



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
معهد علم المكتبات والتوثيق



استراتيجية ادارة الموارد البشرية في مكتبات مراكز
الابحاث العلمية للجزائر وسط - نموذجا-

رسالة لنيل درجة الدكتوراه

التخصص : علم المكتبات والتوثيق

إشرافه

أ.د. محمد عبد الهادي

إعداد الطالبة :

ياسمينه الحسين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الاصلية	الصفة
أ.د. سمير جزايري	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر -2-	رئيسا
أ.د. محمد عبد الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر -2-	مشرفا ومقررا
أ.د. عائشة عفاف صحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر -2-	عضوا مناقشا
د. فوزية عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر -2-	عضوا مناقشا
د. لزهو بوشارب بولوداني	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة	عضوا مناقشا
أ.د. نجود بيوض	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيجل	عضوا مناقشا

2025/2026

﴿وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ أَن يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِن شَيْءٍ وَأَنزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

سورة النساء : الآية 113

﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

سورة النمل: الآية 19

الأهداء

الى من اقترن حقهم بحق الله تعالى، الشموع المضيئة والقلوب الرحمة
والذي أطال الله في أعمارهم ومتعم بالصحة والعافية

الى الذي أخذت منه نورا أحمله في روحي لا يظلم أبدا ومنعني الدعم
والتعزيز بالحب والوفاء
زوجي العزيز أطال الله في عمره و أدامه بيننا

الى نبض قلبي ونور حياتي وقرّة عيني وفلذة كبدي أولادي ألاء و محمد
أمير حفظهما الله ورعاهما

الى الشموع التي جعلت طريقي نورا واشراقا أخواتي كلهم متعم الله بالصحة
والعافية

الى التي لم تغب عنا و تعيش بروحها بيننا اختي أسال الله لها الرحمة والمغفرة
وأعالي الجنان

الى أصدقائي و زملائي كل الشكر والتقدير

الحسين ياسمينه

شكر و عرفان

الحمد لله ولي الصابرين، والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين ، وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين .

فبكل سرور أتقدم بجزيل الشكر والعرفان و الامتنان لكل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي ونصبي بناء على قول المختار صلى الله عليه وسلم ((من لا يشكر الناس لا يشكر الله)).

رواه أحمد وأحمد والترمذي.

بداية أشكر الله تعالى على توفيقه وكرمه في إجراء هذا البحث، ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل أ.د. محمد عبد الهادي المشرف على هذا البحث والذي كان لنصائحه وتوجيهاته الأثر الكبير في إنجازه.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كلاً من:

أ.د. سمير جزايري

أ.د. محمد عبد الهادي

أ.د. عائشة عفاف صفة

د. فوزية عيسى

د. لزهة بوشارب بولوداني

د. نجود بيوض

التفضل و الموافقة على مناقشة هذا العمل وتقديم الملاحظات والاقتراحات القيمة.

ومن ثم الشكر موصول إلى جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله هذا الصرح الشامخ منبع العلم والمعرفة، وأخص بالذكر كلية العلوم الانسانية و أسرة معهد علم المكتبات والتوثيق . والشكر أجزله إلى أساتذتي وأخواني بمعهد علم المكتبات والتوثيق على تعاونهم الصادق.

وأخيرا لا يسعني إلا أن أخبر عن شكري وإخلاصي وتقديري لكل من ساهم في هذا البحث وأعان على جعله ممكنا فلكم مني كل الشكر والتقدير.

الحسين باسمينة

الحسين، ياسمينه

استراتيجية ادارة الموارد البشرية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية للجزائر وسط / ياسمينه الحسين
؛ إشراف محمد عبد الهادي -. الجزائر : [د.ن] ، 2025 - 632 ورقة : جداول ، إيض.، 30
سم. + 1 قرص مدمج

- مستخلصات ورقة X-V

- بيليوغرافيا ورقة 613-597

- ملاحق ورقة 632-614

أطروحة دكتوراه : علم المكتبات والتوثيق : جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2 : 2025
محمد ، عبد الهادي ، إشراف

استراتيجية ادارة الموارد البشرية - مكتبات مراكز الابحاث العلمية - الجزائر وسط

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إستخدام المكتبات المتخصصة لأساليب الإدارة الحديثة، وبيان واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة، وكذلك إختلاف إستراتيجياتها وطبيعة العلاقات بين هذه الإستراتيجيات والفعالية التنظيمية مع إبراز أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الإستراتيجي في إدارته، كونهم يمثلون أحد الركائز الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية

إرتكزت مشكلة البحث في درجة تطبيق وممارسة خطوات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمراحلها (الرسالة والأهداف ، دراسة وتحليل البيئة، تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ، إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ؟. وماهو مقياس نجاحها ؟. واختبرت هذه الدراسة عدة فروض نذكر من بينها: تلتزم مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية ، و تعي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالتحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها، كما تتبنى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية التغيير الإستراتيجي في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة و تحديد متطلبات رسالة وأهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يوجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب المتغيرات (الجنس ، الوضعية المهنية ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، التخصص الدراسي ، الوضع الوظيفي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والكمي لوصف الظواهر والأحداث محل الدراسة، كما تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي، وعلى وجه الخصوص برنامج تحليل الاستبيانات (SPSS) واختبار الفرضيات . صممت الباحثة إستبانه مكونة من (89) فقرة بالإضافة إلى المقابلات والملاحظات لجمع بيانات الجانب الميداني ، وبالرجوع أيضا إلى بعض المراجع والمصادر التي تخدم البحث في جانبه النظري، بلغ حجم العينة 48 فردا ممثلة في جميع موظفي المكتبات المتخصصة المدروسة .

وقد توصلت الدراسة إلى إثبات صحة معظم فرضيات البحث والمتمثلة في توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة وتحديد متطلبات رسالة وأهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، أن مكتبات مراكز الابحاث العلمية واعية بتحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديات البيئة الداخلية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، توجد فروق في تقييم تنفيذ فاعلية إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضعية المهنية .

وتوصي الدراسة بضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في قطاع مكتبات مراكز الابحاث العلمية، ووضع الحلول المناسبة لها حتي يتمكن هذا القطاع من الاستفادة من مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية و تحقيق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، المورد البشري، المكتبات المتخصصة، الفعالية التنظيمية .

Résumé :

Cette étude visait à déterminer dans quelle mesure les bibliothèques spécialisées utilisent des techniques administratives modernes, ainsi que la réalité de la stratégie de gestion des ressources humaines dans les bibliothèques spécialisées avec ses différentes stratégies et la nature de la relation entre ces stratégies et l'efficacité organisationnelle. Soulignant l'importance des ressources humaines et la nécessité d'une orientation stratégique dans leur gestion, car elles sont l'un des piliers fondamentaux pour atteindre l'efficacité organisationnelle.

La problématique de recherche reposait sur le degré d'application et de pratique des étapes de la gestion stratégique des ressources humaines dans ses étapes (mission et objectifs, étude et analyse de l'environnement, élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines, fonctions et pratiques de gestion des ressources humaines, mise en œuvre d'une stratégie de gestion des ressources humaines, évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des ressources humaines) dans les bibliothèques des centres. Quelle est la mesure de son succès ? Cette étude a testé plusieurs hypothèses, notamment : Les bibliothèques des centres de recherche scientifique s'engagent à adopter, former et définir les exigences de leur mission et de leurs objectifs stratégiques. Les bibliothèques des centres de recherche scientifique sont conscientes des défis environnementaux internes et externes auxquels elles sont confrontées. Les centres de recherche scientifique adoptent également un changement stratégique dans l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines. Il existe une relation statistiquement significative entre l'étude et la détermination des exigences relatives à la mission et aux objectifs des bibliothèques des centres de recherche scientifique et l'évaluation de l'efficacité organisationnelle de la stratégie de gestion des ressources humaines. Il existe également une relation statistiquement significative entre l'élaboration de la stratégie de gestion des ressources humaines et l'évaluation de l'efficacité organisationnelle de la stratégie de gestion des ressources humaines. Il existe également des différences dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle de la stratégie de gestion des ressources humaines en fonction de variables (sexe, statut professionnel, tranche d'âge, diplôme, spécialisation académique et situation professionnelle).

L'étude a utilisé l'approche descriptive, analytique et quantitative, qui décrit les phénomènes et les événements qui font l'objet de l'étude, ainsi que la méthode d'analyse statistique, notamment un programme d'analyse de questionnaires (SPSS) et de test d'hypothèses. Le chercheur a conçu un questionnaire composé de (89) items, en plus d'un entretien et d'une observation pour collecter des données de terrain, et en se référant également à quelques références et sources qui servent à la recherche dans son aspect théorique. La taille de l'échantillon a atteint 48 individus, représentés par tous les employés des bibliothèques spécialisées étudiées.

L'étude a conclu que la plupart des hypothèses de recherche sont correctes, à savoir qu'il existe une relation statistiquement significative entre l'étude et la détermination des exigences relatives à la mission et aux objectifs des bibliothèques des centres de recherche scientifique et l'évaluation de l'efficacité organisationnelle de la stratégie de gestion des ressources humaines. Les bibliothèques des centres de recherche scientifique sont conscientes des défis de l'environnement interne et externe auxquels elles sont confrontées. Il existe une relation Il existe une différence statistiquement significative entre les défis de l'environnement interne et l'évaluation de l'efficacité organisationnelle de la stratégie de gestion des ressources humaines. Il existe des différences dans l'évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines selon la variable du statut professionnel.

L'étude recommande la nécessité d'aborder les obstacles et les déterminants qui affectent l'application de la gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur des bibliothèques des centres de recherche scientifique, et de développer des solutions appropriées pour que ce secteur puisse bénéficier des avantages de l'application de la gestion stratégique et atteindre l'efficacité organisationnelle.

Mots-clés :

gestion stratégique, ressources humaines, bibliothèques spécialisées, , efficacité organisationnelle

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which specialized libraries use modern administrative methods and to reveal the reality of the human resources management strategy in specialized libraries with its various strategies and the nature of the relationship between these strategies And organizational Effectiveness emphasizing the importance of human resources and the necessity of strategic direction in managing it, as it is one of the fundamental pillars of achieving organizational effectiveness.

The research problem was based on the degree of application and practice of the steps of strategic human resources management in its stages (mission and goals, study and analysis of the environment, development of a human resources management strategy, functions and practices of human resources management, implementation of a human resources management strategy, evaluation of the effectiveness of implementing a human resources management strategy) in the libraries of centres. Scientific research? What is the measure of its success? This study tested several hypotheses, including Libraries of scientific research centres are committed to adopting, forming, and defining the requirements of their mission and strategic goals. Libraries of scientific research centres are aware of the internal and external environmental challenges they face. Libraries of scientific research centres also adopt strategic change in developing a human resources management strategy. There is a statistically significant relationship between studying and determining the requirements for the mission and Objectives of libraries of scientific research centres and evaluating the organizational effectiveness of the human resources management strategy. There is also a statistically significant relationship between developing the human resources management strategy and assessing the organizational effectiveness of the human resources management strategy. There are also differences in Evaluating the organizational effectiveness of the human resources management strategy according to variables (gender, professional status, age group, educational qualification, academic specialization, and employment status).

The study used the descriptive, analytical and quantitative approach, which describes the phenomena and events that are the subject of the study. It also used statistical analysis, specifically a program for analyzing questionnaires (SPSS) and testing hypotheses. The researcher designed a questionnaire consisting of (89) items, in addition to an interview and observation to collect field data, and also referred to some references and sources that serve the research in its theoretical aspect. The sample size reached 48 individuals, represented by all employees of the specialized libraries studied.

The study concluded that most of the research hypotheses are correct. There is a statistically significant relationship between studying and determining the

requirements for the mission and objectives of libraries of scientific research centres and evaluating the organizational effectiveness of the human resources management strategy. Libraries of scientific research centres know the challenges they face in the internal and external environment. There is a statistically significant difference between the challenges of the internal environment and the evaluation of the organizational effectiveness of the human resources management strategy. There are differences in assessing the implementation effectiveness of the human resources management strategy according to the professional status variable.

The study recommends addressing the obstacles and determinants that affect the strategic management of human resources in the library sector of scientific research centres and developing appropriate solutions for them so that this sector can benefit from the advantages of applying strategic management and achieving organizational effectiveness.

Keywords: strategic management, human resource, specialized libraries, organizational effectiveness

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

مقدمة

الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية..... 9
2. تساؤلات الدراسة 10
3. فرضيات الدراسة..... 11
4. أهمية الدراسة 11
5. أهداف الدراسة 12
6. أسباب اختيار موضوع الدراسة 14
7. حدود الدراسة 15
8. مجتمع الدراسة وعينته 18
9. المقاربة المنهجية للدراسة 16
10. الوسائل الإحصائية المستعملة في تحليل الاستبيان 23
11. منهجية التوثيق وصياغة الاستشهادات المرجعية 24
12. نموذج الدراسة 25
13. صعوبات الدراسة 26
14. الدراسات السابقة 26
15. مصطلحات الدراسة 45

الفصل الثاني : التأصيل النظري لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

1. الإستراتيجية أصلها مفهومها..... 47
- 1.1. أصل مصطلح الإستراتيجية..... 47
- 1.2. التطور التاريخي للإستراتيجية..... 48
- 1.3. ماهية الإستراتيجية..... 49
- 1.4. أبعاد الإستراتيجية..... 50
- 1.5. مكونات الإستراتيجية..... 51
- 1.6. المبادئ الأساسية للإستراتيجية..... 51
- 1.7. المنافع من اعتماد الإستراتيجية..... 52
- 1.8. مستويات الإستراتيجية..... 52
2. ماهية الإدارة الإستراتيجية 53
- 2.1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية..... 53
- 2.2. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية..... 54
- 2.3. خصائص الإدارة الإستراتيجية..... 57
- 2.4. متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية 58
- 2.5. أهمية الإدارة الإستراتيجية..... 58
- 2.6. أهداف الإدارة الإستراتيجية 60

قائمة المحتويات

2.7.	فوائد عمليات الإدارة الإستراتيجية	60
2.8.	عيوب الإدارة الإستراتيجية	61
3.	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	61
3.1.	مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	62
3.2.	تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية الكلية للمكتبة	65
3.3.	نماذج التكامل بين الاستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	67
3.4.	عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	70
3.5.	خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	71
3.6.	متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	71
3.7.	أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	72
3.8.	القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	73
3.9.	صعوبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	75
3.10.	الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	75
3.11.	إشكالية التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	76
3.12.	الأساليب الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	77
3.13.	أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	78
3.14.	مقومات النجاح للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	80
3.15.	فوائد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	81
3.16.	أدوار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	81
3.17.	تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	83
3.18.	نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	84
3.19.	مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	94
الفصل الثالث: دراسة و تحديد متطلبات رسالة المكتبات المتخصصة		
1.	المكتبات المتخصصة نشأتها وماهيتها	99
1.1.	إستعراض تاريخي لمفهوم المكتبات المتخصصة	99
1.2.	ماهية المكتبات المتخصصة	103
1.2.1.	مفهوم المكتبات المتخصصة	103
1.2.2.	خصائص المكتبة المتخصصة	104
1.2.3.	أسباب ظهور المكتبات المتخصصة	105
1.2.4.	خدمات المكتبة المتخصصة	105
1.2.5.	شروط نجاح المكتبات المتخصصة	107
2.	أخصائي المعلومات الوجه الحديث للمكتبي:	107
2.1.	مفهوم المكتبي	108
2.2.	أخصائي المعلومات	109
2.3.	الأدوار الجديدة للمكتبي	110

قائمة المحتويات

112	2.4. خصائص المكتبي.....
112	2.5. نشأة المهنة المكتبية و تطورها
117	3. تحديد رسالة المكتبة المتخصصة.....
117	3.1. مفهوم رسالة المكتبة المتخصصة.....
118	3.2. خصائص رسالة المكتبة المتخصصة.....
119	3.3. عناصر رسالة المكتبة المتخصصة.....
120	3.4. أهمية رسالة المكتبة المتخصصة.....
120	4. الأهداف الإستراتيجية للمكتبة المتخصصة.....
121	4.1. ماهية الأهداف.....
121	4.1.1. مفهوم الأهداف.....
122	4.1.2. خصائص الأهداف.....
123	4.1.3. أهمية تحديد الأهداف.....
124	4.1.4. العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف.....
125	4.1.5. معايير تحديد الأهداف.....
125	4.1.6. منهجية صياغة الأهداف.....
126	4.1.7. متطلبات تحقيق الأهداف.....
126	4.1.8. تصانيف الأهداف.....

الفصل الرابع: دراسة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية

130	1. ماهية التحليل البيئي.....
130	1.1. مفهوم البيئة.....
131	1.2. مفهوم التحليل البيئي
132	1.3. أهمية التحليل البيئي.....
133	1.4. أسباب التحليل البيئي.....
133	2. ماهية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية.....
133	2.1. ماهية تحليل البيئة الخارجية.....
133	2.1.1. مفهوم تحليل البيئة الخارجية.....
134	2.1.2. أسباب دراسة وتحليل البيئة الخارجية.....
135	2.1.3. خصائص البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة.....
136	2.1.4. مصادر جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية.....
137	2.1.5. مكونات البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة.....
137	2.1.6. عوامل تحليل البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة.....
138	2.1.7. عناصر البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة.....
139	2.2. ماهية تحليل البيئة الداخلية.....
139	2.2.1. مفهوم تحليل البيئة الداخلية.....
141	2.2.2. مداخل تحليل البيئة الداخلية.....

قائمة المحتويات

141	2.2.3. أهداف تحليل البيئة الداخلية
142	2.2.4. عناصر البيئة الداخلية
142	2.2.4.1. الثقافة التنظيمية
142	2.2.4.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية
143	2.2.4.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية
144	2.2.4.1.3. متطلبات الثقافة التنظيمية
145	2.2.4.1.4. خصائص الثقافة التنظيمية
146	2.2.4.1.5. معايير الثقافة التنظيمية
147	2.2.4.1.6. عناصر الثقافة التنظيمية
148	2.2.4.1.7. دور الثقافة التنظيمية
149	2.2.4.2. الهيكل التنظيمي
149	2.2.4.2.1. مفهوم الهيكل التنظيمي
150	2.2.4.2.2. أنواع الهياكل التنظيمية
151	2.2.4.2.3. مبادئ الهيكل التنظيمي
151	2.2.4.2.4. مكونات الهيكل التنظيمي

الفصل الخامس: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة

155	1. التأصيل النظري لإستراتيجية التغيير
155	1.1. ماهية إستراتيجية التغيير
155	1.1.1. مفهوم التغيير الإستراتيجي
157	1.1.2. مجالات التغيير الإستراتيجي
158	1.1.3. إستراتيجيات التغيير
159	1.1.4. أنواع التغيير الإستراتيجي
161	1.1.5. مراحل التغيير الإستراتيجي
162	1.1.6. أهمية التغيير الإستراتيجي
162	1.1.7. أسباب تبني التغيير الإستراتيجي
163	1.1.8. أهداف التغيير الإستراتيجي
163	1.1.9. خصائص التغيير الإستراتيجي
164	1.1.10. نماذج التغيير الإستراتيجي
165	1.1.11. مقاومة التغيير الإستراتيجي
165	1.1.12. أساليب مقاومة التغيير الإستراتيجي

الفصل السادس: تطوير إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

169	1. إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية
169	1.1. إستراتيجية جذب الموارد البشرية
169	1.1.1. إستراتيجية تحليل العمل
169	1.1.1.1. مفهوم تحليل العمل

قائمة المحتويات

170	1.1.1.2. الهدف من تحليل العمل
171	1.1.1.3. خطوات تحليل العمل
171	1.1.1.4. أساليب تحليل العمل
173	1.1.2. إستراتيجية توصيف العمل
173	1.1.2.1. مفهوم توصيف العمل
173	1.1.2.2. مواصفات شاغل العمل
174	1.1.3. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
175	1.1.3.1. مفهوم التخطيط الإستراتيجية الموارد البشرية
176	1.1.3.2. مزايا إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
176	1.1.3.3. أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
177	1.1.3.4. خصائص إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
177	1.1.3.5. متطلبات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
178	1.1.3.6. معوقات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
178	1.1.3.7. مداخل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
179	1.1.3.8. خطوات ومراحل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
181	1.1.4. إستراتيجية الإستقطاب
182	1.1.4.1. مفهوم إستراتيجية الإستقطاب
183	1.1.4.2. أهمية إستراتيجية الإستقطاب
183	1.1.4.3. أهداف إستراتيجية الإستقطاب
184	1.1.4.4. مصادر إستراتيجية الإستقطاب
185	1.1.4.5. خطوات إستراتيجية الإستقطاب
186	1.1.4.6. أسباب القيام بإستراتيجية الإستقطاب
186	1.1.4.7. العوامل المؤثرة في إستراتيجية الإستقطاب
187	1.1.5. إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية
187	1.1.5.1. مفهوم إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية
189	1.1.5.2. أهمية إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية
189	1.1.5.3. أهداف إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية
189	1.1.5.4. مراحل إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية
194	1.1.5.5. مبادئ إستراتيجية الإختيار والتعيين الموارد البشرية
195	1.2. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
196	1.2.1. ماهية إستراتيجية التدريب
196	1.2.1.1. مفهوم إستراتيجية التدريب
198	1.2.1.2. خصائص إستراتيجية التدريب
198	1.2.1.3. أهمية إستراتيجية التدريب
200	1.2.1.4. أهداف إستراتيجية التدريب

قائمة المحتويات

200	1.2.1.5. مبادئ إستراتيجية التدريب.....
201	1.2.1.6. أنواع إستراتيجية التدريب
203	1.2.1.7. أساليب إستراتيجية التدريب.....
204	1.2.1.8. مراحل وإجراءات إستراتيجية التدريب.....
206	1.2.1.9. صفات وكفايات المدرب الناجح
206	1.2.1.10. وسائل تحقيق فعالية التدريب
207	1.2.2. إستراتيجية الإبداع.....
208	1.2.2.1. مفهوم الإبداع الإستراتيجي
209	1.2.2.2. نماذج الإبداع الإستراتيجي
210	1.2.2.3. خصائص الإبداع الإستراتيجي.....
210	1.2.2.4. أهمية الإبداع الإستراتيجي.....
210	1.2.2.5. مستويات الإبداع الإستراتيجي
211	1.2.2.6. عناصر الإبداع الإستراتيجي
211	1.2.2.7. لأساليب الداعمة الإبداع الإستراتيجي
212	1.2.2.8. مؤشرات قياس الإبداع الإستراتيجي
213	1.2.2.9. طرق التشجيع على الإبداع الإستراتيجي
213	1.2.2.10. مراحل الإبداع الإستراتيجي
214	1.2.2.11. معوقات الإبداع الإستراتيجي.....
215	1.2.3. إستراتيجية فرق العمل.....
215	1.2.3.1. مفهوم إستراتيجية فرق العمل
216	1.2.3.2. خصائص فرق العمل
217	1.2.3.3. فوائد فرق العمل
218	1.2.3.4. أبعاد فرق العمل.....
219	1.2.3.5. العوامل الأساسية لتشكيل فرق العمل
219	1.2.3.6. أهمية فرق العمل
220	1.2.3.7. أهداف فرق العمل
220	1.2.3.8. سلوكيات فرق العمل.....
221	1.2.3.9. أنواع فرق العمل
223	1.2.3.10. معوقات فرق العمل
223	1.2.4. إستراتيجية التمكين.....
224	1.2.4.1. مفهوم إستراتيجية التمكين
225	1.2.4.2. أهمية إستراتيجية التمكين.....
225	1.2.4.3. متطلبات إستراتيجية التمكين
226	1.2.4.4. أبعاد إستراتيجية التمكين
227	1.2.4.5. نماذج إستراتيجية التمكين

قائمة المحتويات

230	1.2.4.6. نتائج إستراتيجية التمكين
230	1.2.4.7. أنواع إستراتيجية التمكين
231	1.3. إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية.....
231	1.3.1. إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.....
232	1.3.1.1. مفهوم إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي
233	1.3.1.2. متطلبات إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي
234	1.3.1.3. أهمية تخطيط المسار الوظيفي
234	1.3.1.4. أهداف تخطيط المسار الوظيفي
235	1.3.1.5. نماذج تخطيط المسار الوظيفي.....
237	1.3.1.6. مراحل تخطيط المسار الوظيفي
238	1.3.1.7. أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي
238	1.3.1.8. أساليب تخطيط المسار الوظيفي:
239	1.3.2. إستراتيجية التحفيز.....
239	1.3.2.1. مفهوم إستراتيجية التحفيز
240	1.3.2.2. خصائص إستراتيجية التحفيز
242	1.3.2.3. أهمية إستراتيجية التحفيز
242	1.3.2.4. أهداف إستراتيجية التحفيز
243	1.3.2.5. أنواع إستراتيجية التحفيز
245	1.4. إستراتيجية بحوث الموارد البشرية.....
245	1.4.1. إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية
246	1.4.1.1. مفهوم إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية
247	1.4.1.2. خصائص إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية.....
247	1.4.1.3. أهمية إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية.....
248	1.4.1.4. أهداف نظام المعلومات الموارد البشرية
249	1.4.1.5. تصنيفات إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية
250	1.4.1.6. أثر أنظمة المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية.....
251	1.4.1.7. مرتكزات ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية
251	1.4.1.8. العوامل التي تحد من كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية
251	1.4.1.9. مكونات إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية
	الفصل السابع : إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة
255	1. مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة.....
255	1.1. إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.....
255	1.1.1. مفهوم إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
257	1.1.2. أهمية إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
257	1.1.3. أهداف إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

قائمة المحتويات

1.1.4	257	خصائص إستراتيجية تقييم الأداء
1.1.5	258	مشاكل إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
1.1.6	259	مراحل إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
1.1.7	260	مسؤوليات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
1.1.8	261	معايير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
1.1.9	261	شروط إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
1.1.10	262	أخطاء إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
1.1.11	263	طرق إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
1.2	265	إستراتيجية الإتصال
1.2.1	265	مفهوم إستراتيجية الإتصال
1.2.2	266	أهداف إستراتيجية الإتصال
1.2.3	266	مبادئ إستراتيجية الإتصال
1.2.4	267	مراحل إعداد إستراتيجية اتصال
1.2.5	268	عناصر إستراتيجية الإتصال
1.2.6	269	أنواع إستراتيجية الإتصال
1.2.7	270	أساليب إستراتيجية الإتصال
1.3	270	القيادة الإستراتيجية
1.3.1	270	مفهوم القيادة الإستراتيجية
1.3.2	271	مهارات القيادة الإستراتيجية
1.3.3	272	أهداف القيادة الإستراتيجية
1.3.4	272	سمات القائد الإستراتيجي
1.3.5	272	العوامل التي تحد من فاعلية القيادة الإستراتيجية
1.3.6	273	أنماط القيادة الإستراتيجية

الفصل الثامن : تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية

1	277	التأصيل النظري للفعالية التنظيمية
1.1	279	ماهية الفعالية التنظيمية
1.1.1	277	مفهوم الفعالية التنظيمية
1.1.2	278	مؤشرات الفعالية التنظيمية
1.1.2.1	278	الجودة الشاملة
1.1.2.1.1	279	مفهوم الجودة الشاملة
1.1.2.1.2	280	أدوات الجودة الشاملة
1.1.2.1.3	281	مبادئ الجودة الشاملة
1.1.2.1.4	282	فوائد الجودة الشاملة
1.1.2.1.5	283	معوقات الجودة الشاملة
1.1.2.1.6	283	مبادئ الجودة الشاملة

قائمة المحتويات

284.....	1.1.2.2. الرضا الوظيفي
284	1.1.2.2.1. مفهوم الرضا الوظيفي
285	1.1.2.2.2. خصائص الرضا الوظيفي
285	1.1.2.2.3. أهمية الرضا الوظيفي
285	1.1.2.2.4. العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي
286	1.1.2.2.5. طرق قياس الرضا الوظيفي
287.....	1.1.2.3. الإلتزام الوظيفي
287	1.1.2.3.1. مفهوم الإلتزام الوظيفي
288	1.1.2.3.2. أهمية الإلتزام الوظيفي
289	1.1.2.3.3. النماذج المفسرة للإلتزام الوظيفي
291	1.1.3. أهمية الفعالية التنظيمية
291	1.1.4. محددات إختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية
291	1.1.5. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
الفصل التاسع : التعريف بمراكز الأبحاث العلمية المدروسة	
294.....	1.مركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية CREAD
294	1.1. نبذة تاريخية عن نشأة وتطور المركز
294	1.2. تنظيم المركز
295	1.3. مهام المركز
295	1.4. إمكانات المركز ..
295	1.5. مكتبة المركز
296.....	2. مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية CRSTDLA
296	2.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز
296	2.2. مهام المركز
297	2.3. الاقسام البحثية
297	2.4. تنظيم المركز
298	2.5. مكتبة المركز
298.....	3.مركز البحث النووي COMENA
298	3.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز
299	3.2. مهام المركز
299	3.3. تنظيم المركز
300	3.4. مكتبة المركز
300.....	4. مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST
300	4.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز
301	4.2. مهام المركز
302	4.3. تنظيم المركز

قائمة المحتويات

302	4.4. أقسام المركز
302	4.5. مكتبة المركز
304	5. مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء CRAAG
304	5.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز
305	5.2. مهام المركز
305	5.3. أقسام المركز
306	5.4. مكتبة المركز
306	6. مركز تنمية الطاقات المتجددة CDER
306	6.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز
306	6.2. مهام المركز
307	6.3. أقسام المركز
307	6.4. مكتبة المركز
308	7. مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة CDTA
308	7.1. نبذة تاريخية عن نشأة ومهام المركز
308	7.2. أقسام المركز
309	7.3. مكتبة المركز
309	8. مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية CRTSE
309	8.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز
309	8.2. مهام المركز
310	8.3. مكتبة المركز

الفصل العاشر : تحليل فقرات الدراسة

312	1. تحليل خصائص عينة الدراسة
330	2. عرض و تحليل فقرات محاور الإستبانة
330	2.1. عرض و تحليل فقرات المحور الأول دراسة وتحديد متطلبات رسالة وأهداف المكتبة
346	2.2. عرض و تحليل فقرات المحور الثاني دراسة و تحليل البيئة
364	2.3. عرض وتحليل فقرات المحور الثالث تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
380	2.4. عرض وتحليل فقرات المحور الرابع وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية
473	2.5. عرض وتحليل فقرات المحور الخامس إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
499	2.6. عرض وتحليل فقرات المحور السادس تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الفصل الحادي عشرة: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

528	1. عرض وتحليل الفرضية الأولى
530	2. عرض وتحليل الفرضية الثانية
532	3. عرض وتحليل الفرضية الثالثة
536	4. عرض وتحليل الفرضية الرابعة
538	5. عرض وتحليل الفرضية الخامسة

قائمة المحتويات

539	6. عرض وتحليل الفرضية السادسة
541	7. عرض وتحليل الفرضية السابعة
543	8. عرض وتحليل الفرضية الثامنة
550	9. عرض وتحليل الفرضية التاسعة
556	10. عرض وتحليل الفرضية العاشرة
560	11. عرض وتحليل الفرضية الحادية عشر
563	12. عرض وتحليل الفرضية الثانية عشر
568	13. عرض وتحليل الفرضية الثالثة عشر
578	نتائج الدراسة
590	توصيات الدراسة
594	خاتمة
597	البيبلوغرافيا باللغة العربية
607	البيبلوغرافيا باللغة الأجنبية
615	الملحق رقم 01
620	الملحق رقم 02
622	الملحق رقم 03

قائمة الجداول

قائمة الجداول

- جدول رقم (1): يوضح مجتمع الدراسة 16
- جدول رقم (2): يوضح الصديق البنائي للمحاور مع الدرجة الكلية 22
- جدول رقم (3): يوضح ثبات فقرات الاستبانة 23
- جدول رقم (4): يوضح التطور التاريخي للإستراتيجية 48
- جدول رقم (5): يوضح أبعاد إستراتيجية التمكين 226
- جدول رقم (6): يوضح جنس عينة الدراسة 312
- جدول رقم (7): يوضح الوضعية المهنية لعينة الدراسة 314
- جدول رقم (8): يوضح الفئة العمرية لعينة الدراسة 316
- جدول رقم (9): يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة 319
- جدول رقم (10): يوضح التخصص الدراسي لعينة الدراسة 322
- جدول رقم (11): يوضح الوضع او المسمى الوظيفي لعينة الدراسة 325
- جدول رقم (12): يوضح وجود لدى مكنتات مراكز الأبحاث العلمية رسالة إستراتيجية واضحة ، مفهومة ، مكتوبة وقابلة للتحقيق 330
- جدول رقم (13): يوضح إمكانية ترجمة رسالة مكنتات مراكز الأبحاث العلمية إلى خطط وسياسات وبرامج عمل 332
- جدول رقم (14): يوضح إحتواء مكنتات مراكز الأبحاث العلمية أهداف إستراتيجية مكتوبة ، محددة ، قابلة للقياس ، واقعية لها إطار زمني محدد 334
- جدول رقم (15): يوضح قيام مكنتات مراكز الأبحاث العلمية بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية 337
- جدول رقم (16): يوضح التكامل بين إستراتيجية المكنتات المتخصصة والإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث .. 338
- جدول رقم (17): يوضح المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية 341
- جدول رقم (18): يوضح مستويات تأثير الأهداف 343
- جدول رقم (19): يوضح الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية 346
- جدول رقم (20): يوضح وجود تداخل و ازدواجية بين الوظائف في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 348
- جدول رقم (21): يوضح وجود داخل مكنتات مراكز الأبحاث العلمية نص أو دستور أخلاقي مكتوب يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين 350
- جدول رقم (22): يوضح الإحتقال بالأعياد والمناسبات الوطنية والعالمية في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية .. 353
- جدول رقم (23): يوضح مراعات مكنتات مراكز الأبحاث العلمية للتطورات التكنولوجية الحديثة 355
- جدول رقم (24): يوضح قيام مكنتات مراكز الأبحاث العلمية بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها 358
- جدول رقم (25): يوضح مراعات مكنتات مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات السياسية والقانونية كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل 360
- جدول رقم (26): يوضح مراعات مكنتات مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات الإجتماعية والديمقراطية والثقافية .. 362
- جدول رقم (27): يوضح إهتمام مكنتات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير 364

قائمة الجداول

جدول رقم (28): يوضح سبب عدم إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير للمستجوبين الذين أجابوا بـ "لا".....	366
جدول رقم (29): يوضح الاسباب التي دفعت مكاتب مراكز الأبحاث العلمية إلى تبني إستراتيجية التغيير بالنسبة للمستجوبين الذين أجابوا "بنعم".....	368
جدول رقم (30): يوضح مستويات قيام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإحداث التغييرات.....	372
جدول رقم (31): يوضح وجود مقاومة للتغيير من قبل موظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.....	376
جدول رقم (32): يوضح سبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين أجابوا بنعم.....	378
جدول رقم (33): يوضح وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة المعارف، المهارات، القدرات.....	380
جدول رقم (34): يوضح تقييم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية.....	382
جدول رقم (35): يوضح وجود نقص للموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.....	384
جدول رقم (36): يوضح كيفية التعامل مع هذا النقص.....	386
جدول رقم (37): يوضح وجود فائض للموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.....	389
جدول رقم (38): يوضح كيفية التعامل مع هذا الفائض.....	389
جدول رقم (39): يوضح وجود إستقرار للموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.....	390
جدول رقم (40): يوضح كيفية التعامل مع إستقرار الموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.....	392
جدول رقم (41): يوضح إبلاغ وإشراك موظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية للخطط والمشاريع المستقبلية... ..	394
جدول رقم (42): يوضح وجود إستراتيجية توظيف واضحة ومحددة لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.....	396
جدول رقم (43): يوضح نوع التوظيف الأكثر إعتمادا لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.....	397
جدول رقم (44): يوضح معايير التوظيف بين المتقدمين لشغل الوظائف.....	399
جدول رقم (45): يوضح الفترة التي قضاها الموظفون لحصولهم على الوظيفة الحالية.....	402
جدول رقم (46): يوضح مدى وضوح سياسة الإختيار والتعيين للوظائف وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع أهداف التخطيط الإستراتيجي.....	404
جدول رقم (47): يوضح مدى إتسام عملية الإختيار والتعيين بالنزاهة والموضوعية وتبتعد عن سياسة المحاباة.....	406
جدول رقم (48): يوضح أساليب المقابلة الأكثر إستعمال.....	409
جدول رقم (49): يوضح وجود لدى المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين.....	411
جدول رقم (50): يوضح الاستفادة من دورات تدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أو خارجها.....	414
جدول رقم (51): يوضح أنواع التدريب المستفاد منها.....	416
جدول رقم (52): يوضح الوسائل المستخدمة من قبل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية.....	420
جدول رقم (53): يوضح أساليب التدريب المفضلة.....	423
جدول رقم (54): يوضح إتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.....	428
جدول رقم (55): يوضح الصفات التي توفرت لدى المدرب.....	430
جدول رقم (56): يوضح قبول الإبداعات من طرف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.....	434

قائمة الجداول

جدول رقم (57): يوضح الشعور بالرغبة في القيام بأعمال إبداعية وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	436
جدول رقم (58): يوضح عمل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك	438
جدول رقم (59): يوضح فعالية فريق العمل	440
جدول رقم (60): يوضح تشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة	442
جدول رقم (61): يوضح مراعات الفريق عند توزيع المهام مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته	444
جدول رقم (62): يوضح إتاحت فرص المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات	446
جدول رقم (63): يوضح تفويض السلطة الحرية والمرونة والإستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال	448
جدول رقم (64): يوضح تحقيق التمكين الإستقرار التنظيمي ويحل الصراعات الموجودة بين الإدارة والموظفين	451
جدول رقم (65): يوضح إهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	452
جدول رقم (66): يوضح الحوافز المادية المقدمة من طرف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	454
جدول رقم (67): يوضح إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإظهار الثواب للموظفين المتفانين كتقديم رسائل الشكر والتقدير، حفلات تكميمية	457
جدول رقم (68): يوضح نيل الموظفين التشجيع من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلونها	458
جدول رقم (69): يوضح الدراية المسبقة بالوظائف التي سينتقل إليها الموظف مستقبلاً أو التي سيندرج فيها	460
جدول رقم (70): يوضح الترقية خلال المسار المهني	462
جدول رقم (71): يوضح المرحلة المهنية الحالية لموظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	464
جدول رقم (72): يوضح توفر مراكز الأبحاث العلمية على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية	467
جدول رقم (73): يوضح وجود برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	469
جدول رقم (74): يوضح دعم الإدارة العليا لمستخدمي نظام تسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	471
جدول رقم (75): يوضح تولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهمية لعملية تقييم أداء الموظفين	473
جدول رقم (76): يوضح المداخل التي تعتمد عليها مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها	475
جدول رقم (77): يوضح وقوع المقيمين في الأخطاء عند تقييمهم للموظفين	478
جدول رقم (78): يوضح الصفات التي تميز مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	482
جدول رقم (79): يوضح أنماط القيادة المستخدمة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	485
جدول رقم (80): يوضح وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	489
جدول رقم (81): يوضح تقييم الموظفين لمستوى إتصال المسؤولين بهم	492
جدول رقم (82): يوضح إهتمام إدارة مراكز الأبحاث العلمية بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات في الوقت المناسب	494
جدول رقم (83): يوضح كيفية تدفق المعلومات بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية	496
جدول رقم (84): يوضح شعور الموظفين بالفخر والسعادة والإعتزاز كونهم يعملون في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	499
جدول رقم (85): يوضح رغبة الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	502

قائمة الجداول

جدول رقم (86): يوضح إستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	505
جدول رقم (87): يوضح سبب إلزام الموظفين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	507
جدول رقم (88): يوضح رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به	510
جدول رقم (89): يوضح توافق المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية	512
جدول رقم (90): يوضح شعور الموظفين بالاستقرار داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	514
جدول رقم (91): يوضح وجود برنامج خاص بالجودة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	517
جدول رقم (92): يوضح تمتع الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة	519
جدول رقم (93): يوضح قيام المكتبة بإجراء إستطلاعات حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات	522
جدول رقم (94): يوضح أبعاد الجودة المتوفرة بالمكتبة	524
جدول رقم (95): يوضح إلزام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية	528
جدول رقم (96): يوضح دراسة وتحديد متطلبات رسالة المكتبة وتقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	530
جدول رقم (97): يوضح وعي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها	532
جدول رقم (98): يوضح العلاقة بين تحديات البيئة الداخلية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	536
جدول رقم (99): يوضح العلاقة بين تحديات البيئة الخارجية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	538
جدول رقم (100): يوضح تبني مكاتب مراكز الأبحاث العلمية التغيير الإستراتيجي في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	539
جدول رقم (101): يوضح العلاقة بين تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	541
جدول رقم (102): يوضح إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية جذب الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، إستراتيجية بحوث الموارد البشرية، لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	543
جدول رقم (103): يوضح العلاقة بين إستراتيجية جذب الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	550
جدول رقم (104): يوضح العلاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	552
جدول رقم (105): يوضح العلاقة بين إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	554
جدول رقم (106): يوضح العلاقة بين إستراتيجية بحوث الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	555
جدول رقم (107): يوضح إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتقييم الأداء، القيادة الإستراتيجية، الإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	557

قائمة الجداول

جدول رقم (108): يوضح العلاقة بين مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية	561
لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	
جدول رقم (109): يوضح إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بالإلتزام الوظيفي، الرضى الوظيفي، الجودة	563
الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	
جدول رقم (110): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الجنس.	568
جدول رقم (111): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضعية	569
المهنية.	
جدول رقم (112): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الفئة	570
العمرية.	
جدول رقم (113): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير المؤهل	572
العلمي.	
جدول رقم (114): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير	573
التخصص الدراسي.	
جدول رقم (115): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضع	574
الوظيفي.	

قائمة الاشكال البيانية

قائمة الاشكال البيانية

- الشكل البياني رقم (1): يوضح مجتمع الدراسة 17
- الشكل البياني رقم (2): يوضح نموذج الدراسة 25
- الشكل البياني رقم (3): يوضح الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية 51
- الشكل البياني رقم (4): يوضح مفهوم التكامل الإستراتيجي 69
- الشكل البياني رقم (5): يوضح الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 76
- الشكل البياني رقم (6): يوضح نموذج التفاعل البيئي لموارد المنظمة 85
- الشكل البياني رقم (7): يوضح نموذج الممارسات الأفضل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 87
- الشكل البياني رقم (8): يوضح النموذج التشكيلي التجميعي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 87
- الشكل البياني رقم (9): يوضح نموذج جامعة ووريتش 90
- الشكل البياني رقم (10): يوضح نموذج جيست في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية 92
- الشكل البياني رقم (11): يوضح نموذج جامعة هارفارد في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية 93
- الشكل البياني رقم (12): يوضح نموذج التطابق الإستراتيجي في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية 94
- الشكل البياني رقم (13): يوضح تسلسل أهداف المكتبة المتخصصة 128
- الشكل البياني رقم (14): يوضح أهمية التغيير 162
- الشكل البياني رقم (15): يوضح محتويات تحليل العمل وتوصيفه 174
- الشكل البياني رقم (16): يوضح الهيكل التنظيمي لمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني 302
- الشكل البياني رقم (17): يوضح جنس عينة الدراسة 313
- الشكل البياني رقم (18): يوضح الوضعية المهنية لعينة الدراسة 314
- الشكل البياني رقم (20): يوضح الفئة العمرية لعينة الدراسة 317
- الشكل البياني رقم (21): يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة 320
- الشكل البياني رقم (22): يوضح التخصص الدراسي لعينة الدراسة 323
- الشكل البياني رقم (23): يوضح الوضع أو المسمى الوظيفي لعينة الدراسة 326
- الشكل البياني رقم (24): يوضح وجود لدى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية رسالة إستراتيجية واضحة ، مفهومة ، مكتوبة وقابلة للتحقيق 331
- الشكل البياني رقم (25): يوضح إمكانية ترجمة رسالة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى خطط وسياسات وبرامج عمل 333
- الشكل البياني رقم (26): يوضح إحتواء مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهداف إستراتيجية ، محددة ، قابلة للقياس ،واقعية لها إطار زمني محدد 335
- الشكل البياني رقم (27): يوضح قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية 337
- الشكل البياني رقم (28): يوضح التكامل بين إستراتيجية المكتبات المتخصصة والإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث 339
- الشكل البياني رقم (29): يوضح المشاركة في صياغة الاهداف الاستراتيجية 341
- الشكل البياني رقم (30): يوضح مستويات تأثير الأهداف 344

قائمة الاشكال البيانية

الشكل البياني رقم (31): يوضح الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية	346
الشكل البياني رقم (32): يوضح وجود تداخل و إزدواجية بين الوظائف في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية ...	349
الشكل البياني رقم (33): يوضح وجود داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية نص أو دستور أخلاقي مكتوب يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين	351
الشكل البياني رقم (34): يوضح الإحتفال بالأعياد والمناسبات الوطنية والعالمية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	353
الشكل البياني رقم (35): يوضح مراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية للتطورات التكنولوجية الحديثة	355
الشكل البياني رقم (36): يوضح قيام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها	358
الشكل البياني رقم (37): يوضح مراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات السياسية والقانونية كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل	361
الشكل البياني رقم (38): يوضح مراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات الإجتماعية والديمقراطية والثقافية	363
الشكل البياني رقم (39): يوضح إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير	365
الشكل البياني رقم (40): يوضح سبب عدم إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير للمستجوبين الذين أجابوا ب "لا"	367
الشكل البياني رقم (41): يوضح الاسباب التي دفعت مكاتب مراكز الأبحاث العلمية إلى تبني إستراتيجية التغيير بالنسبة للمستجوبين الذين أجابوا "بنعم"	369
الشكل البياني رقم (42): يوضح مستويات قيام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإحداث التغييرات	372
الشكل البياني رقم (43): يوضح وجود مقاومة للتغيير من قبل موظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	377
الشكل البياني رقم (44): يوضح سبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين أجابوا "بنعم"	378
الشكل البياني رقم (45): يوضح وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة المعارف، المهارات، القدرات .	381
الشكل البياني رقم (46): يوضح تقييم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية	383
الشكل البياني رقم (47): يوضح وجود نقص للموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	384
الشكل البياني رقم (48): يوضح كيفية التعامل مع هذا النقص	386
الشكل البياني رقم (49) : يوضح وجود إستقرار للموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	391
الشكل البياني رقم (50) : يوضح كيفية التعامل مع إستقرار الموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	393
الشكل البياني رقم (51): يوضح إبلاغ وإشراك موظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية للخطط والمشاريع المستقبلية	395
الشكل البياني رقم (52): يوضح وجود استراتيجية توظيف واضحة و محددة لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	396
الشكل البياني رقم (53): يوضح نوع التوظيف الأكثر اعتمادا	398
الشكل البياني رقم (54): يوضح معايير التوظيف بين المتقدمين لشغل الوظائف	400
الشكل البياني رقم (55): يوضح الفترة التي قضاها الموظفون لحصولهم على الوظيفة الحالية	403
الشكل البياني رقم (56): يوضح مدى وضوح سياسة الاختيار والتعيين للوظائف وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع اهداف التخطيط الاستراتيجي	405

قائمة الاشكال البيانية

الشكل البياني رقم (57): يوضح مدى إلتزام عملية الإختيار والتعيين بالنزاهة والموضوعية وتبتعد عن سياسة المحاباة	407
الشكل البياني رقم (58): يوضح أساليب المقابلة الأكثر إستعمال	409
الشكل البياني رقم (59): يوضح وجود لدي المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين	412
الشكل البياني رقم (60): يوضح الاستفادة من دورات تدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أو خارجها	414
الشكل البياني رقم (61): يوضح أنواع التدريب المستفاد منها	417
الشكل البياني رقم (62): يوضح الوسائل المستخدمة من قبل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية	421
الشكل البياني رقم (63): يوضح أساليب التدريب المفضلة	424
الشكل البياني رقم (64): يوضح إتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	428
الشكل البياني رقم (65): يوضح الصفات التي توفرت لدى المدرب	431
الشكل البياني رقم (66): يوضح قبول الإبداعات من طرف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	435
الشكل البياني رقم (67): يوضح الشعور بالرغبة في القيام بأعمال إبداعية وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	437
الشكل البياني رقم (68): يوضح عمل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك	438
الشكل البياني رقم (69): يوضح فعالية فريق العمل	441
الشكل البياني رقم (70): يوضح تشجيع مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة	443
الشكل البياني رقم (71): يوضح مراعات الفريق عند توزيع المهام مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته	445
الشكل البياني رقم (72): يوضح إتاحت فرص المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات ..	447
الشكل البياني رقم (73): يوضح تفويض السلطة الحرية والمرونة والإستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال	449
الشكل البياني رقم (74): يوضح تحقيق التمكين الإستقرار التنظيمي ويحل الصراعات الموجودة بين الإدارة والموظفين	451
الشكل البياني رقم (75): يوضح إهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	453
الشكل البياني رقم (76): يوضح الحوافز المادية المقدمة من طرف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية	455
الشكل البياني رقم (77): يوضح إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإظهار الثواب للموظفين المتقنين كتقديم رسائل الشكر والتقدير ، حفلات تكريمة	457
الشكل البياني رقم (78): يوضح نيل الموظفين التشجيع من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلونها	459
الشكل البياني رقم (79): يوضح الدراية المسبقة بالوظائف التي سينتقل إليها الموظف مستقبلا أو التي سيندرج فيها	461
الشكل البياني رقم (80): يوضح الترقية خلال المسار المهني	463
الشكل البياني رقم (81): يوضح المرحلة المهنية الحالية	465

- الشكل البياني رقم (82): يوضح توفر مراكز الأبحاث العلمية على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية 468
- الشكل البياني رقم (83): يوضح وجود برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعات مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 470
- الشكل البياني رقم (84): يوضح دعم الإدارة العليا لمستخدمي نظام تسيير مجموعات مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 472
- الشكل البياني رقم (85): يوضح تولي مكنتات مراكز الأبحاث العلمية أهمية لعملية تقييم أداء الموظفين 474
- الشكل البياني رقم (86): يوضح المداخل التي تعتمد عليها مكنتات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها. 476
- الشكل البياني رقم (87): يوضح وقوع المقيمين في الأخطاء عند تقييمهم للموظفين 479
- الشكل البياني رقم (88): يوضح الصفات التي تميز مسؤولي مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 483
- الشكل البياني رقم (89): يوضح أنماط القيادة المستخدمة في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 486
- الشكل البياني رقم (90): يوضح وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 490
- الشكل البياني رقم (91): يوضح تقييم الموظفين لمستوى إتصال المسؤولين بهم 492
- الشكل البياني رقم (92): يوضح إهتمام إدارة مراكز الأبحاث العلمية بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات في الوقت المناسب 495
- الشكل البياني رقم (93): يوضح كيفية تدفق المعلومات بمكنتات مراكز الأبحاث العلمية 497
- الشكل البياني رقم (94): يوضح شعور الموظفين بالفخر والسعادة والإعتزاز كونهم يعملون في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 500
- الشكل البياني رقم (95): يوضح رغبة الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية داخل مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 502
- الشكل البياني رقم (96): يوضح إستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 505
- الشكل البياني رقم (97): يوضح سبب إلتزام الموظفين في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 508
- الشكل البياني رقم (98): يوضح رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به 510
- الشكل البياني رقم (99): يوضح توافق المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية ... 512
- الشكل البياني رقم (100): يوضح شعور الموظفين بالاستقرار داخل مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 515
- الشكل البياني رقم (101): يوضح وجود برنامج خاص بالجودة في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية 517
- الشكل البياني رقم (102): يوضح تمتع الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة 520
- الشكل البياني رقم (103): يوضح قيام المكتبة بإجراء إستطلاعات مستمرة حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات 522
- الشكل البياني رقم (104): يوضح أبعاد الجودة المتوفرة بمكنتات مراكز الأبحاث العلمية 524

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المختصرات	اللغة الفرنسية	اللغة العربية
CRSTDLA	Centre De Recherche Scientifique Et Technique Pour Le Développement De La Langue Arabe	مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية
COMENA	Centre De Recherche Nucléaire D'Alger	مركز البحث النووي
CERIST	Centre De Recherche Sur L'information Scientifique Et Technique	مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني
GRAAG	Centre de Recherche en Astronomie Astrophysique et Géophysique	مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء
CDTA	Centre de Développement Des Technologies Avancées	مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة
CDER	Centre de Développement des Energies Renouvelables	مركز تنمية الطاقات المتجددة
CREAD	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement	مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية



مقدمة

لا يورث التمييز والنجاح في الأداء بل هما يتولدان نتيجة العمل والاجتهاد لذلك فإن المورد البشري المتميز والمتفوق والكفء يمثل وجوده ضرورياً أما غير المتميزين بأدائهم فهم بكثرة، ومن هذا المنظور يمثل المورد البشري أهم وأثمن الموارد المتاحة داخل المكتبات المتخصصة، فهو الذي يسمح لها بالنمو والنجاح ونظراً لهذه الأهمية، أصبح الاستخدام الفعال للموارد البشرية شرطاً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، خاصة بعد العديد من التحولات التي كانت آخرها حينما جاءت الإدارة للموارد البشرية وفق منظورها الاستراتيجي والذي اعتبره كثيرون تحولاً كبيراً في ظل محيط جديد يتميز بالتغيير وعدم الثبات. فلقد تم تطور هذا المفهوم إستناداً على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، لينبثق عنها مفهوم جديد في بداية التسعينات وهو استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والذي تناول موضوع المكتبات المتخصصة وفعاليتها التنظيمية، وكيفية نجاحها واستمرارها بفضل ما تمتلكه من الموارد البشرية الفعالة والكفوة. فقد أصبح لكل مكتبة متخصصة، استراتيجية خاصة بها تعمل في خدمة استراتيجية الهيئة التابعة لها.

ويعد موضوع الاستخدام الاستراتيجي للموارد البشرية جديداً في الفكر الإداري المعاصر وإن كانت أصوله ترجع إلى تخطيط الموارد البشرية والذي كان فيما مضى أحد أهم وظائف إدارة الأفراد، كما تزداد أهمية هذا الموضوع عندما يتم التفكير في أن التعامل لا يتم مع موارد مادية بل بموارد بشرية تمتلك مكونات فكرية متطورة ومعقدة ومختلفة، وأن المكتبات المتخصصة لا تكون قوية إلا بمستوى وبقدر قوة الموارد البشرية التي تضمن نجاحها. وإستراتيجياً لابد من الإهتمام بجميع المراحل الأساسية أو الإستراتيجيات المنطقية والمتكاملة مع بعضها البعض والمكونة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

دراسة وتحديد متطلبات رسالة و أهداف المكتبات المتخصصة بالتعرف على محتوى رسالة هذه المكتبات والقيم والمبادئ التي تجسدها، لاعتبارها المتحكم الأساسي في كافة أنشطتها وأقسامها ومصالحها الأخرى. في مراكز الأبحاث العلمية لأن "رسالة المنظمة تعكس الفلسفة الأساسية والصورة الذهنية للمنظمة والتي تعمل وترغب وتريد المنظمة إيصالها إلى أذهان الأفراد، كما تعبر عن ثقة المنظمة بنفسها" (السيد م.، 1999، صفحة 40) كما أن الرسالة هي التي تحدد السبب وراء وجود مكتبات مراكز الأبحاث العلمية والغرض الذي أنشئت من أجله لكونها تضع الأسس العامة التي توجه عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المكتبات المتخصصة و بالتالي تحسين الإستراتيجيات الرئيسية في مراكز الأبحاث العلمية بصفة عامة خاصة إذا ما تم تحديد رسالة هذه المكتبات تحديداً جيداً. بينما تعد الأهداف غايات مطلوب تحقيقها وتمثل أحد المراحل التتابعية للرسالة و لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أي أنها وسيلة لتنفيذ وبلوغ رسالة المكتبات المتخصصة وغاية لاستراتيجية هذه المكتبات.

إن تواجد المكتبات المتخصصة في عالم متغير جعلها تولي إهتماماً كبيراً بكل ما يخصها وما يحيط بها وهذا للتغلب والسيطرة على المشكلات التي تواجهها والتي تعد من المقتضيات الأساسية لبقائها في هذا المحيط المتقلب، لذا كان على المكتبات المتخصصة التوجه إلى دراسة وتحليل بيئتها الداخلية من خلال ذكر النسق الداخلي للمكتبات المتخصصة والتي تساعد على مزاولتها نشاطاتها بكل سهولة وأريحية ، بمعنى أن تتوفر داخل المكتبات المتخصصة هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية داعمة تمكنها من تحقيق أهدافها والإستمرارية في نشاطها. والتوجه إلى دراسة وتحليل بيئتها الخارجية ثقافية كانت، أم سياسية، قانونية، أم إجتماعية... بغرض إستثمار الفرص المتاحة فيها والتعامل مع المخاطر الموجودة والمحتملة ومعالجتها وإستغلال الموارد والإمكانات أي مصادر القوة وتلافي مواطن الضعف في المكتبات المتخصصة.

لقد أصبحت المكتبات المتخصصة تركز على تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال التغيير الإستراتيجي والذي أصبح حتمية داخل المكتبات المتخصصة التي تنشط في أوضاع بيئية معقدة ومتقلبة ومستمرة التغيير، فلا يمكن لها فرضه على الموظفين ولا تجاهله بل مواجهته بتوفر إدارة متمكنة ومحكمة ومدرسة بدقة قادرة على توفير سلسلة من الإجراءات والخطوات التي تتيح لها بالانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المراد بلوغه مستقبلاً ، من خلال تطوير الأعمال والسلوك باستخدام أساليب واضحة وعملية للتغيير الإستراتيجي لضمان تنفيذه بشكل إيجابي وفعال.

يتم تحديد وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية داخل المكتبات المتخصصة، بوضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لكونها تحسن كل من مستويات الأداء للمكتبات المتخصصة وإدارة الموظفين بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح والتفوق وتحقيق رسالة وأهداف المكتبات المتخصصة، وبالتالي تعظيم أهمية الإستقرار للمكتبات المتخصصة من خلال دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتمثل بالحصول على تلك الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل متمكنة مؤهلة وكفوءة، وهذا بالإستناد إلى أربع مجاميع أو إستراتيجيات والمتمثلة في إستراتيجية جذب الموارد البشرية وتعتبر الخطوة الأولى التي على أساسها يتم وضع السياسات والأنشطة والإستراتيجيات المختلفة المتعلقة بحجم العمالة في المكتبات المتخصصة من حيث تحليل العمل ، الإختيار والتعيين، الإستقطاب، التخطيط الإستراتيجي والذي يعد بمثابة الركيزة الأساسية التي تساهم في رسم سياسات الأفراد كما تمكن هذه الإستراتيجية من تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات البشرية الحالية. وإمداد المكتبات المتخصصة بالمعلومات الأساسية اللازمة لبناء القدرات والكفاءات والحفاظ عليها. ثاني خطوة وهي إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تسمح بإعداد وتدريب العنصر البشري بشكل مناسب وفقاً لاحتياجات المكتبات المتخصصة ، ورفع مستوياته المهارية وخبراته ، من خلال التدريب الإستراتيجي الذي يتناسب مع نوع

العمل المطلوب إنجازه." (عليش ، 1971 ، صفحة 28). ومن خلال تمكينه أو تخويله على جزء من المسؤوليات والقرارات، وتشجيعه على الإبداع والعمل وفق أسلوب فرق العمل الفعالة. ثالث خطوة وهي إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية لأن للموظف دوافع وحاجات يسعى دائما لتحقيقها ،لبلوغها وإشباعها، إلا أن هذان الأمران يتوقفان بالدرجة الأولى على أدائه و كفاءته الفنية والعملية في المكتبات المتخصصة، والطريقة المثلى لتلبية و إشباع هذه الحاجات يكون عن طريق التحفيز المادي والمعنوي أو من خلال تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين كالتنقل من رتبة الى أخرى أو من درجة الى أخرى من خلال الترقيات. رابع خطوة وهي إستراتيجية بحوث الموارد البشرية والتي تعد بمثابة المحرك الرئيسي والأساسي للمكتبات المتخصصة ولمراكز الأبحاث العلمية لكونها تضم نظم المعلومات المتاحة والمتوفرة داخل المكتبات المتخصصة وداخل هذه المراكز والتي تساهم في سير وتسيير هذين الأخيرين.

ومن ناحية أخرى، يتم إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على شكل خطط وبرامج وإستراتيجيات كل منها يعبر عن الأداء وتقييمه والذي يعد محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح او فشل المكتبات المتخصصة في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية و " إنشاء قوة عاملة قادرة ورغبة بشكل فعال على تحسين أداءها ومستواها." (الفارسي ، 1991 ، صفحة 259) ولذلك فإن الاختلاف في مؤشرات قياسه يسمح للفرد بإنجاز المهمة أو الهدف المخصص والمقصود له بنجاح. ويتم إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال قيادة استراتيجية مختصة وموضوعية وغير سلطوية عادلة في توزيع المهام بين الموظفين متفاعلة ومتجاوبة مع مختلف الآراء كما يتم إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال الاتصال الاستراتيجي والذي يسمح بتسهيل سيرورة العمل الى جميع المستويات الموجودة داخل مراكز الأبحاث العلمية خاصة في ظل الباب المفتوح .

في حين تمثل الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي المرحلة النهائية والأخيرة من مراحل تكوين وبناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهي تعد مقياسا لنجاح أو فشل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومعيارا لتحديد مدى قدرة الإستراتيجيات المختلفة لها على إنجاز أهداف المكتبات المتخصصة . وبالتالي يتم قياسها من خلال تكوين الرضا الوظيفي لدى الموظفين على المستوى البعيد وتحقيق الجودة الشاملة على كل المستويات، وصولا الى أهم إستراتيجية أو مرحلة وهي الإلتزام للمكتبات المتخصصة، كقوة تدفعهم للإستمرار بالعمل فيها. فيمكن أن يظهر الإلتزام بصورة يومية في المكتبات المتخصصة من خلال بقاء العديد من الموارد أو الافراد في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ غير المناسب للعمل. خاصة إذا تزامن هذا الإلتزام مع الحب والولاء والانتماء للمكتبات المتخصصة .

وفي ضوء البيانات السابقة التي تم الحصول عليها بعد التحليل والدراسة الدقيقة للموضوع، تشكل الإطار العام للبحث ، حيث تكون من مقدمة وخاتمة وإحدى عشرة فصل تم المزج فيها بين ما هو نظري وتطبيقي ومنهجي ، وأدرجت في تسلسل منطقي من العام إلى الخاص وحرصت الباحثة على أن تكون منسجمة مع أهداف وفروض الدراسة ونتائجها إلى أبعد الحدود، وكانت هذه الفصول كالتالي:

الفصل الأول: وهو الفصل التمهيدي حيث تناولت فيه الباحثة موضوع الدراسة وإطارها المنهجي وفيه تم عرض الإشكالية وتساؤلات الدراسة وفرضياتها، أهمية الدراسة وأهدافها، وأسباب إختيار موضوع الدراسة، إلى جانب دراسة حدود الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع الدراسة وعينته، وأدواته. منهجية التوثيق وصياغة الإستشهادات المرجعية. نموذج الدراسة، صعوبات الدراسة. وصولاً إلى منظور الدراسة والدراسات السابقة التي حاولت الباحثة تأسيس دراستها عليها، وبالتالي صياغة فروضها وضبط المفاهيم الأساسية فيها، وانتهت بتحديد مصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: والمعنون بمدخل لإدارة الموارد البشرية حيث خصص لدراسة ماهية الاستراتيجية أصلها مفهومها، الإدارة الإستراتيجية وماهيتها، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشري، مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وجاء الفصل الثالث: المعنون بدراسة وتحديد متطلبات رسالة المكتبات المتخصصة ليعالج المكتبات المتخصصة نشأتها وماهيتها، أخصائي المعلومات الوجه الحديث للمكتبي، تحديد رسالة المكتبات المتخصصة ، وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمكتبات المتخصصة.

اما الفصل الرابع والمعنون بدراسة و تحليل بيئة المكتبة المتخصصة فقد تم معالجته من خلال ماهية التحليل البيئي، ماهية تحليل البيئة الخارجية و ماهية تحليل البيئة الداخلية وعناصرها المتمثلة في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

أما الفصل الخامس: والمعنون بتطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة فقد تناولت فيه الباحثة مفهوم إستراتيجية التغيير والذي يعد المتغير الوحيد في هذه المرحلة من خلال دراسة مفهومه مجالاته، إستراتيجياته، أنواعه، مراحلها، أهميته، أسبابه، أهدافه، خصائصه، معاييرها، نماذجها وأسباب مقاومته

بينما تم تخصيص الفصل السادس: والمعنون بتطوير إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بدراسة مراحلها الأربعة والمتمثلة في إستراتيجية جذب الموارد البشرية والتي شملت كل من إستراتيجية

تحليل العمل، إستراتيجية توصيف العمل، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية الإستقطاب، إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية. ثاني مرحلة والمتمثلة في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي شملت كل من إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الإبداع، إستراتيجية فرق العمل، إستراتيجية التمكين. ثالث مرحلة والمتمثلة في إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية والتي شملت كل من إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، وإستراتيجية التحفيز المادي والمعنوي. رابع مرحلة والمتمثلة بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية والتي بدورها شملت إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية.

بينما الفصل السابع والمعنون بإنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة وتم تخصيصه لدراسة كل من إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية مفهومه، أهميته، أهدافه، خصائصه، مشاكله، مراحلها، مسؤولياته، معاييرها، شروطها، أخطاءها، طرقها. وأستراتيجية الإتصال الإستراتيجي مفهومه، أهدافه، أهميته، مبادئها، مراحلها، عناصرها، أنواعها، أساليبها. والقيادة الإستراتيجية مفهومها، مهاراتها، أهدافها، سماتها، العوامل التي تحد من فاعليتها، أهميتها، مزاياها، أنماطها.

أما الفصل الثامن والمعنون بتقييم فاعلية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال التأصيل النظري للفعالية التنظيمية أي من خلال أهميتها، خصائصها، أهم متطلباتها، محددات إختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية ومن خلال مؤشراتها والمتمثلة في الجودة الشاملة أدواتها، مبادئها، فوائدها، معوقاتنا. الرضا الوظيفي مفهومه، خصائصه، مسبباته، أهميته، عوامله، طرقها. الإلتزام الوظيفي مفهومه، خصائصه، أشكاله، أهميته، عوامله، نماذجها.

وجاء الفصل التاسع ليعرف بمراكز الأبحاث العلمية المدروسة وهي مركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية، مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، مركز البحث النووي، مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء، مركز تنمية الطاقات المتجددة، مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة، مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية.

أما الفصل العاشر والمعنون بتحليل فقرات الدراسة والخاص بالجانب الميداني أو التطبيقي للدراسة والتي تم عرضها وفقا لإستبانة الدراسة كما هو مبينا في متن الدراسة ، أخذت الباحثة في الإعتبار تحاليل البيانات وفق المعطيات النظرية والميدانية ، كما عرضت فيه الباحثة التحليلات وعلقت بإسهاب على جداوله.

بينما الفصل الحادي عشرة وهو الفصل الاخير والمعنون بعرض وتحليل فرضيات الدراسة تم عرضه وفقا لترتيب فرضيات الدراسة، حيث أخذت الباحثة في الإعتبار الربط الوظيفي للبيانات والمعطيات وتحاليلها، أما تحليل النتائج فأرادتها الباحثة في ضوء الفرضيات.

أخيرا، خاتمة أملت بنتائج الدراسة وما توصلت إليه الباحثة ، مع إقتراح أفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء مزيد من البحوث العلمية في هذا المجال. وتساهم في إثراء حقل إدارة الموارد البشرية خاصة من جانب تخصص علم المكتبات.



الفصل التمهيدي : الإطار المنهجي للدراسة

الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية

لقد شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي المكتبات بشكل خاص تغيرات كبيرة في نهاية القرن الماضي وحتى مطلع القرن الحالي . يُذكر منها الانتقال من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية وإدراج المورد البشري كأصل من الأصول المهمة فيها بحيث يمكن إدارته بشكل سهل ومنهجي ، وبعدها الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. والذي بني على نفس مرتكزات المفاهيم السابقة، إلا أنه أضاف اللمسة الإستراتيجية في كل وظائف وممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية وجميع مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. والمواءمة بين الموارد البشرية و عديد الإستراتيجيات التي أصبحت المكتبات المتخصصة تنتهجها لتدرك النجاح والتفوق في مختلف المجالات التي تشغلها .

وفي الأبحاث الحديثة تعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية المكتبات المتخصصة، في الوقت الذي كانت فيه تلك الإستراتيجية فيما مضى منسية من وجهة نظر القيادات أو الإدارات العليا، إذ لم ينظر إليها في غالب الأحوال إلا من جانب أو زاوية واحدة تنفيذية تعنى بشؤون الموظفين من حيث إنجازاتهم وترقياتهم وعقوباتهم، وما يطرأ على مساراتهم الوظيفية من تغييرات أو ترقيات. وبمطلع القرن الحادي والعشرين ظهرت عدة دراسات كشفت بأن المسار نحو التفوق سيكون من خلال إستناد المكتبات المتخصصة إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجيتها، أو إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ولذلك فقد أصبحت البعد الأكثر أهمية في تحديد مسار تطور خدمات وموارد هذه المكتبات المتخصصة، كما أصبحت أداة فعالة وعنصرًا مهمًا في تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل بيئة متقلبة، وأحدى أفضل الآليات التي يمكن للمسؤولين الاعتماد عليها لتسهيل العمل للموارد البشرية، ولضمان تزويدهم بصفة مستمرة وآنية بالمعلومات التي يحتاجونها وتلبية حاجاتهم بفاعلية. كما باتت استراتيجية إدارة الموارد البشرية إستراتيجية مستقبلية للمكتبات المتخصصة تسمح بتهيئة وإعداد وتكييف نشاطاتها وممارساتها مع التحديات التي تؤثر في استراتيجية المكتبة المتخصصة. وفي توفير وتلبية الحاجيات الأخرى للمكتبات المتخصصة من الموارد البشرية الكافية المناسبة، والمؤهلة، والكفوءة بشكل جيد ومتواصل .

وإذا كانت الدول المتطورة قد تحكمت ونجحت في مجال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بفضل إستثمارها لنتائج الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالموضوع، فإن دول العالم الثالث ومنها الجزائر لا تزال تفتقد لمثل هذه الدراسات وهذه الاستثمارات وخاصة في مجال علم المكتبات والتوثيق، الأمر الذي جعلها لا تجيد الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية ولا تبدي أهمية لإدارته بطريقة إستراتيجية. من هنا تأتي هذه الدراسة المتواضعة لتبرز الدور المنوط الذي يعكسه المورد البشري في الإدارة الإستراتيجية، وهذا ما

يتضح من الدراسة المعنونة بـ "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للجزائر وسط"، ومن خلال التقديم السابق وفي ضوء الاستراتيجيات والاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية التي تمت مناقشتها أعلاه، وفي إطار إبراز وتبسيط الضوء على العلاقات المتبادلة وتحديد أثرها على مكتبات مراكز الأبحاث العلمية يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما درجة تطبيق وممارسة خطوات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمراحلها في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ؟. و ما هو مقياس نجاحها ؟.

2. تساؤلات الدراسة

إن كانت الإشكالية تتركز عن سؤال واحد شامل يعتبر النهج الوحيد لتحديد المسائل الجوهرية الشاملة في هذا البحث، عمدت الباحثة إلى أن تتبثق عنها تساؤلات فرعية ينفصل كل واحد منها عن الآخر ويكمله في نفس الوقت، لتحديد تفاصيله ، والتعمق فيه دون ضياع، وتذكر منها:

1. هل تلتزم مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية؟.
2. هل توجد علاقة بين دراسة و تحديد متطلبات رسالة وأهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟.
3. هل تعي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجهها؟.
4. هل توجد علاقة بين تحديات البيئة الداخلية و تحديات البيئة الخارجية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟.
5. هل تتبنى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟.
6. هل توجد علاقة بين تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟.
7. هل تهتم مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ؟.
8. هل توجد علاقة بين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟.
9. هل تهتم مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ؟.
10. هل توجد علاقة بين مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟.
11. هل تهتم مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المدروسة بتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟.
12. هل يوجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب المتغيرات (الجنس ، الوضعية المهنية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، الوضع الوظيفي) ؟.

3. فرضيات الدراسة

- ولأجل معالجة الإشكالية المطروحة، قدمت الباحثة افتراضات يمكن إثباتها أو نفيها فيما بعد:
1. تلتزم مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة و تحديد متطلبات رسالة وأهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
3. تعي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بالتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجهها.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديات البيئة الداخلية و تحديات البيئة الخارجية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية.
5. تتبنى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية التغيير الإستراتيجية في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
7. تهتم مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية جذب الموارد البشرية ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية ، إستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية .
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
9. تهتم مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتقييم الأداء ، القيادة الإستراتيجية ، الإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
10. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
11. مكاتب مراكز الأبحاث العلمية مهتمة بالالتزام الوظيفي، الرضى الوظيفي، جودة الأداء لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
12. يوجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب المتغيرات (الجنس ، الوضعية المهنية ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، التخصص الدراسي ، الوضع الوظيفي).

4. أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من متغيرات الدراسة ، حيث يمثل المتغير المستقل في الإستراتيجيات أو المراحل الخاصة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعكس ضرورة توجه مكاتب مراكز الابحاث العلمية إلى الإهتمام بموردها البشري وإضفاء البعد الإستراتيجي في إدارته، لإعتباره مخزونا علميا ورصيда فكريا وقوتها الدافعة نحو الارتقاء والتميز ضمن أهدافها ورسالتها، خاصة إذا تم تثمينه وصقل

- مهاراته ، ومعارفه وكفاءاته. و يتمثل المتغير التابع في الفعالية التنظيمية والتي تعد بمثابة مقياس لنجاح أو فشل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- تبحث هذه الدراسة في أحد المواضيع الإدارية الحديثة وهي الإستراتيجية ، إذ يُعتبر هذا المفهوم جديداً نسبياً في الدول النامية، بما في ذلك الجزائر .لذا، فإن إجراء دراسة ميدانية حوله يكتسب أهمية أكبر، خاصة في ظل التغيرات البيئية المتعددة والمستجدات والتحديات ، التي تشهدها المكتبات المتخصصة، والتي تتطلب اعتماد مفهوم الإستراتيجية من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.
 - إن أهمية الدراسة لا تظهر في حادثة الموضوع فقط ، بل في حدود ما يصبو إليه هذا الموضوع ، فمن خلال دراسة الباحثة لموضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، سيتم الكشف عن واقع الإهتمام بالموارد البشرية فهناك طاقات بشرية توظف وتُكوّن وترقى، ونفقات تصرف، لأجل أهداف لم تحقق ، فأين يكمن الخطأ ؟.
 - تطورت النظرة إلى الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة من كونها عنصر من عناصر المكتبة ، إلى كونها أصل من أصولها ، التي يمكن الاستثمار فيها والتي يمكن زيادة قيمتها من خلال استخدام المهارات الفردية والمعارف الخاصة به، وليس من خلال استعباده ، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة .
 - إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن ضمان قدرة المكتبة المتخصصة على بناء وصيانة وتطوير مزاياها الاستراتيجية من خلال التخطيط الواقعي والتوظيف الملائم للموارد البشرية، فضلاً عن تدريبهم ومتابعتهم باستمرار من خلال تطويرهم.
 - تُعد المكتبة المتخصصة اليوم رمزاً لنهضة الشعوب وتقدمها، ودليلاً على وعيها ورفقيها، كما أنها محور أساسي تدور حوله الحياة بمفهومها الشامل، بما في ذلك أبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية.
 - تجمع مراكز الأبحاث مجموعة من الباحثين والدكاترة المتميزين الذين يسعون إلى نشر المعرفة وتطويرها وتعميمها من خلال الأبحاث العلمية التي يقدمونها، ودورها الجوهري والذي يكمن في التقدم العظيم لجميع مجالات المعرفة.
 - تتبع أهمية هذا البحث من الإهتمام المتزايد التي تتلقاها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها عموماً، والاستراتيجيات الموضوعة على نطاق هذه المكتبة المتخصصة خصوصاً.
 - يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة الإهتمام العلمي بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كما يمكن إعتباره مرجعاً إضافياً ضمن مجال إدارة الموارد البشرية ، و مرجعاً نظرياً لكل مكتبة ترغب في تحقيق استراتيجية خاصة بإدارة مواردها البشرية .

5. أهداف الدراسة

استناداً إلى تحديد مشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية، فإن الهدف من هذا البحث يتمثل في كونه محاولة لتحقيق مايلي:

- اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المكتبة المتخصصة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.
- الاقرار بأهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في إدارته من طرف المكتبات المتخصصة ، باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- محاولة شرح مختلف الاستراتيجيات التي تدخل ضمن استراتيجية ادارة الموارد البشرية .
- بيان واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة واستراتيجياتها المختلفة.
- التعريف بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المكتبات المتخصصة .
- ترسيخ ثقافة منظمة لدى عينة الدراسة، بوجوب العمل وفق منظور استراتيجي في ادارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات المتسارعة.
- توضيح طبيعة العلاقة ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية .
- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للمكتبات المدروسة على ضوء نتائج الواقع العملي للبحث.
- استعراض مفاهيم البحث الحالي والمتمثلة بدراسة و تحديد متطلبات رسالة وأهداف المكتبة ، دراسة وتحليل البيئة، تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، وظائف و ممارسات ادارة الموارد البشرية، انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية، تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية والتأطير النظري لها، في إطار رسم صورة فكرية متنوعة .
- الكشف عن مستوى اسهام كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة، و إظهار مدى إمكانية تطوير وتنفيذ كل استراتيجية والعمل بها لتحسين الأداء.
- محاولة معرفة العوامل المؤثرة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية المدروسة ومحاولة التوصل إلى مجموعة من الحلول من شأنها التخفيف من الأثر السلبي لهذه العوامل.
- اقتراح العديد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها تسهيل عملية فهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- تهدف الباحثة من خلال هذا البحث إلى تقديم مساهمة جديدة في مجموعة الدراسات والأبحاث المتعلقة بالموضوع. وتأمل أن يكون هذا العمل حافزاً للآخرين للقيام بمزيد من الأبحاث حول النقاط والمسائل التي لم تتطرق إليها في دراستها.
- محاولة بيان الأثر الإيجابي الذي تخلفه استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الالتزام والرضى والجودة لدى موظفي مكتبات مراكز الابحاث العلمية .
- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق وتفعيل مكتبات مراكز الابحاث العلمية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

6. أسباب اختيار موضوع الدراسة

- تعتبر الباحثة هذه الدراسة دعوة لمسيرتي ورؤساء المكتبات المتخصصة إلى جعل الموظفين محور اهتمامهم، من خلال توعيتهم وتحسيسهم بأهميتهم في مسار المكتبة التي يعملون فيها، الأمر الذي سيكون له أثر إيجابي ويولد الالتزام والرضى لديهم.
- التأكد من مدى وجود ووضوح وشفافية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة الجزائرية والاستعلام الجيد عنها.
- ميل الباحثة واهتمامها بكل القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التي باتت تشكل هاجس لكل المكتبات، ومنها المكتبات المتخصصة لإعتبارها منظومة علمية يُعد المورد البشري فيها مصدرا للمعرفة ومخزنا للمعلومات.
- وجود نقص كبير في الدراسات التي تناولت وناقشت بشكل تفصيلي استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة وفصلت فيها، حيث ركزت معظمها بل وأغلبها في دراسة ممارساتها كالخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة... ، متناسية بذلك أهم مكوناتها ومراحلها والمتمثلة في: دراسة رسالة المكتبة وأهدافها، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، دراسة تطوير وممارسة وانجاز الاستراتيجية، وكيفية تقييم هذه الاستراتيجية من خلال دراسة فعاليتها التنظيمية.
- المكانة التي تحتلها المكتبات المتخصصة في المجتمعات الحديثة، ومساهمتها في التطوير الشامل للمؤسسات التابعة لها، والتي تعتمد في المقام الأول على نشر المعرفة وتحديثها وإثراء رصيدها من البحوث العلمية.
- إيمان الباحثة بأن ضعف المكتبات المتخصصة الجزائرية يعود بالأساس إلى غياب وافتقار الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية .
- نظرا للوضع الذي آلت إليه المكتبات المتخصصة الجزائرية، والمشاكل العديدة التي تعانيها، والاهمال المتنامي الذي تواجهه، والرغبة في تحسين هذا الوضع. وتبسيط الضوء على هذا النوع من المواضيع والذي يربط المورد البشري والمكتبات المتخصصة وضرورة إتباع استراتيجية فاعلة بغية تأهيله، صقله وتنميته.
- محاولة تشخيص استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة الجزائرية من جهة، من خلال الكشف عن الأطر والقوانين والإجراءات الأساسية التي تحكم هذه الاستراتيجية من خلال الأساليب المستخدمة، ومن جهة أخرى محاولة اكتشاف ومعرفة ما يجري ميدانيا على أرض الواقع ومن ثم تحديد أوجه النقص ومعرفة مواطنها.
- إيمان وقناعة الباحثة بالقيمة الفريدة والأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية ضمن موارد المكتبة المتخصصة، حيث تمثل مصدرا لنتائج استثنائية وعالية الجودة نظراً لما تمتلكه من خبرات وقدرات ومهارات فريدة يصعب تقليدها، فإن المعرفة المتجددة الكامنة في عقول هذه الموارد البشرية تُعتبر مصدراً هاماً لتنمية واستدامة المكتبات المتخصصة.

- الأمر الذي شجع الباحثة منذ مدة على مواصلة البحث والاهتمام بحقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ظهور اتجاه فكري عالمي حديث يفسر السبب وراء نجاح المكتبات المتخصصة في جميع أنحاء العالم، حيث يعود ذلك إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية والعوامل التي تؤثر على أدائها.

7. حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي الموضوعي ذو الاستنتاج المنطقي، إنشاء إطار مُحكم لمشكلة الدراسة وتحديد أبعادها بوضوح. يُعتبر هذا التحديد ضرورياً لضمان صحة مسار التحليل النظري وتوجيهه، مما يتيح فهماً دقيقاً للمقاربة المنهجية المعتمدة لاختبار الفرضيات. ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية:

7.1. الحدود الجغرافية

- اقتصرت الدراسة على مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للجزائر وسط أي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المتواجدة في وسط دولة الجزائر أو ولايات الوسط الجزائري إلا أنه عندما تم التنقل الى هاته المكتبات المتخصصة تم استبعاد بعضها للأسباب التالية:
- مكتبة مركز البحث في التكنولوجيا الصناعية المتواجد بالشرافة الجزائر تم استبعادها لأنه لم يتم السماح للباحثة بالدخول الى المكتبة والمركز رغم امتلاك الباحثة تصريح بالدخول منح لها من طرف معهد علم المكتبات والتوثيق .
 - مكتبة مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة المتواجد بالأغواط تم استبعادها لأنه عندما تم التنقل اليها من طرف الباحثة لم تجد أي موظف او مسؤول كلف بمهمة إدارة شؤون هذه المكتبة أي أن المكتبة موجودة لكن دون موظفين وعند سؤال الباحثة عن سبب ذلك تلقت إجابة بأنه سيتم توظيف من يديرها في أقرب فرصة .
 - مركز البحث في الفلاحة الرعوية الجلفة تم استبعاده لأن مكتبته كانت في طور الانجاز .
 - مركز البحث في اللغة و الثقافة الأمازيغية المتواجد بجاية تم استبعاده لأنه لا يحتوي على مكتبة.
 - مركز البحث في تكنولوجيات التغذية الزراعية المتواجد ببجاية تم استبعاده لأنه لم يسمح للباحثة بالدخول وذلك تزامنا مع وباء كورونا .
 - أما المركز الوطني للبحث و التنمية في الصيد البحري وتربية المائيات تيبازة تم استبعاده لأن المسؤولة عن المكتبة لم تكن موجودة بل كانت في عطلة أمومة .

وبالتالي شملت الدراسة على ثمانية مكتبات متخصصة تابعة لمراكز الأبحاث العلمية تواجدت كلها في ولاية الجزائر وهي: مكتبة مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية CRSTDLA والمتواجدة

ببوزريعة، مكتبة مركز البحث النووي COMENA والمتواجدة بفرنس فانون الجزائر العاصمة ، مكتبة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST والمتواجدة بين عكنون، مكتبة مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء GRAAG والمتواجدة ببوزريعة، مكتبة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة CDTA والمتواجدة ببابا حسن، مكتبة مركز تنمية الطاقات المتجددة CDER والمتواجدة ببوزريعة، مكتبة مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية CREAD المتواجدة ببوزريعة، مكتبة مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية CRTSE والمتواجدة بفرنس فانون الجزائر العاصمة .

7.2. الحدود الزمنية

بالنسبة لهذا البعد فإن المعلومات المتعلقة بالدراسة التي تم جمعها وتحليلها تكونت من العام الدراسي 2018-2025 ، أي منذ تم تغيير موضوع الدراسة وقبوله من طرف اللجنة العلمية إلى غاية الانتهاء من تحرير الأطروحة ، تضمنت هذه الفترة قيام الباحثة بالزيارات إلى مراكز الأبحاث العلمية لجمع المعلومات عن مجتمع الدراسة، و توزيع الاستبانة واسترجاعها.

7.3. الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على استراتيجية ادارة الموارد البشرية والكشف عن واقعها في مراكز الأبحاث العلمية للجزائر وسط، وعلى دور المكتبات المتخصصة ووعيها وامكانياتها اتجاه هذا الاستراتيجية .

7.4. الحدود البشرية

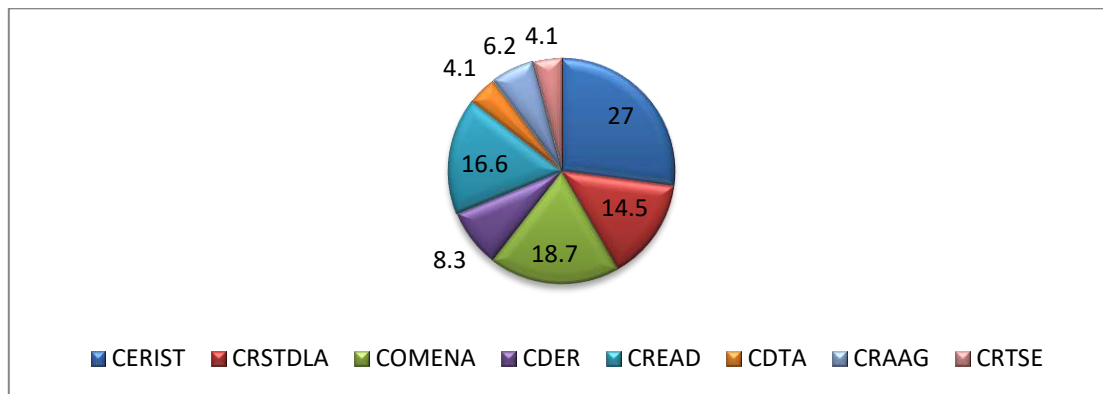
شملت كل الموارد البشرية الموظفة بمكتبات مراكز الابحاث العلمية أي كل المكتبيين وغير المكتبيين الموظفين بالمكتبات المتخصصة المدروسة .

8. مجتمع الدراسة وعينته

يعرفه (ذوقان و آخرون، 2001، صفحة 131) بأنه "جميع مكونات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، كالأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع المشكلة محل الدراسة". يعرف (القحطاني و آخرون، 2000، صفحة 269) عينة الدراسة بأنها "مجموعة الوحدات المختارة من مجتمع الدراسة لتمثيله في البحث". استخدمت الباحثة في هذه الدراسة العينة القصدية بناء على خبرتها ومعرفتها السابقة فالعينة القصدية تمثل عينة جاهزة دون استخدام اي عمليات رياضية في حسابها او اختيار أفرادها، حيث جرى اختيار كل الموظفين بالمكتبات المتخصصة المدروسة سواء كانوا من أهل التخصص او لم يكونوا من أهل التخصص وبلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة 48 فردا وذلك لأنهم أكثر الأطراف تصوراً لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): يوضح مجتمع الدراسة

المجموع	مراكز الأبحاث								العينة
	CRTSE	CRAAG	CDTA	CREAD	CDER	COMENA	CRSTDLA	CERIST	
48	2	3	2	8	4	9	7	13	التكرارات
%100	4.16 %	6.25 %	4.16 %	16.66 %	8.3 %	18.75 %	14.58 %	27.08 %	النسبة المئوية



الشكل البياني رقم (1): يوضح مجتمع الدراسة

من خلال الجدول رقم (01) والرسم البياني رقم (01) والذان يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، يُلاحظ أن أكبر نسبة حظيت بها مكتبة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني بتكرار قدره 13 فرداً وبنسبة قدرت بـ 27.08%، تليها في المرتبة الثانية مكتبة مركز البحث النووي بتكرار قدره 9 أفراد وبنسبة قدرت بـ 18.75%، تتبعها في المرتبة الثالثة مكتبة مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية بتكرار قدره 8 أفراد وبنسبة قدرت بـ 16.66%، لتأتي بعدها في المرتبة الرابعة مكتبة مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية بتكرار قدره 7 أفراد وبنسبة مئوية قدرها 14.58%، أما في المرتبة الخامسة فيوجد مكتبة مركز تنمية الطاقات المتجددة بتكرار قدره 4 أفراد وبنسبة مئوية قدرت بـ 8.3%، وفي المرتبة السادسة مكتبة مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء بتكرار قدره 3 أفراد وبنسبة قدرها 6.25%، أما المرتبة السابعة والآخرى فنجد كل من مكتبة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة، ومكتبة مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية بنفس التكرار والمقدر بفردين أما النسبة المئوية فقدرت بـ 4.16%.

9. المقاربة المنهجية للدراسة

9.1. منهج الدراسة

نظرا لتنوع المجالات والإهتمامات التي يخوضها الباحثون فإنه حتما يكون هناك تعدد في المناهج المتبعة لدراسة ، مشكلة ما ولمعرفة الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يطرحها موضوع البحث، من خلال برنامج يحدد السبيل للوصول و الحصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (شفيق، 1985، صفحة 203). كما يعتمد أي عمل علمي على ركيزة أساسية تؤهله لأن يكسب النتائج الموضوعية ذات المصادقية عبر خطوات وتقنيات محددة وتتمثل هذه الأخيرة في الجانب المنهجي الذي يسمح بتحري المعلومات والمعطيات الدقيقة والذي يعد أهم خطوة من خطوات البحث في العلوم الإنسانية ، إذ ترتبط مصداقية وموثوقية هذه المعلومات بالمنهج و الطريقة المستعملة والتي تتيح للباحثة الوصول إلى نتائج موضوعية وسليمة. وبغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية ما درجة تطبيق وممارسة خطوات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمراحلها في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ؟. وما هو مقياس نجاحها ؟، و بهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة وبما أن الدراسة التي بصددتها تهدف إلى الكشف عن مصطلح جديد في علم المكتبات ألا وهو استراتيجية ادارة الموارد البشرية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية وظفت الباحثة في بحثها هذا المنهج الوصفي التحليلي لنظرته الشمولية التي تهدف إلى الربط بين وصف الحالة وتحليلها بشكل متكامل. يعتمد هذا المنهج على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تشمل الوصف الدقيق للظواهر أو الحالات المدروسة، بالإضافة إلى تفسير هذه الظواهر وتحديد الظروف والعلاقات القائمة بينها.

كما يتضمن هذا المنهج أيضًا تتبع النتائج واستخلاص المؤشرات الرئيسية التي يمكن أن تساعد في فهم الظاهرة بشكل أعمق. يتم استخدام الوصف كأداة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية التي تحتاجها الدراسة، مما يساهم في تحديد النتائج بدقة والوقوف على أبرز المؤشرات التي تعكس الحالة المدروسة. بفضل هذه الخصائص، يُعتبر المنهج الوصفي التحليلي أداة فعالة في البحث العلمي، حيث يوفر للباحثين القدرة على تحليل البيانات بشكل شامل، و يسهل عليهم الوصول إلى استنتاجات موثوقة تدعم الفهم العميق للموضوعات التي يتم دراستها.

كما يساعد المنهج الوصفي على تكوين الجانب النظري المستوحى من مختلف المراجع، لكونه مناسب لنقل الحقائق والتعريف بالمفاهيم المتعددة ذات الصلة بموضوع استراتيجية ادارة الموارد البشرية هذا في الجانب النظري. أما في الجانب الميداني أو التطبيقي اعتمدت الباحثة على أسلوب دراسة الحالة ، باعتباره يمثل أسلوبا مناسباً للموضوع، عند إسقاط الدراسة النظرية على مجموعة من المكتبات المتخصصة التابعة لمراكز الابحاث العلمية للحصول على رؤى معمقة . و يمكن تعريفه بحسب بعض المؤلفين بأنه " دراسة متعمقة لحالة معينة بهدف الحصول على نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مماثلة" (عبيدات و آخرون، 1999، صفحة 44) . وكما تم إستخدام المنهج الكمي لجمع البيانات تبويبها عرضها وتحليلها ثم

تفسيرها، وذلك لأنه يهدف الى قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر للخروج بمؤشرات صحيحة تفسر وتحدد تلك العلاقة .

9.2. أدوات جمع البيانات

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:

9.2.1. مصادر بيانات ثانوية

تضمنت هذه المصادر دراسات نظرية متنوعة ومراجع مختلفة لها علاقة بجوانب الموضوع . سواء كانت باللغة العربية او الأجنبية قديمة كانت أو جديدة في هذا الموضوع، وكذا مختلف المقالات والدراسات السابقة، الكتب والمعاجم والقواميس، إضافة إلى الدوريات المتخصصة، والمجلات والرسائل الجامعية والمنشورات وإصدارات الدولة. مع استخدام مختلف المصادر المتاحة على الخط. فمصادر البيانات الثانوية "هي بيانات منشورة تم جمعها فعليا من الميدان ومن أهمها المصادر والمراجع والأبحاث العلمية المتعلقة بالموضوع، والمقالات المنشورة في الدوريات العلمية" (معوض و الخضير، 1992، صفحة 16)، كما قامت الباحثة بزيارة العديد من المكتبات لجمع هذه المصادر المختلفة ومن بينهم المكتبة الوطنية الجزائرية، المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 02 ، مكتبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر 03

9.2.2. مصادر البيانات الاولى

ركزت الباحثة على تقنيات متعددة لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة محل الدراسة ، لأن اختيار التقنية أو الوسيلة يعتمد أساسا على طبيعة موضوع البحث والدراسة، والهدف المراد تحقيقه. وبما أن الباحثة بصدد معرفة العلاقة الموجودة بين مختلف الاستراتيجيات المكونة لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية مع الفعالية التنظيمية وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدت على:

9.2.2.1. الملاحظة

تعتبر الملاحظة أحد مصادر البيانات الرئيسية التي تساعد في جمع البيانات والمعلومات حول ظاهرة معينة. لأنها أسلوب استطلاعي إستكشافي مباشر ومقصود وصادق ومنظم للظواهر أو المواضيع التي تهم وتشغل بال الباحث، من أجل اكتشاف أسسها وقوانينها وفهم اتجاهاتها مواقفها وسلوكها . هنا وفي هذه الحالة استخدمت الباحثة الملاحظة إلى جانب كل من الاستبانة والمقابلة للتعمق في الجوانب المدروسة في سياق ظروفها الحقيقية.

9.2.2.2. المقابلة

أجرت الباحثة مقابلة مع مسؤولي ورؤساء المكتبات المتخصصة التابعة لمراكز الأبحاث العلمية لمعرفة وظائفهم وآرائهم حول الاستراتيجيات المختلفة المكونة لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية ، ولمعرفة مدى وعيهم بأهميتها داخل المكتبات المتخصصة . فالمقابلة "تعتبر واحدة من الوسائل الأساسية والمهمة التي تُستخدم لجمع البيانات والمعلومات في مجالات متعددة"، وخاصة في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني. فهي تتيح للباحثين فرصة التفاعل المباشر مع المشاركين، مما يسهل عليهم فهم وجهات نظرهم وتجاربهم بشكل

أعمق. من خلال هذه العملية، يمكن للباحثين استكشاف العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد، مما يساهم في بناء صورة شاملة عن الظواهر الإنسانية المختلفة. وبالتالي، فإن المقابلة ليست مجرد أداة لجمع المعلومات، بل هي وسيلة فعالة لفهم التعقيدات المرتبطة بالسلوك الإنساني وتفسيرها بشكل دقيق. كما تعد "المقابلة حوار أو محادثة أو مناظرة مباشرة وموجهة عادة ما تكون بين الباحث وطرف آخر يمثل شخصاً أو مجموعة من الأشخاص، للحصول على معلومات تعكس حقائق أو وجهات نظر محددة يحتاج الباحث إلى تمثيلها والتوصل إليها في ضوء أهداف معينة". (زويلف م.، 2002، صفحة 55)

9.2.2.3. الاستبيان

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات ولوضع كل متغير من متغيرات الدراسة على المحك وتم توجيهه الى كل الموظفين أي (المختصين وغير المختصين) العاملين بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية للوقوف على دورهم و استراتيجيات إدارتهم. والمرفق صورة منه في الملحق رقم (1).

أما عن المحتوى العام للاستبانة، فقد تكونت الاستبانة من مقدمة وسبعة أجزاء، إذ تضمنت المقدمة توضيحاً شاملاً للغرض الأساسي من هذه الاستبانة، حيث تم التأكيد على أهمية جمع المعلومات الدقيقة والموضوعية من عينة الدراسة. وقد تم حث المشاركين على تقديم إجاباتهم بموضوعية تامة، استناداً إلى ما يرونه فعلاً مطابقاً للواقع في مكتبهم، بدلاً من الاعتماد على ما يعتقدون أنه صحيح أو مناسب. كما تم التأكيد على أن جميع الإجابات ستظل سرية، وأن هناك التزاماً تاماً بالأمانة العلمية في التعامل مع المعلومات التي سيتم جمعها، مما يضمن حماية خصوصية المشاركين ويعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من هذه الدراسة. أما الاستبانة فقد تضمنت 89 سؤالاً منها 6 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة (الجنس، الوضعية المهنية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي التخصص الدراسي، الوضع الوظيفي)، و 58 سؤالاً مغلقاً، وهذا للحصول على معطيات دقيقة ومحددة، و 25 سؤال مفتوح وهذا لترك حرية للمستجوبين للتعبير عن آرائهم، و لإعطاء فرصة أوفر للتحدث عن الظاهرة المدروسة أو بالأحرى السؤال المطروح. و فيما يخص الأبواب التي تمحورت حولها الأسئلة فكانت كالتالي:

- بيانات أولية شخصية : وفيها طرحت أسئلة عامة لا تستدعي التفكير عند الإجابة الجنس، الوضعية المهنية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، الوضع الوظيفي.
- بيانات المحور الاول وهي التي تخص اول استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهي دراسة و تحديد متطلبات رسالة وأهداف المكتبة (وتبدأ من السؤال رقم 7 الى السؤال رقم 13).
- بيانات المحور الثاني وهي التي تخص ثاني استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهي دراسة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية (وتبدأ من السؤال رقم 14 الى السؤال رقم 21).
- بيانات المحور الثالث وهي التي تخص ثالث استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهي تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية (وتبدأ من السؤال رقم 22 الى السؤال رقم 27).

- بيانات المحور الرابع وهي التي تخص رابع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهي وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية (وتبدأ من السؤال رقم 28 الى السؤال رقم 69) والتي بدورها تحتوي على اربع استراتيجيات فرعية وهم كالتالي استراتيجية جذب الموارد البشرية (وتبدأ من السؤال رقم 28 الى السؤال رقم 43) استراتيجية تنمية الموارد البشرية (وتبدأ من السؤال رقم 44 الى السؤال رقم 49) استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية (وتبدأ من السؤال رقم 60 الى السؤال رقم 66) استراتيجية بحوث الموارد البشرية (وتبدأ من السؤال رقم 67 الى السؤال رقم 69).
- بيانات المحور الخامس وهي التي تخص خامس استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهي انجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية (وتبدأ من السؤال رقم 70 الى السؤال رقم 78).
- بيانات المحور السادس وهي التي تخص سادس استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهي تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية (وتبدأ من السؤال رقم 79 الى السؤال رقم 89).

ولقد استخدمت الباحثة أثناء إدخال البيانات حزمة البرامج الجاهزة أو ما يسمى بالحقة الإحصائية SPSS وهذا طبعاً بعد تنقيح وتصحيح وإعطاء نماذج للإجابات وبالتالي قامت بتفريغها وتبويبها في جداول إحصائية بسيطة، وأخرى مزدوجة ثم قامت بتتسيبها وقراءتها إحصائياً، لمعرفة وتشخيص نوع العلاقة وقيمتها بين مختلف مؤشرات المتغير المستقل ومؤشرات المتغير التابع.

9.2.2.3.1. صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها "سوف تقيس ماهيئت لقياسه أما إذا كانت مصممة لقياس سلوك وقاست غيره ، فلا تعتبر صالحة ولا تنطبق عليها صفة الصدق " (العساف، 1995، صفحة 429)، كما يقصد بالصدق " أن يشمل نموذج الاستبانة من ناحية على جميع العناصر التي تدخل في التحليل، ومن ناحية أخرى يجب أن يتميز نموذج الاستبانة بوضوح فقراته ومفرداته بحيث يكون مفهوماً لجميع من يستخدمه." (نوقان وآخرون، 2001، صفحة 179) وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

❖ الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على الأستاذ الدكتور محمد عبد الهادي المشرف على موضوع البحث ، الذي قام بمراجعتها بشكل دقيق، وأبدى مجموعة من الملاحظات والاقتراحات. بناءً على ذلك، قامت الباحثة بإدخال التعديلات المناسبة على بعض البنود، بما يجعل الاستبانة أكثر توافقاً مع موضوع الدراسة وأهدافها. وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس (الاستبانة) قامت الباحثة بالاستعانة برأي عدد من الاساتذة والباحثين المتخصصين و الأكاديميين من ذوي الخبرة، لإدلاء بأرائهم ولكشف مدى الاتفاق في تقديراتهم لأن صدق المحكمين من بين اكثر طرق الصدق شيوعاً وأشهرها استخداماً من قبل الباحثين. ولتحديد صدق الاستبانة ، تم عرضها على الاساتذة التالية أسماؤهم : أ.د. محمد عبد الهادي ؛ أ.د. سمير

جزائري ؛ أ.د. لامية واحمد ؛ أ.د. نور الدين شريط ؛ أ.د. باية ويكان ؛ أ.د. مراد حميطوش . وذلك لزيادة مصداقية الإستبانة والتأكد من تحقيقها للهدف الذي صممت من أجله. بعد الانتهاء من التعديلات واعتماد النسخة النهائية،

بعد التحقق من صدق الإستبانة قامت الباحثة بتوزيعها مبدئياً على عينة إستطلاعية قدرت بـ 15 موظف من جميع المكتبات المتخصصة المدروسة، لمعرفة مدى فهم وإدراك ووضوح الأسئلة من طرف هؤلاء الموظفين، للتعديل عليها بما يتناسب مع بيئة مجتمع الدراسة إما بإعادة صياغة أسئلة أو حذف أخرى. إلا أن الاستبانة كانت في المستوى المطلوب لأنه لم يتم تسجيل أي ملاحظات من قبلهم. فأجرت الباحثة بعد ذلك تحليلاً لمدى ثبات الاستبانة التجريبية باستخدام (Reliability Analysis)، فكانت نتيجة معامل الاتساق الداخلي بين الفقرات (0.987)، وهي نتيجة تُعد مرتفعة، وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الثبات والموثوقية، وأنها قادرة على قياس ما وُضعت من أجله بشكل فعال. وبالتالي تأكدت جودة وفعالية وشمول وصلاحيّة الإستبانة في تحقيق أهداف البحث، وأجازتها الباحثة في صورتها النهائية. وقامت بتوزيعها مباشرة على أفراد عينة الدراسة وإسترجاعها.

❖ صدق البنائي للمحاور (مصفوفة معاملات الارتباط البينية):

يُعتبر الصدق البنائي للمحاور مقياساً أساسياً لتقييم فعالية أداة البحث، حيث يوضح قدرة الأداة على قياس ما يُفترض قياسه، كما يُظهر طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (2): يوضح الصدق البنائي للمحاور مع الدرجة الكلية

المحاور	الصدق البنائي	الدلالة الاحصائية
دراسة و تحديد متطلبات رسالة وأهداف المكتبة	0,523**	0,01
دراسة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0,631**	0,01
تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية	0,709**	0,01
وظائف و ممارسات ادارة الموارد البشرية	0,905**	0,01
انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية	0,623**	0,01
تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية	0,626**	0,01

تكشف البيانات الواردة في الجدول عن علاقات جوهرية ومؤكدة إحصائياً، حيث ثبت الصدق البنائي لكافة المحاور عند مستوى دلالة 0.01. هذه الدلالة المرتفعة تنفي احتمالية العشوائية في النتائج، وتضفي مصداقية عالية على استنتاجات الدراسة، مؤكدةً على الدور المحوري للمتغيرات قيد البحث.

9.2.2.3.2. ثبات الاستبانة

بعد تحقق الباحثة من صدق أداة الدراسة تم التأكد من ثباتها من خلال حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ويعني ثبات الاستبانة "أن يعطي نفس النتائج عند استخدامه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي ، 2010، صفحة 97)، أي أن تعطي الاستبانة قرأت ونتائج مقاربة في كل مرة يتم إستخدامها. وضمن هذا الإطار، تم اللجوء إلى معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وهو ما يعكس جانباً مهماً من الصدق التكويني. لأن فكرة هذا المعامل بسيطة تركز على قيمة تتأرجح بين الصفر والواحد، وكلما كانت أقرب للواحد، كان ذلك مؤشراً قوياً على أن الاستبانة ثابتة ويمكن الاعتماد على نتائجها دون تردد. كما لم تكتفِ الباحثة بالنظر إلى الثبات الكلي، بل رأت بأنه من الضروري فحص كل محور على طرف لضمان موثوقية الأداة بأكملها، ويوضح الجدول التالي ما توصلت إليه من نتائج:

جدول رقم(3) : يوضح ثبات فقرات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
دراسة و تحديد متطلبات رسالة وأهداف المكتبة	07-13	0,711
دراسة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية	14-21	0,713
تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية	22-27	0,698
وظائف و ممارسات ادارة الموارد البشرية	28-69	0,798
انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية	70-78	0,690
تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد	79-89	0,805
الثبات الكلي	83 متغير	0,854

من خلال تحليل القيم الجدولية، يتضح أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة اتساق داخلي جيد، حيث سُجلت معاملات ألفا كرونباخ في نطاق يتراوح من 0.690 إلى 0.805 هذه المؤشرات تدل على ثبات كل محور بشكل مستقل. أما على المستوى الكلي، فقد حققت الاستبانة معامل ثبات شامل قدره 0.854، مما يؤكد وجود مستوى عالٍ من التجانس بين جميع فقراتها ويعزز من جودة الأداة المستخدمة. كما تدعم هذه النتائج بقوة الصدق التكويني للاستبانة، وتؤشر على أن الفقرات تقيس بفعالية المفاهيم النظرية التي صُممت من أجلها، وهو ما يضيف مصداقية على إمكانية تطبيق النتائج على المجتمع الأصلي للدراسة.

10. الوسائل الإحصائية المستعملة في تحليل الاستبيان

تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية بواسطة الحاسوب و باستخدام برنامج SPSS برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) لمعالجة البيانات وتم التحقق من صحة فرضيات الدراسة من خلال:

- التكرارات والنسبة المئوية وذلك للتعرف على السمات الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك التعرف على ردود أفعال أو استجابات أفرادها تجاه العبارات الخاصة بمحاور الاستبانة.
- بالإضافة إلى رصد وترقب قيم الاختبار الإحصائي كاف مربع أي معامل الارتباط البسيط بيرسون لتبيين طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.
- الاختبار الإحصائي فاي لأن طبيعة المتغيرات من المستوى الإسمي (نعم/لا) .
- اختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة بمعنى أنه إذا تم طرح نفس الاستبانة لنفس الشخص بعد مدة زمنية معينة سيكون انحراف إجاباته ضعيف ويكون الفرق فيها صغيراً.

11. منهجية التوثيق وصياغة الاستشهادات المرجعية

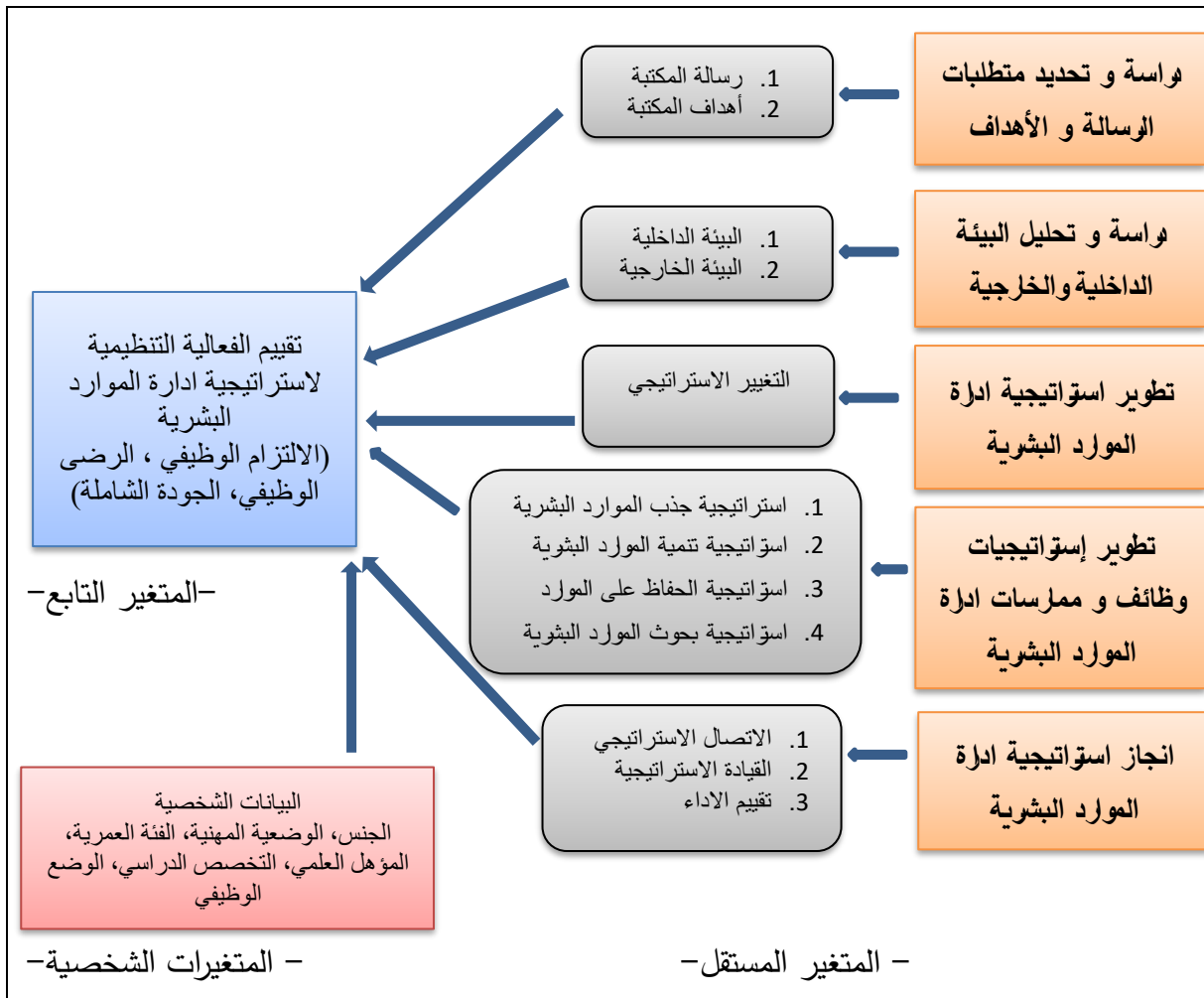
إن مرحلة التوثيق فضلاً عن صياغة الاستشهادات المرجعية تعد من أهم المراحل لدى إعداد البحوث العلمية، لأنها تزود القارئ بمراجع النصوص التي اقتبس منها الباحث اقتباساً مباشراً أو اقتباساً بالمعنى وإحالة القارئ إلى مواضع أخرى بالبحث وهو ما يطلق عليه بالحواشي إضافة إلى قيام هذه الأخيرة بتزويد القارئ بتوضيحات أو تفسيرات أو تعليقات. والتي تستند أغلبها على تفسير بعض الكلمات أو المفردات. اقتراح أو تعليق مع تصحيح أثناء الاقتباس. نبذة مختصرة عن سيرة كاتب جرت الإشارة إليه في المتن. من الممكن استعراض بعض الآراء المؤيدة لما ورد في النص. ومن الممكن كذلك استعراض بعض الآراء التي تعارض ما جاء فيه أيضاً. (صيني ، 1994 ، صفحة 509)

يقوم التوثيق في البحث العلمي على الإشارة الدقيقة إلى المراجع التي استعان بها الباحث، سواء نقل عنها نصوصاً بشكل مباشر أو استفاد من أفكارها ضمناً. ويُعد احترام الملكية الفكرية للغير أحد المبادئ الأساسية التي تعكس النزاهة أو الأمانة العلمية، ويحمي العمل من الوقوع في الانتحال الأدبي ويمنح البحث مصداقية عالية. فلا يجوز تجاهل نسب الأفكار أو المعلومات إلى أصحابها الأصليين. فكل معلومة معروفة ومتداولة بين المختصين، إذا تم استخدامها في البحث، يجب الإشارة إلى مصدرها بوضوح. وهذا لا يهدف فقط إلى حماية الحقوق الفكرية، بل يساعد القارئ أيضاً على تتبع المصادر الأصلية وتوسيع فهمه للموضوع. (صيني ، 1994 ، صفحة 510)

خلال إعداد هذه الأطروحة، وجدت الباحثة نفسها أمام خيارات متعددة فيما يتعلق بطريقة توثيق المراجع والمصادر التي استعانت بها، سواء في الاقتباسات المباشرة أو الغير مباشرة. وتبين لها أن لكل أسلوب توثيق مزاياه الخاصة وبعض الحدود التي قد لا تتناسب دائماً مع طبيعة كل بحث. وبعد مراجعة عدد من الأنظمة المعتمدة، اختارت الباحثة العمل بطريقة الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) (American Psychological Association) ، الإصدار السابع، لما لمسته فيه من وضوح في الترتيب وسهولة في التنظيم، خاصة عند التعامل مع عدد كبير من المراجع. وقد التزمت الباحثة باستخدام هذه الطريقة بشكل موحد في جميع أجزاء البحث، حرصاً على الدقة والتناسق في التوثيق.

12. نموذج الدراسة

من أجل الاقتراب بشكل منهجي من أهداف هذه الدراسة، وجدت الباحثة بأنه من الضروري بناء نموذج افتراضي يستند إلى ما توفر في أدبيات الإدارة من تصورات ونظريات، وذلك بهدف توضيح طبيعة العلاقات المحتملة بين المتغيرات الأساسية التي تم تناولها في هذا البحث. وقد سعت الباحثة من خلال هذا النموذج إلى تقديم تصور أولي يُسهّم في فهم الأبعاد التي تربط بين هذه المتغيرات، وهو ما يُعبّر عنه في الشكل البياني الموالي:



الشكل البياني رقم (2): يوضح نموذج الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة خمسة متغيرات مستقلة إذ يمثل الأول دراسة وتحديد متطلبات الرسالة والأهداف ويتضمن بعدين وهما (رسالة المكتبة، أهداف المكتبة)، أما المتغير المستقل الثاني فهو دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ويتضمن بعدين وهما (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، أما المتغير المستقل الثالث فهو تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية ويتضمن بعد التغيير الاستراتيجي، أما المتغير المستقل الرابع فهو وظائف و ممارسات ادارة الموارد البشرية ويتضمن أربع أبعاد وهم كالتالي: استراتيجية جذب الموارد البشرية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، استراتيجية بحوث الموارد

البشرية، أما المتغير المستقل الخامس فهو انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي: الاتصال الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، تقييم الاداء. ويمثل المتغير التابع تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية بأبعادها (الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، الجودة الشاملة). أما المتغيرات الشخصية فتتمثل في (الجنس، الوضعية المهنية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، الوضع الوظيفي).

13. صعوبات الدراسة

- من خلال انجاز الباحثة لهذا البحث واجهتها الكثير من العراقيل والصعوبات والغرض من ذكرها لفت نظر المسؤولين إليها لأجل تسهيل مهمة البحث في المستقبل ويمكن إيجاز هذه الصعوبات كالآتي:
- السرية التحفظ والحذر الذي واجهته الباحثة من بعض المسؤولين في تزويدها ببعض المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة .
- صعوبات في توزيع واسترجاع استمارة الاستبانة موضوع الدراسة والتي تزامنت مع تفشي وباء كورونا وصعوبة الدخول إلى مراكز الابحاث العلمية والاحتكاك المباشر مع الموظفين .
- صعوبات في جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة بسبب الحالة الوبائية التي عاشتها البلاد والعالم آنذاك .
- عدم قبول بعض المراكز الابحاث العلمية بإجراء الاختبار على مكتباتها وعدم السماح للباحثة بالدخول إليها ورفض مقابلتها أصلا.

14. الدراسات السابقة

تعمل الدراسات السابقة في البحوث العلمية والأكاديمية على توجيه وإرشاد الباحث نظير المعلومات التي ترتبط بالموضوع الذي يحاول دراسته مهما كانت نوعها نظرية أو تطبيقية. لكونها تمثل هيكلًا متكاملًا بحد ذاتها "تكون لدى الباحث خلفية نظرية وتوفر الجهد في اختيار الإطار النظري العام للموضوع" (سفاري، 1995، صفحة 40)، ومن جهة أخرى تساعد الباحث على تحديد العناصر أو المتغيرات التي يرغب في دراستها وكذا بناء الفرضيات. لذلك نجد الباحثة في هذه الدراسة قد عرضت عدد من الدراسات السابقة المحلية منها العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، وإجراء مقارنة بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة وتبيان درجة اتفاق أو اختلاف هذه النتائج وتعليل ذلك وفيما يلي عرض للدراسات السابقة.

14.1. الدراسات باللغة العربية

الدراسة الاولى:

للباحث نور الدين تاويريت 2006 بعنوان قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي في المنظمات الصناعية على مستوى ولايتي قسنطينة وبسكرة. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف مدى وعي الإدارات الإدارية بأهمية العلاقة بين التقييم التنظيمي و الفعالية التنظيمية ، وتقديم إسهام ميداني

يمكن أن يساعد القائمين على إدارة المنظمات في تحقيق النمو والاستمرارية من خلال تبني منهجية التقييم التنظيمي الشاملة التي تغطي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتنظيمية. انطلقت الدراسة من فرضيات واضحة، تفترض أن قياس الفعالية التنظيمية يمكن أن يتم عبر ثلاثة محاور: التقييم الشامل للمنظمة، ونموذج متخصص للتقييم التنظيمي يركز على الجوانب التنظيمية، ونموذج آخر يركز على الجوانب السلوكية. منهجياً، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث لم يقتصر على الوصف بل تعداه إلى تحليل المحتوى وتطبيق دراسة حالة على شركتي "Sonacom" بقسنطينة و "Enicilib" Sonlex ببسكرة، مدعومة بمقابلات مع كوادر من الشركتين. وقد خلصت النتائج إلى تأكيد صحة الفرضيات، حيث أثبتت الدراسة أن التقييم التنظيمي هو أداة فعالة تُستخدم في قياس الفعالية التنظيمية، كما أكدت على إمكانية بناء نموذج خاص بالتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يُستخدم لتحقيق هذا الغرض. (تاويريت، 2006)

الدراسة الثانية:

للباحث شريط الشريف محمد 2009 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى. دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى بعنابة وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟ ويندرج عنه أسئلة فرعية ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟ ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز... وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي التحليلي. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي. ووجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي. هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء بين عناصر التنظيم داخل المؤسسة. (شريط، 2009)

الدراسة الثالثة

للباحث منصور عبد القادر 2014 بعنوان أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة). هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة، وتحديد الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة. انطلق البحث من إشكالية محورية تتساءل عما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لهذه العوامل الداخلية على درجة الولاء التنظيمي للعاملين. وقد كشفت النتائج الرئيسية للدراسة عن وجود تأثير واضح ومشترك لكل من طبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً على الولاء التنظيمي للموظفين. ومن النتائج اللافتة أيضاً أن هذا التأثير لم يتغير بناءً على المتغيرات الشخصية لأفراد

العينة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين كافة عناصر بيئة العمل الداخلية في الجامعة لتعزيز الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى معالجة الجوانب المهنية التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي، مما يؤثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل. (منصور ع.، 2014)

الدراسة الرابعة

للباحث بن علي عبد الوهاب 2015 بعنوان مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان، هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، أبرزها فهم حقيقة التغيير التنظيمي المطبق، وتقييم مدى نجاح برامج في بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى استكشاف اتجاهات العاملين ومواقفهم ومدى مساهمتهم في هذا التغيير. وتماشياً مع طبيعة موضوع البحث، وقع اختيار الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة. فهذا المنهج يمنح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعمقة، ومن ثم تحليلها للوصول إلى وصف دقيق وشامل للظاهرة محل الدراسة. أما فيما يخص أداة الدراسة، فقد تم بناؤها استناداً إلى مراجعة دقيقة للأدبيات البحثية التي تناولت متغير الفعالية، وكان لأعمال كل من (Campbell 1974) (وستيرس 1975 Steers) إسهام بارز في هذا الجانب. حيث إستلهم الباحث بشكل خاص من المحور الرابع في أعمالهما، والذي يركز على المعايير الأساسية لتشخيص فعالية المنظمات، مما ساعد في بناء فقرات الأداة بشكل دقيق. وبعد جمع البيانات، لجأ الباحث إلى استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء عمليات التحليل اللازمة. وقد مكنتني هذا البرنامج من استخلاص مجموعة من النتائج الجوهرية. وكانت أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواقف العاملين تجاه أهداف مشروع التغيير من جهة، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة من جهة أخرى. (بن علي ، 2015)

الدراسة الخامسة

للباحث مانع 2015 بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية. سعت الباحثة إلى تقصي أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد ضمن بيئة الجامعات الجزائرية. ولتحقيق أهداف بحثها، تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت دراسة حالة على ثلاث جامعات هي: "محمد خيضر" ببسكرة، و"عباس لغرور" بخنشلة، و"العربي بن مهيدي" بأم البواقي. وقد استهدفت دراستها عينة عشوائية قوامها 524 فرداً من الكادر الأكاديمي والإداري. واعتمدت في تحليل بياناتها على برنامج SPSS ، مستخدمة أدوات إحصائية دقيقة مثل معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألفا كرونباخ. وقد كشفت النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن الجامعات محل الدراسة تتبنى بالفعل استراتيجيات حيوية مثل التدريب، والتعلم التنظيمي، وتطوير المسار

الوظيفي. إلا أنها لاحظت في الوقت ذاته وجود قصور في آليات تطبيق هذه الاستراتيجيات، الأمر الذي أضعف من فعاليتها بشكل ملحوظ. وبناءً على ذلك، قدمت الباحثة توصيات جوهرية، أبرزها ضرورة سعي الجامعات للحصول على تغذية راجعة فعالة حول برامجها التدريبية. كما شددت على أهمية أن يتسم تقييم الأداء بالموضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية. وأوصت في الختام بضرورة تنويع آليات التحفيز (المادي والمعنوي) لمساعدة الموظفين على إبراز قدراتهم وتطوير مؤهلاتهم. (مانع ، 2015)

الدراسة السادسة:

للباحث عبد الرحمن بوقفة 2016 بعنوان **الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة - الارتباط وآليات الإرساء** هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة، وتبسيط الضوء على العلاقة الحيوية بين الثقافة التنظيمية كمتغير سلوكي واجتماعي، وبين مدى نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة "كوندور" ببرج بوعريرج. وللاحاطة بجوانب هذه الإشكالية، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف تشخيص الواقع كما هو، مستعيناً بالاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية تم اختيارها بدقة لتشمل 100 فرد يمثلون مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة. وقد كشفت نتائج تحليلاته بشكل قاطع عن وجود ارتباط جوهري وذو دلالة إحصائية، حيث أثبت أن الثقافة التنظيمية الداعمة لا تقف عند حدود كونها عاملاً مساعداً، بل تشكل القاعدة الأساسية والبيئة الحاضنة التي لا يمكن الاستغناء عنها. وخلص الباحث إلى أن أي محاولة جادة لإرساء منظومة الجودة يجب أن تنطلق من فهم وتشكيل ثقافة تشجع على المشاركة وتتبنى فكرة التحسين المستمر، لأن هذه الثقافة هي الضامن الحقيقي لتحويل مبادئ الجودة من مجرد سياسات مكتوبة إلى سلوك وممارسة فعلية لدى العاملين. (بوقفة، 2016)

الدراسة السابعة:

للباحث القداح محمد إبراهيم 2017 بعنوان **عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن** هدفت الدراسة إلى تبسيط الضوء على عمليات الاتصال الإداري ودورها المحوري في تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل مديريات التربية والتعليم في الأردن. ولتحقيق أهداف بحثه، قام الباحث بتطوير استبانة مفصلة من 48 فقرة، غطت محور الدراسة وقد تم قياس الفاعلية التنظيمية من خلال أربعة أبعاد جوهرية هي: تحقيق الأهداف، كفاءة استخدام الموارد، مستوى الرضا الوظيفي، والإنتاجية. وبعد التأكد من صلاحية الأداة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من 63 مديراً ورئيس قسم. كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ومباشر ذي دلالة إحصائية لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية، مما يثبت أن تحسين قنوات الاتصال هو سبيل أساسي لتعزيز أداء هذه المؤسسات. انطلاقاً مما كشفت عنه الدراسة، خلص الباحث إلى توصية محورية تدعو وزارة التربية والتعليم إلى تبني استراتيجية واضحة لتطوير آليات الاتصال الإداري. ودعا إلى ترجمة هذه الاستراتيجية عبر عقد ورش عمل ودورات تدريبية مكثفة موجهة للقيادات الإدارية. (القداح ، 2017)

الدراسة الثامنة:

للباحثان رزق الله، ومساك 2017 بعنوان دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، من خلال إدارة الأفراد إدارة إستراتيجية والتخطيط إستراتيجيا لمساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة والعمل على الاستثمار فيهم لتنمية وتطوير قدراتهم وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية: ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟ ماهي الأساسيات التي تركز عليها؟ كيف يمكن أن تسهم في تحقيق التميز الإداري؟ ولتحقيق هذه الأهداف، استخدم الباحثان منهج تحليل المضمون، حيث قاما بمراجعة وتحليل معمق للأدبيات العلمية المتخصصة لبناء إطار نظري متكامل. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن الكفاءات البشرية هي المصدر الحقيقي للميزة والتميز، وأن هذا التفوق لا يتحقق إلا عندما تتعامل المؤسسة مع مواردها البشرية كأصل إستراتيجي ثمين يصعب على المنافسين تقليده. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات رؤية إستراتيجية واضحة في إدارة مواردها البشرية، تركز على الاستثمار المستمر في الكفاءات وتنميتها واستقطابها، باعتبار ذلك الرهان الأساسي لتحقيق التميز والبقاء في بيئة العمل التنافسية. (رزق الله و مساك ، 2017)

الدراسة التاسعة:

للباحث الشرجي 2017 بعنوان دور المكتبات ومراكز المعلومات في دعم الأعمال في الأردن هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك رجال الأعمال في الأردن لمكانتهم ودورهم في بناء اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة في الأردن بناءً على التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية والرقابة والتوجيه. والتعرف على واقع استخدام المكتبات ومراكز المعلومات من طرف رجال الأعمال في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الورقة على إستقصاء وتحليل بيانات من مقابلات مبنية على نموذج مقنن مع كبار المسؤولين التنفيذيين في ست شركات في الأردن متضمنة مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة، كما انطلقت الدراسة من فرضية مفادها إلى أي مدى يدرك رجال الأعمال في الأردن مكانتهم ودورهم في بناء اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة في الأردن والعالم؟ ووصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المكتبات ليست مستغلة في دعم الأعمال في الأردن بينما تستخدم المعرفة الضمنية والشبكات الاجتماعية بشكل أكبر. قدمت الورقة عدداً من التوصيات الخاصة بتسويق وتعزيز دور المكتبات ومراكز المعلومات والعمل على تغيير دورها من مخازن إلى أدوات نشطة للوصول للمعلومات وأن تقوم أقسام علم المكتبات والمعلومات بالتركيز على معلومات الأعمال في التعليم والبحوث والنشر وأن تستمر الأبحاث حول استخدام المعلومات في التخطيط واتخاذ القرارات. (الشرجي، 2017)

الدراسة العاشرة:

للباحثين بادي، وبن عميرة 2018 بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات هدفت الدراسة الى طرح إحدى الإشكاليات الجوهرية التي تواجه المكتبات ومراكز المعلومات في العصر الرقمي، والمتمثلة في العلاقة العميقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وقدرة هذه المؤسسات على تبني وتفعيل الإدارة الإلكترونية. كما هدفت أيضاً هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة هذه العلاقة من خلال بيان ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها، وكيف يمكن أن تكون عاملاً محفزاً أو معيقاً لعملية التحول الرقمي. ولبناء إطارهما النظري، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدا بشكل أساسي على تحليل المضمون لمجموعة واسعة من الأدبيات الأكاديمية من كتب ومقالات علمية متخصصة في المجال، مما سمح لهما بتقديم رؤية متكاملة حول الموضوع. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة محورية مفادها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس مجرد عملية تقنية تتعلق بتوفير الأجهزة والبرمجيات، بل هو في جوهره عملية تغيير ثقافي تتطلب بيئة تنظيمية داعمة ومتقبلة للتجديد. وبناءً على هذه النتيجة، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية الهامة، حيث أوصت بضرورة تركيز جهود المكتبات على تأهيل كوادرها البشرية من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة تمكنهم من استيعاب التطورات التكنولوجية. كما شددت على أهمية التحول الكامل نحو أسلوب العمل الإلكتروني في كافة الإجراءات، بما في ذلك اتخاذ القرارات الإدارية. ولضمان نجاح هذا التحول، أكدت الدراسة على ضرورة استقطاب الكفاءات ذات الخبرة في المجال التقني، وحل العقبات الإجرائية مثل مشكلة التوقيع الإلكتروني لتوثيق المعاملات، بالإضافة إلى تعزيز قنوات التواصل الإلكترونية مع جمهور المستفيدين لتحسين جودة الخدمة المقدمة. (بادي و بن عميرة، 2018)

الدراسة الحادية عشر:

للباحث الدليمي 2018 بعنوان أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد مدى تأثير هذه الاستراتيجيات (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز) على أداء الموظفين في الجامعات ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتشخيص واقع المتغيرين في الميدان وتحليل العلاقة بينهما. وقد تم إجراء الدراسة على عينة قصدية شملت (110) من القيادات الإدارية. أما أداة جمع البيانات الرئيسية فكانت الاستبانة التي تم تصميمها بعناية لقياس أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية ومؤشرات الأداء الوظيفي، وتم التأكد من صدقها وثباتها قبل توزيعها. وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة وبين الأداء الوظيفي. وبشكل أكثر تحديداً، أظهرت الدراسة أن استراتيجيات مثل التدريب والتطوير والتحفيز كان لها التأثير الأبرز والأكثر قوة على تحسين أداء العاملين. كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات المبحوثة تولي اهتماماً جيداً بتطبيق هذه الاستراتيجيات، إلا أن هذا الاهتمام بحاجة إلى مزيد من التعزيز لتعظيم أثره. وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة أن تولي إدارات الجامعات الأهلية اهتماماً استراتيجياً

أكبر بممارسات الموارد البشرية، وعدم اعتبارها مجرد وظائف إدارية روتينية. كما شدد على أهمية زيادة الاستثمار في البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، وضرورة تطوير أنظمة حوافز عادلة وفعالة (مادية ومعنوية) لربطها بشكل مباشر بمستوى الأداء، وذلك لضمان الارتقاء المستمر في جودة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجامعة. (الدليمي، 2018)

الدراسة الثانية عشر:

للباحثان حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني 2020 ، بعنوان **الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات**. هدفت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي شامل وعميق لهذا الموضوع، وذلك من خلال تسليط الضوء على المداخل والنماذج الأساسية المتعددة التي حاول من خلالها الباحثون فهم وقياس النجاح التنظيمي عبر الزمن. ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة منهجاً نظرياً اعتمد بشكل أساسي على المراجعة الموسعة للأدب النظري (Literature Review) حيث قام الباحثان بتحليل نقدي لمجموعة واسعة من الدراسات السابقة والمساهمات الفكرية التي تناولت الفعالية التنظيمية، بهدف الإحاطة بجوانبها الفنية والإدارية والسلوكية المعقدة والمتشابكة. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن الفعالية التنظيمية ليست مفهوماً بسيطاً أو أحادي البعد، بل هو مفهوم مركب يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية. ومن أهم الخلاصات التي قدمتها الدراسة هي أن فعالية أي منظمة لا يمكن فهمها بمعزل عن بيئتها، حيث تتأثر بشكل مباشر بفعالية المنظمات الأخرى التي تتفاعل معها. كما أكدت الدراسة على أن المنظمات التي تحقق الفعالية والنجاح تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات الفريدة التي تمكنها من التفوق. وعلى الرغم من أن الدراسة لم تقدم توصيات ميدانية مباشرة كونها دراسة نظرية، إلا أنها أوصت ضمناً بضرورة أن تتبنى المنظمات نظرة شمولية وتكاملية عند سعيها لتحقيق الفعالية، بحيث لا تركز على مدخل واحد (مثل تحقيق الأهداف فقط) وتهمل المداخل الأخرى (مثل رضا العاملين أو القدرة على التكيف مع البيئة). (حمي و ترزولت عمروني، 2020)

الدراسة الثالثة عشر:

للباحثة جميلة كفي 2020 بعنوان **مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة**. تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على العلاقة الحيوية بين مهارات الاتصال التنظيمي التي يمتلكها المديرين ومستوى الفعالية التنظيمية لمؤسساتهم. حيث هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف طبيعة وقوة هذا الارتباط في السياق التربوي بولاية المسيلة. وللإجابة على إشكالية البحث، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (38) مديراً من مديري المتوسطات. ولجمع البيانات، قامت الباحثة بتصميم استبانة مفصلة من محورين؛ خُصص المحور الأول لقياس مهارات الاتصال التنظيمي لدى المديرين عبر أربعة أبعاد رئيسية هي: مهارة إدارة الصراع، مهارة إدارة الوقت، مهارة إدارة الاجتماعات، ومهارة اتخاذ القرار. بينما تناول

المحور الثاني قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسات من خلال عدة مؤشرات هامة مثل الكفاءة، والأداء، والروح المعنوية، والإنتاجية، والرضا الوظيفي. وقد كشفت نتائج الدراسة عن صورة متعددة الأوجه؛ فمن ناحية، أظهرت أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي وكذلك مستوى الفعالية التنظيمية في المدارس محل الدراسة كانتا "مرتفعتين" بشكل عام. والأهم من ذلك، أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين المتغيرين، مما يعني أنه كلما زادت مهارات الاتصال لدى المدير، ارتفعت فعالية مؤسسته. لكن عند تحليل المهارات بشكل منفصل، تبين أن الارتباط كان قوياً جداً بين الفعالية وكل من مهارة إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، بينما كانت المفاجأة أن العلاقة بين مهارة إدارة الصراع والفعالية التنظيمية كانت غير دالة إحصائياً. وانطلاقاً من هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات الهادفة إلى تحسين وتعزيز مهارات الاتصال التنظيمي لدى مديري المؤسسات التربوية، وذلك عبر برامج تدريبية متخصصة، باعتبار أن هذه المهارات تشكل ركيزة أساسية لزيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات الحيوية في المجتمع. (كفي، 2020)

الدراسة الرابعة عشر:

للباحثين أحمد مصنوعة وعبد الله قويدر 2020 بعنوان دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف. سعى الباحثان إلى استكشاف مدى تأثير نمط القيادة التبادلية في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية، متخذين من مؤسسة "سونلغاز" بوحدة الشلف كحالة للدراسة. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى الإجابة على إشكالية محورية حول ما إذا كانت أبعاد القيادة التبادلية تساهم فعلياً في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل بيئة المؤسسات العمومية. ولتحقيق أهداف البحث، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية مكونة من (121) عاملاً من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التبادلية من وجهة نظر الموظفين، ولقياس مستوى الفعالية التنظيمية السائدة في المؤسسة. وقد كشفت النتائج التي توصل إليها الباحثان عن صورة واقعية، حيث تبين أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الفعالية التنظيمية كانا في درجة "متوسطة". لكن النتيجة الأبرز كانت وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بلغت (0.680) بين المتغيرين، مما يثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الفعالية التنظيمية؛ فكلما زادت الممارسة الفعالة لهذا النمط القيادي، ارتفع مستوى الفعالية في المؤسسة. وانطلاقاً من هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات الهامة، حيث أوصى الباحثان بضرورة قيام إدارة مؤسسة سونلغاز بمراجعة وتطوير نظام المكافآت والحوافز لديها، لربطه بشكل أكثر شفافية وفعالية بالأداء المتميز. كما شددوا على أهمية تعزيز الحوار وإبرام اتفاقات واضحة بين الإدارة ومجموعات العمل، بهدف الوصول إلى حالة من الانسجام بين متطلبات الوظائف وأهداف العاملين، مما يساهم في تعزيز فعالية الأداء بشكل عام. (مصنوعة و الواحد، 2020)

الدراسة الخامسة عشر:

للباحث جرادات 2020 بعنوان دور المكتبات المتخصصة -الملحقة بالمراكز البحثية- في إثراء المشهد الثقافي، وخدمة المجتمع الفلسطيني-مكتبة السنايل التراثية كنموذج. سلط الباحث يوسف جرادات الضوء على الدور الحيوي والمحوري الذي تلعبه المكتبات المتخصصة، وتحديدًا تلك الملحقة بالمراكز البحثية، في إثراء النسيج الثقافي وخدمة المجتمع الفلسطيني. هدفت الدراسة إلى تجاوز النظرة التقليدية للمكتبات، وذلك من خلال تقديم تحليل عميق للخدمات والأنشطة التي تقدمها هذه المؤسسات، مع تشخيص نقاط القوة لديها والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، متخذاً من "مكتبة السنايل التراثية" كنموذج تطبيقي حي. ولتحقيق هذا الهدف، اتبع الباحث منهجاً كيفياً استند بشكل أساسي على تحليل المضمون (Content Analysis) حيث قام بجمع وتحليل مجموعة واسعة من الوثائق والمستندات والسجلات المتعلقة بالمكتبة، بالإضافة إلى المصادر المتاحة عبر شبكة الإنترنت، وذلك لبناء صورة شاملة ومتكاملة عن واقعها ودورها. وقد توصلت الدراسة إلى أن المكتبات المتخصصة مثل "مكتبة السنايل" لا تقتصر على كونها مجرد مستودعات للكتب، بل هي مراكز إشعاع ثقافي فاعلة. فقد أظهرت النتائج أن المكتبة توفر موارد ومقتنيات فريدة، وتُسخر التكنولوجيا لخدمة الباحثين، كما أنها تخلق مناخاً تعليمياً محفزاً يشجع على البحث والاطلاع. ومن أبرز النتائج التي كشفت عنها الدراسة هو الدور الفاعل لإدارة المكتبة وطاقمها، الذين لا يكتفون بتقديم الخدمات المكتبية التقليدية، بل يشاركون بفاعلية في المؤتمرات العلمية عبر تقديم أوراق عمل وأبحاث متخصصة، مما يعزز من مكانة المركز البحثي والمشهد الثقافي ككل. وبناءً على ذلك، وعلى الرغم من أن الدراسة ركزت على تحليل الواقع، إلا أنها أوصت ضمناً بضرورة زيادة الدعم والاهتمام بهذه المكتبات المتخصصة، وتطوير خدماتها بشكل مستمر، لأنها تمثل ركيزة أساسية في خدمة الباحثين والحفاظ على التراث وتعزيز الوعي المجتمعي. (جرادات ١، 2020)

الدراسة السادسة عشر:

للباحثين جلايلي، وجديدن 2021 بعنوان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة بديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت. سعى الباحثان جلايلي وجديدن إلى استكشاف الرابط الحيوي بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى فاعلية عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات. هدفت الدراسة بشكل محدد إلى تحديد كيف يمكن للرؤية الاستراتيجية في إدارة الموظفين أن تكون مدخلاً أساسياً لتعزيز توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، متخذين من مديرية توزيع الكهرباء والغاز في "عين تموشنت" كحالة للدراسة. ولتحقيق أهداف بحثهما، اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة، مستخدمين الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. ولضمان دقة النتائج وشموليتها، قاما بتطبيق طريقة المسح الشامل التي استهدفت كافة أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الأطارات العاملة بالمديرية والبالغ عددهم (50) إطاراً، حيث تمكن الباحثان من استرجاع (45) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن خلاصات هامة، أبرزها وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة. والأهم من ذلك، أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية، مما يعني أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لا ترتبط فقط بإدارة المعرفة، بل تساهم بشكل فاعل ومباشر في تعزيزها. وانطلاقاً من هذه النتائج الميدانية، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية، حيث أوصى الباحثان بضرورة قيام إدارة المديرية بتفعيل نظام التعويضات والمكافآت وربطه بشكل واضح بمساهمات الموظفين في مشاركة وتوليد المعرفة. كما شددت على أهمية توفير الدعم اللازم لخلق بيئة عمل محفزة تشجع على توليد الأفكار الجديدة وتدعم المبادرات المعرفية، باعتبار ذلك استثماراً استراتيجياً يعود بالنفع على المؤسسة ككل. (جلايلي و جديدين ، 2021)

الدراسة السابعة عشر:

للباحث بوخدوني لقمان 2022 بعنوان أثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة جيجل. سعى الباحث إلى تفكيك العلاقة بين البيئة الداخلية للعمل ومستوى الالتزام التنظيمي، مطبقاً دراسته على فئة محددة هم موظفو السلك الخاص في مديرية التجارة بولاية جيجل. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى قياس أثر أربعة أبعاد رئيسية لبيئة العمل، وهي: خصائص الوظيفة، النمط القيادي، فرق العمل، والحوافز، على درجة التزام هؤلاء الموظفين تجاه منظماتهم. ولتحقيق هذا الغرض، اتبع الباحث منهجاً مزدوجاً، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في بناء الإطار النظري، بينما اعتمد على المنهج الإحصائي في الجانب الميداني. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت الدراسة على كامل مجتمع البحث المكون من (150) موظفاً في السلك الخاص. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن خلاصات مفاجئة وغير متوقعة؛ حيث أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد خصائص الوظيفة، والنمط القيادي المتبع، وديناميكية فرق العمل على الالتزام التنظيمي للموظفين. في المقابل، كانت المفارقة أن الدراسة أثبتت وجود أثر إيجابي وجوهري لبُعد الحوافز فقط، مما يعني أن نظام التحفيز هو العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز التزام الموظفين في هذه المؤسسة. وانطلاقاً من هذه النتائج الدقيقة، قدم الباحث توصية محورية بضرورة قيام إدارة مديرية التجارة بتحسين البيئة الداخلية للعمل بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على مراجعة وتعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، واستكشاف الأسباب الكامنة وراء ضعف تأثير العوامل الأخرى، بهدف رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيها. (بوخدوني ، 2022)

الدراسة الثامنة عشر:

للباحثون طلال رجا العازمي، وعوض حمود الحربي، ومحمد يوسف البلوشي، 2022 بعنوان واقع المكتبات المتخصصة التابعة للوزارات والمؤسسات الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر مدراءها هدفت هذه الدراسة تقديم رؤية تقييمية لأوضاع المكتبات المتخصصة ضمن الهيكل الحكومي في دولة الكويت، وذلك من خلال منظور القائمين على إدارتها. استهدفت الدراسة بصفة أساسية استكشاف التحديات

التي تواجه هذه المكتبات والعقبات التي تحول دون تحقيق أهدافها بفعالية. كما سعت إلى التعرف على الإمكانيات المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية أو تقنية، وتقييم مدى كفايتها لتلبية احتياجات المستفيدين في العصر الرقمي. قامت الدراسة على أساس علمي منهجي من خلال مسح آراء جميع المسؤولين المباشرين عن هذه المكتبات، واستخدام أداة قياس موحدة (الاستبانة)، ثم تحليل إجاباتهم بطريقة إحصائية موضوعية، مما أضفى على نتائج الدراسة درجة عالية من الموثوقية والمصداقية. كما كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج الهامة، من أبرزها نقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال المكتبات والمعلومات، والحاجة إلى برامج تدريب مستمرة لتطوير مهارات العاملين الحاليين لمواكبة التطورات التكنولوجية في المجال. كما أوضحت الدراسة أن نظرة بعض الإدارات العليا للمكتبات لا تزال تقليدية، حيث لا تُعتبر شريكاً أساسياً في عملية اتخاذ القرار، مما يحد من تطورها وتأثيرها. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين واقع هذه المكتبات، ومن أهمها ضرورة زيادة المخصصات المالية، ووضع خطط استراتيجية واضحة لتطوير المكتبات، والعمل على استقطاب وتدريب الكفاءات المتخصصة، وتعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف المكتبات الحكومية لتبادل الخبرات والمصادر. كما قدمت هذه الدراسة تشخيصاً دقيقاً لواقع المكتبات الحكومية المتخصصة في الكويت، وتضع خارطة طريق لصناع القرار والمسؤولين للعمل على تطوير هذه المرافق الحيوية لتتمكن من أداء دورها بفعالية في دعم البحث العلمي وصناعة القرار.

(الحربي وآخرون، 2022)

الدراسة التاسعة عشر:

للباحث شادن محمد 2023 بعنوان أثر متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة على سلوكيات المواطن التنظيمية الدراسة ميدانية على موظفي وزارة المالية بمحافظة جدة. سعت الباحثة شادن محمد إلى فهم العلاقة العميقة بين البيئة الداخلية للمنظمة والسلوكيات الإيجابية التطوعية للعاملين المعروفة باسم سلوكيات المواطن التنظيمية. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى قياس أثر ستة أبعاد رئيسية للبيئة الداخلية (هي: الهيكل التنظيمي، الموارد المادية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، ونظام الحوافز والمكافآت) على هذه السلوكيات، مطبقةً دراستها على موظفي وزارة المالية في محافظة جدة. ولتحقيق أهداف البحث، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لقياس تصورات الموظفين تجاه أبعاد البيئة الداخلية ومستوى ممارستهم لسلوكيات المواطن التنظيمية، بالإضافة إلى فحص ما إذا كانت هناك فروق في استجاباتهم تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تصور إيجابي ومرتفع لدى الموظفين تجاه كافة متغيرات البيئة الداخلية، وإن كان بدرجات متفاوتة، حيث حظي بُعد الموارد التكنولوجية بالتقييم الأعلى، بينما جاء بُعد الحوافز والمكافآت في المرتبة الأخيرة. والأهم من ذلك، أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي وداعم للبيئة الداخلية في تعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة يمكن أن تعزى لخصائصهم الشخصية.

وانطلاقاً من هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة، حيث أوصت الباحثة بضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين، بما يعزز من شعورهم بالتقدير ويرفع من سلوكياتهم الإيجابية. كما شددت على أهمية تعزيز قنوات الاتصال العمودي من خلال تبني سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والموظفين، لخلق بيئة عمل أكثر شفافية وثقة، مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية). (شادن ، 2023)

الدراسة العشرون:

للباحثان بوخليفة، وسيلة. وعياشي، فاطمة الزهراء 2023 بعنوان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. في هذه الدراسة النظرية التحليلية، استكشف الباحثان بوخليفة وعياشي التطور الحديث الذي طرأ على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نتيجة للتحول الرقمي والثورة التكنولوجية. هدفت الدراسة إلى تحليل كيف غيرت التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية) من طبيعة وأدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. بالاعتماد على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعيد تشكيل وظيفة الموارد البشرية بالكامل؛ فقد أصبحت عمليات الاستقطاب والتوظيف أكثر ذكاءً، وأصبحت أنظمة تقييم الأداء تعتمد على بيانات آنية ودقيقة، وتحول التدريب إلى تدريب إلكتروني وتفاعلي. وخلصت الدراسة إلى أن دور مدير الموارد البشرية الاستراتيجي اليوم لم يعد يقتصر على إدارة الأفراد، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على إدارة البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات استراتيجية صائبة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تسارع المنظمات إلى تبني هذه التقنيات، وإعادة تأهيل وتدريب موظفي الموارد البشرية على المهارات الرقمية وتحليل البيانات، لضمان مواكبة التطورات وتحقيق ميزة تنافسية. (بوخليفة و عياشي، 2023)

14.2. الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

للباحث 1997 Monique Dumont بعنوان

La bibliothèque spécialisée : expertise et actions à l'aube du XXIe siècle

هدفت هذه الدراسة التعرف على التحديات التي تواجه المكتبة المتخصصة كالباحث عن المعلومات الاستراتيجية التي تلعب دوراً حيوياً في تكييف مجتمع المعلومات مع التكنولوجيات الجديدة. إنطلقت الدراسة من إشكالية مفادها ماهية التحديات التي تواجهها المكتبات المتخصصة وكيف يتم التكيف معها؟ إتمدت الدراسة على منهج تحليل المضمون وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: التحول من إدارة الوثائق إلى إدارة المعلومات الاستراتيجية: النتيجة الأبرز هي أن دور المكتبة المتخصصة لم يعد يقتصر على تنظيم الكتب والدوريات. بل أصبح التحدي الرئيسي هو القدرة على البحث عن المعلومات الاستراتيجية وتحليلها وتقديمها لصناع القرار. أصبحت المكتبة مطالبة بتقديم "الخبرة" وليس فقط "الوثائق". التكنولوجيا كأداة وفرصة: أظهر التحليل أن التكنولوجيات الجديدة، وتحديدًا الإنترنت والشبكات الداخلية (Intranets)، لم

تكن مجرد أدوات جديدة لأتمتة المهام القديمة. بل كانت تمثل فرصة لإعادة ابتكار الخدمات بالكامل، وتمكين المكتبة من الوصول إلى مصادر معلومات أوسع ونشر المعرفة داخل المؤسسة بكفاءة لم تكن ممكنة من قبل. الحاجة الماسة لمهارات جديدة: استنتجت الدراسة أن المهارات التقليدية لأمين المكتبة لم تعد كافية. هناك حاجة ملحة لتبني مهارات جديدة تتعلق بالأعمال الحديثة، مثل فهم استراتيجيات المؤسسة، والتسويق، وإدارة المشاريع، بالإضافة إلى الكفاءة التقنية العالية. التكيف هو مفتاح البقاء: أكدت الدراسة أن المكتبات التي ستفشل في التكيف مع هذا الواقع الجديد والتحديات التي يفرضها مجتمع المعلومات، ستواجه خطر التهميش وفقدان أهميتها داخل مؤسساتها. وعلى الرغم من أن الدراسة كانت تشخيصية في المقام الأول، إلا أن نتائجها حملت في طياتها توصيات ضمنية واضحة للمكتبات المتخصصة وأخصائيي المعلومات: احتضان التكنولوجيا بشكل استراتيجي: يُنصح بتبني الإنترنت والشبكات الداخلية ليس فقط كقنوات للوصول للمعلومات، بل كمنصات استراتيجية لتقديم خدمات جديدة وتفاعلية (مثل بوابات المعلومات المتخصصة) التي تضع المكتبة في مركز تدفق المعلومات داخل المؤسسة. الاستثمار في التطوير المهني المستمر: يجب على أخصائيي المعلومات الانخراط في عملية تعلم مستمرة لاكتساب المهارات التقنية والإدارية اللازمة للنجاح في البيئة الجديدة. إعادة تسويق الدور: يجب على المكتبات أن تعمل بجد على تسويق دورها الجديد وقدراتها المحدثة للإدارة العليا وبقية الموظفين، لإظهار أنها شريك استراتيجي لا غنى عنه، وليست مجرد مركز تكلفة. (Monique , 1997)

الدراسة الثانية:

للباحث Abdelwahab Aït Razouk 2007 بعنوان

Gestion stratégique des ressources humaines: recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الأعمال. والرغبة في تعميق الأعمال السابقة والقاء مزيد من الضوء على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. إنطلقت الدراسة من إشكالية مفادها إلى أي مدى يمكن ممارسات إدارة الموارد البشرية للتنبؤ بالأداء المستدام؟ إعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلية تم إجراء هذا الاستطلاع على عينة تمثيلية مكونة من 2978 مؤسسة فرنسية تضم أكثر من 20 موظفا في عام 1998، و2930 مؤسسة تضم أيضا أكثر من 20 موظفا في عام 2005. بالإضافة إلى مقابلات مع مديري المؤسسات وبعض الموظفين وممثلي الموظفين وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي أنه يوجد ارتباطات متزامنة بين أنظمة إدارة الموارد البشرية والأبعاد الأربعة للأداء (الربحية والابتكار والتغيب والمناخ الاجتماعي) وبالتالي تدعم هذه النتيجة أهمية تماسك استراتيجية الموارد البشرية كأصل في تعظيم الأداء المستدام. كما أن للمديرين قدرة على توفير ميزة تنافسية مستدامة وتشكيل استراتيجية متماسكة تجعل من الممكن الحفاظ على أداء الأعمال لأطول فترة ممكنة. كما أن اختيار الشركات لن يقتصر على أنظمة فريدة لإدارة الموارد البشرية، ولكنه يعتمد على "بنية" إدارة الموارد البشرية من الناحية المفاهيمية لاستراتيجية الموارد البشرية تجعل من الممكن التحسين أداء

الشركات على عدة مستويات اقتصادية وتنظيمية واجتماعية، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها المطالبة الشديدة بدمج عمل الموارد البشرية في التنمية المستدامة. من خلال جعل الموارد البشرية من بين الاهتمامات الاستراتيجية للمديرين. (Ait razouk, 2007)

الدراسة الثالثة:

للباحثة Sherrey Quinn 2013 بعنوان

Special libraries as knowledge management centres

هدفت الدراسة الى تقديم رؤية استشرافية وعملية للدور المتطور للمكتبات المتخصصة في العصر الحديث. تجادل الكاتبة، إيفا سيميرتزاكي، بأن بقاء وتألق هذه المكتبات لم يعد يعتمد فقط على قدرتها على إدارة مصادر المعلومات الخارجية، بل على تحولها المحوري لتصبح القلب النابض لإدارة المعرفة (Knowledge Management – KM) داخل مؤسساتها. اتبعت الباحثة منهجية تحليل المضمون، مدعومة بالنمذجة المفاهيمية (Conceptual Modeling) هذا يعني أنها لم تكنف بسر ما كتبه الآخرون، بل قامت بتحليل وتوليف الأدبيات الموجودة في مجالي علم المكتبات وإدارة المعرفة لتبني حجة متماسكة ونموذجاً عملياً جديداً لدور المكتبة. قامت الباحثة بمسح الأدبيات الأكاديمية والمهنية لتحديد التقاطعات بين وظائف المكتبات التقليدية ومبادئ إدارة المعرفة. ركزت على تحليل كيف يمكن للمهارات الأساسية لأخصائيي المعلومات (مثل التنظيم، والتصنيف، والبحث، والبحث) أن تُوظف مباشرة في خدمة أهداف إدارة المعرفة. ثم استعرضت الباحثة بشكل نقدي الأدوات والتقنيات المعاصرة (في ذلك الوقت)، مثل المستودعات المؤسسية (Institutional Repositories) وتقنيات الويب 2.0 (مثل المدونات والويكي)، ليس كأدوات تقنية فحسب، بل كنماذج عملية يمكن للمكتبات المتخصصة تبنيها لإدارة الأصول المعرفية الداخلية للمؤسسة. ثم قامت ببناء إطار مفاهيمي يوضح الدور الموسع للمكتبة المتخصصة. هذا النموذج لا يلغي دورها التقليدي، بل يضيف إليه أبعاداً جديدة: فبدلاً من أن تكون مجرد "بوابة للمعلومات الخارجية"، تصبح المكتبة "ميسراً للمعرفة الداخلية"، حيث تساعد في النقاط وتنظيم ومشاركة الخبرات والتقارير والدروس المستفادة بين موظفي المؤسسة. هذه المنهجية التحليلية سمحت للمقالة بتقديم رؤية استراتيجية مقنعة، مدعومة بأمثلة عملية، لكيفية تحقيق هذا التحول. ومن أبرز النتائج والرؤى التي قدمتها الدراسة: المكتبة كجسر بين المعرفة الصريحة والضمنية لأن المكتبة المتخصصة مؤهلة بشكل فريد لتكون الجسر الذي يربط بين المعرفة الصريحة (الوثائق، التقارير، البيانات) والمعرفة الضمنية (خبرات الموظفين ومهاراتهم غير الموثقة). يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء منصات (مثل المستودعات المؤسسية) لا لحفظ الأبحاث فقط، بل لحفظ أفضل الممارسات والدروس المستفادة من المشاريع. أدوات الويب 2.0 كممكنات للمشاركة: يوضح المقال أن أدوات مثل الويكي والمدونات ومنتديات النقاش الداخلية ليست مجرد تقنيات، بل هي أدوات قوية يمكن للمكتبة إدارتها والإشراف عليها لخلق ثقافة مشاركة المعرفة، وتحويل الخبرات الفردية إلى أصول معرفية جماعية للمؤسسة. التحول في المهارات المطلوبة فإلى جانب المهارات التقليدية، يجب علو الموظفين اكتساب كفاءات جديدة في إدارة المشاريع، وتصميم تجربة المستخدم، والتسويق الداخلي للخدمات، وفهم أعمق

لأعمال المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. إدارة التغيير كمفتاح للنجاح لأن نجاح هذا التحول يعتمد بشكل كبير على قدرة فريق المكتبة على قيادة وإدارة هذا التغيير، والحصول على دعم الإدارة العليا، وإثبات القيمة المضافة لأنشطتهم الجديدة. بناءً على ذلك قدمت الباحثة توصيات مفادها البدء بفهم استراتيجية المؤسسة فالخطوة الأولى لأي مكتبة هي فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تخدمها. يجب أن تكون مبادرات إدارة المعرفة مصممة خصيصًا للمساعدة في تحقيق هذه الأهداف، سواء كانت زيادة الابتكار، أو تحسين الكفاءة، أو تجنب تكرار الأخطاء. الاستثمار في تطوير المهارات: إذ يجب على مديري المكتبات الاستثمار في تدريب فرقهم على المهارات الجديدة المطلوبة، وتشجيع التعلم المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية. (Sherrey , 2013)

الدراسة الرابعة:

للباحث 2013 Fapohunda, Tinuke. M بعنوان:

Towards Effective Team Building in the Workplace

تهدف هذه الدراسة إستعراض بعض من الأدبيات لتحسين أداء الفريق و تحديد بعض من عوامل الجذب والتحديات التي تواجهها الفرق لإعطاء معايينة واقعية لما يمكن تحقيقه من خلال العمل بروح الفريق الواحد. حددت هذه الدراسة ثماني نقاط رئيسية لتطوير فعالية فرق العمل وهي وضوح الأهداف، سلطة صنع القرار، المساءلة والمسؤولية، القيادة الفعالة، التدريب والتطوير، توفير الموارد، الدعم التنظيمي ، والمكافآت لنجاح الفريق إعتمدت الدراسة على منهج تحليل المضمون للمحتوى الأكاديمي والمهني. لم يكن هذا مجرد تجميع للدراسات السابقة، بل كان عملية تحليلية تهدف إلى بناء نموذج متكامل من خلال مسح الأدبيات الموجودة في مجال السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وعلم النفس الصناعي، والتي تتناول ديناميكيات فرق العمل. تحديد الأنماط والموضوعات المتكررة كعوامل حاسمة لنجاح الفرق. هذا التحليل سمح لها بتجاوز خصوصية كل دراسة على حدة والوصول إلى قواسم مشتركة عالمية. وبناء إطار مفاهيمي لا يمثل رأي الباحثة الشخصي فقط، بل هو نتاج توليف منظم للمعرفة العلمية المتراكمة في هذا المجال. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن بناء فريق عمل فعال ليس مجرد ورشة عمل أو نشاط ترفيهي، بل هو عملية تغيير تنظيمي عميق وشامل في العديد من القضايا. المنظمة بأكملها كأعضاء الفريق ، المشرفين والمديرين والهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية ... كما أن بناء الفريق الفعال يثبت العديد من الفوائد للمنظمات. (Fapohunda, 2013)

الدراسة الخامسة:

للباحث 2014 Kurtuluş Yılmaz Genç بعنوان

Environmental Factors Affecting Human Resources Management Activities of Turkish Large Firms

هدفت الدراسة إلى تقديم ودراسة العوامل البيئية التي تؤثر على أنشطة الموارد البشرية ودراساتها داخل الشركات التركية الكبرى ، و المقدر عددها 500 شركة، اتبع الباحث المنهج الوصفي الكمي لكونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات الواسعة، حيث يهدف إلى وصف ظاهرة ما وتحديد العلاقات بين متغيراتها باستخدام البيانات الرقمية. حيث تم تصميم استبانة مفصلة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تضمنت قائمة شاملة بالعوامل البيئية ، مقسمة إلى عوامل داخلية (مثل: أولويات الإدارة العليا، ثقافة الشركة، صفات الموظفين) وعوامل خارجية (مثل: التشريعات، الوضع الاقتصادي، المنافسة في سوق العمل). طُلب من المشاركين تقييم درجة تأثير كل عامل على أنشطة الموارد البشرية في شركاتهم، باستخدام مقياس ليكرت ، كما شملت عينة الدراسة أكبر 500 شركة في تركيا، مما يمنح الدراسة قوة ومصداقية عالية، وتم تحليلها باستخدام برامج الإحصاء الوصفي. تم حساب المتوسطات الحسابية لتقييمات كل عامل، مما سمح للباحث بترتيب العوامل من الأكثر تأثيراً إلى الأقل تأثيراً. كما تم استخدام تقنيات تحليل الارتباط على الأرجح لاختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة بين مدى اهتمام الشركة بتحليل البيئة وبين تطور ممارسات الموارد البشرية لديها. ووفقاً لذلك فقد أظهرت النتائج أن الشركات تأخذ العوامل الداخلية والخارجية في الاعتبار على مستوى عال أو على الأقل معتدل بشكل عام. علاوة على ذلك، تبين أن أولويات الإدارة العليا والتشريعات واللوائح والتغييرات في الاقتصاد الوطني وصفات الموظفين هي أهم العوامل التي تؤثر في أنشطة إدارة الموارد البشرية كما تبين أن هناك علاقة موائمة بين دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية وأن الشركات المدروسة لديها عموماً استراتيجيات خاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية. وبناءً على هذه النتائج الميدانية، قام الباحث بتقديم توصيات مفادها ضرورة المواءمة الاستراتيجية، اليقظة القانونية والاقتصادية، الاستثمار في فهم القوى العاملة. (Genç, 2014)

الدراسة السادسة:

للباحثون Binaebi ،Azeez Jason Kess-Momoh ، Sunday Tubokirifuruar Tula بعنوان 2024 Andrew Ifesinachi Daraojimba ،Ganiyu Bolawale Omotoye ، Bello Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations

تستعرض الدراسة بشكل منهجي كيف أن التطور التكنولوجي وأنماط العمل الجديدة قد أعادت تشكيل ممارسات الموارد البشرية، مؤكدة على ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات لتحقيق الأهداف المؤسسية. اعتمدت الدراسة في منهجيتها على المراجعة الأدبية (Literature Review) للاتجاهات والابتكارات المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. قام الباحثون بتحليل مجموعة واسعة من الأبحاث والمقالات العلمية الحديثة لاستخلاص الأفكار الرئيسية والممارسات المبتكرة التي تميز هذا المجال في بيئة العمل الحالية التي تتسم بالعولمة والنقد التكنولوجي. وقد ركزت المراجعة على عدة محاور رئيسية تشمل التكامل التكنولوجي، وصعود ظاهرة العمل عن بعد، والأهمية المتزايدة لرفاهية الموظفين كعوامل رئيسية في صياغة استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة. كما كشفت الدراسة عن تحول جذري في دور إدارة الموارد

البشرية، حيث لم تعد تقتصر على المهام الإدارية التقليدية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يساهم بفعالية في تحقيق أهداف العمل. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها المراجعة: ثورة التكنولوجيا والبيانات: أحدثت الابتكارات في تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي ثورة في وظائف الموارد البشرية. فقد مكنت هذه التقنيات من اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على الأدلة، واستخدام التحليلات التنبؤية في إدارة المواهب. وأدت هذه التطورات إلى تبسيط عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، وتعزيز مشاركة الموظفين، مما رفع من الكفاءة العامة لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. نمط العمل عن بعد: أدى ظهور العمل عن بعد كنموذج سائد إلى دفع المؤسسات لإعادة تقييم أساليبها التقليدية في استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. تستكشف الدراسة استراتيجيات إدارة القوى العاملة الموزعة جغرافياً وتعزيز ثقافة تنظيمية متماسكة، مع التأكيد على الحاجة إلى المرونة والقدرة على التكيف في أطر عمل الموارد البشرية. الأولوية لرفاهية الموظفين: يتزايد التركيز على رفاهية الموظفين كعنصر حاسم في استراتيجيات الموارد البشرية. (Azeez et al., 2024)

الدراسة السابعة:

للباحث Jincheng Yu 2024 بعنوان

Strategic Human Resource Management: Catalyzing Organizational Behavior and Performance

يقدم البحث الذي تم عرضه في مؤتمر AEMSS 2024 ونُشر عبر Atlantis Press ، دراسة تحليلية شاملة تبحث في العلاقة السببية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) وتأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين، والتي بدورها تنعكس على الأداء الكلي للمؤسسة. يتجاوز البحث مجرد الربط السطحي، ليغوص في كيفية تشكيل هذه الممارسات لبيئة عمل محفزة ومنتجة. ولتحقيق أهداف الدراسة وتقديم نتائج ذات مصداقية عالية، اتبع الباحث منهجاً بحثياً كمياً تم تصميمه لقياس وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بشكل إحصائي دقيق. تم تطوير استبانة مفصلة صُممت فقراتها بعناية لتغطية المحاور الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي شملت: استراتيجيات الاستقطاب والاختيار ، أنظمة إدارة وتطوير الأداء، برامج التحفيز والمكافآت، وأبعاد الثقافة التنظيمية. كما تضمنت أقساماً أخرى لقياس سلوكيات الموظفين الإيجابية (مثل المواطنة التنظيمية) ومؤشرات الأداء التنظيمي (مثل الإنتاجية والابتكار). كما تم توزيع الاستبانة على عينة متنوعة من الموظفين والمديرين في عدد من الشركات ، تم استخدام برامج SPSS أو AMOS لتحليلها. تم تطبيق تقنيات مثل تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين، ونمذجة المعادلات البنائية لفهم العلاقات المتشابكة بين جميع المتغيرات، من الممارسات الاستراتيجية إلى سلوك الموظف ثم إلى الأداء التنظيمي. ومن أبرز النتائج التي كشفت عنها الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق ممارسات مثل التوظيف الدقيق والتدريب المستمر وبين تحسين سلوكيات الموظفين. فالموظفون الذين يشعرون بأن الشركة تستثمر فيهم يظهرون مستويات أعلى من الالتزام والمبادرة. استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة

تؤدي أولاً إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية (مثل العمل بروح الفريق والحرص على الجودة)، وهذه السلوكيات هي التي تقود في النهاية إلى تحقيق أداء تنظيمي متفوق. كما أظهرت الدراسة أن التأثير يكون في أقصى درجاته عندما تعمل ممارسات الموارد البشرية كنظام متكامل ومترابط. فوجود نظام تحفيز ممتاز لن يكون كافياً إذا كانت عمليات اختيار الموظفين ضعيفة، والعكس صحيح. التكامل هو مفتاح النجاح. وبناءً على هذه النتائج الميدانية، قدم البحث مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للمؤسسات تبنيها: لاستثمار في استقطاب المواهب المناسبة، وتصميم أنظمة أداء تركز على التطوير، خلق ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة، ربط أنظمة الحوافز بالأداء الاستراتيجي. (Jincheng , 2024)

14.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تكشف القراءة التحليلية للدراسات السابقة عن نقطة النقاء الجوهرية، مفادها الأهمية الحاسمة لكل من استراتيجية إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. فقد اعتبرت هذه الأبحاث أن تلك المفاهيم لا غنى عنها لتعزيز قدرات الفرد والمساهمة في تقدم المجتمع. وانطلاقاً من هذا المنظور المشترك. سيتم تقديم بعض الملاحظات التحليلية حول تلك الأدبيات أو الدراسات:

- تشترك هذه الدراسة و الدراسات السابقة من خلال المتغيرات المستقلة المكونة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في رسالة المكتبة، اهداف المكتبة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المحيط الخارجي، التغيير، تحليل العمل، التخطيط الاستراتيجي، الاستقطاب، الاختيار و التعيين، التدريب، الابداع، فرق العمل، التمكين، التحفيز المادي والمعنوي، المسار الوظيفي، نظام المعلومات، تقييم الاداء، القيادة الاستراتيجية، الاتصال الاستراتيجي، جودة الاداء، الرضى، الالتزام الوظيفي. أو في الاستراتيجيات نفسها والمتمثلة في دراسة و تحديد متطلبات رسالة وأهداف المكتبة، دراسة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية، وظائف و ممارسات ادارة الموارد البشرية، انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية. كما تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من خلال المتغير التابع والمتمثل في تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية.
- من حيث البيئة التي أجريت فيها الدراسة: انصب اهتمام الدراسات السابقة بشكل كبير على منظمات الأعمال، سواء كانت شركات أجنبية أو مؤسسات متنوعة داخل الدول العربية. أما الدراسة الحالية، فتأتي لتسد فجوة معرفية من خلال انتقالها إلى مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي، حيث تستهدف بيئة علمية متخصصة، وهي المكتبات المتخصصة العاملة ضمن مراكز الأبحاث العلمية.
- تكمن نقطة الاختلاف الجوهرية في طبيعة المجال، فالدراسة الحالية تنطلق من قطاع ذي طابع بحثي تعليمي في جوهره، بينما انحصرت الدراسات السابقة في معظمها ضمن منظمات الأعمال التي تحركها الأهداف الربحية بشكل أساسي، وهو سياق يختلف جذرياً عن بيئة البحث الحالية.
- يُلاحظ وجود فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية، وتحديدًا عند تطبيقها في سياق المكتبات المتخصصة. ويمكن إرجاع هذه الندرة في الدراسات إلى تضافر عدة

- عوامل، أبرزها حداثة الموضوع نسبياً، وما يكتنفه من غموض مفاهيمي، فضلاً عن أنه لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين.
- إحدى الملاحظات الجوهرية المستخلصة من الدراسات السابقة هي التباين الشديد في معايير ومقاييس الفعالية التنظيمية المستخدمة. هذا التعدد حال دون التوصل إلى اتفاق حول مجموعة معايير محددة، ويصل هذا التحدي إلى ذروته حتى في القطاعات المتجانسة، مثل المؤسسات التعليمية، التي تفتقر بدورها إلى نموذج تقييم متفق عليه.
 - شكّلت الدراسات السابقة الركيزة المعرفية التي انطلقت منها الدراسة الحالية. فقد أسهمت بشكل مباشر في بلورة الإطار النظري المتعلق بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحديد أبرز مؤشرات قياسها، مما أضفى عمقاً على التحليل. علاوة على ذلك، كانت تلك الدراسات بمثابة الموجه الأساسي في عملية تصميم أداة الدراسة الحالية وبناء فقراتها.
 - شكّل التنوع الكبير في الدراسات السابقة حول الإستراتيجية مرجعية قيمة لهذه الدراسة. من خلال اختلاف تلك الأبحاث في أهدافها، وإجراءات بحثها من عينة وأداة ومعالجة إحصائية، برزت حصيلة بحثية غنية بالنتائج المتنوعة. مكنت الباحثة من الاستئارة بها وظبطها وتوظيفها بفعالية في بناء مخطط بحثها الحالي.
 - وفيما يخص الأدوات والمعايير أو المقاييس، فقد قام بعض الباحثين في تلك الدراسات بإعداد وتطوير أدوات تتناسب مع البيئة التي تمت فيها الدراسة، في حين استخدم آخرون مقاييس وأدوات من إعداد باحثين سابقين وتكييفها لتلاءم طبيعة دراساتهم، حيث تم تقنينها لتناسب بيئة الأبحاث. أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على أداة قامت الباحثة بتطويرها مستفيدة من تلك المقاييس ومعتمدة على بعض الأدبيات وبعض المؤلفات كمؤلفات عمر عقيلي وصفي، جمال الدين محمد مرسي، حسن راوية وآخرون.
 - بالنسبة لاختيار عينات الدراسات، فقد اختلفت من حيث حجمها والمجتمع الأصلي، فهناك دراسات لم تعتمد على المجتمع الأصلي بكامله كعينة للدراسة بسبب حجمه أو بناءً على طبيعة الدراسة، كما تفاوتت هذه العينات في الفئات المستهدفة مثل أعضاء هيئة التدريس، والمديرين الأكاديميين، والإداريين بشكل عام. بينما استهدفت الدراسة الحالية فئة معينة وهم كل المكتبيين وغير المكتبيين العاملين بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية.
 - تباينت الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الأبحاث وفقاً لتنوع أغراضها. ومن الأساليب الإحصائية الشائعة في هذه الدراسات: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الارتباط وتحليل التباين واختبار "ت"، بينما استندت الباحثة في دراستها إلى النسب المئوية، والتكرارات، ومعاملات الارتباط البسيطة لبيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ.
 - بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها والتي حققتها الدراسات السابقة، فقد ارتبطت بالأهداف التي حاولت تحقيقها أو إثبات صحة فرضياتها، لذا جاءت متنوعة بناءً على ذلك. ولعل أبرز ما يميز النتائج التي

توصلت إليها الدراسات السابقة أنها أظهرت في معظمها وجود علاقة بين متغيرين، بينما الدراسة الحالية فجاءت بنتائج مبنية على عدة متغيرات مترابطة ومتكاملة فيما بينها.

15. مصطلحات الدراسة

15.1. المكتبة المتخصصة

هي التي يمتلكها جهاز أو قطاع معين من المجتمع، أو هيئة خاصة أو عامة أو حكومية أو غير حكومية، والتي تتخصص في العادة في موضوع معين من الدراسة، وهي تخدم في المقام الأول أعضاء الهيئة أو المؤسسة التابعة لها. (سعيد ، 1984 ، صفحة 11)

15.2. الموارد البشرية

كمصطلح، يعتبر حديثاً وقد حل تدريجياً محل المصطلح السائد سابقاً " الافراد " أو " القوى العاملة". حيث يعد عام 1970 نقطة التحول لهذا المصطلح لما قامت به الجمعية الامريكية لإدارة الافراد (وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الادارة) من تغيير المصطلح الى ادارة الموارد البشرية ليكون أكثر إتساقاً مع الادوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية. (غربي، 2004 ، الصفحات 14-15)

15.3. الادارة

مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغه. (الطيب ، مدخل للتسيير ، 1995 ، صفحة 5)

15.4. ادارة الموارد البشرية

عبارة عن جهاز متخصص يعمل في شؤون الافراد داخل المنظمة من خلال تعيينهم او حفزهم و رعايتهم و تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة ادائهم بهدف الاستخدام الامثل للموارد البشرية و استثمار طاقاتهم و امكانياتهم بما يحقق الاهداف الفردية و التنظيمية. (سيد و ابو الحسن، 2004، الصفحات 218-219).

15.5. استراتيجية إدارة الموارد البشرية

عُرفت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك الادارة التي تهتم بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع الفرص البيئية، استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمية و تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري. (Caliskhan, 2010, pp. 100–116)



الفصل الثاني : مدخل لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني : التأصيل النظري لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمهيد

لقد عرفت المهنة المكتبية تطورا كبيرا خاصة في منتصف القرن العشرين حيث أصبح لها علاقة وطيدة مع الجانب الاداري وهذا ما ادى الى تطوير المفاهيم المتعلقة بالمكتبات المتخصصة من حيث تسييرها وادارتها وتطوير وسائلها وطرق العمل فيها. كما يعد الاستغلال الامثل للمورد البشري من أهم العوامل للتغلب على فشل استراتيجية ادارة الموارد البشرية نظرا لأنها أهم استراتيجية داخل المكتبات المتخصصة فهي تحقيق المزيد من النجاح والتفوق لها. ولقد تعددت القضايا التي شملتها الإدارة كالقضايا التنظيمية، اضافة إلى اهتمامها باحتياجات رأس المال البشري. كما تعددت العناصر التي سيتم التطرق إليها في هذا العنصر من مفاهيم وتطورات واهمية وادوار ومراحل ونماذج... الخ بغرض الالمام بمفهوم الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

1. الإستراتيجية أصلها مفهومها

أصبح واضحا لكثيرين أن نجاح المكتبات المتخصصة يعتمد على اتباع إستراتيجية فعالة، فالتصرف العشوائي الذي لا يستند إلى خطة لا يسهم في استمرار المكتبات المتخصصة وبقائها ونجاحها، حيث تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف هذه المكتبات من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات والوسائل المتاحة وإدارتها بشكل صحيح وعلمي ومدرّس وواقعي.

1.1. أصل مصطلح الإستراتيجية

أشار (المغربي ع.، 2000، صفحة 17) إلى أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس *stratégies* وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك .

أما (ابو قحف ، 2002، صفحة 93) فيقول تاريخيا إشتق هذا الإصطلاح من اللفظ اليوناني إستراتيجيا *estratégia* وهو يعني علم وفن توجيه الجيوش.

أما حسب (العدلوني، 2002، صفحة 53) كلمة إستراتيجية هي كلمة إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بأحكام في الحرب.

في المقابل، يرى (درة و جرادات، 2014، صفحة 55) إلى أن مصطلح "إستراتيجية" يعود في أصله إلى الكلمة الإغريقية "strategos"، والتي كانت تطلق على الجنرال العسكري. ويشيران إلى أن الكلمة مركبة من شقين: "stratos" بمعنى الجيش، و"ago" التي تفيد معنى القيادة، وبذلك يصبح المعنى الإجمالي هو قيادة الجيش.

وفي نفس السياق ذكر (ادريس و الغالي، 2009، صفحة 16) أن كلمة "الإستراتيجية" تعود في أصولها إلى الكلمة اليونانية "strategos" التي تتكون من مقطعين: "stratos" التي تعني الجيش، و "agein" التي تدل على مفهوم القيادة.

ويشير قاموس Oxford World Power إلى أن الإستراتيجية تعني الفن المستخدم في مجال المتفجرات والأسلحة الأخرى التي تهدف لضرب الأماكن العسكرية والإقتصادية المهمة في دولة العدو بصورة شاملة (University Oxford, 2006, p. 779)

بالرغم من أن إستخدامها في القاموس الإداري لم يتجسد بشكل واضح إلا مع بداية الستينات من القرن الماضي، فإن إستخداماتها الأولى في المجال يمكن إرجاعها إلى أعمال قدمت في خمسينيات القرن الماضي على نحو أعمال Newman، الذي كشف عن طبيعتها وأهميتها في تخطيط المشاريع الإقتصادية في كتابه administrative action الصادر سنة 1951 حول تقنيات الإدارة والتنظيم (Mintzberg, 1990, p. 175). كما أشار إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الإقتصادي (بن حبتور، 2004، صفحة 39) ليشهد بعد ذلك مصطلح الإستراتيجية انتشارا واسعا في مجالات الأعمال والمجالات الأخرى المختلفة .

1.2. التطور التاريخي للإستراتيجية

لقد مرت الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال السنوات الأخيرة حيث يرى (العارضي و آخرون، 2012، صفحة 45) تلك التطورات كالتالي:

جدول رقم (4): يوضح التطور التاريخي للإستراتيجية

الفترة	البيئة	التطورات الإستراتيجية و الإدارية
1910-1900	الحروب التجارة العالمية للبضائع	البدء بفحص وإختيار المهمة الإدارية
1930-1910	الحروب العالمية وتأثيراتها	تطور أليات الرقابة الإدارية الرسمية وتجربة الموارد البشرية المبتكرة
1940	الحروب العالمية الثانية وما تلاها	بداية النظرية التنظيمية
1950	النمو الإقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية	تطبيق نظرية المنظمة في مهام الإدارة
1960	النمو المتواصل مع إرتفاع أسعار النفط	البحث في تقنيات إستراتيجية

1970	النمو المتواصل و الذي أصبح يفوق أسعار النفط	إستراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة
1980	التطورات العالمية إستعمالات الحاسوب	البحث عن مضامين الإستراتيجية الجديدة الأبعاد الإنسانية أكثر من التنافسية
1990	شبكة الإتصالات، الشركات العالمية، النمو العالمي	المفاهيم العالمية الإستراتيجية المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليها

1.3. ماهية الإستراتيجية

إن مصطلح الإستراتيجية وإن اختلف تعريفه من فترة لأخرى إلا أنه تم الإتفاق على جوهره العام الذي ينظر إليه على أنها:

كما عرفت الإستراتيجية بأنها منهج العمل لتحقيق هدف ما أو مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد. (الزيادات و العوامرة، 2012، صفحة 33)

من منظور آخر، يقدم (همشري ، 2013، صفحة 297) تعريفاً للإستراتيجية يركز فيه على الجانب العملي، حيث يصفها بأنها الطريقة التي تعتمد عليها المكتبة لمواجهة التحديات والمخاطر في بيئتها الخارجية، مع مراعاة نقاط القوة ونواحي الضعف الداخلية، وذلك في سبيل الوصول إلى غاياتها الإستراتيجية.

يصفها (المليحي، 2012، صفحة 49) بأنها مجموعة البدائل أو الخيارات الضرورية لتحقيق الأهداف أو معالجة القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنها الطرق التي تُستخدم لتحقيق غايات المؤسسة ونتائجها المنشودة.

هي الخطة التي تتيح للمنظمة تنفيذ الأنشطة اللازمة لطبيعة عملها، كما تساعد على التنافس بنجاح مع المنظمات الأخرى، وتوضح لها كيفية جذب مستفيديها وإرضائهم لتحقيق أهدافها. (Robbins & Coulter , 2011, p. 413)

هي تحديد المنظمة لغاياتها وأهدافها الرئيسية بعيدة المدى وبالطبع إتخاذ الإجراءات و تخصيص الموارد لبلوغ تلك الأهداف. (Mainardes & all, 2014, p. 46)

بينما يرى Fred R David أن الإستراتيجيات هي الأدوات التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل، فهي الفن والعلم الذي يعني بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات المتعلقة بمختلف الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (David & David, 2017, pp. 33-40)

تُعَدّ الإستراتيجية مجموعة من القرارات والنوايا التي تهدف إلى خلق الظروف المناسبة لإدخال المنظمة في محيطها. (Lorino و Tarondeau، 2006، صفحة 316)

تمثل الإستراتيجية العناصر الأساسية الداخلية للمؤسسة التي تحدد أساليب أدائها الوظيفي وهيكلتها التنظيمية، حيث تقود جهود الإداريين نحو تطوير سياسة فعالة ومستدامة. (لفتة ، 2013، صفحة 331)

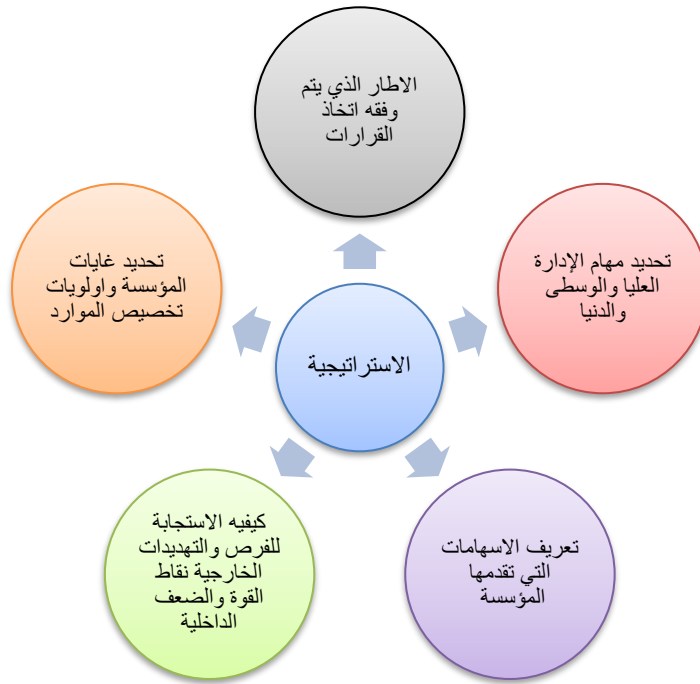
وعليه ومن خلال التعاريف أعلاه تمثل الإستراتيجية الإطار الذي يوجه المكتبة نحو تحقيق أهدافها البعيدة، فهي الصورة الذهنية والعملية المطلوب الوصول إليها خلال فترة معينة، وتتميز بالتكامل، الديناميكية، والمرونة ما يجعلها متكيفة مع التغيرات البيئية المستمرة ومدعمة لكافة الخطط لتحقيق الهدف العام للمكتبة.

1.4. أبعاد الإستراتيجية

تتمثل أبعاد الإستراتيجية فيما يلي: (المغربي ع.، 2000، صفحة 41)

- ✓ تعطي الإستراتيجية إطاراً عاماً موحد يتم وفقه إتخاذ قرارات متناسقة ومتكاملة.
- ✓ تقدم الإستراتيجية وصفاً للمجال الذي تعمل فيه المكتبة، من خلال مناقشة مسائل نموها وتوسع أنشطتها وتنوعها، بالإضافة إلى المجالات التي ينبغي التخلي عنها، حيث تحاول الإستراتيجية الرد على سؤالين رئيسيين هما:

- ما هي مجالات عمل المكتبة حالياً؟.
- ما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المكتبة؟.
- ✓ تسهم الإستراتيجية في تمكين المكتبة من إيجاد التوازن بين إمكانياتها الداخلية والبيئة الخارجية مما يساعدها على التكيف مع التغيرات الخارجية.
- ✓ تعتبر الإستراتيجية بمثابة هيكل عمل منظم يحدد المهام والمسؤوليات لمختلف الفئات الإدارية داخل المكتبة، سواء كانت الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية. يشمل ذلك أيضاً تحديد مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام المتنوعة، إذ يعتمد هذا الإطار على مبدأ توزيع الصلاحيات وتكاملها، مما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من التناغم والتنسيق في الأداء.
- ✓ تشكل الإستراتيجية ترجمة للإسهامات التي تنوي أن تقدمها المكتبة لجميع المستفيدين منها الذين يمكن تعريفهم بأنهم الموظفين المجتمع والدولة.
- ✓ تعتبر الإستراتيجية وسيلة للتعامل مع موقف محدد مرتبط برؤية ورسالة المكتبة وأهدافها الجوهرية في سياق الظروف البيئية وإمكانات تلك المكتبة، ويتضح كل ذلك من خلال الشكل أدناه الذي يُظهر الأبعاد المشكلة للإستراتيجية. (مندورة و درويش ، 1994، صفحة 12)



الشكل البياني رقم (3): يوضح الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية

1.5. مكونات الإستراتيجية

تحتوي الإستراتيجية في مضمونها عدة مكونات وهي كالتالي: (ثابت و المرسى ، 2003 ، الصفحات 41-44)

- ❖ **الرسالة:** رسالة المنظمة هي تعبير عن الغرض الذي أنشأت المكتبة من أجله ... بحيث يسمح بتمييزها عن غيرها من المكتبات.
- ❖ **الأهداف:** تشير الأهداف إلى النتائج النهائية المراد تحقيقها، والتي تنبثق عن تنفيذ أنشطة مخطط لها أو تبني استراتيجيات محددة، وغالباً ما تكون هذه النتائج بصيغة كمية يمكن قياسها.
- ❖ **السياسات:** تتبع من الإستراتيجية وتعد وسيلة أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، كما أنها تشكل إطاراً مرجعياً يجب الالتزام به من قبل الأقسام والأفراد في جهودهم لتحقيق الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.
- ❖ **الرؤية:** المسار الذي يحدد وجهة المكتبة مستقبلاً ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

1.6. المبادئ الأساسية للإستراتيجية

- هنالك عدة مبادئ تستخدم كقواعد للسلوك يمكن الإسترشاد بها عند صياغة الإستراتيجية كما أشار (Fred) وهي كالآتي: (David, 2011, p. 42)
- ✓ تكيف الخطط وفق الظروف.
 - ✓ تكيف الغايات مع الوسائل المتاحة.

- ✓ إختيار الإستراتيجية والإتجاه الإستراتيجي.
- ✓ عدم إهمال إتجاهات العمل أي توضيح إتجاه السلوك الأقل والأكبر نحو الأهداف.
- ✓ إعداد خطط تشغيلية متكاملة لا تركز على هدف واحد فقط، بل تشمل مسارات وخيارات متعددة يمكن الاستفادة منها بناءً على تطور الظروف.
- ✓ الحرص على أن تتسم الخطط بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، مما يضمن استدامتها وفعاليتها.
- ✓ توزيع الموارد بشكل متوازن وتقادي تركيزها بالكامل في مجال واحد، خصوصاً عندما تكون هناك اتجاهات عمل متنوعة يمكن الاستفادة منها لتعزيز الوضع العام.
- ✓ عدم تجديد المنظمة لخططها بسرعة الا بعد أن يثبت فشلها.

1.7. المنافع من إعتداد الإستراتيجية

- إن اعتماد المكتبات للاستراتيجيات أصبح أمراً لا يمكن تجاهله أو رفضه إذا أرادت البقاء والاستمرار في عالم مليء بالتغيرات والبيئات المتقلبة ، لذا يدل اعتماد المكتبات لاستراتيجيات في عملها على الكثير من الفوائد التي يمكن تحقيقها، ومن أبرزها:
- ✓ تُعتبر الإستراتيجية وسيلة رقابية في نطاق الأعمال المقررة في المكتبة. (البكري ت.، 2007، الصفحات 27-28)

- ✓ تعتبر الاستراتيجية بمثابة دليل إرشادي حول نوعية الأعمال التي يمكنك القيام بها.
- ✓ تعزيز وعي المدراء بالتغيرات المحتملة والواقعية في البيئة المحيطة بالمكتبة.
- ✓ المساهمة في توفير دقة أكبر في القرارات التي يتخذها المدراء أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة.

1.8. مستويات الإستراتيجية

- إن الإستراتيجية لا توضع فقط على مستوى الإدارة العليا أو هيئة أو المؤسسة التي تكون المكتبة تابعة لها. بل إن كل المديرون في جميع المستويات الإدارية يساهمون في وضع الاستراتيجية كلّ وفق مستواه. ولقد تم الإتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سيتم تفصيلها كما يلي: (عقيلي، 2005، صفحة 61)

1.8.1. مستوى الإستراتيجية الشاملة

- هي تمثل مجالات عمل ونشاط المكتبة المستقبلية، كما تحدد كيفية إدارة هذه المكتبة وبناءا عليه يتم تحديد نوع الأعمال التي تريد المكتبة أن تعمل ضمنها وتستثمر مواردها في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة. وبالتالي تحدد الأعمال التي سيُستغنى عنها، الأعمال الجديدة التي يراد العمل فيها، الأعمال التي ستدخل عليها تعديلات والإستمرار فيها، سياسات وضوابط تدفق الموارد المالية وغير المالية بين الوحدات

التنظيمية داخل المكتبة. (ابو بكر و بن عبد الله، 2008، صفحة 45)

1.8.2. إستراتيجيه الأعمال

تُقنن هذه الاستراتيجية الإجراءات المتبعة في كل وحدة أعمال وتأخذ القرارات المتعلقة بها وتركز الجهود هنا لتحقيق أعلى مستوى من فعالية الأداء في وحدة الأعمال، مما يعني أن هذه الاستراتيجية توجه المكتبة نحو كيفية التميز على الآخرين في ظل الظروف الحالية من خلال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى، بناءً على تحليل متغيرات البيئة الخارجية ذات الصلة.

1.8.3. إستراتيجيات على المستوى الوظيفي

تعمل الأقسام الوظيفية على وضع استراتيجياتها التي تدمج الأنشطة والقدرات لتحقيق تحسين الأداء، أين تنص هذه الإستراتيجية على تعيين الوظائف الرئيسية التي ستمارس في وحدات الأعمال مثل وظيفة الشراء، إتخاذ القرارات، التي تسمح بتعظيم إستخدام الموارد في كل وظيفة من هذه الوظائف.

2. ماهية الإدارة الإستراتيجية

تمهيد

تُشكل الإدارة الاستراتيجية الأساس الذي يقوم عليه نجاح المنظمات المعاصرة، فهي تمثل الخريطة التي تحدد مسار المستقبل وتوضح سُبُل الوصول إليه. هي عملية تحليلية فكرية تهدف إلى اتخاذ قرارات حيوية بشأن رسالة المكتبة ورؤيتها وأهدافها الأساسية. فمن خلالها، تستطيع المكتبات التكيف مع التحديات واقتناص الفرص المتاحة بكفاءة. وبذلك، تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة ملحة لتحقيق النمو والتفوق في العصر الحالي.

2.1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تناول المختصون في مؤلفاتهم مفهوم الإدارة الإستراتيجية من وجهات نظر مختلفة جاءت لتبين العناصر الأساسية والمهمة لهذا المصطلح والتي سيتم عرض أهمها فيما يلي:

هي مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تحسين الاستراتيجية أو الاستراتيجيات الناجمة للوصول إلى أهداف المكتبة من خلال تنظيم وتوجيه تفاعل المكتبة مع محيطها. (أبو دولة، 2010، صفحة 13)

أما (Wheelen & ALL, 2015, p. 87) فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها تحديد المسار العام المستقبلي للمكتبة وأهدافها على المدى الطويل، واختيار النموذج الاستراتيجي المناسب وفقاً للتغيرات في البيئة لداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتمويلها.

هي العملية الإدارية التي تهدف إنجاز وتحقيق رسالة المكتبة من خلال إدارة وتوجيه هذه المكتبة مع بيئتها. (السالم، 2009، صفحة 82)

هي القدرة على التوقع والتوافق بين إمكانيات المكتبة الذاتية والفرص المتوفرة أو المخاطر المستجدة من البيئة الخارجية ... كما تعد الاستراتيجية من المفاهيم المتعلقة بالمركز التنظيمي التي تساهم في تحقيق نتائج إيجابية تجعل الإدارة أكثر كفاءة. (الضمور ، 2011، صفحة 20)

كما عرفت الاستراتيجية بكونها نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو تصرفات قد يتكون هذا النمط نتيجة لخطط أو إستراتيجيات محددة ومدروسة، أو قد يظهر بشكل غير متوقع استجابة للظروف المتغيرة والطوارئ. (مرسي ن.، 2006، صفحة 38)

عملية إدارية متكاملة تتكون من أربع مراحل رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنفيذ، ثم الرقابة والتقييم. " حيث تتوجه مسؤولية تنفيذ هذه العمليات إلى كبار القادة والمديرين في المكتبة، الذين يمتلكون خبرة عملية واسعة وسنوات طويلة من العمل. (عقيلي ، 2015، صفحة 55)

(راوية ، 2005، صفحة 163) من جهتها تُعرّفها بأنها خطة كلية توحد الأهداف الأساسية للمكتبة وسياساتها وإجراءاتها ضمن إطار متكامل يهدف إلى ضمان توافق جميع الأنشطة وترابطها لتحقيق الأهداف.

يتبين من هذه التعريفات أن هناك اختلافاً في آراء الباحثين بشأن مفهوم الإدارة الاستراتيجية، حيث يركز بعضهم على الرؤية المستقبلية للمكتبة متجاهلاً تفاعلها مع البيئة، بينما يهتم آخرون بتحديد رسالتها وأهدافها الرئيسية، ويركز فريق ثالث على عملية اتخاذ القرار. هذا الاختلاف يحث الباحثة على وضع تعريفاً يتضمن هذه الجوانب المتنوعة. فيمكن وصف الإدارة الاستراتيجية، في إطار المكتبات، بأنها نظام شامل يساعد المكتبة على تحديد رؤيتها المستقبلية، وتوضيح رسالتها وأهدافها، ووضع استراتيجياتها لتحقيق الأهداف. من خلال تطبيق المبادئ الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) في كافة مراحل العملية الاستراتيجية، بدءاً من تحليل البيئة وتحديد الرسالة، مروراً بتنفيذ الاستراتيجية، وصولاً إلى تقييمها.

2.2. التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية

إن تقدم الإدارة الاستراتيجية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتوجه العام للفكر الإداري. فقد نشأت الإدارة الاستراتيجية كثمرة وتطور لمفهوم سابق يُطلق عليه السياسات الإدارية. كان هذا المنهج القديم يركز بشكل أساسي على البيئة الداخلية للمؤسسة، وهدفه الرئيسي هو تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها. ولكن مع زيادة الوعي بأهمية البيئة الخارجية وتأثيرها الكبير على المؤسسات، أصبح هذا التركيز غير

كاف. وبناءً على ذلك، تم استبدال مصطلح السياسات الإدارية بمصطلح الإدارة الاستراتيجية الأكثر اتساعاً، والذي يركز على إدارة المكتبة ككيان متكامل يتفاعل مع محيطه الخارجي. ويعكس هذا التطور التاريخي نضجاً في التفكير الإداري الذي أولى أهمية لمستقبل المؤسسات على مدى عقود، وهو ما يمكن رصده بوضوح من خلال المراحل التالية:

2.2.1. مرحلة عدم الإهتمام بالمستقبل

في المراحل المبكرة، كان اهتمام أي مدير منصباً على القرارات الراهنة وفقاً للظروف البيئية السائدة، مع عدم اكتراث بالمستقبل. (ابو ناعم ، 1993 ، الصفحات 20-21)

2.2.2. مرحلة التخطيط المالي الأولي

لم يكن التخطيط الاستراتيجي بالصورة الحالية موجوداً دائماً، بل نشأ استجابة لتعقيدات البيئة التجارية المتزايدة. في السابق، كانت الموازنات السنوية الوسيلة الرئيسية للتخطيط، وكان هذا الاقتراب ناجحاً لفترة طويلة لأن بيئة العمل كانت بسيطة وتغيراتها بطيئة، مما سمح للمديرين بتوقع الاحتياجات وتوزيع الموارد بكفاءة. لكن فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية شهدت تحولات سريعة جعلت الاعتماد على الموازنات وحده أسلوباً غير كافٍ لمواجهة التحديات الجديدة. برزت هنا الضرورة للتفريق بين القرارات الروتينية والقرارات الاستراتيجية (Glueck, 1980, p. 21). من أجل ذلك، تم إنشاء أدلة للأنظمة والإجراءات للتعامل مع المهام اليومية بصورة منهجية، مما أتاح للإدارة العليا فرصة التركيز على القرارات الحاسمة وضمان وجود تنسيق في العمليات التشغيلية. (ابو ناعم ، 1993 ، صفحة 31)

2.2.3. مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ

كتطور طبيعي لنواقص أنظمة الموازنات، برز مفهوم التخطيط بعيد المدى. ركز هذا الأسلوب بشكل رئيسي على السعي للتوقع بالمستقبل من خلال استخدام الأدوات الاقتصادية والإحصائية المتاحة. لكن هذا الأسلوب واجه مشاكل أساسية في تنفيذه. كان يتم إعداده غالباً بواسطة مجموعات من الخبراء بعيداً عن الإدارة التنفيذية، حيث كانوا يقدمون توصياتهم للإدارة العليا التي كانت مخولة بقبولها أو رفضها. ونتيجة لعدم إشراك مديري الأقسام في إعداد هذه الخطط، فقدت قبولها وتطبيقها الفعلي، مما جعلها تقتصر في كثير من الأحيان إلى القيمة. بالإضافة إلى ذلك، كان هذا التخطيط يركز على إعداد خطة واحدة فقط، تم تصميمها للتعامل مع السيناريو الأكثر احتمالية للمستقبل. كانت الفلسفة السائدة في ذلك الوقت تعتبر المستقبل شيئاً ممكن التنبؤ به والتكيف معه، اعتماداً على دراسة البيئة المحيطة. (العارف ، 2001 ، صفحة 8)

2.2.4. مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي

مع ازدياد حدة المنافسة وامتلاء الأسواق بالبضائع والخدمات، واجهت الشركات واقعاً جديداً أظهرت فيه طرق التخطيط التقليدية عدم جدواها وفعاليتها. أدى هذا الوضع إلى تحفيز المؤسسات للبحث عن

استراتيجيات وأدوات جديدة أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات الحالية. تميّزت هذه المرحلة الحديثة بالتركيز على تقييم البدائل الاستراتيجية وتوزيع الموارد بشكل ديناميكي بدلاً من الالتزام بخطط ثابتة. في البداية، تطور هذا المفهوم ليصبح التخطيط على المدى البعيد، لكي يتحول في أواخر الستينيات ويصبح التخطيط الاستراتيجي أو الموقفي. هنا لم يعد الغرض هو إتقان التخطيط كعملية، بل أصبح التركيز على فهم وتحديد العوامل الرئيسية للنجاح داخل قطاع صناعي محدد، والنظر إلى البيئة ليس كمجال قابل للتوقع فحسب، بل كحلبة تنافسية يتعين التفوق فيها.

2.2.5. مرحلة الإدارة الاستراتيجية

في هذه المرحلة المتطورة، يتم إعداد عدة خطط بديلة، إذ تُصمم كل خطة لتكون قابلة للتنفيذ في حال حدوث سيناريو مستقبلي محدد. (ابو ناعم ، 1993، صفحة 23) يسمى هذا الأسلوب بأسلوب السيناريو، ويكون مفيداً للغاية في بيئات العمل التي تتصف بمستوى عالٍ من عدم اليقين بشأن المتغيرات الأساسية. لكن الأهم من الأداة نفسها هو التغيير الجذري في التفكير، ففي هذه المرحلة، لم يعد يُعتبر المستقبل مجرد شيء ينبغي توقعه والتكيف معه، بل أصبح شيئاً يمكن بناءه وتشكيله. يتم ذلك من خلال إجراء استباقي يبدأ بتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية بوضوح، ثم تصميم العمليات والأنشطة المطلوبة لتحويل هذه الرؤية إلى واقع فعلي. (العارف، 2003، صفحة 18)

- ✓ باتت الاستراتيجية تجسد الرؤية الشاملة التي ينبغي أن تتبناها المكتبة وتسعى لتحقيقها عبر وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها وصياغة غاياتها وأهدافها.
- ✓ تعتبر الاستراتيجية أداة تضمن تماسك المكتبة داخلياً وتحدد مسارها خارجياً.
- ✓ ازدادت أهمية الإدارة الاستراتيجية بشكل لافت، وذلك بسبب قدرتها المميزة على تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والمخاطر). فلم يعد استخدامها مقتصرًا على المكتبات الكبيرة، بل أصبح نطاقها يشمل أنواعاً وأحجاماً متنوعة من المكتبات. تأسست هذه المرحلة على ثلاثة جوانب رئيسية مترابطة:
- السياق: هو الإطار الشامل والقيود التي تتكون الاستراتيجية في ظلها.
- المحتوى: يمثل جوهر الخطة الاستراتيجية، وهو القرارات والمبادرات النهائية التي سيتم تنفيذها.
- العملية: وتتضمن الآليات المستخدمة في تطوير وصياغة تلك الاستراتيجيات بشكل فعال.

بموجب هذا المنظور المتطور، قدمت الإدارة الاستراتيجية إجابات علمية وعملية للعديد من القضايا التي كان يُنظر إليها دائماً في الفكر الإداري التقليدي على أنها تناقضات لا يمكن تجاوزها. في سياق الفكر الاستراتيجي، أصبح من غير الضروري وجود صراع دائم بين التوجه العالمي والتركيز المحلي، أو بين المركزية واللامركزية، أو بين الهياكل التنظيمية الرسمية والشبكات غير الرسمية، وغيرها من الثنائيات

- الإدارية. إن تطور هذا المفهوم لم يحدث فجأة، بل تبلور على مدار فترات زمنية متداخلة. لعبت فيه بعض العوامل أسباب الموضوعية والذاتية لهذا التطور منها:
- ✓ النضج الأكاديمي: اعتماد كليات الإدارة على رؤية شاملة ومتكاملة في دراسة وتدريس علوم الإدارة، واعتبار المكتبة كنظام متكامل يتفاعل مع محيطه.
 - ✓ ديناميكية البيئة المتطورة: التسارع الملحوظ في سرعة التغيرات البيئية، سواء على المستوى العالمي أو في سياق الأعمال، وما جلبه ذلك من تحولات جذرية وزيادة في ندرة الموارد.
 - ✓ التحولات الاقتصادية العميقة: الانتقال من نموذج الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعلومات، ثم الدخول في عصر اقتصاد المعرفة الذي أصبحت فيه المعلومات والمعرفة المورد الاستراتيجي الأبرز.
 - ✓ الثورة التكنولوجية وتطبيقاتها: الأهمية الرئيسية للتكنولوجيا، لا تقتصر على سرعة تطورها النظري، بل تشمل تقليص الفجوة الزمنية بين الابتكار وتطبيقاته العملية في العديد من القطاعات.

2.3. خصائص الإدارة الاستراتيجية

- تتميز الإدارة الاستراتيجية بالخصائص التالية:
- ✓ تدور الإدارة الاستراتيجية حول الأهداف والنتائج.
 - ✓ تتأثر فعالية الإدارة الاستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.
 - ✓ ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الاستراتيجية.
 - ✓ الإدارة الاستراتيجية نظام متكامل له مخرجاته عملياته مدخلاته.
 - ✓ التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وخصائص بيئة المكتبة.
 - ✓ اعتماد الإدارة الاستراتيجية على نظام معلومات مرنة يتوافق مع بيئة المكتبة يضمن فعالية التقييم.
 - ✓ تقوم الإدارة الاستراتيجية في أساسها على رؤية مستقبلية تمتد لفترة طويلة، إذ إن طابع التغيرات الجوهرية التي تتفرضا يتخطى بشكل طبيعي المدى الزمني القصير، ويتطلب وقتاً لظهور نتائجه وتقييم تأثيره بشكل فعال. (ابو بكر م.، 2005، الصفحات 59-63)
 - ✓ تتميز الإدارة الاستراتيجية بخاصيتها الديناميكية التي تتطلب مستوى عالياً من المرونة، ويظهر ذلك بوضوح في اعتمادها على خطط بديلة ومسارات عمل متعددة، مما يتيح للمكتبة التكيف الفعال مع التغيرات غير المتوقعة والتعامل مع التحديات التي يمكن أن تظهر خلال مرحلة التنفيذ. (الكرخي، 2009، صفحة 55)
 - ✓ يجب أن تتبع المبادرات والأفكار الواردة في الخطة من رؤية استراتيجية معينة وأهداف محددة توجه كافة المساعي.
 - ✓ يجب تحويل الخطة إلى خطوات عملية ومبادرات يمكن تنفيذها فعلياً، بدلاً من الاعتماد بشكل كامل على التوقعات والتنبؤات النظرية.

✓ ينبغي أن تحتوي الخطة على نظام شامل من معايير القياس ومؤشرات الأداء التي تضمن المتابعة والتقييم بشكل دوري ومستمر، مما يجعلها عملية منهجية وليست حدثاً مؤقتاً. (Bean, 1993, pp. 18-21)

✓ تعتمد على دقة المعلومات واستيعاب العلاقات السببية بين المتغيرات والنتائج، مما يعزز الاستعداد للتعامل مع المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة.

✓ تتطلب استقراراً نفسياً وعقلياً للقائمين على اتخاذ القرار، ليضمنوا التعامل الموضوعي مع الوقائع والأحداث السالبة أو الموجبة واتخاذ قرارات صائبة في ظل الضغط. (ابو بكر و النعيم ، 2008 ، صفحة 167)

2.4. متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية

تتطلب ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المكتبات وتطبيقها الفعال توفر المقومات الرئيسية التالية:

(عشماوي م.، 2010، صفحة 53)

✓ تهيئة المكتبة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية من خلال التهيئة المعنوية السلوكية التهيئة التنظيمية والإدارية التهيئة الفنية المهنية.

✓ توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي.

✓ تحقيق استمرارية منهج التفكير الإستراتيجي.

✓ إعطاء الأولوية للإدارة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا.

✓ المعرفة الكاملة الدقيقة بعمليات الإدارة الإستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية.

✓ تفهم الإطار العام لعملية الإدارة الإستراتيجية من خلال الوقوف على عناصرها ومكوناتها.

2.5. أهمية الإدارة الإستراتيجية

تكتسب الإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً في مجال المكتبات ومراكز المعلومات، حيث تُعتبر الوسيلة المنهجية الأكثر كفاءة لضمان تحقيق التطور المستدام وتحسين الأداء. فنجاح تنفيذها لا يقتصر فقط على تحسين العمليات الحالية، بل يتجاوز ذلك لخلق رؤية مستقبلية محددة للمكتبة. تُعتبر التجارب الرائدة في كبرى المكتبات العالمية دليلاً واضحاً على أن اعتماد الفكر الاستراتيجي يعد شرطاً أساسياً لتحقيق التميز، ويمكن تلخيص أبعاد هذه الأهمية في النقاط التالية:

✓ تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على إنشاء تصور مؤسسي واضح، شفاف ومفهوم ، يُعتبر قاعدة لتطوير الخطط والأنشطة التي توجه المكتبة نحو الوصول لأهدافها. كما تمنح القيادة مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. (مساعد، 2013، صفحة 80)

- ✓ تعتبر الإدارة الاستراتيجية بمثابة الإطار الذي يوجه نحو النجاح، حيث تحدد الرؤية والمسار المستقبلي للمكتبة، مما يسهل جذب الكفاءات البشرية من خبراء وقادة. وفي ذات الوقت، توفر مرونة كافية لتطوير الهيكل التنظيمي المثالي وتوفير الموارد المالية الضرورية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات.
- ✓ تتيح الإدارة الاستراتيجية إجراء تقييم شامل ومنهجي لمختلف الخيارات أو البدائل المتاحة، مما يمكن المكتبة من اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تخصيص مواردها البشرية والمالية بكفاءة مثلى.
- ✓ تحويل الاستراتيجية إلى خطط عمل مرحلية دقيقة، مما يضمن إمكانية التنفيذ والمتابعة بشكل منظم ومنهجي. (الوليد، 2010، صفحة 130)
- ✓ تسعى إلى توحيد وتوجيه جميع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية، وذلك عبر تحديد دقيق للمسؤوليات والإنجازات المتوقعة من كل مستوى.
- ✓ تتيح للمكتبة المراقبة المنتظمة والدائمة للبيئة الخارجية، مما يساهم في تحليل التغيرات واكتشاف الفرص المحتملة أو التهديدات المتوقعة، وبالتالي تطوير استجابات استراتيجية وخيارات وبدائل مناسبة لمواجهتها.
- ✓ تشكل أساساً مرجعياً مهماً للوصول إلى التكامل والتنسيق بين المستويات والوحدات الإدارية المختلفة، عن طريق توحيد الرؤى المتعلقة بالأهداف، وتحديد الاختصاصات، وتوجيه عملية توزيع الموارد بشكل متناغم. (الحاكم، 2006، الصفحات 40-44)
- ✓ يتم خلال الإدارة الاستراتيجية تحليل القرارات المتخذة في المكتبة خلال المراحل المتعاقبة للتسيير فعندما تكون مدة المراقبة طويلة تكون هناك القرارات مرنة على العموم من ناحية التجانس والتماسك وهذا ما يمكن أن نطلق عليه اسم نماذج تتوافق مع فترات النجاح وهذا ما يسمح للمكتبة من خلال هذه النماذج وتعزيز ميزات: (Séguin et al., 2008, p. 24)
- ✓ تسمح الإدارة الاستراتيجية بتحسين قدرة المكتبة على التعامل مع المشكلات.
- ✓ تسمح الإدارة الاستراتيجية باتخاذ القرارات الجماعية .
- ✓ تسمح بمشاركة العاملين.
- ✓ تسمح بتوضيح الأدوار.
- ✓ الحد من مقاومة التغيير.
- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية.
- ✓ تحقيق التفاعل البيئي في المدة الطويل.
- ✓ التخصيص للموارد.
- ✓ القدرة على إحداث التغيير.
- ✓ تحقيق نتائج مرضية. (التويجري، 2013، الصفحات 29-30)

2.6. أهداف الإدارة الإستراتيجية

- ✓ تعزيز القدرة التكميلية للمكتبة و العمل على مواءمة البيئة الداخلية، بما يشمل الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والموارد البشرية، بهدف تمكين المكتبة من الاستجابة للمتغيرات الخارجية بكفاءة وفعالية عالية.
- ✓ توجيه عملية صنع القرار الاستراتيجي باتخاذ قرارات جوهرية ومؤثرة تهدف إلى ترسيخ مركز المكتبة وتحسين أدائها العام، بما ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى رضا المستفيدين من خدماتها.
- ✓ إرساء إطار منهجي لتحديد الأولويات على كافة المستويات، بدءاً من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل ووصولاً إلى البرامج والسياسات السنوية، وضمان تخصيص الموارد وتوجيهها بما يتوافق مع هذه الأولويات المحددة.
- ✓ تأسيس معيار موضوعي للحكم على كفاءة الأداء الإداري، حيث يُعد مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً هو المؤشر الحقيقي للنجاح، وذلك بمعزل عن أي إنجازات داخلية قد لا تخدم التوجه الاستراتيجي العام.
- ✓ ترسيخ المنهجية العلمية بإرساء نظام للإدارة الاستراتيجية يعتمد على المنهجيات العلمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يساهم في نشر ثقافة تنظيمية تقدر أهمية التفكير المنهجي لدى كافة العاملين.
- ✓ تحفيز المشاركة الفعالة للموظفين في العملية الاستراتيجية، وتشجيع آليات العمل الجماعي لضمان تضافر الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ تحسين و تطوير قنوات الاتصال وآليات التنسيق الداخلية بين مختلف الوحدات الإدارية، بما يضمن رفع مستوى فعاليتها وتحقيق التكامل في الأداء المؤسسي. (عوض م.، 2004، صفحة 7)

2.7. فوائد عمليات الإدارة الإستراتيجية

- إن اعتماد المكتبات لاستراتيجيات الإدارة الاستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي على أدائها من خلال تحقيق عدد من الفوائد الأساسية، وأهمها:
- ✓ التكيف مع البيئة المتغيرة وحالة عدم اليقين: في ظل مستقبل مليء بالتغيرات السريعة، يعد التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة تتيح للمكتبة مواجهة التحديات المفاجئة ووضع رؤية واضحة للمستقبل.
- ✓ توجيه الجهود نحو الأهداف المؤسسية: تساهم الإدارة الاستراتيجية في توجيه جميع الموارد والأنشطة والمبادرات نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمكتبة، مما يضمن تماسك الجهود وعدم تفرقها. (السكرانة ب.، 2015، صفحة 130)
- ✓ إنشاء نظام فعال للمتابعة والتقييم: توفر الإدارة الاستراتيجية المعايير والأهداف القابلة للقياس التي تشكل الأساس الرئيسي لعمليات الرقابة وتقييم الأداء، ففي غيابها، يصعب على الإدارة التقييم الموضوعي لمستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

- أكد (Kaufman et al., 2003, p. 41) على هذه الفوائد من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الأساسية التي توضح، عند الإجابة عليها، القيمة الحقيقية للإدارة الاستراتيجية، وتتمثل فيما يلي:
- ✓ ما هي قدرة المكتبة على توقع المستقبل والتأثير فيه، وما مستوى استعدادها للتكيف مع الظروف المستقبلية المتوقعة؟.
 - ✓ ما هي الاستراتيجية التي تتبعها المكتبة، وكيف تتفاعل بمرونة مع التغيرات في بيئتها؟.
 - ✓ ما هي المجالات الأساسية ذات التأثير الواسع التي يجب أن تكون محور اهتمام المكتبة، وما هي الأسباب التي تؤكد هذا الاختيار؟.
 - ✓ كيف تستطيع المكتبة أن تحدد بوضوح النتائج التي تسعى إلى تحقيقها في أوقات زمنية محددة؟.
 - ✓ ما هي الاستراتيجيات والوسائل الأكثر كفاءة التي يجب على المكتبة اعتمادها لتحقيق أهدافها المرجوة؟.
 - ✓ ما هي الأدوات والمعايير التي يمكن للمكتبة استخدامها لقياس تقدمها نحو أهدافها وتقييم نجاحها بشكل موضوعي؟.

2.8. عيوب الإدارة الإستراتيجية

- على الرغم من وجود العديد من الفوائد، قد تبرز بعض العيوب والتحديات عند تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، ومن أهمها:
- ✓ استهلاك الوقت والموارد: تعد الإدارة الاستراتيجية عملية مكلفة زمنياً، حيث يُمكن أن يؤثر انخراط القيادات الإدارية في مراحلها المختلفة على الوقت والجهد بشكل كبير، مما قد يؤثر أحياناً على قدرتهم على متابعة المسؤوليات التشغيلية اليومية.
 - ✓ مخاطر الفصل بين التخطيط والتنفيذ: قد تظهر فجوة بين مرحلتَي التخطيط والتنفيذ، فعندما لا يتم إشراك صناع الاستراتيجية بشكل مباشر في متابعة تطبيقها، يزيد خطر ضعف الالتزام بالتنفيذ والتهرب من المسؤولية تجاه النتائج الناتجة عن القرارات الاستراتيجية.
 - ✓ التحديات المرتبطة بفشل النتائج: إن التأخير أو عدم تحقيق الأهداف المستهدفة قد يسبب ظهور إحباط وانخفاض الروح المعنوية لدى المشاركين في العملية الاستراتيجية. يتطلب هذا السياق من القيادة الإدارية مهارات كبيرة في إدارة التوقعات والتفاعل مع هذه الصعوبات التنظيمية والنفسية. (التويجري، 2013، صفحة 30)

3. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

لم تعد المكتبات في الوقت الحاضر مجرد مخازن للمعرفة أو مراكز لتقديم المعلومات التقليدية، بل أصبحت نظاماً معرفياً ديناميكياً تتفاعل مع بيئة معقدة تتسم بتغير تكنولوجي سريع وتطور احتياجات المستخدمين. في ظل هذا الواقع، لم يعد من الجائز اعتبار إدارة الموارد البشرية داخل المكتبات مجرد وظيفة

إدارية تقليدية تقتصر على التوظيف ومراقبة الإجراءات فقط. أجبرت التغيرات البيئية المحيطة، بدءاً من الرقمنة إلى الضغوط الاقتصادية وتغير أساليب البحث العلمي، على إنشاء واقع جديد يستوجب تغييراً جوهرياً في فلسفة إدارة أهم أصول المكتبة موظفيها.

وهنا تبرز المشكلة في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. هذا التحول لا يقتصر على تغيير التسميات، بل يمثل انتقالاً أساسياً من الدور التفاعلي الذي يتعامل مع المشكلات عند حدوثها، إلى الدور الاستباقي الذي يسهم في تحديد مستقبل المكتبة. وبدلاً من أن تقتصر إدارة الموارد البشرية على تنفيذ السياسات، تتحول إلى شريك استراتيجي يضمن توافر الكفاءات والقدرات التنظيمية الضرورية للمكتبة لتحقيق رؤيتها ومهمتها.

إن هذا التحول يتطلب إعادة تقييم جميع وظائف وسياسات الموارد البشرية من زاوية استراتيجية شاملة، حيث لم تعد عمليات التوظيف والاختيار تركز على إيجاد موظف لسد فراغ، بل على استقطاب موهبة تساهم في تحقيق هدف استراتيجي محدد. تُصمم برامج التدريب والتطوير ليس فقط لسد الفجوات الحالية في المهارات، ولكن أيضاً لبناء كفاءات مستقبلية تساعد المكتبة على التكيف والابتكار. بالمثل، تُعتبر الفروقات الفردية بين الموظفين ليست عقبة إدارية، بل مصدراً للتنوع والإبداع ينبغي استغلاله وتوجيهه لتعزيز الاتجاه الاستراتيجي للمكتبة.

بناءً عليه، سيركز هذا الفصل على أبعاد هذا التحول الضروري، مع استعراض الأسس النظرية التي تميز بين المنهجين، وتحليل الدوافع البيئية التي تجعل اعتماد المنظور الاستراتيجي أمراً ضرورياً لبقاء المكتبات وتطورها، وليس مجرد خيار. سيركز هذا العنصر على كيفية تعديل ممارسات الموارد البشرية لتتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمكتبة، مما يضمن تحويل قدراتها البشرية إلى ميزة تنافسية مستدامة.

3.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

رغم الأهمية المتزايدة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث، إلا أنه لا يوجد تعريف شامل واحد متفق عليه عالمياً. تعددت آراء الباحثين والكتّاب في تحديد أبعاد هذا الموضوع بدقة، لكن معظم هذه التعريفات تتفق في أساسها على فكرة محورية، وهي تحقيق التكامل والتنسيق بين سياسات وممارسات الموارد البشرية من ناحية، والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية العامة للمكتبة من ناحية أخرى. فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتميز بالتجاوز عن النظرة التقليدية التي تعتبر الموظفين مجرد تكاليف تشغيلية، وتحولهم إلى أصول استراتيجية ورأس مال بشري يعد المصدر الرئيسي للتميز.

ولتسليط الضوء على جوانب هذا المفهوم بشكل أعمق، سيتم استعراض فيما يلي مجموعة من أبرز التعريفات التي قدمها رواد هذا المجال، والتي تعبر عن تطوره وتعدد وجهات النظر حوله.

تُعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها الإطار أو المدخل الذي يربط بين القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والاتجاه الاستراتيجي العام للمكتبة. بناءً على هذا التصور، فإن سياسات وممارسات الموارد البشرية لا تُعد بمعزل عن الأهداف العامة، بل تتولد مباشرة من الاستراتيجية الشاملة للمكتبة، لتصبح وسيلة فعالة في تحقيق تلك الأهداف. (سيد ا.، 2000، صفحة 46)

من منظور آخر، تُعرّف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها عملية تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمكتبة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي العام. ويمتد هذا التكامل ليشمل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة، تُعد بدورها الركيزة الأساسية لتحفيز الابداع وتعزيز القدرات الإبداعية داخل المكتبة. (Rajib, 2008, p. 39)

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تُعرف بأنها نهج فكري ومنهجي يركز على قرارات تتعلق بنظام الموارد البشرية، بهدف تحقيق تكامل فعال بين جوانب وعناصر هذا النظام من جهة، والتوجه الاستراتيجي العام للمكتبة من جهة أخرى، لضمان المساهمة في تحقيق أهدافها المستقبلية. (خطاب ع.، 2003، صفحة 8)

يمكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها ممارسة حديثة ترسم التوجه المستقبلي طويل الأمد لسياسات التعامل مع الموارد البشرية وشؤونهم الوظيفية. ويشترط في هذه الممارسة أن تكون في حالة من التناغم والمواءمة الكاملة مع الاستراتيجية العامة للمكتبة، ومع ظروفها التشغيلية ورسالتها التي تسعى لتحقيقها. (عقيلي، 2015، صفحة 71)

من منظور آخر، يمكن تعريفها على مستويين متكاملين: على المستوى الهيكلي هي مجموعة من الخطط والبرامج التي تهدف إلى تشخيص وحل المسائل الاستراتيجية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على ضمان التوافق الكامل بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجيات الخاصة بالمكتبة ووحداتها. على المستوى السلوكي: تشمل جميع الفعاليات الموجهة للتأثير في سلوك الأفراد، وتوجيههم لاستيعاب الاحتياجات الاستراتيجية للمكتبة، والمشاركة بفعالية في تشكيل وتنفيذ المبادرات التي تضمن تحقيق تلك الاحتياجات. (راوية، 2005، صفحة 167)

كما يتجلى مفهوم جوهر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في محورين رئيسيين مترابطين: المحور التوجيهي: يمثل الاتجاه المستدام الذي تحدده المكتبة لوظيفة الموارد البشرية، والذي يركز على اختيار أنسب السياسات والممارسات مع مراعاة الإمكانيات والقيود البيئية والتنظيمية. (Bailey et al., 2003, p. 14)

المحور التكيفي: يُعتبر الأسلوب الشامل الذي يضمن استمرارية فعالية المكتبة وقدرتها على إدارة فرقها بمرونة في ظل بيئة متغيرة، من خلال معالجة قضايا رئيسية مثل إدارة التغيير والثقافة التنظيمية. (الخزامي، 2002، صفحة 35)

يمكن تعريفها بأنها الآلية التي تضمن مواءمة وترابط رسالة المكتبة وأهدافها وسياساتها مع ممارساتها التنفيذية لتحقيق غايتها الكبرى، وذلك من خلال تحديد وتطوير خطط ووظائف للموارد البشرية تكون مصممة خصيصاً لدعم إنجاز أهدافها الاستراتيجية. (زايد ، 2003، صفحة 105)

يمكن تعريفها أيضًا بأنها المنظومة المتكاملة للممارسات التي تحدد السياسات الطويلة الأمد لإدارة الموارد البشرية، والتي تشمل جميع جوانب حياتهم المهنية. وتستمد هذه الممارسات مشروعيتها وكفاءتها من توافقها الكامل مع الاستراتيجية العامة للمكتبة، والظروف الحالية التي تمر بها، ورسالتها التي تسعى لتحقيقها مستقبلاً. (السالم، 2009، صفحة 104)

بمعنى آخر، تركز استراتيجية الموارد البشرية على بناء تكامل منهجي بين الأهداف الاستراتيجية العامة للمكتبة واستراتيجية الموارد البشرية. هذا التكامل لا يقتصر على صياغة نظرية فحسب، بل يتضمن أيضًا آليات التنفيذ وإدارة العمليات والعناصر البشرية بطريقة تدعم هذا التوجه. والهدف من ذلك هو تعزيز تحقيق أهداف المكتبة، من خلال اعتماد نهج شامل يضمن أن جميع وظائف الموارد البشرية تعمل بتناسق. (Bailey et al., 2003, p. 7)

يمكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها العملية الإدارية التي تركز على الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري. تبدأ هذه العملية باختيار الكفاءات المناسبة، وتستمر عبر توجيه جهودهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. كما تتضمن تقييمًا منهجيًا لأعمالهم، وبناء جسور من التعاون الإيجابي بينهم وبين مختلف المستويات الإدارية. وبذلك، تعمل هذه الوظيفة كأداة حيوية تساهم بشكل مباشر في تحقيق الرسالة والأهداف الكلية للمكتبة. (أبو عريش، 2016، صفحة 105)

كما تُعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمثابة المنهجية التي تهدف إلى تحقيق الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري للمكتبة. ولا يُنظر إلى هذا الاستثمار كغاية في حد ذاته، بل كوسيلة استراتيجية لإدارة التغيير، وتعزيز مرونة المكتبة وقدرتها على التكيف الناجح مع محيطها وبيئتها المتغيرة. (برامقي ، 2016، صفحة 149)

ويعرفها (McMahan & Wright , 1992, p. 300) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها عمليات الموارد البشرية المخططة، والأنشطة الهادفة إلى تمكين المكتبة من تحقيق أهدافها.

بينما يعرفها (Boxall et al., 2007, p. 18) بأنها مدخل في الإدارة يشمل إستراتيجيات الموارد البشرية المصممة لتحسين الأداء التنظيمي، وقياس تأثير تلك الإستراتيجيات على ذلك الأداء.

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي الإطار المنهجي الذي يرتقي بوظيفة الموارد البشرية لتصبح شريكاً استراتيجياً فاعلاً، لا يقتصر دوره على تنفيذ استراتيجيات المكتبة فحسب، بل يمتد ليشمل المشاركة في صياغتها. ويتحقق ذلك من خلال مواءمة كافة أنشطة الموارد البشرية بدءاً من التوظيف والاختيار، ومروراً بالتدريب والتطوير، وانتهاءً بالتحفيز والمكافآت. فهي في جوهرها نظام متكامل يهدف إلى الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري، عبر توجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم ضمن بيئة عمل تعاونية، بما يسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمكتبة وتطلعات أفرادها على حد سواء.

3.2. تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية الكلية للمكتبة

يفترض أن تتكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع كل من الإستراتيجية الكلية للمكتبة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل إستراتيجيات المالية، الإنتاج، البحث والتطوير، ويعكس هذا أهمية أن تؤدي الموارد البشرية دوراً رئيساً في صياغة ووضع إستراتيجية المكتبة وتحقيق أهدافها حيث تتولد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من باطن إستراتيجية المكتبة كما يسهم تحقيق أهدافها في تحقيق أهداف هذه المكتبة. ومنه، هناك أربعة مستويات من الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المكتبة وهي كالآتي:

3.2.1. الإرتباط الإداري Administrative linkage

يمثل الارتباط الإداري أدنى درجات التكامل بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الشاملة للمكتبة. في هذا المستوى، ينحصر دور مدير الموارد البشرية في التعامل مع الجوانب التشغيلية والروتينية اليومية، دون وجود فرصة حقيقية للمشاركة في القضايا ذات الطابع الاستراتيجي. نتيجة لذلك، تُعد الخطط الاستراتيجية للمكتبة وتُحسم قراراتها الرئيسية بعيداً تماماً عن أي مساهمات أو مشاركة من قسم الموارد البشرية. (Noe et al., 1994, p. 45)

3.2.2. الإرتباط ذو الإتجاه الواحد One – way linkage

يشير الارتباط الأحادي الاتجاه إلى علاقة يحدث فيها تدفق المعلومات بشكل واحد، من فريق التخطيط الاستراتيجي نحو إدارة الموارد البشرية. فبعد الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية، تُرسل إلى قسم الموارد

البشرية ليقوم بتنفيذها. تتميز الاستراتيجيات الناتجة عن هذا النوع من الارتباط بفعالية منخفضة، بسبب الانفصال الكامل بين مرحلة الصياغة، التي تتم دون أي رؤية تتعلق بالموارد البشرية، ومرحلة التنفيذ.

3.2.3. الارتباط المتبادل ذو الاتجاهين Tow – way linkage

يعتبر الارتباط المتبادل ذي الاتجاهين مرحلة متقدمة من التكامل، حيث لا تقتصر وظيفة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ المهام فحسب، بل تمتد لتشمل المشاركة الاستشارية في مرحلة الإعداد. في هذا الإطار، يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بإنشاء مجموعة من الخيارات الاستراتيجية، ثم تُعرض هذه الخيارات على مختصين في الموارد البشرية لتقييمها وتقديم آرائهم حول مدى توفر الكفاءات والقدرات الضرورية لتنفيذ كل بديل. استناداً إلى هذه التوصيات، يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي النهائي، ويعود بعد ذلك إلى إدارة الموارد البشرية لوضع الخطط التنفيذية المطلوبة. (Noe et al., 1994, p. 45)

3.2.4. الارتباط المتكامل Integrative linkage

يمثل الارتباط التكامل في إدارة الموارد البشرية نمطاً متطوراً ومرناً من التفاعل المتعدد الأوجه بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المكتبة. بموجب هذا الفهم، يتجاوز دور مدير الموارد البشرية الوظائف التنفيذية المعتادة ليصبح شريكاً استراتيجياً وعضواً نشطاً في فريق الإدارة العليا الذي يشرف على تطوير الخطة الاستراتيجية الكاملة للمكتبة. وفي هذا الإطار، تظهر إسهامات إدارة الموارد البشرية في العملية الاستراتيجية من خلال عدة جوانب أساسية: (Noe et al., 1994, p. 45)

- ✓ المساهمة في تشكيل الهوية التنظيمية: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تحديد وصياغة رسالة المكتبة وأهدافها الأساسية. ويتم ذلك عبر ضمان امتلاك رأس المال البشري للمهارات والقيم المتناسقة مع الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل للمكتبة.
- ✓ المراقبة والتحليل البيئي الخارجي: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مهمة متابعة وتحليل المتغيرات في البيئة الخارجية المرتبطة بالقوى العاملة. ويتضمن هذا مراقبة الاتجاهات في سوق العمل، وتحديد الفرص المتاحة مثل وجود كفاءات نادرة، وتوقع التهديدات المحتملة مثل التغييرات في التشريعات العمالية أو التعزيز المتزايد للمنافسة على المواهب.
- ✓ التشخيص والتحليل البيئي الداخلي: تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ تحليل دقيق للبيئة الداخلية للمكتبة بهدف تقييم نقاط القوة والضعف المتعلقة بالموارد البشرية. يهدف هذا التحليل إلى فهم القدرات والكفاءات المتاحة، وتحديد الفجوات في المهارات، وتقييم الثقافة التنظيمية، مما يساعد المكتبة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بشأن اختيار وتطبيق الاستراتيجية الأنسب لتعزيز قدرتها التنافسية.

رغم أن اعتماد هذا الارتباط ليس ضماناً مؤكداً للنجاح، إلا أن الخبرات العملية والملاحظات في عالم الأعمال تؤكد واقعاً أساسياً. إن المكتبات التي تعير اهتماماً بالغاً لتحليل قضايا الموارد البشرية وتدمجها

كجزء رئيسي في جوهر عملية وضع استراتيجيتها، غالباً ما تكون الأكثر نجاحاً في تحقيق خياراتها وأهدافها الاستراتيجية.

3.3 نماذج التكامل بين الاستراتيجية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

في سياق تحليل درجة الترابط بين استراتيجية المكتبة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، قدّم طومسون (Thompson، 1999، صفحة 26) إطاراً تحليلياً يميز خمسة نماذج أساسية. تعكس هذه النماذج مستويات متفاوتة من حيث قوة وطبيعة العلاقة بين هذين البعدين الاستراتيجيين.

3.3.1. نموذج الإفتراق Separation Model

يُعرف نموذج الإفتراق بالانفصال التام بين مستوى التخطيط الاستراتيجي الشامل للمكتبة والتوجهات الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث لا يوجد رابط منهجي أو تكاملي بين الجانبين. ينجم عن هذا الانفصال أن استراتيجية الموارد البشرية لا تُعطى الاهتمام الكافي أو لا تُعتبر من أولويات الإدارة العليا، حيث تُعتبر وظائفها مجرد أنشطة إدارية وتشغيلية بحتة وليست جزءاً من الإطار الاستراتيجي للمكتبة. وتاريخياً، رغم أن هذا النمط كان السائد في الممارسات الإدارية في الستينيات، فإنه لا يزال من الممكن ملاحظة تطبيقاته اليوم، وخاصة في سياق المكتبات الصغيرة، كما يمكن أن يظهر أيضاً في بعض المكتبات الكبيرة التي تعمل في بيئات تنظيمية نامية.

3.3.2. نموذج التطابق Fit Model

يستند هذا النموذج إلى فرضية رئيسية تدل على أن العنصر البشري هو الأداة الأساسية لتحقيق نجاح استراتيجية المكتبة وأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تُصاغ لتكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتوجهات العليا، حيث تُبنى وتُصمم خصيصاً لتتوافق تماماً مع متطلبات الاستراتيجية العامة، مما يضمن توافر القدرات والكفاءات اللازمة لتحقيقها بكفاءة.

3.3.3. نموذج الحوار Dialogue Model

يُحدث هذا النموذج نقلة نوعية في فهم العلاقة بين الاستراتيجيتين، من خلال إرساء آلية للتواصل ثنائي الاتجاه. فبدلاً من أن تكون استراتيجية الموارد البشرية مجرد ملحق للاستراتيجية العامة، تصبح شريكاً حيوياً في النقاش الاستراتيجي، حيث تسهم أفكارها في تحديد وصياغة الاتجاهات العامة للمكتبة.

3.3.4. نموذج الشمول Holistic Model

اتصف هذا النموذج بأقصى درجات التكامل والترابط، حيث يتم الوصول إلى اندماج شامل بين استراتيجية المكتبة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. في هذا الإطار، تتخطى استراتيجية الموارد البشرية

مهامها التقليدية كأداة تنفيذية تركز فقط على دعم استراتيجية الأعمال، لتتحول إلى هدف استراتيجية مستقلة . وينتج عن ذلك تعزيز وظائف إدارة الموارد البشرية لتصبح شريكاً استراتيجياً نشطاً، يساهم في وضع الخطط العامة للمكتبة بدلاً من الاكتفاء بتنفيذها . الغاية الرئيسية هي أن تسهم الموارد البشرية في تأسيس وتعزيز مهارات أساسية وكفاءات فريدة، تمنح المكتبة تفوقاً تنافسياً مستداماً .

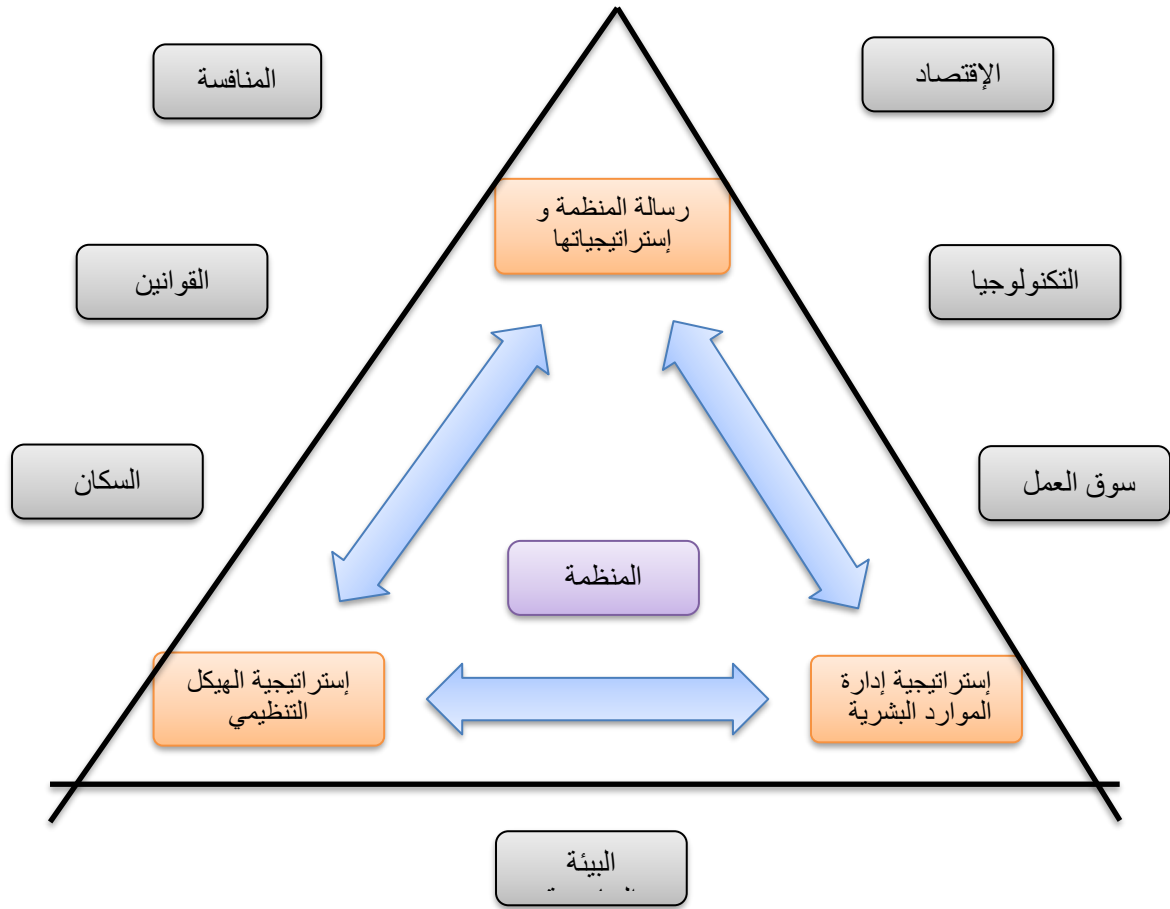
3.3.5. أنموذج القيادة للموارد البشرية Human Resource Driven

يعد هذا النموذج الأكثر تقدماً في إبراز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تحتل استراتيجيتها مكانة محورية وقيادية داخل المكتبة. بناءً على هذه المعالجة، تأخذ إدارة الموارد البشرية الدور الرائد في صياغة الاستراتيجية العامة للمكتبة. أي أنه لا يمكن تطوير استراتيجية تنظيمية متكاملة إلا إذا استندت إلى استراتيجية واضحة للموارد البشرية، وبالتالي يصبح العنصر البشري ليس مجرد وسيلة تنفيذية بل المحور الرئيسي والأساس في التوجه الاستراتيجي.

وفي هذا الإطار، قدم (Butler, 1988) مساهمة هامة في صياغة هذا المفهوم، حيث ربط بين الدور القيادي للموارد البشرية وما أشار إليه بـ "الاستراتيجية الطارئة" (Emergent Strategy) وتتميز هذه الاستراتيجية بالمرونة الديناميكية التي تتيح للمكتبة استكشاف واقتناص الفرص الاستراتيجية بشكل استباقي ودون تردد .وبذلك، تصبح المكتبة قادرة على المبادرة نحو تحقيق أهدافها المطلوبة، بدلاً من التفاعل فقط مع تغيرات البيئة، مما يعزز دور الموارد البشرية القيادي في توجيه الاستراتيجية التنظيمية.

وفي سياق الحديث عن تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الشاملة للمكتبة، يرى (عقيلي ، 2015، صفحة 73) أن استراتيجية الموارد البشرية تُعد جزءاً لا يتجزأ عن الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتقع ضمن المستوى الثالث من الهرم الاستراتيجي، وهو المستوى الوظيفي، الذي يضم استراتيجيات الأقسام الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية. ووفقاً لهذا التصور الهرمي، فإن مجموع هذه الاستراتيجيات الوظيفية هو ما يشكل استراتيجية المنظمة الكلية التي تتربع على قمة الهرم (المستوى الأول). وبناءً على ذلك، يتضح أن كافة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية يتم توجيهها لخدمة ودعم الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة بتكامل وتوافق تام.

كما ينسجم هذا المنظور مع مبدأ التكامل الاستراتيجي (Strategic Integration)، والذي يقتضي وجود تطابق بين الرسالة وإستراتيجية المنظمة، وبين استراتيجية الهيكل التنظيمي الداعم لها. وكنتيجة لذلك، يجب أن تعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على خدمة ودعم كل من الاستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي. ويأتي هذا التكامل كاستجابة ضرورية لمتغيرات البيئة الخارجية، بهدف ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي: (عقيلي ، 2015، صفحة 73)



الشكل البياني رقم (4): يوضح مفهوم التكامل الإستراتيجي

يستدل من النموذج الموضح أعلاه أن عملية بناء استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يعتمد على تحقيق التكامل والمواءمة مع محورين أساسيين:

1. الاستجابة لمتطلبات رسالة المكتبة واستراتيجيتها الكلية.
 2. توفير متطلبات الهيكل التنظيمي والإدارات المتنوعة من القدرات والمواهب البشرية.
- استناداً إلى ذلك، يمكن تحديد جانبين لهذا التكامل الاستراتيجي الذي تتميز به استراتيجية الموارد البشرية، كما ذكر: (عقيلي ، 2015، صفحة 74)

- التكامل الداخلي (Internal Integration): يتناول هذا العنصر الانسجام والتكامل بين وظائف وممارسات الموارد البشرية المختلفة (مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) لتكون نظاماً داخلياً موحداً وفعالاً. الغرض من هذا التكامل هو التأكد من أن هذه الأنشطة تتعاون معاً بشكل متناسق لدعم وتفعيل استراتيجية المكتبة وهيكلها التنظيمي.
- التكامل الخارجي (External Integration): يتناول هذا الجانب توافق استراتيجية الموارد البشرية، كنظام فرعي، مع المنظومة الاستراتيجية العامة للمكتبة. يهدف ذلك إلى تمكين المكتبة بالكامل من

مواجهة تحديات البيئة الخارجية واغتنام الفرص المتاحة، حيث تتعاون كافة الاستراتيجيات الوظيفية، بما في ذلك استراتيجية الموارد البشرية، لتحقيق رسالة المكتبة وأهدافها السامية.

3.4. عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- ✓ دراسة و تحليل البيئة المحيطة بالمكتبة للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
- ✓ دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية.
- ✓ صياغة البدائل للإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجيات المكتبة.
- ✓ مراقبة وتتبع استراتيجية الموارد البشرية وتقييم مدة تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ وضع الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية. (خطاب ع، 1990، صفحة 8)
- ✓ وضع معايير للتحقق ومتابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات. (السلمي، 2001، صفحة 56)
- ✓ وضع هيكل تنظيمي بغية تصور وإدراك العلاقات بين مختلف الأجزاء بطريقة إجرائية.
- ✓ تشكيل فرق العمل داخل الفروع وهذه الفرق تحمل على عاتقها مسؤوليه التنفيذ .
- ✓ ضرورة تحديد أدوات الرقابة والاتصال بالإضافة إلى ذلك تظهر ضرورة عقد الإجتماعات الدورية بهدف تقييم الأعمال. (علاقي، 1981، صفحة 95)
- ✓ تحديد القضايا الأكثر أهمية وصياغتها في إستراتيجية محددة. (محمد س.، 2009، صفحة 26)
- ✓ يمكن وصف جوهر العملية التنظيمية بأنها شبكة من الجهود والأنشطة البشرية المنسقة بشكل مدروس ومتعمد. فالتنظيم لا يعتبر هيكلًا ثابتاً، بل هو أداة حيوية تتيح للمكتبة وضع وتنفيذ استراتيجياتها بفاعلية. كما أن نوع التنظيم الذي تختاره المكتبة يؤثر بشكل كبير على قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، مما يساعد في بناء وتعزيز ميزاتها .
- ✓ يعتقد المفكر "مارتيني" أن التنظيم الجيد هو الذي يمكّن المكتبة من الوصول إلى نتائج مرغوبة، سواء فيما يتعلق بسلوكيات الأفراد أو في الأداء الشامل للمكتبة. يزداد هذا الأمر أهمية في بيئة تتسم بالتغير السريع، حيث يتوجب على المؤسسات التكيف الدائم مع التحديات والفرص الجديدة. فالتنظيم الفعال يوفر للمكتبة المرونة المطلوبة لمواكبة تلك التغيرات، مما يساعدها على الحفاظ على قدرتها وتفوقها. (رفاعي و آخرون ، 2001، الصفحات 573-574)
- ✓ لكي تستطيع إدارة الموارد البشرية تطوير استراتيجيتها بفعالية، تحتاج إلى نظام معلومات مفصل خصيصاً لها. هذا النظام لا يقتصر فقط على جمع المعلومات، بل يسعى إلى تحويلها إلى بيانات ذات فائدة. المعلومات تعتبر بيانات خام تم تعديلها وتحليلها وترتيبها في إطار مفهوم ومفيد للذي يستفيد منها، مما يعطيها بُعداً وقيمة إضافية تتجاوز كونها مجرد أرقام أو حقائق منفصلة. (الكردى و العبد، 2003، صفحة 1)

3.5. خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ✓ اعتماد منظور مزدوجة في إدارة الموارد البشرية يجمع بين الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى ومتطلبات الكفاءة التنفيذية قصيرة المدى.
- ✓ النظرة للموارد البشرية بإعتبارها موارد إستراتيجية.
- ✓ يجب أن تتكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المكتبة الكلية وتعمل على خدمتها.
- ✓ يجب أن تأخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية إلى جانب نقاط القوة والضعف الداخلية.
- ✓ الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية كوسيلة لتعزيز مستويات الأداء التنظيمي وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم هذا الأداء. (احمد، 2009، صفحة 25)
- ✓ تعتبر الموارد البشرية نظامًا شاملاً متكاملًا تتداخل فيه الأنشطة والعمليات، وتكون فعاليتها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى توافق سياساتها وممارساتها مع الأهداف الاستراتيجية للمكتبة.
- ✓ يعتمد نجاحها على الفهم الصحيح للخصائص الموارد البشرية المتاحة ومدى تناسقها مع الإستراتيجيات الوظيفية. (السلي، 2001، صفحة 46)
- ✓ الإدارة الإستراتيجية عملية منهجية وحتمية تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمكتبة.
- ✓ تحمي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المكتبة من المشاكل والأزمات ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
- ✓ تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية و نظام التخطيط الإستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية. (عشماوي م.، 2010، صفحة 22)
- ✓ جميع مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مرتبطة بقوة فيما بينها.

3.6. متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- إن تبني منظور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية ليس عملية تلقائية، بل تحتاج إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية الضرورية. تمنح هذه المتطلبات المكتبة القدرة على تحقيق التناغم والتكامل المطلوب بين سياساتها وأنشطتها المتعلقة بالموارد البشرية من جهة، ورؤيتها الاستراتيجية العامة من جهة أخرى. تتجسد أبرز هذه المتطلبات فيما يلي:
- ✓ الإهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية.
- ✓ تحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
- ✓ تنمية العمل الجماعي والأداء الجماعي. (السلي، 2001، صفحة 45)
- ✓ تغيير قيم و اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل بحيث يزيد ولائهم وإنتمائهم للمكتبة وتزيد دافعياتهم للعمل.
- ✓ توسيع نطاق وظيفة إدارة الموارد البشرية لتصبح مساهماً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل للمكتبة.

- ✓ توعية الموظفين وجعل المسؤولين أكثر إنسجاماً مع عمالهم والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية.
- ✓ إن ممارسة إدارة الموارد البشرية بفعالة ليست مجرد تطبيق آلي للمعرفة، بل هي نتاج للتفاعل والتكامل العميق بين الرصيد المعرفي للفرد، وخبراته العملية المكتسبة، وأحكامه الشخصية في اتخاذ القرارات. فكلما كانت هذه العناصر والمتمثلة في المعرفة والتجربة والأحكام الشخصية أكثر تماسكاً وقوة، أصبحت الممارسة أكثر نضجاً ورسوخاً. (راوية، 2011، صفحة 98)
- ✓ تغيير وتطوير أساليب وسائل إدارة الموارد البشرية. (العدن، 2002، صفحة 42)
- ✓ العدالة الإستقرار في العمل وإحترام أخلاقيات العمل فكلما توفرت العدالة في الحوافز والتدريب وغيرها كلما زاد رضا الأفراد. (حrchوش و السالم، 2009، صفحة 18)
- ✓ أن تضمن الإدارة تقسيم مهام وظيفة الموارد البشرية مع مختلف الإدارات التنفيذية وأن تصبح إدارة الموارد البشرية شريك أعمال ويتحقق هذا من خلال وضع إستراتيجية الموارد البشرية بما يتوافق مع رؤى وإستراتيجيات باقي وظائف المكتبة.
- ✓ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحترم القوانين المتعلقة بحقوق الأفراد وذلك من خلال معالجة شكاويهم وفتح باب النقاش معهم والعمل على تحقيق مطالبهم.
- ✓ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تخلق قيمة مضافة حقيقية للمكتبة.
- ✓ ربط الفعالية التنظيمية والكفاءة والالتزام لتطوير إستراتيجية المكتبة وتحسين مركزها.
- ✓ تشجيع الابداع والمرونة في العمل واستخدام تقنيات حديثة للتكوين والاتصال. (Annick, 2006, p. 35)

3.7. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- يمكن توضيح أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:
- ✓ للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور هام في قيادة التغيير وفي إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ✓ تعزيز دور الموارد البشرية وزيادة سلطته ومكانته ضمن الهيكل التنظيمي.
- ✓ زيادة قدرة المكتبة على التنبؤ الكمي والنوعي من الموارد البشرية وتنميتها.
- ✓ تنمية التميز من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء لتنظيم وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.
- ✓ إن جوهر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتمحور حول الاستثمار الفعّال في رأس المال البشري. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق سياسات وبرامج معدة خصيصاً لتعزيز جميع القدرات والإمكانات لدى موظفي المكتبة، مما يساهم بشكل مباشر في رفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم.
- ✓ خلق أفراد مؤهلين وفعالين قادرة على تحقيق متطلبات الإستراتيجية داخل المكتبة.
- ✓ يساعد المكتبات على توقع المشكلات في المستقبل وطرق معالجتها.
- ✓ يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المكتبة وأفاق تطورها.

- ✓ تعتبر وسيلة فعالة لتحديد الأولويات والأهداف في بيئة تتميز بالتعدد والتداخل، مما يضمن توجيهاً حكيماً ومنظماً لموارد المكتبة، وتركيزاً استراتيجياً على الأهداف الأكثر أهمية وتأثيراً على مستقبلها. (الخفاجي ن.، 2004، صفحة 38)
- ✓ تمكن المكتبة من تحقيق توازن استراتيجي دقيق، حيث تسعى لتعظيم الاستفادة من الفرص الخارجية بالاستناد إلى قوتها، وفي ذات الوقت، تعمل على تقليل تأثير التهديدات المحيطة من خلال معالجة نقاط ضعفها الداخلية.
- ✓ يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل والتكامل التعاون والجدية. (فلاح ، 2000، صفحة 30)
- ✓ تنمية عادات التفكير في المستقبل وهي من أبرز نتائج تسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
- ✓ إحداث تغيير فكري وسلوكي على الأفراد لتحويلهم من التركيز على إكتشاف الخطأ إلى تجنب ومنع وقوعه. (خضير ك.، 2004، صفحة 173)
- ✓ إرساء روح الإبداع والإبتكار في المكتبة.
- ✓ إدارة الأداء على المدى الطويل وإرساء ثقافة تنظيمية طويلة الأمد. (Caliskhan, 2010, p. 104)
- ✓ إن الموارد البشرية شريك إستراتيجي سواء من خلال صناعة إستراتيجيات المكتبة أو من خلال تنفيذ تلك الإستراتيجيات من خلال ممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من إستقطاب وإختيار وتدريب وتعويض للعاملين.
- ✓ تعمل على الحفاظ على رأس مالها البشري وتختار الوسائل الأكثر فعالية من أجل جعل هذا العامل أكثر كفاءة ومهارة لغرض توظيف قدراته بالشكل الصحيح من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمكتبة وخدمة مصالحها. (Jackson et al., 2012, p. 4)

3.8. القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

3.8.1. فهم مجال النشاط: (مانع، 2015، صفحة 39)

- ✓ توفر فهم كامل لبيئة العمل والإلمام الشامل بنشاط المكتبة، بما في ذلك أسواقها ومنتجاتها ومكانتها.
- ✓ القدرة على تقديم تحليلات ومعلومات موثوقة حول مجال الأعمال، مما يسهم في اتخاذ قرارات عقلانية ومدروسة تدعم الخطة الإستراتيجية الاتجاه الاستراتيجي العام للمكتبة.
- ✓ الكفاءة في تحليل التكلفة والعائد: ينبغي أن يتمتع مدير الموارد البشرية بالقدرة على تقييم الآثار المالية للبدائل المتاحة، سواء لتقليل النفقات أو لاختيار الحل الأمثل الذي يحسن من فعالية الاستثمار في رأس المال البشري.

3.8.2. القدرة على إمتلاك المعرفة المهنية والفنية: (مانع، 2015، صفحة 39)

- ✓ الالتزام بالتطوير المهني المستمر متابعة أحدث الأساليب والنظريات المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية لضمان تواكب عدم تقادم الخبرات.

- ✓ امتلاك معرفة عميقة واسعة بالطرق والبرامج الحديثة التي تعد مصادر محتملة لتعزيز المنافسة وخلق قيمة مستدامة للمكتبة.
- ✓ القدرة على التحليل والتكيف وذلك من خلال امتلاك مهارة لتقدير فعالية هذه الأدوات والممارسات، واختيار وتطبيق ما يتناسب منها مع السياق الاستراتيجي والثقافة المكتبية بشكل فعال.

3.8.3. القدرة على إدارة عمليات التغيير:

- ✓ تحديد المشكلات بوضوح، وتطبيق استراتيجيات التغيير الفعالة، وتقييم نتائجها بشكل موضوعي.
- ✓ التركيز على قيادة فعالة للتغيير، والتعامل بشكل استباقي مع مقاومته لضمان تقليل الاضطرابات المرتبطة به.
- ✓ السعي لتقليل النزاعات التنظيمية ومعالجة قضايا غموض الأدوار من خلال توضيح المهام والمسؤوليات، مما يضمن التنفيذ السلس للخطط والمبادرات المرتبطة بالتغيير. (مانع، 2015، صفحة 39)

3.8.4. القدرة التكاملية

- ✓ توفر رؤية شاملة منظومية: يتخطى هذا المفهوم نطاق التخصص الدقيق، مما يتيح لمسؤول الموارد البشرية استيعاب الصورة العامة. يظهر ذلك في القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين وظائف الموارد البشرية المختلفة مثل التوظيف، التدريب، والتعويضات، وفهم طبيعة العلاقات المتبادلة وتأثيراتها المتشابكة لتحقيق أقصى فعالية تنظيمية.
- ✓ المشاركة الفاعلة في بناء الاستراتيجية التنظيمية: يتجاوز دور مدير الموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية، ليشمل المساهمة في صياغتها، خاصة فيما يخص القضايا الأساسية المرتبطة برأس المال البشري، وتوجيه السياسات ذات الصلة لدعم كل خيار استراتيجي مقترح. (Wils et al., 1991, p. 65)
- ✓ ترجمة الاستراتيجية إلى متطلبات بشرية: يستلزم ذلك إدراكاً شاملاً للأهداف الاستراتيجية للمكتبة، والقدرة على تحديد وتحويل هذه الأهداف إلى مهارات وكفاءات وسلوكيات وإبداعات ضرورية من القوى العاملة لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية المتبعة.
- ✓ تصميم وتنفيذ المبادرات التي تدعم الاستراتيجية: استناداً إلى الفهم المكتسب، يتم إنشاء وتنفيذ برامج وممارسات الموارد البشرية التي تضمن تأهيل الموظفين بالمهارات والكفاءات اللازمة، وتعزيز السلوكيات التي تسهم بفعالية في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمكتبة.
- ✓ إدارة التنوع وتحقيق المواءمة العادلة: القدرة على إدراك وتقدير الفروق الفردية بين الموظفين وتطبيق هذا الفهم لتحقيق التوافق الأكثر فعالية بين مهاراتهم ومتطلبات أدوارهم الوظيفية، بما يضمن تعزيز مبادئ العدالة والمساواة في بيئة العمل.

3.9. صعوبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- على الرغم من بساطته الظاهرية إلا أن تطبيق هذا النسق يجد صعوبات جمة أمامه ، فعدد لا يستهان به من المكتبات ذاقت مرارة التجربة و إنطلاقا من نجاح أو فشل تطبيق هذا النسق في مكتبات عديدة فمن بين الأسباب التي تعيق تطبيق هذا النسق نجد:
- ✓ عدم قدرة الأفراد المتواجدين في أعلى السلم الهرمي على تبني سياسة الباب المفتوح في عملية الإتصال بهدف وضع الأهداف وتقييم الأداء .
 - ✓ عدم إلتزام الإدارة العليا بالرغم من تبنيها لهذا النسق .
 - ✓ عدم قبول كل أجزاء النسق ما عدا الجانب الإداري .
 - ✓ إثبات المسؤولين و الإطارات حسن إرادتهم أكثر من إلتزامهم بالنتائج الامر الذي يجعلهم يتجاهلون أراء المتواجدين على مستوى التنفيذ.
 - ✓ إعطاء معلومات للأفراد في المكتبة دون مساعدتهم على التطبيق.
 - ✓ عدم تخلي المسؤولين و الإطارات عن الصفات الخاص كالإعجاب بالنفس والتسلط، والإقتناع بأنهم هم فقط من يملكون الأفكار الجيدة. (عبادة، 2003، صفحة 158)

3.10. الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

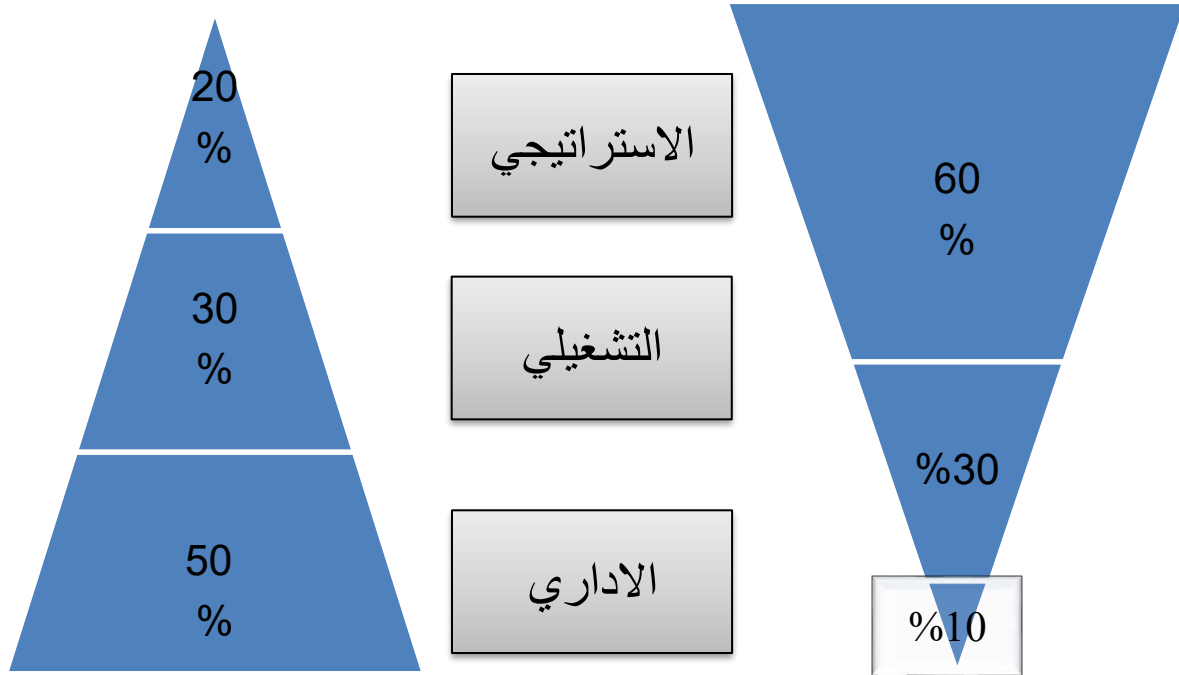
تُعنى إدارة الموارد البشرية بالعمليات التشغيلية اليومية كالتوظيف والتدريب وإدارة شؤون الموظفين بشكل تفاعلي ومنفصل عن مسار المكتبة. في المقابل، ترتقي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بهذا الدور لتربط جميع ممارسات وسياسات الموارد البشرية بالأهداف طويلة الأمد للمكتبة. فهي بذلك نهج استباقي يهدف إلى تحقيق التميز من خلال مواءمة رأس المال البشري مع الرؤية الشاملة للمكتبة. وللتوضيح أكثر سيتم عرض الفروقات في الجدول التالي:

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
الإهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية) الأداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في إتخاذ القرار.	الإهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. المشاركة الإيجابية في إتخاذ القرار تحمل المسؤولية.
التركيز على الجوانب المادية للعمل. الإهتمام بقضايا الأجور الحوافز. تحسين بيئة العمل المادية.	الإهتمام بمحتوى العمل. البحث عن آليات إستثمار القدرات الفكرية الإهتمام بالحوافز المعنوية
تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني إكساب الفرد مهارات يدوية.	تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والإبتكار، وتنمية المهارات الفكرية وإستثمارها

تنمية العمل والأداء الجماعي	تنمية العمل والأداء الفردي

الجدول رقم(5): يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (السلمي، 2001، صفحة 45)

هذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل البياني رقم (5): يوضح الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Mathis & Jackson, 1999)

3.11. إشكالية التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد تم تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بشكل شامل من قبل الباحثين، حيث يمكن تمييز اتجاهين رئيسيين ساعدا في تكوين الفهم لهذه العلاقة الديناميكية وهما:

3.11.1. إتجاه البحث الأول: (Petit & bengue, 2001, p. 32)

ركز هذا التيار الفكري، الذي يضم باحثين بارزين أمثال دير (Dyer) وتريسل (Trussl) وشولر (Schuler)، على تحديد الدور الأمثل لإدارة الموارد البشرية وتحديد الأبعاد المناسبة لتدخلها في عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية. وانبثقت عن هذا الاتجاه مقاربتان أساسيتان:

❖ **المقاربة الأولى:** تتخذ هذه المقاربة دوراً تنفيذياً في إدارة الموارد البشرية، حيث يقتصر دورها على صياغة السياسات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، دون إشراك مسؤولي إدارة الموارد البشرية في تطوير تلك الاستراتيجية.

❖ **المقاربة الثانية:** تبرز المقاربة الثانية أهمية أن يكون تدخل الموارد البشرية حاسماً ومتزامناً مع بداية صياغة الاستراتيجية، بدلاً من أن يكون دوراً ثانوياً أو لاحقاً.

3.11.2. إتجاه البحث الثاني :

يركز هذا الاتجاه البحثي على العلاقة الترابطية بين استراتيجيات المنظمة ونماذج سياسات الموارد البشرية، مشدداً على أهمية اختيار الأساليب الإدارية الملائمة لكل نمط استراتيجي على حدة. تستند هذه الرؤية إلى فرضية جوهرية تتعلق بأن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب أنماطاً سلوكية ومواقف وظيفية معينة من الموظفين. وبالتالي، فإن العلاقة بين الاستراتيجية العامة وإدارة الموارد البشرية علاقة تبعية تتأثر بشكل مباشر بنوع الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

تُعزى إعادة تموضع وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المكتبة بشكل مباشر إلى انتشار وتوسع مفهوم الإدارة الاستراتيجية. هذا التقدم لا يقتصر على الاعتراف بأهمية هذه الوظيفة، بل يؤكد على ضرورة تحقيق مستويين من التنسيق: التنسيق الأفقي، الذي يدل على التكامل والتوافق بين سياسات الموارد البشرية المختلفة، والتنسيق الرأسي، الذي يضمن ربط استراتيجية الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية الكلية للمكتبة.

3.12. الأساليب الجديدة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

✓ إن الوصول إلى النجاح التنظيمي واستمراره يعتمد أساساً على فهم المكتبة كنظام حيوي ومفتوح، يتفاعل باستمرار مع محيطه ويتطلب حالة من التكيف المستمر بين مكوناته الداخلية. استناداً إلى ذلك، لا يمكن الوصول إلى هذا التوازن الفعال إلا من خلال إقامة علاقة تكاملية وثيقة تربط بين ثلاثة أبعاد رئيسية: التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الرؤية والاتجاه، وإدارة الموارد البشرية التي تجمع الطاقات والكفاءات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة تضمن توافق سلوكيات الأفراد مع أهداف المكتبة. (Petit & Bélanger , 1998, p. 332)

✓ تستند الفلسفة الحديثة في إدارة الموارد البشرية إلى فرضية تفيد بأن الاستعداد الداخلي لدى الموظف لتطوير مهاراته وزيادة كفاءاته لا يمكن أن يتحقق دون وجود بيئة عمل داعمة ومحفزة. بناءً عليه، فإن هذا الاتجاه يشكل انقطاعاً معرفياً مع الأساليب التقليدية التي كانت تصنف الموارد البشرية كجزء من التكاليف، ليرسخ رؤية استراتيجية تعتبرها العنصر الرئيسي في بناء رأس المال البشري، وينظر إلى النفقات على تطويرها وتميئها كاستثمار ضروري يضمن للمكتبة تحقيق عوائد ملموسة وغير ملموسة في المستقبل.

✓ إن تزايد التشابك في مصالح الأطراف المختلفة المكونة للمكتبة (كإداراتها، وموظفيها، وأصحاب المصلحة) يستدعي ضرورة الانتقال إلى أساليب إدارية أكثر انسجاماً ومرونة. فالأساليب التقليدية

للتيسير لم تعد قادرة على التعامل مع هذه الشبكة المعقدة من العلاقات، مما إستلزم إدخال تغيير منهجي يضمن التوافق بين هذه المصالح المتداخلة.

✓ على عكس الرؤية الإدارية التقليدية التي كانت تربط بين فعالية المكتبة وبين صرامة آليات الرقابة، تظهر النماذج التنظيمية الحديثة أن التوازن في السلطات هو الأساس الرئيسي لتأسيس بيئة عمل مبتكرة. من هذا التوازن يتولد الانفتاح وتتقوى روابط التعاون وتُعزّز مبادئ الشراكة الفعالة بين جميع الفاعلين في المكتبة.

✓ يعتبر تفعيل قنوات الاتصال شرطاً أساسياً ومدخلاً استراتيجياً لتعزيز رأس المال البشري في المكتبة. حيث يسمح بتحقيق بيئة قائمة على الثقة وتعزيز ثقافة الالتزام، موفراً بذلك بديلاً إيجابياً للصراعات التي تعوق الأداء وتهدر الطاقات التنظيمية.

✓ يُعتبر الأسلوب التشاركي، الذي يتيح للموظفين المشاركة المباشرة في تحديد المشكلات ووضع الحلول، أداة أساسية لتعزيز مستوى التزامهم بالمكتبة. بفضل هذه المشاركة النشطة، يتحول الموظفون من مجرد منفذين إلى شركاء حقيقيين في اعتماد استراتيجية المكتبة والدفاع عن مساهماتها.

3.13. أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تدعيم الولاء والانتماء لدى العاملين، حيث يشعر الأفراد برغبة أكثر في العمل وتحسين الأداء كلما ارتفع معامل ولائهم وانتمائهم للمكتبة التي يعملون بها. ولذلك تسعى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إثراء ثقافته الولاء والانتماء وهذا من خلال فتح مجال واسع أمام الأفراد المشاركة في إتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بواقع عملهم. بالإضافة إلى إعتماد برامج للتنمية الداخلية تفتح أمامهم أفاق لتولي مناصب علي تتناسب مع مؤهلاتهم. كما تتبنى إدارة الموارد البشرية نظاماً للحوافز يثمن مجهودات العاملين ويقوي لديهم الرغبة في مواصلة الجهود المبذولة. (خضير ك.، 2004، صفحة 183)

ينبثق مفهوم دمج الموظفين من فرضية أساسية نقول إن الأفراد في المناصب التنفيذية يملكون المعرفة الأكثر دقة وواقعية بشأن مشكلات الأداء ومتطلباته. وبالتالي، يتم وضع استراتيجيات تهدف إلى تحويل هذه المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) إلى تحسين الأداء التنظيمي. ويتم ذلك من خلال منح الموظفين مسؤولية مباشرة في عمليات التطوير، وتعزيز ثقافات التعاون والمشاركة عبر هياكل مرنة مثل فرق العمل. تتجاوز هذه المقاربة مجرد تحسين الجو التنظيمي، بل تمثل استثماراً مباشراً في رأس المال الفكري، إذ أن تمكين الأفراد من المشاركة في تطوير سياسات العمل يزيد من فرص تنفيذها بشكل فعال. كما أن مشاركتهم تقدم للإدارة بيانات غير متوفرة من زاوية استراتيجية، وتعمل في الوقت نفسه على إنشاء دائرة إيجابية من الالتزام الذاتي والمراقبة الاجتماعية التي تضمن استمرارية التحسين. (أبو بكر، 2004، صفحة 46)

التحسين المستمر يحقق الأفراد الإنسجام المطلوب مع الأهداف الإستراتيجية التي تعمل المكتبة على تحقيقها. وعادة عندما يخضعون بإستمرار إلى برامج تأهيلية وتعليمية تسمح لهم بتنمية ثقافتهم التنظيمية ومهارتهم ومعارفهم الفنية الإدارية وهذا مايؤدي بالضرورة إلى التحسين المستمر للأداء و يتحقق التحسين المستمر لمهارات الأفراد، من خلال إعداد وتنفيذ دورات تدريبية، الهدف منها هو إكسب الأفراد مهارات جديدة بسيطة وسهلة أو معقدة ومتطورة يتطلبها برامج التغيير . (راوية، 2011، صفحة 22)

تدعيم القدرة على الإبداع تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتصميم سياسات التي تسمح بتشجيع الأفراد ذوي المواهب على تفجير طاقاتهم الإبداعية. ويكون ذلك بترك للأفراد الحرية الكافية لإبداء الرأي والإعتراض عن طرق العمل بشكل بناء، ومساعدة الأفراد على التفكير الإيجابي تشجيعهم على التحسين المستمر، وعدم الإقتناع بما هو موجود. وتدعينا لذلك تعتمد نظام للحوافز يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة والجيدة. (الغمري، 2004 ، صفحة 64)

تظهر الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية بكفاءة في إطار استراتيجي متعدد الجوانب، يبدأ بجذب وتدريب الكفاءات لتزويد المكتبة بموظفين متدربين يتحلون برغبة قوية في الأداء .لكن جذبهم يبقى ناقصاً ما لم يصاحبه البعد الثاني، وهو خلق الظروف المناسبة وتصميم بيئة عمل تحفز طاقاتهم لتكون مبدعين وذوي كفاءة في تلبية احتياجات المستفيدين .وتتوسع هذه البيئة عبر تعزيز القيم التي تضمن تحسين الرضا الوظيفي وتمكنهم من تحقيق إمكاناتهم .ويتزامن ذلك مع بعد حوكمي مهم يتمثل في إيصال سياسات إدارة الموارد البشرية إلى الموظفين من خلال تواصل استراتيجي يعمل على توضيحها وتبسيطها .وأخيراً، يظهر البعد الديناميكي في القدرة على إدارة عمليات التغيير بفاعلية، مما يضمن تحقيق التوازن وصياغة نظام تبادل للمنافع لا يقتصر على العمال كأفراد وجماعات، بل يشمل المجتمع الداخلي والخارجي للمكتبة. (شنوفي، 2005، صفحة 80)

تتبلور الفلسفة الحديثة لإدارة المهارات، حول استثمار العنصر البشري كأصل استراتيجي، من خلال إدخال وتشجيع عمليات التعلم لبناء القدرات والمهارات المطلوبة لمواءمة احتياجات المكتبة. (Armstrong , 2008, p. 11) يتجلى هذا الاستثمار من خلال مجموعة من العمليات المتصلة التي تبدأ باستقطاب المهارات اللازمة عبر وسائل فعالة للتوظيف وإدارة الحياة المهنية. (المرسي ، 2003، صفحة 45) ثم تنتقل إلى مرحلة تحسين هذه المهارات وتنميتها، من خلال التدريب المستمر وتخطيط المسارات الوظيفية. لا تكتمل هذه الدورة إلا من خلال استغلال المهارات المتاحة واستخدامها بشكل مثالي، عبر تعزيز المبادرة الفردية وتفعيل قنوات الاتصال الجماعية. وفي النهاية، يبرز الهدف الرئيسي وهو الحفاظ على المهارات المكتسبة، مما يستدعي إدارة استباقية للموارد البشرية وتنظيماً مرناً للعمليات. (blanchot & wacheux, 2002, p. 1)

3.14. مقومات النجاح للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لا يمكن تصور وجود دعم حقيقي لنجاح إدارة الموارد البشرية بمعزل عن وجود قيادة داعمة ، فهي تعد شرطاً أساسياً لنجاح المكتبة في ظل الظروف الحالية. وتتجسد هذه القيادة في قدرتها على تحويل سياساتها واستراتيجياتها من نموذج تحكم مركزي (أعلى الهرم الإداري) إلى نموذج تمكين، يستند إلى تفويض السلطة وإشراك الفاعلين في مستويات متعددة. كما تتيح هذه المقاربة التشاركية ظهور القرارات من قاعدة الهرم الإداري، وتعتبر المدخل الفعلي لإنشاء مكتبة مرنة وقادرة على الاستجابة بفعالية للتحديات المتزايدة، بدلاً من الجمود الذي يفرضه منطق سيطرة الإدارة التقليدية. (بلوط، 2005، صفحة 65)

إن تفوق مدير إدارة الموارد البشرية بمعرفة المعلومات الوصفية للمنظمة فقط. والمعرفة الكمية (عدد الوظائف) والمعرفة النوعية (متطلبات شغلها) وحده لا يكفي، لأن القيمة الفعلية لمدير الموارد البشرية تكمن في مهارته على إنشاء نماذج للتنبؤ بالمستقبل. تتطلب هذه الوظيفة انتقاله من دور المسجل للواقع إلى دور المهندس للمستقبل، عبر تقدير احتياجات الوظائف وحركية الموظفين، وهي عمليات تحليلية معقدة تحتاج إلى استخدام علوم تطبيقية وأدوات إحصائية متخصصة، لتقديم رؤى استراتيجية غير متاحة للمدراء التنفيذيين الآخرين. (راويه ، 1998، صفحة 25)

يعتمد نجاح الموارد البشرية في أدائها على أساسيتين رئيسيتين لا يمكن فصلهما (بلوط، 2002). الدعامة الأولى هي القدرة وتجسد مجموعة الكفاءات التي يمتلكها العاملون من معارف ومهارات وتجارب، وتُظهر "القدرة على الإنجاز". الدعامة الثانية هي الحافز، الذي يعكس الطاقة الداخلية أو استعداد الفرد لتوظيف تلك المهارات نحو إنجاز المهام، مما يعني "الرغبة في الإنجاز". فالمهارة دون دافع تبقى غير مستخدمة، والدافع دون مهارة يبقى غير فعال، ومن توصلهما يظهر الأداء الحقيقي. (بلوط ، 2002، صفحة 74)

إن أهم شرط في رسم الأهداف وبناء الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية هو ربطها بالعمل والأداء والأوضاع الحالية للبيئة، بحيث يقول كل من (Yves & Dufour , 2006, p. 20) في هذه النقطة أنه لا توجد إستراتيجية موارد بشرية فاشلة أو ناجحة، وإنما توجد إدارة موارد بشرية مكيفة مع التحديات الإستراتيجية للمكتبة أو غير مكيفة معها، إذ أن عزل إدارة الموارد البشرية عن هذه العوامل يجعلها تتجرد من مضمونها كوظيفة إستراتيجية.

لابد على المختصين في إدارة الموارد البشرية مقارنة سياسة إدارة الموارد البشرية المطبقة داخل مكتبهم مع سياسة مثلى. هذه السياسة المثلى يتم تصميمها من قبلهم بحيث لابد أن تتوفر على شرطين

أساسيين هما: أن تكون متوافقة مع أحسن الممارسات في الميدان، وأن تحترم هذه السياسة مختلف الممارسات والقيود كما تتسجم مع ثقافة المكتبة. (Louarn & Wils, 2001, p. 70)

3.15. فوائد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ✓ المساهمة في وضع وتحقيق أهداف المكتبة.
- ✓ دعم وتنفيذ إستراتيجيات المكتبة.
- ✓ خلق الميزة للمكتبة والحفاظ عليها.
- ✓ تحسين القدرة على الإستجابة والإبتكار في المكتبة.
- ✓ زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة.
- ✓ المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة. (Brewster et al., 2000, p. 56)

✓ تقليل فرص تعرض المكتبة للمفاجآت الناجمة عن التغيرات البيئية.

3.16. أدوار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ميز Conner et Ulrich أربعة أدوار للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعمل على إضافة القيمة إلى الأعمال، مشتقة من بعدين يمثل البعد الأول: المطالب التي تركز على المستقبل الأعمال الإستراتيجية مقابلة تركيز على الحاضر الأعمال التشغيلية، أما البعد الثاني: فيعكس المطالب المركزة على أنشطة العاملين لتحقيق البراعة التنظيمية، والذي يشمل أربعة طرق شريكا إستراتيجيا، خبيرا إداريا، نصيرا للعاملين، ووكيل للتغيير، ويمكن توضيح هذه الأدوار الأربعة كما يلي: (Bashir & Afzal, 2009, p. 4)

3.16.1. الشريك الإستراتيجي

يعمل هذا الدور على تحقيق المواءمة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية الأعمال، وبذلك يساعد المكتبة على تنفيذ إستراتيجياتها، كما يسمح بمشاركة الموارد البشرية في عملية صياغة إستراتيجية الأعمال، وليس مجرد الإستجابة للأوامر الصادرة من الإدارة العليا وإنما يصبح خبراء الموارد البشرية شركاء إستراتيجيين يساعدون المكتبة على تنفيذ إستراتيجياتها. (Wan Khairuzzaman Wan & Choi, 2010, p. 29)

3.16.2. وكيل التغيير

ويتجسد هذا الدور بالتركيز على الإستراتيجية إذ يجب أن يؤثر على إستراتيجيات التغيير التنظيمية ويوجهها، (Beletskiy, 2011, p. 62) ويشير دور وكيل التغيير إلى المساعدة المقدمة من قبل الخبراء الموارد البشرية إلى المكتبة نحو بناء قدرتها على التغيير وحل مشاكل العاملين التي تنشئ بسبب التغيير.

وكذلك مساعدة العاملين على ترك عاداتهم القديمة وتبني الثقافة الجديدة. (Mohd Yusoff & Ramayah, 2012, p. 96) كما تأخذ التغيرات أشكالاً متعددة كتقديم تكنولوجيا جديدة أو الزيادة في أعداد الموظفين.

لابد على إدارة الموارد البشرية أن تعرف كيف تقود التغيرات في المكتبة، ومن أجل تحقيق ذلك يشترط عليها أن تكون قادرة على التنبؤ بالنتائج المنجزة عن هذه التغيرات، أن ترافق الأفراد لمواجهة تلك التغيرات، أن تعرف كيف تطور تصرفات الموارد البشرية وعاداتهم، وأن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف والمراحل الرسائل، وكذلك البعد الاجتماعي والبشري للمشروع. ويتميز التغيير بثلاث مفاهيم أساسية هي المضمون، المراحل، والغرض والفحوى منها، بحيث يقصد بالمضمون تلك الرغبة الإستراتيجية التي تتحول إلى مشروع. (Koenig, 1996, p. 78)

3.16.3. الخبير الإداري

ويركز هذا الدور على العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المكتبات، مما يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية تصميم وتقديم عمليات الموارد البشرية الكفؤة للتوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت والترقية وما شبه ذلك. (Domsch, 2006, p. 7) أما القيمة التي يقدمها الخبير الإداري فإنها تتمثل بتحقيق الكفاءة الإدارية التي يمكن تحقيقها بطريقتين، الطريقة الأولى: تتمثل بتنفيذ إدارة الموارد البشرية بشكل كفوء عن طريقة التنظيم والأتمتة وعمليات تحسين الأخرى، أما الطريقة الثانية: فتكون من خلال التدريب والضمان الوظيفي والمكافآت. (Ramachandra et al., 2011, p. 361)

3.16.4. مؤيد العاملين

يتفاعل دور مؤيد العاملين مع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وحل المشاكل اليومية، وتوفير الدعم المستمر، والبحث عن الفرص الجديدة لزيادة مستوى إلتزامهم. من خلال مساعدتهم على التعامل مع أولويات ومتطلبات المنظمة الفاعل، وتطبيق الطرق المبتكرة لتعزيز الموارد، إظهار الثقة والإلتزام وتحسين قدراتهم على تحقيق أهداف المكتبة.

3.16.5. إدارة الأفراد

وهو دور إدارة الموارد البشرية التقليدي، وهو نشاط يؤدي إلى قيمة مضافة قليلة، ولكنه يبقى ضروري ويحتاج إلى إحترافية وتجديد مستمر للمعارف. ومن أجل القيام بهذا الدور على أحسن وجه، لابد من إستخدام نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، والذي تحتفظ هذه الأخيرة من خلاله بالمعلومات الخاصة بكل موظف من حيث خصائصه الشخصية تعليمية خبراته السابقة إسم الوظيفة التي يشغلها، وكذلك التدريب الذي حصل عليه. (عبد الباقي ص.، 2002، صفحة 32)

3.16.6. تسيير المكتبات

وهو دور جديد على إدارة الموارد البشرية، ويتمثل في وضع الهياكل التنظيمية لتحقيق النجاح المستقبلي للمكتبة. بحيث يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتساءل عن فعالية كل هيكل في حل إشكاليات المكتبة، وعليها أن تقدم إقتراحات للإدارة العليا حول التغيرات الهيكلية. إضافة إلى كيفية تطبيق هذا الهيكل وضعه حيز التنفيذ. (Annick, 2006, p. 1)

للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أدواراً متنوعة تشمل جوانب استشارية وتنفيذية ووظيفية، مما يشكل القيمة المضافة لهذا الدور بشكل متكامل. فعلى **المستوى الاستشاري**، تعمل كشريك استراتيجي للمديرين من خلال تقديم البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات واعية. وعلى **المستوى التنفيذي** تتحمل الهيئات التنفيذية مسؤوليات التشغيل الأساسية مثل التخطيط، وجذب، وتدريب، وتحفيز الموظفين، مما يضمن توفير الكفاءات للمكتبة. اما على **المستوى التنفيذي** فتشمل البعد الرقابي والإجرائي الذي يضمن تنفيذ السياسات بفاعلية وتناسق في جميع أنحاء المكتبة.

3.17. تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

التطورات التكنولوجية، البيئة المضطربة، العولمة كل هذه العوامل وغيرها جعلت تحديات إدارة الموارد البشرية تتغير مقارنة عما كانت عليه في السابق. ومن هذا المنطلق يمكن حصر أهم تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تغيير إحتياجات العاملين وارتفاع مستواهم الثقافي والمعيشي.
- ✓ أسفر ظهور التقدم التكنولوجي وارتفاع معدلات الابتكار والتطوير عن تعقيد المهام الإدارية وتربطها، مما استدعى من المكتبات اتخاذ قرارات إستراتيجية وتعزيز المهارات عبر تصميم برامج فعالة لاستقطاب وتطوير الكفاءات وتحسين أدائها.
- ✓ تغيير طبيعة الوظيفة ومتطلبات أدائها.
- ✓ أملت التغيرات الهيكلية التي اعتمدتها العديد من المكتبات في العمليات وطرق تنفيذها، بضرورة مراجعة جذرية للأنظمة والسياسات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية. (راوية، 2011، صفحة 17)
- ✓ الإتجاه نحو تنويع المهارات والجودة الشاملة لخدمة المستفيدين والتفاعل معهم.
- ✓ أدت الديناميكيات المتسارعة للتطور التكنولوجي إلى تحقيق تغييرات جذرية في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما جعل المكتبات ملزمة بإعادة تقييم استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية. تظهر هذه الحاجة للتكيف من خلال محورين مرتبطين، أولهما مواجهة التنوع الثقافي والقيمي المتزايد، وثانيهما الاستجابة للمهارات والكفاءات الجديدة التي فرضها العصر الرقمي.
- ✓ تتأثر عمليات إدارة الموارد البشرية بمجموعة من القواعد القانونية التي تضعها الجهات الرسمية، مما يجبر القائمين عليها على الالتزام التام بهذه الضوابط عند صياغة وتنفيذ سياساتهم.

✓ يُعتبر الدور الاستراتيجي لوظيفة التخطيط بمثابة الرابط الذي يربط بين مرحلة صياغة الرؤية الاستراتيجية على صعيد الإدارة العليا، ومرحلة تنفيذها على المستويات التشغيلية. لإنجاز هذه المهمة بكفاءة، يجب أن يتمتع مدير التخطيط بفهم شامل وكامل للتوجهات الاستراتيجية للمكتبة، مما يمكنه من تحويلها إلى خطط عمل دقيقة تضمن تحقيق الأهداف المحددة. (خضير و الخرشة، 2006، الصفحات 24-25)

3.18. نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

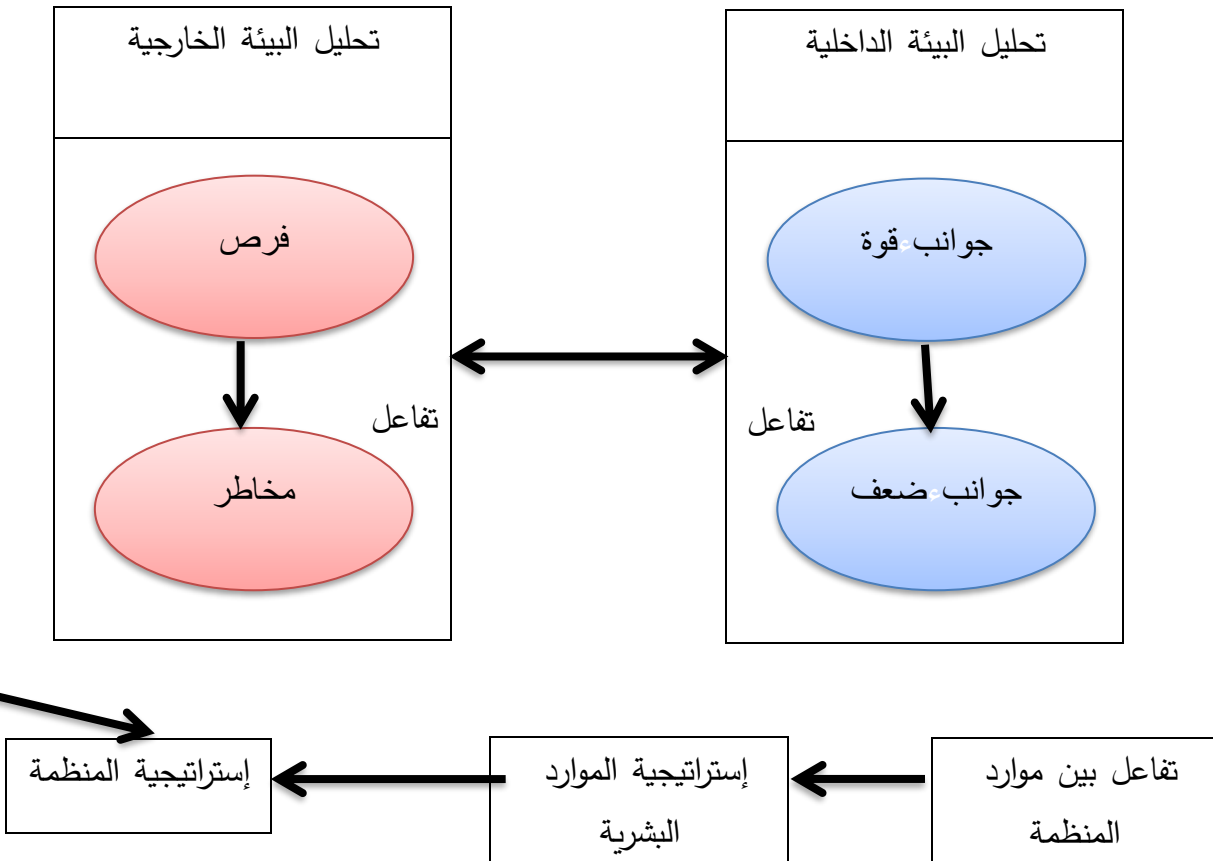
إن زيادة إدراك المكتبات لأهمية مواردها البشرية في تحقيق التميز ، وكذلك زيادة عدم التأكد البيئي والضغوط على المكتبات لتخفيف التكاليف، أدى إلى زيادة أهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية . وقد قام العديد من الباحثين المختصين والمهتمين بمجال الموارد البشرية بوضع مجموعة من النماذج المختلفة عن كيفية تصميم إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

3.18.1. نموذج التفاعل البيئي على أساس موارد المنظمة

لقد ظهر هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لأمثال سلزنيك Selznik، ثم بارني Barenly، كابلي Capelli، أميت Amit، وبنروز Penrouse، وقد إستمدت أفكاره من الإدارة الإستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول، وتقوم فكرته على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فتكوين إستراتيجية المنظمة يتم في ضوء نتائج تحليلها، وتحقيقها لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري الذي يولي له هذا النموذج إهتماما بالغا لدوره الفعال وتأثيره الإيجابي على أداء المنظمة، وذلك من منطلق أن الإنفاق على تعليمه وتدريبه هو إستثمار له عائد ويشتمل هذا النموذج على ما يلي: (Bratton & Jeffrey , 2007, p. 52)

- **التحليل البيئي:** والذي يعتبر القاعدة الأساسية لتكوين الإستراتيجية، وهو يشمل تحليل البيئة الداخلية بهدف تحديد جوانب القوة والضعف المميزة للمنظمة، وكذلك تحليل البيئة الخارجية بهدف الكشف عن فرص الإستثمار المتاحة بها والمخاطر المحيطة بنشاط المنظمة . وعليه فهذا النموذج يؤكد على أن تكوين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية مواردها البشرية يقوم على أساس تحليل موارد المنظمة البشرية والمادية، من أجل التعايش والتكيف مع البيئة الخارجية.
- **موارد المنظمة:** وتقسّم إلى موارد بشرية، وموارد مادية، تقع مسؤولية إدارتها على النوع الأول الذي يتكون من قادة إداريين ومرؤوسيه، وهي تمثل إمكانيات وطاقت المنظمة، والتي يجب تحليلها لتحديد نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، من أجل تمكين الموارد البشرية من إستغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة في البيئة الخارجية.
- **التقنية:** حيث يؤكد هذا النموذج على تدريب وتعليم الموارد البشرية بإستمرار على إستخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يساعد على تحقيق إستراتيجية المنظمة بفاعلية، وأن يتم هذا بشكل فعال وسريع قبل المنظمات المنافسة.

- تدريب وتحفيز المورد البشري: وذلك لأجل إكسابه المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لتمكينه من التعامل مع خصائص الموارد المادية للمنظمة التي تتصف بالتغير، وتحقيق الاستخدام الأمثل لها، وهو ما يؤدي إلى زيادة القدرة على الابتكار والولاء والالتزام نحو المنظمة. فيما يلي شكلاً مبسطاً لهذا النموذج، لتوضيح العلاقات التفاعلية التي تربط مختلف عناصره وكيفية تأثيرها على صياغة إستراتيجية الموارد البشرية: (Bratton & Jeffrey , 2007, p. 53)



الشكل البياني رقم (6): يوضح نموذج التفاعل البيئي لموارد المنظمة

3.18.2. نموذج التطابق الأفضل

يعتمد هذا الاتجاه الفكري، الذي يُعتبر من أهم إسهامات باحثين مثل بورتر (Porter) ومايلز (Miles) وبوكسال (Boxall)، على فرضية التوافق الاستراتيجي. بناءً على هذا المفهوم، فإن فعالية استراتيجيات الموارد البشرية لا تأتي من كونها ممارسات مثالية بشكل مطلق، بل من مدى توافقها وتناسقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي للمنظمة. وعليه، يُعتبر هذا التناغم الاستراتيجي بين ممارسات إدارة لموارد البشرية والإستراتيجية الشاملة للمنظمة عنصراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي. (السالم، 2009، صفحة 9)

يتأسس هذا التطابق على قدرة إدارة الموارد البشرية على التعامل مع مستويين متميزين من الانسجام، يتمثل المستوى الأول في التطابق الخارجي، والذي يُشار إليه أيضاً بالتكامل العمودي الذي يفصل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية وحدة الأعمال ومتغيرات البيئة

الخارجية، والتطابق الداخلي (الأفقي) ويتبنى هذا النموذج فكرة التجميع، بين إستراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الإستقطاب والإختيار وإستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل متجزئ أو منعزل، (Baird & Meshoulam, 1988, p. 116)

3.18.3. نموذج الممارسات الأفضل

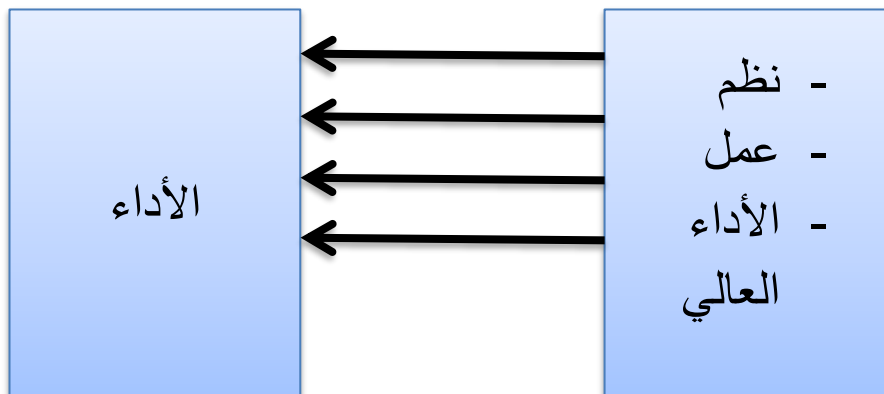
هذا النموذج يستند إلى إفتراض أن هناك مجموعة من الممارسات ذات صفة شمولية بمعنى أن تكون الأفضل في أي حالة أو موقف وأن إعتمادها سيؤدي حتما إلى أداء تنظيمي عالي، (Armstrong M. , 2009, p. 33) وفي الأونة الأخيرة صارت هناك مناقشات أكثر إنتشارا حول أفضل الممارسات وهي مصطلح أنظمة عمل الأداء العالي. وعرف (Datta et al., 2005, p. 136) أنظمة عمل الأداء العالي بأنها نظام من ممارسات الموارد البشرية المصممة لتعزيز مهارات العاملين والإلتزام . ومن أبرز الداعين لهذا النموذج هو (Pfeffer, 1998, p. 52) الذي قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي أنشطة الموارد البشرية وهي:

- ✓ ضمان الأمان الوظيفي.
- ✓ إختيار أفضل الأفراد.
- ✓ إستخدام فرق عمل.
- ✓ ربط الرواتب والمكافآت بنتائج الأداء.
- ✓ توفير التدريب للعاملين.
- ✓ تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية.
- ✓ المشاركة في المعلومات.

ممارسة موارد بشرية أفضل



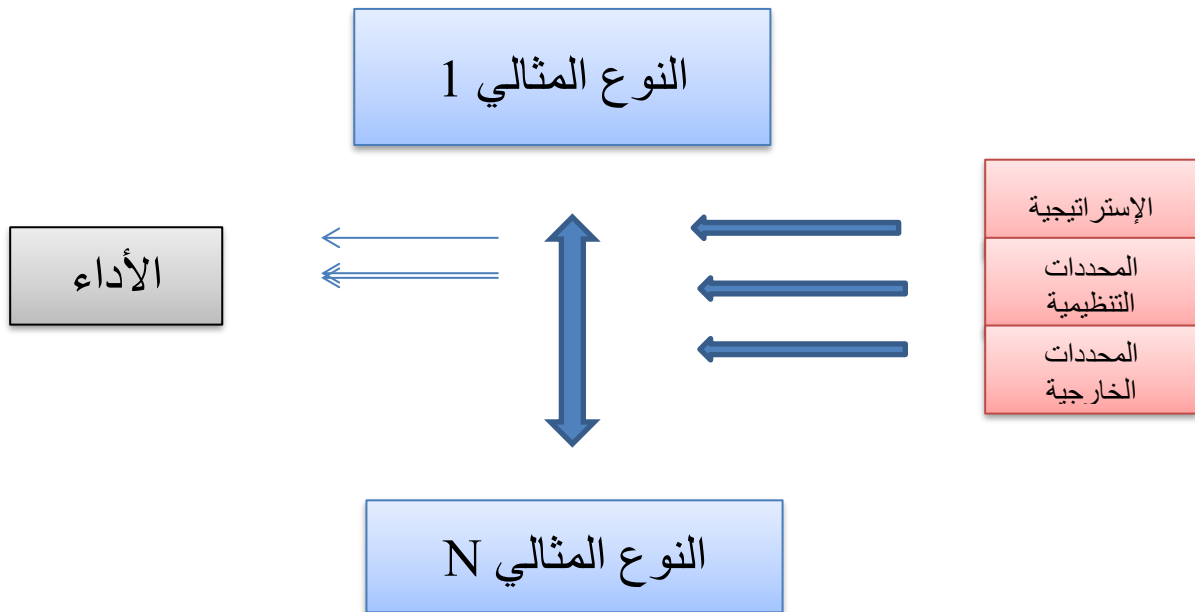
مجموعة ممارسات موارد بشرية أفضل



الشكل البياني رقم (7): يوضح نموذج الممارسات الأفضل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Fernando et al., 2005, p. 642)

3.18.4. النموذج التشكيلي التجميعي

يعد Baird و Delery أوائل من أشاروا إلى هذا النموذج، حيث ناقشان هذه النظرية على أنها أنماط المتغيرات المستقلة ترتبط مع المتغيرات التابعة مثل ممارسات الموارد البشرية والعمليات المرتبطة بالمتغير التابع من إستراتيجية المنظمة. ولكي تكون فاعلة فإن المنظمة يجب أن تطور نظم الموارد البشرية الذي يحقق كلا من التناسب الأفقي والعمودي. التناسب الأفقي: يشير إلى التماسك أو التناسق الداخلي لسياسات المنظمة أو ممارساتها، والتناسب العمودي: يشير إلى التطابق بين النظام الموارد البشرية والخصائص التنظيمية الأخرى. (Hartono, 2010, pp. 69-70)



الشكل البياني رقم (8): يوضح النموذج التشكيلي التجميعي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Fernando et al., 2005, p. 643)

3.18.5. نموذج قاعدة الموارد

يركز هذا النموذج على العلاقة بين موارد المنظمة في المقدمة لكونهم أهم موارد المنظمة والقدرة على تحقيق الميزة ، وبالتالي ينبغي تمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء، وإستخدام الموارد المتاحة بالشكل الأفضل. كما يعمل هذا النموذج على إستغلال الكفاءات في المنظمة الموارد والقدرات، فالموارد إما أن تكون ملموسة كالموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، وإما أن تكون غير ملموسة كالسمعة، ومن ناحية أخرى فإننا نعني بالقدرات إيصال المهارات التي تمتلكها المنظمة لتنسيق وإدارة الموارد بالكفاءة. (جودة م.، 2010، صفحة 71)

3.18.6. نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

شهد هذا النموذج تحولاً تاريخياً مرت به محطتان رئيسيتان. في المرحلة الأولى أثناء الستينيات والسبعينيات، كان التركيز الأكاديمي والتطبيقي على ما يمكن وصفه بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. إلا أن هذه الطريقة، على الرغم من أهميتها في حينها، أظهرت قضايا عميقة تتعلق بفصلها بين تخطيط الموارد البشرية وتطوير الاستراتيجية العامة للمنظمة. استجابةً مباشرة لهذا القصور، بدأت منذ الثمانينيات مقاربة أكثر نضجاً تتمثل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يسعى إلى ضمان توافق رأس المال البشري للمنظمة، من حيث القدرات والأعداد، مع أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل. (Wils et al., 1991, p. 45)

3.18.7. نموذج تفسير الجودة الشاملة

تعتبر منهجية إدارة الجودة الشاملة من الدعائم الرئيسية والنماذج الفكرية المتطورة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. كفلسفة إدارية متكاملة، توفر إطار عمل كامل لتحقيق التغيير المطلوب على الصعيد المؤسسي. تركز هذه الفلسفة على خلق بيئة عمل تنظيمية محفزة تعتمد على مبدأ المشاركة الفعالة وتمكين الكفاءات والموارد البشرية المختلفة. كما يتجسد جوهر هذا النموذج الإداري في اعتماد ثقافة التحسين المستمر التي لا تركز فقط على تحسين العمليات، بل تسعى باستمرار إلى تعزيز وتطوير قدرات ومهارات الأفراد العاملين. من خلال هذه النظام، تلتزم المؤسسة بتقديم قيمة مضافة وعالية للعملاء، حيث يصبح تلبية احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم هو الدافع الرئيسي لجميع الأنشطة. إن الجمع بين تطوير رأس المال البشري، وتعزيز التعاون بين الأفراد، والتركيز على رضى العملاء، يوجه المؤسسة نحو بلوغ التميز المطلوب ويؤكد موقعها. (سليمان ع.، 2010، صفحة 73)

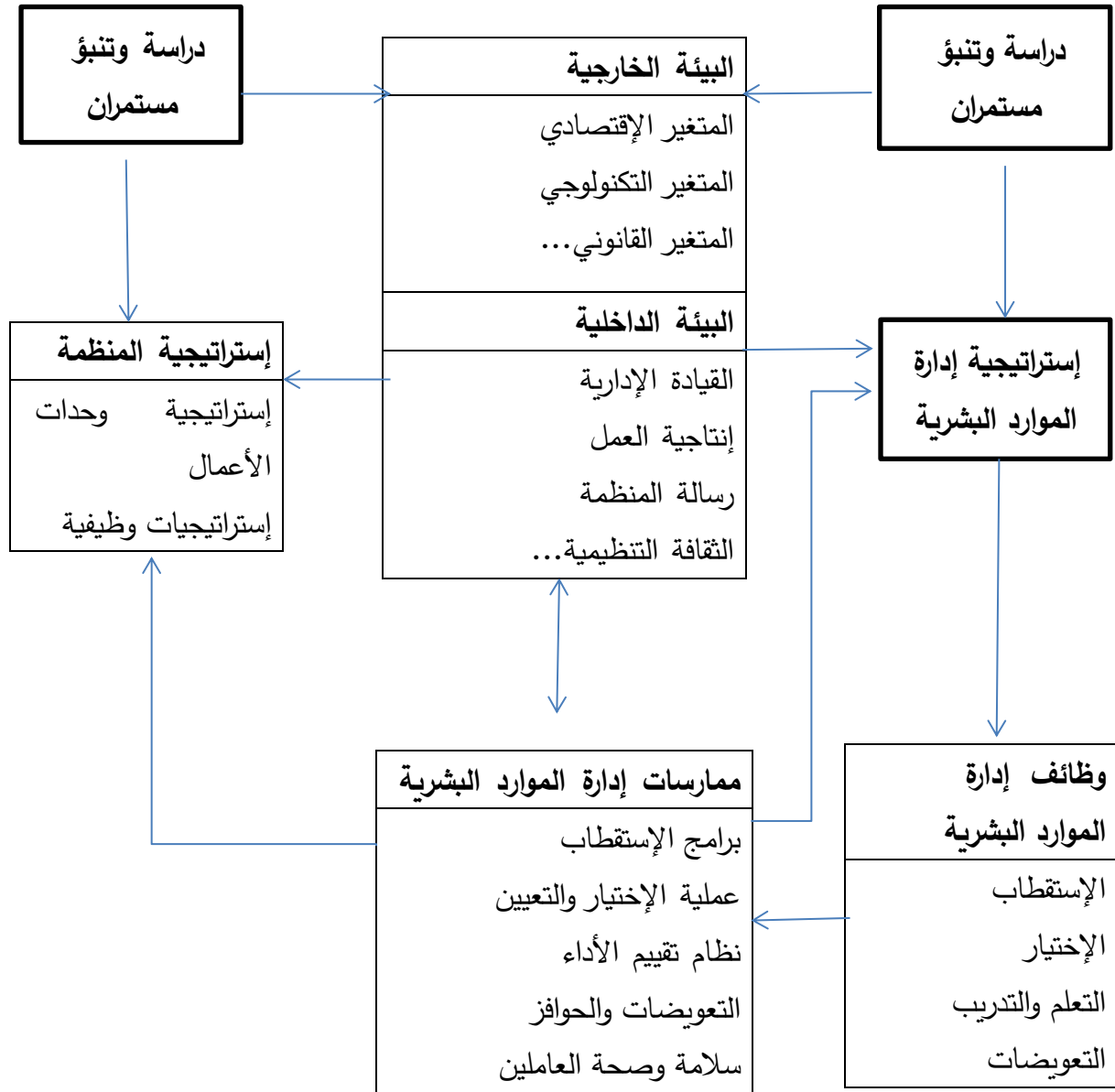
3.18.8. نموذج جامعة وورويتش

في إطار إرساء الأسس النظرية للعلاقة التفاعلية بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة وإستراتيجية إدارة مواردها البشرية، اقترح الباحثان بيتجرو وهندري (Pettigrew and Hendry) نموذجاً تحليلياً بارزاً. يبرز هذا النموذج الطبيعة الديناميكية والترابطية المتبادل بين صياغة استراتيجية المنظمة من ناحية ، وتشكيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى. ويتميز هذا النموذج بتجاوزه الفهم الخطي للعلاقة، مؤكداً أن البيئة الخارجية، بما تحمله من متغيرات وتحديات، تمثل قوة مؤثرة وحاسمة في تشكيل بلورة وتكييف كلا الاستراتيجيتين. وبالتالي، يقدم النموذج تصوراً شاملاً حول كيفية تأثير البيئة المحيطة في تشكيل الخصائص الاستراتيجية للمنظمة على المستويين الكلي والوظيفي. ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية تكون العلاقة متبادلة بينهما كما يلي: (عقيلي ، 2005 ، الصفحات 123-124)

- تبدأ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء منها، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد اتجاه متغيراتها، وتأثيرها في البيئة الداخلية للمنظمة.

- تجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد أثر متغيرات البيئة الخارجية فيها، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير أو التكيف معه.
- في ظل نتائج تحليل البيئتين يتم وضع الإستراتيجية الكلية للمنظمة التي تشمل على الأهداف والخطوات والبرامج التي تخص جميع وظائفها، كما يتم وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل ينسجم ويتوافق معها، ويساهم في تحقيق أهدافها.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيات وظائفها الفرعية وممارساتها في شكل أنظمة وبرامج وسياسات، وتعمل على توجيه جهود الأفراد العاملين لتنفيذها في مختلف إدارات المنظمة.
- تتجلى فعالية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها. " ويتجلى ذلك بوضوح في تعزيز جودة التفاعلات القيادية، والارتقاء بمؤشرات الأداء ، خاصة الكفاءة الإنتاجية ومدى جودة المخرجات النهائية.

وسيقدم فيما يلي شكلاً مبسطاً يوضح مختلف العناصر التي يتكون منها نموذج جامعة وورينش، وطبيعة العلاقات التي توجد بينها، وكيفية التأثير المتبادل بين إستراتيجية الموارد البشرية للمنظمة والإستراتيجية الكلية لها في ظل التأثير العام الذي تخضعان له من طرف مختلف متغيرات البيئة الكلية أو المحيط العام الذي تعمل فيه المنظمة: (Mintzberg et al., 2009, p. 29)



الشكل البياني رقم (9): يوضح نموذج جامعة ووريتش

3.18.9. نموذج ديفيد جست David Gust Model

لقد وضع جيسست Gust نموذجته عام 1997 وهو يعتبر من أحدث نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية وقد ميز بين ما يلي: (عقيلي، 2005، الصفحات 120-121)

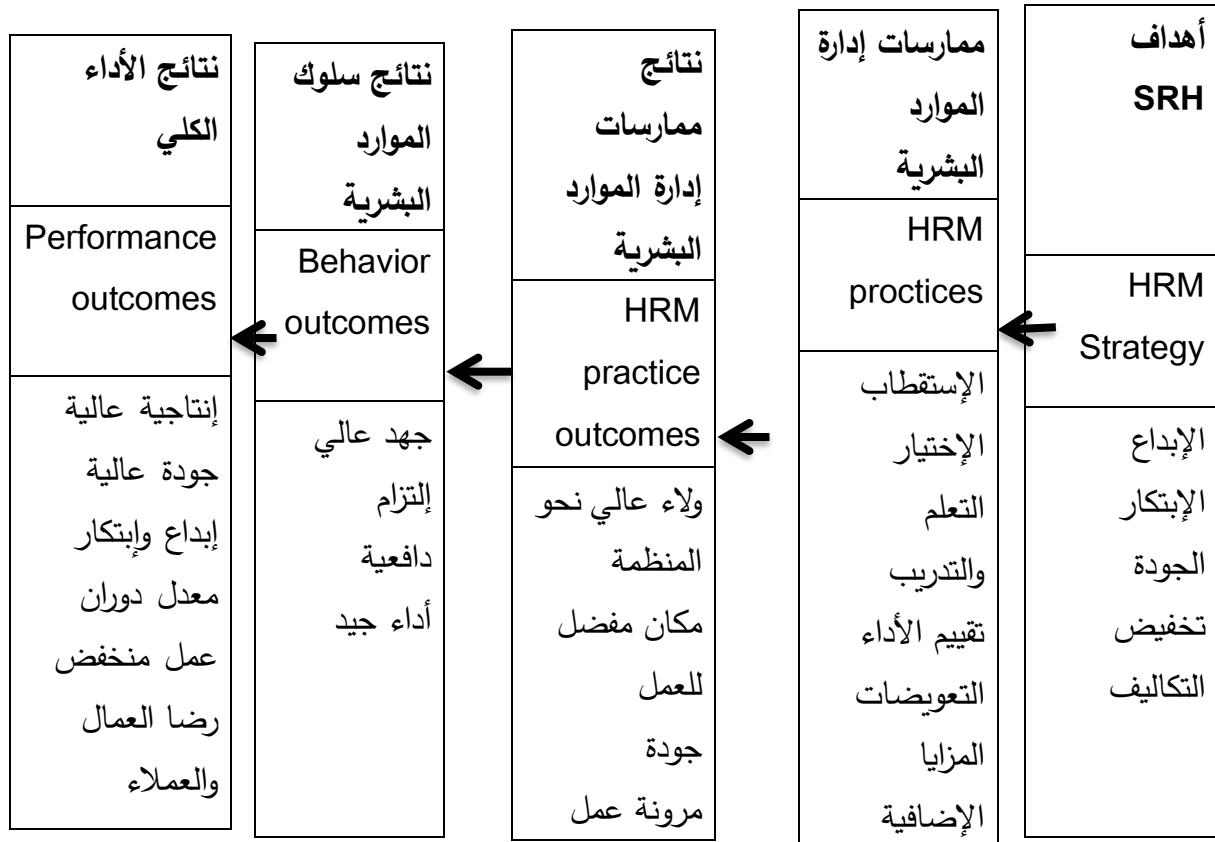
3.18.9.1. أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهي:

- تحقيق الإبداع والإبتكار لدى الموارد البشرية.
- تحقيق الجودة مع أداء بشري عال.
- تخفيف التكلفة بتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

3.18.9.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية

- إستقطاب و إنتقاء أفضل الموارد البشرية.

- تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر .
 - وضع نظام موضوعي لتقييم الأداء البشري .
 - وضع نظام تعويضات وحوافز تلبي متطلبات وحاجات الموارد البشرية .
 - توفير ظروف عمل تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية .
- 3.18.9.3. نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية :**
- زرع الولاء والانتماء والالتزام لدى الموارد البشرية إتجاه منظماتهم .
 - توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام الموكلة .
- 3.18.9.4. نتائج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد البشرية بممارساتها :**
- دافعية كبيرة ، تقاني ، إلتزام في للعمل .
- 3.18.9.5. نتائج الأداء الكلي للمنظمة :**
- إنتاجية عمل عالية وجودة المنتجات والخدمات .
 - إبداع وإبتكار .
 - رضا العمال والعملاء .
 - إنخفاض معدلات دوران العمل .

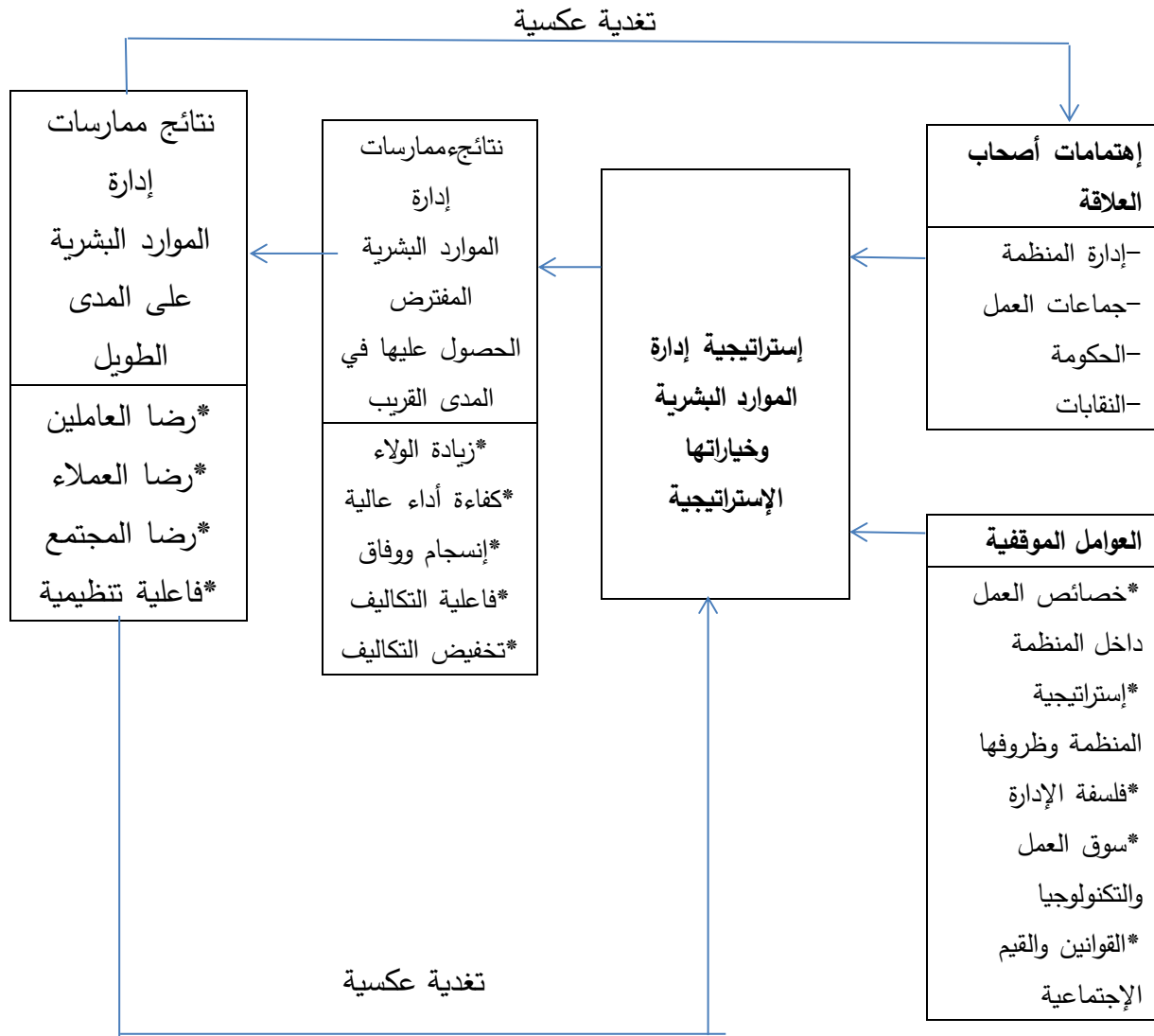


الشكل البياني رقم (10): يوضح نموذج جيست في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية (عقيلي، 2005، صفحة 119)

3.18.10. نموذج جامعة هارفارد: Harvard (H.R.M) Strategy Model

طبقاً للإطار المفاهيمي الذي عرضته جامعة هارفارد، فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتمد على مجموعة من المرتكزات المترابطة والمتكاملة (عقيلي، 2005، صفحة 126). يمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:

- ✓ يبرز النموذج أن تطوير استراتيجية وسياسات الموارد البشرية لا يأتي من عدم، بل هو نتيجة تفاعل عميق مع عاملين رئيسيين: الأول هو مصالح وتطلعات الأطراف المختلفة ذات العلاقة (Stakeholders) بالمنظمة. المحدد الثاني يكمن في العوامل الموقفية (Situational Factors)، وهي المتغيرات البيئية الديناميكية وغير المستقرة التي تحيط بالمنظمة، مما يستوجب عليها التكيف المستمر.
- ✓ إن الإنجاز الفعّال لاستراتيجية وسياسات الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق مجموعة من النتائج الأولية في الأمد القصير. تظهر هذه النتائج في تعزيز درجات الالتزام والولاء للمنظمة، وتحسين الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية، بالإضافة إلى إنشاء بيئة عمل إيجابية تسودها الانسجام والتوافق الاجتماعي.
- ✓ يشير النموذج إلى أن النجاح في تحقيق النتائج الخاصة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية قصيرة المدى يؤثر بشكل تراكمي ليحدث تغييرات استراتيجية على المدى الطويل. تظهر هذه التأثيرات في تعزيز رضا الجهات المعنية (بما في ذلك المستفيدين والموظفين والمجتمع المحلي)، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وضمان استدامتها.
- ✓ يكمن أساس ديناميكية النموذج في تأكيده على ضرورة وجود حلقة تغذية عكسية دائمة. النتائج التي تم الحصول عليها، سواء كانت جيدة أو سيئة، تُعتبر بيانات جديدة تُستخدم لتقدير كفاءة الاستراتيجية المتبعة. استناداً إلى هذه الملاحظات، قد تظهر الضرورة لإجراء تعديلات وتكييفات في استراتيجية الموارد البشرية، لضمان توافقها المستمر مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ومصالح الجهات المعنية. (عقيلي، 2005، صفحة 126)

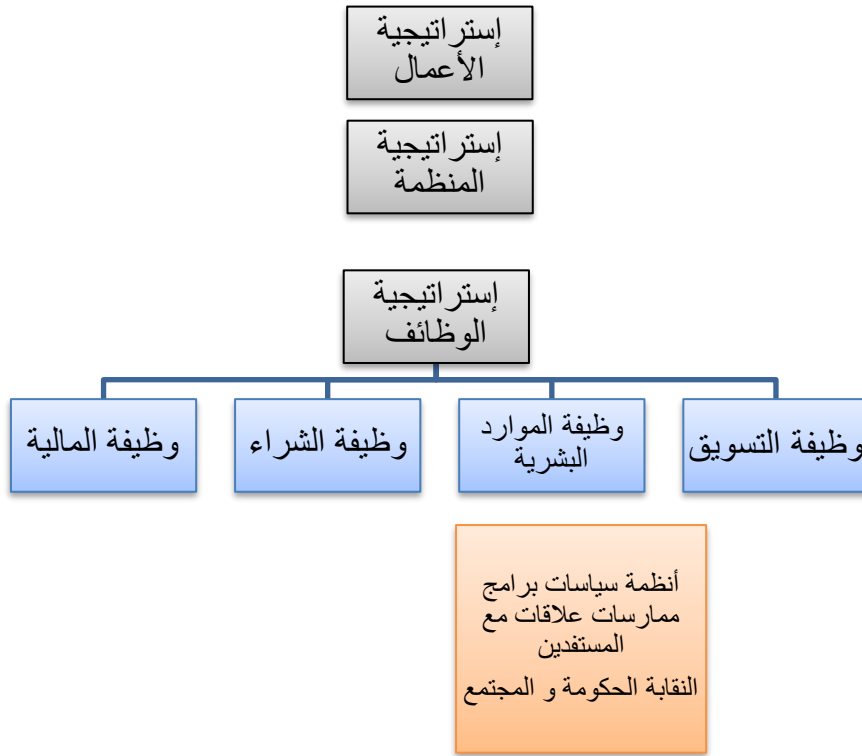


الشكل البياني رقم (11): يوضح نموذج جامعة هارفارد في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية (Torrington, 2005, p. 35)

7.14. نموذج التطابق الإستراتيجي (H.R.M) Model:

يقوم هذا النموذج على قاعدة مفادها تحقيق التوافق والإنسجام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة في ظل البيئتين الخارجية والداخلية، بشكل توضع إستراتيجية الموارد بما ينسجم مع رسالة المنظمة وإستراتيجيتها ويحقق أهدافها. هذا التوجه يستدعي بالضرورة أن تتكامل وتتلائم نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها. فعدم التطابق سيحدث تضارباً بينها وسينعكس ذلك سلباً على أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل لعدم التناغم والإنسجام بين الإستراتيجيتين وستتخفف الفاعلية التنظيمية. وبالتالي يتأثر نجاح المنظمة في ظل القاعدة السابقة يطلب نموذج التطابق. أن أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة يستوجب بالضرورة إحداث

تغيير في إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بشكل يتطابق ويتوافق مع التعديل الأول. وهذا ينتج عنه معلومات هامة هي أن مسألة إستقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متوقف ومرهون على إستقرار إستراتيجية المنظمة، على أساس أن الأولى جزء من الثانية. فإستراتيجية المنظمة هي متغير مستقل في حين أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متغير تابع لها. (عقيلي، 2005، صفحة 127)



الشكل البياني رقم (12): يوضح نموذج التطابق الإستراتيجي في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية (Mintzberg et al., 2009, p. 38)

3.19. مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يمر بناء وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المراحل أو الخطوات المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض كما يلي:

3.19.1. دراسة وتحديد متطلبات رسالة وأهداف المكتبة:

تُعتبر رسالة المكتبة وأهدافها الأساس الجوهري والركيزة الأساسية التي تُستند إليها جميع استراتيجياتها ، وفي مقدمتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية. فالرسالة لا تحدد هوية المكتبة فقط، بل توضح فلسفة وجودها والسبب الاستراتيجي لاستدامتها. لذلك، فإن تطوير استراتيجية فعالة للموارد البشرية يتطلب، في المرحلة الأولى، القيام بتحليل شامل وفهم عميق للاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه المهمة. تتحمل قيادة الموارد البشرية مسؤولية الحصول على فهم شامل وعميق لمعاني الرسالة التنظيمية، حيث إنها الموجه

الرئيسي الذي يحدد الرؤية المستقبلية ويبين الأهداف الاستراتيجية للمكتبة، مما يضمن توافق الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية مع الاتجاهات العامة للمكتبة. (العزاوي و جواد ، 2010، صفحة 145)

3.19.2. دراسة و تحليل البيئة

ينقسم تحليل البيئة إلى قسمين تحليل داخلي وتحليل خارجي:

3.19.2.1. تحليل البيئة الداخلية

البيئة الداخلية للمكتبة تتكون من مجموعة من العوامل والموارد والقدرات المتاحة داخل حدودها، والتي تخضع لسيطرتها المباشرة. تشمل أساساً: ثقافتها التنظيمية، هيكلها التنظيمي، مواردها... والهدف من تحليلها هو تحديد نقاط القوة التي توفر لها ميزة ، ونقاط الضعف التي تستدعي المعالجة.

3.19.2.2. تحليل البيئة الخارجية

تحليل البيئة الخارجية هو إجراء منهجي لرصد وتقييم جميع القوى والمتغيرات التي تتواجد خارج السيطرة المباشرة للمكتبة. يهدف هذا التحليل أساساً إلى تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها، والتهديدات المحتملة التي ينبغي مواجهتها لضمان استمرارية المكتبة وتطورها.

3.19.3. تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بناء على نتائج التحليل البيئي الذي أُجري في المرحلة السابقة، وبناءً على متطلبات إنجاز إستراتيجية المكتبة، تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع استراتيجيتها الخاصة التي تحدد مسارها المستقبلي بما يتماشى مع استراتيجية المكتبة. فإذا كانت إستراتيجية المكتبة على سبيل المثال التغيير فإن إدارة الموارد البشرية ستعمل على التخطيط للتوفير مهارات بشرية متنوعة، وهو الأمر الذي يستدعي وضع برامج تدريبية متنوعة تتوافق مع الإحتياجات وتوظيف مهارات جديدة إن لزم الأمر.

3.19.4. تطوير إستراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على بناء وتطوير إستراتيجية وظائفها المتمثلة في الإستقطاب، الإختيار والتوظيف، التدريب، الحوافز... بطريقة تتسجم وتتكامل وتعمل على تحقيق إستراتيجية المكتبات ، وبالتالي تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها كما يلي:

3.19.4.1. إستراتيجية جذب الموارد البشرية

تتكون هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات وهي تحليل العمل و توصيفه ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، الإستقطاب ، الإختيار والتعيين .

3.19.4.2. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتكون هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات وهي التدريب ، الإبداع ، فرق العمل ، التمكين .

3.19.4.3 إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية

تتكون هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات وهي المسار الوظيفي، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي.

3.19.4.4 إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية

تتكون هذه الإستراتيجية من إستراتيجية نظم المعلومات.

3.19.5 إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تنفيذ إستراتيجياتها لابد عليها أن تضع خطة تنفيذية عن طريق إجراءات المراقبة المناسبة، تتمكن هذه الإدارة من تقييم درجة التقدم في تنفيذ الخطة وكذلك المشاكل والعرق التي تواجهها. (Gervais, 2003, p. 365) كما يتطلب وضع الإستراتيجية حيز التنفيذ وضع أنظمة وسياسات وتصميم برامج من شأنها ترجمة الإستراتيجية إلى واقع، كما يجب أن تتسم بالمرونة. بمعنى أنه يمكن إدخال بعض التغيرات في حال ظهور ظروف بيئية غير متوقعة. حيث تشمل هذه الإستراتيجيات القيادة الاستراتيجية، والاتصال الاستراتيجي، وتقييم الأداء.

3.19.6 تقييم الفاعلية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن تنفيذ الإستراتيجية لا يعني أنها تمت بنجاح، بحيث من المفروض أن يضع المسؤولون عن وضع الخطط الإستراتيجية معالم عمليات الرقابة والمتابعة بغرض التأكد من أن تنفيذ الإستراتيجيات يتم بطريقة صحيحة، وتقيم الإستراتيجية يعني التحقق من تنفيذها وتصحيح كل إنحراف ومعرفة مصدره ومعالجته لتفادي تفاقمه مستقبلاً. (ماهر و المدير ، 1999 ، صفحة 277)

يتضح مما تقدم أنه لا يكفي وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ورسم الخطوط العريضة لوظائفها وممارساتها وتنفيذها، بل لابد من القيام بإجراء مكمل هو وضع المعايير المناسبة التي من خلالها يمكن تقييم تنفيذها والحكم على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في أداء مهمتها وتحقيق إستراتيجيتها. ويجب الإشارة في هذا المقام بأن هذه المراحل ستناقش وتشرح بصفة مفصلة في الفصول القادمة (كل مرحلة سيتم شرحها على حدى في فصلا شرحا معمقا) .

خلاصة الفصل الثاني:

مرت إدارة الموارد البشرية بتحويلات كبيرة نتيجة للتغيرات والعوامل المختلفة، حيث تطورت من مرحلة إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، ثم إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. لم يقتصر هذا التطور على الشكل فقط، بل شمل أيضاً المضمون والأدوار. وأصبحت إدارة الموارد البشرية تمتلك استراتيجية خاصة بها، تندمج مع الاستراتيجية العامة للمكتبة وتشكل جزءاً أساسياً منها. كما تعمل هذه الاستراتيجية بشكل متكامل ومتناسق مع الاستراتيجية العامة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهدافها.

حاولت الباحثة في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، ثم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تمثل آخر المداخل التي أشارت إلى ضرورة التوافق بين ممارسات وسياسات الموارد البشرية وإستراتيجية المكتبات. كما تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى تبين أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المكتبات المتخصصة ودورها الإستراتيجي وكيفية إنسجامها مع التغيرات التي أكسبتها صفة جديدة، لأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل الإتجاه الطويل المدى لوظيفة إدارة الموارد البشرية إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المكتبات المتخصصة في تسيير مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها وقدراتها وطاقاتها .

الفصل الثالث : دراسة و تحديد متطلبات
رسالة المكتبات المتخصصة

الفصل الثالث: دراسة و تحديد متطلبات رسالة المكتبات المتخصصة

1. المكتبات المتخصصة نشأتها وماهيتها:

تمهيد

يعد تنوع المكتبات في المجتمع ثراء علميا وفكريا ، ينمي قدرات الأفراد العلمية والفكرية والثقافية، لكن على الرغم من تنوع تلك المكتبات، فذلك لا يقلل أو يقصي من أهمية المكتبة المتخصصة، وإنما يزيد ويحث على وجودها، كونها ليست مفتوحة لعامة الناس بل تخدم مستفيدين مرتبطين بالمؤسسة الأم ، وأمام كل هذا التنوع للمكتبات تظل المكتبة المتخصصة صامدة وفخورة بأنها رمز عظيم للخصوصية فهي تقتني مصادر المعرفة الخاصة وتخدم شريحة خاصة كما تشكل رسالتها الخاصة الغرض الرئيسي التي جاءت من أجله. وبالتالي فهي المحرك الأساسي لكافة الأنشطة والمهام التي يمكن للمكتبة المتخصصة القيام بها لتحقيق أهدافها في إطار البيئة التي تعمل ضمنها، والتعامل مع كافة المتغيرات ذات العلاقة بأنشطتها. كما تمثل أهدافها الخاصة نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لنشاطها فهي أساس وجودها وبقائها وجزء من تصميمها. فهي تمثل مبدأ توجيهيا وقاعد للقرار، إذ تساعد في تشكيل رؤية واضحة المعالم وتحديد وجهة تنظيمية موحدة لجميع الموظفين. ففي غياب مثل هذا الإطار الإرشادي، يصبح المناخ التنظيمي عرضة لعدم وضوح الرؤى وعدم تحديد الأهداف، ما يؤدي إلى افتقار التوافق الفكري ووحدة الهدف بين الأفراد. وهذا يؤدي بالتأكيد إلى ظهور تضارب في الأولويات وزيادة الصراعات الداخلية، و ينتج عنه في النهاية تشتت الطاقات التنظيمية وانحراف الجهود عن الاتجاه الصحيح، مما يعيق بشكل أساسي القدرة على الوصول إلى الأهداف المرجوة.

1.1. إستعراض تاريخي لمفهوم المكتبات المتخصصة

إن التفكير في المسار التاريخي لنشأة المكتبات وارتقائها يكشف عن ارتباط وثيق بين مسيرة المكتبات والحضارة الإنسانية ككل، فالمكتبة لم تكن يوماً مجرد مكان لتخزين المعلومات، بل كانت تعكس بوضوح مراحل النمو الفكري والاجتماعي. هذا التصور العميق هو ما دفع عالم الرياضيات والمكتبات الهندي ش. ر. رانجاناثان، مبتكر "تصنيف الكولون"، يقدم فلسفته التي تتصور "المكتبة ككائن حي ينمو".

منذ العصور الأولى التي اتخذت فيها المعرفة أشكالا مادية بدائية مثل الألواح الطينية ولفائف البردي، كانت المكتبات تمثل المسعى البشري نحو الحفاظ على الذاكرة. ومع كل تغيير حضاري، كانت المكتبة تتطور وتتكيف، من مكتبات عظيمة مثل "آشور بانيبال" والإسكندرية، إلى ازدهارها كمراكز حيوية للعلم والترجمة في بغداد وقرطبة. مع تزايد سرعة التطور المعرفي، ظهرت مرحلة جديدة من التكيف تجسدت في نشوء المكتبات المتخصصة، التي وُلدت كنتيجة مباشرة لظهور التخصصات الدقيقة وتفرع العلوم المتنوعة. هذا النوع من المكتبات يبرز بتركيزه على موضوع محدد، مما يلبي الاحتياجات المعرفية الخاصة لمجتمعات الباحثين والمحترفين.

مع ظهور الطباعة، ثم الثورة الرقمية الحديثة، استمرت المكتبة في تحولات جديدة لتمتد خارج جدرانها الملموسة وتصبح فضاءً معرفياً مفتوحاً ومتوفرًا على مستوى العالم. تتجاوز رؤية رانجاناثان للمكتبة كونها كائنًا حيًا مجرد نمو مجموعات، إذ تشمل أيضًا قدرتها على التكيف والتطور المستمر لمواكبة احتياجات المجتمع المعرفية المتغيرة، فهي تُعتبر نتاجًا حيويًا لتفاعل المجتمع مع المعرفة، وأداة أيضًا لتحفيز المزيد من التطور الفكري والإنساني.

فالمكتبات المتخصصة هي بالضرورة ظاهرة القرن 19 وإن كان بعض الباحثين يعتبرون المكتبات المتخصصة قديمة قدم المكتبات نفسها ولعلهم يذهبون هذا المذهب عندما يعرفون المكتبة المتخصصة من حيث كونها تقتني أوعية متخصصة وتحتوي موضوعات محددة تواجدت في عصور مختلفة حتى وإن لم يطلق عليها تسمية المكتبات المتخصصة وهذه العصور كالتالي: (بدر ا.، 1998، الصفحات 16-21)

1.1.1. المكتبات في العصور القديمة

لم يكن نشوء المكتبات المتخصصة حدثاً جديداً مرتبطاً فقط بالثورة العلمية في أوروبا، بل إن أصوله التاريخية تعود إلى الحضارات القديمة في الشرق. تؤكد الأدلة التاريخية على أن فكرة تجميع المعرفة وتنظيمها حول موضوع محدد كانت ممارسة مستقلة في عدة مراكز علمية وثقافية بارزة.

يتضح ذلك جلياً في مكتبة جامعة جندي سابور في بلاد فارس، التي اشتهرت خلال القرنين الخامس والسادس الميلاديين بامتلاكها مجموعة مرجعية هامة للغاية في مجال الطب، والتي كانت تُعتبر من أغنى المكتبات الطبية في فترة ذلك الزمن. كذلك، يوفر مرصد مراغة في أذربيجان نموذجاً آخر على هذا التخصص المعرفي المبكر، حيث كانت تضم مكتبتها مجموعات هائلة تحتوي على أكثر من أربع مائة ألف مخطوط كانت مركزة بشكل رئيسي على علوم الرياضيات والفلك.

تمتد المؤشرات التاريخية أيضاً نحو الشرق لتشير إلى وجود نماذج متماثلة من المكتبات المتخصصة في حضارات مختلفة مثل الصين وكوريا وسريلانكا. ورغم ذلك، تبقى المعرفة بتفاصيل هذه المكتبات ومحتوياتها محدودة، وذلك يعود جزئياً إلى الحواجز اللغوية وصعوبة الوصول إلى المصادر الأولية التي تعترض الباحثين في هذا المجال الجغرافي.

1.1.2. مكتبات العصور الوسطى

شكّلت المراكز المعرفية الكبرى في العصور الوسطى الإسلامية، مثل "بيت الحكمة" في بغداد و"دار الحكمة" في القاهرة، ظاهرة حضارية متميزة. على الرغم من أن علوم الشريعة والتراث الإسلامي كانت تمثل الدعامة الأساسية ضمن محتويات هذه المكتبات، إلا أن السمة الأكثر بروزاً لهذه المؤسسات كانت الاهتمام

المكتف بالعلوم العقلية والفلسفية. ومنه لم تكن هذه المكتبات مجرد أماكن لتخزين الكتب، بل كانت مراكز بحثية نابضة تنظم فيها المناظرات وتُعدّ النقاشات بين العلماء من مجالات وخلفيات متنوعة. وبالتالي، لم تشهد هذه الدور سيطرة كاملة للكتب الدينية على حساب المؤلفات العلمية، بل عكست حالة من التكامل المعرفي الذي اعتبر مختلف فروع العلم وسيلة لفهم العالم وتطويره، وهو ما جسّد خاصية العصر الذهبي للحضارة الإسلامية.

1.1.3. المجموعات المتخصصة الخاصة بالأفراد

لم يقتصر نجاح المجموعات المعرفية في العصور الوسطى المتأخرة على المؤسسات الكبرى، بل تجلّى أيضاً في بروز خزائن كتب متخصصة أنشأها أفراد مشهورون. تعتبر مجموعة المخطوطات التي أبدعها روبرت كوتون نموذجاً مميزاً لهذه المكتبات الشخصية، إذ أصبحت مجموعته فيما بعد إحدى الدعائم الأساسية للمكتبة البريطانية. ويندرج في هذا السياق أيضاً أعلام الفكر والسياسة مثل فرانسيس بيكون، الذي لم يكن فيلسوفاً ومنظراً للمعرفة فقط، بل كان أيضاً شغوفاً بالمكتبات ومهتماً بتصنيفها، فضلاً عن الحقوقي والمؤرخ ويليام لامبارد. مكنت هذه الشخصيات مجموعات الثمينة لشبكة من العلماء والباحثين المعاصرين لهم، مما حول هذه المكتبات الخاصة من مجرد رمز للهيبة الاجتماعية إلى أدوات رئيسية لإنتاج المعرفة وتبادلها بين النخبة المثقفة في إنجلترا خلال عصر النهضة.

1.1.4. المكتبات الحكومية

شكلت المكتبات المرتبطة بالهيئات الحكومية نموذجاً أولياً للمجموعات المعرفية المتخصصة، حيث كانت بدايتها ووظيفتها مرتبطة بشكل عضوي بالجهاز الإداري للدولة. لم تكن هذه المكتبات موجهة للجمهور العام، بل كانت مقتنياتاً تتصف بتخصص موضوعي محدد يعكس طبيعة عمل الوزارة أو الهيئة المرتبطة بها.

1.1.5. الجمعيات العلمية

شكل ظهور الجمعيات العلمية نموذجاً مؤسسياً حديثاً لتنظيم المعرفة، وُلِدَ من تعاون فكري بين العلماء. في إنجلترا، تعاون رواد الفكر العلمي مثل روجر بيكون وأقرانه لتأسيس دوائر معرفية، وكانت مكتباتهم النواة الأساسية للمجموعات البحثية المتخصصة، حيث اعتمدت على مساهماتهم وممتلكاتهم الشخصية. وسرعان ما لاقى هذا النموذج الإنجليزي رواجاً في القارة الأوروبية، وتجلّى بوضوح في إنشاء الأكاديمية الملكية للعلوم في فرنسا، التي اعتمدت نفس الهيكل الإداري. وانتشر بعد ذلك هذا النموذج في دول أخرى. وبنهاية القرن السابع عشر، لم تعد هذه الجمعيات تمثل ظاهرة منفصلة، بل أصبحت سمة ثابتة ومعلماً بارزاً في المشهد الفكري والعلمي في أوروبا، مما أسس لمرحلة جديدة من إنتاج وتداول المعرفة.

مع نقل هذا الزخم المعرفي إلى أمريكا الشمالية في القرن الثامن عشر، أصبحت المكتبات المتخصصة أكثر ارتباطاً بالاحتياجات العملية الفورية للمؤسسات المهنية والحكومية الجديدة. تعتبر المكتبة الطبية في المستشفى العام بكيوبيك (1725م) والمكتبة التشريعية في جزيرة الأمير إدوارد (1773م) نماذج بارزة لذلك. في إطار مهني مماثل، تأسست مكتبة "شركة النجارين" في فيلادلفيا عام 1724، وكانت مقتنياتها مخصصة بدقة لدعم أعمال أعضائها في مجال التصميم المعماري، مما يعكس الارتباط القوي بين ظهور هذه المكتبات ومتطلبات العمل الملحة في تلك البيئة الجديدة. (بدر ا.، 1998، الصفحات 16-21)

1.1.6. الثورة الصناعية والثورة ما بعد الصناعية

أدى انتشار الثورة الصناعية وما تلاها من مرحلة ما بعد الصناعة إلى تغييرات جذرية لم تقتصر فقط على أنماط الإنتاج الاقتصادي، بل ساهمت في إنشاء نموذج معرفي جديد. في صميم هذا التحول، واجهت المؤسسات التجارية والصناعية تحدياً كبيراً: الحاجة المتزايدة إلى معلومات دقيقة وواقعية وفي الوقت المناسب، لتوجيه استراتيجياتها وتعزيز قدرتها التنافسية، وهو ما لم تكن المكتبات العامة أو الأكاديمية التقليدية قادرة على توفيره.

استجابةً لهذه الضرورة العملية، بدأت الشركات في الولايات المتحدة في تطوير حلولها الخاصة، من خلال إنشاء ما يُعرف بـ "المجموعات الوظيفية". لم تكن مجرد تجميع للكتب، بل كانت أنظمة ديناميكية للمعلومات تشمل التقارير الفنية، وبراءات الاختراع، وأبحاث السوق، والبيانات الإحصائية. كل هذه المبادرات الداخلية هي التي وضعت الأساس الذي انطلقت منه فكرة المكتبة المتخصصة في صورتها المعاصرة.

لم يمضِ وقت طويل حتى تجسد هذا الاتجاه، الذي انطلق كاستجابة فردية من قبل المؤسسات، في حركة مهنية منظمة سعت إلى تأسيس كيان مؤسسي لهذا المجال الناشئ وتعزيز هويته. يُعتبر إنشاء "جمعية المكتبات المتخصصة" في الولايات المتحدة عام 1909م، و"رابطة المكتبات المتخصصة ومكاتب المعلومات" في المملكة المتحدة عام 1924م، نقطتين تحول رئيسيتين في هذا المجال. لقد جمعت هذه الهيئات المتخصصين وعملت على تأسيس إطار نظري ومنهجي للمهنة، مميزة إياها عن علم المكتبات التقليدي، ومؤكدةً على الدور الاستراتيجي للمعلومات كعنصر حيوي في الاقتصاد المعرفي الجديد.

يُستخلص مما سبق أن ظهور المكتبات المتخصصة لم يكن مجرد تقدم مؤسسي، بل كان استجابة حتمية لتحول أعمق تمثل في ارتباط المعرفة بوظيفة عملية محددة. فكانت الضغوط الصناعية، كما تم الإشارة إليه، الدافع الرئيسي الذي حول المعلومات من مجرد تراث يُحتفظ به إلى مصدر استراتيجي حيوي للدولة والمجتمع. هذا التغيير هو الذي أوجب الانتقال من فلسفة الحفظ إلى توفير خدمات استرجاع وتحليل

المعلومات، وهي المهمة التي وجدت في تكنولوجيا المعلومات أدواتها المتقدمة، وفي الممارسات المهنية الجديدة إطارها المؤسسي المتين.

1.2. ماهية المكتبات المتخصصة

1.2.1. مفهوم المكتبات المتخصصة

تُعرف المكتبة المتخصصة بمحتواها الموضوعي المحدود، الذي يتماشى وظيفياً مع طبيعة وأهداف المؤسسة التي تعمل في كنفها وتخدم أهدافها، وتكون هذه المكتبات على مستوى مؤسسات إقتصادية أو المصانع، وتعتبر هذه المكتبة متخصصة من حيث موضوعاتها وكذا من حيث جمهورها. (الزاجي، 2006، صفحة 49)

هي تلك المكتبة التي تهتم بإقتناء مواد في موضوع معين أو عدة موضوعات تتكون من مجموعات ذات طابع معين تقدم المعلومات للمتخصصين الذين يعملون في مؤسسة متخصصة. (عبد الحافظ ، 1997، صفحة 227)

هي المكتبة الملحقة بهيئات أو جمعيات أو مؤسسات حكومية أو شركات أو وزارات أو حتى مكتبات الأقسام الأكاديمية أو مراكز البحث العلمي. تتخطى مسؤوليتها مجرد الإقتناء لتشمل عملية معلوماتية شاملة تبدأ من جمع مصادر المعرفة، مروراً بتنظيمها بطرق فنية تتلاءم مع طبيعة جمهورها، وصولاً إلى نشرها وتوزيعها خدمة لفئة معينة من المتخصصين والباحثين. (بدر ا.، 2009، صفحة 85)

تُعرف المكتبة المتخصصة بمجموعاتها المركزة في حقل معرفي معين، وبخدماتها المتعمقة التي تقدمها لجمهور محدد من المهنيين والخبراء. وتوجد هذه المكتبات ضمن بيئات مؤسسية متنوعة، كمراكز البحوث، والمؤسسات التجارية والصناعية، والشركات المختلفة، الجمعيات، الهيئات، المنظمات، النقابات، الوزارات والدوائر الحكومية، حيث ترتبط أهدافها ارتباطاً وثيقاً بأهداف تلك المؤسسات. (عليان، 2002، صفحة 360)

المكتبات المتخصصة هي المكتبات التابعة للمؤسسات والمنظمات والجمعيات والهيئات تكون متخصصة في موضوع أو مجال معين تقدم خدماتها للمتخصصين الذين يعملون في هذه المؤسسات. (عليان و النجداوي، 1999، صفحة 28)

من جانبه قدّم جيسي شيرا تعريفاً وظيفياً يركز على هدف المكتبة بدلاً من محتوياتها. فوفقاً لرؤيته، فإن السمة الأساسية للمكتبة المتخصصة لا تتعلق بنوعية مقتنياتها، بل بأنها تمثل مجموعة من المواد المعرفية

التي تُجمع بشكل مدروس لتلبية الاحتياجات المعلوماتية لمجتمع معين ومحدد من المستفيدين. (McKenna, 1980, p. 390)

من خلال التعاريف السابقة يُستخلص بأن المكتبات المتخصصة هي المكتبات التي تعمل على خدمة المؤسسات والمنظمات والجمعيات ومراكز البحوث والمنظمات الإقليمية أو الدولية، وتمتاز بقدرتها على تحقيق قدرة من الشمول والتعمق في تغطية النتائج الفكرية المتخصصة، لتلبية الاحتياجات المعلوماتية لأشخاص معينين متخصصين يعملون في هذه الجهات. كما تسهم المكتبات المتخصصة بفعالية في عمليات توليد المعرفة المبنية على البحث، وتدعم منظومات التعلم المستمر والتطوير داخل المؤسسة التي تخدمها.

1.2.2. خصائص المكتبة المتخصصة

- تحدد هوية المكتبة المتخصصة من خلال مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميزها عن أنماط المكتبات الأخرى، وتبرز هذه الخصائص بوضوح في الجوانب التالية:
- ✓ من ناحية المجموعات: تتسم مجموعاتها بالتركيز الموضوعي الدقيق، حيث تقتصر على مجال اهتمام المؤسسة الرئيسية، وتخضع لمعالجة فنية متعمقة.
- ✓ من ناحية المستفيدين: يقتصر جمهورها على مجموعة معينة من المستفيدين المتخصصين، الذين يمتلكون غالباً مستوى علمي عالٍ وخلفية معرفية متناسقة.
- ✓ من ناحية المواد المكتبية: تتجاوز مقتنياتها الاعتماد على الكتب، حيث تركز بشكل رئيسي على مصادر المعلومات الحديثة والمتخصصة مثل الدوريات والتقارير وقواعد البيانات الرقمية وشبكات المعلومات وغيرها.
- ✓ من ناحية الإجراءات والخدمات: تتميز إجراءاتها الفنية بالتحليل العميق، وتوفر خدمات استباقية مخصصة تهدف إلى إيصال المعلومات الدقيقة للمستفيد في الوقت المناسب.
- ✓ من ناحية التبعية: تُعتبر كياناً وظيفياً مرتبطاً بمؤسسة رئيسية، مما يحدد نطاق عملها ويجعل حجمها المادي صغيراً بالمقارنة مع المكتبات الأخرى.
- ✓ من ناحية الموقع فهي عادة تقع في المبنى الرئيسي للمؤسسة الأم التي تخدمها وتكون قريبة من الإدارة ومراكز البحوث والدراسات والنشاطات العلمية والثقافية لخدمة الباحثين. (عليان، 2002، صفحة 360)
- ✓ من ناحية بيئة العمل فلديها إجراءات وتعليمات وسياسات خاصة سواء كان مصنع أو شركة أو مستشفى أو جهة حكومية، هو موقع إجتماعي حيث يشارك الموظفون بشكل جماعي في بيئة إجتماعية مع فهم تقسيم العمل لتحقيق ممارسات معينة.
- ✓ المكتبة المتخصصة تتعامل مع مستفيدين لديهم مهام عمل محددة ومعارف متراكمة يمتلكون معلومات كافية ويدركون مكان وكيفية العثور عليها. ولديهم أيضاً المعرفة المتراكمة التي تمكنهم من أداء مهمتهم

- ✓ من ناحية العلاقات والاتصالات فهي تتعامل مع مجتمع يحترم بيئة و مكان العمل لديهم قابلية التعلم من خلال الأنشطة التي يقومون بها يوميا ويتم تبادلها من خلال الخبرات.
- ✓ من ناحية الأداء في التقييم فهي تحديد مدى إتقان المعرفة التي يمتلكها الموظف من قبل صاحب العمل باعتبارها مناسبة لإنجاز المهام المنصوص عليها.

1.2.3. أسباب ظهور المكتبات المتخصصة

لقد نشأت المكتبات المتخصصة الأسباب التالية:

- ✓ صعوبة الإستفادة من المكتبات الأخرى نظرا لأنها لا تقدم العمق الكافي أو تغطية شاملة للمعلومات المتخصصة بغيت الأهمية للمؤسسة .
- ✓ وجود علاقة بين موظفي المكتبة المتخصصة والمستفيدين منها وضرورة معرفة أنشطة المستفيدين البحثية وهؤلاء عددهم قليل بضرورة وليس كعدد المستفيدين من المكتبات العمومية أو الجامعية. (بدر ا.، 2009، صفحة 31)
- ✓ تعقد إحتياجات المستفيدين حيث أن الإحتياجات المعلوماتية تختلف من شخص لآخر وقد تتغير من وقت لآخر بالنسبة لشخص واحد، كما تختلف تبعا للمستعمل والغرض والمكان وبالتالي قد تكون الحاجة للمعلومات غير واضحة للشخص نفسه.

1.2.4. خدمات المكتبة المتخصصة

- فيما يتعلق بنظام الخدمات، ورغم أن المكتبات المتخصصة قد تتشارك مع مكتبات أخرى في تقديم الخدمات الأساسية التقليدية، فإن جوهر تميزها وقيمتها الحقيقية يظهران في مجموعة من الخدمات المتطورة التي تميزها عن غيرها. حيث لا تُعتبر هذه الخدمات غاية بحد ذاتها، بل أدوات استراتيجية معدة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المعرفية، وأهمها ما يلي:
- ✓ خدمات الإعارة الداخلية والخارجية وذلك بإتاحت مجموعات ومصادر للمستفيدين من داخل وخارج المؤسسة، وفقاً لسياسات محددة وفترات زمنية معينة إذ أن الحصول على مصادر المعلومات بكافة أشكالها وأنواعها ومعالجتها الغرض النهائي منه هو تقديم الخدمة للمستفيد. (عبد الهادي م.، 1983، صفحة 143)
- ✓ الخدمات المرجعية المتخصصة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .
- ✓ الخدمات البيبليوغرافية المختلفة والمتخصصة سواء من خلال إعداد قوائم الكتب أو الكشافات أو المستخلصات أو الإشتراك في قواعد وشبكات المعلومات .
- ✓ الخدمات الإرشادية للباحثين وتدريبهم على كيفية إستخدام المكتبة و مصادرها .
- ✓ خدمة الإحاطة الجارية .
- ✓ خدمات نظم وشبكات المعلومات مثل الأنترنت. (عليان، 2002، الصفحات 361-362)

- ✓ إختيار الكتب والدوريات وغيرها من المواد المكتبية في موضوع لتخصص ومتابعة ما يستجد بصفة مستمرة. (سلامه و الهنانده ، 2003، صفحة 43)
- ✓ إقتناء المراجع الأساسية والكشافات والمستخلصات المتخصصة في المجالات العلمية.
- ✓ تكشيف التقارير الداخلية والمراسلات الفنية للمؤسسة وترتيبها.
- ✓ ترجمة بعض البحوث المنشورة بلغات أجنبية .
- ✓ القيام ببحوث الإنتاج الفكري وإعداد البليوغرافيات والمستخلصات وترجمات في حالة الضرورة .
- ✓ تقديم معاونة تحريرية للمطبوعات التي تصدرها المؤسسة.
- ✓ تطوير برامج إسترجاع المعلومات عن طريق إستخدام الحاسبات الإلكترونية وكذلك إستخدام تكنولوجيا الإتصال لتحسين سرعة وكفاءة نقل المعلومات بين المكتبات أو بينها وبين المستخدمين. (بدر ا.، 2009، الصفحات 90-91)
- ✓ خدمة البث الإنتقائي للمعلومات وهي صورة متقدمة للإحاطة الجارية وذلك بإعلام المستخدمين بالمواد التي وصلت إلى المكتبة في حقول ومجالات إهتمامهم، ويتوقف أداؤها على المعرفة المسبقة بمجالات الإهتمام لمستخدمي المكتبات. (عبد الهادي ز.، 1995 ، صفحة 259)
- ✓ تزويد المكتبة بالمواد المكتبية المختلفة بواسطة مصادر عديدة شراء الإهداء التبادل. (سلامه و الهنانده ، 2003، صفحة 93)
- ✓ الفهرسة وهي عملية فنية منظمة تهدف إلى وصف المصادر المعلوماتية مادياً وموضوعياً. وترتكز غايتها الرئيسية على تسهيل استرجاعها وتمكين المستخدمين من الوصول إليها بأقصى مستوى من الكفاءة والسرعة، وبأقل جهد ممكن. (عليان، 2003، صفحة 19)
- ✓ تصنيف و ترتيب المواد المكتبية بالطريقة التي تسهل إستخدامها والرجوع إليها بسهولة ويسر فإن لم تتم هذه العملية بدقة متناسبة وبأسلوب علمي منهجي فإن وظيفة المكتبة المتخصصة سوف تختل من أساسها. (العايدي، 2002، صفحة 17)
- ✓ تكشيف المواد المكتبية يتم من خلالها إنشاء قوائم منهجية تربط المفاهيم بمواقعها الدقيقة (كرقم الصفحة)، بهدف تمكين الاسترجاع المباشر والسريع للمعلومات الجزئية. (عبد الهادي م.، 2002، صفحة 19)
- ✓ الإستخلاص وذلك بالتعريف السريع للمحتويات الأساسية للوثائق وتقديمها بأقصى سرعة ممكنة وبالتالي ظهرت هذه العملية والتي يطلق عليها العمليات الثانوية.
- ✓ الخدمات الإعلامية والمتمثلة في مجموعة الأساليب والأنشطة والبرامج التي تقوم المكتبات المتخصصة لإجذاب القراء والمستخدمين والتعريف بسياسة المكتبة وبرامجها وأنشطتها المختلفة. (عبد الهادي م.، 2000، صفحة 108)

- ✓ تحرص المكتبات المتخصصة على القيام بخدمة النشر إيماناً منها بأهمية مثل هذه الخدمة في توصيل المعلومات للمستفيدين ويقصد بالنشر إصدار مطبوعات وتوزيعها ويتم النشر عادة عن طريق إصدار بحوث ودراسات ومحاضرات النشرات المستخلصات الفهارس. (عبد الهادي م.، 1983، صفحة 159)
- ✓ البحث بالإتصال المباشر بإستخدام نظام لإسترجاع المعلومات المبني على الحاسوب مع إتاحة برمجيات تزود المستفيدين بإجراءات تخزين وإسترجاع قواعد المعلومات المقروءة ألياً والتي يطلق عليها أيضا خدمة البحث الألي المباشر. (سلامه و الهانده ، 2003 ، صفحة 63)
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات المعلومات بشكل دائم، وضمان استجابتها الدقيقة لاحتياجات المتغيرة لمجتمع الباحثين. (بن السبتي ع.، 2004، صفحة 166)

1.2.5. شروط نجاح المكتبات المتخصصة

- إن نجاح المكتبة المتخصصة لا يُحدد بشرط واحد، بل هو نتيجة لتكامل مجموعة من الشروط الأساسية التي تعمل معاً لتحقيق أهدافها وهي:
- ✓ الدعم المالي: تأمين ميزانية كافية ومستدامة.
 - ✓ المصادر المعرفية: بناء مجموعات متخصصة تدعم أهداف المؤسسة البحثية والتعليمية.
 - ✓ الموارد البشري: توفر فريق عمل مؤهل ومتخصص.
 - ✓ التنظيم الفني: تنظيم دقيق للمقتنيات لضمان سهولة الوصول والاستخدام.
 - ✓ البنية التحتية: وجود مبانٍ وتجهيزات وتقنيات ملائمة.
 - ✓ التكامل الاستراتيجي: انسجام سياسة المكتبة بشكل كامل مع رؤية وأهداف المؤسسة الأم.
 - ✓ العلاقة الإدارية الواضحة: وجود علاقة إدارية سليمة بين المكتبة والمؤسسة.
 - ✓ التميز في تقديم الخدمات: القيام بخدمات معلومات وخدمات مرجعية متميزة.
 - ✓ تكامل الأهداف: تكامل أهداف المكتبة المتخصصة مع أهداف المؤسسة.
 - ✓ كفاءة التنظيم الفني: التنظيم الفني الصحيح لمصادر المعلومات.
 - ✓ انسجام السياسات: مدى تكامل سياسة المكتبة المتخصصة مع سياسة المؤسسة .

2. أخصائي المعلومات الوجه الحديث للمكتبي:

بحلول القرن العشرين حيث شهد العصر انفجاراً معلوماتياً صاحبه تطورات تكنولوجية كبيرة أحدثت تغييراً جذرياً في قطاع المكتبات بإتاحة أساليب مذهلة في إدارتها، وتسييرها، وإمتدت إلى تنمية الجوانب المهنية للموظفين بالمكتبات ،حيث برزت هوية جديدة للمكتبيين، وتغيرت النظرة التقليدية التي ظلت مرتبطة بالمكتبي، فصيح نموذج جديد لأخصائي المكتبات والمعلومات يعمل بصفة دائمة في إسترجاع وبث المعلومات عبر أجهزة تكنولوجية متصلة بمختلف الشبكات الإلكترونية في كافة أنحاء العالم لتجميع المعلومات، وتحول بذلك دوره من حفظ الوثائق إلى شخص يعتمد على خلق علاقات مع المستفيدين. إنه

رجل إتصال، أو ما يسمى بأخصائي المعلومات يقوم بدور الرائد والخبير في مجال تجميع مصادر المعلومات بأشكالها، وتقويمها، وفي نشر الوعي المعلوماتي، وفي تشكيل إستراتيجيات إختيار المعلومات والوصول إليها، وتقويمها .فأصبحت المعلومات تسوق بدل أن تحفظ، وأصبح لكل مستفيد معلومات متخصصة تخدم إهتماماته في الوقت المناسب بمجرد طلبها. ومن هنا سنعرض أولاً تعاريف خاصة بمفهوم المكتبي ومن ثم سننتقل إلى تعريف خاصة بمفهوم أخصائي المعلومات.

2.1. مفهوم المكتبي:

هو الذي تُنَاط به مسؤولية إدارة وتنفيذ منظومة متكاملة من الوظائف المترابطة، وتتمحور مهامه الجوهرية حول تسهيل الوصول إلى المعلومات والوثائق بمختلف أشكالها، من كتب ودوريات ومصادر رقمية، (بزاوية، 2015، صفحة 93) وتقديمها بطريقة تضمن تلبية احتياجاتهم البحثية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

عرف المكتبي حسب ما جاء في دليل أخلاقيات مهنة المكتبي بأنه "مكلف بالإجابة على حاجيات المجتمع من ثقافة ومعلومات وترفيه، فينشئ لأجل ذلك المجموعات ويضمن للمواطن تقييمها وإستعمالها. وهو واع بمسؤولياته ، ويطبق القوانين والتنظيمات، ويحترم المستفيدين، ومجموعاته، ومهنته، كما يحترم المبادئ التي تتجم عنها. (Briand & de Cours, 2004, p. 62)

كما جاء في الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات أن المكتبي مديراً كان أو أميناً للمكتبات فهو شخص يتولى مسؤولية المكتبة، ومحتوياتها ، وإختيار المطبوعات ، والمواد المكتبية التي تشكل رصيد المكتبة ويقدم معلومات، وخدمات الإعارة. (الشامي و سيد ، 2001، صفحة 1545)

المكتبي هو الشخص الذي يتولى مسؤولية بناء الأرصدة او المجموعات المعرفية، بدءاً بالتجميع أو الانتقاء المنهجي للكتب والوثائق، ووصولاً إلى فهرستها وتكثيفها وضمان إتاحتها. بين أيدي الباحثين لإستخدامها. (بدر أ.، 1985، صفحة 75)

هو الشخص الذي ينشغل بصفة أساسية في تكوين وتشغيل وصيانة مجموعة مختارة ويحرس على أن يكون إستعمالها مخصصة لتلبية إحتياجات حقل أو مجال معرفة محددة. (Batten, 1975, p. 1)

بناءً على التعريف الوارد في قاموس لاروس الموسوعي الكبير يعرف المكتبي بكونه الشخص الذي يركز على الجوانب الإدارية والفنية، كما يُعتبر المسؤول عن إدارة شؤون المكتبة. وتتنوع مسؤولياته لتشمل، من ناحية، المهام الفنية المرتبطة بتصنيف وحفظ المواد، ومن ناحية أخرى، الصلاحيات التنفيذية التي

تخول له الحق في اختيار واقتناء الوثائق والارصدة. كما يمتد دوره أيضاً ليشمل الجانب الإداري المتعلق بتطوير الكوادر البشرية، عبر تدريب ومتابعة المكتبيين. (Beacent, 1971, p. 1229)

يُعرف "قاموس الإعلام" المكتبي عبر بُعدين متكاملين: البعد الوظيفي، الذي يتمثل في مسؤولية بناء وإدارة المجموعات المعرفية مثل الكتب والدوريات وأنواع أخرى من الوثائق وتوفيرها للمستفيدين. والبعد التأسيسي، الذي يبرز أن هذه المهام تستلزم حتماً تحضيراً علمياً متقدماً وتأهيلاً متخصصاً من مؤسسات أكاديمية معترف بها، مما يعزز الطابع الاحترافي للدور. (Cacaly, 2006, p. 24)

إنطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن المكتبي هو الشخص الذي يقوم بجمع و إختيار المواد المكتبية للمكتبة وتزويدها بمصادر المعلومات في مجال تخصصها ويعمل على تنظيمها ومعالجتها ويشرف على حفظها وسهولة الوصول إليها، ويعمل على خدمة المستفيدين من المكتبة للحصول على ما يرغبون فيه من معلومات داخل المكتبة أو خارجها بأيسر الطرق، ويشرف على تنسيق مصادر المعلومات وإعارتها وصيانتها، على أن يتم كل ذلك وفق أسس فنية مقننة ومتفق عليها عالمياً .

2.2. أخصائي المعلومات

لم يعد المكتبي مجرد مكتبي فقط بل توسعت وظائفه في عصر تكنولوجيا المعلومات .وبالتالي اصبح منظم وباحث ومعلم وطالب وخبير...إلخ.

إن مسؤوليات أخصائي المعلومات تتجاوز الجوانب التقنية لتشمل أبعاداً فكرية عميقة، مما يجعله عنصراً أساسياً في البحث العلمي. خاصة وأنه يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيات الحديثة في إيصال المعلومات. (مقناني، 2010، صفحة 192)

تتعدد التخصصات التي تدرج تحت مسمى أخصائي المعلومات، لتشمل مجموعة من المتخصصين في مراكز المعلومات والذين تتوزع مسؤولياتهم بين البحث في الإنتاج الفكري، وإدارة عمليات استرجاع المعلومات بأشكالها المتعددة، وتعزيز دور مراصد المعلومات. (عزام ب.، 2002، صفحة 17)

وهو المكتبي الذي يملك الخبرات التقليدية في المكتبات، بالإضافة إلى الخبرات الحديثة، والتي تتمثل في إدارة البرمجيات، والحواسيب والشبكات، وخبرات تكنولوجية متعددة لخدمة أغراض البحث والتعليم. (أبو السعود، 2013، صفحة 444)

فأخصائي المعلومات هو الذي يجمع بين مجموعة من الوظائف للحصول على المعلومات، الإستنباط، التخطيط، وإستخراج البيانات والمعارف، الخدمات المرجعية الرقمية، توزيع المعلومات التنسيق

والبحث عبر الإنترنت يدعم الوصول للمعلومات، جلب المعرفة وتوفير إمكانية الوصول إليها، وتحديد الإستراتيجيات الفعالة من حيث تكلفة إسترجاع المعلومات ومساعدة المستخدمين في نشر وإسترجاع المعرفة الجديدة أي إعادة توجيه محور إهتمام المؤسسات الوثائقية. (Sreenivasulu, 2000, p. 13)

هو المكتبي الذي يمتلك مؤهلات أكاديمية وتجارب مهنية تجعله قادرًا على تقديم المشورة المعرفية لمختلف فئات المجتمع التعليمي والأكاديمي، بدءًا من الأستاذ الجامعي والمعلم وصولاً إلى الطالب، بالإضافة إلى الجمهور بتنوع خلفياتهم ومستوياتهم التعليمية والثقافية. كما يقوم بدور مستشار للمعلومات داخل فرق الأبحاث والدراسات. (بدر ا.، 1985، صفحة 73)

لم يعد أخصائي المعلومات مجرد باحث عن المعلومة، بل تطور دوره ليصبح شريكًا إستراتيجيًا ومحوريًا في منظومة المعرفة. يعتمد هذا الدور الجديد على إقامة روابط قوية مبنية على الثقة مع منتجي ومستخدمي المعلومات، وهو ما يُعتبر الأساس لضمان تدفق المعرفة بصورة موثوقة. ولتحقيق ذلك، يجب أن يمتلك مهارات تواصل فائقة تتضمن التعبير الشفهي الواضح والمقنع، والكتابة بطريقة احترافية، والقدرة على الاستماع بفاعلية لفهم احتياجات المستفيدين بشكل أعمق. يعمل الأخصائي كحلقة وصل معرفية، معتمدًا على مهاراته اللغوية للتفاعل مع مصادر متنوعة، ليقوم بتفكيك البيانات المعقدة وتيسيرها وتقديمها كروى تدعم اتخاذ القرارات الواعية. وفي ظل التغيرات السريعة، يحتاج دوره إلى تكيف دائم مع التكنولوجيا لتحسين التواصل، فضلاً عن القدرة على تسويق الخدمات المعلوماتية بفاعلية لضمان تحقيق أقصى استفادة منها، مما يجعله عنصراً أساسياً في العصر الرقمي.

باختصار، يمكن القول أن أخصائي المعلومات هو حلقة الوصل الحيوية في سلسلة المعرفة، ونجاحه يعتمد بشكل أساسي على قدرته على بناء جسور من التواصل الفعال والمثمر مع جميع الأطراف المعنية.

2.3. الأدوار الجديدة للمكتبي

✓ تتقيح خطط التزويد، وتحسينها من جانب، والإهتمام بشكل أكبر، بنوعية الأوعية التي لا يمكن توافرها من خلال هذه الخطط، من جانب آخر، فيما يطلق عليه "أوعية شبه نادرة" بالإضافة إلى ذلك، يهتم المكتبي بشكل خاص، بالحصول على تنظيم، ما يعرف "بالوسائط الجديدة للمعلومات" (Whatley, 2009, p. 29) وتجهيزها ومن أمثلتها، صفحات الأنترنت، والمدونات وغيرها. وهو بمعنى آخر، الإهتمام بنوعية جديدة من الأوعية، ومصادر المعلومات التقليدية والغير التقليدية، تماشياً مع المستفيدين والباحثين، وإحتياجاتهم المستقبلية .

✓ يتعرف على الإنتاج الفكري، والبحثي للباحثين، وبالتالي يحاول تجميعه، وتنظيمه، وإتاحته.

✓ إدارة مشاريع تنمية المقتنيات في شبكات المكتبات وإدارة ميزانيتها.

- ✓ تحليل المجموعات، واكتشاف طبيعتها، إستخدامها، وقياساتها.
- ✓ تقديم المساعدة في تحديد وتقييم الموارد التي يحتاجها الباحثون.
- ✓ يساعد في الوصول الفعال إلى مصادر المكتبة بما في ذلك قواعد بيانات وغيرها .
- ✓ تقديم خدمات إستشارية حول موضوع أو موضوعات معينة.
- ✓ تخصيص وقتا دوريا للقاء الباحثين، والرد على إنشغالاتهم.
- ✓ خدمات التوثيق المقدمة للباحثين.
- ✓ إظهار قيمة المكتبات المتخصصة في الحياة العلمية للباحثين.
- ✓ بناء برنامج تعليمي، ومواد تعليمية متنوعة، ومنها صفحات دليل المكتبة LibGuide¹ وتعتبر من الأدوات الهامة التي يجب توضيحها بشيء من التفصيل، وبخاصة في مجال التعليم المكتبي لما لها من أهمية في بناء خبرات الباحثين.
- ✓ تنمية الفكر التعاوني، وليس الخدماتي، في التعامل مع الباحثين.
- ✓ التواصل بكفاءة مع المستفيدين أو الباحثين.
- ✓ التواصل الفعال والمستمر مع الباحثين محل الإهتمام، لبناء علاقات عمل قوية وتطويرها .
- ✓ معرفة المكتبي بالعديد من الأمور التي تعني الباحثين، والنقاش حولها، مثل الإتصال العلمي، والمصادر المفتوحة، ومستودعات المعلومات، والمصادر الرقمية.
- ✓ متابعة إتجاهات البحث العلمي، وأهم الصعوبات التي تواجهه.
- ✓ تصميم صفحات المكتبات بشكل أكثر تفاعلا معه، حيث أصبح المستفيد محور الإهتمام، وليس الأوعية أو الخدمات، كما كان في السابق .ويتم الإعتماد في ذلك، على الكثير من الدراسات حول سلوك الباحثين، ومستخدمي مواقع المكتبات، وبناءا عليه يتم تصميم الصفحات بالشكل الذي يلبي حاجة المستفيد وتطلعاته أولا.
- ✓ يسهم بشكل أكثر فاعلية في تنمية مجموعات المكتبة، من أماكن مختلفة في العالم.
- ✓ التصدي لما يصدر من انفجارات معلوماتية ومتركمة لإدارة المعرفة. (الشيبي، 2009، صفحة 117)
- ✓ إبتكار إستراتيجيات البحث الجديدة.
- ✓ تصميم نظم إسترجاع المعلومات.
- ✓ تصميم وتقييم صفحات الويب.
- ✓ تخطيط وتنفيذ ودعم الخدمات الرقمية كتوظيف النظم المحوسبة، والإبحار المعلوماتي وتطبيق الأساليب الحديثة في تحليل وتقييم، وإستخدام، وتوصيل المعلومات الرقمية مع صيانتها وحمايتها.

¹ تعد صفحات دليل المكتبات LibGuides عبارة عن برنامج إلكتروني من إنتاج شركة SpringShare الأمريكية يسمح هذا البرنامج للمكتبي بإنشاء صفحات أنترنت، تحتوي على مصادر معلومات معدة أو مجمعة لخدمة غرض بحثي معين .وتحتوي هذه الأدلة على وصلات لكتب، أو مقالات، أو دوائر معارف، أو غيرها من المصادر الإلكترونية الأخرى، مثل المصادر الإلكترونية المفتوحة، أو المدونات، ومواقع هيئات أو منظمات ذات إهتمام معين، لخدمة الغرض الذي من أجله تم تصميم الدليل.

2.4. خصائص المكتبي

- يحدد ستفن إبرام Stephen Abram مجموعة من خصائص وهي:
- ✓ يجب أن يكون المكتبي مؤهل لكي يحدد بدقة الفرص التي يمكن أن تتيحها بيئة الويب للمكتبة.
 - ✓ المعرفة الجيدة بطريقة عمل الويب وتطبيقاته والقدرة على متابعة كل التطورات الحاصلة فيه.
 - ✓ فهم ودراية بكيفية عمل أدوات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاتها في المجال المكتبي.
 - ✓ القدرة على تحقيق التكامل بين مصادر المعلومات التقليدية الورقية والمصادر الرقمية الحديثة.
 - ✓ امتلاك مهارات تواصل عالية تمكنه من التفاعل الإيجابي والفعال مع مختلف فئات الجمهور.
 - ✓ الكفاءة في التعامل مع كافة أشكال المحتوى غير النصي، كالصور والمواد السمعية والبصرية.
 - ✓ تبني ثقافة الانفتاح والتفاعل مع البيئة الداخلية للمكتبة ومحيطها الخارجي من شركاء ومستفيدين.
 - ✓ السلوك بما يتضمنه من تصرفات ونشاطات وحركات وردود أفعال وغيرها، والمكتبي الذي يتميز سلوكه بالإيجابية هو مكتبي ناجح، على اعتبار أنه يتميز بسلوك طبيعي يساعد على أداء مهامه بالشكل الصحيح، مما يساعد على تأدية الرسالة الموكلة إليه بأقل الأخطاء .
 - ✓ التعلم، والمرونة، والتكيف، وحب المهنة، والقابلية، والحيوية، ... والتي كلما توفرت لدى العاملين في المكتبات كلما زادت من كفاءة تلك المكتبات في أداء مهامها على الوجه المطلوب.
 - ✓ القدرة على التنفيذ، والقدرة على التذكر، والقدرة على الابتكار والتحمل، والقدرة على المواجهة سواء بالنسبة لمواجهة الصعاب أو مواجهة الحجم الهائل من الأعباء بشكل متنامي ومستمر.
 - ✓ الإستعداد وهو خاصية مرتبطة بما هو ممكن التحقيق وفقاً للقدرة الكامنة، فالمكتبي الدائم الإستعداد يعني أنه مكتبي ناجح قادر على التحكم في الظروف المحيطة بمهامه، من خلال إمتلاكه للمرونة التي تساعد على التأقلم ومتطلبات المهام المنوطة به. (Abram, 2007, p. 161)

2.5. نشأة المهنة المكتبية و تطورها

تعتبر المهنة المكتبية من أوائل المهن التي ظهرت في التاريخ وعلى مدار القرون السالفة القديمة منها والوسطى، برز دور المكتبي، وتجسد بصورة جلية في معظم الحضارات العالمية القديمة. حيث كان القائم على شؤون المكتبة يحظى بمكانة عالية في المجتمع. وبتطور المكتبات وتنوع الوثائق التي كانت تشملها ظهرت المكتبات المتخصصة وأصبحت مهنة المكتبات تتعلق أو تتحدد بالمؤسسة الأم التي يشغل فيها الموظف، فهي ترتبط بمهنة الأفراد العاملين بمرافق المعلومات على اختلاف مستوياتهم وتتعلق هذه المهنة أساساً، برصد الإنتاج الفكري ومعالجته وحفظه ووضع وسائل لإسترجاعه خدمة للمستفيدين. (الهوش، 1996، صفحة 220) وعلى امتداد تاريخها، شكلت مهنة المكتبات عنصراً أساسياً في النمو العلمي والتكنولوجي. لقد انتقلت هذه المهنة من مرحلتها الأولى التي اتسمت بممارسات فنية أو اهتمامات شخصية لدى بعض العلماء ورجال الدين في المجتمعات القديمة والوسطى، إلى أن أصبحت تخصصاً مستقلاً بذاته. يستند على أطر نظرية ومبادئ راسخة، هدفها النهائي هو تسهيل طرق الوصول إلى المعرفة،

و ضمان نشرها ، وتنظيمها، وتوثيقها، وصولاً إلى استرجاعها بكفاءة في العصر الحالي. (العلي أ.، 1993، صفحة 15). ترسخت مكانة هذه المهنة ك تخصص مستقل من خلال خطوتين أساسيتين، وهما: تأمين تكوين خاص بها ، وإنشاء الهياكل القانونية المنظمة لممارستها. (Renoult, 1994, p. 65)

2.5.1. الحضارات العتيقة

2.5.1.1. مصر القديمة

إرتقى المصريون والسومريون في إختراع الكتابة وتوسعوا في إستعمالها، كان من أهم خطوات ظهور المكتبات وإنتشارها حيث أطلق عليه السومريون اسم بيت اللوحات الكبير لأنها كانت مليئة بالألواح الطينية أما الفراعنة فكانوا يسمونها قاعة الكتابات المصرية أو مكان إنعاش الروح، حيث يقول استرابو Strabo إن أرسطو هو صاحب الفكرة وأنه هو الذي علم المصريين فن تنظيم الكتب، وأن فكرة إنشاء مكتبة قد صدف بطليموس الأول فسارع إلى تنفيذها و كانت نواتها الكتب المدرسية الأريسطية التي نقلها ديماتريوس الفاليري إلى الإسكندرية سنة (280-350 ق.م.)، والذي كان أول من يتأسس مكتبة الإسكندرية. ويليه زينودوتوس الأفيسي وبعده كليماخوس البرقاوي² 260 - 240 ق.م فلقد إشتهر بعمله في المكتبة بحيث في أيامه صارت المكتبة غنية بحيث لا يمكن إستخدامها دون الإستعانة بفهرس عام، لذا صنف لها كالليماخوس فهرسا عنوانه بجميع المؤلفات الهامة في الثقافة اليونانية وأسماء مؤلفيها، وكان هذا الفهرس مصنفا تصنيفا دقيقا بحيث إشتهل على 120 لفافه بردي وقسمه لفائف المكتبة إلى ثمانية أقسام. لقب كالليماخوس بالمفهرس الأول وكان أستاذا لأمناء مكتبة ثلاثة الذين جاءوا بعده وهم أبو اللونيس الروديسي وايروتوسينيس البرقاوي واريستوفانيس البيزنطي. لكن لم تدم هذه المكتبة لأنه تم إحراقها سنة 47 ق. م على يد يوليوس قيصر . (ابراهيم، 2011، الصفحات 12-13)

2.5.1.2. بلاد ما بين النهرين

لقد كان يطلق على أمناء المكتبات العراقيين لقب رجال الألواح المكتوبة وأول رجل وصلنا ذكره حمل هذا اللقب (أميل - أنو)، حيث عمل كأمين لمكتبة أينوq-Sin Enuq-Sin ملك بابل أي قبل أمناء مكتبات كلاش ونيوني بألف عام. كذلك أمين مكتبة آخر هو نابو زقوب جينا Nabu Zuqub Gina الذي كان أمين مكتبة كلاش وذلك في الفترة ما بين السنة السادسة والسنة الثامنة والعشرين من حكم سنحاريب 684 ق.م أي أنه عامل نحو 32 عاما في هذه الوظيفة. (ابراهيم، 2011، الصفحات 12-13)

2.5.2. العصور القديمة

2.5.2.1. في بلاد اليونان

² كليماخوس البرقاوي درس في صباه على يد الفيلسوف إكسيفانيس نهاية القرن الرابع والثالث قبل الميلاد ثم هاجر إلى مدينة الإسكندرية حيث عمل فترة بالتدريس في ضاحية أيوسيس.

إهتمت اليونان كغيرها من البلدان بالمكتبات بحيث عرفت هي الأخرى الكتابة في أيام هوميروس وأكبر الظن أن الكتب لم توجد في بلاد الإغريق إلا ابتداء من القرن السابع قبل الميلاد حيث ظهرت بواكر النهضة الأدبية وأنها لم تنتشر إلا بعد ذلك بقرنين حينما بلغ الأدب اليوناني قمة التطور والإزدهار على يد بندار وأخيل ومن بعدهما سوفوكليس ويوربيديس وهيرودوت وغيره ممن أعطوا للفكرة اليوناني قيمة إنسانية خالدة عرفت الحضارة اليونانية عدد مكتبات بحيث كانت وسيلة من وسائل التثقيف والتعليم ومنها مكتبة أفلاطون التي احتفظ بها في مدرسته الأكاديمية التي إستخدمها هو وتلاميذه. (الخلوجي ، 1987 ، الصفحات 13-14)

2.5.2.2. عند الرومان

مع منتصف القرن الثاني قبل الميلاد، بدأت ظاهرة ثقافية جديدة بالظهور في روما، حيث شرع القادة العسكريون العائدون من حملاتهم في جلب المكتبات اليونانية كجزء من غنائم الحرب. كان القائد Aemilius Paulus إميلوس باولوس هو الرائد في هذه الممارسة، وتبعه في ذلك قادة آخرون مثل سيلا Sylla ولوكولوس Locullus، مما أسس لتقليد جديد في المجتمع الروماني.

وبحلول نهاية القرن الأول قبل الميلاد، لم يعد جمع الكتب مجرد نتيجة للانتصارات العسكرية، بل تحول إلى شغف واسع الانتشار ورمز للمكانة الرفيعة بين الطبقة الأرستقراطية. ويُعد الخطيب والسياسي الشهير شيشرون Cicron خير مثال على هذا الولع، فقد كان يكنّ لمجموعته الخاصة من الكتب اعتزازًا بالغًا، واصفًا إياها بأنها جوهرة منزله وقلبه النابض. هذا الطلب المتزايد على الكتب مهد الطريق لظهور حركة نشر منظمة. وفي هذا السياق، برز أتيكوس Alticus ، صديق شيشرون، كأول ناشر روماني كبير. وبفضل ثقافته الواسعة وفطنته التجارية، لم يكتفِ بتلبية احتياجات السوق المحلية، بل وصل به الطموح إلى حد تحدي مدينة الإسكندرية، التي كانت آنذاك المركز الأهم لتجارة الكتب في العالم. ولضمان جودة منشوراته، استعان أتيكوس بفريق من المساعدين المتخصصين والمتكئين من أسرار اللغة، كان من بينهم العالم الموسوعي فارو Varon ، الذي ألف لاحقًا رسالة متخصصة بعنوان "عن المكتبات". (هيسيل و ترجمة خليفة، 1980، صفحة 16)

2.5.3. العصور الوسطى الأوروبية

في العصور الوسطى الأوروبية، كانت مراكز حفظ المعرفة محصورة إلى حد كبير داخل المؤسسات الدينية كالأديرة والكنائس. في البداية، كانت مهمة الإشراف على هذه المجموعات الناشئة من الكتب تقع على عاتق شخص واحد، استمرارًا للتقليد المتبع في العصور القديمة.

مع مرور الزمن، بدأ هذا الدور يتخذ أبعادًا جديدة، وإن كانت لا تشبه دائمًا المفهوم الحديث لأمين المكتبة. وخير مثال على ذلك هو شخصية تيوفيلالتوس، الذي مُنح لقب "أمين مكتبة" في عام 781

ميلادي. على الرغم من أن هذا اللقب ارتبط بمسؤوليته عن مجموعة الكتب البابوية الهامة في قصر لاتيران، إلا أن مهامه الفعلية كانت بعيدة كل البعد عن الأعمال الفنية والتنظيمية التي نربطها اليوم بمهنة المكتبات، مما يشير إلى أن المنصب كان يحمل طابعاً إدارياً أو فخرياً أكثر من كونه دوراً متخصصاً في إدارة المعرفة.

كان الكونتور -أمين المكتبة- أهم شخص في الدير بعد الأب مباشرة هو الذي يتخذ القرارات بشأن الكتب التي تنسخ حيث كان في وضع يمكنه من معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في مجموعات المكتبة والفجوات الكامنة فيها، وكان من الضروري أن يتشاور مع الأب في ذلك. (خليفة ، 1998 ، الصفحات 283-288)

ففي الفترة التي وصلت فيها الحضارة العربية الإسلامية إلى ذروتها، معززة مكانة العلماء والعلم، وموفرة اهتماماً كبيراً بالكتب وإنشاء المكتبات، كانت القارة الأوروبية تمر بمرحلة العصور الوسطى التي تميزت بالتراجع في النشاط الفكري. "في هذا السياق، كانت فرص التعليم محدودة للغاية، وكانت مصادر المعرفة مقتصرة أساساً على المكتبات المرتبطة بالكنائس المسيحية، التي كانت تُعرف في ذلك الوقت بمكتبات الأديرة. (العلي ا.، 2005، صفحة 33)

تعتبر المكتبة التي أنشأها شارل الخامس بين عامي 1364 و1380 أساساً لأحد أبرز المعالم الثقافية في أوروبا. اعتمدت هذه المكتبة في انطلاقها على مجموعة من المخطوطات الموروثة، وقد تم تكليف "جيل مالات" (Gilles Malet) بتنظيمها وإعداد الفهرس الأول لها، مما جعله أحد الأوائل في فهرسة العصور الوسطى. على الرغم من أن محتويات هذه المكتبة قد تلاشت أثناء حرب المئة عام، إلا أنها أُعيد إنشاءها في القرن السادس عشر بفضل لويس الثاني عشر وفرنسوا الأول. عملاً على تعزيزها بمقتنيات جديدة تم استقدامها من الخارج، واختاراً مدينة بلوا (Blois) عاصمة فرنسوا الأول كمقر لهما. تزامن هذا التحديث مع ظهور عصر الطباعة، مما أحدث تحولاً تاريخياً، حيث وُضع أول قانون للإيداع في العالم لهذه المكتبة في 28 ديسمبر 1537م. وبموجب هذا القانون، الذي وُضع بعد أقل من مئة عام على ابتكار الطباعة، تم إلزام جميع الناشرين والطابعين في فرنسا بتقديم نسخة مجانية من كل كتاب جديد، مما أسس لانتقالها إلى نموذج مكتبة عامة. (سيد ف.، 1996، صفحة 18)

2.5.4. العصور الوسطى الإسلامية

من أشهر المكتبات في هذا العصر في البلاد الإسلامية هي دار الحكمة، بحيث رجع المؤرخون أن خازن المكتبة والمسؤول عنها وعن إدارتها وحفظ الكتب فيها وتنظيم أمور البيت وأول شخصية نذكر سهل بن هارون 215هـ/830م، وسعيد بن هارون، وأشخاص آخرون منهم سلمان الحراني الذي كان يتقن اللغة اليونانية بالإضافة إلى الفارسية حيث ترجمة بعد الكتب إلى الفارسية. (الجبوري، 1998، صفحة 178)

ويمكن إدراك فئة الموظفين وفق أعمالهم على النحو التالي: الخازن وهو المشرف على المكتبة، المترجم، الناسخ، المجلد، المناوب وكانت مهمته إرشاد القراء. (الشريف م.، 1996، الصفحات 51-53)

2.5.5. عصر النهضة الأوروبية

أصبحت المكتبات مكان ينمي العقل ومكان للحفظ والقراءة خاصة بعد تغير شكل الكتاب، (Bertrande, 2004, p. 15) ظهور المكتبي المثقف والمحب للكتاب كانت وظيفته الرئيسية حماية كنوز المعرفة الإنسانية، ظهر إلى جانب هذا المكتبي، المربي Educatif الذي إعتبر المؤسسة أداة غنية للتكوين وجعل نفسه في خدمة القراء وتوجيههم. (Bernadette , 1998, p. 7)

2.5.6. في العصر الحديث

مسيرة المكتبي لها تاريخ طويل لكن لم تتطور بصورة واضحة إلا مع بداية القرن العشرين بالتحديد في القرن التاسع عشر، مع بروز وظهور مدارس وجامعات في كل أنحاء العالم. (Semra, 2006, p. 183) ، وجاءت متأخرة في العالم العربي مع بداية الخمسينات من القرن العشرين حيث اتبعت معظم الدول العربية نهجاً مماثلاً لتنشيط مهنة المكتبات، تمثل هذا النهج في خطوتين رئيسيتين: الأولى فتح أقسام جامعية متخصصة، والثانية وضع الأطر التشريعية التي تنظم المهنة. حيث اعتبر الباحثون في هذا الاتجاه بداية حقيقية لتاريخ مهنة المكتبات الحديث في العالم العربي، وذلك بعد فترة طويلة من الجمود الذي فرضته التحديات التاريخية التي واجهتها المنطقة، وفي مقدمتها فترات الاستعمار. (عبد الهادي م.، 1993، صفحة 29)

2.5.7. المهنة المكتبية في الجزائر

بعد استقلال الجزائر، واجه مجال المكتبات تحدياً أساسياً تمثل في نقص الكوادر المؤهلة القادرة على إدارتها والإشراف عليها. يُعزى هذا الافتقار إلى عدم وجود مؤسسات تدريبية في هذا المجال، في سياق وطني شامل كان يتطلب إعادة تنظيم لمختلف القطاعات الحيوية في الدولة. وبالتالي شهدت الأعمال المكتبية في الجزائر تطوراً متدرجاً مرتبطاً بمسارين متوازيين، الأول هو المسار التشريعي الذي أرسى الأسس القانونية للمهنة، والثاني هو المسار الأكاديمي المتمثل في تقدم النظام التعليمي. أما في الجانب التنظيمي، تتمثل البداية الأولى في المرسوم التنفيذي رقم 64-135، الذي أنشأ "دبلوماً تقنياً للمكتبات". وقد كان وزير التوجيه الوطني هو الذي يمنح هذا المؤهل بعد نجاح المتقدمين في مسابقة رسمية، مما أسس لأول إطار قانوني ينظم مهنة المكتبيين. على الصعيد الأكاديمي، أدى توسع إنشاء الجامعات والكليات العليا إلى ارتفاع الطلب على المكتبات وتعزيزها، مما ساهم بشكل مباشر في تطور ونمو المهنة. (بن السبتي ع.، 2006، صفحة 34)

3. تحديد رسالة المكتبة المتخصصة

تكمّن الخطوة الأساسية في عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في صياغة رسالة المكتبة إذ يجب أن يكون لكل مكتبة فلسفتها وتفكيرها الخاص الذي يميزها عن المكتبات الأخرى. كما لا تعتبر رسالة المكتبة وثيقة أساسية توضح الأسباب وراء وجودها وفلسفتها في العمل فحسب، بل إنها تتخطى مجرد توضيح الخدمات المعروضة لتمثل في هوية المكتبة ومبادئها الجوهرية. ورغم أن هذه الرسالة تتميز بثبات نسبي في أهدافها العليا، إلا أنها تؤدي دور البوصلة التي تحدد مسارات التطوير والابتكار، وتضمن أن كل تغيير يحدث يظل متماشياً مع الأهداف العامة للجهة التي تنتمي إليها.

تتجاوز رسالة المكتبة كونها مجرد نص ، لتصبح تجسيداً لرؤية وجودها والانتماء الجوهري للهدف الذي أنشئت من أجله. وتبرز فاعلية هذه الرسالة عندما تتحول من مجرد إحساس بالتزامات إلى مسؤولية وثقافة ووعي جماعي يتبناه العاملون والمستفيدون. في هذه المرحلة، تتكون رؤية شاملة موحدة، تصبح هي القوة الدافعة الأساسية التي توجه الجهود نحو الوصول إلى الأهداف التي تم إنشاء المكتبة المتخصصة من أجل تحقيقها.

3.1. مفهوم رسالة المكتبة المتخصصة

إن بلورة مفهوم واضح لرسالة المكتبة هو منطلق أساسي لنجاحها العملي. وقد سعى الكثير من المنظرين والباحثين إلى تقديم تعريفات واضحة لهذا المفهوم، ومن بينها:

عبارة عن قائمة تتضمن بيان أهداف وفلسفة المكتبة المتخصصة والمجال الذي تعمل فيه والذي يميزها عن غيرها من المكتبات، كتحديد أنواع المستفيدين الذين ترغب في خدمتهم وفي إشباع حاجاتهم، والجانب التكنولوجي المراد استخدامه. (رفاعي و عبد المتعال، 2008، صفحة 45)

كذلك عرفت بأنها الإطار المميز للمكتبة المتخصصة مقارنة بالمكتبات المتخصصة الأخرى حسب غرضها ومجال نشاطها والمستفيدين منها، والتي تعكس السبب الرئيسي لوجودها وتوضيح هويتها وعملياتها وأشكال ممارستها. (ثابت و المرسى ، 2003، صفحة 92)

يمكن النظر إليها كبيان موجز يُجسد الفلسفة أو الاتجاه الأساسي والجوهري للمكتبة، سواء في نصها المكتوب أو في المبادئ غير المعلنة التي توجه عملها. (أبو قحف، 1997، صفحة 37)

كذلك عرفها شوقي بأنها تصريحات تصدرها المكتبات المتخصصة تعبر عن تصميمها وغايتها والاتجاه الخاص بها. ومواردها المتنوعة، وأسلوب بحثها عن الفرص وتشخيصها للتهديدات البيئية، للكشف عن

مواطن القوة والضعف للمكتبات المتخصصة. (شوقي ن.، 2000، صفحة 25) مما يمكن من إستشراف المستقبل والإستعداد له من خلال صياغة سلسلة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المكتبات المتخصصة إلى تحقيق أهدافها، وتطوير وتعديل إستراتيجياتها، وتطبيق خدماتها وإستخدام وسائل متجددة. (الزريقات، 2012، صفحة 284) كما تعلن المكتبات المتخصصة في رسالاتها عن الكوادر البشرية العاملة لديها، والمهارات التي تتوفر لديهم فهي إذن مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها المكتبات المتخصصة دون غيرها في نفس البيئة التي تعمل ضمنها. (عباس ح.، 2014، صفحة 85)

إعتمادا على التعاريف السابقة يُستخلص بأن رسالة المكتبة المتخصصة هي الوثيقة الأساسية والتي تحدد إتجاهات وغايات وجود هذه المكتبات، وتشرح أوجه إختلافها مع المكتبات الأخرى. فهي دستورها والمرشد الأساسي للإستراتيجيات التي تستخدمها، كما تعبر عن الإتجاهات والفلسفة التي تضعها المؤسسة الأم لتحقيق وبلوغ الأهداف وتحريك موارد المكتبة المتخصصة البشرية والمادية وتعظم من قيمتها من وجهة نظر المستفيدين.

3.2. خصائص رسالة المكتبة المتخصصة

هناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها رسالة المكتبة المتخصصة وهي كالتالي: (حسين و حافظ ، 1997، صفحة 647)

- ✓ إمكانية ترجمة رسالة المكتبة المتخصصة إلى خطط وبرامج عمل .
- ✓ إمكانية تحقيق رسالة المكتبة المتخصصة التكامل والتجانس بين أجزاء ومكونات المكتبة .
- ✓ وضوح رسالة المكتبة المتخصصة لكل الأطراف ذات العلاقة بالمكتبة داخليا وخارجيا حيث تصاغ بطريقة يشعر قارئها بالفهم.
- ✓ واقعية وقابلة للتنفيذ على نطاق يسمح للمديرين بتحقيق أهداف المكتبة المتخصصة.
- ✓ أن تعكس الخصائص الرئيسية والمميزة للمكتبة المتخصصة في مجالات القيم والمعتقدات ...
- ✓ أن تحدد الرسالة بوضوح الرؤية الإستراتيجية، القيم الأساسية، القوى الدافعة للمكتبة المتخصصة. (العارف ، 2001، صفحة 46)
- ✓ يجب الا يتضمن نص الرسالة تفاصيل تعكس غيابا أو نقصا في الفكر الإستراتيجي.
- ✓ عدم المبالغة في بيانات رسالة المكتبة المتخصصة.
- ✓ يجب أن تكون الرسالة بمثابة دليلا عام للمسؤولين يتم الرجوع إليه في الإستراتيجيات المختلفة.
- ✓ يجب أن تثير شعوراً إيجابياً يحفز جميع الموظفين في المكتبة المتخصصة على العمل والبقاء بها.
- ✓ يجب أن تراعي أهم المطالب الخاصة بالموظفين .
- ✓ أن تحفز الموظفين على إنجاح المكتبة المتخصصة. (الحاكم ، 2006، الصفحات 71-72)
- ✓ يجب أن تكون مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.

✓ يجب أن تكون الرسالة محددة ومرنة تركيز على الخصائص التي تميز المكتبة المتخصصة عن غيرها من المكتبات ، وعامة تتيج لها إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة الصياغة. (خطاب ع.، 2004، صفحة 53)

✓ يجب أن تكون واسعة بما يكفي لتحفز الموظفين على الإبداع .

✓ أن تعبر عن قيم وفلسفة وثقافة المكتبة مستقبلا .

✓ يجب أن تكون رسالة المكتبة المتخصصة منسجمة مع غايات وأهداف المؤسسة الأم.

3.3. عناصر رسالة المكتبة المتخصصة

رغم إختلاف مكونات رسالة المكتبات في تركيزها، إلا أنه يوجد إجماع بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المكتبات المتخصصة هي كالآتي: (الغالبي و صبحي، 2007، صفحة 50)

3.3.1. مجال عمل المؤسسة الأم :

من المفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنشط فيه المؤسسة التي تضم المكتبة المتخصصة بشكل مرن وواضح يسمح بمزيد من التطوير .

3.3.2. خدمات المكتبة المتخصصة

إن رسالة المكتبة المتخصصة تركز على طبيعة الخدمات الرئيسية التي تقدم في المكتبات الأخرى وتلبي حاجة المستفيدين.

3.3.3. الإطار الأخلاقي

يشير إلى الميثاق الأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المكتبة المتخصصة ليكون أساساً ضابطاً للممارسات المهنية للموظفين فيها. يستند هذا الميثاق إلى الإطار الأخلاقي الأوسع للمنظمة الأم، الذي يحدد المبادئ الأساسية التي تضمن تميزها والوصول إلى أهدافها في مجال نشاطها.

3.3.4. إدراك المكتبة المتخصصة لإمكانياتها

إن الوقوف على مواطن القوة التي تنفرد بها المكتبة المتخصصة عن غيرها شرطاً أساسياً لصياغة استراتيجيات ناجحة تضمن لها التميز والاستمرارية.

3.3.5. الموارد البشرية في المكتبة المتخصصة

تمثل الموارد البشرية ميزة تنفرد بها المكتبة المتخصصة، ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذا يجب أن تركز رسالة المكتبة المتخصصة على ذلك وباعطائهم الأهمية التي يستحقونها، بإختصار هل يعتبر الموظفون في المكتبة المتخصصة موارد ذات قيمة وأصول من أصولها ؟.

3.3.6. المستفيدين من المكتبة المتخصصة

نوع المستفيدين من هذه المكتبة (باحثين، عاملين، أساتذة، دكاترة...) .

3.3.7. طبيعة عمل المكتبة

✓ ما العمل الذي تؤديه المكتبة المتخصصة؟ تنمية المجموعات الفهرسة التكتشف التصنيف ...الخ.

- ✓ لمن تودي المكتبة المتخصصة هذا العمل؟ ويعني ذلك الفئات التي تخدمها المكتبة المتخصصة.
- ✓ كيف تودي المكتبة المتخصصة هذا العمل؟ ويعني ذلك الجدية، التميز، الولاء، والالتزام.
- ✓ ماهي الميزة التي تجعل المكتبة المتخصصة متفردة؟ ويعني ذلك إمتلاكها موظفين مؤهلين متميزين مبتكرين ومبدعين.
- ✓ ماهي المكتبة المتخصصة؟.
- ✓ كيفية تحقيق أهداف المكتبة المتخصصة؟. بتوفير الموارد المادية و البشرية والتكنولوجيات.
- ✓ ماهي خصائص المكتبة المتخصصة؟.
- ✓ ماهو الهدف من وجود المكتبة المتخصصة؟.

3.4. أهمية رسالة المكتبة المتخصصة

- من أولويات عمل الإدارة الإستراتيجية هو التركيز على أهمية إرساء رسالة واضحة حول المكتبة المتخصصة، حيث ترجع أهمية تحديد رسالة واضحة للمكتبة المتخصصة إلى العناصر التالية:
- ✓ تحاول توحيد جهود المكتبة المتخصصة لتحقيق وبلوغها الأهداف.
- ✓ يسهل علاقات الأطراف الخارجية والداخلية مع المكتبة المتخصصة بفضل فلسفتها الواضحة.
- ✓ تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشدا واضح لها .
- ✓ تساعد على إعلان نواحي القوة التي تسعى المكتبة المتخصصة لإبرازها .
- ✓ تشعر الموظفين بجدية الإدارة وإصرارها على تحقيق الأهداف .
- ✓ ضمان التوافق والإجماع على أهداف وغايات المكتبة. (المغربي ع.، 1999، صفحة 72)
- ✓ إرساء مناخ تنظيمي متسق، يبلور القيم الأساسية ويحدد القيم والتوجهات الاستراتيجية للمكتبة.
- ✓ إنشاء هيكل عمل موحد يضمن تفصيل وترجمة الأهداف التنظيمية إلى أهداف تفصيلية ، وفق معايير الأداء والتكلفة والزمن، وذلك بهدف تبسيط وتفعيل إجراءات التقييم والمتابعة.
- ✓ إرساء أسس متينة وتحديد معايير دقيقة لعملية الاختيار الاستراتيجي .

بعد هذا العرض السابق لرسالة المكتبة المتخصصة، أصبح من الممكن تقييم نجاحها أو فشلها (الرسالة) من خلال معايير وخصائص فعالة تظل مرهونة بالسياق الخاص بها، مما ينفي وجود صيغة نموذجية واحدة تناسب كافة المكتبات والظروف، وبالتالي يتطلب المراجعة من قبل المكتبة المتخصصة. في صياغتها وتعديلها أو تغييرها إذا لزم الأمر. فإلتزامها برسالتها هو سبيلها لتحقيق أهدافها.

4. الأهداف الإستراتيجية للمكتبة المتخصصة

تمهيد

إن تحديد الأهداف ووضوحها بجلاء أمام الموظفين في المكتبات المتخصصة كخطيطة البرامج والأنشطة، وتحديد المهام التي ينبغي القيام بها، وإختيار الموظفين الذين يقومون بتنفيذها، وتوزيع تلك المهام

عليهم، وتحديد إختصاصاتهم، وتنسيق جهودهم، يساهم في تحقيق هذه الأهداف وتقادي التناقضات والإختلافات. ولذلك فهي تشكل الأساس المنطقي والمرشد الحقيقي للمكتبات المتخصصة التي تميزها عن غيرها من المكتبات، لأن تأثيرها يمتد إلى طبيعة تنظيمها الداخلي. ومن الواضح أن المنظرين والكتاب والباحثين لديهم وجهات نظر فكرية متباينة، منها التقليدية، ومنها السلوكية، ومنها الظرفية، ومنها الاستراتيجية، ومنها غير ذلك حول ضرورة وجود أهداف لأي مكتبة كانت. ويعزز (Weiss, 1969, p. 5) هذا المفهوم، مؤكداً أن الأهداف تُعتبر عنصراً أساسياً في تعريف المكتبة، فلا يمكن تصور وجود مكتبة بدون هدف معين تسعى لتحقيقه.

4.1. ماهية الأهداف

4.1.1. مفهوم الأهداف

يتم تحديد الأهداف الأساسية للمكتبة المتخصصة بمجرد تحديد الرسالة. لأن قيمة الأهداف تكمن في أنها تترجم الفلسفة العامة للرسالة إلى خطة عمل دقيقة ومحددة. وفي هذا الإطار، طرح الخبراء تعريفات متنوعة لمفهوم الأهداف من أجل توضيحه، ومنها:

بأنها جزء من المراحل التتابعية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تعد هذه المرحلة وسيلة لبلوغ وإنجاز رسالة المكتبة المتخصصة وغاية لإستراتيجية المؤسسة الأم، وعندئذ تصبح الأهداف مطلبا ضروريا للتكامل بين الرسالة والإستراتيجية. لقد وردت العديد من التعاريف لبلورة الهدف إذ عرفه Harvey بأنه النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها ضمن المعايير الدقيقة ولا سيما النوع والكم والزمن. (Harvey, 1988 , p. 33)

في حين يرى (عقيلي و المؤمن، 1994، صفحة 31) أن الهدف، هو إتفاق عام حول تحقيق غاية المكتبة المتخصصة، وهذا الإتفاق ينجم عن تطلعات مجموعة أفراد لهم مصالح بقيام المكتبة المتخصصة.

أما حسب محمد الهادي فالهدف هو الغاية التي يجب تحقيقها والالتزام بها كمشروع أو نشاط أو برنامج عمل، ولا يمكن أن يقوم أي جهد جماعي فعال ومنتج دون وجود أهداف واضحة ومحددة. لذلك فأهداف أو أغراض المكتبة تفسر لنا وجود المكتبة أو خدمة المعلومات ذاتها وما تبغي تحقيقه، وهذا بالطبع يختلف عن مفهوم السياسة العامة للمكتبة، والتي تصف كيفية القيام بالعمل لتحقيق أهداف محددة. (محمد ا.، 1990، صفحة 104)

أما بمنظور Schermerhorn فهي تعني الوضع المستقبلي المنشود الذي تسعى المكتبة المتخصصة تحقيقه، (Schermerhorn & Hunt, 1997 , p. 98) في فترة زمنية معينة، ووفقا لجدول زمني محدد. (المرسي ، 2003 ، صفحة 43)

يمكن اعتبار الهدف النتيجة الملموسة التي يجب على المكتبة المتخصصة الوصول إليها لتحقيق رسالتها. وبطبيعته، يتميز الهدف عن الرسالة بكونه أكثر تحديداً، إذ يُعتبر ترجمة عملية لها إلى إنجازات يمكن قياسها، تُستخدم كمعيار لتقييم الأداء الفعلي. (المقلي ع.، 2002، صفحة 193)

كما يمكن تعريف الهدف بأنه إعلان أو بيان يحدد النتيجة أو الهدف المرجو بلوغها، ويحدد التفاصيل الضرورية والإطار الزمني. إعتقاداً على الهيكل التنظيمي ووحدات العمل أو فرق العمل التي تضمها. (سيد ا.، 2005، صفحة 43)

4.1.2. خصائص الأهداف

لا تكمن أهمية الأهداف في مجرد وجودها فقط، بل تكمن في قدرتها على أن تعمل كوسيلة فعّالة لتوجيه الأداء المكتبي. ولتقوم الأهداف بهذا الدور المركزي، يجب أن تُصاغ بناءً على مجموعة من المعايير والخصائص التي تضمن وضوحها وسهولة تطبيقها وقياسها، وهو ما يفصل بين الهدف المحدد بدقة والتطلعات العامة ومن أبرز هذه الخصائص ما يأتي:

✓ تكون دقيقة وقابلة للقياس، لذا فإنها تتيح للمديرين معياراً يمكنهم من الحكم على أدائهم من خلاله (ملكاوي، 2013، صفحة 4)

✓ ضرورة أن تكون الأهداف متسمة بالتحدي والواقعية في نفس الوقت فهي تعطي كل الموظفين الحافز للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمكتبة المتخصصة، أما إذا كان الهدف غير واقعي من حيث التحديات التي يفرضها، فإن الموظفين يمكن أن يستسلموا، أما الهدف المفرط في السهولة فربما يفشل في تحفيز المديرين والموظفين الآخرين.

✓ وجوب تحديد فترة زمنية يتحقق خلالها الهدف، إن كان ذلك في الإمكان. فالقيود الزمنية توضح للموظفين أن النجاح يتطلب أن يتحقق الهدف في وقت محدد وليس بعد إنقضاء ذلك الوقت، فالموعد النهائي يمكن أن يدخل إحساساً بالأهمية في عملية تحقيق الهدف وإنجازه، وبالتالي يعمل كمحفز لذلك، ومع ذلك فليست كل الأهداف تتطلب قيوداً زمنية.

✓ ينبغي أن تنبثق الأهداف من عملية تشاورية وتشاركية بين جميع المستويات الإدارية والتنفيذية (الإدارة والموظفين)، بحيث تتفاعل لتكوين منظومة متكاملة تخدم الهدف العام للمكتبة. في هذا السياق، تقوم الإدارة بمهمة معالجة أي تضارب محتمل بين الأهداف لضمان تحقيق رؤية مؤسسية متكاملة. (عدون، 2001، صفحة 51)

✓ أن يكون الهدف صياغة كمية وله إطار زمني.

✓ أن يكون الهدف عملياً ويمكن بلوغه وتحقيقه.

✓ أن يجسد الهدف تحدياً و يولد دوافع الإنجاز لدى الموظفين.

- ✓ أن ينسجم هدف المكتبة المتخصصة مع الأهداف الإستراتيجية الأخرى ولا يتعارض معها. (مجاهد ع.، 2016، صفحة 65)
- ✓ أن يكون بسيط ويسهل فهمه وتطبيقه والعمل بمقتضاه. (الحاكم ، 2006، صفحة 9)
- ✓ من المهم أن تتمتع الأهداف بمستوى عالٍ من القبول من قبل جميع الأطراف ذات الصلة بالمكتبة، سواء كانت داخلية أو خارجية.
- ✓ يجب أن تُصاغ الأهداف بطريقة تُشكل نظاماً متكاملًا ومتناسقًا، بحيث لا يحدث أي تصادم أو تضارب بينها على مستوى الفعاليات أو القرارات في عدة أقسام من المكتبة.
- ✓ يجب أن تتوافق الأهداف مع واقع البيئة الداخلية للمكتبة (من حيث الموارد والقدرات) ومتفاعلة مع متغيرات البيئة الخارجية (من حيث الفرص والصعوبات).

4.1.3. أهمية تحديد الأهداف:

- هناك عدة جوانب تبرر ضرورة وأهمية تحديد الأهداف أهمها: (المغربي ع.، 1999، صفحة 94)
- ✓ إن مسؤولية المدير عن تحديد الأهداف أمر بالغ الأهمية للقيام بوظيفته التخطيطية، الأمر الذي يستلزم استخدام أساليب التنبؤ والسياسات والاستراتيجيات والإجراءات والقواعد لتحقيق النتائج المرجوة. وإعداد الميزانيات والبرامج لتحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ تعمل الأهداف كأساس لاتخاذ القرار: أهداف المكتبة المتخصصة وغاياتها هي التي تحدد أنواع القرارات التي يجب اتخاذها في المواقف المختلفة، هذا ما يفسر أيضًا سبب تأثير المكتبة المتخصصة بالظروف البيئية وسبب ارتباط القرارات وإستنباطها من الأهداف.
- ✓ تحديد الأهداف يساعد على تحديد مراكز المسؤولية: يتم الوصول إلى الأهداف من خلال إدارات وأقسام وأفراد لكل منهم دور محدد حسب مهامهم و بناء على الأهداف التي برمج تحقيقها.
- ✓ الأهداف تساهم في تفويض السلطة: إن وجود أهداف قوية وواقعية يساهم في تفويض السلطة بشكل صحيح ويساعد أيضًا في التنسيق بين المهام والأنشطة المختلفة .
- ✓ تساعد الأهداف في توضيح كيفية إنشاء العلاقات داخل المكتبة المتخصصة وبيئتها.
- ✓ تعتبر الأهداف أداة فعالة في وضع المبادئ التوجيهية والمعايير المستخدمة لمراقبة الأداء وتقييمه وقياسه . غالبًا ما تستخدم الأهداف لتقييم فعالية المكتبة.
- ✓ تسمح الأهداف بتقييم أداء الأفراد: بحيث يتم استخدام نتائج هذا التقييم في تطوير سياسات شؤون الموظفين مثل الترقية والنقل والتدريب وغيرها.
- ✓ المساعدة في وضع القواعد المنظمة لتوزيع المواد في المكتبة المتخصصة. (عداي، 2006، صفحة 92)
- ✓ العمل على تنسيق الجهود بين المجموعات والأفراد بطرق تمنع التكرار والصراع والتضارب.
- ✓ يتم وصف الخطة الاستراتيجية للمكتبة المتخصصة والمستقبل المنشود لها.

- ✓ تلعب الأهداف دوراً في عملية التحفيز لذلك فإن وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور الإحباط.
- ✓ تسمح بتحديد المشاكل الحقيقية والمحتملة، وبالتالي تسمح بتصحيحها حتى قبل ظهورها. (القريوتي، 2004، صفحة 153)
- ✓ تحسين عملية تقييم الأداء بكفاءة والاستفادة من المهارات المتاحة على المستويين الداخلي والخارجي.

4.1.4. العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف

إن الأهداف لا تنشأ بمعزل عن الظروف الخارجية أو الظروف الداخلية فحسب، بل إنها تظهر من خلال تفاعل مؤثرات و قوى متعددة على مستويات تنظيمية مختلفة. وفيما يلي يتم تناول العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف وهي: (إدريس و المرسى، 2003، صفحة 125)

4.1.4.1. المؤثرات الخارجية

يمكن أن تؤثر العديد من العوامل الخارجية على أهداف المكتبات المتخصصة، حيث يتم تحديد بعضها بشكل أساسي من خلال قيم المجتمع الذي تخدمه ويتجلى تأثير هذه القيم بأشكال مختلفة، أهمها تحديد التصرفات والسلوكيات التي يمكن أن يقبلها المجتمع أو يرفضها.

4.1.4.2. طبيعة النشاط

يتم تحديد جودة ونطاق واستراتيجيات تحقيق أهداف المكتبة المتخصصة من خلال أنشطتها والتقنيات التي تستخدمها.

4.1.4.3. الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من القيم والمعتقدات والشعارات والنماذج الإدارية والهياكل والأنظمة، التي تشكل تفكير الأفراد أو تصرفاتهم أو ردود أفعالهم داخل المكتبة المتخصصة، كل هذه الأبعاد مسؤولة عن تحديد هوية المكتبة وتوجهاتها وأهدافها وأنماط سلوكها.

4.1.4.4. الالتزام

يساعد في حشد أعضاء الفريق والمستويات العليا لتحديد أهداف المكتبة المتخصصة وتحقيقها...، فهذه الطريقة توفر على الأعضاء في إنجازها والإخلاص في تحقيقها. (الحري ق.، 2008، صفحة 65)

4.1.4.5. تحمل المسؤولية

تُعتبر المسؤولية مفهوماً جوهرياً يُعزز تمكين الموظفين من خلال توزيع دقيق للمهام والأدوار. عندما تُحدد أهداف واضحة لكل شخص، يصبح مبدأ المشاركة واقعاً ملموساً، مما يشجع الموظف على تركيز جهوده بشكل كبير نحو الوصول إلى الأهداف الشاملة للمكتبة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا الأسلوب ثقافة المساءلة الفردية والرقابة الذاتية، بحيث يتحمل الموظف مسؤولية جودة ودقة عمله دون الحاجة إلى إشراف خارجي دائم.

4.1.4.6. رفع روح المعنوية

إشراك المرؤوسين في عمليات التخطيط وتحديد الأهداف يعزز فيهم إحساسًا قويًا بالقيمة والأهمية ضمن المكتبة المتخصصة. وحين يتحول هذا الإحساس إلى إنجاز فعلي، فإنه يحقق لديهم احتياجات نفسية متقدمة تتعلق بتحقيق الذات. ويتجلى ذلك بشكل إيجابي في المكتبة المتخصصة ككل من خلال ارتفاع درجات الرضا الوظيفي وتعزيز كفاءة الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي.

4.1.4.7. تاريخ المكتبة المتخصصة

كل مكتبة متخصصة لديها تاريخ من الأهداف الإستراتيجية والإنجازات، ولهذا فعند صياغة الأهداف لا بد من الأخذ بالحسبان ذلك التاريخ. (الدوري ، 2005، الصفحات 48-49)

4.1.5. معايير تحديد الأهداف

إن عملية تحديد أهداف المكتبات المتخصصة لا تتم بشكل عشوائي، بل تخضع لمجموعة من المعايير المنهجية التي تضمن فاعليتها وقيمتها الاستراتيجية. وتتطلب هذه العملية مراجعة نقدية مستمرة للأهداف المقترحة للتأكد من استيفائها لمجموعة من الشروط الجوهرية، يمكن بلورتها في الأسئلة التالية:

✓ إلى أي حد تتميز الأهداف بالوضوح والدقة، وهل تم صياغتها بطريقة تمنع أي لبس أو غموض في فهمها؟.

✓ هل تتوافق الأهداف المقترحة مع الموارد المتاحة (البشرية والمادية)، وهل يمكن إنجازها في الإطار الزمني المحدد لها؟.

✓ إلى أي مدى تستند هذه الأهداف إلى الاستراتيجية الشاملة للمكتبة، وهل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق برامجها وخططها الأساسية؟.

✓ هل تحتوي الأهداف على قيمة تطويرية، بمعنى أنها تعزز الابتكار أو تحسن الأداء مقارنة بالممارسات القديمة؟.

✓ هل تم وضع الأهداف بطريقة تحفز الموظفين على اعتمادها والتمسك بها، وهل تدعم الانتقال من الأداء التقليدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية؟.

✓ هل تم تقييم الآثار الناتجة عن هذه الأهداف من حيث عبء العمل، وهل هذا العبء معقول وقابل للتعامل معه من قبل الفريق؟.

✓ كيف تعكس أهداف السنة الحالية تقدماً ونضوجاً في الرؤية الاستراتيجية للمكتبة بالمقارنة مع الأهداف في السنوات الماضية؟. (محمد ا.، 1990، صفحة 118)

4.1.6. منهجية صياغة الأهداف

تتطلب عملية صياغة الأهداف اعتماد منهجية علمية محكمة تتكون من الخطوات التالية: (الغالبى و صبحي، 2015، صفحة 128)

✓ تحديد المجالات الرئيسية التي سيتم فيها صياغة الأهداف لتحقيق رؤية ورسالة المكتبة المتخصصة.

✓ الصياغة المبدئية للأهداف، ثم مراجعتها وتقييمها بقصد اختيار الأنسب منها، مع الحفاظ على الموضوعية والأصالة، والتي سيكون لها الأثر الإيجابي الأكبر على التطور المستقبلي للمكتبة المتخصصة.

✓ اختيار آليات توثيق وتسجيل الأهداف المقترحة بحيث تكون واضحة وسهلة للجميع.

أما حسب (محمد أ.، 1990، صفحة 118) فيرى أن مراحل صياغة الأهداف هي:

✓ مرحلة البحث عن الأهداف.

✓ مرحلة تحديد وصياغة الأهداف.

✓ مرحلة الإعداد الشبكي والجدولة الزمنية للأهداف.

✓ مرحلة التنفيذ والمتابعة .

4.1.7. متطلبات تحقيق الأهداف

✓ اعتماد أسلوب التفويض الشامل للسلطات الممنوحة للموظفين. (خضير و اللوز، 2008 ، صفحة 87)

✓ الإسهام الفعلي للموظفين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.

✓ اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا إقتضت ضرورة الإنجاز وإتباع مبدأ الضرورة في إدارة

المكتبة المتخصصة.

✓ الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارساتها لمتابعة إنجازها بغية

تصحيح الإنحراف في العمل.

✓ القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز الموظفين.

✓ اعتماد نظام معلوماتي متطور يضمن التغذية الراجعة الفعالة.

✓ عملية الإتصال والتغذية العائدة من خلال شبكة إتصالات فعالة.

✓ التطور التنظيمي والتغيير وبناء هيكل تنظيم مرن.

4.1.8. تصانيف الأهداف

يمكن تصنيف أهداف المكتبة المتخصصة كما يلي: (سيد أ.، 2002 ، صفحة 44)

4.1.8.1. تصنيف الأهداف وفقاً لمجالاتها

✓ أهداف وظيفية: يتم تحديد أهداف عمليات التسويق والإدارة المالية وفقاً للأساس الوظيفي...الخ.

✓ أهداف الإستمرار: تتضمن أهدافاً مثل الحفاظ على المهارات الإدارية وتطويرها.

✓ أهداف الابتكار: إنشاء خدمات جديدة أو أساليب أداء جديدة.

✓ أهداف الكفاءة: تكمن في تحسين الأداء من خلال ثلاثة جوانب رئيسية: تقليل التكاليف، زيادة

مستوى الجودة، وتعزيز القدرة التنافسية للمكتبة المتخصصة على المدى الطويل.

✓ أهداف السمعة: الهدف هو إنشاء صورة إيجابية وتعزيز سمعة المكتبة المتخصصة .

✓ أهداف الريادة التكنولوجية: أن تكون المكتبة المتخصصة مبدعة وقادرة على تصميم وتقديم خدمات جديدة.

✓ أهداف تحقيق المسؤولية الاجتماعية: وتتضمن أهدافاً مثل توفير فرص العمل.

4.1.8.2. تصنيف الأهداف وفقاً لمستوياتها وإطارها الزمني:

وفقاً لهذا المعيار التصنيفي، يمكن تحديد العديد من الأنواع من الأهداف، ومن أبرزها:

✓ الأهداف الإستراتيجية: هي أهداف طويلة المدى، تتطوي على تغييرات وقضايا وتحولات ذات أهمية إستراتيجية لحياة المكتبة المتخصصة. حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات أهداف طويلة المدى ومتوسطة وقصيرة. كما تركز الأهداف الإستراتيجية على قضايا واسعة النطاق بدلاً من الخوض في تفاصيل محددة، مثل استخدام المكتبات المتخصصة والتقدم التكنولوجي في مجالاتها.

✓ الأهداف التشغيلية: إن نطاقها أضيق من الأهداف الإستراتيجية وتتضمن تنفيذ الأنشطة الضرورية، والتي تستمر عادة من سنة إلى ثلاث سنوات.

✓ الأهداف التكتيكية: وينصب تركيز الأهداف التكتيكية على طريقة تنفيذ الأهداف التشغيلية على مراحل متعددة خلال فترة زمنية يمكن أن تستغرق عام واحد أو أقل.

4.1.8.3. تصنيف الأهداف وفق المكتبة المتخصصة

✓ تنفيذ المعالجات الفكرية والفنية للموارد المعلوماتية، وتخزينها في أوعية تناسبها لضمان سهولة الوصول إليها.

✓ توفير خدمات بث المعلومات بشكل مستمر واستباقي للمستخدمين، من خلال استخدام قنوات ووسائل متعددة.

✓ تأسيس شراكات فعالة وتعاون منتظم مع مراكز المعلومات المعادلة، والمشاركة في الشبكات ونظم المعلومات المتخصصة.

✓ تطوير المهارات المعلوماتية للموظفين في مجالات متنوعة، عبر تنظيم دورات تدريبية حول أفضل الطرق لاستغلال مصادر المعلومات المطبوعة والرقمية. (بدر، ٢٠٠٩، صفحة ٨٧)

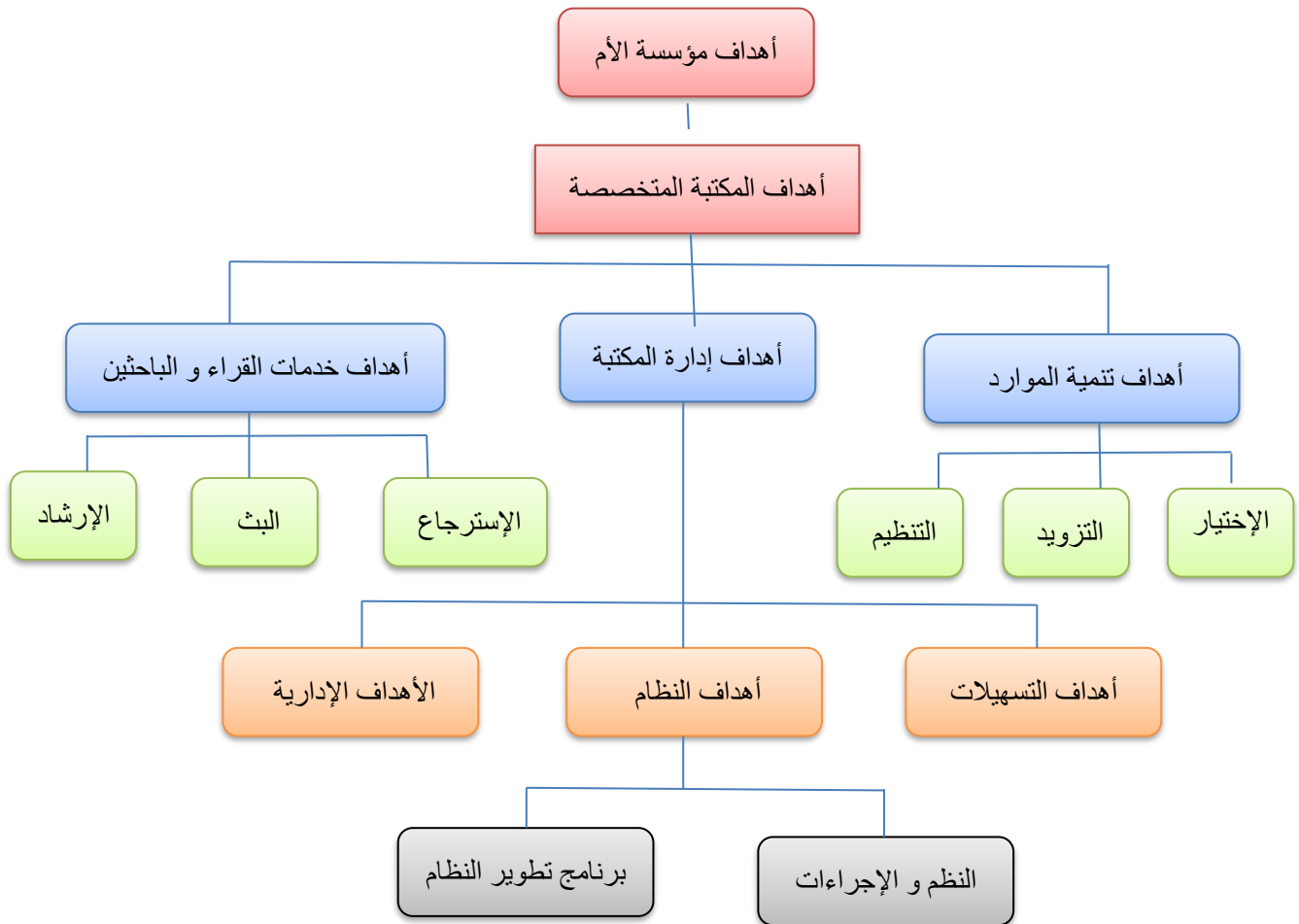
✓ ضمان توفر مصادر المعلومات المتنوعة وتيسير وصول الباحثين إليها لاستغلالها بفاعلية في أنشطتهم البحثية.

✓ تطوير وتنمية مجموعات متخصصة، متنوعة ومتوازنة، تتضمن مختلف مصادر المعلومات التي تلبي احتياجات المؤسسة.

✓ إنتاج وتوزيع مواد معلوماتية ذات فائدة مضافة، مثل النشرات الإعلامية والكشافات والمستخلصات، لإبلاغ المتخصصين في المؤسسة بأحدث التطورات.

✓ تتحمل مسؤولية إدارة الإنتاج الفكري للمؤسسة الأم، عبر المساهمة في نشره، ورشفته، وتنظيمه فنياً لضمان سهولة الوصول إليها.

- ✓ المشاركة في شبكات تعاونية مع المكتبات الأخرى التي تعمل في نفس المجال الموضوعي، لتيسير تبادل المصادر وتشارك الخبرات وتقديم خدمات مشتركة. (عليان و النجداوي، 1999، صفحة 38)
 - ✓ إختيار الدقيق والسليم للأعمال المرجعية والكتب والدوريات وغيرها من المصادر التي تخدم إهتمامات المكتبة المتخصصة، كما يجب أن تغطي هذه المصادر اللغات التي تنشر بها ومجالات إهتمامها.
 - ✓ خدمة العديد من الموظفين داخل المؤسسة مثل المديرين رؤساء الأقسام، حيث أن هناك صعوبة لخدمة هؤلاء المسؤولين نظرا لأن إحتياجاتهم لا تقع ضمن المجموعات المحددة في المكتبة المتخصصة.
 - ✓ دعم البحث والتنمية والتطوير في المكتبة المتخصصة ذلك لأن الباحثين يعتمدون في نشاطهم العلمي على المختبر والإنتاج الفكري. (بدر ا.، 2009، الصفحات 32-35)
 - ✓ إيجاد، جمع، توفير، وإتاحة كافة المعلومات اللازمة في مجال التخصص.
 - ✓ نشر المعلومات عن طريق مخرجات دورية أو مطبوعات. (شوقي س.، 1996، صفحة 29)
 - ✓ الحفاظ على نظام المعلومات والنظر في التغييرات التي قد تحدث في بيئته عند إجراء المراجعات هذا ما يوضحه الشكل التالي: (محمد ا.، 1990، صفحة 114)
- الشكل البياني رقم (13): يوضح تسلسل أهداف المكتبة المتخصصة



الفصل الرابع : دراسة و تحليل البيئة الداخلية
والخارجية

الفصل الرابع: دراسة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية

تمهيد

تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية للمكتبة المتخصصة، بمتغيراتها الأساسية والتي تشمل ثقافتها التنظيمية، وهيكلها التنظيمي. وفهمها أيضا للبيئة الخارجية التي تحيط بها، والتعرف على كافة متغيراتها وقوانينها واتجاهاتها التي تؤثر أو قد تؤثر على عملها وأنشطتها. فالقدرة على فهم البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات المتخصصة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من تطوير إستراتيجية تضمن التوافق الأمثل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأنشطة والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة المتخصصة.

يعتبر موضوع التحليل البيئي من المواضيع الهامة التي ينبغي أن تحظى بإهتمام كافة المكتبات مهما كان نوع أو حجم أو طبيعة نشاطها. وذلك بسبب التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها كافة المجالات والتي جعلت من بيئة العمل أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، حيث أصبحت المكتبات المتخصصة عاجزة عن إدراك وفهم متغيرات بيئتها، إذ أصبح إلزاماً عليها إجراء دراسة وتحليل للعناصر والبيئة المكونة لها.

إن التحليل البيئي يُعتبر أساساً جوهرياً لتطوير الفكر الاستراتيجي في المكتبة المتخصصة. تتطلب هذه العملية نهجاً مزدوجاً، الأول يركز على مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة للاستفادة منها والتهديدات المحتملة لتجنبها. أما النهج الثاني، فيركز على تحليل البيئة الداخلية لتحديد بدقة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها. يُعتبر هذا التحليل بكلا جانبيه عنصراً أساسياً، ليس فقط في تشكيل الاستراتيجية العامة، بل أيضاً في إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي.

1. ماهية التحليل البيئي

1.1. مفهوم البيئة

إن المكتبات المتخصصة تعمل في بيئة ديناميكية تتغير وتتحرك باستمرار، فهي تؤثر بشكل كبير على الموظفين وسلوكهم وعلى نشاط وظروف العمل فيها والفرص المتاحة. وقد تكون البيئة السبب في نجاح المكتبات المتخصصة وتميزها أو السبب في فشلها ولهذا عرفت البيئة كالتالي:

هي عبارة عن مجموعة متغيرات أو مجموعة من الفاعلين أو أصحاب المصالح، الذين يؤثرون على طريقة العمل بشكل مباشرة أو غير مباشرة، ضمن بيئة متغيرة يستوجب تحقيق الإنسجام بين البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة والبيئة الداخلية. (Voiculet et al., 2010, p. 26)

كما تعد جميع المتغيرات الواقعة خارج حدود المكتبة المتخصصة، أو جميع الظواهر خارج المكتبة المتخصصة تؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المكتبة المتخصصة. (حريم ح.، 2003، صفحة 46)

وتعرف أيضا بأنها كل ما يحيط بداخل المكتبة المتخصصة وخارجها من مكونات مادية، معنوية وسلوكية، وتأثيراتها وتفاعلاتها المتدخلة حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية، الإقتصادية فضلا عن السياسية، النفسية، التكنولوجية والأخلاقية. (العوامل ن.، 2009، صفحة 55)

تشكل البيئة الإطار الشامل الذي يحتضن جميع المتغيرات والقوى التي تتفاعل معها المكتبة المتخصصة، بما في ذلك المحيط ، والأنظمة ، والروابط الشخصية والمهنية. (الفاعوري، 2002، صفحة 173)

1.2. مفهوم التحليل البيئي

وينظر إليه Les Worrall على أنه عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال، حيث تعمل المكتبة المتخصصة على تنظيم نفسها، من أجل صياغة إستراتيجية مناسبة. (Worrall, 2007, p. 3)

وينظر كل من johnson & scholes على أنه مجموعة الوسائل والأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحديد مقدار التغيير الذي يحدث خارج المكتبة المتخصصة وما إذا كان له تأثير إستثنائي على بيئتها الداخلية، وهذا يساعد على زيادة قدرة المكتبة المتخصصة على تحديد أهدافها الاستراتيجية وموقعها. (بن حمدان و وائل ، 2009، صفحة 7)

وصفه آخرون بأنه فكرة تصورية تحت المكتبة المتخصصة على إعتداد دراسة منهجية تهئ تصور موضوعيا عن العديد من التغيرات الإستراتيجية التي تواجهها، والتي تمكنها من صياغة إستراتيجيات داعمة لرسالة المكتبة المتخصصة وتساهم في تحقيق أهدافها بدرجة الأولى. (الخفاجي و عباس، 2010، صفحة 104)

دراسة العوامل البيئية بالمكتبة المتخصصة سواء كانت خارجية أم داخلية بإعتداد مجموعة من التقنيات لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والقوة والضعف في البيئة الداخلية بما يسهم في التعرف على أسباب متغيرات البيئة المتسارعة. (الصرايرة، 2012، صفحة 24)

هي إستخدام مجموعة من الوسائل والتقنيات في تجميع وتحليل وفرز وإستخلاص المؤشرات المهمة من البيانات والمعلومات المتوفرة عن البيئة الخارجية بما في ذلك (الفرص، التهديدات)، أو عن البيئة الداخلية التي تتضمن جوانب (القوة، الضعف). (الغالي و صبحي، 2011، الصفحات 49-50)

ويقصد بعملية التحليل الاستراتيجي بأنه إجراء منظم يتضمن دراسة شاملة للبيئة الخارجية بغرض تحديد الفرص المتوفرة والتهديدات المحتملة، بالإضافة إلى تحليل متعمق للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف. تعتبر الطبيعة الديناميكية والمستمرة لهذه العملية شرطاً أساسياً لضمان تطوير استراتيجيات فعّالة وقابلة للاستجابة للتغيرات. (العارف ، 2001، صفحة 76)

ومن التعريفات السابقة يُستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة من العناصر والأدوات التي تساعد على تحليل المتغيرات المتعلقة بالمكتبة المتخصصة سواء كانت داخلية أو خارجية. بصفة مستمرة لتحقيق التوازن بين المكتبة المتخصصة وبيئتها المتغيرة.

1.3. أهمية التحليل البيئي

- ✓ من خلال عملية التحليل، يمكن تحديد ما تهدف المكتبة المتخصصة إلى تحقيقه في رسالتها.
- ✓ إن التحليل المستمر للبيئة الداخلية للمكتبة المتخصصة يجعل الاستراتيجيين على علم دائماً بجميع نقاط القوة التي يمكن استغلالها ونقاط الضعف التي يجب تصحيحها.
- ✓ إن التحليل المستمر للبيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة يجعل الاستراتيجيين على دراية دائماً بالفرص المتاحة لهم للاستثمار فيها، وكذلك التهديدات التي يجب مواجهتها بشكل فعال. (السلمي، 1995، صفحة 110)
- ✓ التعرف على ما يسمى بالقدرة المميزة للمكتبة المتخصصة والتي تحدد المهارات والموارد المتاحة والعمليات التنفيذية المستخدمة.
- ✓ يساعد على تحديد الأهداف المراد تحقيقها وإظهار الموارد المتاحة والنماذج السائدة للقيم والعادات والتقاليد. (عماري وآخرون، 2005، صفحة 2)
- ✓ يقدم تحليل البيئة للمكتبات المتخصصة لمحة عن التأثيرات المحتملة على حاضر ومستقبل المكتبات المتخصصة، (عبيد، 2008 ، صفحة 194) مما يسمح بوضع خطط استراتيجية وبديلة تأخذ في الاعتبار توقعات التغيرات البيئية ونطاق تأثيرها على أنشطة وأهداف المكتبة المتخصصة.
- ✓ إن عملية الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتشخيص البيئات المتعددة للمكتبة المتخصصة عبر جانبيين يُقدر الأولى بما تمتلكه المكتبة المتخصصة من قوة وضعف، وتحدد الثانية بالتهديدات والفرص الحالية والمستقبلية.
- ✓ إن المكتبات المتخصصة التي تفهم بيئتها بشكل أفضل تكون أكثر قدرة على إدارة تلك البيئة التي تحيط بها، وبالتالي تكون قادرة على النجاح وتحقيق أهدافها. وقادرة على أخذ الموارد من هذه البيئة والاستجابة لاحتياجاتهم. (الغالبى و صبحي، 2011، صفحة 50)

1.4. أسباب التحليل البيئي

يوجد سببان أساسيان لتحليل بيئة المكتبة المتخصصة وهما:

- ❖ **السبب الأول:** تتمثل في مشاكل وإضطرابات سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي للمكتبة المتخصصة والتي تكون نتيجة سوء التسيير، أو سوء إستخدام الموارد المتاحة، أو عدم وضع التشخيص المبكر لتهديدات التي تعاني منها المكتبة المتخصصة، أو عدم إكتشاف الفرص المناسبة لها.
- ❖ **السبب الثاني:** الرغبة في تحسين أداء المكتبة المتخصصة للمضي قدما ورفع مستوى نشاطها حتى تستطيع أن تحسن قدرتها، والحصول على المكانة المناسبة من خلال تحسين نوعية خدماتها. (مهشي ، 2012، صفحة 11)

2. ماهية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية

رغم الإعتقاد بأن تحليل البيئة مفهوم شمولي وواسع النطاق، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية للمكتبة المتخصصة، وإن التفاعل المستمر بين عناصر ومتغيرات هاتين البيئتين يحدد قدرة المكتبة المتخصصة على النجاح والإستمرار في العمل والتطور. لذلك وجدت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، حيث أنه من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة، تتمثل الأولى منها بالبيئة الداخلية فيما تمثل الثانية بالبيئة الخارجية والذان سيتم التطرق إليهما.

2.1. ماهية تحليل البيئة الخارجية

2.1.1. مفهوم تحليل البيئة الخارجية

تُعد المكتبات المتخصصة كيانات مفتوحة داخل منظوماتها الأساسية، مما يلزمها الدخول في علاقة تفاعلية وديناميكية مع بيئتها. فهي تأخذ من هذه البيئة مدخلاتها الأساسية من بيانات وموارد، وبالمقابل، توفر مخرجاتها التي تتجسد في الخدمات المعلوماتية لتلبية احتياجات المستفيدين المعرفية. ولتوضيح هذا المفهوم، سيستعرض أدناه بعض التعريفات التي اقترحها الخبراء للبيئة الخارجية.

أن البيئة الخارجية تتمثل في شبكة من الفاعلين الخارجيين، يتصدرهم مجتمع المستفيدين، الذين يمثلون قوة تأثير مباشرة على اتجاهات المكتبة وسياساتها. (Humbert & Chouk, 2003, p. 2)

عرفت البيئة الخارجية بأنها تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات طبيعة إجتماعية تكنولوجية، سياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. (حريم ح.، 2003، صفحة 46)

تتمثل في المتغيرات أو الأحداث التي تؤثر على المكتبات المتخصصة بدرجات متفاوتة، وتضم البيئة السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية... ولا يمكن للمكتبة المتخصصة أن تتغاضى عنها لأنها على احتكاك مباشر ويومي معها. (العزاوي و جواد ، 2010، صفحة 128)

وينظر إليها مجموعة القوى والعوامل التي تؤثر على عمل المكتبة وأنشطتها مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية والتي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. (المغربي ع، 2006، صفحة 22)

وتعرف أيضاً بأنها مجموع المكونات، الأبعاد والعناصر التي تتأثر بها المكتبات المتخصصة من خلال التفاعل المباشر وغير المباشر مع بيئتها، ومن خلال هذا التفاعل تتشكل علاقات سببية معقدة تعطي معاني ونتائج مختلفة. (مساعدة، 2013، صفحة 152)

وتُعرف البيئة أيضاً بأنها الإطار أو المنظومة الشاملة التي تعمل ضمنها المكتبة المتخصصة وتتفاعل معه لتحقيق غاياتها. وتشمل هذه المنظومة مختلف القوى الفاعلة. كما تتألف هذه البيئة من متغيرات بعضها يخضع لسيطرة المكتبة فيما يقع البعض الآخر خارج تحكمها، وتؤثر جميع هذه المتغيرات مباشرة على قراراتها وأدائها، حيث تنتج عنها مجموعة من الفرص والتحديات والقيود التي تحدد معالم استراتيجيتها. (أبو بكر، 2010 ، صفحة 203)

تعمل البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة برصد ومتابعة التغيرات الإيجابية وإستغلالها، ورصد ومتابعة التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمكتبة المتخصصة وتجنبها. لأن التغيير في البيئة الذي تنشط فيه المكتبات المتخصصة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات ، وبالتالي يمكن تعريف البيئة الخارجية بالبيئة المكونة للمكتبة المتخصصة وتشمل القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المكتبة المتخصصة والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على هذه المكتبة بطرق متفاوتة، بحسب نوع الخدمات المقدمة وحجم المكتبة والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياتها. كما تمثل البيئة الخارجية بأنها مجموعة القوى أو المؤثرات الخارجية التي تتفاعل لصالح أو ضد صالح المكتبة المتخصصة و التي لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن الإستفادة منها.

2.1.2. أسباب دراسة وتحليل البيئة الخارجية

يعتمد نجاح المكتبة المتخصصة بشكل كبير على مدى قيامها بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية وكيفية الاستفادة من ذلك في تطوير وإعداد وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالمكتبة. وبشكل عام

فإن دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية تتيح للمكتبة المتخصصة التعرف على الأبعاد التالية وانعكاساتها الاستراتيجية: (المغربي ع.، 1999، صفحة 13)

✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ونطاق تحقيقها سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية .

✓ بيان ومناقشة الموارد المتاحة وكيفية إستخدامها والإستفادة منها بشكل فعال.

✓ التعرف على خصائص المجتمع والجمهور الذي تتوجه إليه المكتبة المتخصصة، والتعرف على نماذج القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تسند إليها.

✓ تعتبر دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية ضرورية أثناء وضع الإستراتيجية المناسبة للمكتبة المتخصصة، لأن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على الفرص التي يمكن إستغلالها من طرف المكتبات المتخصصة، و التهديدات التي يجب تجنبها أو الحد منها.

2.1.3. خصائص البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة

تتميز البيئة الخارجية التي تعمل فيها المكتبات المتخصصة بمجموعة من الصفات الديناميكية المرتبطة التي تضع أمامها تحديات مستمرة وتخلق في الوقت نفسه فرصاً للنمو. وتتضمن أهم هذه الخصائص ما يلي: (شوقي ن.، 2000، صفحة 15)

✓ البيئة المتغيرة باستمرار: تتميز الأجواء المحيطة بالمكتبات المتخصصة بحالة من عدم الاستقرار الدائم، حيث تتأثر بعوامل تغيرية مستمرة بغض النظر عن الوضع الحالي. يمكن أن يكون هذا التغير في التكنولوجيا، أو في احتياجات المتلقين، أو في البنية التنظيمية للمؤسسة الرئيسية التي تقدم الخدمة للمكتبة.

✓ الاضطراب البيئي: يحدث نتيجة التسارع والزيادة الكبيرة في التغيرات غير المتوقعة حالة من الفوضى في البيئة المحيطة. هذا الاضطراب يلزم المكتبات بأن تكون منتبهة وقادرة على التكيف السريع مع التطورات غير المتوقعة للبقاء فعالة ومؤثرة في بيئتها.

✓ التعقيد البيئي: يزداد تعقيد البيئة المحيطة بالمكتبة المتخصصة مع ازدياد عدد العناصر المكونة لها وتنوعها. يتزايد هذا التعقيد بوجود شبكة من العلاقات المعقدة والقوية التي تربط هذه العناصر ببعضها، مثل الموردين والناشرين والمؤسسات المنافسة والتطورات التكنولوجية، مما يصعب فهم البيئة وتحليلها.

✓ عدم وجود التجانس: كنتيجة مباشرة للاضطراب والتعقيد، تفتقر البيئة الخارجية إلى الانسجام. وهذا يشير إلى أن مكونات متنوعة من البيئة يمكن أن تتغير بمعدلات متباينة وبطرق مختلفة، مما يستدعي من المكتبة المتخصصة ابتكار استراتيجيات مرنة ومتنوعة للتعامل مع كل عنصر من عناصر بيئتها الخارجية بفعالية.

2.1.4. مصادر جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية

لتحديد الفرص والمخاطر يجب على المكتبة المتخصصة أن تجمع معلومات عن البيئة الخارجية سواء كانت مباشرة أو لا. لوضع وتطوير إستراتيجيات بديلة أو لتجنب التهديدات التي تواجه المكتبة المتخصصة. توجد العديد من الطرق والأساليب التي تتيح للمكتبة المتخصصة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، ومن أبرز: (أبو قحف، 1997، صفحة 132)

2.1.4.1. المصادر الثانوية المكتوبة

تتضمن هذه الفئة مجموعة واسعة من المواد الموثقة المنشورة التي يمكن الرجوع إليها. وتظهر أبرز أشكالها في المنشورات العلمية مثل الأبحاث المحكمة والدوريات المتخصصة، والوثائق الرسمية مثل التقارير الحكومية، والمصادر الإعلامية كصحف ومجلات عامة، بالإضافة إلى الموارد الرقمية المتاحة على شبكة الإنترنت. وغالباً ما يستلزم العمل مع هذه المصادر استخدام أدوات حاسوبية لترتيب بياناتها وتصنيفها ودراساتها.

2.1.4.2. المصادر الثانوية الشفهية

تتضمن هذه الفئة البيانات المأخوذة من مصادر غير مكتوبة. تتجلى بشكل أساسي في المحتوى الإعلامي الصوتي والمرئي (كالإذاعة والتلفزيون)، إلى جانب المعرفة المكتسبة من التواصل المباشر داخل الشبكات المهنية، كالمناقشات والحوارات مع الزملاء والمتخصصين في المجال.

2.1.4.3. مصادر المعلومات الأولية

يتم الحصول على هذه المعلومات في شكل مكتوب أو شفهي من خلال مقابلات أو لقاءات منظمة ومخططة بين المكتبة المتخصصة وأطراف الهيئة التابعة لها. وإعداد إستبيانات تحتوي على مجموعة من الأسئلة لجمع المعلومات اللازمة.

2.1.4.3. نظم الحاسب الآلي

لا يركز هذا المصدر على تجميع البيانات وتصنيفها وتدقيقها وتحليلها فحسب، بل يعتمد أيضًا على استخدام النظم المساعدة للقرار Decision Support Systems (DSS) والتي تم تصميمها لمساعدة متخذي القرار في تحديد أفضل استخدام للبيانات الكمية أو النوعية وإتخاذ القرارات الإدارية في مختلف المجالات على أساسها.

2.1.4.4. أساليب التنبؤ

هي وسيلة لتحليل المعلومات حول البيئة. حيث تستخدم المكتبات المتخصصة مجموعة متنوعة من أساليب التنبؤ لتوقع التغيرات المحتملة في البيئة العامة أو الخاصة بها. إحدى طرق التنبؤ الأكثر استخداماً للتنبؤ بالتغيرات البيئية هي طريقة السلاسل الزمنية، أو تحليل الاتجاه، أو طريقة التقدير والتخمين. (السيد م.، 1999، صفحة 156)

2.1.4.5. أسلوب الحدس

يشير الحدس إلى رؤية الأشياء من منظور شخصي و الإعتماد على الشعور الداخلي.

2.1.5. مكنات البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة

2.1.5.1. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية

إن جمع المعلومات عن البيئة الخارجية هو أسلوب منهجي يسهل الحصول على المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. فمن الضروري تحديد مصدر المعلومات التي تم الحصول عليها ونوعها، وكذلك تحديد الشخص المسؤول عنها. وقبل البدء في عملية جمع المعلومات، يجب وضع هدف وتصور واضح يمكن أن يساعد في الإجابة على الأسئلة التالية: (بن حبتور، 2004، صفحة 155)

- ✓ كيف سيتم تحديد المعلومات؟
- ✓ ما طريقة الحصول على المعلومات؟
- ✓ من المسؤول عن جمع المعلومات؟

2.1.5.2. التنبؤ بالظروف المستقبلية

يتجاوز التخطيط الاستراتيجي في المكتبات المتخصصة التحليل الحالي للبيئة، ليشمل أيضًا مرحلة التنبؤ بالمستقبل. فبعد مراجعة الظروف الحالية، يصبح من الضروري تحليل الأنماط والتوجهات السائدة وتحديد مدى استمراريتهما في المستقبل. ونظراً لأن التخطيط الاستراتيجي يعد عملية تمتد على مدى طويل، فإن نجاحه يعتمد على بناء الخطط استناداً إلى تنبؤات مدروسة، التي تمثل مجموعة من الافتراضات المنهجية المتعلقة بالسمات المستقبلية المحتملة.

2.1.5.3. تحليل الفرص و التهديدات

على المكتبة المتخصصة أن تستعرض نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة والموجودة في والتهديدات التي تفرضها البيئة الكلية على المكتبة المتخصصة. من خلال عمودين الأول خاص بقائمة نتائج تقييم البيئة الخارجية. والعمود الثاني يحدد الأهمية النسبية للفرص والتهديدات بشكل عام. بمعنى أن يعمل هذا العمود كمقياس للأهمية النسبية للفرص المتاحة، حيث يقيّم مدى تأثيرها الإيجابي المحتمل على نجاح المكتبة المتخصصة ويعبر عنه بقيمة قابلة للمقارنة. (عوض م.، 2004، الصفحات 196-197)

2.1.6. عوامل تحليل البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة

ينظم ويحكم فعالية تحليل العوامل البيئية الخارجية عدة عوامل من أهمها: (المغربي ع.، 1999، صفحة 124)

- ✓ تغير أو إستقرار العوامل البيئية، بالإضافة إلى تعدد العوامل وتنوعها وتشابهاها. وتتحدد فعالية التحليل من خلال استقرار أو تباين العوامل المدروسة والمقيمة، فكلما زاد تطور العوامل وتغيرها بوتيرة سريعة، يصبح تحليلها أكثر تعقيداً وصعوبة. على الرغم من وجود عوامل بيئية عديدة ومتنوعة، إلا أنها يمكن أن تكون ثابتة نسبياً أو قابلة للتغيير بسهولة، مما يجعل تحليلها أسهل وأكثر بساطة.

✓ تعدد وتنوع العوامل البيئية، لأن فعالية تحليل العوامل البيئية الخارجية تعتمد على درجة تنوع البيئة وتعقيدها وترابطها وتأثيرها المتبادل والتي تتطلب أساليب تقنية مبتكرة تُستخدم للتحليل، أو أساليب رياضية أو تقنيات إحصائية لإكماله، وفحص أهمها وأكثرها تأثيراً وإرتباطاً بأعمال وأنشطة المكتبة المتخصصة.

✓ لا تعتمد تكلفة الحصول على المعلومات البيئية على حجم العوامل البيئية ودرجة اختلافها، بل تعتمد على تكلفة الحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على هذه المعلومات ومن الممكن أن تكون هناك معلومات كثيرة متاحة، ولكن لا يمكن الحصول عليها بسهولة من طرف المكتبات المتخصصة بسبب تكلفتها الباهضة أو عوامل أخرى تحد من الوصول إليها.

✓ تتأثر فعالية هذا التحليل البيئي بعدة عوامل، منها أهمية الكفاءات والمهارات، وكذلك توافر الأدوات والمعدات اللازمة لإجراء التحليل المطلوب. وكلما توفرت هذه العوامل، زادت احتمالية تحليل العوامل البيئية والعكس صحيح، لأنه لا يمكن فهم المعلومات إلا من خلال التحليل والتقييم وإستخلاص النتائج.

2.1.7. عناصر البيئة الخارجية للمكتبة المتخصصة

2.1.7.1. المتغيرات الإقتصادية

تتأثر المكتبة بالعوامل الإقتصادية الكلية، وأهمها متوسط الدخل لكل فرد، ونسبة البطالة، ونوع النشاط السائد، فضلاً عن السياسات المالية والضريبية التي تعتمدها الحكومة على الدخل. (أبو قحف، 1997، صفحة 115) كما تؤثر العوامل الإقتصادية على نظام الحوافز ونظام الوظائف وإتجاهات الأفراد وقيمهم المتعلقة بالعمل. (عقيلي ، 2015، صفحة 84)

إن نجاح تنفيذ استراتيجيات المكتبة المتخصصة يعتمد على مدى وعيها الكافي بالبيئة الإقتصادية المحيطة وقدرتها على توقع توجهاتها. فكل متغير اقتصادي يحمل تأثيراً مزدوجاً، إذ يمكن أن يفتح مجالات جديدة ويساعد في الوصول إلى الأهداف المحددة، أو قد يصبح تحدياً أو عائقاً يعيق تنفيذ الاستراتيجيات ويعرض نجاحها للخطر.

2.1.7.2. المتغيرات التكنولوجية

تُعد المتغيرات التكنولوجية عنصراً أساسياً في بيئة المكتبة المتخصصة، حيث تتضمن مجموعة واسعة من الابتكارات التي تؤثر في جوهر عملياتها. تساهم التكنولوجيا في إعادة تشكيل قنوات الاتصال وتحديد معايير جديدة للمهارات المهنية، بدءاً من البنى التحتية الرقمية مثل الإنترنت وصولاً إلى الأنظمة المتكاملة، مما يفرض على المكتبة المتخصصة الالتزام بالتدريب المستمر لموظفيها (عقيلي ، 2015، صفحة 84) بشكل أوسع، ترتبط هذه المتغيرات بالطرق والوسائل المادية وغير المادية المستخدمة في أداء المهام (أبو قحف، 1997، صفحة 115) من آثار هذا التطور إعادة تقييم الهيكل الوظيفي، وتغيير توازن القوى الإدارية، وزيادة الحاجة إلى موظفين يمتلكون مهارات جديدة.

2.1.7.3. المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية والثقافية:

تؤثر المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية بشكل متعدد الأبعاد على البيئة الداخلية للمكتبة المتخصصة ، مما يجعلها من أهم العوامل التي تؤثر في نجاحها. فالمتغيرات هذه تشمل التركيبة السكانية، والتحركات الجغرافية للسكان، والعادات الثقافية الشائعة، ومكانة المرأة في المجتمع، (أبو قحف، 1997، صفحة 115) كما تساهم في تشكيل قيم وتوجهات القوى العاملة. علاوة على ذلك، فإن المؤشرات التعليمية والصحية للمجتمع، مثل نسب الأمية والصحة العامة، لا تؤثر فقط على كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، بل تحدد أيضًا طبيعة الأعمال التي بإمكانهم إنجازها بصورة فعالة. لذا، فإن إمكانية المكتبة في جذب وتوظيف موارد بشرية فعالة تعتمد بشكل وثيق على صفات البيئة الاجتماعية التي تعمل ضمنها. (أبو فرحانة، 1995 ، صفحة 4)

إن العلاقة الوثيقة بين المكتبة المتخصصة وبيئتها الاجتماعية تجعل التغيرات السائدة فيها عنصراً أساسياً في تحديد مستقبلها. لأن الموظفين بصفتهم جزءاً من المجتمع، تتحدد قيمهم وسلوكياتهم المهنية وفقاً لثقافتهم. هذا الأثر المباشر هو ما يضيف البُعد الاجتماعي أهميته الكبيرة في تحقيق نجاح الاستراتيجيات.

2.1.7.4. المتغيرات السياسية والقانونية :

مثل درجة الاستقرار السياسي، النظام الضريبي، الإتحادات والنقابات، وقوانين العمل والأجور، (أبو قحف، 1997، صفحة 115) أو تحديد الحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة بإستقطاب الأفراد، ومقابلتهم، إختبارهم، تدريبهم، وأمنهم، صحتهم، ترقيتهم، وتقييمهم. (سلطان م.، 1993، صفحة 40) إضافة إلى الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات (benabou & bergeron, 1998, p. 32) في فهم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المكتبة المتخصصة إتجاه أفرادها في تحديد سلوكياتهم من جهة، وتحقيق حريتهم والاستراتيجيات التي تنتهجها في بقاء وإستمرار العمل من جهة أخرى. فلا يمكن تقسيم أداء المكتبة المتخصصة عن الإطار السياسي والقانوني الذي تنشط ضمنه. وبناءً على ذلك، يجب عليها أن تكون ملمة تمامًا بالنظام القانوني الذي ينظم أنشطتها، والسعي أيضًا للمشاركة بفاعلية في توجيه السياسات العامة المرتبطة بمجال عملها.

2.2. ماهية تحليل البيئة الداخلية

2.2.1. مفهوم تحليل البيئة الداخلية

إن البيئة الداخلية للمكتبة المتخصصة هي تصوير دقيق وواضح للبيئة الإدارية والتنظيمية. حيث توفر البيئة الداخلية للمكتبة المتخصصة إمكانات ووظائف فريدة تجعلها مكتبة مميزة من حيث أساليب عملها وإنتاجيتها، وتعزيز أدائها وتحقيق أهدافها. لذلك يوجد عدة إختلافات في وجهات النظر من طرف الباحثين فكل يعرفها وفق منظوره ومن أهم هذه التعريفات نذكر مايلي:

القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم الإداري ودرجة تأثيرها على السلوك التنظيمي للموظفين والعمليات الإدارية، (القيوتي، 2000، صفحة 35) فهي التي توجد داخل إطار المكتبة المتخصصة وتؤثر فيها من الداخل. وتتمثل في الجوانب الفنية والإجرائية لممارسة العمل فيها، مثل أساليب أداء العمل والتكنولوجيا المستخدمة وأنظمة وقوانين المكتبة المتخصصة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي والمهارات المتاحة. (الفاعوري، 2005 ، الصفحات 173-174)

يرى (Johnson et al., 1997, p. 54) أن البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات التي يمكن التحكم بها من قبل المكتبة المتخصصة. ويعتبر دراسة هذه المتغيرات أمراً أساسياً لفهم إمكاناتها الداخلية، مما يتيح لها تشخيصاً دقيقاً لنقاط القوة والضعف، وبالتالي تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الناتجة عن التغيرات البيئية.

وعرف كل من (Ball & McCulloch, 1996, p. 85) البيئة الداخلية بكونها قوى يمكن السيطرة عليها، وإدارتها من خلال القدرة على التكيف مع التغيرات في العوامل البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها كعوامل الإنتاج الأفراد ورأس المال.

كذلك البيئة التي تتعلق بالمكتبة المتخصصة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها. أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمكتبة المتخصصة. (الشماع و خضير ، 2000، صفحة 189)

تتكون عناصر البيئة الداخلية للمكتبة المتخصصة من ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي للمكتبة المتخصصة، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لديها. (القطامين، 2002، صفحة 64)

أو هي البيئة التي تضم رسالة المكتبة المتخصصة وأهدافها وثقافتها والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات. (حريم ح.، 2003، صفحة 47)

وفي سياق آخر، يمكن وصف البيئة الداخلية بأنها كافة المتغيرات التي تقع تحت السيطرة المباشرة للمكتبة المتخصصة، والتي تتمثل أساساً في مواردها البشرية والمادية. (المغربي ع.، 2006، صفحة 21)

وفي سياق آخر يتم تعريفها على أنها مجموعة من العوامل والمتغيرات (الموارد البشرية والمادية، المعرفية والتنظيمية، الإدارية) التي يمكن لمكتبة المتخصصة مراقبتها والتحكم فيها. ذات الصلة الوثيقة بالحدود الداخلية. (بن حمدان و وائل ، 2009، صفحة 74)

إنطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن البيئة الداخلية تمثل مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحدود المكتبة المتخصصة. كما يمثل مستوى البيئة التنظيمية الداخلية كالثقافة التنظيمية، والموارد البشرية المرتبطة بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية للتعرف على نقاط القوة أو الضعف الأساسية في المكتبة المتخصصة.

2.2.2. مداخل تحليل البيئة الداخلية

2.2.2.1. مدخل التحليل المستند إلى الموارد

يُعد تحليل موارد المكتبة المتخصصة ركيزة أساسية للتحليل الاستراتيجي. حيث يمتد هذا التقييم ليشمل كافة الإمكانيات المتاحة في مختلف أقسامها، بهدف تشخيص مواطن القوة وجوانب القصور الكامنة فيها. (الغالبي و صبحي، 2007، صفحة 309)

2.2.2.2. مدخل S7

ويتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمكتبة المتخصصة تجميع المعلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (S): الهيكل structure، الأفراد staff، الإستراتيجية strategy، نمط الإدارة style، الأنظمة والإجراءات system procedures، المهارات skills، القيم المشتركة shared values. (المغربي ع.، 1999، صفحة 107)

2.2.2.3. مدخل سلسلة القيمة

من الأساليب الحديثة الأساسية لتحليل العوامل الداخلية في المكتبة المتخصصة تحليل سلسلة القيمة الذي قدمها **Porte** (الغالبي و صبحي، 2009، صفحة 200). ووفقاً لهذا التحليل، ينظر إلى المكتبة المتخصصة على أنها سلسلة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنظمة الأم. ولذلك يمكن دراسة نقاط القوة والضعف في هذه الأنشطة لتحديد مدى قدرتها على المساهمة في بناء وظائف وميزات المكتبة المتخصصة.

2.2.3. أهداف تحليل البيئة الداخلية

- ✓ دعم وتقييم الموارد والإمكانيات البشرية والإعتراف بالمكتبة المتخصصة وإمكانية تسييرها علمياً.
- ✓ يتيح للمكتبة المتخصصة اكتشاف نقاط الضعف فيها وبالتالي تصحيحها وتقييمها بسهولة.
- ✓ يتيح للمكتبة المتخصصة الاستفادة من نقاط القوة وتعزيزها.
- ✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بالمكتبة المتخصصة .
- ✓ إدراك قوة تماسك الأفراد ومجموعات العمل.
- ✓ التعرف على سمعة المكتبة المتخصصة .
- ✓ الإمكانيات المتوفرة والمتاحة لدى موظفي المكتبة المتخصصة وخبرتهم وكفاءتهم الفنية.

- ✓ تحقيق التكامل الاستراتيجي والذي يمثل الهدف الأساسي في الربط المنهجي بين التحليل الداخلي للمكتبة (نقاط القوة ومواضع الضعف) وتحليل بيئتها الخارجية (الفرص المتوفرة والتهديدات المحتملة). فلا يمكن الحصول على فائدة حقيقية من الفرص البيئية دون فهم دقيق للقدرات الداخلية التي تتيح استغلالها. وبذلك، يصبح التحليل الداخلي الأداة التي تساند المكتبة في استغلال إمكاناتها لتحقيق الفرص والتقليل من المخاطر. (عداي، 2006، صفحة 8)
- ✓ التشخيص العلاجي والذي يسعى إلى التعرف مبكراً على نقاط الضعف ومواطن الخلل في المجالات التنظيمية والعمليات. يسمح هذا التشخيص الدقيق للمكتبة بوضع استراتيجيات علاجية ووقائية تهدف إلى التغلب على هذه المعوقات أو على الأقل تقليل آثارها السلبية على الأداء العام. (إدريس و المرسي، 2003، صفحة 210)
- ✓ الغرض من فحص جوانب البيئة الداخلية في مكتبة المتخصصة هو تقييم الجوانب الإيجابية والسلبية لمهارات الموارد البشرية الحالية. ولتقييم قدرات هذه الموارد البشرية على تلبية الاحتياجات وتحقيق الإستراتيجية العامة للمكتبة المتخصصة ورسالتها في المستقبل.
- ✓ يرتبط مستوى أداء المكتبة المتخصصة ارتباطاً وثيقاً ببيئتها التي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر. وعليه، فإن قدرتها على أداء مهامها يعتمد على مدى صحة تشخيصها للواقع البيئي، وكذلك على قدرتها في وضع استراتيجيات عملية تتناسب مع معطياته الداخلية والخارجية.
- ✓ تحديد الموارد المتاحة وأفضل السبل للإستفادة منها، أي التخصيص الأمثل للموارد .
- ✓ تحديد خصائص المجتمع والجمهور الذي تستهدفه المكتبة المتخصصة، وهذا من خلال دراسة أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
- ✓ توضيح العلاقات بين المكتبة المتخصصة والهيئة التابعة لها.
- ✓ التعرف على مكانة المكتبة المتخصصة مقارنة بالمكتبات المتخصصة المماثلة أو التي تعمل في نفس السياق. (إدريس و المرسي، 2003، صفحة 210)

2.2.4. عناصر البيئة الداخلية

2.2.4.1. الثقافة التنظيمية:

2.2.4.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية

يُعد مفهوم الثقافة أداة تحليلية يعتمد عليها الباحثون في المجال التنظيمي لفهم الظواهر المتنوعة داخل بيئة العمل، مثل تباين أنماط السلوك التنظيمي أو مستوى اتساقه واستقراره ضمن المجموعات والمكتبة بشكل عام. وقد زادت أهمية هذا المفهوم بشكل خاص عند التأمل في أن تباين أداء المكتبات المتخصصة من بيئة لأخرى لم يكن سببه الرئيسي هو الاختلاف في الثقافة العامة للمجتمعات المحيطة بها. حيث أظهرت هذه الملاحظة ضرورة وجود منظور إداري أكثر دقة، يمكن من خلاله التفريق بين أداء المكتبات حتى وإن كانت تنشط في نفس السياق الاجتماعي. من هنا، أصبحت الحاجة ملحة للتركيز على الثقافة التنظيمية

كمفهوم يمكنه توضيح الفروقات في مستويات الأداء بين المكتبات، مما أسفر عن وجود تعريفات متنوعة لهذا المفهوم.

هي نظام القيم الأساسية للمكتبة المتخصصة، الذي يتضمن الفلسفة التي توجه سياسات وإجراءات موظفيها، فضلاً عن الافتراضات والمعتقدات المشتركة بين أعضاء مجموعة والإيمان بها والإلتفاف حولها. كما تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام المعاني والرموز المنتشرة والسائدة في المكتبة المتخصصة. (القيوتي، 2000، صفحة 151)

يتم تعريفها أيضاً على أنها مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات المشتركة بين الأفراد في مكتبة أو مجموعة أو وحدة معينة. كما يتم استخدامها لتوجيه سلوكهم ومساعدتهم في حل المشكلات. (حريم ح.، 2013، صفحة 321)

وهي مجموعة من القيم كالتقاليد والقواعد التي يتقاسمها أعضاء المكتبة المتخصصة، حيث يكون لكل منها أعمال خاصة تعبر عن شخصيتها. وبالتالي فإن هؤلاء الأعضاء يجلبون معهم قيمهم الخاصة، مثل تقاليدهم وعاداتهم، والتي تساعد في التأثير على ثقافة المكتبة المتخصصة وتؤثر أيضاً على طريقة عملهم. كما تمثل إحدى التحديات الأساسية في مفهوم الثقافة التنظيمية في التعقيد الناتج عن صياغة تعريف شامل ودقيق لها. هذا التعقيد ناتج عن أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم فارغ، بل هي ظاهرة تتشكل وتتجسد بشكل أساسي من خلال الأفراد الذين ينتمون للمكتبة. بما أن هؤلاء الأفراد يمثلون أساساً جزءاً من النسيج الاجتماعي والثقافي الأوسع الذي تنتمي إليه المكتبة، فإن قيمهم وخلفياتهم الاجتماعية تؤثر وتظهر بشكل مباشر على هوية المكتبة وثقافتها الداخلية. (غالبا، 1998، صفحة 13)

يتمتع الأفراد في المكتبات المتخصصة بمجموعة فريدة من القيم والمعايير وقواعد السلوك التي تحكم تفاعلاتهم والجماعات التي يعملون ويتعاملون معها، والمعروفة باسم الثقافة التنظيمية. كما تؤثر قيم المكتبة المتخصصة أيضاً على المواقف والمفاهيم والمعتقدات والأفكار المتعلقة بأنواع الأهداف التي يجب على أعضاء المكتبة المتخصصة السعي لتحقيقها.

2.2.4.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية تأثيرات على العديد من المتغيرات التنظيمية، فهي تلعب دوراً حيوياً وحاسماً في تحقيق أهداف المكتبة المتخصصة، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ تساهم الثقافة التنظيمية في تحديد أنماط العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تدربهم وتكافؤهم عليها.

- ✓ هي الإطار الفكري الذي يسترشد به أعضاء المكتبة المتخصصة وينظم عملهم وإنجازاتهم.
- ✓ تعمل كدليل مثالي للقادة، فهي تضع معياراً للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.
- ✓ إن الثقافة التنظيمية للمكتبات المتخصصة هي سمة فريدة يفخر بها الموظفون، وخاصة إذا كانت تشجع على الإبداع والابتكار.
- ✓ يعتمد نجاح المكتبة المتخصصة في تحقيق أهدافها وطموحاتها بشكل جيد على إنشاء ثقافة تنظيمية فعالة. خاصة إذا كانت هذه الثقافة قوية ومقبولة من غالبية الأفراد، هذا ما ينعكس في سلوكهم وعلاقاتهم، حيث يقبلون قيمها وقراراتها وقواعدها.
- ✓ إن الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على قدرة المكتبة المتخصصة على مواكبة محيطها، وكلما أصبحت المكتبة المتخصصة أكثر مرونة وتطلعاً إلى المستقبل، فإنها ستصبح أكثر إنفتاحاً على التغيير والاستفادة من قيمته، على العكس من ذلك، كلما زادت قيم المكتبة المتخصصة نحو الاستقرار والتحفز والثبات، كلما قلت قدرتها ورغبتها في التطوير والتميز.
- ✓ يتحدد التأثير الحقيقي للثقافة التنظيمية وفقاً لنوع السلوكيات التي تعززها، فهي تُعتبر إيجابية وبناءة عندما ترفع من شأن الممارسات الإبداعية مثل الالتزام المهني والتركيز على خدمة المستفيدين. بالمقابل، قد تصبح قوة تعيق الأداء إذا رسخت الأنماط السلوكية التقليدية المبنية على الامتثال الدقيق والالتزام الصارم بالشكليات.
- ✓ تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في جذب الموظفين المناسبين، فالمكتبات المتخصصة التي تكافئ التطور والتميز تحاول بناء قيم الابتكار والتفوق في المكتبة المتخصصة ، فهي بذلك تستهوي المبدعين والمجتهدين. (خيري ، 2014 ، صفحة 71)

2.2.4.1.3 متطلبات الثقافة التنظيمية

- إن إرساء ثقافة تنظيمية داخل المكتبات المتخصصة يتطلب من المسؤولين الالتزام بمعايير ومتطلبات سلوكية معينة يلتزم بها ويحترمها جميع الموظفين، وبالتالي جعلها متفوقة على مثيلاتها من المكتبات. ويمكن إجمال هذه المتطلبات فيما يلي:
- ✓ **ثقافة تشجع على الابتكار:** في المكتبة المتخصصة المبتكرة، تميل الثقافة إلى التركيز على المبادرة وتأكيد أسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، وقبول الأفكار الجديدة بحماس بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته وجهوده. وتحقيق ذلك لا بد من المكتبات المتخصصة تقليل قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل. والنظر إلى المكتبة المتخصصة كمصدر مهم للحرية والدعم التنظيمي من قبل الموظفين، الذين يشعرون أنهم مدينون لها ويحاولون استبدالها بالمواقف والسلوكيات الإيجابية كالتحسين والابتكار. (خيري ، 2014 ، الصفحات 79-82)
- ✓ **ثقافة تتميز باحترام وتقدير الأفراد:** يعني أن يؤمن القائد بأن كل فرد له شخصية فريدة يجب

إحترامها، فالفرد العادي قادر على أن يفكر تفكيراً موضوعياً إذا أُتيحت له الفرصة بعيداً عن الإعتبارات الشخصية. وبالتالي، سيكون قادراً على إصدار أحكام وقرارات مبنية على أسس علمية. فيما يعترضه من تحديات ومواقف. كما أن الرعاية والاهتمام اللذين يتم تقديمهما للأفراد في المكتبات المتخصصة التي يعملون بها أمر بالغ الأهمية لنجاحهم من حيث التطوير والإبتكار الوظيفي.

✓ **الثقافة التي تشجع على فرق العمل:** يتضمن مفهوم فرق العمل تعاون الأفراد لتحقيق هدف مشترك، يتحقق من خلال تفاعلهم في أدوار متنوعة ومتراطة، لأن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال التفاعل المستمر بين فرق العمل. حيث يُنظر إليهم على أنهم مصدر معلومات للفرد والسبيل إلى تلبية متطلباته وإشباع حاجاته. كما أن صغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك والتفاعل، ويزيد من درجة الرضا لدى الأعضاء، لأن المجموعات ذات العدد المحدود تستند إلى عدة خصائص أساسية تعزز فعاليتها، فهي توفر مساحة أكبر للحوارات وتبادل الأفكار، وتظهر بقدر أقل من تباين المصالح وتعارضها. تسهم هذه العوامل مجتمعة في تسهيل عملية اتخاذ القرار، وتزيد من درجة الالتزام بتنفيذه فيما بعد. (خيري ، 2014 ، الصفحات 79-82)

✓ **الثقافة التي تركز على مراحل العمل:** وتشمل وضع برنامج عمل واضح يركز على تفاصيل العمل ونتائجه، وذلك من أجل الحفاظ بطريقة أو بأخرى على الموظفين المؤهلين ذوي الكفاءة، لأنهم في الحقيقة هم من شاهدوا كل النجاحات التي جلبوها وكانوا سبباً فيها دون تفويت فرصة مكافأتهم وتكريمهم أمام الآخرين بهذا النجاح الذي شهدته المكتبة التي يعملون بها.

✓ **الثقافة التي تعزز المنافسة الموضوعية والعادلة بين الموظفين:** إن وجود المنافسة الموضوعية يتطلب خلق بيئة إيجابية لدى الموظفين بالمكتبة المتخصصة، والتي يتم التعبير عنها بوجود التحدي لتحقيق المطلوب، ويحدث ذلك عندما يفهم الموظفون مفهوم مصطلح العدالة التنظيمية القائمة على مدى توافر فرص الترقية والتقدم، وتوافر البيئة التنافسية الإيجابية. (خيري ، 2014 ، الصفحات 79-82)

2.2.4.1.4. خصائص الثقافة التنظيمية

✓ تتأثر قرارات وسلوك الموظفين بالثقافة التنظيمية، التي تعمل كآلية للرقابة الاجتماعية من خلال توجيه الموظفين بشكل فعال بما يتماشى مع توقعات المكتبة المتخصصة .

✓ يستطيع الموظفون أن يشعروا بأنهم جزء أساسي من التجربة التنظيمية السائدة بسبب ثقافة المكتبة المتخصصة، التي تمنحهم شعوراً بالهوية الاجتماعية.

✓ يساعد الموظفين على فهم أحداث المكتبة المتخصصة حتى يكونوا قادرين على القيام بما يطلب منهم بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة تخيل ما يجب عليهم فعله. كما يتيح ذلك للموظفين التواصل بشكل أكثر فعالية وتحقيق مستويات أعلى من التعاون مع الآخرين لتحقيق الأداء العالي. (Von Glinow & McShane, 2000, p. 505)

2.2.4.1.5. معايير الثقافة التنظيمية

تختلف ثقافة المكتبة المتخصصة تبعاً للزاوية التي ينظر إليها، وهي عموماً تصنف كما يلي: (العيد و بوعشة، 2016، الصفحات 449-451)

2.2.4.1.5.1. حسب معيار الوظائف التي تؤديها

- ✓ **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطات والمهارات والمسؤوليات وفي إطارها ينتظم العمل ويكون هناك نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم كما تقوم على التحكم والإلتزام.
- ✓ **الثقافة الإبداعية:** من مميزات إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع كما يتميز معتققيها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات وفي مواجهة التحديات.
- ✓ **ثقافة الدعم:** تتميز بصداقة العمال ومساعدتهم لبعضهم ويوفر لهم التنظيم الثقة والمساواة والتعاون كما تركز على الجانب الإنساني .
- ✓ **ثقافة العمليات:** ينحصر إهتمام هذا الجانب الثقافي على طريقة إنجاز العمل بغض النظر عن النتائج المحققة، كما أن الفرد الناجح معروف بدقته المتزايدة وتنظيمه وإهتمامه بتفاصيل عمله.
- ✓ **ثقافة المهمة:** تؤكد على أهمية تحقيق الأهداف والاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق أفضل النتائج بتكلفة منخفضة .
- ✓ **ثقافة الدور:** ينصب التركيز على التخصص الوظيفي أكثر من تركيزها على الأفراد، كما تهتم بالقواعد والأنظمة وتوفير الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء. (بوبكر ، 2007، الصفحات 36-37)

2.2.4.1.5.2. حسب معيار الشمولية

- ✓ **الثقافة السائدة:** هي الثقافة المشتركة بين جميع أعضاء المكتبة المتخصصة وتوجه سلوكهم حيث يكون إنتشارها بينهم على نطاق واسع.
- ✓ **الثقافة الجزئية:** هي الثقافات المشتركة بين مجموعات صغيرة من الموظفين قد تكون على مستوى القطاعات أو المجموعات المهنية.

2.2.4.1.5.3. حسب معيار قوتها داخل المكتبة

- ✓ **الثقافة القوية:** تتجلى قوتها في درجة تماثل أعضاء التنظيم بقيمها وتكون قوية عندما يكون هناك إتفاق كبير بين الأعضاء وتماسك شديد من طرفهم بالقيم والمعتقدات السائدة. كما يمكن القول بأن الثقافة تكون قوية من خلال درجة وثبات القيم والمعتقدات وتطابقها مع بعضها وكذلك إستمرارها لمدة طويلة في أغلب الحالات.
- ✓ **الثقافة الضعيفة:** تكون الثقافة ضعيفة إذا كان هناك إتفاق قليل وتماسك أقل من طرف أعضاء المكتبة المتخصصة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف بالضعف عندما لا يتم إعتناقها بقوة من قبل

الأعضاء. وكذلك عندما لا تحض بالقبول الواسع وتؤثر مثل هذه الثقافة على أداء المكتبة المتخصصة وفعاليتها. (عبد اللطيف و جودة، 2010 ، صفحة 124)

2.2.4.1.6. عناصر الثقافة التنظيمية

يمكن توضيح وتحليل بنية الثقافة التنظيمية وتجزئتها إلى مجموعة من العناصر الجوهرية سيتم تناولها فيما يلي:

2.2.4.1.6.1. القيم التنظيمية

تُعرّف القيم بشكل عام بأنها مجموعة المبادئ والمعتقدات الأساسية التي يتشارك فيها أفراد التنظيم الاجتماعي ، وتعمل كدليل لتقييم السلوكيات والأولويات من حيث مدى أهميتها أو صوابها. أما في السياق المكتباتي، فتتجسد هذه المبادئ في شكل قيم تنظيمية، تعكس المعتقدات الثابتة التي توجه السلوك داخل بيئة العمل تحديداً، والتي تؤثر على سلوك الموظفين في مختلف البيئات التنظيمية، تشمل القيم تعزيز العدالة بين الموظفين، والتأكيد على أهمية إدارة الوقت، والأداء (العميان، 2005، صفحة 312). فهي تمثل نقاهم مشترك في مكتبة متخصصة أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها (المدهون و الجزراوي، 1995 ، صفحة 399). والفلسفة الأساسية لأي مكتبة تهدف إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. كونها تعكس شعور الموظفين وإتجاهاتهم العامة نحو المكتبة المتخصصة، كما تقدم هذه القيم وصفاً توضيحياً للأنشطة اليومية التي يقوم بها الموظفين، لذلك يُعتبر مدى إلتزام المكتبات المتخصصة بالقيم التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاحها.

2.2.4.1.6.2. المعتقدات التنظيمية

هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل ومهامه وكيفية إنجازه، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وتشمل هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار، والعمل الجماعي وتأثير ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان، 2005، صفحة 312)

2.2.4.1.6.3. الأعراف التنظيمية

هي معايير يلتزم بها موظفوا المكتبات المتخصصة لأنها معايير مفيدة للمكتبة. ويفترض أن تكون هذه القواعد غير مكتوبة وواجبة الإلتزام (العميان، 2005، صفحة 313)، وواجبة التنفيذ على إعتبار أنها مفيدة للمكتبة المتخصصة وليبنتها، وذلك بغض النظر عن فائدتها. (المدهون و الجزراوي، 1995 ، صفحة 400)

2.2.4.1.6.4. التوقعات التنظيمية:

إن التعاقد السيكلوجي الغير مكتوب يُعد أساس التوقعات التنظيمية. والتي تشمل التوقعات التي يضعها أو يتوقعها الفرد أثناء وجوده في المكتبة المتخصصة. كتوقعات الرؤساء إتجاه مرؤوسيههم، والمرؤوسين إتجاه الرؤساء، والزلاء إتجاه زملاء آخرين. أو شعور الفرد أن المكتبة المتخصصة تحتضن إبداعه وتوفر له مكانة إجتماعية معينة، وفي المقابل تتوقع منه المكتبة المتخصصة أن يبذل قصارى جهده في العمل و أن

يلتزم بالقوانين والقواعد المتبعة. كما ويمكن أن يُتوقع منه الإبداع. كل هذا ينتج عنه التقدير والإحترام المتبادل وخلق بيئة ومناخ تنظيمي يدعم إحتياجات العمل النفسية والاقتصادية. (العميان، 2005، صفحة 313)

2.2.4.1.7 دور الثقافة التنظيمية

من الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية:

- ✓ تعتبر قدرة التعرف على الفلسفة الفكرية والمبادئ القيمية الموجودة في المكتبة المتخصصة أساساً رئيسياً في تشكيل هوية فريدة للمكتبة المتخصصة وتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين فيها. كلما أمكن التعرف على الأفكار والمبادئ والقيم السائدة في المكتبة المتخصصة، كلما زاد تمسك الموظفين برسالتها وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- ✓ الالتزام برسالة المكتبة المتخصصة والشعور بالانتماء القوي لها وإهتمام الأفراد بالمكتبة المتخصصة التي ينتمون إليها أكثر من إهتماماتهم الشخصية.
- ✓ توضيح السلوك بالمكتبة المتخصصة كقيادة أفعال وأقوال الموظفين، لتحقيق إستقرار سلوك الفرد في الأوقات المختلفة.
- ✓ تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل في صقل المفهوم الذاتي للموظفين، وتحدد الأطر التي تكون هويتهم المهنية الفريدة.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية الفريدة عاملاً أساسياً في تعزيز الهوية المهنية للأفراد، إذ تُسهم في تشكيل شعورهم بالانتماء والتفرد داخل المكتبة المتخصصة.
- ✓ تشكل الثقافة التنظيمية ركيزة محورية في إنشاء روابط من الولاء وتعزيز الالتزام التنظيمي بين الموظفين، وهو التزام من الممكن أن يفوق الاعتبارات والمصالح الفردية الضيقة.
- ✓ هي إطار مرجعي يستخدمه الموظفون لفهم أنشطة المكتبة المتخصصة بوضوح وفعالية.
- ✓ تساعد الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار داخل المكتبات المتخصصة وإعتبارها نظاماً اجتماعياً متكاملًا.
- ✓ إنشاء دليل للإدارة والعاملين لتحديد أنماط السلوك والعلاقات الواجب اتباعها .
- ✓ إنشاء إطار فكري يوجه موظفي المكتبات، وينظم أعمالهم وإنجازاتهم.
- ✓ تمييز الثقافة التنظيمية المكتبات المتخصصة عن غيرها من المكتبات.
- ✓ تسهل المهام الإدارية وتساعد على تحقيق أهدافها.
- ✓ تميز المكتبات المتخصصة وتغرس سلوكيات إيجابية كالتفاني في العمل، وخدمة المستفيدين.
- ✓ إستقطاب الأفراد المتميزين والمبدعين.
- ✓ استجابة المكتبات المتخصصة للمتغيرات، وبالتالي تحسين قدرتها على مواكبة التغيرات في العالم.
- ✓ تنمية مهارات التفكير والعمل بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية للمكتبة المتخصصة .

الثقافة التنظيمية للمكتبات المتخصصة هي عنصر حاسم في بيئتها الداخلية، والتي تشمل المعتقدات والقيم والعادات التي تنفرد بها هذه المكتبات. تنشأ فيه وتتطور ليتحدد في النهاية سلوك عام يهدف إلى تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها. إن المكتبات المتخصصة التي يمكنها دمج العناصر الثقافية بها قادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية في العمل وفي أداء الموارد البشرية ، وكذلك الفعالية في توطيد العلاقة بين أهداف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وثقافة المكتبة المتخصصة. وبطبيعة الحال لا يمكن صياغة أهداف تتعارض وثقافة المكتبة المتخصصة أو لا يمكن تنفيذها لكونها لا تتناسب معها.

2.2.4.2. الهيكل التنظيمي

2.2.4.2.1. مفهوم الهيكل التنظيمي

تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، إذ يعد التنظيم عملاً جوهرياً وضرورياً من أعمال الإدارة. وبهذا يصبح مسار العمل واضحاً ويحدد سلطة ومسؤولية المكتبة المتخصصة على مختلف مستوياتها. كما يعتبر الهيكل التنظيمي أحد العناصر الأساسية للبيئة الداخلية لأي مكتبة متخصصة، ووفقاً له يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والمهارات، ويتم تحديد شبكات الاتصال وتدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة. وبذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه:

الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات الشبكية وخطوط السلطة بين الوحدات الإدارية المختلفة والأفراد. حيث يبين كيفية تقسيم العمل إلى مهام معينة ويحدد الأدوار والصلاحيات المرتبطة بكل مركز وظيفي. علاوة على ذلك، فإنه ينشئ آليات التنسيق التي تنظم التفاعلات بين الأقسام والأشخاص، مما يضمن الوصول إلى الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. (الدوري ، 2005، صفحة 125)

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الوعاء الذي تُصب فيه الاستراتيجية، فإن طبيعته يجب أن تكون ديناميكية، فهو يتطور ويتغير استجابةً للتغيرات الاستراتيجية وليس هيكلاً ثابتاً. فمع تطور الأوضاع وبروز أهمية عوامل أخرى كان يُغفل عنها سابقاً. فإنه على المكتبة المتخصصة أن تنتقل إلى هيكل تنظيمي آخر بهدف تحقيق الإستراتيجية الجديدة بفعالية. (عداي، 2006، صفحة 88)

إن للهيكل التنظيمي أهمية واضحة ولكنها معقدة فهو يوضح ويحدد توزيع المهام والوظائف، والضابط الذي يتابع كل موظف، ووسائل التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها. ويشمل ثلاثة أبعاد : التعقيد الرسمية والمركزية. (حريم ح.، 2000، صفحة 45)

انطلاقاً من هذه التعاريف نستخلص بأن يعتبر الهيكل التنظيمي الطريقة التي تقوم المكتبة المتخصصة من خلالها بتنسيق جهود الأفراد والإدارات والأقسام، وتوزيع وتقاسم سلطة اتخاذ القرار، وتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، لإنجاز مهامهم وتحقيقها.

2.2.4.2.2. أنواع الهياكل التنظيمية

2.2.4.2.2.1. الهيكل التنظيمي البسيط

إن الهيكل البسيط يتكون من مستويين إداريين فقط ، فالمدير هو المسؤول عن المكتبة يشغل مستوى إداري عالي. بينما الموظفين فهم يرتبطون مباشرة بالهيكل التنظيمي البسيط. هذا الشكل من الهياكل التنظيمي مناسب للمكتبات المتخصصة صغيرة الحجم ، حيث أن عملية اتخاذ القرارات في هذه المكتبات بسيطة وغير معقدة، والعلاقات التنظيمية بسيطة وتتم مباشرة بين المدير والموظفين، دون وسطاء. أي دون تدخل المستوى الإداري. ومع نمو المكتبة، وتزايد أنشطتها، وزيادة حجمها، يتم التخلي عن هذا المستوى البسيط من الهيكل التنظيمي، كما يتطلب الأمر وجود مدراء متخصصين للتعامل مع الجوانب المتخصصة من العمل ، بما في ذلك التسويق وإدارة الموارد البشرية والمالية والإنتاج...وغيرها. (القطامين، 1996، صفحة 75)

2.2.4.2.2.2. الهيكل التنظيمي حسب الوظائف

يقوم هذا النموذج الهيكلي على أساس التمايز الوظيفي، حيث تُنظم المكتبة في أقسام متخصصة تعتمد على طبيعة المهام (مثل التسويق، المالية، الموارد البشرية، الخدمات العامة، والخدمات الفنية). ينتج عن هذا الترتيب وجود خطوط سلطة محددة، حيث يخضع الموظفون إدارياً لرؤساء أقسامهم المتخصصين، الذين يشكلون بدورهم حلقة الوصل مع الإدارة العليا. إن اعتماد مثل هذا النمط، الذي يتناسب بشكل خاص مع المكتبات الكبيرة، يتطلب حتماً آليات تنسيق أكثر تطوراً لسد الفجوات بين الإدارات ومنع عزلها. لذلك، تزداد في ظل هذا الهيكل أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحديد التوجهات العامة وتنسيق الجهود لضمان تحقيق رسالة المكتبة وأهدافها. (القطامين، 1996، صفحة 75)

2.2.4.2.2.3. الهيكل التنظيمي حسب الفروع:

هذا الشكل من الهياكل التنظيمية مناسب للمؤسسات المنظمة في فروع، بحيث يكون لكل فرع مدير مسؤول عن إدارته وخدمته، ومديرون متخصصون في الجوانب الإدارية المختلفة. وتعمل كافة هذه الوحدات الإدارية تحت رعاية المؤسسات الرئيسية، وتتميز العملية الإدارية فيها بالتعقيد، كما تتطلب أحياناً جهوداً كبيرة من التنسيق الإداري والمالي والعملياتي بين فروعها المختلفة. يسمح هذا النوع من الهياكل التنظيمية للمؤسسات بتبني التخطيط والإدارة الاستراتيجية وذلك لزيادة فعاليتها الإدارية. (القطامين، 1996، صفحة 75)

2.2.4.2.3. مبادئ الهيكل التنظيمي

- ✓ الانطلاق بوضع صياغة دقيقة وواضحة لأهداف المكتبة المتخصصة بمختلف آجالها الزمنية (القصيرة والمتوسطة والطويلة).
- ✓ جمع وتحديد جميع الأعمال والمهام الأساسية التي يضمن تنفيذها تحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ توحيد الوظائف و ترتيب الأنشطة المتشابهة أو المرتبطة وتصنيفها كمجموعات وإدارات متخصصة. (السلمي ، 1980 ، صفحة 71)
- ✓ التخصص و تقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال.
- ✓ التسلسل ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسهم. (نجاتي و الطيب، 2019، صفحة 7)

2.2.4.2.4. مكونات الهيكل التنظيمي

- تتخصر مكونات الهيكل التنظيمي في العناصر التالية: (حريم ح.، 2014، صفحة 87)
- ✓ ترتيب الوظائف على مراحل تتمثل في تجميع الأنشطة والفئات والوظائف من حيث التشابه ودرجة الصعوبتها في مجموعة قائمة بذاتها.
- ✓ تصنيف الوظائف وهو أحد العناصر الأساسية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي، حيث يتم من خلاله جمع الوظائف المتشابهة في إطار موحد، مع الأخذ في الاعتبار أن كل وظيفة وفئة ودرجة ومهنة.
- ✓ تدرج الوظائف، أي التسلسل الرأسي للوظائف، حسب مستوى المسؤولية والسلطة والصلاحيات ودرجة الصعوبة ومميزات كل وظيفة وطبيعة بناء الهيكل التنظيمي، يعتمد على مفهومين أساسيين:
- المفهوم الموضوعي الذي يركز على التخصص ويسمح بالنمو من خلال الترقية واكتساب الخبرة والكفاءة التي تؤدي إلى مناصب أعلى.
- مفهوم الشخصية القائم على السلم الوظيفي والرتبة الشخصية للفرد، أي على المستوى المالي، ويتم تحديد هذا المستوى على أساس المؤهلات ذات الصلة وأقدمية الفرد.
- ✓ التكامل الوظيفي حيث يظهر من الهيكل الوظيفي قنوات اتصال تربط بين مستويات مختلفة من الأداء الوظيفي. ومن ثم يعد التكامل أحد المكونات المهمة للهيكل التنظيمي لأنه ينظم هيكل الوظيفة الواحدة بمستوياتها المتعددة من حيث الكم والنوع. كما يساعد ذلك على تحقيق مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية في أداء العمل .
- ✓ يشير نطاق الوظيفة إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ الوظيفة والعمل. ويتناول نطاق الوظيفة الجوانب التالية: طبيعة الوظيفة أو العمل، الارتباط الوظيفي وعملية تنظيم العمل، العلاقة بين الوظائف. حجم وطبيعة المسؤوليات.

خلاصة الفصل:

إستعرض هذا الفصل بشكل مختصر العناصر الأساسية لبيئة عمل المكتبة المتخصصة، مقدماً تحليلاً يفرّق بين مكوناتها الداخلية والخارجية، حيث تمثل حجر الزاوية في تطوير أي استراتيجية فعالة للمستقبل. على المستوى الداخلي، يتمحور الاهتمام حول العناصر التي تشكل البيئة التنظيمية وتؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد، بدءاً من الهيكل الإداري والنظام التشريعي واللوائح، وانتهاءً بنوع العلاقات التفاعلية بين الموظفين. يعتبر الوصول إلى التناغم الإيجابي بين هذه المكونات تحدياً إدارياً رئيسياً ودليلاً فارقاً على درجات الأداء الوظيفي. على المستوى الخارجي، يتطرق التحليل إلى الظروف الأوسع التي تؤثر على عمل المكتبة، والتي تضع أمامها فرصاً وقيوداً متنوعة، وتتكون من متغيرات عديدة اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، ديمغرافية، ثقافية، سياسية، وقانونية التي يجب على الإدارة استيعابها والتكيف معها لضمان تحقيق رسالة المكتبة المتخصصة وأهدافها.

إن المتغيرات البيئية السالفة الذكر، لا يكون تأثيرها مستقلاً على المكتبة المتخصصة بل تمتاز بالترابط فيما بينها، وبالتالي، لا يمكن تحديد طبيعة التغيير بشكل كامل من خلال دراسة وتحليل هذه المتغيرات بشكل جزئي أو مستقل ولهذا يكون من الأرجح على المكتبة المتخصصة دراسة التأثيرات المتبادلة لغرض إستخلاص النتائج الإيجابية أو السلبية الممكنة لها.

الفصل الخامس : تطوير إستراتيجية إدارة
الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة

الفصل الخامس: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة

تمهيد

قدم العديد من المؤلفين والباحثين إستراتيجيات متعددة ومختلفة خاصة بتطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبات المتخصصة ويعود هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر الباحثين حول مدى ملاءمة هذه الإستراتيجيات للمكتبة المتخصصة وفقا لإستجابتها للمؤشرات البيئية ومعدل إستجابة المكتبات المتخصصة لها حيث أنه لا توجد إستراتيجيات جيدة أو سيئة بحد ذاتها وإنما نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد على الوضع الذي سيتم فيه إستخدام هذه الإستراتيجيات. وهذا يعني أن تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد بالدرجة الأولى على كيفية تلائمها مع إستراتيجية المكتبات المتخصصة وأن أي تغيير يحدث على مستوى إستراتيجية المكتبات المتخصصة يتطلب تغييرا في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل متوافق، وبناءا عليه فإن تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي متغيرا تابعا وتبعيتها هي لإستراتيجية المكتبة المتخصصة.

وبناء على ما جاء أعلاه يمكن الاستدلال على أن المنظور الحديث لإدارة الموارد البشرية يتلخص في ضرورة المقابلة والملاءمة ما بين تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المكتبات المتخصصة، ورغم أهمية تحقيق هذا التوافق أو هذه الملاءمة ، إلا أن الأبعاد والاتجاهات لم تتبلور ولم تحدد و لم يتفق عليها المختصين في هذا المجال ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد استراتيجية التغيير والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في هذا الفصل.

1. التأصيل النظري لإستراتيجية التغيير

1.1. ماهية إستراتيجية التغيير

إن تطوير الإستراتيجية يعني وضع خطط شاملة وطويلة المدى لمجالات التركيز المختلفة للمكتبة المتخصصة للإستثمار في الفرص المتاحة في البيئة ومعالجة المخاطر القائمة أو المحتملة، فضلا عن إستغلال مصادر القوة. وتجنب نقاط الضعف في المكتبات المتخصصة.

يعتبر تطوير الإستراتيجية بمثابة الإطار أو الخطة العامة للمكتبة المتخصصة لاختيار الأساليب والمناهج والسبل والمداخل لتحقيق أهدافها، والإختبارات التي تم وضعها بشأن الطرق البديلة التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف. وكيف؟ وبأي أسلوب تستخدم إمكانياتها ومهاراتها؟ وفي أي وقت؟.

فإذا كانت إستراتيجيتها تغيير فهذا يعني تحويل المكتبة المتخصصة إلى حالة بناء أكثر تقدماً للتطوير المستقبلي المحتمل. لكي تصبح قادرة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها أو بمعنى آخر إجراء تغييرات على مستوى أهداف وممارسات إدارية أو تغيير أحد عناصر العمل التنظيمي، وذلك بغرض التكيف مع الظروف والجوانب الجديدة للنشاط.

1.1.1. مفهوم التغيير الإستراتيجي

لا شك أن موضوع التغيير أصبح قضية مهمة في عالم يتسم بالتطورات السريعة. التي أصبح من الواجب مسايرتها فمن لا يواكبها يعتبر من المتأخرين. وبما أن المكتبات المتخصصة جزء من هذه العملية، فعليها أن تتفاعل بشكل إيجابي بين التأثير والتأثر بالمستجدات وبالتغيرات. حيث يجب أن يكون التغيير شاملا للضروريات والحاجيات المتنوعة للمكتبة المتخصصة، ومجالاتها وأبعادها وأجزائها وعناصرها .

ومن الواضح أن التغيير الإستراتيجي في المكتبات المتخصصة يتم من خلال الموارد البشرية، وللموارد البشرية هي عملية مهمة ترتبط إرتباطا وثيقا بالوقت. يمكن أن تكون هذه العملية تلقائية وتكون في الأساس بدون تخطيط أو توجيه، أو يمكن أن يكون التغيير عبارة عن خطة منظمة يمكن التحكم فيها وتوجيهها نحو أهداف مخططة ومحددة مسبقاً. وبهذا المفهوم فهو يعكس معنى التقدم نحو الأفضل والتطور وقد وردت عدة تعريفات للتغيير الإستراتيجي، منها:

عملية تهدف إلى تحسين و زيادة الفعالية التنظيمية من خلال موازنة إحتياجات الأفراد التطويرية وتنموية مع الأهداف التنظيمية للمكتبات المتخصصة وبإستخدام المعرفة والخبرة. (ماهر ا.، 2002 ، صفحة 436)

هي العملية التي تتضمن تعديل أهداف الإدارة وسياساتها أو أحد مكونات العمل والجهود التنظيمية التي تتجه نحو هدفين أو نشاطين هما التكيف مع الظروف والجوانب الجديدة. (اللوزي، 2002 ، صفحة 224)

التغيير هو عملية منظمة ومنهجية تأخذ في الاعتبار الظروف التي تعمل في ظلها المكتبة المتخصصة ومنظمتها والتي تؤثر عليها، كالثقافة التنظيمية، الأفراد، المعارف، المهارات، والأنظمة التحفيزية، التكنولوجيا. (جرادات وآخرون، 2013، صفحة 32)

بينما يتبنى (عشوي، 1992 ، صفحة 54) تعريفاً إجرائياً لمفهوم التغيير، حيث يصفه بأنه عملية تحول مقصودة من وضع قائم إلى وضع منشود يُفترض أنه أكثر كفاءة وتميزاً. وتتحول هذه الفكرة إلى خطة عمل غالباً ما تعتمد على نهج تصاعدي، حيث يبدأ بإجراء تغييرات جزئية ومحددة تتجمع تدريجياً لتحديث في النهاية تحولاً كلياً وشاملاً في النظام. في إطار المكتبات المتخصصة، يتم استخدام هذا النهج بغرض تحسين آليات تحقيق رسالتها ، وضمان تنفيذ مهامها بفاعلية أكبر، مما يضمن استجابة أعمق وأكثر شمولية للاحتياجات المعرفية والمهنية المتجددة لمجتمع المستفيدين.

كما عُرِف التغيير الإستراتيجي بأنه نشاط إنضباطي وإستخدام منهجي والمنظم للمعرفة، والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والذي يضمن للمكتبة المتخصصة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال، كما لا يتلخص التغيير الاستراتيجي في الاختيار بين الحلول الفردية أو التنظيمية أو التكنولوجية، بل يتلخص في التعامل مع كل هذه الحلول. وتجميع الجهود المتزامنة لتحقيق الأهداف أو تصميم لاستراتيجيات متكاملة لتحقيق النتائج. (جرادات وآخرون، 2013، صفحة 32)

إنها سلسلة من التحولات والتغييرات التي يقوم بها ويتبناها الأفراد أو المجتمع أو المكتبة المتخصصة كالقيم والمعارف أو التقنيات والتخلص منها من أجل الحصول على أخرى. (محمد إ.، 2004 ، صفحة 170)

من خلال عرض التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم إستراتيجية التغيير من طرف العديد من الباحثين كل وفق رؤيته الخاصة إلا أن جميع التعاريف تشترك في كون إستراتيجية التغيير أسلوب إداري يتم من خلاله التحول من وضع إلى وضع آخر أفضل بإتباع أساليب وطرق مدروسة تتلاءم وتتكيف مع التغييرات البيئية الداخلية منها والخارجية، كما وقد تتضمن إستراتيجية التغيير هذه تغييراً في خطأً وسياسات وهياكل تنظيمية، أو تغييراً في الثقافة التنظيمية للمكتبة المتخصصة، أو التكنولوجيات، الإجراءات، ظروف العمل وهذا بهدف الرفع من مستوى جودة أداء المكتبة المتخصصة .

1.1.2. مجالات التغيير الإستراتيجي

1.1.2.1. التغيير على مستوى الإستراتيجيات

تعديل المكتبات المتخصصة أساليبها وإستراتيجياتها بما يتماشى مع التغيرات البيئية التي تحدث بالقرب منها والمحيط بها. لأن غرض المكتبات المتخصصة ورسالتها وفلسفتها المتعلقة بالجودة، الإبداع، القيم، التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة كلها جزء من التغيير الإستراتيجي. كما يلاحظ "التغيير الإستراتيجي أيضاً على مستوى الإستراتيجية الكلية للمنظمة الأم، أو على مستوى إستراتيجيات الإدارات الفرعية ومن بينها المكتبات المتخصصة ، والإستراتيجيات الوظيفية". (دودين، 2012 ، صفحة 41)

1.1.2.2. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

يتم توزيع العمل والمسؤوليات والسلطات بين الموظفين داخل المكتبات المتخصصة من خلال هياكل تنظيمية، إلا أنه في بعض الأحيان تلجأ هذه المكتبات المتخصصة إلى إحداث تغييرات داخلها، تصاحبها تغييرات في الهيكل التنظيمي، مثل إعادة تحديد المسؤوليات، أو إعادة توزيع التخصصات أو إلغاء وحدات معينة، وذلك وفق ما يتماشى مع التغيرات الحاصلة. (السكرانة ب.، 2009 ، صفحة 68)

1.1.2.3. التغيير على مستوى التكنولوجيا

تلتزم المكتبة المتخصصة بالتغيرات التكنولوجية للإستجابة للمواقف الجديدة واكتساب التكنولوجيا التي تفيدها، ولذلك يتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال الأدوات الحديثة، تطوير طرق ووسائل الإتصال بإقتناء وسائل وتقنيات الإتصال الجديدة (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 428) كما وقد يشمل التغيير التكنولوجي تغييرات في المعدات والأجهزة، وأنظمة التشغيل المعمول بها... .

1.1.2.4. التغيير على مستوى الأفراد

يعتبر التغيير على مستوى الأفراد من أصعب مجالات التغيير الإستراتيجي، لأنه لا يتجاوز مجرد النقل أو الفصل أو الإحلال فقط. بل يهتم بجانبين مهمين هما: تنمية قدراتهم ومهاراتهم وأدائهم من ناحية، وتعديل سلوكياتهم وإتجاهاتهم وتكوين قيم جديدة لديهم من ناحية أخرى، وهنا التركيز ليس على الفرد كهدف نهائي وإنما تغيير الأنماط السلوكية لكافة الموظفين. ويتم إدخال التغيير الإستراتيجي على مستوى الأفراد عن طريق:

- ✓ إعداد البرامج التدريبية التي تسعى إلى رفع أداء الموظفين وإنتاجيتهم.
- ✓ وضع نظام جديد للحوافز.
- ✓ فتح قنوات الإتصال لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ العمل على تقوية العلاقات والتواصل بين الأفراد.

1.1.2.5. التغيير على مستوى أنماط القيادة

يؤثر أسلوب القيادة بشكل مباشر على عملية التغيير الإستراتيجي من خلال ما يقوم به القائد من مهام وأدوار تغييرية. كما يؤثر نمط القيادة بشكل غير مباشر في عملية التغيير الإستراتيجي من خلال الأثر الذي تتركه القيادة لدى الموظفين. خاصة إذا إستند هذا النمط التغييري للمكتبات المتخصصة على

إعادة توزيع السلطة والمشاركة في السلطة. بدل الأنماط التي تركز السلطة على الأفراد أو تفوضها كلياً لهم فإنها تفشل في إنجاح عملية التغيير الإستراتيجي . (السكرانة ب.، 2009 ، الصفحات 68-69)

1.1.2.6. التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية

إن إرساء ثقافة تنظيمية يعزز من إيجاد بيئة تنظيمية مناسبة كما يعزز من فعالية الأداء ويحقق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، فبدورها الثقافة التنظيمية تتميز بالتغيير المستمر، تلبيةً للتغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة المتخصصة. ومن هنا تسعى المكتبة المتخصصة إلى تحقيق بيئة ثقافية. ونتيجة لذلك، تسعى المكتبة المتخصصة إلى توفير بيئة ثقافية تنظيمية مناسبة تسمح للموظفين بالأداء على أعلى مستوى ممكن. (العنقري، 2011، صفحة 338)

1.1.2.7. التغييرات الوظيفية

تتعلق هذه التغييرات بعملية تقسيم المسؤوليات والمهام وتوزيع الوظائف، والأدوار التي يُطلب من موظفي هذه الوظائف القيام بها، والروابط الوظيفية التي توحد الموظفين. لاسيما ما يتعلق بالاتصالات البينية بينهم، ومع الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى، وهذه تحتاج لأن تتفاعل مع التغييرات الهيكلية والفنية والسلوكية بشكل كبير. (جرادات وآخرون، 2013، صفحة 47)

1.1.3. إستراتيجيات التغيير

إن نجاح التغيير الإستراتيجي يتحدد من خلال الإستراتيجية المختارة من بين خيارات مختلفة ومتنوعة للإستراتيجيات، هذه الاستراتيجيات هي كما يلي: (عبوي، 2007، صفحة 34)

1.1.3.1. إستراتيجية البراعة القيادية

استغلال الظروف التي تنشط فيها للمكتبة المتخصصة حيث يبادر القائد إلى صياغة تغيير لشيء ما ينبع من أهدافه وتطلعاته وتوقعاته الشخصية أو مستقبل المكتبة المتخصصة.

1.1.3.2. إستراتيجية القوة

تعتمد هذه الإستراتيجية على إستخدام أساليب السلطة والترغيبية، القوة والإقناع لإحداث التغيير، ومن ثم يستخدم المبادر للتغيير نفوذه وقوته وتهديداته بالعقوبات لإجبار الأفراد على التغيير ، أو يستغل طموحاتهم ونقاط ضعفهم لإشباع رغباته.

1.1.3.3. إستراتيجية الإقناع

تعتمد هذه الإستراتيجية على إستخدام أساليب منطقية لإقناع الموظفين بضرورة التغيير الإستراتيجي بحجة رفض الواقع الحالي وتوضيح سبب إجراء التغيير الإستراتيجي والهدف منه وفوائده على المكتبات المتخصصة وعلى الموظفين.

1.1.3.4. إستراتيجية المشاركة

تعتمد هذه الإستراتيجية على إشراك موظفي المكتبات المتخصصة والمسؤولين في تحديد الأهداف وإقتراح البدائل الممكنة لتحقيقها. استناداً إلى الموارد والمهارات والإمكانات المتاحة داخل هذه المكتبات المتخصصة. لإكتشاف القضايا والتحديات التي إستدعت التغيير الإستراتيجي.

1.1.4 أنواع التغيير الإستراتيجي

يتبنى التغيير الاستراتيجي أشكالاً وأنواعاً متنوعة، ويمكن تصنيفه بناءً على الرؤية أو المعايير التي يتم استخدامها في دراسته، وسيتم توضيح ذلك بالشكل التالي:

1.1.4.1 التغير السريع والتغيير التدريجي

يمكن من حيث الإطار الزمني، التفريق بين التغيير السريع (Radical Change) والتغيير التدريجي (Incremental Change). يعتمد اختيار النموذج المناسب على طبيعة المتغيرات والضغوط المحيطة التي تعاني منها المكتبة. على الرغم من أن الظروف الطارئة قد تفرض ضرورة التحول السريع، إلا أن النهج التدريجي غالباً ما يظهر فعالية أكبر على المدى البعيد. يعود ذلك إلى أنه يتيح إمكانية تقبل التغيير ويخفف من درجات المقاومة داخل المؤسسة، مما يجعله يحظى بقبول أكبر. وتظهر أهمية هذا الأسلوب التدريجي بشكل خاص عند التعاطي مع الجانب البشري في بيئة العمل، إذ يتطلب تأسيس القناعات وتعديل السلوكيات وقتاً وجهداً متأنياً. (Heller, 1999, p. 12)

1.1.4.2 تغيير مفروض

من حيث العوامل المحركة، يتجلى التغيير المفروض (Imposed Change)، حيث يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى التحولات الناتجة عن متغيرات خارجية لا تستطيع المؤسسة التحكم بها أو التأثير عليها. في هذا الإطار، يتحول التغيير من كونه خياراً استراتيجياً إلى كونه استجابة قهرية وضرورة لازمة لضمان بقاء المنظمة واستمرارها أو التكيف مع متطلبات جديدة تضمن نموها. تعتبر القوانين الحكومية الحديثة والسياسات العامة والتغيرات القانونية من أبرز العوامل التي تستدعي هذا النوع من التغيير.

1.1.4.3 تغيير إختياري متعمد

ويكون بطريقة إختيارية أو إستباقية من طرف المكتبة المتخصصة ، بقصد التحكم والسيطرة في بيئتها أو محيطها. (Heller, 1999, p. 12)

1.1.4.4 تغيير تكيفي داخلي

ينشأ التغيير التكيفي الداخلي نتيجة حاجة المكتبة للتعامل مع خلل موجود في بيئتها الداخلية. هذا الخلل ، الذي يظهر غالباً كمسألة تنظيمية، يُعتبر السبب الرئيسي وراء انخفاض مستويات الكفاءة والفعالية أو عرقلة الوصول إلى الأهداف. كما قد يظهر هذا التغيير أيضاً من المستويات التنفيذية كمبادرات فردية تنبثق من قناعات الموظفين ، وقد تحدث دون الاعتماد على القنوات الإدارية الرسمية، بهدف تحسين سير العمل، أو توافق الأداء مع المتطلبات، أو كاستجابة لمواقف طارئة.

1.1.4.5 تغيير شامل

يتسم هذا النوع من التغيير بخصائصه الشاملة والمتكاملة، حيث لا يقتصر تأثيره على جانب واحد، بل يتوسع ليشمل المنظومة المؤسسية بأكملها. عندما تقوم المكتبة المتخصصة بتبني تغيير في سياستها العامة أو استراتيجيتها الشاملة، فإن ذلك يتطلب حتماً إجراء تغييرات متزامنة ومتوافقة على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية لضمان نجاح المشروع وتكامله.

1.1.4.6. تغيير جزئي

بخلاف التغيير الشمولي، يتمحور هذا النوع حول نطاق ضيق أو جانب معين من عمليات المكتبة، وغالباً ما يكون ذي طابع تقني، كاستخدام أنظمة جديدة أو إدخال تكنولوجيا متقدمة. ولكن التحدي الأساسي الذي يواجه هذه الطريقة هو احتمال تسببها في حدوث حالة من عدم التوازن الإداري. إغفال الجوانب الأخرى، تحديداً الجانب البشري، قد يقلل من فعالية التغيير، لأن التكنولوجيا الحديثة تستلزم بالضرورة أنماط سلوكية ومهارات جديدة لتعزيزها، مما يمنح المشروع تكاملاً وفاعلية أعلى. (Heller, 1999, p. 12)

1.1.4.7. التغيير المادي والتغيير المعنوي

اعتمد هذا التصنيف على التفريق بين جانبين رئيسيين للتغيير، الجانب المادي المرئي، الذي يتضمن تحديث المنشآت والأدوات والتقنيات، والجانب المعنوي غير المرئي، الذي يركز على رأس المال البشري من خلال التأثير على الجوانب النفسية والسلوكية والثقافية للموظفين. تكمن إحدى الأخطاء الاستراتيجية المنتشرة في تركيز بعض المكتبات على الجانب المادي وتجاهل الجانب المعنوي، مما يؤدي إلى تغيير سطحي يفقر إلى العمق والدوام، ويحدث فجوة بين الإمكانيات المادية والاستعداد البشري للاستفادة منها.

1.1.4.8. تغيير هيكلي عميق المضمون

يمثل هذا النوع أعمق درجات التغيير وأكثرها جذرية، حيث لا يكتفي بتعديل العمليات أو الهياكل، بل يتجاوز ذلك ليشمل الأسس الجوهرية والقواعد الأساسية التي يقوم عليها الكيان التنظيمي. وبطبيعة الحال، فإن هذا الانتقال يحتاج إلى استثمار كبير في الموارد والجهد ويستغرق وقتاً طويلاً. ويتمثل تأثيره العميق في قدرته على تخطي تعديل السلوكيات الظاهرة لبلوغ إعادة تشكيل النموذج الفكري (Paradigm) والقيم والاتجاهات الثابتة داخل المكتبة المتخصصة.

1.1.4.9. تغيير شكلي غير عميق

بخلاف التغيير العميق، يظهر هذا النمط كرد فعل تكتيكي لموقف أو حدث محدد، وعادة ما يكون الهدف منه إدارياً بالكامل. لذلك، يبقى تأثيره سطحيًا ومؤقتًا، ومحدوداً في تعديل بعض الإجراءات دون أن يتطرق إلى الثقافة التنظيمية أو الهياكل الأساسية للمكتبة بشكل عميق.

1.1.4.10. تغيير مخطط:

هي خطوة إدارية تهدف إلى إجراء تغييرات أو إضافات أو تعديلات على الأجزاء الأساسية للمكتبات المتخصصة وفقاً لتقييم صحيح ومقارن لتكلفة ومتطلبات التغيير من جهة، وللقواعد المتبعة من جهة أخرى. والتي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغييرات.

1.1.4.11. تغيير عشوائي غير مخطط

غالباً ما تقوم به بعض المكتبات المتخصصة كإجراءات أو ردود أفعال لمواجهة المواقف الطارئة وغير المتوقعة، مثل التغيرات في بعض عناصرها نتيجة الضغوط الخارجية، مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها وسلبية. (Heller, 1999, p. 12)

1.1.5.1 مراحل التغيير الإستراتيجي

بالاعتماد على نموذج (بدر ح.، 1995، صفحة 112) الذي يُعتبر من الأطر المرجعية الشاملة في هذا المجال، تبدأ مرحلة التغيير الاستراتيجي بـ:

1.1.5.1.1 مرحلة الإعداد للتغيير

- ✓ تحديد الأسباب الأساسية التي تستدعي التحول وشرحها بدقة.
- ✓ إجراء تحليل معمق للبيئة بهدف تحديد الفجوات في الأداء والمشكلات الحالية.
- ✓ إنشاء وتعيين الفريق القيادي المسؤول عن توجيه وإدارة المبادرة.
- ✓ التنبؤ بمصادر المقاومة المتوقعة ووضع استراتيجيات مسبقة لمواجهتها.
- ✓ إيصال رؤية التغيير وأسبابه إلى جميع الأفراد لكسب دعمهم الأولي

1.1.5.2.1 مرحلة التخطيط للتغيير

تلي مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط للتغيير، وتعتبر الرابط بين التشخيص والتنفيذ. في هذه المرحلة الحاسمة، يتم إعداد خطة شاملة للمبادرة، حيث تُحوّل الحاجة للتغيير إلى أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس. يشمل أيضاً تحديداً واضحاً لنطاق التغيير والمجالات التنظيمية التي سيندرج تحتها، وتحديد جدول زمني دقيق لإتمام كل مرحلة، فضلاً عن توزيع الأدوار والمسؤوليات وتخصيص الموارد المطلوبة للفرق أو الجهات المعنية بالتنفيذ.

1.1.5.3.1 مرحلة تنفيذ خطة التغيير

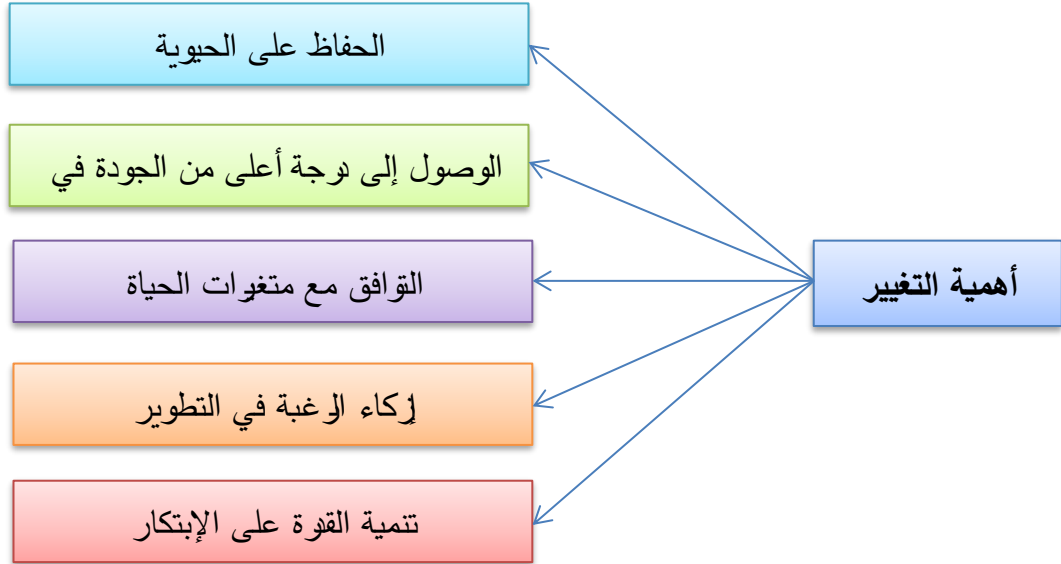
- ✓ شرح برامج التغيير للموظفين.
- ✓ تجريب مشروع التغيير على نطاق ضيق.
- ✓ تنفيذ التغيير.
- ✓ تدعيم التغيير .
- ✓ المتابعة والتوجيه.

1.1.5.4.1 مرحلة تقييم التغيير

نظراً لأن التغيير الإستراتيجي عملية مستمرة، تطلب على المكتبات المتخصصة تحديد مدى تحقيق الأهداف التي حُدد وخطط لها منذ بداية التغيير، وتحديد أي إخفاقات حتى تتمكن الاستفادة منها في المستقبل.

1.1.6. أهمية التغيير الإستراتيجي

إن المتتبع لأهمية التغيير الإستراتيجي في البيئة المحيطة يُظهر أن التغيير أمر بالغ للحفاظ على الفعالية التنظيمية للمكتبة المتخصصة. والسعي نحو التجديد والتحديث، وكذا محو روح اللامبالاة والسلبية والروتين لدى العاملين بها، والشكل التالي يلخص أهمية التغيير: (سامح ع.، 2010، صفحة 274)



الشكل البياني رقم (14): يوضح أهمية التغيير

- ✓ **الحفاظ على الحيوية:** والحماس في المكتبات المتخصصة، فالتغيير يجلب الأمل والتفاؤل، يليه ظهور المساعي الشخصية والجماعية، مما يؤدي إلى تراجع روح الثبات والسلبية.
- ✓ **بناء القدرة على الابتكار:** في الأساليب والشكل والمضمون كإيجاد الطرق والأدوات والأساليب المبتكرة، لأن التغيير يعمل على تطوير القدرة على الابتكار.
- ✓ **المشاركة في الأنشطة:** التي تعزز التطوير والتحسين وتفجير الطاقات وتنمية الدوافع للمزيد من العمل.
- ✓ **القدرة على التكيف مع المتغيرات:** والأوضاع الغير مستقرة التي تواجه المكتبات المتخصصة والتي يمكن إدارتها وتعديلها بسهولة أكبر من خلال التغيير.
- ✓ **رفع مستوى الأداء:** يهدف التغيير إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء والممارسات من خلال تحديد نقاط الضعف التي ساهمت في تراجع الأداء وتصحيحها، فضلاً عن الاعتراف بنقاط القوة وإدارتها.

1.1.7. أسباب تبني التغيير الإستراتيجي

يستند قرار المكتبات المتخصصة بتبني التغيير الإستراتيجي إلى العوامل التالية:

- ✓ إرتقاء المكتبات المتخصصة بالخدمات التي تقدمها للمستفيدين.
- ✓ تقويم وتعديل أهداف المكتبات المتخصصة ورسالاتها .
- ✓ الرفع من مستوى الأداء لدى الموظفين .

- ✓ مواكبة التطورات التكنولوجية.
- ✓ إعطاء صورة أفضل عن المكتبات المتخصصة مستقبلا. (الشريف ع.، 2003 ، صفحة 319)
- ✓ التنبؤ بالأشياء المستقبل وتفاديها بالتغيير.

1.1.8 أهداف التغيير الإستراتيجي

- إن التغيير الإستراتيجي عملية هادفة مدروسة ومخططة لكونه يسمح بـ:
- ✓ تعزيز قدرة المكتبات المتخصصة على التكيف والتطور والنمو استجابة لمحيطها.
- ✓ تعزيز قدرة المكتبات المتخصصة وتعاونها في تحقيق الأهداف.
- ✓ تشخيص المشكلات وإحداث التطوير المناسب.
- ✓ يشجيع على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين داخل المكتبات المتخصصة.
- ✓ إدارة الصراعات وتوجيهها بطريقة تخدم المكتبات المتخصصة.
- ✓ يعزز الثقة والانفتاح داخل المكتبات المتخصصة بين الموظفين والمسؤولين وفرق العمل.
- ✓ يشجع المسؤولين على إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة.
- ✓ ترغيب المسؤولين للتغيير الإستراتيجي وترسيخه في أذهان الموظفين.
- ✓ تبني نماذج متميزة للتغيير الإستراتيجي داخل المكتبات المتخصصة وتطوير أخرى شرط أن تتماشى هذه النماذج مع أهداف ورسالة المكتبات المتخصصة .

1.1.9 خصائص التغيير الإستراتيجي

- ✓ التكامل بين الموظفين بشكل يخدم أهداف التغيير الإستراتيجي ومصلحته.
- ✓ مشاركة جميع الموظفين لإنجاح التغيير الإستراتيجي.
- ✓ الواقعية وإمكانية التحقيق في حدود قدرة وموارد وأهداف المكتبات المتخصصة .
- ✓ القدرة والحرية على إتخاذ القرارات لإنجاح التغيير الإستراتيجي.
- ✓ توجيه القوى الفاعلة داخل المكتبات المتخصصة لإجراء التغيير .
- ✓ التعريف بضرورة التغيير الإستراتيجي وأهدافه .
- ✓ وجوب توفر الشرعية والمرجعية القانونية لدى القائمين بعملية التغيير الإستراتيجي للحماية من المقاومة.
- ✓ القدرة على إصلاح المكتبات المتخصصة وبنيتها وحمايتها من كل ما يضر بها.
- ✓ وجوب إحاطة القائمين بكل الجوانب التي يشملها التغيير وعواقبه ونتائجه.
- ✓ القدرة على الإبداع والإتيان بالجديد في المكتبات المتخصصة.
- ✓ التكيف السريع مع المستجدات ومحاولة السيطرة عليها .
- ✓ التوفيق بين مصالح المكتبات المتخصصة ومصالح الموظفين بها. (عبوي، 2007، صفحة 22)

1.1.10. نماذج التغيير الإستراتيجي

تم تقديم العديد من النماذج المنهجية لإدارة برامج التغيير الاستراتيجي، حيث يوفر كل نموذج إطاراً مفاهيمياً وإجرائياً مميزاً. سيركز هذا السياق على أبرز النماذج التي نالت استحساناً كبيراً في الأوساط الأكاديمية والمهنية، وهي:

1.1.10.1. نموذج ورلي لإدارة التغيير

أسس نموذج ورلي لإدارة التغيير على خمسة أنشطة رئيسية متسلسلة، تضمن انتقالاً منظماً وفعالاً، وهي: (طایل، 2005، صفحة 256)

- ✓ تحفيز التغيير: يتمثل في خلق شعور بعدم الرضا عن الحالة الراهنة، وإقناع الأفراد بوجود حاجة ملحة للتغيير.
- ✓ صياغة رؤية مُلهمة: تشمل هذه المرحلة تكوين تصور ذهني واضح وجاذب للمستقبل المرغوب، مما يحدد للأفراد والجماعات أدوارهم ومواقعهم فيها.
- ✓ تكوين تحالف مؤيد: تركز هذه المرحلة على دراسة الفاعلين وأصحاب المصلحة، وضمان تأييدهم من خلال توضيح كيف أن التغيير سيفيد مصالحهم ويحقق لهم نتائج إيجابية.
- ✓ إدارة المرحلة الانتقالية: تركز هذه الفعاليات على توجيه العملية المتغيرة للانتقال من الوضع الراهن، مروراً بحالة مكانية، وصولاً إلى بلوغ الحالة المستقبلية المأمولة.
- ✓ دعم وتعزيز التغيير: وهي المرحلة النهائية التي تهدف إلى تأصيل الممارسات الجديدة ودمجها في نسج المنظمة لضمان استمرارية التغيير وتحويله إلى جزء دائم من النظام.

1.1.10.2. نموذج كيرت لوين

طور KURT LEWIN نموذجاً للتغيير الإستراتيجي وقد أشتهر استخدام هذا النموذج من خلال المراحل التالية:

- ✓ المرحلة الأولى إذابة الجليد: فتركز فلسفة هذه المرحلة على أهمية التغلب على الجمود المؤسسي وقوى المقاومة قبل البدء في أي تغيير حقيقي. يتم ذلك من خلال عملية مدروسة تُظهر للأفراد أن أنماطهم السلوكية وقيمهم الحالية لم تعد ذات فاعلية، واثاحت الفرصة لتعزيز الطاقات الابتكارية ودعم المبادرات التي تتحدى المعتقدات التقليدية، مما يؤدي إلى بناء بيئة نفسية واجتماعية تقبل وتستعد لاستيعاب التحول المطلوب.
- ✓ المرحلة الثانية التغيير: خلال هذه المرحلة من التغيير، ينصب التركيز على تغيير ومراجعة الهياكل التنظيمية والمهام والواجبات والتقنيات. ونقل أفكار، أساليب، ومهارات عمل جديدة للموظفين من الإدارة.
- ✓ المرحلة الثالثة إعادة التجميد: خلال هذه المرحلة، يتم إرساء وتثبيت التغيير الاستراتيجي من خلال دمج الأفكار والأنماط السلوكية المكتسبة، واتباعها برغبة ورضا. (طایل، 2005، صفحة 257)

1.1.11. مقاومة التغيير الإستراتيجي

- تعني مقاومة التغيير إمتناع الموظفين وعدم رغبتهم في التغيير وتفضيلهم التمسك بالوضع القائم فقد تنجم هذه المقاومة عن الأسباب التالية:
- ✓ الارتياح لوضع ما نتيجة التخوف من المجهول والأوضاع الغير مألوفة التي سيأتي بها التغيير الإستراتيجي.
 - ✓ إرتياح الموظفين لعادات وسلوكيات ومواقف يصعب تغييرها بمواقف جديدة غير مألوفة.
 - ✓ قلة المعلومات عن محتوى التغيير بسبب عدم وجود قنوات إتصالية فعالة.
 - ✓ عدم فهم و الإدراك الوضع الحالي لدراسة وضع جديد آخر هذا ما يشكل عائقا أمام التغيير الإستراتيجي.
 - ✓ القلق بشأن احتمالية فقدان المصالح الشخصية للفرد أو نفوذه أو منصبه أو واجباته، فضلاً عن الخسارة المالية أو المعنوية. (العميان، 2005، صفحة 356)
 - ✓ نقص المحفزات المادية والمعنوية للإقدام على إستراتيجية التغيير.
 - ✓ التخوف من الأعباء الوظيفة الجديدة.
 - ✓ شعور الموظفين بعدم منطقية التغيير من جهة و شعورهم بأنه فُرض عليهم وليس نابعا منهم.

1.1.12. أساليب مقاومة التغيير الإستراتيجي

- للتغلب على مقاومة التغيير وضعت ستة أساليب للإستخدام وتتمثل: (عامر، 2001، صفحة 21)
- ✓ التعليم والإتصال: أي من خلال محاوراة الأفكار والمشكلات المطروحة بصدق ووضوح حتى يفهم الموظفون المنطق والحاجة إلى التغيير.
 - ✓ المشاركة: تعتمد على مشاركة الموظفين بشكل فاعل في عمليتي تخطيط التغيير وتنفيذه. هذا الأسلوب ينقلهم من وضع المتلقي السلبي إلى شريك رئيسي في المشروع، مما يعزز لديهم الإحساس بالانتماء، ويخفف من مخاوفهم تجاه المجهول.
 - ✓ التسهيل والدعم: يركز هذا الأسلوب على توفير نوعين من الدعم دعم نفسي لتخفيف القلق ودعم تقني عبر التدريب لتجاوز الفجوات في المهارات وتمكين الموظفين من التكيف.
 - ✓ التفاوض والإتفاق: يستند إلى استخدام التفاوض لتقديم فوائد ملموسة، بغرض الحصول على موافقة الأطراف المقاومة على التغيير وتحويل النزاع إلى توافق.
 - ✓ الإستغلال وإختيار الموظفين الذين سيشرّفون على التغيير الإستراتيجي.
 - ✓ التهريب الصريح والضمني: يتمحور حول استخدام السلطة الإدارية لتخطي المقاومة، عن طريق الإشارة إلى تأثيرات سلبية على تطور الموظفين الذين يعارضون التغيير. أو فرض عقوبات وظيفية (كفقدان الوظيفة، أو الحرمان من الترقية، أو النقل غير المرغوب فيه). (عبوي، 2007، صفحة 44).

خلاصة الفصل:

يستنتج إذن بأن التغيير الإستراتيجي عملية معقدة وذات جوانب مترابطة، كما تتطلب الكثير من المهارات الإدارية والقيادية والقدرات الشخصية وعوامل مختلفة لنجاحه كدعم الإدارة والتزامها نحو الحاجة إلى التغيير، والتحفيز المسبق للموظفين ومشاركتهم ومكافأتهم، ومستوى الإتصال كما أنه يحتاج إلى التخطيط، فهو لا يحدث بشكل عشوائي، ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المسؤولين في إستراتيجية التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة التي تشجع على ممارسته والتعلم والمخاطرة، وتطوير الأفراد على تحمل مسؤولية طلبه وتنفيذه. كما يعتمد تصميمه وتنفيذه أيضا على جودة فريق التغيير وقدرته على تسهيل عملية التغيير بشكل مستمر.

من خلال ما سبق يتبين جليا أن على المكتبات المتخصصة التي تسعى للنجاح والتطور يجب أن تفكر بعمق في تطوير استراتيجيات استباقية لإدارة التغيير، بحيث تكون هذه الاستراتيجيات متكاملة وقادرة على استيعاب ومواجهة التغيرات المحتملة في مختلف مجالات عملها. فالتغيير الإستراتيجي يمثل عاملا مهما للمكتبة المتخصصة في مباشرة وتنفيذ سياستها المستقبلية بأريحية، فكما كانت إستراتيجية التغيير مدروسة ومضبوطة، كلما كانت النتائج متوقعة وناجحة.

الفصل السادس : تطوير إستراتيجيات وظائف
وممارسات إدارة الموارد البشرية

الفصل السادس: تطوير إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تظهر الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة تحولاً جذرياً في تقييم استراتيجيات الموارد البشرية، حيث أصبحت تُعتبر عنصراً استراتيجياً لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة للمكتبة التخصصية. هذا التصور العصري يتعارض بشكل واضح مع الدور الهامشي الذي كانت تحتله سابقاً، حيث كانت تُعتبر، في أفضل الحالات، مجرد وظيفة إدارية تنفيذية تقتصر مسؤولياتها على الجوانب الروتينية لإدارة شؤون الموظفين، مثل متابعة الاستحقاقات والترقيات والإجراءات التأديبية، وتوثيق التغييرات في ظروفهم الوظيفية.

ومع بداية القرن الواحد والعشرين، تزايد الاعترافات بأن الطريق إلى الريادة والتميز المؤسسي يُهيا بشكل أساسي من خلال الكفاءات البشرية، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية العالية الكفاءة والتي يأتي دورها بمجرد الإنتهاء من عمليه تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ليتطلب الأمر وضع خطة تحدد سبل الوصول إلى أهداف المكتبة المتخصصة ومن ثم تحديد إستراتيجية الموارد البشرية لاستغلال وإستخدام مهاراتها وإمكاناتها، ويمثل هذا نقطة إنقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية الكلية للمكتبة المتخصصة.

ومن أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي ركز عليها أغلب الباحثين أمثال السالم وعقيلي ، وNoe، Armstrong وHall، Dessler، Mathis و Jackson نجد إستراتيجية جذب الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية. حيث تحتوي كل من هذه الإستراتيجيات على إستراتيجيات فرعية سيتم التطرق إليها بالتفصيل في هذا الفصل .

1. إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

1.1. إستراتيجية جذب الموارد البشرية

تقوم المكتبات المتخصصة بوضع استراتيجيات شاملة لوظائفها وممارساتها، بما في ذلك استراتيجية جذب الموارد البشرية. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمكتبات المتخصصة. ومن خلال ذلك، يتم تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية، وتحليل مصادر توفرها، ووضع برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات. كما تُصمَّم آليات اختيار مناسبة تضمن انتقاء أفضل المرشحين بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المكتبات المتخصصة وأهدافها. كما تهدف استراتيجية جذب الموارد البشرية إلى ضمان حصول المكتبات المتخصصة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب وإبقائها في انسجام وتناسق دائم مع متطلبات وشروط أداء هذه المكتبات. كما تهدف إستراتيجية جذب الموارد البشرية إلى جذب قوى عاملة تلبي المعايير اللازمة من حيث السمات الشخصية والمهارات والمعرفة، فضلاً عن إمكانية التقدم في حياتهم المهنية وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم في المستقبل. (السلمي، 2001، صفحة 365)

تتألف استراتيجية جذب الموارد البشرية من مجموعة من الأنشطة الفرعية المتكاملة والمتداخلة، والتي تشكل الأساس لسلسلة من الإجراءات. هذه الإجراءات تمكّن إدارة الموارد البشرية من تلبية احتياجات المكتبات المتخصصة المتنوعة، بما يتماشى مع المتطلبات المحددة لشغل الوظائف فيها. (السالم، 2009، صفحة 29) بينما يرى (Armstrong M. , 2008, p. 154) أن إستراتيجية جذب الموارد البشرية لا تركز فقط على توفير الموارد البشرية والحفاظ عليها بالكم والنوع اللازمين، ولكنها تعمل أيضاً على اختيار وتعيين أولئك الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المكتبة المتخصصة والاحتياجات الإستراتيجية للمكتبة المتخصصة. وتتكون إستراتيجية جذب الموارد البشرية من ستة إستراتيجيات فرعية وهي:

1.1.1.1 إستراتيجية تحليل العمل

يضم إطار عمل إستراتيجية جذب الموارد البشرية على مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، يأتي في مقدمتها استراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف. ويُعد تحليل الوظائف عنصراً أساسياً لإدارة الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة، حيث يمثل الخطوة التمهيدية لكافة الأنشطة المتعلقة بالأداء الوظيفي. وذلك من خلال تحديد محتوى الوظيفة وطبيعتها، عدد الوظائف المطلوبة، المهام والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، الأفراد أو المجموعات المسؤولة عن تنفيذها في المكتبة المتخصصة.

1.1.1.1.1 مفهوم تحليل العمل

هو نشاط يجمع بين الجوانب الفنية والإدارية في آن واحد تسهم فيه إدارة الموارد البشرية، وتشرف على نتائجه، وتُحدد من خلاله الأطر العامة، والتفصيلية للأعمال والنشاطات جميعها التي تؤدي داخل المكتبة المتخصصة، توضح هذه الأطر الدور الذي يؤديه كل منها. (عقيلي، 2005، صفحة 142)

عملية تسمح بتحديد وظائف وواجبات العمل، وخصائص الفرد العامل الذي سيقوم به، وتشمل تلك العملية جمع المعلومات عن العمل أو الوظيفة، وأنشطتها، متطلباتها، سلوكياتها، مسؤولياتها، وسائل أدائها وطريقته وعلاقتها بالنشاطات الأخرى، وموقعها في الهيكل التنظيمي، وظروف أدائها. (Dessler, 2006, p. 61)

يُعرف تحليل الوظائف بأنه الإجراء المنهجي المنظم الذي يُعنى بجمع ودراسة وتحليل المعلومات الخاصة بمهام ومسؤوليات وظيفة معينة ومتطلبات تلك الوظيفة. الهدف من هذه العملية هو إنشاء توصيف واضح وموثق لمحتوى هذا الدور الوظيفي، ليكون مرجعاً موضوعياً وأساساً لمختلف القرارات والممارسات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية. (كشواي، 2006، صفحة 42)

فتحليل العمل إذن أسلوب علمي من شأنه تجميع وتسجيل وتحليل حقائق محددة و تفصيلية عن متطلبات كل وظيفة، بطريقة واضحة ومفهومة من خلال تصنيفه إلى مكوناته الرئيسية وتحديد وظائف كل مكون، يمكن للمرء تحديد المواصفات الكمية والقدرات والمؤهلات والقدرات المطلوب توافرها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ ما هي الالتزامات والمهام الرئيسية المرتبطة بهذه الوظيفة؟
- ✓ ما هي الخطوات، الأساليب، والوسائل المعتمدة في تنفيذ تلك المهام؟
- ✓ ما هي المخرجات الملموسة وغير الملموسة لهذه الوظيفة، وما أثرها على خدمات المكتبة؟
- ✓ ما هي مجموعة المعارف، المهارات، والقدرات (الكفاءات) التي ينبغي أن يمتلكها الشخص في هذا المنصب؟
- ✓ ما هي أقل المؤهلات الأكاديمية والخبرات العملية اللازمة لتنفيذ المهمة بكفاءة؟
- ✓ كيف يتم تقييم الأهمية النسبية لهذه الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي؟
- ✓ ما هي معايير قياس الأداء والعوامل الرئيسي التي يمكن استخدامها لتحديد نجاح الموظف في هذا المنصب؟
- ✓ كيف يتم تحديد القيمة المالية للمنصب داخل هيكل الرواتب والمكافآت في المكتبة؟

1.1.1.2. الهدف من تحليل العمل

يعتبر تحليل العمل وسيلة تشخيصية أساسية لفهم عناصر الوظيفة وأبعادها المتعددة، وهدفه الرئيسي هو الوصول إلى مجموعة من الأهداف المترابطة. ومن أهم هذه الأهداف التي يعمل على تحقيقها ما يلي:

- ✓ يساعد في تحديد المرشح الأنسب للأدوار الوظيفية المختلفة، وبالتالي تقليل الحاجة إلى الإشراف المفرط .

- ✓ إن التحليل الوظيفي الجيد مفيد في إنشاء برامج تدريبية مناسبة تقلل من سوء الفهم بين المديرين والمرؤوسين، حيث توجد العديد من الاختلافات في مجالات المسؤولية عن نتائج الأداء.
- ✓ ويضمن التحليل دقة قرارات الترقية من خلال جمع البيانات حول عبء العمل ومقارنتها بالتقدم الذي أحرزه شاغلو الوظائف في مناصب مماثلة.
- ✓ يُعتبر التحليل الوظيفي الأسلوب الأمثل لتخطيط الموارد البشرية، حيث يساهم في تحديد الخبرات العملية ومستويات المهارة اللازمة لكل وظيفة.
- ✓ يعتبر التحليل الوظيفي بمثابة إجراء وقائي لأداء الوظيفة، لأنه يحدد طبيعة ونطاق العمل الذي يتعين على كل فرد القيام به. (الصيرفي، 2005، صفحة 75)

1.1.1.3. خطوات تحليل العمل

- يتضمن التحليل الوظيفي أو تحليل العمل تنفيذ ست خطوات أساسية، وهي كما يلي : (Dessler, 2004, p. 110)
- ✓ **الخطوات الأولى:** يعد تحديد الغرض من جمع واستخدام المعلومات ضروريًا في هذه المرحلة، والتي تتضمن تحديد كيفية وطريقة جمعها .
 - ✓ **الخطوة الثانية:** في هذه المرحلة تتم مراجعة وتحليل المعلومات الواردة في المخططات التنظيمية التي تُظهر تقييمًا للمهام المختلفة التي تؤديها المكاتب المتخصصة، وعلاقة الوظائف بعضها البعض ومسمى كل وظيفة وخطوط الإتصال بين هذه الوظائف .
 - ✓ **الخطوة الثالثة:** خلال هذه المرحلة، من الضروري اختيار بعض من الوظائف لتحليلها، خاصة المتشابهة منها لأن تحليل كل وظيفة على حدة يتطلب وقتًا كبيرًا.
 - ✓ **الخطوة الرابعة:** خلال هذه المرحلة، يتم جمع البيانات عن أنشطة العمل المختلفة، وظروف العمل، وسلوكيات الموظفين، والمهارات اللازمة للقيام بالمهمة.
 - ✓ **الخطوة الخامسة:** يتم في هذه المرحلة مراجعة المعلومات مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر، وتتيقحها لضمان دقة البيانات وشمولها، مما يسمح أيضًا للموظفين بتعديل بيانات وصف وظيفتهم .
 - ✓ **الخطوة السادسة:** خلال هذه المرحلة، يتم إعداد الوصف الوظيفي والتوصيف له كمنتجين مستقلين لنشاط تحليل الوظيفة الإجمالي.

1.1.1.4. أساليب تحليل العمل

تبدأ عملية تحليل العمل مرحلتها الأولى من خلال جمع البيانات والمعلومات الموضوعية، التي تركز على التنظيم الإداري الحالي والوظائف نفسها ككيانات مجردة دون النظر إلى خصائص الأفراد القائمين عليها. تحظى هذه المرحلة التمهيدية بأهمية كبيرة، حيث تمثل الأساس الذي تعتمد عليه عملية التحليل بأكملها، مما يتطلب معرفة دقيقة بالإطار التنظيمي، ومكونات كل وظيفة، والميزانيات المخصصة لها. من

المهم أن نلاحظ أن النتائج المعرفية لهذه المرحلة تعتبر المدخلات الأساسية التي ستستخدم لاحقاً في تقييم الوظائف، (ابو شيخة، 2010، صفحة 73) و يتم تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة بأكثر من طريقة ونذكر منها:

1.1.1.4.1 الملاحظة أو المشاهدة الشخصية

تستند هذه الطريقة إلى مراقبة المحلل للموظف أثناء أدائه الفعلي لمهامه، بدءاً من توضيح طبيعة المهمة له ولرئيسه المباشر، (ابو شيخة، 2010، صفحة 75) على الرغم من فعاليتها في تقديم معلومات دقيقة وسريعة عن الأنشطة الروتينية، إلا أن من أبرز عيوبها هو احتمال تأثر تصرفات الموظف بوجود المراقب، مما يؤثر على موضوعية البيانات (Peretti J. M., 2000, pp. 154-155). أيضاً، لا تصلح لتحليل الوظائف الإدارية والمعرفية، وتعتبر مكلفة جداً وتستغرق وقتاً طويلاً. (عبد الباقي ص.، 2001، صفحة 85)

1.1.1.4.2 أسلوب المقابلة

يُعتبر هذا الأسلوب، سواء تم على مستوى فردي أو جماعي أو مع المشرفين، من أكثر الطرق استخداماً. وتتجلى ميزته الأساسية في استطاعته الكشف عن جوانب خفية في الوظيفة لا يمكن للمراقبة رصدها. ورغم ذلك، تبقى الكلفة العالية وإمكانية تشويه المعلومات من قبل العاملين من أهم التحديات، مما يتطلب التحقق من صحة البيانات المجمعة. (Dessler, 2004, pp. 112-113)

1.1.1.4.3 قائمة تحليل المركز:

يتميز هذا الأسلوب بكونه وسيلة تحليلية مرتبة بشكل كبير، ويركز على دراسة الوظيفة من منظور السلوكيات والأنشطة المطلوبة لأدائها عبر أبعاد متعددة، تشمل مدخلات المعلومات، العمليات العقلية، الجهد البدني، العلاقات المهنية، وسياق العمل. (اللوزي ، 2002، صفحة 77)

1.1.1.4.4 أسلوب الإستقصاء

تستند هذه الطريقة إلى استخدام استبيان تم إعداده بشكل مسبق، الذي يمكن أن يكون على شكل مغلق (قوائم مهام) أو مفتوح (وصف نصي)، ويفضل دمج النوعين لتحقيق فاعلية أكبر (Dessler, 2004, p. 117). على الرغم من كفاءتها في تجميع المعلومات، إلا أنها قد تواجه نقصاً يتمثل في صعوبة إدراك الأسئلة أو الحصول على معلومات غير صحيحة. (عبد الباقي ص.، 2001، صفحة 84)

1.1.1.4.5 قوائم وصف المراكز الإدارية

هي قوائم استقصائية مخصصة، تم إنشاؤها لجمع المعلومات المتعلقة بالوظائف الإدارية. تتميز بدقتها العالية وتنظيمها الجيد، حيث تتناول أسئلتها مجالات تتعلق بالوظائف الإدارية والعمليات التنظيمية، ويتحقق المحلل من مدى توافق الأسئلة مع طبيعة الوظيفة التي يتم تحليلها. (اللوزي ، 2002، صفحة 78)

1.1.2. إستراتيجية توصيف العمل

1.1.2.1. مفهوم توصيف العمل

يشكل وصف الوظيفة مستنداً رسمياً يوضح بتفصيل متطلبات الدور الوظيفي، من حيث المسؤوليات والواجبات، ظروف الأداء، (السالم و حرحوش ، 2002 ، صفحة 41) والعلاقات الإشرافية وتتبع هذه الوثيقة بصورة رئيسية من عملية تحليل العمل، حيث تعتبر واحدة من أبرز مخرجاتها الملموسة. (عبد المتعال و عبد المحسن ، 2003، صفحة 126)

يظهر الوصف الوظيفي كنتيجة منظمة لعملية التحليل، ويحتاج إلى صياغة مكتوبة تتسم بالدقة والوضوح الكامل. رغم تنوع أنماط بطاقات الوصف الوظيفي، إلا أنها تحتوي على عناصر أساسية، من أهمها:

✓ محددات الهوية الوظيفية: يركز هذا القسم على تقديم المعلومات التعريفية للوظيفة، ويتضمن: المسمى الوظيفي، التبعية التنظيمية (الإدارة والقسم)، الرمز الوظيفي، والموقع ضمن الفئة الوظيفية أو جدول الأجور.

✓ نطاق المهام والالتزامات: يُمثل هذا القسم المكون الأساسي لوصف الوظيفة، حيث يتم فيه توضيح المهام الرئيسية والالتزامات المعينة لشاغل الوظيفة، وآلية أدائها، وبيان الروابط التكاملية مع الوظائف الأخرى داخل النظام.

✓ بيئة العمل الطبيعية النموذجية، التي يتم فيها تنفيذ العمل مثل درجة الحرارة والرطوبة... .

✓ يحدد هذا القسم المتطلبات اللازمة في المرشح للوظيفة، والتي تشمل أساساً: المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والخصائص الشخصية والمهارات التي تتماشى مع متطلبات الأداء.

✓ ملخص للوظيفة: ويكون في جمل مفهومة ومحددة تبين مفهوم الوظيفة، هدفها، كيفية أدائها، وسائل ممارستها. (Dessler, 2004, pp. 126-130)

✓ الواجبات الأساسية التي يؤديها العامل.

✓ معايير الأداء المستخدمة في قياس إنجاز تلك الواجبات.

✓ عدد العاملين الذين يقومون بالعمل.

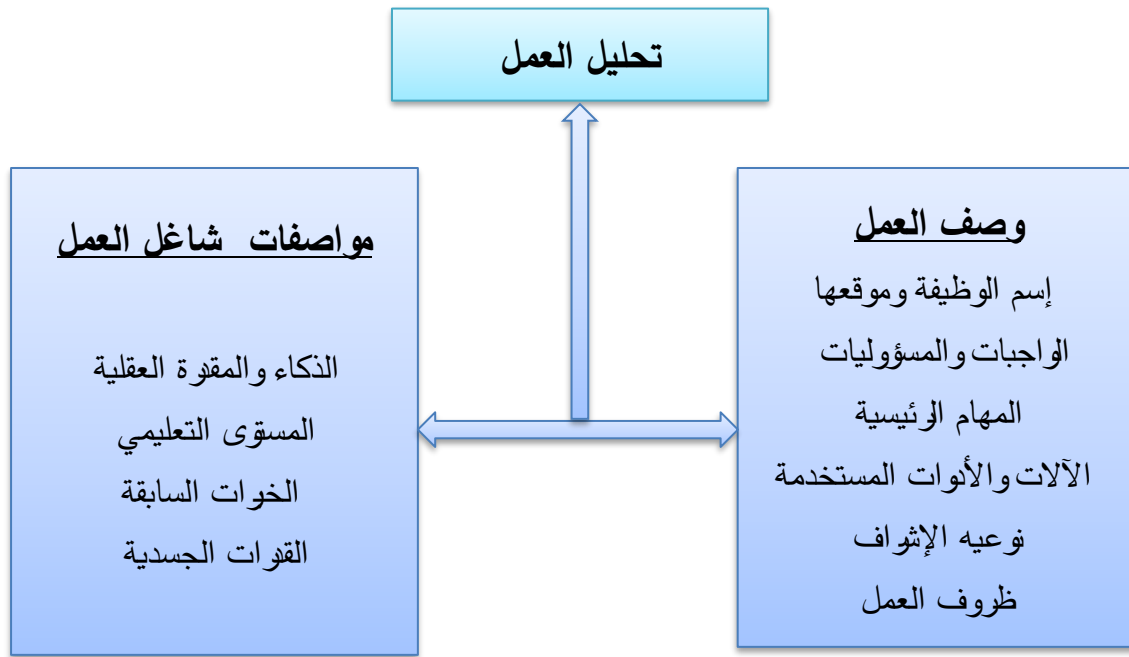
✓ الأدوات والوسائل المستخدمة في العمل. (Mondy R. W., 2010, p. 98)

1.1.2.2. مواصفات شاغل العمل

تُعتبر مواصفات شاغل الوظيفة عن الوثيقة التي تحول متطلبات العمل إلى صفات بشرية، إذ تحدد بدقة المهارات والخبرات والمعارف والقدرات التي يجب أن يمتلكها الفرد. وضوح هذه المواصفات ليس مجرد شكلية، بل هو شرط جوهري لنجاح عمليات الموارد البشرية وأهمها الاستقطاب. فعندما يتم تحديد معايير الفرد مسبقاً، يمكن استهداف مصادر الكفاءات بشكل أكثر فعالية. وبهذا الشكل، فإن هذه الخصائص تُعتبر

كمعيار مرجعي يحدد الحد الأدنى اللازم من الصفات والمهارات التي تمكن الموظف من تحقيق أداء استثنائي يتجاوز حدود تنفيذ المهام فقط. (السالم و حرحوش ، 2002 ، صفحة 41)

وتعرف أيضًا بأنها قائمة المتطلبات التي يجب أن تتوفر لدى الشخص الذي يشغل منصبا معيناً ، مثل التعليم والمهارات ونوع الشخصية، وهي مخرج آخر لتحليل الوظيفة. (عبد المتعال و عبد المحسن ، 2003، صفحة 108) ويمكن توضيح مخرجات هذه العملية من خلال ما يلي:



الشكل البياني رقم (15): يوضح محتويات تحليل العمل وتوصيفه

إن الوصول إلى الفعالية التنظيمية والتفوق في المكتبات المتخصصة يتصل ارتباطاً وثيقاً بالطريقة المستخدمة في تصميم وهيكله المهام والوظائف. ويُعد تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص شاغلها الأساس لتعزيز الأداء الوظيفي وتحفيز القدرات البشرية. غير أن هذا التوافق المرغوب فيه لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود تعريف واضح ودقيق لمحتوى الوظيفة وأبعادها، مما يجعل عملية تحليل وتوصيف الوظائف شرطاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه.

1.1.3 إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

قد تؤدي قلة الموارد البشرية ووفرته الزائدة إلى تضارب وتتضرر بعض المصالح أو الجهات. الأمر الذي يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث كل ذلك. من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

والذي يعمل كأساس لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، لكونه أداة إدارية حيوية تُمكن المكتبات المتخصصة من إدارة التحديات المستقبلية والاستجابة للتحويلات البيئية بفعالية. فهو لا يقتصر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية فحسب، بل يضمن نجاح المؤسسة على المدى القريب والبعيد. ومن هذا المنطلق، يبرز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كخطوة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، حيث يُشكل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها سياسات التوظيف والتدريب وتطوير الكفاءات في المؤسسة.

1.1.3.1 مفهوم التخطيط الإستراتيجية الموارد البشرية

لاقي هذا الموضوع تفسيرات ووجهات نظر مختلفة، حيث فسرها البعض على النحو التالي:

الأسلوب الذي يمكن من خلاله الحصول على أفضل النتائج من خلال الاستثمار في المورد البشري، وذلك بإتباع خطوات منظمة تشكل في مجملها إطاراً لما يجب أن تكون عليه المكتبات المتخصصة مستقبلاً وبناء نظام متكامل خاص بالموارد البشرية يحقق رؤية للمكتبات المتخصصة. (عبد الموجود، 2003 ، صفحة 19)

هي عملية يتم من خلالها توفير العدد الصحيح والنوعية اللازمة للأشخاص المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة للقيام بأعباء النشاطات المناسبة وفي الوقت المناسب خلال مدة زمنية محددة. (راويه ، 2005، صفحة 75)

هو عملية الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية، عبر تقدير الاحتياجات المستقبلية للمكتبة (الطلب) ومقارنتها بما هو متاح حالياً من الكفاءات (العرض)، بهدف كشف الفجوات المحتملة (سواء فائض أو عجز) واتخاذ القرارات المسبقة لضمان تلبية المتطلبات اللازمة للعبء العمل. (عقيلي ، 2005، صفحة 230)

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هي مبادئ وسياسات وإجراءات تهدف إلى تحديد عدد ومستويات الموظفين لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وبتكلفة مثالية، مما يسهل خطة المكتبة المتخصصة بشكل عام ويزيد من فرصة تحقيق أهدافها. (الشماع، 1999، صفحة 89)

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هي مجموعة التنبؤات التي تقوم بها المكتبات المتخصصة لتحديد احتياجاتها المتعلقة بالموارد البشرية كمّاً ونوعاً، لتحقيق أهداف هذه المكتبات المتخصصة والأهداف الخاصة بالمنظمة أو الهيئة التابعة لها.

1.1.3.2. مزايا إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

- لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية العديد من المنافع والميزات المباشرة وغير المباشرة، خصوصًا عندما تنفذ بشكل صحيح وإن أهم تلك الميزات: (حشمت، 1998، صفحة 5)
- ✓ دعم ثقة المكتبات المتخصصة لدى الهيئات التابعة لها بإبراز معرفتها بأهدافها وسبل تحقيقها له .
 - ✓ تحسن فرص وإحتمالات تمويل المكتبات المتخصصة حيث يمكن ربط الميزانية والتمويل بالإستراتيجية.
 - ✓ التحسين المعنوي للموظفين وإشعارهم بقدرتهم على المشاركة الإيجابية في تشكيل مستقبلهم، وممارسة المزيد من الرقابة على التغيير بدلا من مجرد الإستجابة للقوى الخارجية.
 - ✓ تحسن علاقات العمل ودعم الروح الجماعية والشعور بالإنتماء، من خلال دعم مقومات الإتفاق والفهم المشترك للأهداف المكتبات المتخصصة ومراميها.
 - ✓ دعم مقومات الرضا الوظيفي، حيث يتيح الإطار الإستراتيجي السليم إمكانية تفويض القرارات التنفيذية للمستويات الأدنى فضلا عن إقرار خطط الترقى للعاملين.
 - ✓ إرضاء المستفيدين حيث يمكن للموظفين الإستجابة بشكل سريع ومرن، وذلك من خلال سياسة وإطار لإتخاذ القرارات أكثر وضوحا.
 - ✓ دعم مقومات العلاقات العامة والمشاركة في تخطيط وتنمية الوعي بدور المكتبات المتخصصة وتقوية إستراتيجية التواصل.
 - ✓ تنمية المهارات والقدرات في تجميع البيانات وتحليلها والتفكير النقدي والإبداعي والإتصال الشفوي والكتابي.
 - ✓ الإرتقاء بمستوى الخدمات وفعاليتها من خلال التشاور مع فئات المستفيدين ودراسة إتجاهات الخدمات.
 - ✓ تدعيم مكانة المكتبات المتخصصة والموظفين بها، وإتاحة الفرصة للتأثير في كبار المسؤولين للتعريف بالخطة ونشرها.
 - ✓ إشراك الموظفين بالمكتبات المتخصصة على إختلاف مستوياتهم، وإتاحت لهم القدرة على إدراك أسباب الحاجة إلى التغيير وإتاحت لهم فرصة الإسهام في وضع الخطة أو السياسة .
 - ✓ تشجيع السلوك المؤثر بإعطاء نظرة للمستقبل المراد الوصول إليه، عوضا عن السلوك الإستجابي؛ الذي يعني الإستجابة للمشاكل عند حدوثها. (السيد إ.، 1996، صفحة 54)

1.1.3.3. أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

- تكمن الأهمية الجوهرية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق ما يأتي:
- ✓ تحقيق التوازن في القوى العاملة: من خلال التعامل الاستباقي مع الفجوات الموجودة بين العرض والطلب على الموظفين، وبالتالي ضمان تجنب حدوث فائض أو نقص في المهارات.
 - ✓ توقع الاحتياجات المستقبلية: تحديد دقيق للمتطلبات الكمية (العدد) والنوعية (المهارات والقدرات) من الموارد البشرية التي ستحتاجها المكتبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- ✓ تهيئة المكتبات المتخصصة لمواجهة المتغيرات البيئية.
- ✓ يوضح نقاط القوة و نقاط الضعف في أداء الموظفين.
- ✓ يسهل ويحقق احتياجات وطموحات كل من المكتبات المتخصصة والأفراد، من خلال اتباع نهج وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (ماهر أ.، 2007، صفحة 162)
- ✓ يساعد على رسم المستقبل الوظيفي للعاملين إذ يتضمن النقل والترقية.
- ✓ يساهم في بناء الإستراتيجيات الأخرى الرئيسة منها والفرعية لإدارة الموارد البشرية كالإختيار، التعيين... .

1.1.3.4. خصائص إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

- ✓ الهدفية والوضوح أي البدء من هدف نهائي واضح وبعبارات بسيطة.
- ✓ الواقعية والسياقية وأن تكون الخطة متناسبة مع الظروف وقابلة للتنفيذ.
- ✓ تحديد المسؤوليات من خلال وصف مفصل للأدوار الإدارية المعنية بالتنفيذ.
- ✓ الاستشرافية أي القدرة على توقع ردود الفعل والآثار الممكنة لها.
- ✓ ضرورة مرونة الخطة لمواجهة الصعوبات أو المشاكل لم تكن في الحسبان.
- ✓ شرح الخطة والإعلان عنها بوضوح للمنفذين وتوجيههم.
- ✓ متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ لمعالجة أي إنحراف أو أي إشكال قد يواجهها.
- ✓ ربط الخطة بالزمن في كل جزء من أجزائها لتحقيقها. (غلام ، 2005، الصفحات 89-91)

1.1.3.5. متطلبات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

- يتطلب تطوير استراتيجية ناجحة لتخطيط الموارد البشرية الاعتماد على مجموعة من العناصر الأساسية والمتكاملة. تشكل هذه المتطلبات الإطار الذي يضمن التوافق بين أهداف المكتبة ومواردها البشرية، وتوفر الأساس الضروري لتحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المهارات، مما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستمرارية. وبالتالي تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:
- ✓ الحصول على معلومات كافية عن موظفي المكتبات المتخصصة ، مثل العمر والجنس والحالة العائلية والمؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية والمهارات والقدرات الخاصة.
 - ✓ معدلات الأداء لمختلف المهام والوظائف المحددة في المكتبات. (ابو شيخة، 2010، صفحة 45)
 - ✓ نظام ديناميكي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي (شاويش، 2006، صفحة 134)
 - ✓ مراعاة التغيرات التي تطرأ على مستويات وأنواع الوظائف، والتي ترتبط بمدى تأثير المكتبات المتخصصة على عوامل البيئة الداخلية والخارجية وما يتبع ذلك من تأثير على مستوى الأداء.

- ✓ تأمين وتعزيز بيئة ملائمة في المكتبات المتخصصة لبدء جهود تخطيط الموارد البشرية، والتي تشمل توافر المديرين ذوي الخبرة في هذا المجال، وأنظمة المعلومات، وأنظمة الاتصالات، والموارد المالية. (العارف ، 2001، صفحة 35)
- ✓ إنشاء فريق متكامل مسؤول عن تخطيط الموارد البشرية، يتألف من مخططين مؤهلين.
- ✓ إن التطبيق الأولي لتخطيط الموارد البشرية يتطلب جهوداً أولية ومناقشات تهدف إلى التدريب في مراحله المختلفة.
- ✓ توفر قاعدة معلوماتية تسمح بالموضوعية والمنهجية العلمية في تخطيط الموارد البشرية.

1.1.3.6 معوقات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

- تقف العديد من العوائق أمام إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وتحد من فاعليتها، ومن أهمها ما يلي:
- ✓ عدم اكتمال بيانات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وعدم دقتها وعدم الحداثة اللازمة لإجراء التحليلات بشكل صحيح.
- ✓ انخفاض كفاءة القائمين على التخطيط، إلى جانب عدم وجود متخصصين قادرين على التعامل مع كافة جوانب الخطة.
- ✓ تنوع العوامل المؤثرة في إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، بما في ذلك العوامل الداخلية مثل الأداء والمهارات والمسارات الوظيفية، فضلاً عن العوامل الخارجية كالإكولوجيات المستخدمة.
- ✓ انخفاض الأداء في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد، وصعوبة التنبؤ مستقبلاً بحدوث الانخفاض خلال تلك الفترات. (حنفي ع.، 1993 ، صفحة 52)
- ✓ صعوبة التغطية للأداء المنخفض بسبب سرعة دوران العمل.
- ✓ غالباً ما يكون من الصعب تنسيق وتكامل تخطيط الموارد البشرية مع الأنشطة الأخرى مثل الاختيار ، التعيين، التدريب، الترقية.
- ✓ وجود خلل في الهيكل الوظيفي، كوجود فائض في بعض الأماكن أو المصالح، ووجود نقص في البعض الآخر. قد يكون سبب التباين في الطلب هو الاحتياجات المتغيرة لقوى العمل.
- ✓ صعوبة التوفيق بين أساليب تخطيط الموارد البشرية الوصفية والكمية، وصعوبة إختيارها من حيث الوقت والتكلفة والدقة، لأن عملية التخطيط أمراً يحتاج إلى القرار المناسب كما يتطلب استخدام الأسلوبين معاً. (المغربي ع.، 1999، صفحة 74)

1.1.3.7 مداخل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

- يشير المدخل إلى الاتجاه الذي تتحرك فيه إستراتيجية التخطيط، من خلال مدخلين أساسيين هما:
- ❖ **التخطيط من الأسفل إلى الأعلى:** وبموجب هذا النهج أو المدخل، تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات الأخرى في المنظمة بما فيها المكتبات المتخصصة تقييم القوى العاملة وحجم العمل المطلوب

منها، والمحدد في استراتيجية المنظمة بدءاً من الهرم التنظيمي وصولاً إلى مستويات إدارية عالية. (عقيلي، 2005، صفحة 235)

❖ **التخطيط من الأعلى إلى الأسفل:** وخلافاً للمنهج السابق، ففي إطار هذا المنهج تقوم الإدارة العليا بوضع خطة استراتيجية للموارد البشرية، من خلال تحديد الأعمال التي تحتاجها كل وحدة إدارية عليا ومن ثم نقلها إلى المستويات الأدنى. والتي تقوم بتدقيقها وتفصيلها وبعد الإنتهاء من الخطة يتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة. (الصيرفي، 2008، صفحة 98)

1.1.3.8. خطوات ومراحل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

1.1.3.8.1. تحليل الطلب على الموارد البشرية

وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الموارد البشرية اللازمة للمكتبة المتخصصة، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية، وتحديد عدد وأنواع الوظائف اللازمة في المستقبل، ثم تقييم المتطلبات الكمية والنوعية لهذه الوظائف. (ماهر أ.، 2007، صفحة 169)

1.1.3.8.2. حصر عدد وأنواع الوظائف المطلوبة مستقبلاً

تتضمن عملية التخطيط فحص الأنشطة والمهام الفرعية التي تشكل كل نشاط رئيسي، وبعد تحديد أنواع المهام الفرعية، تحدد عملية التخطيط عدد ونوع الوظائف التي تحتاجها كل مهمة فرعية. (شاويش، 2006، صفحة 137)

1.1.3.8.3. التنبؤ وتقدير إحتياجات الوظائف من الموارد البشرية

تقدير المخطط حاجة كل وظيفة كما ونوعاً، وتجميع المعلومات والقيام ببلورتها وإكتشاف المستقبل، من خلال معطيات توفرت لديه ومكنته من وضع تقديرات للإحتياجات المستقبلية للمنظمة وللمكتبة المتخصصة سواء على المدى الطويل، المتوسط، القصير. (عباس محمد ، 2006، صفحة 61)

1.1.3.8.4. تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية

وهو عرض مفصل ودقيق عن عدد الفئات الوظيفية الموجودة بالمنظمة ومهاراتها الحالية، بغرض تعديله والكشف عن التغيرات التي ستحدث مستقبلاً كإحالة على التقاعد، الترقيات، النقل، أو التسريح. (المرسي ، 2003، صفحة 205) ويمكن الوقوف على حجم وطبيعة الطاقات البشرية المتاحة داخلياً للمنظمة، من خلال تبني عدد من المقاربات التحليلية التي تهدف إلى التنبؤ بالوضع الراهن والمستقبلي للموارد البشرية، ومنها: (السالم و حرحوش ، 2002 ، صفحة 72)

- **مخزون المهارات:** يتكون مخزون المهارات من قائمة تفصيلية بأسماء الموظفين الحاليين تحتوي على المعلومات التالية: أسماء الموظفين، أعمارهم، حالتهم الإجتماعية، مؤهلاتهم العلمية، خبراتهم السابقة، البرامج التدريبية التي إشتراكوا بها، الإمتحانات التي إجتازوها، نتائج تقييم أداءهم للسنوات الأخيرة، الغيابات والجزاء التأديبية إن وجدت، القابلية للترقية، تطلعاتهم وطموحاتهم.

- **خرائط الترقى والإحلال:** يتم استخدام خرائط الإحلال، لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم في وظائف الإدارة العليا الجديدة، عند إنتهاء فترة القائمين على هذه الوظائف، كوضح إسم شاغر الوظيفة الحالية، وأسماء المرشحين ، مستوى أدائهم، عمرهم، قدراتهم، ومهاراتهم.

1.1.3.8.4. تحليل العرض الخارجي للموارد البشرية

في هذه الحالة يتم إشباع إحتياجات المكتبات المتخصصة من سوق العمل الخارجية، وبناءا على ذلك فإنه يصبح لازما على القائمين على تخطيط إعطاء أهمية بالغة للعناصر التالية عند دراستهم لهذه الأسواق: القدرات والخبرات المتوفرة في الأسواق، إتجاهات وسياسات التدريب والتعليم المنتهجة من قبل الدولة، معدلات البطالة، الوضع الإقتصادي القائم. (شاويش، 2006، صفحة 139)

1.1.3.8.5. تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية

تعتبر مرحلة تقييم الفجوة بين الموارد البشرية المتوفرة واللازمة خطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي. تنشأ هذه المرحلة من خلال إجراء تحليل دقيق لحجم العمالة التي تتطلبها المنظمة (الطلب) وحجم العمالة المتاحة لديها بالفعل (العرض). (ماهر أ.، 2007، صفحة 191) استناداً إلى نتيجة هذه المقارنة، يتم تحديد ما إذا كان هناك "فائض" في العمالة، والذي يحدث عندما يتجاوز عدد الموظفين المتاحين الإحتياجات الفعلية للعمل، أو "عجز"، الذي يظهر عندما يكون عدد الموظفين المطلوبين أكبر من عدد المتوفرين منهم. (زويلف م.، 2003، صفحة 83)

1.1.3.8.5.1. كيفية التعامل مع الفائض:

❖ إذا تبين من نتيجة مقارنة المطلوب والمعرض من العمالة بالسالب: عندما تظهر عملية الموازنة وجود زيادة في عدد الكوادر البشرية، فإن ذلك يتطلب اعتماد استراتيجيات إدارية لمعالجة هذه الأمور. تتأثر طبيعة هذه الاستراتيجيات بشكل مباشر بظروف سوق العمل الخارجي، حيث تختلف الآليات المتبعة عند ندرة الكفاءات عنها في حال وفرتها.

❖ في حالة ندرة العمالة (زيادة الطلب على العرض في سوق العمل): في ظل هذه الأوضاع، يصبح اتخاذ قرار التخلي عن العمالة الزائدة أمراً معقداً ومكلفاً على الأمد البعيد. لذلك، تفضل المكتبات الاحتفاظ بموظفيها وتحمل نفقات بقائهم، مع العمل على تأهيلهم وتدريبهم لشغل مهام أو وظائف شاغرة أو جديدة قد تظهر في المستقبل، أو للاستفادة منهم كاحتياطي استراتيجي للتعامل مع حالات ترك الخدمة غير المتوقعة. (ربايعة، 2003، صفحة 60).

❖ في حالة وفرة العمالة (زيادة العرض على الطلب في سوق العمل): عندما يكون سوق العمل متشبعاً بالكفاءات، تمتلك المكتبة قدرة أكبر على التعامل مع الفائض. تشمل الخيارات المتاحة في هذه الحالة تطبيق برامج تهدف إلى تشجيع التقاعد المبكر، أو تنفيذ عمليات تدريب تحويلي تهدف إلى نقل الموظفين

من القسم الذي يوجد به فائض إلى الأقسام التي تعاني من نقص، مع تقديم حوافز ومزايا تشجعهم على هذا الانتقال الوظيفي الداخلي. (شاويش، 2006، صفحة 69)

1.1.3.8.5.2. كيفية التعامل مع العجز:

عندما تشير عملية التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية إلى وجود فجوة لصالح الطلب، تكون المكتبة في وضع "عجز" في موظفيها. لتجاوز هذا النقص، يتم استخدام مجموعة من الاستراتيجيات الشاملة التي تهدف إلى معالجة هذه الفجوة، من خلال تتبنى استراتيجيتين موازيتين: الأولى خارجية، وتركز على جلب كفاءات جديدة من خلال توسيع قنوات التوظيف وتعزيز حزم الرواتب والمزايا. المسار الثاني هو داخلي، ويهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين العاملين عبر تدريب مكثف، وتوسيع مهامهم الوظيفية لتمكينهم من تحمل مسؤوليات أكبر، مما يعزز خبراتهم وقدراتهم الإنتاجية. (زويلف م.، 2003، صفحة 84)

تُعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية إطاراً منظماً يتيح للمكتبات المتخصصة القيام بتقييم تحليلي للفرضيات والبرامج المستخدمة في استشراف العرض والطلب على المهارات. وتظهر ضرورتها بشكل خاص عند مواجهة حالات الفائض أو العجز، إذ تتيح الأساس لاتخاذ قرارات تصحيحية، سواء بتغيير الخطط الحالية أو استبدالها. تعمل هذه الاستراتيجية في بعدين مترابطين: الأول داخلي، يهتم بالتحليل الدقيق للمهارات والمعارف المتاحة داخل المكتبة، وتحديد الفجوات التنظيمية، والتخطيط لمتطلبات التطور المستقبلي. البعد الثاني هو خارجي، ويركز على تحليل ودراسة سوق العمل لضمان التوافق بين الكفاءات المتاحة والاحتياجات المطلوبة. كما يمكن وصفها على أنها نظام شامل من العمليات والتدابير التي تهدف إلى تحديد وتلبية متطلبات المكتبة من العناصر البشرية، من حيث العدد والنوع والمهارات اللازمة، في الوقت المناسب لتحقيق مهامها بفعالي.

1.1.4. إستراتيجية الإستقطاب

تعتبر إستراتيجية الإستقطاب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المكتبات المتخصصة، لأن الهدف الأساسي لها هو ضمان توافق خصائص المترشحين المحتملين مع متطلبات الوظيفة الشاغرة وإدخال المهارات والكفاءات اللازمة بناءً على الوصف الوظيفي الذي تم إعداده مسبقاً وتعيين الموظفين في الوظائف والمناصب المناسبة لهم. فإستراتيجية الاستقطاب ماهي إلا امتداد لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام وإجتذاب الأفراد وأجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية، وتحديد من تستوفي فيهم الشروط اللازمة للقيام بالعمل والمسؤولية.

1.1.4.1 مفهوم إستراتيجية الاستقطاب

لا تقوم إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية الاستقطاب إلا بعد إستيفاء المعرفة التامة لمناصب العمل الشاغرة، ووضع خطة خاصة بالموارد البشرية، فالمكتبة المتخصصة تسعى من خلال عملية الاستقطاب إلى بناء قاعدة عريضة من المرشحين المحتملين وتشجيعهم على التنافس لشغل المناصب المتاحة. تهدف توسيع قاعدة المتقدمين إلى زيادة خيارات الانتقاء المتاحة للإدارة المعنية، مما يعزز فرص اختيار أفضل الكفاءات وأكثرها توافقاً. في نفس الوقت، يساعد هذا الأسلوب على تقليل مخاطر التوظيف الفاشل. لذا فإن جهود الاستقطاب ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف إستراتيجية أوسع للمكتبة. وتشمل هذه الأهداف تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف وتقليل القرارات غير الناجحة في مجال التعيين. تهدف أيضاً إلى إنشاء قاعدة كبيرة من المتقدمين المحتملين من خلال استكشاف أنماط الاستقطاب الأكثر فاعلية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاستقطاب الجيد في تقليل معدلات دوران الموظفين، والتي قد تتجم عن عوامل ذاتية تتعلق بالعاملين أنفسهم، أو بسبب عوامل تنظيمية ترتبط بأجواء العمل داخل المكتبة. من هنا، يعتبر اعتماد منهجية علمية ومدروسة في استقطاب الكفاءات أساساً لنجاح المكتبة المتخصصة، ونظراً لهذه الأهمية الجوهرية، فقد تنوعت التعريفات التي حاولت إطار هذا المفهوم.

هو الجهد المنظم لتلبية احتياجات المكتبة المتخصصة من الكفاءات البشرية، من خلال استهداف مصادر وقنوات متنوعة، بهدف بناء قاعدة من المرشحين المؤهلين يمكن من خلالها اختيار وتوظيف الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل المناصب المتاحة. (الفاعوري، 2005 ، صفحة 205) من خلال إلتقاء العرض والطلب على العمالة. (سامح ع.، 2011، صفحة 120) كما أنها حلقة وصل بين الراغبين في شغل الوظائف وبين من يبحثون عن الوظيفة. (العزاوي و عباس ، 2010، صفحة 149)

هو ذلك الجهد الاستراتيجي الذي يركز على بناء جاذبية للمكتبة المتخصصة في سوق العمل، بهدف جذب وتشكيل مخزون وفير من الكفاءات البشرية المتميزة، نوعاً وكمّاً، بما يتناسب مع الاحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية للمكتبة المتخصصة. (صابر و تعليل ، 2010، صفحة 99) اعتماداً على مجموعة من الإجراءات ذات العلاقة بالعنصر البشري لاستمالته للعمل في الأنشطة المختلفة. (الطائي وآخرون، 2006، صفحة 186)

كما يعتبر الاستقطاب النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية، وطريقة جذبها والبحث عن أنسب الأشخاص لإشغال وظيفة ما من بين المرشحين، ولا تقتصر على مطابقة الأشخاص للوظائف، ممن تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، وإنما تتسع لتشمل دوافعهم، وطموحاتهم، واهتماماتهم، للإسهام في تحقيق أهداف المكتبة المتخصصة. (حجازي ه.، 2014، صفحة 52)

استناداً إلى ما ذكر، يمكن صياغة مفهوم استراتيجية الاستقطاب كمسار مستمر ومنظم. يبدأ هذا المسار بتحديد دقيق لاحتياجات المكتبة المتخصصة من الكوادر البشرية المؤهلة، التي تملك الاستعداد والقدرة على العمل، حتى الوصول إلى مرحلة تصميم وتنفيذ الأنشطة التي تهدف إلى جذب هذه الكفاءات وتحفيزها للانضمام إلى فريق العمل وشغل الوظائف المتاحة.

1.1.4.2. أهمية إستراتيجية الاستقطاب

- إن الخطوة الأولى في توليد قوة عاملة فعالة ومنتجة هي اتباع إستراتيجية استقطاب ناجحة لذلك تبرز أهمية إستراتيجية الاستقطاب في كونها:
- ✓ تحدد المواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة كما تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة عند القيام بإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية . (السالم و حرحوش ، 2002 ، صفحة 82)
 - ✓ توفير العدد اللازم من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
 - ✓ المساعدة في تعزيز عملية الاختيار من خلال محاولة جذب الأشخاص المناسبين واختيارهم .
 - ✓ تعزيز فعالية المكتبات المتخصصة من خلال زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي وخلق قوة عاملة ذات كفاءة عالية.
 - ✓ يزيد الاستقطاب الجيد من فرص اختيار المتقدمين الأكثر تأهيلاً لتوظيفها داخل المكتبات المتخصصة.
 - ✓ يعتبر الاستقطاب من الجوانب الإستراتيجية في المكتبات المتخصصة، الأمر الذي يتطلب منها تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له .

1.1.4.3. أهداف إستراتيجية الاستقطاب:

- تهدف إستراتيجية الاستقطاب بشكل رئيسي إلى تحقيق ما يلي: (السالم و حرحوش ، 2002 ، صفحة 83)
- ✓ جذب وتوفير أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين ليكونوا القاعدة التي يتم الإختيار بها.
 - ✓ التأكيد أن نشاطات الاستقطاب تسهم في بلوغ أهداف المكتبات المتخصصة.
 - ✓ القيام بعملية الاستقطاب بطريقة فعالة وكفؤة.
 - ✓ المساهمة في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية.
 - ✓ تكوين رأس مال بشري قوي من خلال جذب وتوظيف أفراد لديهم كفاءات عالية ومؤهلات ممتازة، مما يؤثر بشكل مباشر على تحسين الاستقرار الوظيفي في المكتبة المتخصصة وزيادة فعاليتها.
 - ✓ تحويل إستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية إلى خطوات تنفيذية، من خلال تحديد المتطلبات من حيث الكمية والمهارات، ووضع خطة مفصلة لمصادر وأساليب استقطاب الكفاءات اللازمة. (Schuer, 1995, p. 218)
 - ✓ توفير الفرص المتكافئة للمواطنين لشغل الوظائف.

✓ تقليل تكاليف التدريب التي قد تتحملها المكاتب المتخصصة في حالة ما إذا كانت إستراتيجية الاستقطاب أقل نجاحاً من المطلوب.

1.1.4.4 مصادر إستراتيجية الاستقطاب

1.1.4.4.1 المصادر الداخلية

ويقصد بالموارد الداخلية الموارد المتوفرة في المكاتب المتخصصة، والتي يمكن الاستفادة منها في أعمال تتطلب معرفة أو مهارات أو خبرات محددة لا يمكن توافرها خارج المكاتب المتخصصة، ومن أهمها:

❖ **النقل والتحويل:** وهذا يعني عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، وتهدف هذه العملية إلى سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية. ومن أبرز إيجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية، هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام التي تحتاج إليهم. (بلوط، 2002، صفحة 167)

❖ **الترقية:** هي الارتقاء بالموظف إلى مرتبة وظيفية أعلى داخل الهيكل التنظيمي، بما يستلزمه ذلك من توسع في الصلاحيات وازدياد في حجم المسؤوليات أو الحقوق والواجبات. وغالباً ما يكون مصحوباً بزيادة في الراتب والامتيازات الوظيفية.

❖ **ترشيحات الأفراد العاملين:** وفي هذه النقطة يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المكاتب المتخصصة، مما يسمح للمستخدمين معرفة فرص التشغيل الموجودة بها، ونجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح ومتطلبات الوظيفة. (بلوط، 2002، صفحة 169)

فالاستقطاب الداخلي للموارد البشرية يتيح للمكاتب المتخصصة الاستفادة من خبرات الموظفين الحاليين ما يقلل بدوره من تكاليف التدريب، رفع روح المعنوية لدى هؤلاء الموظفين، وتحقيق ولاءهم وإخلاصهم واستقرارهم الوظيفي، وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة. بينما قد يعاب عليه في كونه:

- ✓ يمنع الخبرات وأساليب العمل الجديدة التي يمكن اكتسابها من الخارج.
- ✓ يؤدي الاستقطاب الداخلي إلى جمود الأفكار وعدم الإتيان بالتجديد وعدم إمكانية الإبداع والابتكار.
- ✓ باختصار، يواجه هذا الأسلوب تحديين رئيسيين: نقص المتقدمين من داخل المؤسسة، وإمكانية عدم قدراتهم على الوصول إلى المستوى المطلوب لتولي الوظيفة. (حسن، 2008، صفحة 66)

1.1.4.4.2 المصادر الخارجية

عندما تتطلب الضرورة جذب مهارات غير موجودة داخلياً، فإن المكاتب المتخصصة تلجأ إلى تفعيل وسائل الاستقطاب الخارجية. تشير هذه المصادر إلى سوق العمل المفتوح، الذي يعد المصدر الأساسي للمواهب والمهارات القادرة على تلبية المتطلبات الوظيفية للمكتب، ومن أبرز هذه المصادر ما يلي:

❖ **الجامعات والمعاهد:** تعتبر من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، إذ تلجأ بعض المكتبات المتخصصة إلى خلق علاقات إتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهاداتهم، بحيث تبادر المكتبات المتخصصة إلى إستقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء سنواتهم و تقدم لهم عروض الإستقطاب قبل التخرج أو بعده، لكي تضمن إلتحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج. (بلوط، 2002، صفحة 171) هذا يعني أن المكتبات المتخصصة تولي أهمية بالغة للطلبة المتفوقين حيث تعرض عليهم العمل بعد التخرج مباشرة خاصة إذا قاموا بتريصات داخلها.

❖ **عن طريق الإعلان:** تعتمد عليها المكتبات المتخصصة كوسيلة للبحث عن اليد العاملة، وهذا راجع إلى الإنتشار الواسع لوسائل الإعلان المرئية والمسموعة كالصحف، الإذاعة والتلفزيون، ووسائل التواصل الإجتماعي. (حسونة، 2008، صفحة 67)

❖ **المؤسسات العمالية والمهنية:** وهي مؤسسات تساهم بدورها في العملية الإستقطابية، وذلك عن طريق تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة. (بلوط، 2002، صفحة 174)

وبشكل عام فإن أبرز الجوانب الإيجابية للإستقطاب الخارجي الإتيان بموارد بشرية ذات أفكار وأراء وتطلعات مختلفة وجديدة. كما يمكن أن يشمل الإستقطاب الخارجي للموارد البشرية جوانب سلبية على المكتبة المتخصصة كسوء اختيار الموارد البشرية وشعورهم بالتهميش.

1.1.4.5 خطوات إستراتيجية الإستقطاب

تتضمن عملية جذب الموارد البشرية سلسلة من المراحل:

- ❖ **تخطيط الإستقطاب:** تشمل تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغليها وأعدادهم، فكلما إزداد عدد المرشحين للوظيفة كلما إرتفعت إمكانية إيجاد الشخص الأكثر ملائمة لهذه الوظيفة.
- ❖ **تحديد إستراتيجية البحث:** بتحديد المكان والطريقة والوقت المناسب للبحث عن المتقدمين لشغل الوظائف.
- ❖ **مرحلة البحث:** تستخدم المكتبات المتخصصة عدة طرق للإستقطاب تبعا لمستوى الوظائف وظروف وأسواق العمل.
- ❖ **مرحلة التصفية:** تهدف هذه العملية إلى إبعاد المتقدمين الغير مستوفين للشروط المطلوبة من المؤهلات والخبرة والكفاءة، توفر هذه العملية أيضًا الكثير من الوقت والمال.
- ❖ **التقييم والمراقبة:** لمعرفة مدى نجاح عملية الإستقطاب وجدواها وتكلفتها مقارنة بالمزايا التي ستمتتع بها المكتبات المتخصصة من أداء حديثي الاستقطاب.

1.1.4.6. أسباب القيام بإستراتيجية الإستقطاب

- تدور الأسباب الأساسية التي تتطلب توسيع القوى العاملة حول ثلاثة محاور رئيسية:
- ✓ زيادة كمية العمل: فعندما يتجاوز عدد المهام والواجبات القدرة الممكنة للقوى العاملة المتاحة. سواء كان هذا الزيادة في عبء العمل محصورة في وظيفة معينة أو تشمل عدة وظائف، وذات طابع مؤقت لمواجهة ظرف طارئ أو دائم نتيجة للتوسع الاستراتيجي، فإنه يستوجب ضرورة الاستعانة بموارد بشرية إضافية لضمان استمرار الأداء والمحافظة على الجودة.
 - ✓ ظهور مهام جديدة: تستدعي موظفين إضافيين وهذه تحصل لأسباب متفرقة، كأن تقوم المكتبة المتخصصة بحوسبة أو رقمنة عملها، فتحتاج موظفين يعملون على الحواسيب. (برنوطي س.، 2007، صفحة 215)
 - ✓ نشوء الشواغر الوظيفية: والذي يعد من الدوافع الأساسية للاستقطاب، الذي يحدث حتماً نتيجة لتغيرات سوق العمل. تتنوع أسباب هذه الحركة، فقد تأتي نتيجة للتقدم الوظيفي الطبيعي داخل المكتبة مثل الترقية إلى رتبة أعلى، أو انتهاء المسار المهني بالتقاعد. يمكن أن تحدث الشواغر نتيجة رحيل الموظف نهائياً، أو انقطاعه لفترات طويلة، مما يتطلب في كلتا الحالتين البحث عن بديل مؤهل لضمان استمرارية العمل.

1.1.4.7. العوامل المؤثرة في إستراتيجية الاستقطاب

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات والمتغيرات أهمها:

1.1.4.7.1. سمعة المكتبة

إن سمعة المكتبات المتخصصة وما تتسم به من مزايا ، يمكن أن توفر ميزة السبق في إستقطاب الموارد البشرية أكثر من غيرها من المكتبات الأخرى التي تقتصر إلى مثل هذه المزايا والإغراءات. (حمود و خرشه، 2008، صفحة 92)

1.1.4.7.2. القوانين المعمول بها

تؤثر كذلك القوانين المعمول بها على إجراءات وعمليات الاستقطاب كتحديد ساعات العمل، ظروف وشروط العمل، الأجور، الكفاءات المؤهلات... وغيرها.

1.1.4.7.3. المعرفة الجيدة بالموظفين

من العوامل المؤثرة أيضاً في إستراتيجية الاستقطاب، هو مدى معرفة ودراية المكتبات المتخصصة بكفاءة ومؤهلات موظفيها لكونهم الأساس الذي سيبني عليه الاستقطاب.

1.1.4.7.4. جاذبية الوظيفة

تعتبر جاذبية الوظيفة من العوامل المؤثرة في إستراتيجية الاستقطاب، فإذا كانت الوظيفة تتصف بعدم الجاذبية فمن المتوقع أن يواجه القائم بعملية الاستقطاب صعوبات كبيرة للغاية، عند محاولة جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يتوفر فيهم صفات شغل الوظيفة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة .

انطلاقاً من هذا، يتبين أن الاستقطاب ليس عملاً مؤقتاً، بل هو استراتيجية أساسية تهدف إلى ضمان الموارد البشرية الضرورية لتمكين المكتبات المتخصصة من تحقيق أهدافها الأساسية. وتبرز أهميته في كونه عنصراً محورياً داخل منظومة إدارة الموارد البشرية، إذ يتأثر بمدى دقة الممارسات السابقة له، مثل تخطيط القوى العاملة، وفي ذات الوقت، يؤسس لنجاح الممارسات اللاحقة، مثل الاختيار، والتعيين، والتطوير، مما يجعله عنصراً أساسياً في كفاءة استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام.

1.1.5. إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية

من العمليات المهمة في المجال الإدارية استراتيجية الاختيار، ذلك لأنها تضمن قيام المكتبات المتخصصة باختيار الفرد المناسب من بين الأفراد المتوفرة أمامها، لشغل وظيفة ما، أو وظائف معينة، وتتمثل جودة استراتيجية الاختيار في قدرتها على تحقيق أعلى مستويات التوافق بين متطلبات الوظيفة للمركز شاغر وما يمتلكه المرشح من مهارات وتجارب. استناداً إلى هذا المبدأ، يعتبر الالتزام بالموضوعية والحياد ضرورياً لضمان صحة القرار وضمان تحقيق أهداف المكتبة المتخصصة وحب العامل لوظيفته، وميله إليها، وتدرجه في مستوياتها المختلفة كالترقية وبذلك نقل السلبيات التي تترتب على وضع الإنسان في غير ما هو مؤهل له .

1.1.5.1. مفهوم إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية

تزود نتائج إستراتيجية تحليل الأعمال وتوصيفها، وإستراتيجية تخطيط، وإستقطاب الموارد البشرية بمعايير موضوعية عن وصف وتحليل طرق أداء العمل، ومواصفات الشخص الذي سوف يقوم به، لذلك تعد قرارات الإختيار، والتعيين المعايير التي تشمل مواصفات العمل أو الوظيفة، والمواصفات المطلوب توافرها في شاغلي الوظيفة، والمؤهلات التي يجب أن تتوافر فيهم للقيام بمهام تلك الوظيفة، وواجباتها، ومسؤولياتها بالشكل المناسب.

تختلف المنهجيات المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين بشكل واضح من مكتبة لأخرى، فبينما قد تكتفي بعض المكتبات المتخصصة بإجراءات بسيطة مثل المقابلة الشخصية، تعتمد أخرى على نظام شامل ومتعدد المراحل لتصفية واختيار المرشحين. ويعتمد عمق هذه العملية وتعقيدها على مجموعة من المتغيرات التنظيمية الأساسية، منها طبيعة الوظيفة، والمستوى التعليمي المطلوب، بالإضافة إلى إمكانيات المكتبة وحجمها التنظيمي، وفلسفتها الإدارية تجاه مواردها البشرية.

رغم هذا الاختلاف، يتجلى ضرورة اعتماد استراتيجية اختيار مدروسة، تستند إلى حقيقة وجود تغيرات فردية أساسية بين المتقدمين فيما يتعلق بالاستعدادات والقدرات والميول والخصائص العقلية. وهذا يتطلب

من المكتبات المتخصصة إجراء تحليل شامل للوظائف وتحديد الخصائص والمتطلبات اللازمة لشغلها، لتكون معياراً موضوعياً يمكن من خلاله إجراء تقييم مقارن بين المتقدمين لاختيار الأنسب.

يمكن تعريف استراتيجية الاختيار على أنها العملية المنظمة التي تهدف إلى فحص مدى توافق المهارات والقدرات التي يحملها المرشحون مع متطلبات وكفاءات الوظيفة المعنية. إن الهدف الرئيسي من هذه العملية يتعدى تحقيق المطابقة اللحظية، ليصل إلى إمكانية التنبؤ بدقة بأداء المرشحين في وظائفهم المستقبلية، بالإضافة إلى استشراف ميولهم وسلوكياتهم، ومدى استقرارهم المهني داخل المكتبة خلال الفترة الطويلة. (حنا ن.، 1999، صفحة 119)

تدل استراتيجية الاختيار، بحسب (عقيلي، 2009، صفحة 123)، على مجموعة من الآليات والإجراءات المنهجية التي يتم من خلالها اختيار أفضل المتقدمين للوظائف المتاحة. يستند هذا الاختيار إلى معايير موضوعية وعادلة، عبر مقارنة مؤهلات المتقدمين مع الشروط والمواصفات اللازمة لشغل الوظيفة.

كما يمكن تعريف إستراتيجية الإختيار أيضًا بأنها عملية إدارية يتم من خلالها تقسيم المرشحين إلى فريقين، فريق يقبله المكتبات للتعيين في الوظيفة أو المنصب شاغر ، وفريق تستبعده وترفضه، طبقاً لمعايير الإختيار التي تطبقها المكتبات المتخصصة. (زويلف م.، 2003، صفحة 97).

وتعرف أيضا بأنها وسيلة لتطوير واكتشاف مؤهلات الأشخاص المترشحون والمتقدمون للحصول على الوظيفة. وهي فرصة تمكن للطرفين المكتبات المتخصصة والأفراد، استغلالها للتعرف على بعضهما البعض. دون إغفال الغرض الرئيسي من هذه الإستراتيجية من خلال اكتشاف الجانب السلبي الذي يمكن أن يؤدي إلى الفشل الوظيفي لهؤلاء الأشخاص. (المدهون م.، 2005، صفحة 66)

من خلال ما سبق ذكره ، يستخلص أن إستراتيجية الاختيار عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين صفات الأفراد وخصائصهم، وما على المكتبة المتخصصة إلا التمييز بين الأفراد لاختيار أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء العمل بفاعلية ورضا كبيرين، بمعنى آخر تتضمن إستراتيجية الاختيار ، اختيار وإنتقاء المرشحين الأكثر تأهيلاً وملاءمة للوظيفة، بناءً على مؤهلاتهم وقدراتهم. ويتم ذلك وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها وتضعها المكتبة المتخصصة.

1.1.5.2. أهمية إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية

- تهدف إستراتيجية الإختيار إلى التوفيق بين متطلبات العمل وما يتميز به الفرد من قدرات ومهارات وخصائص، لذلك تظهر أهمية الإختيار في المسائل الآتية: (شحاتة، 1995، صفحة 263)
- ✓ تقليل تكاليف التدريب نتيجة إستيعاب العاملين متطلبات الوظيفة في أقصر فترة ممكنة، وإمكانية القيام بها بكفاءة نتيجة لإقتصار برامج التدريب على عدد أقل من العمال الجدد الذين لديهم الرغبة الأكيدة للاستفادة من التدريب.
 - ✓ تقليل الخسائر الناتجة عن الأخطاء الفنية التي يمكن أن يقع فيها الموظفون الذين تحصلوا على تعيين دون دقة في الإختيار.
 - ✓ وضع العامل المناسب في المكان المناسب لقدراته وميوله وشخصيته، مما يؤدي إلى الرضا التام عن مستوى أدائه. كما تنبع أهمية الإختيار من أنها توفر العنصر البشري ذو الكفاءة والقدرة الجيدة التي يمكن من خلاله تلبية أهداف المكتبات المتخصصة، بإعتبار أن المورد البشري هو أهم عنصر الإنتاج. فمهما كانت المكتبات المتخصصة مثالية وإنتهجت الأساليب العلمية فلا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيق الأهداف دون وجود العنصر البشري الكفء القادر على العطاء والأداء على أكمل وجه.

1.1.5.3. أهداف إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية

- تعددت الوسائل والإجراءات المستخدمة حالياً في مسألة الإختيار، الأمر الذي يساعد على إكتشاف الأفراد الذين يتوقع نجاحهم في الوظائف التي سيقومون بها. ويمكن وضع إطار عام من خلال الوقوف على أهم أهداف سياستي الإختيار والتعيين على النحو التالي: (الشوالي، 1992، صفحة 199)
- ✓ تعمل سياسة الإختيار على إتقان الأداء ورفع مستوى الجودة وسرعة الإنجاز.
 - ✓ تهدف إستراتيجية الإختيار والتعيين إلى التأكد من قانونية إجراءات الإختيار.
 - ✓ تهدف إستراتيجية الإختيار والتعيين إلى تحقيق الإختيار السليم للفرد والشعور بالرضا عن العمل الأمر الذي يدفع إلى الإقبال عليه بجدية.
 - ✓ تبحث إستراتيجية الإختيار والتعيين عن أفضل القدرات والمهارات المتاحة من الأفراد المتقدمين للتعيين، فيساهم إختيار الأفراد المبني على أسس علمية في رفع الكفاءات الخدمية للمكتبة المتخصصة.

1.1.5.4. مراحل إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية

- يتفق معظم الباحثين على أن عملية الاختيار والتعيين تمر بالمراحل التالية: (عقيلي ، 2005 ، صفحة 344)

1.1.5.4.1. طلبات التوظيف

- مراجعة طلبات التوظيف المقدمة في مرحلة الإستقطاب. حيث يتم غربلتها لمعرفة من تنطبق عليه شروط نشاطات المكتبة المتخصصة وإبقائه وإستبعاد من لا تتوافر فيه تلك الشروط .

1.1.5.4.2. إختبارات التوظيف

التي تهدف إلى معرفة مدى توافر القدرة والرغبة في العمل. ولقياس السلوك الإنساني لدى طالب الوظائف وتشمل أنواعا تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة الشاغرة يذكر منها:

❖ تُعني هذه الفئة من الاختبارات بتقييم القدرات الكامنة لدى الشخص واستعداده للتعلم والنمو المستقبلي. لا تركز على المعرفة الراهنة بقدر ما تقيم قدرة الفرد على اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع الظروف المتغيرة، بالإضافة إلى تقييم بعض الكفاءات التي اكتسبها سابقاً، مثل المهارات اللغوية أو القدرات المنطقية. (عبد الباقي ص.، 2001، صفحة 150)

❖ **إختبارات الأداء:** بخلاف اختبارات الاستعداد، تركز اختبارات الأداء على تحديد الكفاءة الراهنة والمستوى الحقيقي للمرشح. هي تهدف إلى قياس مدى إتقانه للمعرفة والمهارات التي حصل عليها، سواء من خلال خبراته العملية السابقة أو من خلال برامج تدريبية متخصصة. تنقسم هذه الفحوصات إلى قسمين رئيسيين:

✓ **لتقييم المعرفي:** يهدف إلى قياس المعرفة النظرية والمعلومات الضرورية لأداء المهمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اختبارات كتابية أو مقابلات شفوية.

✓ **التقييم التطبيقي (الأدائي):** يركز على قياس المهارات العملية، حيث يُوضع المرشح في بيئة عمل تحاكي الواقع لمراقبة سلوكه المهني، وتقدير قدرته على تطبيق معارفه ومهاراته بكفاءة. (شاويش ، 1996، صفحة 169)

❖ **إختبارات الشخصية:** تسعى اختبارات الشخصية إلى قياس مدى التوافق بين الصفات النفسية والسلوكية للمرشح واحتياجات الوظيفة، مع استكشاف جوانب دقيقة مثل التحكم الانفعالي، والثقة في الذات، والقدرات القيادية. تُعتبر هذه الاختبارات من بين أكثر وسائل التقييم تعقيداً، بسبب التحديات في قياس هذه الجوانب الإنسانية العميقة بدقة وموضوعية. (عبد الباقي ص.، 2001، صفحة 151)

❖ **إختبارات الإهتمامات المهنية:** وهذا النوع من الإختبارات يحاول معرفة مجال الإهتمامات، والهوايات، والنشاطات الترفيهية، للأشخاص الذين سيتقدمون وسي تولون أداء الوظائف، فإذا تبين أنهم يملكون نفس الإهتمامات، فيمكن بذلك التنبؤ بنجاحهم في ممارسة هذه الوظائف. (شاويش ، 1996، صفحة 170)

1.1.5.4.2.1. الشروط الواجب توافرها في الإختبار الجيد:

لضمان موثوقية ودقة النتائج المستخلصة من الاختبارات، يجب استيفاء مجموعة من الشروط العلمية الضرورية، وهي كما يلي: (عبد الباقي ص.، 2001، صفحة 154)

✓ **الصلاحيّة:** تعني أن الاختبار قادر فعلاً على قياس السمة أو القدرة التي تم تصميمه من أجلها. فالصلاحيّة هي أساس الاختبار، وتشير إلى أن الأداة تقيس الظاهرة المقصودة بدقة، وليس شيئاً آخر.

✓ **الثبات:** يشير ذلك إلى استقرار نتائج الاختبار، أي إذا تم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس الأفراد في ظروف مشابهة، فإن النتائج تكون متناسقة وقريبة، مما يعكس موثوقية الأداة في قياس الظاهرة.

- ✓ الموضوعية: يتطلب هذا الشرط أن تكون عناصر الاختبار وإرشاداته واضحة ولا تحتمل التأويل، وأن تكون آلية التصحيح قد حددت بقواعد دقيقة لا تتيح مجالاً للتقدير الشخصي أو التحيز من قبل المقيم.
- ✓ التقنين: يشير ذلك إلى وجود طرق موحدة لتطبيق الاختبار وتصحيحه وتفسير نتائجه. يضمن التقنين أن القيمة التي يحصل عليها الشخص تحمل نفس المعنى والدلالة بغض النظر عن الوقت أو المكان الذي يتم فيه إجراء الاختبار.
- ✓ القدرة التمييزية: ينبغي أن يكون صعوبة الاختبار متوازناً ومناسباً للجمهور المستهدف، فلا يكون سهلاً للغاية بحيث ينجح فيه الجميع، ولا صعباً فيفشل فيه الجميع. الغاية هي أن يمتلك القدرة على التمييز بشكل فعال بين درجات الأداء المختلفة للمرشح.

1.1.5.4.2.2 أهمية الاختبارات

- ✓ تسليط الضوء على الخصائص والسمات الشخصية: تؤدي الاختبارات دوراً تحليلياً للكشف عن القدرات المخفية والسمات الشخصية للمرشحين، مما يمنح صورة شاملة تتجاوز مؤهلاتهم المعروفة فقط.
- ✓ التنبؤ بأداء العمل المستقبلي: تُعتبر نتائج الاختبارات دلالات تنبؤية للسلوك والأداء المحتمل في مكان العمل، مما يعزز موضوعية قرارات الاختيار ويقلل من الانحياز.
- ✓ تحديد احتياجات تطوير الموظفين: تسهم هذه الأدوات في تحليل دقيق لنقاط القوة ومجالات التحسين لدى الموظفين الحاليين، مما يشكل دعامة أساسية لوضع خطط تطوير فعالة.
- ✓ تعزيز استقرار القوى العاملة: من خلال تحسين دقة إجراءات التوظيف، تساهم الاختبارات في زيادة مستوى التوافق الوظيفي، مما يقلل من معدلات دوران العمل والتكاليف المرتبطة بذلك.
- ✓ إنشاء معايير موضوعية للمقارنة: توفر الاختبارات مقاييس موحدة تسمح بإجراء مقارنات عادلة بين جميع المتقدمين، مما يضمن تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في عملية الاختيار. (ماهر أ.، 2003، صفحة 29)

1.1.5.4.3 مقابلة الاختيار

- وتعد أهم مرحلة في عملية الاختيار، إذ يجمع الباحثون على أن قرار التعيين يعتمد بدرجة كبيرة على المقابلة. وله أنواع متعددة منها: الحرة غير الموجهة، والموجهة، والفردية، واللجنة، والضاغطة وغيرها.
- تعتمد المنهجية العلمية للاختبارات في قياس الموارد البشرية على مبدأ اختلاف القدرات بين الأفراد. يفترض هذا المبدأ أن الصفات والمهارات البشرية تتوزع بشكل غير متساوٍ، حيث يتركز معظم الأفراد حول مستوى وسط من الأداء، بينما تتواجد نسبة أقل تمتلك مستويات غير عادية من هذه القدرات، ونسبة مشابهة تقع في الطرف الأدنى من المقياس. (الكبيسي، 2005، صفحة 96) إلى جانب الاختبارات، تُعد المقابلات الشخصية وسيلة رئيسية للوصول إلى مجموعة من الأهداف الأساسية، أبرزها: (أبو شيخة، 2010، صفحة 133)

- ✓ فحص المعلومات وزيادة الفهم بشأن المرشح، من خلال دراسة خلفيته المهنية، ومؤهلاته الدراسية، وطريقة تفكيره، وأنماطه السلوكية التي لا يمكن تقييمها بالوثائق فقط.
- ✓ تقديم نظرة شاملة وواضحة للمرشح حول المكتبة والدور الوظيفي، بما في ذلك تعريفه بطبيعة المهام والمسؤوليات، وثقافة بيئة العمل، فضلاً عن مسارات التطور والنمو المهني المتاحة.
- ✓ إقامة علاقة جيدة وترك أثر مهني دائم لدى المتقدم، فالمقابلة تعكس صورة المكتبة، والتعبير عن صورة حقيقية ومهنية يساعد في تعزيز سمعتها وجاذبيتها كوجهة عمل مفضلة.

- ❖ **المقابلة غير الموجهة:** لا تتم بطريقة منظمة، بل يترك للمقابل الحرية الكاملة في جمع كل البيانات التي يراها مفيدة، وطرح كل الأسئلة التي يراها ضرورية للحكم على مدى قدرة الفرد المتقدم على شغل المنصب أو الوظيفة المقترحة، مما يتطلب من المقابل أن يكون كذلك ذو مهارة وذاكرة جيدة تمكنه من تدوين المعلومات التي سيتحصل عليها بعد الانتهاء من المقابلة مباشرة. ومع ذلك، فإن هذه الطريقة تتعرض للانتقاد بسبب عدم قدرتها على التمييز بشكل دقيق بين المرشحين، لأن الأسئلة التي يطرحها المقابل في معظم الحالات هي أسئلة غير مدروسة. (عقيلي، 2005، صفحة 344)
- ❖ **المقابلة الموجهة:** يتم تحديد الهيكل العام والخطوط الرئيسية والهدف ونوع المعلومات المراد الحصول عليها من المقابلة. مع ترك الحرية للمقابل توجيه الأسئلة في حدود الإطار أو الهيكل العام المرسوم.
- ❖ **المقابلة النموذجية:** تسمى هذه الطريقة بالمقابلة المهيكلية المنظمة وتتميز بموثوقيتها وبالمصداقية أكثر من المقابلات الأخرى. حيث تطبع الأسئلة عادة في قوائم بمساحات فارغة يسجل فيها القائم بإجراء المقابلة إجابات المترشحين. ولا شك أن هذا النوع من المقابلة لا يحتاج إلى خبرة أو مهارات واسعة من جانب القائم بالمقابلة لأن المسار الذي سيسلكه في المقابلة والأسئلة التي سيطرحها محددة.
- ❖ **المقابلة الانفعالية:** يقوم المقابل بتوجيه أسئلة انتقادية أو مثيرة للأعصاب بطريقة جافة وعدائية للشخص الذي سيتم مقابلته، لإختبار قدرته على تحمل المواقف العصبية والأزمات ومعرفة قوة أعصابه وثباته. (عقيلي، 2005، صفحة 344)
- ❖ **المقابلة عن طريق لجنة:** عادة ما تتم مقابلة المرشح وتقييمه من قبل لجنة مكونة من ثلاثة أفراد، لتقييم المرشح للوظيفة بصفة شاملة، وغالباً ما يكون لرئيس اللجنة الكلمة الأخيرة في اتخاذ قرار التعيين.

1.1.5.4.3.1 مبادئ إجراء المقابلات الفعالة

- لضمان وصول المقابلات الشخصية إلى غاياتها المطلوبة، يتطلب الأمر الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تعزز كفاءتها وموضوعيتها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- ✓ تأهيل القائمين على المقابلة: يُعد الاختيار الدقيق للقائمين على المقابلة وتدريبهم أمراً محورياً، لضمان امتلاكهم مهارات تواصل عالية وقدرة على إدارة الحوار بفعالية.

- ✓ الإعداد المنهجي للمقابلة: تستلزم المقابلة الفعالة إعدادًا منهجيًا مسبقًا، يضمن تحديد الأهداف وصياغة أسئلة منظمة تغطي كافة الجوانب الهامة للوظيفة.
- ✓ تهيئة بيئة ملائمة: تلعب البيئة المادية والنفسية للمقابلة دوراً حاسماً، حيث إن توفير الخصوصية والراحة يشجع المرشح على الانفتاح والشفافية.
- ✓ الالتزام بالآداب المهنية للحوار: يتوجب على المحاور إدارة الحوار بلباقة ومهنية، بهدف خلق مناخ إيجابي يركز على استكشاف الكفاءات بدلاً من إثارة الجدل.
- ✓ التوثيق الفوري والدقيق للمعلومات: يُعتبر التوثيق الفوري للملاحظات ممارسة لا غنى عنها، فهذا يضمن دقة التقييم ويحول دون الاعتماد على الذاكرة وحدها.
- ✓ التقييم المستمر لفاعلية المقابلات: ينبغي قياس فاعلية عملية المقابلات بشكل دوري، عبر مقارنة تقييمات المرشحين الأولية مع مؤشرات أدائهم الوظيفي لاحقاً (راوية، 2000، الصفحات 147-148)

1.1.5.4.4 إستراتيجية التعيين

بعدما يتم إختيار الشخص المناسب وبعد مضي مدة التجربة والإختبار يتم تهيئة الموظف للعمل، إذ يقصد بالتهيئة العملية التي يتم من خلالها تعريف الموظف الجديد بعمله وزملاء العمل، وبالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المكتبة المتخصصة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها. ويعني التعيين أن الشخص المتقدم للوظيفة يوافق على أن يكون عضواً في المكتبة للقيام بواجبات محددة مقابل الحصول على راتب معين. (السالم، 2009، صفحة 188). ويقصد بها أيضاً المرحلة العملية الأخيرة التي تحول قرار الاختيار إلى علاقة عمل فعلية ورسمية. "تظهر هذه العملية في مستند قانوني ملزم، قد يكون عبارة عن قرار تعيين يصدر عن الجهة المعنية داخل المؤسسة، أو من خلال توقيع عقد عمل بين الطرفين لتحديد الحقوق والواجبات المتبادلة. (صابر و تغليب ، 2010، صفحة 123)

كما يعتبر التعيين بمثابة الخطوة النهائية في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: إصدار قرار التعيين، الإعداد المبدئي، والتقييم خلال الفترة التجريبية، والتمكين بعد مرور الفترة التجريبية واستقرار صلاحية الموظف. (السالم و حرحوش ، 2006، صفحة 94)

فمصطلح التعيين يشكل الإجراء القانوني الأساسي الذي يؤكد مبدأ الاستقرار في الوظيفة، وهو الوسيلة الضرورية لتأكيد انتماء الفرد للوظيفة العمومية ومنحه الصفة الرسمية كموظف. وتتمثل أهميته في كونه يعزز مبدأ استمرارية الخدمات العامة، حيث لا يمكن شغل أي منصب وظيفي إلا بواسطة أداة قانونية، تكون غالباً قراراً إدارياً مكتملاً لأركانه وشروطه القانونية. (بوقرة، 2013، صفحة 69)

1.1.5.4.4.1. مضامين إستراتيجية التعيين

- يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: (المدهون م.، 2005، صفحة 71)
- ❖ **إصدار قرار التعيين:** عادة ما تصدر السلطة المختصة قرار التعيين بمجرد انتهاء عملية الاختيار وتوصلها إلى إجماع بشأن راتب طالب الوظيفة والمزايا الأخرى التي سيحصل عليها. كما يتم وضع الأشخاص الجدد الذين تم تعيينهم تحت التجربة لمدة سنة واحدة تزيد أو تقل حسب كفاءتهم .
 - ❖ **التهيئة المبدئية:** الغرض من ذلك توعية الموظف الجديد بمهام وأهداف وزملاء وسياسة العمل وانتمائه للمكتبة المتخصصة، من خلال الكتب والنشرات الإخبارية ... ومن خلال مقابلة الموظف الجديد مع مشرفه لإعدادة للعمل.
 - ❖ **متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة:** يعتبر التعيين تحت التجربة وسيلة لمراقبة وتقييم أداء الموظف الجديد، حيث يتعرض لإشراف مباشر يهدف إلى التأكد من كفاءته في العمل. وتُختتم هذه المرحلة بتقرير تقييمي نهائي يتضمن توصية صريحة حول مستقبل الموظف، سواء بتأكيد تعيينه بشكل دائم، أو إنهاء خدماته، أو توجيهه إلى وظيفة بديلة.
 - ❖ **تثبيت الموظف وتمكينه:** تعيين الموظف الجديد بصورة نهائية ومنحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور مع وتهيئة الظروف اللازمة للعمل.

1.1.5.5. مبادئ إستراتيجية الاختيار والتعيين الموارد البشرية

- لكي تصل إستراتيجية إختيار وتعيين الموارد البشرية إلى مبتغاها يجب عليها أن تطبق المبادئ التالية:
- ✓ عدم إخبار المترشح بكل شيء عن الوظيفة في بداية المقابلة حتى لا يكون متحيزا.
 - ✓ سؤال المترشح عن إنجازاته وأدائه السابق.
 - ✓ الإكثار من استخدام الأسئلة المفتوحة التي تشجع الفرد على التحدث بحرية.
 - ✓ عدم المبالغة في إظهار مزايا الوظيفة الشاغرة.
 - ✓ التأكد من أن الخريجين الجدد يتمتعون بالصفات المطلوبة، مثل التحديات وفرص التعلم والتقدم.
 - ✓ التعامل مع جميع المتقدمين باحترام وإشعارهم بالاحترام والود والتفاهم.
 - ✓ التخلص من التحيزات الشخصية قبل الحكم على الأفراد.
 - ✓ التحقق من توافق أدوات التقييم مع متطلبات الوظيفة الحقيقية، لضمان أن الاختبارات المستخدمة تقيس بشكل دقيق المهارات الأساسية للأداء.
 - ✓ تجنب اتخاذ قرارات سريعة قبل دراسة مجموعة كبيرة من المرشحين، مما يتيح إجراء مقارنة موضوعية ومفصلة بين المتقدمين.
 - ✓ إرساء قاعدة الشفافية من خلال إخبار المتقدمين بالجدول الزمني المتوقع لإصدار القرار، مما يعكس احترافية المكتبة وتقديرها للمرشحين.

- ✓ تدوين الملاحظات بشكل فوري وإجراء تقييم أولي بعد كل مقابلة مباشرة، لضمان صحة المعلومات وتقادي الاعتماد على الذاكرة.
- ✓ تحديد فترة زمنية ملائمة لكل مقابلة بشكل منفرد، ما يضمن إجراء تقييم شامل وعادل لجميع جوانب شخصية وخبرة المرشح.
- ✓ تحديد المؤهلات العلمية والتخصصات اللازمة مسبقاً، بناءً على تحليل دقيق لوصف الوظيفة ومتطلبات الدور.
- ✓ منح أهمية خاصة للخبرة العملية السابقة، إذ تُعتبر دليلاً تنبؤياً قوياً على قدرة الشخص على التكيف والنجاح في واجباته القادمة. (القحطاني م.، 2004، صفحة 128)
- ✓ استعراض بعض الخصائص الشخصية كدلائل محتملة على الاستقرار المهني، مع أهمية التعامل مع هذه المعلومات بحذر لنقادي التحيزات. (راوية، 2000، صفحة 215)
- ✓ إعتناء الموضوعية والإبتعاد عن التحيز المحاباة والمعارف الشخصية .

1.2. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إمتداداً لإستراتيجية جذب الموارد البشرية، تولدت نتيجة للزيادة المتواصلة لأعداد الأفراد داخل المكاتب المتخصصة، هذا ما جعلها تهتم بالموارد البشري من خلال تنميته والعمل على متابعته ومسايرته بالتطورات الحاصلة في مختلف الميادين . ترتكز إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الإستراتيجيات الفرعية التالية التدريب، الإبداع، فرق العمل، والتمكين، والتي تمثل أحد العوامل الأساسية لحماية وتعزيز القدرات البشرية في مجالاتها المختلف العلمية والعملية والسلوكية. كما تعتبر وسيلة تعليمية حديثة تمد المورد البشري بمعارف ومعلومات ومبادئ وقيم، وتزيد من قدرته على العطاء، وخبراته ومهاراته وقدراته العقلية، وتعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومروؤسيه وإبتكار أفضل الأدوات والآليات لإستثمار طاقته وقدراته في شكل خدمات وتقنيات مبتكرة.

ثم وضع العديد من التعريفات لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، حيث أن أغلبهم تجاوزوا الفهم التقليدي ،الذي كان مبني على التدريب ، بل أصبحت ذات مدلول وتعريف شامل يتضمن سلسلة من الإجراءات والأنشطة التي تعزز التعلم والتطور وتحقيق الكفاءة، صممتها الإدارة لتعزيز وزيادة الأداء داخل المكاتب المتخصصة ومنه عرفت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بكونها :

عملية تطوير الخبرات العملية للموارد البشرية وتدريبهم بهدف تحسين أداءهم، (Swanson & Holton, 2008, p. 4) وتعظيم كل من أهداف الفرد والمكاتب المتخصصة. (راوية، 2000، صفحة

إجراء مخطط ، يتضمن سلسلة من البرامج المصممة لتعليم الموظفين وإكسابهم المعارف والسلوكيات والمهارات الجديدة في المستقبل، للتعايش معها ومع أي تغيرات في البيئة يمكن أن تؤثر في نشاط المكتبات المتخصصة .(بن عنتر ، 2010، صفحة 84)

تعتبر هذه الإستراتيجية وسيلة فعالة لتعزيز وتحسين وتغيير الاتجاهات، السلوكيات، الإدراكات والمهارات الفردية الحالية والمستقبلية للموظفين، بما يتماشى مع مساراتهم الوظيفية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية. (احمد، 2009، الصفحات 77-78)

إذن فإستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي عملية التحسين والرفع من مهارات وقدرات الموظفين ، من خلال إتباع طرق وأساليب ممنهجة تستند إلى المعرفة وسلوكيات الموارد البشرية في أدوارهم. التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومساريتهم للتغيرات الحاصلة وتحقيق أهداف المكتبة المتخصصة، منذ إلتحاقهم بها وحتى إنتهاء مدة خدمتهم فيها، وهذا عن طريق مجموعة من الإستراتيجيات كالتدريب، الإبداع، فرق العمل والتمكين التي سيتم التطرق إليها بالتفصيل.

1.2.1. ماهية إستراتيجية التدريب

أصبحت المكتبات المتخصصة اليوم أكثر اهتماما وتعمقا بإستراتيجية تدريب الموارد البشرية أكثر من ذي قبل. فقد كانت إهتمامات هذه الأخيرة بشأن هذه الإستراتيجية منحصرة في توفير فرص التدريب للموظفين الذين يعانون من قصور في مستويات الأداء. من خلال إتاحة التدريب بمواد ذاتية داخل المكتبات المتخصصة أو بتعاون مع جهات تدريبية من خارجها، فالممارسة العملية لأنشطة التدريب بهذا المعنى تدل على إنحصار آثارها في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل. أما الآن فأصبحت موجهة لجميع الموظفين كما تتناول تنمية المكتبات المتخصصة بحد ذاتها، وذلك من خلال تحويلها إلى مكتبات متعلمة تهيئ الفرص للموظفين بها للتعلم وتحسن المعارف وتطور الأداء ما يسمح بتدفق المعلومات والمعارف على مواقع العمل الفعلية دون معوقات.

لذلك يمكن القول بأن إستراتيجية التدريب هي في حد ذاتها إستثمار، تستمد قيمتها من الآثار الإيجابية التي يمكن الحصول عليها بعد تطبيقها وبشكل عام على الموارد البشرية. لأنها تساعدهم على إحداث تغييرات وتفاعلات ذهنية وسلوكية وفنية مع الوسط المحيط بالمكتبات المتخصصة .

1.2.1.1 مفهوم إستراتيجية التدريب

لكي تستطيع المكتبات المتخصصة الوصول إلى أهدافها المؤسسية، فإنها بحاجة إلى موظفين مؤهلين وذوي خبرة. ويظهر التدريب هنا كوسيلة إستراتيجية رئيسية، تُستخدم لمعالجة نقص المهارات وتعزيز القدرات

الإبداعية التي تتوافق مع التغيرات والتحديات الحالية. وحسب ما يتطلبه تطور العمل. هذا وتدل كافة المؤشرات على تزايد الإهتمام بإستراتيجية التدريب نظرا لإرتباطها بمستوى أداء المورد البشري للوظيفة التي يشغلها والكفاءة التي يمتلكها، كما يتطلب تراجع الأداء الفردي تدخلا مباشرا من قبل المكتبات المتخصصة لمعالجة هذا التراجع من خلال رفع مستوى الأداء والكفاءة إلى المستوى المطلوب.

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم إستراتيجية التدريب وهذا لإختلاف مجالات التخصص، وإختلاف الأهداف المنتظرة منها، حيث عرفت إستراتيجية التدريب:

بأنها عملية مستمرة تهدف إلى إجراء تغييرات عقلية وسلوكية للأفراد لتلبية الاحتياجات الحالية أو المستقبلية، (الطعاني ح.، 2002، صفحة 13) باستخدام طرق وأساليب تدريبية مختلفة لضمان استيفائهم لمعايير العمل والأداء بفعالية. (الصحاف، 2002، صفحة 51)

هي عملية إكتساب وتطوير للمعرفة والمهارات لدى الأفراد بهدف زيادة كفاءتهم المهنية لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة. كما تعتبر وسيلة فعالة لمعالجة العديد من المشاكل التي قد تواجهها المكتبات المتخصصة فيما يخص أداء الموظفين. (برنوطي س.، 2004، صفحة 434)

استراتيجية التدريب هي جهد منظم ومخطط يهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، مما يجعلهم أكثر فعالية في تنفيذ مهامهم، وهي عملية ديناميكية تهدف إلى تغيير الخبرات وأساليب الأداء والسلوكيات واتجاهات المتدربين، لزيادة فاعليتهم في أداء أعمالهم بانتظام وبكفاءة عالية. (الطعاني ح.، 2007، صفحة 15)

استراتيجية التدريب هي وسيلة اكساب المهارات والمعرفة للموظفون في مجال معين بهدف زيادة فاعليتهم وكفاءتهم. وبفضل هذا التدريب، يتمكن المسؤولون الاستثمار في الموظفون وفي مهاراتهم أفضل استثمار. (صالح م.، 2004، صفحة 101)

فمن خلال مراجعة الأدبيات في موضوع إستراتيجية التدريب، يمكن التعبير عنها بأنها نشاط مخطط ومرن تهدف إلى تنمية وتغيير وتقليص الفجوة المهاراتية والمعرفية والسلوكية للأفراد، للتأقلم مع مستجدات العمل. بإستخدام مجموعة من البرامج المرتبطة بإستراتيجية المكتبات المتخصصة. للوصول إلى الأداء الفاعل والمثمر. ولبلوغ أهداف الموظفين الشخصية، وأهداف وتطلعات المكتبات المتخصصة بأعلى كفاءة ممكنة.

1.2.1.2. خصائص إستراتيجية التدريب

- استنادًا إلى الأفكار السابقة، يمكن التعرف على الملامح الأساسية التي تميز استراتيجية التدريب الناجحة، والتي تظهر في الصفات التالية: (المغربي ع، 2009، الصفحات 142-143)
- ✓ تحمل طابعاً منهجياً وتخطيطياً: فهي تتطلب تحليلاً دقيقاً للاحتياجات، يتبعه تطوير إطار شامل من السياسات والإجراءات، وتحديد أوقات تنفيذ، وتحويل كل ذلك إلى مخصصات مالية محددة.
 - ✓ تتميز بالتنسيق الهيكلي: حيث تحتاج إلى تنسيق عالي وتفاهم بين جميع الجهود والموارد المخصصة للتدريب، لضمان تضافر العناصر المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية.
 - ✓ تتمتع بأهداف متنوعة: فهي لا تقتصر على إثراء المعرفة لدى الموظف، بل تهدف أيضاً إلى تحسين المهارات العملية، وتغيير السلوكيات، وتطوير أنماط التفكير، فضلاً عن تعزيز الحوافز والمواقف الإيجابية تجاه العمل.
 - ✓ تتسم بالاستمرارية والثبات: فهي عملية ديناميكية ومستمرة تلازم الموظف خلال مسيرته المهنية، سواء في بداية تعيينه أو بالنسبة للكوادر القديمة، لضمان التجديد المستمر في قدراته ومهاراته.
 - ✓ ذات نطاق تكاملي شامل: حيث لا تكون مفصولة عن باقي مهام المكتبة، بل تتداخل وتتربط مع جميع أنشطة المكتبة المتخصصة، بحيث تدعم وتساهم في تحقيق أهدافها ورؤيتها الشاملة.
 - ✓ نشاط يستوعب التطور التكنولوجي ويساير الفكر الحديث والتقنية المقدمة لتحقيق الغايات.

1.2.1.3. أهمية إستراتيجية التدريب

1.2.1.3.1. على مستوى المكتبات المتخصصة

- ✓ تحديد السياسات العامة للمكتبات المتخصصة والتي من شأنه تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ إرساء وتطوير مبادئ ومهارات وأساليب القيادة الإدارية في اتخاذ القرار.
- ✓ تجديد وتحديث المعلومات بناء على المتغيرات البيئية المختلفة.
- ✓ تساهم في إرساء إطار فعال للاتصالات، مما يسهل تطوير التفاعلات بين الموارد البشرية والإدارة. (عباس س، 2003، صفحة 188)
- ✓ تطوير الكفاءات، المعارف والمهارات الأساسية للعمل على كامل مستويات المكتبات المتخصصة. (Werther et al., 1985, p. 259)
- ✓ تحسن المناخ التنظيمي والإجتماعي.
- ✓ يضمن فهم الموارد البشرية لأهداف المكتبات المتخصصة بإعتبارها أهدافاً خاصة بهم.
- ✓ تسهل تسيير النزاعات وتسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

1.2.1.3.2. على مستوى المورد البشري

- ✓ تساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى المورد البشري نحو العمل.

- ✓ تساعد في حل المشاكل العملية بفعالية أكثر.
 - ✓ تنمية الدافعية نحو الأداء والحفاظ عليها وخلق فرص النمو والتطور.
 - ✓ مساعدة الأفراد على تقليل التوتر الناتج عن افتقارهم إلى المعرفة والمهارات.
 - ✓ يعتبر التدريب وسيلة أساسية لتطوير مهارات وقدرات العاملين وبناء كفاءاتهم، كما أنه يُمثل استثماراً في العنصر البشري يهدف إلى الوصول إلى الرفاهية وتحسين جودة الحياة المهنية. (Barzucchetti & Claude, 1995, p. 19)
 - ✓ يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
 - ✓ تساعد الفرد على تطوير مهارات الإتصال شفويا وكتابيا.
 - ✓ تزيد من إلتزام الموظفين وولائهم للمكتبات المتخصصة .
- حسب رؤية المغربي، تتضح الأهمية الاستراتيجية للتدريب من خلال تحقيقه مجموعة من الأهداف الأساسية للمنظمة، وأبرزها: (المغربي ع.، 2009، صفحة 145)
- ✓ ضمان كفاءة التوجيه للموظفين الجدد، وكذلك للموظفين الذين يشغلون مهاماً جديدة ومسؤوليات أكبر بسبب النقل أو الترقية.
 - ✓ تيسير إجراءات إدماج الكفاءات الجديدة، ومساندة الموظفين الذين ينتقلون إلى مهام جديدة أو مسؤوليات أكبر سواء من خلال النقل أو الترقية.
 - ✓ ضمان توزيع المعلومات والمعارف بشكل عادل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، مما يوفر فرصاً متساوية لجميع الإدارات للاستفادة منها.
 - ✓ نشر المعلومات المتعلقة بالقوانين النافذة والسياسات الداخلية والإجراءات الإدارية المعتمدة في كافة الأقسام لضمان الإلتزام والتنسيق.
 - ✓ تحسين وتطوير المهارات الاجتماعية والتفاعلية لدى العمال، مما يعزز من قدرتهم على التعامل بفعالية مع مختلف الجهات.
 - ✓ المساهمة في تشكيل الأنظمة التنظيمية وتفسير الأدوار وتحديد القواعد التي تنظم التفاعلات المهنية ضمن فضاء العمل.
 - ✓ تعزيز أخلاقيات العمل والقيم المهنية التي تساهم في إقامة علاقات إيجابية ومحترمة بين الأقران والمديرين والموظفين.
 - ✓ زيادة مستوى التماسك والتناغم الداخلي في فرق العمل، مما يحسن من الروح المعنوية والأداء المشترك.
 - ✓ إنشاء بيئة تنظيمية مشجعة تعزز التعلم المستمر والتطور المهني وتدعم ثقافة التعاون بين العاملين.

1.2.1.4. أهداف إستراتيجية التدريب

- تهتم إستراتيجية التدريب بتكليف إمكانات الفرد الذهنية مع متطلبات المنصب حالياً ومستقبلاً، ومادام الأمر كذلك فإن النظام سيجعل من التدريب إستراتيجية مستمرة تخص كل الموظفين دون إستثناء خلال كامل مساهمهم الوظيفي، كما سيوضح شكل إستراتيجية التدريب التي تريدها المكتبات المتخصصة. لتحقيق جملة من الأهداف على مستواها نذكر أهمها:
- ✓ زيادة الفعالية التنظيمية لدى الموظفين، بإيجاد الإستقرار وبتقليل دوران العمل وبتحقيق نوع من الثبات في الحياة الوظيفية.
 - ✓ إن تدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح للتقنيات التكنولوجية المختلفة يساعد على تقليل التكاليف وتوفير المواد وتقليل المخاطر.
 - ✓ يساعد تدريب الموظفين في تحسين مهاراتهم وزيادة إدراكهم لمتطلبات الوظيفة بطريقة متكاملة. ويظهر ذلك بشكل مباشر في تحسين جودة النتائج وزيادة حجمها.
 - ✓ يساهم التدريب الجيد في تحسين معنويات الموظفين، مما يزيد من ارتباطهم بالمكتبة. هذا يجعلهم يتجهون نحو العمل بحماس واستعداد نفسي كبير، مما يساعدهم على نقادي الشعور بالملل من الوظيفة.
 - ✓ يسعى تطوير الموارد البشرية إلى تعزيز مستوى الكفاءة والأداء الوظيفي بشكل شامل. يتضمن ذلك الجوانب الفنية والسلوكية والرقابية التي تفرضها طبيعة العمل واحتياجاته المتغيرة.

1.2.1.5. مبادئ إستراتيجية التدريب

- تستند الاستراتيجية التدريبية الفعالة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن كفاءتها وتناسبها مع الأطر التنظيمية. يجب الالتزام بهذه المبادئ في جميع مراحل تصميم وتنفيذ وتقييم العملية التدريبية لضمان تحقيق أهدافها وهي:
- ✓ الشرعية: حيث تتم وفق القوانين واللوائح المعمول بها داخل المكتبات المتخصصة.
 - ✓ المنطقية: كأن تكون احتياجات التدريب مفهومة منطقية واقعية ودقيقة.
 - ✓ الشمولية: في جميع الجوانب بما في ذلك القيم والمعرفة والمهارات، وفي جميع مستويات التسلسل الإداري، وفي جميع فئات الموظفين.
 - ✓ التدريجية: يجب أن تبدأ بتغطية المواضيع البسيطة ثم التقدم بطريقة منظمة إلى مواضيع أكثر تعقيداً.
 - ✓ الإستمرارية: تستمر هذه العملية لفترة من الزمن، أي منذ بداية حياة الفرد المهنية.
 - ✓ المرونة: يجب إشباع الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية من خلال التزود بالوسائل والأساليب اللازمة.
 - ✓ الهدف: لتحقيق العملية التدريبية أهدافها المنشودة، يجب تحديد أهدافها بدقة وموضوعية. ويقتضي ذلك أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتنفيذ ضمن أطر زمنية ومكانية واضحة، مع الأخذ بعين الاعتبار معايير الجودة والكمية والتكلفة المخصصة لها. (بن عنتر، 2010، صفحة 95)

استنادًا إلى ما عرضه (أبو النصر م.، 2007، الصفحات 258-259)، يمكن صياغة مبادئ أخرى لاستراتيجية التدريب كما يلي:

- ✓ المشاركة: تعتبر مشاركة المتدرب الفعالة عبر الحوار والنقاش عنصراً أساسياً في تسريع عملية التعلم. هذا التفاعل الإيجابي يضمن تأصيل المهارات والمعارف المكتسبة واستدامتها على المدى البعيد.
- ✓ التكرار: يعتبر التكرار المنهجي للمحتوى التدريبي وسيلة حيوية لترسيخ المفاهيم والمهارات لدى الموظف. ولضمان تحقيق أقصى فعالية، يُفضل توزيع جلسات التدريب على فترات زمنية طويلة نسبياً.
- ✓ معلومات التغذية العكسية: تعتبر التغذية الراجعة وسيلة أساسية تساعد المتدرب في تحليل سلوكه وقياس مدى تقدمه. وبدونها، يصبح تقييم نجاح التدريب في تحقيق التغيير المنشود وتحديد مجالات التحسين أمراً صعباً.

كذلك أضاف الطعاني مبادئ أخرى لإستراتيجية التدريب هي: (الطعاني ح.، 2007، صفحة 22)

- ✓ التدرج: يبدأ التدريب بمواضيع بسيطة، ثم ينتقل إلى مواضيع أكثر تحدياً حتى يتم حل المشكلات الأكثر تعقيداً.
- ✓ مواكبة التطور: لكونه مورداً يقدم للجميع كل ما هو جديد وحديث في مختلف مجالات العمل وبأفضل أساليب وتقنيات التدريب.
- ✓ الواقعية : يجب أن يلبي التدريب احتياجات المتدربين الحقيقية ويتوافق مع مستوياتهم.

1.2.1.6. أنواع إستراتيجية التدريب

تتمتع المكتبات المتخصصة بالقدرة على تقديم أنواع مختلفة من التدريب تتناسب مع النشاط المخطط له والتطورات التكنولوجية المتوقعة. وتنظيم الأداء داخل المكتبات المتخصصة فهناك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب التي تستخدمها المكتبات المتخصصة، و تختلف أسس التصنيف وفقاً لمراحل التوظيف، مكان التنفيذ، والمحتوى أو المستوى الوظيفي، وعدد المتدربين وهي كالتالي:

1.2.1.6.1. تصنيف إستراتيجية التدريب حسب وقت تنفيذها

- ❖ **التدريب قبل التوظيف (التأهيلي):** ويشمل جميع أنواع التدريب التي يشارك فيها الشخص قبل بدء العمل. والغرض من هذا النوع هو توفير المعلومات الأساسية للموظفين الجدد في المكتبة المتخصصة، وبالتالي تجهيزهم وتأهيلهم لتقبل ظروف العمل وقد يكون لفترات طويلة تمتد إلى سنة أو أكثر، كما قد لا يتجاوز بضعة شهور. (عساف، 2008، الصفحات 73-76)
- ❖ **التدريب بعد التوظيف:** وهو تدريب تلقائي غير رسمي من خلال الرئيس المباشر أو الزملاء، ويهدف إلى توجيه وإرشاد الموظف إلى إتباع الوسائل والتقنيات المتاحة في العمل أثناء عمله اليومي، كما يتضمن معلومات بغرض الترقية أو الانتقال لوظيفة أخرى، الهدف من هذا التدريب هو جعل الشخص مستعداً لتولي وظيفة جديدة أو أداء واجبات ومهام جديدة. (راشد م.، 2008 ، صفحة 140)

1.2.1.6.2. تصنيف إستراتيجية التدريب حسب مكان التنفيذ

هناك ثلاثة أنواع لهذا الصنف من التدريب وهي: (المرسي، 2006، صفحة 355)

- ❖ **التدريب في موقع العمل:** ويكون عن طريق المسؤول المباشر أو أحد العاملين القدامى، والذي يكون مسؤولاً عن تدريب وتعليم الموظفين، حيث يقوم بشرح طرق العمل ويقوم بتصحيح أخطاء المتدرب وتوجيهه لكسب المعارف والخبرات المباشرة تحت ظروف العمل، مما يؤدي إلى بناء علاقة قوية مع العاملين.
- ❖ **التدريب خارج مكان العمل:** أي في مراكز ومعاهد تدريبية متخصصة، ويعتبر هذا الصنف من التدريب مكملًا للتدريب في مواقع العمل، وهذا ما يتطلب توافر ظروف مشابهة لظروف العمل ليتمكن المتدرب من زيادة معارفه ومهاراته.
- ❖ **التدريب عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المؤسسة:** كتشجيع المشاركة في البرامج العلمية التي تعدها المعاهد بتسديد نفقات إشتراكهم، مع حث الموظفين على الانضمام والمشاركة في أنشطة الهيئات المهنية والعلمية . وغالبًا ما تدفع تكاليف العضوية وتكاليف حضور الندوات واللقاءات التي تعدها، والتي من خلالها يستطيع المشارك أن يلم بأحداث التطورات في مجال تخصصه.

1.2.1.6.3. تصنيف إستراتيجية التدريب في ضوء إحتياجات الأفراد

هناك ثلاثة أنواع من التدريب وفقا لإحتياجات الأفراد: (عساف، 2008، صفحة 56)

- ❖ **التدريب الذاتي:** هو تدريب الموظفين بتطوير مهاراتهم بأنفسهم، حيث يشترط هذا الصنف استيفاء الظروف المساعدة للتنمية.
- ❖ **التدريب الفردي:** وذلك لتطوير مهارات وقدرات المتدرب والتي بموجبها يمكن ترفيقه إلى وظيفة جديدة، ويتم التدريب الفردي بعد التوظيف لتكييف الفرد مع مكتبته، ومن مزايا هذا الصنف من التدريب التعامل المباشر مع الإحتياجات التدريبية باعتبارها فردية، إلا أن هذا النوع مكلف من ناحية الوقت.
- ❖ **التدريب الجماعي:** من خلال تدريب مجموعة من الموظفين في وقت واحد، ومن مميزاته ترسيخ فلسفة المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق.

1.2.1.6.4. تصنيف إستراتيجية التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي

هناك خمسة أنواع من التدريب وفق هذا التصنيف وهي:

- ❖ **التدريب التخصصي:** يهدف هذا النوع من البرامج التدريبية، إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المعرفة والمهارات المعلومات في مجال تخصصي محدد مثل المجال الفني، المالي، الإداري، التسويقي...الخ.
- ❖ **التدريب الإشرافي:** يتعلق بتطوير المهارات القيادية للمشرفين، مع الإهتمام بتقوية العلاقات الإنسانية وأساليب تحفيز فرق العمل. يسعى أيضًا إلى تمكينهم من الحصول على الاستراتيجيات الضرورية لتبسيط عمليات العمل وتشكيل فرق تكون فعالة وتحقق إنتاجية مرتفعة.

- ❖ **التدريب الإداري:** يهدف هذا النوع من البرامج التدريبية إلى تسهيل طرق تنفيذ السياسات والممارسة الإدارية كالخطيط والتنظيم والقيادة لزيادة الفعالية التنظيمية ولتحقيق الأهداف.
- ❖ **التدريب القيادي:** يهدف هذا النوع من البرامج التدريبية إلى تنمية المعارف والمهارات الخاصة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية وإتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المكاتب المتخصصة.
- وبصرف النظر عن الأنواع المذكورة أعلاه، فإن تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خاصة في ظل المتغيرات التكنولوجية ومتطلبات الإبداع والتحديات الخاصة برضا المستفيدين قد أوجدت الحاجة إلى أنواع تدريبية معاصرة هي:
- ❖ **تدريب الفريق:** في إطار الاتجاهات الإدارية المعاصرة، تترك المكاتب المتخصصة أن تحسين الكفاءة والفاعلية لم يعد مرتبطاً بالأداء الفردي بل بقدرات الفرق المتكاملة. فبالتالي، بات تدريب الفرق حاجة استراتيجية لتفويض المهام بشكل جماعي. يهدف هذا التدريب إلى تعزيز مهارات التواصل الفعال والعلاقات الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء. ويسعى إلى تزويد الفريق بالمرونة المطلوبة للتعامل مع النزاعات والتكيف مع الظروف والتحديات المختلفة.
- ❖ **التدريب الإبداعي:** بدأت العديد من المكاتب المتخصصة تأخذ بنمط التدريب الذي يستند على إفتراض تعلم وتعليم الإبداع بهدف تقديم حلول للمشاكل التي يواجهها الموظفون في عملهم كحثهم على الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع. وهذه الطريقة تسمى بطريقة العصف الذهني، إذ أن إجراءاته تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث وإنبثاق الأفكار الجديدة، والتي تبدو خيالية، وكذلك الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع. (عباس محمد ، 2006، الصفحات 195-196)
- ❖ **التدريب الإلكتروني:** هو تقديم المحتوى التدريبي بإستخدام آليات الاتصال المعاصرة مثل الحاسوب، الإنترنت للتغلب على ظروف الوقت والمكان بين المتدرب والمتدرب.
- ❖ **التدريب المنتظم:** وهو التدريب الذي يخضع له جميع أفراد المنظمة دون إستثناء.
- ❖ **التدريب التقاطعي:** بالإضافة إلى الأنواع السابقة ظهر ما يسمى بالتدريب التقاطعي وهو نوع من التدريب يهدف إلى تأهيل الموظف لتأدية أكثر من عمل واحد، وقد تم إعتداد هذا النوع لتسهيل عملية تعويض الموظفين في حالات المرض، الغياب، الإستقالة في الوقت المناسب. (عباس محمد ، 2006، الصفحات 195-196)

1.2.1.7. أساليب إستراتيجية التدريب

- ❖ **التدريب بواسطة الإشراف المباشر:** تتضمن هذه الطريقة تعيين مسؤولية التدريب للمشرف المباشر أو رئيس القسم، الذي يتولى نقل المعرفة وإرشاد المهارات نظراً لموقعه الوظيفي وقربه من تفاصيل العمل اليومية.

- ❖ **التدريب من خلال موظفين خبراء:** يُسند في هذه الطريقة دور التدريب إلى موظف يمتلك خبرة واسعة وممارسة طويلة في مجال العمل. يسمح ذلك للمتدرب بالاستفادة الفورية من التجارب العملية المكتسبة وتعلم المهارات من زميل ذو خبرة.
- ❖ **التدريب عن طريق المحاضرات:** يكون من خلال إعلام وتقديم المدرب لسلسلة من الحقائق والمفاهيم أو إستكشاف مشكلة ما بمهارة ، بينما يقتصر المتدربون على الاستماع. (الطعاني ح.، 2007، صفحة 75)
- ❖ **التدريب عن طريق المناقشة:** يكون هذا التدريب من خلال عقد إجتماع لمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات أو مشكلات محددة من طرف المتدربون، بينما تقع على عاتق المدرب مسؤولية إدارة وتوجيه المناقشة بهدف التوصل إلى الحل الأكثر فعالية. (الكفافي، 2007، صفحة 175)
- ❖ **التدريب عن طريق المؤتمرات:** تُعتبر المؤتمرات وسيلة تدريبية تركز على تنظيم اجتماعات ممنهجة لمجموعات معينة من الأفراد. تهدف هذه اللقاءات إلى تطوير معارف المشاركين عبر تبادل الخبرات ووجهات النظر من خلال النقاشات والمداخلات الشفوية الفعالة. (أبو بكر، 2004، صفحة 377)
- ❖ **التدريب عن طريق دراسة حالة:** تمثل وصفا مفصلا مطبوعا لأحد المشكلات يوزع على المشاركين ليقرروا الحل الملائم، وتزيد دراسة الحالة من واقعية برنامج التدريب، وتزود المشاركين بخبرات ومعلومات، وتجعلهم ينخرطون بصورة فعالة في التدريب. (هارت، 2007 ، صفحة 43)
- ❖ **التدريب عن طريق تمرينات المحاكاة:** يعتمد هذا الأسلوب على خلق بيئة تدريبية تعكس الوضع العملي بدقة، حيث تتوفر جميع الأدوات والمعدات المستخدمة في بيئة العمل الحقيقية. يمكن هذا المتدربين من استخدام ما اكتسبوه من معرفة وممارسة المهام ضمن بيئات مشابهة للواقع، مما يعزز عملية تحويل المهارات المكتسبة إلى أعمالهم الأساسية. (سلطان م.، 2003، صفحة 200)
- ❖ **التدريب عن طريق التنقل بين الوظائف:** ينطوي على نقل الموظف بشكل منظم ومحدد بين وظائف أو أقسام متنوعة، سواء كان هذا النقل أفقياً أو رأسياً. يشترط في هذا الأسلوب أن يقضي المتدرب مدة كافية في كل وظيفة، تضمن له اكتساب مهارات وتجارب جديدة ومتنوعة تُثري مسيرته المهنية.
- ❖ **التدريب عن طريق التوسيع الوظيفي:** ويكون هذا التدريب من خلال تكليف المتدربون كالمديرين أو الموظفين المهرة بمهام إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرار.

1.2.1.8. مراحل وإجراءات إستراتيجية التدريب

1.2.1.8.1. تحديد الإحتياجات التدريبية

تُعتبر مرحلة تحديد احتياجات التدريب العنصر الأساسي في إنشاء أي إستراتيجية تدريبية ناجحة، إذ تبدأ من تحليل الفجوة بين الأداء الحالي للموظف والمستوى المرغوب تحقيقه. تُعرف الاحتياجات التدريبية بأنها المجموعات المستهدفة من التغييرات في الأبعاد المعرفية والمهارية والسلوكية للأفراد، والتي تسعى إلى تعزيز أدائهم والتغلب على المعوقات التي تعترضهم. (عليوة، 2006، صفحة 23) يمكن اعتبارها عملية

تحليل منظمة للعمليات الحالية والمستقبلية والموارد البشرية الضرورية لتنفيذها، بهدف تحديد احتياجات التدريب أو إعادة التأهيل اللازمة من حيث الكمية والنوعية. (أبو النصر م.، 2007، صفحة 139)

1.2.1.8.2. تصميم البرامج التدريبية

في هذه المرحلة، تُحوَّل الاحتياجات التدريبية التي تم التعرف عليها إلى خطة عمل شاملة ودقيقة. تسير عملية التصميم وفق منهجية مرتبة، حيث تكون نتائج كل مرحلة مدخلات للمرحلة التي تليها. يتطلب التصميم الفعال تحديد مجموعة من العناصر الأساسية، منها: صياغة أهداف البرنامج بدقة، وتحديد محتوياته وموضوعاته، ووضع الجداول الزمنية، واختيار الطرق والمنهجيات التدريبية المناسبة، وتخصيص الموارد البشرية والمالية المطلوبة، وتحديد موقع التنفيذ، فضلاً عن جذب مدربين ذوي كفاءة يتمتعون بخبرة عملية ومهارات تواصلية عالية.

1.2.1.8.3. تنفيذ البرنامج التدريبي

تشكل هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للخطة التي تم وضعها في مرحلة التصميم، وتحتاج إلى إدارة شاملة لمختلف الجوانب اللوجستية والتنظيمية. يتضمن ذلك إعداد بيئة التدريب المناسبة (كالمدرجات والقاعات)، وتنظيم المشاركين، وتوفير جميع الأدوات التعليمية المساعدة، وإعداد القوائم النهائية للمتدربين، فضلاً عن إدارة الجداول الزمنية للجلسات وفترات الاستراحة والترتيبات المتعلقة بالإقامة والطعام. يعتبر التحكم الدقيق في تلك العوامل وتكليف فريق متخصص بالمتابعة اليومية شرطاً أساسياً لنجاح الدورة التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة منها. (أبو النصر م.، 2007، صفحة 166)

1.2.1.8.4. متابعة العملية التدريبية

تتضمن عملية متابعة العملية التدريبية مجموعة من العمليات للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة والوقت والميزانية المحددة، بغرض إتاحة المجال للتدخل الفوري، سواء لتصحيح الانحرافات وإزالة العقبات، أو لتكييف مسار العملية وتطويرها استجابةً للمتغيرات الطارئة. (سعد خ.، 2007، صفحة 159)

1.2.1.8.5. تقييم البرنامج التدريبي

من الضروري أن تقوم المكتبات المتخصصة بتقييم البرنامج، والتحقق من نجاحه في تحقيق أهدافها المرجوة ومدى القدرة على إحداث التغييرات المطلوبة، و يكون البرنامج فعالاً إذا غير عملياً سلوكيات المتدربين في الإتجاه المطلوب، وطور من أدائهم إلى المستوى الأفضل. عن طريق "إصدار قرار بشأن عملية التدريب بناءً على الأدلة الخاصة بالممارسات الميدانية". (الطعاني ح.، 2007، صفحة 174) وللحصول على تقييم شامل وفعال لعملية التدريب، يجب أن تشمل المراجعة جميع العناصر التي تشكلها. في هذا الإطار، قام "وليام ترسي" بتحديد العناصر الأساسية التي ينبغي تقييمها، وهي: المتدرب، والمدرّب المسؤول عن العملية التدريبية، ومحتوى البرنامج المعروض، بالإضافة إلى ترتيب فقراته والمدة الزمنية المخصصة له، والأساليب المتبعة، وأخيراً المعدات والمواد المستخدمة في التدريب.

1.2.1.9. صفات وكفايات المدرب الناجح

يتطلب تحقيق النجاح في العملية التدريبية وجود مجموعة من المهارات الأساسية لدى المدرب، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✓ الإلمام المعرفي والمنهجي: يُعتبر الفهم العميق والشامل لمحتوى البرنامج التدريبي، ومتابعة أحدث الاتجاهات العلمية في مجاله، أساس نجاح المدرب. وتتوج هذه الكفاءة بالقدرة على استخدام الوسائل والتقنيات التدريبية الحديثة بفاعلية.

✓ مهارات إدارة الحوار والتواصل الفعال: تتجاوز كفاءة المدرب مجرد نقل المعلومات، لتشمل القدرة على الإنصات الجيد للمتدربين، وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم وتقديم الملاحظات. تشمل إدارة النقاشات بطريقة فعالة، والتعامل مع الاستفسارات بشكل متميز، وتوجيه الحوار نحو الوصول إلى الأهداف التعليمية.

✓ إعداد بيئة تعليمية مشجعة وداعمة: يقع على عاتق المدرب مسؤولية تكوين جو عمل إيجابي يتسم بالثقة والاحترام المتبادل، مما يحفز على التعبير عن الأفكار بحرية والإبداع. ويعزز فكرة التعاون الجماعي، ويساعد المتدربين في فهم أنفسهم كعنصر ضمن نظام شامل يسعى للوصول إلى أهداف متحدة.

✓ الإتقان في تنظيم الجلسة والتعامل مع الصعوبات: من المهم أن يمتلك المدرب مهارة عالية في إدارة الوقت بفاعلية لضمان تناول جميع جوانب البرنامج. علاوة على ذلك، ينبغي أن يمتلك المرونة والقدرة على مواجهة الآراء المختلفة وحل أي صراعات قد تظهر بين المشاركين بطريقة تضمن الحفاظ على بيئة تدريبية إيجابية.

✓ تعزيز القيم والمبادئ المؤسسية: لا يقتصر دور المدرب على نقل المعرفة فقط، بل يمتد أيضاً ليكون داعماً إيجابياً للقيم والمبادئ التي تسعى المكتبة لتعزيزها، مثل معايير الجودة، مما يضمن تطابق مخرجات التدريب مع الأهداف الاستراتيجية للمكتبة. (ساعاتي، 1998 ، صفحة 168)

1.2.1.10. وسائل تحقيق فعالية التدريب

لضمان أن يحقق التدريب أهدافه المنشودة، يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل الأساسية التي تعتبر بمثابة أساسيات لنجاحه، وتتمثل أبرزها فيما يلي:

✓ قياس التأثير على الأداء: ينبغي تقييم فعالية التدريب من خلال قدرته على إحداث تغييرات حقيقية وواضحة في الأنماط السلوكية، والأداء الفكري، والسلوكي للموظفين، بحيث يتجاوز تأثيره المعرفة النظرية نحو التطبيق العملي.

✓ البدء من الاحتياجات الحقيقية: يجب أن يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على تحليل دقيق للاحتياجات الفعلية، سواء المتعلقة بمتطلبات العمل أو الفجوات في مهارات وقدرات الأفراد، لضمان توافق المحتوى وتحقيق أكبر فائدة.

- ✓ إنشاء نظام حوافز: من المهم ربط العملية التعليمية بنظام حوافز، سواء كانت مالية أو معنوية، بهدف تحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة وتشجيعهم على استخدام المهارات المكتسبة في وظائفهم اليومية.
- ✓ تهيئة بيئة عمل محفزة: تمنح المتدربين الفرصة والثقة لتطبيق ما اكتسبوه، مع توفير الإشراف والدعم اللازمين لتسهيل نقل المهارات إلى الممارسة العملية.
- ✓ أن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر ودائم طيلة تواجد الموظف داخل المكتبات المتخصصة.
- ✓ متابعة الإدارة المتدربين بعد انتهاءهم من التدريب ورجوعهم إلى مناصبهم، وذلك لمساعدتهم على تطبيق ما تعلموه، وتقديم الدعم المستمر لهم وتوفير الإمكانيات المعنوية والمادية.
- ✓ أن يكون التدريب متطوراً في مادته وأسلوبه حتى يستطيع المتدربون أن يسيروا موكب التقدم والتطور.
- ✓ أخذ بعين الاعتبار الاختلافات والفروقات الموجودة في كل شخص حتى يكون منهج أسلوب التدريب أكثر فاعلية، ويتناسب مع إمكانيات المتدربين وقدراتهم. (عبد الباري، 2008، صفحة 254)

يمثل التدريب الاستراتيجي في المكتبات المتخصصة استثماراً له جوانب متكاملة، إدارية وخدمية. إدارياً، يطمح إلى تطوير كفاءات قيادية وتنظيمية قادرة على التخطيط وإدارة الموارد بفاعلية كبيرة. أما من جانب الخدمات، فإنه يركز على تحسين المهارات التقنية المتقدمة وتعزيز جودة الخدمات المعرفية لتناسب الاحتياجات المحددة للمستفيدين. وفي المحصلة، يُساهم هذا التدريب في تطوير قوة بشرية مرنة ومبتكرة، تدعم الأهداف الاستراتيجية للجهة الأم، وتعزز من موقع المكتبة كشريك أساسي وفاعل في مجال المعرفة والرقمية.

1.2.2. إستراتيجية الإبداع

لم تعد المهارات معيار يجب على الموظفين إكتسابها في مجال العمل فحسب، فنتيجة لزيادة الخدمات المكتبية وبروز التقنيات والتكنولوجيات المختلفة في مهنة المكتبات. اختلفت طبيعة ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة، حيث أصبح الموظفين مطالبين بأدوار جديدة تتلاءم مع هذه التقنيات، وأصبحت هناك حاجة ومطلب حيوي للتطوير الفني للمعلومات، والجودة العالية لإشباع الحاجات المختلفة للمستفيدين، هي محور إهتمام المكتبات المتخصصة، لذلك كان لزاماً عليها تنمية مهارات جديدة تتعمق بخدمة المستفيدين وكيفية التفاعل معهم، من خلال تبني إستراتيجية الإبداع، والذي يمثل جوهر العملية الفكرية والمعرفية وعنصر هام وأساسي لتطوير الأفراد وتحسين أداء العمل فيها، فالأفراد المبدعين هم المصادر الأساسية للمكتبة المتخصصة، حيث يقدمون إضافات إلى حجم المعرفة الإنسانية ويجعلونها قابلة للتطبيق.

1.2.2.1. مفهوم الإبداع الإستراتيجي

مثل الإبداع الإستراتيجي محور إهتمام العديد من المكتبات المتخصصة، لإرتباطه بمختلف العمليات الفكرية والعلمية، التي يمكن أن تؤثر على الأفراد المستفيدين منها وسيتم إبراز أهم التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع وهي:

يتجلى الإبداع الاستراتيجي في القدرة على تطوير وعرض أفكار ونظريات أو نماذج عمل جديدة، تتخطى الطرق الإدارية التقليدية. بمفهومه الأوسع، يُعتبر الإبداع الاستراتيجي القوة الدافعة وراء كل فكرة مبتكرة تُسهم في تحسين نظام الأداء، وتطوير الممارسات التنفيذية على جميع الأصعدة. (العتيبي م.، 2007، صفحة 26)

أفكار مبتكرة وفعالة تتعلق بمعالجة مشكلات معينة أو إعادة تنظيم وتركيب أنماط معرفية، بطرق جديدة ومتميزة. (الصرن، 2000، صفحة 28) والقدرة على ابتكار حل لمشكلة معينة أو تطوير أداة أو أسلوب أو طريقة جديدة. (السكرانة ب.، 2011، صفحة 30)

عرف الإبداع الإستراتيجي على أنه إدخال عناصر جديدة ومبتكرة يمكن أن تتجلى في أفكار تتعلق بالتجهيزات أو الخدمات الجديدة، أو من خلال أساليب الإتصال، أو عبر أشكال التنظيم المعاصرة. (جمال، 2009، صفحة 6) تساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية.

تتضمن العملية الإبداعية للفرد استخدام قدراته المعرفية والعقلية لاقتراح فكرة جديدة لنفسه ومحيطه، بشرط أن تكون الفكرة مفيدة للمجتمع الذي يعيش فيه. (زناتي، 2007، صفحة 19)

الإبداع الإستراتيجي هو أفكار ومفاهيم جديدة وفعالة تهدف إما إلى تقديم حلول مثالية لمشكلات محددة، أو إلى تحسين الأساليب المتبعة، أو إلى توسيع الآفاق، أو إلى إعادة صياغة أنماط سلوكية معروفة بطرق مبتكرة ومتطورة تسهم في دفع أصحابها نحو التقدم. (مشهور، 2010، صفحة 25)

العملية التي تؤدي إلى ظهور فكرة أو ممارسة أو نشاط أو خدمة مبتكرة يمكن أن يعتمد عليها موظفو المكتبات المتخصصة أو يفرضها عليهم أصحاب القرار، وتؤدي إلى تغييرا سواء في البيئة أو في العمليات أو في نتائج ومخرجات المكتبات المتخصصة. (منصور و الخفاجي، 2010، صفحة 195)

استنادًا إلى ما ذكر، يمكن صياغة مفهوم الإبداع الاستراتيجي كطريقة فكرية متجددة، تتيح للمكتبات المتخصصة تخطي الحدود التقليدية. يتم تحقيق ذلك عبر تطوير خدمات معرفية، أو إنشاء آليات عمل

كفاءة، أو تقديم حلول جديدة لمواجهة التحديات، بما يضمن تكيفها المستمر مع التغيرات السريعة في محيطها. كما يعد الإبداع الإستراتيجي من الأساليب المعتمدة في تحسين مهارات وقدرات الموارد البشرية خصوصاً في الجوانب الفكرية، مما يساعدهم على اكتساب سلوك إبداعي في المكتبات المتخصصة .

1.2.2.2 نماذج الإبداع الإستراتيجي

نظرًا للاهتمام المتزايد بمفهوم الإبداع في الفكر الإداري الحديث، طور العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة أفكارًا متنوعة، والتي تجسدت فيما بعد في نماذج مرجعية معروفة أطلقت عليها أسماءهم. وتوفر هذه النماذج استراتيجيات منهجية مختلفة لممارسة الإبداع وتنشيطه. يعرض الجزء التالي بشكل مختصر الأسس الرئيسية التي تركز عليها أبرز هذه النماذج:

1.2.2.2.1 نموذج (March & Simon1958)

تشرح هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة الفجوة بين ما تفعله وما يفترض أن تفعله المنظمات، من خلال خلق البدائل المناسبة. وتتم إستراتيجية الإبداع بعدة مراحل والمتمثلة في فجوة الأداء، عدم الرضاء، البحث والوعي، البدائل ثم الإبداع. ووفقًا للنموذج قد تتجم الفجوة عن عوامل خارجية، مثل تغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجي والتسويقي...، أو لأسباب داخلية، مثل توظيف موظفين جدد.

1.2.2.2.2 نموذج (Burns & Stalker1961)

كان أول من أشار إلى أن الهياكل التنظيمية المختلفة تعمل بشكل فعال في حالات مختلفة، وخلص إلى أن الأنظمة الأكثر ملاءمة هي تلك التي تسمح بتطبيق الإبداع في المنظمة من خلال "الأسلوب الآلي" الذي يتأقلم مع بيئة العمل الثابتة. والأسلوب الذي يسهم في تسهيل جمع ومعالجة المعلومات من خلال إشراك أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات. (خصاونة، 2011، صفحة 50)

1.2.2.2.3 نموذج (Harvey & Mill1970)

قد إستقادا مما قدمه كل من النموذجين السابقين، ركز على فهم الإبداع من خلال المدى الذي تستخدم فيه الأنظمة الحلول الإبداعية الروتينية التي يمكن تعريفها بشكل أفضل ، من خلال المشكلات وأنواعها والحلول التي قد تطبقها. تتبنى المنظمة عبر هذه الاستراتيجية أسلوبًا استباقيًا يسعى إلى ابتكار حلول جديدة لمواجهة المخاطر المحتملة وتقادي الأزمات القادمة. يركز هذا الأسلوب على تطوير حلول مبتكرة وغير تقليدية، تتجاوز الطرق المعتادة في التعامل مع القضايا. ولتلبية ذلك، تعتمد المنظمة على دراسة متغيراتها الهيكلية، مثل حجمها ومرحلة نضجها ، ووتيرة التغيير التكنولوجي، ودرجة رسمية الاتصال كإطار مرجعي لصياغة هذه الحلول الفريدة، فكلما زادت هذه الحلول ، زادت الحاجة إلى إيجاد طريقة إبداعية للتعامل معها. (خصاونة، 2011، صفحة 50)

1.2.2.2.4 نموذج (Wilson1966)

فسر ويلسن عملية الإبداع بكونها الوعي بضرورة التغيير أو إدراك الحاجة إليه، ومن ثم إعداد الاقتراحات وتنفيذها وقد لخص هذا الأخير العملية الإبداعية في ثلاث مراحل وهي: الإدراك للتغيير، الاقتراح للتغيير،

والتبني للتغيير وتطبيقه، حيث إن كل واحدة من المراحل الثلاث السابقة متفاوتة نتيجة لعدة عوامل منها: تعقيدات المهام وتتنوع أنظمة الحفظ والتخزين، وهذا يسهم في تعزيز الإبداع الجماعي، وغياب الصراعات. وتشجيع وتحفيز الموظفين على توليد الاقتراحات، وزيادة مساهمتهم داخل المنظمة.

1.2.2.2.5. نموذج (Hage and Aiken1970)

تعتبر من أكثر النظريات شمولاً لأنها تغطي جميع مراحل الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى ذلك، فإنها تعرف الإبداع بأنه التغيير الذي يحدث في برامج المنظمة مثل تقديم أو إضافة خدمات جديد . (خصاونة، 2011، صفحة 50)

1.2.2.3. خصائص الإبداع الإستراتيجي

- ✓ للإبداع الإستراتيجي عدة خصائص من أهمها ما يلي:
- ✓ الإبداع يمثل توليد الأفكار أو عمليات أو خدمات و إكتشاف الفرص.
- ✓ من خصائص الإبداع أن يكون مستهدفا .
- ✓ أن يعود الإبداع بمنافع المكتبات المتخصصة .
- ✓ يمثل الإبداع قراءة جديدة لمختلف الحاجات. (السكرانة ب.، 2008 ، صفحة 54)
- ✓ الإتيان بما هو جديد كلياً أو جزئياً ومختلف عن المكتبات الأخرى.

1.2.2.4. أهمية الإبداع الإستراتيجي

- ✓ التغيير من الهيكل الهرمي إلى الشبكي .
- ✓ وسيلة للتغلب على الضغوطات البيئية داخلية كانت أم خارجية. (نوري أ.، 2012، صفحة 218)
- ✓ معيار واضح ودقيق للتغيير، حيث ينمي مهارات التفكير والتفاعل كما يعتبر عامل تحفيزي لإخراج أفضل ما في الأفراد ، ويساعد على تقديم خدمات استثنائية للمستفيدين تتجاوز توقعاتهم.
- ✓ ضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، والوصول إلى الأهداف المنشودة والاستخدام الجيد للموارد والطاقة.
- ✓ تحسين صورة ومكانة المكتبات المتخصصة وجعلها أكثر جاذبية للمستفيدين .
- ✓ تحسين جودة و كفاءة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات وتحسين قدرة الموظفين لحلها على مستوى المكتبات المتخصصة.

1.2.2.5. مستويات الإبداع الإستراتيجي

1.2.2.5.1. الإبداع على مستوى الفرد

يساعد عامل الذكاء والموهبة الموظفين المبدعين في تطوير عملهم، وحل المشاكل التي تواجههم، فبالإضافة إلى هذا العامل، هناك خمسة عوامل نفسية داخلية إضافية تعزز سلوك الموظف المبدع وتساهم في تعزيز قدرته على الإبداع. والمتمثلة في الإدراك، التعلم، القدرات، الدوافع، والشخصية. فالإدراك هو

أساس التفاعل الداخلي والخارجي. في حين أن التعلم الديناميكي يعتبر المدخل الرئيسي لتراكم المعرفة، وتوفر المهارات اللازمة للعمل بنجاح. أما الدوافع فهي تعمل على تنشيط السلوك وتوجيهه، في حين تلعب الشخصية دور المحكم الشامل والتوجيهي للسلوكات الداخلية والخارجية. (سلطاني، 2012، صفحة 147).

1.2.2.5.2. الإبداع على المستوى الجماعية

يتعلق الأمر بالإبداع الذي تمارسه المجموعة، على سبيل المثال فرق العمل. وقد أظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى المجموعة يفوق بكثير الإبداع الفردي، وذلك بسبب التفاعل الناتج بين الأفكار المختلفة.

1.2.2.5.3. الإبداع على مستوى المكتبات المتخصصة

وهو الإبداع الفردي والجماعي الذي تمارسه المكتبات المتخصصة بشكل عام. (النجار و ملكاوي، 2010، صفحة 265)

1.2.2.6. عناصر الإبداع الإستراتيجي

يمكن إيجاز أهم العناصر المكونة للإبداع التنظيمي كما يلي:

- ✓ **الطلاقة الفكرية:** تعتبر الطلاقة الفكرية عنصراً أساسياً للإبداع، حيث تتضمن القدرة على إنتاج أفكار متنوعة أو توليد أفكار متعددة أو تقديم ردود مناسبة. لمشكلة محددة أو حافز لفترة زمنية محددة. (السويدان و العدلوني، 2002 ، صفحة 57)
- ✓ **المرونة الفكرية:** تشير إلى القدرة على توليد أفكار مختلفة عن تلك المتوقعة عادة، أو تغيير مسار الفكر استجابة للتغيرات في الحوافز أو المتطلبات البيئية.
- ✓ **التوسع:** وهذا يشير إلى قدرة المبدع على إدخال أو تقديم تحسينات جديدة ومبتكرة لفكرة معينة. وتطويرها وتوسيعها. (الجوزي، 2011، صفحة 276)
- ✓ **التحسس للمشكلات:** من خلال ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات سابقة لحل المشكلات ومواجهتها ومعالجتها وإيجاد الحلول الإبداعية حلها. (الجوزي، 2011، صفحة 276)
- ✓ **الأصالة:** وتكون من خلال إنتاج إستجابات شائعة، بعيدة، ماهرة، نادرة، وذات أصالة ضمن المجموعة التي ينتمي إليها الفرد.
- ✓ **القدرة على التحليل:** القدرة على استيعاب المعلومات و عناصر الأشياء، من خلال تجميعها تصنيفها وتحليلها وفهم نوعية العلاقات بينها، والاحتفاظ بها وتنظيمها، وفق أسس مدروسة مع إمكانية تغييرها أو تجديدها. (الجوزي، 2011، صفحة 276)
- ✓ **قبول المخاطرة:** وتعني مدى استعداد الفرد على تحمله للفشل أو النقد أو المخاطرة، نتيجة تبنيه مبادرة، أفكار، وأساليب جديدة في العمل.

1.2.2.7. الأساليب الداعمة للإبداع الإستراتيجي

1.2.2.7.1. حلقات العصف الذهني

هو أسلوب يهدف إلى توليد أفكار جديدة، حيث يقوم بتجميع فرق عمل متعددة الأعضاء للالتقاء ومناقشة موضوع معين، بحرية كاملة بهدف إيجاد حلول لمشكلات معينة. (Yves C. , 1991, pp. 130-131)

1.2.2.7.2. أسلوب الروابط

طُوّر أسلوب الترابطات، المسمى أيضًا بالسينكتيكس، من قِبَل (ويليام ج. جوردون)، وتعتمد على مفهوم تقليد الحالات المماثلة. تستخدم هذه التقنية حلولاً سابقة لمشكلات مشابهة لحل القضايا المعاصرة. ورغم إمكانية تنفيذها بشكل فردي، إلا أنها تكون أكثر كفاءة عند تنفيذها ضمن فريق يتكون من 5 إلى 8 أفراد ذوي مهارات متنوعة، حيث يقومون بدراسة المشكلة الحالية ومقارنتها بحالة سابقة تم حلها بنجاح، ثم يعملون على تكييف هذا الحل للمشكلة التي يتم تحليلها. (نجم ، 2003، صفحة 91)

1.2.2.7.3. علبة الأفكار

يعد نظام "علبة الأفكار" وسيلة منظمة لتجميع الاقتراحات التي يقدمها الموظفون في المكتبة المتخصصة. يحصل كل عامل يثبت نجاح اقتراحه على مكافآت، مثل علاوات، أو ترقية، أو أي شكل آخر من أشكال التقدير المتفق عليه.

1.2.2.7.4. التطوير الداخلي

يظهر تطوير أو تنمية الإبداع من داخل المكتبة المتخصصة من خلال تفعيل دور البحث والتطوير، مما يوفر لهذه المكتبات حرية كبيرة في تصميم وإدارة استراتيجياتها الإبداعية. يمكن أن يحقق هذا الاستقلال فوائد كبيرة في حال النجاح، ويضمن مستوى مرتفعاً من السرية والثقة في الأنشطة المنفذة، بينما يقلل في نفس الوقت من فرص المكتبات المتخصصة الأخرى في الحصول على أفكار مبتكرة وجديدة. (Choffray & Dorey, 1983, p. 34)

1.2.2.8. مؤشرات قياس الإبداع الإستراتيجي

رغم صعوبة قياس الإبداع إلا أن هناك مؤشرات قابلة للإستخدام في هذا المجال . فالإبداع كما تم شرحه فيما سبق هو أن تكون المكتبات المتخصصة السبابة في التوصل إلى المفهوم أو الفكرة وعلى هذا أساس يمكن تحديد هذه المؤشرات وهي كالتالي:

- ✓ كمية الأفكار المولدة خلال مرحلة جمع المقترحات: تُعدّ مؤشرًا بالغ الأهمية، فكلما ازداد هذا العدد، تزايدت فرص العثور على فكرة جديدة وذات جدوى عند الانتقال إلى مرحلة التصفية.
- ✓ فترة التوصل إلى الفكرة: كلما كانت أسرع كان ذلك جيداً.
- ✓ عدد الأفكار الجديدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق: وهذه الأفكار هي التي تستحوذ على الإهتمام الأكبر في هذه المرحلة.

- ✓ تزايد عدد مقترحات التحسين المقدمة على الفكرة الجديدة: يمثل مؤشراً إيجابياً حاسماً، حيث يساهم ذلك في الحد من احتمالات الفشل المتعددة ، التي قد تتجم عن عدم توافق الفكرة المستحدثة مع الموارد والإمكانيات المتاحة ضمن المكتبات المتخصصة.
- ✓ معدل فشل الأفكار المختارة: يعكس هذا المؤشر عدد الأفكار التي يتم اختيارها للتنفيذ، ولكن يتم التخلي عنها لاحقاً من قبل المكتبة المتخصصة، وذلك لأسباب داخلية متعددة، كعدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- ✓ مراحل حياة الفكرة: تُعرف مراحل حياة الفكرة، بأنها الزمن الممتد بين لحظة طرح الفكرة واللحظة التي تتخذ فيها المكتبة المتخصصة قرارها بشأنها، سواء بالموافقة أو بالرفض.
- ✓ عدد الأفكار الممكن تبنيها: يعكس هذا المؤشر عدد الأفكار التي يمكن للمكتبة المتخصصة الالتزام بتطويرها، مع مراعاة أن الأفكار الجديدة تمر بعملية تقويم منتظمة خلال جميع مراحل تحويلها.
- ✓ تكلفة الفكرة: تعتبر فاعلية التكلفة جانباً أساسياً في هذه المرحلة، لذا فإن مؤشر تكلفة الفكرة يكتسب أهمية كبيرة لتعزيز الأداء العام في هذا المجال. (حسني ، 2004، صفحة 165)

1.2.2.9. طرق التشجيع على الإبداع الإستراتيجي

- ✓ تدريب الموظفين على الإبداع.
- ✓ التقدير والإثابة.
- ✓ القيام بمبادرة إبداعية.
- ✓ تعليم السلوكيات والتوجه الفكري وأدوات الإبداع.
- ✓ تسهيل المشاركة بين أفراد الفريق.
- ✓ إختبار السلوكيات الجديدة.
- ✓ تشجيع الأداء الجيد و تشجيع التغيير.
- ✓ تشجيع العلاقات الإتصالية.
- ✓ الإنفتاح على أساليب وأفكار جديدة.

1.2.2.10. مراحل الإبداع الإستراتيجي

يتضمن الإبداع الإستراتيجي المراحل الخمس التالية:

1.2.2.10.1. الإعداد

تشمل المدة التي يقضيها الموظف في التطور والتدريب، ليتمكن من الإحاطة بكافة جوانب المشكلة.

1.2.2.10.2. التركيز

وتتم هذه المرحلة من خلال تركيز جهود الموظف وإهتماماته وتفكيره على المشكلة.

1.2.2.10.3. الإحتضان

في هذه المرحلة يقوم الموظف المبدع بجمع المعلومات، ويقوم بمعالجتها في عقله الباطن ونتيجة لهذا التفاعل يتولد الإبداع.

1.2.2.10.4 الشروق / الإلهام

عندما يحاول الموظف المبدع جمع المعلومات، فإنه لا يكتفي بذلك، بل يسعى لربطها واستكشاف العلاقات المتصلة فيما بينها. يظهر التفكير الابتكاري غالبًا كإلهام غير متوقع يحفز وعيه، ويأخذه إلى مرحلة من الاكتشاف بعد أن تكتمل عملية الإلهام الفكري. تتقدم هذه العملية بشكل تدريجي، وتساعد في تعزيز حالة الوعي والتركيز لدى الشخص المبتكر، مما يمكنه من توفير مساهمات مهمة بعد الوصول إلى مرحلة النضج العقلي أو المهني.

1.2.2.10.5 الإثبات التحقق

يتعلق الأمر بتكرار العملية بأكملها للتحقق من صحتها أو تعديلها أو اختبارها. أي أن الشيء الإبداعي الذي يقدمه الموظف المبدع يخضع للاختبار للتأكد من موثوقيته صلاحيته للتطبيق كفكر جديد. (جلدة و عبوي، 2004، صفحة 42)

1.2.2.11 معوقات الإبداع الإستراتيجي

من أهم معوقات الإبداع التنظيمي ما يلي:

- ✓ الخوف من التغيير وتفضيل حالة الإستقرار.
- ✓ انشغال المسؤولين بالمهام الروتينية المعتادة وعدم انفتاحهم على الأفكار الإبداعية الجديدة .
- ✓ الالتزام الصارم بالقوانين والتعليمات .
- ✓ صعوبة الإتصال والتواصل بين الموظفين والمسؤولين.
- ✓ قلة التحفيز المادي والمعنوي. (جلدة و عبوي، 2004، الصفحات 109-110)
- ✓ عدم وجود قيادة كفؤة مؤهلة بإعتبار أن الإدارة صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم.
- ✓ القيادة الإستبدادية.
- ✓ ممارسة الضغوطات من طرف الجماعات أو فرق العمل.
- ✓ ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وانعدام وجود بيئة عمل ملائمة.
- ✓ عدم توافر الإستقرار الوظيفي.
- ✓ عدم وضوح الأهداف التنظيمية.
- ✓ إن نقص الخبرة الفنية المتخصصة يعيق إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الملاحظات الفعالة التي تساعد في حل المشكلات، حتى لو كان الشخص يمتلك مستوى عالياً من الذكاء .

يعتمد نجاح الإبداع الاستراتيجي بشكل كبير على فعالية المكتبات المتخصصة في تبادل المعلومات بين الموظفين، وخلق بيئة تشجع على تحويل المعتقدات والقيم والتجارب إلى أفكار وقضايا ذات فائدة.

ومعلنة يتم طرحها، توزيعها، نشرها وتداولها داخل المكتبات المتخصصة بحثاً عن الاندماج في خططها وأنظمتها وخدماتها وممارساتها. لإنتاج مسؤولين مبدعين وموظفين مبدعين ومكتبات متخصصة مبدعة بإمتياز.

1.2.3. إستراتيجية فرق العمل

لم تعد دراسة السلوك الفردي للأشخاص داخل المكتبات المتخصصة ذات أهمية بالغة ، وإنما تعدى الأمر إلى دراسة الفرق داخلها باعتبارها أحد المتغيرات الهامة المؤثرة والموجهة لسلوك الأفراد وكيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها لأهدافها إستناداً إلى تحقيق أهداف المكتبات المتخصصة، والخروج من الطابع الفردي في السلوك إلى الطابع الجماعي، هذه الأهمية المتنامية جلبت إليها أنظار العديد من المختصين والباحثين باعتبارها محورا هاما يلعب أدوارا بارزة في الإسهام الفعال في مختلف أنشطة المكتبات المتخصصة. كما يكسبها خصائص الفعالية من خلال الإنتقال من رتبة النشاط إلى كفاءته وجودته، كما تسمح فرق العمل بنشر المعرفة ، والتفوق في الأداء ، وتحقيق الإبداع، وتحقيق قدر عال من الإلتزام .

1.2.3.1. مفهوم إستراتيجية فرق العمل

في سياق التغيرات السريعة التي تشهدها البيئات التنظيمية الحديثة، أصبح مفهوم فريق العمل عنصراً أساسياً لتحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة الكفاءة الإنتاجية. رغم الاتفاق على أهميته، فإن آراء الباحثين والأكاديميين حول كيفية تحديد هذا المفهوم بدقة قد تباينت، مما أدى إلى تنوع واختلاف التعريفات بناءً على المنهجيات ووجهات النظر. وهذا تلخيص لبعض تلك التعريفات التي تهدف إلى تحديد هذا المفهوم المهم:

مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين ثلاثة إلى اثني عشر فرد، لا ينفذون الأوامر التي يتلقونها من مسؤوليهم فحسب، بل يشاركون في إعداد الأهداف وتحقيقها، ويشاركون في إتخاذ القرارات التنفيذية طيلة حياة المشروع. (الصيرفي، 2009، صفحة 12)

هي مجموعات متناسقة ومتفاعلة ومتكاملة يتم إنشاؤها ضمن الهيكل التنظيمي. يقع على عاتقها تحقيق هدف أو أهداف، مهمة أو مهمات محددة. مع منحها درجة عالية من الاستقلالية والتمكين في اتخاذ القرارات. (عبد الغني، 2010، الصفحات 3-4) .

مجموعة من الأفراد الذين لهم مهام مترابطة، في إطار أهداف محددة. يشتركون في تحمل مسؤولية النتائج المحققة، كما يرى هؤلاء الأفراد أنفسهم على أنهم كيان واحد، ويدركهم الآخرون على أساس ذلك . (Halverson & Tirmizi, 2008, p. 4)

مجموعة مشكلة من العديد من الأفراد ، الذين يكملون قدرات بعضهم البعض، ومسؤولين بعضهم إتجاه البعض ، والساعين إلى الأهداف من خلال بلوغ الفعالية الجماعية. (جلاب وآخرون، 2013، صفحة 75)

يشير مفهوم فريق العمل إلى مجموعة من الأفراد يتميزون بمهارات تكاملية. يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة، يجمعهم هدف مشترك يضبط ويوجه سلوكهم نحو الإحساس بروح الفريق الواحد، والتي تتجاوز تحقيق الهدف الفردي إلى الهدف المشترك وصولاً إلى تحقيق أهداف المكتبة المتخصصة.

1.2.3.2. خصائص فرق العمل

لضمان كفاءة فرق العمل وتحقيقها لأقصى قدراتها، من الضروري إدراك الصفات التي تميز الفرق ذات الأداء العالي. في هذا السياق، طرح الباحثان Robbins و Coulter نموذجًا تحليليًا يحدد عدة سمات رئيسية تساعد في تشكيل فريق عمل ناجح. وفيما يلي توضيح لهذه الصفات الأساسية التي يعتبرونها ضرورية لفرق العمل الفعالة:

- الأهداف المحددة: ينبغي أن يمتلك الفريق الفعّال فهمًا دقيقًا وواضحًا لأهدافه لضمان إمكانية تحقيقها. يساهم دعم الإدارة في تعزيز هذا الفهم، مما يحفز الأعضاء على توجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية.
- المهارات المترابطة: يتكون أعضاء الفريق الناجح من أشخاص يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات المترابطة والمتكاملة، فضلاً عن كفاءات وقدرات تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة. يتجلى هذا التكامل بوضوح عندما يعمل الأعضاء سوياً بشكل متناغم.
- الثقة المتبادلة: تتسم الفرق الفعالة بوجود ثقة راسخة بين أعضائها، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة العلاقات الشخصية ويزيد من مستوى التعاون والتكامل بينهم.
- التواصل الفعّال: يمتلك أعضاء الفرق الفعالة قدرة متميزة على تبادل المعلومات بينهم. تؤدي الاتصالات الدقيقة والفعالة إلى فهم سليم للمعلومات وتبادل سهل للأفكار، مما يعزز التفاهم المتبادل.
- القيادة المناسبة: يلعب قائد الفريق الناجح دوراً مركزياً في إرشاد أعضاء الفريق، دعمهم، وتوفير المساعدة لهم دون فرض سيطرة مباشرة. هذا الأسلوب يمكّن الفريق من إدارة نفسه بشكل ذاتي، ويعزز ثقته بنفسه، مما يساعد على الإبداع أثناء تنفيذ المهام الموكلة له.
- المهارات التفاوضية: يعد إنشاء فريق عمل ناجح ضرورة لتحلي أفرادها بالذكاء، المهارة، القدرة على التكيف، التوازن، والمرونة لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة.
- الالتزام الجماعي: يتمتع أعضاء الفريق بالتعاون المشترك والتزامهم الجماعي. أظهرت الأبحاث في هذا المجال أن الأفراد يجرون تقييماً ذاتياً لأدائهم بشكل دوري. (Robbins & coulter, 1999, p. 469)

➤ **الدعم الخارجي والداخلي:** يتضمن هذا الدعم تحسين البيئة الإيجابية وتأسيس القواعد الضرورية للفريق، مثل التدريب الملائم، وشرح نظام تقييم الأداء للأعضاء، مما يمكنهم من معرفة مستواهم وتحسينه باستمرار، إضافة إلى توفير برامج تحفيزية لمكافأة الأنشطة المتميزة للفرد.

وقد ألتفق رأي الباحثين Mickan et Rodger مع الباحثين Robbins & Coulter إلا أن هذا الأخير إضافة الخصائص التالية على الخصائص السابقة الذكر وهي:

➤ أدوار متميزة: يتطلب الأمر تحديدًا دقيقًا للأدوار الفردية والتميزة داخل الفريق، بحيث تكون مفهومة من قبل جميع الأعضاء. يجب أن تتمتع هذه الأدوار بمرونة كافية لتلبية الفروقات الفردية. يجب أن يتمكن الأفراد من التفاوض بشأن أدوارهم لأداء مهام مميزة وذات أهمية، ويجب أن تكون هذه الأدوار قابلة للتبادل بين الأعضاء.

➤ أعضاء مترابطين: تحتاج الفرق إلى عدد كافٍ من الأعضاء الذين يمتلكون مزيجًا متوازنًا من المسؤوليات ومهارات العمل الجماعي المتنوعة. من المهم للمكتبة المتخصصة الوصول إلى توازن بين التجانس والتباين في مهارات الأعضاء، فالتجانس يسهل التكامل بين الأفراد، بينما التباين يضمن القدرة على معالجة المشكلات المعقدة بفضل امتلاك بعض الأعضاء مهارات وخبرات متقدمة.

➤ كفاية الموارد: ينبغي على المكتبات المتخصصة أن تقدم الموارد الكافية للفريق لتمكينه من أداء واجباته. يجب توفير الدعم الإداري وإتاحة فرص التعلم المهني لضمان تلبية الاحتياجات وتحقيق الإنجازات بشكل كامل. (Mickan & Rodge, 2000, p. 204)

1.2.3.3. فوائد فرق العمل

✓ تقدم فرق العمل مجموعة متنوعة من المهارات والمعلومات، مما ينعكس بصورة إيجابية على تعزيز الأداء العام للمكتبة المتخصصة.

✓ تساهم الفرق في مواجهة التحديات بطرق أكثر ابتكارًا وشمولية، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الفعالية في إيجاد الحلول.

✓ تخلق بيئة تدعم المجازفة وتزيد من استعداد الأفراد والمكتبة للتأقلم مع التغييرات.

✓ يساهم التعاون الجماعي في تحقيق التزام متبادل بالأهداف وتقسيم المسؤولية في إتمام المهام المكلفة.

✓ يصبح توزيع المهام ضمن فرق العمل أكثر تأثيرًا، مما يحسن من مستوى الأداء ويوسع من نطاق الإنجازات.

✓ تقوم فرق العمل بتوفير جو إيجابي لأعضائها، مليء بالتحفيز والدوافع، مما يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم. (شحادة و.، 2007، الصفحات 23-24)

✓ فهم أعمق لديناميكية الفريق .

✓ تعلم التفكير بمنطق البدائل الإطلاع على وجهات نظر الآخرين وأفكارهم.

- ✓ تعميق المعرفة بشؤون العمل وحسن العلاقات وتكوين الصداقات وإشباع حاجة.
- ✓ التقدير والمكانة.
- ✓ تحسين طرق الوصول إلى الهدف.
- ✓ توليد بدائل وأفكار إبتكارية.
- ✓ تضافر الجهود والتعاون للوصول إلى الهدف.
- ✓ تحسين الإتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تحقيق التماسك ووحدة الفريق.
- ✓ حسن إستغلال مجهودات ووقت الأفراد.
- ✓ نشر قيم وقواعد سلوكية يتبعها الأفراد.
- ✓ تعميق مهنية الفريق وجودة تخصصه.
- ✓ الثقة والانفتاح والإستعداد لتحمل المخاطر.
- ✓ تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى و ثم تماسك التنظيم.
- ✓ تعزيز الوصول لأهداف المكتبة المتخصصة وتحسين جودتها. (الخطيب و المعايعة، 2012، الصفحات 239-240)

1.2.3.4. أبعاد فرق العمل

- تشمل الأبعاد الأساسية لفرق العمل الناجحة مجموعة من العناصر الضرورية التي تضمن سير العمل بفاعلية وهي:
- ✓ تحديد المهام والأدوار: من الضروري أن يتم تعيين وظيفة ودور محدد لكل عضو في الفريق، مع مراعاة أهمية تحقيق التوازن بين هذه المهام والأدوار بما يتناسب مع طبيعة العمل المطلوب تنفيذه.
 - ✓ استيعاب مراكز القوة: تُعتبر إدراك الأعضاء لمراكز القوة ضمن الفريق وكيفية إدارتها وتنظيمها نسبيًا واحدة من أهم محددات فعالية الفريق.
 - ✓ التوافق بين الأدوار والمهارات: غالبًا ما يشعر بعض الأعضاء بزيادة التوافق مع أدوار محددة ضمن الفريق مقارنة بالآخرين، وذلك بناءً على قدراتهم وخصائصهم الشخصية.
 - ✓ الاستخدام الفعال للموارد التقنية: يمكن للفريق أن يحقق أقصى استفادة من موارده التقنية عند توفير نطاق ملائم ومتوازن من الأدوار المخصصة له. (سرور، 2005، الصفحات 26-28)
 - ✓ ترابط الفريق: يظهر ترابط الفرق في انجذاب الأفراد لبعضهم البعض، و يترافق هذا الترابط بدوافع قوية للبقاء ضمن إطار المجموعة. (Robbins S. p., 2000, p. 237)
 - ✓ المعايير المقبولة: ينبغي أن تكون المعايير المعتمدة مقبولة بنسب متنوعة من قبل جميع أعضاء الفريق لضمان الالتزام بها.

- ✓ أدوار الأشخاص: يرتبط بكل فرد ضمن مجموعة الفريق دور معين، يتكون من الدور المدرك الذي يتضمن السلوكيات المتوقعة من الشخص، و الدور المنفذ الذي يعبر عن السلوك الفعلي الذي يقوم به الفرد. (Gibson et al., 2000, p. 206)
- ✓ تركيب الفريق: عند تشكيل الفرق، يجب مراعاة عاملين رئيسيين لهما تأثير كبير على فاعليتها: الأول خصائص الأعضاء والتي تشمل جوانب مادية كالعمر والجنس، بالإضافة إلى القدرات والمهارات المرتبطة بالوظيفة، والثاني دوافع الأعضاء التي تتضمن الحاجة إلى الأمان، الانتماء، السلطة، والقوة. (Adel & Mostafa, 2005, p. 29)
- ✓ حجم الفريق: توصل معظم الباحثين إلى أن الفرق الأكثر نجاحًا هي التي يتراوح عدد أعضائها بين واحد إلى عشرة أفراد، وينصح المختصون بالاعتماد على أقل عدد ممكن من الأعضاء القادرين على إنجاز المهام بفاعلية وحيوية .

1.2.3.5. العوامل الأساسية لتشكيل فرق العمل

- تشمل هذه العوامل في الآتي:
- ✓ الالتزام بالانتماء للفريق، وأهداف الفريق، و ليس للأهداف الشخصية.
- ✓ الثقة ببعضهم البعض، وإحترام إلتزاماتهم، والثقة المشتركة والدعم.
- ✓ الإلتزام بالهدف، والأدوار المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.
- ✓ الإتصالات لزيادة التفاعل بين أفراد الفريق.
- ✓ الإلتزام والشاركة للفريق، ووجود الأساس المشترك بين أعضاء الفريق.
- ✓ الإتجاه نحو العمليات وتحقيق الأهداف. (الخطيب، 2005، صفحة 229)
- ✓ وجود القدرات والمهارات، كالمهارات الفنية ومهارات إتخاذ القرارات، والمهارات الإيجابية في التعامل مع أعضاء الفريق. (الحري، 2012، صفحة 137)

1.2.3.6. أهمية فرق العمل

- تتضح أهمية فرق العمل من خلال الآتي:
- ✓ توفير مهارات واختصاصات وخبرات متنوعة لتلبية احتياجات الأفراد في الانتماء.
- ✓ تعزيز الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء، مما يقوي التعاون وتحمل المسؤولية الجماعية.
- ✓ أثرها الإيجابي على تصرفات الفرد، إذ تحفز على اعتماد أساليب سلوكية إيجابية تسعى لتحقيق الأهداف المشتركة .
- ✓ تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل.
- ✓ تعزيز الدعم والإتفاق والثقة والتأييد والولاء .
- ✓ الربط بين فعاليات المكاتب المتخصصة والموظفين.

- ✓ تعزيز المبادرات الإبداعية لدى الموظفين، وتبسيط الإجراءات، وإستخدام المواهب والقدرات الذهنية المتنوعة لإيجاد أساليب ذات أوجه مختلفة لحل المشكلات الإدارية. (Gordon, 1993, p. 175)
- ✓ الإستفادة من أفكار الموظفين في مختلف المجالات والأنشطة. (العميان، 2005، صفحة 220)
- ✓ معالجة المشكلات، وتعزيز الإبداع، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد للعمل ضمن فرق، بهدف الوصول إلى مستويات مرتفعة من الرضا في المكتبات المتخصصة. (Daft & Noe, 2001 , p. 418)

1.2.3.7. أهداف فرق العمل

- إن السمة الأكثر تميزاً في فرق عمل تتمثل في كونهم يحققون الأهداف التالية :
- ✓ يجعلون تحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى لديهم.
- ✓ يساندون بعضهم البعض ويتعاونون ويتحاورون بثقة ووضوح من أجل إتخاذ مشترك للقرارات.
- ✓ ضمان سرعة الإنجاز واستغلال الوقت بشكل أمثل.
- ✓ الشعور القوي بالالتزام والمسؤولية نتيجة لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار. (عوض ع.، 2008، صفحة 135)
- ✓ تعزيز الثقة وروح التعاون بين الأفراد. (عبد الباري، 2004، الصفحات 141-142)
- ✓ تطوير مهارات الموظفين وزيادة معارفهم وتحقيق الاستخدام الأمثل لهم لضمان كفاءة الأداء.
- ✓ تحسين مهارات المسؤولين في تعزيز الروابط بين القادة والمرؤوسين في المكتبات المتخصصة.
- ✓ تعزيز مهارات إدارة النزاعات والصراعات بين الأفراد والمجموعات أو الفرق.
- ✓ تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات التي تقدمها المكتبة المتخصصة.
- ✓ تعزيز سياسة الإتصال المفتوح بين جميع أقسام المكتبات المتخصصة، مما يسهم في زيادة شفافية التعامل مع القضايا والمشكلات.
- ✓ تطوير مهارات المديرين في العلاقات الشخصية مع مرؤوسيه وزملائهم ورؤسائهم.
- ✓ تنمية مهارات المديرين الإدارية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ووضع الأهداف وإدارة الوقت.
- ✓ تعزيز قدرة المديرين على ربط دوافع وسلوكيات العاملين بالرواتب والمزايا المادية في المكتبة.

1.2.3.8. سلوكيات فرق العمل

- لقياس مدى سلوكيات الفرق وفعاليتها في إطار عمل الفرق داخل المكتبة المتخصصة يجب الإعتماد على ما يلي:
- ✓ التنسيق: يُعرف التنسيق بأنه عملية تعاونية محورية، تتجسد في تبادل الاتصالات الفعالة وتسهيل انتقال المهام والرسائل بين مختلف أعضاء فرق العمل.

- ✓ التعاون: إن التعاون بين أعضاء الفريق هو أمر حيوي لتحقيق فريق عمل فاعل، ولتحقيق الفاعلية ضمن الفريق يجب على الأعضاء بذل جهود إضافية لتحقيق التعاون بينهم، من خلال تبادل المعلومات وحل المشكلات معا والعمل معا، لإنجاز المهام بصورة شاملة.
- ✓ مشاركة المعلومات: تعني مدى قدرة الأفراد على نقل المعلومات الهامة والخاصة إلى الطرف الآخر. وتتميز المعلومات المتبادلة بالدقة، والملاءمة الزمنية، والكفاية، والموثوقية. (Sheng et al., 2010, p. 785)
- ✓ أداء فرق العمل: المستوى الذي يحقق فيه أعضاء الفريق المستوى المنشود. (Aube & Rousseau, 2005, p. 151)
- ✓ المرونة: وهي درجة ميل كل عضو لقبول آراء الآخرين بعقل مفتوح، وتأثر بعضهم ببعض للتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق، والميل لتحمل مسؤوليات متعددة ومتنوعة لأداء المهام. (نصير و عبابنة، 1998، صفحة 329)
- ✓ الحساسية: وهي درجة الميل لدى أعضاء الفريق نحو عدم الإساءة من جانب بعضهم ، لمشاعر البعض الآخر، والعمل على خلق جو نفسي مريح، والإهتمام بالأفراد عند إتخاذ القرارات.
- ✓ تحمل المخاطر: وهي قدرت أفراد الفريق على مجابهة المواقف التي تواجه الفريق.
- ✓ الإلتزام: هو مدى شعور الفرد بإنتمائه وإلتزامه للمكتبات المتخصصة وحرصه على العمل بجد لتحقيق أهدافها، مما يستلزم توافق أهداف هذه المكتبات مع أهداف الفريق.
- ✓ التيسير: هو مستوى الدعم الذي يقدمه أعضاء الفريق لبعضهم البعض لأداء المهام، خاصة في حل القضايا وتسوية النزاعات وتوضيح المهام .
- ✓ الإنفتاحية: مدى استعداد الأعضاء لتقديم وتبادل المعلومات مع الآخرين بشأن التخطيط وحل المشكلات بطريقة تدعم الفريق، بالإضافة إلى توفير مساحة للتعبير عن مشاعرهم وآرائهم وقيمهم وعاداتهم بحرية.

1.2.3.9. أنواع فرق العمل

تختلف أنواع فرق العمل وتصنيفاتها وفقاً للأهداف التي تطمح لتحقيقها. وتعتبر مسألة تحديد نوع الفريق من أبرز العقبات أو الصعوبات التي قد تواجه المكتبات المتخصصة عند تكوين وبناء فريق العمل. حيث يتأثر بعدة عوامل، منها: مستوى الاستقلالية الذي يتمتع به الفريق، ونوع المهمة ودرجة تعقيدها. وبناءً على ذلك، يتم تحديد الأنواع المناسبة من الفرق التي ينبغي تبنيها، وهذه الأنواع تشمل ما يلي:

1.2.3.9.1. طبقاً للإنتماء للوظيفي

- ❖ فرق عمل وظيفية: يتكون أفرادها من نفس الوحدة الوظيفية، ويتم تعيين قائده بصفة رسمية، مع تحديد المسؤوليات، العلاقات، وطرق اتخاذ القرارات بوضوح .

❖ فرق عمل متعددة الوظائف: يتكون أفراد من مجموعة أفراد ذوي مهارات وخبرات متنوعة، يتم اختيارهم من وظائف وأقسام مختلفة بهدف تحسين خدمة معينة أو معالجة مشكلة محددة. يعمل هؤلاء الأفراد تحت إشراف مدير واحد، يمنحهم المسؤولية عن مهامهم لتعزيز التنسيق والجهود المشتركة لتحقيق الأهداف الرئيسية. (خضير و الشيخ، 2010 ، صفحة 163)

1.2.3.9.2. طبقاً لهيكل الإدارة (نمط القيادة)

❖ فرق عمل موجهة ذاتياً: تُعرف الفرق الذاتية التوجيه بأنها مجموعات من الموظفين تمتلك القدرة على تنظيم وتوجيه أنشطتها ومهامها بشكل مستقل لتحقيق الأهداف المحددة. يشكل أفراد هذه الفرق وحدة وظيفية متكاملة، حيث يتشاركون المسؤولية ، ويمتلكون مجموعة شاملة من المهارات الفنية، والعلمية، والإنسانية، بالإضافة إلى الموارد اللازمة لضمان تحقيق النجاح المرجو.

❖ فرق عمل مدارة ذاتياً: يتكون أفراد من مجموعة أفراد يمتلكون مهارات وتخصصات متنوعة. يتمتع الفريق بقدر كبير من التمكين، حيث يتعلم أعضاؤه ويشاركون في المهام التي يقوم بها المديرون. تعقد اجتماعاتهم بشكل دوري ومستمر، ولديهم حرية اتخاذ القرارات. خاصة في المجالات التالية: وضع جداول العمل مع تحديد مستويات الأداء، حل العقبات التي تظهر أثناء التنفيذ، تلقين الموظفين المهارات، إختيار الأعضاء الجدد. (خضير و الشيخ، 2010 ، صفحة 163)

1.2.3.9.3. طبقاً لطبيعة تواجدها

❖ فرق عمل إفتراضية: تكونت هذه الفرق نتيجة ظهور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال. وتعتمد العلاقة بين أعضاء الفريق على مجموعة من العناصر الأساسية، أهمها المعرفة والخبرة وتبادل المعلومات.

❖ فرق حقيقية: تُعرف الفرق الحقيقية بأنها تلك التي يُحدد أعضاؤها وفقاً لطبيعة المهمة المحددة التي سينجزونها. من المهم أن يتمتع هؤلاء الأعضاء بالتقارب المكاني ضمن بيئات عمل معينة، حيث يجتمعون عادة في مكان واحد، يسهل عليهم التواصل المباشر وجهاً لوجه. (Torrington et al., 2011 , p. 324)

1.2.3.9.4. طبقاً للوهلة الزمنية

❖ فرق دائمة: ما دمت متواجدة في المكتبات المتخصصة .

❖ فرق مؤقتة: حتى تنتهي المهمة. (سيد أ.، 2005، صفحة 163)

1.2.3.9.5. طبقاً للحجم

- ❖ فرق كبيرة: هي فرق يكون عدد أعضائها أكثر من (7 أو 8) وأن هكذا نوع من الفرق لديهم القدرة على طرح أفكار أكثر وبتنوع أكبر.
- ❖ فرق صغيرة: تتميز الفرق الصغيرة التي يتراوح عدد أعضائها بين ثلاثة إلى أربعة أفراد بأنها تعمل بسرعة أكبر مقارنةً بالفرق الأكبر، وتحقق نتائجها في وقت أقصر. ومع ذلك، قد تفتقر هذه الفرق إلى تنوع الأفكار بالمقارنة مع الفرق الكبيرة.

1.2.3.10 معوقات فرق العمل

- ✓ غياب الإيمان بفعالية العمل الجماعي: يمثل الافتقار إلى قناعة راسخة بأهمية وجدوى العمل ضمن فريق تحديًا جوهريًا.
- ✓ المقاومة الهيكلية والتنظيمية: قد تواجه فرق العمل مقاومة من البنية التنظيمية القائمة، مما يعرقل عملها.
- ✓ نقص الاستقلالية الذاتية: يؤدي عدم تمتع الفريق بالقدر الكافي من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وإدارة مهامه إلى تراجع فعاليته.
- ✓ ضعف الدعم وغياب الالتزام: يؤثر الافتقار إلى الدعم الكافي من الإدارة العليا أو الأعضاء الآخرين، بالإضافة إلى عدم وجود التزام مشترك، سلبًا على أداء الفريق.
- ✓ الحجم المفرط للفريق: عندما يكون عدد أعضاء الفريق كبيرًا جدًا، قد يؤدي ذلك إلى صعوبات في التنسيق والتواصل وتوزيع الأدوار، مما يقلل من إنتاجيته.
- ✓ نقص الموارد المتاحة: يعيق عدم توفر الموارد الضرورية، سواء كانت مادية أو بشرية أو تقنية، قدرة الفريق على إنجاز مهامه بفعالية.

تعتبر إدارة فرق العمل عملية أساسية تتضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات المنظمة، التي تهدف إلى قيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات متنوعة وثقة متبادلة. تتجاوز هذه العملية مجرد التنسيق لتشمل تعزيز الحوار الإيجابي، وتسهيل التعلم المستمر، وتبادل الأفكار، مما يتيح استثمار الخبرات المشتركة في تطوير وتطبيق حلول فعالة. وهذا يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المتخصصة، ويعزز من قدرتها على التكيف والابتكار في بيئة متغيرة، مع ضمان الاستفادة القصوى من الموارد البشرية لتحسين الأداء العام.

1.2.4 إستراتيجية التمكين

يُعتبر التمكين عنصرًا أساسيًا في تعزيز مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك في تنفيذ سياسة دمج الموظفين. حيث تستند فلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تمكين المورد البشري داخل المؤسسات المتخصصة، بهدف تحقيق الأهداف المتنوعة لها. كما يتطلب الأمر مشاركة الموظفين وتحملهم للمسؤولية. في القرارات التي يتخذونها أو التي يشاركون في إتخاذها. كما يعتبر وسيلة لتطوير

الموظقين وتحقيق الكفاءة والفعالية للمكتبة المتخصصة، من خلال إقامة وتكوين الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

1.2.4.1 مفهوم إستراتيجية التمكين

شهد مفهوم التمكين زيادة في الاهتمام البحثي والتنظيمي في السنوات الأخيرة، ويظهر انتشاره وتطبيقه في مجالات معرفية وعلمية متنوعة. بينما تستند بعض الأبحاث إلى انتشاره دون تفاصيل، تركز دراسات أخرى على تعريفه من منظور خاص، مما يساهم في خفض نطاق دلالاته واختصارها داخل حدود ذلك التخصص، متجاهلة بذلك الشمولية والامتداد الموجودان في المعنى العام. أسفر هذا الاختلاف في المعالجة، عن بروز عدد كبير من التعريفات الجزئية، التي سيتم مناقشتها:

تُعرف بأنها إستراتيجية تهدف إلى توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومنح الحرية للموارد البشرية. لأداء مهامهم بأسلوبهم الخاص، عن طريق تقديم الموارد اللازمة وتوفير بيئة عمل مناسبة. تمنحهم التأهيل المهني السلوكي، مع الإيمان التام بقدراتهم. (المعاني، 2009، صفحة 239)

تُعرف إستراتيجية التمكين أيضًا بأنها عملية إدارية حديثة تستند إلى ممارسات تقليدية، تركز على منح الموظفين الحق في اتخاذ القرارات، وإدارة وأداء الأنشطة والأعمال بحرية وبالطريقة التي يرونها مناسبة. ومنحهم الصلاحيات اللازمة مع تزويدهم بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب. (صالح و المبيضين، 2011، صفحة 79)

تعتبر إستراتيجية التمكين وسيلة لتطوير مهارات الموظفين، حيث تمنحهم إستقلالية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يساهم في تحقيق مشاركة فعالة في إدارة مكتبهم. كما تعمل هذه الإستراتيجية على تحفيزهم وتعزيز العلاقات بينهم. (عبد الحسين، 2012، صفحة 83)

كما تعني منح المرؤوسين حرية واسعة في التصرف والسيطرة على العمل وكذلك الإستقلال لتمكينهم من تحقيق الأهداف التي يرونها مناسبة، بالإضافة إلى إستغلالهم لكافة الموارد والإمكانيات المتاحة بهذا الخصوص. (أبو قحف، 2001، صفحة 251)

يتضح أن هناك سمة مشتركة بين التعريفات السابقة، حيث تبرز جميعها أهمية تقديم وإعطاء الصلاحيات والمعلومات، بالإضافة إلى إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وصنعها، وفي تطوير وبناء المكتبات المتخصصة بوضوح. وضرورة إطلاق الطاقات الكامنة الفردية والجماعية وتعزيزها. مع

توفير الثقة وتيسير الوصول إلى المعلومات والتكنولوجيا الضرورية. كل هذا يسهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ويعزز شعورهم بالانخراط في العمل، ويقلل من معدلات الغياب ودوران الموظفين.

1.2.4.2. أهمية إستراتيجية التمكين

✓ يساهم في تلبية الحاجات الأساسية وتحقيقها، وتعزيز شعور الانتماء والثقة بالنفس لدى الموظفين، وزيادة قناعتهم ورضاهم عن مهامهم، ويقلل من مشاعر الإحباط والتوتر. (Hellriegel et al., 2001, p. 508)

✓ يساهم في تطوير مهارات الموارد البشرية ويزيد مستوى الإبداع لديهم. فالمكتبات المتخصصة التي تسعى لتمكين موظفيها على اتخاذ قراراتهم بشكل مستقل تدرك أن هؤلاء الأفراد يرغبون في الاستفادة من العمل. (Ivancevich et al., 1997)

✓ تعمل المكتبات المتخصصة على تعزيز مرونة التعلم والتكيف لدى الموظفين، وإشعارهم بالمسؤولية والانتماء والرضا عن إنجازاتهم. ومنحهم سلطات واسعة في أداء مهامهم، مما يعزز الروابط بينهم ويساعد في تطوير مهاراتهم. (Daft, 1992, p. 502)

✓ يساهم التمكين في رفع الروح المعنوية ورضا الموظفين، كما يسمح بإظهار قدراتهم من خلال الإستماع إليهم، ومدحهم، وتعزيز إحساسهم بالثقة، والإرتياح. وإطلاق العنان للفكر الإبداعي، وتحريره من القيود المفروضة. والعمل على تحسين الأداء. ويؤدي التمكين إلى عدم تواجد الشكاوى بل إلى تواجد الإقتراحات وحلول المشاكل. وهو عامل أساسي في نجاح المكتبات المتخصصة. (Badah, 2012, p. 197)

✓ تبرز أهمية استراتيجية التمكين كعنصر أساسي في إنجاح فرق المكتبات المتخصصة، فهي تتيح لكل عضو في الفريق فرصة المساهمة بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المكتبات المتخصصة.

✓ توفير الدعم القيادي للموظفين والرؤية المستجدة والتعامل معهم على أنهم اصول ذات قيمة ينبغي إستثمارها. (الأسدي، 2014، صفحة 200)

✓ زيادة الحافز لتقليل الأخطاء وتعزيز شعور الفرد بالمسؤولية إتجاه الأعمال التي يقوم بها. (الكبيسي ، 2004، صفحة 24)

✓ تقليل النزاعات وتعزيز التعاون في معالجة القضايا والمشكلات.

1.2.4.3. متطلبات إستراتيجية التمكين

✓ توفير بيئة داعمة للتمكين وإزالة أي معوقات: يتضمن ذلك تطوير مناخ مؤسسي يحفز على التمكين ويزيل الحواجز المحتملة.

✓ تحديد أهداف واضحة ووضع أطر زمنية محددة: يتطلب ذلك صياغة أهداف يمكن قياسها وتعيين جداول زمنية معقولة لتحقيقها.

- ✓ تأمين الدعم المادي الكافي في بيئة العمل: يلزم تخصيص الموارد المالية الضرورية لدعم خطوات التمكين.
- ✓ اعتماد منهجيات فعالة للتنفيذ والتقييم والرقابة والتطوير المستمر: يشمل ذلك تطبيق آليات واضحة لتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم فاعليتها، ورصد التقدم المحقق، والسعي المستمر نحو التحسين.
- ✓ موثوقية المكتبات المتخصصة وجديتها وكفاءتها في منح الحرية لكافة المستويات.
- ✓ إلتزام المكتبات المتخصصة بدعم الموظفين وإسنادهم اعتماداً على إستراتيجية التمكين.
- ✓ استبدال الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية المبنية على الثقة المتبادلة بين المكتبات المتخصصة والموظفين.
- ✓ اعتماد المكتبات المتخصصة على التخطيط المنظم عند تنفيذ إستراتيجية التمكين.
- ✓ إلتزام المكتبات المتخصصة بتدريب الموظفين وتأهيلهم لأداء الأدوار الجديدة . (Griffin, 1999, p. 500)
- ✓ إعتتماد أنماط مرنة ورشيقة بدلا من الأنماط التقليدية. (Ivancevich et al., 1997, p. 488)
- ✓ إخلاص الموظفين وحماسهم للعمل.

1.2.4.4 أبعاد إستراتيجية التمكين

توجد عدة إتجاهات للباحثين في تحديد أبعاد التمكين سيتم تلخيصها في الجدول التالي: (الساعدي، 2006، صفحة 12)

جدول رقم (5) : يوضح أبعاد إستراتيجية التمكين

الأبعاد	السنة	الباحث
المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.	1992	Dowen
القوة، الموارد، الحرية	1993	Eccles
الحرية، المسؤولية عن النتائج	1995	Horine
الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.	1996	Brown
فريق العمل، التفويض.	1996	Gregory
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.	1997	Ivancevich
الحرية، المسؤولية.	1997	Choi
دعم المنظمة، حرية التصرف.	1998	Argyris
الهيكل التنظيمي، الرقابة.	1998	Rubbins
تأهيل العاملين، الرقابة.	1999	Griffin
فرق العمل، الهيكل التنظيمي.	1999	Lloyd
دعم المنظمات، المكافآت.	2000	U gboro
الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.	2001	Daft
السلطة، المهارات، الحرية.	2001	Hellriegel et al

المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل	2001	Blanchard et. al.

1.2.4.5. نماذج إستراتيجية التمكين

1.2.4.5.1. أنموذج كونغر وكانونغو 1988 conger & kanungo

يعتبر كونغر وكانونغو التمكين كفكرة تحفيزية تعزز من فعالية الذات لدى العاملين، من خلال وجهتي نظر تفويض السلطة والمشاركة فيها. تُجرى هذه العملية من خلال خمس مراحل: (أندراوس و معاينة، 2008، صفحة 155)

❖ **المرحلة الأولى:** تحديد الأسباب وراء فقدان السيطرة. تبدأ هذه المرحلة بمعرفة الأسباب التي تؤدي لشعور الأشخاص بفقدان السيطرة، منها التغييرات الإدارية، ضعف قنوات التواصل، المركزية الزائدة، الأساليب الإشرافية القاسية، نقص آليات التشجيع، عدم وضوح المسؤوليات، غياب التدريب المناسب، والروتين الوظيفي الزائد. تستطيع جميع هذه العوامل أن تخلق شعورًا بالعجز والضعف لدى الموظفين داخل المكتبة.

❖ **المرحلة الثانية:** التعامل مع أسباب ضعف القدرة. بعد التعرف على أسباب الإحساس بفقدان القوة، يُنقل إلى تطبيق أساليب الإدارة التشاركية، ودعم الأداء من خلال ربط المكافآت بالإنجازات المحققة، وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة للموظفين حول أدائهم الشخصي بهدف التغلب على مشاعر الضعف والعجز.

❖ **المرحلة الثالثة:** تقديم ملاحظات حول الكفاءة الشخصية. في هذه المرحلة، يحصل الأفراد العاملون على معلومات حول كفاءتهم الشخصية في العمل (تغذية راجعة)، من خلال مراجعة التجارب الناجحة التي حققوها، إلى جانب استخدام أساليب الإقناع اللفظي لتعزيز ثقتهم.

❖ **المرحلة الرابعة:** تعزيز الإحساس بالتمكين والقدرة على الإنجاز الذاتي. استنادًا إلى البيانات المقدمة في المرحلة السابقة، يشعر الموظفون بالتمكين بسبب الجهود المتزايدة التي يقومون بها، ويزداد لديهم الإيمان القوي بقدرتهم الذاتية.

❖ **المرحلة الخامسة:** بروز التمكين في التصرف الفعلي، يمكن الاستدلال على تحقيق التمكين في هذه المرحلة من خلال التغيرات الملحوظة في السلوك، والتي تتجلى في مؤشرات مثل مبادرة الرؤوسين لتحقيق الأهداف والمهام المكلفين بها بشكل فعال واستباقي.

1.2.4.5.2. أنموذج توماس وفلتهاوس 1990 Thomas & Velthouse

قام كل من هذان الباحثان بإكمال العمل الذي أنجزه الباحثان السابقان، عن طريق تطوير نموذج للتمكين المعرفي، حيث أشار الباحثان إلى أن عملية التمكين ينبغي أن تبدأ من الفرد ونظام قناعاته ومعتقداته، وكيفية إدراكه للعالم من حوله وفهمه لذاته. مما يعزز السلوكيات الهادفة ويربطها بالأهداف

والأساليب المتبعة في المكتبات المتخصصة. وقد قام الكاتبان بتحديد أربعة أبعاد نفسية تتعلق بالتمكين هي: (أندراوس و معاينة، 2008، الصفحات 156-157)

- ❖ **التأثير الحسي:** يعبر عن مدى تأثير سلوك الشخص في بيئة عمله، وإيمانه بقدرته على التأثير في زملائه. والقرارات التي يمكن اتخاذها على مختلف الأصعدة.
- ❖ **إعطاء معنى للعمل:** يتطلب هذا البعد، القيام بمقارنة دقيقة بين متطلبات الدور الوظيفي ومعتقدات الفرد وقيمه الشخصية. عندما يشعر الموظف بأن المهام التي يقوم بها تتوافق مع قيمه وتكتسب أهمية خاصة بالنسبة له، يتكون لديه انطباع قوي بأنه يمارس عملاً ذو هدف سام ويحقق رسالة ذات قيمة حقيقية.
- ❖ **الاختيار:** يتضمن هذا البعد شعور الفرد بوجود فرصة لاختيار المهام التي تحمل معنى بالنسبة له، وأدائها بطريقة تتناسب مع احتياجاته. وهذا يمنح الفرد إحساساً بالحرية في اختياراته، ويتيح له التصرف بناءً على درجة فهمه للوظيفة التي يقوم بها.
- ❖ **الكفاءة:** تعبر الكفاءة عن قدرة الأفراد على تنفيذ الأنشطة بمهارة عالية، فذلك يشعرهم بأنهم متميزون يتقنون المهام التي يؤدونها إذا بذلوا الجهد اللازم.

1.2.4.5.3. نموذج ديفيس Davis

- ❖ **إقترح ديفيس عشرة أساليب يمكن للقادة استخدامها لتمكين موظفيهم بفاعلية:**
- ❖ **تعزيز التمكين عبر المسؤوليات:** يسهم التحديد الواضح للمهام، وفهم المتطلبات المرتبطة بالموظف، وتوضيح مكانته ودوره ضمن المكتبة المتخصصة، في تعزيز الشعور بالانتماء، والأهمية، وزيادة الإدراك بالمسؤولية.
- ❖ **تمكين الأفراد من خلال الصلاحيات:** يُظهر الموظف مستوى أعلى من الابتكار والدافعية عندما تُمنح له صلاحيات محددة تتعلق بمهامه اليومية، مما يعزز قدرته على القيام بالمبادرات.
- ❖ **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** ينبغي أن يملك الموظف المعرفة ويصل إلى المعلومات الأساسية التي تمكنه من اتخاذ القرارات الفعالة بشأن وظيفته، إذ أن عدم توفرها سيجعله غير قادر على أداء مهامه وتحقيق المسؤوليات المناطة به.
- ❖ **التحفيز عبر معايير الأداء المتميز:** إن اعتماد معايير الأداء العالية بوضوح وموضوعية يعزز من حماس الموظف ويدفعه لتقديم أفضل ما لديه.
- ❖ **التمكين من خلال برامج التطوير:** تشكل هذه البرامج عنصراً رئيسياً لتعزيز إحساس الموظفين بالنقطة في قدراتهم المهنية.
- ❖ **التعزيز والاهتمام لزيادة التمكين:** يتطلب العامل الشعور بالتقدير والاحترام من طرف المدير، مما يعزز من وعي الموظف بنفسه وقدرته على تحقيق الأهداف بكفاءة. (أندراوس و معاينة، 2008، صفحة 158)

- ❖ تحفيز الأفراد من خلال التعليقات: يُعدّ إبلاغ الموظف بنقاط ضعفه لتحسينها واتباعها، فضلاً عن إبلاغه بنقاط قوته لتعزيزها وتطويرها، جزءاً أساسياً في عملية تحفيزه، فمعرفة بمستوى تقدمه في عمله تعزز من حافزيته وتساهم في نجاحه.
- ❖ التمكين عبر الاحترام: يفضل العديد من الموظفين أن يتلقوا تقديرًا، واحترامًا، وكرامة. حيث يساهم الاحترام في تعزيز تقدير الذات، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز.
- ❖ التمكين بواسطة الثقة: عندما يثق المدير في فريقه، سيخصص ذلك الفريق جل جهده لأداء العمل بتركيز وفعالية، بدلاً من الشعور بالخوف ومحاولة تبرير كل قرار يتخذونه.
- ❖ التمكين من خلال تقبل الفشل: يمكن أن يصبح الفشل في الكثير من الأحيان نقطة انطلاق للنجاح. إن فهم الموظف أنه بإمكانه إعادة المحاولة بعد فشله الأول، يزيد من فرص نجاحه وقد يساعد في تعزيز شعوره بأهميته وقيمه. (أندراوس و معاينة، 2008، صفحة 158)

1.2.4.5.4. نموذج فورد وفوتلر Ford & Fottler

- في سياق الجهود المبذولة لتنفيذ التمكين بفاعلية، يوفر نموذج فورد وفوتلر (Ford & Fottler) هيكلًا عملياً ومنهجياً. يركز هذا النموذج على اعتبار التمكين عملية إجرائية شاملة تستوجب اتباع خطوات معينة لضمان نجاحها، بدلاً من أن يكون قراراً عشوائياً. وتتمثل هذه الخطوات في:
- ❖ **تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:** تحتاج هذه المرحلة إلى تحليل متعمق لتحديد الأهداف التنظيمية من التمكين، سواء كانت لتحسين الجودة أو لتعزيز الكفاءة التشغيلية. هذا الربط يحدد هدفاً واضحاً لعملية التحول ويضمن توافقها مع رؤية المكتبة.
 - ❖ **التغيير في سلوكيات المسؤولين:** يعتمد نجاح التمكين على التزام القادة بالتحول من أسلوب الإدارة المهيمن إلى نموذج يركز على الدعم والتوجيه. يشمل ذلك استعداداً فعلياً لتفويض الصلاحيات ومنح الثقة للموظفين.
 - ❖ **تحديد القرارات التي سيشارك فيها الموظفون:** تشمل هذه المرحلة إنشاء إطار عمل محدد يوضح طبيعة وحدود الصلاحيات الجديدة المعطاة للموظفين. هذا التحديد الواضح يساهم في تجنب الفوضى ويمنح الموظفين تصوراً عن نطاق واجباتهم.
 - ❖ **تكوين فرق العمل:** إن الأفراد الذين يعملون ضمن فريق يتمتعون بأفكار وقرارات أفضل مقارنةً بالأفراد الذين يعملون بمفردهم. فتعتبر فرق العمل عنصراً أساسياً في إستراتيجية التمكين، لذا يجب على المكتبات المتخصصة إعادة هيكلة العمل بشكل يبرز من أهمية فرق العمل.
 - ❖ **المشاركة في المعلومات:** يجب توضيح كيفية أداء المهامهم للأفراد المعنيين، وإتاحت فرصة أكبر للوصول إلى المعلومات التي تعينهم على اتخاذ القرارات المناسبة.
 - ❖ **اختيار الأفراد المناسبين:** الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للعمل مع الآخرين. ويتطلب ذلك وضع معايير واضحة ومحددة لاختبار المتقدمين للوظائف.

- ❖ توضيح الأهداف والتوقعات المرتبطة بإستراتيجية التمكين للموظفين: كتوضيح واجبات ومتطلبات الوظيفة، وتحديد الأطر الزمنية لتحقيق أهداف هذه العملية، وذلك بإستخدام خطة عمل الإدارة لنقل توقعاتها إلى الموظفين.
- ❖ توفير التدريب اللازم: يعتبر هذا أحد العناصر الأساسية في جهود التمكين، حيث يتعين على المكتبات المتخصصة تقديم دورات تدريبية تتناول مجموعة من الموضوعات المتعلقة بالتمكين، مثل مهارات الاتصال، العمل ضمن فرق عمل... . (أندراوس و معاينة، 2008، صفحة 159)
- ❖ تطوير برامج للمكافآت: يتلاءم مع إتجاهات وأهداف المكتبات المتخصصة .

1.2.4.6. نتائج إستراتيجية التمكين

- ✓ تحقيق الانتماء والذي يعد محصلة للرضا في البقاء بالمكتبات المتخصصة والعمل فيها. كما يظهر الانتماء من خلال إرتفاع مستوى الإنتاجية وإنخفاض معدلات التغيب ودوران العمل.
- ✓ المشاركة الفاعلة والإيجابية النابعة من واقع إنتماء الموظف .
- ✓ تطوير مستوى الأداء لدى الموظف، لأنه المستفيد الأول من إستراتيجية التمكين، بزيادة الإستقلالية لديه ومنحه حرية التصرف بما ينعكس على أدائه بالزيادة.
- ✓ إكساب المعرفة والمهارة للموظف من خلال إدماجه في دورات تدريبية أو ندوات أو ورش عمل لتنمية معارفه وإثرائها.
- ✓ تطوير وتجديد وتغيير رغبة الموظفين المتواجدين بالمكتبات المتخصصة .
- ✓ تحسين العلاقة بين الموظفين وبين أعضاء فرق العمل .
- ✓ زيادة ولاء الموظفين للمكتبات المتخصصة بعد تطبيق إستراتيجية التمكين ومنح الموظف صلاحيات أكبر وحرية في التصرف، يشعره بالعلاقة الصحية والإيجابية بينه وبين الإدارة ، مما يزيد في مستوى ولاءه وإنخراطه في المكتبة المتخصصة.
- ✓ يؤدي منح الموظفين صلاحيات أكبر وزيادة استقلاليتهم المهنية في المكتبات المتخصصة إلى تحسين المناخ التنظيمي. وهذا بدوره يعزز ثقة الموظف في الإدارة، ويعتبر محركاً رئيسياً لتقوية شعوره بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة و المكتبة معا .

1.2.4.7. أنواع إستراتيجية التمكين

تنقسم إستراتيجية تمكين الموظفين إلى ثلاثة أنواع:

1.2.4.7.1. التمكين الظاهري:

يعكس هذا النوع من التمكين قدرة الموظف على التعبير عن أفكاره، وتوضيح وجهات نظره بشأن الأنشطة والأعمال التي يشارك فيها.

1.2.4.7.2. التمكين السلوكي:

يشير إلى قدرة الشخص على التعاون ضمن فريق لحل المشكلات وتحديدتها وتعريفها، بالإضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بمشكلات العمل واقتراح حلول لها. كما يتضمن ذلك تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن الاستفادة منها في أداء المهام.

1.2.4.7.3. التمكين المتعلق بالنتائج:

يقصد بهذا النوع من التمكين قدرة الموظف على تحديد أسباب المشكلات والبحث عن حلول لها، بالإضافة إلى قدرته على تحسين وتغيير أساليب أداء العمل بما يسهم في زيادة فعالية المكتبات المتخصصة.

بخلاف المصطلحات الإدارية التي تتلشى شعبيتها مع مرور الوقت، تبقى إستراتيجية تمكين الموظفين فكرة مركزية لها جذور فكرية عميقة. يمكن اعتباره وسيلة إستراتيجية فعالة تهدف إلى تحقيق التطوير من خلال تمكين الموظفين، وذلك عن طريق منحهم سلطات أوسع للمبادرة واتخاذ القرار، مما يتيح لهم الانخراط الحقيقي في إدارة المكتبات المتخصصة.

1.3. إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية

يتوقف تحقيق الأهداف المنشودة في المكتبات المتخصصة على مجموعتين رئيسيتين من العوامل: الأولى هي العوامل المادية، مثل الأدوات والأساليب والمعدات المستخدمة، والثانية هي العوامل المتعلقة بالعنصر البشري والتي تنطوي على زيادة المقدرة والإستعداد لبذل المزيد من المجهود، برغبة كاملة وروح معنوية عالية. كما أثبتت الدراسات انه يمكن للإدارة التحكم في العوامل المادية بشكل مباشر، إلا أن التحكم في محددات الأداء البشري يعد أمراً أكثر صعوبة. يتطلب ذلك جهوداً خاصة لتكوين قوة عاملة قادرة على الأداء الفعال ولديها الرغبة في تحسين مستواها. (الفارسي ، 1991، صفحة 259) لتحقيق كفاءة الموارد البشرية، من الضروري وجود دافع يوجه سلوك الأفراد ويسعى للحفاظ عليه. بعد أن يتم إختياره وتدريبه، ومما لا شك أن هذا الدافع يشمل مجموعة من العمليات والممارسات التي تهدف إلى تعزيز حوافز ودوافع الأفراد. وتوجيه سلوكهم، وذلك للحفاظ عليهم وتحقيق أهداف المكتبات المتخصصة، التي تُعتبر من أبرز المحركات لهذه الموارد. يتم ذلك من خلال اعتماد إستراتيجيات متعددة تشمل المسار الوظيفي، بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي.

1.3.1. إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

تتمثل الدورة الحياتية للمورد البشري في المراحل التي يمر بها أثناء حياته العملية، إبتداء بدخوله للمكتبة المتخصصة، وإنهاء بخروجه منها. حيث تشير الأدبيات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي إلى أن العديد من المكتبات المتخصصة تولي اهتماماً بالغاً لعملية التوظيف. وتهمل جانب مهم وهو التخطيط المهني للمورد البشري، رغم أنه يجب تعاقب خطوات ومراحل حياته الوظيفية منذ قبوله للعمل فيها ليحقق أهدافها إلى غاية خروجه منها.

1.3.1.1 مفهوم إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من الأدوات الأساسية التي تعزز من حماس الموظفين وتزرع فيهم الولاء، حيث يمنحهم القدرة على امتلاك مساراتهم المهنية بدلاً من الاكتفاء بوظائفهم الحالية. كما يساهم في تحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، مما يساعد كل فرد على تحديد طموحاته المهنية بما يتناسب مع مهاراته وقدراته. ولفهم مفهوم تخطيط المسار الوظيفي بشكل أفضل، سيتم إستعراض بعض التعريفات المتعلقة به.

هو الرؤية المستقبلية التي تركز على طرق تعزيز وتطوير وترقية الموظفين في المكتبات المتخصصة، مع الأخذ في الاعتبار كل من احتياجات ومتطلبات الأداء وتطلعاتهم. (Armstrong M. , 1999, p. 190)

يعرف (عباس س.، 2003، صفحة 125) تخطيط المسار الوظيفي بأنه جهود ممنهجة وعملية منظمة تربط بين مهارات الفرد وطموحاته من ناحية، والفرص المتاحة لتحقيق تلك الطموحات من ناحية أخرى.

يُعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية رسمية منظمة تقوم بها المكتبات المتخصصة لأعضائها، بغرض تعزيز المعارف والمعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم المهني من حيث النوع والاتجاه، والعمل على تطويرها وتعميمها. (أبو بكر، 2008، صفحة 200) عبر مراكز وظيفية متسلسلة ينتقل الفرد بينها طوال مسيرته المهنية. (Dessler, 2000, p. 354)

عرفه (السالم، 2009، صفحة 98) بأنه المسار الذي يتبعه الموظف بين المناصب في المكتبات المتخصصة، حيث تقدم له الإدارة الدعم اللازم لتحقيق تقدم في مسيرته المهنية والوصول إلى مراكز وظيفية أعلى، خلال حياته العملية في المكتبات المتخصصة.

بينما يعتقد (علاقي، 2007، صفحة 571) أن تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الموظفين ومكتباتهم، حيث يتضمن ذلك تجهيز الفرد لمراحل متقدمة في مسيرته المهنية، وتحديد القدرات والمهارات اللازمة كالتعليم والتدريب، بالإضافة إلى تحديد الوقت المطلوب للانتقال من مرحلة إلى أخرى.

يتبين مما ذكره أن عملية تخطيط المسار المهني:

- ✓ مسؤولية مشتركة بين المكتبات المتخصصة والموظفين .
- ✓ تحديد الإطار العام الذي يستند إليه مستقبل الوظائف للموارد البشرية في المكتبات المتخصصة.
- ✓ تحديد فرص الترقية والتقدم في المناصب والسلم الوظيفي بناءً على الفرص المتاحة.
- ✓ تهيئة الموظف لمراحل متقدمة من التطور الوظيفي.

ومنه يُستنتج أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية تتطلب تعاوناً بين المكتبات المتخصصة والموظف، حيث تمثل عملية منظمة تربط بين مهارات الفرد وطموحاته من ناحية، والفرص المتاحة لتحقيق تلك الطموحات من ناحية أخرى. يتم من خلال هذه العملية التخطيط لمستقبل الموظف المهني، حيث يتم تعزيز وتطوير معارفه ومهاراته وقدراته بهدف الحصول على وظيفة أو منصب أعلى، مما يتيح له إما راتباً أكبر أو نطاق إشرافي أوسع. كما يمكن أن يتضمن ذلك انتقال الموظف بشكل أفقي لتوسيع خبراته ومعارفه، مما يسهم في تحقيق رضاه المهني.

1.3.1.2. متطلبات إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

- ✓ يجب على الفرد أن يعمل على تطوير نفسه وتعزيز قدراته ومهاراته وصفاته بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يسعى للحصول عليها. (أبو بكر، 2008، صفحة 212)
- ✓ يجب على الفرد أن يعمل على تطوير نفسه وتطوير مهاراته وقدراته وخصائصه التي تؤهله لشغل هذا المنصب.
- ✓ يعتمد المسار الوظيفي على دور المكتبات المتخصصة في تحديد الوظيفة الملائمة للفرد. بناءً على قدراته ومهاراته وخصائصه، بالإضافة إلى تهيئة بيئة العمل لاستثمار المهارات التي يمتلكها.
- ✓ لتحديد المسار الوظيفي، يجب على المكتبات المتخصصة أن تستخدم مجموعة متنوعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات مثل التوظيف، الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، النقل وغيرها من الممارسات التي يجب أن تتوافق مع المسار الوظيفي لكل فرد، استناداً إلى قدراته وكفاءاته.
- ✓ من الضروري تحقيق التوازن بين اتجاهات الفرد وخصائصه وقدراته، بالإضافة إلى توقعاته واحتياجات المكتبات المتخصصة وأهدافها. (أبو بكر، 2008، صفحة 212)
- ✓ يتجلى مبدأ الاستمرارية بوضوح في إدارة الحركة الوظيفية للفرد، حيث يوجد ارتباط موضوعي بين مسار الفرد الوظيفي وخطط المكتبات المتخصصة.
- ✓ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة حيث لا يشكل أي من الطرفين، سواء كان الفرد أو المكتبة المتخصصة، عبئاً على الآخر. وذلك بسبب وجود فائدة ومصلحة متبادلة لكلا الجانبين. من خلال إنشاء مسار وظيفي فعال.
- ✓ وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية وتوزيع الأدوار بطريقة منطقية وعادلة.
- ✓ تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات حدوث الصراعات أو النزاعات في مكان العمل. مما يساعد ذلك في تقليل مستويات التوتر أو الضغوط المرتبطة بالوظيفة بين الفرد والمكتبات المتخصصة.
- ✓ تحقيق مصالح الأفراد من خلال اختيار المسار المهني المناسب وإعدادهم للتقدم بنجاح في مختلف مراحل حياتهم المهنية.

1.3.1.3. أهمية تخطيط المسار الوظيفي

- ✓ إن اعتماد المكتبات المتخصصة على تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها سيساهم في تعزيز جاذبية هذه المكتبات ويحسن سمعتها، ما يساهم في جذب الكفاءات والانضمام لها.
- ✓ يساهم في الاحتفاظ بالمواهب البشرية الطموحة والمتميزة الموجودة داخل المكتبات المتخصصة.
- ✓ يُعزز من القدرة على تحديد الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب القيادية والمهنية العليا. والإستثمار بهم وتنميتهم للوصول إلى هذه المناصب. (المرسى، 2006، صفحة 378)
- ✓ يزيد من حالة الرضا لدى الموظف ويشجعهم على الابتكار والإبداع وينمي عوامل الإلتزام والإنتماء والولاء والذي ينعكس إيجاباً على الموظفين وتزيد من قدرتهم على البذل والعطاء. (ماهر أ.، 2007، صفحة 525)
- ✓ يمكن الفرد من أن يرى بوضوح قدراته وإمكاناته وإهتماماته، وتطويع هذه القدرات من أجل وضع أهدافه الوظيفية، كما يعمل تخطيط المسار كمحفز للموظف. (Yean & Yahya, 2011, p. 2)
- ✓ تلبية القيم الوظيفية الفريدة لكل شخص، حيث يختلف الأفراد في معتقداتهم حول القيم وأنواع الوظائف التي يؤدونها، بالإضافة إلى توجهاتهم المهنية. فبينما يولي بعض الأفراد أهمية أكبر للترقية أو الحرية، فإن آخرين قد يفضلون جوانب أخرى ذات قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، ويُعبر آخرون عن تقديرهم الأكبر للشعور بالأمان وإيجاد التوازن في حياتهم. لذا، يُعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسائل الأساسية التي تلي التوجهات المهنية لكل فرد. (راوية، 2002، صفحة 337)
- ✓ يواجه الشخص الحديث تحدي التوازن بين أدواره الحياتية المتنوعة، إذ يسعى للوصول إلى تنسيق دقيق بين طموحاته المهنية، التي تتجسد في الصعود الوظيفي وتحقيق الأهداف المالية، وبين مسؤولياته الشخصية والاجتماعية. وغالباً ما تأتي الحياة الأسرية والوقت المخصص للنفس في مقدمة أولوياته، مما يحفز للبحث عن وضع من التوازن لا تسيطر فيه الإلتزامات المهنية على جوانب حياته الأخرى. إن اختيار الحل المناسب لهذه المعادلة يُعتبر تحدياً معقداً، لأنه يتطلب موازنة مدروسة بين الحاجة للعمل وما يقدمه من استقرار، وبين الحاجة الجوهرية للراحة النفسية والاجتماعية.
- ✓ توفير فرص متكافئة للتطور الوظيفي للموظفين يعد أمراً مهماً، حيث تتيح قوانين العمل في العديد من البلدان حول العالم فرص عمل متكافئة للجميع. بالإضافة إلى ذلك، توفر برامج التدريب والتطوير للموظفين التي تساعد على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. كما أن وجود هذه البرامج يساهم في تقليل النزاعات في بيئة العمل ويعزز الولاء بين جميع فئات العاملين.

1.3.1.4. أهداف تخطيط المسار الوظيفي

- يتجاوز تخطيط المسار الوظيفي كونه مجرد إجراء إداري، ليصبح عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق المواءمة بين طموحات الموظفين المهنية واحتياجات المكتبة المستقبلية. وتكمن أهميته في مجموعة من الأهداف والغايات التي يسعى لتحقيقها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ مساندة الأفراد في تنمية اهتماماتهم ومهاراتهم المهنية.
- ✓ الرفع من مستوى رضا الموظفين من خلال تقديم الفرص الملائمة في الوظائف و العمل. التي تتماشى مع أهدافهم وخططهم.
- ✓ دعم المكتبات المتخصصة في شغل الوظائف الشاغرة بأعلى مستويات الكفاءة وفي الوقت المحدد. (المدھون م.، 2005، صفحة 22)
- ✓ مواكبة التغير التدريجي في إحتياجات الموظفين وإهتماماتهم وميولهم، بتغير الزمن للتوافق مع هذه المتغيرات التي تستدعي تغيير إستراتيجيات المكتبات المتخصصة، وإبراز درجة من المرونة. لتحقيق الكفاءة والفاعلية.
- ✓ يساهم تخطيط المسار الوظيفي على التميز .
- ✓ الحفاظ على الخبرات والكفاءات داخل المكتبات المتخصصة واستقطاب الكفاءات من الخارج.
- ✓ تلبية الإحتياجات العليا للأفراد وتحفيز دوافعهم نحو النمو والتقدم. وإثارة إهتمامهم نحو إقتناص الفرص المتاحة للترقية والتقدم الوظيفي ومواجهة التحديات التي تقابلهم. (سيد م.، 2009، صفحة 212)

1.3.1.5 نماذج تخطيط المسار الوظيفي

حرصاً على إنشاء رؤية منهجية لرحلة التطور المهني، طرح مجموعة من الباحثين أطر نظرية ونماذج مفاهيمية تهدف إلى دراسة المراحل التي يختبرها الشخص في مسيرته المهنية. تتباين هذه النماذج في أسسها ومجالات تركيزها، لكنها تتحد في سعيها لفهم الصفات والاحتياجات المهنية والشخصية لكل مرحلة. وفيما يلي ملخص لأهم هذه النماذج:

1.3.1.5.1 نموذج ليفنسن Livinon model

يقوم هذا النموذج على فكرة أو فرضية وجود علاقة قوية بين المسار الوظيفي ومراحل العمر المختلفة للفرد. فهو لا يفصل بين النضج الشخصي والتقدم المهني ، بل يعتبرهما مسارين متوازيين يتفاعلا مع بعضهما. وفقاً لليفنسن، يمر الشخص بمراحل متتابعة من الطفولة والنضوج والتحول، حيث يتكون مساره المهني نتيجة التفاعل الديناميكي بين خصائصه الشخصية المتغيرة (الحاجات، المتطلبات)، والفرص والقيود التي تفرضها البيئة الخارجية بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية. (العوامل ن.، 1995، الصفحات 52-76)

1.3.1.5.2 نموذج إريكسون (Erickson Model)

يوفر إريكسون هيكلاً عاماً للمسار المهني، مُقسماً إلى ثلاث مراحل رئيسية ومتتابعة. تبدأ المرحلة التأسيسية التي تشمل السنوات الأولى من النمو، بدءاً من الطفولة والتعليم وصولاً إلى التحضير لدخول سوق العمل. تأتي بعدها مرحلة التقدم ، التي تركز على فترة التكيف في بيئة العمل، بما يتضمنه من تدريب

وتطوير وتأقلم مع المتطلبات المهنية. وفي النهاية، تأتي مرحلة الصيانة، التي تهدف إلى الحفاظ على الاستقرار الوظيفي وتحقيق النمو الدائم، مع محاولة تحقيق توازن بين الأهداف المهنية والشخصية.

1.3.1.5.3 نموذج دالتون وthumbسون وبراييس (Dalton, Thompson & Price Model)

يستند هذا النموذج إلى تطور الكفاءة المهنية ومعدل الإسهام الفردي في المكتبة، مقدماً أربع مراحل متسلسلة. تبدأ بفترة التعلم، حيث يعتمد الشخص على الآخرين في اكتساب المعرفة والإرشاد. ثم يدخل مرحلة الاحتراف (أو الزمالة)، ليصبح مساهماً محترفاً ومستقلاً معترفاً به. بعد ذلك، يمكن أن يتطور إلى مرحلة التأثير في الآخرين كمرشد أو موجه، وأخيراً يصل إلى مرحلة الرعاية، وهي الأسمى، حيث يقوم بتشكيل الاستراتيجيات ودعم الأجيال الجديدة من المهنيين. يستند الانتقال بين هذه المراحل بشكل أساسي إلى الخبرة. (العوامل ن.، 1995، الصفحات 52-76)

1.3.1.5.4 نموذج شايين وكرايتنر (Schein & Kreitner Model)

يوفر هذا النموذج تصوراً أكثر دقة وتعقيداً، حيث يربط بين الفئات العمرية والوظائف المحتملة. يمتاز النموذج بعشر مراحل تتداخل زمنياً، حيث يمكن أن تبدأ مرحلة جديدة قبل أن تنتهي تماماً المرحلة التي تسبقها. يمتد المسار المهني ليشمل مراحل التطور الجسدي والعقلي، ثم البحث، فالدخول إلى بيئة العمل، مروراً بمجموعة من المراحل الوسيطة التي تعكس التقدم المهني، وصولاً إلى مراحل الانسحاب والتقاعد. يشير النموذج إلى أن كل مرحلة تحتاج إلى استعدادات وقدرات تكيف متنوعة من الشخص للحفاظ على الدافع والنمو.

1.3.1.5.5 نموذج كارلزلي Carlisle model

يعتمد نموذج كارلزلي على ثلاثة أبعاد أساسية تحدد مراحل التطور المهني، وهي: مستوى الاعتماد، والسلطة، ومدى العمل. ويبرز التقدم المهني كتغيير تدريجي من الاعتماد على الغير، بصلاحيات محدودة إلى الوصول إلى الاستقلالية التامة بسلطة أوسع. يشترط هذا النموذج لتحقيق النجاح وجود ما يسمى بـ "مثلث النجاح" الذي يعتمد على التفاعل الإيجابي بين قدرات الشخص ودوافعه. يعتمد هذا النجاح بصورة أساسية على الفرص المتوفرة التي تقدمها البيئة التنظيمية المحيطة بالشخص. (العوامل ن.، 1995، الصفحات 52-76)

1.3.1.5.6 نموذج إيفانسفيتش وزملائه (Ivancevich et al. Model)

يوفر هذا النموذج هيكلاً متكاملًا يربط بين ثلاث أساسيات: مراحل المسار الوظيفي، والمراحل العمرية، وتطور الاحتياجات الإنسانية (مثل هرم ماسلو). مراحل الحياة (الطفولة، الشباب، النضج، الشيخوخة) تتزامن مع مراحل المسار المهني (الإعداد، التقدم، الصيانة، التقاعد). في كل مرحلة، تتبدل طبيعة الاحتياجات السائدة لدى الشخص، من الاحتياجات الأساسية والأمان في البداية، إلى احتياجات الإنجاز وتطوير الذات في المراحل المتقدمة من حياته المهنية.

1.3.1.6. مراحل تخطيط المسار الوظيفي

يمثل المسار الوظيفي للموظف رحلة تطويرية يمكن تقسيمها إلى مراحل متعاقبة، حيث يتميز كل مرحلة بخصائصها ومتطلباتها وأهدافها المتنوعة. تعد هذه المراحل إطاراً فكرياً لفهم ديناميكيات التطور المهني للفرد في المكتبة، ويمكن تلخيصها كما يلي: (حنا ن.، 2002، صفحة 256)

1.3.1.6.1. مرحلة الحداثة

تمثل هذه المرحلة الأولية فترة انغماس الموظف الأولى في البيئة التنظيمية، التي تبدأ بمجرد توليه مسؤولياته وتمتد عادةً لعام كامل. الهدف الرئيسي خلال هذه الفترة هو التكيف الاجتماعي والمهني، حيث يحاول الموظف الجديد التعرف على ثقافة المؤسسة والمكتبة وفهم طبيعة مهامه وواجباته. وغالباً ما تعزز المكتبات هذه المرحلة عبر برامج إرشادية وتوجيهية، وقد يُعين موجه (Mentor) أو مشرف مباشر لمساندة الموظف في التكيف وتحديد ملامح مساره المهني المستقبلي.

1.3.1.6.2. مرحلة النمو

بعد اجتياز مرحلة التكيف الأولى، يدخل الموظف في مرحلة التطور المهني التي قد تستمر لعدة سنوات. ينتقل الاهتمام هنا من الفهم العام للعمل إلى إتقانه بشكل فعلي، حيث يسعى الموظف لتعزيز مهاراته وتوسيع خبراته وتطوير اتجاهات مهنية مستقرة. وتصبح هذه المرحلة ضرورية للتأهيل نحو الترقية، حيث يعمل الفرد بجد على اكتساب مهارات جديدة تساعده على التقدم في السلم الوظيفي أو الانتقال بين وظائف ذات مسؤوليات أعلى داخل المكتبة المتخصصة.

1.3.1.6.3. مرحلة النضوج

تمثل هذه المرحلة ذروة المسيرة المهنية، وتستمر لتكون العنصر الأساسي في حياة الفرد العملية. لا يقتصر دور الموظف في هذه الحالة على الأداء الجيد فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل القدرة على الإبداع والمبادرة وتحديث أساليب العمل، مما يجعله مصدر إلهام في تخصصه. يمكن أن تكون هذه المرحلة مرحلة انتقالية نحو المناصب القيادية العليا أو الأدوار الاستشارية المتخصصة في قمة الهيكل التنظيمي للمكتبة المتخصصة، حيث يصبح تأثيره أكثر استراتيجية وشمولية. وعادة تمتد هذه المرحلة من 5 سنوات إلى 50 سنة.

1.3.1.6.4. مرحلة التقاعد

تشكل هذه المرحلة نهاية المسيرة المهنية، وتشمل الفترة التي تسبق وصول الموظف إلى سن التقاعد. لم تعد هذه المرحلة مجرد نهاية للخدمة، بل باتت عملية انتقالية مرتبة. تركز المكتبات المتخصصة على تطوير برامج لدعم الموظفين في التخطيط لمرحلة ما بعد انتهاء حياتهم المهنية، مع ضمان انتقال سلس للمعارف والخبرات المتراكمة إلى الأجيال المقبلة من الموظفين وعادة تمتد هذه المرحلة من 50 سنوات إلى 60 سنة.

1.3.1.7. أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي

- لا يمكن فهم ديناميكيات المسار الوظيفي بشكل كامل دون دراسة أسباب الفشل التي قد تواجهه. وفيما يلي، سيتم تناول أهم العوامل التي قد تسبب عرقلة الفرد أو انحراف مساره الوظيفي عن أهدافه المراد تحقيقها:
- ✓ الطموح الكبير وعدم توافقه مع الواقع.
- ✓ الوظيفة الأولى تفتقر إلى الأهمية نظراً لعدم توافقه مع توقعاته.
- ✓ عدم النضج الشخصي يعكس نقص الخبرة التي يمتلكها الأفراد في مراحلهم المبكرة من حياتهم المهنية، مما يجعلهم غير قادرين على تحمل المسؤوليات الكبيرة.
- ✓ انخفاض الجانب العملي.
- ✓ عدم إبلاغ الموظف بنتائج تقييم أدائه.
- ✓ عدم اهتمام الرئيس بالموظف الجديد وعدم تقديم التوجيهات اللازمة له، بالإضافة إلى إغفاله تقديم التعليمات الضرورية، وعدم تقديم التحفيز أو النصائح والإرشادات اللازمة له، يترك تأثيراً سلبياً على الموظف الجديد.
- ✓ من أهم العوائق التي تواجه التكيف الوظيفي، الديناميكيات السلبية للعلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الزميل الجديد وزملائه. فبدلاً من تلقي التوجيه الضروري لاندماجه، قد يواجه محاولات لإثبات التفوق أو السيطرة من قبل بعض الأفراد، مما يعيق تكيفه ويتعارض بشكل مباشر مع متطلبات بيئة العمل الصحية والفعالة. (ماهر ا.، 1995 ، صفحة 35)

1.3.1.8. أساليب تخطيط المسار الوظيفي

تهدف أساليب تخطيط المسار الوظيفي بشكل أساسي إلى إدارة ومعالجة الفجوة التي قد تنشأ بين قدرات الموظف وطموحاته من جهة، وبين متطلبات وأهداف المكتبة المتخصصة من جهة أخرى. ولتحقيق هذه المواءمة الاستراتيجية، يمكن اللجوء إلى مسارين متكاملين: الأول يركز على تكيف الموقع الوظيفي ليتناسب مع الفرد عبر آليات الحراك الداخلي كالنقل والترقية، بينما يركز الثاني على تكيف الفرد ليتناسب مع وظيفته عبر برامج التدريب والتطوير. وفيما يلي، سيتم استعراض هذه الآليات وغيرها من الأدوات المتبعة:

1.3.1.8.1. النقل

يجب أن يكون الهدف الأساسي من النقل هو تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته. فقد تنشأ الحاجة إلى النقل نتيجة لمتطلبات العمل، أو نتيجة لزيادة أعباء العمل في بعض الوحدات التي تستدعي نقل بعض الأفراد إليها. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي التغييرات الهيكلية في المكتبات المتخصصة إلى الحاجة لتعديل المناصب. ويمكن أن تكون هناك أسباب أخرى متعددة للنقل، وذلك وفقاً لظروف المكتبات المتخصصة. (ماهر ا.، 1995 ، صفحة 285)

1.3.1.8.2. الترقية

تتم عملية الترقية بناءً على مدى توافق قدرات الفرد ومهاراته واستعداداته مع متطلبات الوظيفة ومكوناتها، إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، وهي تخص الأفراد الذين خدموا المكتبات المتخصصة مدة طويلة، فيكون التكريم مقابل الخدمة التي قدموها سابقاً بترقيتهم. فالترقية تمثل نقل الموظف من منصبه أو وظيفته الحالية إلى وظيفة جديدة يمكن أن يسهم ذلك في تعزيز دخله سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل. وزيادة في الصلاحيات والمهام الموكلة إليه في الوظيفة التي تم ترقيته إليها. (عبد الباقي م.، اداره الموارد البشريه، 2000، صفحة 292)

1.3.1.8.3. استخدام خرائط الإحلال

تُعتبر خرائط الإحلال وسيلة تخطيط استباقية لإدارة المخاطر المرتبطة بالموارد البشري، وتعمل على ضمان استمرار العمليات في المكتبات المتخصصة. تهدف إلى مواجهة الفجوة القيادية أو الفنية التي قد تحدث بسبب شغور غير متوقع في المناصب الحيوية. عبر تحديد وإعداد مجموعة ثانية من المرشحين المحتملين مسبقاً، تُحوّل هذه الخرائط عملية الإحلال من استجابة طارئة إلى انتقال مُدار ومُخطط له، وفي ذات الوقت، تمنح رؤية واضحة لمسارات الترقية الممكنة للموظفين. (ماهر ا.، 1995 ، صفحة 288)

المسار الوظيفي، كما تم الإشارة إليه سابقاً، هو مجموعة الوظائف أو الأنشطة أو المهام التي يشغلها الفرد على مدار حياته المهنية حتى يصل إلى مرحلة التقاعد. يهدف هذا المسار إلى توفير وظائف وفرص عمل أفضل للأفراد، بالإضافة إلى مساعدتهم في اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح في تلك الوظائف. وتحقيق التفاعل والتبادل بين الأفراد والمكتبات المتخصصة أثناء تنفيذ أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يسهم في تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المكتبات المتخصصة. وبالتالي يتعين على المكتبات المتخصصة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخصوصاً الذين يمتلكون مهارات وكفاءات متميزة، اتخاذ خطوات فعالة، تركز على تطوير مساراتهم المهنية. فذلك سيساهم في تحقيق رضاهم وتحفيزهم، حيث سيتضح لهم مستقبلهم المهني.

1.3.2. إستراتيجية التحفيز

تُعتبر الحوافز عاملاً خارجياً يُحفز الدافع الداخلي لدى المورد البشري، يساعد على تحقيق وإشباع سلوك معين يتماشى مع الأداء ويعزز التفاعل الإيجابي بين الموارد البشرية والمكتبات المتخصصة. يتم ذلك من خلال تقدير الأداء المتميز والجهود المتقنة، بالإضافة إلى تنشيط الدوافع الكامنة لدى الأفراد بعد اختيارهم وتدريبهم، حيث تعتبر هذه العملية واحدة من أهم المحركات التي تُحفز الموارد البشرية.

1.3.2.1. مفهوم إستراتيجية التحفيز

تعددت الآراء حول مفهوم الحوافز في المكتبات المتخصصة على مر مراحل الاهتمام بهذا الموضوع، مما أدى إلى ظهور تعريفات متعددة تعكس جوهره. ورغم تنوع هذه التعريفات، يبقى الهدف الأساسي واحداً،

وهو تحفيز العنصر البشري لضمان تحقيق الأهداف العامة للمكتبات المتخصصة. لذا، يمكن تعريف الحوافز بأنها:

مجموعة من العوامل الخارجية المستمدة من بيئة العمل أو المجتمع المحيط بها، والتي تستند إليها المكتبات المتخصصة للتأثير على الرغبات والاحتياجات. (مرسي و محمد، 1991، صفحة 638)

تُعرّف استراتيجيات التحفيز بأنها وسيلة لتشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الجهد، في أعمالهم لتحقيق أهداف المكتبات المتخصصة. تبدأ هذه العملية من خلال التأثير الخارجي على الأفراد، مثل تقديم أجور أعلى مقابل زيادة الإنتاجية. ومع ذلك، يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عوامل داخلية تتعلق بالحالة النفسية للفرد. (الطيب، 1995، صفحة 10)

تتعلق بتوجيه سلوك الأفراد وتقييمه واستمراره في العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال استخدام الحوافز كوسائل للإشباع (الطائي وآخرون، 2006، صفحة 404)، ومحفزات تشجع السلوك البشري وتساعد في توجيه الأداء. (السلمي، 1992، صفحة 209)

من خلال ما تم ذكره، يتضح أن التعريفات التي قدمها العلماء والباحثون حول استراتيجيات التحفيز تتشابه في دلالاتها، حيث تشير في مجملها إلى أنها تمثل مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تسعى المكتبات المتخصصة من خلالها إلى التأثير على تصرفات وسلوك موظفيها بهدف تعزيز كفاءتهم. بعبارة أخرى، تُعتبر هذه الاستراتيجية عملية تنظيمية تهدف إلى استثمار المؤثرات الخارجية الإيجابية لدفع الموظفين نحو سلوك أفضل وأداء أعلى. تسعى المكتبات المتخصصة من خلال هذه الاستراتيجية إلى توفير الفرص والوسائل اللازمة للموارد البشرية لديها، مما يؤثر رغباتهم ويحفزهم على العمل والجهد والمثابرة.

1.3.2.2. خصائص إستراتيجية التحفيز

يجب أن تتسم إستراتيجية التحفيز ببعض الخصائص أهمها:

- ✓ **القابلية للقياس:** ينبغي أن تُعبر السلوكيات والتصرفات والإنجازات المحفزة بطريقة تسمح بتقديرها وقياس أبعادها.
- ✓ **الملائمة:** تفقد الحوافز قيمتها إذا تم منح جميع الموظفين نفس المقدار منها. لذا، ينبغي أن تأخذ في الاعتبار الاختلافات الإدارية والاحتياجات الإنسانية.
- ✓ **المرونة:** ينبغي أن تتميز الحوافز بالثبات والتنظيم، ولكن هذا لا يمنع من إمكانية تطويرها أو تحسينها أو تعديل بعض معاييرها إذا دعت الحاجة. (فهيم، 1982، صفحة 106)
- ✓ **إمكانية التطبيق:** يدل على أهمية تحقيق الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز، دون

- ✓ المبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- ✓ **الوضوح والبساطة:** يجب أن يكون نظام المكافآت واضحاً وسهل الاستيعاب في أسلوبه وفي الإجراءات التطبيقية أو الحسابية.
- ✓ **التحفيز:** ينبغي أن يتميز نظام الحوافز بقدرته على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل، وتعديل سلوكهم وتحقيق الأداء المطلوب. (زويلف م.، 1998، الصفحات 225-226)
- ✓ **المشاركة:** من المستحسن أن يشارك الموظفون في تصميم نظام الحوافز الذي سيُطبق عليهم، مما يسهم في تعزيز تقبلهم له وزيادة حماسهم واعتقادهم بأهميته.
- ✓ **تحديد معدلات الأداء:** يستند تصميم أنظمة الحوافز إلى مبدأ أساسي، وهو ربطها بمعايير أداء موضوعية وقابلة للقياس. فالشرط الأساسي لنجاح هذه الأنظمة هو أن يدرك الموظف بوضوح أن ما يفعله يوصله مباشرة إلى تحقيق تلك المعايير، مما يؤدي إلى نيل المكافآت المستحقة، وتعزيز إحساسه بالعدالة والتقدير.
- ✓ **التوقيت الملائم:** ترتبط فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، حيث يكون الثواب الذي يأتي بعد السلوك مباشرة أكثر تأثيراً من ذلك الذي يُمنح بعد فترة طويلة من حدوث الفعل. (اللوذي، 2003، صفحة 376)
- ✓ **التنوع:** ينبغي أن تتنوع الحوافز لتكون مثيرة وتلبي جميع المتطلبات، حيث تشمل الحوافز المادية والمعنوية. (زويلف م.، 1998، الصفحات 225-226)
- ✓ **الإستقرار والمرونة:** يعني أنه لا يتغير بشكل مستمر ودون إنذار مسبق، كما أنه لا يكون ثابتاً لدرجة لا يمكن التعديل عليه.
- ✓ **الكفاية والملائمة:** تعني أن يكون الحافز كافياً ومتوازناً مع الجهد والوقت الذي يبذله الفرد في عمله. بمعنى آخر، يجب أن تكون الحوافز متناسبة بشكل مباشر وملحوظ مع الجهود التي يبذلها الموظفون، مما يشجعهم على تقديم المزيد من الجهد ويحفزهم على الإبداع والابتكار. (زويلف م.، 1998، الصفحات 225-226)
- ✓ **الضمان:** يعني أن يكون التحفيز مستمراً، يساهم ذلك في تحقيق الشعور بالراحة والاطمئنان للفرد من خلال توقع استمرار المكتبة المتخصصة في تلبية احتياجاته، وأيضاً ضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررهما. (الطائي وآخرون، 2006، صفحة 416)
- ✓ **القبول:** أي أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض التوتر وإشباع الحاجة.
- ✓ **الشفافية:** وذلك بإطلاع الموظفين على نظام الحوافز (مساره، قواعده، وشروطه)، بكل وضوح وبساطة. (الهييتي خ.، 2005، صفحة 115)
- ✓ **المشاركة:** حيث أن إشراك الموظفين في اختيار الحوافز المناسبة لهم تزيد من إقتناعهم بها وتحمسهم لها ، وبالتالي القيام بالسلوك المرغوب للحصول عليها.

- ✓ الأداء: يُعتبر التميز في الأداء أحد الأسس الرئيسية لمنح الحوافز، ويظهر من خلال وقت العمل المستغرق.
- ✓ المجهود: يُلجأ لهذا الأسلوب، عندما يصعب قياس ناتج العمل لذلك تأخذ المكاتب المتخصصة في الحساب المجهودات.
- ✓ الأقدمية: تشير إلى المدة الزمنية التي قضاها الفرد في أداء عمله.
- ✓ المهارات: غالباً ما نجد أن بعض المكاتب المتخصصة تقدم تعويضات ومكافآت للأفراد استناداً إلى ما يملكون من شهادات عليا أو دورات تدريبية.

1.3.2.3. أهمية إستراتيجية التحفيز

- ✓ تقدير إنجازات الفرد وتلبية احتياجاته.
- ✓ تساعد الحوافز في تعزيز إحساس الفرد بالمسؤولية، حيث يُعد تحمل المسؤولية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف.
- ✓ تشجع الحوافز الجماعية الأفراد ذوي المهارات العالية على تبادل خبراتهم مع زملائهم، مما يعزز فرص التنمية والتطوير والتدريب أثناء العمل.
- ✓ تساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد، مما يحفزهم على الاهتمام بالمصلحة العامة والسعي نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف. (المغربي ع.، 2009، الصفحات 364-365)
- ✓ زيادة دخل الموظفين وتعزيز شعور الاستقرار والولاء إتجاه المكاتب المتخصصة.
- ✓ ضمان بقاء المورد البشري في المكاتب المتخصصة وعدم انتقاله إلى مكاتب أخرى لتقديم أنظمة تحفيز أكثر جاذبية.
- ✓ تساعد على تطوير سلوكيات إيجابية داخل المكاتب المتخصصة، وتدعم استقرار القيم المهنية التي تُعتبر الركيزة الأساسية لما يُعرف بالثقافة التنظيمية. (الهيبي خ.، 2003، الصفحات 252-253)
- ✓ تحفيز الموظفين يعني تحقيق رضا الأفراد ومعالجة العديد من القضايا التي تواجه المكاتب المتخصصة، مثل انخفاض معدلات دوران العمل والصراعات وغيرها. (عودة ص.، 1994، صفحة 291)

1.3.2.4. أهداف إستراتيجية التحفيز

- تهدف الاستراتيجية المتكاملة للتحفيز إلى الوصول إلى عدة أهداف رئيسية تؤثر على استقرار وأداء المؤسسة، وتتمثل في ما يلي:
- ✓ تعزيز الاستقرار المهني: السعي لتقليل معدلات دوران الموظفين عبر تعزيز علاقة الموظفين بالمكتبة وزيادة ولائهم.
- ✓ زيادة الالتزام: تقليل معدلات الغياب غير المفسر، عن طريق إنشاء بيئة عمل مغرية يشعر فيها الموظف بالانتماء والمسؤولية.

- ✓ تعزيز السلوكيات الإيجابية: تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات تنظيمية فعالة وروح المبادرة التي تتجاوز حدود الواجبات الرسمية.
- ✓ تحقيق الأهداف الاستراتيجية: توجيه قدرات وموارد الموظفين بطريقة متكاملة لضمان الوصول إلى الأهداف المحددة للمكتبة بكفاءة وفاعلية.
- ✓ إنشاء بيئة تنظيمية جيدة: تحسين المعنويات العامة للموظفين، مما يساهم في وجود مكان عمل داعم يعزز من الرضا والإنتاجية.
- ✓ تقييم الأداء البارز: توضيح التقدير الواضح لجهود الموظفين، وتحفيزهم على المساهمة الفعالة لتحقيق إنجازات متميزة ومبتكرة.
- ✓ إرضاء الحاجات الأساسية للموظفين: تحقيق المتطلبات النفسية والاجتماعية لهم، في مقدمتها الحاجة إلى الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.
- ✓ تحسين فعالية العمليات: تحفيز الموظفين على تسريع الأداء واستغلال الوقت والموارد بشكل مثالي.

1.3.2.5. أنواع إستراتيجية التحفيز

لقد تعددت أنواع إستراتيجية التحفيز التي يمكن إستخدامها للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة لأداء الموظفين، وفي هذا العنصر سيتم التطرق إلى أهم أنواع الحوافز وهي :

1.3.2.5.1. الحوافز المادية

تُعد الحوافز المادية من أقدم أشكال الحوافز ، حيث تتميز بسرعة تأثيرها ، مما يمنح الفرد شعوراً مباشراً بنتيجة جهوده تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، والتحفيز على تكراره والمواصلة فيه، وتعطى هذه الحوافز للموظفين بشكل فردي أو جماعي. (صالح م.، 2004، صفحة 118) وهي تشمل:

1.3.2.5.1.1. الأجر:

هو مبلغ مالي يحصل عليه الموظف مقابل الجهود التي يبذلها في أداء عمله. وتلعب الأجر دوراً أساسياً في حياة الأفراد بحيث تسهم في تحسين مستوى أداءهم وإنتاجيتهم، كما أنها وسيلة لإشباع الحاجات المختلفة.

1.3.2.5.1.2. العلاوات:

تعتبر العلاوة وسيلة تعويضية تهدف إلى ربط زيادة الراتب بالأداء المستدام والانضباط المهني. يعتمد استحقاقها على تحقيق الموظف للأهداف المحددة وتقادي العقوبات الإدارية، حيث يُعتبر تقييم نهاية العام نقطة التحقق الأساسية. فالحصول على تقييم منخفض قد يمنع الموظف من تلك العلاوة ، مما يعتبر عاملاً رادعاً للسلوكيات غير المرغوبة ويعزز الالتزام بمعايير الأداء خلال فترة التقييم. (حجازي م.، 2005، صفحة 228)

1.3.2.5.2. الحوافز المعنوية

تتعدد حاجات الإنسان، مما يستدعي وجود مصادر متنوعة لإشباعها. فبعض الحاجات يمكن تلبيتها بشكل مادي، بينما يحتاج البعض الآخر إلى إشباع معنوي. لأن هناك حاجات لا يمكن تلبيتها إلا من خلال التحفيز المعنوي الذي يسهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، مما يعزز شعور الفرد بالرفعة في عمله وولائه له. ومن بين هذه الحاجات نجد الحاجة إلى التقدير، وتحقيق الذات، والاحترام. ويشير (عبد الوهاب ع.، 1986، صفحة 68) إلى وجود أنواع متعددة من التحفيز المعنوية، وهي:

1.3.2.5.2.1 المشاركة في اتخاذ القرارات

ويعني ذلك تضمين وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال والوظائف.

1.3.2.5.2.2 الترقية

تُعتبر الترقية حافزاً معنوياً بالإضافة إلى كونها حافزاً مادياً، حيث تأتي مصاحبة لزيادة في الأعباء والمسؤوليات وتعزيزاً للذات وزيادة في الأجور .

1.3.2.5.2.3 الباب المفتوح

يعني مفهوم الباب المفتوح وجود تواصل مباشر بين الرئيس والمرؤوس، حيث يُسمح للموظفين بتقديم أفكارهم وآرائهم مباشرة إلى رؤسائهم.

1.3.2.5.2.4 لوحات الشرف

يمكن إدراج أسماء المتميزين في العمل داخل المكاتب المتخصصة على لوحات الشرف ، مما يعزز ولائهم ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد.

1.3.2.5.2.5 المركز الاجتماعي

تعتبر الوظيفة التي تمنح الإنسان مكانة اجتماعية رفيعة حافزاً إيجابياً، حيث تلبي احتياجاته. كما أن المركز الاجتماعي يعد من الأمور التي يسعى الفرد إلى الحصول عليها والحفاظ عليها.

1.3.2.5.2.6 الخدمات

توفير وسائل لنقل الموظفين، تقديم الخدمات الصحية والرعاية الاجتماعية، وتكون شكلاً من أشكال إشباع حاجات الأمن والطمأنينة، كالتأمين ضد حوادث العمل. خدمات السكن، الإجازات بمختلف أنواعها، هدايا، تقديم إعانات للموظفين... .

1.3.2.5.2.7 ظروف العمل:

مجموعة العوامل المادية التي تحيط بالفرد أثناء عمله، وتؤثر على سلوك أدائه مثل: الإضاءة والتهوية... إلخ، فإذا كانت هذه الظروف ملائمة فإن ذلك يعتبر حافزاً لزيادة الأداء ورفع المعنوية للموظفين، أما إذا كانت ظروف العمل غير ملائمة فإن تأثيرها سيكون معاكساً. (بوسنينة و الفارسي، 2003، صفحة 324)

كما قسم بعض الأشخاص الحوافز المعنوية إلى الفئات التالية:

✓ شهادات التقدير

✓ تقدير كفاءات وجهود الموظفين من قبل المرؤوسين.

- ✓ الأوسمة.
- ✓ كلمات الشكر والمديح والثناءات اللفظية.
- ✓ كلمات الشكر والمديح الكتابية.
- ✓ ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز.
- ✓ ترشيح الموظف لدراسات عليا. (أبو الكشك، 2006، صفحة 137)
- ✓ تقليل الرقابة المباشرة وتعزيز الثقة في المرؤوسين مع العمل على تطوير الرقابة الذاتية.
- ✓ تكليف الموظف بعمل قيادي. (أبو الكشك، 2006، صفحة 137)

تُعد استراتيجية التحفيز واحدة من أهم عوامل النجاح في المكتبات المتخصصة، خاصة عندما تتوفر المصادقية والعدالة في تطبيقها، فمن خلالها يُعبر للموظف على قدر العمل الذي يقوم به، عن مدى تقدير المكتبة لأدائه المتميز وإتقان العمل وإشباع دوافعه وحاجاته. لأن هذان الأمران يتوقفان على مدى أدائه وكفاءته العملية في المكتبة المتخصصة لتحقيق أهدافها.

1.4. إستراتيجية بحوث الموارد البشرية

يُعد تطوير استراتيجية فعالة لأبحاث الموارد البشرية ضرورة حتمية لمواكبة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بالمكتبات المتخصصة، حيث تُمكن هذه الاستراتيجية من مواجهة التحديات واتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعمل المكتبات بشكل عام. ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على توفير بيئة داعمة لتطبيق تقنيات المعلومات الحديثة، واستبدال الأساليب الإدارية التقليدية بأدوات متطورة تتيح تخصيص وقت أكبر للمهام الاستراتيجية الأساسية، مما يساهم في خفض التكاليف وترشيد الوقت. وتُشكل استراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية أحد المكونات الفرعية الرئيسية لهذا الإطار الاستراتيجي الشامل.

1.4.1. إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية

أصبح نظام معلومات الموارد لبشرية ضرورة إدارية نتيجة للتغيرات في البيئة وطموحات المكتبات المتخصصة. ووفقاً للباحثين، فإن هذا النظام يمكنه تخفيف الأعباء التقليدية عن وظيفة الموارد البشرية، مما يتيح لها التركيز على القضايا الاستراتيجية. لذلك يعتبر هذا النظام من العناصر الأساسية التي تساهم في تقييم أنشطة وظيفة الموارد البشرية وتحليل المعلومات المتعلقة بها، مما يضمن التخطيط بشكل أفضل ويساعد على اتخاذ قرارات أكثر فعالية. كما يوفر نظام معلومات الموارد البشرية قدرًا كبيرًا من المعلومات حول الموارد البشرية. ولكن هدفها الأسمى هو مساعدة المكتبات المتخصصة في بلوغ أهدافها التي رسمتها على المدى القصير والطويل، وبالتالي لابد من إرساء نظام معلومات في المكتبات المتخصصة دقيق يستخدم في إدارة الأفراد من أجل إستقطابهم، وتنظيمهم وتوجيههم.

1.4.1.1 مفهوم إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية

إن الدراسة الشاملة للأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع تبين وجود تباين في تعريفات الباحثين والمختصين في هذا المجال، لذلك فإن الخروج بمفهوم متكامل له يعد أمراً صعباً في الوقت الحاضر، لا سيما وأن هذه النظم لها ارتباط بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات من جهة، والموارد البشرية من جهة أخرى، و تلك موضوعات متطلعة إلى الأمام يصعب التوقع بما سيلازمها من تغيرات وعلى العموم، سيتم إستعراض أهم التعاريف من أجل تشكيل صورة عن مفهوم أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من خلال إعطاء مفهوم إجرائي له ينق و توجهات الدراسة الحالية

هو الوسيلة الاستراتيجية التي تضمن التناغم بين موارد المكتبة البشرية المتخصصة وغاياتها المستقبلية. يتم ذلك عبر تحليل محدد و دقيق للاحتياجات الكمية (عدد الوظائف) والنوعية (المهارات والمؤهلات المطلوبة) اللازمة لتحقيق خططها بنجاح. (O'Brien, 2007, p. 283)

مجموعة من الأساليب والإجراءات تهدف إلى الحفاظ على سجلات الموظفين ومراقبة مهاراتهم وأدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى تقديم التدريب والدعم في مجال التحفيز، التعويضات، وتطوير مساراتهم المهنية. (النجار ف.، 2007، صفحة 98)

هو مجموعة من الأفراد أو العمليات أو الموارد. التي تعمل على جمع البيانات ثم معالجتها ونقلها، بحيث تتحول إلى معلومات قيمة تُوصل إلى المستخدمين بأسلوب مناسب وفي الوقت الصحيح. لمساعدتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. (القاسم، 2004، صفحة 18)

يتألف نظام المعلومات من مجموعة من الأجهزة، والبرمجيات، والأفراد، والإجراءات، وقواعد البيانات التي تعمل بشكل يدوي أو آلي لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها، ثم بثها على المستفيدين. (الحسنية ، 1998، صفحة 41)

هو نظام شامل يتيح جمع ومعالجة وتجميع وتخزين كافة المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية، بما في ذلك الإدارة التنبؤية للموظفين، إدارة الموظفين، تسيير الأجور، إعادة هيكلة العمليات التدريبية وتنظيمها، إدارة المهارات والكفاءات، وتطوير المسارات المهنية للموظفين. (Luc & Equilbey, 2003, p. 412)

ويرى (السامرائي و الزعبي، 2004 ، صفحة 34) أن نظم المعلومات تتكون من مجموعة من العناصر المتصلة فيما بينها، مثل المعلومات، والإجراءات، المعدات، الأفراد، والتي تعمل بشكل متناغم عبر مجموعة من العمليات المنسقة، مثل التجميع، التخزين، المعالجة، والتحليل، وتقديم مخرجات النهائية

بأشكال متنوعة (تقارير، نماذج، رسوم بيانية) تهدف إلى تلبية متطلبات إدارية معينة. تعتبر هذه النتائج أداة مهمة تساعد المستفيدين على تحسين رؤيتهم الإدارية، وتيسير مهامهم، وتقديم قاعدة قوية لعمليات التخطيط والرصد المستمر للأنشطة.

يمكن استنتاج من التعريفات المذكورة سابقاً أن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام مُخصص لأداء مهام إدارة الموارد البشرية، حيث يركز بشكل أساسي على تزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية. لإتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه وكفاءته، للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

1.4.1.2. خصائص إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية

تعتمد إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية على خصائص متعددة أهمها:

- ✓ تعتمد على إجراءات محددة منظمة ومنطقية.
- ✓ تهتم بجمع وتخزين وحفظ وإسترجاع البيانات الصادقة والدقيقة والموضوعية لتعظيم الأداء البشري.
- ✓ يعتبرها العديد من الإداريين لوحة قيادة لهم في إدارة شؤون موظفيهم.
- ✓ تهتم بجميع جوانب الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، بدءاً من الإختيار، التعيين، الترقية، التخطيط للقوى العاملة وغيرها.
- ✓ الهدف النهائي لهذا النظام هو تعظيم وترشيد عملية إتخاذ وصنع القرارات في أهم مورد ألا وهو المورد البشري. (الصيرفي، 2008، صفحة 91)

1.4.1.3. أهمية إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية

تبرز أهمية هذه إستراتيجية من خلال عدة جوانب وهي: (Dusmanescu & Martinovic, 2011, p. 13)

- ✓ إمكانية التحديث الفوري لقاعدة البيانات.
- ✓ القضاء على المعاملات الورقية.
- ✓ يخفف النظام من الأخطاء البشرية المرتبطة بالأنظمة الورقية واليدوية، مما يعزز من دقة البيانات والمعاملات.
- ✓ يتيح تطبيقات آلية لضمان متابعة دقيقة وموضوعية لعمليات مثل تسجيل الحضور والغياب، مما يعزز الانضباط.
- ✓ يساهم في توافق الممارسات الإدارية مع القوانين واللوائح المعمول بها، مما يعزز الحوكمة ويخفض المخاطر.
- ✓ يساهم في القضاء على التكرار والتداخل في المهام، مما يؤدي إلى تجميع الإجراءات وزيادة فعاليتها.

- ✓ يؤسس قاعدة معلومات مركزية وقائمة على الثقة، مما يعمل على رفع مستوى الثقة في البيانات المتوفرة ويساعد في إتخاذ قرارات صحيحة.
- ✓ يساعد النظام في تسريع الإجراءات وأتمتها، مما يزيد من فعالية إنجاز المهام ويقلل من الجهد والوقت المستهلكين.
- ✓ يتيح التحديث الفوري للمعلومات في قاعدة البيانات، مما يضمن دقة البيانات وصلاحياتها لدعم اتخاذ القرار.
- ✓ يسهم في حفظ وأتمة جميع العمليات، مما يزيل الحاجة للمعاملات الورقية وما يترافق معها من صعوبات في التخزين والاسترجاع.
- ✓ يقدم نظاماً شاملاً يتيح تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب، من خلال تحديد المهارات ومتابعة تطورها والتخطيط للتعاقب الوظيفي.
- ✓ القدرة على إتخاذ تدابير وقائية لإدارة التغيير وإدارة الأزمات.
- ✓ تسهيل إنسياب المعلومات بين الوحدات المختلفة وتعزيز تبادلها بطريقة سريعة.

1.4.1.4. أهداف نظام المعلومات الموارد البشرية

- يتعدى هدف تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية أتمة الإجراءات الإدارية، ليصبح عنصراً رئيسياً يعزز الاستراتيجيات العامة للمكتبة. يعمل كوسيلة لتمكين المكتبات المتخصصة من الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي تعزز الكفاءة وتدعم اتخاذ القرار. وبناءً على ذلك، تسعى أهداف استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية إلى:
- ✓ تحديد مصادر البيانات المتاحة، وهو أمر يتطلب إجراء مسح دقيق للتعرف على هذه المصادر وما ينقصها من بيانات. بناءً على ذلك، يتم وضع سياسة لتنظيم المعلومات بشكل فعال.
 - ✓ جمع وتنظيم البيانات المتخصصة من مصادرها المطبوعة المتنوعة وغير المطبوعة كالوثائق والتقارير.
 - ✓ تقديم المعلومات اللازمة للمخططين وصانعي القرار في الوقت المناسب، مع ضمان دقتها العالية وتوفرها بالشكل والكمية المطلوبة. (شوقي س.، 1996، صفحة 96)
 - ✓ تحقيق التعاون الجماعي الفعال دون الحاجة إلى تواجد الأفراد في موقع واحد.
 - ✓ تعتبر سهولة تدفق العمل من التطبيقات التي تهدف إلى أتمة المكتبات المتخصصة. حيث تركز جميع الجهود والأنشطة والمهام على العوامل الرقمية، مما يسهم بشكل استراتيجي في تحقيق الأهداف المحددة.
 - ✓ سرعة معالجة المعلومات بواسطة الحاسوب، وسرعة تنفيذ العديد من العمليات في لحظات قصيرة، بدلاً من الأساليب التقليدية التي كانت تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً.
 - ✓ يقدم النظام وسيلة لمراقبة دائمة لسير العمل، مما يسهل التعرف على أوجه القصور أو الخلل في الأداء. وبالتالي، فإن دوره لا يقتصر على كونه أداة رقابية فحسب، بل يمتد ليكون أداة تحليلية تساهم بشكل مباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين اعتماداً على معلومات دقيقة.

- ✓ إقامة علاقة إيجابية وتعزيز الفهم المتبادل بين المكتبات المتخصصة والموظفين من خلال توفير معلومات متنوعة تتعلق بأنشطتهم. (عباس محمد ، 2006 ، صفحة 322)
- ✓ تخفيض نسبة المشاكل داخل المكتبات المتخصصة. (الصيرفي، 2008 ، صفحة 94)
- ✓ لضمان قيمة وموثوقية نتائجه، يفرض النظام تنفيذ إجراءات أمنية ورقابية مشددة. تغطي هذه الإجراءات جميع مراحل معالجة البيانات، بدءًا من إدخالها حتى استخراجها، بهدف ضمان دقتها وصحتها، والحد من الأخطاء التشغيلية التي يمكن أن تؤثر على موثوقية المعلومات. (الدهراوى و سمير ، 2000 ، صفحة 19)

1.4.1.5. تصنيفات إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية

لا يمكن اعتبار نظم معلومات الموارد البشرية ككيان موحد، بل يمكن تقسيمها حسب عدة أبعاد وزوايا تحليلية تسهم في فهم نطاقها، دورها، وهيكلها. وفيما يأتي أهم هذه الأنظمة التصنيفية:

1.4.1.5.1. وفق المستوى التنظيمي أو الإطار الإداري:

يسلط هذا الرأي الضوء على مستوى شمولية النظام ومدى تغطيته ضمن الهيكل التنظيمي. وبناءً على ذلك، يمكن التفريق بين نوعين رئيسيين: نظم مخصصة تدعم قسماً أو إدارة معينة، مثل نظم معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية فقط، ونظم معلومات شاملة متكاملة (Enterprise-level Systems) تهدف إلى خدمة المكتبة ككل وربط بيانات الأقسام المختلفة.

1.4.1.5.2. وفق المجالات الوظيفية الرئيسية

يأخذ هذا التصنيف بعين الاعتبار النظام من منظور الوظيفة أو النشاط الرئيسي الذي يؤديه داخل المؤسسة. لكل مجال وظيفي رئيسي نظامه المعلوماتي المتخصص، ولذلك نجد نظم معلومات محاسبية، ونظم معلومات للموارد البشرية، وكذلك نظم معلومات مخصصة لإدارة المكتبات المتخصصة، حيث يتم تصميم كل نظام لتلبية الاحتياجات الفريدة لذلك المجال.

1.4.1.5.3. وفق الدعم الذي تقدمه

يتم التفريق هنا وفقاً لنوع المساندة التي يقدمها النظام للمستويات الإدارية المتنوعة وعمليات اتخاذ القرارات. يتضمن ذلك نظم أتمتة المكاتب التي تساعد في المهام التشغيلية والروتينية، ونظم المعلومات الإدارية التي تقدم تقارير للمديرين في الإدارة الوسطى، بالإضافة إلى النظم المتقدمة مثل نظم دعم اتخاذ القرار، ونظم دعم الإدارة العليا، التي تساهم في معالجة المشكلات الصعبة ودعم القرارات الاستراتيجية.

1.4.1.5.4. وفق التركيب البنائي

يولي هذا البعد أهمية للبنية التحتية التكنولوجية للنظام، أي كيفية تخطيط وتشغيل وإدارة العناصر التقنية من حواسيب وشبكات وقواعد بيانات. يشرح الهيكل الذي يوحد بين المجالات الوظيفية المتنوعة وأنظمة الدعم المختلفة ضمن بنية أساسية موحدة تضمن سلاسة تدفق البيانات وتكامل العمليات. (مرسي ن.، 2006 ، الصفحات 33-47)

1.4.1.6. أثر أنظمة المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية

1.4.1.6.1. أثر نظام المعلومات على إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

يساعد في تحديد احتياجات الأفراد مستقبلاً، كما تتطلب هذه الاستراتيجية نوعين من البيانات. بيانات تنظيمية تخص مثلاً أساليب العمل وأدوات ومعدات العمل بالمكتبات المتخصصة تشريعات وقوانين الدولة الخاصة بالعمل وغيرها من الأنظمة. ومعلومات حول الموارد البشرية مثل التعليم، التطوير، والتدريب، مستويات الأداء، القابلية للترقية... (معالي، 2002، صفحة 387)

1.4.1.6.2. أثر نظام المعلومات على إستراتيجية الإختيار والتعيين

يساهم الاستخدام الفعّال لأنظمة المعلومات في أقسام الإختيار والتعيين التابعة لإدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بمعلومات المرشحين للوظائف واسترجاعها عند الحاجة. كما يساهم ذلك في إجراء مقارنات موضوعية بين المؤهلين أو المرشحين للتعيين، مما يساعد في اتخاذ القرار المناسب بشأن التعيين. (السالم، 2009، صفحة 244)

1.4.1.6.3. أثر نظام المعلومات على إدارة الأجور والرواتب

لقد ساهم اعتماد نظام المعلومات في مجال الأجور في تحقيق الفوائد التالية:

- ✓ تحسين الدقة والسرعة في إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت، وضمان صرفها في المواعيد المحددة.
- ✓ اتخاذ قرارات سريعة بشأن العلاوات والمكافآت.
- ✓ إجراء مقارنات مناسبة بين أجور ورواتب الموظفين.
- ✓ يسهل إجراءات الإقتطاعات سواء تم ذلك داخلياً أم خارجياً.
- ✓ تسهيل عملية إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

1.4.1.6.4. أثر نظام المعلومات على إستراتيجية التدريب

لقد ساهم استخدام إستراتيجية النظم في تسهيل عملية تحديد المهارات وإعداد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للأفراد، فضلاً عن توزيعهم على الوظائف المناسبة وفقاً لقدراتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم الأكاديمية. كما يتيح هذا النظام إمكانية التوجه نحو التدريب الإلكتروني (E-learning).

1.4.1.6.5. أثر نظام المعلومات على إستراتيجية تقييم أداء

تقدم إستراتيجية النظم معلومات ضرورية حول الموظفين وأدائهم في العمل، مما يساهم في:

- ✓ تقدير احتمالات نجاح الشخص في منصبه الحالي أو في مناصب أعلى منها.
- ✓ تقديم المدخلات الضرورية لتحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب من خلال تحليل ودراسة نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد.
- ✓ توضيح درجة موثوقية عمليات الإختيار، وضمان تعيين الفرد المناسب في الموقع المناسب.
- ✓ إبراز المهارات المتوفرة في المكتبات المتخصصة، وتعزيز التركيز عليهم بشكل أكبر.
- ✓ تقديم ترقيات منصفة تستند إلى مهارات وقدرات الأفراد. (رقيق و زاوي، 2010، صفحة 387)

1.4.1.7. مرتكزات ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية

- يتطلب إنشاء نظام معلومات فعال وجيد توافر مجموعة من الأسس أو المرتكزات أو المكونات ، سواء كانت مادية أم بشرية، لإدارته وتشغيله. وتتمثل هذه المرتكزات في النقاط التالية:
- ✓ وضع أهداف وغايات قابلة للتحقيق من طرف نظام معلومات الموارد البشرية.
- ✓ إقناع الإدارة العليا بأهمية تقديم الدعم المالي والمعنوي والتزامهما بذلك.
- ✓ مساهمة المكتبات المتخصصة بالتعاون مع الإدارة العليا في تطوير وتصميم وإنجاح النظام.
- ✓ مراقبة ومتابعة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية باستمرار لضمان كفاءة وفعالية أدائه.
- ✓ توفر الموارد والأجهزة اللازمة لتشغيل النظام كالبرمجيات ووسائل الاتصال والشبكات والأنترنت وقواعد البيانات .
- ✓ توفير أفراد ذوي مهارات وخبرات فنية لتشغيل أجهزة وآلات حاسوبية، مثل محلي النظم والمبرمجين.
- ✓ تحفيز الموظفين وتوعيتهم على تقبل التغيير من خلال حوسبة وظائف إدارة الموارد البشرية.

1.4.1.8. العوامل التي تحد من كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية

- ✓ عدم وضوح أو تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية.
- ✓ نقص الإشراف الفعال للموظفين في تطوير وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية.
- ✓ وجود بعض التعقيدات بالمؤسسات التي تتبعها المكتبات المتخصصة.
- ✓ نقص الترابط والتناسق بين بعض النظم الفرعية لنظم المعلومات.
- ✓ استخدام تكنولوجيا متقدمة يصعب على الموظفين التكيف معها.
- ✓ تجاهل إجراءات رقابة نظم معلومات الموارد البشرية قبل وأثناء تصميمه وتطويره.
- ✓ مقاومة الموظفين ومعارضتهم لفكرة الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية.
- ✓ عدم إجراء دراسة دقيقة وشاملة لتكلفة البرامج المساعدة المستخدمة.

1.4.1.9. مكونات إستراتيجية نظام معلومات الموارد البشرية

1.4.1.9.1. المدخلات:

- تشمل المعلومات المتعلقة بالموظفين ووظائفهم ، ويمكن تصنيف هذه المعلومات إلى:
- ❖ بيانات إدارية: تشير إلى المعلومات المتعلقة بإستراتيجية التوظيف، والتي تتضمن القرارات، القوانين، والتوجيهات. (السالم، 2009، صفحة 266)
- ❖ البيانات المتعلقة بالموظفين: تشمل المعلومات الشخصية للموظف كالخبرات العلمية والعملية، بالإضافة إلى تفاصيل مسيرته المهنية، كإسم الوظيفة ورقمها، وتاريخ إلحاق الموظف بها، والتدرج الوظيفي، وتقييم الأداء، والإعارة، والإجازات، والعقوبات... .

❖ **البيانات المتعلقة بالوظائف:** تتضمن هذه البيانات مسميات الوظائف، مواقعها ضمن الهيكل التنظيمي، وأي تعديلات تطرأ عليها.

1.4.1.9.2. العمليات:

تشير إلى الأنشطة التشغيلية التي تُنفذ على المدخلات، والتي تشمل التحليل، الإحصاء... ، بهدف تحويل هذه المدخلات إلى صيغة واضحة ومفهومة. للإستفادة الفعالة منها في إدارة الموارد البشرية. تتضمن هذه العمليات تسجيل البيانات، مراجعة وتدقيق المعلومات، بالإضافة إلى تحليل البيانات. (الصيرفي، 2008، صفحة 121)

1.4.1.9.3. المخرجات:

تتمثل في شكل تقارير وقتية أو دورية، أو في شكل معلومات جاهزة للطلب لخدمة الإحتياجات الداخلية والخارجية، ومن أبرز مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية:

- ✓ التخطيط الكمي والنوعي للموارد البشرية.
- ✓ تحديد الأساليب المثلى لإستراتيجية الاختيار والتعيين.
- ✓ بيان الأفراد المؤهلين للترقية أو الذين تنطبق عليهم معايير النقل أو الإعارة.
- ✓ تخطيط برنامج التنمية والتدريب ورفع كفاءة العاملين.
- ✓ رصد ومتابعة أجور الموظفين وحوافزهم ومكافآتهم. (جودة و المغربي، 2005، صفحة 534)

1.4.1.9.4. التغذية العكسية:

تتضمن هذه المعلومات رسائل وإرشادات تتعلق بكيفية سير العمل، كما تظهر طريقة عمل النظام ومدى توافق مخرجاته مع الخطط الموضوعية المحددة. تُعتبر هذه التغذية العكسية عنصراً أساسياً في نظم معلومات الموارد البشرية. تسعى إلى تعزيز الرقابة على الأفراد، وفي ذات الوقت، توفر إمكانية متابعة التغيرات في الإجراءات الخاصة بالموظفين. مما يتيح التعامل مع القضايا التي تعيق فعالية استخدام النظم. (السالم، 2009، صفحة 267)

1.4.1.9.5. التحكيم:

هذا هو القسم المخصص لمتابعة تقدم الخطوات وفقاً للخطة الموضوعية، حيث يقوم بإشعار المستخدم في حال حدوث أي خلل في لبرنامج أو في البيانات المسجلة. (السالم، 2009، صفحة 267)

1.4.1.9.6. الذاكرة:

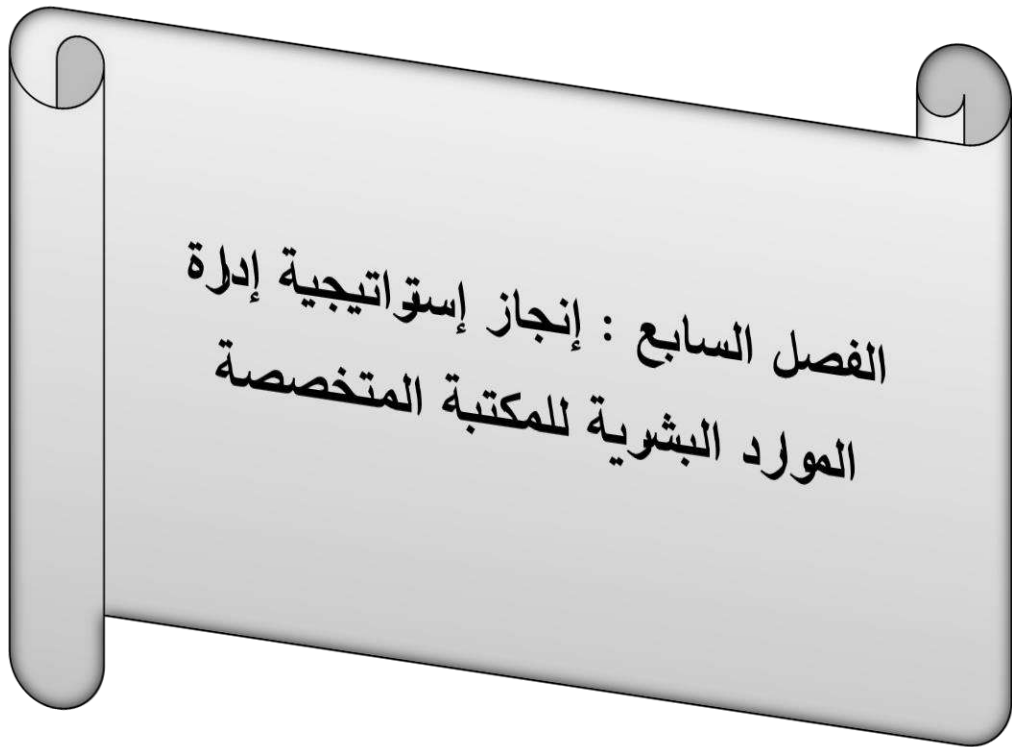
الذاكرة عبارة عن الحاوية أو وعاء تخزين فيها مخرجات ومدخلات النظام، مما يجعلها بمثابة ذاكرة النظام. وتتنوع أشكال وأنواع ذاكرة أنظمة المعلومات:

- ✓ الوعية الورقي: يتضح ذلك من خلال الملفات والمستندات الورقية، أي من خلال استخدام الأوراق.
- ✓ الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية والتي تتيح مساحة كبيرة لتخزين عدد هائل من الوثائق. (السالم، 2009، صفحة 269)

أحدثت نظم معلومات الموارد البشرية تغييرات جذرية في العديد من الجوانب التنظيمية من خلال إعادة هيكلتها لتناسب مع التغيير الجديد الذي تشهدها مكاتب الحاضر، والقائم على التوجه الإستراتيجي. مخلفة بعدها الأثر الأكبر في تحرير وظيفة الموارد البشرية من الأعباء التقليدية. والتركيز على القضايا والموضوعات الإستراتيجية بشكل ألي، ولمعالجة العمليات ودعم إتخاذ القرارات، أو تنفيذ الأنشطة والمهام المتعلقة بالمكاتب المتخصصة بشكل يحقق لها التمييز. كما ويسمح للعنصر البشري برفع مستويات أدائه وتحقيق أهداف المكتبة المتخصصة.

خلاصة الفصل:

تُبنى إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية الفعّالة على رؤية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المكتبة من خلال إدارة أصولها البشرية. تبدأ هذه العملية باستراتيجية جذب محكمة، أساسها تخطيط دقيق للموارد البشرية وتوصيف واضح للوظائف، مما يُمكن من استقطاب الكفاءات المناسبة. يتبع ذلك عملية اختيار وتعيين موضوعية تضمن انتقاء أفضل العناصر التي تتوافق مع ثقافة المكتبة. بعد ذلك، تنتقل المكتبة إلى مرحلة تنمية مواردها البشرية، والتي لا تقل أهمية عن جذبها، حيث تُصمّم إستراتيجيات تدريب هادفة لصقل المهارات وتعزيز المعارف. يتكامل هذا مع تشجيع الإبداع وتفعيل دور فرق العمل لخلق بيئة عمل محفزة. كما يُعتبر تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة جزءاً لا يتجزأ من هذه الاستراتيجية التنموية. ولضمان استمرارية هذه الكفاءات، تأتي استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية كعامل حاسم. يتم ذلك من خلال تخطيط مسارات وظيفية واضحة تُلبّي طموحات الموظفين وتمنحهم فرصاً للنمو والتقدم. وتُندعم هذه الجهود باستراتيجيات تحفيز فعّالة، مادية ومعنوية، لتعزيز الرضا الوظيفي والولاء للمكتبة. أخيراً، لا يمكن لهذه الاستراتيجية أن تعمل بمعزل عن بنية تحتية معلوماتية قوية. وهنا يبرز دور استراتيجية بحوث الموارد البشرية، التي تعتمد على نظم معلومات متطورة لتوفير بيانات دقيقة وتحليلات معمقة. هذه النظم تدعم عملية اتخاذ القرارات في كافة الوظائف والممارسات، بدءاً من الاستقطاب وصولاً إلى التحفيز، مما يضمن تحقيق تكامل وفعالية في إدارة رأس المال البشري.



الفصل السابع : إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة

تمهيد

تتمحور عملية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبات المتخصصة حول تحديد الإجراءات أي وضع خطوات متتابعة تصف وبدقة كيف تؤدي مهمة معينة أو عمل محدد، أو تحديد النشاطات الواجب القيام بها لإنجاز برنامج المكتبات المتخصصة، (الموسي، 2002 ، صفحة 4) ولن يكون لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أي قيمة حقيقة بصرف النظر عن الجهد الفكري والموارد المادية والزمنية المستثمرة في بنائها، إذ لم تتجاوز حدود الأطر النظرية والمستندات الرقمية، و لم تُفَعَل وتنبُلور في صورة خطط عمل تنفيذية، ومبادرات ملموسة، وسياسات إجرائية قابلة للتطبيق. توضح كل منها الأنشطة التي ينبغي القيام بها، والموارد المخصصة لكل منها وبصفة عامة توجد ثلاثة مجالات أو متغيرات أو إستراتيجيات فرعية أساسية تؤثر على نجاح إنجاز الإستراتيجية وهي إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية القيادة. وتحمل المكتبات المتخصصة عبء المسؤولية عن هذه الإستراتيجيات لتحقيق الفعالية التنظيمية التي سيتم مناقشتها في الفصل القادم. كما ويتطلب الإنجاز الفعال لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الارتباط القوي بين أهداف وغايات إستراتيجية المكتبات المتخصصة والوضوح في أهدافها وغاياتها الإستراتيجية، والتحقق من توفر الموارد المادية والتقنية والمالية لإنجاز الإستراتيجية وإستكمال النواقص.

1. مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة

1.1. إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

شغل مفهوم تقييم الأداء حيزاً مهماً ومتنامياً في الفكر الإداري الحديث، وأصبح محورياً للعديد من الدراسات والبحوث في علوم التسيير. لإعتبارات تتعلق بكونه عنصر أساسي يحدد مصير المكتبات المتخصصة بين النجاح والفشل في القرارات والخطط الإستراتيجية، ولتحديات متباينة حول مفهومه ومؤشرات تقييمه بناء على تباين أهداف المكتبات المتخصصة وأهداف الموارد البشرية، مما يتطلب تحديد ماهية تقييم الأداء ومعايير المناسبة التي يمكن إستخدامها وأهميته وأهدافه.

1.1.1. مفهوم إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

يُعتبر تقييم الموارد البشرية المحدد النوعي لأداءه. لكونه يحدد القدرات، الإمكانيات، والمهارات التي يتمتع بها كل فرد ومقدار تحسين وتطوير هؤلاء الأفراد. شرط أن تتم عملية التقييم بشكل موضوعي وعلمي. استناداً إلى مبادئ الإنصاف والمساواة التي تحقق هدف المكتبات المتخصصة والنهوض بها نحو الأفضل ومنه يعرف تقييم أداء المورد البشري على أنه:

العملية التي تشمل خطوات منظمة لتقييم أداء الموظفين في وظائفهم الحالية، واستكشاف الفرص المتاحة لتحسين هذا الأداء في المستقبل. (المغربي ع.، 2006، صفحة 167)

هو تقرير دوري يساعد المسؤولين على تحديد الإيجابيات والسلبيات في نشاط الفرد. لأنه يبرز أداء الفرد وسلوكه، مقارنةً بالمهام والواجبات الموكلة إليه في عمله. (صالح م.، 2004، صفحة 137)

هي عملية تقييم وتقدير جهود الموظفين. بصفة عادلة ومنصفة، بحيث يتم منحهم المكافآت المناسبة وفقاً لمستوى عملهم. وذلك من خلال استخدام معدلات لمقارنة أدائهم، لتحديد كفاءتهم في العمل الذي يؤديه. (شحادة ن.، 2000، صفحة 75)

هو تحليل أداء الفرد لتحديد نقاط قوته لتعزيزها ونقاط ضعفه لمعالجتها وتعزيزها لتحقيق أهداف المكتبات المتخصصة. (السالم، 2009، صفحة 238)

هو تحليل ودراسة أداء الموظفين في مهامهم، إلى جانب مراقبة ومتابعة تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء أوقات العمل. للحكم على نجاحهم وقدراتهم وكفاءتهم في أداء مهامهم. وإمكانية نموهم وتقديمهم في المستقبل، وقدرة تحملهم لمسؤوليات أكبر،(عبد الباقي ص.، 2005، صفحة 285) لتدريبهم أو لترقيتهم أو نقلهم، وفي أحيان أخرى الإستغناء عنهم.

ويرى (حنفي ع.، 2006 ، الصفحات 361-362) في تقييم الأداء الأسلوب أو الإجراء الذي يعتمد عليه المسؤولون لتحديد الأفراد الذين أتموا العمل كما هو مُنتظر منهم. نتيجة لهذا التقييم، يُصنّف الفرد ضمن مستوى محدد من الكفاءة أو الجدارة.

عملية مرتبة ومنظمة ومخططة تستند إلى أساليب وقواعد محددة. محددة بطريقة موضوعية وواقعية. كما تُعتبر هذه العملية خطوة إيجابية، لتعزيز الأداء وتحسينه بدلاً من الانشغال بكشف العيوب والأخطاء بهدف معاقبة الموظفين المقصرين. كما تُعد عملية ديناميكية مستمرة، رغم أن نتائجها النهائية قد لا تكون واضحة على الفور. (ابو شيخة، 2010، صفحة 332)

يُمكن استنتاج من التعريفات السابقة أن تقييم أداء الموارد البشرية يُعتبر وسيلة لقياس أداء الموظفين ومراقبة ومتابعة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء قيامهم بمهامهم وواجباتهم الوظيفية. في سياق إنجازاتهم ورغبتهم في تطوير أدائهم. حيث تتم هذه العملية بتعزيزها أو معالجتها، للحكم على إمكانية نمو الموظفين وتقديمهم في المستقبل، ومدى قدرتهم على تحمل مسؤوليات أكبر، ومدى إستعدادهم للإرتقاء في مناصب أعلى أو الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى.

1.1.2. أهمية إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

- ✓ تقديم معلومات عن أداء الفرد وتقدير ذلك الأداء من وجهة نظر الإدارة، ولأن أكثرهم يرغب في معرفة أين يقع بالضبط و أين يجرى تقييم الأداء الوظيفي. (أميري، 2012، صفحة 78).
- ✓ تقديم مجموعة من الأساليب والمناهج الملائمة لتحسين تصرفات الموظفين وتعزيز البيئة المهنية.
- ✓ إشعار العاملين بمسؤوليتهم، وأن أداءهم ونشاطهم في العمل يخضعان لتقييم من قبل المسؤولين المباشرين. لبذل جهد أعلى وطاقة إضافية لإنجاز مهامهم على أكمل وجه.
- ✓ تنمية مهارات الموظفين المتميزين وتعزيز وترقية قدراتهم.
- ✓ زيادة إنتماء الموظفين للمكتبات المتخصصة ما يساهم في تحقيق الأهداف .
- ✓ استخدام مفاهيم ومعايير موحدة لتقييم أداء الموظفين. (السالم، 2005، صفحة 92)
- ✓ تسليط الضوء على الأفراد المتميزين وإبراز إنجازاتهم أمام المسؤولين.
- ✓ ضمان تحقيق العدالة لجميع الموظفين حول القرارات المتخذة.
- ✓ تحديد مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المتوقع، بهدف الكشف عن أي نقص أو قصور محتمل.

1.1.3. أهداف إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

- ✓ يهدف إلى اكتشاف الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية، ويعرفهم بمواقع أدائهم، ويحفيزهم على تجاوز نقاط ضعفهم .
- ✓ يحفز الموارد البشرية على العمل بجد ويمنحها فرصة للتعبير عن إبداعاتها. ويرفع من معنوياتها ويشبع حاجاتهم ورغباتهم.
- ✓ إعادة هيكلة الموارد البشرية لتحسين الأداء الفردي والجماعي، من خلال اعتماد خيارات تطويرية مثل تغيير المهام، أو تطوير المهارات عبر التدريب، أو الإرشاد المسبق للمهام المستقبلية.
- ✓ إرشاد الموظفين نحو الوظيفة التي تتسجم مع مستوى كفاءتهم الشخصية وقدراتهم الذهنية.
- ✓ وضع الشخص المناسب وفق رغبته وطموحه وقابليته وإنجازاته، مما يحقق خدمة الفرد والمكتبة المتخصصة معا. (الهييتي خ.، 2005، صفحة 412)
- ✓ يساهم في وضع خطط مستقبلية للمكتبات المتخصصة، من خلال تقديم صورة واضحة عن أداء الموارد البشرية الحالية والمستقبلية.

1.1.4. خصائص إستراتيجية تقييم الأداء

- ✓ يجب أن تكون معايير التقييم ثابتة.
- ✓ يجب على المكتبات المتخصصة أن تضع استراتيجية التقييم في مقدمة أولوياتها.
- ✓ يجب أن تكون نماذج إستراتيجية التقييم دقيقة وتشتمل على عناصر تساهم في تحقيق الأهداف.
- ✓ ينبغي أن تكون إستراتيجية التقييم مفهومة للموارد البشرية.

- ✓ أن تكون التعليمات وواضحة لضمان الاستمرارية إستراتيجية تقييم الأداء داخل المكتبات المتخصصة.
- ✓ تدريب المقيمين (المسؤولين) بخصوص طريقة إجراء إستراتيجية التقييم. كالإستناد إلى الإنجاز الذي يحققه المورد البشري في وظيفته ومقدار نجاحه في تحقيق أهداف المكتبات المتخصصة. وليس على إنطباع المقيمين وعن ملاحظاتهم لعادات العمل. (عبد الباقي ص.، 2002، صفحة 183)
- ✓ ضرورة إتصال المقيمين بالموظفين المراد تقييمهم بصفة مستمرة. (ثابت ز.، 2001، صفحة 91)
- ✓ ضرورة إجراء التقييم من قبل عدة مقيمين بشكل مستقل لتجنب بعض التحيزات والتظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ✓ من الشروط الأساسية لنجاح تقييم الأداء، تقديم ملاحظات تقييمية مفيدة ودقيقة لموظفين، تبرز لهم جوانب مختلفة من أدائهم المهني من حيث المستوى والكفاءة والأسلوب ونوعية المخرجات.

1.1.5. مشاكل إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

- يتضمن الاعتماد على التقدير البشري في تقييم أداء الموظفين مجموعة من التحديات الأساسية، حيث إن طبيعة القائم بالتقييم تجعل العملية معرضة للأخطاء ونقاط الضعف، مما يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات، وأبرزها:
- ✓ **سيطرة العنصر الذاتي:** تتأثر عملية التقييم بشكل كبير بالأحكام الشخصية والانطباعات الخاصة بالشخص الذي يقوم بالتقييم، مما يقلل من موضوعية النتائج ويجعلها معرضة للتحيزات اللاواعية، سواء كانت متعمدة أو غير متعمدة.
- ✓ **تولد مقاومة الموظفين:** يتولد لدى الموظفين شعور من المعارضة والخوف اتجاه تقييم الأداء، ويكون هذا الرد ناتجاً عن القلق من المراقبة الدائمة، والخوف من الأثر السلبي المحتمل للنتائج على استقرارهم ومسيرتهم المهنية.
- ✓ **تأثير الخصائص الشخصية للمُقيّم:** تلعب الفروقات الفردية دوراً مهماً في قبول نتائج التقييم، حيث يمكن أن تؤثر الميولات الشخصية لبعض الأشخاص، مثل الشك المسبق أو قلة الثقة في نوايا الإدارة، سلباً على قناعتهم بمدى عدالة العملية.
- ✓ **احتمالية تصاعد التوتر في العلاقات المهنية:** قد تسفر عملية التقييم عن إحداث فجوة في العلاقة بين المسؤولين والموظفين، إذ يتواجد المدير في موقف صعب ومحرج عند مناقشة النقاط السلبية أو إبلاغ نتائج قد لا تحقق تطلعات الموظفين.
- ✓ **ظهور مشاعر سلبية لدى أصحاب الأداء المحدود:** قد يعاني الموظفون الذين يحصلون على تقييمات متوسطة أو منخفضة من شعور بالإحباط أو الظلم، خصوصاً عند ربط النتائج بالمكافآت المادية والوظيفية، مما قد يساهم في خلق بيئة عمل غير صحية ويستدعي التركيز على الجانب التنموي للتقييم لمعالجة هذه المشكلة. (عقيلي، 2005، الصفحات 371 – 373)

1.1.6.1. مراحل إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

تتضمن إستراتيجية تقييم الأداء للأفراد المراحل التالية: (الهييتي خ.، 2005، صفحة 206)

1.1.6.1.1. وضع توقعات الأداء:

تعتبر الخطوة الأولى في إستراتيجية تقييم الأداء، حيث يتم التعاون والتناسق بين المكتبات المتخصصة ومواردها البشرية التي سيتم تقييمها لوضع توقعات الأداء. وبالتالي يتم الاتفاق على تحديد المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي الوصول إليها لتحقيقها.

1.1.6.1.2. مراقبة التقدم في الأداء:

يتم استيعاب كيفية أداء العنصر البشري في هذه المرحلة بناءً على معايير موضوعية تم تحديدها مسبقاً. من خلال هذا الفهم، يمكن إجراء إصلاحات مناسبة، ويتم تقديم المعلومات اللازمة حول طرق تنفيذ العمل وإمكانية تعزيز أدائه.

1.1.6.1.3. تقييم الأداء:

في هذه المرحلة يتم تقييم أداء كافة موظفي المكتبات المتخصصة، للتعرف على المستويات المختلفة للأداء، مما يسهل اتخاذ قرارات متنوعة.

1.1.6.1.4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:

تُعتبر هذه الخطوة أساسية لتحديد الفجوات بين المعايير المستخدمة والأداء الفعلي وكشفها. ومن الجوانب المهمة أيضاً في هذه المرحلة هي قدرة المورد البشري على تحقيق نتيجة تعكس أدائه الفعلي، يجب أن يقتنع بها . فنتائج التقييم تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الروح المعنوية وتعزيز الأداء المستقبلي.

1.1.6.1.5. مناقشة نتائج التقييم:

ليس كافياً أن يكون لدى الموارد البشرية معرفة بنتائج تقييم أدائهم، بل من الضروري أن تُجرى مناقشة شاملة لجميع الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم. هذه المناقشة تساعد في توضيح بعض النقاط المهمة التي قد يتجاهلها المورد البشري، لا سيما الجوانب السلبية في أدائه. فالمناقشة تساهم في تقليل تأثير الجوانب السلبية على مشاعره واتجاهاته.

1.1.6.1.6. الإجراءات التصحيحية:

يمكن التفريق بين اتجاهين رئيسيين للإجراءات التصحيحية في إدارة الأداء. يتحقق المنهج الأول من خلال المعالجة الفورية، وهو إجراء استراتيجي يهدف إلى تصحيح الانحراف وإعادة الأداء إلى مستواه الطبيعي بشكل مباشر وسريع، دون الاستغراق في تحليل الأسباب الجذرية. النهج الثاني يُسمى بالمعالجة الأساسية أو الجذرية، وهو أسلوب استراتيجي يركز على تشخيص واستقصاء العوامل الرئيسية التي تسببت في فجوة الأداء. يُعتبر هذا الأسلوب الأخير أساساً لتحقيق تحسينات فعّالة ومستدامة، حيث يندرج ضمن جوهر فلسفة إدارة الأداء العصرية.

1.1.7. مسؤوليات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

إن تحديد المسؤول عن تقييم الأداء لا يعتبر مجرد إجراء إداري، بل هو قرار استراتيجي يؤثر بشكل مباشر على مصداقية وفاعلية نظام التقييم بشكل كامل. تتنوع المصادر التي يمكن استخدامها لجمع البيانات التقييمية، وتُظهر الممارسات الحالية توجهاً نحو اعتماد منهجيات متعددة المصادر لضمان رؤية شاملة ومتوازنة. يمكن تقسيم الأطراف الرئيسية المعنية بالتقييم إلى الفئات التالية:

1.1.7.1. الرئيس المباشر

يُعتبر المدير المباشر المصدر الرئيسي والمحوري في تقييم الأداء. يحصل على أهليته لهذه المهمة من معرفته العميقة بالمهام والمسؤوليات الموكلة لموظفيه، وإلمامه الواسع بكفاءاتهم وقدراتهم الفنية والسلوكية. تفاعله اليومي والمستمر معهم يتيح له القدرة على تحديد دقيق لنقاط القوة ومجالات التحسين اللازمة، ويجعله المصدر الرئيسي للمعلومات الخاصة بإنجازاتهم.

1.1.7.2. الزملاء

يعتبر تقييم الزملاء مصدراً هاماً للمعلومات لأنه يأتي من المراقبة المباشرة للسلوكيات اليومية في مكان العمل. لكن كفاءته تتوقف جوهرياً على عاملين أساسيين: أولاً، وجود مناخ من الثقة والشفافية بين أفراد الفريق، وثانياً، ضمان أن يتم التقييم بين موظفين يتواجدون في نفس المستوى الوظيفي.

1.1.7.3. الرؤوسين للرؤساء

يسمى هذا الأسلوب بالتقييم الصاعد وهو يعد آلية تتيح للموظفين تقديم تقييمات عن الأداء القيادي والإشرافي لمدراءهم. ويشمل ذلك تقييم فعالية المدير في تنفيذ أدواره القيادية، مثل التوجيه والتحفيز، وقدرته على تشكيل فريق عمل متكامل، بالإضافة إلى مهارته في إدارة النزاعات وتعزيز ثقافة التعاون.

1.1.7.4. التقييم الذاتي

يعتبر هذا النهج وسيلة لتعزيز الوعي والمسؤولية لدى العامل، ولكن نجاحه يعتمد على قدرته في التغلب على الانحيازات المعرفية المتأصلة. وأهم هذه الانحيازات هو التوجه نحو تقديم تقييمات إيجابية مبالغ فيها، نتيجة للرغبة في الحصول على فوائد مهنية أو مادية. على الجانب الآخر، توجد ميول لتحميل الأسباب الكامنة وراء الأداء الضعيف لعوامل خارجية، مثل غياب الدعم من الزملاء، أو قلة الإرشاد من المشرفين، أو ارتفاع أعباء العمل، مما يقلل من مصداقية النتائج.

1.1.7.5. المستفيدين من المكتبة

يعتبر مستخدمو المكتبة، بمختلف فئاتهم (مثل الباحثين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب)، طرفاً أساسياً في تقييم جودة الخدمة المعروضة. تعتمد أهمية هذا المصدر على أن تقييمهم يأتي مباشرة من تجربة التعامل الفعلي مع الموظف. يتضمن ذلك مؤشرات الأداء الأساسية مثل: مهارات التفاعل والتواصل مع الجمهور، جودة الاستقبال والتوجيه، والفاعلية في تقديم وعرض الخدمات المكتبية.

1.1.8. معايير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

يتطلب إجراء تقييم موضوعي لأداء الموارد البشرية، تحديد عدداً من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تأتي مباشرة من الأهداف المحددة. تعد هذه المؤشرات وسيلة لتقييم كفاءة الأداء، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي: (عقيلي، 2005، صفحة 410)

1.1.8.1. معايير تصف الخصائص الشخصية

تركز هذه المعايير على تقييم الصفات الشخصية للموظف، مثل الأمانة والولاء والانتماء، اعتماداً على أن هذه الميزات تشكل قاعدة للأداء الجيد. فالأداء الذي يتحلى بهذه الخصائص يُحتمل أن يتلقى تقييماً جيداً. ولكن التحدي الأساسي يكمن في الطابع الشخصي لتقييم هذه الخصائص وصعوبة تحويلها إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس بدقة، والسبب يعود إلى كون هذه الصفات غير ملموسة، مما يؤدي إلى عدم دقة التقييم واحتمالية وجود تحيز معين. فالتقييم يعتمد بالكامل على رأي المقيم وقراره الشخصي. لأن هذا النوع من التقييم يعتمد بشكل كامل على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

1.1.8.2. معايير تصف السلوك :

يقصد به تقييم التصرفات الإيجابية للأفراد بصفة مستمرة، ويعكس جوانب إيجابية في أدائهم كالتعاون، الالتزام، مواجهة التحديات، والتعامل الجيد مع المستفيدين... وبناءً على ذلك، فإن هذا النوع من التقييم يتصف بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الخصائص الشخصية.

1.1.8.3. معايير تصف النتائج :

يقصد بهذا المعيار الهدف الذي يسعى إليه المورد البشري والمتمثل في تحقيق إنجازات يمكن قياسها وتقديرها من حيث الجودة والتكلفة والوقت.

1.1.9. شروط إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

لضمان معايير أكثر مصداقية وفعالية في إستراتيجية تقييم الأداء، ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط وهي: (عباس محمد، 2006، الصفحات 142-143)

- **مقياس الصدق:** تشير إلى القدرة على قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي. دون قصور أو تشويه.
- **مقياس الثبات:** يقصد به الإستقرار والتجانس في نتائج الأداء بصفة مقاربة .
- **مقياس التمييز:** كتمييز الفروقات في الجهود والأداء لمساعدة المقيمين على اتخاذ القرارات.
- **مقياس القبول:** يُحدد بناءً على التصرفات والممارسات السلبية أو الإيجابية التي يتم اتباعها. أو على النتائج التي تم تحقيقها بواسطة الأفراد.
- **مقياس التوافق:** يشير ذلك إلى مدى انسجام إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية مع الاستراتيجيات الأخرى والأهداف وثقافة المكتبات المتخصصة. (سامح ع.، 2011، الصفحات 223-224)
- **مقياس التحديد:** يقصد به تحديد المطلوب من الفرد عمله لمساعدة المكتبات المتخصصة في تحقيق أهدافها.

1.1.10.1. أخطاء إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

هناك أخطاء تتعلق بالقائمين بالتقييم منها:

1.1.10.1.1. أثر الحالة

يتمثل أثر الحالة في تحديد أداء الفرد اعتماداً على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للمرؤوسين، أي أن الفرد يحصل على تقييم كلي من خلال تقييم جانب معين فقط أو وضعية معينة .

1.1.10.1.2. أثر المقارنة

هذا الأثر يميل إلى تقييم أداء الفرد ومقارنته بأداء الزملاء المحيطين بدلاً من تقييمه على أساس معايير معتمدة سلفاً.

1.1.10.1.3. أثر التشابه

يشير إلى الشبه الموجود بين التقييم والمقيم في بعض الصفات أو الخصائص، حيث يقوم المقيم بتقييم الأفراد إنطلاقاً من تصوراته عن ذاته فيسقط ما يحمل هو من صفات على غيره. فمثلاً لو كان المقيم عدوانياً فإنه ينظر إلى الآخرين بأنهم مثله. (Batal, 1998, pp. 67-69)

1.1.10.1.4. أخطاء التحيز

يحدث التحيز حينما يمنح المقيم بعض الأفراد الخاضعين للتقييم تقديرات سواء كانت مرتفعة أو منخفضة عن مستوى أداءهم الفعلي، وذلك لإعتبارات شخصية أو إجتماعية أو نفسية كالقربة، الصداقة، الجنس... ، مما قد يؤثر على مدى كفاءة نظام التقييم. (الطائي وآخرون، 2006، صفحة 261).

1.1.10.1.5. التساهل والتشدد والنزعة المركزية

تختلف طبيعة المقيمين بشكل كبير، فبعضهم قد يكون صارماً بينما يبرز آخرون بمرونتهم. في حين يتسم البعض الآخر بوسطية التقدير. وكل من هذه الصفات أخطاء تؤثر بشكل كبير على إستراتيجية التقييم بحيث تولد لدى الأفراد شكوكاً حول مصداقية نظام التقييم والمقيمين. (المغربي ع.، 2009، صفحة 264)

1.1.10.1.6. فخ الحداثة

يتمثل في التأثير الكبير للمقيم بالأحداث أو الإنجازات الأخيرة للفرد على حساب الأعمال المنجزة في الفترات الأولى للحكم على مستوى أدائه، كأن يكون أداء الفرد مثالياً خلال السنة ولكن يصدر عنه خلال أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ في الإنجاز يترك تأثيراً يزيد على وزنه الفعلي على تقييم الرئيس لهذا الفرد أو بالعكس. (الطائي وآخرون، 2006، صفحة 262)

1.1.10.1.7. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء

وجود مثل هذا الخطأ في إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية يمنع المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. (أبو بكر، 2008، صفحة 334).

1.1.10.1.8. إستخدام طريقة واحدة لتقييم جميع الوظائف

يحدث هذا الخطأ بغض النظر عن مستوى وطبيعة الوظائف الموجودة داخل المكتبات المتخصصة .

1.1.10.9. عدم كفاءة نماذج التقييم

تعد كفاءة نماذج التقييم عاملاً رئيسياً يحدد مدى نجاح التنفيذ. فالنماذج المفهومة والشاملة تدعم مشاركة المُقيّم واهتمامه في إتمام العملية. على الجانب الآخر، تؤدي النماذج المعقدة أو الغامضة إلى ابتعاد المُقيّمين عن تنفيذها بدقة، مما ينتج عنه انخفاض في دقة وموثوقية نتائج التقييم.

1.1.10.10. سرية التقارير

يحدث هذا الخطأ عندما لا يتم إشعار الأفراد بنتيجة تقييمهم، مما يجعل أهداف التقييم المتمثلة في تحسين نقاط الضعف وزيادة نقاط قوته صعبة التحقيق. (أبو بكر، 2008، صفحة 334)

1.1.11. طرق إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

تتنوع أساليب وطرق قياس إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بحسب تنوع الأفراد والمكتبات والمهام التي يقومون بها. حيث أن أغلب نظم تقييم الأداء في المكتبات المتخصصة متماثلة على الرغم من اختلاف الوظائف، فهناك العديد من الطرق والأساليب التي يتم إستخدامها في تقييم أداء الموظفين ومن بينها: (بوزيان و مغربي، 2017، الصفحات 157-158)

1.1.11.1. طريقة التدرج البياني

هذه الطريقة تعتمد على تحقيق تقييم يكون أكثر دقة وموضوعية. من خلال منح درجات أو أوزان محددة لكل بند يصف أداء وسلوك الموظف المراد تقييمه. وتختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل عنصر ومدى تأثيره على المكتبة وإنجاز المهام.

1.1.11.2. طريقة التدرج المعياري

يعتمد هذا الأسلوب التقييمي على مقياس متدرج يحتوي على مجموعة من الدرجات التي تصف الأداء. يتراوح عدد هذه المستويات ما بين خمسة إلى سبعة، ويمثل طرفا المقياس خصائص أو سلوكيات متضادة. ما يجعل هذه الطريقة بارزة هو بساطة إستخدامها وسهولة فهمها من طرف الأفراد. وسهولة تعديل الخصائص أو المعايير الموضوعية وفقاً لاحتياجات المكتبات المتخصصة أو المقيمين.

1.1.11.3. طريقة قائمة المراجعة

هذه القائمة تتكون من فقرات أو عبارات تنطبق على صفات الموظف وسماته الإيجابية أو سلبية المتعلقة بأدائه، يتم تحديدها والتأشير عليها من طرف المقيم إيجاباً أو سلباً، ثم يتم مقارنة عدد النقاط لكل منهم. إذا كانت النقاط الإيجابية أكثر، فهذا يدل على أداء قوي والعكس صحيح.

1.1.11.4. طريقة التوزيع الإجباري

هذه الطريقة تهدف إلى توزيع تقديرات بين الأفراد بالنسب التالية 10% ، 20% ، 30% ، 40% . للتلخيص من التحيز في إجراءات التقييم. (عزام ع.، 2017، صفحة 211)

1.1.11.5. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد أسلوب الإدارة بالأهداف على مبدأ تقييم الأداء، من خلال مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف الموضوعة سابقاً، مما يجعلها تتجاوز الذاتية الموجودة في الأساليب التقليدية. تتطلب هذه العملية: (1) تحديد أهداف كمية بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس ، (2) إعداد خطة عمل لتحقيق تلك الأهداف، و(3) وضع مقاييس دقيقة لتقييم النتائج النهائية.

1.1.11.6. طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء :

تعكس هذه الطريقة الاتجاهات المعاصرة في قياس أداء الموظفين. من خلال المزج بين سلوك وخصائص الموظف ونتائج العمل. (خبابة و بعجي، 2008، صفحة 112)

1.1.11.7. طريقة تقييم الأحداث الحرجة

تُعد من أحدث الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية، وتتطلب توثيق سلوك الموظف أثناء أدائه لمهامه، مع تحديد تواريخ حدوث هذه السلوكيات. بعد ذلك، يقوم المسؤول بمراجعة هذه السجلات خلال التقييم الدوري، ليصدر حكمه على أداء الموظف بناءً على ما تم توثيقه. (خضير و الخرشة، 2006، صفحة 151)

ما يمكن إستخلاصه في نهاية هذا العنصر هو أن مفهوم الأداء عبارة عن تركيب معقد وليس مفهوماً مبسطاً مقاساً بأبعاد ومؤشرات محددة، ويعكس مدى نجاح المكتبات المتخصصة وقدرتها على التكيف مع بيئتها. وفي كل مرحلة من مراحل تطوره وجد معيار معين للحكم على أداء المكتبات المتخصصة بدءاً من معيار الفعالية التنظيمية ثم الفعالية الإستراتيجية والفعالية البشرية، إلا أن الأبحاث الحديثة تشير إلى أنه في ظل اعتبار المكتبات المتخصصة نظام متعدد الأهداف صار من الضروري تجميع المعايير المتنوعة لهذا المصطلح النظري. وتحقيق التجانس والتكامل فيما بينهم بحيث يكون الأداء البشري ركيزته الأساسية وهذا سعيًا نحو تحقيق أداء شامل المكتبات المتخصصة.

وإذا كان هناك إتفاق بين الباحثين حول مكانة الأداء البشري، فإن الأمر لا يعد كذلك على مستوى تحديد محتواه التعريفي لكونه يمثل هدفاً متحركاً ومعقداً يصعب الإلمام به كاملاً، وكذا تركيز الأعمال الأكاديمية على دراسة معايير والعوامل المفسرة له، والتي توصلت في الآونة الأخيرة إلى ضرورة إنتقاله من وحدوية البعد الذي يحمل بمضمونه العملي تعريف الأداء البشري من زاوية المهام الجوهرية للعمل، إلى منطق تعددية الأبعاد الذي يأخذ بعين الإعتبار الأنشطة والسلوكيات الإختيارية سواء كانت إيجابية منها أو سلبية، وذلك في إطار مقارنة شمولية تسمح بإنتهاج والإنخراط في عملية النمو المستمرة الهادفة إلى أخذ نتائج المكتبات المتخصصة نحو الأفضل.

1.2. إستراتيجية الإتصال

تُعتبر عملية الاتصال بُعداً استراتيجياً مهماً ترتكز عليه المكتبات المتخصصة لتعزيز كفاءتها التنظيمية. وتتأتى أهميتها الأساسية من وظيفتها المزدوجة في تحقيق انتقال سلس وفعال للمعلومات عبر قنواتها الداخلية والخارجية. على المستوى الداخلي، يعزز الاتصال العلاقات بين المستويات الإدارية المتنوعة، يبني الثقة، ويحقق فهماً مشتركاً يدعم النشاطات التشغيلية. وعلى المستوى الخارجي، يضمن عرض صورة واضحة عن خدمات المكتبة. يعتبر هذا التدفق المنظم للمعلومات الأساس الحيوي لتحسين عمليات اتخاذ القرار وتطوير أساليب إدارة الأنشطة والمهام. وبالتالي، أصبح إنشاء نظم اتصالية شاملة ومستدامة أمراً ضرورياً للمكتبات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتعزيز نموها.

1.2.1. مفهوم إستراتيجية الإتصال

إن جودة نقل المعلومات وإيصالها إلى الأفراد الموظفين بالمكتبات المتخصصة، بالإضافة إلى حسن إستغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير وتقاسم المعرفة، تعتبر من أبرز العوامل التي تلعب دوراً في إنجاح استراتيجية الإتصال داخل هذه المكتبات. كما وتمثل الإتصالات أحد العناصر اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية، ونقل التعليمات والإرشادات إلى الموظفين في المكتبات المتخصصة وأسلوب يستخدمه لتطوير الأداء نحو تحقيق الأهداف.

لقد قام الباحثين والمختصين بالمجال إعطاء جملة من التعاريف لتحديد مفهوم الإتصال، فقد تشير كلمة الإتصال إلى أنها مجموعة من المبادئ والتطبيقات التي تسعى إلى تعزيز سلوكيات الاستماع، وتيسير تبادل ونشر المعلومات، وتعزيز العمل الجماعي، بالإضافة إلى رفع قيم المكتبات المتخصصة بهدف تحسين الفعالية الفردية والجماعية. (دليو، 2003، صفحة 30)

ويعرفه (عليان، 2003، صفحة 82) بأنه إجمالي الأنشطة والإجراءات المتبعة لتأسيس علاقة بين الأطراف الفاعلين، ويسمح لكل طرف التعريف بنفسه ودوره.

كما عرفت إستراتيجية الإتصال بأنها تفاعل في التنظيم تعتمد على الإتصال ما دامت تعتبر وسيلة للنقل للمعلومات والأفكار... من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخل المكتبات المتخصصة، لتحقيق الأهداف. (بوفلجة، 2016، صفحة 11)

يُعد الإتصال وسيلة إرتباط وتماسك وتبادل لأفكار، ورغبات ومعلومات داخلية أو خارجية بين أفراد المكتبة. كما يعتبر وسيلة رئيسية لتغيير سلوك الأفراد وتحفيزهم نحو الوصول إلى الهدف المنشود. (طلعت، 2002، الصفحات 11-12)

أما (حجاب، 2003، صفحة 35) فيرى أن إستراتيجية الإتصال هي العملية التي تسعى إلى نقل المعلومات كحقائق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، في اتجاهات متعددة تشمل الإتصال النازل، الإتصال الصاعد، والإتصال الأفقي عبر مراكز العمل المتواجدة داخل الهيكل التنظيمي.

من خلال هذه العينة من التعاريف، يتضح بأن إستراتيجية الإتصال إستراتيجية ضرورية لتسيير الأفراد، لكونها تؤثر في دافعيتهم وتزيد من نسبة تمسكهم بالمكتبات المتخصصة، كما تمثل وسيلة يتم بها نقل المعلومات الرسمية أو غير الرسمية، المكتوبة أو الشفوية الموجهة نحو تحقيق الأهداف وضمان الأداء الجيد داخل المكتبات، وبالتالي تنفيذ القرارات وتحقيق الفعالية.

1.2.2 أهداف إستراتيجية الإتصال

- من بين الأهداف التي تطمح المكتبات المتخصصة إلى تحقيقها بوضع إستراتيجية إتصالية هي:
- ✓ تحقيق رؤية المكتبات المتخصصة. (السالم، 2005، صفحة 45)
 - ✓ تُعتبر إستراتيجية الإتصال وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار والسياسات والخطط لتحقيق أهداف المكتبات المتخصصة.
 - ✓ تلعب إستراتيجية الإتصال دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات، وتقييم وإختيار أفضل البدائل، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها.
 - ✓ خلق الرضا والإرتياح بين الموظفين وزيادة التفاهم والثقة والتماسك بينهم.
 - ✓ زيادة حماس الموظفين من خلال مشاركتهم في المسائل التي تخص إدارة المكتبات المتخصصة. (الجميل، 1997، صفحة 35)
 - ✓ تعريف الموظفين بالأهداف المطلوب تحقيقها وبطرق تنفيذها وبالمعوقات التي ستواجهها. (عياصرة و بني أحمد ، 2008، صفحة 164)
 - ✓ تساعد إستراتيجية الإتصال في ضبط سلوك الموظفين.
 - ✓ تعتبر إستراتيجية الإتصال وسيلة يعبر بها الموظفين عن مشاعرهم وحاجاتهم، ونجاحاتهم، وإخفاقاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوكهم. (حمدي، 2010، صفحة 96)
 - ✓ تؤدي إستراتيجية الإتصال كذلك إلى تنفيذ القرارات ومتابعتها، وتقييم النتائج المترتبة عليها.
 - ✓ تعمل على تبسيط إصدار الأوامر والتعليمات بطريقة تضمن فهمها وقبولها من قبل الموظفين، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور.

1.2.3 مبادئ إستراتيجية الإتصال

لضمان نجاح وفعالية التبني لاستراتيجية الاتصال في بيئة المكتبات المتخصصة، ينبغي أن يستند إلى الأسس الرئيسية التالية:

- ✓ الوجود: ينبغي على المكتبات المتخصصة تحديد استراتيجيتها الاتصالية واهتماماتها.
- ✓ الإستمرار: يجب أن تكون استراتيجية التواصل ليست مجرد حملة قصيرة الأمد، بل نهج دائم وممتد عبر الزمن. لذا فإن تأثيرها الحقيقي واعتراف الأطراف المعنية بها يحتاج إلى جهد منهجي وتراكمي.
- ✓ الوضوح: يتطلب صياغة الرسائل الاتصالية بطريقة مباشرة وبسيطة، بدون غموض أو تناقضات، لضمان فهمها بالكامل ومن جميع الأطراف المعنية، وخاصة الموظفين.
- ✓ المصداقية: يتوجب على جميع الأنشطة الاتصالية أن تتسم بالشفافية والواقعية، وأن تقدم معلومات صحيحة وموثوقة. أية معلومات مضللة أو انحراف عن الواقع تضر بسمعة المكتبة وتضعف ثقة الجمهور فيها. (السالم، 2005، صفحة 45)
- ✓ الديناميكية: حيث تعمل استراتيجية الإتصال على التأثير في الأفراد والتأثر بهم، بغية التكيف مع التكيف مع الأوضاع المختلفة.
- ✓ التعقيد: تعتبر استراتيجية الإتصال استراتيجية معقدة لأنها تحتوي على أشكال وعناصر يجب إختيارها بدقة.

1.2.4. مراحل إعداد استراتيجية اتصال

تتبلور الخطة الاتصالية الفعالة من خلال إجراء منهجي يمر عبر مراحل رئيسية ومحددة. تتكون هذه العملية من ثلاث مراحل رئيسية مترابطة، تضمن تأسيس الاستراتيجية على أسس تحليلية وتخطيطية صحيحة وهي: (البادي، 2005 ، صفحة 104)

1.2.4.1. مرحلة البحث:

وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المكتبات المتخصصة، وذلك بتحليل البنى الاتصالية الحالية، وتحليل الأنماط المختلفة، وتحديد نقاط عدم الفعالية، جنباً إلى جنب مع دراسة الجمهور. وتقدير مدى ملائمة الرسالة الموجهة إليه، فتشخيص وضعية المكتبات المتخصصة هي دراسة تقييمية لها، تساهم في إختيار الإستراتيجية الملائمة لها.

1.2.4.2. مرحلة التفكير:

والتي تُستخدم لتحديد أهداف المكتبات المتخصصة. تشمل هذه المرحلة كافة الأهداف المرتبطة بتموضع المكتبات المتخصصة. في محيطها وتميزها عن نظيراتها بالإضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف وإختيار الرسالة المناسبة للتأثير عليه.

1.2.4.3. مرحلة التنفيذ:

عقب كل من مرحلة التشخيص ومرحلة تحديد الأهداف، تدخل الاستراتيجية طور التنفيذ الفعلي، والذي يقتضي تخصيص ميزانية معينة تتناسب مع الموارد والإمكانات الموجودة للمكتبة، لضمان تحويل القرارات إلى مبادرات ملموسة على أرض الواقع.

1.2.5. عناصر إستراتيجية الإتصال

وفقاً لما أورده (عبد الباقي ص.، 2005 ، صفحة 307) تعتمد استراتيجية الاتصال الفعالة على مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل هيكلها، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

1.2.5.1. المرسل:

هو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات، تشمل ميوله، إهتماماته، قيمه، إنفعالاته، توقعاته، طموحاته، أهدافه، وحاجاته الشخصية.

1.2.5.2. الرسالة:

تعتبر الرسالة محور العملية الاتصالية، وهي تتكون من مجموعة من الرموز اللفظية (مثل الكلمات)، وغير اللفظية (مثل الإيماءات وتعبيرات الوجه)، التي تعبر عن فكرة المرسل. وتظهر فعاليتها في التغلب على عقبتين رئيسيتين: الأولى هي التفسير الذاتي، حيث يختلف معناها من فرد لآخر. وثانيهما هو الغموض الكامن ، إذ يمكن أن تحتوي الرسالة على دلالات ومعانٍ متشابهة أو متناقضة، سواء بقصد من المرسل أم لا.

1.2.5.3. الوسيلة:

هناك العديد من الوسائل الخاصة بالإتصال منها:

- الرسمية (التقارير، الأوامر، الخطابات).
- الغير رسمية (الأحاديث والمناقشات الودية).
- الشفهية (المقابلات، الإجتماعية، المحادثات الشخصية، المؤتمرات، الندوات).
- الكتابية (المنشورات، الخطابات، التقارير، المذكرات، اللوائح، إجراءات العمل).

1.2.5.4. المرسل إليه أو المستقبل:

وهو الفرد الذي يستقبل الرسالة من المرسل والتي يقوم بتنظيمها، تفسيرها وإعطائها معاني ودلالات، ولا شك في أن عملية الإستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه، وأسلوب إدراكه، ودوافعه، وقدراته، وأهدافه، وحالته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.

1.2.5.5. التغذية العكسية

هي وسيلة تُستخدم لتقييم مدى نجاح الرسالة الاتصالية وقدرتها على بلوغ الأهداف المحددة. تتبع هذه العملية أساليب متنوعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوسائل الاتصالية المستخدمة. لا يقتصر نطاقها على المحيط الداخلي للمكتبة المتخصصة فقط، بل يمتد ليشمل البيئة الخارجية بكل مكوناتها، حيث تهدف إلى مراقبة وقياس ردود فعل الجمهور وانطباعاته، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تجاه أنشطة المكتبة. وفقاً لهدفها، يمكن أن تؤدي التغذية الراجعة وظائف متنوعة، فقد تكون تصحيحية (Corrective) أو فورية (Immediate) أو إعلامية (Informative). (لعويسات، 2002، صفحة 42)

1.2.6. أنواع إستراتيجية الإتصال

يقوم الأفراد داخل المكتبات المتخصصة بتنفيذ مجموعة من الأنشطة اليومية وفقاً لخطط العمل المقررة. والتعليمات الموجهة من مسؤولي المكتبات المتخصصة ، لدراسة مشكلة ما كانت قائمة أو متوقعة ، أو لتوضيح العلاقات التنظيمية بينهم، من خلال توضيح خطوط السلطة، وتنفيذ المهام التنظيمية. وعليه يحتاج المسؤولين إلى مزاولة كافة الإتصالات بمختلف أنواعها التي تأخذ عدة تصنيفات وهي:

1.2.6.1. الإتصالات الهابطة:

يُعرف هذا النوع بتدفق المعلومات بشكل رسمي من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، أي من المسؤولين إلى الأفراد تحت إدارتهم. يعتبر هذا المسار الوسيلة الأساسية لتنفيذ السلطة الإدارية، حيث يشمل بشكل رئيسي توصيل القرارات، وتوضيح السياسات، وإصدار التعليمات والأوامر الضرورية لضمان تنفيذ المهام وفقاً للخطط المعتمدة. (دليو، 2003، صفحة 116)

1.2.6.2. الإتصالات الصاعدة :

يمثل هذا النوع وسيلة التواصل التي تتحرك من المستويات التنفيذية السفلى إلى المستويات الإدارية العليا. ويظهر هذا الاتصال بأشكال متنوعة، مثل تقارير الأداء، والملاحظات، والاقتراحات، والشكاوى، ويعد بمثابة الآلية الأساسية للتغذية الراجعة التي توفر للقيادة معلومات هامة عن تقدم العمل. ومن خلاله، يستطيع الرؤساء قياس تأثير قراراتهم، والتعرف على العقبات والانحرافات التي تواجه المرؤوسين أثناء التنفيذ. (El Uteibi, 2005, p. 18)

1.2.6.3. الإتصال الأفقي:

حيث يتبادل الموظفون على نفس المستوى التنظيمي رسائلهم، فقد يتحدث مدير إلى مدير آخر، أو يتحدث موظفون وموظفات يعملون بالمكتبة المتخصصة مع بعضهم. يتبادلون معلومات بشأن العمل وجدوله ومواقفه، أو يتبادلون أحاديث شخصية. والإتصال الأفقي مطلوب لتبادل المعلومات، وتكامل المهام والإختصاصات، ومن تم إنجاز العمل. فإن غاب أو تعثر الإتصال الأفقي فقد تتكرر جهوده وأنشطته، أو يتأخر إنجاز العمل أو تتخفف الجودة، ومن ناحية أخرى فإن الإتصالات الجانبية بين الزملاء يمكن أن تعزز قدرات الابتكار، لأن تبادل الأفكار وإحتكاك العقول في جلسات أو حلقات التفكير الإبتكاري التي تسمى بالعصف الذهني يفرز أفكاراً إبتكارية مفيدة. (سيد أ.، 2005 ، صفحة 355)

1.2.6.4. الإتصال في إتجاهين

يعتبر الاتصال ثنائي الاتجاه أو ذو الاتجاهين نموذجاً حيوياً يجمع بين التدفقات الصاعدة والهابطة، ويبرز في الثقافات التنظيمية المفتوحة. يعتمد هذا النموذج على فكرة تمكين المتلقي (المرؤوس) من الرد السريع على الرسالة، مما يتيح مجالاً للحوار والنقاش والتوضيح. تساهم هذه الطبيعة التفاعلية في تحسين دقة المعلومات المتبادلة وتعزيز التمكين الوظيفي، وهو ما يجعله نقيضاً للنموذج الخطي ذو الاتجاه الواحد الذي يفتقر للتفاعل، وهو أمر أساسي لوجود عملية اتصالية حقيقية.

1.2.7. أساليب إستراتيجية الإتصال

من بين الأساليب الأكثر استخداماً : التقارير، المؤتمرات والاجتماعات، المذكرات والمقترحات، الأوامر والتعليمات، الشكاوي، المقابلات الجماعية أو الخاصة، مجلة المؤسسة، المكالمات الهاتفية، الملصقات والنشرات الدورية الخاصة، الصور والأفلام السينمائية، الكتيبات والأدلة، ملصقات الحائط، البريد الإلكتروني.

تعتبر إستراتيجية الإتصال عاملاً مهماً لنجاح المكتبات المتخصصة في أداء وظائفها ومهامها ووسيلة فعالة في خلق الإنسجام بين الموظفين لكونها لا تتوقف عند زمن أو مرحلة محددة، بل تستمر طوال فترة وجود المكتبات المتخصصة، وعليه لا يمكن تصور أي مكتبة متخصصة أو مؤسسة كانت دون إستراتيجية إتصال.

1.3. القيادة الإستراتيجية

تعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً أساسياً تدور حوله جميع الأنشطة في المكتبات المتخصصة على حد سواء، ففي ظل تزايدها وتنوع أنشطتها وتعقيدها، بالإضافة إلى تنوع علاقاتها الداخلية وترابطها، وتأثرها بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، أصبحت في حاجة لأن تقاد أكثر من أن تدار، من خلال جعل الموظفين يقومون بما تريد المكتبة المتخصصة إنجازه وتحقيقه. لأن إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد والموظفين أصبحت ضرورية لضمان استجابتهم لتوجيهاته، كما أن زيادة المستوى التعليمي والثقافي للموظفين جعل الحاجة ملحة لقيادة إستراتيجيين أكفاء، مدربين على إثارة الدوافع، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحمل مسؤولية رفع إنتاجيتهم، بهدف مساعدتهم في تحقيق أهداف المكتبات المتخصصة. بكفاءة عالية.

1.3.1. مفهوم القيادة الإستراتيجية

إن إهتمام الباحثين والمختصين لمصطلح القيادة الإستراتيجية بشكل أدق ينصب عادة على ابتكار نظريات وأساليب وأنماط حديثة أو إحياء أفكار قديمة، بهدف تحقيق مفاهيم وأساليب تزيد من قدرة المكتبات المتخصصة على التكيف مع التغيرات والتحديات، ومساعدة القائد على تطوير المكتبات المتخصصة وإضفاء حيوية جديدة عليها. لذلك فهي بحاجة إلى نمط قيادي محدد يمكنه إدارة المواقف واستغلال الفرص لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على التصدي لهذه التحديات بفعالية.

ولقد تباينت المفاهيم حول القيادة الإستراتيجية وحول تحليل العوامل التي تسهم في نجاح القائد وقياس فعاليته، فهناك مفاهيم تربط بين نجاح وفاعلية القائد وسمات أو خصائص معينة يتمتع بها، بينما هناك مفاهيم أخرى تربط ذلك بسلوك القائد وموقفه القيادي. أي نتيجة للتفاعل بين خصائص القائد وسماته، بالإضافة إلى الموقف الإداري والقيادي الذي يتبناه. وعليه يمكن دراسة القيادة الإستراتيجية من خلال عرض أبرز التعاريف وهي كالآتي:

القيادة الاستراتيجية هي عملية تحفيزية للموظفين لتحقيق أهداف المكتبات المتخصصة. إنها ليست سمة فردية، بل هي نتيجة معقدة تتشكل من تفاعل القائد، وفريق العمل، والبيئة المحيطة بالمكتبات المتخصصة، تهدف إلى تحقيق التناغم والتوافق بين احتياجات ورغبات أعضاء المجموعة وإمكانات ومتطلبات المكتبات المتخصصة. (السلمي، 1987، صفحة 223)

كما عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها عملية توجيهية وإتصالية تهدف إلى نقل رؤى مستقبلية للتابعين، وذلك بغرض تحقيق تغييرات في المكتبات المتخصصة، (Bratton et al., 2005 , p. 9) وتشجيع الآخرين لإكمال المهام الموكلة إليهم. كما تلعب دوراً مهماً في توحيد جهود الفريق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، متخطيةً بذلك المصالح الفردية.

وترى (البكري ح.، 2017، صفحة 310) أن القيادة الإستراتيجية هي أسلوب يهدف إلى تحفيز المسؤولين على إشراك الموظفين في القرارات. وحل القضايا والمشكلات التي تواجههم أثناء ممارستهم لأعمالهم، إستناداً إلى المعلومات والقدرات والمهارات التي يمتلكونها.

تُعد القيادة الاستراتيجية العنصر الأساسي الذي يحدد نجاح أو فشل المكتبات المتخصصة. فقدرة القادة على توصيل وتوضيح رسالة ورؤية المكتبات المتخصصة للمرؤوسين وتحفيزهم على تبني الممارسة السلوكية العالية، يسمح بتحقيق الأهداف بين الطرفين أي بين القادة والمرؤوسين. هذا ما يُكسب ولائهم وطاقاتهم وإحترامهم، وبث روح التآلف بينهم وحثهم على العمل الجماعي.

1.3.2. مهارات القيادة الإستراتيجية

1.3.2.1. المهارة الفنية

تشير هذه المهارة إلى المهارات العالية التي يتقنها القادة كالفهم الشامل لعمل المرؤوسين، بما في ذلك خصائص المهام التي ينفذونها، ومراحلها، وعلاقاتها، ومتطلباتها. علاوة على ذلك، مدى قدرتهم على تحليل المعلومات واستخدامها، ومدى وعيهم بالأساليب والوسائل المتوفرة التي تسهم في تحقيق كفاءة العمل.

1.3.2.2. المهارة الإنسانية

تشير هذه المهارة إلى إدراك أبعاد السلوك الإنساني للقائد بذاته ومن ثم فهم سلوك الموظفين وعلاقاتهم ودوافعهم، وتصرفاتهم... .

1.3.2.3. المهارة التنظيمية

تشير هذه المهارة إلى مدى نظرت القائد للمكتبة المتخصصة على أنها نظام متكامل، ومدى إلمامه بخططها وأنظمتها وأهدافها. ومدى إتقانه للسلطة، بالإضافة إلى توزيع المهام وتنظيم العمل وتنسيق الجهود، ومدى فهمه لجميع الأنظمة المعمول بها.

1.3.2.4. المهارة الفكرية:

وتشير هذه المهارة إلى قدرة القائد على التحليل والإستنتاج بالمقارنة، ومدى مرونته وإستعداده الذهني لتقبل أفكار مرؤوسيه، لمواكبة متطلبات العصر والظروفه. (Erez et al., 2001, p. 289)

1.3.3. أهداف القيادة الإستراتيجية

- ✓ تجعل الموظفين مبدعين إتجاه المشكلات التنظيمية وتجنبهم الإلتزام بالحلول النمطية.
- ✓ تساهم في رفع كفاءة الموظفين، وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
- ✓ تساهم القيادة في تقليل العزلة المهنية وتعزز التغيرات الثقافية. (الزغبي م.، 2010، صفحة 46)
- ✓ إشراك الموظفين في الأهداف المستقبلية للمكتبات المتخصصة.
- ✓ إشراك الموظفين في صناعة القرارات التنظيمية.
- ✓ تضع معايير ذات مصداقية لقياس الأداء.
- ✓ تسعى لإشباع حاجات الموظفين.
- ✓ تعتمد على التفكير الإستراتيجي في معظم الممارسات كالتخطيط والتحليل.
- ✓ تسعى إلى تحقيق التوازن والتوافق بين المكتبات المتخصصة وبيئتها.

1.3.4. سمات القائد الإستراتيجي

- ✓ المرونة في إتباع التعليمات والإجراءات الخاصة بالعمل.
- ✓ يميل للتغيير الإيجابي ويأتي بإبتكارات والإبداعات. (الزغبي م.، 2010، صفحة 46)
- ✓ تقديم الدعم والسلطة للموظفين خاصة عند مقاومتهم للتغيير.
- ✓ الإعتراف بإنجازات الموظفين وجهودهم.
- ✓ المشاركة في عمل فرق أو جماعات العمل.
- ✓ إتاحة الفرص لتعاون الموظفين فيما بينهم.
- ✓ السعي إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.
- ✓ أن يكون قدوة لمرؤوسيه.
- ✓ تحفيز الموظفين للإرتقاء بأدائهم فوق المتوقع وتجديد أساليب عملهم.
- ✓ حرص القائد على التعلم وتطوير ذاته وقدراته.

1.3.5. العوامل التي تحد من فاعلية القيادة الإستراتيجية

- هنالك عدد من العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة وهي :
- ✓ تراجع مستوى ثقة القائد في مرؤوسيه.
- ✓ زيادة ثقة القائد بنفسه يترتب عليها عدم تقبل النقد وقرارات منفردة متمسك بها.

- ✓ حجب المعلومات والخبرات عن الكوادر الجديدة خوفا من النجاح .
- ✓ عدم اهتمام القائد بتطوير مهاراته لنقض التحدي وعدم سعيه نحو زيادة المعرفة.
- ✓ طول فترة البقاء في المنصب.
- ✓ تعزيز شعور الخوف من المسؤولية لدى الموظفين.
- ✓ توسيع الفجوة بين القائد ومرؤوسيه.
- ✓ عدم الالتزام بالسلوكيات المرتبطة بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وانخفاض مستوى الإخلاص إتجاه المكتبات المتخصصة.
- ✓ امتناع القائد عن إرشاد وتوجيه أفرادهِ. (الصيرفي، 2007، صفحة 97)

1.3.6. أنماط القيادة الإستراتيجية

يعتمد القادة الإستراتيجيون على أنماط قيادية مختلفة والتي تختلف من قائد لآخر ومن مكتبة لأخرى ومن مهمة لأخرى، ومن بين هذه الأنماط القيادية:

1.3.6.1. القيادة التحويلية

وهي أن يلهم القائد مرؤوسيه ويحفزهم على تخطي مصالحهم الشخصية من أجل المصالح العامة للمكتبات المتخصصة. ويزيد من إهتمامهم بالقضايا والأمور المتعلقة بالتطوير، ويغير في طرق رؤيتهم وإدراكهم للمشكلات، ويدفعهم إلى تبني وجهات نظر جديدة في تحليلها ومعالجتها. ويجعلهم قادرين على إلهام وإستشارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة. (حريم ح.، 2006، صفحة 233) ومن أهداف هذا النمط من القيادة:

- ✓ توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير .
- ✓ الإرتقاء بجاقات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.
- ✓ خلق شراكة في العمل أكثر من خلق المساهمة في العمل.
- ✓ تحقيق الإندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد وإهتماماته. (الغالبى و صالح ، 2010، صفحة 162)

1.3.6.2. القيادة التبادلية

ترتكز القيادة التبادلية على فكرة التبادل المنفعي بين القائد والأعضاء. فمن خلالها، يتم تحفيز المرؤوسون عبر نظام واضح من المكافآت والعقوبات المرتبطة مباشرة بمستوى أدائهم. فكلما زاد التزامهم بمعايير الأداء المعينة، زادت فرصتهم في الحصول على المكافآت وتقادي الإجراءات العقابية.

1.3.6.3. القيادة الترسلية

إنها القيادة التي تعطي أولوية كبيرة لحرية الفرد، إلى درجة مبالغ فيها، حيث يتم التركيز فقط على العلاقات الإنسانية، دون النظر إلى العمل والإنتاج. وتتميز هذه القيادة بصفاتها المتسامحة والمرنة، حيث يتمتع الموظفون بمستوى عالٍ من الاستقلالية في أدائهم للمهام. كما أنها تعتمد على الموظفين في وضع الأهداف وتحديد الأساليب اللازمة. (سيد أ.، 2007، صفحة 48) ويطلق على هذا النمط تسميات كثيرة

منها: القيادة الحرة، القيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة. (درويش و ت كلا،، 1995، صفحة 392) ومن عيوبها:

- ✓ إنعدام المهارة القيادية، وعدم السيطرة على الموظفين.
 - ✓ منح الحرية التامة للموظفين في إتخاذ الإجراءات والقرارات، ووضع الحلول لإنجاز العمل.
 - ✓ الفوضى والتسيب سمة هذا النمط وعدم إنتظام سير العمل.
 - ✓ منح الموظفين الحرية في تحديد أهدافهم وفقاً لأهداف العامة للمكتبة المتخصصة.
 - ✓ غياب التخطيط، وعدم الفاعلية.
 - ✓ التساهل مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم.
 - ✓ فساد مناخ العمل، وسيادة الفوضى، وفقدان التوجيه السليم والرقابة الفاعلة، وإنخفاض مستوى الجودة.
- 1.3.6.4. القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو الإستبدادية :**

تُعتبر هذه القيادة نموذجاً يتركز فيه اتخاذ القرارات بيد فرد واحد، يُفترض أن تكون معرفته تفوق معرفة الآخرين. لأنه يعرف ما ينبغي القيام به، يتسم القائد الأوتوقراطي بمحاولته تجميع كافة السلطات تحت سيطرته، حيث يتولى بمفرده جميع المهام، سواء كانت بسيطة أو معقدة. يصدر القائد أوامره وتعليماته التي تشمل جميع التفاصيل، ويشدد على ضرورة التزام مرؤوسيه بها. وغالبا ما ينسب القائد جميع النجاحات إلى نفسه وإلى جهوده الشخصية. (عبد الرحمان، 2003 ، صفحة 236)

1.3.6.5. القيادة الديمقراطية التشاركية :

يستند هذا النمط القيادي بشكل رئيسي إلى العلاقات السليمة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يلعب دوراً في تلبية احتياجاتهم وتعزيز التعاون بينهم وحل مشكلاتهم. كما يعتمد أيضاً على إشراكهم في المهام القيادية كإيجاد بعض الحلول للمشكلات واتخاذ بعض القرارات. كما يستند هذا النمط إلى منح السلطة للمرؤوسين الذين يعتقد القائد أنهم يمتلكون الكفاءة والخبرة اللازمة للقيام بذلك. هذا يمكن القائد الديمقراطي من توفير الجهد والوقت والتركيز على المهام القيادية الأكثر أهمية. (عبد الهادي م.، 2013، صفحة 237) وتتحدد القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية، ويتم تقديم الثواب والعقاب وفقاً لمعايير موضوعية. (العلاق، 2019، صفحة 22)

تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية في المكتبات المتخصصة من خلال خصائص الأدوار والقدرات والسلوكيات والممارسات القيادية، ذات الرؤية الإستراتيجية الطموحة والإستشرافية ، والمهارات والخصائص الغير تقليدية لتحقيق الأهداف المرجوة. لذا، من المهم جداً التخلي عن الأدوار القيادية التقليدية والانتقال نحو الدور الاستراتيجي الذي ينظر إلى المستقبل. هذا الدور يمنح القائد رؤية واضحة ويساعده على استيعاب معنى الأحداث بعيداً عن الانشغال بظواهر الأمور، مما يتيح له اتخاذ القرارات بسرعة ممكنة دون التعرض للمخاطر المحتملة.

خلاصة الفصل

في بيئة المكتبات المتخصصة، حيث تشكل الخبرة البشرية القيمة الأسمى، لا يمكن النظر لإنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة كخطة إدارية فحسب، بل كفلسفة عمل متكاملة. تبدأ هذه الفلسفة بالنظر إلى تقييم الأداء كهدف أساسي في الكشف عن إمكانيات النمو لدى كل فرد وتوجيهها، وليس مجرد إصدار أحكام. ولكي يكون هذا الحوار مثمراً، لا بد أن يستند إلى سياسة اتصال داخلية تشجع على المبادلة وتضمن وصول المعلومة الصحيحة للجميع. ثم تأتي دور القيادة الاستراتيجية كموجه وليس كمدير، فهي التي تزرع ثقافة الثقة التي تسمح لهذا التبادل والحوار بالازدهار. فالقائد هو من يضمن أن نتائج التقييم تتحول إلى فرص تدريبية حقيقية، وأن قنوات الاتصال تُستخدم للاستماع بقدر ما تُستخدم لإصدار التوجيهات. بهذا التناغم بين التقييم الهادف، والتواصل المفتوح، والقيادة الواعية، تتحول استراتيجية الموارد البشرية وإنجازها إلى طاقة دافعة تمكن فريق المكتبة من تقديم خدمة معرفية استثنائية.

الفصل الثامن : تقييم فاعلية تنفيذ
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الفصل الثامن : تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية

تمهيد

تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية هي آخر مرحلة من مراحل تكوين وبناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، وهي أساس تحديد مدى قدرة الأنشطة المختلفة كالجودة الشاملة، والرضا، والإلتزام الوظيفي على تحقيق موقعها الإستراتيجي على المدى البعيد. وبما أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المكتبات المتخصصة أيضا، وبالتالي فإن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية التقييم للفعالية التنظيمية هو مدى قدرة هذه الإدارة في تحقيق الجودة والرضا والإلتزام في مستويات أداء موظفي المكتبات المتخصصة. فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني بالمقابل موظفين عاليي المستوى.

1. التاصيل النظري للفعالية التنظيمية:

في بداية إستعراض مضمون هذه المرحلة، سيتم الإشارة إلى أنه عندما يتم التحدث عن تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية، معنى ذلك أنه يتم الحديث عن مدى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تخلق بدورها الرضا لدى الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة، من خلال الأداء الفعال في العمل والحرص على معرفة مستوى الفعالية في المكتبات المتخصصة، للإطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء والإلتزام إليها.

2.1. ماهية الفعالية التنظيمية

2.1.1. مفهوم الفعالية التنظيمية:

تُعد الفعالية التنظيمية من القضايا ذات الأهمية الكبيرة، لأنه لا يمكن الحديث عن مكتبة متخصصة متطورة دون تحديد درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها. ومفهوم الفعالية التنظيمية موضوع هام مرتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، ويزداد مستوى الفعالية التنظيمية عندما يدرك الأفراد وجود علاقة وثيقة وقاسم مشترك بين تطلعاتهم المهنية وأهداف المكتبة. وقد نال مفهوم الفعالية التنظيمية اهتماماً كبيراً في الأوساط الأكاديمية، حيث تضافرت جهود الباحثين لتطوير إطار نظري واضح يحدد المداخل الأساسية والأبعاد المتعددة والمعاني العميقة لهذا المفهوم المحوري. أسفر هذا الزخم البحثي عن تراكم هائل من المعرفة وظهور دراسات متعددة. بعضها يتسم بالطابع النظري، بينما البعض الآخر يتسم بالطابع العملي. بهدف تحديد مفهومها. فموضوع الفعالية التنظيمية يبقى قابل للإثراء بناء على حركته وصلته بعوامل متغيرة دوماً ومتشابكة ومتداخلة مع بعضها البعض. ولم يلق إلى حد الآن الإجماع حول تعريفه. وقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطورات نظرية هائلة حول هذا المصطلح، إستهدفت التغلب على الصعوبات والانتقادات التي تم توجيهها إلى الكثير من البحوث التي ظهرت في هذا الميدان، ولقد كانت هناك محاولات متعددة وممتازة في جملتها للجمع بين الأدبيات حول الفعالية التنظيمية يُذكر منها:

تعريف (Barnard, 1966, p. 20) الذي إعتد على عنصر الرضا كمؤشر رئيسي للفعالية التنظيمية، حيث إعتبر أن دوافع الأفراد المشاركين في المكتبات المتخصصة محدّدت جوهرية. لا يمكن للمكتبات المتخصصة أن تستمر في العمل إلا عندما يكون لدى الأفراد المشاركين شعورًا بالرضا.

أما (الهاجري، 2001، صفحة 591) فقد عرف الفعالية كالتالي: تكون المكتبات المتخصصة فعالة إذا كان بالإمكان إرضاء الأشخاص المؤثرين ، وإذا كانت النتائج التنظيمية تقارب أو تفوق الأهداف المتعددة للمكتبات المتخصصة بغية تحقيق التزامهم لها.

أما جورجيو Georgiou فإنه لا ينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس تحقيق الأهداف، بل على أساس مقدرة المكتبات المتخصصة على البقاء، عن طريق حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم عوائد أو حوافز مجزية لهم مقابل ذلك. (الهاجري، 2001، صفحة 586)

بينما قدم (Steers، 1975) تعريفاً للفعالية التنظيمية في كونها مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، حيث إعتبر مستوى الالتزام الوظيفي معياراً حاسماً غير مالي لتقييم الفعالية. فهو يعكس قدرة المكتبة على تلبية احتياجات موظفيها، مما يُنشئ قوة عاملة متحمسة ومخلصة قادرة على تحقيق أهداف طويلة الأجل.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها مدى قدرة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف ، ومدى قدرت المكتبات المتخصصة المحافظة عليهم من خلال إرضاءهم وظيفياً، وتحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحاتهم وتطلعاتهم، ومدى إلتزامهم للمكتبات المتخصصة، أي مدى قدرتهم على التواجد داخل المكتبات المتخصصة، ومدى تحقيق الجودة الشاملة التي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل هذا.

2.1.2. مؤشرات الفعالية التنظيمية

إن المتفحص لمجموعة مؤشرات الفعالية التنظيمية يجد أن الغالبية العظمى منها تقع ضمن: (ياغي، 1995، صفحة 617)

2.1.2.1. الجودة الشاملة

لقد أدى إدراك أهمية الفعالية التنظيمية كسلاح إستراتيجي في المكتبات المتخصصة لتحقيق الأهداف إلى تبني فلسفة الجودة الشاملة، إنها فلسفة تعتمد على مجموعة من الأفكار التي تعتبر الجودة عملية دمج جميع الأنشطة والمهام المتعلقة بالمكتبات المتخصصة، بهدف تحقيق مستوى عالٍ من التميز. وبهذا تصبح الجودة مسؤولية مشتركة بين جميع الأفراد في المكتبة، مما يعزز من أدائها.

2.1.2.1.1 مفهوم الجودة الشاملة

برزت فكرة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الرئيسية في حقل الإدارة، وتلقت اهتمامًا كبيرًا من البحث والدراسة من قبل الأكاديميين والمديرين الساعين لتحسين أداء المؤسسات، وخاصة في مجال المكتبات المتخصصة. هذا الزخم البحثي يترافق معه اختلاف في الإطار النظري للمفهوم، وهو ما ظهر في تنوع التعريفات المقدمة له، ومن بينها:

عرفها (اللوزي ، 1999، صفحة 45) بأنها الجهود المبذولة للمحافظة على إمكانات المكتبات المتخصصة، ولتحقيق الجودة وتطبيقها في كافة مجالات العمل، بدءًا من التعرف على متطلبات وإحتياجات المستفيد والوفاء بها، وإنهاءا بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات المقدمة له.

بينما عرفها (الدرادكة، 2015، صفحة 19) على أنها تعني التميز والتفوق في الأداء، بهدف إسعاد المستفيدين، وذلك من خلال تنفيذ العمل بالشكل الصحيح، وتعاون المسؤولين والموظفين لتحقيق أو تقديم قيمة مضافة للمستفيدين.

هي مراجعة وتحليل وتطوير العمليات الإدارية بصفة مستمرة والبحث عن الأساليب والطرق التي تساهم في تحسين مستوى الأداء، وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام. وذلك بهدف تقليل التكاليف وزيادة مستوى الجودة تلبية لإحتياجات المستفيد المتنوعة. (Parasuraman et al., 1988, p. 12)

من وجهة نظر المنظمة الدولية للمعايير (ISO، 2000، صفحة 17)، تعتبر الجودة الشاملة بمثابة فلسفة إدارية تعتمد على تكاتف جهود جميع أفراد المنظمة. ويهدف هذا التوجه إلى تأمين نجاح دائم على المدى البعيد، من خلال تحقيق رضا العملاء وتقديم فائدة مشتركة لجميع الأطراف المعنية.

يتضح من مراجعة الأدبيات الخاصة بالجودة الشاملة أنها تشكل هيكلًا فكريًا وإداريًا يسعى بشكل أساسي إلى تقديم رضا وظيفي للموظفين. تهدف هذه البنية إلى تحقيق رغباتهم وطموحاتهم بما يتماشى مع توقعاتهم، مع منح فرص التطوير المهني المستمر لهم من خلال إدماجهم كعنصر نشط في عمليات التحسين المطلوبة. يعتبر هذا الاتجاه من الأساليب الحديثة لزيادة كفاءة المكتبات المتخصصة وتعزيز قدرتها على التكيف، حيث يتيح لجميع الأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يهدف إلى تجنب الأخطاء وتحقيق الأداء المثالي من المحاولة الأولى، بالاعتماد على معايير أداء محددة مسبقًا لتقديم خدمات تتميز بالجودة العالية.

2.1.2.1.2. أدوات الجودة الشاملة

2.1.2.1.2.1. تخطيط باريتو البياني (المجالات القليلة الحاكمة)

تعد هذه الأداة إحدى الأدوات التي تستخدم البيانات لمساعدة أعضاء فرق العمل على تحديد أنسب الاستخدامات للموارد النادرة. (النعماني، 1996، صفحة 26)

2.1.2.1.2.2. المرجع المعياري

المرجع المعياري هو أسلوب يستخدم لتقييم المكتبة في نواحٍ محددة مقارنة بأداء مكتبات أخرى متفوقة في النواحي ذاتها. (النعماني، 1996، صفحة 26)

2.1.2.1.2.3. خريطة التدفق

تهدف خريطة التدفق والتي تعتبر وسيلة تحليلية إلى إبراز المسار الفعلي للعمليات، مع التركيز بشكل خاص على النقاط الحاسمة للقرار ونتائجها. وتكمن أهميتها في سياق تحسين الجودة في أنها تمكن من تقييم مدى صواب القرارات المتخذة. بناءً على هذا التقييم، يتم إما متابعة الإجراءات التالية لتأكيد فعاليتها، أو البدء بتنفيذ التدخلات التصحيحية عند اكتشاف أي انحراف عن المسار الصحيح. (النعماني، 1996، صفحة 26)

2.1.2.1.2.4. نموذج حل المشكلات

يتمثل هذا النموذج في عملية تنطوي على خطوات متتابعة للانتقال من توصيف المشكلة إلى حلها، وبصرف النظر عن الخلفيات الوظيفية لأعضاء فريق العمل القائم على حل إحدى المشكلات في المكتبة، فيتم استخدام أسلوب ولغة موحدة لتحليل الانحرافات، وتحديد أسبابها الجذرية والتخطيط لأفضل الحلول، كما يؤدي استخدام طريقة موحدة إلى تسهيل حل المشكلات بشكل عام. وهناك كثير من نماذج حل المشكلات المستخدمة حالياً وجميعها منظم ومصمم لتوفير أسلوب محدد لحل المشكلات، من خلال دعوة العاملين إلى التركيز على ثلاثة أنشطة هي:

✓ إجراء تحليل دقيق مبني على معلومات كمية وغير كمية تهدف إكتشاف حلول بديلة.

✓ التخطيط لتنفيذ الحلول المختارة.

✓ متابعة نتائج الإجراءات العلاجية. (العقيل ع.، 1996، صفحة 128)

2.1.2.1.2.5. التخطيط البياني لرقابة الجودة

يعد التخطيط البياني لرقابة الجودة أحد أهم الأدوات، فهو يعبر عن عرض مرئي للمقاييس المأخوذة في أثناء إحدى العمليات، تهدف التحقق من مدى مطابقة الخدمة المقدمة للمواصفات المعيارية ، ويحتوي التخطيط البياني لرقابة الجودة على ثلاثة خطوط أفقية، يمثل الخط الأوسط الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير، ويمثل الخط الأعلى الحد الأعلى لرقابة الجودة، أما الخط الأسفل، فيمثل الحد الأدنى لرقابة الجودة. ومعظم نقاط البيانات إما أعلى وإما أسفل خط الوسط ويسمى الاختلاف عن خط الوسط عموماً بالانحراف القياسي، ويوضح هذا الانحراف مدى التغير في العملية. (العقيل ع.، 1999 ، صفحة 28)

2.1.2.1.2.6. نموذج العملية أساس الأعمال

يعتبر اعتماد منهج العملية في إدارة نشاطات المكتبات المتخصصة ضروريًا لضمان تحقيق نتائجها بكفاءة وفاعلية، حيث تنطلق فلسفة هذا النموذج من أن كل عمل يحدث داخل المكتبات يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، كل واحدة منها لها مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، وكل عملية لها عميل واحد أو أكثر يستفيد من مخرجاتها.

2.1.2.1.3. مبادئ الجودة الشاملة

2.1.2.1.3.1. التركيز على المستفيد

يعتبر التركيز على المستفيد أساسًا في مفهوم الجودة الشاملة، وهو المبدأ الذي يوجه بصورة رئيسية أنشطة المكتبات المتخصصة، خاصة في البيئات الغربية. بناءً على هذا المبدأ، يصبح الوصول إلى رضا المستفيد هو النقطة المحورية التي توجه جميع الأنشطة والقرارات. ويحتاج ذلك بالضرورة إلى فهم عميق لاحتياجات المستفيدين، سواء كانت الحالية أو المستقبلية، وتوقعاتهم المتطورة. (العقيل ع.، 1999 ، الصفحات 87-89)

2.1.2.1.3.2. دعم الإدارة

يعد إيمان القيادة الإدارية والتزامها العميق بأن النجاح مرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين المستمر للجودة وفي غياب هذا الإيمان، تبقى جهود تطبيق الجودة الشاملة ذات تأثير محدود ونتائج ثانوية. ويعد هذا الدعم أساسًا للانطلاق نحو التطبيق العملي، الذي يُعتمد عليه بعد ذلك لوضع الخطط الاستراتيجية وتحديد البرامج التنفيذية الضرورية. ولا يتحقق ذلك إلا عبر توفير بيئة عمل مشجعة تتيح للموظفين المشاركة الفعالة في الوصول إلى الأهداف المرجوة. (العقيل ع.، 1999 ، الصفحات 87-89)

2.1.2.1.3.3. مشاركة العاملين

يُعتبر إشراك الموظفين التزامًا استراتيجيًا دائمًا من قبل الإدارة، يهدف إلى تحقيق تغيير جذري في معتقداتهم وثقافتهم التنظيمية. ويستلزم ذلك إعداد برامج تدريبية منظمة ومدرسة تسعى إلى رفع مستوى الموظف ليصل إلى مستوى عالٍ من الانتماء والولاء للمكتبة. ويتجلى هذا الولاء في التغيير النفسي واللغوي لدى الموظف، حيث يتبنى شعور الانتماء لمكان عمله، فتتحول العبارة من "المكتبة" إلى "مكتبتني" أو "مكتبتنا". (العقيل ع.، 1999 ، الصفحات 87-89)

2.1.2.1.3.4. التعاون وفرق العمل

إشراك جميع الموظفين في المكتبة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات، وهذا يعني وضع المديرين والعاملين في فرق منتظمة، ليس بالمفهوم العادي لعلاقات العمل، بل بمفهوم الفرق التي تعني وتقدر قيمة التعاون والإعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق. (نظمي، 1999، صفحة 43)

2.1.2.1.3.5. التحسين المستمر

يتفق خبراء الجودة على أن العنصر الأساسي وراء المنافسة القوية للتجربة اليابانية يكمن في اعتماد مفهوم التحسين المستمر والتدريجي. وتعتمد هذه الفلسفة على تعزيز مستمر لأساليب العمل من أجل تحقيق مستويات أداء متميزة. يعتمد هذا المبدأ على إشراك جميع أعضاء المكتبة في عملية منهجية تشمل مراقبة فرص التنمية، واعتماد أساليب عمل جديدة، وتوثيق النتائج، ثم تقديم توصيات لإجراء التغييرات الضرورية. (العقيل ع.، 1996، صفحة 101)

2.1.2.1.3.6. الإدارة بالحقائق

يتطلب مبدأ الإدارة بالحقائق أن تُستند القرارات الفعالة إلى قاعدة قوية من المعلومات الموثوقة والتحليلات الدقيقة. وفي هذا الإطار، يمكن أن تركز عملية اتخاذ القرار على التخطيط المنظم، الذي يشمل وضع أهداف قابلة للقياس وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها. وفي بعض الأحيان، قد تستهدف القرارات التصدي لمشكلات موجودة، مما يتطلب دراسة أسبابها الأساسية وتطوير أنظمة جديدة تمنع تكرار الأخطاء نفسها في المستقبل. (العقيل ع.، 1999، الصفحات 87-89)

2.1.2.1.4. فوائد الجودة الشاملة

- ✓ يعد الرضا الوظيفي أحد الأسس الجوهرية للجودة، إذ يتحقق من خلال تلبية توقعات الموظفين.
- ✓ تحسين وتطوير النظام الإداري من خلال تحديد الأدوار بوضوح وتحديد المسؤوليات.
- ✓ التعرف على المشكلات من خلال استخدام أساليب علمية دقيقة، والتعامل معها عبر اتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية لمنع تكرارها في المستقبل.
- ✓ تحديد الأهداف، وإدارة العمليات بشكل فعال، مع منح المزيد من الصلاحيات وتوضيح المسؤوليات.
- ✓ جمع وتحليل البيانات بهدف استخدامها في تحسين أنظمة الوصف الوظيفي.
- ✓ تقليل الفاقد في الوقت والموارد وزيادة كفاءة الخدمات.
- ✓ تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الموظفين، مع تعزيز روح العمل الجماعي.
- ✓ زيادة كفاءة الموظفين ورفع مستوى الأداء.
- ✓ انخفاض عدد الشكاوى المقدمة من المستفيدين حول جودة الخدمة المقدمة لهم.
- ✓ إبراز أهمية البحث والتطوير وإعتبارها من الأهداف الإستراتيجية للمكتبة المتخصصة.
- ✓ ترسيخ مبدأ الوظيفة الإرشادية للمديرين كاقناع الموظفين بأهمية المراجعة الذاتية، وتحويلها إلى سلوك فردي يسعى إلى تحسين الأداء بشكل دائم.
- ✓ ترسيخ القيم والمبادئ التنظيمية لدى أفراد المكتبات المتخصصة.
- ✓ التركيز على منع حدوث الأخطاء وإستخدام معايير الأداء.
- ✓ دمج الخطط الإستراتيجية وخطط الجودة في خطة واحدة شاملة. (بن سعيد، 1997، صفحة 117)

2.1.2.1.5. معوقات الجودة الشاملة

- ✓ لا تعالج جميع مشاكل المكتبات المتخصصة .
- ✓ العجز عن توضيح الإلتزام بإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ العجز عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة
- ✓ شعور الموظفين بأن فلسفة الجودة قد تؤثر سلباً على إنجازاتهم.
- ✓ عدم إجراء التعديلات المناسبة لبرامج الجودة بما يتناسب مع خصائص المكتبات المتخصصة.

2.1.2.1.6. مبادئ الجودة الشاملة

- ✓ يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التخطيط الذي يتضمن وضع سياسات وقواعد واضحة.
- ✓ يمكن متابعة الجودة ورقابتها باستخدام أساليب المقارنة والتحليلات الإحصائية التي تسلط الضوء على الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري.
- ✓ المستفيد هو محور الجودة بناء على ذلك يتم إرضائهم قدر المستطاع.
- ✓ نظام الجودة الشاملة مستمر وعلى كافة الموظفين الإلتزام به .
- ✓ الأفراد هم السبب في تحقيق الجودة من خلال إلتزامهم تدريبهم تحفيزهم ومنح الصلاحيات، وتكوين جماعات العمل... .
- ✓ يتم قياس أداء العمليات بمدى سرعتها وتكلفتها والإلتزام بمواصفاتها، بعد ذلك يتم مقارنه ما تم تنفيذه بالمعايير، لمعرفة الفرق أو التوازن بينهما، ويتم تحليل الفروق والتباين إحصائياً لتحديد مدى الإلتزام بالمعايير.
- ✓ الإلتزام بمبدأ التحسين المستمر، الذي يتضمن تحديد العمليات وقياسها، ومعرفة المشاكل التي تعارضها وأسبابها، وإدخال التحسينات والتعديلات فيها لتلقيها للموظفين.
- ✓ إتخاذ القرارات بناء على الحقائق والفرق الممتازة والإلتصال الفعال. (توفيق ع.، 2004 ، الصفحات 28-29)

يُعتبر تضمين منهجية الجودة الشاملة في هياكل المكتبات المتخصصة دافعاً لتحولات إيجابية عميقة تؤثر في جميع جوانبها التشغيلية والثقافية. وبالتالي، يؤدي ذلك إلى زيادة قدرتها على الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية عالية، مما يضمن لها تحقيق الريادة والتميز، ويعزز في النهاية مصداقيتها وثقة المستفيدين والمؤسسة الأم. في جوهره، يعتمد هذا النهج الفلسفي على مجموعة من القيم الأساسية التي تركز على المستفيد، وتلتزم بالتحسين الدائم، وتعزز المشاركة الفعالة للموظفين. لكن نجاح تنفيذ هذه المنظومة يعتمد على وجود مجموعة من العناصر الأساسية، يأتي في مقدمتها الوعي العميق والإلتزام القوي من قبل المكتبة نفسها بمبادئ الجودة الشاملة.

2.1.2.2. الرضا الوظيفي

انتشر في الفكر الإداري التقليدي بأن الموظف هو فقط وسيلة للإنتاج، وأن التزامه بأداء واجباته لا يعتمد على مقدار رضاه الشخصي. أدى هذا الفهم إلى تقليل أهمية البعد الإنساني في مكان العمل. أما في التفكير الإداري الحديث، حصل تغيير جذري، إذ أصبح مفهوم الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً. ويُعتبر هذا المفهوم نتاجاً لتفاعل عدة عوامل، منها توفير بيئة عمل مشجعة، والعلاقات الجيدة مع الزملاء والإدارة، وترسيخ قيم الإنصاف والعدالة. وبالتالي، أصبح الرضا الوظيفي محوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كونه أحد المؤشرات الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

2.1.2.2.1. مفهوم الرضا الوظيفي:

إن ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية، وخلق بيئة عمل مساعدة، بالإضافة إلى غيرها من العوامل الأساسية، تساهم ككل في الوصول إلى حالة من الرضا الوظيفي. تتوقف درجة هذا الإشباع على مدى تلبية الاحتياجات الفردية المتزايدة والمتغيرة، بناءً على الإدراك الذاتي والتوقعات الشخصية لكل موظف. وبناءً على ذلك، فإن موضوع الرضا الوظيفي يكتسب أهمية كبيرة، إذ يُعتبر هذا المؤشر مرجعاً يُعتمد عليه لتحديد مستوى الفعالية التنظيمية للمكتبات المتخصصة، نظراً لارتباطه بالاحتياجات ومستوى الإشباع، فضلاً عن طموحات الأفراد ودوافعهم، وبالتالي يمتاز هذا المفهوم بخصائص تميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى، يجب على المكتبات المتخصصة أن تدركها للاستفادة من نتائجها. ومن بين هذه المفاهيم:

الرضا الوظيفي يعكس مدى تلبية احتياجات الأفراد من خلال عملهم، وغالباً ما يتحقق هذا الإشباع عبر مجموعة من العوامل، مثل الراتب، ظروف العمل، أسلوب الإشراف، طبيعة العمل، وتقدير الآخرين. (عبد الباقي م.، 2000، صفحة 210)

يعتقد البعض أن مفهوم الرضا الوظيفي يعكس موقف الفرد تجاه وظيفته، فالشخص الذي يشعر بالرضا إتجاه عمله يمتلك توجهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن وظيفته، فإنه يتبنى مواقف سلبية إتجاه العمل. (ماهر ا.، 2002 ، صفحة 211)

كما ينظر له على أنه إشباع لحاجات الفرد من خلال خلق بيئة عمل ملائمة أو وظيفة ملائمة تجعل الفرد راضياً عن عمله. كما تسمح له بتحقيق طموحاته ورغباته، وتوقعاته. (عبد الباقي ص.، 2005 ، صفحة 173)

عرف (Locke, 1969, p. 311) الرضا الوظيفي بأنه الدلالة لسعادة الفرد وإستقراره في عمله، نتيجة لإشباع حاجاته المتباينة كما ونوعا والمختلفة من فرد لآخر.

بناءً على ما تم ذكره، فإن الرضا الوظيفي هو نتاج مجموعة من العوامل المتعلقة بالعمل. والتي تُقاس بشكل أساسي من خلال إدراك الفرد للفارق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يتوجب عليه تقديمه لها. وكذلك بقبول الفرد لعمله، نتيجة الإشباع الذي يستمد منها، والإرتياح النفسي على أدائه.

2.1.2.2.2. خصائص الرضا الوظيفي

بناءً على التعريفات التي تم تناولها سابقاً، يمكننا تحديد مجموعة من الخصائص التي تبرز الرضا الوظيفي عن المفاهيم الأخرى كما يلي:

- ✓ هو إحساس الموظف بالقبول والارتياح إتجاه الوظيفة التي يشغلها.
- ✓ يُعتبر الرضا الوظيفي مسألة شخصية تعتمد على التقييم الذاتي، حيث يرتبط بالمشاعر التي قد تتجلى في سلوكيات موضوعية تعكس حالة الفرد في بيئة عمله.
- ✓ للرضا الوظيفي جوانب وأبعاد متعددة، حيث يمكن أن يكون الرضا موجوداً في بعض الجوانب الوظيفية، ويُعتبر في هذه الحالة رضا نوعياً (جزئي) ، كما يمكن أن يشمل جميع الجوانب الوظيفية للموظف ويُعتبر في هذه الحالة مؤشراً على الرضا الوظيفي العام.
- ✓ يتسم مفهوم الرضا الوظيفي بشكل أساسي بالطابع النسبي، ويعود ذلك إلى تداخل مجموعة من العوامل التي تساهم في تشكيله ، بما في ذلك مدى تكيف الفرد مع ظروف العمل والتغيرات المتنوعة التي تؤثر عليه، بالإضافة إلى درجة طموحه .
- ✓ للرضا الوظيفي خطة عمل محددة، واستراتيجية فعالة تهدف إلى توفير الضمانات التي تساعد في الحفاظ على معنويات الموظفين مرتفعة، واستمرار العوامل الدافعة للعمل.

2.1.2.2.3. أهمية الرضا الوظيفي

- ✓ يُعتبر الرضا الوظيفي مقياساً لمدى فعالية المكتبات المتخصصة، إذ أن زيادة مستوى رضا الأفراد ستسهم في تحقيق نتائج إيجابية. ويقلل من نسبة التغيب، والتأخر ، والدوران الوظيفي، والشكاوي. ويحسن من أوضاع العمل.
- ✓ يزيد الرضا الوظيفي من درجة الإلتزام التنظيمي، و يساهم في الفعالية التنظيمية.
- ✓ الرغبة في الإبداع نتيجة التشبع المادي والمعنوي لحاجات الموظف .
- ✓ الأفراد الراضون وظيفياً هم أفراد يملكون رغبة في تطوير مستقبلهم الوظيفي.

2.1.2.2.4. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

2.1.2.2.4.1. العوامل الخاصة بالفرد

- ✓ حاجات الفرد: من خلال توفر الإشباع المناسب لها.
- ✓ إتفاق العمل مع قيم الفرد: من خلال إتفاق الأفراد مع قيم القيادة، إتقان العمل، الإبداع.

✓ **تقدير الذات:** يتم الحصول على هذا الإحساس من الموقع الوظيفي الذي يشغله الفرد، والأهمية المتصورة فضلاً عن المكانة التي تحظى بها المكتبة المتخصصة ذاتها.

✓ **خصائص شخصية الفرد وظروفه:** والتمثلة في الإدراكات، القدرات، الإستعدادات، الطموح، الذكاء التجارب، الراتب (عبد الوهاب و خطاب، 1993، صفحة 71)

2.1.2.2.4.2. محتوى الوظيفة

أي من حيث نوعها ومهامها، بالإضافة إلى الطريقة التي تُدار بها. فبعض الأعمال تتطلب دقة وسرعة في التنفيذ، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا مقارنةً بالأعمال التي تتيح للموظف القيام بمهام متنوعة. تتميز هذه الأعمال بإثراء وظيفي، تمكنه من أداء الأعمال بطريقة تتناسب مع قدراته وإمكاناته. (عبد الوهاب و خطاب، 1993، صفحة 72)

2.1.2.2.4.3. عوامل خاصة بالأداء

من خلال شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب. سينال الفرد الحوافز والمكافآت والعوائد المناسبة التي تتناسب مع ما يقدمه من عمل.

2.1.2.2.4.4. مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد

يتعلق الأمر بالجهد الذي يبذله الفرد أثناء أداء عمله والنتائج التي يحققها. فكلما كانت نسبة الطموح متوافقة أو قريبة من الأهداف التي تم الوصول إليها، زاد مستوى الرضا بشكل ملحوظ. (عبد الوهاب و خطاب، 1993، صفحة 74)

2.1.2.2.4.5. العوامل التنظيمية:

وتشمل الممارسات والإجراءات التي تنفذها المكتبات المتخصصة كالأنظمة، الرواتب، الحوافز، القيادة، الرقابة... .

2.1.2.2.5. طرق قياس الرضا الوظيفي

إن فهم توجهات الموظفين للعمل يعد أمراً معقداً، حيث يصعب تحديد هذه التوجهات بدقة من خلال الملاحظة فقط. علاوة على ذلك، فإن طرح أسئلة مباشرة عليهم حول آرائهم قد لا يحقق النتائج المرجوة، إذ يميل الكثيرون إلى عدم الكشف عن مشاعرهم الحقيقية. ولذلك يمكن حصر طرق قياس الرضا الوظيفي في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس هما : (عبد الباقي ص.، 2003، صفحة 235)

2.1.2.2.5.1. المقاييس الموضوعية

حيث يمكن قياس توجهات الموظفين ورضاهم من خلال قياس معدل الغياب، ومعدل الدوران الوظيفي، معدل الشكاوي، مستوى الأداء... .

2.1.2.2.5.2. المقاييس الذاتية

تُعتبر هذه المقاييس طريقة لجمع البيانات من الموظفين باستخدام أدوات محددة، مثل المقابلات أو الاستبيانات التي تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي.

2.1.2.2.6. السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي

يمكن اتباع مجموعة من الإجراءات والسياسات لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ زيادة المكافآت والمميزات للموظفين.
- ✓ إثراء الوظائف وإنتهاج سياسة العمل ضمن فرق.
- ✓ تدريب الموظفين على المهارات والقدرات والتقنيات الجديدة.
- ✓ تحسين بيئة العمل.
- ✓ إعطاء فرص الترقية للموظفين.
- ✓ توفير إستراتيجية فعالة للإتصالات داخل المكتبات المتخصصة.
- ✓ إشعار الموظفين بأهميتهم وقيمتهم.

إن الرضا الوظيفي يتميز بخصائص متنوعة قد تختلف من فرد لآخر، مما يستدعي الحاجة إلى مواصلة دراسة احتياجات الأفراد والبحث عن الطرق الفعالة لتلبيتها، بما يتناسب مع ما يستطيع تحقيقه وظيفيا وبين درجة إشباع حاجاته وبذلك يتحول إلى رد فعل تقييمي يقيس درجة حب الفرد أو كراهيته لوظيفته.

2.1.2.3. الإلتزام الوظيفي

توجد تحديات في إدارة عناصر البيئة النفسية للفرد وفي التحكم والسيطرة عليها. لكونه يمتلك إتجاهات، وأفكار، وآراء، خاصة. وعواطف، ودافع، طموحات تتحكم به. كما لا يمكن التحكم في تصرفاته الإدارية وسلوكه التنظيمي داخل المكتبات المتخصصة. لأن لكل فرد ميزة تميزه عن غيره وتحرك تفكيره، وبالتالي تزيد من إرتباطه بالعمل وتزيد إلتزامه للمكتبات المتخصصة. فتتولد لديه رغبة عالية في البقاء والاستمرار بهذه المكتبات وتجعله يبذل جهدا عالية لإنجاحها. والإيمان والوصول إلى الأهداف والاقتناع بها وربطها مع الأهداف الشخصية وتحقيقها .

2.1.2.3.1. مفهوم الإلتزام الوظيفي

تدل الأبحاث إلى أن ربط الفعالية التنظيمية بالإلتزام الوظيفي يُعد من أبرز الأنشطة التي تقدمها المكتبات المتخصصة. حيث يجعل الإلتزام الوظيفي الفرد قانع ومدركة وواعي بمتطلبات العمل، كما يتيح له التوافق مع مكتبته وارتباطه وإستمرار عضويته بها، كما يجعله يبذل جهدا كبيرا لتحقيق أهدافها وتقبل قيمها. لذا، يُعتبر الإلتزام الوظيفي أحد العناصر الأساسية التي تقيس توافق الأفراد مع مكتباتهم، وكلما زاد هذا التوافق، تمكنت المكتبات المتخصصة من تحقيق العديد من أهدافها وطموحاتها. وقد استمرت الجهود

البحثية الرامية إلى توضيح مفاهيمه، وتطوير نماذج تحدد أبعاده وعلاقاته، بالإضافة إلى تحسين أدوات قياسه، ومن بين هذه الجهود ما يلي:

الالتزام الوظيفي يُعرف بأنه الشعور الإيجابي الذي يختبره الموظف ويشعر به اتجاه مكتبته، والذي يظهر من خلال التزامه بقيمها، وإخلاصه لأهدافها، وإحساسه الدائم بالارتباط بها، وفخره بالانتماء إليها. (العطية، 2003، صفحة 103)

كما يمثل الإلتزام الوظيفي إتجاها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو إحساس قوي بالاستمرار كعضو في المكتبة المتخصصة. وتهيئة كاملة لبذل جهود كبيرة من أجل تلك المكتبة، إيماناً كاملاً بالمبادئ التي تروج لها، وقبول تام للأهداف التي تسعى الوصول إليها. (المغربي، 2007، صفحة 301)

إنه يعكس قوة ارتباط هوية الفرد وذاتيته ببيئته المكتبية، وقوة إعتقاده بأهداف المكتبة المتخصصة وقيمها. واستعداده لتقديم أقصى ما لديه من جهد إتجاه مكتبته، ورغبته الشديدة في التمسك والحفاظ على عضويته فيها. (Cevat, 2000 , p. 10)

بينما ينظر (Buchanan, 1974, pp. 533-546) إليه على أنه ناتج تفاعل عناصر ثلاث: التتابع، الإستغراق والإخلاص أو الوفاء للمكتبات المتخصصة ولأهدافها وقيمها.

يعد الإلتزام الوظيفي سلوكاً وإرتباطاً نفسياً بين الفرد والمكتبة المتخصصة التي يعمل فيها. يظهره بعد فترة محددة نتيجة لمواقف متعددة ومقارنات عقلانية. (Charles & Chatman, 1986 , p. 492)

هو الشعور بالإرتباط القوي والعاطفة للمكتبة المتخصصة، ولقيمها وأهدافها . وإعتبارها جزءاً من قيم وأهداف الموظف. ورغبته الكبيرة بالإستمرار في العمل بهذه المكتبة، وإنغماسه وبصورة كاملة في كافة نشاطاتها، بشكل يترتب عليه أن يسلك سلوكاً إيجابياً لصالحها، ويساهم بفعالية في نجاحها وإستمراريتها.

2.1.2.3.2. أهمية الإلتزام الوظيفي

- ✓ يعتبر أحد المؤشرات التنبؤية للعديد من الجوانب السلوكية. كمعدل دوران العمل.
- ✓ يساهم في توضيح واكتشاف الاهداف التي يطمح الأفراد بلوغها في حياتهم.
- ✓ يُعتبر جزءاً أساسياً في التنبؤ بالفاعلية التنظيمية للمكتبات المتخصصة.
- ✓ يُعد عاملاً حيوياً في توقع استمرار الموظفين في مكتبتهم أو انتقالهم إلى مكتبات أخرى.

- ✓ إن شعور الموظف بالالتزام يثمر عن مجموعة من النتائج المترتبة بشكل إيجابي للمكتبات المتخصصة، مثل انخفاض معدل الدوران الوظيفي، والاستقرار والانتظام في القوى وفي الأداء، وزيادة الجهد المبذول.
- ✓ الموظف الذي يتمتع بأعلى مستوى من الالتزام يحقق تقدماً وظيفياً أكبر، مما يزيد من مستوى رضاه عن هذا التقدم.
- ✓ يتميز الأفراد الذين يتمتعون بانتماء عالٍ بمستويات مرتفعة من السعادة والراحة خارج بيئة عملهم.
- ✓ تعزيز فعالية الفرق وتماسكها واستقرارها وانتظامها.
- ✓ إن المكتبات المتخصصة التي يتمتع أعضاؤها بالالتزام، هي مكتبات يحلم الافراد الانضمام إليها. مما يسهل إختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.

2.1.2.3.3. النماذج المفسرة للالتزام الوظيفي

2.1.2.3.3.1. نموذج (Etzioni) 1961

- تُعد كتابات اتزيوني من أبرز الإسهامات في مجال الالتزام الوظيفي، حيث يبرز فيها أن السلطة أو القوة التي تملكها المكتبة على الأفراد تنبع من درجة اندماجهم معها، وهو ما يُعرف بالالتزام. ويتجلى هذا الالتزام في ثلاثة أشكال رئيسية هي:
- ❖ **الالتزام المعنوي:** يعكس التكامل الحقيقي بين الفرد ومنظّمته. تجسيدا لقناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المكتبة التي ينتمي إليها.
 - ❖ **الالتزام القائم على أساس المزايا المتبادلة:** يمثل التكامل الفعلي بين الفرد ومكتبته تجسيدا للقدرة التي تملكها المكتبة في تلبية متطلبات الفرد، مما يمكنه من الالتزام بها والسعي لتحقيق أهدافها، لذلك، فإن العلاقة تتسم بالتبادل المنفعي بين كل من الأفراد والمكتبة .
 - ❖ **الالتزام الإغترابي:** إنه يعبر عن الجانب غير الإيجابي لعلاقة الموظف مع مكتبته. حيث غالبا ما يكون انخراط الفرد في مكتبته خارج إرادته. بسبب القيود التي تضعها المكتبة عليه . (هيجان، 1998، صفحة 36)

2.1.2.3.3.2. نموذج سيترز (setters) 1977

- يمثل التكامل الفعلي بين الأفراد ومكتبتهم تجسيدا للإعتقاد القوي بأهداف وقيم المكتبة، وقبول الأهداف والقيم من طرف الأفراد، ورغبتهم في بذل جهد أكبر لكونهم يملكون خصائص شخصية وخبرات تتفاعل كمدخلات، الذي يؤدي إلى إلتزام ورغبة قوية في عدم تركهم لها. (المعاني، 1999 ، الصفحات 30-32)

2.1.2.3.3.3. نموذج ستاو وسلانك (staw an salanick) 1977

- ❖ **الالتزام الموقفي:** يشمل هذا الالتزام على عوامل تنظيمية وشخصية، مثل الخبرات، الخصائص التنظيمية والسمات الفردية، حيث يؤثر مستوى الالتزام الناتج عن هذه العوامل على سلوك الأفراد، ويحدد تصرفاتهم

من حيث ترك العمل، الحضور، الغياب، الجهود والمساعي المبذولة، ومقدار المساندة المقدمة من الأفراد لمكتبهم.

❖ **الإلتزام السلوكي:** تتمثل في السلوكيات التي تجعل الفرد مرتبطاً بمكتبته و متمسكاً بها وبعصويته. نتيجة لمعرفتهم ببعض الفوائد والمكافآت التي ستقدمها هذه السلوكيات، وخوفاً من فقدان هذه المزايا لقاء توقعهم عن ممارسة هذا السلوكيات. (هيجان، 1998، صفحة 36)

2.1.2.3.3.4. نموذج ستيفنز وزملاؤه (Stevens et, al.,) 1978

❖ **الإلتجاه التبادلي:** يستند هذا التوجه على نتائج الإلتزام، بالإضافة إلى ما يستحقه الموظف من مزايا وفوائد. كما يقيس مستوى رضاه عن الحوافز المقدمة له، ومدى احتمالية استمراره في العمل إذا توفرت له مزايا أفضل.

❖ **الإلتجاه النفسي:** هذا الإلتجاه يُظهر الإلتزام كميل إيجابي قوي لدى الفرد تجاه المكتبة وأهدافها، ويشمل أبعداً أكثر شمولية مقارنةً بالإلتجاه التبادلي. (هيجان، 1998، الصفحات 37-39)

2.1.2.3.3.5. نموذج انجل وبيري (Angle & Perry) 1983

❖ **نموذج الفرد كأساس للإلتزام:** هذا النموذج يعتقد أن أساس الإلتزام يعتمد على صفات الشخص وتصرفاته.

❖ **نموذج المكتبة كأساس للإلتزام:** هذا النموذج يعتمد على العمليات الموجودة بالمكتبة والتي بدورها تحدد مستوى الإلتزام، حيث يُنظر إلى الفرد على أنه يمتلك احتياجات وأهداف يسعى لتحقيقها. (هيجان، 1998، الصفحات 90-92)

2.1.2.3.3.6. نموذج كانتر Kantar (1986)

❖ **الإلتزام المستديم:** يمثل مقدار المجهودات والطاقات التي يمكن أن يقدمها الأفراد لبقاء مكتبهم ولبقائهم فيها، وعدم مغادرتها لكونهم يعتبرون جزءاً منها.

❖ **الإلتزام التلاحي:** يظهر من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظف ومكان عمله، كالفعاليات المكتبة في تقدير جهود الموظفين. والامتيازات التي تقدمها لهم. (هيجان، 1998، صفحة 47)

2.1.2.3.3.7. نموذج ألين و ماير Allen & Mater (1990)

❖ **الإلتزام العاطفي:** يعكس مدى ارتباط الفرد بالمكتبة وبأهدافها ورغبته في تحقيقها. كما يعبر عن رغبته في الإستمرار بالعمل فيها.

❖ **الإلتزام المستمر:** يتولد هذا الشكل من الإلتزام لدى موظفي المكتبات لإدراكهم بقلة الخيارات أو التخوف من ترك العمل.

❖ **الإلتزام المعياري:** وينتج هذا الشكل عند الإشارك الإيجابي والفعال للموظفين في إجراءات العمل، وفي وضع الأهداف.

2.1.3. أهمية الفعالية التنظيمية

- ✓ تُعد الفعالية التنظيمية من العوامل الأساسية لوجود التنظيم واستمراره وتطوره ونجاحه. (السلمي ، 1995، صفحة 228)
- ✓ تُعتبر الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم شامل للأداء العام للمكتبات المتخصصة، كما تعد مقياساً إداري لنجاح هذه المكتبات وتفوقها في نشاطها. (النجار ف.، 1999 ، الصفحات 39-40)
- ✓ تساهم في تشخيص التحديات والصعوبات التي تواجه المكتبات المتخصصة وحلها من خلال تحديد نقاط القوة لتعزيز وجوانب الضعف لعلاجها.
- ✓ تقديم وتوفير المعلومات الأساسية للمكتبات المتخصصة لمساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة التي تتعلق بالتغيير أو التطوير.
- ✓ تتحقق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمكتبة المتخصصة من خلال الفعالية التنظيمية لكونها سبب في وجود هذه المكتبات واستمرارها، وهي أساس تطورها ونموها ومعياراً لنجاحها. وبالتالي فهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة، بل هي ظاهرة شاملة وكاملة تُظهر وتلخص وتجمع الصفات والأبعاد والخصائص الفريدة للمكتبات المتخصصة.

2.1.4. محددات إختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية:

- ✓ **الاختيارات:** تتحمل المكتبات المتخصصة مسؤولية نتائج أنشطتها، وغالباً ما تمارس نفوذاً في تحديد الأهداف التنظيمية ووضع المعايير التي تُستخدم لتقييم فعاليتها.
- ✓ **مدى قابلية الأهداف للقياس:** كلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس، زادت ملاءمتها لتقييم فعالية المكتبات المتخصصة.
- ✓ **مدى ملائمة ظروفها البيئية:** فالمكتبات المتخصصة التي تواجه بيئة تتميز بنقص الموارد الأساسية اللازمة لها، غالباً ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة تصبح القدرة على التكيف والمرونة من المعايير المناسبة لقياسها. (مسلم، 2009، صفحة 182)

2.1.5. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

- حسب ما حددها كل من "Robert waterman" و "Tom Peters" هي كالتالي:
- ✓ التأكيد على الإنجاز.
- ✓ الإهتمام بالمستفيدين وتفهم حاجاتهم.
- ✓ درجة الإستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.

- ✓ إشراك الموظفين.
- ✓ إدراك وفهم الموظفين لأهداف المكتبات المتخصصة.
- ✓ وجود علاقات جيدة بين المكتبات المتخصصة والمؤسسات التي تنظمها.
- ✓ تطبيق الرقابة على العناصر الأساسية مع توفير مزيد من الحرية للتصرف والإبداع.
- ✓ بساطة الهياكل التنظيمية للمكتبات المتخصصة . (ماهر أ.، 2015، صفحة 3)

يرتبط موضوع الفعالية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمكتبات المتخصصة، وتقييم كافة سياساتها وعملياتها وبرامجها التنظيمية، ويتعدى الاختلاف في تحديد المفهوم إلى ضرورة الإتفاق على منظومة قياسية موحدة، تشمل المقاييس والمعايير والمؤشرات الملائمة لتشخيص هذه الفعالية، لأنه أصبح من الصعب على المسؤولين تقييم فعالية مكتبتهم المتخصصة، وهو ما يرجع أساساً إلى العجز في توافق مفهوم الفعالية ومؤشرات تقييمها، والمتمثلة في الإلتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي والجودة الشاملة، وهو ما يفسر إجتهد الباحثين والمفكرين بالمفاهيم التي عنيت بالموضوع، لما يميزها عن باقي المواضيع الأخرى.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يُستخلص بأن الفعالية التنظيمية تُقاس بمدى قدرة المكتبة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وهذه القدرة ليست أمراً نظرياً بل يمكن لمسها من خلال مؤشرات محددة. أول هذه المؤشرات هو الرضا الوظيفي، الذي يعكس سلامة البيئة الداخلية اليومية واستقرارها. ويضمن تفوقاً و التزاماً وظيفياً، فالإلتزام هو الذي يحول الموظف من مجرد مؤدٍ لواجبه إلى شريك فاعل يرى في نجاح المكتبة نجاحاً شخصياً له. وهذا الشريك هو من يبادر بالتحسين ويحرص على التفاصيل الدقيقة التي تصنع الجودة الحقيقية لمنظومة داخلية سليمة. بهذا المنطق، تصبح الفعالية التنظيمية ليست هدفاً يُسعى إليه، بل نتاجاً طبيعياً لثقافة تنظيمية تضع الموظف والإلتزام في مقدمة أولوياتها.

الفصل التاسع : التعريف بمراكز الأبحاث
العلمية المدروسة

الفصل التاسع : التعريف بمراكز الأبحاث العلمية المدروسة

1. مركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية CREAD

1.1. نبذة تاريخية عن نشأة وتطور المركز

أنشأ مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي سنة 1975، ليصبح مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية عام 1985، وقد تم إلحاق هذا الأخير بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بعدما كان في فترة وجيزة تحت وصاية جامعة الجزائر، ومنذ عام 2003 أصبح المركز مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي، كما يتمتع بدرجة كبيرة من الإستقلالية الإدارية مما منحه مرونة كبيرة في التسيير. مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية أنشأ في شهر ديسمبر 1985، كان مقره من قبل في بلدية بن عكنون (طريق رشيد خالد)، وفي تاريخ 1989 تم نقله إلى مقر جديد وهو المقر الحالي المتواجد بداخل جامعة الجزائر 2 (أبو القاسم سعد الله).

مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية ورث التراث العلمي والبشري و المادي من المركز القديم الذي يسمى مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي 1975-1985 ، من بين تراثه نذكر خاصة مجلة المركز (LES CAHIER DU CREAD) التي تأسست في عام 1984 وأصبحت تسمى بهذا الاسم بداية من 1986. تصدر كل ثلاث أشهر، حيث تعتبر مجلة مرجعية من قبل العديد من السلطات الوطنية للتقييم وترقية الأساتذة الباحثين والباحثين الدائمين في مجال الإقتصاد والإقتصاد الإجتماعي.

1.2. تنظيم المركز

يرأس المركز مدير يديره مجلس إدارة ويتأخره مجلس علمي، وله أربعة أقسام بحثية، وثلاثة أقسام تقنية وثلاثة مصالح إدارية.

1.2.1. الأقسام التقنية والمصالح الإدارية

- قسم العلاقات الخارجية وتأمين نتائج البحث.
- قسم الإحصاء الإقتصادي والإقتصاد الإجتماعي.
- قسم دعم النشاطات العلمية في الإقتصاد التطبيقي والإقتصاد الإجتماعي.

1.2.2. الأقسام البحثية

- قسم التنمية البشرية والإقتصاد الإجتماعي.
- قسم الفلاحة والإقليم والبيئة.
- قسم الشركات والإقتصاد الصناعي.
- قسم الإقتصاد الكلي و الإندماج الاقتصادي.

1.3. مهام المركز

- ترتبط المهام المنوطة بمركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية مباشرة بميدان إختصاصه في الإقتصاد والإقتصاد الإجتماعي للتنمية. وتتمثل هذه المهام فيما يلي :
- القيام بالبحوث النظرية والتطبيقية حول التنمية الإقتصادية.
 - دراسة الظروف الإقتصادية والإجتماعية الضرورية لتقوية التكامل بين القطاعات المختلفة، والإبداع والتحكم التكنولوجي، والتسيير الناجع على مستوى الإقتصاد الكلي والإقتصاد الجزئي.
 - القيام ببحوث في ميادين إقتصاد العمل، والتربية والتكوين، والصحة والسكن.
 - دراسة نظم التسيير النقدي والمالي على المستوى الوطني والدولي.
 - ضمان دراسة مبكرة علمية وتكنولوجية مرتبطة بموضوع بحث المركز.
 - تنمية الكادر البحثي: من خلال ضمان التكوين المستمر، وإعادة التأهيل، وترقية المستوى، والمشاركة في التكوين بواسطة البحث.
 - حوكمة البحث واستثمار نتائجه: من خلال التنسيق والمتابعة والتقييم لوحداث البحث، بهدف استثمار نتائج البحث العلمي عبر نشرها واستغلالها.

1.4. إمكانات المركز

1.4.1. المنشورات

ينشر المركز دفاتر فصلية بعنوان الإقتصاد وإقتصاديات التنمية الإجتماعية، وهي مجلة علمية محكمة مفهولة وفضلا عن ذلك ينشر المركز كتبا متخصصة تغطي مواضيع مختلفة في الإقتصاد والجوانب الإجتماعية الإقتصادية.

1.4.2. الدراسات والخدمات

يشارك المركز في إطار تعاقدى مع عدة منظمات وطنية وكذلك شركات دولية للقيام بدراسات في عدة مجالات تهم إختصاصه إستجابة لطلب المعنيين.

1.4.3. الشركاء الإجتماعيون والإقتصاديون

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة الصناعة .
- وزارة الفلاحة والتنمية الريفية.
- الإتحاد الأوروبي، اليونسكو، اليونيسيف، البنك العالمي، منظمة العمل الدولية... .

1.5. مكتبة المركز

تأسست مكتبة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) في عام 1975، وكان الهدف الرئيسي لإنشائها هو تقديم الدعم الوثائقي والمعلوماتي للعاملين في المركز. تغطي المكتبة مساحة تعادل

حوالي 150 مترًا مربعًا، وتقدم سعة استيعابية تصل إلى 20 مقعدًا للزوار. تمتلك أيضًا بنية تحتية رقمية، تتمثل في شبكة محلية تمكن من الوصول إلى مصادرها المتنوعة عبر الإنترنت.

1.5.1. العرض المادي للمكتبة

المكتبة مجهزة كالتالي :

- قاعة المطالعة مزودة برفوف مفتوحة لعرض الرصيد .
- مكاتب لموظفي المكتبة .

1.5.2. مهام المكتبة

- إقتناء الوثائق وحفظها ومعالجتها بآليات جديدة.
- تصميم وتنظيم عمليات نشر وتثمين المعلومات .
- تفحص المجالات وإعداد الفهارس المتخصصة.
- إقتراح إقتناء المؤلفات وشراء الكتب.
- الإشتراك في قواعد البيانات على الأنترنت.
- الدخول إلى فهرس المكتبة.

1.5.3. الرصيد الوثائقي للمكتبة

تقدم مكتبة المركز رصيد وثائقي يحتوي على 5982 وثيقة مقسمة إلى كتاب، عنوان دورية، مقالات، تقارير بحثية... .

2. مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية CRSTDLA

2.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز

يُصنف المركز كمؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي يكتسي صبغة قطاعية مشتركة، ويتميز بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي. تأسس المركز بدعوة من الأستاذ الدكتور عبد الرحمان الحاج صالح، ويخضع حاليًا في هيكله لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999، ويقع تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تعود بداية تأسيسه إلى 14 ديسمبر 1991 وفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 91-477، حيث جاء امتدادًا لمعهد العلوم اللسانية والصوتية ووحدة البحث في علوم اللسان والتبليغ اللغوي.

2.2. مهام المركز

- إجراء دراسات نظرية وعملية لتحسين اللغة العربية، بالتعاون مع الجهات المعنية لتنسيق المصطلحات، بغرض تعزيز مكانة اللغة في مجالات التعليم والتكنولوجيا.
- جلب مختصين من مجالات معرفية متعددة (هندسة، طب، لسانيات) للانخراط في مشاريع بحثية مشتركة، مما يجعل المركز نقطة انطلاق مميزة للأبحاث البينية في اللغة العربية.

- استخدام التكنولوجيات المتطورة مثل الحواسيب والأكوستيك الصوتي، وجميع الأساليب التقنية التي تعزز متطلبات الدراسات متعددة التخصصات وتساعد في الوصول إلى أهدافها.
- بناء الأبحاث على نظريات علمية تعمل كرابط إستيمولوجي لضمان التناسق، والتوازن بين تبني التقدم التكنولوجي والحفاظ على الثروة اللغوية العربية التقليدية وتعزيزها.

2.3. الأقسام البحثية

- قسم اللسانيات العربية والمعجميات والمصطلحات العربية وعلم الترجمة.
- قسم تعليم اللغة العربية والتعليم المقارن للغات .
- قسم التبليغ المنطوق وعلم أمراض الكلام.
- قسم اللسانيات الحاسوبية.
- اللسانيات وقضايا المصطلح والمعجميات والترجمة .
- اللسانيات والتداولية.
- قسم اللسانيات النظرية في البلدان العربية .
- قسم اللسانيات التطبيقية في البلدان العربية.

2.4. تنظيم المركز

2.4.1. التنظيم الإداري للمركز

- مصلحة المستخدمين والتكوين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة الوسائل العامة.

2.4.2. الأقسام التقنية

2.4.2.1. قسم متابعة نشاطات البحث في علوم وتكنولوجيات اللغة

- مصلحة الإعلام العلمي والتقني للوثائق.
- مصلحة قواعد المعطيات والسمعي البصري.
- مصلحة متابعة مشاريع البحث.

2.4.2.2. قسم العلاقات الخارجية وتثمين البحث

- مصلحة العلاقات الخارجية والإتصال.
- مصلحة تثمين نتائج البحث.
- مصلحة التظاهرات العلمية.

2.5. مكتبة المركز

تأسست مكتبة المركز في عام 1992 تشغل مساحة عمل تبلغ 72 متر مربع، غير مزودة بمقاعد لصغر المساحة لديها موقع سمح بالوصول عبر الأنترنت إلى هذه الموارد المختلفة .

2.5.1. العرض المادي للمكتبة

المكتبة مجهزة كالتالي :

- قاعة المطالعة مزودة برفوف مفتوحة.
- مكاتب لموظفي المكتبة .

2.5.2. مهام المكتبة

- إقتناء الوثائق وحفظها ومعالجتها ونشرها لصالح أقسام البحث .
- تكوين قواعد البيانات الوثائقية ورقمنة المجموعة الوثائقية .
- الوصول إلى قاعدة البيانات والمنشورات العلمية للمركز .
- توفير الوثائق الأولية.
- الدخول إلى فهرس المكتبة.
- تصميم وتنظيم عمليات نشر وتثمين المعلومات .
- تفحص المجالات وإعداد الفهارس المتخصصة.
- إقتراح إقتناء المؤلفات وشراء الكتب.
- الإيداع المؤسسي للإنتاج العلمي للمركز .

2.5.3. الرصيد الوثائقي للمكتبة

تقدم مكتبة المركز رصيد وثائقي يحتوي على 4000 وثيقة يمكن تقسيمها إلى كتاب، عنوان دورية، أطروحات، مقالات، تقارير بحثية، أقراص، ميكروفيش وميكروفيلم، قواميس، مجلدات.

3. مركز البحث النووي COMENA

3.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز

ترجع أصول محافظة الطاقة الذرية (COMENA) إلى السبعينيات، حين أرسى مركز العلوم والتكنولوجيا النووية (CSTN) الأسس الأولى عبر تركيزه على تأهيل الكوادر الفنية وتعزيز البحوث النووية التطبيقية. في بداية الثمانينيات، اتجهت الجزائر نحو استراتيجية أكثر طموحًا، حيث وضعت اللجنة الوزارية للطاقة النووية في مايو 1981 خطة عمل للبحث والتطوير في المجال النووي، مع التركيز على إنشاء محطات الطاقة وتحديد نوع التكنولوجيا المناسبة، بالإضافة إلى إنشاء هياكل الاستقبال والتكوين.

تجسيدًا لهذه الرؤية، تم تأسيس محافظة الطاقات الجديدة (CEN) في يناير 1982، والتي أُوكلت إليها مسؤولية البرنامج النووي. شهدت هذه الفترة، وبالتحديد في الثمانينيات، تنفيذ المراحل الأساسية للبرنامج،

والتي تجلت في بدء برامج التدريب في الهندسة النووية وإقامة المنشآت البحثية الأولى، وهي النموذج دون الحرجي "أوراس" (I) ومفاعل "تور" و"السلام". وكان من المقرر، بناءً على برنامج محافظة الطاقات الجديدة لعام 1985، تشغيل أول محطة للطاقة النووية في عام 1996.

شهد الهيكل التنظيمي للقطاع تحولات متعددة، إذ تم تأسيس المحافظة السامية للبحث في عام 1986، ثم وُضع قطاع البحث النووي تحت إشراف الوزير المنتدب للبحث والتكنولوجيا منذ ديسمبر 1990. شكلت جلسات البحث العلمي التي عقدت في عام 1995 نقطة تقييم مهمة، إذ تم إجراء تحليل شامل لإنجازات الفترة بين 1985 و1995 واستشراف المسارات المستقبلية. وانبثقت عن هذه الجلسات توصيات تنظيمية رئيسية، تمثلت في ضرورة تأسيس ثلاثة كيانات أساسية: هيئة مركزية لتنسيق القطاع النووي، لجنة تنظيمية وطنية، وجهاز وطني للوقاية من الإشعاع. وفي إطار هذا التطور، صدر المرسوم الرئاسي رقم 96-436 في 1 ديسمبر 1996، الذي بموجبه تم تأسيس محافظة الطاقة الذرية (COMENA) بشكل رسمي، مع تحديد مهامها وصلاحياتها بدقة.

3.2. مهام المركز

- تطوير الاستراتيجية الوطنية للقطاع النووي: صياغة السياسة الوطنية لتعزيز التقنيات النووية، ورصد برنامج بحثي شامل تنفذه وتقيمه وتقّره المراكز البحثية الأربعة المرتبطة بالمحافظة.
- تعزيز القدرات والخبرات المحلية: تطوير المهارات البشرية والمعرفة المتخصصة في إتقان دورة الوقود النووي وتكنولوجيا المرافق، وتوسيع استخدامات العلوم النووية في القطاعات الأساسية.
- المشاركة في الأطر التنظيمية والسلامة: المشاركة في تعزيز الأطر التنظيمية ومعايير السلامة والأمن النووي والإشعاعي، والعمل على ضمان الالتزام بهذه المعايير في جميع المرافق والأنشطة النووية.
- تعزيز تنفيذ الالتزامات الدولية: المساعدة في رصد وتقييم مدى تطبيق الالتزامات المرتبطة بالدولة، وذلك ضمن الاتفاقيات الإقليمية والدولية المتعلقة بالطاقة النووية.
- دمج التطبيقات النووية في عملية التنمية مع تأكيد الوقاية: السعي لإدخال التطبيقات النووية في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع الحرص على الوقاية التامة من مخاطر الإشعاع المؤين لحماية الموظفين والجمهور والبيئة.

3.3. تنظيم المركز

ويتم تنفيذ برنامج المركز من قبل مؤسساته التنفيذية وللبحث والتكوين وهي:

- مركز البحث النووي بالجزائر العاصمة.
- مركز البحث النووي ببيرين (الجلفة).
- مركز البحث النووي بدرارية (الجزائر العاصمة).

- مركز البحث النووي بتمنراست.
- مركز التكوين والدعم في مجال الأمن النووي الجزائر العاصمة.
- وحدة البحث وتطوير الهندسة النووية الجزائر العاصمة.

3.4. مكتبة المركز

تم إنشاء المكتبة سنة 1996، تبلغ مساحتها 250 متر مربع، مزودة بـ 30 مقعدا لديها موقع يسمح بالوصول عبر الأنترنت إلى هذه الموارد المختلفة .

3.4.1. العرض المادي للمكتبة

المكتبة مجهزة كالتالي :

- قاعة المطالعة مزودة برفوف مفتوحة .
- مكاتب لموظفي المكتبة.
- بنك إعاره محوسب .
- مخزن الرصيد في نفس الطابق .
- مكتب للرقمنة.
- مكتب لمعالجة الوثائق.

3.4.2. مهام المكتبة

- إقتناء الوثائق وحفظها ومعالجتها ونشرها لصالح أقسام البحث .
- رقمنة المجموعة الوثائقية .
- الوصول إلى قاعدة البيانات والمنشورات العلمية للمركز .
- توفير الوثائق الأولية.
- الدخول إلى فهرس المكتبة.
- تصميم وتنظيم عمليات نشر وتثمين المعلومات.
- الإيداع المؤسستي للإنتاج العلمي للمركز .

3.4.3. الرصيد الوثائقي للمكتبة

تقدم مكتبة المركز رصيد وثائقي يحتوي على 5800 وثيقة مصنفة إلى كتب، عنوان دورية، أطروحات، مقالات، تقارير بحثية، قواميس، معاجم، مجلدات... .

4. مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST

4.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز

تأسس مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) عام 1985 بموجب المرسوم رقم 85-56، وكانت مهمته الأساسية تركز على رصد الأبحاث الخاصة بإنشاء وتطوير النظام الوطني للإعلام

العلمي والتقني. في بداياته، كان المركز مرتبطاً إدارياً برئاسة مجلس الوزراء، قبل أن يتم ضمه إلى المحافظة العليا للبحث عام 1986 بموجب المرسوم رقم 86-73. شهد المركز تحولاً جذرياً في عام 2003، حيث تم منحه صفة "مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي" وأصبح تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفقاً للمرسوم رقم 03-454. وعلى المستوى التنظيمي، تم تحديد وتعديل النظام الداخلي بقرار صادر في 2 سبتمبر 2006، ويتضمن أقساماً بحثية وتقنية وإدارية. ويمتد عمل المركز جغرافياً من مقره الأساسي بالجزائر العاصمة ليشمل شبكة من المكاتب الإقليمية والاتصالية منتشرة على ثلاثة أقطاب وطنية رئيسية.

4.2. مهام المركز

تتوزع الواجبات الموكلة إلى مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) على مجموعة من المحاور الاستراتيجية والفنية والتنفيذية المتكاملة، ويمكن تلخيصها كالتالي:

➤ القيادة الاستراتيجية وتعزيز البحث العلمي: يستلم المركز مسؤولية رئيسية في إدارة وتوجيه جميع الأنشطة البحثية المرتبطة بتصميم وتطوير النظام الوطني للإعلام العلمي والتقني. يعمل أيضاً على تشجيع البحث العلمي في مجالات علوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ويساهم بشكل فعال في تنسيق وتنفيذ البرامج الوطنية المرتبطة، فضلاً عن تعزيز البحث في مجال حيوي مثل أمن المعلومات والشبكات.

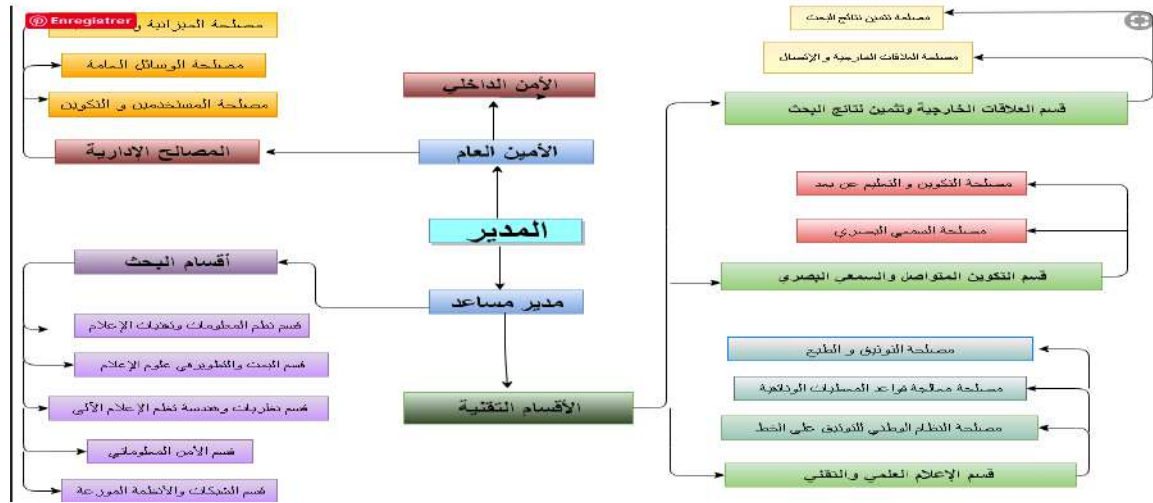
➤ إدارة وتحسين البنية التحتية الرقمية الوطنية: يتحمل المركز مسؤولية حوكمة وتطوير بنية الشبكة الأكاديمية والبحثية (ARN)، وهي مهمة تتضمن إدارة نطاق الجزائر الوطني (dz). وعلى الصعيد العملي، يقوم المركز بتصميم وتنفيذ هياكل الشبكات (الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت)، بما في ذلك تركيب وإدارة الشبكات الداخلية وإعداد وتكوين الخوادم المعلوماتية بأنواعها المتعددة (DNS, Web, Mail, FTP وغيرها).

➤ تحسين المحتوى والخدمات الرقمية ووسائل الإعلام المتعددة: تشمل مهام المركز إقامة وتنمية مجتمع المعلومات من خلال إنشاء وتطوير الشبكات القطاعية. يتم ذلك من خلال تجميع المعلومات الضرورية لإنشاء قواعد بيانات وطنية علمية وتقنية، وضمان نشرها، والمساهمة في تحديث نظام التوثيق الجامعي عن طريق إنشاء مكتبات افتراضية. يتضمن هذا المحور أيضاً تصميم وإنشاء المواقع الإلكترونية، وتجهيز فهارس المعلومات، وإنتاج الوسائط التفاعلية والرسومات الحاسوبية.

➤ إنتاج الوسائط السمعية البصرية وتقديم المشورات التقنية: يمتلك المركز خبرة متطورة في مجال الإنتاج السمعي البصري، حيث يقوم بإنتاج الأفلام الوثائقية والريبورتاجات ونشرها من خلال قناة البث الخاصة به (WebTV). بالإضافة إلى ذلك، يوفر المركز استشارات تقنية، تشمل الدعم في صياغة دفاتر الشروط لمشاريع التكنولوجيا، مما يعكس مركزه كبيت خبرة وطني في هذا المجال.

4.3. تنظيم المركز

الهيكل التنظيمي لمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني:



الشكل البياني رقم (16): يوضح الهيكل التنظيمي لمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني

4.4. أقسام المركز

- قسم الأمن المعلوماتي.
- قسم نظريات وهندسة نظم الإعلام الآلي.
- قسم البحث والتطوير في علوم الإعلام.
- قسم أنظمة المعلومات وأنظمة متعددة الوسائط.
- قسم الشبكات والأنظمة الموزعة .

4.5. مكتبة المركز

تأسست مكتبة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) عام 1986، وذلك في إطار المرسوم رقم 85-56 الصادر بتاريخ 16 مارس 1985 الذي أنشأ المركز، بهدف رئيسي هو تقديم الدعم الوثائقي والمعلوماتي للعاملين فيه. تغطي المكتبة مساحة تقدر بحوالي 270 مترًا مربعًا، وتستوعب 24 مقعدًا للزوار، كما تم تزويدها بشبكة محلية تتيح الوصول إلى مصادرها المختلفة عبر الإنترنت.

4.5.1. العرض المادي للمكتبة

المكتبة مجهزة كالتالي :

- قاعة المطالعة مزودة برفوف مفتوحة لعرض موسوعات والقواميس .
- بنك إعاره محوسب .
- مكاتب لموظفي المكتبة .
- مخزن الرصيد في الطابق السفلي .
- ورشة رقمنة .

4.5.2. مهام المكتبة

- إدارة المصادر المعرفية: تتضمن اقتناء المصادر العلمية والتقنية، معالجتها فنياً، تخزينها، وتوفيرها لدعم مجتمع الباحثين في المركز.
- التطوير التكنولوجي: الانخراط كشريك مؤثر في تصميم وتنفيذ الحلول التقنية الحديثة في مجال معالجة البيانات.
- تكوين قواعد بيانات وثائقية .
- تصميم وتنظيم عملية تجميع ونشر المعلومات العلمية والتقنية .
- رقمنة المجموعة الوثائقية .
- الإيداع المؤسسي للإنتاج العلمي للمركز .

4.5.3. الرصيد الوثائقي للمكتبة

يتكون الرصيد الوثائقي لمكتبة المركز من 24982 وعاءً معرفياً، وهو رصيد غني يخدم أساساً مجالين من المجالات التخصصية للمركز. ويتم توزيع هذا الرصيد كما يلي:

4.5.3.1. الرصيد الوثائقي حسب النوع

- 5566 كتاب .
- 156 عنوان دورية .
- 7847 أطروحة .
- 13376 مقالة .
- 25 تقارير بحثية .
- 135 قرص فيديو رقمي مرئي .

4.5.3.2. عدد الوثائق حسب الصنف

- 4473 كتاب .
- 12165 مقالة .
- 19478 أطروحة .
- 110 فيديو رقمي مرئي .

4.5.4. خدمات المكتبة

- توفير الوصول إلى المعرفة: منح إمكانية الوصول المباشر لقواعد البيانات والبحوث العلمية التابعة للمركز.
- خدمة البث الانتقائي للمعلومات (SDI): تقديم أحدث المنشورات للباحثين بشكل منتظم في مجالات اهتمامهم البحثية.

- تحليل المحتوى وإعداد الفهارس: تنفيذ دراسة للدوريات الأكاديمية وتطوير الفهارس والكشافات الموضوعية المتخصصة.
- إدارة ملفات الاهتمام البحثي: تطوير وتحديث الملفات الشخصية للباحثين لضمان دقة خدمة توزيع المعلومات الانتقائية.
- تطوير المجموعات المكتبية: تنظيم إجراءات شراء المصادر المعلوماتية وفقاً لتوصيات واحتياجات الباحثين.
- خدمات اليقظة المعلوماتية والرصد: تقديم خدمات الرصد المنتظم للمعلومات والتطورات في المجالات المعرفية ذات الصلة.
- إعداد ونشر المحتوى الوثائقي: ويتضمن ذلك تجهيز الملفات الإعلامية المتخصصة وتوزيع المخرجات الوثائقية للمركز.
- تقييم الأرشيف العلمي للمركز: السعي للحفاظ على وتعزيز القيمة المعرفية للتراث العلمي والإنتاج الفكري الذي يخص المركز.
- خدمة توفير الوثائق والإعارة المتبادلة: تقديم الوثائق الأساسية للباحثين، وضمان الوصول إلى المصادر الخارجية من خلال خدمة الإعارة بين المكتبات.
- تنظيم وتفعيل الموارد السمعية البصرية: مراقبة المجموعات السمعية البصرية وتنسيق الأنشطة والفعاليات التي تعزز استخدامها.
- توجيه وتدريب المستفيدين: توفير خدمات الاستقبال والإرشاد المعلوماتي، بالإضافة إلى تنظيم برامج توجيهية ورصد للمجموعات والوفود التدريبية.
- تقديم بوابات الوصول الرقمي: تمكين الزوار من الدخول إلى محتويات المكتبة وخدماتها عبر فهرسها الإلكتروني وبوابتها الرقمية الشاملة.
- تقييم التراث العلمي للمركز: السعي لحفظ وتعزيز الأهمية المعرفية للتراث العلمي والإنتاج الفكري المرتبط بالمركز.

5. مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء CRAAG

5.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز

تعود جذور مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء (CRAAG) إلى اتحاد كيانين تاريخيين: "مرصد الجزائر" الذي تم تأسيسه في مرتفعات بوزريعة عام 1890 خلال فترة الاستعمار، و"معهد فيزياء الأرض" الذي أسس عام 1931. لقد قدم المرصد إسهامات هامة في مجال الفلك على المستوى الدولي، خاصة في مساهمته بمشروع "خريطة السماء" في أوائل القرن العشرين، وذلك بفضل معداتها التي لا يزال جزء منها يعمل بكفاءة. استأنف نشاط المركز بأسلوبه الحديث في عام 1985، حيث بات يركز

بشكل كبير على أبحاث الجيوفيزياء والزلازل، ويتخذ من عين السمارة مقراً له، مع الحفاظ على مكتبته التاريخية القيمة.

5.2. مهام المركز

- إجراء البحوث والدراسات في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء .
- ضمان المراقبة الزلزالية للأراضي الوطنية على أساس دائم .
- توسيع وتكثيف شبكة رصد الزلازل لتشمل كامل التراب الوطني والتأكد من تشغيلها وصيانتها .
- إنشاء الكتالوج والخريطة الزلزالية، وتحديد وتجميع الوثائق القديمة، بما في ذلك تلك الموجودة في الخارج ، لتعميق وإثراء تاريخ الزلازل الجزائرية وتشكيل بنك البيانات الزلزالية.
- تطوير وتوسيع المحطات والشبكات الجيومغناطيسية الفلكية والخدمات الحالية بالإضافة إلى شبكات قياس الجاذبية وإستثناء الشبكات الأساسية.
- إستغلال البيانات من الملاحظات الفلكية والجيوفيزيائية على الأرض والجو والأقمار الصناعية.
- إجراء دراسات في علم الفلك الأساسي والشمس والأقمار الصناعية والدراسات المتعلقة بتطور الكون.
- إجراء دراسات حول البيئات بين الكواكب وبين النجوم .
- تحديد والحفاظ على التوقيت الوطني ومعياري التردد والمساهمة في نشرهما.

5.3. أقسام المركز

- قسم شؤون الموظفين والتدريب.
- قسم الميزانية والمحاسبة.
- قسم الوسائل العامة.
- قسم العلاقات الخارجية وتقييم نتائج البحث.
- قسم الملاحظات الجيوفيزيائية والستروفيزيائية.
- قسم الفيزياء الفلكية الشمسية.
- قسم الفيزياء النجمية وقسم الطاقة العالية.
- قسم فيزياء الأرض.
- شعبة الجيوفيزياء الجوفية.
- قسم دراسات الزلازل.
- شعبة الأخطار والمخاطر الجيولوجية.

5.4. مكتبة المركز

تم إنشاء المكتبة سنة 1885 أي تزامنا مع إنشاء مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء، تحتوي المكتبة على كتب ودوريات متنوع وتخصصات مختلفة حول تاريخ تطور العلوم وبالتحديد 1369 كتاب و 5389 مجلة تجمع بين مختلف التخصصات، علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء والكيمياء والرياضيات والإلكترونيات. وحوالي 500 أطروحة بين ماجستير ودكتوراه للباحثين العاملين في المركز.

6. مركز تنمية الطاقات المتجددة CDER

6.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز

وصف مركز تنمية الطاقات المتجددة (CDER) بأنه هيئة بحثية عمومية تتميز بالطابع العلمي والتكنولوجي، تتولى مسؤولية وضع وتنفيذ البرامج البحثية والتطويرية الخاصة بأنظمة الطاقة المستدامة، بما في ذلك الطاقة الشمسية بأنواعها (الضوئية والحرارية)، وطاقة الرياح، والطاقة الحرارية الجوفية، والطاقة البيولوجية. تأسس المركز بشكل رسمي في 22 مارس 1988 ويقع مقره في بوزريعة، وهو اليوم يعد عنصراً مهماً في تنفيذ البرنامج الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

تمتد الجذور الأولى للمركز إلى فترة ما قبل الاستقلال، إذ انطلقت النواة الأساسية على هيئة "معهد الطاقة الشمسية" في جامعة الجزائر بين 1959 و 1962. شهد الكيان مجموعة من التحولات الهيكلية والتسميات، مثل محطة الطاقة الشمسية ومركز البحث في الطاقات الجديدة خلال الفترة من 1962 إلى 1988. شهد عام 1988 تحولاً مهماً، إذ تم تأسيسه رسمياً بالتسمية الحالية وأُدرج تحت إشراف المفوضية السامية للبحث.

شهدت العقود التي تلت ذلك توسعاً في هيكل المركز، حيث أُلحقت "وحدة تطوير الأجهزة الشمسية" بتيبازة في نفس العام، تلتها وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية عام 2002، ثم وحدة البحث في الطاقات المتجددة في المناطق الصحراوية عام 2004. في عام 2003، حصل المركز على وضعه الحالي كمؤسسة عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي متنوع، وانتقل إلى إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتتويجاً لهذا المسار التطوري، أنشئ في عام 2007 فرعه التجاري "دراسات وإنجازات في الطاقات المتجددة" (ER2).

6.2. مهام المركز

- تحفيز وتعزيز الإستيعاب، تقدم العلم والتكنولوجيا، والإبتكار التكنولوجي.
- ضمان المراقبة العلمية والتكنولوجية فيما يتعلق بالطاقات المتجددة.

- جمع ومعالجة المعلومة العلمية والتقنية وضمان حفظها ونشرها.
- المساهمة في تطوير نتائج البحث بما في ذلك ضمان النشر، الإستغلال والإستخدام.
- ضمان التنسيق، المراقبة والتقييم للوحدات وللمخابر ولفرق البحث.

6.3. أقسام المركز

- قسم الطاقة الحيوية والبيئة.
- قسم طاقة الرياح .
- قسم الهيدروجين المتجدد.
- قسم الطاقة الشمسية الكهروضوئية.
- قسم الحرارية والديناميكا الحرارية الشمسية والطاقة الحرارية الأرضية .

6.4. مكتبة المركز

تضم المكتبة رصيد متنوع (الأطروحات والمنشورات) الخاصة بمركز تنمية الطاقات المتجددة، كما تسمح بالوصول إلى المجالات العلمية المختلفة التي يشترك فيها المركز . (الطاقة الشمسية الكهروضوئية، والطاقة الحرارية الشمسية، وطاقة الرياح، والطاقة الحرارية الأرضية، والكتلة الحيوية) إضافة إلى الوسائط المتعددة بما في ذلك الأفلام والدورات والمؤتمرات العلمية التي تنتجها أو تستضيفها مركز تنمية الطاقات المتجددة. كما تقدم المكتبة خدمة المؤتمرات بالفيديو وخدمة التعلم عن بعد عبر الأنترنت. فهي بذلك تمثل مصدراً مهماً للمعلومات التي تركز على الطاقات المتجددة والحفاظ على الطاقة على المستوى الدولي والوطني والإقليمي

6.4.1. رصيد المكتبة

- إشتراك المكتبة في مجلتين مختلفتين (Renewable Energy, Hydrogen Energy).
- 137 دورية دولية وعالمية .
- 1900 كتاب .
- 423 عنوان أطروحة .
- 1228 براءة إختراع.
- مقالات الدوريات والميكروفيش.
- 217 منشورة.
- 848 مجلة .
- 133 مشروع بحثي .
- الخرائط.

6.4.2. طريقة البحث في المكتبة

نظام الـ PMB أداة بسيطة وفعالة لإجراء بحث حول الموضوعات المختلفة المعروضة. تتيح البحث المتقدم، تحسن عمليات البحث، وتحسن طريقة تصفح النتائج. تتوفر المساعدة لتقديم جميع الميزات المتوفرة مع هذه الأداة .

6.4.3. مهام المكتبة

- تحسين الوصول إلى الوثائق عبر الانترنت، ونشر المعلومات وجعلها في متناول الجميع في أي مكان وفي أي وقت لصالح الباحثين والأكاديميين والصناعيين.
- توفير المعلومات التي يحتاجها الباحثون .
- وضع تحت تصرف الباحث أوعية معلومات مختلفة .

6.4.4. المكتبة الافتراضية

تم إطلاق مكتبة افتراضية متخصصة في جميع المجالات يوم 21 جوان 2011 فتحت المكتبة الافتراضية أبوابها للمجتمع العلمي الباحثين والأكاديميين والصناعيين، وذلك بمناسبة حلول اليوم العالمي للطاقة الحرارية. تتوفر المكتبة على العديد من الخدمات مثل: موقع الانترنت، قاعة للمحاضرات، معدات الإعلام الآلي وكذا وسائط متعددة أخرى. كما ويمكن الإطلاع على ملخصات الأطروحات الإلكترونية بحرية على موقع المكتبة. والحصول على (النص الكامل) في شكل إلكتروني (PDF) بشكل مجانية .

7. مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة CDTA

7.1. نبذة تاريخية عن نشأة ومهام المركز

تم تأسيس مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة عام 1988 كمركز بمعظم هيكله العلمي الحالي. فقد أبان مؤسسه العلميون الأوائل، عن رؤية طويلة المدى أظهرت بالفعل صلاحيتها حتى اليوم. وقد كرس الانتقال، قبل عشرين عاما إلى هيكل المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، كوضع قانوني، (البحث والتطوير) كخدمة عمومية بآليات لتتمين منتجاتها في قطاعات النشاط الاجتماعي والإقتصادي. كما تم تعزيزها على مدى السنوات الخمس الماضية بإنشاء منصات تكنولوجية كمصالح مشتركة مع مؤسسات وطنية أخرى، علمية وإقتصادية. ولأجل تفعيل هذه الآليات وهذه الجسور عبر مشاريع مشتركة مع القطاعات الاجتماعية والإقتصادية والأكاديمية للإطلاع على المسائل ذات الطابع الوطني التي هي في حاجة ملحة لحلول علمية وتكنولوجية.

7.2. أقسام المركز

- قسم البحث الإلكترونيك الدقيقة والنانوتكنولوجيا.
- قسم الأوساط المؤينة والليزر.
- قسم الإنتاجية والآليات.
- قسم الاتصالات .

7.3. مكتبة المركز

تم تصميم المكتبة تزامناً مع إنشاء مركز عام 1988 ، لتلبية الإحتياجات الوثائقية لموظفيه تشغل المكتبة مساحة عمل تبلغ 40 متر مربع ، غير مزودة بمقاعد للمستفيدين، تحتوي على مكتب واحد خاصة بمديرة المكتبة .

7.3.1. مهام المكتبة

- إقتناء الوثائق العلمية والتقنية وحفظها ومعالجتها ونشرها .
- الإيداع المؤسساتي للإنتاج العلمي للمركز .

7.3.2. الرصيد الوثائقي للمكتبة

تقدم مكتبة المركز رصيد وثائقي يحتوي على 4880 وثيقة مصنفة إلى كتب، دوريات، أطروحات، مقالات، تقارير، أقراص، قواميس... .

8. مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية CRTSE

8.1. نبذة تاريخية عن نشأة المركز

مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية (CRTSE) هو مركز بحث وتطوير تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمديرية العامة للبحث والتطوير التكنولوجي (DGRSDT). تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-316 المؤرخ 21 أغسطس 2012، كإمتداد للكيانات التالية: وحدة تطوير تكنولوجيا السيليكون (UDTS)، أمر 24 يناير 1988 - 1988-2012 (UDTS-CDTA)، مختبر المواد الشمسية (LMS-مركز تطوير المواد 1984-1988). هيئة الطاقات الجديدة (CEN) التي تطورت بعد ذلك إلى (الهيئة العليا للبحوث)، ومختبر البلورات والأغشية الرقيقة (مركز LCCM للعلوم والتكنولوجيا النووية 1972-1984) ومختبر IEN للفيزياء (1962-1972). مر هذا المركز بعدة تطورات وهي :

- 1962 - 1972 : مختبر الفيزياء في IEN.
- 1972 - 1984 : مختبر البلورات والأغشية الرقيقة: LCCM أي مركز العلوم والتكنولوجيا النووية.
- 1984 - 1988 : مختبر المواد الشمسية : LMS أي مركز تطوير المواد سابقاً. ثم تطورت هيئة الطاقة الجديدة (CEN) إلى الهيئة العليا للبحوث.
- 1988 - 2012 : إنشاء وحدة تطوير تكنولوجيا السيليكون (UDTS)، مرسوم 24 يناير 1988 - UDTS - CDTA.
- 21 أغسطس 2012 : إنشاء مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية (CRTSE)، من خلال المرسوم التنفيذي رقم 12-316 .

8.2. مهام المركز

- إجراء البحث العلمي والإبتكار التكنولوجي والتطوير والتدريب في مجالات علوم وتكنولوجيا المواد وأجهزة نصف النواقل للتطبيقات في عدة مجالات: الخلايا الكهروضوئية، والكشف، والإلكترونيات الضوئية، والضوئيات، وتخزين الطاقة، والبيئة.
- إنتاج السيليكون لإستخدامه في صناعة الخلايا الكهروضوئية والمكونات الإلكترونية وأجهزة الإستشعار.
- تحليل ومحاكاة الأجهزة المنتجة بهدف تحديد خصائصها الهيكلية والبصرية والكهربائية.
- تطوير وإستغلال وسائل التوصيف والتحليلات الفيزيائية والكيميائية وكذلك رموز المحاكاة الرقمية.
- الإشراف المتخصص في رسائل الماجستير والدكتوراه.
- دراسة الأسطح والواجهات للتطبيقات في أجهزة الكشف والإلكترونيات الضوئية والضوئيات.
- تكوين البلورات والمعالجة والتطوير والعمليات التكنولوجية.
- العديد من براءات الإختراع والمنشورات .

8.3. مكتبة المركز

تم تأسيس مكتبة المركز البحث سنة 2012 حيث تشغل مساحة عمل تبلغ 60 متر مربع، لديها شبكة محلية تسمح بالوصول عبر الأنترنت إلى هذه الموارد المختلفة.

8.3.1. مهام المكتبة

تقدم هذه المكتبة عدة خدمات منها :

- خدمة التوثيق العلمي والتقني (SDST) تم تصميم هذه الخدمة للحصول على الوثائق العلمية والتقنية المتاحة لها وإدارتها ونشرها على المستخدمين.
- ضمان إدارة الأمور الوثائقية للمركز من خلال الشراء التبادل أو الاهداء .
- إدارة الاشتراكات والمقتنيات المختلفة للأعمال أو الدوريات أو النشرات.
- إتاحة الاعمال المنجزة من طرف الباحثين (أطروحة الدكتوراه، أطروحة الهندسة، المنشورات).
- التعاون مع المكتبات التي تشترك في نفس الأهداف، ولا سيما من خلال المشاركة في الفهارس الجماعية وضع نظام مناسب لحفظ المقالات وأطروحات ورسائل جامعية ومجلات وغيرها.
- المساهمة في التحديث الدائم للموقع من أجل الترويج لـ CRTSE على الويب.
- إعداد مواد الإتصال (كتيب المركز أو النشرة أو الكتيب وغيرها).

8.3.2. الرصيد الوثائقي للمكتبة

تقدم مكتبة المركز رصيد وثائقي ثري يحتوي على 2900 وثيقة متنوعة تشمل الكتب، أطروحات، تقارير، دوريات .



الفصل العاشر: تحليل فقات الدراسة

الفصل العاشر : تحليل فقرات الدراسة

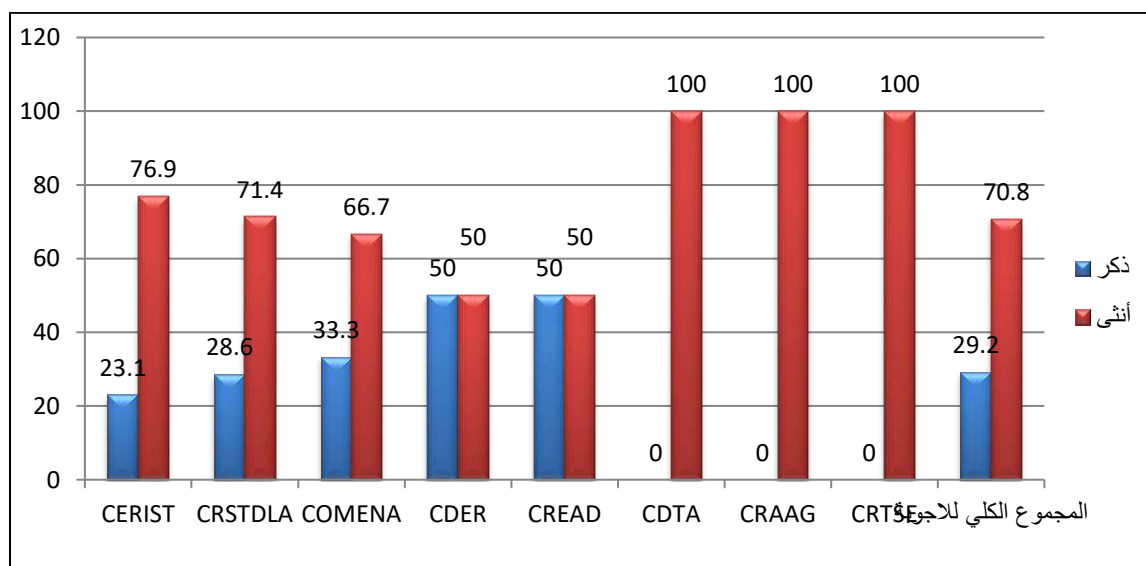
1. تحليل خصائص عينة الدراسة

إقتصرت هذه الدراسة استعراض بعض الخصائص والسمات الديموغرافية لعينة البحث، والمتمثلة في (الجنس،الوضعية المهنية ،الفئة العمرية ،المؤهل العلمي ،التخصص الدراسي ،الوضع الوظيفي) يمكن شرح هذه الخصائص على النحو التالي:

1.1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (6): يوضح جنس عينة الدراسة

المجموع	مراكز الابحاث																جنس العينة
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
29,2 4	1	0	0	0	0	0	50,0	4	50,0	2	33,3	3	28,6	2	23,1	3	ذكر
70,8 4	3	2	100	3	100	2	50,0	4	50,0	2	66,7	6	71,4	5	76,9	10	
100 8	4	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (17): يوضح جنس عينة الدراسة

تشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام الأسلوب الوصفي لمفردات العينة المدروسة ومن خلال الإطلاع على الجدول رقم (8) والشكل البياني رقم (23) إلى أن الجنس الشائع في مفردات عينة الدراسة هم الإناث، حيث بلغ عددهم 34 مفردة أي ما يعادل 70,8 % ، والتي شملت كل من مراكز الأبحاث الثلاثة CRTSE، CRAAG، CDTA بنسبة 100% ، تم CERIST بنسبة قدرت بـ 76,9% ، ومن ثم CRSTDLA بنسبة 71,4% ، تليها COMENA بنسبة 66,7% ، ثم تليها على التوالي كل من CREAD و CDER بنسبة قدرت بـ 50 % ، في حين كان عدد الذكور يساوي 14 مفردة أي ما يعادل 29,2 % ، والتي مثلتها على التوالي كل من مراكز الأبحاث CREAD و CDER بنسبة قدرت بـ 50% ، تليها COMENA بنسبة 33,3 % ، ثم CRSTDLA بنسبة 28,6 % ، ثم CERIST بنسبة 23,1 % .

تثبت هذه النتيجة بأن مهنة المكتبات في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تعد مهنة نسائية، لا يختلف هذا الوضع مع واقع المكتبات في شتى أنحاء العالم ، حيث أثبتت الدراسات على أن مهنة المكتبات تستقطب النساء أكثر من الرجال فهن ينسجمن مع طبيعة العمل المكتبي مما يؤهلهن لأدائه بكل وعي وصبر ودقة، كما يستطعن تحمل ساعات العمل الطويلة يوميا مقارنة بالذكور ، ولهن دورا كبيرا في القيام بالخدمة المكتبية أكثر من الجنس الآخر. كما أنهن متفوقات في نشر المبادرة، والعمل بمرونة، وممارسة التطوير الذاتي، والقيادة لتحقيق النتائج، وإظهار النزاهة والصدق. فهن موهوبات بقدرات وكفاءات مثل الإنتباه، والمثابرة على المهام، والمرونة والمشاركة، وتنظيم العمل بشكل أفضل كما يسهل عليهن التعلم بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع ، هذا من جهة. أما من جهة أخرى يُلاحظ أن نسبة تفوق الإناث أعلى مما هي عليه عن الذكور خاصة في الإمتحانات الرسمية والتي أصبحت طوع الإناث في السنوات الأخيرة، وكذلك عدد المتخرجات من قسم علم المكتبات بالمقارنة مع عدد المتخرجين كبير . وتحقق توجيهات الدولة بالإرتقاء بالمرأة وحقها في العمل ، أضف إلى ذلك الخدمة الوطنية المفروضة على الذكور عند الإنتهاء من الدراسة ما زاد فرصة التوظيف للإناث كبيرة .

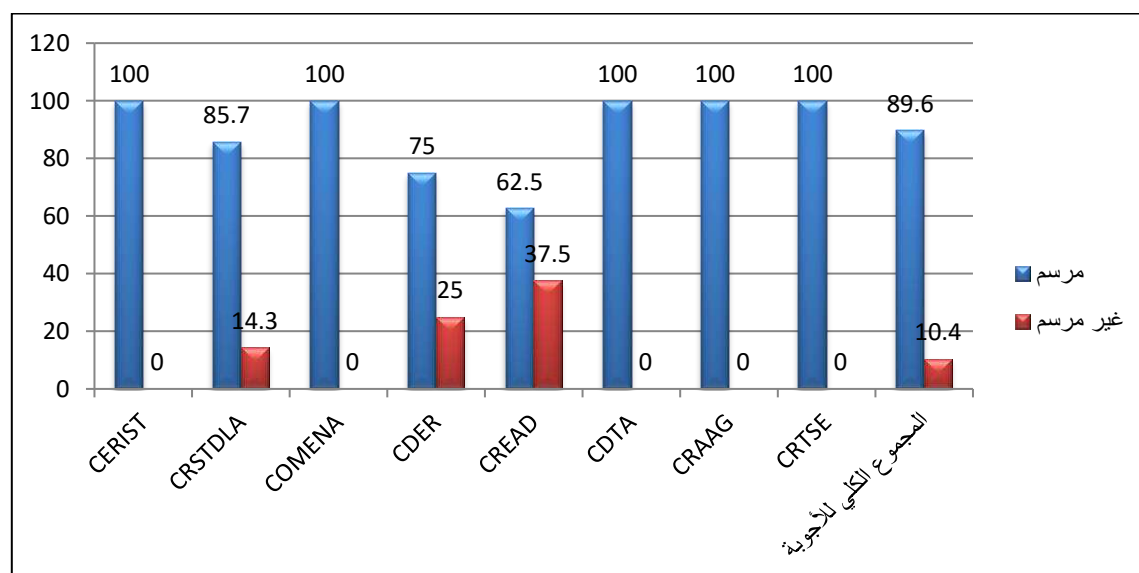
1.2. توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

من خلال متابعة إنشغالات الموظفين يُسمع شكاوي كثيرة تتعلق بتأخير ترسيمهم وهذا مشكل كبير يتمثل في خرق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وإغفال متابعة تطور المسار المهني للموظف. حيث يعد الترسيم إجراء يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته الوظيفية بصفة رسمية هذا ما أشار إليه الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون

الأساسي العام للوظيفة العمومية في بابہ الرابع، المتمثل في كيفية تنظيم المسار المهني وبالتحديد في المادة 85 والتي نصت على ترسيم المتربص في رتبته بعد الإنتهاء من فترة التربص، أو إخضاعه لفترة تربص آخر لنفس المدة ولمرة واحدة فقط، أو تسريحه دون إشعار مسبق أو تعويض. ومن أجل معرفة الوضعية المهنية التي ينتمي إليها أفراد العينة قامت الباحثة بطرح هذا السؤال في إستمارة الإستبيان والذي خلصت نتائجه إلى ما يلي:

جدول رقم (7): يوضح الوضعية المهنية لعينة الدراسة

المجموع		مراكز الأبحاث														الوضعية المهنية	
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
89,6	4	100	2	100	3	100	2	62,5	5	75,0	3	100	9	85,7	6	100	1
3																3	
10,4	5	0	0	0	0	0	0	37,5	3	25,0	1	0	0	14,3	1	0	0
100	4	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	1
8																3	
		مرسم															
		غير مرسم															
		المجموع الكلي															



الشكل البياني رقم (18): يوضح الوضعية المهنية لعينة الدراسة

يتضح من خلال النسب المتحصل عليها من الجدول رقم (7) والشكل البياني رقم (19) أن نسبة كبيرة جدا من المبحوثين هم موظفين مرسمين حيث بلغ عددهم 43 فردا من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة البالغ 48 فردا، أي بنسبة قدرت بـ % 89,6 والتي مثلتها كل من CDTA، CRAAG، CRTSE، CERIST، COMENA، CRSTDLA بنسب عالية وصلت إلى 100%، لتليها على التوالي كل من CDER بنسب قدرت بـ % 85,7 و % 75 ليأتي في المركز الأخير مركز البحث CREAD بنسبة % 62,5 .

بينما بلغ مجموع الموظفين الغير مرسمين 5 أفراد بنسبة قدرت بـ % 10,4 من مجتمع الدراسة الكلي، مثلتها بنسب مقاربة كل من CREAD بـ % 37,5 و CDER بـ % 25,0 و CRSTDLA بـ % 14,3.

من خلال التحليل الإحصائي المبين أعلاه، يتضح أن أغلبية المبحوثين مرسمين في مناصبهم، يتمتعون بنفس المزايا التي يحصل عليها باقي الموظفين. كما يتحملون نفس المسؤوليات ويستفيدون من نفس الحقوق كونهم أثبتوا للإدارة كفاءتهم وجديتهم في الإنجاز.

بينما غير المرسمين فيوجد منهم من هو في مركز تعاقدى دائم أو مؤقت، لأن أداة تعيينه هي العقد، حيث أن الإدارة تقوم بالتعاقد معه وبنفس الوقت تصدر بذلك قرار مؤقت لتعيينه في وظيفة مؤقتة، كما لها الحق في تثبيته أو الإستغناء عنه وفقا لبعض الاعتبارات ، كما يوجد من منهم في فترة تربص ولم يستوفوا بعد المدة القانونية للتدريب.

لابد على المسؤولين ورؤساء المكاتب المتخصصة إيجاد حل مناسب لهذه القضية، لأن نجاح هذه المكاتب في تحقيق أهدافها لا يَصْبُغُ على توفرها للموارد البشرية فحسب، بل على أن تتوفر في هذه الأخيرة مقومات تؤهلها للقيام بالوظائف المخولة لها، كما يجب وضع الفرد المناسب في الموقع المناسب، وأن يخضع التوظيف في المكاتب المتخصصة وفقا للمعايير الدولية لأن ترسيم موظفوا المكاتب، يدفع لتسيير وتحسين مناهج وطرق العمل، ما يُشعرهم بالإطمئنان لدوام الوظيفة.

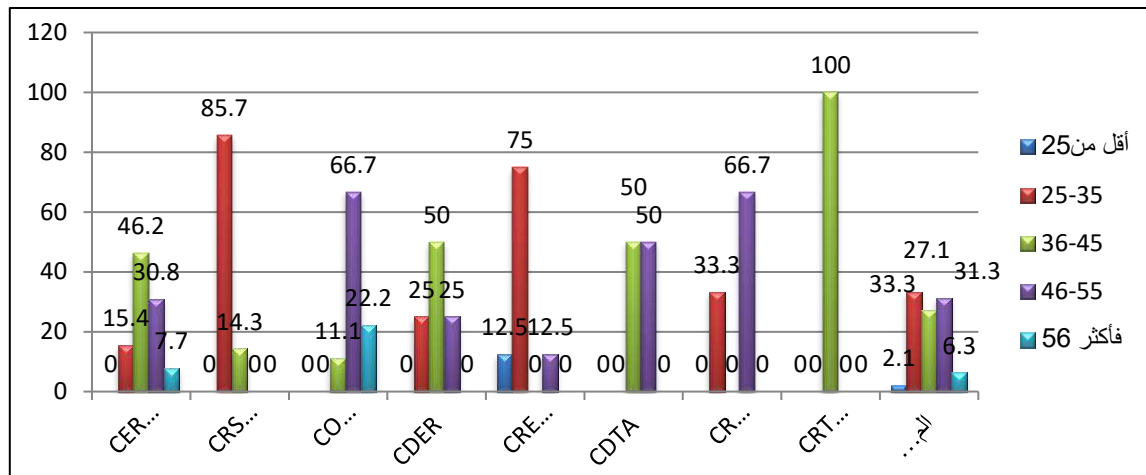
1.3. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية :

كثيرا ما تصادف الناس إعلانات توظيف تشترط السن، مثل هذه الإعلانات تعكس بشكل واضح سياسة المكاتب في محاولة تجميع موظفين من مختلف الأجيال، لأن هناك بالتأكيد بعض الاختلافات بين الأجيال نتيجة إمتلاك كل منها لتحديات ومهارات تكنولوجية خاصة. ولبناء بيئة عمل صحية يجب الجمع بين

الأجيال الخمسة (Silent Génération, Baby-boomers, Gen X , Gen Y, Gen Z) (Iberdrola, 2017). فالمكتبة التي تستطيع خلق بيئات عمل متعددة الأجيال تتجح بفضل تنوع خلفيات وأفكار موظفيها في تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار والإبداع، مما سيعود بأثر إيجابي على الأداء العام للمكتبة خاصة إذا تم التنسق بين كل هذه الأجيال، وتلبية حاجياتها. ومن أجل معرفة الفئة العمرية التي ينتمي إليها أفراد العينة قامت الباحثة بطرح هذا السؤال في إستمارة الإستبيان والذي خلصت نتائجه إلى ما يلي:

جدول رقم (8): يوضح الفئة العمرية لعينة الدراسة

المجموع		مراكز الأبحاث																الفئة العمرية
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2,1	1	0	0	0	0	0	0	12,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	أقل من 25
33,3	1 6	0	0	33,3	1	0	0	75,0	6	25,0	1	0	0	85,7	6	15,4	2	25-35
27,1	1 3	100	2	0	0	50,0	1	0	0	50,0	2	11,1	1	14,3	1	46,2	6	36-45
31,3	1 5	0	0	66,7	2	50,0	1	12,5	1	25,0	1	66,7	6	0	0	30,8	4	46-55
6,3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22,2	2	0	0	7,7	1	56 فأكثر
100	4 8	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100,0	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (20): يوضح الفئة العمرية لعينة الدراسة

يظهر من خلال الجدول رقم (8) والشكل البياني رقم (20) أن الفئة العمرية ذات الإتجاه العام، هي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 25 و 35 لنسبة مئوية تعادل 33,3 % ، والتي مثلها CRSTDLA ، وCREAG بأعلى نسبتيين وهنا 85,7 % و 75,0 % ، ليليها على التوالي كل من CDER و CRAAG بنسبتيين 33,3 % و 25,0 % ، ليأتي في المرتبة الأخيرة CERIST بنسبة قدرت بـ 15,4 %.

الفئة العمرية الثانية التي جاءت بعد الإتجاه العام هي الفئة العمرية المحصورة ما بين 46 و 55 ، والتي حضي بها كل من CRAAG و COMENA بنسبتيين متساويتين وهي 66,7 % ، ليليها CDTA بنسبة قدرت بـ 50,0 % ، ليأتي باقي مكنتات مراكز الابحاث العلمية بنسب متقاربة 30,8 % لـ CERIST ، و 25,0 % لـ CDER ، و 12,5 % لـ CREAG.

بالنسبة للمرتبة الثالثة بعد الإتجاه العام للجدول فقد كانت من نصيب الفئة العمرية التي تتراوح بين 36 و 45 بنسبه قدرت بـ 27.1 % و الذي مثلها CRTSE بنسبة قدرت بـ 100 % ، يليها كل من CDTA و CDER بنسبة قدرت بـ 50 % ، ليأتي بعدها مركز البحث CERIST بنسبة قدرت بـ 46,2 % ، أما المرتبتين الأخيرتين فكانتا من نصيب كل من CRSTDLA و COMENA بنسبة قدرت بـ 14.3 % و 11.1 % على التوالي .

أما المرتبة الرابعة بعد الإتجاه العام للجدول فكانت من نصيب الفئة العمرية الأكبر سنا والتي يعادل عمرها أو يفوق 56 سنه بنسبة قدرت بـ 6,3 % ، والذي مثلها كل من مركز البحث COMENA و CERIST بنسبة 22,2 % و 7,7 % على التوالي.

أما المرتبة الخامسة بعد الإتجاه العام للجدول والتي تمثل المرتبة الأخيرة، فكانت موجهة للفئة العمرية الأصغر سناً. والتي يعادل عمرها أو يقل عن 25 سنة، والذي مثلها مركز بحث واحد فقط وهو CREAD بنسبة قدرت بـ 12,5%.

تلاحظ الباحثة من التوزيع السابق أن مجتمع الدراسة يجمع في طياته تنوع الأعمار، ولكن الفئة العمرية 25 و 35 سنة أي جيل الشباب أو المعروف أيضا بالجيل Y (Generation Y) تمثل الأغلبية نظراً للخصائص التي يتميز بها هذا الجيل من صفات. فهم جيل الألفية والتكنولوجيا، تعتبر جزء من حياتهم اليومية لقد هاجروا إلى العالم الرقمي وتركوا العالم التناظري الذي كانوا يعيشون فيه. هم طموحون ويريدون تحقيق أهدافهم. العمل والمتعة لا ينفصلان عنهم. يتمتعون بضمير حي ولديهم الدافعية لعمل جيد، لديهم إهتمام بالمسار المهني بشقيه النظري والعملية يتميزون بالحيوية، النشاط، القدرة على العمل و بدل الجهد الأكبر، حب التجديد والإبتكار، القدرة على التعلم وإكتساب المهارات الجديدة. فهذا يوحي بمستقبل زاهر للمهنة المكتبية، ويعتبر أكثر فاعلية وأكثر طموحا وتطلعا لمزيد من التقدم والرقي داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.

كما لا يجب أن يتغاضى على الفئات الأخرى، لأن كل فئة لديها أهميتها ومكانتها وكل جيل وكل فرد يضفي إختلافا على المكان الذي يعمل فيه. فعلى سبيل المثال، الفئة العمرية المحصورة ما بين 36-45 فلسفتهم في الحياة العمل والإنتاج، الولاء وإحترام، التسلسل الهرمي، إثبات النفس، وإثبات الجدارة. دون ترك مجال للمثالية الفردية هي القيم التي نشأوا عليها لأن سياقهم الاجتماعي مختلف تماما مع الأجيال الأخرى، إذ أنهم واجهوا أولى موجات البطالة. بينما الفئة العمرية المحصورة ما بين 46-55 عاماً و الذي يسمى بجيل طفرة المواليد (BABY BOOMERS) يشتهرون بالتميز والحرية الإزدهار، والإيمان بالتقدم لقد مروا بكامل فترة التطور التكنولوجي، وصعود وسائل الإعلام وتطورها، فضلا عن تمتعهم بالإستقرار من حيث العمل. بينما الجيل الصامت (Silent Generation)، أو الجيل التقليدي (Traditionalists) والذي يمثل الفئة العمرية الأكبر سنا من 56 فما فوق، فهم يولون أهمية للقيم مثل العمل الجاد والولاء. يتسمون باللباقة وإحترام السلطة، يركزون على العلاقات الإيجابية مع الزملاء يتسمون بالمثابرة والتصميم على تحقيق الأهداف، القدرة على التكيف مع التحديات، الإخلاص للمهنة، يملكون الخبرة والتجربة والمهارات التي نادرا ما تكون لدى من هم أصغر سنا، كما أنهم يتميزون بالإتزان والعقلانية والرشد في إتخاذ القرارات أكثر من غيرهم فهم جيل الإستشارات. بينما الفئة العمرية الأقل من 25 عاماً والذي تمثل الجيل (Generation Z) وهو جيل فائق الإتصال يُطلق عليه أحيانا إسم جيل الإنطلاق، لأنهم يستخدمون جهاز التحكم عن بعد أو التقنيات والتكنولوجيات وتطبيقات الهواتف الذكية، الرفاهية في بيئة العمل تعتبر أيضاً أمراً مهماً لهذا الجيل، مما يعزز الولاء المهني لديهم. يبحثون عن الحرية ومتعطشون للتعلم والتحسين

وإثبات أنفسهم متعددو المهام، لديهم وظائف غير موجودة في عالم اليوم، يشاركون أفكارهم مع الفئات الأخرى. ومن هنا يُستنتج أن كل جيل يكمل الجيل الذي يليه ولا يمكن الإستغناء في أي حال من الأحوال بأي جيل منهم (Landecy, 2018).

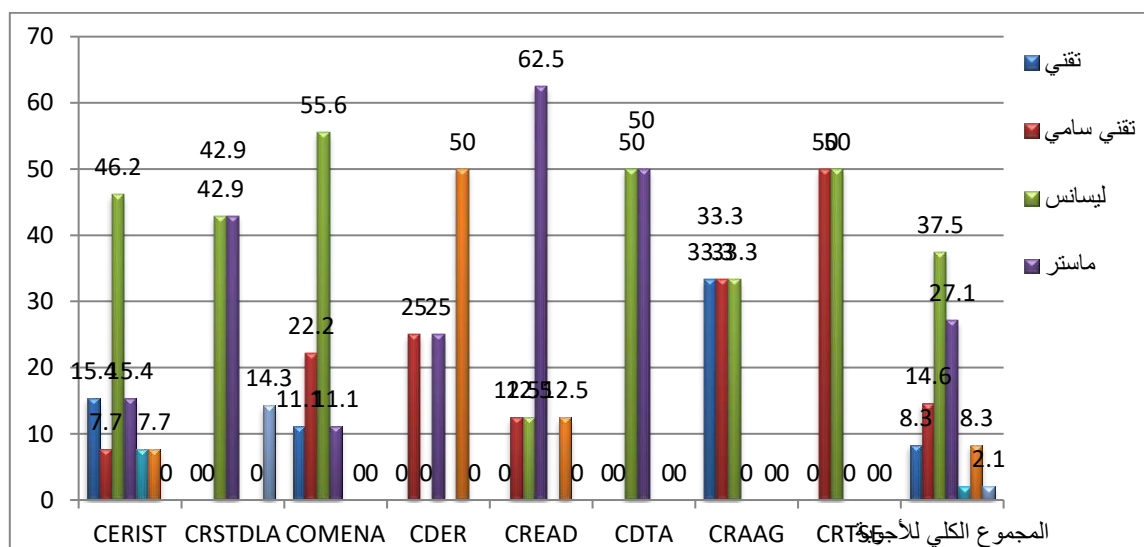
1.4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يلعب متغير المؤهل العلمي دوراً هاماً، في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة للعمال، وذلك بهدف التعرف إلى ما إذا كان لهذا المتغير دور في إحداث تباين في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. وتم تصنيف المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة إلى سبع مجموعات تتمثل في: تقني، تقني سامي، ليسانس، ماستر، ماجستير، مهندس دولة، دكتوراه. وكانت نتيجة التوزيع لعينة البحث على تلك المجموعات على النحو الذي يعرضه الجدول رقم (11) والشكل البياني رقم (26):

جدول رقم (9): يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة

المجموع		مراكز الأبحاث														المؤهل العلمي		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTD			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
8,3	4	0	0	33,3	1	0	0	0	0	0	0	11,1	1	0	0	15,4	2	تقني
14,6	7	50,0	1	33,3	1	0	0	12,5	1	25,0	1	22,2	2	0	0	7,7	1	تقني سامي
37,5	18	50,0	1	33,3	1	50,0	1	12,5	1	0	0	55,6	5	42,9	3	46,2	6	ليسانس
27,1	13	0	0	0	0	50,0	1	62,5	5	25,0	1	11,1	1	42,9	3	15,4	2	ماستر
2,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,7	1	ماجستير
8,3	4	0	0	0	0	0	0	12,5	1	50,0	2	0	0	0	0	7,7	1	مهندس دولة
2,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,3	1	0	0	دكتوراه

المجموع الكلي	1	7	100	9	4	100	8	100	2	100,0	3	100	2	100,0	4	100	8



الشكل البياني رقم (21): يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة

فمن خلال قراءت بيانات الجدول رقم (9) والشكل البياني رقم (21) المذكوران سابقا، ثبت أن الغالبية من المبحوثين أو المستجوبين هم من حملة الدرجة الجامعية ليسانس، حيث بلغ عددهم 18 مكتبي بنسبة قدرت بـ 37,5 % من إجمالي عدد المشاركين البالغ 48 مكتبياً، والذي مثله مكتبة COMENA بنسبة قدرت بـ 55,6 %، يليه معاً كل من مكتبة CDTA و مكتبة CRTSE بنسبة قدرت بـ 50,0 %، ثم كل من مكتبة CERIST ومكتبة CRSTDLA بنسبتين متقاربتين على التوالي وهما 46,2 % و 42,9 %، ليأتي في المرتبة السادسة مكتبة CRAAG بنسبة قدرت بـ 33,3 %، ثم في المرتبة الأخيرة مكتبة CREAD بنسبة قدرت بـ 12,5 % .

يلي ذلك حملة شهادة الماستر، حيث بلغ عددهم 13 مكتبياً بنسبة 27,1 % حيث كانت الصدارة بالنسبة لهذه الشهادة لمكتبة CREAD بنسبة قدرت بـ 62,5 % ، في حين نالت باقي المكتبات نسب متقاربة يُذكر منها مكتبة CDTA بنسبة قدرت بـ 50,0 % ، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة قدرت بـ 42,9 % ، ومكتبة CDER بنسبة قدرت بـ 25,0 % ، ثم مكتبة CERIST بنسبة قدرت بـ 15,4 %، وأخيراً مكتبة COMENA بنسبة قدرت بـ 11,1 %.

ثم حملة شهادة تقني سامي، حيث بلغ عددهم 7 مكتبيين بنسبة قدرت بـ 14,6 % والتي كانت من نصيب كل من مكتبة CRTSE بنسبة 50,0 % ، بعدها مكتبة CRAAG بنسبة قدرت بـ 33,3 % ،

يليه مكتبـة CDER بنسبة قدرت بـ 25,0 % ، ثم مكتبـة COMENA بنسبة قدرت بـ 22,2 % ، ومكتبـة CREAD بنسبة قدرت بـ 12,5 % ، وآخرها مكتبـة CERIST بنسبة قدرت بـ 7,7 %.

فحملة شهادة مهندس دولة بما مجموعه 4 مكتبيين بنسبة 8,3 % والشئ نفسه ينطبق على حملة شهادة تقني، فأما بالنسبة للشهادة الأولى فإحتوت ثلاث مكتبـات نذكرها بالترتيب وهي مكتبـة CDER ومكتبـة CREAD ومكتبـة CERIST بنسب قدرت كالتالي 50,0 % و 12,5 % و 7,7 % ، أما بالنسبة للشهاد الثانية والمتمثلة في شهادة تقني فبدورها شملت ثلاث مكتبـات وهي CRAAG بنسبة قدرت بـ 33,3 %، ومكتبـة CERIST بنسبة قدرت بـ 15,4 % ومكتبـة COMENA بنسبة قدرت بـ 11,1 %.

ثم حملة شهادة الماجستير حيث بلغ عددهم مكتبـي واحد حيث قدرت نسبته بـ 2,1 % والذي ضمته مكتبـة CERIST بنسبة 7,7 % ، يليها حملة شهادة الدكتوراه بما مجموعه مكتبـي واحد كذلك والذي ضمته مكتبـة CRSTDLA بنسبة قدرت بـ 14,3 %.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة جيد عموماً. وهذا قد يعطي مؤشر إيجابي، إذ أن كل المبحوثين من خريجي الجامعات ومراكز التكوين لديهم مؤهلات متنوعة، مما يدل على أن القائمين على أمر مراكز الأبحاث يهتمون به بإعتباره من الأمور التي تساعد في فعالية الموظف وعمله ، ورفع كفاءة وسوية العمل في تلك المراكز. فهي تحتاج إلى كفاءات علمية ومهنية قادرة على مواكبة التكنولوجيا وتحقيق أهدافها ويسمح للموظفين وخاصة المكتبـيين فهم وتشخيص التحديات التي تواجه المكتبـة، وكذا الإبداع في مجالات العمل بصورة جيدة، وخاصة إمكانية تكوين هؤلاء بسهولة، فهو قد يُعطي النقص في سنوات الخبرة.

إضافة إلى كون هذه المراكز لم توظف عمالاً دون مستوى تعليمي، فإنه لم تسجل في الجدول أي نسبة لهذه الفئة من الأفراد. أما فيما يخص حملة شهادات ما بعد التدرج الماجستير والدكتوراه فيمكن تفسير نقص مكتبـات مراكز الأبحاث العلمية لمثل هذه لإطارات، إلى كون هذه الفئة لديها فرص عمل في جهات أخرى أكثر تحفيزاً مادياً ومعنوياً.

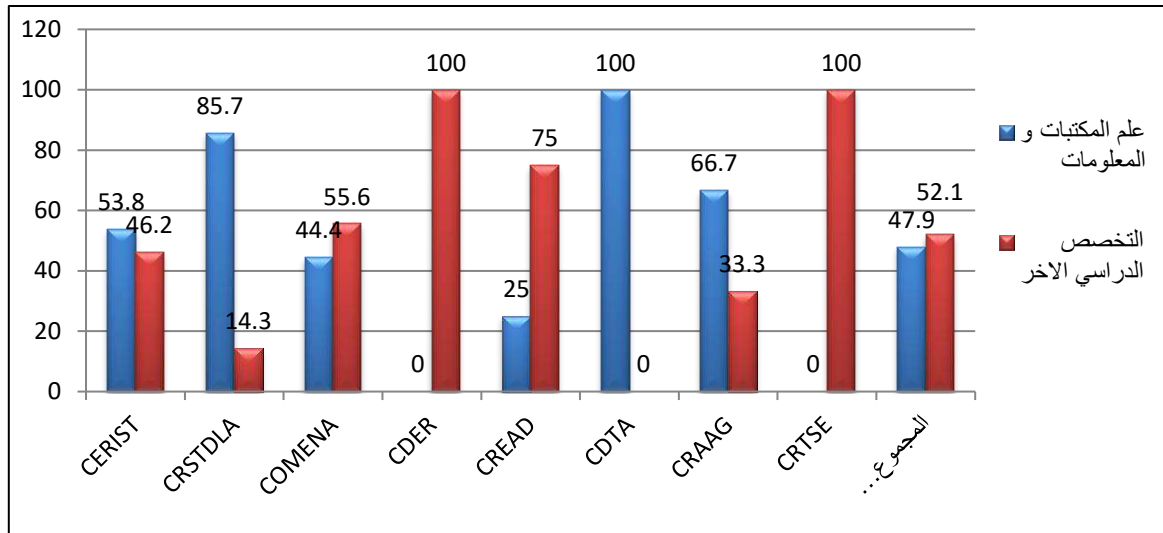
1.5. توزيع أفراد العينة حسب التخصص الدراسي

يعتبر التخصص الدراسي أو العلمي للمكتبـيين من أبرز الخصائص والسمات النوعية التي تؤثر على احترافية الأعمال المنجزة. وجودة الخدمات المقدمة للقراء، إذ لا ريب أن المكتبـيين الذين تلقوا تكويناً أكاديمياً في تخصص المكتبـات والمعلومات، هم أكثر قدرة على فهم البيئة المكتبـية وبالتالي إستيعاب

إحتياجات القراء والباحثين والإستجابة لها على الوجه الصحيح. لذا، أدرجت الباحثة في إستمارة الإستبيان سؤال بهذا الخصوص، يهدف إلى تحديد نسبة المتخصصين من غير المتخصصين بين المكتبيين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (10): يوضح التخصص الدراسي لعينة الدراسة

المجموع		مراكز الأبحاث																التخصص الدراسي
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47,9	23	0	0	66,7	2	100,0	2	25,0	2	0	0	44,4	4	85,7	6	53,8	7	علم المكتبات و المعلومات
52,1	25	100,0	2	33,3	1	0	0	75,0	6	100	4	55,6	5	14,3	1	46,2	6	التخصص الدراسي الأخر
12,5	6	0	0	0	0	0	0	37,5	3	50,0	2	0	0	0	0	7,7	1	إعلام ألي
4,2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	25,0	1	11,1	1	0	0	0	0	الموارد البشرية
4,2	2	50,0	1	0	0	0	0	0	0	25,0	1	0	0	0	0	0	0	التسويق
4,2	2	50,0	1	0	0	0	0	12,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	إعلام وإتصال
100	48	100,0	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (22): يوضح التخصص الدراسي لعينة الدراسة

تشير نتائج الإجابات عن السؤال المتعلق بمجال التخصص السؤال رقم (10) الظاهرة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة الحالية ليسوا متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات . حيث بلغ عددهم 25 مكتبة بنسبة 52,1% من المجتمع الكلي للدراسة، حيث ضمت هذه النسبة في المرتبة الأولى كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDER بنسبة وصلت إلى 100% ، لتأتي في المرتبة الثانية مكتبة CREAD بنسبة قدرت بـ 75,0% ، ولتحل في المرتبة الثالثة مكتبة COMENA بنسبة وصلت إلى 55,6% ، أما بالنسبة للمرتبة الرابعة فكانت من نصيب مكتبة CERIST بنسبة 46,2% ، أما المرتبتين الأخيرتين فكانتا من نصيب كل من مكتبة CRAAG بـ 33,3% ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% ، أما من ناحية مسمى التخصص فكان للإعلام الالي المرتبة الأولى ضمن باقي التخصصات بنسبة وصلت الى 12,5% ، بينما التخصصات الأخرى اعلام واتصال، التسويق، الموارد البشرية فكانت نسبها موزعة بالتساوي حيث قدرت بـ 4,2%.

بينما بلغ عدد المنتمين للتخصص 23 مكتبة بنسبة 47,9% حيث شملت هذه النسبة كل من، مكتبة CDTA بنسبة 100%، مكتبة CRSTDLA بـ 85,7%، مكتبة CRAAG بـ 66,7%، مكتبة CERIST بـ 53,8%، مكتبة COMENA بنسبة 44,4%، ومكتبة CREAD بـ 25,0%.

صحيح أن كلتا النسبتين متقاربتين نوعاً ما إلا أنه لا يمكن التغاضي عن هذا الأمر لأنه من المفترض أن يكون عكس ما هو عليه، فهذا ما يبين أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المدروسة وبالأخص مكتبة CRTSE ومكتبة CDER لا يوليان العناية الضرورية بتوظيف مكتبيين من أهل الاختصاص بل يكتفیان بإدراج من لا ينتمون إلى تخصص المكتبات والمعلومات في سلك المكتبيين، عن طريق الأقدمية

في الخدمة المكتبية، أو نقل موظفين بصفة مؤقتة وغير دائمة في المنصب ووجودهم في المكتبة ليس نهائي بل مؤقت لتغطية النقص. وعدم إدراك بعض كبار المسؤولين في مراكز الأبحاث العلمية للعلاقة الوثيقة التي تربط المكتبة المتخصصة بالتعليم ، وبالمهنيين من ذوي الخبرة والإختصاص في علوم المكتبات. على عكس مكتبة CDTA الذي يعي مسؤولها عن تلك الأهمية لذلك يوجد في مكتبته ذوي الإختصاص فقط. و لا يشكو من نقص المكتبيين المتخصصين بينما باقي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية فتمتلك الإثنين معا أي مزيج بين المتخصصين وغير المتخصصين .

إن عدم وجود عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين تأهيلاً علمياً للعمل في المكتبات يعد ظاهرة في كل أجزاء الوطن العربي، حيث إن علم المكتبات قد دخل حديثاً نسبياً إلى أجزاءه، وأحياناً لا يوجد معاهد أو جامعات بكثرة لتخريج المؤهلين على الإطلاق. كما أنه لا توجد سياسة واضحة لإعداد الموظفين بالمكتبات وتدريبهم ولا يوجد توصيفا دقيقا للوظائف التي يقومون بها في التشريعات التي سنتها الدولة الجزائرية ، والتي لا تزال غير فعالة ،مقارنتا ببقية التخصصات التي تشهد تجديدا من حين إلى لآخر. إضافة إلى أن ظروف التعيين، الترقية، والخدمة، تخلو من الحوافز التي تشجع الناس على الإلتحاق بهذه المهنة، فمثل هذه الأوضاع والظروف تجعل المكتبي أقل حظا من البقية، ومعنى هذا أن نظرة المجتمع إليه وإلى عمله على أنه بدون جدوى. وعليه يجب التنويه إلى أن عدد الموظفين الغير متخصصين قد أثر بشكل واضح على النتائج أعلاه ، لأنهم يمثلون جزءا مهماً في المكتبات، و في وجود النقص الحالي لذى وجوب حسم الأمر فيما يتعلق بهذه الفئة وضرورة الفصل في الأمر. من خلال خلق مناصب دائمة لمكتبيين متخصصين و المؤهلين ، لأن وجودهم في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية يبقى أمر مهم جدا ينتج عنه تسيير جيد لهذه الأخيرة، فالتخصص أمر ضروري خاصة لمن يقومون بالخدمات الفنية المكتبية الغير مباشرة. و لا يجب أن يُنسى في الوقت ذاته أنه تقع على عاتق المتخصصين في المكتبات والتوثيق ، تبعات أكثر مما تقع على غير سواهم، ويُنظر منهم تطوير الخدمات بشكل أفضل بالرغم من قلة عددهم. فلا بد هنا من وقفة حول إستراتيجية التوظيف الخاصة بالمكتبيين وكذلك حول المسؤولين القائمين عليه، لأنهم لم يعطوا المهنة في هذه المراكز مكانتها التي تليق بها، إضافة إلى أنه يسمح بتسرب فئات من تخصصات أخرى من حملت الشهادات الغير تخصصية للعمل في المعلومات وإعطائهم مسميات مهنية تخصصية .

1.6. توزيع أفراد العينة حسب الوضع أو المسمى الوظيفي:

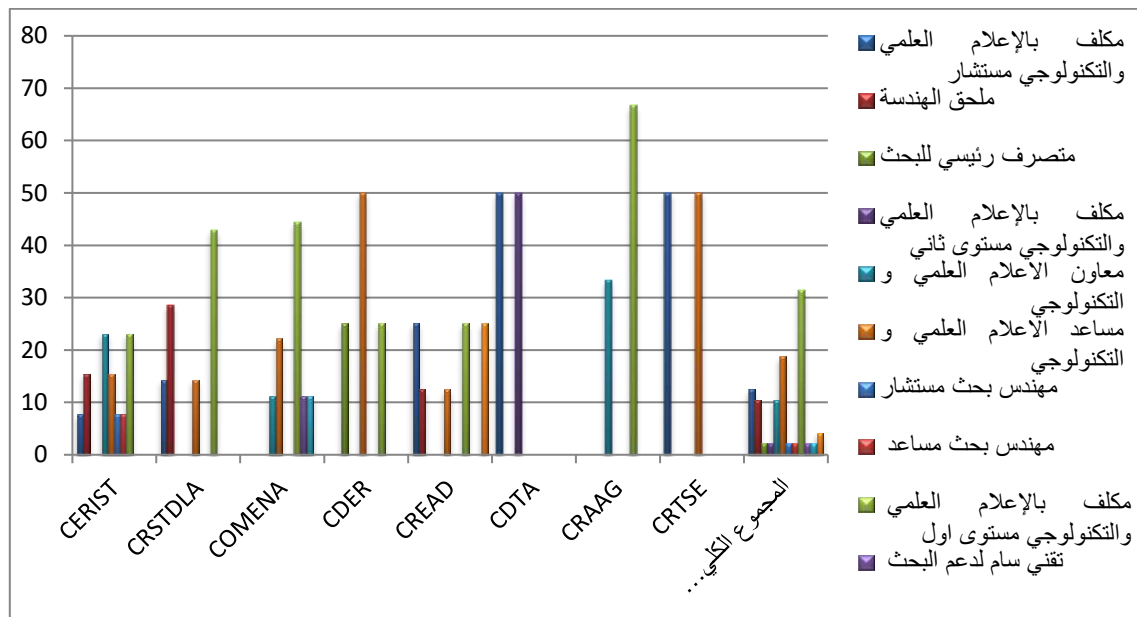
إن التوافق بين المنصب والشهادة أصبح ضرورة لا بد منها لتقادي التبذير في الأموال الخاصة بالتدريب، وضمان سير العمل بشكل جيد. فوجب على المكتبات المتخصصة اختيار وتوظيف المهارات ، بين الأفراد القادرين والراغبين في العمل، وتعيين الأنسب بينهم في الوظائف المناسبة لهم والتي تتناسب ومؤهلاتهم، لأن المكتبة تطبق مبدأ "العامل المناسب في المكان المناسب" كأساس للتعيين، وبالتالي فالتوافق

بين التخصص ومنصب العمل له إيجابيات سواء على الموظف أو على المكتبة ككل. فهو يعطي الإرتياح النفسي للموظف ويحفزه على التقديم الجيد للعمل، حيث الدراسة الحالية تشير للإجابات عن سؤال إستمارة الإستبانة المتعلق بالوضع أو المسمى الوظيفي كما في الجدول رقم (11) والشكل البياني رقم (23):

جدول رقم (11): يوضح الوضع او المسمى الوظيفي لعينة الدراسة

المجموع		مراكز الأبحاث																الوضع أو المسمى الوظيفي
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
12,5	6	50,0	1	0	0	50,0	1	25,0	2	0	0	0	0	14,3	1	7,7	1	مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستشار
2,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,1	1	0	0	0	0	مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي رئيسي
2,1	1	0	0	0	0	50,0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى ثاني
31,3	15	0	0	66,7	2	0	0	25,0	2	25,0	1	44,4	4	42,9	3	23,1	3	مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى أول
10,4	5	0	0	33,3	1	0	0	0	0	0	0	11,1	1	0	0	23,1	3	معاون الإعلام العلمي و التكنولوجي
18,8	9	50,0	1	0	0	0	0	12,5	1	50,0	2	22,2	2	14,3	1	15,4	2	مساعد الإعلام العلمي و التكنولوجي
2,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,7	1	مهندس بحث مستشار
2,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,7	1	مهندس بحث مساعد
10,4	5	0	0	0	0	0	0	12,5	1	0	0	0	0	28,6	2	15,4	2	ملحق الهندسة
4,2	2	0	0	0	0	0	0	25,0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	متصرف بحث مستوى أول
2,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	25,0	1	0	0	0	0	0	0	متصرف رئيسي للبحث
2,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,1	1	0	0	0	0	تقني سامي لدعم البحث

المجموع الكلي	1	7	9	4	100	8	2	100	3	100	2	4	100	8



الشكل البياني رقم (23): يوضح الوضع أو المسمى الوظيفي لعينة الدراسة

إن ثلث مجتمع الدراسة هم مكلفون بالإعلام العلمي والتقني مستوى أول حيث بلغت نسبتهم 31,3 % فهم يمثلون الإتجاه العام في الجدول متواجدون بست مراكز أبحاث أولهم CRAAG بنسبة قدرت بـ 66,7 % ، ثانيهم COMENA بنسبة 44,4 % ، ثالثهم CRSTDLA بنسبة 42,9 % ، ليأتي في المرتبة الرابعة والخامسة كل من CDER و CREAD بنفس النسبة وهي 25,0 % ، أما في المرتبة السادسة والأخيرة مركز البحث CERIST بنسبة 23,1 %.

ثاني إتجاه بعد الإتجاه العام في الجدول يعود إلى المسمى الوظيفي الخاص مساعد الإعلام العلمي والتكنولوجي حيث بلغت نسبته 18,8 % ، ليشمل كل من CDER و CRTSE بنسبة قدرت بـ 50,0 % ، ليليها COMENA بنسبة 22,2 % ، ثم CERIST و CRSTDLA بنسب متقاربة جدا وهي 15,4 % ، و 14,3 % على التوالي ، وأخيرا CREAD بنسبة 12,5 %.

ثالث إتجاه بعد الإتجاه العام في الجدول يعود إلى المسمى الوظيفي الخاص مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستشار، بنسبة 12,5 % حيث مثلها كل من CDTA و CRTSE بنفس النسبة وهي 50,0 % ، ليأتي بعدها مركز البحث CREAD بنسبة 25,0 % ، ومن ثم CRSTDLA بـ 14,3 % و CERIST بـ 7,7 %.

رابع إتجاه بعد الإتجاه العام في الجدول يعود إلى المسمى الوظيفي الخاص معاون الإعلام العلمي والتكنولوجي، والذي بلغت نسبته 10,4 % حيث شمل هذا المسمى الوظيفي ثلاث مراكز ابحاث وهي CRAAG بـ 33,3 % ، CERIST بـ 23,1 % و COMENA بـ 11,1 %.

خامس إتجاه بعد الإتجاه العام في الجدول يعود إلى المسمى الوظيفي الخاص ملحق الهندسة ، والذي بلغت نسبته نفس نسبة الإتجاه الرابع أي 10,4 % ، حيث شمل هذا المسمى الوظيفي بدوره ثلاث مراكز أبحاث وهي CRSTDLA بنسبة 28,6 %، CERIST بنسبة 15,4 % ، CREAD بنسبة 12,5 %.

سادس إتجاه بعد الإتجاه العام في الجدول يعود إلى المسمى الوظيفي الخاص متصرف بحث مستوى أول، والذي بلغت نسبته 4,2 % حيث شمل هذا المسمى الوظيفي مركز بحث واحد وهو CREAD بنسبة قدرت بـ 25,0 %.

أما باقي المسميات الوظيفية فجاءت بنفس النسب فهي تضم كل من مكلف بالإعلام العلمي والتقني رئيسي بنسبة 2,1 % لمركز البحث COMENA بنسبة 11,1 % ، والمسمى الوظيفي مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى ثاني لمركز البحث CDTA بنسبة 50,0 % ، والمسمى الوظيفي مهندس بحث مستشار لمركز البحث CERIST بنسبة 7,7 % ، والمسمى الوظيفي مهندس بحث مساعد لمركز البحث CERIST بنسبة 7,7 % ، والمسمى الوظيفي تقني سام لدعم البحث لمركز البحث COMENA بنسبة 11,1 % ، والمسمى الوظيفي متصرف رئيسي للبحث لمركز البحث CDER بنسبة 25,0 %.

يُعرف المسمى الوظيفي بأنه الوصف الرسمي للوظيفة التي يشغلها الشخص، وهو يعكس بشكل مباشر مجموعة المهام والمسؤوليات المكلف بها. إضافة إلى ذلك، يحمل المسمى الوظيفي دلالات متنوعة، حيث يشير في الغالب إلى المكانة الهرمية للموظف ودرجة أقدميته داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، كما يمنح تصوراً دقيقاً حول طبيعة مساهمته في تحقيق أهداف المكتبة، ويحدد بشكل غير مباشر المهارات والخبرات اللازمة لتولي هذا المنصب. وانطلاقاً من هذا الإدراك، أوضحت النتائج المرتبطة بالمسميات الوظيفية: (المرسوم التنفيذي رقم 11-443، 2011)

إن الغالبية يعملون بوظيفة مكلف بالإعلام العلمي والتقني مستوى أول، يعود سبب التفوق العددي لهؤلاء على حساب المسميات الأخرى، إلى توفر مناصب مالية في السنوات السابقة لصالح حاملي شهادة الليسانس، أو الترقية في المنصب للموظفين الذين أثبتوا خدمة فعلية في المنصب لمدة قدرت بخمس سنوات، أو على سبيل الاختيار للموظفين الذين أثبتوا خدمة فعلية في المنصب لمدة قدرت بعشر سنوات.

أو ترقية مساعدو الإعلام الذين تحصلوا بعد توظيفهم على ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معترف بمعادلتها، حيث يمارس مكلفو الإعلام العلمي والتكنولوجي من المستوى الأول في ميدان إختصاص علم المكتبات نشاطات في: التوثيق والأرشفة والوساطة العلمية بإدماج وظائف نظام الإعلام في سياق عمل موجود، فحص نوعية وإنسجام قواعد المعطيات الوثائقية والبيبليوغرافية، وضع سياق الجمع والتقييم والفرز والحفاظ على الأرشفة والمشاركة في تامين هذا التراث.

بينما يعتبر مساعدو ومعاونو الإعلام العلمي والتكنولوجي كثيرو الطلب في أسواق العمل ليخففوا الضغط على الشريحة الأولى بإنجازهم للأعمال التقنية المألوفة، حيث يرقى على أساس الشهادة، بصفة مساعد الإعلام العلمي والتكنولوجي، معاونو الإعلام العلمي والتكنولوجي للذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة تقني سام أو شهادة معترف بمعادلتها، أو عن طريق الإمتحان المهني لأعوان التقنيون للإعلام علمي والتكنولوجي، الذين أثبتوا خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، أو على سبيل الإختيار لأعوان الذين أثبتوا عشر سنوات من الخدمة الفعلية، فيكلف معاونو الإعلام العلمي والتكنولوجي بترتيب الوثائق والأرشفة وفق مخطط مسبقا، والمشاركة في ترقيم الوثائق وترميزها، تكييف الوثائق ، المساهمة في حفظ البيانات والتحيين والحفاظ على المعطيات والفهارس والجرد.

بينما يوظف أو يرقى بصفة مساعد الإعلام العلمي والتكنولوجي ، عن طريق المسابقة على أساس الإختبارات المترشحون الحائزون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة تقني سام أو شهادة معترف بمعادلتها، أو عن طريق الإمتحان المهني، لمعاونو الإعلام العلمي والتكنولوجي الذين أثبتوا خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، أو على سبيل الإختيار للذين أثبتوا عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. يكلف مساعدي الإعلام العلمي والتكنولوجي على الخصوص بالمشاركة في البحث والإقتناء والفرز وتسيير المخزون أو تدفق الوثائق والأرشفة تحت مختلف الوسائط، إعداد نظام الترتيب والحفظ ووضع حيز التنفيذ، متابعة قواعد المعطيات وتحيينها، ضمان مساعدة مستعملي منصات تخزين الوثائق والأرشفة.

أما فيما يخص وظيفة مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستشار ، فهي من نصيب حملت الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) أو ذوي الخبرة التي تفوق سنوات خبراتهم عشر سنوات، لهذا فإن عددهم قليل مقارنة مع باقي الوظائف، فهم مسؤولون بتسيير قسم كامل من أقسام المراكز البحثية. ولأن المكتبة تكون ضمن هذا القسم فهم مسؤولون عن ضمان فهم ومتابعة التطورات التكنولوجية للأدوات والمناهج الخاصة ، بالإعلام العلمي والتقني، القيام بنشاطات حوسبة مركز الوثائق أو الأرشفة، والسعي في وضع مكتبة

إفتراضية، وضع سياسة تأسيس وحفظ الوثائق والأرشيفية للمؤسسة، إنجاز دراسات وتحاليل قياس المكتبات.

كما يوظف أو يرقى بصفة مكلف رئيسي الإعلام العلمي والتكنولوجي، عن طريق المسابقة على أساس الإختبارات المترشحون الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها، أو عن طريق الإمتحان المهني لمكلفي الإعلام العلمي والتكنولوجي من المستوى الثاني، الذين أثبتوا خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذا المنصب. أو على سبيل الاختيار الذين أثبتوا عشر سنوات من الخدمة الفعلية فيه. حيث يندرج تحت المنصب السابق الذكر ، ويقوم أصحابه بتسيير شؤون المكتبة فهم المسؤولون المباشرون عنها. يكلف مكلفو الإعلام العلمي والتكنولوجي الرئيسيون على الخصوص بما يلي: تصميم نظام إعلام وثائقي أو نظام تسيير المعارف، وضع مؤشرات تقييم نظام الإعلام الوثائقي، ضمان متابعة التطورات التكنولوجية

بينما يوظف أو يرقى الموظف بصفه مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي من المستوى الثاني، عن طريق المسابقة على أساس الإختبار، المتحصلون على شهادة ماستر أو شهادة معترف بمعادلتها، أو عن طريق الإمتحان المهني للذين يثبتون خمس سنوات في المنصب، أو على سبيل الإختيار للذين يثبتون عشر سنوات، حيث يكلف بتقييم البرامج وأدوات التوثيق وإقتراح التطبيقات والتكيفات، المساهم في تسيير أدوات نشر المعلومات.

بينما باقي المسميات الوظيفية والتي تشمل ملحق الهندسة، متصرف بحث مستوى أول، متصرف رئيسي للبحث، مهندس بحث مستشار، مهندس بحث مساعد، تقني سام لدعم البحث، فهي تشمل أصحاب الوظائف الغير تخصصية وهي تبعد كل البعد عن تخصص علم المكتبات إلا أن النقص في الموارد ، البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أدخل هذه المسميات وعليه ينبغي التنويه في هذه الحالة إلى أنه لا توجد علاقة بين المسمى الوظيفي، وطبيعة العمل الذي يقوم به المكتبي الغير متخصص ، ومن النظر إلى الجدول رقم (12) الخاص بالتخصص الدراسي للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، تتضح الصورة. إذ أن معظم الموظفين ما عد (23) مكتبيا لا علاقة لهم بمجال علم المكتبات، ومع ذلك يقومون بالأعمال و الخدمات المكتبية.

إن تنوع محتوى الوظيفة من حيث المهام والأنشطة يساعد على تعظيم الأدوار وتحقيق الرضا الوظيفي للموظف، وزيادة دافعيته للعمل. كما يساعد في التغلب على الملل والروتين الذي يعاني منه، والإحتفاظ بالعناصر البارزة والمنتجة عالية المستوى. لذلك يجب إعداد وصف وظيفي شامل يتضمن كل الأنشطة التي تمارسها المكتبات المتخصصة. ووضع لوائح توضح واجبات كل موظف،

وطبيعة عمله والمهام التي يلزمه القيام بها. وكذلك إتاحة الفرص أمام خريجي علم المكتبات لسد هذه الثغرات.

2. عرض و تحليل فقرات محاور الإستبانة:

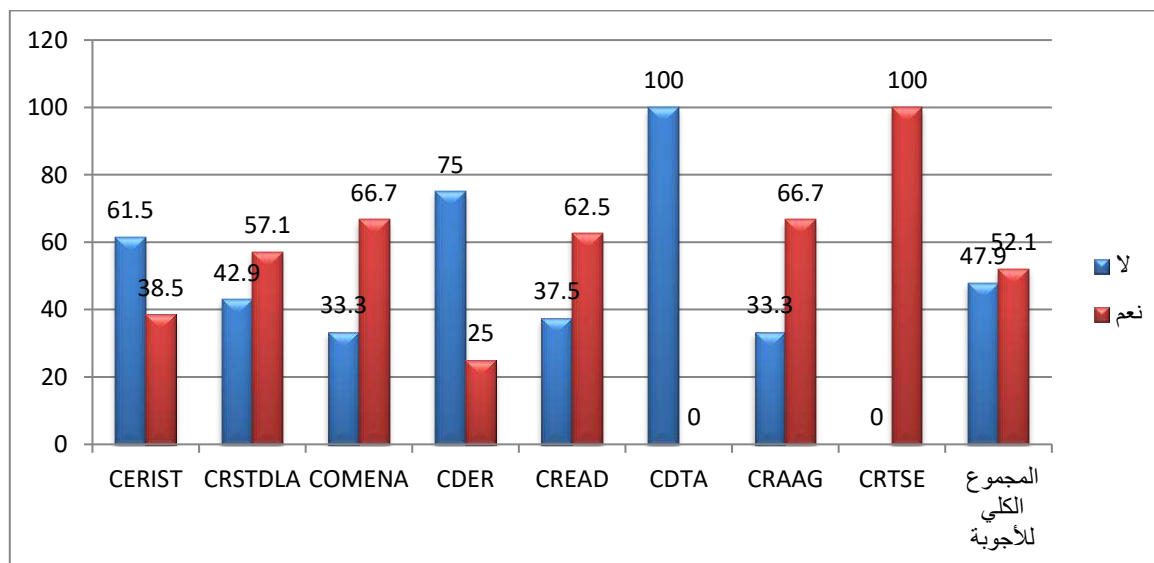
2.1 عرض و تحليل فقرات المحور الأول دراسة وتحديد متطلبات رسالة وأهداف المكتبة

2.1.1 وجود لدى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية رسالة إستراتيجية واضحة، مكتوبة وقابلة للتحقيق

جدول رقم (12): يوضح وجود لدى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية رسالة إستراتيجية واضحة ،

مفهومة ، مكتوبة وقابلة للتحقيق

المجموع		مراكز الأبحاث														لدى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية رسالة إستراتيجية واضحة ، مفهومة، مكتوبة وقابلة للتحقيق		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
100,0	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي
52,1	25	100,0	2	66,7	2	0	0	62,5	5	25,0	1	66,7	6	57,1	4	38,5	5	نعم
47,9	23	0	0	33,3	1	100,0	2	37,5	3	75,0	3	33,3	3	42,9	3	61,5	8	لا



الشكل البياني رقم (24): يوضح وجود لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية رسالة إستراتيجية واضحة ، مفهومة ، مكتوبة وقابلة للتحقيق

يتضح من الجدول رقم (12) والشكل البياني رقم (24) أن 52,1% من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن لدى مكاتب مراكز الأبحاث رسالة إستراتيجية واضحة، مفهومة، مكتوبة وقابلة للتحقيق، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكاتب مراكز الأبحاث العلمية التالية: مكتبة CRTSE بنسبة كاملة قدرت بـ 100%، تليها كل من مكتبي مركزي البحث CRAAG و COMENA بنفس النسبة وهي 66,7 % ، ثم مكتبة CREAD بنسبة 62,5 % ، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 % ، لتحل في المرتبتين الأخيرتين على التوالي كل من مكتبة CERIST بنسبة 38,5 % ومكتبة CDER بنسبة 25,0 %.

بينما 47,9 % من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن لا يوجد لدى مكاتب مراكز الأبحاث رسالة إستراتيجية واضحة، مفهومة، مكتوبة وقابلة للتحقيق، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكاتب مراكز الأبحاث العلمية التالية: مكتبة CDTA بنسبة 100 % ، تليها مكتبة CDER بنسبة 75,0 % ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 61,5 % ، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 % ، ثم مكتبة CREAD بنسبة 37,5 % ، لتحل في المرتبتين الأخيرتين على التوالي والتساوي كل من مكتبة COMENA و CRAAG بنسبة 33,3 % ، أما مكتبة CRTSE فلم تحصى بأي نسبة .

يعود سبب ظهور هذه النتائج إلى وجود تناسق بين المكتبات ومراكز الأبحاث العلمية التابعة لها، وإهتمام الإدارة العليا لهذه المراكز بقضايا المكتبات المتخصصة ، كمعرفة احتياجات الموظفين وطموحاتهم، إضافة إلى وجود مناخ تنظيمي جيداً يساعد على أداء المهام، ووجود نظام يحكم توجهات الإدارة العليا في المواقف الإستراتيجية. كما يعود سبب ظهور هذه النتائج أيضاً إلى وجود موارد قادرة على تحقيق التوافق ، بين المكتبات المتخصصة والبيئة المحيطة بها، لكونها تمتلك معرفة وإدراك بخصوص رسالة المكتبات المتخصصة، هذا ما أسهم في تحقيق تأثير إيجابي على تنفيذ الاستراتيجية. وبالتالي تحقيق الرسالة، كما يعود السبب أيضاً إلى متابعة مكاتب مراكز الأبحاث العلمية كل ما هو جديد في مجال صياغة الرسالة الإستراتيجية، ومحاولة الإستفادة منها في عملية التكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي تحديد توجهها الإستراتيجي بشكل مستمر ، لمعرفة ووضعها الراهن ومعرفة تطلعاتها المستقبلية. بالإضافة إلى قدرة المكتبات المتخصصة على إستخدام وتقويم الموارد والأنشطة المتاحة بكفاءة وفاعلية، لتقديم خدمات بحثية متميزة نظيرة إحتياجات المستفيدين، وموقعها وتبعيتها فهي تابعة لمراكز الأبحاث وبالتالي نجاح رسالة المكتبات ، يؤدي إلى نجاح رسالة مراكز الأبحاث العلمية.

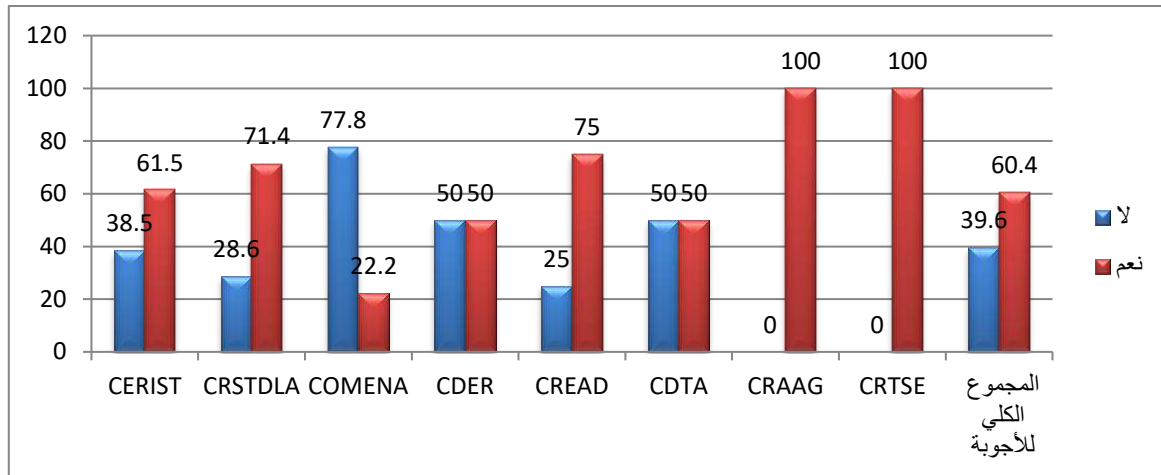
كما يعود السبب إلى إلتزام مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية بسياساتها وقواعدها العامة، لأن المكنتبات ، التي لا تستطيع كتابة وصياغة الجمل التي تعكس وتعبر عن رسالتها بصورة فعالة وجيدة ، سوف تققد فرصة عظيمة لعرض صورتها بصورة مفضلة على الأطراف المختلفة التي لها علاقة بها حاليا. هذا ما أشار إليه معظم مسؤولي مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية خلال المقابلات التي أجريت معهم (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 1، صفحة 616)، لذا فإن رسالة المكنتبات المتخصصة تعتبر أداة فعالة للاتصال بالمستفيدين في الداخل والخارج. وإتفقت هذه النتائج مع دراسة (Torben, 2000) و (Rheysa , 2015) في كون تحقيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتم من خلال إمتلاك المنظمة رؤية واضحة ورسالة متخصصة وسياسات شاملة وبدائل إستراتيجية.

2.1.2. إمكانية ترجمة رسالة مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى خطط وسياسات وبرامج عمل

جدول رقم (13): يوضح إمكانية ترجمة رسالة مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى خطط وسياسات

وبرامج عمل

المجموع	مراكز الأبحاث																إمكانية ترجمة رسالة مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية الى خطط وسياسات وبرامج عمل
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
39,6	19	0	0	0	0	50,0	1	25,0	2	50,0	2	77,8	7	28,6	2	38,5	5
60,4	29	100	2	100	3	50,0	1	75,0	6	50,0	2	22,2	2	71,4	5	61,5	8
100,0	48	100	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13
المجموع الكلي																	



الشكل البياني رقم (25): يوضح إمكانية ترجمة رسالة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى خطط وسياسات وبرامج عمل

من خلال الجدول رقم (13) والشكل البياني رقم (25) نلاحظ أن أغلبية الموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، والذين بلغت نسبتهم 60,4 % يتفقون على إمكانية ترجمة رسالة مكتبة مراكز الأبحاث العلمية إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبات مراكز الأبحاث العلمية التالية: كل من مكتبة CRTSE و مكتبة CRAAG بنفس النسبة و التي قدرت بـ 100 % ، تليها مكتبة CREAD بنسبة قدرت بـ 75,0 % ، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 % ، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 61,5 % ، وكل من مكتبة CDTA و مكتبة CDER بنفس النسبة و التي قدرت بـ 50,0 % ، لتحل مكتبة COMENA في المرتبة الأخير بنسبة قدرت بـ 22,2 %.

على غرار 39,6 % من الموظفين فهم لا يتفقون على إمكانية ترجمة رسالة مكتبة مراكز الأبحاث العلمية إلى خطط وسياسات وبرامج عمل ، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبات مراكز الأبحاث العلمية التالية: مكتبة COMENA بنسبة 77,8 % ، تليها كل من مكتبة CDER و CDTA بنفس النسبة والتي قدرت بـ 50,0 % ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 38,5 % ، بعدها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 % ، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 25,0 % ، أما باقي مكتبات مراكز البحوث العلمية المدروسة كمكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE فلم تحظيا بأي نسبة .

تُعزى الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى الخصائص الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في الرسالة الجيدة، كقدرتها على التحول إلى مخططات وسياسات وبرامج عمل فعالة، لأنها الغرض أو السبب في وجود مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، ولكونها مستند مكتوب يمثل دستورها، والمرشد الرئيسي، لكافة

- القرارات الجهودات والأمور اللازمة للعمل، يميزها عن غيرها من المكتبات من حيث نشاطها وتخصصها، كما توضح الرسالة غرض كل مكتبة من مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، ومن العناصر الأساسية للرسالة:
- العملاء: فمنهم المستفيدين المباشرين والغير مباشرين الذين تتعامل معهم هذه المكتبات المتخصصة.
- المنتجات: وتشمل كل الخدمات المقدمة من طرف المكتبات.
- الأسواق: وهو المجال الذي ينافس مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في الخدمات.
- التكنولوجيا: وهي من الأساسات التي تركز عليها مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في عملها.
- الإهتمام بالنمو والإستمرارية: وذلك من خلال معرفة الإلتزامات المتعلقة بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية حتى يتم تحقيق أهدافها.
- الفلسفة: حيث تعد من أهم القيم وأوليات ومعتقدات وإهتمامات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية.
- تعريف معنى الذاتي: أبرز العناصر التي تبرز قوة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ومزاياها.
- الإهتمام بالطابع العام عن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية: وهو انطباعات المستفيدين عن خدمات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وأدائها.
- الإهتمام بالموظفين: تحديد كيفية التعامل مع الموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية.

كما يرجع سبب ظهور هذه النتائج، إلى وجود تكامل بين مختلف وحدات مراكز الأبحاث العلمية، إضافة إلى وجود إطار عام يحكم سياسات مراكز الأبحاث العلمية في مختلف المجالات، تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية. كما تعزي الباحثة ظهور هذه النتائج إلى نجاح وتميز المكتبات المتخصصة عن نظيراتها من المكتبات لأنها مرتبطة بأبرز المراكز البحثية، والتي بدورها تسعى إلى إشباع إحتياجات الموظفين بالمكتبات المتخصصة والمستفيدين من خدماتها. وهذا ما يساهم في جعلهم أفرادًا فاعلين في تحقيق رسالة المكتبات المتخصصة ومنسجمين مع الأيديولوجيا الجوهرية لمراكز الأبحاث العلمية. كما أن إمكانية ترجمة رسالة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى خطط وسياسات وبرامج عمل يوضح صورة هذه المكتبات بالنسبة للمستفيدين ويجذبهم، وبالتالي يقلل من مخاطر عدم وصولهم إليها.

2.1.3. إحتواء مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهداف إستراتيجية مكتوبة، محددة، قابلة للقياس ،

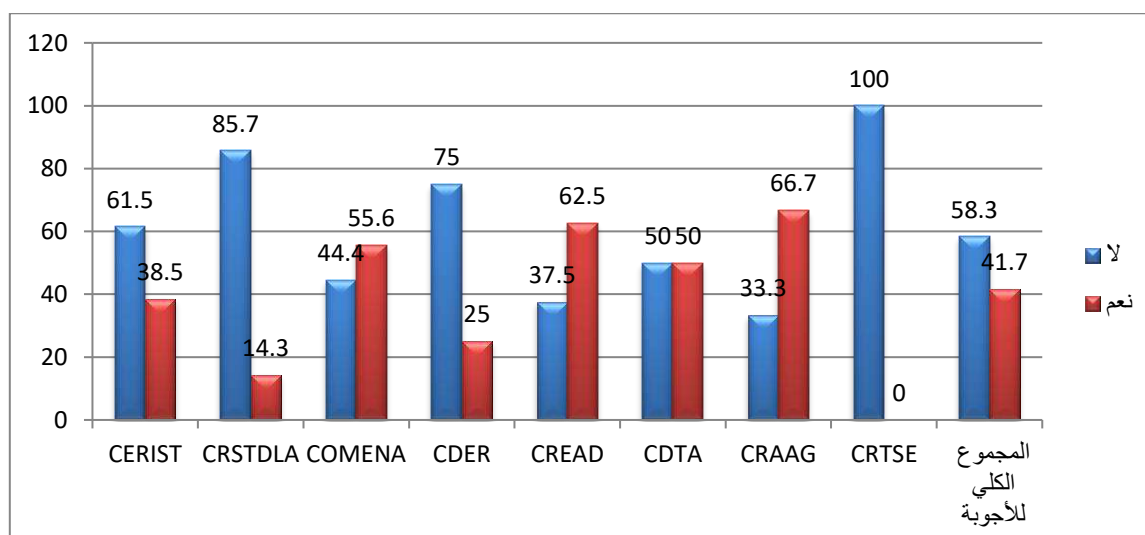
واقعية لها إطار زمني محدد

جدول رقم (14): يوضح إحتواء مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهداف إستراتيجية مكتوبة، محددة

،قابلة للقياس ،واقعية لها إطار زمني محدد

	مراكز الأبحاث	

المجموع	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		إحتواء مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهداف إستراتيجية مكتوبة، محددة، قابلة للقياس، واقعية لها إطار زمني
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	58,3	28	100	2	33,3	1	50,0	1	37,5	3	75,0	3	44,4	4	85,7	6	لا
	41,7	20	0	0	66,7	2	50,0	1	62,5	5	25,0	1	55,6	5	14,3	1	نعم
المجموع الكلي	100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	



الشكل البياني رقم (26): يوضح إحتواء مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهداف إستراتيجية، محددة، قابلة للقياس، واقعية لها إطار زمني محدد.

يتبين من خلال الجدول والرسم البياني أن نسبة 58,3% من أفراد عينة الدراسة، قد صرحوا بأن المكتبة لا تحتوي على أهداف إستراتيجية مكتوبة، محددة، قابلة للقياس، واقعية لها إطار زمني محدد، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة قدرت بـ 85,7%، ثم مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 61,5%، بعدها مكتبة CDTA بنسبة قدرت بـ 50,0%، تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 44,4%، ومكتبة CREAD بنسبة 37,5%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRAAG بنسبة 33,3%.

بينما 41,7% من أفراد عينة الدراسة قد صرحوا بأن المكتبة تحتوي على أهداف إستراتيجية مكتوبة محددة، قابلة للقياس، واقعية لها إطار زمني محدد، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRAAG

بنسبة قدرت بـ 66,7 % ، ومكتبة CREAD بنسبة 62,5 % ، ثم مكتبة COMENA بنسبة 55,6 % ، ومكتبة CDTA بنسبة 50,0 % ، تليها مكتبة CERIST بنسبة 38,5 % ، ومكتبة CDER بنسبة 25,0 % ، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3 % ، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRTSE بنسبة منعدمة.

يعود سبب ظهور ردود الفعل السلبية لـ 58,3 % من أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال والمتمثل ، في إحتواء مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهداف إستراتيجية مكتوبة، محددة، قابلة للقياس ،واقعية لها إطار زمني محدد إلى عدم إطلاع هذه الفئة على هاته الأهداف من قبل، لعدم إهتمامها بهذا الشأن أو لإنشغالها بأمر آخرى، وبالتالي لم تكن لديها فرصة للإطلاع على هذه الأهداف، أو ربما عدم فهم نص السؤال وفحواه وبالتالي لا يوجد تفسير آخر لذلك .

بينما يعود سبب ظهور ردود الفعل الإيجابية لـ 41,7 % من أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال، إلى الجهود المتناسقة بينهم والتي تم ملاحظتها عند تواجد الباحثة في تلك المراكز، وإلى وجود معايير تسمح بقياس أداء الموظفين. وإلى السمعة الجيدة لمراكز الأبحاث العلمية وتاريخها وإنجازاتها المحققة، ومواردها التي تتحكم إلى حد كبير في صياغة الأهداف وتحقيقها، كما يعود السبب إلى بحث مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية عن وسائل لتعزيز كفاءة العمليات في المكتبات المتخصصة، وهذا ما صرح به معظم مسؤولي المكتبات عند إجراء الباحثة المقابلة معهم (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 2، صفحة 616) ، إضافة إلى ووجود ثقافة توجه سلوك الموظفين بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية. وبالتالي تعمل الأهداف الاستراتيجية على تحدد مسارات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وتعكس قدرتها على التفاعل مع محيطها. كما تساهم أيضًا بشكل كبير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ،وتحديد أولوياتها ،وشرح أهمية كل منها، كما تساهم في تقييم أداء مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، والتعرف إلى معدلات نموها وتمييزها، كما تتميز الأهداف الجيدة بمجموعة من الخصائص هي :

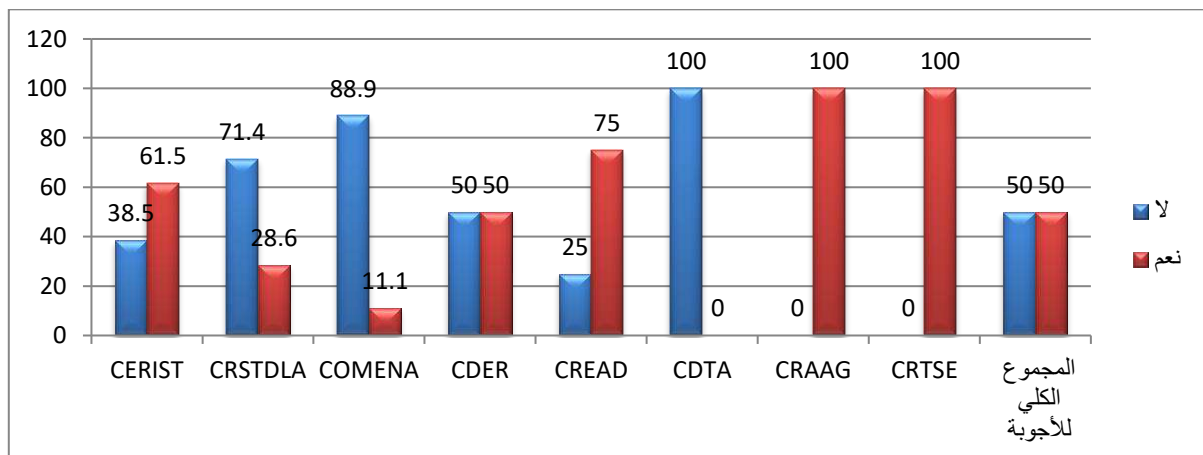
- يجب أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس والتحقق.
- يجب أن تكون أهداف المكتبات المتخصصة متوافقة مع الأهداف الرئيسية لمراكز الأبحاث العلمية.
- يجب أن تتكيف وتتأقلم مع التغيرات البيئية.
- يجب أن تُكتب بلغة بسيطة ومفهومة

ومنه يمكن القول إذا كان الهدف هو الوصول إلى النتيجة المرغوبة، فإن الاستراتيجية تمثل المسار الذي يقود إلى تحقيق هذه النتيجة.

2.1.4. قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية

جدول رقم (15): يوضح قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية

المجموع	مراكز الأبحاث																قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها	
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
50,0	24	0	0	0	0	1000	2	25,0	2	50,0	2	88,9	8	71,4	5	38,5	5	لا
50,0	24	100,0	2	3	100	0	0	75,0	6	50,0	2	11,1	1	28,6	2	61,5	8	نعم
100,0	48	100,0	2	3	100	2	1000	8	100	4	100	9	100	7	100	13	1	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (27): يوضح قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية

يتبين من خلال الجدول رقم (15) والشكل البياني رقم (27) أن هناك تعادل في نسب الإجابات، حيث صرح 50,0 % من أفراد عينة الدراسة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تقوم بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، مثلتها كل من مكتبتَي CRTSE و CRAAG بنسبة كاملة وهي 100 %، تليها مكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، بعدها مكتبة CERIST بنسبة 61,5 %، تتبعها مكتبة CDER بنسبة 50,0 %، لتحل في المرتبتين الأخيرتين كل من مكتبة CRSTDLA و COMENA بنسبتين 28,6 % و 11,1 % على التوالي، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة .

بينما نسبة 50,0 % الأخرى شملت التصريحات العكسية لأفراد عينة الدراسة، والخاصة بالذين صرحوا بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية لا تقوم بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CDTA بنسبة كاملة وهي 100 %، ثم مكتبة COMENA بنسبة كبيرة أيضا قدرت بـ 88,9 %، بعدها حلت مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 %، لتليها كل من مكنتات CDER و CERIST و CREAD بنسب 50,0 % و 38,5 % و 25,0 % على التوالي، أما مكنتتي CRTSE و CRAAG فلم يحظيا بأي نسبة .

تعزي الباحثة سبب تصريح 50,0 % من أفراد عينة الدراسة بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية تقوم بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، إلى وجود أفراد واقفين يحاولون إنجاز الرسالة والأهداف الإستراتيجية لمكنتات مراكز الأبحاث العلمية، وإلى جدية الإدارة العليا ومحاولتها في تحقيق الرسالة والأهداف، لأن رسالة مكنتات مراكز الأبحاث العلمية ليست مجرد شعارات لا معنى لها بل هي برامج وأفعال يلبي نتائجها موظفوا مكنتات مراكز الأبحاث العلمية. كما يعود السبب إلى إلترام المكنتات المتخصصة بالرسالة الرسمية التي وضعتها مراكز الأبحاث العلمية هذا ما وضحته بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60% من الشركات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن سبب نجاح بعض الشركات عادة تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة مع الشركات ذات الأداء الضعيف (العارف، 2010، صفحة 127).

بينما تعزي الباحثة سبب تصريح 50,0 % من أفراد عينة الدراسة بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية لا تقوم بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، إلى عدم وضوح الرسالة والأهداف لدى بعض الموظفين الموظفين بالمكنتات المتخصصة، وعدم إهتمام بعض مكنتات مراكز الأبحاث العلمية بنشر رسالتها وأهدافها على كل الموظفين لديها، إضافة إلى التحيز في إشراك بعض الموظفين فقط في إعداد الرسالة والأهداف و إهمال البعض الآخر منهم .

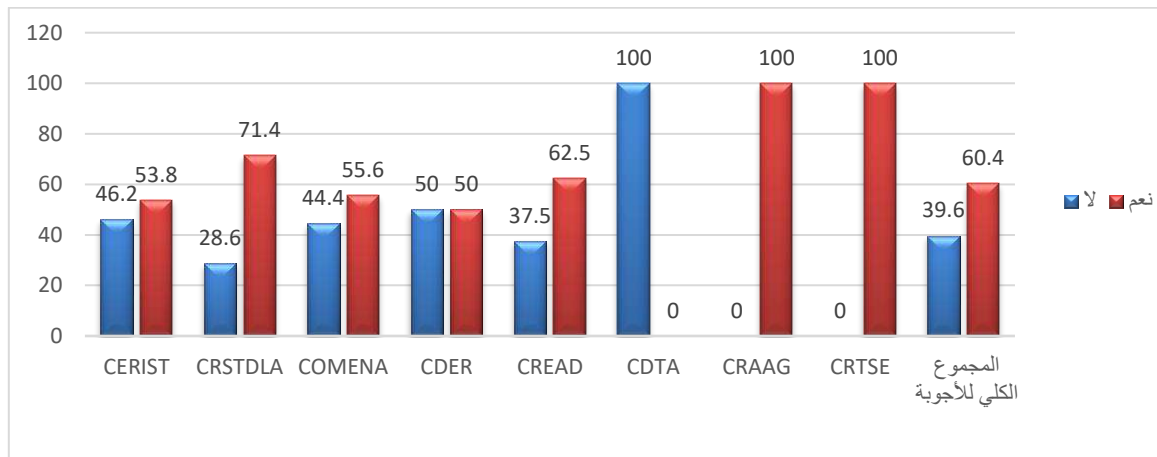
2.1.5. التكامل بين إستراتيجية المكنتات المتخصصة والإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث

جدول رقم (16): يوضح التكامل بين إستراتيجية المكنتات المتخصصة والإستراتيجية العامة لمراكز

الأبحاث

	مراكز الأبحاث	

المجموع	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		التكامل بين إستراتيجية المكتبات المتخصصة والإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	39,6	19	0	0	100,0	2	37,5	3	50,0	2	44,4	4	28,6	2	46,2	6	لا
	60,4	29	100,0	2	0	0	62,5	5	50,0	2	55,6	5	71,4	5	53,8	7	نعم
المجموع الكلي	100,0	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	9	100	7	100	13	



الشكل البياني رقم (28): يوضح التكامل بين إستراتيجية المكتبات المتخصصة والإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث

يتوضح من خلال الجدول رقم(16) والشكل البياني رقم(28) أن ما نسبته 60,4 % من أفراد العينة، قد صرحوا بأن هناك تكامل بين إستراتيجية المكتبات المتخصصة والإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث العلمية، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبي CRTSE و CRAAG بنسبة كاملة وصلت إلى 100 %، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 %، ومكتبة CREAD بنسبة 62,5 %، ثم مكتبة COMENA بنسبة 55,6 %، ليحل في المرتبتين الأخيرتين على التوالي كل من مكتبة CERIST ومكتبة CDER بنسبة 53,8 % و 50,0 %.

وفي المقابل كشف 39,6 % من أفراد عينة الدراسة عدم موافقتهم للفقرة الخاصة بوجود تكامل بين إستراتيجية المكتبات المتخصصة والإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث العلمية، حيث مثلت هذه النسبة مكتبة CDTA بنسبة 100 %، ثم مكتبة CDER بنسبة 50,0 %، بعدها مكتبة CERIST بنسبة

46,2 %، لتتبعها مكتبة COMENA بنسبة 44,4 %، لتحل في المرتبتين الأخيرتين كل من مكتبة CREAD بنسبة 37,5 % و مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم تحظيا بأي نسبة.

تُعتبر استراتيجية المكتبات المتخصصة نظاماً متكاملًا يتضمن وظائف تتفاعل بشكل متناسق، بهدف دعم وتحقيق الاستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث العلمية في ظل التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية. فاستراتيجية المكتبات المتخصصة جزءا من نظام أكبر وهو استراتيجية مراكز الأبحاث العلمية. تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب متعددة ومتكاملة مثل الهيكل التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية تسعى جميعها لتحقيق الأهداف والرسالة الخاصة بمراكز الأبحاث العلمية. حيث إتقت هذه النتائج مع دراسة (Li, 2010) والذي توصل إلى وجود تكامل بين إستراتيجيات المنظمة المختلفة. كما تُعلل الباحثة سبب ظهور هذه النتيجة إلى تقدير واحترام الفروقات والثقافات والمعتقدات الفردية المتنوعة في مكان العمل. والذي ينتج عنه تناغم بين أهداف ونشاطات المكتبات المتخصصة مع أهداف ونشاطات مراكز الأبحاث العلمية وتكامل التخطيط بينهما، والتنسيق والتعاون بين المتغيرات المختلفة لتحقيق أعلى درجات التميز والجودة للأهداف التنظيمية. هذا ما يؤكد (Garcia-Canal et al., 2014, p. 296) من خلال تعريفهم للمنظمة المتكاملة إستراتيجيا في كونها تحقق جودة بمستويات عليا تصل بمنتجاتها أو خدماتها المقدمة إلى الزبائن بشكل يخلو من العيوب أو الأخطاء، وهي الحالة التي تتمثل بالإخلاص والحرص على أداء الواجب، إضافة إلى إجتهد مراكز الأبحاث العلمية للوصول إلى التميز، من خلال جعل فعاليتها تأخذ طابع التنسيق والإندماج والشمول. وحرص القيادات العليا لمراكز الأبحاث العلمية على أن تتم صياغة الإستراتيجيات بالتعاون بين أكثر من جهة واحدة، ومنسجمة مع برامج وأنظمة مراكز الأبحاث العلمية، وتتوافق مع رسالتها وأهدافها. وإضفاء الطابع العصري على مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وتطوير أعمالها والاستثمار السليم لإمكاناتها. أي أن المكتبات المتخصصة تقوم بتحديد دورها داخل مراكز الأبحاث العلمية التابعة لها، وتقوم بتحديث سياسات الموارد البشرية، لتواكب الاتجاهات الحديثة المرتبطة بمراكز الأبحاث العلمية.

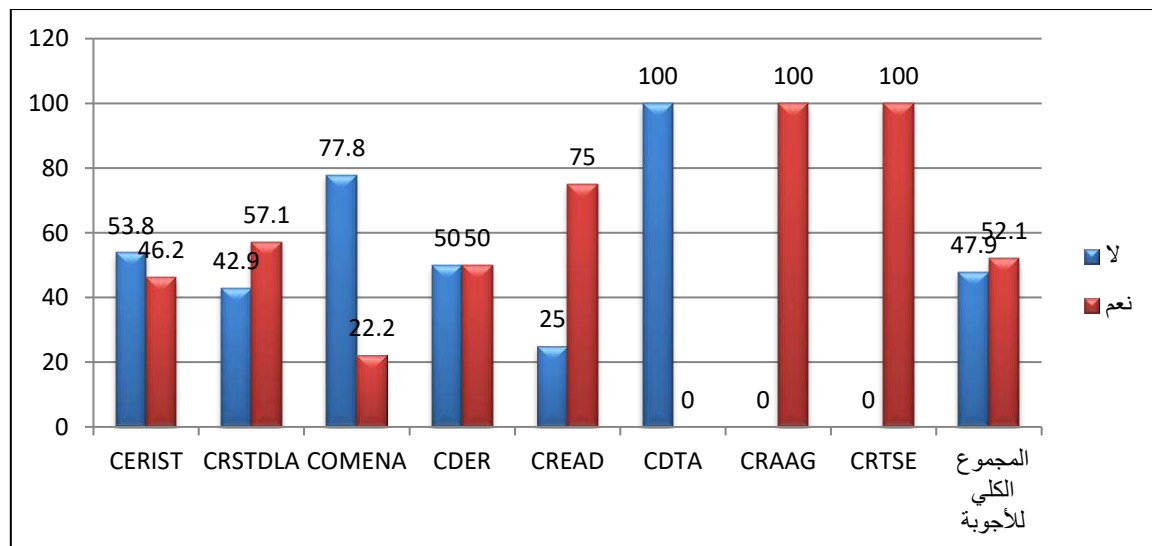
بينما تعلل الباحثة سبب تصريح 60,4 % من أفراد العينة، بعدم وجود تكامل بين إستراتيجية المكتبات المتخصصة والإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث العلمية إلى شعور بعض الموظفين بعدم العدالة من قبل رؤسائهم، والذي قد ينشأ نتيجة التمييز في المعاملة الإنسانية أو المادية مقارنةً بزملائهم في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، مما يؤدي إلى تراجع أدائهم في تنفيذ مهامهم وواجباتهم. أو وجود بعض الموظفين في وظائف لا تتناسب وقدراتهم، سواء كانت هذه القدرات تفوق أو تقل عن متطلبات الوظيفة. إضافة إلى عدم استغلال طاقات الموارد البشرية بشكل أمثل يؤدي إلى هدر هذه الطاقات، ويزيد من معدلات دوران

العمل وينقص من الروح المعنوية لديهم، ويؤدي إلى تباطؤهم وعدم اهتمامهم بأداء واجباتهم، مما يؤثر سلبًا على تحقيق التكامل بين المكتبات المتخصصة ومراكز الأبحاث العلمية المرتبطة بها.

2.1.6. المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية

جدول رقم (17): يوضح المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية

المجموع		مراكز الأبحاث														المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية			
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
47,9	23	0	0	0	0	100	2	25,0	2	50,0	2	77,8	7	42,9	3			53,8	7
52,1	25	100	2	100	3	0	0	75,0	6	50,0	2	22,2	2	57,1	4	46,2	6		
100,0	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	7	100	9	100	7	100	13		



الشكل البياني رقم (29): يوضح المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية

يستنتج من خلال الجدول رقم (17) والشكل البياني رقم (29) أن النسبة الأكبر هي نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" والمقدرة نسبتهم بـ 52,1% ، مما يدل أن أغلبية أفراد العينة يشاركون في صياغة

الأهداف الإستراتيجية حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE بنفس النسبة والتي قدرت بـ 100 % ، تليها مكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، و مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 % ، ثم مكتبة CDER بنسبة 50,0 %، بعدها مكتبة CERIST بنسبة 46,2 %، ثم مكتبة COMENA بنسبة 22,2 %، بينما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة .

بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 47,9 % فهي تعود للأفراد الذين أجابوا بـ "لا" ، حيث مثلت هذه النسبة مكتبة CDTA بنسبة 100 % ، ومكتبة COMENA بنسبة 77,8 % ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 53,8 % ، ومكتبة CDER بنسبة 50,0 % ، ليحل في المرتبتين الأخيرتين كل من مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 % ، ومكتبة CREAD بنسبة 25,0 % ، أما مكتبتا CRTSE و CRAAG فلم تحظيا بأي نسبة.

يعود سبب مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف الإستراتيجية، لأنهم الأكثر دراية وخبرة حول المهام والوظائف التي يجب القيام بها والخطط التي يتم إتباعها، ما يثير روح التعاون العملي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المطلوبة . ويساعدهم على أداء المطلوب منهم بدقة، وتحديد الأجزاء المهمة من الأهداف كما يوفر فرصة للموظف للتفكير أكثر بكل هدف وإستيعابه. كما يعود السبب أيضا إلى تنازل بعض المسؤولين عن بعض حقوقهم ومسؤولياتهم وفتح المجال للموظفين للإدلاء بأرائهم في تحديد الأهداف العامة هذا ما يولد الثقة لدى الموظفين ويجعلهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق هاته الأهداف. فالأهداف لا تتحدد ولا تنجح بأمر الإدارة العليا فقط، وإنما بمشاركة كل الموظفين عن طريق تدفق المعلومات بحرية في جميع الإتجاهات، كما يعود السبب أيضا إلى توحيد قيم ومعتقدات الموظفين ، التي تؤكد على ضرورة تعاون ومشاركة الموظفين لتساهم في توليد المعرفة لديهم، وعدم شعور الإدارة العليا أن التمكين أو الإشراك الوظيفي يعني التخلي عن السلطة النفاذ والمكانة الخاصة بها، بل هي تشجيع التعاون بين الموظفين. وبالتالي يكون هناك تبادل حر للأفكار مما يؤدي في الغالب إلى حلول مبتكرة من خلال توفير فرصا لتنفيذ أفكارهم، مما يساهم بشكل كبير في الإحتفاظ بهم.

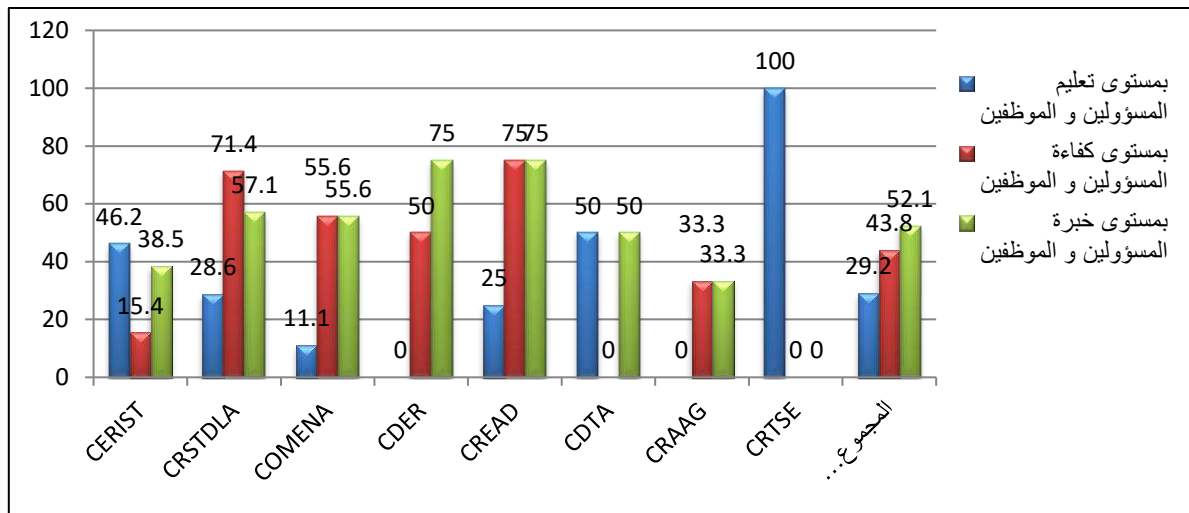
بينما عدم مشاركة بعض الموظفين في صياغة الأهداف الإستراتيجية يعود سببه إلى عدم رغبتهم في الإرتباط والتدخل في شؤون الإدارة العليا، وإلى نظرتهم المحدودة لمراكز الأبحاث العلمية التي يعملون بها ، أو لميل بعض الموظفين إلى إخفاء ما يملكونه من معارف إذا لم يثقوا في نتائج هذا التشارك. فهم لا يلجؤون إلى عرض معارفهم ونواياهم إلا إذا توفرت الثقة في علاقاتهم. كما يعود السبب أيضا على عزوف المسؤولين عن الإستماع للموظفين المعارضين حيث تسيطر على هؤلاء مشاعر الإكتئاب والإحساس بالتهميش، ويفقدون روح الإنتماء إلى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وبالتالي يكون رد فعل الموظف

المهمش مثلاً والذي لا تأخذ الإدارة بآرائه ووجهات نظره على محمل الجد، رداً سلبياً حيال مختلف قراراته أو علاقاته بزملائه ورؤسائه، أو حتى في أدائه لواجباته. فإهمال الجانب التحفيزي في العمل من أبرز التحديات التي يواجهها المسؤولون، في سعيهم لتحقيق أسلوب المشاركة، لكل ما له علاقة بسياسات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية وأهدافها. وبالتالي عدم انضباط الموظفين في عملهم، أو ميل بعض الموظفين إلى مقاومة أي نوع من أنواع المبادرات الإيجابية، التي تهدف إلى إتاحة فرص للتغيير والتحسين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية خوفاً على مصالحهم أو مناصبهم، متجهين في إطار ذلك إلى إتهام سلوكيات معارضة لفكرة المشاركة في تحقيق الأهداف لمكاتب مراكز الأبحاث العلمية. كما لاحظت الباحثة من خلال الزيارات الميدانية إلى وجود نوع من النزاع والصراع بين بعض الموظفين مما يؤدي إلى عدم التفاهم والترابط فيما بينهم وعدم مشاركتهم في صياغة الأهداف الإستراتيجية.

2.1.7. مستويات تأثير الأهداف

جدول رقم (18): يوضح مستويات تأثير الأهداف

المجموع	مراكز الأبحاث																مستويات تأثير الأهداف		
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	29,2	14	100,0	2	0	0	50,0	1	25,0	2	0	0	11,1	1	28,6	2	46,2	6	بمستوى تعليم المسؤولين و الموظفين
	43,8	21	0	0	33,3	1	0	0	75,0	6	50,0	2	55,6	5	71,4	5	15,4	2	بمستوى كفاءة المسؤولين و الموظفين
	52,1	25	0	0	33,3	1	50,0	1	75,0	6	75,0	3	55,6	5	57,1	4	38,5	5	بمستوى خبرة المسؤولين و الموظفين



الشكل البياني رقم (30): يوضح مستويات تأثير الأهداف

من خلال الجدول رقم (18) والشكل البياني رقم (30) المدرجان أعلاه يعتبر متغير مستوى خبرة المسؤولين والموظفين أعلى المتغيرات من حيث التوجه العام نحو الموافقة، حيث كانت نسبته 52,1 % مثلتها كل من مكتبة CDER ومكتبة CREAD بنفس النسبة والتي قدرت بـ 75,0 %، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 %، ثم مكتبة COMENA بنسبة 55,6 %، بعدها مكتبة CDTA بنسبة 50,0 %، ثم مكتبة CERIST بنسبة 38,5 %، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRAAG بنسبة 33,3 %، أما مكتبة CRTSE فلم تحظى بأي نسبة.

ثاني متغير بعد الإتجاه العام نحو الموافقة يعود إلى مستوى كفاءة المسؤولين و الموظفين بنسبة 43,8 %، مثلت هذه النسبة كل من المكتبات التالية: مكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 %، مكتبة COMENA بنسبة 55,6 %، مكتبة CDER بنسبة 50,0 %، مكتبة CRAAG بنسبة 33,3 %، مكتبة CERIST بنسبة 15,4 %، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA فلم تحظيا بأي نسبة.

ثالث متغير بعد الإتجاه العام نحو الموافقة يعود إلى مستوى تعليم المسؤولين والموظفين بنسبة قدرت بـ 29,2 %، مثلتها كل من مكتبة CRTSE بنسبة 100 %، ثم مكتبة CDTA بنسبة 50,0 %، ومكتبة CERIST بنسبة 46,2 %، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، بعدها مكتبة COMENA بنسبة 11,1 %، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CREAD بنسبة 25,0 %، أما مكتبة CDER ومكتبة CRAAG فلم يحظيا بأي نسبة.

يعود السبب وراء إختيار 29,2% من أفراد عينة الدراسة تأثير مستوى تعليم المسؤولين والموظفين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المكتبات المتخصصة، لكون التعليم يمثل المراحل المتعاقبة التي اجتازها الموظف للوصول إلى مستواه الحالي، وهو كمية المعلومات التي اكتسبها خلال دراسته في مختلف المراحل التعليمية، لتحقيق مستوى معين . فالتعليم ضروري لتحقيق التفوق والنجاح . لذلك يعتبر الحصول على درجات علمية متقدمة، مثل الليسانس والماجستير والدكتوراه، مؤهلاً راسخاً يدعم بناء قدرات الموظف ويساعدهم على إكتساب مهارات جديدة، تتعلق بمهنة معينة تعود بالنفع على مكتبات مراكز الأبحاث العلمية.

ويعود السبب وراء إختيار 52,1% من أفراد عينة الدراسة تأثير مستوى خبرة المسؤولين والموظفين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المكتبات المتخصصة، لأنه من الواضح كلما زاد إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ببناء وصياغة العنصر البشري الخبير، كلما أدى ذلك إلى إرتقاء المكتبات المتخصصة وإرتقاء خدماتها. لأن الخبرة ممارسة حقيقية وفعلية للعمل طوال فترة زمنية، حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل، أي عرف العمل على حقيقته، وليس مجرد السكن في الوظيفة دون معرفة أو ممارسة (حجازي م.، 2005، صفحة 91). أي هي عبارة عن ذلك التراكم المعرفي والتجريبي من خلال ، المواقف العملية التطبيقية التي تشكلت على مر الزمن نتيجة للتجارب السابقة في مجال المكتبات. والتي جعلت الموظف أكثر إحساسا وشعورا وتقديرا لما يقوم به. وتطوره في مجال عمله، وترفع مستوى الثقة عنده، وتعطيه الفرصة لإختيار الوظيفة الملائمة لمواهبه وقدراته. كما تكسبه قدرات، معارف، مهارات وملاحظات توجت بخبرات و بصيرة إتجاه عمله، فيصبح ذا فكر سديد ورأي رشيد في تحقيق الأهداف. فكما بينت الدراسة التي قام بها "ماكجراث"، أن الخبرة تلعب دورا في تحديد إستجابة الفرد للضغوطات وكيفية التعامل مع مختلف العوامل التي تؤثر على مستوى هذه الضغوطات، وكيفية حلها ومواجهتها واتخاذ القرارات الصحيحة مما يسهم في تحقيق الأهداف.

ويعود السبب وراء إختيار 43,8% من أفراد عينة الدراسة تأثير مستوى كفاءة المسؤولين والموظفين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المكتبات المتخصصة، لأن الكفاءة تُعتبر الإطار الأوسع الذي يظهر في صورة تصرفات ناجمة عن معارف ومهارات وخبرات متراكمة، لغرض أداء الأعمال بشكل يتحقق معه أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وهذه الكفاءة لا تتجم من فراغ وإنما من خلال تجارب وخبرات تساهم في رفعها. فالكفاءة تُمارس في سياق هدف معين يُنتظر تحقيقه، أو في إطار وضعية أو هدف تم تحديده مسبقاً. وهذا ما يؤكد (Déjoux, 2001, p. 141) في تعريفه للكفاءة بأنها تشير إلى مجموعة من السلوكات والمعارف والمهارات المرتبطة بهدف أو حالة أو وضعية ما.

2.2. عرض و تحليل فقرات المحور الثاني دراسة و تحليل البيئة

2.2.1. تحليل البيئة الداخلية

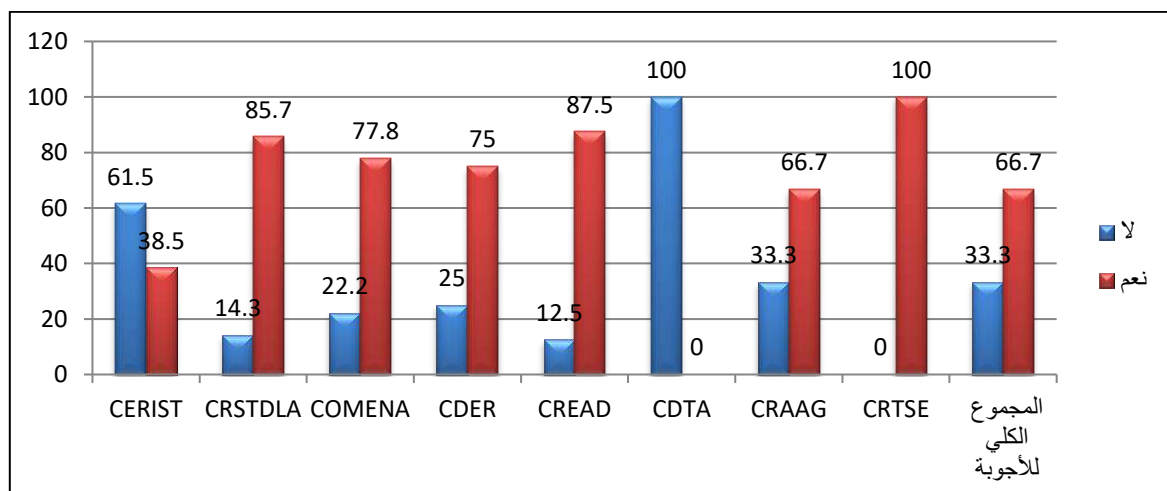
2.2.1.1. الهيكل التنظيمي

2.2.1.1.1. الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات

بمراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (19): يوضح الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث																الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33,3	16	0	0	33,3	1	100,0	2	12,5	1	25,0	1	22,2	2	14,3	1	61,5	8	
66,7	32	100,0	2	66,7	2	0	0	87,5	7	75,0	3	77,8	7	85,7	6	38,5	5	
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (31): يوضح الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية

من خلال الجدول رقم (19) والشكل البياني رقم (31) يُلاحظ أن أغلبية موظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، يتفقون على أن الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية وذلك بنسبة بلغت 66,7%، مثلتها مكتبة CRTSE بـ 100%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 87,5%، بعدها مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7% و مكتبة COMENA بنسبة 77,8% ، ثم مكتبة CDER بنسبة 75,0% ومكتبة CRAAG بنسبة 66,7% ، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CERIST بنسبة 38,5% ، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي إجابة.

بينما، نسبة 33,3% من الموظفون لم يتفقوا على أن الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية، حيث مثلت هذه النسبة المكاتب التالية : مكتبة CDTA بأعلى نسبة قدرت بـ 100,0% ،تليها مكتبة CERIST بنسبة 61,5% ،ومكتبة CRAAG بنسبة 33,3% ،ثم مكتبة CDER بنسبة 25,0% ،ومكتبة COMENA بنسبة 22,2% ،تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% ،لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CREAD بنسبة 12,5% ،أما مكتبة CRTSE فلم تحظى بأي نسبة .

يعود السبب وراء تصريح 66,7% من أفراد عينة أن الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية، إلى الأهداف المشتركة بين مختلف المدراء والمسؤولين والعمل في أغراض متحدة، وبالتالي خلق تكامل فيما بينهم بسبب وجود رؤية موحدة. وإتفقت هذه النتائج مع نتائج (عبد السالم، 2018) في كون الهيكل التنظيمي للمنظمة المدروسة يعمل ، على تحقيق أهدافها، ويسهل من تدفق المعلومات بين كل مستوياتها. كما يعود السبب إلى معرفة الموظفين جهة الإتصال اللازمة للحصول على المعلومات، ولوجود تجميع وتنسيق وتكامل للوظائف والأقسام والوحدات داخل مراكز الأبحاث العلمية، والتي تتيح الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية. كما أن السبب يعود أيضًا إلى صياغة وإتخاذ القرارات الذي يتم من طرف المديرين في قمة الهيكل التنظيمي. بالإضافة إلى تولي مراكز الأبحاث العلمية العناية اللازمة لبناء قواعد الهيكل التنظيمي وللتنسيقات الإدارية وتخصيص أفراد وموارد للمهام التنظيمية. وجود وصف وظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات كل وظيفة، بالإضافة إلى المتطلبات الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في الشخص الذي يتقدم لشغلها. إمتياز الهيكل التنظيمي بالتخصص الأفقي أي هناك إتساع للعمل. بزيادة عدد الفعاليات والأنشطة التي تنجز من قبل الفرد ما يزيد من معارف الموظفين وخبراتهم. فهم ووضوح أهمية الهياكل التنظيمية بنسبة لأغلبية الموظفين. أما حسب بعض مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية الذين أجريت معهم المقابلة (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 3، الصفحة رقم 616) فقد صرحوا بأن الهياكل التنظيمية للمراكز البحثية التي يعملون بها، عملية وواقعية ، تضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بالمركز لأنها تنظم العلاقات وترتيبها داخل كل

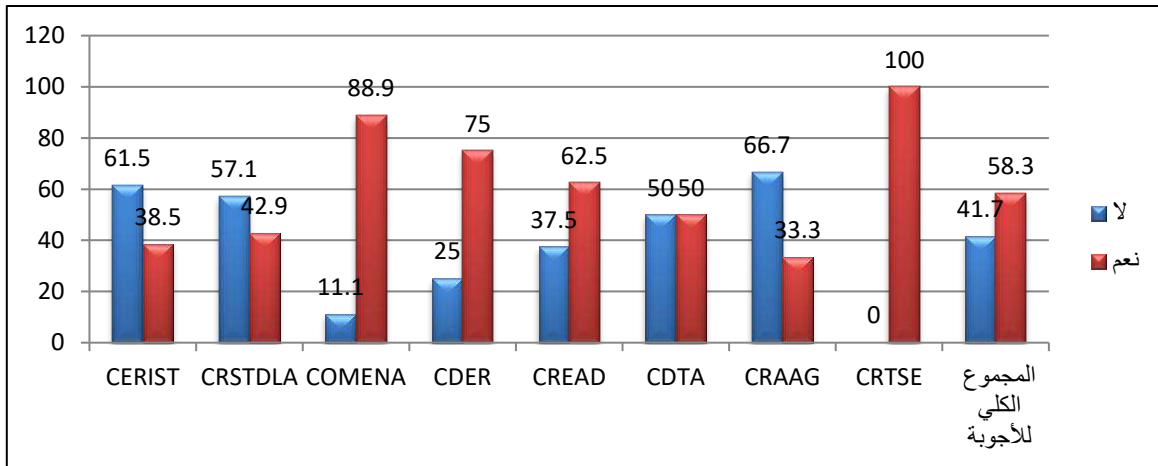
المستويات في مراكز الأبحاث العلمية. إضافة إلى المعرفة والخبرة التي يتقاسمها الموظفون والإستفادة منها. واكتساب خبرات تكنولوجية واسعة.

كما يعود السبب وراء تصريح 33,3% من أفراد عينة أن الهيكل التنظيمي غير عملي وواقعي ، ولا يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية، لعدم وضوح الأهداف لبعض الموظفين كما سبق الشرح في الجدول رقم (16). ووجود بعض المسؤوليات دون سلطات كافية. تقادم بعض الأنظمة واللوائح الإدارية، وعدم تماشيها مع التطورات الحديثة. وعدم تطابق الهيكل التنظيمي ومهام ومسؤوليات بعض الإدارات والوحدات. ونقص في عدد الموظفين المطلوبين والذي يؤدي إلى ضغط العمل وتكدس الأعمال. تفضيل الفئة المعارضة على هذا السؤال التخصص العمودي للهيكل التنظيمي، لكونه يسمح للموظفين السيطرة وتحكم بالعمل الموكل إليهم داخل المكتبات المتخصصة، لأنه يقيد أداءهم بعدد محدود من المهام المتشابهة .

2.2.1.1.2. وجود تداخل وإزدواجية بين الوظائف في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (20): يوضح وجود تداخل و ازدواجية بين الوظائف في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث														وجود تداخل وإزدواجية بين الوظائف في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
41,7	20	0	0	66,7	2	50,0	1	37,5	3	25,0	1	11,1	1	57,1	4		61,5	8
58,3	28	100,0	2	33,3	1	50,0	1	62,5	5	75,0	3	88,9	8	42,9	3	38,5	5	
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (32): يوضح وجود تداخل و إزدواجية بين الوظائف في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

يتضح من خلال الجدول رقم (20) و الشكل البياني رقم (32) أن نسبة 58,3% من الموظفين يرون أنه يوجد تداخل وإزدواجية بين الوظائف في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، حيث مثلت هذه النسبة جميع مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المدروسة دون إستثناء وهي مرتبة كالتالي مكتبة CRTSE بنسبة 100% ، مكتبة COMENA بنسبة 88,9% ، مكتبة CDER بنسبة 75,0% ، مكتبة CREAD بنسبة 62,5% ، مكتبة CDTA بنسبة 50,0% ، مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9% ، مكتبة CERIST بنسبة 38,5% ، ومكتبة CRAAG بنسبة 33,3%.

في حين نسبة 41,7% من الموظفين يرون بأنه لا يوجد تداخل وإزدواجية بين الوظائف في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، مثلت هذه النسبة مكتبة CRAAG بنسبة 66,7% ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 61,5% ، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1% ، ومكتبة CDTA بنسبة 50,0% ، بعدها مكتبة CREAD بنسبة 37,5% ، ومكتبة CDER بنسبة 25,0% ، لتحل في الأخير مكتبة COMENA بنسبة 11,1% ، أما مكتبة CRTSE فلم تحظى بأي نسبة.

يُلاحظ التردد الحاصل لأفراد العينة في هذه الفقرة، حيث أن معظمهم قد صرحوا بوجود تداخل وإزدواجية بين الوظائف في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، ويرجع سبب هذه التصريحات إلى وجود أفراد تابعين لرؤساء لا يملكون سلطات التعيين أو الفصل الوظيفي. إضافة إلى غياب الكفاءة عند بعض الموظفين. وإحتمال عدم فهم بعض الموظفين فحوى السؤال رغم تواجد الباحثة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية وشرحها للسؤال. كما يمكن إرجاع السبب إلى التوظيفات الجديدة لبعض الموظفين وبالتالي عدم درايتهم الجيدة بهياكل مراكز الأبحاث العلمية. رغم وجود وصف وظيفي لكل وظيفة داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية مهما اختلف حجمها ومسمياتها. فالوصف الوظيفي الواضح وثيقة تقدّم للموظف لمعرفة صلاحياته

ومسؤولياته وحدود عمله، من أول يوم يبدأ به عمله كما تحتوي على مسمى الوظيفة، الصلاحيات، المسؤوليات، نطاق الإشراف، المؤهل العلمي.

بينما الذين صرحوا عكس ذلك فترجع الباحثة سبب هذه التصريحات إلى كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي من حيث المراحل التي تمر بها إستراتيجية الاتصالات. وإلى إهتمام الإدارة بتوفير وتحديد عناصر الهيكل التنظيمي وفعاليته، ودرجة توافقه للتغيرات المستقبلية مع الخدمات التي تقدمها مراكز الأبحاث العلمية، وكما يشير هذا إلى مراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية العدالة والتوازن في توزيع أعباء العمل بين الوحدات والوظائف المختلفة، هذا حسب ما صرح به مسؤولي مراكز الأبحاث العلمية من خلال المقابلة. (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 4، صفحة رقم 616).

2.2.1.2. الثقافة التنظيمية

2.2.1.2.1. وجود داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية نص أو دستور أخلاقي مكتوب يحدد القواعد

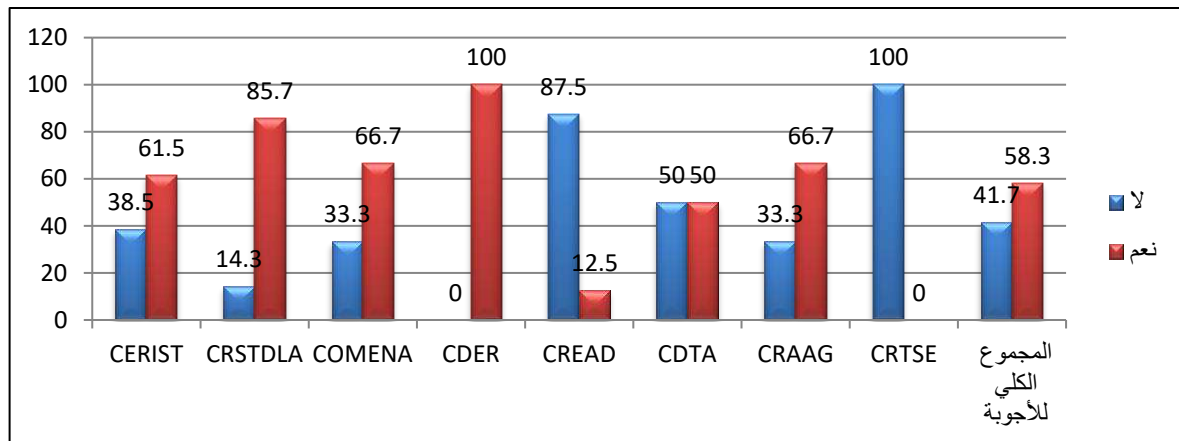
التي تحكم تصرفات الموظفين

جدول رقم (21): يوضح وجود داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية نص أو دستور أخلاقي مكتوب

يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين

المجموع		مراكز الأبحاث														وجود داخل مراكز الأبحاث العلمية نص أو دستور أخلاقي مكتوب يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
41,7	20	100,0	2	33,3	1	50,0	1	87,5	7	0	0	33,3	3	14,3	1		38,5	5
58,3	28	0	0	66,7	2	50,0	1	12,5	1	100	4	66,7	6	85,7	6		61,5	8
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	

لا	
نعم	
المجموع الكلي	



الشكل البياني رقم (33): يوضح وجود داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية نص أو دستور أخلاقي مكتوب يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين

يوضح الجدول رقم (21) و الشكل البياني رقم (33) أن أغلبية الموظفين كانت ردودهم إيجابية للسؤال الذي نص على وجود داخل المكتبة، نص أو دستور أخلاقي مكتوب يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين، والذين قدرت نسبتهم 58,3% مثلتها أساسا مكتبة CDER بنسبة 100%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، تليها كل من مكتبتَي CRAAG و COMENA بنسبة 66,7%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 61,5%، بعدها مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CREAD بنسبة 12,5%، أما CRTSE فلم تحظى بأي نسبة.

في حين أن 41,7% من الموظفين جاءت ردودهم سلبية لنفس السؤال ومثلت هذه النسبة مكتبة CRTSE بـ 100%، ومكتبة CREAD بنسبة 87,5%، ثم مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 38,5%، تليهما كل من مكتبة COMENA ومكتبة CRAAG بنفس النسبة 33,3%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRSTDLA بنسبة قدرت بـ 14,3%، في حين لم تحظى مكتبة CDER بأي نسبة.

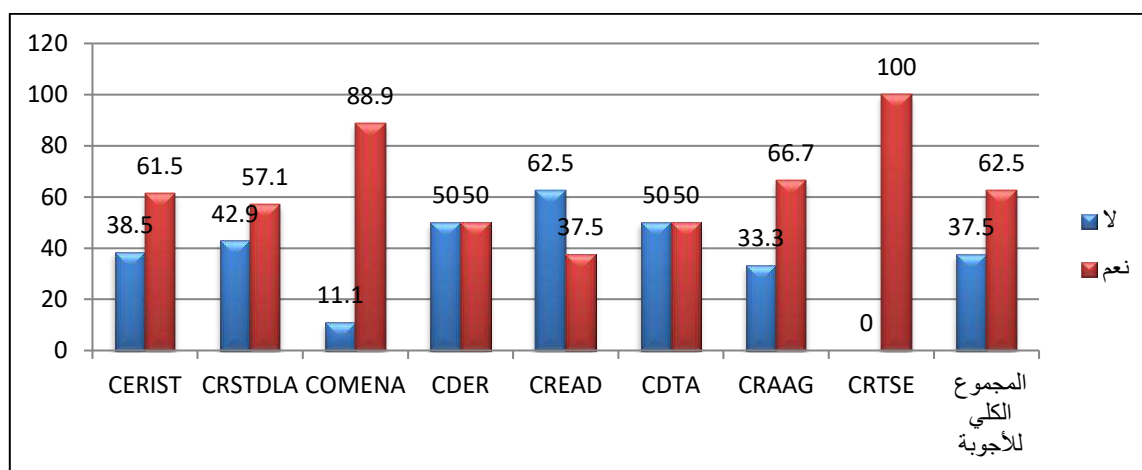
بينت النتائج المبوبة في الجدول أن سبب توجه مفردات العينة المدروسة نحو وجود بمكاتب مراكز الأبحاث العلمية، نص أو دستور أخلاقي مكتوب يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين، يعود إلى كون هذه المراكز البحثية تعتمد على أسلوب الرسمية في توثيق الأوامر والتعليمات والإجراءات، وحث الموظفين بضرورة العمل بموجبها. وبحسب رأي (Daft, 2003, pp. 319-320) فإن الرسمية هي بمثابة توثيق للسياسات والإجراءات لإكمال خارطة التنظيمية، كما يعتقد كل من (Martínez-León & Martínez-García, 2011, p. 547) أن المنظمات ذات الرسمية العالية تستخدم بشكل كبير إجراءات وقواعد مكتوبة، بهدف الابتعاد عن النقاشات التي غالبا ما تدور حول الأنشطة والفعاليات، التي يفترض

القيام بها. إضافة إلى وعي مسؤولي وموظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بأهمية الأخلاقيات المهنية كمنهج دراسي لتأهيل الموظفين، لأن هذه الأخلاقيات أصبحت جزءاً أساسياً ومبدأً أساسياً للمكاتب المتطورة التي تهدف إلى التقدم والازدهار والرفق. فوجود داخل المكتبة نص أو دستور أخلاقي مكتوب يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين، كما يعد الطريق الذي يساهم في توجيه الطاقات وتحفيزها لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز. فقد يتمتع الموظفون بمهارات وخبرات عالية في مجالاتهم، إلا أنهم قد يحتاجون، إلى نظام ينظم سلوكهم ويحفزهم على تقديم المزيد، مما يعزز روحهم المعنوية. ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال التزامهم بدستور أخلاقي للعمل الذي يمارسونه. هذا ما أكدته (الهوش، 2002) أيضاً في دراسته المعنونة بـ "الحاجة إلى دستور أخلاقي لمهنة المعلومات"، والتي إنتهت بإثبات مدى أهمية وجود ميثاق أخلاقي يحكم المهنة مع ضرورة توافر جمعيات ترعى هذا الدستور وتدعمه وتقيم العمل وفقاً لقوانينه. إضافة إلى دراسة (محي الدين، 2000) وهي دراسة تاريخية إستطردت في محاولات ALA في صياغة وتطوير دستور أخلاقي لمهنة المكتبات والمعلومات، حيث إقترحت الدراسة معايير لصياغة دستور أخلاقي عربي لمهنة المكتبات والمعلومات. ودراسة (مجاهد م.، 1995) وهي عبارة عن تصور مبدئي لعلاقة إختصاصي المعلومات بالله عز وجل، ثم المجتمع فالمهنة، الإدارة، المؤسسة، الزملاء، المستفيدين وأخيراً علاقته بنفسه (مظهره وسلوكه)، وهي من أفضل الدراسات العربية التي حصرت عدد من الاخلاقيات المهنية، وتعتبر أساس لصياغة دستور أخلاقي عربي يهتم بعلاقات الموظفين بمؤسسات المعلومات. ويوجد كذلك دراسة (بدر أ.، 1998) والتي تميزت بعرض أصول صياغة القواعد الأخلاقية، ووضحت جوانب الضعف التي تعيب الصياغات المعروفة، وحددت الصفات المشتركة بين أخلاقيات المهن والدول المختلفة. لم تكن الدراسة تكرر لمحاولات صياغة ميثاق أخلاقي، بل تعتبر دليل إرشادي يمكن إتباعه في ذلك، كما حددت الأبعاد الأخلاقية، الإدارية والإقتصادية والبعد الأخلاقي، لإتخاذ القرارات ثم إستقلت الحديث عن الأخلاقيات المهنية في المكتبات الأكاديمية، وناقشت بعض من القيم. ودراسة (Shachaf, 2005) والذي كانت لديه نظرة شمولية للمواثيق الأخلاقية في مؤسسات المكتبات العالمية لـ 28 دولة حول العالم، حيث أفادت دراسته في إثبات بعض القيم التي لم يخلو منها دستور كالخصوصية، السرية، الحرية، و المساواة في إتاحة المعلومات. في حين، ظهرت قيم أخرى كالملكية الفكرية وحقوق النشر، الديمقراطية. ودراسة (Fallis, 2007) والتي تحدثت عن مدى أهمية أخلاقيات المعلومات في ظل تطورات القرن الحادي والعشرين خاصة لأخصائي المكتبات.

كما يعود السبب من وراء تصريح 41,7% من الموظفين في عدم وجود داخل المكتبات المتخصصة ومراكز الأبحاث العلمية ككل لنص أو دستور أخلاقي مكتوب، يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين، إلى كون هؤلاء الموظفين يفضلون العمل بعيداً على أسلوب الرسمية.

جدول رقم (22): يوضح الإحتفال بالأعياد والمناسبات الوطنية والعالمية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث																الإحتفال بالأعياد والمناسبات الوطنية والعالمية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
37,5	18	0	0	33,3	1	50,0	1	62,5	5	50,0	2	11,1	1	42,9	3	38,5	5	لا
62,5	30	100,0	2	66,7	2	50,0	1	37,5	3	50,0	2	88,9	8	57,1	4	61,5	8	نعم
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (34): يوضح الإحتفال بالأعياد والمناسبات الوطنية والعالمية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

يُلاحظ من خلال الجدول رقم (22) والشكل البياني درقم (34) أن نسبة 62,5% تعود لأفراد العينة الذين صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تقوم بالإحتفال بالأعياد والمناسبات الوطنية والعالمية، ممثلت هذه والنسبة كل من مكتبة CRTSE بنسبة 100 % ، ومكتبة COMENA بنسبة 88,9 % ، ثم مكتبة CRAAG بنسبة 66,7 % ، بعدها مكتبة CERIST بنسبة 61,5 % ، لتليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 % ، ولتحل في المرتبة ماقبل الأخيرة كل من مكتبة CDER ومكتبة CDTA بنفس النسبة والتي قدرت بـ 50,0 % ، في حين إحتلت مكتبة CREAD المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 37,5%.

بينما تعود نسبة 37,5 % لأفراد العينة الذين صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تقوم بالاحتفال بالأعياد والمناسبات الوطنية والعلمية، مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CREAD بنسبة 62,5 % ، ومكتبتي CDER و CDTA بنسبة 50,0 % ، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 % ، تليها مكتبة CERIST بنسبة 38,5 % ، ومكتبة CRAAG بنسبة 33,3 % ، ثم مكتبة COMENA بنسبة 11,1 % ، في حين لم تحظى مكتبة CRTSE بأي نسبة

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد وعي بين الإدارات بأهمية الثقافة التنظيمية، والتي تشكل مجموعة القيم، العادات، الرموز، التقاليد التي تحدد لموظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية، وكيفية ارتباط مكاتب مراكز الأبحاث العلمية مع المستفيدين ومع البيئة المحيطة. (Claver et al., 1999)

كما تعتبر مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والتطبيقات، ممارسات موحدة ذات ثبات نسبي مشتركة بين موظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، والتي تنتقل من الجيل الحالي للموظفين إلى الجيل اللاحق. فوجود ثقافة تنظيمية يعني وجود مدير كفء وموظفين متميزين، بالإضافة إلى جودة العمل الذي يقوم به الفريق. كما تشمل قواعد إنجاز المهام، ما يقدمه العمل من مزايا، روح التعاون بين الأعضاء، تدفق الاتصالات، القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية، التخطيط، المعرفة، والإبداع. كما يعني وجود الاستقرار والإنجاز والشعور بتطوير المهنة. كما يعني أيضا وجود موظفين تم إختيارهم وتوظيفهم لأن ثقافتهم تتوافق مع ثقافة مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، أي يحملون قدرات ومعارف وقيم من شأنها أن تضمن نجاح وفعالية مكاتب مراكز الأبحاث العلمية .

تُعَدُّ الثقافة التنظيمية ، مجموعة من الأفكار المشتركة التي تتعلق بطبيعة العمل و الحياة الاجتماعية داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى أساليب إنجاز المهام والأنشطة التنظيمية. فهي تساهم في اتخاذ القرارات وتعزز الاستقرار، والشعور بالذات وتحدد الهوية الفردية للموظفين داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. كما تساهم أيضًا في تعزيز الالتزام برسالة المكاتب المتخصصة، حيث يميل الموظفون عادة إلى التركيز على ما يؤثر عليهم بشكل شخصي، إلا إذا شعروا بانتماء قوي للمكاتب المتخصصة نتيجة للثقافة السائدة، وعندها يدركون أن مراكز الأبحاث العلمية التي ينتمون إليها تعطيهم أهمية تفوق بكثير اهتماماتهم الشخصية.

أما إختلاف 37,5 % من أفراد العينة حول محتوى هذا السؤال ، فيرجع إلى خصائص الموظفين وما لديهم من إهتمامات وقيم ودوافع، كما يرجع السبب أيضا إلى علاقة الموظفين بمكاتبهم، بيئتهم، أهدافهم،

توجهاتهم والأنشطة التي يمارسونها، بالإضافة إلى وجود بعض الموظفين الجدد في المكتبات وعدم درايتهم بثقافتها.

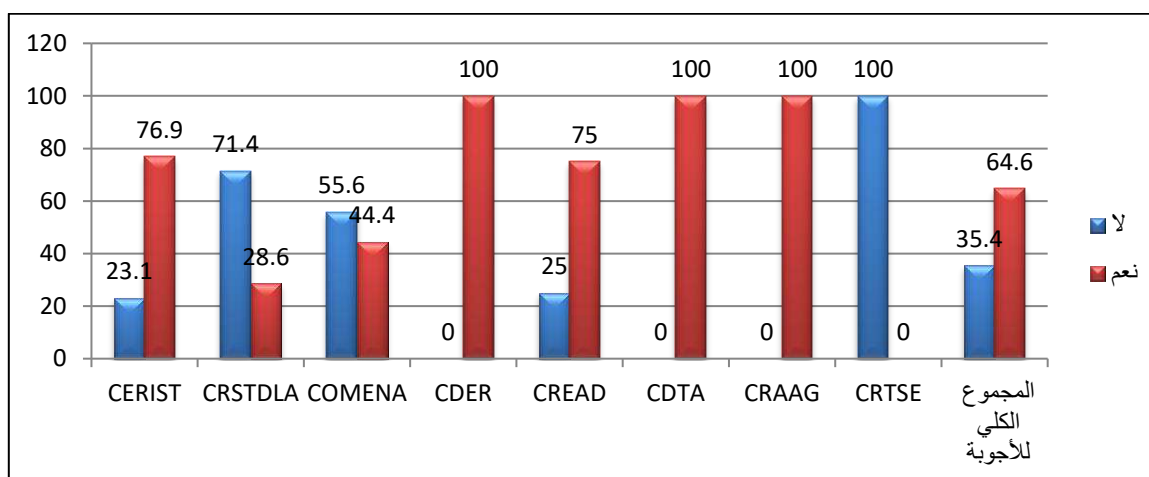
2.2.2. تحليل البيئة الخارجية

2.2.2.1. المحيط الخارجي

2.2.2.1.1. مراعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للتطورات التكنولوجية الحديثة

جدول رقم (23): يوضح مراعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للتطورات التكنولوجية الحديثة

المجموع		مراكز الأبحاث														مراعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للتطورات التكنولوجية الحديثة			
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
35,4	17	100,0	2	0	0	25,0	2	0	0	55,6	5	71,4	5	23,1	3	لا			
64,6	31	0	0	100	3	100,0	2	75,0	6	100	4	44,4	4	28,6	2	نعم			
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	المجموع الكلي			



الشكل البياني رقم (35): يوضح مراعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للتطورات التكنولوجية الحديثة

أظهرت البيانات الإحصائية المستخلصة من ميدان الدراسة، أن نسبة 64,6 % من أفراد العينة أفادوا بأن المكتبات المتخصصة تأخذ في اعتبارها التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث تصدرت هذه النسبة كل من مكتبة CRAAG و CDTA و CDER بنفس النسبة والتي قدرت بـ 100 %، ثم حلت في المركز الثاني مكتبة CERIST بنسبة 76,9 %، وفي المركز الثالث مكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، وفي المركز الرابع COMENA بنسبة 44,4 %، أما المركز الخامس فكانت من نصيب مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، أما في المركز الأخير فكانت من نصيب مكتبة CRTSE والتي لم تحظى بأي نسبة.

في حين تعود نسبة 35,4 % إلى أفراد العينة الذين أفادوا بأن المكتبات المتخصصة لا تراعي التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث تصدرت هذه النسبة مكتبة CRTSE بنسبة 100 %، تليها في المركز الثاني مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 %، ثم في المركز الثالث مكتبة COMENA بنسبة 55,6 %، وفي المركز الرابع مكتبة CREAD بنسبة 25,0 %، أما في المركز الخامس نجد مكتبة CERIST بنسبة 23,1 %، لتحل في آخر الترتيب كل من مكتبة CRAAG و مكتبة CDER ومكتبة CDTA دون نسبة.

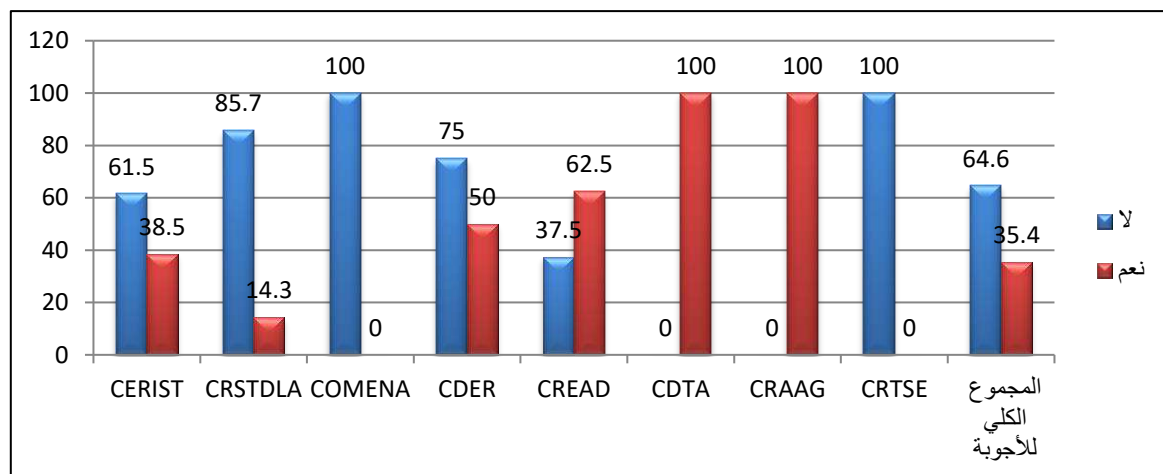
يتبين أن المكتبات المتخصصة عينة الدراسة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية الحديثة ضمن إستراتيجياتها، وذلك يعود إلى:

- الإرادة القوية لدى موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية يمكنها أن تصنع الفرق في جودة تقديم خدمات المعلومات ، حتى في ظل ظروف تتسم بكثرة المعوقات الإدارية والفنية.
- الرغبة في تطوير وتمكين مهارات البحث الوثائقي الآلي لدى الموظفين.
- مواكبة تطلعات العصر والاستجابة لتقنيات المتطورة في البحث عن المعلومات.
- تطوير المكتبات والرفع من جودة خدماتها والتأكيد على دورها في البحث والتعليم .
- تعزيز الدور الوظيفي للمورد البشري للوصول إلى المعلومات في ظل البيئة الرقمية المحيطة بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية.
- تتوفر مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على البنى التحتية التي تمكنها من التحول الرقمي إستجابته للاحتياجات الحديثة للمستخدمين منها.
- تقليل الأزمات التي تواجه المكتبات المتخصصة، كنفص مصادر المعلومات، ضعف ثقافة القراءة، وقلة الإقبال على هذه المكتبات.
- توفر موارد بشرية قادرة على التفكير، التخطيط، والإبداع.
- تنمية ثقافة داعمة ومناخ يسهل تطبيق التكنولوجيات وتبادل المعلومات، وتوفير المرونة في أداء المهام.
- خدمة الاقتناء والتزويد الآلي للمصادر المعلوماتية من خلال التواصل المباشر عبر البريد الإلكتروني مع الموردين .

- توفير الفهرسة الآلية التي تسمح بتخزين البيانات الببليوغرافية وإسترجاعها وعرض الفهارس البطاقية والببليوغرافيات على شاشة الكمبيوتر.
 - توفير خدمة الإحاطة الجارية الآلية لمصادر المعلومات الجديدة المتاحة على مواقع الويب الخاصة بمكتبات مراكز الأبحاث.
 - توفير خدمة الإعارة الآلية لإجراء عملية الإعارة أو الحجز أو الإسترجاع للوعاء المعلوماتي .
 - توفر مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على مواقع إلكترونية عبر شبكة الأنترنت فهو وسيلة جذب الرواد توفير المعلومات للمستفيدين منها. وتوفرها صفحات التواصل الإجتماعي.
 - تتيح مكتبات مراكز الأبحاث العلمية خدمة الإجابة على إستفسارات المستفيدين.
 - وجود متخصصين في الإعلام الألي، وذلك من أجل التحكم في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي قد تعترضها الأجهزة ومواجهتها .
 - توفر برنامج سينجاب أوPMB... لتسيير أوعية المكتبات المتخصصة ولتطوير طرق وأساليب العمل ولتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة .
 - إدخال مشروع الرقمنة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية.
 - إستخدام البرمجيات في السلسلة الوثائقية وفي تقديم خدمات المعلومات مع إتاحة الفهارس في شكل مقروء آليا على الخط المباشر.
- في حين أن 35,4 % من أفراد العينة المدروسة، يرون أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تراعي ولا تهتم بالتطورات التكنولوجية الحديثة وذلك نظرا لـ:
- الثقافة السائدة لدى الموظفين الذين يرفضون ثقافة التغيير نحو بيئة تكنولوجية حديثة،
 - يرى بعض الموظفين بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية وخاصة منهم كبار السن والقدامى في المجال، بأن هذه التطورات ليست إلزامية وضرورية لكونهم على أبواب التقاعد فهم غير مستعدين جسديا وفكريا لهذه التكنولوجيات .
 - عدم تجهيز الموظفين نفسياً لاستيعاب وفهم استخدامات التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم رغبتهم في الاستفادة منها. لعدم تلقي بعض الموظفين تكوينات خاصة بذلك .
 - إن المكتبات المتخصصة تفتقر إلى المقومات الاجتماعية والثقافية المتوفرة في الدول المصنعة لهذه التكنولوجيات، مما يؤثر على استفادتها القصوى لعملية نقل واستيراد التكنولوجيا .
 - رغم نجاح بعض مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في إستيراد التكنولوجيات ومع ذلك، لا تزال بعيدة عن الإنجازات التي حققها العالم المتقدم .لنقص الكفاءات البشرية المدربة ،ولغياب المعايير العملية ولتفضيل العمل بشكل فردي والنفور من فرق العمل التي تساهم في إنجاح هذه التكنولوجيات .

2.2.2.1.2. قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها
جدول رقم (24): يوضح قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها

المجموع	مراكز الأبحاث														قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
64,6	31	100,0	2	0	0	0	0	37,5	3	75,0	3	100	9	85,7	6	61,5	8	لا
35,4	17	0	0	100	3	100,0	2	62,5	5	25,0	1	0	0	14,3	1	38,5	5	نعم
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (36): يوضح قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها

من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (24) والشكل البياني رقم (36) يتبين أن 64,6 % من أفراد العينة صرحوا بعدم قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها مثلتها كل من مكتبة CRTSE ومكتبة COMENA بنسبة 100% تليها في المرتبة الثانية مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7% ثم في المرتبة الثالثة مكتبة CDER بنسبة 75,0%، تليها في المرتبة الرابعة مكتبة

CERIST بنسبة 61,5%، ثم في المرتبة الخامسة مكتبة CREAD بنسبة 37,5%، لتحل في المرتبة الأخيرة كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CDTA واللذان لم تحظيا بأي نسبة.

يتضح من الجدول أن 35,4% من أفراد العينة صرحوا بقيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها، مثلتها كل من مكتبة CDTA ومكتبة CRAAG بنسبة 100%، تليها في المرتبة الثانية مكتبة CREAD بنسبة 62,5%، ثم في المرتبة الثالثة مكتبة CERIST بنسبة 38,5%، تليها في المرتبة الرابعة مكتبة CDER بنسبة 25,0%، ثم في المرتبة الخامسة مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، لتحل في المرتبة الأخيرة كل من مكتبة CRTSE و COMENA واللذان لم تحظيا بأي نسبة

إن تسجيل نسبة قدرها 64,6% من مفردات العينة المدروسة، الذين صرحوا بعدم قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها، يعود سببها إلى الوقت الذي يستغرقه التحليل البيئي و تكاليف المعلومات المرتفعة التي لا تستطيع مراكز الأبحاث العلمية تحملها، بالإضافة إلى عدم توفر الكفاءات البشرية اللازمة لإجراء التحليل البيئي الخارجي، أو عدم الإدراك الجيد للتحليل البيئي والذي يرجع بدوره إلى ميل بعض الأفراد أو الموظفين في إنكار وجوده نهائياً، بسبب قصور المعلومات المتوفرة وعدم قدرتهم على فهمها. كما يعود السبب إلى معانات المسؤولين من عبء الدور، وكثرة المهمات وتقل المسؤوليات، لذا لا يتوفر لديهم الوقت الكافي لدراسة جميع المتغيرات البيئية بشكل مفصل، من أجل تحديد الفرص والتهديدات المحيطة به. كما يعود السبب أيضاً إلى عدم رغبة بعض الموظفين المشاركة في التحليل البيئي لقلة اهتمامهم بهذا الأمر، أو لكونهم معارضين للمسؤول الذي يشرف عليهم. ويعود أيضاً إلى غياب مصلحة متخصصة في جمع ودراسة و معالجة المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية. وعدم قيام مراكز الأبحاث العلمية بعقد إجتماعات في هذا الخصوص لمناقشة الفرص والتهديدات التي يواجهها المركز بصفة عامة والمكتبات المتخصصة الموجودة بداخلها بصفة خاصة.

إن مفهوم التحليل الاستراتيجي يتنوع في أبعاده بناءً على المجال الذي يتعلق به والأهداف المراد تحقيقها، من خلال فهم وإدراك الوضع الاستراتيجي للمكتبات المتخصصة، وكيفية تأثيره على الأحداث المستقبلية، والتعرف على التغيرات المحتملة في بيئتها، وكيفية تأثيرها على أنشطتها (Johnson & Scholes, 1993, p. 17)، لتقييم البيئة الداخلية للمكتبات المتخصصة و تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وكذلك لتقييم البيئة الخارجية للمكتبات المتخصصة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات.

بينما تعود الردود الإيجابية للمستجوبين، إلى أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في اتجاهاتها، هؤلاء الأفراد هم أفراد في بيئتها وكل ما فيها من عوامل يؤثر فيها ويتأثرون بها، كما أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تكتفي بالاستجابة للأحداث و التغيرات البيئية في اللحظة التي تحدث فيها. وبالتالي فهي مكاتب متفاعلة تقوم بتوقع المشاكل قبل حدوثها مما يجعلها أقدر على أخذ زمام المبادرة ، لمنع التغيرات المؤثرة بشكل سلبي. كما يعود السبب في الترحيب بالتجديد لبعض المسؤولين ، ورفضهم التمسك بالأنماط التقليدية في المكاتب المتخصصة، لدرائتهم بأن هناك موظفين لا يقاومون التغيير بل يطلب منهم المساهمة بتجاربهم ومعارفهم المشتركة. لأنه كلما كان الإطار والجو مريحين وبناءين، يكون التحليل شاملاً ومُلهماً ومفيداً. وهذا حسب ما صرح به معظم مسؤولي المكاتب المتخصصة. (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 5، صفحة 616)

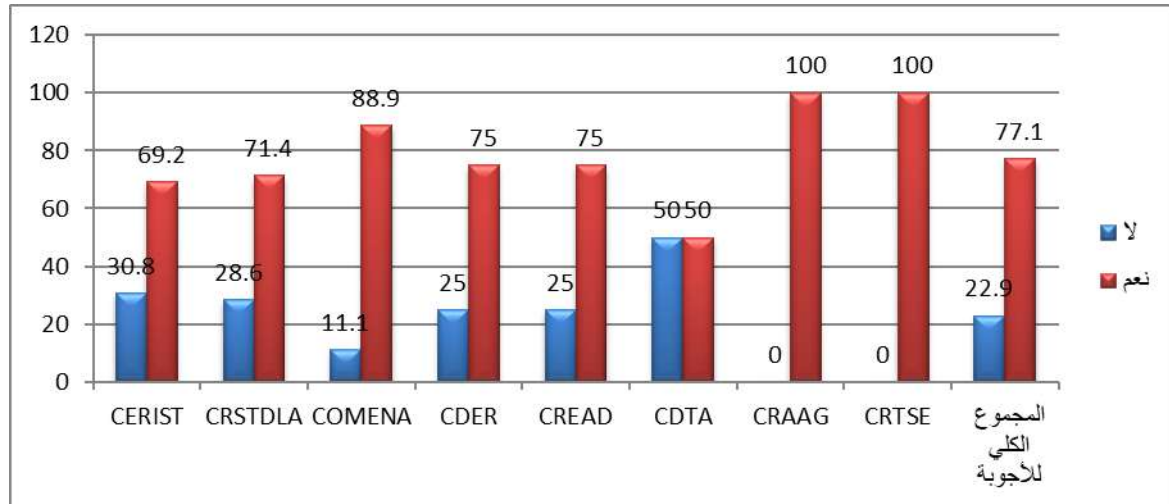
2.2.2.1.3. مراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات السياسية والقانونية كالتشريعات

والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل

جدول رقم (25): يوضح مراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات السياسية والقانونية

كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل

المجموع		مراكز الأبحاث														مراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات السياسية والقانونية كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
22,9	11	0	0	0	0	50,0	1	25,0	2	25,0	1	11,1	1	28,6	2		30,8	4
77,1	37	100,0	2	100	3	50,0	1	75,0	6	75,0	3	88,9	8	71,4	5		69,2	9
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (37): يوضح مراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات السياسية والقانونية كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل

يتبين من الجدول الخاص بمراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات السياسية والقانونية، كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل، أن أغليتهم أي حوالي 77,1 % من مجموع الموظفون الكلي صرحوا "بنعم"، حيث مثلت هذه النسبة بالتساوي كل من مكتبة CRAAG و مكتبة CRTSE بنسبة 100%، يلي ذلك نسبة 88,9 % والتي تعود لمكتبة COMENA، لتتساوى بعد ذلك نسبة كل من مكتبة CDER ومكتبة CREAD بنسبة قدرت بـ 75 %، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4%، ثم مكتبة CDTA بنسبة 50,0 %، لتحل في الأخير مكتبة CERIST بنسبة 69,2 %.

في حين أجاب 22,9 % من مجموع الموظفون الكلي بـ "لا"، حيث مثلت هذه النسبة مكتبة CDTA بنسبة 50,0 %، ثم مكتبة CERIST بنسبة 30,8 %، بعدها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، لتتساوى بعد ذلك نسبة كل من مكتبة CDER ومكتبة CREAD بنسبة قدرت بـ 25,0 %، تليها مكتبة COMENA بنسبة 11,1 %، لتحل كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG بنسبتين منعدمتين.

تعود الأسباب وراء الردود الإيجابية للمستجوبين حول مراعات المكاتب المتغيرات السياسية والقانونية كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل، إلى أن من أبرز جوانب البيئة الخارجية التي تسهم في استمرارية المكتبة وتساعد على تجنب الأزمات، هي المتغيرات القانونية والسياسية التي وضعها المشرع الجزائري. كاحترام المكاتب المتخصصة وخضوعها لقوانين الوظيف العمومي، واحترامها القوانين التي تنظم العلاقات بين المسؤولين والموظفين، تغييرات في القوانين الخاصة بالعمل كالزيادة التي عرفها القطاع العمومي الجزائري في الأجور في السنوات الأخيرة 2021، 2022، 2023. القوانين الخاصة بحماية حقوق الموظفين، إضافة إلى التشريعات التي توضح الهيئة التي تضم هذه المكاتب وما

نوع الخدمات التي يمكن أن تقدمها. إضافة إلى إتباع المواصفات الدولية والتقنيات التي تخص مجال علم المكتبات و المعلومات . وفهم الوسائل والأساليب التسويقية القابلة للتطبيق في مجال الخدمات المكتبية، كما يعود السبب أيضا إلى عدم الهدوء والإستقرار السياسي الذي عرفته الجزائر في الفترة الممتدة ما بين 2019 إلى غاية 2021 والتي عرفت ما أطلق عليه بالحراك والعديد من المسيرات والمظاهرات التي شلت وعرقلت سير الأعمال في مختلف القطاعات الجزائرية منها مكتبات مراكز الأبحاث العلمية والتي جاءت متزامنة مع دراستنا.

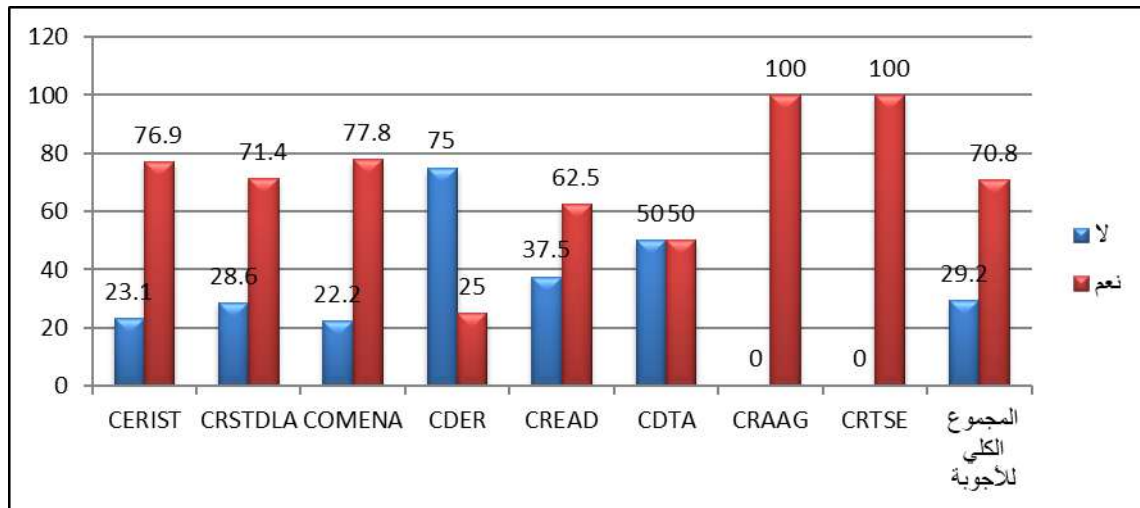
بينما تعود الأسباب وراء الردود السلبية والتي صرحت بعدم مراعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات السياسية والقانونية، كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل إلى الموظفين الجدد الذين لم يفهموا بعد سياسة المكتبات المتخصصة، أو الفئة التي لا تبالي بالأمور السياسية والقانونية بل همها الحصول على الراتب في نهاية كل شهر.

2.2.2.1.4. مراعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية والثقافية

جدول رقم (26): يوضح مراعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية

والثقافية

المجموع	مراكز الأبحاث														مراعات مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات الإجتتماعية والديمغرافية والثقافية		
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	29.2	1	0	0	50.0	1	37.5	3	75.0	3	22.2	2	28.6	2	23.1	3	لا
	70.8	3	100.0	2	50.0	1	62.5	5	25.0	1	77.8	7	71.4	5	76.9	10	نعم
	100	4	100.0	2	100	3	100.0	2	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (38): يوضح مراعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية والثقافية

من خلال الجدول رقم (26) و الشكل البياني رقم (38) يُلاحظ أن هناك إجماع من طرف غالبية المستجوبين على أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تراعي المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية والثقافية بنسبة 70,8%. مثلت هذه النسبة بالتساوي كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE بنسبة قدرت بـ 100 % ، تليها مكتبة COMENA بنسبة 77,8 % ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 76,9 % ، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 % ، بعدها مكتبة CREAD بنسبة 62,5 % ، ومكتبة CDTA بنسبة 50,0 % ، لتحل في الأخير مكتبة CDER بنسبة 25,0 %.

بينما تعود نسبة 29,2 % للفئة المعارضة لهذا السؤال، متمثلة بالمكاتب التالية مكتبة CDER بنسبة 75,0 %، ثم مكتبة CDTA بنسبة 50,0 % ،ثم مكتبة CREAD بنسبة 37,5 %، بعدها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، تليها مكتبة CERIST بنسبة 23,1 %، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2 %، أما مكتبة CRTSE و مكتبة CRAAG فلم تحظيا بأي نسبة

يمكن استنتاج من الجدول والشكل البياني أعلاه أن النسب المدرجة فيهما متفاوتة، وتعزي الباحثة ذلك إلى أن كل من العوامل الاجتماعية والديمقراطية تشمل: التركيبة السكانية لتوزيع الأفراد على الجنس، والمهنة، والمستوى التعليمي، والتعليم عموماً. كما تشتمل على مدى الإلتزام بالقيم والأخلاق الأساسية وإحترامها في المجتمع، إتجاهات الزيادة في الدخل التي تم برمجتها في السنوات الأخيرة من طرف الدولة الجزائرية، ودرجة التحسن في مستوى معيشته ونمط حياته، برامج التأمين الاجتماعي المتوفر بمكاتب مراكز الأبحاث العلمية، الإتجاه نحو جودة الخدمات المقدمة ودرجة الاهتمام بالمستفيدين، متوسط مستوى التعليم وإتجاهاته بحيث أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تحتوي على موظفين يملكون مستويات تعليمية

جيدة ومتنوعة، إضافة إلى زيادة عدد السكان في الجزائر يعتبر عامل محفزاً لزيادة مستوى التعليم ولزيادة عدد الموظفين الذين سيتم جذبهم وإستقطابهم إلى المكتبات المتخصصة. التوظيف للجنسين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وعدم معارضة المجتمع الجزائري لتشغيل المرأة، إلى غير ذلك من العوامل التي يجب دراستها بصورة مستمرة لرصد ما يمكن أن يحدث فيها من تغيير، وتحديد أثرها على المكتبات المتخصصة، سواء كان ذلك الأثر يمثل فرصة يمكن إستثمارها، أو تهديداً يجب مواجهته. وفي رأي (Hunger & Wheelen, 1998, pp. 54-55) تتمثل المتغيرات الإجتماعية والثقافية القيم والعادات والتقاليد في المجتمع، ومن أمثلتها التغيرات في نمط المعيشة، ونسب نمو السكان والثقافة والتعلم والتدريس. ويظهر تأثير هذه المتغيرات في الموارد البشرية التي تكتسبها المكتبات المتخصصة من المجتمع، وفي مقدرتها والوظائف التي يمكن أن تؤديها، ويكون ذلك التأثير في صورة فرص وتهديدات .

بينما يعود سبب تصريح 29,2 % من أفراد مجتمع الدراسة على عدم مراعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المتغيرات الإجتماعية والديمغرافية، نظرة هؤلاء الأفراد إلى العمل ودرجة الإنتماء والولاء إلى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ، وشعورهم بالرضا عنها، والتي تكون متواجدة بقوة جدا في المجتمعات الأجنبية، بينما تتزايد مظاهر الضعف في المجتمعات العربية، بما في ذلك المجتمع الجزائري. مما ينعكس على معدلات الغياب، ودوران العمل، والإنتاجية للموظف.

2.3. عرض وتحليل فقرات المحور الثالث تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

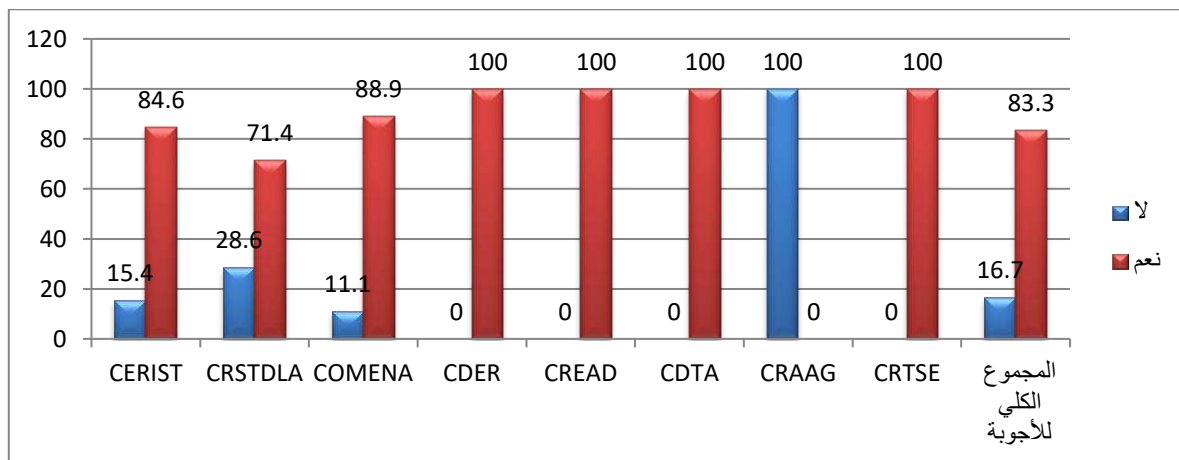
2.3.1. التغيير الإستراتيجي

2.3.1.1. إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير

جدول رقم (27): يوضح إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير

المجموع		مراكز الأبحاث														إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16,7	8	0	0	100	3	0	0	0	0	0	0	11,1	1	28,6	2	15,4	2	لا
83,3	40	100,0	2	0	0	100,0	2	100	8	100	4	88,9	8	71,4	5	84,6	11	نعم

المجموع الكلي	13	7	9	4	8	2	3	2	48	100



الشكل البياني رقم (39): يوضح إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير

من خلال الجدول رقم (27) والشكل البياني رقم (39) يُلاحظ أن غالبية المستجوبين يرون أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية التغيير، وهذا بنسبة قدرت بـ 83,3 % مثلتها على التساوي كل من مكتبة CDER و CRTSE و CDTA و CREAD بنسبة 100%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 88,9 % ، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 84,6 % ، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 % ، أما مكتبة CRAAG فلم تحظى بأي نسبة.

بينما صرح 16,7 % من المستجوبين بعدم إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير، مثلتها مكتبة CRAAG بنسبة 100 % ، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 % ، ومكتبة CERIST بنسبة 15,4 % ، تليها مكتبة COMENA بنسبة 11,1 % ، أما باقي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية والتمثلة في مكتبة CRTSE ومكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CDER فلم يحظوا بأي نسبة .

يُلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل البياني أعلاه، أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة ترى ، مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية التغيير هذه النسبة ويمكن إرجاع ذلك إلى رغبة هذه المكتبات الحفاظ على الحيوية الفاعلة، وتحفيز الطاقات، والرغبات، وتعزيز الدوافع، والسعي نحو التطور والارتقاء، والسعي لتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتقلبة، وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية وضمان رضاهم الوظيفي. والرغبة في إعطاء الموظفين هامش من الحرية لإتخاذ القرارات في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية للتكيف مع المستجدات والتغيرات الجديدة، ومحاولة السيطرة عليها. والعمل على التوفيق بين مصالح مكاتب مراكز الأبحاث العلمية ومصالح الموظفين بها. كما يعود

السبب أيضا إلى التكامل والتوافق بين الموظفين بالشكل الذي يخدم أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ومصلحتها، إضافة إلى وجود شرعية ومرجعية قانونية لدى القائمين بعملية التغيير. أو لإملاك مكتبات مراكز الأبحاث العلمية رؤية واضحة لأهداف التغيير، فضلاً عن القدرة على إعداد الموظفين لتقبله، مما يضمن نجاح التجربة.

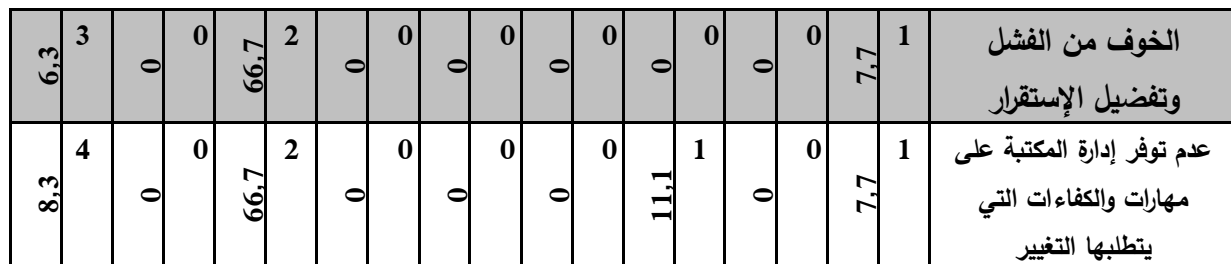
أما حسب معظم مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية الذين تم وإياهم إجراء المقابلة، فأرجعوا سبب إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير إلى إدخال تكنولوجيات جديدة وإدخال معدات وأجهزة كالآتمة لنقص القوى العاملة، سعياً لتحسين كفاءة الموظفين وقدرتهم التنظيمية.

بينما ترجع الباحثة سبب تصريح 16,7% من المستجوبين بعدم إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير، إلى عدم الثبات والإستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، أو عدم التحديد الواضح لأهداف التغيير وإعلام الموظفين عنه. وعدم فهم وإدراك الموظفين لأثر ومعنى التغيير وعدم توفر الرغبة لديهم إتجاهه. أضف إلى ذلك تجاهل بعض الموظفين لتقاليد وأنماط معايير العمل المتفق عليها في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وعدم تحقيق نتائج ملموسة من خلال التغييرات التي تم إجراءها سابق.

2.2.1.2. سبب عدم إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير للمستجوبين الذين أجابوا ب "لا"

جدول رقم (28): يوضح سبب عدم إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير للمستجوبين الذين أجابوا ب "لا"

المجموع		مراكز الأبحاث														في حال الإجابة ب "لا" هل هذا راجع إلى		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTD				CERIST
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
4,2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28,6	2	0	0	رضا موظفي المكتبة على مستواهم الحالي
8,3	4	0	0	100	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,7	1	تكلفة التغيير الكبيرة



الكي	تكلفة التغيير الكبيرة	رضا المكتبة على مستواها الحالي	الخوف من الفشل و تفضيل الاستقرار	عدم توفر ادارة المكتبة على مهارات والكفاءات التي يتطلبها التغيير
CERIST	7.7	0	7.7	7.7
CRSTDLA	0	28.6	0	0
COMENA	0	0	0	11.1
CDER	0	0	0	0
CREAD	0	0	0	0
CDTA	0	0	0	0
CRAAG	100	0	66.7	66.7
CRTSE	0	0	0	0
المجموع الكلي للأجوبة	4.2	8.3	8.3	6.3

الشكل البياني رقم (40): يوضح سبب عدم إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية التغيير للمستجوبين الذين أجابوا بـ "لا"

من خلال الجدول رقم (28) و الشكل البياني رقم (40) المرفق به يتضح أن الإتجاه العام تمثل في تكلفة التغيير وهذا بنسبة قدرت ب 8,3 % ، والذي لم تمثله معظم المكاتب المتخصصة المدروسة ماعد مكتبة CERIST بنسبة 7,7 % ومكتبة CRAAG بنسبة 100 %. ثاني إجابة بعد الإتجاه العام فكان من نصيب متغير عدم توفر إدارة المكتبة على مهارات والكفاءات التي يتطلبها التغيير بنسبة قدرت ب 8,3 % ، كذلك والتي لم تلقى ردود إيجابية من طرف معظم المكاتب المتخصصة المدروسة ماعد مكتبة CRAAG بنسبة 66,7 % ومكتبة COMENA بنسبة 11,1 % ومكتبة CERIST بنسبة 7,7 %. ثالث إجابة بعد الإتجاه العام فكانت من نصيب متغير الخوف من الفشل و تفضيل الإستقرار بنسبة قدرت ب 6,3 % مثلتها مكتبة CRAAG بنسبة 66,7 % ومكتبة CERIST بنسبة 7,7 % آخر رابع إجابة بعد الإتجاه العام فكانت من نصيب متغير رضا موظفي المكتبة على مستواهم الحالي بنسبة قدرت ب 4,2 % مثلتها مكتبة واحدة وهي مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %.

من بين الأسباب التي منعت مكتبات مراكز الأبحاث من تبني إستراتيجية التغيير والتي تم ذكرها من طرف الموظفين، التكاليف الكبيرة لإستراتيجية التغيير الموزعة بين التخطيط، التنفيذ، والمتابعة ، والمراقبة فإذا تجاوزت التكلفة الفائدة، فإن عملية التغيير تصبح غير مجدية ولا تحمل أي فائدة. ومن

بين الأسباب كذلك، عدم امتلاك المكتبات للمهارات والكفاءات اللازمة للتغيير، لمحدودية المعارف والخبرات والسلوكيات، الممارسة خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القابلية للتطبيق.

ومن بين الأسباب التي منعت مكتبات مراكز الأبحاث العلمية من تبني إستراتيجية التغيير أيضا هي الخوف من الفشل وتفضيل الإستقرار في نفس نمط حياتهم، مهما كانت الظروف سيئة دون الرغبة في تغييرها. إضافة إلى الاعتقاد بأن التغيير هو خطوة نحو المجهول وعدم الإستقرار، وهذا يجعله يفضل العيش ضمن نفس ظروفه، ولا يبحث عن أي تجربة جديدة، رغم شعوره بعدم الراحة وعدم السعادة في منصبه. وخوف بعض الموظفين من عدم سيطرتهم على الموقف بسبب عدم ثقتهم الكافية بنفسهم وعدم تأكدهم من كفاءتهم الوظيفية. وخوفهم من الوقوع في الأخطاء بالرغم من أن كل الأمور تحت سيطرتهم. أو الخوف من الفشل والذي يُعد سبباً هاماً للخوف من التغيير وإذا كان الموظف لا يعرف النتائج، فإنه سيختار ألا يحاول التغيير من الأساس وهذا ما يسبب جموداً في التفكير وخوف الإنسان من المجهول ومن عدم قدرته على التكيف مع الظروف الجديدة. كما يعود السبب أيضا إلى تواجد موظفين جدد لم يألفهم التغيير وهذا بدوره يدفعهم إلى التفكير في أنهم غير مستعدون له، أو ليسوا بمستوى الوظيفة الجديدة، فيفضلون البقاء في عملهم الحالي على الرغم من شعورهم بعدم الراحة. لأن عدم الشعور بالراحة يؤدي إلى الخوف من التغيير، كالتنقل من مكان إلى آخر عدة مرات خلال فترات زمنية قصيرة. ومن بين الأسباب التي منعت مكتبات مراكز الأبحاث من تبني إستراتيجية التغيير والتي تم ذكرها من طرف الموظفين، رضا موظفي هذه المكتبات على مستواهم الحالي، فهذا التصريح يعود إما للفئة من الموظفين المرتبطين بالمكتبات المتخصصة بشكل أكثر والذين تتوفر لهم الفرصة الكافية لممارسة مسؤولياتهم، وتحقيق اندماج عالي مع أعمالهم. أم هم الفئة المحايدة والتي لم يشكل رأيها أي موقف واضحاً إتجاه الإستراتيجية التغييرية ، أو الفئة المقاومة التي ترفض وتقاوم إستراتيجية التغيير.

2.2.1.3. الأسباب التي دفعت مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى تبني إستراتيجية التغيير بالنسبة

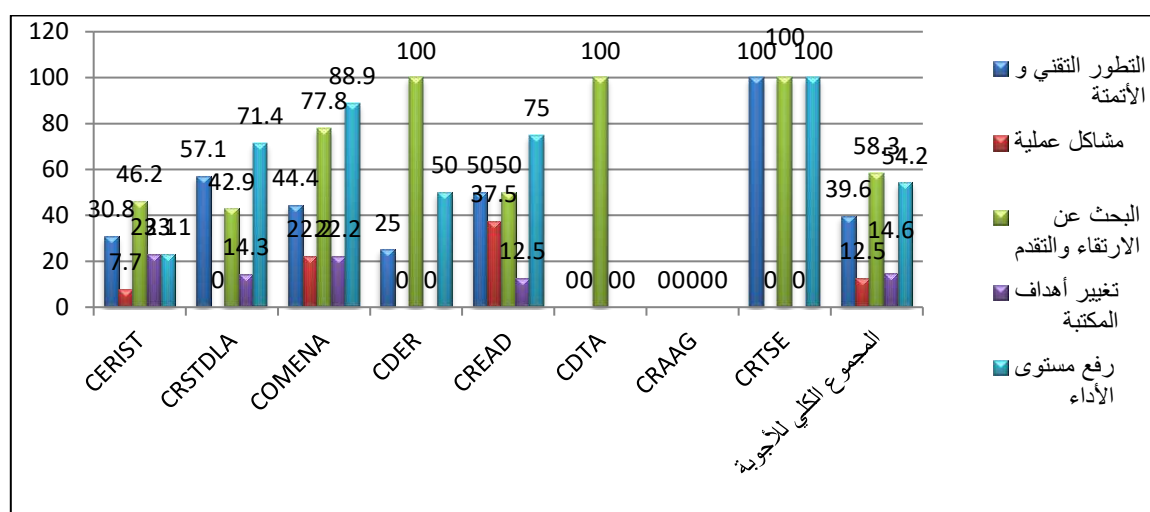
للمستجوبين الذين أجابوا "بنعم"

جدول رقم (29): يوضح الاسباب التي دفعت مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى تبني إستراتيجية

التغيير بالنسبة للمستجوبين الذين أجابوا "بنعم"

المجموع		مراكز الابحاث														في حال الإجابة بـ "نعم" ماهي الأسباب التي دفعت مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى تبني إستراتيجية التغيير	
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTD			CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت

التطور التقني و الآتمة	مشاكل عملية	البحث عن الإرتقاء والتقدم	تغيير أهداف المكتبة	رفع مستوى الأداء
39,6 19 100,0 2 0 0 0 50,0 4 25,0 1 44,4 4 57,1 4 30,8 4	12,5 6 0 0 0 0 37,5 3 0 0 22,2 2 0 0 7,7 1	58,3 28 100,0 2 0 0 100,0 2 50,0 4 100 4 77,8 7 42,9 3 46,2 6	14,6 7 0 0 0 0 12,5 1 0 0 22,2 2 14,3 1 23,1 3	54,2 26 100,0 2 0 0 0 75,0 6 50,0 2 88,9 8 71,4 5 23,1 3



الشكل البياني رقم (41): يوضح الاسباب التي دفعت مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى تبني إستراتيجية التغيير بالنسبة للمستجوبين الذين أجابوا "بنعم"

انطلاقاً من الإحصائيات المتحصل عليها والظاهرة في الجدول أعلاه والشكل البياني المرفق له ، يتضح جلياً أن الإتجاه العام للجدول تمثله الفئة التي ترى أنه من بين الأسباب التي دفعت المكتبة إلى تبني إستراتيجية التغيير، البحث عن الإرتقاء والتقدم بنسبة قدرت بـ 58,3 % مثلتها بنسبة متساوية كل من مكتبة CDER ومكتبة CDTA ومكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 77,8 % ومكتبة CREAD بنسبة 50,0 %، بعدها مكتبة CERIST بنسبة 46,2 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 %، أما مكتبة CRAAG فلم تحظى بأي نسبة .

ثاني فئة بعد الإتجاه العام التي ترى أنه من بين الأسباب التي دفعت المكتبة إلى تبني إستراتيجية التغيير رفع مستوى الأداء بنسبة قدرت بـ 54,2 % مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100,0 %، ثم مكتبة COMENA بنسبة 88,9 %، تليها مكتبة CREAD بنسبة 75,0 % ومكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 %، بعدها مكتبة CDER بنسبة 50,0 %، ومكتبة CERIST بنسبة 23,1 %، أما مكتبة CRAAG ومكتبة CDTA فلم تحظيا بأي نسبة.

ثالث فئة بعد الإتجاه العام ترى أنه من بين الأسباب التي دفعت المكتبة إلى تبني إستراتيجية التغيير، التطور التقني والأتمتة بنسبة قدرت بـ 39,6 % مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 %، ثم مكتبة CREAD بنسبة 50,0 %، بعدها حلت مكتبة COMENA بنسبة 44,4 %، ومكتبة CERIST بنسبة 30,8 %، ثم مكتبة CDER بنسبة 25,0 %، أما مكتبة CDTA ومكتبة CRAAG فلم تحظيا بأي نسبة.

رابع فئة بعد الإتجاه العام ترى أنه من بين الأسباب التي دفعت المكتبة إلى تبني إستراتيجية التغيير، أهداف المكتبة بنسبة قدرت بـ 14,6 % مثلتها مكتبة CERIST بنسبة 23,1 %، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2 % ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3 % ومكتبة CREAD بنسبة 12,5 %، أما مكتبات CRTSE و CDER و CDTA و CRAAG فلم تحظى بأي نسبة .

خامس فئة بعد الإتجاه العام ترى أنه من بين الأسباب التي دفعت المكتبة إلى تبني إستراتيجية التغيير مشاكل عملية بنسبة قدرت بـ 12,5 %، مثلتها مكتبة CREAD بنسبة 37,5 %، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2 %، ومكتبة CERIST بنسبة 7,7 %، أما باقي المكتبات المتخصصة فلم يحظوا بأي نسبة وهم CRTSE ومكتبة CDER ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA.

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول والشكل البياني المرفق به، يمكن تحليل السبب وراء تصريح المستجوبين بأن البحث عن الإرتقاء والتقدم، من أولى الأسباب التي دفعت المكتبات المتخصصة إلى تبني إستراتيجية التغيير، لأنه يعمل على تطوير قدرات جديدة ذات حيوية وإبداع، تتفوق على تلك الموجودة والمستخدم في المكتبات المتخصصة، وتصحيح ومعالجة العيوب والأخطاء التي وقعت والمشكلات الناتجة عنها. كما أن تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الإرتقاء والتقدم، بحيث تكون مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ملتزمة بتقديم خدمة متميزة للمستفيدين، تستجيب لإحتياجاتهم ومتطلباتهم بسرعة وفعالية.

في حين يمكن تعليل السبب وراء تصريح المستجوبين بأن رفع مستوى الأداء ثاني الأسباب التي دفعت المكتبات المتخصصة إلى تبني إستراتيجية التغيير، لأنه يسمح بإبتكار أوضاع تنظيمية وتطويرها، والإرتقاء بمستوى الأداء لتعظيم الكفاءة والفعالية للموارد البشرية. كما توجد علاقة وثيقة بين التغيير والأداء، حيث يهدف التغيير إلى تحسين الأداء وتطويره من أجل مواجهة تحديات العمل. بالإضافة إلى ذلك، يسعى التغيير إلى ابتكار أساليب وطرق جديدة، وتهيئة بيئة عمل ملائمة تعزز من الإنجاز. كما أن للتغيير الأثر الواضح على مستويات الأداء، خاصة إذا كان يشمل نظام إختيار وترقية الوظائف الجديدة، تطوير أساليب العمل، إنشاء هياكل تنظيمية جديدة، وابتكار أساليب إدارية.

بينما يمكن تعليل السبب وراء تصريح المستجوبين بأن التطور التقني والأتمتة ثالث الأسباب التي دفعت المكتبات المتخصصة إلى تبني إستراتيجية التغيير لأن التغيير يتأثر بالتحديات البيئية، بما في ذلك التطورات التكنولوجية، مما يستدعي من المكتبات المتخصصة مواكبة هذه التغيرات لتفادي التراجع، وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في مراكز الأبحاث العلمية. في ظهور وظائف جديدة تتطلب مهارات مختلفة، تشمل أدواراً في التكنولوجيا تحتاج إلى تطوير مهارات الأفراد حسب هذه التغيرات. إضافة إلى ظهور ما يسمى بالذكاء الاصطناعي والذي يتم استخدامه لأتمتة المهام وتحسين الكفاءة في العديد من المجالات، من بينها مجال علم المكتبات والمعلومات. وخلق فرص عمل جديدة في مثل هذا المجال كبرمجة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والتعلم الآلي والأتمتة لإنجاز العمل.

ويمكن تعليل السبب وراء تصريح المستجوبين بأن تغيير أهداف المكتبة يعد رابع سبب يدفع بالمكتبات المتخصصة إلى تبني استراتيجية التغيير، لتطوير الأنماط السلوكية لدى موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لتحقيق رسالتها وأهدافها بفعالية.

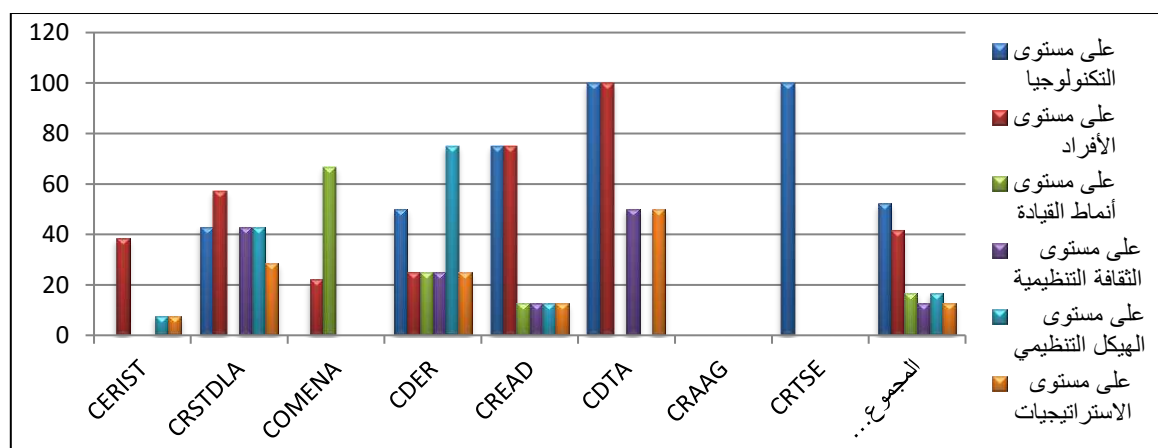
كما يمكن تعليل السبب وراء تصريح المستجوبين بأن المشاكل العملية هي خامس سبب يدفع بالمكتبات المتخصصة إلى تبني إستراتيجية التغيير لـ :

- زيادة تكيف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية مع بيئتها، وتحقيق التوازن بين هياكلها التنظيمية الداخلية والعوامل الخارجية المؤثرة عليها.
- السعي نحو تغيير سلوكيات موظفي المكتبات المتخصصة و الإرتقاء بمستويات الخدمة.
- السعي نحو التحفيز والتطوير الشامل والمتكامل لمواجهة المشاكل ومعالجتها.
- السعي نحو إنشاء بيئة عمل مثالية من شأنها تحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وخلق جو من الألفة بين الموظفين، والحرص على العمل بروح الفريق.
- الرغبة في تعزيز الثقة بين الموظفين والمكتبات المتخصصة .

2.3.1.4. مستويات قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإحداث التغييرات

جدول رقم (30): يوضح مستويات قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإحداث التغييرات

المجموع		مراكز الأبحاث																مستويات قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإحداث التغييرات	
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTD		CERIST			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
52,1	25	100,0	2	0	0	100,0	2	75,0	6	50,0	2	0	0	42,9	3	76,9	1	0	على مستوى التكنولوجيا
41,7	20	0	0	0	0	100,0	2	75,0	6	25,0	1	22,2	2	57,1	4	38,5	5		على مستوى الأفراد
16,7	8	0	0	0	0	0	0	12,5	1	25,0	1	66,7	6	0	0	0	0		على مستوى أنماط القيادة
12,5	6	0	0	0	0	50,0	1	12,5	1	25,0	1	0	0	42,9	3	0	0		على مستوى الثقافة التنظيمية
16,7	8	0	0	0	0	0	0	12,5	1	75,0	3	0	0	42,9	3	7,7	1		على مستوى الهيكل التنظيمي
12,5	6	0	0	0	0	50,0	1	12,5	1	25,0	1	0	0	28,6	2	7,7	1		على مستوى الإستراتيجيات



الشكل البياني رقم (42): يوضح مستويات قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإحداث التغييرات

تبرز النسب المسجلة في الجدول رقم (30) أن الإتجاه العام، يعود للفئة التي ترى بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قامت بإحداث تغييرات على مستوى التكنولوجيا، وهذا بنسبة 52,1 % مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA بنسبة 100,0 % ، تليها مكتبة CERIST بنسبة 76.9 %، ثم مكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، تليها مكتبة CDER بنسبة 50,0 %، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 % ، أما مكتبة CRAAG ومكتبة COMENA فلم تحظيا بأي نسبة.

ثاني إجابة بعد الإتجاه العام كانت من نصيب الفئة التي ترى بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قامت بإحداث تغييرات على مستوى الأفراد، بنسبة قدرت بـ 41,7 %، مثلتها كل من مكتبة CDTA بنسبة 100 %، ومكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 %، تليها مكتبة CERIST بنسبة 38,5 % ، ومكتبة CDER بنسبة 25,0 % ، ثم مكتبة COMENA بنسبة 22,2 %.

ثالث إجابة بعد الاتجاه العام كانت من نصيب الفئة التي ترى بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قامت بإحداث تغييرات على مستوى أنماط القيادة، و من نصيب الفئة التي ترى بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قامت بإحداث تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، بنسبة متساوية قدرت بـ 16,7 % ، حيث مثلت نسبة الفئة التي ترى بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قامت بإحداث تغيير على مستوى أنماط القيادة كل من مكتبة COMENA بنسبة 66,7 %، ومكتبة CDER بنسبة 25,0 %، ومكتبة CREAD بنسبة 12,5 % ، أما بقي المكتبات والمتمثلة في مكتبة CRTSE ومكتبة CERIST ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA فلم يحظوا بأي نسبة. بينما مثلت نسبة الفئة التي ترى بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قامت بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، كل من مكتبة CDER بنسبة 75,0 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 %، تليها مكتبة CREAD بنسبة 12,5 %، ومكتبة CERIST بنسبة 7,7 %، أما بقي المكتبات والمتمثلة في مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة COMENA فلم يحظوا بأي نسبة.

رابع إجابة بعد الإتجاه العام كانت من نصيب الفئتان اللتان تريا بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قامت بإحداث تغييرات على مستوى الاستراتيجيات، وعلى مستوى الثقافة التنظيمية، بنسبة قدرت بـ 12,5 % ، حيث مثلت نسبة الفئة التي ترى بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قامت بإحداث تغيير على مستوى الثقافة التنظيمية كل من مكتبة CDTA بنسبة 50,0 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 %، ثم مكتبة CDER بنسبة 25,0 %، ومكتبة CREAD بنسبة 12,5 %، أما بقي المكتبات والمتمثلة في مكتبة CERIST ومكتبة COMENA ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة . بينما مثلت نسبة الفئة التي ترى بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قامت بإحداث تغييرات على مستوى

الإستراتيجيات، كل من مكتبة CDTA بنسبة 50,0 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، ثم مكتبة CDER بنسبة 25,0 %، تليها مكتبة CREAD بنسبة 12,5 %، ومكتبة CERIST بنسبة 7,7 %، أما باقي المكتبات والمتمثلة في مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة COMENA فلم يحظوا بأي نسبة.

يعتبر متغير التكنولوجيا أعلى المتغيرات من حيث التوجه العام نحو الموافقة، حيث يستدعي التقدم التكنولوجي، وخصوصاً في مجال المعلومات، تحديث الأدوات والأساليب المستخدمة في المكتبات المتخصصة. وتعتبر هذه التغيرات بسيطة تقتصر على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ بعض المهام ، أو تكون تغيرات أساسية قد تشمل الإستراتيجية التكنولوجية الشاملة للمكتبات المتخصصة. أو بإدخال وسائل وبرمجيات وأنظمة حديثة كنظام سينجاب، الذي يساعد في معالجة رصيد المكتبة. أو إستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الإتصال في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية. كإدخال الأنترنت في كافة معاملاتها، إنشاء رابط خاص بالمكتبات المتخصصة داخل المواقع الإلكترونية، الخاصة بمراكز الأبحاث العلمية. أو فتح صفحة على مواقع التواصل الإجتماعي تعلم فيها جميع مستخدمي المراكز البحثية عن الجديد، أو إمتلاك مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أدوات عمل تساهم في تعجيل تطورها، ومسايرتها للتقدم كأجهزة الحاسوب والأنترنت والأنترنت والطابعات وأجهزة الرقمنة إلى غير ذلك.

وإنققت هذه الدراسة مع دراسة (Saetang et al., 2010) التي توصلت إلى أن التغير الأكثر تأثيراً بأداء الموظفين بشكل إيجابي هو التغير التكنولوجي، لكونه يوفر برنامجاً للتدريب الإلكتروني داخلي، ويوفر المزيد من فرص التعلم، ويدفع الموظفين إلى رفع مستوى أدائهم، كما توصلت الدراسة إلى ، ضرورة تطبيق المنظمات لبعض التغيرات التكنولوجية التي من شأنها التأثير على أداء موردها.

أما فيما يخص متغير الأفراد، فيعود سبب إختيار المستجوبين له، لأن الأفراد هم أهم عناصر المكتبات المتخصصة، وأهم الفاعلين في عملية التغيير، خاصة إذا تم فهم وإدراك الجوانب النفسية والسلوكية لهم، والعمل على فهمها ثم تطويرها وتعديلها، وفق متطلبات الوضعية الجديدة لهذه المكتبات ، وهنا التغير يكون بتعديل الوظائف داخل مراكز الأبحاث العلمية وهذا إما بالزيادة فيها أو بإنقاصها ك :

- تغيير في تعريف الوظائف الشاغرة.
- التغيير في فرق العمل .
- تغيير طريقة إنتاج التقارير الخاصة الموظفين.
- تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة التي تم إدخالها في المكتبات المتخصصة .
- نقل أفراد من منصب إلى آخر بهدف إتاحة الفرصة لهم للتعلم.

إنققت هذه الدراسة، مع دراسة الباحثة (بوداود ، 2007) التي توصلت إلى أن تأثير التغيير يظهر من خلال تطوير اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم، وتنمية مهاراتهم، وهو ما يساعد في زيادة الأداء من طرف الأفراد وبالتالي زيادة أداء المنظمة .

فيما يتعلق بالتغيير في أنماط القيادة، فهو يجعل القائد دوماً يتبنى التغييرات التي من شأنها تحسين ظروف العمل، و بالتالي الحصول على قادة الرأي الذين يحضون بالقبول من طرف كل أفراد المكتبات المتخصصة، لتحقيق التميز والتفوق لها. إضافة إلى أن التغيير في أنماط القيادة يؤثر على الموظفين ويحفزهم لإنجاز أهداف المكتبات المتخصصة، ويخلق الحماس والدافعية للسعي الدائم للتطور. كما أن تطبيق إستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة العديد من الجوانب التنظيمية لتتلاءم وتتناسب مع التغييرات الحديثة، شرط أن تأخذ هذه الإستراتيجيات بعين الاعتبار الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية. كما يتطلب نجاح القادة في إستراتيجية التغيير فهماً عميقاً لأهميته المستمدة من الواقع وحاجاته، وإحتواء الفئة المعيقة و كبحها وإيجاد المناخ المناسب والمساعد على تفهم وتقبل التغيير. وإنققت هذه الدراسة مع ما توصل إليه (خضر ، 2009) بوجود علاقة وتأثير بين أنماط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع العاملين للتغيير .

إن قيادة التغيير هي ضرورة حتمية لبقاء وتطور وإزدهار المكتبات المتخصصة ، فالقائد التغيير هو باعث التغيير والمحرك لسلوكيات الأفراد والجماعات، بهدف إنجاز ما ينبغي تغييره. فمفهوم قيادة التغيير يتضمن التأثير في الموظفين وحفزهم لإنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة من عملية التغيير. من خلال الاستخدام الجيد للموارد البشرية، وللاإمكانات المتاحة للمكتبات المتخصصة، وتبني الالتزام وتعزيز الحماس لدى الموظفين نحو التغيير، وإعادة بناء النظم والقواعد العامة ، كما يعتبر قائد التغيير التغيير فرصة قيمة، يجب استغلالها، لأنه يدرك كيف يجد التغييرات الصحيحة، ويعرف كيف يجعل هذه التغييرات فعالة داخل المكتبات المتخصصة وخارجها.

أما التغيير في المستوى الهيكلي، فهو التغيير الذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي لمراكز الأبحاث العلمية وإدارتها وأقسامها ووحداتها، إضافة إلى الأنظمة المتبعة في المكتبة مثل نظام ، المكافآت، تقييم الأداء، والرقابة، أو في القيادة أو في نطاق الإشراف. فتُعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات عرضة للتغيير، إذ غالباً ما تترافق التغييرات التي تطرأ على المكتبات المتخصصة مع تعديلات في الهياكل التنظيمية، كحذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو إستحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للمكتبات المتخصصة مع البيئة التي تنشط فيها.

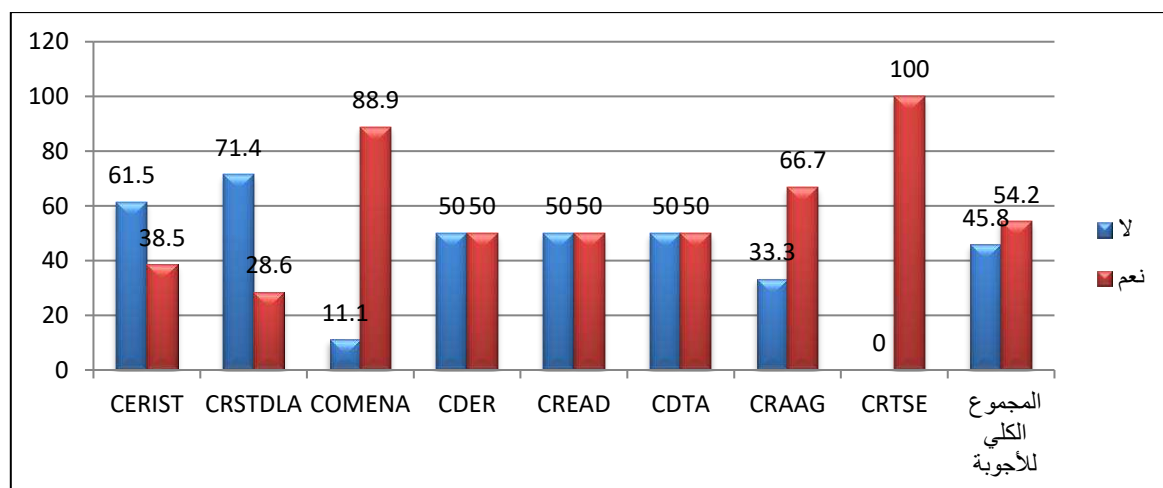
بينما يشمل التغيير على مستوى الإستراتيجيات تغيير على مستوى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، أو تعديل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لإستراتيجيتها، أو تبني إستراتيجية جديدة حسب الظروف الداخلية أو الخارجية لها.

في حين يمس التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية، القواعد والقيم التي تعمل بها مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، والتي تعتمد عليها في أداء نشاطها. وهذا بإلغاء القواعد والسياسات القديمة وإستبدالها بأخرى جديدة.

2.2.1.4. وجود مقاومة للتغيير من قبل موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (31): يوضح وجود مقاومة للتغيير من قبل موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع	مراكز الأبحاث														وجود مقاومة للتغيير من قبل موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت	
45,8	22	0	0	33,3	1	50,0	1	50,0	4	50,0	2	11,1	1	71,4	5	61,5	8	لا
54,2	26	100,0	2	66,7	2	50,0	1	50,0	4	50,0	2	88,9	8	28,6	2	38,5	5	نعم
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (43): يوضح وجود مقاومة للتغيير من قبل موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

يُوضح الجدول رقم (31) والشكل البياني رقم (43) آراء أفراد العينة ، حول وجود مقاومة للتغيير من قبلهم، حيث إتفقت نسبة 54,2% على أنه توجد مقاومة للتغيير من قبل موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100 %، ثم مكتبة COMENA بنسبة 88,9 %، ومكتبة CRAAG بنسبة 66,7 % ، تليها على التساوي كل من مكتبة CDER ومكتبة CREAD ومكتبة CDTA بنسبة 50 %، لتحل بعدها مكتبة CERIST بنسبة 28,6 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 38,5 %.

على غرار 45,8 % من أفراد العينة، فقد صرحوا بعدم وجود مقاومة للتغيير من قبلهم، مثلتها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 %، ثم مكتبة CERIST بنسبة 61,5 %، تليها على التساوي كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CDER بنسبة 50,0 %، لتحل بعدها مكتبة CRAAG بنسبة 33,3 %، ثم مكتبة COMENA بنسبة 11,1 %، أما مكتبة CRTSE فلم تحظى بأي نسبة.

بالرجوع إلى المعطيات المبوبة أعلاه، يمكن إرجاع سبب وجود مقاومة للتغيير من قبل موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى عدم إشعار الموظفين بوجود عملية التغيير وكيفية إجراؤه، والعائد المتوقع منه ، والمكاسب التي يمكن تحقيقها منه. بالإضافة إلى عدم ثقة الموظفين بمسؤوليهم وثقتهم في كون هؤلاء المسؤولين يعملون لصالحهم. كما يمكن إرجاع سبب وجود مقاومة للتغيير من قبل موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى عدم إجراء الاجتماعات مع الموظفين لإيضاح الإجراءات الخاصة بتنفيذ التغيير، حيث أن فرض التغيير على الموظفين دون التوضيح لكيفية تنفيذه ودون إعطاء تعليمات وإرشادات تبرز ما ينبغي عمله، قد يجعل الموظفين في حالة عدم توقع وغموض عالية، هذا ما يجعلهم يقاومون التغيير. كما يعود السبب أيضا إلى عدم تحفيز الموظفين على التغيير، وعدم تقديم التعليم الضروري لهم، سواء من الناحية النظرية أو العملية بشأن مهارات التغيير. وعدم اعتبار نتائج تقييم الأداء الهدف الأساسي في عملية التغيير. والتركيز على الموظفين الذين يتفاعلون إيجابياً مع التغيير وتجاهل أولئك الذين لا يتجاوبون معه، وخوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير، بل الخوف من نتائج التغيير، أو نقص الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين على الانخراط في عمليات التغيير .

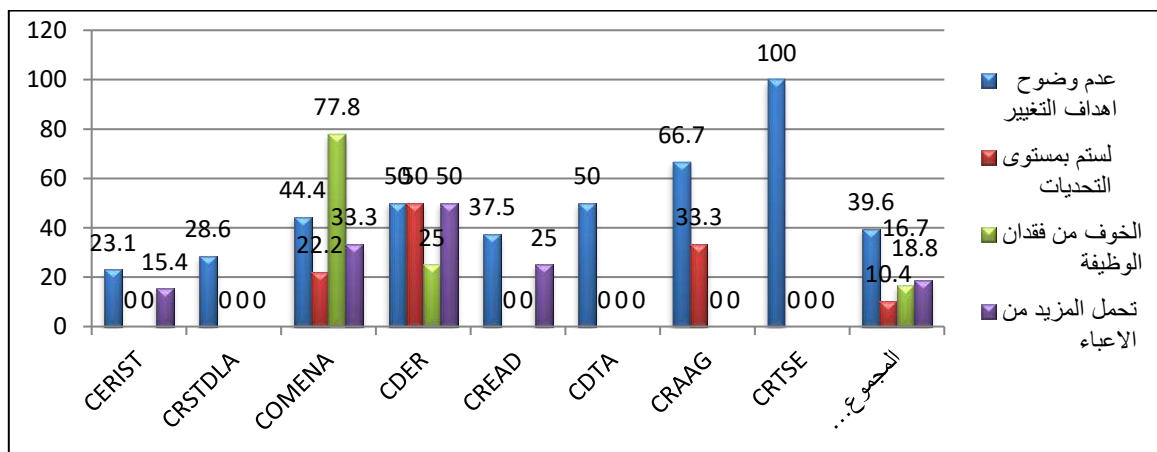
أما الفئة التي لا ترى بأنه لا يوجد مقاومة للتغيير فهي تشمل الفئة التي تم إشعارها بوجود تغيير، أي الفئة الخاصة بالمناصب العليا كمسؤولي المكتبات المتخصصة التابعة لهذه المراكز البحثية ، إضافة إلى الموظفين الغير متخصصين في مجال المكتبات والحاملين لشهادات في الإدارة والموارد البشرية والتسويق، ... فهم يدركون معنى التغيير ولإجراءاته لأنه يدخل ضمن حقلهم المعرفي وضمن تخصصهم الدراسي،

أما بالنسبة للمتخصصين في المجال المكتبي فهم لا يعرفون إجراءاته ، كما يعود السبب أيضا لأصحاب الخبرات الذين قد شاركوا في ما مضى في عمليات تغيير . وهذا حسب ما صرح به معظم مسؤولي المكتبات المتخصصة (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 7، صفحة 616).

2.3.1.6. سبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين أجابوا "بنعم"

جدول رقم (32): يوضح سبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين أجابوا بنعم

المجموع	مراكز الأبحاث														في حال الإجابة بـ "نعم" هل يرجع ذلك إلى				
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت		
	39,6	19	100,0	2	66,7	2	50,0	1	37,5	3	50,0	2	44,4	4	28,6	2	23,1	3	عدم وضوح أهداف التغيير
	10,4	5	0	0	33,3	1	0	0	0	0	50,0	2	22,2	2	0	0	0	0	لستم بمستوى التحديات
	16,7	8	0	0	0	0	0	0	0	0	25,0	1	77,8	7	0	0	0	0	الخوف من فقدان الوظيفة
	18,8	9	0	0	0	0	0	0	25,0	2	50,0	2	33,3	3	0	0	15,4	2	تحمل المزيد من الاعباء



الشكل البياني رقم (44): يوضح سبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين أجابوا "بنعم"

تدل بيانات الجدول رقم (32) والشكل البياني رقم (44) سبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين أجابوا "بنعم"، حيث أن نسبة 39,6 % من الموظفين يرجعون سبب مقاومتهم إلى عدم وضوح أهداف التغيير، مثلت هذه النسبة مكتبة CRTSE بنسبة 100 %، ثم مكتبة CRAAG بنسبة 66,7 %، تليها كل من مكتبة CDER ومكتبة CDTA بنفس النسبة والتي قدرت بـ 50,0 %، بعدها جاءت مكتبة COMENA بنسبة 44,4 %، ومكتبة CREAD بنسبة 37,5 %، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، ومكتبة CERIST بنسبة 23,1 %.

كما تدل بيانات الجدول رقم (32) والشكل البياني رقم (44) سبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين أجابوا "بنعم"، حيث أن نسبة 18,8 % من الموظفين يرجعون سبب مقاومتهم إلى تحمل المزيد من الأعباء، مثلت هذه النسبة مكتبة CDER بـ 50,0 %، ومكتبة COMENA بنسبة 25,0 %، تليها مكتبة CREAD بنسبة 33,3 %، ثم مكتبة CERIST بنسبة 15,4 %، أما باقي المكتبات (مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA) فلم يحصل منها على أي ردود.

وتدل أيضا بيانات الجدول رقم (32) والشكل البياني رقم (44) سبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين أجابوا "بنعم"، حيث أن نسبة 16,7 % من الموظفين يرجعون سبب مقاومتهم إلى الخوف من فقدان الوظيفة، مثلت هذه النسبة كل من مكتبة COMENA بنسبة 77,8 %، ومكتبة CDER بنسبة 25,0 %، أما المكتبات المتخصصة الأخرى فلم تحظى بأي نسبة والمتمثلة في كل من مكتبات مراكز الأبحاث العلمية التالية CERIST و CRSTDLA و CREAD و CDTA و CRTSE و CRAAG.

بينما تدل بيانات الجدول رقم (32) والشكل البياني رقم (44) سبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين أجابوا "بنعم"، حيث أن نسبة 10,4 % من الموظفين يرجعون سبب مقاومتهم إلى كونهم ليسوا بمستوى التحديات، مثلت هذه النسبة مكتبة CDER بنسبة 50,0 %، ومكتبة CRAAG بنسبة 33,3 %، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2 % أما باقي المكتبات المتخصصة فلم تحظى بأي نسب والمتمثلة في مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CREAD ومكتبة CERIST ومكتبة CRSTDLA.

على الرغم من أن التغيير يُعتبر من التحديات السلبية التي تواجه المكتبات المتخصصة والتي تظهر من خلال رفض الأفراد التكيف مع أساليب العمل الجديدة وأدواته، أو عدم الالتزام بالتغييرات المطلوبة بشكل كافٍ، والتمسك بالوضع الحالي، إلا أن له جوانب إيجابية، فهو يبرز النقاط الحرجة في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، كما يُظهر عدم كفاءة عمليات الاتصال وافتقارها إلى نقل المعلومات بشكل جيد داخل هذه المكتبات.

وبالتالي تكون هذه النتائج متوافقة مع ما توصلنا إليه كل من (المقدادي و سويلم ، 2014) في أن أهم أسباب مقاومة التغيير هي عدم المشاركة في التغيير، الشعور بأن التغيير مفروض بقوة، الخوف من فقدان الروتين الذي تعود عليه الموظفين، الخوف من زيادة عبئ العمل. وإتفقت مع دراسة الباحثة (بوداود ، 2007) والتي توصلت إلى أن قلة المعلومات والمعارف حول التغيير المراد إجراؤه هو ما يعتبر عائق من عوائق التغيير بالمؤسسة. وإتفقت أيضا مع دراسة (Meunier, 2010) حيث توصلت إلى أن متغير الخوف دور كبير في تحديد سلوك دعم أو مقاومة التغيير.

2.4. عرض وتحليل فقرات المحور الرابع وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية

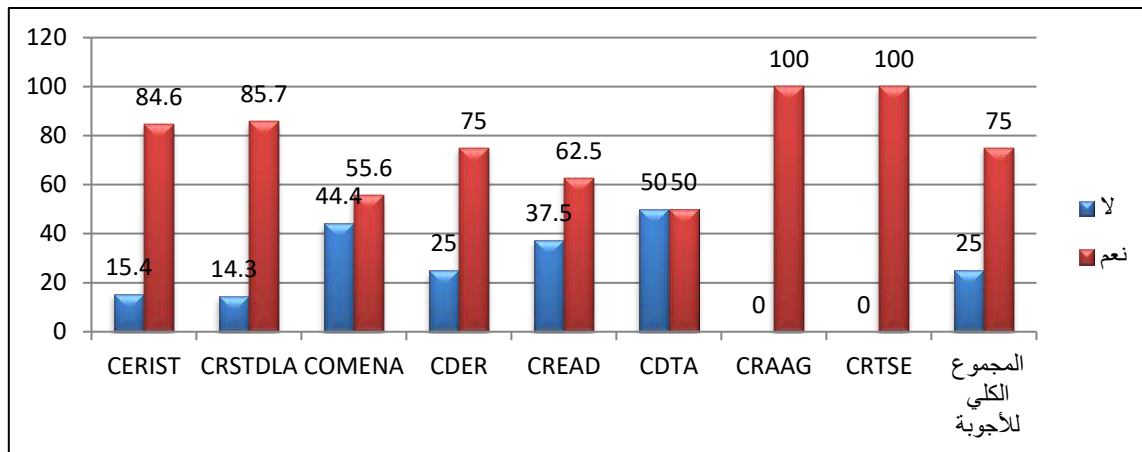
2.4.1. إستراتيجية جذب الموارد البشرية

2.4.1.1. تحليل العمل

2.4.1.1.1. وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة

جدول رقم (33): يوضح وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة المعارف، المهارات، القدرات

المجموع	مراكز الأبحاث														وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة المعارف، المهارات، القدرات				
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	25,0	12	0	0	0	0	50,0	1	37,5	3	25,0	1	44,4	4	14,3	1	15,4	2	لا
	75,0	36	100,0	2	100	3	50,0	1	62,5	5	75,0	3	55,6	5	85,7	6	84,6	1	نعم
	100,0	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	1	المجموع الكلي
																		3	



الشكل البياني رقم (45): يوضح وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة المعارف، المهارات، القدرات

إنطلاقاً من ملاحظة الجدول رقم (33) و الشكل البياني رقم (45) ، يظهر أن الإتجاه العام يتمحور حول المستجوبين الذين صرحوا بأنه يوجد تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة (المعارف، المهارات، القدرات) بنسبة قدرت بـ 75,0 %، مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRTSE و CRAAG بنسبة 100 %، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7 %، ثم مكتبة CERIST بنسبة 84,6 %، ومكتبة CDER بنسبة 75,0 %، بعدها مكتبة CREAD بنسبة 62,5 %، ومكتبة COMENA بنسبة 55,6 %، ومكتبة CDTA بنسبة 50,0 %.

في حين 25,0 % من المستجوبين صرحوا بأنه لا يوجد تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة (المعارف، المهارات، القدرات) مثلت هذه النسبة مكتبة CDTA بنسبة 50,0 % تليها مكتبة COMENA بنسبة 44,4 %، ومكتبة CREAD بنسبة 37,5 %، ثم مكتبة CDER بنسبة 25,0 %، بعدها مكتبة CERIST بنسبة 15,4 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3 %، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم تحظيا بأي نسبة.

يمكن تفسير سبب تصريح معظم المستجوبين والذين قدرت نسبتهم بـ 75,0 % بوجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة (المعارف، المهارات، القدرات)، إلى أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تضع وصفاً محدداً للوظيفة لا يحتمل أي لبس، وسعيها الدائم لمعرفة واجبات ومسؤوليات الوظائف، مع الضبط والإشراف على الوظائف الحالية الموجودة داخل مكباتها. بالإضافة إلى وجود دعم من الإدارة العليا، ووجود خبرة لدى المحلل بالوظيفة، إحاطة الخاضعين للتحليل بكل المعلومات المفيدة وعدم إدخال الأهداف الشخصية بذلك، كما يعود السبب أيضاً إلى الإهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف، وإظهار مخرجات كل وظيفة من وصف وظيفي ومواصفات وظيفية مطلوبة بالمرشحين. أما حسب ما صرح به مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية من خلال المقابلة التي أجريت معهم (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 8،

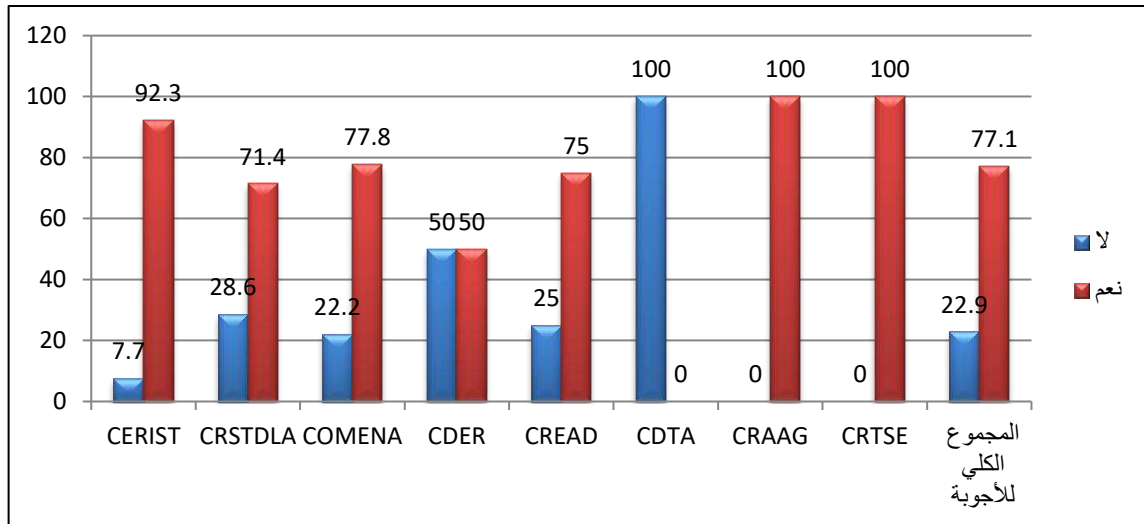
صفحة 616) فأنهم يقومون بتعريف الموظف بوظيفته وما يسند إليه من واجبات لمنع التعارض بينه وبين الموظفين و المكتبة المتخصصة التي يعملون بها، مع عدم الإساءة في فهم واجبات ومسؤوليات الوظيفة. وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العيلة، 2008) والتي توصلت إلى أنه يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الشاغرة التي يتم الإعلان عنها.

في مقابل ذلك يمكن تفسير معارضة 25,0 % من المستجوبين بعدم وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة (المعارف، المهارات، القدرات)، إلى نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية على أنها أساس لإعادة تقييم الأجور وليست عملية تخص بها مراكز الأبحاث العلمية لتحليلها الوظيفي، أو خشية بعض الموظفين أن يكون الهدف من التحليل الوظيفي هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم أو تخفيض حجم العمالة، والخوف من المساس بصلاحياتهم ومسؤولياتهم، أو عدم تهيئة الموظفين لهذه العملية وعدم تحديد أهدافها لهم.

2.4.1.1.2. تقييم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية

جدول رقم (34): يوضح تقييم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية

المجموع		مراكز الأبحاث														تقييم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22,9	11	0	0	0	0	100,0	2	25,0	2	50,0	2	22,2	2	28,6	2	7,7	1	لا
77,1	37	100,0	2	100	3	0	0	75,0	6	50,0	2	77,8	7	71,4	5	92,3	12	نعم
100,0	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (46): يوضح تقييم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية

تُوضح البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول (34) أن نسبة 77,1 % من المستجوبين يؤكدون بأن المكتبات المتخصصة تُقيم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية (قيمتها، أهميتها، طبيعتها، صعوباتها، مسؤوليتها)، مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG بنسبة 100 %، تليها مكتبة CERIST بنسبة 92,3 %، ثم مكتبة COMENA بنسبة 77,8 % بعدها مكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 %، ومكتبة CDER بنسبة 50,0 %، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة .

ومن جهة أخرى أكد 22,9 % من المستجوبين بأن المكتبات المتخصصة لا تقوم بتقييم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية (قيمتها، أهميتها، طبيعتها، صعوباتها، مسؤوليتها)، مثلتها مكتبة CDTA بنسبة 100 %، ثم مكتبة CDER بنسبة 50,0 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، تليها مكتبة CREAD بنسبة 25,0 %، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2 %، ومكتبة CERIST بنسبة 7,7 %، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم تحظيا بأي نسبة.

وعلى ضوء ما سبق ترجع الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن إدارة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المدروسة تضع نشاطات مدروسة وواضحة لتحليل العمل وتوصيفه، تبين فيها نتائج عملية التحليل، والمتمثلة في تبين طبيعة الوظيفة قيمتها، أهميتها، طبيعتها، صعوباتها، مسؤوليتها، وإستخدامها في عملية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب. كما أنها تملك نظام تحليل وتوصيف الوظائف حيث يعتبر هذا النظام نقطة بداية يتم من خلاله تحديد البيانات الخاصة بالوظيفة، من حيث المسؤوليات والواجبات ومواصفات شاغل الوظيفة. كما يوضح مراحل إنجاز العمل من بدايته إلى نهايته بالنسبة إلى الموظف. كما يوجد موظفين عاطلين عن العمل وموظفين آخرين غارقين في العمل، فالعاطلين عن العمل

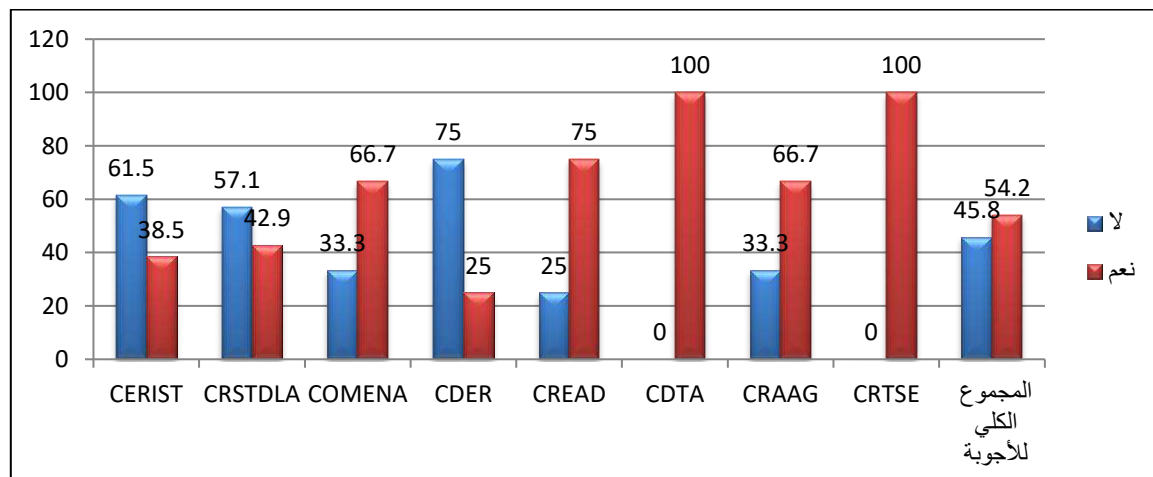
يؤكدون بوجود وصف وظيفي، أما الغارقين فيه فيؤكدون على غياب الوصف الوظيفي، لأنهم يعانون ضغوطات في وظيفتهم. إضافة إلى جهل بعض الموظفين لمهام وظيفتهم، لعدم تسليمهم الوصف الوظيفي المكتوب للوظيفة التي سوف يعملون بها، وإكتفاء المسؤولين بوصفها شفهيًا فقط. كما أن تقييم الوظيفة عرضة للخطأ البشري والحكم الذاتي. في حين لا توجد قائمة قياسية بالعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لتقييم الوظيفة، فهناك بعض العوامل التي لا يمكن قياسها بدقة.

2.4.1.2. التخطيط الإستراتيجي

2.4.1.2.1. وجود نقص للموارد البشرية في المكتبة

جدول رقم (35): يوضح وجود نقص للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث														وجود نقص للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
45.8	22	0	0	33.3	1	0	0	25.0	2	75.0	3	33.3	3	57.1	4	61.5	8	لا
54.2	26	100	2	66.7	2	100	2	75.0	6	25.0	1	66.7	6	42.9	3	38.5	5	نعم
100.0	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (47): يوضح وجود نقص للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

إستنادا على بيانات الجدول رقم (35) و الشكل البياني رقم (47) يُلاحظ أن 54,2 % من المستجوبين صرحوا بوجود نقص للموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA بنسبة 100 %، تليها مكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، و كل من مكتبة COMENA ومكتبة CRAAG بنفس النسبة والمقدرة بـ 66,7 %، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 %، ومكتبة CERIST بنسبة 38,5 %، ثم مكتبة CDER بنسبة 25,0 %.

في حين صرح 45,8 % من المستجوبين بعدم وجود نقص للموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية مثلتها مكتبة CDER بنسبة 75,0 %، ثم مكتبة CERIST بنسبة 61,5 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 %، تليها على التوالي والتساوي كل من مكتبة COMENA ومكتبة CRAAG بنسبة 33,3 %، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 25,0 %، أما كل من مكتبة CRTSE و CDTA فلم يحظيا بأي نسبة .

ومنه توضح الباحثة الأسباب التي آلت إلى نقص الموارد البشرية العاملة بمكاتب مراكز الأبحاث العلمية، منها إحتكار توظيف خريجي وحاملي شهادات علم المكتبات من طرف الدولة الجزائرية وعدم منحهم فرص التوظيف اللازمة، بل وحصرها في نسب ضئيلة جدا مقارنة مع عدد المتخرجين كل سنة، والذي يمكن عدها على الأصابع رغم المطالبة المتكررة بفتح مناصب العمل لهؤلاء الخريجين البطالين. ترك الموظفين بالمكاتب المتخصصة لوظائفهم لأسباب قد تعود إلى سوء التسيير الإداري أو التهميش، أو إستصغار تخصص علم المكتبات من طرف بعض الموظفين التابعين لأقسام أخرى في مراكز الأبحاث العلمية، أو عدم شعورهم بالولاء والإلتزام إتجاه المكتبة التي يعملون فيها. الإعتماد على التوظيف الداخلي الذي يعزز البطالة لأنه هناك أشخاص في الخارج قادرون أو لديهم القدرة على عمل، يملكون مهارات وقدرات يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه لدى الموظفين داخل المكتبات المتخصصة، لذلك عندما تستمر مراكز الأبحاث العلمية في تعيين موظفين من الداخل، تُحرم المواهب الخارجية من فرصة العمل.

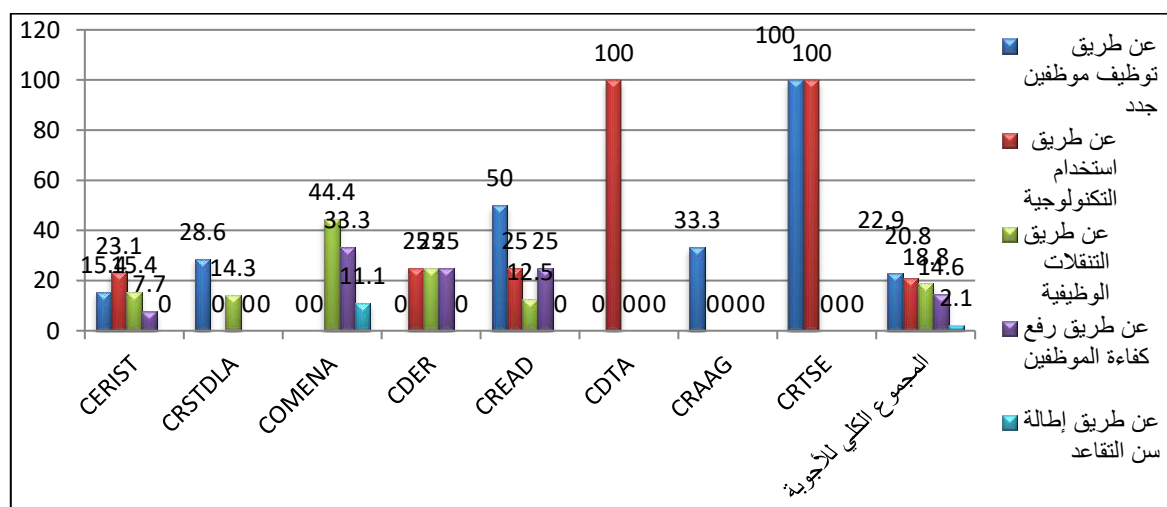
أما الفئة التي صرحت بعدم وجود نقص في الموارد البشرية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية فهي فئة تفضل العمل لوحدها دون منازع أو دون منافس، لأنه حسب رأيهم كلما زاد عدد الموظفين كثرة المشاكل والنزاعات بينهم. بعض الموظفين يرفضون الإلتزام الخارجي للتعيين مما قد يسبب مشاكل نفسية لهم داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، خاصة إذا كانوا يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي المنصب عليا أو الترقية في المنصب. صغر مساحات معظم المكتبات المتخصصة التابعة لمراكز الأبحاث العلمية والتي تساوي حجم المكاتب العادية، وفي أغلب الأحيان هي لا تكفي لموظف واحد حيث نجدها تحتوي على 8 أفراد أو موظفين، وفي حال تم توظيف مكتبيين جدد سيصعب التنقل فيها أكثر وأكثر. كما تشمل هذه

النسبة تصريحات مسؤولي المكتبات المتخصصة لأنهم يريدون إعطاء صورة جيدة لمراكز الأبحاث العلمية التي يعملون بها، ولتقادي تكاليف تدريب الموظفين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.

2.4.1.2.2. كفاءة التعامل مع نقص الموارد البشرية

جدول رقم (36): يوضح كفاءة التعامل مع هذا النقص

المجموع		مراكز الأبحاث														كيفية التعامل مع هذا النقص		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22,9	11	100,0	2	33,3	1	0	0	50,0	4	0	0	0	0	28,6	2	15,4	2	عن طريق توظيف موظفين جدد
20,8	10	100,0	2	0	0	100,0	2	25,0	2	25,0	1	0	0	0	0	23,1	3	عن طريق إستخدام التكنولوجيا
18,8	9	0	0	0	0	0	0	12,5	1	25,0	1	44,4	4	14,3	1	15,4	2	عن طريق التنقلات الوظيفية
14,6	7	0	0	0	0	0	0	25,0	2	25,0	1	33,3	3	0	0	7,7	1	عن طريق رفع كفاءة الموظفين
2,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,1	1	0	0	0	0	عن طريق إطالة سن التقاعد



الشكل البياني رقم (48): يوضح كفاءة التعامل مع هذا النقص

تشير البيانات المبوبة في الجدول رقم (36) والشكل البياني رقم (48) إلى أن الإتجاه العام يعود للفئة التي صرحت بأنه يتم التعامل مع النقص في الموارد البشرية من خلال توظيف موظفين جدد، بنسبة قدرت بـ 22,9 % مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100 % ، تليها مكتبة CREAD بنسبة 50,0 %، ثم مكتبة CRAAG بنسبة 33,3 %، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، لتأتي بعدها مكتبة CERIST بنسبة 15,4 %، أما مكتبة CDTA ومكتبة COMENA فلم تحظيا بأي نسبة.

ثاني إجابة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي صرحت بأنه يتم التعامل مع النقص في الموارد البشرية من خلال استخدام التكنولوجيا، بنسبة قدرت بـ 20,8 % مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA بنسبة 100 % ، تليها كل من مكتبة CDER ومكتبة CREAD 25,0 % ، ومكتبة CERIST بنسبة 23,1 % ، أما مكتبة CRAAG ومكتبة COMENA ومكتبة CRSTDLA فلم يحظوا بأي نسبة.

ثالث إجابة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي صرحت بأنه يتم التعامل مع النقص في الموارد البشرية من خلال التنقلات الوظيفية، بنسبة قدرت بـ 18,8 % مثلتها مكتبة COMENA بنسبة 44,4 % ، ومكتبة CDER بنسبة 25,0 %، ثم مكتبة CERIST بنسبة 15,4 %، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3 %، ومكتبة CREAD بنسبة 12,5 %، أما كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة .

رابع إجابة بعد الإتجاه العام تعود للفئة التي صرحت بأنه يتم التعامل مع النقص في الموارد البشرية من خلال رفع كفاءة الموظفين، بنسبة قدرت بـ 14,6 %، مثلتها مكتبة COMENA بنسبة 33,3 %، تليها كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDER بنسبة 25,0 % ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 7,7 %، أما باقي المكتبات المتخصصة والمتمثلة في مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA فلم يحظوا هم كذلك بأي نسبة .

خامس إجابة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي صرحت بأنه يتم التعامل مع النقص في الموارد البشرية ، من خلال إطالة سن التقاعد بنسبة قدرت بـ 2,1 %، مثلتها مكتبة واحدة من أصل ثمانية مكتبات متخصصة وهي مكتبة COMENA بنسبة قدرت بـ 11,1 % .

هناك تباين في آراء المستجوبين حول طريقة أو كيفية التعامل مع النقص في الموارد البشرية، فكانت نسبة من صرحوا بأنه يتم التعامل مع النقص في الموارد البشرية من خلال توظيف موظفين

22,9 % ، وذلك لضمان وجود عدد كافٍ من المتقدمين لشغل الوظائف. والحصول على أفراد مؤهلين ذوي كفاءة عالية. وهذا ما توصل إليه (مرزوق، 2009) في دراسته، في كون المؤسسات المدروسة تولي اهتماماً بالغا للتوظيف، وذلك من خلال إستغلالها لكل الإمكانيات المتاحة لإستقطاب أفضل اليد العاملة. كما يعود السبب إلى استثمار الخبرات ووجهات النظر وطرق العمل الحديثة. أو لإمكانية تغيير عادات قديمة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية من قبل الموظفين الذين تم توظيفهم من الخارج. أو المساهمة في تعزيز استقرار الموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، عن طريق استقطاب المرشحين المتميزين والحفاظ على أفضل الموظفين.

لتحل في المرتبة الثانية إستخدام التكنولوجيا للتعامل مع النقص في الموارد البشرية، وذلك بسبب إرتفاع الطلب على خدمات تكنولوجيا المعلومات، وإستبدال الموظفين بـ "الآلات" في العديد من الوظائف التي تواجه نقصاً في الموارد البشرية، للوصول إلى نفس المردود، أو أعلى بنفس عدد الموظفين أو أقل.

أما في المرتبة الثالثة فهي تعود للتنقلات الوظيفية التي تعبر عن الإنتقال بين عديدة مناصب وظيفية خلال فترة زمنية محددة ، بهدف سد النقص الموجود في المكتبات المتخصصة ولتجربة مجموعة متنوعة من الوظائف كالفهرسة التصنيف الإعارة...، خاصة إذا كانت في مجال تخصص علم المكتبات والمعلومات والنتيجة عادة ما تكون دافعا أكبر ورضا وحماس عاليين والعكس صحيح. وفي حال ما إذا كانت الوظيفة بعيدة كل البعد عن تخصص علم المكتبات والمعلومات وخارج مبنى المكتبة المتخصصة، فستنقص الدافعية ويقل الرضى الوظيفي لدى الموظفين، وفي هذه الدراسة نسبة الموظفين الغير متخصصين في مجال علم المكتبات والمعلومات بلغت 52,1 %، أكبر من نسبة الموظفين المتخصصين (أنظر السؤال رقم 12) ، هذا ما يعني أن الموظفين الغير متخصصين في مجال علم المكتبات والمعلومات تم نقلهم بصفة إجبارية لتغطية النقص الموجود داخل المكتبات المتخصصة، لأنهم لو خيروا لرفضوا التنقل إلى تخصص بعيد كل البعد عن قدراتهم وكفاءاتهم وإدراكاتهم، أي لا يعرفون فيه شيئا بل سيفضلون البقاء في مناصبهم وفي أدوارهم.

في حين المرتبة الرابعة تعود إلى رفع كفاءة الموظفين للتعامل مع النقص في الموارد البشرية ليصبحوا قادرين على أداء وظيفة معينة بفعالية، خلال فترة زمنية محددة. وتعتمد إعتماذاً رئيسياً على عدة عوامل، أهمها إمتلاك المهارات والمعرفة والخبرة، توثيق التواصل والتعاون بين الموظفين، من خلال الإجتماعات الرسمية المنتظمة، وجدولة ساعات عمل مرنة. إضافةً إلى الإهتمام برفاهية الموظفين بتقديم مختلف أنواع الدعم المعنوي منه والمادي. بناء ثقافة ورسالة خاصة ومحاولة الحفاظ عليهما داخل مراكز الأبحاث العلمية وداخل المكتبات المتخصصة. تجديد نظام التدريب بما يتناسب مع طبيعة العمل الحالية. وتشجيع

الموظفين على تطبيق المهارات المكتسبة، تشجيع الموظفين على التدريب الذاتي، تعزيز ثقافة التعلم في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لمواصلة إكتساب مهارات جديدة. و فسخ المجال أمام الموظفين لإستخدام أساليبهم الخاصة في إنجاز العمل، مما يساعد في رفع مستوى العمل وتحقيق إنجازات جديدة، وقد تكون مفاجئة على مستوى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية.

ليأتي إطالة سن التقاعد في آخر مرتبة للتعامل مع النقص في الموارد البشرية، وهذا من خلال الرغبة الشخصية للموظف الذي سيحال إلى التقاعد في مواصلة عمله داخل المكتبات المتخصصة حتى بعد بلوغ سن التقاعد، وعادة ما يكونون من الناجعين والمؤهلين للعمل، حيث رحيلهم يؤثر على المكتبات المتخصصة، فيطلب المسؤولون منهم الإستمرار بالعمل لتغطية النقص في الموارد البشرية، أو لإستحقاقهم للتخصص من خلال تخفيض نسبة وظيفته لوظيفة جزئية أو الاستعانة به كمستشار خارجي.

2.4.1.2.3. وجود فائض للموارد البشرية في المكتبة

جدول رقم (37): يوضح وجود فائض للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع	مراكز الأبحاث														وجود فائض للموارد البشرية في المكتبة	
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2.4.1.2.4. كيفية التعامل مع هذا الفائض

جدول رقم (38): يوضح كيفية التعامل مع هذا الفائض

المجموع	مراكز الأبحاث														كيفية التعامل مع هذا الفائض	
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت

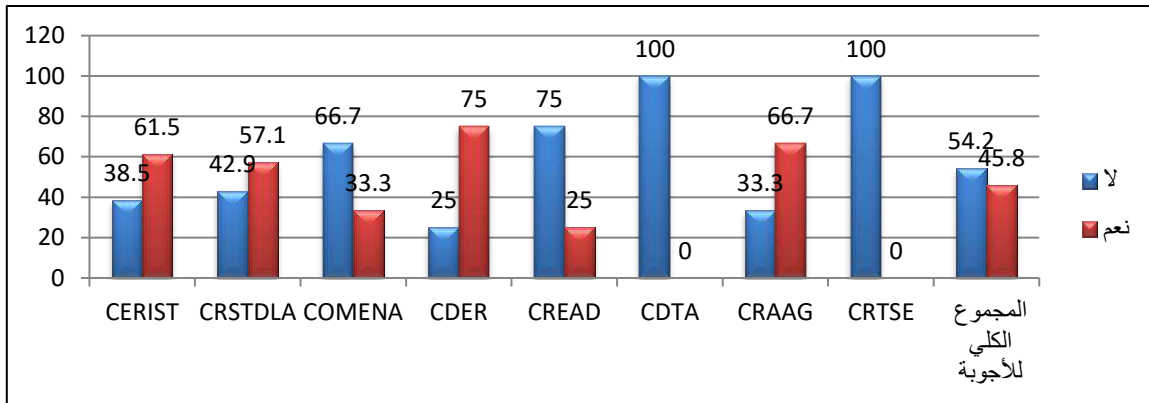
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عن طريق تجديد أو إيقاف التوظيف
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عن طريق تخفيض سن القانوني للتقاعد
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عن طريق التسريح

لم يحظى السؤال رقم (37) الخاص بوجود فائض للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، والسؤال رقم (38) الخاص بكيفية التعامل مع هذا الفائض بأي نسبة. لعدم وجودهما حقيقةً في المكتبات المتخصصة التابعة لمراكز الأبحاث العلمية، وبالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد فائض من الموارد البشرية في هذه المكتبات.

2.4.1.2.5. وجود إستقرار للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (39): يوضح وجود إستقرار للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث																وجود استقرار للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
54,2	26	100,0	2	33,3	1	100,0	2	75,0	6	25,0	1	66,7	6	42,9	3	38,5	5	
45,8	22	0	0	66,7	2	0	0	25,0	2	75,0	3	33,3	3	57,1	4	61,5	8	
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (49) : يوضح وجود إستقرار للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

إستنادا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (39) و الشكل البياني رقم (49) يظهر أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بعدم وجود إستقرار في عدد الموارد البشرية بنسبة قدرت بـ 54,2 %، مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA بنسبة 100 %، تليها مكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، ومكتبة COMENA بنسبة 66,7 %، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 %، ومكتبة CERIST بنسبة 38,5 %، تتبعها مكتبة CRAAG بنسبة 33,3 %، ومكتبة CDER بنسبة 25,0 % .

وفي المقابل كشف أفراد عينة الدراسة موافقتهم بوجود إستقرار في عدد الموارد البشرية بنسبة قدرت بـ 45,8 %، مثلتها كل من مكتبة CDER بنسبة 75,0 %، ومكتبة CRAAG بنسبة 66,7 %، ومكتبة CERIST بنسبة 61,5 %، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 %، ومكتبة COMENA بنسبة 33,3 %، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 25,0 %، لتحل في الأخير كل من مكتبة CDTA ومكتبة CRTSE بلا نسبة .

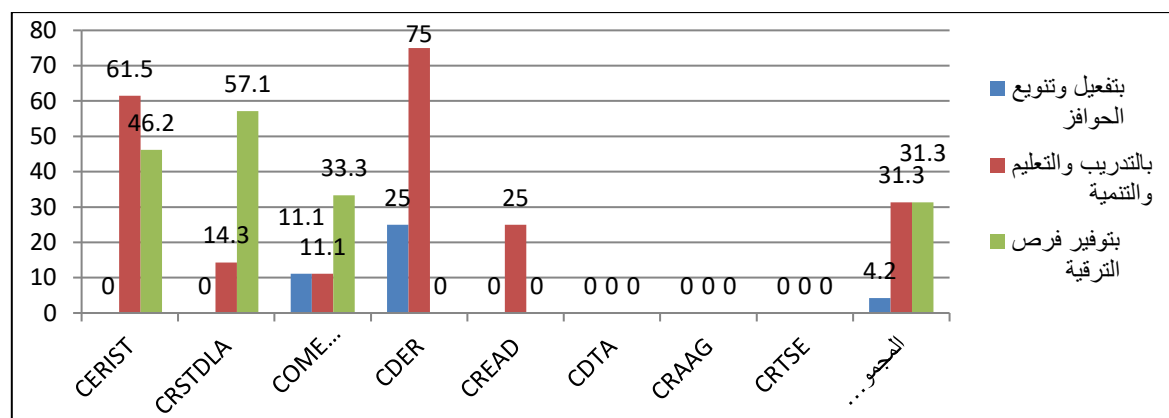
يستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الأعلى أن 54,2 % من أفراد العينة لديهم توجه سلبي إتجاه هذه العبارة، وذلك لوجود وظائف شاغرة ومطلوبة بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية، ووجود نقص في الموظفين. لأنه لا يوجد عمالة إضافية أو زائدة عن حاجة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، بالإضافة إلى عدم قدرة الإدارة العليا بمراكز الأبحاث العلمية على توفير كل ما تحتاجه المكتبات المتخصصة التابعة لها، من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب. وإختلال الهيكل الوظيفي الحالي بمراكز الأبحاث العلمية، حيث يوجد فائض للموظفين في بعض الوظائف، في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى، وقد يحدث هذا الخلل نتيجة تغيير إحتياجات مراكز الأبحاث العلمية من الموظفين أو عدم التنسيق بين نشاط الإستقطاب والإختيار والتعيين والإحتياجات الفعلية من الموظفين، أو للتقدير الغير صحيح للعمالة ، وكل هذا يضيف عبئا على عملية تخطيط الموارد البشرية. كما يعود السبب أيضا إلى

تجديد التوظيف في بعض مراكز الأبحاث العلمية، هذا ما صرح به معظم مسؤولي المكتبات المتخصصة عند إجراء المقابلة معهم (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 9، صفحة 616) أو ربما إلى عدم مرونة ومنهجية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. كما أن مداخل ومناهج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تغير مستمر.

أما الفئة التي صرحت بوجود إستقرار للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، فهي نفس الفئة التي صرحت بعدم وجود نقص للموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية.

2.4.1.2.6. كيفية التعامل مع إستقرار الموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية
جدول رقم (40): يوضح كيفية التعامل مع إستقرار الموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع	مراكز الأبحاث														كيفية التعامل مع إستقرار الموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	4.2	2	0	0	0	0	0	0	25.0	1	11.1	1	0	0	0	0
	31.3	15	0	0	0	0	25.0	2	75.0	3	11.1	1	14.3	1	61.5	8
	31.3	15	0	0	66.7	2	0	0	0	0	33.3	3	57.1	4	46.2	6



الشكل البياني رقم (50) : يوضح كيفية التعامل مع إستقرار الموارد البشرية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

يعتبر متغير توفير فرص الترقية، ومتغير التدريب والتعليم والتنمية أعلى المتغيرات من حيث التوجه العام نحو الموافقة، حيث كانت نسبتهما 31,3 %، حيث مثلت المتغير الخاص توفير فرص الترقية كل من مكتبة CRAAG بنسبة 66,7 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 %، ومكتبة CERIST بنسبة 46,2 %، ومكتبة COMENA بنسبة 33,3 %، أما باقي المكاتب المتخصصة والمتمثلة في مكتبة CRTSE ومكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CDER فلم يحظوا بأي نسبة.

في حين مثلت المتغير الخاص بالتدريب والتعليم والتنمية كل من مكتبة CDER بنسبة 75,0 % ، ومكتبة CERIST بنسبة 61,5 %، ومكتبة CREAD بنسبة 25,0 %، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3 %، بعدها مكتبة COMENA بنسبة 11,1 %، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة CDTA فلم يحظوا بأي نسبة.

في حين حظي المتغير الخاص بتفعيل وتنويع الحوافز بنسبة قدرها 4,2 %، مثلتها مكتبة CDER بنسبة 25,0 %، ومكتبة COMENA بنسبة 11,1 %، أما باقي المكاتب المتخصصة والمتمثلة بمكتبة CERIST ومكتبة CRSTDLA ومكتبة CREAD ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة CDTA فلم يحظوا بأي نسبة.

وعليه تتجه الباحثة إلى تحليل نسبة 31,3 % للمستجوبين الذين صرحوا بإستخدام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية للتدريب والتعليم والتنمية، للتعامل مع الإستقرار في عدد الموارد البشرية للمحافظة على مستوى أداء الموظفين وتحسينها بإستمرار، خاصة تلك المتعلقة بالتقنيات المستخدمة. وذلك من خلال تعزيز الفهم العميق للعمليات والمهام والأهداف، نظراً لأنهم يمتلكون المهارات التي تتطلبها. ومساعدتهم في تنظيمها سواء بشكل فردي أو ضمن فريق، وإيجاد طرق لأداءها بسرعة. كما يساعد التدريب والتعليم والتنمية على اكتساب الخبرة العملية الضرورية لتحقيق التميز في المسيرة المهنية. والزيادة من فرص الحصول على الوظائف مستقبلاً والترقيات.

كما تتجه الباحثة إلى تحليل نسبة 31,3 % للمستجوبين الذين صرحوا بإستخدام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية توفير فرص الترقية للتعامل مع الإستقرار في عدد الموارد البشرية، إلى أن التطبيق الفعال والمتكافئ لعملية الترقية يُمكن الموظف من تحقيق أهدافه، ويعزز طموحه في الحصول على راتب أعلى، مما يساهم في استمراره وولائه للمكتبة المتخصصة. ويساهم في تعزيز روح الانضباط والنظام، إذ تُعتبر أداة يستخدمها

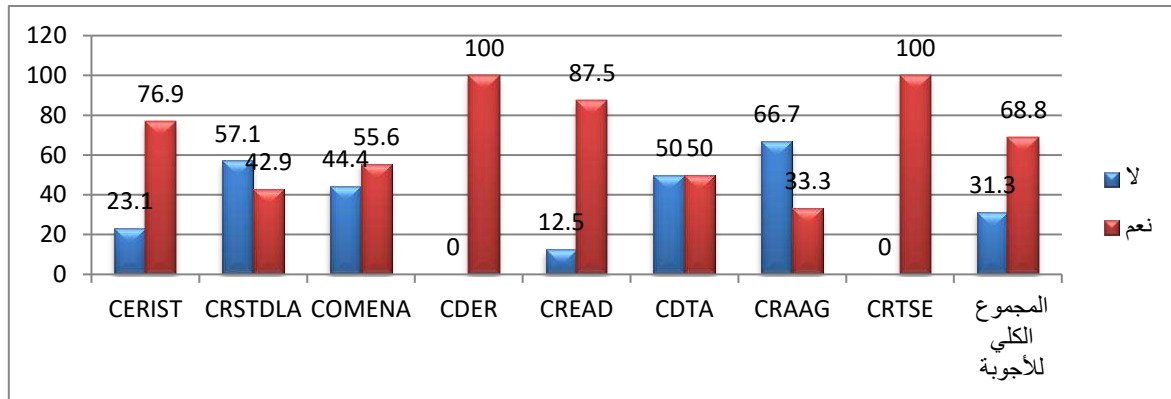
القادة لتحفيز الموظفين. مع ضرورة العمل على إختيار أنسب المعايير لها والتي تكون متلائمة مع طبيعة الوظيفة.

في حين تتجه الباحثة إلى تعليل نسبة 11,1% للمستجوبين الذين صرحوا بإستخدام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تنوع الحوافز للتعامل مع الإستقرار، في عدد الموارد البشرية للحفاظ على الموارد البشرية الحالية وعدم انتقالها لمكتبات أخرى، ولإطلاق طاقاتهم وقدراتهم واستغلالها بشكل أمثل. مما يؤدي إلى تقليل وتقليل حجم القوى العاملة اللازمة توفرها بالمكتبات المتخصصة، وخفض التكاليف التي تتحملها المكتبات مما يتيح إعادة توجيه الطاقات البشرية الزائدة إلى الوظائف التي تعاني من نقص في عدد الموظفين .

2.4.1.2.7. إبلاغ و إشراك موظفي المكتبة للخطط والمشاريع المستقبلية

جدول رقم (41): يوضح إبلاغ وإشراك موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للخطط والمشاريع المستقبلية

المجموع		مراكز الأبحاث														إبلاغ و اشراك موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للخطط والمشاريع المستقبلية		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
31,3	15	0	0	66,7	2	50,0	1	12,5	1	0	0	44,4	4	57,1	4		23,1	3
68,8	33	100,	2	33,3	1	50,0	1	87,5	7	100	4	55,6	5	42,9	3		76,9	10
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (51): يوضح إبلاغ وإشراك موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للخطط والمشاريع المستقبلية

تدل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (41) بأن نسبة 68,8 % من أفراد العينة، صرحت بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تقوم بإبلاغ وإشراك موظفيها على الخطط والمشاريع المستقبلية، مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDER بنسبة قدرت بـ 100%، تليها مكتبة CREAD بنسبة 87,5 %، ومكتبة CERIST بنسبة 76,9 %، ومكتبة COMENA بنسبة 55,6 %، تليها مكتبة CDTA بنسبة 50,0 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 %، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRAAG بنسبة 33,3 % .

بينما تدل نسبة 31,3 % الفئة المعارضة، والتي صرحت بعدم إبلاغ وإشراك مكتبات مراكز الأبحاث العلمية موظفيها للخطط والمشاريع المستقبلية، ممثلة في مكتبة CRAAG بنسبة 66,7 %، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1 %، تليها مكتبة CDTA بنسبة 50,0 %، ومكتبة COMENA بنسبة 44,4 %، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 23,1 %، ومكتبة CREAD بنسبة 12,5 %، بينما مكتبة CRTSE ومكتبة CDER فلم يحظيا بأي نسبة.

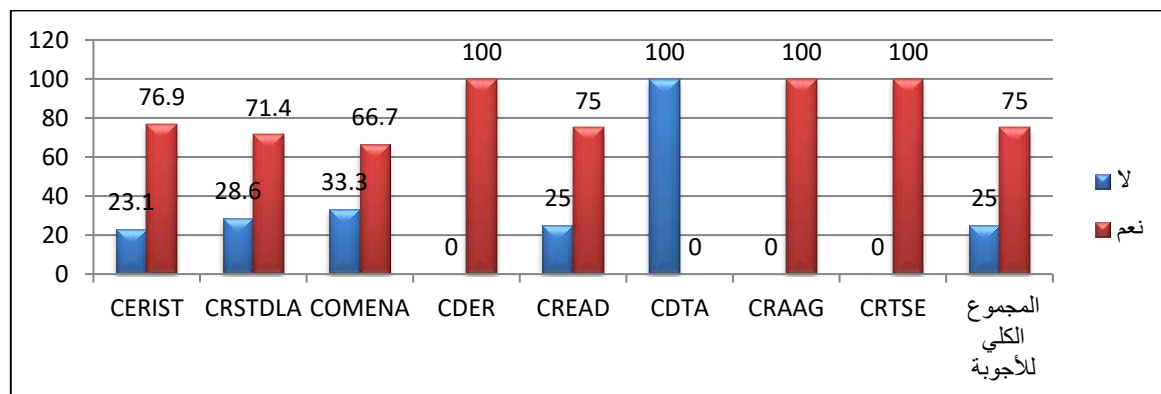
إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تقع على إدارتها فقط، وإنما هي مسؤولية مشتركة تقع على كل من إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات في مراكز الأبحاث العلمية. فإشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي بمستويات عالية، يشجعهم على التعلم والنمو المستمر خاصة إذا صاحب ذلك وجود قيادات وكوادر مؤهلة تمتلك مهارات إدارية متميزة، ذات إقتناع تام بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع هذا الموضوع . وهذا بدوره يساعد على تحسين قدراتهم، مما يوحى بنجاح التخطيط الإستراتيجي. كما يساهم ويساعد إشراك الموظفين على تحقيق إلتزاماتهم، وتحفيزهم وإتخاذ القرارات المناسبة. وبالتالي إختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهرامشة ، 2014) والتي توصلت إلى أن هناك إشراك متوسط للموظفين في عملية التخطيط الإستراتيجية.

2.4.1.3. الإستقطاب

2.4.1.3.1. وجود إستراتيجية توظيف واضحة ومحددة لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (42): يوضح وجود إستراتيجية توظيف واضحة ومحددة لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث														وجود إستراتيجية توظيف واضحة و محددة لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
25	12	0	0	0	0	100	2	25.0	2	0	0	33.3	3	28.6	2		23.1	3
75	36	100	2	100	3	0	0	75.0	6	100	4	66.7	6	71.4	5	76.9	10	
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
																المجموع الكلي		



الشكل البياني رقم (52): يوضح وجود إستراتيجية توظيف واضحة و محددة لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

تظهر البيانات الكمية في الجدول رقم (42) والشكل البياني رقم (52) أن ما نسبته 75 % من الموظفين صرحوا بأنه يوجد إستراتيجية توظيف واضحة ومحددة لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE ومكتبة CDER بنسبة 100 %، تليها مكتبة CERIST بنسبة 76,9 %، ومكتبة CREAD بنسبة 75,0 %، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4 %، ومكتبة COMENA بنسبة 66,7 %، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة.

بينما أقر 25 % من أفراد العينة، بأنه لا يوجد إستراتيجية توظيف واضحة ومحددة لدى مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CDTA بنسبة 100 % ومكتبة COMENA بنسبة 33,3 % ، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6 %، ومكتبة CREAD بنسبة 25,0 %، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 23,1 %، أما مكتبة CDER ومكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE فلم يحظوا بأي نسبة.

تعود النسبة المرتفعة لتصريحات الأفراد حول وجود إستراتيجية توظيف واضحة ومحددة لدى مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى كون التوظيف عملية مستمرة، تقتضي على مراكز الأبحاث العلمية تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية وتوفيرها، حسب النوعية والأعداد المطلوبة، لتخفيض معدل دوران العمل. ودعم الإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث العلمية، إلا أن هذا التوظيف لم يخص تخصص علم المكتبات و المعلومات فقط، بل شمل جميع التخصصات التي يمكن أن تكون ضمن رتبة مكلف بالإعلام العلمي و التكنولوجي، ورتب أخرى فتحت المجال لتخصص علم المكتبات والمعلومات أن يكون ضمنها.

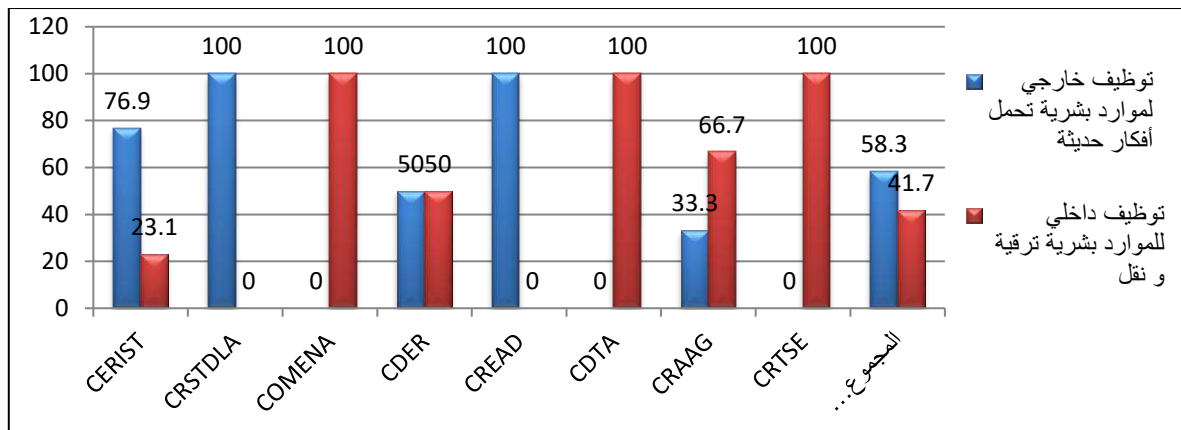
بينما تعود النسبة المنخفضة، لتصريحات الأفراد حول عدم وجود إستراتيجية توظيف واضحة ومحددة لدى المكتبة إلى نقص توظيف حاملي الشهادات في تخصص علم المكتبات، كما يعود السبب أيضا إلى سد الفجوات فقط في الأماكن الشاغرة دون مراعات لمبدأ وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، إضافة إلى عدم التقدير الجيد لإحتياجات المكتبات المتخصصة من القوى العاملة الواجب توفيرها، وعدم إشراك موظفين المكتبات المتخصصة في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بعملية التوظيف، وعدم منح الفرص المتكافئة بين المواطنين لشغل الوظائف. وبالتالي نتائج هذه الدراسة تكون قد إختلفت مع نتائج دراسة الباحث (الحجاج، 2020) والتي توصل من خلالها إلى وجود إتفاق متوسط لإستراتيجية التوظيف من طرف أفراد العينة المدروسة .

2.4.1.3.2. نوع التوظيف الأكثر اعتمادا

جدول رقم (43): يوضح نوع التوظيف الأكثر اعتمادا لدى مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث														نوع التوظيف الأكثر إعتمادا لدى مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
58,3	28	0	0	33,3	1	0	0	100	8	50,0	2	0	0	100	7	76,9	10	توظيف خارجي

توظيف داخلي	3	23,1	0	0	9	100	2	50,0	0	0	2	100	2	66,7	2	100	2	41,7
المجموع الكلي	13	100	7	100	0	0	4	100	8	100	2	100	3	100	2	100	48	100,0



الشكل البياني رقم (53): يوضح نوع التوظيف الأكثر اعتمادا

حسب إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم (43)، إتفقت الأغلبية على أن التوظيف الأكثر اعتمادا في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية هو توظيف خارجي لموارد بشرية، تحمل أفكار حديثة بنسبة قدرت بـ 58,3 %، مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRSTDLA ومكتبة CREAD بنسبة 100 %، تليها مكتبة CERIST بنسبة 76,9 % ومكتبة CDER بنسبة 50,0 % تتبعها مكتبة CRAAG بنسبة 33,3 % ، أما كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة COMENA فلم يحظوا بأي نسبة.

بينما تمثل 41,7 % نسبة إجابات أفراد العينة التي صرحت بأن التوظيف الأكثر اعتمادا في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية هو توظيف داخلي للموارد بشرية (ترقية ونقل)، مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة COMENA بنسبة 100 % ، تليها مكتبة CRAAG بنسبة 66,7 % ، ومكتبة CDER بنسبة 50,0 % ، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 23,1 % ، في حين لم تحظى كل من مكتبة CREAD ومكتبة CRSTDLA بأي نسبة .

ومن هنا يبرز أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تعطي أولوية للتوظيف الخارجي لأنه أكثر وضوحًا، فهو يسمح بإختيار بين العديد من الطلبات، مما سيزيد منطقيًا من فرصة العثور على مواهب خارجية لتوظيفها. قادرة على جلب خبراتها إلى مراكز الأبحاث العلمية، مما قد يسمح بإجراء تحسينات مختلفة بمرور الوقت، كما يساهم ذلك بشكل كبير في خفض تكاليف التدريب، إذ من المنطقي أن يكون لدى

الشخص المعين المهارات اللازمة لأداء الوظيفة. كما يساعد ذلك في تلبية الاحتياجات المتنوعة للباحثين عن العمل، والجمهور، والمديرين، والاحتياجات المتنوعة للبيئة القانونية والاجتماعية والمهنية.

بينما يعتبر التوظيف الداخلي للموارد بشرية أفضل مسار لشغل الوظائف الشاغرة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية عند المسؤولين من خلال البحث عن التقلات الداخلية، لتنوع خبرات الموظفين حسب ما صرح به مسؤولي المكاتب المتخصصة (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 10، صفحة 616)، حتى وإن لم تتوافق مع المهارات المطلوبة. هذا قد يفقدها فرصة الحصول على الكفاءات من خارج مراكز الأبحاث العلمية على نطاق واسع. كما تساهم الترقية في تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق فرص عمل أفضل. فهي بمثابة تشجيع للموظفين على أن يبذلوا جهدهم ويحققوا الكثير من المخرجات، إلا أنه في بعض الأحيان يكون هناك تعزيز للمحسوبية، أي التحيز إلى الموظفين على حساب موظفين آخرين. فوجود علاقة قوية بين مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية وبعض الموظفين رغم نقص كفاءاتهم وخبراتهم التي من المفروض أن تعرقل أو تعطل من ترقيتهم إلا أنه يسمح بترقيتهم. وهذا هو حال العديد من المكاتب المتخصصة المدروسة. كما أن الاتجاه للتوظيف من الخارج يسبب مشاكل نفسية للموظفين داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، خاصة الموظفين الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء.

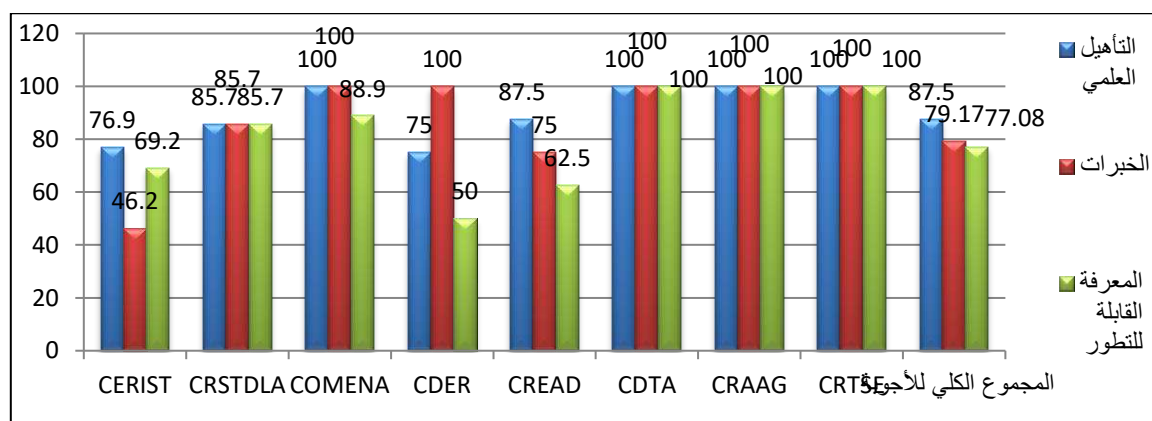
كما يعود اعتماد مكاتب مراكز الأبحاث العلمية للتوظيف الداخلي، للحصول على فهم أفضل لنقاط القوة والضعف لدى المرشحين للوظيفة. و لتكاليفه المنخفضة إذ تختصر العديد من مراحل التوظيف مثل الإعلانات عبر الوسائل المكلفة، والتدريب الخاص بإعداد الموظفين الجدد. ودراية ومعرفة الموظفين لمكاتبهم وكيفية تشغيلها. فعدم شعور الموظفين بالرضا يكون عند حده الأدنى إذا ما تم التوظيف من الخارج. كما يعود السبب أيضا إلى صعوبة الإحتفاظ بالموظفين بعد توظيفهم لأسباب ولظروف خاصة ما ينجم عنه هدر لأموال التوظيف، وعدم نجاحه، وعدم الحصول على الموظفين المطلوبين. ومنه فإن المكاتب المتخصصة تستخدم كلتا التوظيفين .

2.4.1.3.3. معايير التوظيف بين المتقدمين لشغل الوظائف

جدول رقم (44): يوضح معايير التوظيف بين المتقدمين لشغل الوظائف

	مراكز الأبحاث	

المجموع		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		من معايير التوظيف بين المتقدمين لشغل الوظائف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
87,50	42	100,0	2	100	3	100,0	2	87,5	7	75,0	3	100	9	85,7	6	76,9	10	التأهيل العلمي
79,17	38	100,0	2	100	3	100,0	2	75,0	6	100	4	100	9	85,7	6	46,2	6	
77,08	37	100,0	2	100	3	100,0	2	62,5	5	50,0	2	88,9	8	85,7	6	69,2	9	المعرفة القابلة للتطور



الشكل البياني رقم (54): يوضح معايير التوظيف بين المتقدمين لشغل الوظائف

من خلال الاطلاع على النتائج المبوبة في الجدول رقم (44) والشكل البياني رقم (54) المرفق به يُلاحظ، أن الإتجاه العام قد مثلته الفئة التي ترى بأن التأهيل العلمي هو معايير التوظيف الأول بين المتقدمين لشغل الوظائف، بنسبة قدرت بـ 87,50 % ، مثلتها على التوالي والتساوي كل من المكتبات المتخصصة التالية مكتبة CRTSE ومكتبة COMENA ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG بنسبة 100 % ، تليها مكتبة CREAD بنسبة 87,5 %، و مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7 % ، ثم مكتبة CERIST 76,9 % ، تتبعها مكتبة CDER بنسبة 75,0 %.

ثاني نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن الخبرات هو معايير التوظيف بين المتقدمين لشغل الوظائف بنسبة قدرها 79,17 % ، مثلتها كل من المكتبات المتخصصة التالية: مكتبة CDER و مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة COMENA ومكتبة CDTA بنسبة 100 % ، تليها مكتبة

CRSTDLA بنسبة 85,7%، ومكتبة CREAD بنسبة 75,0%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CERIST بنسبة 46,2%.

ثالث نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن المعرفة القابلة للتطور هي معايير التوظيف بين المتقدمين لشغل الوظائف بنسبة قدرها 77,08%، مثلتها كل من المكتبات المتخصصة التالية: مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG بنسبة 100%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 88,9%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7% تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 69,2% لتأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة مكتبة CREAD بنسبة 62,5%، أما في المرتبة الأخير مكتبة CDER بنسبة قدرت بـ 50,0%.

يعتبر التأهيل العلمي إثبات من هيئة علمية معترف بها كالجامعة أو المعهد، بأن حاملها مزود بما يكفي من العلم والمعرفة لمزاولة الأعمال التي تخصص في دراستها، وهذا يكفي لتوظيفه، لأنه قادر على إستخدام ما لديه من مخزون معرفي في إتخاذ القرارات والإبداع والتطوير، فعندما سُئل ستيف جوبز³ المؤسس الشريك والمدير التنفيذي السابق و رئيس مجلس إدارة شركة آبل، عن سر تفوق إدارته لموظفيه قال: نحن لا نوظف الأذكياء ونخبرهم كيف يعملون ولكننا نوظف الأذكياء ليخبرونا كيف نعمل. وهنا يكمن التمييز. كما أشار المشرع الجزائري في (الأمر رقم 06-03) إلى أن التوظيف يتوقف على إثبات التأهيل المطلوب بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين، يحدد القانون الأساسي الخاص بكل سلك نوع الشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين الذي تتطلبه كل رتبة، بما يتلاءم مع مسؤولياتها وصلاحياتها، ويثبت شرط التأهيل بتقديم شهادة أو إجازة في ملف الترشيح. وصدور (المرسوم التنفيذي رقم 12-194) الذي أعطى أولوية التوظيف لحاملي الشهادات.

كما حدد نفس المرسوم في المادة 09 إطار تنظيميا لمعايير الإنتقاء هي الخبرة، لأن توظيف صاحب الخبرة أسهل من توظيف صاحب الشهادة، فالموظف الخبير لديه قاعدة بيانات وخطط وأدوات عمل جاهزة لبدأ تنفيذ المهام، بعد توقيع عقد التنصيب مباشرة . فهو إذن معتاد على أجواء العمل ولا يحتاج إلى الكثير من التدريب ،لأنه في الغالب قد يكون إستخدم نفس البرنامج في عمله السابق. بينما يحتاج قليل الخبرة إلى

³ ستيف جوبز يعتبر شخصية مؤثرة ورائدة في مجال التكنولوجيا، حيث اعتمد على رؤيته الخلاقة والإبتكار لإحداث تغيير كبير في صناعة الحواسيب والأدوات الإلكترونية. كان له تأثير كبير على طريقة عمل الشركات التكنولوجية وقد ألهم العديد من رواد الأعمال في هذه المجالات فهو المؤسس المشارك لشركة آبل للحواسيب مع ستيف وزنيك، وُلد في 24 فبراير 1955 ونشأ في كاليفورنيا. تعرف على وزنيك في الثانوية ودخلا مجال الإلكترونيات معاً. أسس جوبز ووزنيك شركة آبل للحواسيب في عام 1979 وحققا نجاحاً هائلاً بمرور السنين. بعد أن غادر جوبز آبل، أسس استديو هات بيكسار للرسوم المتحركة وشركة NEXT للإلكترونيات التي اشترتها آبل لاحقاً تأثر جوبز بمشاكل صحية خطيرة في العام 2003، حيث تم تشخيصه بإصابة بؤرم نادر في البنكرياس، وأجرى عملية جراحية ناجحة في 2004. استمر جوبز في قيادة آبل حتى وفاته في 2011.

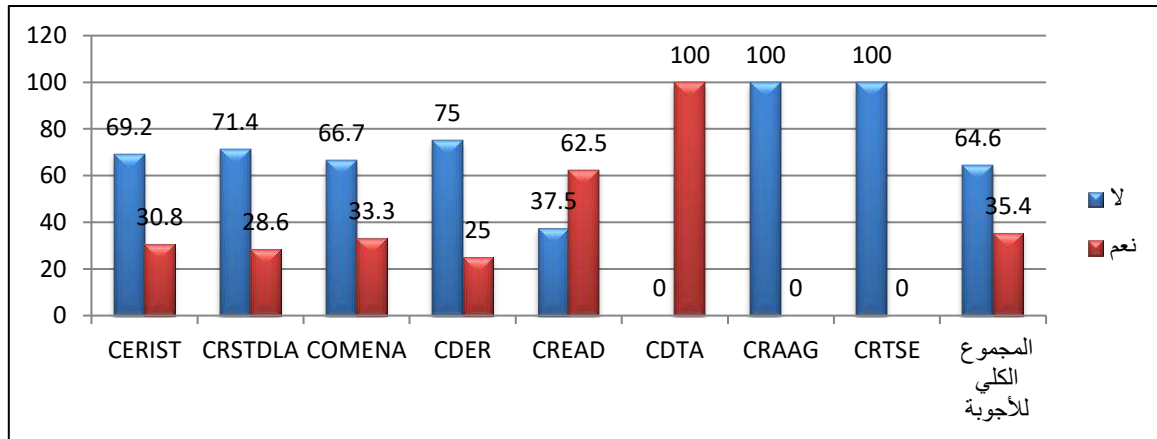
إرشاد وتوجيه ومراقبة وتدريب ليبدأ عمله، وهذا فيه فارق في الوقت والجهد والمال. كما أن أصحاب الخبرات يبحثون دائماً عن المكتبات التي تقدر موظفيها وتمنحهم أعلى الرواتب وتضمن لهم فرص التطور.

في حين تعتبر المعرفة القابلة للتطور من العناصر المميزة للوظائف. وتحدد هذه المميزات الاحتياجات التي تمكن شاغل الوظيفة من العمل على نحو يمكنه من تحقيق المهام والأنشطة المرتبطة بهذه الوظيفة، وضمان تحمل المسؤوليات. فبعض الموظفين لم تكن لديهم أي خبرة قبل عملهم في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية فتعلموا وطوروا من معرفتهم لوحدهم دون أي تدريبات رسمية، وبعدها أثبتوا نجاحات في المجال ولكن في بعض الأحيان، يكون نشر المعرفة للموظفين داخل المكتبات المتخصصة أصعب مما يبدو. وقد يرجع سبب ذلك إلى خوف الموظفين الذين يمتلكون المعرفة من فقدان هذه الميزة من خلال مشاركة باقي الموظفين إياها، وبالتالي يصبحون مهددين بالإستغناء. كما أن المعرفة القابلة للتطور مهمة للخريجين الجدد الذين يوظفون لأول مرة، من خلال خبرتهم الحياتية وتعليمهم اكتسب هؤلاء الأشخاص المعارف التي ستساعدهم في وظيفتهم كمبتدئين، فنظام التوظيف القائم على مبدأ المعرفة القابلة للتطور يُعتبر من المحفزات التي استخدمتها المكتبة لتعزيز السياسة العامة لمواردها البشرية. (Farnham & Stevens, 2000)

2.4.1.3.4. الفترة التي قضاها الموظفون لحصولهم على الوظيفة الحالية

جدول رقم (45): يوضح الفترة التي قضاها الموظفون لحصولهم على الوظيفة الحالية

المجموع	مراكز الأبحاث														قضاء فترة زمنية طويلة بعد التخرج للحصول على الوظيفة الحالية			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
64,6	31	100,	2	100	3	0	0	37,5	3	75,0	3	66,7	6	71,4	5	69,2	9	لا
35,4	17	0	0	0	0	100,0	2	62,5	5	25,0	1	33,3	3	28,6	2	30,8	4	نعم
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (55): يوضح الفترة التي قضاها الموظفون لحصولهم على الوظيفة الحالية

يلاحظ من الجدول رقم (45) والشكل البياني رقم (55) أن نسبة من أجابوا بـ "لا" 64,6% مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 69,2%، تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 66,7%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CREAD بنسبة 37,5%، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة.

بينما نسبة 35,4% فهي تعود للمستجوبين الذين أجابوا بـ "نعم" مثلت هذه النسبة مكتبة CDTA بنسبة 100%، ومكتبة CREAD بنسبة 62,5%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 33,3%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 30,8%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6%، ومكتبة CDER بنسبة 25,0%، لتحل في المرتبة الأخيرة كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG نسبة معدومة.

لقد كشف أفراد عينة الدراسة أنهم لم يقضوا فترة زمنية طويلة بعد التخرج للحصول على الوظيفة الحالية وتعزو الباحثة السبب، إلى الحاجة الماسة والسريعة لشغل المناصب الشاغرة في المكتبات المتخصصة، خاصة في نهاية التسعينات وبداية الألفين، فوتيرة التوظيف في تلك الأعوام ربما كانت بصفة سنوية تزامنت مع بدايات تدريس تخصص علم المكتبات والمعلومات في الجزائر. كما يعود السبب أيضا إلى كفاءة الشخص ومهارته وخبراته النادرة وإحتمال عدم تعيينه حاليا في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية يؤدي إلى تعيينه من قبل مكتبات أخرى. أو ربما يعود السبب إلى التوظيف الغير موضوعي المبني على الصداقات والقرابات والمحابة والمظاهر الخارجية، وبالتالي يتم توظيف أشخاص على حساب أشخاص آخرين.

وفي المقابل كشف أفراد عينة الدراسة أيضا أنهم قضوا فترة زمنية طويلة بعد التخرج للحصول على الوظيفة الحالية، وترجع الباحثة سبب ذلك إلى عدم وجود توازن بين سوق العمل وسوق التخصصات ، بحيث أن عدد الخريجين كل سنة يفوق عدد المناصب المالية المفتوحة لتوظيف خرجي علم المكتبات والمعلومات، فمقدار الطلب على هؤلاء المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات ضعيف جدا يتراوح ما بين منصب واحد إلى ثلاث مناصب على الأكثر في غالب الأحيان، وهذا ليس سنويا بل كل سنتين إلى ثلاث سنوات أو أكثر. وإن وجد فالعديد من الخريجين لا يملكون أي فكرة عن المتطلبات التي تفرضها عليهم المكتبات في مجال عملهم. كما يعود السبب إلى قلة عدد المؤسسات والمنظمات التي تستقبل تخصص علم المكتبات والمعلومات. المطالب الكثيرة للجهات التي فتحت أبواب التوظيف لديها كالإنتباه إلى المكان الذي درس فيه مقدم الطلب أو موضوعات أخرى كمشروع التخرج. وبالتالي شروط التقدم فيها يكون في غاية الصعوبة كما يمكن إرجاع السبب كذلك الى :

- النمو السكاني الكبير (الإنفجار السكاني)، وعدم وجود خطط للتنمية.
- تراجع سياسة الدولة في توظيف حملة الشهادات تزامناً مع الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد مؤخراً.
- شرط الخبرة الذي يعرقل توظيف حديثي التخرج .
- البحث عن أشخاص يمتلكون إمكانيات كبيرة، وخبرات طويلة، وشهادات أكاديمية عالية ومهارات وكفاءات وتوظيفهم.
- كما يلعب المظهر الخارجي دوراً لا بأس به في قبول أو رفض ملف التوظيف، ففي بعض الأحيان يكون المتقدم للعمل يمتلك كامل المؤهلات لكنه لا يمتلك مظهرًا جذابًا يناسب الصورة الذهنية التي رسمها مدير التوظيف ما يتسبب للأسف في رفضه من العمل.
- رفض المشاركة في مسابقات التوظيف لأسباب شخصية كبعد مكان وجود المكتبة وعدم وجود النقل .
- تفضيل العمل في المكتبات ورفض العمل في الأرشيفات .
- البحث عن المنصب الدائم.

2.4.1.4. إستراتيجية الاختيار والتعيين

2.4.1.4.1. سياسة الاختيار والتعيين للوظائف واضحة ومكتوبة وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع

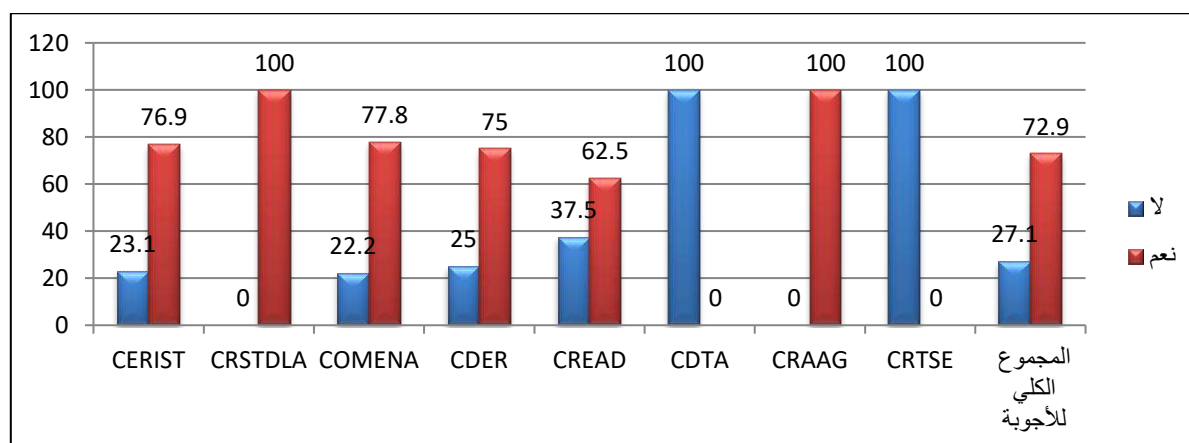
أهداف التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (46): يوضح مدى وضوح سياسة الاختيار والتعيين للوظائف وفق أسس ومعايير مرنة

تتوافق مع أهداف التخطيط الإستراتيجي

	مراكز الأبحاث	

المجموع	CERIST		CRSTDLA		COMENA		CDER		CREAD		CDTA		CRAAG		CRTSE		سياسة الاختيار والتعيين للوظائف واضحة ومكتوبة وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع أهداف التخطيط الإستراتيجي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
لا	23.1	3	0	0	22.2	2	25.0	1	37.5	3	100.0	2	0	0	100.0	2	27.1
نعم	76.9	10	100	7	77.8	7	75.0	3	62.5	5	0	0	100	3	0	0	72.9
المجموع الكلي	100	13	100	7	100	9	100	4	100	8	100	2	100	3	100	2	48



الشكل البياني رقم (56): يوضح مدى وضوح سياسة الاختيار والتعيين للوظائف وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع أهداف التخطيط الاستراتيجي

من خلال الجدول رقم (46) والشكل البياني رقم (56) المدرجين في الأعلى، يُلاحظ بأن 72,9% من المستجوبين صرحوا بأن سياسة الاختيار والتعيين للوظائف واضحة ومكتوبة وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع أهداف التخطيط الإستراتيجي، تلت هذه النسبة كل من مكتبة CRSTDLA ومكتبة CRAAG بنسبتين متساويتين قدرتا بـ 100%، تلتها مكتبة COMENA بنسبة 77,8%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 76,9%، تلتها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ومكتبة CREAD بنسبة 62,5%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA فلم يحظيا بأي نسبة .

على غرار 27,1% من المستجوبين فقد صرحوا عكس ذلك، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CDTA ومكتبة CRTSE بنفس النسبة والمقدرة بـ 100%، تليها مكتبة CREAD بنسبة 37,5% ومكتبة

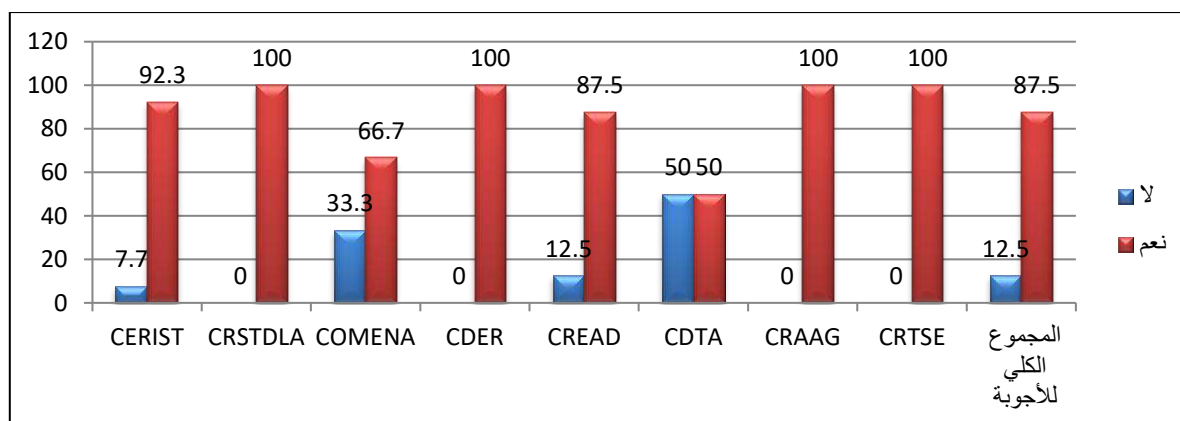
CDER بنسبة 25,0% ، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 23,1% ، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2% ، أما مكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA فلم تحظيا بأي نسبة.

تراوحت آراء المستجوبين بين موافق ومعارض، أي بين نعم سياسة الإختيار والتعيين للوظائف واضحة ومكتوبة وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع أهداف التخطيط الإستراتيجي بنسبة قدرت بـ 72,9% ، وبين لا أي سياسة الإختيار والتعيين للوظائف غير واضحة ومكتوبة وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع أهداف التخطيط الإستراتيجي بنسبة قدرت بـ 27,1% ، فتعزي الباحثة سبب التصريح الإيجابي إلى أن مسؤولي المكتبات المتخصصة ومراكز الأبحاث العلمية يعطون لعملية الإختيار ويولونها أهمية لا بأس بها، لأن اختيار الأفراد بشكل غير صحيح يُعتبر مضيعة للوقت والمال في عملية الاستقطاب، وفي إجراء المقابلات، والإختبارات. فإهتمام مسؤولي المكتبات المتخصصة بتوثيق ومتابعة إستراتيجية الاختيار وفق آلية محددة تسمح بالتلاءم بين الوظيفة ومعايير شغلها. وبين المهارات والأداء مستقبلا. كما يعود السبب أيضا إلى وجود نوعا من الإشباع في الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية للموظف، إذ يوفر لهم عادة الأجور العادلة التي تتناسب ومؤهلاتهم وخبراتهم، وتوفير الإستقرار الوظيفي لهم هذا حسب ما صرح به مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 11، صفحة 616). ومنه يمكن القول بأن سياسة الإختيار والتعيين للوظائف داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واضحة ومكتوبة وفق أسس ومعايير مرنة، تتوافق مع أهداف التخطيط الإستراتيجي كما تمتاز بالقانونية .

بينما تعود ردود الفعل السلبية في كون سياسة الإختيار والتعيين للوظائف غير واضحة ومكتوبة وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع أهداف التخطيط، إلى أن غالبية المعينين بالمكتبات المتخصصة تم إلحاقهم من خلال تنقلات الوظيفية أو التوظيفات الداخلية، بناء على أمر تكليف من طرف الإدارة العليا لمراكز الأبحاث العلمية. كما يعود السبب أيضا إلى قدم الموظفين، ففي وقت دخولهم إلى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لم تكن موجودة كل هذه الأمور والسياسات الخاصة بالإختيار والتعيين. أو لعدم التحديد الدقيق لمتطلبات وواجبات الوظيفة. كما يعود السبب أيضا إلى أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تقوم بالتخطيط لإعداد الموظفين المراد تعيينهم سنويا، إلا أن الآليات المستخدمة للتخطيط لم تكن ربما في المستوى المطلوب.

2.4.1.4.2. إتمام عملية الإختيار والتعيين بالنزاهة والموضوعية وتبتعد عن سياسة المحاباة
جدول رقم (47): يوضح مدى إتمام عملية الإختيار والتعيين بالنزاهة والموضوعية وتبتعد عن سياسة المحاباة

المجموع		مراكز الأبحاث														إتسام عملية الإختيار والتعيين بالنزاهة والموضوعية وتبتعد عن سياسة المحاباة		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
12,5	6	0	0	0	0	50,0	1	12,5	1	0	0	33,3	3	0	0		7,7	1
87,5	42	100,	2	100	3	50,0	1	87,5	7	100	4	66,7	6	100	7	92,3	12	
100,0	48	100,	2	100	3	100,	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (57): يوضح مدى إتسام عملية الإختيار والتعيين بالنزاهة والموضوعية وتبتعد عن سياسة المحاباة

إنطلاقاً من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (47) والشكل البياني رقم (57) يؤكد جُل الموظفين، أن عملية الإختيار والتعيين تتسم بالنزاهة والموضوعية وتبتعد عن سياسة المحاباة، وهذا بنسبة قدرت بـ 87,5% مثلتها على التوالي والتساوي كل من المكتبات المتخصصة التالية مكتبة CRAAG ، ومكتبة CRTSE ، ومكتبة CDER ومكتبة CRSTDLA بنسبة قدرت بـ 100%، تليها مكتبة CERTIST بنسبة 92,3%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 87,5%، تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 66,7%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CDTA بنسبة قدرت بـ 50,0%.

فيما أقر الجزء الآخر من الموظفين على أن عملية الإختيار والتعيين لا تتسم بالنزاهة والموضوعية ولا تبتعد عن سياسة المحاباة، وهذا بنسبة قدرت بـ 12,5%، مثلتها مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ومكتبة

COMENA بنسبة 33,3%، تليها مكتبة CREAD بنسبة 12,5%، لتتبعها مكتبة CERIST بنسبة 7,7%، أما باقي المكتبات المتخصصة وهم مكتبة CRTSE ومكتبة CDER ومكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA فلم يحظوا بأي نسبة .

يمكن تفسير إتمام عملية الاختيار والتعيين بالنزاهة والموضوعية وإبتعادها عن سياسة المحاباة ، إلى حرص مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على النزاهة والموضوعية في عملية الاختيار، والالتزام بسياسات وإجراءات محددة خلال عملية الاختيار، يضمن تحقيق العدالة وتعزيز التنافس النزيه للأفراد الذين يبحثون عن فرصة عمل. من يمتلكون المؤهلات اللازمة لشغل المناصب المعلن عنها. من قبل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، والمقارنة بين هؤلاء المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة. من حيث درجة صلاحياتهم ، لتلك الوظائف أي بتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وواجباتها. و بين مؤهلاتهم و خصائصهم الشخصية لشغل الوظيفة. نظراً لوجود اختلافات بين الأفراد في الاستعدادات والقدرات والميول، بالإضافة إلى تنوع الوظائف من حيث المتطلبات والخصائص العقلية اللازمة لكل منها.

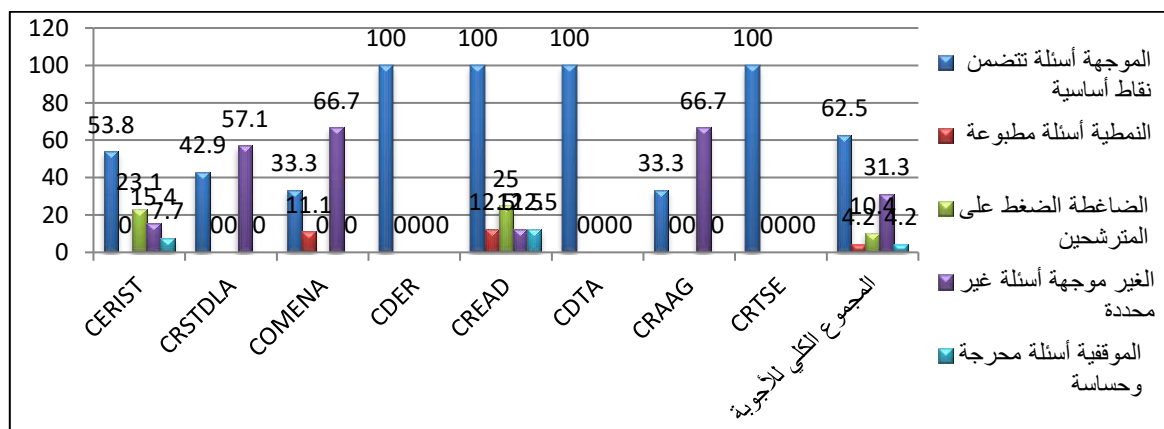
بينما تعزي الباحثة سبب تصريح 12,5% من الموظفين، على أن عملية الاختيار والتعيين لا تتسم بالنزاهة والموضوعية و لا تبتعد عن سياسة المحاباة، لأن من أهم عوامل الفساد في الدول النامية، عدم موضوعية الاختيار والتعيين للشخص الذي يشغل وظيفة غيره على أساس غير موضوعي، أي على أساس القرابة أو الصداقة أو المحاباة أو كما نقول بالدارجة "المعرفة" وغيره أحق منه في شغلها. كما يعود السبب أيضا إلى الوقت الذي فتحت فيه المكتبات المتخصصة أبوابها وأظهرت حاجاتها الماسة إلى الموظفين .لأن فيما مضى لم تكن هنالك وسائل إلكترونية للإشهار بعملية التوظيف. أو ربما لأن هؤلاء الموظفين ليس لديهم ثقة إتجاه المكتبات المتخصصة التي يعملون بها، كما لا يشعرون بالأمن والإستقرار والرضا الوظيفي .

ومنه يُستنتج أن عملية الاختيار والتعيين التي يقوم بها مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تتسم بالنزاهة والموضوعية وتبتعد عن سياسة المحاباة ، وبالتالي تختلف هذه النتيجة مع دراسة (جرغون، 2009) والتي كان من نتائجها أنه على الرغم من توفر سياسات الاختيار والتعيين في المؤسسات، فإن هذه السياسات لا تضمن المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين. وإختلفت مع دراسة (Farnham & Stevens, 2000) والتي كان من نتائجها، أن نظام اختيار الموظفين يعاني من نقص في الوعي بقضايا المساواة والإجراءات الأساسية التي ينبغي على القائمين على التوظيف اتباعها.

2.4.1.4.3. أساليب المقابلة الأكثر إستعمال

جدول رقم (48): يوضح أساليب المقابلة الأكثر إستعمال

المجموع	مراكز الأبحاث														من أساليب المقابلة الأكثر إستعمالا				
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت	
	62,5	30	100,0	2	33,3	1	100,0	2	100	8	100	4	33,3	3	42,9	3	53,8	7	الموجهة
	4,2	2	0	0	0	0	0	0	12,5	1	0	0	11,1	1	0	0	0	0	النمطية
	10,4	5	0	0	0	0	0	0	25,0	2	0	0	0	0	0	0	23,1	3	الضاغطة
	31,3	15	0	0	66,7	2	0	0	12,5	1	0	0	66,7	6	57,1	4	15,4	2	الغير موجهة
	4,2	2	0	0	0	0	0	0	12,5	1	0	0	0	0	0	0	7,7	1	الموقفية



الشكل البياني رقم (58): يوضح أساليب المقابلة الأكثر إستعمال

إنطلاقاً من البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول رقم (48) أكدت نسبة 62,5% من عينة الدراسة أن من أساليب المقابلة الأكثر إستعمالاً داخل المكتبات المتخصصة هي المقابلة الموجهة مثلتها على التوالي والتساوي، كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CRTSE ومكتبة CDER بنسبة قدرت بـ 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 53,8%، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة

42,9%، لتحل في المرتبتين الأخيرتين كل من مكتبة CRAAG ومكتبة COMENA بنسبتين متساويتين قدرت بـ 33,3%.

بينما أكدت 31,3% من عينة الدراسة أن من أساليب المقابلة الأكثر إستعمالاً داخل المكتبات المتخصصة، هي المقابلة الغير موجهة مثلت هذه النسبة كل من مكتبة COMENA ومكتبة CRAAG بنفس النسبة والمقدرة بـ 66,7%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%، ومكتبة CERIST بنسبة 15,4%، لتليها مكتبة CREAD بنسبة 12,5%، أما باقي المكتبات المتخصصة مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CDER فلم تشهد أي نسبة.

على خلاف 10,4% من عينة الدراسة أكدوا بأن من أساليب المقابلة الأكثر إستعمالاً داخل المكتبات المتخصصة هي المقابلة الضاغطة، ممثلة بمكتبتين متخصصتين فقط وهما مكتبة CREAD بنسبة 25,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 23,1%، أما باقي المكتبات المتخصصة وهم مكتبة CRSTDLA ومكتبة COMENA ومكتبة CDER ومكتبة CDTA ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة .

في حين أكدت 4,2% من عينة الدراسة أن من أساليب المقابلة الأكثر إستعمالاً داخل المكتبات المتخصصة هي المقابلة النمطية، مثلتها مكتبة CREAD بنسبة 12,5%، ومكتبة COMENA بنسبة 11,1%، أما باقي المكتبات المتخصصة وهم مكتبة CRSTDLA ومكتبة CERIST ومكتبة CDER ومكتبة CDTA ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة.

وفي المقابل أكدت 4,2% من عينة الدراسة أن من أساليب المقابلة الأكثر إستعمالاً داخل المكتبات المتخصصة هي المقابلة الموقفية، مثلتها مكتبة متخصصة واحدة وهي مكتبة CERIST بنسبة قدرت 7,7%، أما باقي المكتبات المتخصصة وهم مكتبة CRSTDLA ومكتبة COMENA ومكتبة CDER ومكتبة CDTA ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة

يعود سبب تفضيل 62,5% من أفراد عينة الدراسة لأسلوب المقابلة الموجهة في إختيار الموارد البشرية، لكون هذا الأسلوب يشمل أسئلة محددة يسترشد ويتقيد بها القائمون بعملية المقابلة، لجمع أكبر كمية ممكنة من المعلومات، وإكتشاف خلفيات المتقدمين لشغل الوظائف، بما يتيح للقائمين بعملية المقابلة اتخاذ قرارات دقيقة بشأن المتقدمين. ويتميز هذا الأسلوب بمرونة منظمة يعطي الحق للقائمين بالمقابلة أن يطرحوا أسئلة من قبلهم بما يرونه مناسباً لإتمام عملية المقابلة بنجاح.

بينما يعود سبب تفضيل 31,3% من أفراد عينة الدراسة لأسلوب المقابلة غير الموجهة في إختيار الموارد البشرية، لأن هذا الأسلوب قائم على حرية طرح الأسئلة والإستفسارات من قبل القائمون بعملية المقابلة على المتقدمين لشغل الوظائف، وحرية الإجابة على هذه الأسئلة والإستفسارات للمتقدمين والتعبير عما بداخلهم، ومن ثم يستطيع القائمون بعملية المقابلة الحكم على هؤلاء المتقدمين.

كما يعود سبب تفضيل 10,4% من أفراد عينة الدراسة، لأسلوب المقابلة الضاغطة ، لأن هذا الأسلوب قائم على الضغط النفسي للمتقدم وذلك للوصول إلى نقاط الضعف ومعرفة مدى قدرته على تحمل الضغط. كنتكلم المسؤول بطريقة إستفزازية، أو جدلية جدا، أو إثارة التوتر لدى المتقدمين. وهذا ما يؤدي إلى نجاح الموظف المحترم لكونه قد يتصرف بطبيعته وبما تمليه عليه تربيته، أما المتقدم المتعصب فقد يفشل وهذا يعد مؤشراً هاماً لمدى قدرته على تحمل ضغوط العمل إذا تم إختياره.

يعود سبب تفضيل 4,2% من أفراد عينة الدراسة للمقابلة النمطية في إختيار الموارد البشرية، لأن هذا الأسلوب يتم بشكل مسبق، من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة وطبعها وطرحها من قبل القائمون بعملية المقابلة على المتقدمين لتسجيل الإجابات بسهولة وسرعة تامة .

كما يعود سبب تفضيل 4,2% من أفراد عينة الدراسة لأسلوب المقابلة الموقفية في إختيار الموارد البشرية، لأن هذا الأسلوب قائم على الأسئلة التي تشكل في مجملها موقفاً محرجاً قد يتعرض لها المتقدم أثناء شغله الوظيفة لمعالجته، وبذلك تستطيع اللجنة التقييم والتنبؤ بمدى نجاح المتقدم لشغل الوظائف أو عدمه في مواجهة المواقف المحرجة أثناء العمل.

2.2.3. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

2.2.3.1. التدريب الإستراتيجي

2.2.3.1.1. وجود لدى المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج

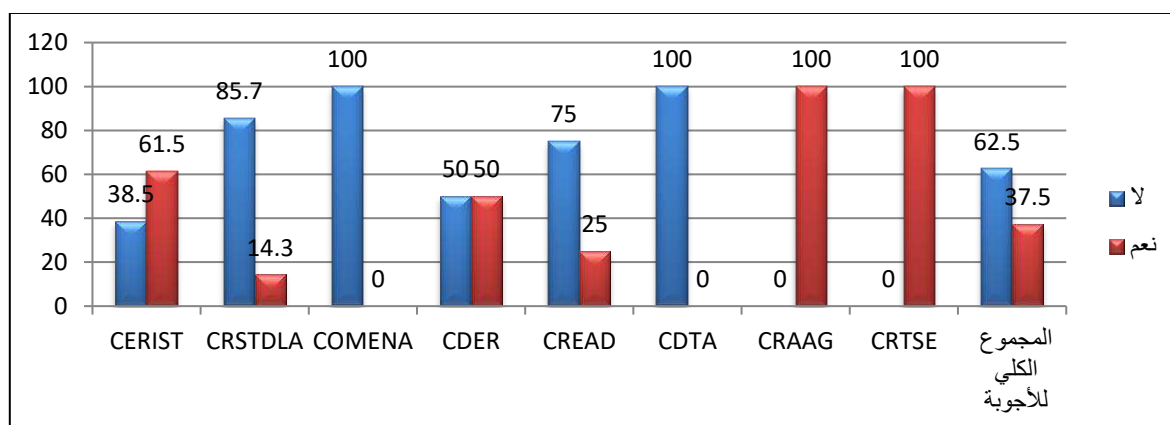
التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين

جدول رقم (49): يوضح وجود لدى المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم

البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين

	مراكز الأبحاث	

المجموع	CERIST		CRSTDLA		COMENA		CDER		CREAD		CDTA		CRAAG		CRTSE		وجود لدى المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
لا	62,5	30	0	0	100	9	50,0	2	75,0	6	100,0	2	0	0	38,5	5	
نعم	37,5	18	100,0	2	0	0	50,0	2	25,0	2	0	0	100	3	61,5	8	
المجموع الكلي	100,0	48	100,0	2	100	9	100	4	100	8	100,0	2	100	3	100	13	



الشكل البياني رقم (59): يوضح وجود لدى المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين

ردود الفعل السلبية لمفردات العينة إتجاه متغير وجود لدى المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين، تعكسها نسب الآراء الموضحة في الجدول رقم (51) حيث بلغت 62,5%، هذا ما أكدته كل من مكتبة CDTA ومكتبة COMENA بنسبة 100%، لتحل في المرتبة الثالثة مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7% أما في المرتبة الخامسة مكتبة CREAD بنسبة 75,0%، ثم CDER في المرتبة السادسة بنسبة 50,0%، وأخيرا مركز البحث CERIST والذي جاء في المرتبة الثامنة بنسبة 38,5% .

بينما ردود الفعل الإيجابية لمفردات العينة إتجاه متغير وجود لدى المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين، يعكسها 37,5% من آراء أفراد

العينة، وتؤكددها كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG بنسبة 100%، لتليها كل من مكتبة CERIST بنسبة 61,5%، ومكتبة CDER بنسبة 50,0%، وهما نسبتان متقاربتان نوعاً ما. لتحل في المراتب الأخيرة كل من مكتبة CRSTDLA ومكتبة CREAD بنسبة 25,0% و 14,3% على التوالي.

يعود سبب الردود السلبية لمفردات العينة، إتجاه متغير وجود لدى المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين إلى ثلاث نقاط رئيسية: أولاً التوظيف الحديث نسبياً لبعض أفراد المكتبة حيث هؤلاء لا يعلمون بوجود أو عدم وجود هذه اللائحة أو السياسة، لأنهم لم يتلقوا بعد تدريباً، فهم لا يملكون خبرة في المجال. ثانياً هناك بعض من الموظفين لا يبدون أي إهتمام بالعملية التدريبية ولا يرغبون في تنمية إهتماماتهم وقدراتهم، فهم يرون التدريب غير ضروري بالنسبة لهم لأنهم في المستوى المطلوب. ثالثاً لا يمكن في أي حال من الأحوال أن لا يكون هناك لائحة أو سياسة خاصة بالبرامج التدريبية في مراكز الأبحاث العلمية، فأمور التدريب من أولويات وغايات هذه المراكز، وهذا ما أكدته كل رؤساء الأقسام الذين تم إجراء المقابلة معهم (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 12، صفحة 616)، فأن خطة وإستراتيجية التدريب جزء لا يتجزأ من خطة وإستراتيجية المكتبة وبالتالي ، لابد من إحداث التكامل فيما بينهما، وأن تكون خطة التدريس إثراءً ودعمًا لخطة المكتبة إلا أن الوثيرة التي تتم بها إستراتيجية التدريب، أي إستغراق فترة زمنية طويلة للقيام بعملية التدريب يؤثر على إستراتيجية وسياسة البرامج التدريبية.

لذلك وجب على هؤلاء الموظفين بناء تصورات لحاجاتهم المستقبلية التي يسعون لإشباعها، ونظرتهم لمسيرتهم المهنية من مختلف الجوانب، بحكم أن هذه الفئة من الموظفين تتميز بأعمار شابة وما يقابلهم من طموح لتحسين مسارهم الوظيفي، ولتحديد معارفهم وتحسينها، وإخبارهم عن المسالك المهنية المتوفرة لإتاحة فرصة تنميتهم وتطوير جهودهم، ولتحسين أدائهم في العمل.

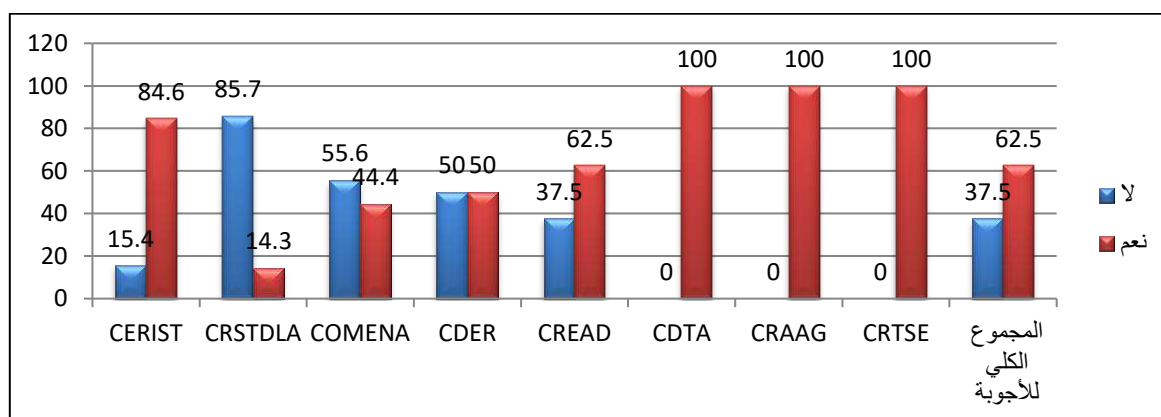
بينما يعود سبب الردود الإيجابية لمفردات العينة، إتجاه متغير وجود لدى المكتبة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين، إلى أن هذه الفئة تلقت تدريباً في مجال عملها أو تخصصها، وهي تُشير إلى الفئة الراغبة في العمل، والتي لديها طموح لتنمية مهاراتها، وتم إدماجها ضمن إحتياجاتها التدريبية. كما تشمل على فئة الدراسات العليا للمسمى الوظيفي مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي رئيسي أو مستشار والتي يشغلها كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي المكتبات، حيث أنهم على دراية بوجود مثل هذه اللائحة والسياسة داخل المكتبات المتخصصة خاصة ومراكز البحث عامة، فإتاحة البرامج التدريبية يعتبر فرصة لصقل المهارات، إكتساب وإكتشاف الخبرات

الإيجابية إتجاه المهنة المكتبية، ورفع مستوى الكفاءات، والعمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والإتجاهات أيضاً وبتحقيق أهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية .

2.2.3.1.2. الإستفادة من دورات تدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أو خارجها

بغية معرفة إذا إستفاد موظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية من دورات تدريبية، قامت الباحثة بطرح السؤال رقم (45) من إستمارة الإستبيان والذي جاء في نصه: هل إستفدت من دورات تدريبية داخل المكتبة أو خارجها، وقد خلصت معطيته إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (50) والشكل البياني رقم (60) جدول رقم (50): يوضح الاستفادة من دورات تدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أو خارجها

المجموع		مراكز الأبحاث														الإستفادة من دورات تدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أو خارجها		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
37,5	18	0	0	0	0	0	0	37,5	3	50,0	2	55,6	5	85,7	6		15,4	2
62,5	30	100,	2	100	3	100,	2	62,5	5	50,0	2	44,4	4	14,3	1		84,6	11
100	48	100,	2	100	3	100,	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (60): يوضح الاستفادة من دورات تدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أو خارجها

إنطلاقاً من البيانات أعلاه، يُلاحظ بأنه تتأكد حالة من الإيجابية لدى مختلف إجابات مفردات عينة الدراسة إتجاه الإستفادة من دورات تدريبية داخل المكتبة أو خارجها، والتي تعدت في مجملها 62,5%

من مجموع نسبة الآراء. حيث شملت هذه النسبة كل من المكتبات التالية CDTA و CRAAG و CRTSE بنسبة وصلت إلى 100 %، لتليها كل من مكتبي CERIST و CREAD بنسبة 84,6% و 62,5% على التوالي، ثم مكتبة CDER بنسبة 50,0%، ومكتبة COMENA بنسبة 44,4%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% .

كما سادت حالة من السلبية لدى مختلف إجابات مفردات عينة الدراسة، إتجاه الإستفادة من دورات تدريبية داخل المكتبة أو خارجها، والتي وصلت في مجملها إلى 37,5% من مجموع نسبة الآراء. حيث تؤكد كل من مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، ومكتبة COMENA بنسبة 55,6%، ومكتبة CDER بنسبة 50,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 15,4%، ومكتبة CREAD بنسبة 37,5% .

يعود سبب تأكيد المستجوبين لإستفادتهم من دورات تدريبية داخل المكتبة أو خارجها، إلى التخصص المفتوح في التدريب، أي موضوع التدريب تناسب مع الإحتياجات التدريبية للمكتبة، كما أن نوعية التدريب تناسبت مع ما يتطلبه المؤهل والمنصب الحالي، وهذا سيؤدي إلى نقلة نوعية في المتدربين والموظفين. فالدورات المتاحة في مراكز الأبحاث العلمية المدروسة أو غيرها من الدورات الهدف منها، هو إعطاء فرصة للموظف ليفكر بطريقة جديدة في العمل، وتشجيعه على إتباع آليات وأفكار جديدة غير معتادة في العمل، كما تعزز مبدأ التفكير العميق والسليم والتفكير الإبداعي، و تزيد العلاقات بين المتدربين فيما بينهم. وتوفر وقتهم ومجهودهم وتقلل من الأخطاء الممكن حدوثها.

بينما تشمل أسباب عدم الإستفادة من التدريب لبعض الموظفين، لأنهم لا يرغبون ولا يسعون إلى تحسين مستوياتهم الوظيفية، لعدم وجود الحوافز من قبل جهة العمل، فيشعرون أن حضورهم من عدمه لن يغير من وضعهم شيئاً، كذلك ضعف الإحساس بالمسؤولية إتجاه العمل، والنظرة القاصرة للبعض كمصدر دخل مادي فقط لا غير، إلى جانب التكلفة المادية المرتفعة لبعض الدورات، والتي تشكل العائق الأكبر أمام الموظف الراغب فيه. أضف إلى ذلك عدم رغبة الموظفين في التطوير وعدم قناعتهم بالتغيير، وهذا يلقي باللوم على المراكز البحثية نفسها بعدم تعريفها بالفوائد التي ستعود عليه من جراء التدريب، لافتاً إلى أنه كثيراً ما يتغير الموظفين بشكل جذري حين يجدون مديرين يقدرهم أداءهم ويعاملونهم بمزيد من التقدير والإحترام والإيمان بالقدرات التي يمتلكونها، ويرشدونهم إلى مواطن القوة والضعف في شخصياتهم.

ومن أسباب عزوف الموظفين كذلك عن تنمية مستوياتهم إلى الخمول الذي يقتل كل طموح وظيفي والإختلاط والإحتكاك بكثرة المحبطين والمحاربين للإنجاز، بإعتقاد الكثير من الموظفين عدم جدوى المشاركة في هذه الدورات، حيث أن زملائهم لم يحصلوا على أية مزايا لمشاركتهم فيه، أو إتباع أساليب تدريس غير

فعالة والإخفاق في جذب المتدربين للمشاركة، وعدم تقديم القادة نموذجاً إيجابياً يمكن الاقتداء به، أو غياب الهدف الذي يؤدي إلى غياب الرغبة في كثير من الأحيان لدى المتدربين نتيجة بذلهم مجهود إضافي من أجل التكيف مع موقف لا يعكس إهتماماتهم لكنهم مطالبون بالمشاركة فيه. وبالتالي يؤدي مباشرة إلى الفشل والإخفاق في تحقيق أهداف البرامج التدريبية.

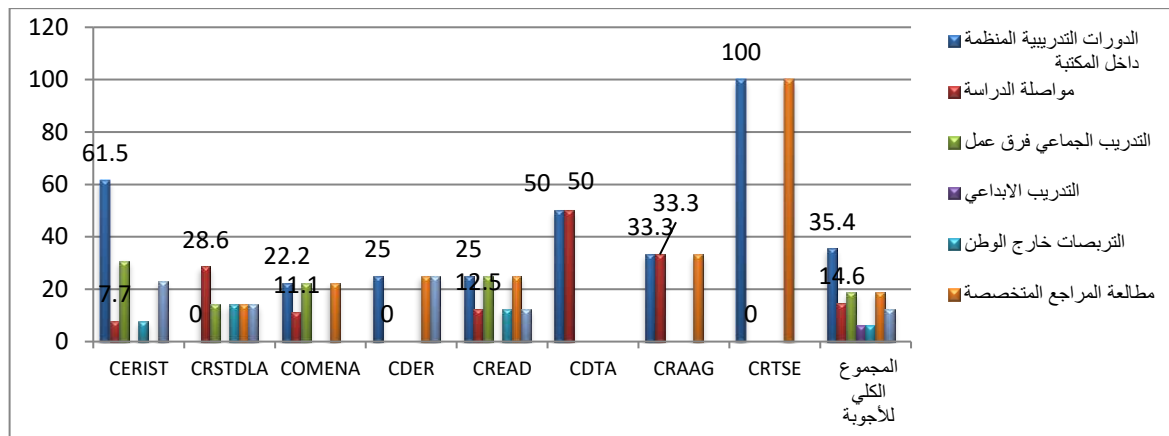
وترى الباحثة أنه من الضروري على مسؤولي المكتبات ، السعي لتوفير مثل هذه الوظائف الخاصة بالتدريب بكثرة وبصفة مستمرة. لتحقيق الإستقرار النفسي، والتخفيف من الضغوطات الناجمة عن قلة المعرفة، وتوفير فرص متكافئة لجميع الموظفين في المكتبات المتخصصة، من أجل تطوير وتنمية قدراتهم، بتوفير برامج تدريبية مناسبة لهم، وتخصيصهم، وتخصيص ميزانية معتبرة لوظيفة التدريب في شتى المجالات والمستويات والمؤهلات، فإرساء خطط التدريب وتطبيقها يُحقق الفعالية التنظيمية بأقل جهد ممكن. كما يُعتبر التدريب عنصراً مهماً في زيادة معارف الموارد البشرية وزيادة الخبرة والكفاءة مما يؤثر على السير الجيد للعمل في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية.

2.2.3.1.3. أنواع التدريب المستفاد منها

جدول رقم (51): يوضح أنواع التدريب المستفاد منها

المجموع		مراكز الأبحاث														أنواع التدريب المستفاد منها		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
35.4	17	100.0	2	33.3	1	50.0	1	25.0	2	25.0	1	22.2	2	0		61.5	8	الدورات التدريبية المنظمة داخل المكتبة
14.6	7	0	0	33.3	1	50.0	1	12.5	1	0	0	11.1	1	28.6	2	7.7	1	
18.8	9	0	0	0	0	0	0	25.0	2	0	0	22.2	2	14.3	1	30.8	4	التدريب الجماعي فرق عمل
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التدريب الإبداعي
6.3	3	0	0	0	0	0	0	12.5	1	0	0	0	0	14.3	1	7.7	1	التربصات خارج الوطن

مطالعة المراجع المتخصصة	القيام بالبحوث والدراسات في المجال
0	3
0	23,1
1	1
14,3	14,3
2	0
22,2	0
1	1
25,0	25,0
2	1
25,0	12,5
0	0
0	0
1	0
33,3	0
2	0
100,0	0
9	6
18,8	12,5



الشكل البياني رقم (61): يوضح أنواع التدريب المستفاد منها

توضح البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول رقم (51) أن نسبة 35,4 % من الأفراد الذين استفادوا من التدريب، ويؤكدون أن الدورات التدريبية منظمة داخل المكتبة، حيث ضم هذا المتغير كل من مكتبة CRTSE بنسبة 100%، ومكتبة CERIST بنسبة 61,5%، ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، لنتساوى كل من مكتبة CDER ومكتبة CREAD بنفس النسبة وهي 25,0%، لتحل في المرتبة الأخيرة COMENA بنسبة 22,2%.

ليحل في المرتبة الثانية متغير مطالعة المراجع المتخصصة، ومتغير التدريب الجماعي لفرق العمل، بنسبة متساوية قدرت بـ 18,8%، فالمتغير الأول يشمل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية التالية CRTSE بنسبة 100%، و CRAAG بنسبة 33,3%، وفي نفس المرتبة كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDER بنسبتين متساويتين قدرت بـ 25,0%، لتليهما على التوالي كل من مكتبتَي COMENA و CRSTDLA بنسبة 22,2% و 14,3%. أما المتغير الثاني فشمّل المكتبات التالية CREAD بنسبة 25,0%، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2%، و CRSTDLA بنسبة 14,3%، و CERIST بنسبة 30,8%.

ليحل في المرتبة الثالثة متغير مواصلة الدراسة بنسبة قدرت بـ 14,6%، ليضم كل من مكتبات مركز الأبحاث التالية CRAAG بنسبة 50,0%، يليه CDTA بنسبة 33,3%، و CRSTDLA بنسبة 28,6%، و CREAD بنسبة 12,5%، وكل من COMENA و CERIST بنسبة 11,1% و 7,7% على التوالي.

ليحل في المرتبة الرابعة متغير القيام بالبحوث والدراسات في المجال بنسبة قدرت بـ 12,5%، يضم هذا المتغير كل من مكنتات مراكز الابحاث العلمية التالية: CDER بنسبة 25,0%، و CERIST بنسبة 23,1%، و CRSTDLA بنسبة 14,3%، و CREAD بنسبة 12,5%.

ليحل في المرتبة الرابعة متغير التربصات خارج الوطن بنسبة قدرت بـ 6,3% ليضم هذا المتغير ، كل من مكنتات مركز الأبحاث التالية: CRSTDLA بنسبة 14,3%، و CREAD بنسبة 12,5%، في حين لم يحظى متغير التدريب الإبداعي بأي نسبة .

إن أكثر أفراد العينة تلقوا تدريبهم داخل مكنتات مراكز الأبحاث العلمية أو في محيط العمل، أي أثناء أدائهم عملهم، مراعاة للجانب المادي لمراكز الأبحاث العلمية التي تحاول تحقيق أكثر إستفادة من خلال الإعتماد على هذا الأسلوب. بحيث يهيئ الفرصة للموظف لإكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله، إذ أنه يربط المتدرب ماديا ونفسيا بمحيط العمل، ويوفر للمتدرب فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل ، وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان أداء للعمل، فإستطاعة المدرب أن يُقيم بإمتياز مقدار ما حققه المتدرب من تقدم عملي، وما بقي عليه من جهد. فالعمل التدريبي يسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له سابق. وهذا ما يؤكد إمتلاك مكنتات مراكز الأبحاث العلمية لبرنامج تدريبي.

أما مطالعة المراجع المتخصصة أي التكوين الذاتي في تطوير المهارات، فيكون من خلال الإطلاع والبحث في المصادر المختلفة وخاصة شبكة الأنترنت ،والإنتقال من مرحلة الإنتظار التي تقوم بها مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قصد مساعدته على التكوين والترقية، إلى مرحلة الإعتماد على النفس والمبادرة الشخصية المستقلة المنبعثة من إرادته الحرة لطلب العلم والمعرفة .ومن أجل التحسين المهني تماشيا مع التطورات والمستجدات في إطار علمي منظم. أي التحرر من قيود البرامج المحددة زمانيا ومكانيا.

بينما يرجع سبب إختيار بعض أفراد العينة للتدريب الجماعي لفرق العمل، لأن هذا النوع يقوم على المعرفة، ولكنها ليست المعرفة التي تصل إلى المتدرب، وإنما هي تلك المعرفة التي تكتشف عن طريق ، الأنشطة وتطبيق المفاهيم والتقنيات، وتفاعل وتشارك المتدربين معا، من أجل أن يساهموا في تحسين وتحصيل الأهداف التدريبية، والإتجاهات والدوافع من خلال العلاقات بينهم. ويبنى التدريب الجماعي لفرق العمل على أساس خلق بيئة تدريب فعالة، تزود المتدربين بفرص للمناقشة، والمجادلة والتفاوض في إيجاد المعرفة، حيث يشارك المتدرب في بناء المعرفة لدى المتدربين. ويمكن أن يكون التدريب الجماعي لفرق

العمل حضوري أو عن بعد، بإستخدام أدوات وخدمات للويب مثل: المدونات، المنتديات، مواقع التعليم الإلكتروني، خلاصات المواقع RSS... .

ويرجع سبب تفضيل مواصلة الدراسة، إلى أن هذا النوع من التدريب يشمل كل التطورات والتغيرات والإستحداثات التي تخص علم المكتبات والمعلومات، كما ينمي المعارف والمهارات والإتجاهات ويلبي الإحتياجات بالسرعة والطريقة التي تتناسب القدرات والحاجات المهنية والعلمية،

بينما القيام بالبحوث والدراسات في المجال فهو موجه للفئة المتعطشة للدراسة والتي مازالت تزاوّل دراستها بغية الحصول على شهادات عليا كالماستر، الماجستير، الدكتوراه، للتترقى في منصبها، من خلال زيادة ثقافتهم المعرفية، وتعليمهم كيفية تحقيق التوازن بين المسؤوليات الملقاة على عاتقهم والأبحاث ، التي يقومون بها، وجعلهم متفوقين أكثر. لأن التحدي الكبير الذي يواجهه المكتبيين اليوم هو التدريب على التحصيل العلمي وإستخدامه بما يناسب حاجاتهم المعلوماتية.

التدريب أو التبرصات خارج الوطن ويتعلق خاصة بالإطارات السامية لمراكز الأبحاث العلمية كرؤساء الأقسام ومسؤولي المكتبات، من خلال البعثات التدريبية، وفق ما تقتضيه طبيعة العمل. حيث يسمح هذا التدريب بإضافة معلومات جديدة وإكتساب خبرات تمكن المتدربين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية ، وبالتالي تعود بالفائدة على مراكز الأبحاث والموظفين. فهذا النوع من التدريب يسمح بالإتقاء أفرادها بإطارات من مكتبات أخرى يتم خلالها التبادل المعرفي والمهني.

أما فيما يخص التدريب الإبداعي والذي لم يلقى أي إعتبار من قبل أفراد العينة المدروسة فيرجع سببه إلى عدم وجوده في الأصل في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وعدم إدراك معناه. وهذا ما يؤكد عدم إتاحة الفرصة للأفراد إبداء الأفكار والمبادرات، وعدم منح حرية الإبداع. رغم أن التدريب الإبداعي يعزز قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، ويساهم في التوصل إلى حل مبتكر وفعال للمشكلة. كما يساهم في تشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لتوفير بيئة مناسبة لاكتشاف المواهب وتنميتها، كما يساهم في الاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر ، والتكيف مع التغيرات ، والمساهمة في تنمية المهارات، إلى جانب تحقيق الإبداع الذاتي، وتطوير المنتجات الجديدة.

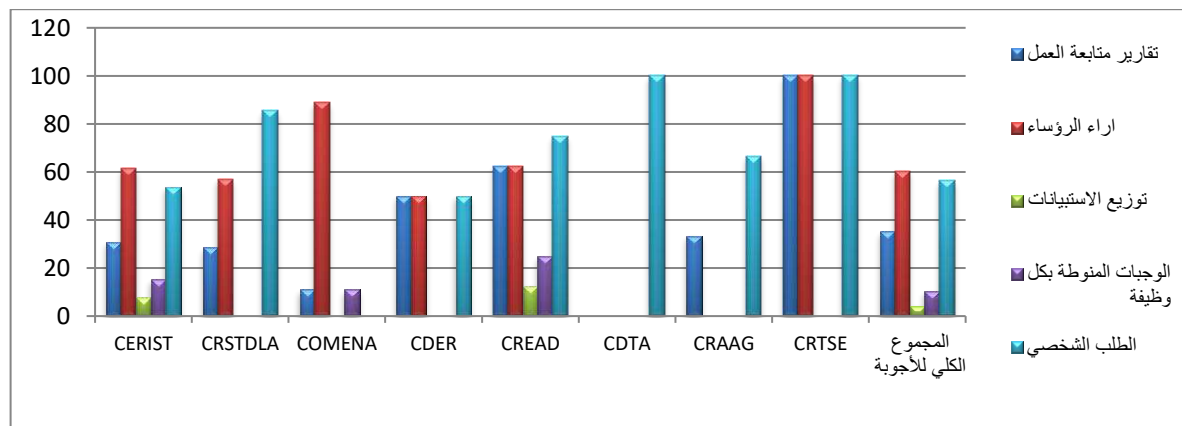
2.2.3.1.4. الوسائل المستخدمة من قبل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية

يعد التدريب أحد الأساليب المعتمدة في تنمية الموارد البشرية، إذ يعتمد على عدة شروط ينبغي توفرها، حتى تسهل عملية التعليم والتعلم وتأتي ردودها بشكل جيد. ومن أهم الشروط المؤثرة في التدريب ، الوسائل المستخدمة. ولتحديد الإحتياجات التدريبية ولمعرفة مدى إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتحسين هذه الوسائل، إرتأت الباحثة إستجواب المبحوثين عن ماهية الوسائل المستخدمة من قبل المكتبة ، لتحديد الإحتياجات التدريبية. هذا ما يوضحه جدول رقم (52) والشكل البياني رقم (62) ،

جدول رقم (52): يوضح الوسائل المستخدمة من قبل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لتحديد

الإحتياجات التدريبية

المجموع	مراكز الأبحاث														الوسائل المستخدمة من قبل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية	
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
تقارير متابعة العمل	35.4	1	100.0	2	33.3	1	0	0	62.5	5	50.0	2	11.1	1	28.6	2
أراء الرؤساء	60.4	2	100.0	2	0	0	0	0	62.5	5	50.0	2	88.9	8	57.1	4
توزيع الإستهيبانات	4.2	2	0	0	0	0	0	0	12.5	1	0	0	0	0	7.7	1
الواجبات المنوطة بكل وظيفة	10.4	5	0	0	0	0	0	0	25.0	2	0	0	11.1	1	0	0
الطلب الشخصي	56.3	2	100.0	2	66.7	2	100.0	2	75.0	6	50.0	2	0	0	85.7	6



الشكل البياني رقم (62): يوضح الوسائل المستخدمة من قبل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية

أسفرت الدراسة أن مجموع 60,4% من موظفي هاته المكاتب تم تدريبهم إمتثالا لآراء رؤساءهم، حيث مثلتها كل من مكتبة مركز البحث CRTSE بـ 100%، ثم مكتبة COMENA بنسبة 88,9%، تليهم كل من مكتبة CREAD و CERIST بنسبتين متقاربتين جدا 62,5% و 61,5%، ليحل في المرتبتين الأخيرتين كل من CRSTDLA بنسبة 57,1%، و CDER بنسبة 50,0% .

أما 56,3% من موظفي هاته المكاتب تم تدريبهم وفق طلبهم الشخصي، مثلتها كل من مكتبة مركز البحث CRTSE و CDTA بنسبة 100%، لتليها مكتبة مركز البحث CRSTDLA بنسبة 85,7%، ثم CREAD بنسبة 75,0%، و CRAAG بنسبة 66,7%، و CERIST بنسبة 53,8%، وأخيرا CDER بنسبة 50,0% .

أما 35,4% من موظفي هاته المكاتب تم تدريبهم إعتماذا على تقارير متابعة العمل، حيث مثلتها كل من مكتبة مركز البحث CRTSE بنسبة 100%، لتليها مكتبة مركز البحث CREAD بنسبة 62,5%، و CDER بنسبة 50,0%، و CRAAG بنسبة 33,3%، و CERIST بنسبة 30,8%، ثم كل من CRSTDLA و COMENA بنسبتين 28,6% و 11,1% على التوالي.

أما 10,4% من موظفي هاته المكاتب تم تدريبهم إنطلاقا من الوجبات الممنوعة بكل وظيفة، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبة مركز البحث CREAD بنسبة 25,0%، و CERIST بنسبة 15,4%، ومن ثم COMENA بنسبة 11,1% .

أما 4,2% من موظفي هاته المكاتب تم تدريبهم من خلال توزيع الإستبيانات، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبة مركز البحث CREAD بنسبة 12,5% و CERIST بنسبة 7,7% .

إن القراءة الإحصائية أعلاه، توضح أن إستقصاء آراء الرؤساء هي الوسيلة الأولى المستخدمة من قبل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية، والتي بشأنها يتم معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين، لأن الرئيس والمرؤوس على صلة مباشرة ببعضهما البعض. لذلك يمكن أن يدرك الرئيس نقاط ضعف مرؤوسيه أو فريقه، وتقدير من يحتاج للتدريب، ونوعية هذا التدريب، ومستواه. فهذه الوسيلة تنتقي الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لتدريبهم وفق ما يتطلبه الهيكل التنظيمي ونشاط المكتبة، فمثلا عندما تُدرج تكنولوجيا جديدة في المكتبة تقوم هذه الأخيرة بتوجيه فئة معينة من الموظفين لأكتساب

مهارات مميزة تعطيهم القدرة على الإلمام بهذه التكنولوجيا. فالتدريب له عامل تأثير على الفرد وإستعداداته للعمل على التكنولوجيا، وبدوره يحرك معارف الفرد وإستعداداته للعمل على التكنولوجيا المدرجة وهذا ما يتطلب تكثيفا في التدريب لصالح الأفراد حتى يتماشوا مع هذه التكنولوجيا. ولعل السبب في ذلك أيضا يعود أولا لوجود تفاهم داخل الفريق ككل بحيث يحاول المسؤول دائما الإستماع إلى عناصر فريقه ومن ثم إقتراحها على مصلحة التدريب ، فمثلا إذا كان هناك إعلان عن وظائف شاغرة في الهيكل التنظيمي يتم دراسة وضعية وحالة الأفراد حسب الشروط الموضوعية في الإعلان، وبعد التشاور وموافقة المسؤول المباشر على الموظفين يتم توجيه الأفراد المقبولين من جراء هذه العملية للقيام بدورة تدريبية، بمعنى أن هذه التدريبات قد تم التخطيط لها مسبقا. وبالتالي فإنه يوجد تنسيق بين المكتبة ومراكز الأبحاث المدروسة هذا حسب ما صرح به مسؤولي المكتبات المتخصصة خلال المقابلة (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 13، صفحة 616).

أما الوسيلة الثانية المستخدمة من قبل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية، فهي الطلب الشخصي للموظف، لكونه المعني به وينحصر دوره في تحديد ما يمكن أن يقوم به هو شخصيا لتطوير أدائه ومقابلة إحتياجات تطوره. فالأفراد لهم الحق في إختيار نوع التدريب الذي يحسون أنهم بحاجة إليه. لتحسين مستواهم المعرفي والعملي معا، فالتفكير بهذه الطريقة وبحث الموظفين عن التدريب يؤكد مدي وعيهم بفوائده وإيمانهم بضرورة وحتمية التغيير والتطوير، مما سيؤدي إلى نقلة نوعية لديهم، كما يمكن تعليل سبب إختيار هذه الفئة من الموظفين لوسيلة الطلب الشخصي، لكونهم يسعون لتطوير أنفسهم، فهم يبحثون عن الدوافع التي تساعد على تطوير الذات. وبموافقة المكتبة على طلبهم للتدريب يعني إعطاءهم فرصة ليفكروا بطريقة جديدة في العمل، وتشجيعهم على إتباع آليات وأفكار جديدة غير معتادة في العمل، بحيث تفتح آفاق تفكيرهم وتريهم الأشياء والأفكار المتبعة في دول أخرى أو مكتبات أخرى وأيضا تزيد العلاقات بين المتدربين فيما بينهم .

أما الوسيلة الثالثة المستخدمة من قبل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية وهي تقارير متابعة العمل، وفيها يتم التعرف على آراء ومقترحات الرؤساء أو آراء اللجان الإستشارية بمركز البحث، فهي الأكثر قدرة على التعرف على التطورات الحديثة في الموضوعات المختلفة وأيضا ربطها بالإنجازات، هذه التقارير عادة عامة يشار فيها إلى البرامج التدريبية المرادة من قبل الجهات، أي أن الآراء غالبا ما تكون نمطية وواسعة المفهوم والدلالة يتم تقديمها كل فترة بصورة مستمرة لتحديد أداء الموظفين داخل المكتبات، من خلال المقارنة بين الأداء الواقعي والأداء العملي للموظفين. كما يمكن من خلال هذه التقارير تحديد ما يحتاجه الموظف لتدريبه وتطويره ومدى كفاءته وقدرته على الإنتهاء من كافة المهام الملزم بها، وذلك من أجل التطوير الوظيفي.

أما الأفراد الذين يؤكدون أن الواجبات المنوطة بكل وظيفة هي الوسيلة الأكثر شيوعاً في تحليل الاحتياجات التدريبية ، لكونها تساعد على إثبات الفارق بين مؤهلات الأفراد والمؤهلات التي يستوجب توفرها لديهم لشغل الوظيفة. كما تساهم أيضاً في تحديد المعلومات المتعلقة بواجبات ومهام الوظيفة، بالإضافة إلى المسؤوليات المترتبة على شاغلها لضمان أدائها بشكل فعال. والمعلومات التي تتعلق بالمهارات والكفايات والمعرفة الضرورية لإتمام هذه المهام، فحسب رؤساء الأقسام فقد أكد معظمهم أن السبب وراء الاعتماد على هذه الطريقة، لأن معظم الوظائف في المكتبة تحتوي على خصائص ومواصفات محددة، تساعد في تشكيل فهم واضح للمهام والمسؤوليات الموكلة، كما توضح الحدود الوظيفية والصلاحيات المرتبطة بكل منصب، وتحدد المهارات والمعارف التي يجب تطويرها لدى الموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة.

أما الأفراد الذين يؤكدون أن الوسيلة الأكثر شيوعاً في تحليل الاحتياجات التدريبية هي توزيع الاستبيانات، لأنها تملأ بشكل مجهول الهوية، وهذا يعني عدم قدرة مكاتب مراكز الأبحاث العلمية على معرفة من قام بتقديم الإجابات، هذا ما يمنح الموظفين مزيداً من الإطمئنان للمشاركة في الاستبيان. إضافة إلى ذلك فهو يسمح بمعرفة بعض التفاصيل التي لا يمكن ملاحظتها من خلال المراقبة، كما يسمح بمعرفة المهام التي يؤديها الموظف وهي ليست من إختصاصه أو ليست من صلب عمله.

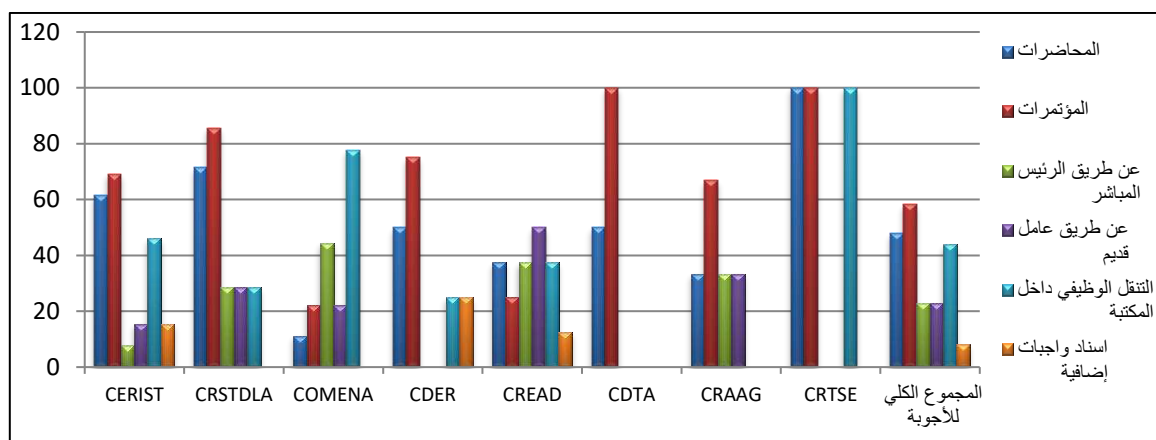
2.2.3.1.5 أساليب التدريب المفضلة

هناك عدد من أساليب التدريب التي صممت من أجل إستثارة مشاركة المتدربين وتحسين فعاليتهم، فالمدرّب الناجح يستطيع تحليل المواقف المختلفة، حتى يتمكن من توظيف أفضل أسلوب للتدريب يضمن به الفعالية، ويزيد من مشاركة الأفراد، ويضفي نوعاً من الترقب والتشويق أو الإثراء لجلسات التدريب.

جدول رقم (53): يوضح أساليب التدريب المفضلة

المجموع		مراكز الأبحاث														أساليب التدريب المفضلة		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47,9	23	100,0	2	33,3	1	50,0	1	37,5	3	50,0	2	11,1	1	71,4	5	61,5	8	المحاضرات
58,3	28	100,0	2	66,7	2	100,0	2	25,0	2	75,0	3	22,2	2	85,7	6	69,2	9	المؤتمرات

عن طريق الرئيس المباشر	1	7,7	2	28,6	4	44,4	0	0	3	37,5	0	0	1	33,3	0	0	11	22,9
عن طريق عامل قديم	2	15,4	2	28,6	2	22,2	0	0	4	50,0	0	0	1	33,3	0	0	11	22,9
التنقل الوظيفي داخل المكتبة	6	46,2	2	28,6	7	77,8	1	25,0	3	37,5	0	0	0	0	100,0	2	21	43,8
إسناد واجبات إضافية	2	15,4	0	0	0	0	1	25,0	1	12,5	0	0	0	0	0	0	4	8,3



الشكل البياني رقم (63): يوضح أساليب التدريب المفضلة

من خلال قراءت نتائج الجدول رقم (53) يتبين، أن نسبة 58.3% من أفراد العينة يرون أن المؤتمرات هي أسلوب التدريب المفضل لديهم، حيث شملت هذه النسبة كل من مكتبات مراكز الأبحاث التالية CDTA و CRTSE بـ 100%، CRSTDLA بنسبة 85.7%، CDER بنسبة 75,0%، CERIST بنسبة 69.2%، GRAAG بنسبة 66.7%، CREAD بنسبة 25,0%، COMENA بنسبة 22.2%.

بينما 47.9% من أفراد العينة يرون بأن المحاضرات هي أسلوب التدريب المفضل لديهم، حيث مثلتها هذه النسبة كل من مكتبات مراكز الأبحاث التالية CRTSE بنسبة 100%، لتليها كل من مكتبة CRSTDLA و CERIST بنسبتين 71.4% و 61,5%، لتليها كل من مكتبة CDER و CDTA على التوالي والتساوي وهي 50,0%، ثم CREAD بنسبة 37.5%، و CRAAG بنسبة 33.3%.

بينما 43.8% من أفراد العينة يرون أن التنقل الوظيفي داخل المكتبة هو أسلوبهم المفضل في التدريب، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبات مراكز الأبحاث التالية CRTSE بنسبة 100%

لتليها مكتبة COMENA بنسبة 77.8%، ومكتبة CERIST بنسبة 46.2%، ومكتبة CREAD بنسبة 37.5%، لتحل في المرتبتين الأخيرتين كل من مكتبة CRSTDLA ومكتبة CDER بنسبتين 28.6% و 25.0% على التوالي.

بينما يرى 22.9% من أفراد العينة أن التدريب عن طريق الرئيس المباشر والتدريب عن طريق عامل قديم هو أسلوبهما المفضل في عملية التدريب، فالأسلوب الأول والذي يتمثل في التدريب عن طريق الرئيس المباشر، مثلته كل من مكتبات مراكز الأبحاث التالية COMENA بنسبة 44.4%، CREAD بنسبة 37.5%، CRAAG بنسبه 33.3%، ثم CRSTDLA و CERIST بنسبة 28.6%، و 7.7% على التوالي. أما الأسلوب الثاني والمتمثل في التدريب عن طريق عامل قديم، فقد مثل هذا الأسلوب كل من مكتبات مراكز الأبحاث التالية CREAD بنسبة 50.0%، و CRAAG بنسبة 33.3%، CRSTDLA بنسبة 28.6%، COMENA بنسبة 22.2%، و CERIST بنسبة 15.4%.

بينما يرى 8.3% من أفراد العينة أن إسناد واجبات إضافية للموظفين هو أسلوبهم المفضل في التدريب، مثلت هذا الأسلوب ثلاث مكتبات لمراكز الأبحاث العلمية وهي على التوالي: مكتبة CDER بنسبة 25.0%، CERIST بنسبة 15.4%، و CREAD بنسبة 12.5%.

يمكن تبرير الإجابات التي ترى أن المؤتمرات هي أسلوب التدريب المفضل لديهم نظراً لأن المتدربين يشاركون إيجابياً في تصميم موضوعات التدريب، فإنهم يكونون أكثر إقتناعاً بأهمية المحتوى وجدواه، أضف إلى أن في هذا الأسلوب تتم تجزئة الموضوعات التدريبية إلى موضوعات فرعية، ويعطي للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير، فيقرأون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل المذكرات والتقارير والدراسات ليحللونها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم، ويمكن أن يوزع المتدربون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين، ويتاح للباقيين توجيه الأسئلة. ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق إستيعابهم وتطوير معلوماتهم وإتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل. فهي من الأساليب التي تتيح مستوى عالٍ من المشاركة للمتدربين في العملية التدريبية خاصة لمن هم بصدد التحضير للدكتوراه فهم مطالبون بالمشاركة في المؤتمرات . كما أن المؤتمرات تحمل في طياتها أو موضوعاتها دراسات حديثة يمكن الاستفادة منها في تسيير المكتبة ، كإدخال الذكاء الاصطناعي في ميدان المكتبات.

يمكن تبرير الإجابات التي ترى أن المحاضرات هي أسلوب التدريب المفضل، لأن هذا الأسلوب يعتمد على إلقاء المحاضر(المدرّب) للمادة التدريبية المقررة في البرنامج على المتدربين، كما تسمح المحاضرة بخفض التكاليف المخصصة لها. وتقدم للمتدرب الموضوع محل البحث أو الدراسة في ترابط

موضوعي، وفق تسلسل منطقي وصولاً إلى الهدف المرجو من ورائها. إن أسلوب المحاضرة ينصب ويعتمد اعتماداً كاملاً على المحاضر، وبالتالي فإن كفاءة المحاضر يؤدي إلى نجاح البرنامج التدريبي بالكامل. فغالباً ما يكون المحاضرون الأكثر جذباً للانتباه هم الخبراء المتخصصون المتحمسون لمشاركة المادة العلمية، ولديهم أيضاً خبرة في أنماط التعلم وأساليب التدريس كما ينصب كذلك حول محتوى المحاضرة وإختيار المعلومات ذات العلاقة بموضوع المحاضرة. فضلاً عن حداثة تلك الأفكار ومصادر المعرفة كما يشجع أسلوب المحاضرة التفكير وإبداء الرأي. خاصة عند استخدام أكثر من أسلوب في الشرح عند إستشعار أي صعوبة تعوق فهم المتدربين. كالتنوع من المثيرات بإستمرار وإستخدام أسلوب المرئيات كل هذا يمكن أن يولد تجربة ممتعة وجذابة ومثيرة للإهتمام.

بينما يمكن تبرير الإجابات التي ترى أن التدريب عن طريق الرئيس المباشر هو الأسلوب المفضل لأن الرئيس المباشر يهتم بموظفيه وبفريق عمله رغم مسؤولياته الكثيرة فهو يقوم بتدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروف واقعية، وذلك من خلال وقت العمل الرسمي، وتحت إشراف الرؤساء المباشرين، ومن خلال أدائه الفعلي للعمل، من خلال فكرة التلمذة المهنية والتي تعني تلقي الموظف الجديد الإرشادات والتوجيهات، بالإضافة إلى النقد، فضلاً عن التعرف على حقوقه وواجباته خلال الفترة الأولى، مما يساعده على التمييز بين الصواب والخطأ. ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج بإستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته وإستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل، ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية.

أما فيما يخص التدريب عن طريق عامل قديم فيمكن تبرير الإجابات التي ترى أن هذا التدريب هو المفضل، لأنه يُسند إلى أحد الموظفين القدامى ممن لهم الخبرة القديمة في العمل ولديهم معلومات فنية، بالإضافة لتوافر القدرة لديهم للعمل كمعلمين. فالمرء يتعلم من أقرانه وممن هم أكثر منه خبرة، فالتدريب عن طريق عامل قديم يتيح للموظفين تبادل كبير للخبرات والمهارات. وهذا يعتبر مؤشر إيجابي لأداء مكنتات مراكز الأبحاث العلمية وقدرتها على الحفاظ على موظفيها. بكل الأحوال إستخدام هذا النوع من التدريب يرجع سببه كذلك إلى التوظيفات الجديدة التي تحتاج إلى تدريب أولي، أو ما يسمى كذلك بالتدريب التوجيهي لأن الموظف عند دخوله أول مرة إلى المكتبة لا يعرف أي شيء عنها، وبالتالي يحتاج إلى من يوجهه ويشرح له طرق العمل، و يتولى هذه المهمة عادة العمال القدامى لأنهم أدرى بشؤون المكتبة.

أما فيما يخص التدريب عن طريق التنقل بين الوظائف فيمكن تبرير الإجابات التي ترى أن هذا التدريب هو المفضل، لأنه يقدم للموظفين الفرصة لإكتساب مهارات مهمة قد تساعدهم في الترقى في المناصب، كما تساهم هذه الفرصة في رفع الروح المعنوية وتعزيز الكفاءة الذاتية. وقد تستفيد مكنتات

مراكز الأبحاث العلمية من هذا الأسلوب من خلال إكتساب القدرة على إيجاد الكفاءات المناسبة لشغل المناصب المهمة بها. كما يساعد التنقل بين الوظائف في إستمرارية العمل، حيث يتم إعداد وتأهيل العديد من الأشخاص لأداء وظيفة معينة. فإذا تغيب موظف ما عن العمل، قد يحل محله موظف آخر يتمتع بنفس القدر من الكفاءة، كما يسمح التنقل بين الوظائف بتخفيف حدة الضغط الجسدي والذهني الواقع على الموظف نتيجة لشغله نفس الوظيفة لسنة تلو الأخرى. كما يعتقد الكثيرون أن التنقل بين الوظائف يخفف من الملل والروتين الذي يشعر به الموظف عند الإستمرار على نفس المنوال في العمل لسنوات طويلة. وليس بها التنوع والتجديد، كالأعمال الفنية التي يقوم بها المكتبيون كالفهرسة والتصنيف...، هذا ما يؤكد كذلك بأن هذه الفئة التي إختارت هذا الإقتراح لديهم القدرة على تحمل مسؤوليات مهنية جديدة، كما لديهم القابلية على العمل بشكل جيد مع مجموعة متنوعة من زملاء العمل المهني، وأيضاً طرح أفكار جديدة على هؤلاء الأعضاء. وبالتالي يصبح لدى الموظف سجل حافل من المهارات المهنية.

بينما أفراد العينة الذين لديهم موقف ترحيبي إتجاه تقنية إسناد واجبات إضافية أو التوسيع الوظيفي. فيتطلع هؤلاء الموظفون إلى التغيير ولديهم رغبة كبيرة في أن يكونوا في منصب أعلى. وبالتالي فإن ذلك يمنحهم مزيداً من السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم، ويعزز من فرص التحدي والنجاح لكي يشعروا بالالتزام والنمو الشخصي وتحقيق الطموحات الذاتية، فإسناد واجبات إضافية أو توسيع الوظائف هو أحد أكثر الأساليب فعالية التي تستخدمها الإدارة لكسر رتابة الوظائف للموظفين. بإستخدام هذه التقنية، لن تقوم فقط الإدارة بإنجاز أعمال إضافية عن طريق الموظفين، بل تقوم أيضاً بإعدادهم لشغل وظائف أعلى مرتبة ومنحهم السلطة لإتخاذ قرارات مهمة. وإضافة محفزات للأدوار الموجودة من أجل زيادة الرضا والإنتاجية للموظف وخلق الإستقلال في العمل، مع إعطاء التغذية الراجعة لتقييم وتحسين أداء الموظف. إنها طريقة ممتازة لتدريب الموظفين بالمجان، أضف إلى أن إتباع تقنية إسناد واجبات إضافية أو التوسيع الوظيفي يؤكد عدم وجود إختلافات بين الأفراد، من حيث المعلومات الوظيفية والمهارات والإحتياجات، يجب أن لا ينظر إلى التكوين كحلقة منفصلة، ولكن كحلقة ضمن سلسلة لها ما بعدها ولها ما قبلها وكل حلقة فيها تكمل الأخرى، وهذه السلسلة تمثل محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية، زيادة في المعارف، تحسين في المهارات، تغيير في السلوك.

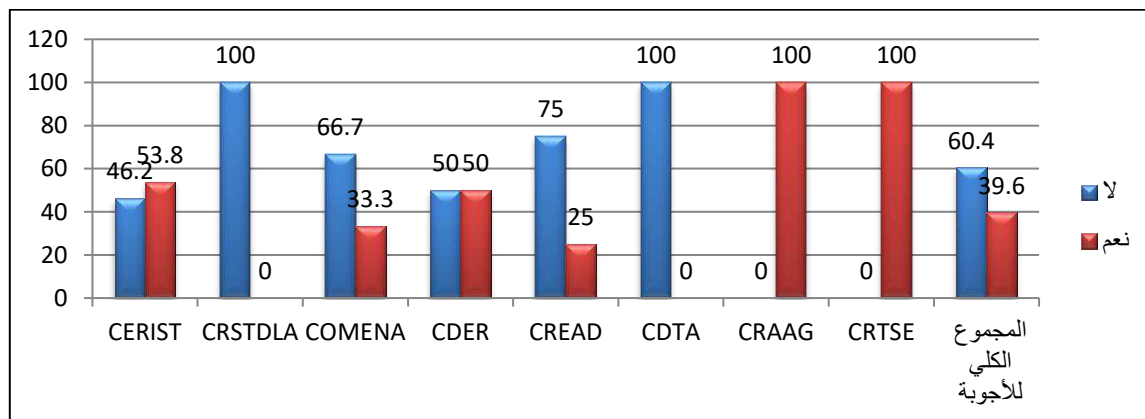
2.2.3.1.6. إتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل المكتبة

إن تجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل مكان العمل عملية حاسمة تسمح بالإرتقاء البشري بصفة عامة، أي ما يتم زرعهُ ينتظر حصاده إن صح القول، كذلك هو التدريب وما يتم جنيه في التدريب يُسعى إلى تجربته. وتتضمن هذه المرحلة تقييم فعالية مخرجات التدريب لبناء الثقة ، في أداء الموارد البشرية وقدرتها على إحداث تغييرات ملموسة على مستوى الأداء الفردي ومكتبات

مراكز الأبحاث العلمية. هذا ما دفع الباحثة إلى طرح التساؤل رقم (49) والذي جاء في نصه هل أتيحت لكم الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل المكتبة؟. وجاءت نتائجه كالتالي: جدول رقم (54): يوضح إتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل

مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع	مراكز الأبحاث														اتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت	
60,4	29	0	0	0	0	100	2	75,0	6	50,0	2	66,7	6	100	7	46,2	6	لا
39,6	19	100	2	100	3	0	0	25,0	2	50,0	2	33,3	3	0	0	53,8	7	نعم
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (64): يوضح إتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (54) والشكل البياني رقم (64) والتي تدور حول، إتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، فقد تبين أن آراء عينة أفراد الدراسة سلبية إذ أنه لم تتم الموافقة على هذه الفقرة بنسبة 60,4%، مثلتها أساساً بأعلى نسبة كل من CDTA و CRSTDLA بـ 100%، لتليها مكتبة مركز البحث CREAD بنسبة 75,0%، و COMENA بنسبة 66,7%، ثم CDER بنسبة 50,0%، CERIST بنسبة 46,2%.

بينما آراء أفراد عينة الدراسة الإيجابية الموافقة للفقرة التي مفادها، إتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، فلقد تمثلت نسبتها بـ 39,6%، لتؤكد هذه النسبة كل من مكتبي مركزي البحث CRAAG و CRTSE بنسبة 100%، لتليها مكتبة CERIST بنسبة 53,8%، ومكتبة CDER بنسبة 50%، ثم COMENA بنسبة 33,3%، وCREAD بنسبة 25,0%.

إن معارضة مختلف مفردات عينة الدراسة إتجاه إتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية والتي تعدت في مجملها 60,4%، يعود سببه إلى عدم إمتلاك هذه المكاتب لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية، الموجهة لتنمية الموظفين، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (51)، كما تفتقر هذه المكاتب إلى الاهتمام الكافي بتقييم العملية التدريبية، حيث تعتقد أن دورها ينتهي بمجرد انتهاء البرنامج التدريبي وعودة الموظفين إلى مواقعهم الوظيفية، غير مدركين أن التدريب يُعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاته. أو أن هناك بيئة مانعة تعني أن المدير يمنع المتدربين من تطبيق ما تعلموه، أو أن القيادة تتعارض مع مضمون ما تعلمه الشخص. أو بيئة غير مشجعة تعني أن المدير لا يقول للموظف المتدرب لا تعمل كذا وكذا، ولكن يفهم ضمناً أن الشخص إذا غير شيئاً سيكون المدير غير راضٍ أو غير مشجع. بالنتيجة لن يقدم المتدرب على تطبيق ما تعلمه. أو بيئة محايدة يتجاهل فيها المدير أن الشخص قد شارك في التدريب على موضوع ما، فإذا أراد الشخص أن يغير فليغير شريطة أن يقوم بعمله ولا يتعارض معه. أو ربما عدم رغبة الشخص نفسه في إحداث التغيير.

بينما يرجع سبب قبول مختلف مفردات عينة الدراسة إتجاه إتاحت الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، والتي تعدت في مجملها 39,6%، لوجود بيئة مشجعة أي يحث المدير المشاركين على حضور التدريب ويشجعهم على تطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعرفة في بيئة العمل. أو وجود بيئة إلزامية ضمن هذه البيئة فإن المدير يعرف ما الذي تعلمه الموظف وكيف سينقل هذه المعرفة إلى عمله ضمن خطة عمل واضحة، فوجود مثل هذه العملية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، يسمح بالتعرف على درجة فاعلية التدريب، ومدى مساهمة هذه التجربة في تلبية الإحتياجات التدريبية، ومدى التأثير الذي تركه على أداء المتدربين وأداء المكتبة أو مراكز الأبحاث ككل، كما تسمح هذا العملية بتقييم أداء المتدرب بعد إنتهاء التدريب، حيث يتم رصد التغيرات التي حدثت في أسلوب أداء الموظف، بالإضافة إلى الجوانب السلوكية في العمل، ومستوى المعرفة التي اكتسبها، والمهارات والاتجاهات التي شهدت تطوراً وتغييراً لديه. كما تُسهم المتابعة في هذه المرحلة بدرجة كبيرة في الحكم على مدى صلاحية البرنامج التدريبي، فضلاً عن إكتشاف جوانب الضعف

والقوة به. التحدي الأساسي في تنفيذ أي برنامج تدريبي لا يتعلق بمدى المعلومات التي يحصل عليها المشارك، وإنما في فهم وإستيعاب المعلومة، وتطبيقها في العمل، من أجل إحداث تغيير إيجابي على صعيد العمل المطلوب إنجازه .

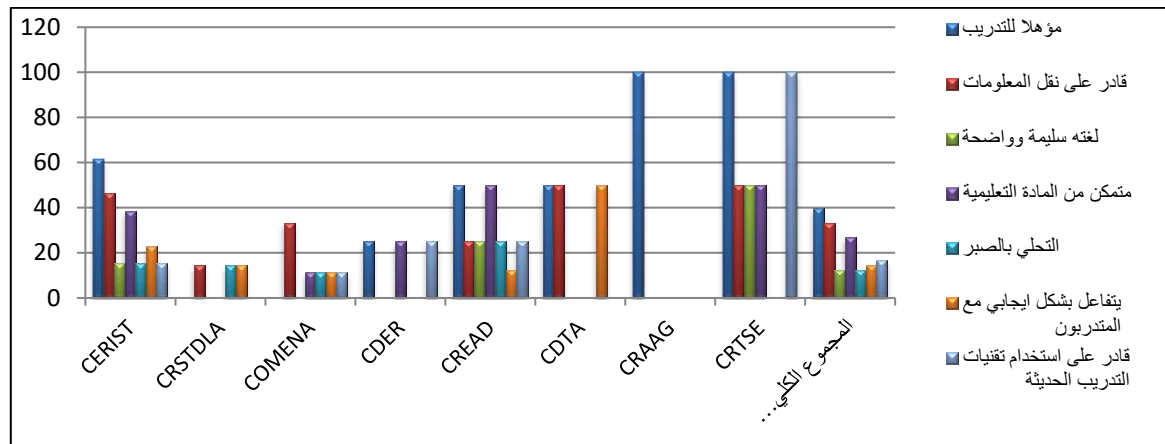
2.2.3.1.7. الصفات التي توفرت لدى المدرب

تعتمد الدورات التدريبية بشكل كبير على المدرب في إنجاحها، فكل مدرب والصفات التي تميزه، لعرض المادة التدريبية. وكل مدرب لديه طريقة يتعامل بها مع الأنماط المختلفة للمتدربين لكسر الجمود بينه وبين هؤلاء، وإستعادة طاقتهم ونشاطهم وتركيزهم، ولتحقيق التفاهم والإدراك الكامل، والنجاح الدائم للأهداف التدريبية التي يسعى إليها، وبغية معرفة الصفات التي يتميز بها المدرب الذين قاموا بإجراء الدورة التدريبية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، إرتأت الباحثة إلى طرح السؤال رقم (50) في إستمارة الإستبانة والمتمثل في: ماهي الصفات التي توفرت لدى مدركم؟. ولقد خلص السؤال إلى النتائج التالية:

جدول رقم (55): يوضح الصفات التي توفرت لدى المدرب

المجموع		مراكز الأبحاث														الصفات التي توفرت لدى المدرب	
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
39,6	19	100,0	2	100	3	50,0	1	50,0	4	25,0	1	0	0	0	0	61,5	8
33,3	16	50,0	1	0	0	50,0	1	25,0	2	0	0	33,3	3	14,3	1	46,2	6
12,5	6	50,0	1	0	0	0	0	25,0	2	0	0	0	0	0	0	15,4	3
27,1	13	50,0	1	0	0	0	0	50,0	4	25,0	1	11,1	1	0	0	38,5	5
12,5	6	0	0	0	0	0	0	25,0	2	0	0	11,1	1	14,3	1	15,4	2
14,6	7	0	0	0	0	50,0	1	12,5	1	0	0	11,1	1	14,3	1	23,1	3

16,7	8	100,0	2	0	0	0	0	25,0	2	25,0	1	11,1	1	0	0	15,4	2	قادر على إستخدام تقنيات التدريب الحديثة



الشكل البياني رقم (65): يوضح الصفات التي توفرت لدى المدرب

من خلال الجدول رقم (55) الشكل البياني رقم (65) يُلاحظ أن الإتجاه العام للجدول كان من نصيب الفئة التي ترى أن المدرب مؤهل للقيام بالعملية التدريبية، وهذا بأعلى نسبة قدرت بـ 39,6% ممثلة أساسا بمكتبتي CRTSE و CRAAG بأعلى نسبة قدرت بـ 100%، لتليها مكتبة مركز البحث CERIST بنسبة 61,5%، ثم كل من مكتبتي CDTA و CREAD بنسبة 50,0%، لتأتي في المرتبة الأخيرة ، مكتبة مركز البحث CDER بنسبة 25,0% .

أما فيما يخص ثاني نسبة بعد الإتجاه العام للجدول كانت من نصيب الفئة التي ترى أن المدرب قادر على نقل المعلومات، وهذا بنسبة قدرت بـ 33,3%، مثلتها في المركز الأول كل من مكتبتي CRTSE و CDTA بنفس النسبة والتي قدرت بـ 50,0%، أما في المركز الثاني فكانت من نصيب CERIST والتي قدرت نسبته بـ 46,2%، أما في المركز الثالث فكانت من نصيب مكتبة COMENA بنسبة 33,3% ، ليحل في المركز الرابع والخامس كل من مكتبة مركز البحث CREAD ومكتبة مركز البحث CRSTDLA بنسبتين 25,0% و 14,3% على التوالي.

في الوقت الذي تضمنت ثالث نسبة بعد الإتجاه العام للجدول الفئة التي ترى أن المدرب متمكن من المادة التعليمية، بنسبة 27,1% مثلت هذه النسبة كل من مكتبتي CRTSE و CREAD بنفس النسبة والتي قدرت بـ 50,0%، لتليها مكتبة مركز البحث CERIST بنسبة 38,5%، ثم مكتبة مركز البحث CDER بنسبة 25,0%، ومكتبة مركز البحث COMENA بنسبة 11,1%.

أما النسبة 16,7% فهي رابع نسبة بعد الاتجاه العام للجدول، للفئة التي ترى أن المدرب قادر على استخدام تقنيات التدريب الحديثة، حيث مثلتها مكتبة مركز البحث CRTSE بنسبة 100%، بعدها كل من مكتبة مركز البحث CREAD ومكتبة مركز البحث CDER بنفس النسبة 25,0%، لتليها مكتبة مركز البحث CERIST بنسبة 15,4%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة مركز البحث COMENA بنسبة 11,1%.

أما النسبة 14,6% فهي خامس نسبة بعد الاتجاه العام للجدول وتخص الفئة التي ترى أن المدرب يتفاعل بشكل إيجابي مع المتدربين، مثلتها مكتبة CDTA في المرتبة الأولى بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CRSTDLA في المرتبة الثانية بنسبة 23,1%، لتليها مكتبة CERIST في المرتبة الثالثة بنسبة 14,3%، وفي المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي كل من مكتبة CREAD بنسبة 12,5%، و مكتبة مركز البحث COMENA بنسبة 11,1%.

أما النسبة 12,5% فهي سادس وسابع نسبة بعد الاتجاه العام للجدول وهي تعود للفئتين التاليتين الفئة الأولى، التي ترى أن المدرب يتحلى بالصبر خلال الدورة التدريبية، حيث مثلتها مكتبة مركز البحث CREAD بنسبة 25,0%، ثم مكتبة مركز البحث CERIST بنسبة 15,4%، ثم مكتبة مركز البحث CRSTDLA بنسبة 14,3%، وأخيرا مكتبة مركز البحث COMENA بنسبة 11,1% . بينما الفئة الثانية فهي التي ترى لغة المدرب سليمة وواضحة ممثلة في مكتبة مركز البحث CRTSE بنسبة 50,0%، ومكتبة مركز البحث CREAD بنسبة 25,0%، وأخيرا مكتبة مركز البحث CERIST بنسبة 15,4%.

ترجع تفضيل أغلبية أفراد العينة للإقتراح الذي مفاده بأن المدرب مؤهلا للقيام بالعملية التدريبية، إلى السلوكيات التي يُظهرها هذا الأخير خلال نشاطه التدريبي، والتي تنعكس في أساليبه وممارساته التدريبية. وإستجاباته وحركاته وألفاظه وأداءه وقدرته على التكيف مع ظروف الموقف التدريبي، كل هذا يتحقق وينمو عن طريق قوة شخصيته، وخبرته العالية في مجالات متعددة، تمكنه من الحوار والنقاش والتعبير عن رأيه بسهولة، بحيث يعتمد على رصيده العلمي وخبراته الدراسية العديدة، ردوده حاضرة دائما ولديه دائما الإجابة على كل سؤال مطروح أثناء الدورات التدريبية، وينصت بإهتمام للمعلومات المختلفة، يصل لأعماق المتدربين ويؤثر فيهم. يحترم الاختلاف في وجهات النظر بدون إفراط أو تفريط، يبعث في نفوس المتدربين الحماس، يحترم الفروق الفردية والمستويات التعليمية لكل للمتدربين، ملتزم في مواعيد العمل، ويحترم الوقت المحدد للتدريب دون نقصان، يهيئ أذهان المتدربين لتقبل الدرس بالإثارة والتشويق والترغيب وتحفيزهم للإقبال على التدريب.

من جهة أخرى ترجع تفضيل 33,3% من أفراد عينة الدراسة، للإقتراح الذي مفاده بأن المدرب قادر على نقل المعلومات التدريبية للمتدربين، لكونه يمارس دور الخبير الذي لديه القدرة على ترسيخ المعلومات والمعارف لدى المتدربين والتي إكتسبها من البرنامج التدريبي، حتى تصنع أثرا يعود بالإيجاب على المدرب من جهة، مما يزيد من قيمته المهنية. وعلى المتدرب من جهة أخرى من خلال تطبيق ما تم تعلمه في ميدان العمل، ويعتمد أيضا على جاهزية قدرته العلمية. ولا تقتصر مهمته في القاعة التدريبية على تلبية متطلبات التدريب وضمان رضا المشاركين خلال الجلسات التدريبية فقط.

بينما يعود سبب تفضيل 27,1% من أفراد عينة الدراسة للإقتراح الذي مفاده بأن المدرب متمكن من المادة التعليمية، فهو لديه إلماما جيدا بموضوع التدريب كونه مرتبط ارتباطا وثيقا بمجال دراسته أو حقل إهتماماته. ولديه خبرة بالموضوع، يثري معلومات المتدربين ويطور مهاراتهم، يستمر في تطوير مؤهلاته العلمية وخبراته العملية ومهارات الإتصالية، يطلع بإستمرار على ما يُستجد في مجالات تخصصه، بحيث يتعمق في مادته. يحلل بنية المادة التعليمية إلى عناصرها الأساسية، يستخدم مصطلحات المادة العلمية بطريقة صحيحة، يوضح المفاهيم الرئيسة لمادته العلمية، يستخدم إستراتيجيات متنوعة لشرح مفاهيم المادة الدراسية ومهارتها لجميع المتدربين، فالمتدرب يشعر بأداء المدرب وتحضيره وتخطيطه.

بينما يعود سبب تفضيل 16,7% من أفراد عينة الدراسة للإقتراح الذي مفاده بأن المدرب قادر على إستخدام تقنيات التدريب الحديثة، لأن المدرب في هذه الحالة إستخدم آليات بمختلف أنواعها بهدف إيصال المعلومات للمتدرب بأكثر فائدة وبأقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة فتم تدريب المتدربين ، على إستخدام أحدث إصدارات البرامج والوسائل العلمية الحديثة، في نقل المعلومات المنهجية بصورة أسهل وأسرع، وإستخدام تقنيات الإتصالات الحديثة من حواسيب وشبكات الإنترنت والوسائط المتعددة ، من صورة وصوت، ورسومات، سبورات ذكية وأجهزة عرض وأجهزة وبرامج خاصة، ومكتبات إلكترونية وتقنيات بحث، وأيضا بوابات الإنترنت سواء للبرامج الحاسوبية أو البرامج عن بعد، وتقديم برامج التدريب للموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المدروسة دون الحاجة إلى لجوء المتدربين للإنتقال إلى الفروع المتباعدة جغرافيا لهذه المراكز، وكسر الحدود الزمنية والجغرافية التي تشكل عائقا في عمليات التدريب والتنمية. علما أن الفئة التي إحتكت بهذه التقنيات هي فئة رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ومديري المكتبات أي شملت المناصب العليا فقط.

بينما يعود سبب تفضيل 14,6% من أفراد عينة الدراسة للإقتراح، الذي مفاده بأن المدرب يتفاعل بشكل إيجابي مع المتدربين، إلى تفعيل دور المشاركة الفعالة بين المدرب والمتدرب، وإعطائهم الإهتمام اللازم، وإشعارهم بأهمية خبراتهم وآرائهم، ومناقشة مشاكلهم، وحسن التعامل معهم، وإشراكهم في الحوار

وترك المجال لهم للتداول، وإفساح المجال للآراء الهادفة والبناءة، ويتعامل مع المتدربين على أنهم أشخاص ذوو خبرة، ولكنه ينقصهم بعض المهارات التي يفترض عليه تزويدهم بها.

بينما يعود سبب تفضيل 12,5% من أفراد عينة الدراسة للإقتراح الذي مفاده بأن المدرب لغته سليمة وواضحة، لأنه يتحدث بطلاقة بطريقة جيدة أمام المتدربين قادر على نقل المعلومات، مفرداته وقدراته اللغوية سليمة، تعبيره واضح، مما يمكنه من إيصال شرحه للمتدربين بسهولة ويسر، يستخدم مجموعة متنوعة من العبارات التي تتناسب مع قدرات المتدربين العقلية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال التقويم الذاتي المستمر. لهذا تُعد سلامة اللغة وبلاغتها من أهم المؤثرات في العملية التدريبية، فهي بمثابة الجسر الذي بواسطته يتم العبور إلى أذهان المتدربين لإثرائها معرفياً. فهي مفتاح لمغاليق المعرفة ووعاء الأفكار وهي أداة للتعبير .

بينما يعود سبب تفضيل 12,5% من أفراد عينة الدراسة للإقتراح الذي مفاده بأن المدرب يتحلى بالصبر، لأنه يعلم كيف يتخطى المصاعب، ويكمل طريقه بعزيمة وإصرار يبتعد عن القلق، يثابر على التدريبات التي تكون بحاجة إلى زمن طويل بشكل نسبي. وهذا ما يحتاج إلى الكثير من المواظبة والعمل بشغف كبير أيضاً، دائم الصمود على الأمور المرهقة نفسياً وجسدياً، والقدرة على إستيعابها بنفس راضية دون الشعور بالإستياء، ويمسك نفسه عن ردود الفعل المستعجلة والسريعة ويحكم العقل والتفكير في القول والفعل .

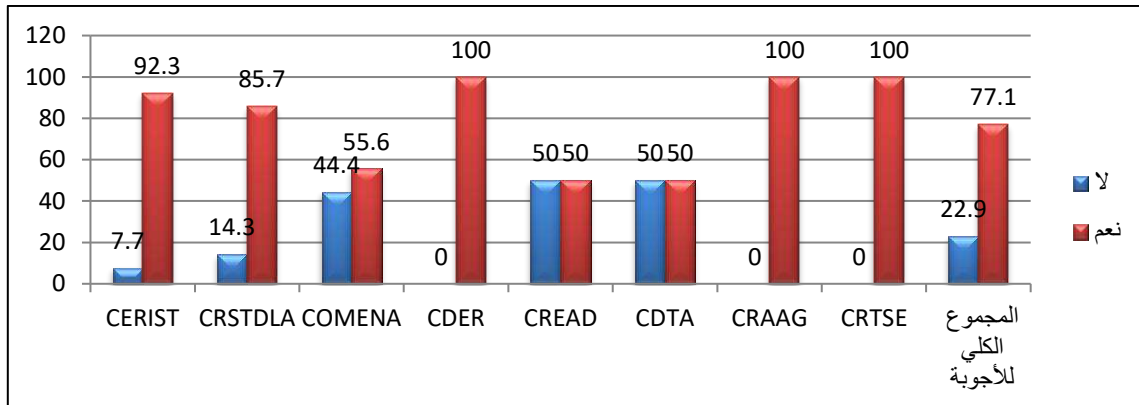
2.2.3.2. الإبداع الإستراتيجي

2.2.3.2.1. قبول الإبداعات من طرف المكتبة

جدول رقم (56): يوضح قبول الإبداعات من طرف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع	مراكز الأبحاث														تحضي الإبداعات بالقبول من طرف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
77,1	37	100,	2	100	3	50,0	1	50,0	4	100	4	55,6	5	85,7	6	92,3	12	نعم
22,9	11	0	0	0	0	50,	1	50,	4	0	0	44,	4	14,	1	7,7	1	لا

المجموع الكلي	13	7	9	4	8	2	3	2	48	100



الشكل البياني رقم (66): يوضح قبول الإبداعات من طرف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

حسب إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم (56) والشكل البياني رقم (66) إتفقت الأغلبية، على أنه تحظى الإبداعات بالقبول من طرف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، بنسبة قدرت ب 77,1%، مثلت هذه النسبة على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة CDER بنسبة 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 92,3%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، ومكتبة COMENA بنسبة 55,6%، تتبعها كل من مكتبة CDTA ومكتبة CREAD بنفس النسبة 50%.

على خلاف الفئة الأخرى التي صرحت بأن الإبداعات لا تحظى بالقبول من طرف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، بنسبة قدرت ب 22,9%، مثلت هذه النسبة على التوالي والتساوي كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 44,4%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 7,7%، أما مكتبة CRTSE وCRAAG وCDER فلم تحظى بأي نسبة .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (56) يتضح جليا أن الإبداعات تحظى بالقبول من طرف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، ما يعني أن هذه المكتبات تتبنى أساليب لتنمية الإتجاهات الإبداعية، والتشجيع على إكتساب وإملاك المعرفة، وبناء المهارات الإبداعية، وتزرع سياسة التحدي في نفوس الموارد البشرية، فهي تخصص مبالغ محددة من ميزانية مراكز الأبحاث العلمية لتنفيذ فكرات جديدة ومبتكرة، يتم بذلك تحفيز التفكير الإبداعي وتشجيع الموظفين على تطوير أفكارهم وتجسيدها. هذا حسب ما صرح به مسؤولي المكتبات المتخصصة (أنظر الملحق رقم2، سؤال رقم 14، صفحة 616). كما يعني توفير نمط

قيادي داعم وملائم يشجع الموظفين على طرح أفكارهم، والإعتراف بإنجازاتهم وإيمانهم بأن القدرات الإبداعية هي أساس التقدم والنجاح لمراكز الأبحاث العلمية. كما يعني أيضاً أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تحترم السمات الشخصية للمبدعين كالفضول والبحث وحب الاستقلالية والمخاطرة والخروج من الممارسات المألوفة، وتشجيع الموظفين على إكمال الدراسات العليا، والاستثمار في الأبحاث، وإدخال التقنيات الحديثة، وتوفير التدريب والذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية الإبداع. وتشجيع العمل بأسلوب فرق العمل لتبادل المهارات والخبرات، وحل كافة المشاكل التي قد تواجهها باستخدام طرق الإبداع.

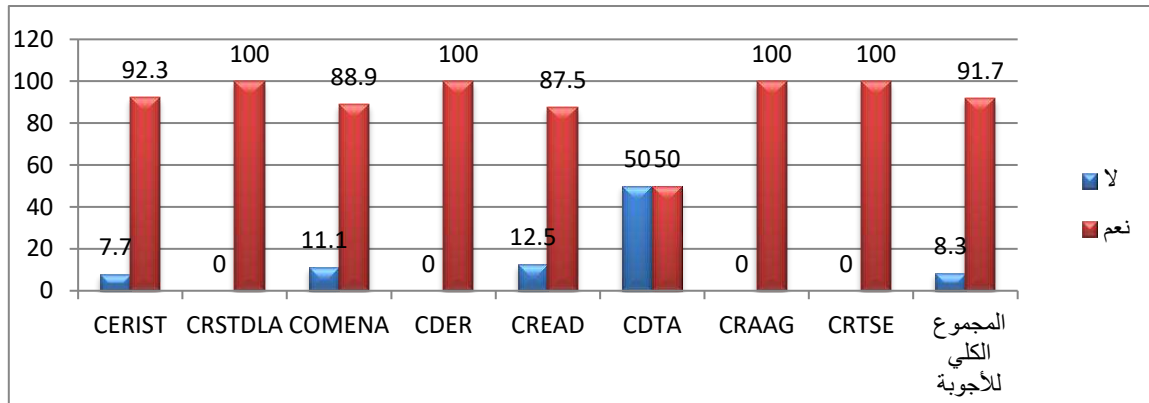
بينما يمكن تفسير تصريح 22,9% من المستجوبين في كون الإبداعات لا تحظى بالقبول من طرف المكاتب المتخصصة، لخوفهم من الخطأ والفشل عند محاولتهم الإبداع. ولرغبة بعض الموظفين في الالتزام بالعادات والسير على نهج الموظفين السابقين، دون التفكير في الإبداع. بالإضافة إلى عدم الثقة بالنفس نتيجة الطاقة السلبية التي يقدمها الموظفين لبعضهم البعض، والتي تقتل روح الإبداع. فقد يقضي الموظفون المبدعين الكثير من الوقت في أداء الأعمال الإبداعية لغياب التخطيط الذي يسمح بتنفيذها بأسرع وقت ممكن.

2.2.3.2.2. الشعور بالرغبة في القيام بأعمال إبداعية وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة

جدول رقم (57): يوضح الشعور بالرغبة في القيام بأعمال إبداعية وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة

تساعد في أداء العمل

المجموع	مراكز الأبحاث																الشعور بالرغبة في القيام بأعمال إبداعية وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل		
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	8.3	4	0	0	0	0	50.0	1	12.5	1	0	0	11.1	1	0	0	7.7	1	لا
	91.7	44	100	2	100	3	50.0	1	87.5	7	100	4	88.9	8	100	7	92.3	12	نعم
	100.0	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (67): يوضح الشعور بالرغبة في القيام بأعمال إبداعية وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل

من خلال الجدول رقم (57) والشكل البياني رقم (67) يُلاحظ أن هناك شبه إجماع على أن الموظفين يشعرون بالرغبة في القيام بأعمال إبداعية، وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل بنسبة 91,7%. مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE ومكتبة CDER ومكتبة CRSTDLA بنسبة 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 92,3%، تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 88,9%، ومكتبة CREAD بنسبة 87,5%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CDTA بنسبة 50,0%.

وفي المقابل كشفت نسبة 8,3% عدم شعور الموظفين بالرغبة في القيام بأعمال إبداعية، وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل، مثلت هذه النسبة مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، تليها مكتبة CREAD بنسبة 12,5%، تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 11,1%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 7,7%، أما باقي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية وهم مكتبة CRTSE ومكتبة CDER ومكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA فلم يحظوا بأي نسبة.

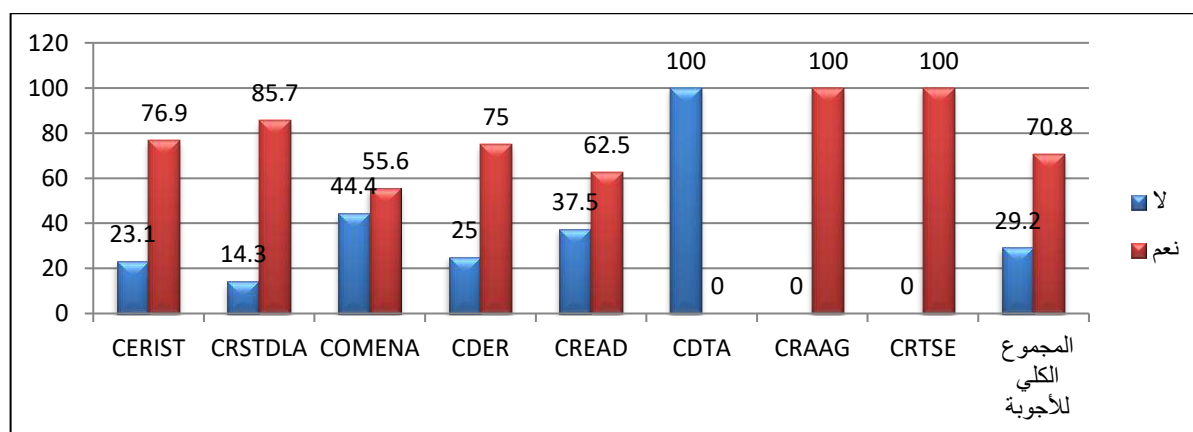
يظهر شعور ورغبة الموظفين في القيام بأعمال إبداعية، وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة، تساعد في أداء العمل داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، من خلال تبني وإدخال خدمات جديدة، كالإحاطة الجارية أو خدمة النسخ، وتبني تقنيات جديدة لتحسين وتوسيع الخدمات المكتبية لتلبية الإحتياجات كإدخال الأنترنت أو شبكة WIFI أو قواعد البيانات، أو تقديم خدمات مرجعية رقمية بشكل رئيسي عبر البريد الإلكتروني، أو من خلال تبني بعض الموظفين لطرق خاصة قائمة على الأدلة، والإجتهادات المبنية على أسس صحيحة وسليمة. الإندفاع الذاتي لهم من أجل تحقيق الذات والرغبة في الإنجاز والجودة والإستطلاع، أو مشاركة بعض الموظفين في الملتقيات والمؤتمرات الوطنية والدولية لزيادة قدرات التفكير الإبداعي لديهم، لأن الإبداع عنصرا أساسيا في جميع نشاطات المكتبة للرفع من جودة خدماتها. هذا ما سيميز مكاتب مراكز الأبحاث العلمية عن غيرها من المكاتب، لكونها تمتلك مقومات عقلية وإدراكية للتحليل

والتصور والمقارنة والإستنتاج ورصد الخبرات والمرونة، الطلاقة، الأصالة والقدرة على التنبؤ. أما عدم رغبة الموظفين في القيام بأعمال إبداعية، وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، فيعود سببه إلى إعتقاد بعض الموظفين بعدم قدرتهم على الإبداع نتيجة عدم ثقتهم بأنفسهم، ما يؤدي إلى قتل الأفكار الجديدة وتقييد المواهب.

2.2.3.2.3. تعمل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك

جدول رقم (58): يوضح عمل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك

المجموع		مراكز الأبحاث														تعمل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
29,2	14	0	0	0	0	100,	2	37,5	3	25,0	1	44,4	4	14,3	1		23,1	3
70,8	34	100,	2	100	3	0	0	62,5	5	75,0	3	55,6	5	85,7	6		76,9	10
100,0	48	100,	2	100	3	100,	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (68): يوضح عمل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك

يتضح من خلال الجدول رقم (58) والشكل البياني رقم (68) أنه سادت مشاعر القبول بين مفردات عينة الدراسة، حول السؤال الذي مفاده تعمل المكتبة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك، وهذا بنسبة قدرت بـ 70,8%، مثلتها كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG بنسبة 100%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 76,9%، تتبعها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 62,5%، ومكتبة COMENA بنسبة 55,6%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CDTA بدون نسبة.

في حين تم تسجيل نسبة قدرها 29,2% من مفردات العينة المدروسة والذين سادت لديهم مشاعر الرفض حول نفس السؤال، مثلتها مكتبة CDTA بنسبة 100%، ثم مكتبة COMENA بنسبة 44,4%، تليها مكتبة CREAD بنسبة 37,5%، تتبعها مكتبة CDER بنسبة 25,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 23,1%، لتأتي بعدها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، لتحل في المرتبة الأخيرة بدون نسبة كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE.

وتعزوا الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى:

- توفر بيئة مواتية للتفكير الإبداعي تبني أسلوب الحوار المفتوح لمشاركة الأفكار والآراء.
- إمكانية إتاحة القرارات من الأسفل، أي من الموظفين من خلال تفويض جزء من المسؤولية وتمكين الموظفين العاملين بالمكتبات المتخصصة.
- جعل الإبداع مهارة تمارس يوميا.
- إتاحة الفرصة أمام الموظفين للحصول على برامج تدريبية.
- تشجيع التنوع في الخلفيات الفكرية للموظفين في عمليات التوظيف.
- إعترا ف مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالنجاحات والإخفاقات ما يساعد في بناء الثقة بين هؤلاء المسؤولين والموظفين ويشجعهم على الإستمرار في تجربة أشياء جديدة.
- خلق ثقافة التجريب للأفكار الجديدة.

بينما يمكن إرجاع سبب معارضة 29,2% من أفراد العينة لهذا السؤال إلى كون مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المدروسة ما زلت بعيدة نوعا ما عن الإبداع الحقيقي الذي وصلت إليه الدول المتقدمة، كإتاحة البرامج التدريبية المجانية على الخط المباشر، مثل المنصة العربية للتعليم المفتوح، والتي تحتوي على مواد أكاديمية مجانية باللغة العربية في شتى المجالات والتخصصات (<https://www.rwaq.org/>) وموقع (<https://www.edraak.org/>). أو من خلال المشاركة في المواقع بتقديم برامج تدريبية بمبالغ زهيدة، مع إمكانية تقديم تخفيضات مقابل إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين على المواقع التالية:

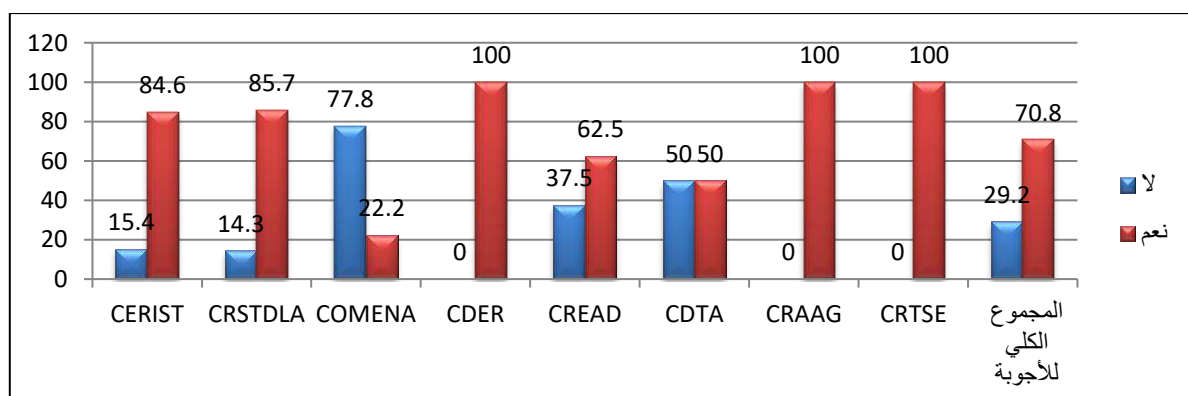
(<https://www.udemy.com/home/my-courses/learning>) أو موقع (<https://alison.com>) أو موقع (<https://www.edx.org>) . أو إتاحة الأشكال الجديدة لأوعية المعلومات مثل الكتاب الإلكتروني، وعمل إتفاقيات مع دور النشر لتوفيره، أو إتاحة عدد من أجهزة الكمبيوتر الموزعة داخل قاعة المطالعة، أو توفير قارئ الكتب الإلكتروني داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، أو إتاحة مختلف أوعية المعلومات على الأسطوانات المدمجة للإعارة الخارجية لمدة معينة قابلة للتجديد التلقائي. إضافة إلى عدم تشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على بناء شبكات تواصل لدعم ثقافة الإبداع، فغالبا ما يتم إنشاء الأفكار من خلال تبادل التجارب والخبرات مع الموظفين فيما بينهم، ومع الموظفين ومعارفهم خارج بيئة عملهم.

2.2.3.3. فرق العمل

2.2.3.3.1. فعالية فريق العمل

جدول رقم (59): يوضح فعالية فريق العمل

المجموع		مراكز الأبحاث														فعالية فريق العمل		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
29,2	14	0	0	0	0	50,0	1	37,5	3	0	0	77,8	7	14,3	1	15,4	2	لا
70,8	34	100,0	2	100	3	50,0	1	62,5	5	100	4	22,2	2	85,7	6	84,6	11	نعم
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (69): يوضح فعالية فريق العمل

من خلال الجدول رقم (59) والشكل البياني رقم (69) كانت إجابات أفراد العينة حول فقرة فعالية فرق العمل، كانت إيجابية بنسبة قدرت بـ 70,8%، مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CDER ومكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 84,6%، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 62,5%، ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة COMENA بنسبة 22,2%.

على غرار 29,2% من أفراد العينة صرحوا بعدم فعالية فرق العمل، مثلتها مكتبة COMENA بنسبة 77,8%، ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، تليها مكتبة CREAD بنسبة 37,5%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 15,4%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، أما كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDER ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة.

عموماً فإن الإجابات معظمها تبرز وجود فرق عمل فعالة ، ويظهر ذلك من خلال عدم معارضة أغلبية الموظفين للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة. ولوجود الإبداع والذي يعد من أهم العوامل التي تشير إلى فعالية الفريق، وإدخال تكنولوجيات ساهمت وساعدت على العمل داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، ولمشاركة المعلومات مع الآخرين، وإعتبار المعلومة قوة. كما يعود السبب أيضاً إلى قدرة حل التوترات والأدوار والمهام التي يلعبها أفراد الفريق داخل الفريق، أي دون اللجوء إلى مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. وقلة الشكاوى والتذمر المقدمة من طرفهم ومن طرف المستفيدين أيضاً وهذا ما أكدته (Schermerhorn & Hunt, 1997 , p. 182) الذي اقترح بأن فاعلية الفريق لا تحدد عن طريق خصائص المنتج أو الخدمة ،ولكن عن طريق تحقيق الفريق الرضا للمستهلكين. بالإضافة إلى فهم وإستيعاب الموظفين للقرارات الإدارية، وتنفيذها بشكل مناسب. كما تعزي الباحثة سبب ذلك إلى:

- فاعلية الاجتماعات وظهور روح المبادرة والإبداع .
- تقديم الدعم من طرف إدارات مراكز الأبحاث العلمية لإنجاح الفرق.
- تقبل كل عضو في الفريق لوجهات نظر الآخرين واستعداده للتخلي عن المواقف الثابتة.
- مساهمة أعضاء الفريق في الأنشطة بصورة فعالة .
- تكامل الخبرات والكفاءات .
- إستمرار الفريق لسنوات طويلة وإستمرار العضوية فيه ما يعكس التعاون والثقة بين أفراداه .
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.
- تحديد موصفات الشخص المناسب لكل مهمة.
- الإلتزام بالمواعيد النهائية للعمل وتقديم المهمات في الوقت المتفق عليه.

- إظهار مستوى عالٍ في التعاون مع الإدارة العليا ومع بقية الفرق البحثية الموجودة داخل مراكز الأبحاث العلمية.

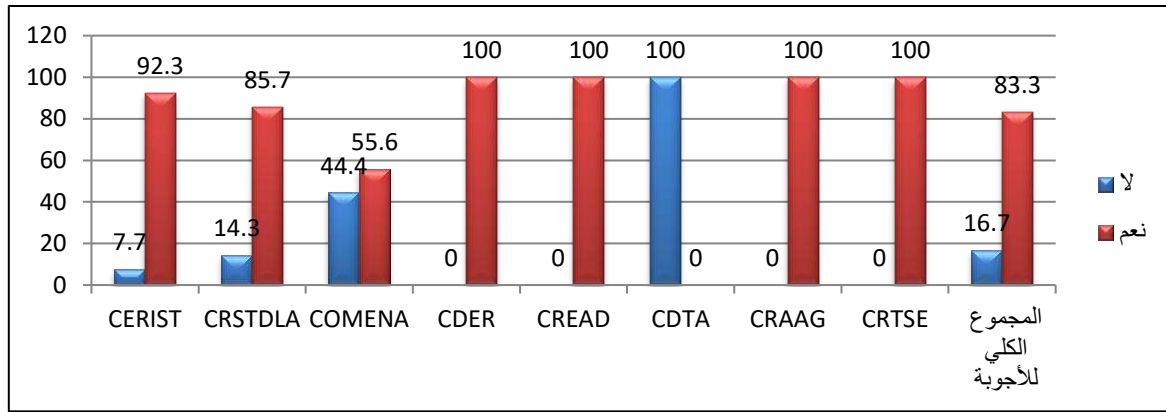
بينما نعزي الباحثة سبب عدم فعالية الفريق إلى تفضيل بعض الموظفين للثقافة الفردية وتركيزهم على الإنجاز الشخصي، لعدم وجود أي دافع لذلك. بالإضافة إلى وجود خلل الوظيفي وغياب التخصص لدى 52,1%، من أفراد عينة الدراسة ما يبعث أساساً عدم إستعدادهم للعمل ضمن فرق عمل فعالة، أو لغياب الثقة بين بعض الموظفين نتيجة الإهتمام بالإحتياجات الفردية فقط كالرغبة في الترقية والتقدير، والتخوف من الدخول في الجدل الفكري والتي تؤدي إلى زوال صداقات دامت سنوات، نتيجة عدم التفاهم، ربما على طريقة العمل وأسلوبه أو أمور عملية أخرى، أو لتجنب المساءلة والمشاكل التي قد تنجم عن فشل في تحقيق الأهداف، لعدم قدرة بعض الموظفين على العمل معاً. كما يعود ذلك إلى قلة الإلتزام والولاء لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية من طرف بعض الموظفين، نتيجة تواجدهم في المكان الغير مناسب، ونتيجة والتخوف من المسؤوليات. لأن فرق العمل الفعالية هي مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات تكمل بعضها البعض، يتميزون بالولاء لهدف معين. يعملون على تحقيق أهداف محددة، مما يعزز قدرتهم على تحمل المسؤولية بشكل فعال.

2.2.3.3.2. تشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة

جدول رقم (60): يوضح تشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح

الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة

المجموع	مراكز الأبحاث																تشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية اساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة	
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16,7	8	0	0	0	0	100	2	0	0	0	0	44,4	4	14,3	1	7,7	1	لا
83,3	40	100	2	100	3	0	0	100	8	100	4	55,6	5	85,7	6	92,3	1	نعم
100	48	100	2	100	3	100,	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	1	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (70): يوضح تشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أساليب العمل الجماعي

وتكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة

من خلال الجدول رقم (60) والشكل البياني (70) يتبين أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرة والتي جاء نصها: هل تشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة؟. حيث صرح ما نسبته 83,3% من هؤلاء الأفراد بتشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لأساليب العمل الجماعي، وتكريس روح الفريق بين الموظفين، لتوليد أفكار جديدة. مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CREAD ومكتبة CRTSE ومكتبة CDER بنسبة قدرت بـ 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 92,3%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، ومكتبة COMENA بنسبة 55,6%، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة.

بينما صرح ما نسبته 16,7% من هؤلاء الأفراد عدم تشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لأساليب العمل الجماعي، وعدم تكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة، مثلتها مكتبة CDTA بنسبة 100%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 44,4%، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، ومكتبة CERIST بنسبة 7,7%، أما باقي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية الأخرى والمتمثلة في مكتبة CRTSE ومكتبة CREAD ومكتبة CRAAG ومكتبة CDER فلم يحظوا بأي نسبة .

تأسيساً على ما سبق، يمكن تعليل سبب تصريح المستجوبين بتشجيع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لأساليب العمل الجماعي، وتكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة، لأن فرق العمل تحظى بأهمية عالية في أولويات المديرين (Dyer, 1995). وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (القحطاني س.، 2019)، والتي توصلت إلى وجود إستعداد عالي لدى المديرين لإستخدام فرق العمل في إدارتهم حسب بعض المؤشرات. هذا ما صرح به مسؤولي المكتبات المخصصة (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 15، صفحة 616)، كما أنها تساعد على تطوير كل شيء بالمكتبات المتخصصة وبمراكز الأبحاث العلمية،

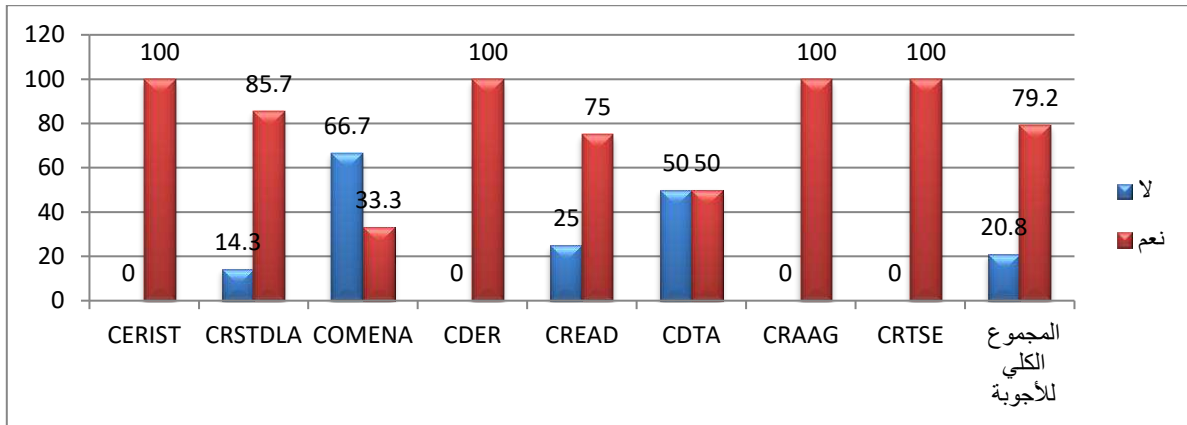
خاصة تلك الفعالة، فلها مكانة واضحة في التأثير على أداء ونجاح والتفوق. ولأن التفوق في العمل يرجع أساساً إلى الأسلوب الإداري الذي يعتمد فرق العمل. كما أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال الكفاءة و الخبرة فقط، وإنما من خلال العمل ضمن فرق. فيعتبر توجه الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق، من أهم المؤشرات إتجاه بناء فرق العمل. كما يُظهر تشجيع مكنتات مراكز الأبحاث العلمية لأساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموظفين، إيمان القادة والمدراء بهذه المراكز وبمنهجية فرق العمل كأسلوب مهم جداً، يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع. كما يحقق تشجيع وتكريس روح الفريق على تفويض المهام، لزيادة مرونة الأداء لدى الموظفين، وتقدير مساهمات الأفراد في داخل الفريق، ومساهمة الفريق داخل مكنتات مراكز الأبحاث العلمية. ويوفر لإدارات مراكز الأبحاث العلمية المعلومات المختلفة، وعدم حجبها على الفريق. كما يوفر الأموال والأدوات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويساهم في تدريب الموظفين على فرق العمل . وهذا ما يؤكد السؤال رقم (46) والذي جاء في نصه "ماهي أنواع التدريب المستفاد منها" فكانت معظم إجابات المستجوبين متجهة نحو متغير التدريب الجماعي فرق عمل وهذا بنسبة 18,8% .

بينما يمكن تعليل سبب عزوف المستجوبين للإدلاء بتصريحات إيجابية، إلى غياب مهارات التواصل بين هذه الفئة المعارضة، وقائد الفريق. أي المسؤولين المباشرين عن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية، لإبداء الأفكار بكل حرية. وعلى عدم وجود الثقة بين أعضاء هذه الفرق، وعدم تعزيز العلاقات فيما بينهم لفهمهم للمهام التي سيعملون على تحقيقها مع بعضهم البعض.

2.2.3.3.3. مراعات الفريق عند توزيع المهام مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته

جدول رقم (61): يوضح مراعات الفريق عند توزيع المهام مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته

المجموع		مراكز الأبحاث														مراعات الفريق عند توزيع المهام مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
20,8	10	0	0	0	0	50,0	1	25,0	2	0	0	66,7	6	14,3	1		0	0
79,2	38	100	2	100	3	50	1	75,0	6	100	4	33,3	3	85,7	6	100	13	
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (71): يوضح مراعات الفريق عند توزيع المهام مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لهذا السؤال، من خلال الجدول رقم (61) والشكل البياني رقم (76) إلى أن 79,2% من المستجوبين صرحوا بمراعات الفريق عند توزيع المهام مدى ملائمتها للعضو وإمكاناته، مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CERIST ومكتبة CDER ومكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 75,0%، ثم مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ومكتبة COMENA بنسبة 33,3%.

بينما صرحت نسبة 20,8% من المستجوبين عكس ذلك، حيث مثلت هذه النسبة مكتبة COMENA بنسبة 66,7%، تليها مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 25,0%، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CDER ومكتبة CRAAG ومكتبة CERIST فيحظوا بأي نسبة.

تشير المعطيات السابقة إلى مراعات الفريق عند توزيع المهام مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته، وتعزو الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أنه عندما يتعلق الأمر ببناء فريق فعال، فإن توزيع المهام ومدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته، هو العامل الذي يؤكد أن كل فرد في الفريق يفهم مسؤولياته الفردية، بعيداً عن الإزدواجية في الجهود، ويسمح بتعيين المهام التي تتوافق مع مهارات وخبرات كل عضو في الفريق، مما ينتج عنه فريق أكثر كفاءة وفعالية، كما يساعد على تحسين التواصل داخل الفريق. عندما يعرف الجميع مسؤوليتهم يصبح من السهل التعاون وتنسيق الجهود، لتحقيق نفس الأهداف. ومعرفة هدف كل عضو في الفريق، وهذا ما يساهم في إنجاح الفريق، ويشعره بالرضا الوظيفي. كما يساعد على تحديد الأهداف والجدول الزمنية، بالإضافة إلى تحديد المهام والمخرجات المحددة التي يكون كل عضو في الفريق مسؤولاً عنها. ويقلل من المنافسة الفردية، وذلك من خلال التعاون بين أعضاء الفريق ومساندة

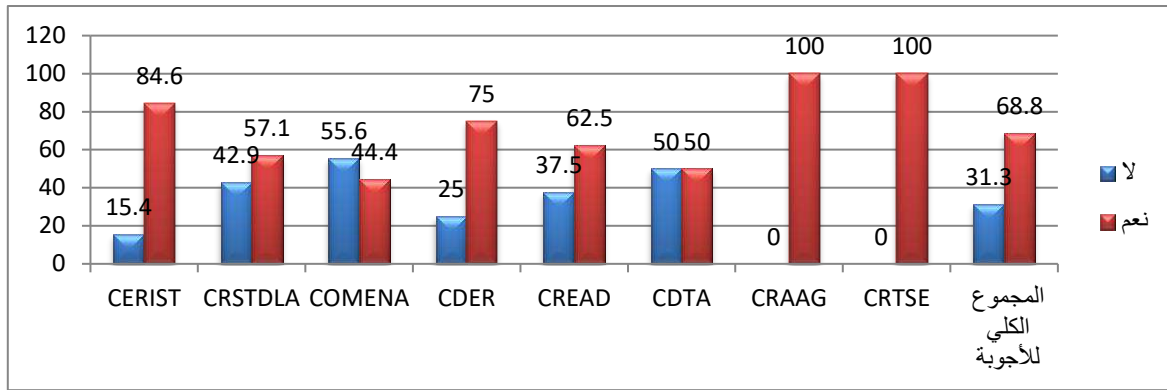
ومساعدة بعضهم لبعض للوصول إلى أفضل النتائج. ويتيح فرصة لتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد في المكتبات المتخصصة، وإدارات المراكز البحثية، ويوفر الوقت والجهد على حل المشكلات، وإنجاز الأمور بسرعة، ويحسن من جودة العمل. ويقلل من عبء العمل على المدير والموظفين. يحقق النجاح المنشود بسبب الألفة والتعاون بين أعضاء فريق العمل.

بينما يمكن إرجاع سبب الآراء السلبية، إلى صعوبة التقييم الموضوعي للجهد الفردي، أي صعوبة تقييم قدرات ومهارات كل عضو من أعضاء فريق العمل وتوزيع المهام عليهم وفقاً لذلك. كما يمكن الاعتماد فقط على خبرة الموظف ودرجة تعليمه، ولكن يجب أيضاً التعامل مع الجانب الشخصي للموظف. كما و يعود السبب أيضاً إلى عدم معرفة بعض مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ما يريدونه من الموظفين بالمكتبات المدروسة. أو عدم دراية وإدراك بعض الموظفين في كونهم يعملون ضمن فرق عمل، وأن كل المهمات التي يقومون بها تم تحديدها وفق ملائمتها لهم وفق إمكانياتهم، نظراً لأنهم وظفوا حديثاً وما زالوا يجهلون بعض الأمور عن المكتبات المتخصصة التي يعملون بها. أو لشعور بعض الأفراد بعدم الحاجة إلى فريق للعمل. أو ربما لقيام بعض الأعضاء بأدوار تتناسب وأغراضهم الشخصية.

2.2.3.4. التمكين الإستراتيجي

2.2.3.4.1. إتاحت فرص المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات
جدول رقم (62): يوضح إتاحت فرص المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات

المجموع		مراكز الأبحاث														إتاحت فرص المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
31,3	15	0	0	0	0	50,0	1	37,5	3	25,0	1	55,6	5	42,9	3		15,4	2
68,8	33	100,	2	100	3	50,0	1	62,5	5	75,0	3	44,4	4	57,1	4		84,6	11
100,0	48	100,	2	100	3	100,	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (72): يوضح إتاحت فرص المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات

إنطلاقاً من الجدول رقم (62) والشكل البياني رقم (72) يتضح أن الإتجاه العام يتمحور حول المستجوبين الذين صرحوا بأنه أتيحت لهم فرص المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل بعض المشكلات بنسبة قدرت بـ 68,8%، مثلتها مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG بنسبة 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 84,6%، ومكتبة CDER بنسبة 75,0%، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 62,5%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CDTA بنسبة قدرت بـ 50,0%.

بينما الذين لم تتح لهم فرص المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم لسياسات وحل المشكلات تقدر نسبتهم بـ 31,3%، مثلت هذه النسبة مكتبة COMENA بنسبة 55,6%، تليها مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9%، ومكتبة CREAD بنسبة 37,5%، لتتبعها مكتبة CDER بنسبة 25,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 15,4%، أما كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم يحظيا بأي نسبة.

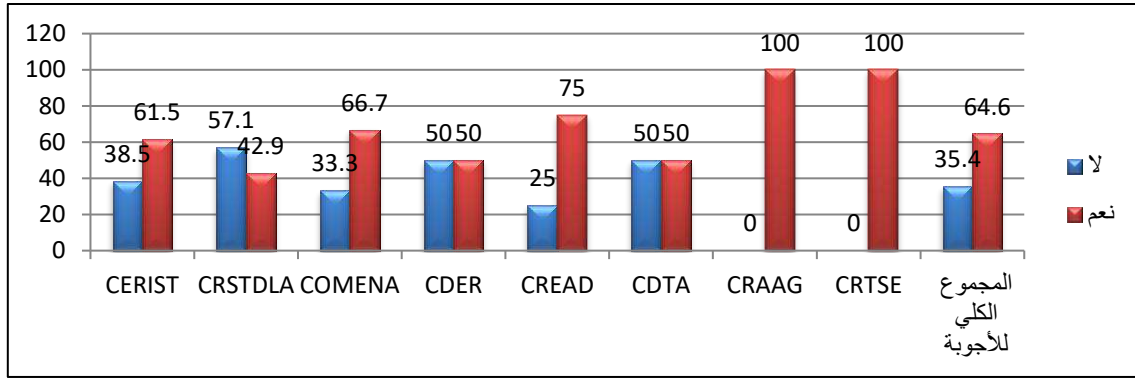
إن إتاحت فرص المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات، يلعب دوراً مهماً في بناء الثقة بين الموظفين من خلال توجيه وتوعية مسؤولي مراكز الأبحاث العلمية لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المكتبات المتخصصة. من خلال إتباع سياسة الأبواب المفتوحة، ومن خلال التخطيط الإستراتيجي. لأنه العملية التي يتم فيها تنفيذ المهام بتعاون الرئيس والمؤوس حسب تصرح مسؤولي المكتبات المتخصصة من خلال المقابلة (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 16، صفحة 616). ومنح الموظفين السلطة والحرية اللازمة لأداء مهامهم، واتخاذ قرارات تؤثر على حياتهم المهنية وأعمالهم. ما يجعل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تتميز بمرونة عالية وقدرة على التعلم والتكيف. كما تعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى:

- توضيح فلسفة وأهداف ومهمة وتوجيه الإمكانيات الإبداعية للموظفين في المكتبات المتخصصة .
- تشجيع المسؤولين للموظفين بتقديم أفكار للإدارة العليا لمراكز الأبحاث العلمية.
- عدم تخوف المسؤولين من فقدان وظائفهم .
- عدم تخوف الموظفين من السلطة.
- الإعتماد على إقتراحات الموظفين في عملية إتخاذ القرارات.
- هذا ما يعني أن هناك ممارسة لإستراتيجية التمكين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية .
- تعزيز الحافز لتقليل الأخطاء وزيادة شعور الفرد بالمسؤولية تجاه المهام التي يؤديها.
- زيادة فرصة الإبداع والإبتكار .
- تحويل الرقابة المباشرة إلى رقابة ذاتية وتعزيز مفهوم الثقة المتبادلة بين المكتبة والموظفين والذي يعد نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظفين.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تدعم وتعزز إستراتيجية التمكين.
- صدق مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في منح الحرية للموظفين ودعمهم وإسنادهم للتمكين.

وانتقلت هذه الدراسة مع ما توصل إليه (Suominen et al., 2012) إلى أن أفراد عينة الدراسة قاموا بممارسة التمكين بطريقة قوية جدا. وإختلف مع نتيجة دراسة (العتيبي هـ، 2008) والتي بينت أن تمكن العاملين لم يحظ بالإهتمام المناسب.

2.2.3.4.2. تفويض السلطة الحرية والمرونة والإستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال
جدول رقم (63): يوضح تفويض السلطة الحرية والمرونة والإستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال

المجموع		مراكز الأبحاث														تفويض السلطة الحرة والمرونة والاستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
35,4	17	0	0	0	0	50,0	1	25,0	2	50,0	2	33,3	3	57,1	4	38,5	5	لا
64,6	31	100	2	100	3	50,0	1	75,0	6	50,0	2	66,7	6	42,9	3	61,5	8	نعم
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (73): يوضح تفويض السلطة الحرية والمرونة والإستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال

تُوضح البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول رقم (63) والشكل البياني رقم (73) أن نسبة 64,6 % من المستجوبين، تفوض لهم السلطة الحرية والمرونة والإستقلالية، للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال، مثلت هذه النسبة مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CREAD بنسبة 75,0%، ومكتبة COMENA بنسبة 66,7%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 61,5%، لتليها كل من مكتبة CDTA ومكتبة CDER بنسبة 50,0%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9%.

ومن جهة أخرى توضح هذه النتائج أن 35,4% من المستجوبين لا تفوض لهم السلطة الحرية ، المرونة والإستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال، مثلت هذه النسبة مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%، تليها كل من مكتبة CDER ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 38,5%، بعدها مكتبة COMENA بنسبة 33,3%، ومكتبة CREAD بنسبة 25,0%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم يحظيا بأي نسبة.

يعتبر تفويض السلطة نوعا من الإستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالعمل كما يعتبر تفويض السلطة إستراتيجية من بين الإستراتيجيات التنظيمية التي تهدف توفير نوع من الحرية للموارد البشرية، مما يسمح لهم بأداء عملهم بأسلوبهم الخاص، ضمن بيئة عمل ملائمة تأهلهم مهنيا وسلوكيا لأداء المهام بثقة كاملة. دون تخلي المسؤولين عن سلطاتهم ومسؤولياتهم كليا. كما يعتبر نوعا من التشجيع للموظفين على تحمل المسؤوليات والصلاحيات، ورؤية أخطائهم كفرص للتعلم. هذا ما يؤدي إلى زيادة الإهتمام بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية والمشكلات التي تواجهها، والخفض من معدلات دوران العمل. كما صرح معظم مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية من خلال المقابلة التي أجريت معهم بأن من بين العوامل التي تساعد على الإستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال: المساهمة في تحمل المسؤوليات، المشاركة في البرامج التدريبية، المشاركة في الفعاليات العلمية مثل الملتقيات والمؤتمرات

التي تجعلهم يتصرفون في الأمور المتعلقة بالأعمال بكل إستقلالية. وبالتالي تعلق الباحثة سبب ظهور هذه النتائج والتي توافقت مع دراسة (بوسالم ، 2013) والذي درس سياسة التمكين من خلال (المشاركة ، تفويض السلطة، والاستقلالية). إلى وجود ثقافة تنظيمية متكيفة تشجع على الإنفتاح وإزالة الحدود، ولوجود إدراك من طرف الموظفين لرؤية ورسالة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وما ينبثق عنها من أهداف وإستراتيجيات، كما يعود السبب أيضا إلى قدرت هؤلاء الموظفين من تحمل المسؤوليات لكونهم جديري ، بالصلاحيات المخولة لهم، والقرارات المفوضة إليهم من طرف المسؤولين .وهذا ما أثبتته دراسة (بوقطف، 2009) في كون تحمل المسؤولية، يساهم في زيادة تكوين الأفراد على إتخاذ القرارات. كما يعتبر تفويض السلطة الحرية والمرونة والإستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال، من بين الأمور التي تحافظ على وظائف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وتمكنها من العمل ضمن مستوى عالي .

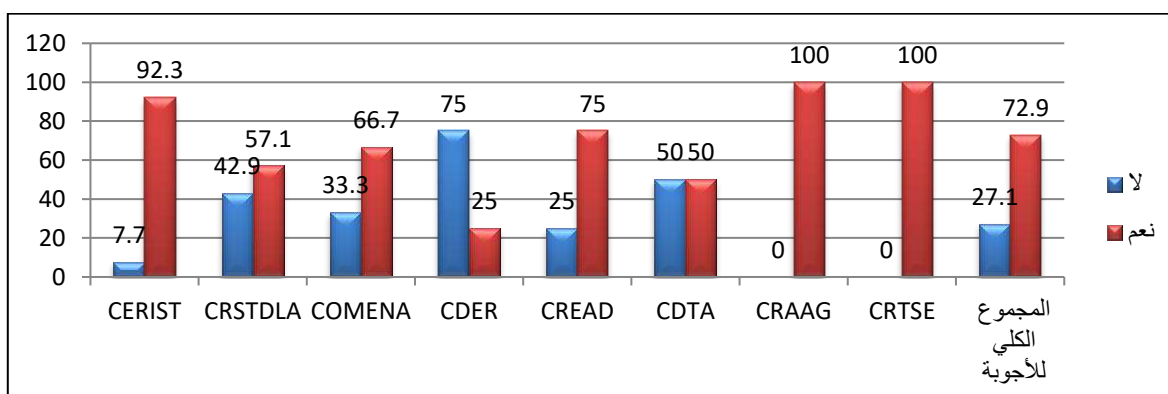
بينما تعود ردود الفعل السلبية إلى كون بعض الموظفين، لا يتقبلون فكرة أن يعاملوا كوسيلة تستغل من طرف مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، لتحقيق أهدافها المسطرة، بل هم لديهم أهداف وطموحات خاصة بهم، والتي من الممكن أن تتعارض مع أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية. أو ربما تم إختيار الموظفين المناسبين الذين يملكون القدرات والمهارات لأنهم غير قادرين على التحكم والسيطرة في العمل، لعدم وعيهم وإحساسهم الكامل بإطار العمل. أو لعدم إعطاءهم الحرية الكاملة للتصرف في الأمور التي تم التفويض فيها والتدخل المستمر للمسؤولين في سبيل انجاز المهام. كما يرجع السبب أيضا إلى وجود نوع من الإرتياب والشك الذي قد يحول بين مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وبعض الموظفين، ما يترك ثغرات ويشبط فكرة تفويض السلطة أو ترك مبادرات لهؤلاء الموظفين. أو تهرب بعض الموظفين من التفويض لأنه لا يقدم أي مكافآت رغم العبء المضاف. بل والخوف من النقد بسبب الأخطاء.

وبالتالي فهناك فرق بين الموظف الذي يتم تفويض السلطة له، والموظف الذي لا يتم تفويضه، فالموظف الذي تفوض له السلطة، يحدد المشكلات بأسلوب إيجابي. أما الموظف الغير مفوض يعتمد على صاحب القرار في تحديد المشكلة والتصرف فيها. كما يتعرف الموظف الذي تفوض له السلطة على فرص لتحسين المشكلات التي قد تحدث. بينما الموظف الغير مفوض يمكنه أن يتغلب على المشكلات وتحديد أساليب تحسينها بصفة آنية. كما يفكر الموظف الذي تفوض له السلطة بمنهج تحليلي للوضع الراهن ويتحدى الإفتراضات القائمة. بينما الموظف الغير مفوض يتعامل مع المعلومات دون التحقق من مصداقيتها. كما يكون الموظف الذي تفوض له السلطة قادرا على بناء فرق عمل، بينما الموظف الغير مفوض يعتمد على صاحب القرار.

2.2.3.4.3. يحقق التمكين الإستقرار التنظيمي ويحل الصراعات الموجودة بين الإدارة والموظفين

جدول رقم (64): يوضح تحقيق التمكين الإستقرار التنظيمي ويحل الصراعات الموجودة بين الإدارة والموظفين

المجموع		مراكز الأبحاث																يحقق التمكين الإستقرار التنظيمي ويحل الصراعات الموجودة بين الإدارة والموظفين
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
27,1	13	0	0	0	0	50,0	1	25,0	2	75,0	3	33,3	3	42,9	3	7,7	1	لا
72,9	35	100	2	100	3	50,0	1	75,0	6	25,0	1	66,7	6	57,1	4	92,3	12	نعم
100,0	48	100,	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (74): يوضح تحقيق التمكين الإستقرار التنظيمي ويحل الصراعات الموجودة بين الإدارة والموظفين

من خلال الجدول رقم (64) والشكل البياني رقم (74) يُلاحظ أن غالبية الأفراد أجابوا على أن التمكين يحقق الإستقرار التنظيمي ويحل الصراعات الموجودة بين الإدارة والموظفين، بنسبة 72,9%، مثلت هذه النسبة مكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CERIST بنسبة 92,3%، ثم تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 75,0%، ومكتبة COMENA بنسبة 66,7%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%، لتأتي بعدها مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ومكتبة CDER بنسبة 25,0%

بينما لم يوافق على أن التمكين يحقق الإستقرار التنظيمي ويحل الصراعات الموجودة بين الإدارة والموظفين 27,1% من المستجوبين، مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ومكتبة

CDTA بنسبة 50,0%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9%، ومكتبة COMENA بنسبة 33,3% ، لتحل بعدها مكتبة CREAD بنسبة 25,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 7,7% أما في المرتبة الأخيرة فيوجد كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG بنسبة معدومة قدرت بـ 0%.

يمثل الاستقرار الوظيفي في درجة تمسك الموظفين بالمكتبات مراكز الأبحاث العلمية وعدم رغبتهم في مغادرتها، مما ينتج عنه نقص في الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي. ويتحقق ذلك عن طريق تمكينهم وتحفيزهم على المشاركة، وإتخاذ القرارات وتقويض بعض من المسؤوليات لهم، نتيجة تقانيهم وجدهم وجديتهم في العمل. كما يشكل التمكين دافع أساسي لحب العمل والأداء الجيد والرغبة في الابتكار والتطوير، فشعور الموظفين أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تقدم لهم فرص مميزة ومثيرة من خلال التمكين، يجعلهم لا يفكرون في مغادرة هذه المكتبات. بينما يمثل الصراع حالة عدم التوافق بين الموظفين داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، نتيجة إختلاف أفكارهم وتصوراتهم حول العمل وطريقة أدائه، كما ينشأ نتيجة تشابه الأدوار وعدم التقسيم الجيد للمهام بين الموظفين، أو نتيجة وجود مشاكل بين الموظفين والإدارة العليا بسبب بعض الممارسات. إلا أنه يمكن إدارة هذه الصراعات من خلال إستخدام إستراتيجية التمكين، وتشجيع مشاركة الموظفين ، والحرية في إتخاذ القرارات، وقوة تأثيرهم على إدارتهم ومكتباتهم التي يعملون بها. وكيفية أداء الأعمال. والتحكم في التصرفات، يزيد من قدرتهم على التحكم في الأمور. وتقليل من حدوث صراعات داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية.

وقد أظهرت العديد من الأبحاث الإدارية وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظف ومواقف العمل كتقليل من الصراعات، كدراسة (Fernandez, 2017) والتي توصل من خلالها بأن هناك تأثير إيجابي على أداء الفريق، لأن الفريق الذي يتمتع بصلاحيات عالية يمكن أعضائه من إتخاذ قرارات جماعية، من خلال مشاركتهم في صنع القرارات، وتحقيق أقصى قدر من فوائد تقاسم السلطة والمعرفة، وتقليل الصراع داخل المجموعة. ودراسة (Rommel & Rylova, 2018) التي توصلت من خلالها إلى وجود روابط قوية بين المشاركة والتمكين الوظيفي، وبين الاحتفاظ بالموظفين. ودراسة (Shalini & Poornima, 2018) حول مقياس التمكين الوظيفي في بيئة العمل، والتي توصلت من خلالها إلى أن التمكين الوظيفي يزيد من الإستقرار الوظيفي .

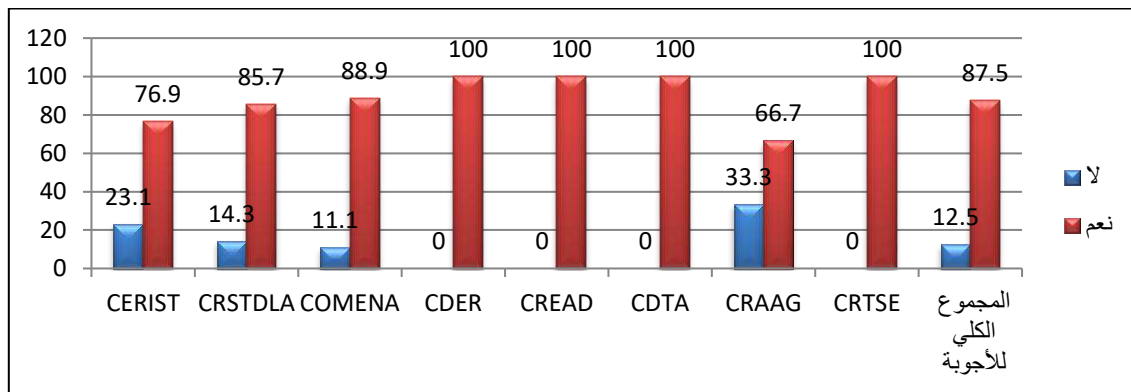
2.2.4. إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية

2.2.4.1. التحفيز المادي والمعنوي

2.2.4.1.1. إهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (65): يوضح إهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع	مراكز الأبحاث														إهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
12,5	6	0	0	33,3	1	0	0	0	0	0	0	11,1	1	14,3	1	23,1	3	لا
87,5	42	100,0	2	66,7	2	100,0	2	100	8	100	4	88,9	8	85,7	6	76,9	10	نعم
100	48	100,0	2	100	3	100,0	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (75): يوضح إهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

أكدت البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (65) والشكل البياني رقم (75) أن مفردات العينة صرحت بإهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بنسبة 87,5% ، مثلتها على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CREAD بنسبة 100% ، تليها مكتبة COMENA بنسبة 88,9% ، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7% ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 76,9% ، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRAAG بنسبة 66,7% .

في حين وضحت البيانات الكمية أيضا تصريح 12,5% من مفردات العينة بعدم إهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية ، مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRAAG بنسبة 33,3% ، تليها مكتبة CERIST بنسبة 23,1% ، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% ، ومكتبة COMENA

بنسبة 11,1% ، أما مكتبة CREAD ومكتبة CDER ومكتبة CRTSE ومكتبة CDTA فلم يحظوا بأي نسبة .

إن إهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية يظهر جليا من خلال الإعتراف بالقيمة المتأصلة للموظفين، بدلا من التركيز على أدائهم، وبإشعارهم بمزيد من التقدير من طرف رؤسائهم المباشرين، لأنه سيساعدهم على البقاء لفترة أطول في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. وبالتالي يصبح لديهم مستوى أعلى من الأداء الوظيفي. كما أن تقدير الرؤسائهم للموظفين له تأثير ايجابي على مشاركتهم ، وعلى فرق العمل، فهو يقودها عاليا ويعزز سعادتها. بالإضافة إلى أن القيمة الفعلية لجهد الموظف وإخلاصه تقاس ليس فقط بما حققه، ولكن في كيفية تحقيقه، وفي كيفية تقدير "المسؤول" قبل أي شيء آخر، حتى لو كانت هذه الوظيفة تضمن لهم مزايا مادية وإجتماعية، وهي النتيجة التي تتوافق تماما مع المقولة الإدارية القديمة "الموظف يترك المدير ولا يترك الوظيفة". فإعتراف المدير أو الإدارة أو المسؤول المباشر في مكاتب بقيام الموظف بعمل معين، بشكل جيد، وبالطريقة المطلوبة، يساهم في نجاح هذه المكاتب. هذا ما أكدته مسؤولي المكاتب المتخصصة من خلال التصريحات التي صرحوا بها أثناء المقابلة التي أجريت معهم في كونهم يمنحون موظفيهم الشعور بالإنتماء للمكاتب المتخصصة، وتحفيزهم على العمل بشكل أكبر، ورفع معنوياتهم في العمل، والإعتراف بأهميتهم في العمل وقيمة الأعمال التي ينفذونها، ويخلقون بيئة عمل قوية تحتفظ بهم. (أنظر الملحق رقم2، سؤال رقم 17، صفحة 616)

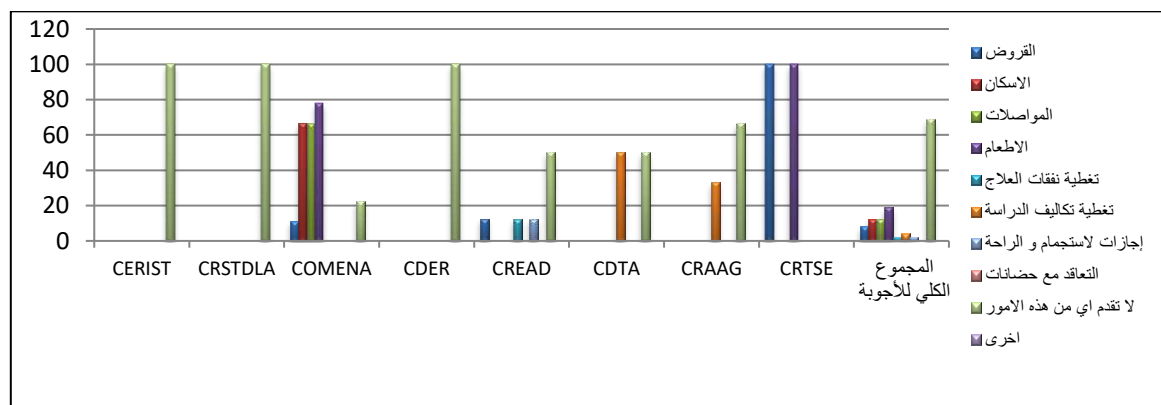
بينما هناك بعض العوامل التي ساهمت في التصريحات السلبية لبعض الموظفين حول عدم الإهتمام بتقديرهم، والتي تشمل عدم إعتداد الطريقة الصحيحة لتقدير الموظف في العمل وعدم الصدق في تقديره. فيجب تقديم الشكر للموظف وتقديره على عمله بصدق تام وإخلاص. أو عدم اختيار الوقت المناسب لتقدير الموظف، فالتأخير في تقديره يأتي بنتائج عكسية لا حاجة لها، فيفضل تقديم الشكر في أقرب وقت. أو التركيز على تفاصيل العمل الذي أنجزه الموظف، وتوضيح أدق التفاصيل للتأكيد على أحقيته للتقدير والإمتنان. أو إعتداد السلبية في تقدير الموظف، وإستخدام النقد على أعمال الموظف التي أنجزها. وعدم حصول بعض الموظفين لمذكرة مكتوبة لإجتهادهم، أو الحضور الشخصي إلى الموظف وشكره على العمل الذي يبذله لصالح المكتبة التي يعمل بها.

2.2.4.1.2. الحوافز المادية المقدمة من طرف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (66): يوضح الحوافز المادية المقدمة من طرف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

مراكز الأبحاث	

المجموع	CERIST		CRSTDLA		COMENA		CDER		CREAD		CDTA		CRAAG		CRTSE		الحوافز المادية المقدمة من طرف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	8,3	4	100	2	11,1	1	0	0	12,5	1	0	0	0	0	100	2	القروض
	12,5	6	0	0	66,7	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الإسكان
	12,5	6	0	0	66,7	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	المواصلات
	18,8	9	100,0	2	77,8	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الإطعام
	2,1	1	0	0	0	0	0	0	12,5	1	0	0	0	0	0	0	تغطية نفقات العلاج
	4,2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	33,3	1	0	0	تغطية تكاليف الدراسة
	2,1	1	0	0	0	0	0	0	12,5	1	0	0	0	0	0	0	إجازات الاستجمام و الراحة
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التعاقد مع حضانات
	68,8	33	0	0	22,2	2	100	4	50,0	4	50,0	1	66,7	2	0	0	لا تقدم أي من هذه الأمور



الشكل البياني رقم (76): يوضح الحوافز المادية المقدمة من طرف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

من خلال الجدول رقم (66) والشكل البياني رقم (76) يُلاحظ أن هناك شبه إجماع على أن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية لا تقدم أي التحفيزات المادية المذكورة في الجدول بنسبة قدرت بـ 68,8% ، مثلتها كل من مكتبة CERIST ومكتبة CRSTDLA ومكتبة CDER بنفس النسبة قدرت بـ 100%، تليها مكتبة CRAAG بنسبة 66,7% ، ثم مكتبة CDTA ومكتبة CREAD بنسبة 50,0% ، لتأتي بعدها مكتبة COMENA بنسبة 22,2% ، بينما صرح 18,8% من المستجوبين بأن التحفيز المقدم من طرف مكنتات مراكز الأبحاث العلمية هو الإطعام مثلتها مكتبة COMENA بنسبة 77,8%.

يليه 12,5% من صرحوا بأن التحفيز المقدم من طرف مكنتات مراكز الأبحاث العلمية، الإسكان والنقل، مثلتها مكتبة COMENA بنسبة 66,7%، تتبعها 8,3% ممن صرحوا بأن القروض هي التحفيز المقدم من طرف مكنتات مراكز الأبحاث العلمية مثلتها على التوالي مكتبة CRTSE بنسبة 100% ، ومكتبة CREAD بنسبة 12,5% ، ومكتبة COMENA بنسبة 11,1% ، لتحل بعدها نسبة 4,2% لمن صرحوا بأن تغطية تكاليف الدراسة هي التحفيز المقدم من طرف مكنتات مراكز الأبحاث العلمية، مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ومكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، لتأتي في المرتبة الأخيرة نسبة 2,1% ، ممن يرون أن إجازات الإستجمام والراحة وتغطية نفقات العلاج هو التحفيز المقدم من طرف مكنتات مراكز الأبحاث العلمية، مثلت هذه النسبة مكتبة CREAD بنسبة 12,5% .

تعمل الحوافز المادية على تعزيز الدافع لتغيير أنماط العمل، مما يشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد في أداء مهامهم. كما تساهم في رفع معنوياتهم فالحوافز تعتبر محركا للطاقات والرغبات. ولكن في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الموظفين لكون هذه المكنتات تخضع إلى سياسات وقوانين الدولة الجزائرية، هذا ما يشرح كل المشاكل الناجمة عن التطبيق . كما يمكن إرجاع السبب في كون إقتصاديات مراكز الأبحاث العلمية نفسها ومدى مردوديتها بالنسبة للإقتصاد الوطني. ففي هذه الدراسة معظم المراكز البحثية المدروسة غير ربحية، ما أثر ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الموظفين ومراكز الأبحاث العلمية والمكنتات المتخصصة. بالإضافة إلى عدم مقدرة الجهاز الإداري على توفير نظام فعال، ومتوازن، مستحدث ومستقل يعمل على مكافأة الموظف الكف ، ويعمل على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. كما يعود السبب أيضا إلى عدم حصول جميع الموظفين على الحوافز المادية، فالباحثين والمسؤولين والمدراء في مراكز الأبحاث العلمية مثلا يحصلون على جميع الحوافز، وينسب مرتفعة، كالرواتب والمنح الدراسية والسفر الممول وتعويضات المسؤولية... ، أما موظفي الإدارة والمكنتات المتخصصة فيحصلون على تعويضات النقل. أما الرواتب فمازالت بعيدة كل البعد عن التغطية المعيشية، نظرا لقلتها وللخصم المتكرر منها نتيجة الغيابات. وبالتالي يظهر نوع من الاختلاف والفرق في حجم الحافز المقدم للموظفين، وعدم تحليل حاجات

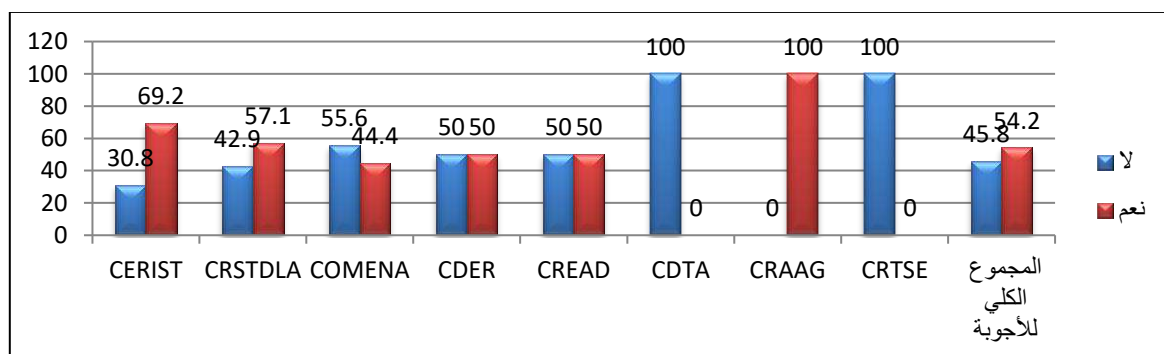
الموظفين المادية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وعدم إشباعها. كما تعتبر الترقية أهم الحوافز التي تشغل بال الموظفين، ومنه يُستنتج أن الحوافز المقدمة من طرف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لم ترقى للمستوى المطلوب.

2.2.4.1.3 إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإظهار الثواب للموظفين المتفانين

جدول رقم (67): يوضح إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإظهار الثواب للموظفين المتفانين

كتقديم رسائل الشكر والتقدير، حفلات تكريمية

المجموع		مراكز الأبحاث														اهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإظهار الثواب للموظفين المتفانين كتقديم رسائل الشكر والتقدير، حفلات تكريمية		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
45,8	22	100	2	0	0	100	2	50,0	4	50,0	2	55,6	5	42,9	3	30,8	4	لا
54,2	26	0	0	100	3	0	0	50,0	4	50,0	2	44,4	4	57,1	4	69,2	9	نعم
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (77): يوضح إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإظهار الثواب للموظفين

المتفانين كتقديم رسائل الشكر والتقدير، حفلات تكريمية

بإستطلاع الرأي المبني على رأي 48 مفردة والموضحة في الجدول رقم (67) والشكل البياني رقم (77) يتوضح، أن نحو 54,2% أبدوا إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإظهار الثواب للموظفين المتفانين، كتقديم رسائل الشكر والتقدير، حفلات تكريمية، مثلت هذه النسبة مكتبة CRAAG بنسبة 100% تليها مكتبة CERIST بنسبة 69,2% ، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1% ، لتأتي كل من مكتبة

CDER ومكتبة CREAD بنسبة 50,0% ، ثم مكتبة COMENA بنسبة 44,4% ، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA فلم يحظيا بأي نسبة .

على صعيد آخر عبر 45,8% بعدم إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإظهار الثواب للموظفين المتفانين، كتقديم رسائل الشكر والتقدير، حفلات تكريمية، مثلتها كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA بنسبة 100% ، تليها مكتبة COMENA بنسبة 55,6% ، تتبعا كل من مكتبة CDER ومكتبة CREAD بنفس النسبة والمقدرة بـ 50,0% ، لتأتي بعدها مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9% ، ومكتبة CERIST بنسبة 30,8% ، أما مكتبة CRAAG فلم تحظى بأي نسبة .

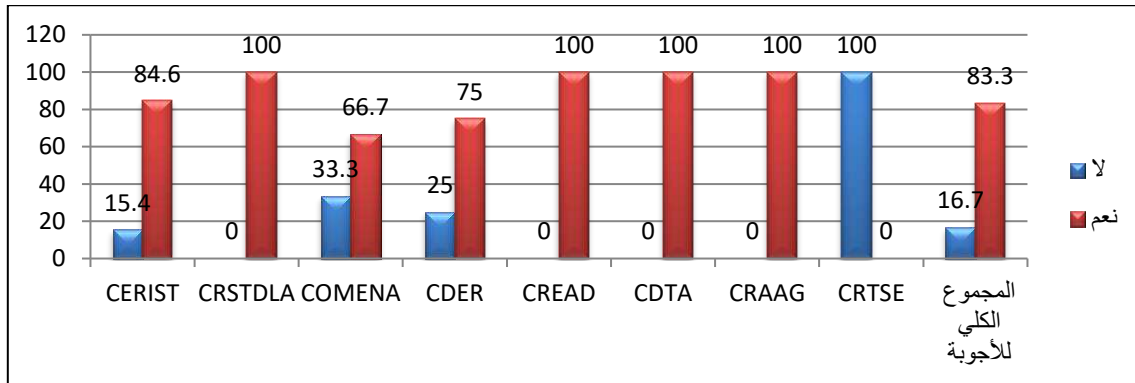
فعلاً الحافز المعنوي له في بعض الأحيان أهمية أكثر من الحافز المادي، لما يقوم به الموظفون من إنجازات في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. وأيضاً تحسيس الموظفين بأنهم أشخاص فاعلين في هذه المكاتب ولهم أهمية في تطويرها. كما تكمن القوة الحقيقية لمكاتب مراكز الأبحاث العلمية في أفرادها أكثر مما هي عليه في نظمها وإجراءاتها، فالمكاتب القادرة على رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال إظهار الثواب والشكر والتقدير لموظفيها قادرة على تدعيم مركزا جيدا في المؤسسة التابعة لها. كما يعني ذلك أن الموظفون منخرطون في عملهم يشعرون بأنهم يصنعون فارقا أو أن عملهم له تأثير، فهم يقدمون إسهامات ضرورية لنجاح مكاتب مراكز الأبحاث العلمية وفرق العمل التي ينتمون إليها. لنفرد مهاراتهم الشخصية أو لأن الخدمة التي يقدمونها ذات قيمة بحثية محضا. على غرار الردود السلبية لبعض المستجوبين، فهي تعود لشعورهم بعدم جدوى ما يقومون به، أو عدم أهميته في عجلة العمل بالكامل، أي أنه مهما قاموا من جهد ففي جميع الأحوال لن يتم تقديرهم.

2.2.4.1.4. نيل الموظفين التشجيع من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلونها

جدول رقم (68): يوضح نيل الموظفين التشجيع من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلونها

المجموع	مراكز الأبحاث														نيل الموظفين التشجيع من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلونها			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت	
16,7	8	100	2	0	0	0	0	0	0	25,0	1	33,3	3	0	0	15,4	2	لا

نعم	11	84.6	7	100	6	66.7	3	75.0	8	100	2	100	3	100	0	0	40	83.3
المجموع الكلي	13	100	7	100	9	100	4	100	8	100	2	100	3	100	2	100	48	100



الشكل البياني رقم (78): يوضح نيل الموظفين التشجيع من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلونها

من خلال الجدول رقم (68) والشكل البياني رقم (78) يظهر أن 83,3% من المستجوبين ينالون التشجيع من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلونها، مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA بنسبة 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 84,6%، تتبعها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ومكتبة COMENA بنسبة 66,7%، أما مكتبة CRTSE فلم تحظى بأي نسبة.

وفي نفس السياق أبدى نحو 16,7% من المستجوبين عكس ذلك، أي أنهم لم ينالوا التشجيع من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلونها، مثلت هذه النسبة مكتبة CRTSE بنسبة 100% تليها مكتبة COMENA بنسبة 33,3%، تتبعها مكتبة CDER بنسبة 25,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 15,4%.

يعود السبب وراء التصريحات الإيجابية لـ 83,3% من المستجوبين إلى أبناء جيل الألفية، فعلى الرغم من أن أبواب الإستفادة من التشجيعات مشروعة للموظفين من مختلف الأجيال، فإن أبناء جيل الألفية هم الأكثر حاجة لنيل التشجيعات من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلونها، مقارنة بزملائهم الأكبر سناً. لأنهم لطالما تعودوا على التقدير والتدليل من قبل أوليائهم ومعلميهم، وهم الآن موظفون يتوقعون الحصول على مثل هذا الدعم الإيجابي من جانب مسؤوليهم في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، وهذا للتباهي بقدراتهم وبالإسهامات التي قدموها وإنجازاتهم التي حققوها. كذلك ما صرح به مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية من خلال المقابلة. (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 18، ص 616) على كونهم يؤمنون بأن إبداء لفظة التشجيع من قبلهم، على الجهود التي يبذلها للموظفين، أمر ضروري لأصحاب الأداء المتميز لذلك

فمن المهم أن يحاط الموظفين ببيئة مفعمة بالحياة، كوجود أصدقاء يشجعون ويساعدون على التفوق، أو ثناء الرؤساء وتشجيعهم وتقديم الدعم النفسي المطلوب. وبالتالي يكون المسؤولين قد قدموا للموظفين فرصة كبيرة لإستثمار مهاراتهم الذاتية والعوامل البيئية من حولهم لتنمية قدراتهم باستمرار. خاصة إذا كان التشجيع يصدر بأسلوب صحيح وفي الوقت الصحيح، بحيث يكون له أثر إيجابي على شخصية الموظف وتصرفاته. هذا ما أكدته "شيستر بارنارد" في كون التحدي الرئيسي الذي يواجهه المسؤول هو كيفية تشجيع موظفيه لبلوغ الأهداف، ويتحقق ذلك عن طريق توفير الحوافز الإيجابية.

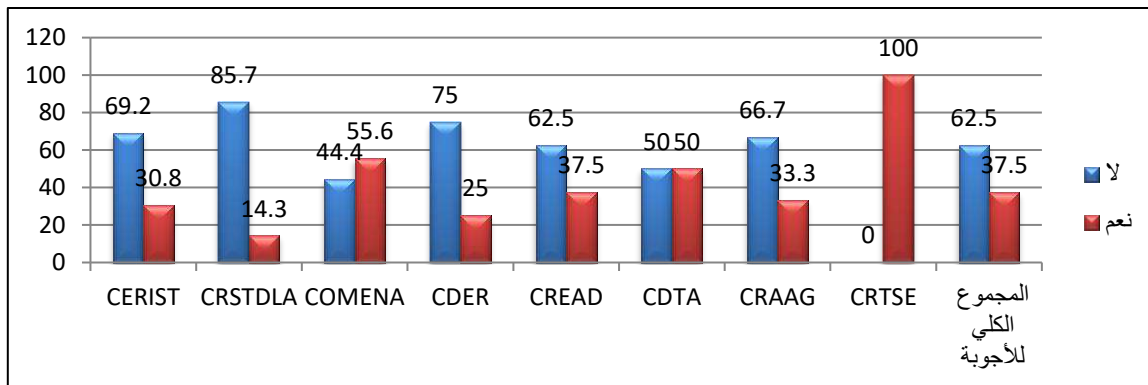
بينما ترجع الباحثة سبب الردود السلبية للمستجوبين، إلى إختلافات في القدرات الفكرية للموظفين وإختلاف شخصياتهم، إستجاباتهم، سلوكياتهم، طريقة تفكيرهم، التي جعلتهم مختلفين عن غيرهم. يرغبون بالتحفيز المادية ولا يهتمون بالتحفيز المعنوية. كما يعود السبب أيضا إلى عدم قدرة الموظفين على تقبل الأفكار والتجارب الجديدة، ومعرفة درجة ميولهم إلى تجربة الأمور الجديدة والتطوير من أنفسهم.

2.2.4.2. المسار الوظيفي

2.2.4.2.1. الدراية المسبقة بالوظائف التي سينتقل إليها الموظف مستقبلا أو التي سيندرج فيها

جدول رقم (69): يوضح الدراية المسبقة بالوظائف التي سينتقل إليها الموظف مستقبلا أو التي سيندرج فيها

المجموع		مراكز الأبحاث														الدراية المسبقة بالوظائف التي سينتقل إليها الموظف مستقبلا أو التي سيندرج فيها				
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت		
100	48	62,5	30	0	0	66,7	2	50,0	1	62,5	5	75,0	3	44,4	4	85,7	6	69,2	9	لا
		37,5	18	100	2	33,3	1	50,0	1	37,5	3	25,0	1	55,6	5	14,3	1	30,8	4	نعم
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (79): يوضح الدراية المسبقة بالوظائف التي سينتقل إليها الموظف مستقبلاً أو التي سيندرج فيها

يتبين من خلال الجدول رقم (69) والشكل البياني رقم (79) أن 62,5% من أفراد عينة الدراسة ، ليس لديهم دراية مسبقة بالوظائف التي سينتقلون إليها مستقبلاً أو التي سيندرجون فيها، مثلت هذه النسبة مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، تليها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 69,2%، ثم مكتبة CRAAG بنسبة 66,7%، ومكتبة CREAD بنسبة 62,5%، لتأتي بعدها مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ومكتبة COMENA بنسبة 44,4%، أما مكتبة CRTSE فلم تحظى بأي نسبة.

بينما أبدى 37,5% من الموظفين درايتهم المسبقة بالوظائف التي سينتقلون إليها مستقبلاً أو التي سيندرجون فيها، مثلت هذه النسبة مكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 55,6%، تتبعها مكتبة CDTA بنسبة 50,0% ، ثم مكتبة CREAD بنسبة 37,5%، لتأتي بعدها مكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، ومكتبة CERIST بنسبة 30,8%، ثم مكتبة CDER بنسبة 25,0% ، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%.

بإستطلاع الرأي المبني على رأي (48) مفردة، يمكن معرفة أن الأغلبية ليس لديهم دراية مسبقة بالوظائف التي سينتقلون إليها مستقبلاً أو التي سيندرجون فيها. ويرجع سبب ذلك إلى تراجع الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي بشكل مدروس ومنظم على مستوى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، وتدني مستوى الوضوح والحرية في إختيار المسار الوظيفي لهم، لضعف فرص التقدم الوظيفي. وجود صعوبات قد تعود إلى الإدارة العليا لمراكز الأبحاث العلمية، لإعتقادهم أنه قد يزعزع إستقرار مراكز الأبحاث العلمية. أو لعدم إشراك الموظفين في تخطيط مساراتهم الوظيفية ، وعدم كفاية مهارات مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية في دعم الموظفين على تطوير مساراتهم الوظيفية . بالإضافة إلى محدودية عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى لها الموظف في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، حتى وإن وجدت فهي موجهة لبعض

الموظفين المحبوبين أو الزملاء المقربين. أي أن هناك ترقيات في المسارات الوظيفية تقدم على حسب المصلحة الشخصية وليس عن طريق الإنجازات والأعمال المنجزة، كما أثر عدم دراية الموظفين بالوظائف التي سينتقل إليها مستقبلاً أو التي سيندرج فيها في قرار تحديد مصيرهم في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، فمنهم من ترك العمل، ومنهم من طلب تغيير الوظيفية.

كما يعود السبب أيضاً إلى وجود أفراد غير متخصصين في المكاتب المتخصصة وليس لديهم علم بالواجبات الوظيفية، وأن إختيارهم للوظيفة لم يكن عن حرية أو قناعة بل كان بصفة إجبارية، لتغطية النقص الموجود في عدد الموظفين داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. أو في كون بعض الموظفين لا يقومون بتحديد أهدافهم الوظيفية ولا يخططون لتنفيذها، ليس لأنهم لا يريدون ذلك بل لأنهم على درية بأنهم لن يستفيدوا من ذلك شيء. أو لكثرة الأعباء الوظيفية عليهم. بالإضافة إلى عدم تقديم مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لبرامج إرشادية عند بداية التعيين لتعريفهم بمسارهم الوظيفي، والواجبات الوظيفية، وخطوات ومتطلبات الترقى، أو لتثبت بعض الموظفين في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية، وانتظار الموظفين الآخرين حتى تصبح الوظيفة شاغرة .

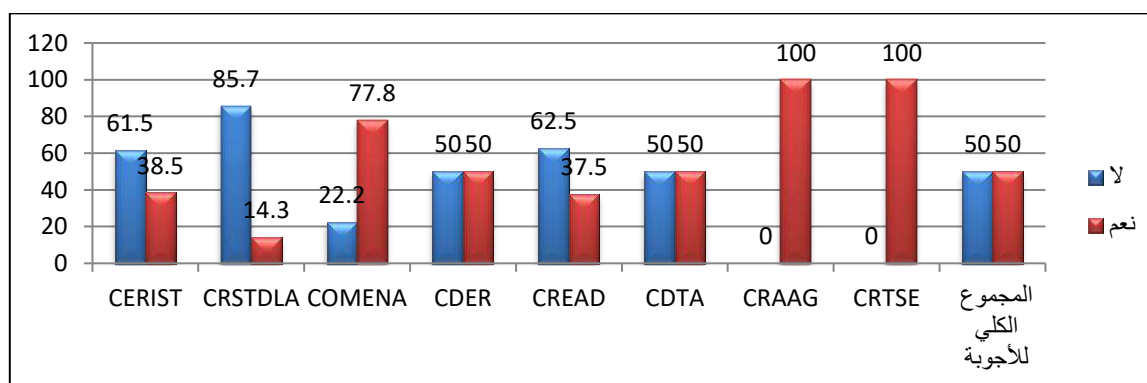
بينما تعود الدراية المسبقة لـ 37,5% بالوظائف التي سينتقلون إليها مستقبلاً أو التي سيندرجون فيها ولو بحدودها الدنيا ، لتشمل الموظفين الذين إستقادوا من الترقية، كما تشمل مسؤولي المكاتب المتخصصة فهم يحتلون مناصب عليا في مراكز الأبحاث العلمية، أو يعود السبب إلى فضول بعض الموظفين فهو ما يدفعهم للبحث عبر شبكات الأنترنت عن التشريعات القانونية التي تخص مستقبلهم ومسارهم المهني، وربما يعود السبب إلى نوع العلاقة مع المسؤولين والعمل على تقويتها وتوثيقها للحصول منهم على الدعم والمساندة في المسار الوظيفي. ومن المظاهر التي تم ملاحظتها في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية سعى العديد من الموظفين في إكمال دراستهم ومن ثم تحسين مسارهم الوظيفي، وكذلك بإنضمامهم إلى الكثير من الدورات التدريبية، إلا أن تلك الظاهرة ليست على نطاق واسع، وتتم بجهود فردية. واتفقت هذه الدراسة مع ما توصل إليه (عدوان ، 2011) بوجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى الفئة المدروسة كما أنهم يمتلكون أهدافا واضحة تتعلق بمساراتهم الوظيفية.

2.2.4.2.2. الترقية خلال المسار المهني

جدول رقم (70): يوضح الترقية خلال المسار المهني

	مراكز الأبحاث	

المجموع	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		الترقية خلال المسار المهني
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	50,0	24	0	0	50,0	1	62,5	5	50,0	2	22,2	2	85,7	6	61,5	8	لا
	50,0	24	100	2	50,0	1	37,5	3	50,0	2	77,8	7	14,3	1	38,5	5	نعم
المجموع الكلي	100,0	48	100	2	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	1	



الشكل البياني رقم (80): يوضح الترقية خلال المسار المهني

من خلال قراءات نتائج الجدول رقم (70) والشكل البياني رقم (80) يتبين أن هناك تعادل في نسب المستجوبين حيث 50,0%، منهم قد تم ترقيتهم خلال مساهمهم المهني مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG بنسبة 100%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 77,8%، وكل من مكتبة CDTA ومكتبة CDER بنسبة 50,0%، تتبعا مكتبة CERIST بنسبة 38,5%، لتأتي بعدها مكتبة CREAD بنسبة 37,5، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% .

بينما 50,0% من المستجوبين لم يتم ترقيتهم خلال مساهمهم المهني، حيث مثلت هذه النسبة مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، ومكتبة CREAD بنسبة 62,5%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 61,5%، وكل من مكتبة CDER ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، لتحل بعدها مكتبة COMENA بنسبة 22,2% ، أما كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم يحظيا بأي نسبة .

وإعتمادا على النتائج التي سبق مناقشتها، تعتبر الترقية العنصر الأكثر تحفيزا لدى الموظف، لأنها تجعله يبلغ أعلى المراتب في السلم الوظيفي، والحصول على العوائد المادية والمعنوية. كما تجعله أكثر

إندفاعا وحبا نحو العمل. وبدورها تعزي الباحثة سبب هذه الردود الإيجابية إلى الترقية، وتخص بذلك الموظفين الذين حصلوا على شهادات سمحت لهم الإلتحاق مباشرة بسلك أعلى أو رتبة أعلى تتطابق وتأهيلهم الجديد. ولكن في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي، في المخطط السنوي ، لتسيير الموارد البشرية . أما حسب مسؤولي المكتبات المتخصصة فقد صرحوا من خلال المقابلة التي أجريت معهم (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 19، صفحة 616) بأن الإدارات العليا لمراكز الأبحاث العلمية، تطبق الترقية من درجة إلى أخرى ضمن سلم الأجور، إما من خلال الترقية في المدة الدنيا أي كل سنتين و 6 أشهر، أو الترقية في المدة المتوسطة كل 3 سنوات، أو الترقية في المدة القصوى كل 3 سنوات 6 أشهر.

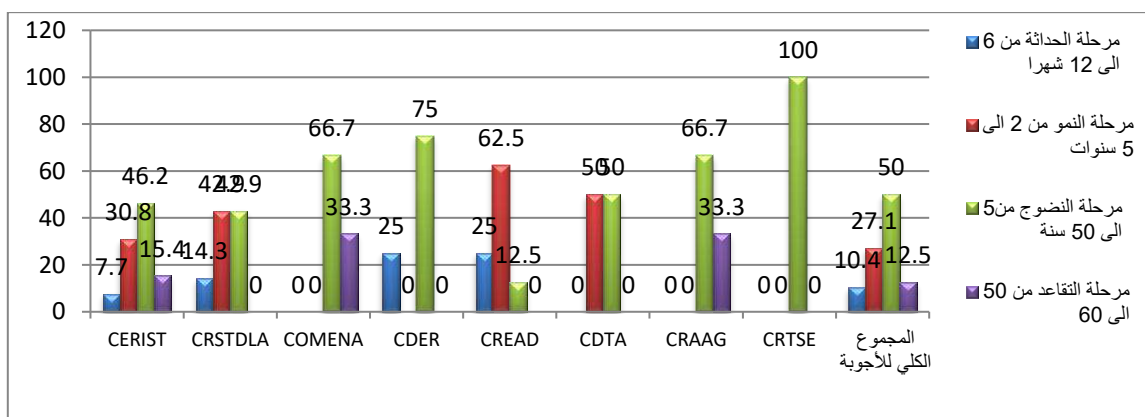
بينما تعزي الباحثة سبب الردود السلبية للمستجوبين، إلى أن طموحات الموظف باتت مرتبطة بمنظومة قانونية تقف حائلا أمام هذه الطموحات، أي بين مطرقة القانون وسندان الإدارة العليا لمراكز الأبحاث العلمية، وهذا ما وضعه (المرسوم التنفيذي رقم 12-194، 2012) الذي ترك السلطة التقديرية بيد الإدارة، للنظر في النسب المئوية للتوظيف الداخلي والخارجي. وعليه فقد ترك الترقية بيد السلطة التي لها صلاحيات الترقية وفي بعض الأحيان يجعلها تتعسف في استخدام هذا الحق. وبالتالي فالترقية في الرتبة صارت مرتبطة بخيار السلطة العليا الإدارية لمراكز الأبحاث العلمية، وليس لقيم موضوعية مرتبطة بالكفاءة والإستحقاق، بل قائمة على أساس المحبة والقرابة، كما يرجع السبب أيضا إلى عدم إهتمام الإدارة العليا لمراكز الأبحاث العلمية بتطبيق نظم الترقية الآلية في الرتب، بمجرد إستيفاء الموظف لشرط الأقدمية الذي يؤهله لشغل منصب أعلى مباشرة. وهذا إما من خلال إجراء الإختبار المهني للموظفين الحائزين على أقدمية 5 سنوات، أو الترقية المباشرة للموظف الذي يحوز على 10 سنوات خبرة في الرتبة التي يشغلها. كما قد يعود السبب إلى عدم حيازة بعض الموظفين الفترة المحددة للترقية. أما حسب ما صرح به مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية من خلال المقابلة، فأغلبية هذه المكتبات تسجل الشكاوي فيما يخص هذه النقطة ، بالرغم من أن العديد من الموظفين قد أنهوا أو أوشكوا على إنهاء مساراتهم المهنية في رتبة واحدة فقط، لعدم فتح مناصب من قبل هذه المراكز للترقية، أو لعدم وجود فرصة الترقية في السلك الذي ينتمي إليه الموظف.

2.2.4.2.3. المرحلة المهنية الحالية

جدول رقم (71): يوضح المرحلة المهنية الحالية لموظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

مراكز الأبحاث	

المجموع	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		المرحلة المهنية الحالية لموظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	10,4	5	0	0	0	0	25,0	2	25,0	1	0	0	14,3	1	7,7	1	مرحلة الحداثة من 6 إلى 12 شهرا
	27,1	13	0	0	0	1	62,5	5	0	0	0	0	42,9	3	30,8	4	مرحلة النمو من 2 إلى 5 سنوات
	50,0	24	100	2	66,7	2	50,0	1	12,5	1	75,0	3	42,9	3	46,2	6	مرحلة النضوج من 5 إلى 50 سنة
	12,5	6	0	0	33,3	1	0	0	0	0	33,3	3	0	0	15,4	2	مرحلة التقاعد من 50 إلى 60
المجموع الكلي	100	48	100	2	100	3	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	



الشكل البياني رقم (81): يوضح المرحلة المهنية الحالية

يوضح الجدول رقم (71) والشكل البياني رقم (81) أن الإتجاه العام مثلته الفئة التي هي في مرحلة النضوج من (5 إلى 50 سنة) بنسبة قدرت بـ 50,0 % ، مثلتها مكتبة CRTSE بـ 100 % ، تليها مكتبة CDER بنسبة 75,0 % ، ثم كل من مكتبة CRAAG ومكتبة COMENA بنسبة 66,7 %، لتتبعها مكتبة CDTA بنسبة 50,0 % ، ومكتبة CERIST بنسبة 46,2 %، لتأتي بعدها مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9 %، ومكتبة CREAD بنسبة 12,5 %.

ثاني نسبة بعد الإتجاه العام شملت الفئة التي هي في مرحلة النمو من (2 إلى 5 سنوات) قدرت بـ 27,1%، مثلتها مكتبة CREAD بـ 62,5%، ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9%، ومكتبة CERIST بنسبة 30,8%، أما مكتبة COMENA ومكتبة CDER ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة.

ثالث نسبة بعد الإتجاه العام شملت الفئة التي هي في مرحلة التقاعد من (50 إلى 60 سنة) قدرت بـ 12,5%، مثلتها كل من مكتبة COMENA ومكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 15,4%، أما مكتبة CRSTDLA ومكتبة CDER ومكتبة CREAD ومكتبة CRTSE ومكتبة CDTA فلم يحظوا بأي نسبة.

رابع نسبة بعد الإتجاه العام شملت الفئة التي هي في مرحلة الحداثة من (6 إلى 12 شهرا) حيث قدرت بـ 10,4%، مثلتها كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDER بنسبة 25,0%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 7,7%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة CDTA ومكتبة COMENA فلم يحظوا بأي نسبة.

إن المراحل المهنية هي المراحل المتنوعة التي يمر بها الموظفون داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، حيث تبدأ منذ أن يتقدم المرشحين إلى الوظيفة إلى توظيفهم وإعدادهم، وحتى إنهاء الوظيفة وخبرة ما بعد التوظيف. فمن خلال النتائج المتوصل إليها يُلاحظ أن نصف الموظفين العاملين بمكاتب مراكز الأبحاث العلمية ، أي ما يعادل 50,0% هم في مرحلة النضوج من (5 إلى 50) ، وهذا بسبب ممارستهم للعديد من الوظائف وحضورهم لبرامج التدريب المختلفة، حيث وصلوا إلى تحصيل مجموعة كبيرة من الخبرات والمهارات التي تؤهلهم إلى تولي أعلى المناصب في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، ولكونهم أصبحوا عناصر وأعضاء مهمين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. يليها 27,1% من الموظفين هم في مرحلة النمو ولديهم خبرة محصورة ما بين (2 إلى 5 سنوات)، ففي هذه المرحلة يكون الموظفون قد حققوا معارف ومهارات مختلفة، وبالتالي يصبحون أكثر إستقلالية وأكثر قدرة في المساهمة الفعالة في العمل، يعتمدون بصفة كبيرة على ذاتهم ، فينتقلوا عن طريقها بين عدد من الوظائف ليكتسبوا الكثير من المهارات والمعارف، كما وقد يخضعون للتدريب، حتى يكون لديهم الإمكانات من تحقيق المسار الوظيفي المستقبلي. ثم 12,5% من الموظفين هم على وشك التقاعد لكونهم ما بين (50 إلى 60 سنة) خبرة، ويكونون في هذه المرحلة قد وصلوا إلى آخر وظيفة في المسار الوظيفي، ويكونوا في طريقهم على التقاعد لأنهم بدأوا في هذه المرحلة بالتراجع التدريجي عما وصلوا له في مرحلة النمو والنضوج ، فهذه المرحلة تختلف من موظف لآخر بناءً على قدراته وطول المسار الوظيفي، والزمن المتوقع للوصول للنهاية. فمنهم من يصبح في هذه

المرحلة مستشار يقدم النصائح والإرشادات من خلال خبرته أو مسؤول ما. ليحل في المرتبة الأخيرة 10,4% من الموظفين الذين تم توظيفهم حديثاً في المكتبات المتخصصة وهم في مرحلة الحداثة التي تمتد ما بين (6 إلى 12 شهراً) تقريباً ، حيث تبدأ هذه المرحلة بعد القيام بعملية تعيين الموظف الجديد مباشرة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، حيث يكون خاضع خلالها لفترة تجريبية، فمن خلال هذه المرحلة يتعلم مهارات وقدرات مختلفة لبناء الخبرة الأولية لديه، وبناء التكيف الاجتماعي مع بيئة العمل، شرط توجيهه باستمرار بالشكل الصحيح.

فمن خلال البيانات المبوبة أعلاه يُستنتج أن مرحلة النضوج هي المرحلة التي نالت نسبة كبيرة قدرت بـ 50,0%، وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتيجة إلى أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تمتلك ما يكفي من الكفاءات والمهارات والخبرات التي تمكنها من بلوغ أهدافها، لأنها تمتلك أفراد واعيين وقادرين على تسيير شؤون مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، قد وصلوا تقريباً إلى أقصى طموحاتهم. تليها المرحلة الثانية وهي مرحلة النمو والتي قدرت نسبة أفرادها بـ 27,1% ، وهذا يعني أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تمتلك نسبة لا بأس بها من الشباب القادرين على تحمل المسؤولية، لديهم نضج وزاد معرفي لا يزال حديث من تحصيلهم العلمي، باستطاعتهم التأقلم مع جميع التكنولوجيات الحديثة. ولكن يحتاجون ، إلى تدريبات يمكن تطبيقها داخل مكتبات مراكز الأبحاث ، تساعد على الترقى في السلم الوظيفي. تليها مرحلة التقاعد والتي قدرت نسبة أفرادها بـ 12,5%، وهذا يعني أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على وشك خسارة كفاءاتها البشرية، التي لطالما سهرت على السير الحسن لها، وإعطاء المشعل للجيل الصاعد، من خلال إعداد خطط توظيفية جديدة لإستقبال موظفين جدد. أما المرحلة الأخيرة فهي تعود لمرحلة الحداثة، والتي قدرت نسبة أفرادها بـ 10,4%، وهذا يعني أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تولي أهمية معتبرة للتوظيفات الخارجية، وهذا ما تأكده نتائج الجدول رقم (45) الذي يوضح نوع التوظيف الأكثر اعتماداً لدى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، والتي قدرت نسبتها بـ 58,3%.

2.2.5. إستراتيجية بحوث الموارد البشرية

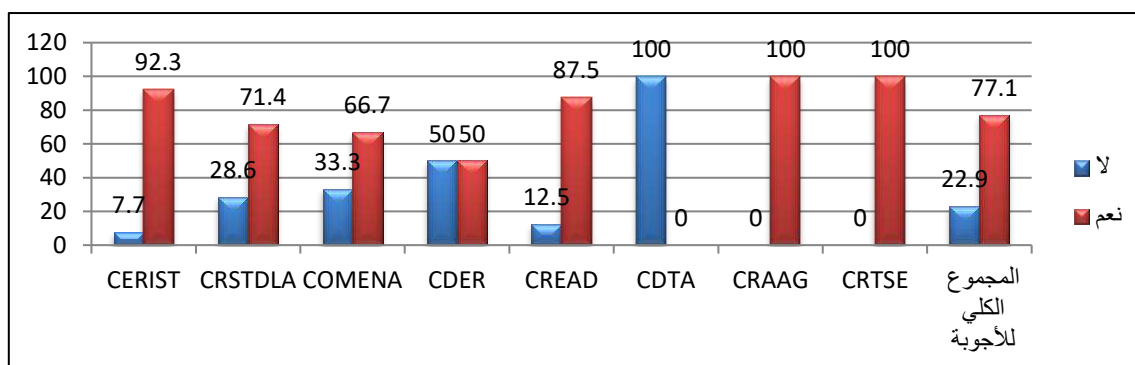
2.2.5.1. نظام المعلومات

2.2.5.1.1. توفر مراكز الأبحاث العلمية على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية

جدول رقم (72): يوضح توفر مراكز الأبحاث العلمية على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية

مراكز الأبحاث	

المجموع	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		توفر مراكز الأبحاث العلمية على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	22,9	11	0	0	100	2	12,5	1	50,0	2	33,3	3	28,6	2	7,7	1	لا
	77,1	37	100	2	100	3	87,5	7	50,0	2	66,7	6	71,4	5	92,3	12	نعم
المجموع الكلي	100	48	100	2	100	3	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	



الشكل البياني رقم (82): يوضح توفر مراكز الأبحاث العلمية على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية

تدل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (72) والشكل رقم (82) بأن نسبة 77,1% من أفراد عينة الدراسة، صرحوا بأن مراكز الأبحاث تتوفر على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية، مثلتها كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG بنسبة 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 92,3%، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 87,5%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4%، لتأتي بعدها مكتبة COMENA بنسبة 66,7%، ثم مكتبة CDER بنسبة 50,0%، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة .

على صعيد آخر عبر 22,9% من أفراد عينة الدراسة بعدم توفر مراكز الأبحاث العلمية على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية، مثلتها مكتبة CDTA بنسبة 100%، تليها مكتبة CDER بنسبة 50,0%، ثم مكتبة COMENA بنسبة 33,3%، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6%، ومكتبة CREAD بنسبة 12,5%، لتأتي بعدها مكتبة CERIST بنسبة 7,7%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم تحظيا بأي نسبة .

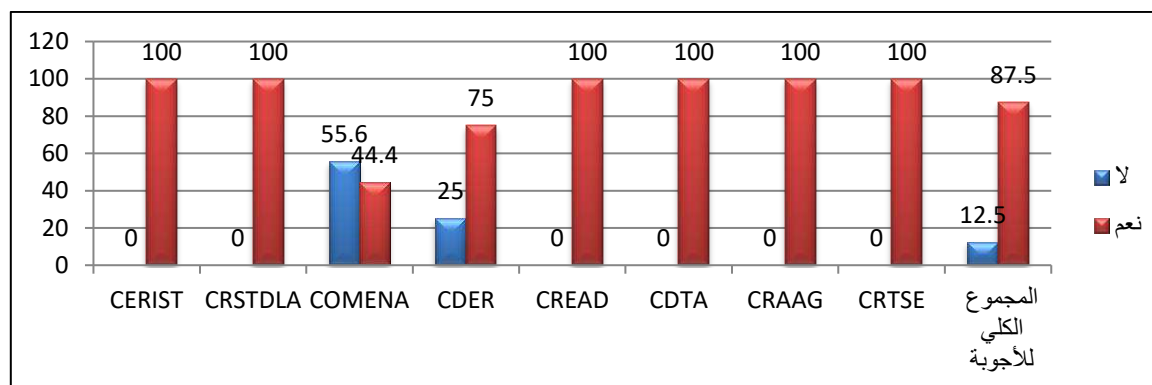
من خلال ما سبق، يُستنتج بأنه تتوفر لدى مراكز الأبحاث العلمية نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية، يعمل على صيانة معلومات الموظفين والسياسات، والإجراءات، المتعلقة بهم. وبطرق إدارتها، ومعالجتها. وباعتباره نظاماً تفاعلياً لإدارة المعلومات، وتوحيد المهام والعمليات، وتسهيل حفظ السجلات، وإعداد التقارير بشكل دقيق. كما يسمح بتعظيم وترشيد عملية صنع وإتخاذ القرارات، كما يهتم بجميع أنشطة المورد البشري من إختيار، تعيين، ترقية، تخطيط، الأجور، تحسين الكفاءة، المسارات المهنية... . أما حسب المقابلة التي تم أجرائها مع مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية (أنظر الملحق رقم 2، السؤال رقم 19 صفحة 616). فأضاف هؤلاء المسؤولين على إن نظام المعلومات الخاص بمراكز الابحاث العلمية، يسمح بصفة خاصة الوصول المباشر إلى المعلومات الشخصية للموظفين، وإنتاج التقارير وإصدار الطلبات، كل ذلك دون أي إزعاج أو صعوبة.

وتعزي الباحثة سبب هذه النتائج، إلى أن مراكز الأبحاث العلمية تولي أهمية كبيرة بتوفير التكنولوجيات الحديثة، كتوفير نظام معلومات الموارد البشرية، وقاعدة بيانات الموظفين، لتسهيل وتسريع العمل على موظفيها. خاصة فيما يتعلق بدعم عمليات الموارد البشرية مثل: معالجة كشوف الرواتب، أو إدارة الوقت، الحضور. كما تتكيف مع قوانين وممارسات الأعمال الخاصة بالدولة، مع إجراء تغييرات قانونية، كتطبيقها للرقمنة. كما يعود السبب أيضا إلى دراية موظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بكل ما يدور داخل المراكز البحثية، كما تعمل هذه المراكز بإطلاع جميع موظفيها عن كل جديد كان. وهذا حسب تصريحات 77,1% من الموظفين ما يعني وجود تكامل وترابط بين المكاتب المتخصصة وبين المراكز البحثية التابعة لها. فلو لم يكن موجود هذا التكامل لظهرت نسبة أقل من هذه. بالإضافة إلى وجود لدى مكاتب مراكز الأبحاث العلمية كفاءات متمكنة قادرة على تسيير هذه الأنظمة المعلوماتية.

2.2.5.1.2. وجود برنامج خاص بمعالجة وتسيير مجموعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية
جدول رقم (73): يوضح وجود برنامج خاص بمعالجة وتسيير مجموعات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث														وجود برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
12,5	6	0	0	0	0	0	0	0	0	25,0	1	55,6	5	0	0	0	0
لا																	

نعم	1	3	7	4	3	8	2	3	2	42	87.5
المجموع الكلي	1	3	7	9	4	8	2	3	2	48	100.0



الشكل البياني رقم (83): يوضح وجود برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

حسب إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول أعلى، إتفقت الأغلبية والمقدر نسبتهم بـ 87,5% على وجود برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ، مثلت هذه النسبة على التوالي والتساوي كل من مكتبة CERIST ومكتبة CRSTDLA ومكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CREAD بنسبة 100%، تليها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ثم مكتبة COMENA بنسبة 44,4%.

على خلاف 12,5% من أفراد عينة الدراسة، عارضت وجود برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، مثلت هذه النسبة مكتبة COMENA بنسبة 55,6%، ومكتبة CDER بنسبة 25,0%، أما باقي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية فلم يشهدوا أي نسبة وهم مكتبة CERIST ومكتبة CRSTDLA ومكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG.

تعزي الباحثة وجود برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية برنامج سينجاب (SYNGEB) أو (PMB) ... ، الذي يسمح بضبط عملية التصنيف، ضبط عملية الفهرسة الوصفية والموضوعية، من خلال صيانة وبناء ملفات الإسناد: للمؤلف، رؤوس الموضوعات، الناشر، والسلسلة ... ، والذي يسمح أيضا بالتحكم في أنواع الأوعية المختلفة ومتابعة أعدادها واشتراكاتها. إجراء عمليات بحث موسعة بطرق شتى بحيث يتم البحث عن الأوعية بخواص وعناصر مختلفة، كما يمكن إجراء أبحاث متقدمة. يتيح النظام كذلك متابعة حركة إستعارة الأوعية، حيث يشمل على كافة إجراءات

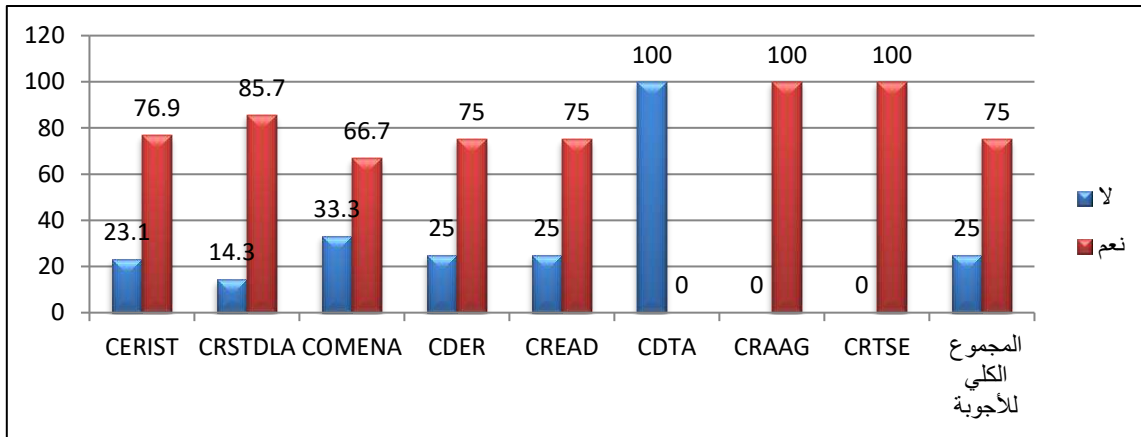
الإستعارة الخارجية من إضافة وتعديل وإلغاء وتجديد، إمكانية حجز الأوعية التي تمت إستعارتها من قبل آخرين. يساعد على تقديم الملخصات والمستخلصات، يساعد على تقريب المسافات الشاسعة بين المكتبة و المستفيد. كما يتيح النظام إمكانية إصدار مجموعة متنوعة من التقارير والإحصائيات الخاصة لكافة العمليات الفنية والإدارية. كما يسمح لمدير المكتبة التعرف على الإنجاز اليومي والشهري. كما يسمح النظام بتوفير لكل مستخدم أو موظف واجهة خاصة به تبعا لموقعه الوظيفي. ويعرض المعلومات حسب ما هو مطلوب لكل موظف تبعا للمهام المنوطة به.

بينما ردود الفعل السلبية، فهي تعود بصفة كبيرة لمكتبة مركز البحث COMENA ، والتي مازالت إلى يومنا هذا تعمل بالطرق التقليدية ، ولم تدخل بعد أي برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعاتها. كما تعود ردود الفعل السلبية إلى الفئة الغير متخصصة في مجال علم المكتبات، لكونها لا تعرف هذا النوع من البرامج.

2.2.5.1.3. هناك دعم من قبل الإدارة العليا لمستخدمي نظام تسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (74): يوضح دعم الإدارة العليا لمستخدمي نظام تسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع	مراكز الأبحاث														دعم الإدارة العليا لمستخدمي برنامج تسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
25,0	12	0	0	0	0	100	2	25,0	2	25,0	1	33,3	3	14,3	1	23,1	3	لا
75,0	36	100	2	100	3	0	0	75,0	6	75,0	3	66,7	6	85,7	6	76,9	10	نعم
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (84): يوضح دعم الإدارة العليا لمستخدمي نظام تسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

إنطلاقاً من بيانات الجدول رقم (74) والشكل البياني رقم (84) يُلاحظ بأنه قد اجتمعت معظم آراء مفردات الدراسة، على وجود دعم من قبل الإدارة العليا لمستخدمي نظام تسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بنسبة قدرت بـ 75,0%، مثلتها كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 76,9%، لتأتي بعدها مكتبة CDER ومكتبة CREAD بنسبة 75,0%، ثم مكتبة COMENA بنسبة 66,7%، أما CDTA فلم تحظى بأي نسبة.

في نفس السياق أبدى نحو 25,0% عدم موافقتهم، على وجود دعم من قبل الإدارة العليا لمستخدمي نظام تسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، مثلت هذه النسبة مكتبة CDTA بـ 100%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 33,3%، تتبعها مكتبة CREAD ومكتبة CDER بنسبة 25,0%، لتأتي بعدهما مكتبة CERIST بنسبة 23,1%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم تشهدا أي نسبة.

مما سبق يتضح أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة المستطلعة آراءهم، حول وجود دعم من قبل الإدارة العليا لمستخدمي نظام تسيير مجموعات مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وتعزوا الباحثة ذلك لإدراك الإدارة العليا لمراكز الأبحاث العلمية بأهمية هذا النظام، ودوره البالغ في تسهيل العمل للموظفين. ولتحقيق أهدافها الخاصة، فكثير من المكتبات فشلت نظمها بسبب ضعف قناعة الإدارات العليا بها، ورفضها الشديد لها ما أدى إلى تعثرها وبالتالي توقفها. كما تعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى توفر مراكز الأبحاث العلمية على التجهيزات والبرمجيات اللازمة لتسهيل سير الفعال لهذه المكتبات. ولزيادة رقيها وتقدمها بتقليل نسبة الخطأ وزيادة كفاءة العمل عبر تنظيم البيانات وتخزينها، وتحليل العمليات لتوقع

المكانة المستقبلية المناسبة لها. كما يرجع السبب أيضا إلى سهر مكاتب مراكز الأبحاث العلمية على تكوين موظفيها، لتسهيل التعامل مع هذه الأنظمة، وتشجيع موظفيها المشاركة في الأيام الدراسية والملتقيات والمؤتمرات الخاصة بهذا المجال، وهذا حسب ما صرح به معظم مسؤولي المكاتب المتخصصة من خلال المقابلة. (أنظر الملحق رقم -2- السؤال رقم 19 صفحة 616)

كما يعود السبب أيضا إلى محاولة المكاتب المتخصصة نقل المعرفة لكل الباحثين والمستفيدين داخل مراكز الأبحاث العلمية أو خارجها، ومحاولة نقل أبحاثهم إلى خارج جدران المكاتب المتخصصة، لإفادة طلاب وباحثين آخرين في نفس التخصص. لأن هذه المكاتب تحتوي ضمن مجموعاتها على إنجازات ودراسات وبحوث وأعمال باحثيها. ولأن هذه المكاتب ترغب بتوفير الوقت والجهد، وتعمل على تسهيل الاحتفاظ بالبيانات رقميًا بدلاً من الطرق التقليدية المهددة للوقت، مثل السجلات والتدوين اليدوي، والتي قد تعرض بعض البيانات الهامة للفقد أو صعوبة الوصول إليها من طرف المستفيدين. كما يظهر دعم الإدارة العليا من خلال المتابعة والإستطلاعات للآراء التي تقوم بإرسالها إلى موظفي مكاتبها المتخصصة، للإستفسار حول المشاكل التي يواجهونها في إستخدام هذه النظم. وبالتالي تتفق هذه النتائج مع ودراسة (Hussein et al., 2007)، ودراسة (William & Thompson, 1996) التي خلصت إلى أن دعم الإدارة العليا يساهم ويعزز نشر نظم المعلومات. وتختلف مع دراسة (Rouibah et al., 2009) التي أظهرت عدم إهتمام من قبل الإدارة العليا لإستخدام نظم المعلومات.

2.5. عرض وتحليل فقرات المحور الخامس إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

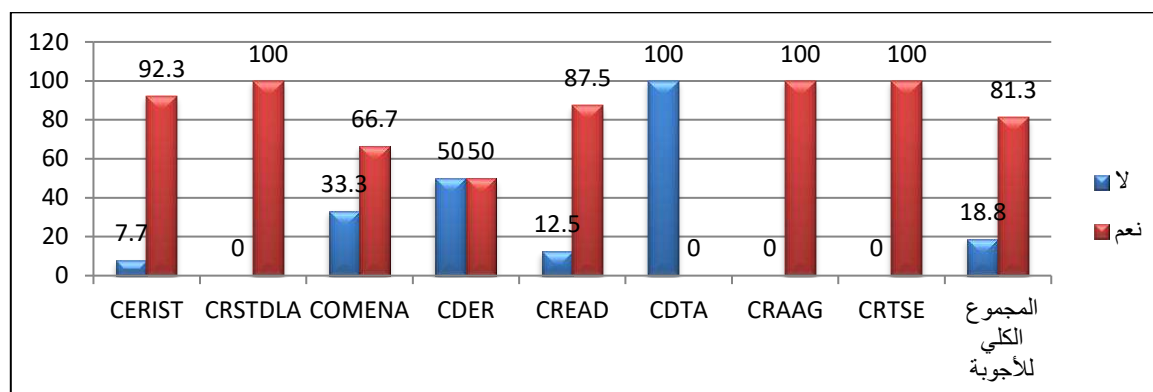
2.5.1. تقييم الأداء

2.5.1.1. تولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أهمية لعملية تقييم أداء الموظفين

جدول رقم (75): يوضح تولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أهمية لعملية تقييم أداء الموظفين

المجموع		مراكز الأبحاث														تولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية أهمية لعملية تقييم أداء الموظفين			
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
18,8	9	0	0	0	0	100	2	12,5	1	50,0	2	33,3	3	0	0			7,7	1
81,3	39	100	2	100	3	0	0	87,5	7	50,0	2	66,7	6	100	7	92,3	12		
لا																			
نعم																			

المجموع الكلي	13	7	9	4	8	2	3	2	48	100



الشكل البياني رقم (85): يوضح تولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهمية لعملية تقييم أداء الموظفين

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (75) أن 81,3% من المستجوبين صرحوا بتولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهمية لعملية تقييم أداء الموظفين، مثلت هذه النسبة على التوالي والتساوي كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE ومكتبة CRSTDLA بنسبة قدرت بـ 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 92,3%، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 87,5%، لتحل بعدها مكتبة COMENA بنسبة 66,7%، ثم مكتبة CDER بنسبة 50,0%، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة.

فيما أقر البعض الآخر من المستجوبين ، على أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تولي أهمية لعملية تقييم الأداء، وهذا بنسبة قدرت بـ 18,8%، مثلتها مكتبة CDTA بنسبة 100%، ثم مكتبة CDER بنسبة 50,0%، تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 33,3%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 12,5%، لتحل بعدها مكتبة CERIST بنسبة 7,7%، أما كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRSTDLA ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة .

لقد توصلت الباحثة من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه، إلى أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تولي أهمية لعملية تقييم أداء الموظفين، لكن يبقى ذلك على الورق فقط، إذ صحيح أن هناك عملية تقييم أداء الموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، لكن غير فعالة، أو غير رسمية. أي ماهي إلا إجراء روتيني سنوي، يتم من خلالها تقييم الموظف عن طريق ملاءمة إستمارة تقييم من طرف المسؤول، وتخضع لمعايير محددة. لكن الإشكالية هل هذه التقييمات السنوية تعكس فعلا أداء الموظف خلال كامل السنة؟، ما مدى مصداقية تلك التقييمات؟، هل للموظف الحق أن يطلع على تقييمه؟ إذن هاته التساؤلات لم تحصى بالإجابات في الواقع، لأنه لا يوجد أصلا عملية تقييم أداء في مكتبات مراكز

الأبحاث العلمية بالمعنى الحقيقي، مع أنها أهم عملية في إدارة الموارد البشرية، علاوة على ذلك، يُتوقع أن تُستغل نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، منح المكافآت والترقيات، أو التحويلات الداخلية، وتطوير الأداء، والمسارات المهنية. إذن غياب العملية أدت بشكل كبير إلى محدودية إدارة الموارد البشرية، في هذه العمليات، وهذا ما تفسره عدم إستفادة الموظفين من هذه العمليات. بالرغم من وجود نظم معلوماتية عالمية تسمح بإجراء هذه العملية بكل دقة وسهولة وشفافية ومصداقية، كالبرنامج الذي طويرته شركة (SAP) * أو نظام (ERP) **. أو بإنشاء موقع خاص يتعلق بمعلومات الموظفين، نتائج التقييم، الإطلاع على كشف الأجور، الإطلاع على برامج التدريب، كالذي أنشأته مؤسسة هاليبورتون⁴ Halliburton، حيث يكون التقييم يومي وشهري وسنوي. عن طريق دخول المسؤول المباشر إلى الموقع من أجل تقييم الموظفين، ويتم حفظ نتائج التقييم في نظام يتيح للموظفين الإطلاع على نتائج تقييمهم. كما يسمح بالدخول إلى الموقع والإجابة على أسئلة تتعلق بوظيفة ما، إضافة إلى إمكانية تقييم الرئيس المباشر، مع إمكانية إستدعاء المسؤول والموظف إن كان هناك شكوى من طرف الموظف، في حالة حصول تظلم وهذا لإرساء الشفافية في العملية.

وترجع الباحثة سبب تصريح 18,8% بأن مكنتات مراكز الأبحاث العلمية لا تولي أهمية لعملية تقييم الأداء، إلى إرتباط مفاهيم تقييم الأداء بالمكافأة والترقية، هذا ما أكدته مسؤولي المكنتات المتخصصة من خلال المقابلة (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 20، صفحة 616) حيث تدرك مكنتات مراكز الأبحاث أن نتائج أي تقييم للأداء يتطلب مكافأة وترقية الموظف، وبالتالي يتطلب مصادر وعبء مالي جديد، لهذا تقلل مراكز الأبحاث من أهمية هذا الجانب لعدم قدرتها على تحمل الإلتزامات المالية السنوية.

2.5.1.2. المداخل التي تعتمد عليها مكنتات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها

جدول رقم (76): يوضح المداخل التي تعتمد عليها مكنتات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها

مراكز الأبحاث	

* تُعد (SAP) أحد أكبر الشركات الرائدة عالميًا في إنتاج البرمجيات لإدارة العمليات التجارية، حيث تقوم بتطوير الحلول التي تسهل المعالجة الفعالة للبيانات وتدفق المعلومات عبر المؤسسات. للمزيد من المعلومات حول النظام يمكن الإطلاع على الرابط:

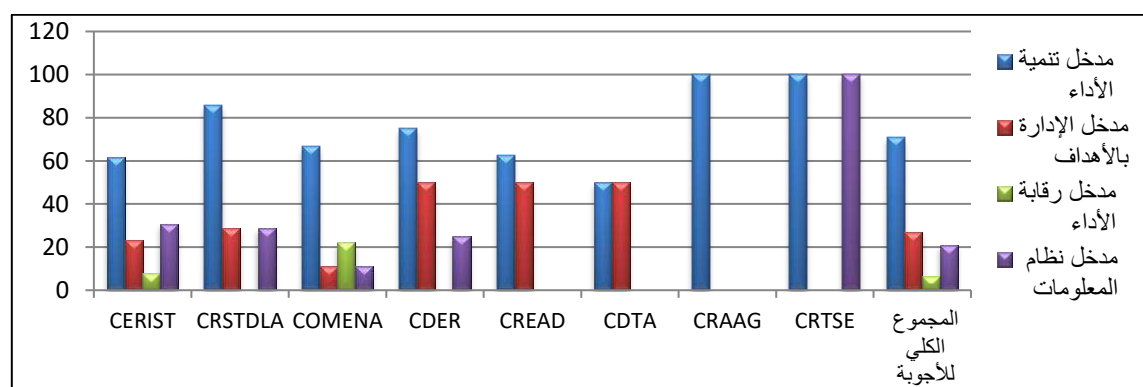
<https://www.sap.com/mena-ar/about/what-is-sap.html>

** يوفر نظام (ERP) أدوات لإدارة أداء الموظفين بشكل فعال. يمكن للمؤسسات تحديد أهداف محددة وتقييم الموظفين بناءً على معايير محددة مسبقاً. يمكن للموظفين تتبع تقدمهم وتلقي الملاحظات والتوجيهات من خلال النظام، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والتنمية المستمرة. للمزيد من المعلومات حول النظام يمكن الإطلاع على الرابط:

<https://partner.ultimate-sa.com/erpcomponents>

⁴ هاليبورتون شركة أمريكية وإحدى الشركات الرائدة في صناعة الطاقة، ومن أكبر مزودي المنتجات والخدمات المتعلقة بمجال الطاقة في العالم، تأسست الشركة عام 1919 وتقدم خدماتها في هذا المجال لشركات النفط والغاز الطبيعي في جميع أنحاء العالم

المجموع	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		المدخل التي تعتمد عليها مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	70,8	34	100	2	100	3	50,0	1	62,5	5	75,0	3	66,7	6	85,7	6	مدخل تنمية الأداء
	27,1	13	0	0	0	0	50,0	1	50,0	4	50,0	2	11,1	1	28,6	2	مدخل الإدارة بالأهداف
	6,3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22,2	2	0	0	مدخل رقابة الأداء
	20,8	10	100	2	0	0	0	0	25,0	1	11,1	1	28,6	2	30,8	4	مدخل نظام المعلومات



الشكل البياني رقم (86): يوضح المدخل التي تعتمد عليها مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها

يلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (76) والشكل البياني رقم (86) أن الإتجاه العام مثلته، الفئة التي ترى بأن مدخل تنمية الأداء هو المدخل الذي تعتمد عليه مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها، وهذا بنسبة 70,8%، مثلتها مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7%، تتبعها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 62,5%، لتأتي بعدها مكتبة CERIST بنسبة 61,5%، ولتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CDTA بنسبة 50,0%.

ثاني نسبة بعد الإتجاه العام تعود للفئة التي صرحت، بأن مدخل الإدارة بالأهداف هو المدخل الذي تعتمد عليه مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها، حيث قدرت بـ 27,1%، مثلتها على التوالي

والتساوي كل من مكتبة CDER ومكتبة CREAD ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 23,1%، لتأتي بعدها مكتبة COMENA بنسبة 11,1%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG فلم تحظيا بأي نسبة .

ثالث نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي صرحت بأن مدخل نظام المعلومات هو المدخل الذي تعتمد مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها، حيث قدرت بـ 20,8%، مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 30,8%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6%، لتحل بعدها مكتبة CDER بنسبة 25,0%، ومكتبة COMENA بنسبة 11,1%، أما باقي المكتبات والمتمثلة في مكتبة CRAAG ومكتبة CDTA ومكتبة CREAD فلم يحظوا بأي نسبة.

رابع نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي صرحت بأن مدخل رقابة الأداء هو المدخل الذي تعتمد مكتبات مراكز الأبحاث العلمية في تقييم أداء موظفيها، حيث قدرت بـ 6,3%، مثلت هذه النسبة مكتبة COMENA بنسبة 22,2%، ومكتبة CERIST بنسبة 7,7%، أما باقي المكتبات والمتمثلة بمكتبة CDER ومكتبة CREAD ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة CDTA فلم يحظوا بأي نسبة.

إن إستخدام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية مدخل تنمية الأداء أي تحسين الأداء، يدل على أن مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية يهتمون بتدريب موظفيهم، لتحقيق وبلوغ الأهداف الاستراتيجية التي قاموا بوضعها. كما يسعون لتحقيق الإبداع والجودة العالية، في الخدمات التي يقدمونها للمستفيدين للحصول على رضاهم. كما أن لجوء مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى مدخل تنمية الأداء لأنهم على معرفة حقيقة بأداء موظفيهم، ومعرفة ما ينتج عنهم من جوانب إيجابية لتقويتها، وجوانب سلبية لعلاجها، بما يعود بالنفع على أداء الموظفين. وبالتالي تصبح هناك علاقة مبنية على الثقة والتعاون ، الفعال بين طرفي عملية تقييم الأداء، أي بين المسؤولين والموظفين، بما يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء الموظفين محل التقييم. ومن ثم تتحسن الخدمات التي تقدمها هذه الموارد بما يخدم مصالحهم، بتثبيتهم في أعمالهم، وحصولهم على الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية، وبما يخدم مصالح رؤسائهم، وبما يخدم مصلحة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بشكل خاص، وبما يخدم مصالح مراكز الأبحاث العلمية بشكل عام .

بينما يعني إستخدام مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية مدخل الإدارة بالأهداف، أي الإتفاق بين المسؤولين والموظفين على أهداف يجب إنجازها خلال فترة زمنية محددة، وبعد إنقضاء المدة الزمنية المحددة يتم تقييم مدى إنجاز الموظف لهذه الأهداف. بمقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المعياري المحدد في

الأهداف المتفق عليها. شرط أن تكون هذه الأهداف محددة، قابلة للقياس، واضحة للموظف، محددة بدقة، قابلة للتنفيذ، لا تعقيد فيها، متسقة مع أهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. لأنهم المسؤولين عن مبدأ تفويض السلطة، و لأنهم يعرفون ويدركون قدرات موظفيهم وإمكانياتهم. فجاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع دراسة (Conny, 2005) من حيث وجود أثر لإستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين.

بينما يظهر إستخدام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية مدخل نظام المعلومات كنظام متكامل، لأنه يتم تقييم أداء الموظفين فيها من خلال تقييم الإمكانيات العملية من خبرات ومهارات وكفاءة وقدرة على العمل... في مرحلة المدخلات. وتقييم مدى تطبيق هذه الإمكانيات، والمتابعة المستمرة للموظفين ومساعدتهم، وتقديم النصح لهم أثناء عملية التقييم، والعمل على تصحيح الإنحراف في مرحلة المعالجة. ثم العمل على تقييم النتائج النهائية في مرحلة المخرجات، والمتمثلة في تحقيق الإنجازات بكفاءة وجودة عالية. كما يدل ربما على أن مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية يستحقون المناصب التي يشغرونها، والتي وصلوا لها، لأنهم يتقنون فنون وأساليب التعامل مع الموظفين. فجاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع دراسة (رجم، 2012) والتي خلصت إلى أن إستخدام نظام المعلومات يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين.

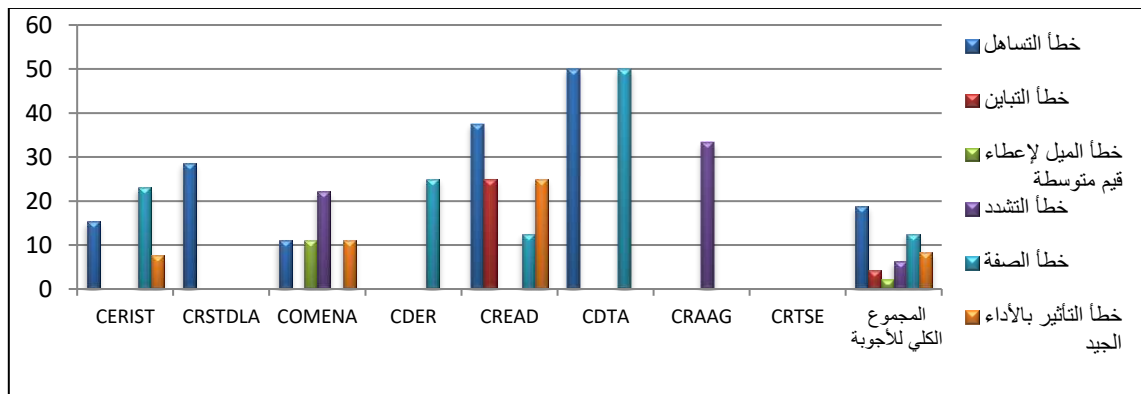
في حين أن إستخدام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية مدخل رقابة الأداء، أي الرقابة اللصيقة والمستمرة للمسؤولين على موظفيهم، بهدف التأكد من إنجازهم للأعمال المطلوب تنفيذها، وفقاً للمعايير الموضوعية، مع غياب المرونة والدور التوجيهي من قبل المسؤولين المكلفين بالتقييم للمرؤوسين أو الموظفين محل التقييم. وبالتالي يمكن القول بأن مثل هؤلاء المسؤولين لا يولون أهمية لموظفيهم، بل ينظرون إليهم كألة إما أن يتحملوا وإما أن يغادروا. ما يترتب عنه توترات بين الطرفين أي بين المسؤولين المباشرين والموظفين.

2.5.1.3. وقوع المقيمين في الأخطاء عند تقييمهم للموظفين

جدول رقم (77): يوضح وقوع المقيمين في الأخطاء عند تقييمهم للموظفين

المجموع		مراكز الأبحاث														وقوع المقيمين في الأخطاء عند تقييمهم للموظفين	
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت

خطأ التساهل	18,8	9	0	0	0	0	50,0	1	37,5	3	0	0	11,1	1	28,6	2	15,4	2
خطأ التباين	4,2	2	0	0	0	0	0	0	25,0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة	2,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,1	1	0	0	0	0
خطأ التشدد	6,3	3	0	0	33,3	1	0	0	0	0	0	0	22,2	2	0	0	0	0
خطأ الصفة	12,5	6	0	0	0	0	50,0	1	12,5	1	25,0	1	0	0	0	0	23,1	3
خطأ التأثير بالأداء الجيد	8,3	4	0	0	0	0	0	0	25,0	2	0	0	11,1	1	0	0	7,7	1



الشكل البياني رقم (87): يوضح وقوع المقيمين في الأخطاء عند تقييمهم للموظفين

من خلال الجدول رقم (77) والشكل البياني رقم (87) المرفق به، يتبين أن الإتجاه العام يعود للفئة التي صرحت بأن المقيمين وقعوا في خطأ التساهل عند تقييمهم للموظفين، وهذا بنسبة قدرت بـ 18,8%، مثلتها مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ومكتبة CREAD بنسبة 37,5%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 9%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 15,4%، ثم مكتبة COMENA بنسبة 11,1%، أما كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة CDER فلم يحظوا بأي نسبة.

ثاني نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى أن المقيمين وقعوا في خطأ الصفة عند تقييمهم للموظفين، وقدرت بـ 12,5%، مثلتها مكتبة CDTA بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CDER بنسبة 25,0%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 23,1%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 12,5%، أما كل من مكتبة CRTSE ومكتبة COMENA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA فلم يحظوا بأي نسبة .

ثالث نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى أن المقيمين وقعوا في خطأ التأثير بالأداء الجيد عند تقييمهم للموظفين، حيث قدرت بـ 8,3%، مثلت هذه النسبة مكتبة CREAD بـ 25,0%، ثم مكتبة COMENA بنسبة 11,1%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 7,7%، أما باقي المكتبات المتخصصة فلم يحظوا بأي نسبة، وهم مكتبة CRTSE ومكتبة CDER ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRSTDLA.

رابع نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى أن المقيمين وقعوا في خطأ التشدد عند تقييمهم للموظفين حيث قدرت بـ 6,3%، مثلت هذه النسبة مكتبتين فقط، وهما مكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2%، أما باقي المكتبات المتخصصة فلم يحظوا بأي نسبة، وهم مكتبة CERIST ومكتبة CRTSE ومكتبة CDER ومكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CRSTDLA.

خامس نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى أن المقيمين وقعوا في خطأ التباين عند تقييمهم للموظفين حيث قدرت بـ 4,2%، مثلتها مكتبة من أصل ثمانية مكتبات متخصصة وهي مكتبة CREAD بنسبة 25,0%. أما سادس نسبة بعد الإتجاه العام، فتعود للفئة التي ترى أن المقيمين وقعوا في خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة عند تقييمهم للموظفين حيث قدرت بـ 2,1%، مثلتها مكتبة واحدة وهي مكتبة COMENA بنسبة 11,1%.

يعتبر التقييم واحد من أهم الأدوات التي تساعد المسؤولين على تطوير أداء موظفيهم، والتعرف على الطريقة الأمثل لاستغلال مهاراتهم، بما ينعكس على الأداء العام لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية. إلا أنه في بعض الحالات، يقع المسؤولون في مجموعة من الأخطاء الشائعة عند تقييم الموظفين، وهو ما يفقد العملية قيمتها ونجاعتها، فوقع المقيمين في خطأ التساهل، يعود لتركيز بعض مسؤولي المكتبات المتخصصة على نتائج تقييم الأداء باستمرار، بإعطاء تقديرات عالية للموظفين أعلى مما يستحقون، ولإثبات بأن موظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على مستوى عالي من الأداء مقارنة مع أقرانهم من موظفي الأقسام الأخرى لمراكز الأبحاث العلمية. وليعكسوا لإدارة العليا بأنهم ناجحون، مما يعرض المكتبات المتخصصة للتضليل التي تؤثر على أدائها المستقبلي. كما يتم إعطاء نفس التقييم للموظفين في كل مرة يقيمون فيها، مما يؤدي إلى عدم إثارة حماس ودافعية الموظفين لتحسين أدائهم في المستقبل.

بينما يعود وقوع المقيمين في خطأ الصفة، لتركيز بعض مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية نتائج تقييم الأداء على خطأ الصفة، أي التحيز بتقييم صفة مميزة كصفة العرق أو نوع الجنس أو العمر،

أو تأثير بعض المسؤولين عند تقييمهم، بسمة معينة موجودة في رؤوسهم تتشابه مع سماتهم، فيعمم ويعطي النتيجة غير الصحيحة، وبالتالي يتضرر الموظفون الآخرون من جرائها.

في حين يعود وقوع المقيمين في خطأ التأثير بالأداء الجيد، لتركيز بعض مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية نتائج تقييم الأداء على جانب واحد أو صفة واحدة من أداء الموظف، الذي يقوم بتقييمه لأنه يظن أن الموظف يمتلك سمة معينة من بين السمات التي يفضلها المقيم.

كما يعود وقوع المقيمين في خطأ التشدد، لتركيز نتائج تقييم الأداء على التشدد بإعطاء تقديرات منخفضة أقل مما يستحق الموظفون. فهذا يؤدي إلى عدم العدالة بين الموظفين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية المختلفة.

أما وقوع المقيمين في خطأ التباين، فيعود سببه إلى تركيز نتائج تقييم الأداء على إعطاء وزنا أكبر للأداء الجيد، مقارنة بالأداء الضعيف. أو بمقارنة الموظفين عند الرجوع لمعايير الأداء الموضوعية التي يقارن على أساسها. أو مقارنة أداء موظف جديد مع أداء موظف قديم وما يمتلكه من مهارات، بالرغم من أن لكل موظف مجموعة من السمات المختلفة والغير متشابهة. كما أنه بتطبيق هذا الأسلوب في التقييم قد يجعل الموظف ينحصر في قالب معين لا يستطيع الخروج منه، لأنه لا يتم فحص وفهم قدراته وإستغلالها

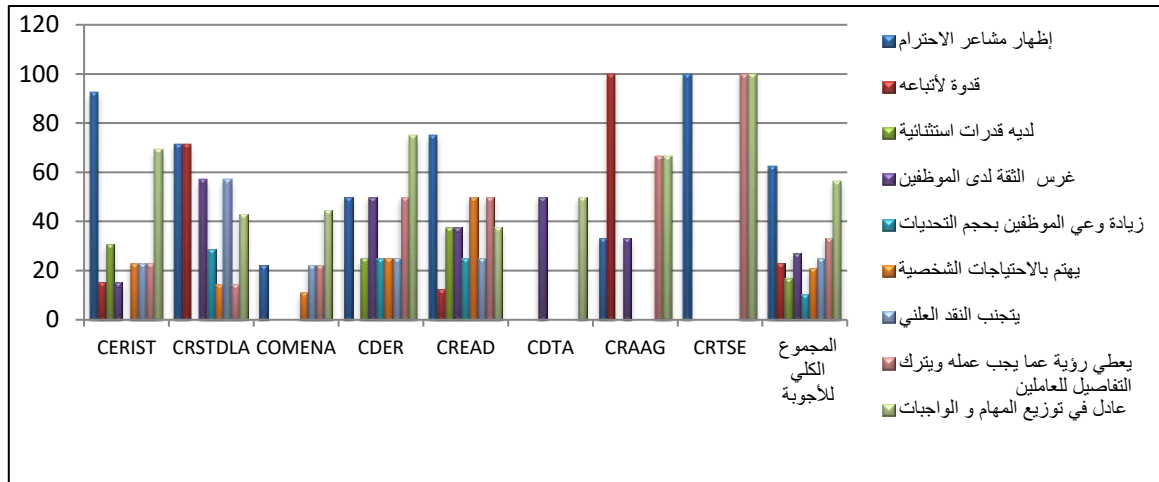
في حين يعود سبب وقوع المقيمين في خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة، لتركيز نتائج تقييم الأداء في الوسط، أي من خلال تقديم تقدير متوسط لكفاءة الموظفين أو لمعظمهم. في الحقيقة، قد يكون المقيم هنا غير متأكد من تقديراته أو قد يفنقر إلى البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء تقييم دقيق. أو ليس لديه الوقت الكافي لإجراء التقييم بناءً على أسس موضوعية صحيحة، أو إنه لا يولي اهتماماً لإجراء تقييم دقيق.

ومما سبق يستنتج أن كل مكتبة من بين المكتبات المتخصصة المذكورة وقع مقيمها في أخطاء، فعلى سبيل المثال مكتبة CERIST وقع مقيمها في خطأ التساهل وخطأ الصفة. أما مكتبة CRSTDLA وقع مقيمها في خطأ التساهل. بينما مكتبة COMENA فوق مقيمها في خطأ التأثير بالأداء الجيد وخطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة وخطأ التشدد وخطأ التساهل. في حين مكتبة CDER وقع مقيمها في خطأ الصفة. أما مكتبة CREAD فوق مقيمها في خطأ التساهل وخطأ التأثير بالأداء الجيد وخطأ الصفة وخطأ التباين. بينما مكتبة CDTA فمقيمها وقعوا في خطأ الصفة وخطأ التساهل. أما مكتبة CRAAG فوق مقيمها في خطأ التشدد. على غرار مكتبة CRTSE والتي لم يقع مسؤوليها في أي خطأ من الأخطاء.

2.5.1.4. الصفات التي تميز مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (78): يوضح الصفات التي تميز مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث														المهارات التي تميز مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
62,5	30	100	2	33,3	1	0	0	75,0	6	50,0	2	22,2	2	71,4	5	92,3	12	إظهار مشاعر الإحترام
22,9	11	0	0	100	3	0	0	12,5	1	0	0	0	0	71,4	5	15,4	2	قدوة لأتباعه
16,7	8	0	0	0	0	0	0	37,5	3	25,0	1	0	0	0	0	30,8	4	لديه قدرات استثنائية
27,1	13	0	0	33,3	1	50,0	1	37,5	3	50,0	2	0	0	57,1	4	15,4	2	غرس الثقة لدى الموظفين
10,4	5	0	0	0	0	0	0	25,0	2	25,0	1	0	0	28,6	2	0	0	زيادة وعي الموظفين بحجم التحديات
20,8	10	0	0	0	0	0	0	50,0	4	25,0	1	11,1	1	14,3	1	23,1	3	يهتم بالإحتياجات الشخصية
25,0	12	0	0	0	0	0	0	25,0	2	25,0	1	22,2	2	57,1	4	23,1	3	يتجنب النقد العلني
33,3	16	100	2	66,7	2	0	0	50,0	4	50,0	2	22,2	2	14,3	1	23,1	3	يعطي رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل للموظفين
56,3	27	100	2	66,7	2	50,0	1	37,5	3	75,0	3	44,4	4	42,9	3	69,2	9	عادل في توزيع المهام و الواجبات



الشكل البياني رقم (88): يوضح الصفات التي تميز مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

بينت النتائج الميدانية، أن الإتجاه العام لمفردات العينة المدروسة يعود للفئة التي ترى بأن إظهار مشاعر الإحترام هي المهارة التي تميز مسؤولهم، بنسبة 62,5%، مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 92,3%، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 75,0%، لتأتي بعدها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4%، ثم مكتبة CDER بنسبة 50,0%، ومكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2%، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة.

ثاني نسبة بعد الإتجاه العام تعود للفئة التي ترى بأن المهارة التي تميز مسؤولهم هي العدل في توزيع المهام والواجبات حيث قدرت بـ 56,3%، مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100%، تليها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 69,2%، تتبعها مكتبة CRAAG بنسبة 66,7%، ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، لتأتي بعدها مكتبة COMENA بنسبة 44,4%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 37,5%.

ثالث نسبة بعد الإتجاه العام تعود للفئة التي ترى بأن المهارة التي تميز مسؤولهم هي كونه يعطي رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل للموظفين، حيث قدرت بـ 33,3%، مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100%، ومكتبة CRAAG بنسبة 66,7%، تليها كل من مكتبة CDER ومكتبة CREAD بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 23,1%، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، أما مكتبة CDTA فلم تحظى بأي نسبة.

رابع نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن المهارة التي تميز مسؤولهم هي غرس الثقة لدى الموظفين حيث قدرت بـ 27,1%، مثلتها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%، تليها كل من مكتبة

CDTA ومكتبة CDER بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 37,5%، ومكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 15,4%، أما كل من مكتبة CRTSE ومكتبة COMENA فلم تحظيا بأي نسبة.

خامس نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن المهارة التي تميز مسؤولهم هي تجنب النقد العلني حيث قدرت بـ 25,0%، مثلتها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%، تليها كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDER بنسبة 25,0%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 23,1%، تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 22,2%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة.

سادس نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن المهارة التي تميز مسؤولهم هي كونه قدوة لأتباعه حيث قدرت بـ 22,9%، مثلتها مكتبة CRAAG بنسبة 100%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 15,4%، ومكتبة CREAD بنسبة 12,5%، أما باقي المكتبات المتخصصة والمتمثلة في مكتبة COMENA ومكتبة CDER ومكتبة CDTA ومكتبة CRTSE فلم يحظوا بأي نسبة.

سابع نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن المهارة التي تميز مسؤولهم هي كونه يهتم بالإحتياجات الشخصية حيث قدرت بـ 20,8%، مثلتها مكتبة CREAD بنسبة 50,0%، تليها مكتبة CDER بنسبة 25,0%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 23,1%، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، ومكتبة COMENA بنسبة 11,1%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة CDTA فلم يحظوا بأي نسبة .

ثامن نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن المهارة التي تميز مسؤولهم هي القدرات الإستثنائية حيث قدرت بـ 16,7%، مثلتها مكتبة CREAD بنسبة 37,5%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 30,8%، ثم مكتبة CDER بنسبة 25,0%، أما باقي المكتبات المتخصصة والمتمثلة في مكتبة COMENA ومكتبة CRSTDLA ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE فلم يحظوا بأي نسبة .

تاسع نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن المهارة التي تميز مسؤولهم هي زيادة وعي الموظفين بحجم التحديات حيث قدرت بـ 10,4%، مثلتها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6%، وكل من مكتبة CREAD ومكتبة CDER بنسبة 25%، أما باقي المكتبات المتخصصة والمتمثلة في مكتبة

COMENA ومكتبة CERIST ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة CDTA فلم يحظوا بأي نسبة.

مما سبق يتضح أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة المستطلعة آراءهم حول المهارات التي تميز مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، حيث أن مسؤول مكتبة CERIST ومسؤول مكتبة CREAD لديه كل الصفات المقترحة. بينما مسؤول مكتبة CRSTDLA لديه كل الصفات المقترحة ماعدا صفة القدرات إستثنائية. أما مسؤول مكتبة CDER فله كل الصفات المقترحة ماعدا صفة القدوة لأتباعه. في حين مسؤول مكتبة CDTA يتميز بصفتين فقط وهما عادل في توزيع المهام والواجبات، ويغرس الثقة لدى الموظفين. بينما مسؤول مكتبة COMENA عادل في توزيع المهام والواجبات، ويهتم بالإحتياجات الشخصية، ويتجنب النقد العلني، يوفر رؤية واضحة حول ما ينبغي القيام به مع ترك التفاصيل للموظفين، ويظهر مشاعر الإحترام. أما مسؤول مكتبة CRAAG يتميز بإظهار مشاعر الإحترام، قدوة لأتباعه، وعادل في توزيع المهام والواجبات، ويعطي رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين، ويغرس الثقة لدى الموظفين. على غرار مسؤول مكتبة CRTSE يتميز إظهار مشاعر الإحترام، ويعطي رؤية عما يجب عمله، ويترك التفاصيل للعاملين، وعادل في توزيع المهام والواجبات.

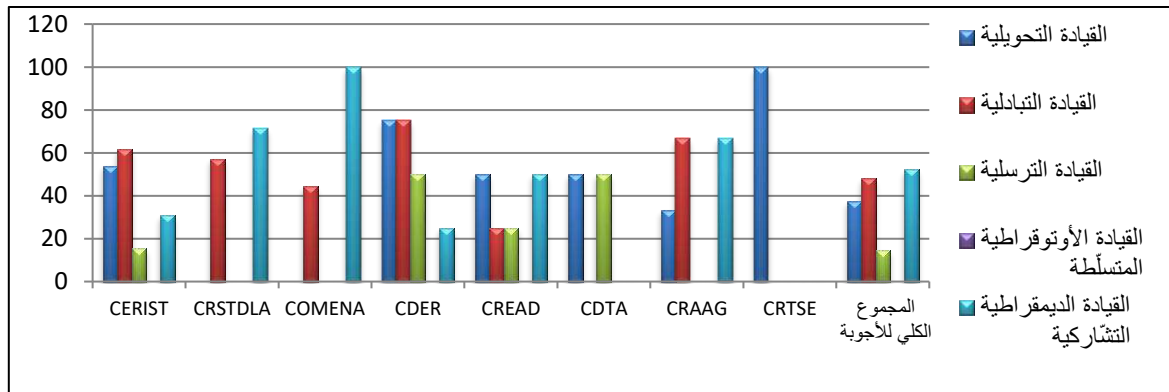
وبناء على كل هذه المعطيات، يُمكن القول أن مسؤولي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية يملكون عدة مهارات تمكنهم من التعامل مع موظفيهم بصفة جيدة، كما يعتبرون قادة ناجحين وفعالين يلهمون الموظفين لتقديم أحسن ما لديهم، لتحقيق أهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. كما يعملون على توجيه الموظفين وتحريكهم في الإتجاه السليم، كما يعززون بيئة العمل الإيجابية ويساعدون في تجاوز التحديات من خلال التعاون مع موظفيهم. كما أن إتباع مهارات بسيطة للمسؤولين إتجاه الموظفين، حتى ولو كان ذلك بصفة رمزية، يمكن أن يلغي الكثير من المشكلات الإجتماعية، ويوقض بعض الإحساسات والمشاعر الإيجابية لديهم، وتجنب قلة الإهتمام واللامبالاة، لأنهما يؤديان إحباطات معينة لدى الموظفين. مما يؤثر على الوضع التنظيمي، ويكشف عن العجز الموجود في القيادة.

2.5.1.5. أنماط القيادة المستخدمة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (79): يوضح أنماط القيادة المستخدمة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

مراكز الأبحاث	

المجموع	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		أنماط القيادة المستخدمة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	37,5	18	100	2	33,3	1	50,0	4	75,0	3	0	0	0	0	53,8	7	القيادة التحويلية
	47,9	23	0	0	66,7	2	25,0	2	75,0	3	44,4	4	57,1	4	61,5	8	القيادة التبادلية
	14,6	7	0	0	0	0	25,0	2	50,0	2	0	0	0	0	15,4	2	القيادة الترسلية
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	القيادة الأوتوقراطية المتسلطة
	52,1	25	0	0	66,7	2	50,0	4	25,0	1	100	9	71,4	5	30,8	4	القيادة الديمقراطية التشاركية



الشكل البياني رقم (89): يوضح أنماط القيادة المستخدمة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

يتبين من خلال الجدول والشكل البياني، أن الإتجاه العام مثلته الفئة التي ترى بأن القيادة الديمقراطية التشاركية هي القيادة المستخدمة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، بنسبة قدرت بـ 52,1%، مثلتها مكتبة COMENA بنسبة 100%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4%، تتبعها مكتبة CRAAG بنسبة 66,7%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 50,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 30,8%، لتأتي بعدها مكتبة CDER بنسبة 25,0%، أما مكتبة CDTA ومكتبة CRTSE فلم يحظوا بأي نسبة.

ثاني نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن القيادة التبادلية هي القيادة المستخدمة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، حيث قدرت بـ 47,9% ، مثلتها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، تليها مكتبة CRAAG بنسبة 66,7% ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 61,5%، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%، ومكتبة COMENA بنسبة 44,4%، لتأتي بعدها مكتبة CREAD بنسبة 25,0%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA فلم تحظيا بأي نسبة

ثالث نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن القيادة التحويلية هي القيادة المستخدمة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، حيث قدرت بـ 37,5% ، مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100% ، تليها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ومكتبة CERIST بنسبة 53,8%، ثم تتبعها كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDTA بنسبة 50,0%، لتحل بعدها مكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، أما مكتبة COMENA ومكتبة CRSTDLA فلم تحظيا بأي نسبة.

رابع نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن القيادة الترسلية هي القيادة المستخدمة في المكتبات مراكز الأبحاث العلمية، حيث قدرت بـ 14,6%، مثلتها كل من مكتبة CDTA ومكتبة CDER بنسبة 50,0%، تليها مكتبة CREAD بنسبة 25,0%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 15,4%، أما مكتبة CRSTDLA ومكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG ومكتبة COMENA فلم يحظوا بأي نسبة .

خامس نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن القيادة الديمقراطية التشاركية هي القيادة المستخدمة في المكتبات مراكز الأبحاث العلمية، حيث قدرت بـ 52,1%، مثلتها مكتبة COMENA بنسبة 100%، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4%، ثم مكتبة CRAAG بنسبة 66,7%، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 50,0%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 30,8%، ومكتبة CDER بنسبة 25,0%، أما مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA فلم تحظيا بأي نسبة. في حين القيادة الأوتوقراطية المتسلطة لم تحظى بأي نسبة.

تُعبّر النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن نوع القيادة السائد داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية هي القيادة الديمقراطية، لأن هذا النوع من القيادة يسمح بتفويض السلطة، و المشاركة في القرارات مع المراقبة، والثقة المتبادلة. فالقائد الديمقراطي يجعل الموظفين أكثر تحفيزاً في ميدان العمل، حيث لا يفرضها العمل عليهم بشدة وقسوة كما يحاول كسب ولائهم بإعطائهم نوع من المسؤولية، وإحساسهم بالانتماء، والأمان الوظيفي. كما يكون أكثر تفهماً للمشاعر والمشاكل. هذا ما ينتج عنه علاقات إنسانية جيدة.

بينما يعود سبب تصريح 37,5%، من أفراد عينة الدراسة في كون القيادة التحويلية هي النمط الأكثر إستخداما في مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية، لأن القائد التحويلي هو الذي يدفع موظفيه إلى بذل المزيد من الجهد. كما يغرس فيهم مبدأ المصلحة العامة للمكنتبات المتخصصة التي يعملون.

لذلك ترى الباحثة أنه يجب على القائد أن يكون ديناميكيا وحيويا في مواقف مثل: الأعمال الحساسة أو المهام الروتينية التي لها إجراءات محددة، ويكون منضبط وصارما ومتشددا، عندما يتطلب الموقف القوة والصرامة، كالنقد بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض. وبالمقابل عليه أن يهتم ويحترم الموظفين، ويُمنّي روح التعاون بينهم. ويزيد من الثقة لديهم. كما يجب أن تتوفر لديه القابلة على الإقناع والتأثير بسهولة عليهم. عن طريق حسن معاملتهم، والإستماع للإنشغالاتهم.

على غرار القيادة التبادلية والتي تعد عملية تبادل بين المسؤولين والموظفين، فيقدم المسؤولين المكافآت إما المادية أو المعنوية للموظفين إستجابة لطموحاتهم، مقابلهم العمل الموكل لهم. أي هي علاقة ثواب مقابل العمل وعلاقة خصم مقابل عدم العمل. ويمكن إرجاع سبب تصريح 47,9% من الموظفين في كون مسؤوليهم يستخدمون القيادة التبادلية ، لأنه وكما سبق ذكره أن نهجها واضح مبني على الثواب والخصم للموظفين، ما يساعد المسؤولين حصولهم على النتائج المرجوة بأسرع وقت ممكن. كما تختص هذه القيادة بتوضيح مسؤوليات الموظفين ومتطلبات إنجاز المهام، والتركيز على إكماله، وتحديد واجباتهم ومهامهم للوصول لتحقيق الأهداف المطلوبة. فالقيادة التبادلية تشجع الموظفين المتميزين في مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية وتحسن من عملهم. وتزيد من تنظيمهم وتدفع الموظفين الآخرين للتميز. وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Adnan & Haider, 2010) ودراسة (الطاهر ، 2011) التي أوضحت أن هناك إتجاهات إيجابية لدى أفراد عينة الدراسة نحو القيادة التبادلية، ووجود أهمية للقيادة التبادلية على الجوانب المختلفة للمنظمة .

بينما القيادة التحويلية هي القيادة التي تعزز من فعالية الإتصالات وتحفز الموظفين على الإبتكار والتجديد، لأنها تقوم على أساس ثقة المسؤولين بالموظفين داخل مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية، لتأكد من صواب قراراتهم. فهذا الأسلوب يعطي للموظف صلاحيات وإمكانات أكبر من أي نوع آخر من القياد، فتصريح 37,5% من أفراد عينة الدراسة بإستخدام المسؤولين القيادة التحويلية داخل مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية ، يعود إلى رغبة المسؤولين بإشراك الموظفين بعملية تحسين رؤية ورسالة هذه المكنتبات، وجعلهم أكثر وعيًا بأعمالهم وأهداف المكنتبات المتخصصة. وإشعارهم بمدى أهميتهم داخل هذه المكنتبات مما يخلق مسؤولية لديهم بتحقيق مهامهم، بسبب شعورهم بالولاء لمكنتباتهم وللمسؤولين في نفس الوقت. توفير بيئة تشجع على الإبداع. وبالتالي يصبح المسؤولين التحويليين قدوة يحظون بإعجاب موظفيهم وإحترامهم وتقليدهم.

بينما القيادة الترسلية فهي تقتصر حول قيام المسؤولين بإخبار الموظفين بالهدف المطلوب تحقيقه، مع تركهم وشأنهم دون تدخل، سواء تعاونوا وعملوا أم العكس، ولا يشترك المسؤولون بموجب هذا الأسلوب في تنظيم شؤون الموظفين، أو التنسيق بينهم، دون التدخل في أي مسألة من المسائل. مما يعطي هذا النوع من القيادة للموظفين الحق في أداء الأعمال باستقلالية، وفقا للأسلوب الذي يروونه أفضل من وجهة نظرهم. لأن القيادة هنا تتميز بالتسامح والمرونة. إتجاه الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم. يُعرف هذا النمط القيادي بعدة تسميات منها: القيادة المنطلقة، القيادة الحرة، القيادة الفوضوية، القيادة الغير موجهة.

ويمكن إرجاع سبب تصريح 47,9% من الموظفين في كون مسؤوليهم يستخدمون القيادة الترسلية، لأنهم إما مسؤولين لا يقدرّون طبيعة المهمة المنوطة بهم، والواجبات الملقات على عاتقهم، أو لكونهم يخفون ظلم أحد من الموظفين. أو لكونهم يستعملون العاطفة المفرطة في التعامل مع موظفيهم.

أما الأسلوب القيادي الديمقراطي التشاركي في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، فيعتبر إستراتيجية منظمة تقوم على نظاما له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، عن طريق التنسيق بين جهود الموظفين والمسؤولين، لتجنب النزاعات التي قد تؤثر على أدائهم. نظرا لكونها تستمد قوتها من الجماعة وأسلوب الإقناع بين الموظفين والمسؤولين، لذلك إعتبرت هذه القيادة أسلوبا مهما في إدارة مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بنسبة 52,1%، لأن المسؤولين على هذه المكاتب يسعون إلى تحقيق التوافق بين الموظفين وظروف عملهم، ويراعون كل المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية للقضاء على جميع التوترات التي قد يعاني منها الموظفون، والتي من شأنها عرقلة أدائهم الوظيفي، وتحقيق الإلتزام لهم من خلال المشاركة الفعلية في عملية التنبؤ بمعدل الأداء لكل موظف. كما يساهم الأسلوب القيادي الديمقراطي التشاركي بتنفيذ إستراتيجية التدريب والتطوير لتحقيق التفوق لمكاتب مراكز الأبحاث العلمية. وبالتالي فالقادة الديمقراطيون فهم قادة بكل معنى الكلمة لكونهم يجيدون الفهم الكامل للإختلافات والفروق الفردية. في الجماعة مع التأكيد على حرية الرأي والعمل.

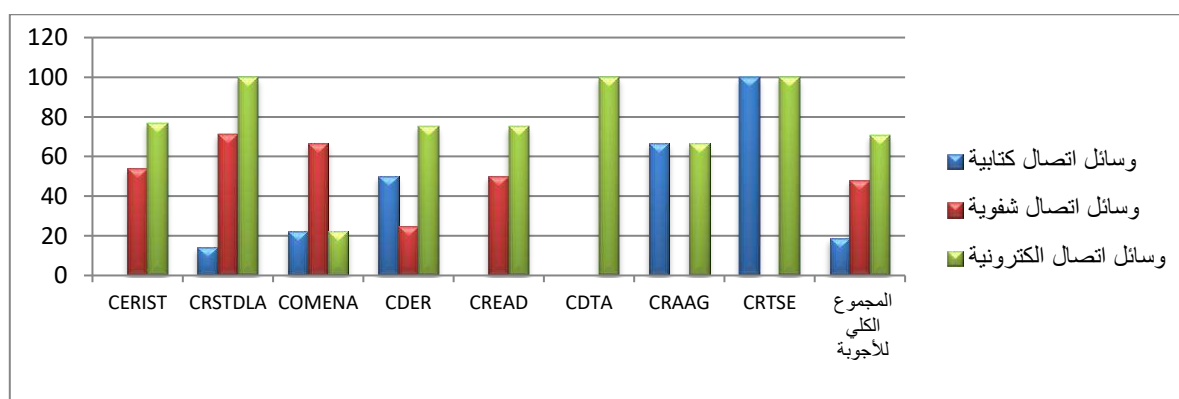
2.2.6. إستراتيجية الإتصال

2.2.6.1. وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (80): يوضح وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

مراكز الأبحاث	

المجموع	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	18,8	9	100	2	66,7	2	0	0	50,0	2	22,2	2	14,3	1	0	0	وسائل إتصال كتابية
	47,9	23	0	0	0	0	50,0	4	25,0	1	66,7	6	71,4	5	53,8	7	وسائل إتصال شفوية
	70,8	34	100	2	66,7	2	100	2	75,0	6	75,0	3	22,2	2	100	7	وسائل إتصال إلكترونية



الشكل البياني رقم (90): يوضح وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

يتبين من خلال الجدول رقم (80) والشكل البياني رقم (90) أن الإتجاه العام، مثلته الفئة التي ترى بأن وسائل الإتصال الإلكترونية هي وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، بنسبة قدرت بـ 70,8%، مثلتها كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CRSTDLA بنسبة 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 76,9%، ثم مكتبة CDER ومكتبة CREAD بنسبة 75,0%، تتبعها مكتبة CRAAG بنسبة 66,7%، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2%.

ثاني نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن وسائل الإتصال الشفوية هي وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، حيث قدرت بـ 47,9%، مثلتها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 66,7%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 53,8%، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 50,0%، ومكتبة CDER بنسبة 25,0%، أما باقي المكتبات المتخصصة والمتمثلة في مكتبة CRTSE ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG فلم يحظوا بأي نسبة.

ثالث نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن وسائل الإتصال الكتابية هي وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية، حيث قدرت بـ 18,8% ، مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100% ، تليها مكتبة CRAAG بنسبة 66,7% ، تتبعها مكتبة CDER بنسبة 50,0% ، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2% ، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% ، أما كل من مكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CERIST فلم يحظوا بأي نسبة.

تعزي الباحثة سبب تصريح 70,8% من أفراد عينة الدراسة، في كون الإتصال الإلكتروني هو من أكثر الوسائل الإتصالية إستخداما في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية، لأنه يتم عن طريق التقنيات الحديثة التي تساهم في فاعلية التواصل بين الموظفين كاستخدام البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومكالمات الفيديو. أو البريد المهني والذي نجده بكثرة في مراكز الأبحاث العلمية المدروسة والذي يطلق عليه (زيمبرا - zimbra)، كما أن الإتصال الإلكتروني يسمح بإجراء مراسلات فورية وإستلامها بشكل فوري. كما أتاحت وسمحت الإتصالات الإلكترونية بإستخدام تقنية (zoom) والتي عرفت إنتشارا واسعا في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية في فترة وباء كورونا، ومازالت إلى يومنا هذا قيد الإستعمال، بعقد إجتماعات ومؤتمرات إفتراضية من مواقع مختلفة للتواصل عن بُعد بشكل فعال ومباشر.

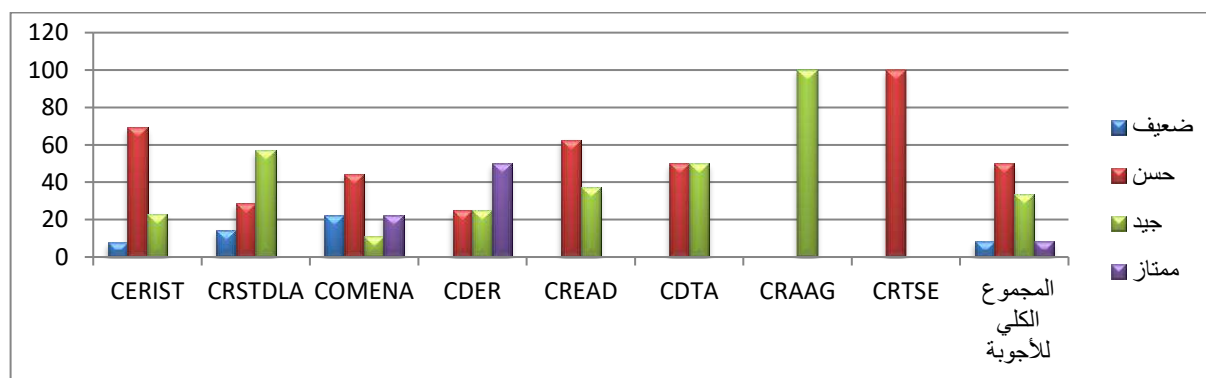
بينها تعزي الباحثة سبب تصريح 47,9% من أفراد عينة الدراسة، في كون الإتصال الشفوي هو من أكثر الوسائل الإتصالية إستخداما في المكنتات مراكز الأبحاث العلمية ، لأنه يحدث في الإجتماعات، الندوات، المقابلات. ويكون إما وجها لوجه أو عن طريق الهاتف أو وسائل الإعلام الأخرى، لمناقشة أمور العمل. فهو سريع يسمح لكل من المرسل والمستقبل الرد مباشرة، مع إمكانية طرح الأسئلة على الفور لتحسين الفهم، لأنه فعالاً خاصة في إتخاذ القرارات وحل النزاعات أو المشاكل، ورفع معنويات الموظفين، والحفاظ على نشاط الفريق وحماسه.

كما تعزي الباحثة سبب تصريح 18,8% من أفراد عينة الدراسة، في كون الإتصال الكتابي هو من أكثر الوسائل الإتصالية إستخداما في المكنتات مراكز الأبحاث العلمية، لأنه يعتبر دليل عمل، لا يمكن لأي موظف تجاوزه، ويكون مرسلا إما من خلال الرئيس إلى المرؤوسين أو العكس، أو بين الموظفين مع بعضهم البعض، ويشمل (التقارير والإعلانات، الإقتراحات، الشكاوى، الإجتماعات الإدارية، الأوامر والتعليمات). فإستخدام هذا النوع من الإتصال يساعد في بناء الثقة بين الطرفين (القاعدة (الموظفين) والقيمة (المسؤولين)، لأنه يساهم في إيجاد الفهم المشترك، وتحقيق الترابط في التفكير والإتجاهات ، كما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف، ويُساعد على تنمية فرق العمل لأنه يحتفظ بالنصوص المكتوبة ويضمن حماية المعلومات التي يتم نقلها في كل زمان ومكان.

2.2.6.2. تقييم الموظفين لمستوى إتصال المسؤولين بهم

جدول رقم (81): يوضح تقييم الموظفين لمستوى إتصال المسؤولين بهم

المجموع		مراكز الابحاث														تقييم الموظفين لمستوى إتصال المسؤولين بهم		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
8,3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22,2	2	14,3	1	7,7	1	ضعيف
50,0	24	100	2	0	0	50,0	1	62,5	5	25,0	1	44,4	4	28,6	2	69,2	9	حسن
33,3	16	0	0	100	3	50,0	1	37,5	3	25,0	1	11,1	1	57,1	4	23,1	3	جيد
8,3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	50,0	2	22,2	2	0	0	0	0	ممتاز
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (91): يوضح تقييم الموظفين لمستوى إتصال المسؤولين بهم

يتبين من خلال الجدول رقم (81) والشكل البياني رقم (91) أن الإتجاه العام، مثلته الفئة التي ترى بأن مستوى إتصال المسؤولين مع الموظفين داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية حسن بنسبة قدرت بـ 50,0% ، مثلتها كل من مكتبة CRTSE بنسبة 100% ، تليها مكتبة CERIST بنسبة 69,2% ، تتبعها مكتبة CREAD بنسبة 62,5% ، ثم مكتبة CDTA بنسبة 50,0% ، ومكتبة COMENA بنسبة 44,4% ، لتأتي بعدها مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6% ، ومكتبة CDER بنسبة 25,0% ، أما مكتبة CRAAG فلم تحظى بأي نسبة.

ثاني نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن مستوى إتصال المسؤولين مع الموظفين داخل مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية جيد، حيث قدرت بـ 33,3% ، مثلتها مكتبة CRAAG بنسبة 100%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1% ، تتبعها مكتبة CDTA بنسبة 50,0% ، ومكتبة CREAD بنسبة 37,5% ، لتأتي بعدها مكتبة CDER بنسبة 25,0% ، ومكتبة CERIST بنسبة 23,1% ، ثم مكتبة COMENA بنسبة 11,1% ، أما مكتبة CRTSE فلم تحظى بأي نسبة .

ثالث نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن مستوى إتصال المسؤولين مع الموظفين داخل مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية ممتاز ، حيث قدرت بـ 8,3% ، مثلتها مكتبة CDER بنسبة 50,0%، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2% ، تتبعها كل من مكتبة CERIST ومكتبة CRSTDLA ومكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE بنسبة منعدمة.

رابع نسبة بعد الإتجاه العام، تعود للفئة التي ترى بأن مستوى إتصال المسؤولين مع الموظفين داخل مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية ضعيف، حيث قدرت أيضا بـ 8,3% ، مثلتها مكتبة COMENA بنسبة 22,2% ، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% ، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 7,7% ، أما باقي المكنتبات والمتمثل في مكتبة CRTSE ومكتبة CREAD ومكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CDER فلم يحظوا بأي نسبة.

تعزي الباحثة سبب تصريح 50,0% من الموظفين في كون مستوى إتصال المسؤولين بهم داخل مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية حسن، لأن هؤلاء المسؤولين يستخدمون حلقات النقاش، وهي وسيلة فعالة لاكتشاف المعلومات القيمة من خلال إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار. كما يدل على أن هؤلاء المسؤولين يبذلون جهد لفهم معظم موظفيهم بجمع آراءهم وتعليقاتهم طوال دورة حياتهم من أجل التغيير. والإستماع إليهم ومحادثتهم بإستمرار وتفهم مخاوفهم وكل ما يهمهم لأن رأي الموظفين، حجر الأساس لإستراتيجية التواصل مع المسؤولين.

بينما تعزي الباحثة سبب تصريح 33,3% من الموظفين، في كون مستوى إتصال المسؤولين بهم داخل مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية جيد، لأن هؤلاء المسؤولين يسعون إلى بناء وتكوين علاقات جيدة وفعالة، مع موظفيهم. كما يسعون ويجتهدون في تنمية روح التعاون بينهم وبين موظفيهم ليكونوا وحدة متكاملة، فبالرد على الطلب يحس الموظف بالرضا والراحة، ويزيد الرغبة في العمل، ويساهم في سيادة الثقافة التنظيمية الجيدة داخل هذه المكنتبات.

بينما تعزي الباحثة سبب تصريح 8,3% من الموظفين في كون مستوى إتصال المسؤولين بهم داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية ممتاز ، لأن هؤلاء المسؤولين يعلمون بأن المكاتب المتخصصة متركزة على الموظفين، فلولاهم لما حققت ماهي عليه الآن من نجاحات. كما أنهم مسؤولين بالفطرة لديهم إمكانيات ينفردون بها، فهم يرحبون بالتواصل المفتوح على أساس منتظم ومستمر، ويشجعون على الملاحظات والآراء البناءة، ويوفرون الراحة النفسية للموظفين ويلهمونهم على الابتكار. وبالتالي وجود إستراتيجية تواصل فعالة تشكل المفتاح القيادية الإيجابية داخل المكاتب المتخصصة، كما تساهم في الاحتفاظ بالموظفين.

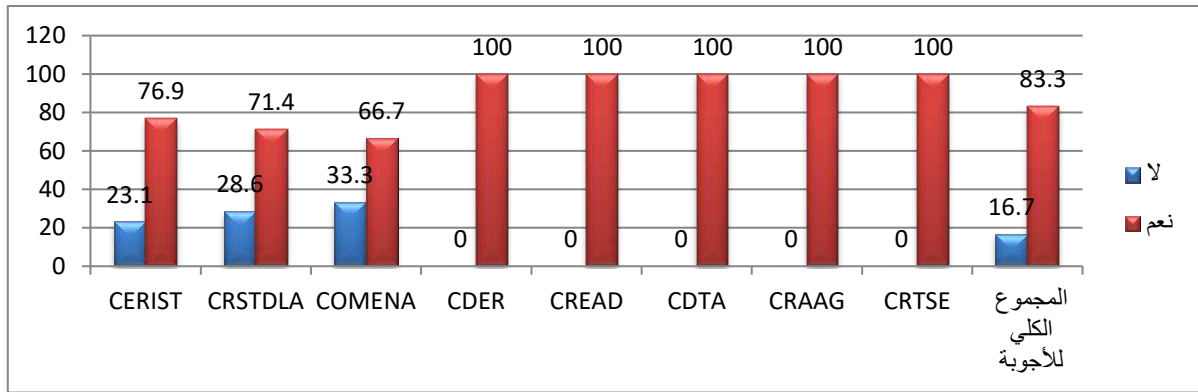
في حين تعزي الباحثة سبب تصريح 8,3% من الموظفين، في كون مستوى إتصال المسؤولين بهم داخل المكاتب مراكز الأبحاث العلمية ضعيف، لعدم إشراك المسؤولين للموظفين في الاجتماعات والمحادثات الفردية، وعدم إطلاعهم بكل ما يدور داخل مراكز الأبحاث العلمية. إضافة إلى كون بعض الموظفين غير متأكدين من كيفية أدائهم الوظيفي وجديته. ما يمكن أن يؤثر سلبا على ثقتهم بأنفسهم، كما يعود السبب أيضا إلى عدم مقدرة بعض الموظفين على الإنفتاح في تواصلهم، ما يجعلهم يفكرون في أن رؤسائهم أشخاص مخيفون لا يمكن الوصول والتواصل معهم. أو ربما التعالي من قبل المسؤولين على بعض موظفيهم لعدم ثقتهم بهم.

2.2.6.3. إهتمام إدارة مراكز الأبحاث العلمية بإيصال المعلومات والقرارات

جدول رقم (82): يوضح إهتمام إدارة مراكز الأبحاث العلمية بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل

المستويات في الوقت المناسب

المجموع		مراكز الابحاث														إهتمام إدارة مراكز الأبحاث العلمية بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات في الوقت المناسب		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16,7	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33,3	3	28,6	2	23,1	3	لا
83,3	40	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	66,7	6	71,4	5	76,9	10	نعم
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (92): يوضح إهتمام إدارة مراكز الأبحاث العلمية بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات في الوقت المناسب

تُظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (82) أن نسبة 83,3% من وحدات البحث، يرون أنّ إدارات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات في الوقت المناسب، مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRTSE ومكتبة CDER ومكتبة CDTA ومكتبة CREAD ومناسبة، ومكتبة CRAAG بنسبة قدرت بـ 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 76,9%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4% تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 66,7%.

على صعيد آخر عبر 16,7% من وحدات البحث، بأن إدارات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات في الوقت المناسب مثلت هذه النسبة كل من مكتبة COMENA بنسبة 33,3% ومكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6% ومكتبة CERIST بنسبة 23,1% أما باقي المكتبات المتخصصة والمتمثلة في مكتبة CDER، مكتبة CRTSE، مكتبة CDTA، مكتبة CRAAG ومكتبة CREAD لم يحظوا بأي نسبة.

إن إهتمام إدارات مراكز الأبحاث العلمية بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات في الوقت المناسب. يساهم حسب تصريح مسؤولي المكتبات المتخصصة من خلال المقابلة (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 21، صفحة 616) في توجيه العمل، وتعزيز التعاون والشفافية، وتوفير المعلومات، بناء الثقة بين فرق العمل، وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية، إدارة الصراعات. تعريف الموظفين بكل نشاطات وعمليات إدارة مراكز الأبحاث العلمية، توضيح المستقبل الوظيفي، شرح السياسات المتبعة والقرارات المهمة المتخذة في المستويات الإدارية العليا. كما يسمح إيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات بإشعار الموظفين بأهميتهم وضرورة إطلاعهم على كل الأمور. وتعزيز الثقة بينهم وبين الإدارة وبين الرؤساء. كما يساهم أيضا في تبادل الأفكار والرؤى والمعلومات. كما يساهم في تكون صداقات داخل مكان العمل، مما يسهل من عملية وصول المعلومات، وتأدية المهام وبث روح الجماعة، وتماسك الموظفين داخل مراكز الأبحاث العلمية. ويتيح الفرصة لهم بالمشاركة وتقديم الإقتراحات ومحاولة الإدارة

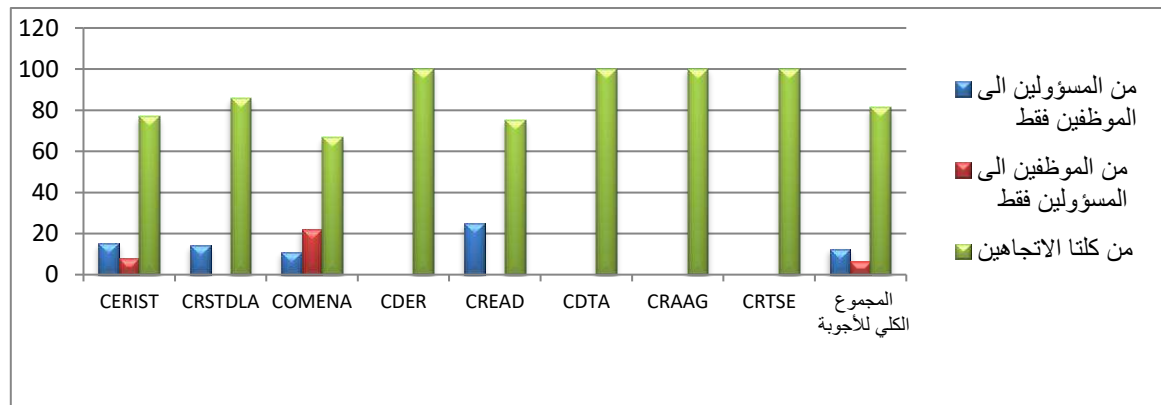
الإستفادة من ذلك، مما يساعد على فهم ما يتوقع منهم وكيفية تحقيق الأهداف المحددة. كما يسهم في توحيد الجهود بينهم. كما يتيح لهم فهم أهداف المكتبات المتخصصة والقرارات المتخذة.

على صعيد آخر تعزي الباحثة سبب تصريح 16,7% من وحدات البحث، بأن إدارات مراكز الأبحاث العلمية، لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، في الوقت المناسب، لطول التسلسل الإداري الذي يشكل عائقاً في عملية الاتصال، حيث كلما زاد عدد المستويات الإدارية وطالت، زادت الصعوبات في نقل المعلومات والقرارات. أو إستخدام إدارات مراكز الأبحاث العلمية في بعض الأحيان لوسائل إتصالية تقليدية، وهذا ما يعطل وصول المعلومات بسرعة للموظفين. أو بعد مكان تواجد المكتبات المتخصصة عن إدارات مراكز الأبحاث العلمية.

2.2.6.4. كفاءة تدفق المعلومات بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (83): يوضح كفاءة تدفق المعلومات بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث														كيفية تدفق المعلومات بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية			
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
12,5	6	0	0	0	0	0	0	25,0	2	0	0	11,1	1	14,3	1	15,4	2	من المسؤولين إلى الموظفين فقط	
6,3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22,2	2	0	0	7,7	1		
81,3	39	100	2	100	3	100	2	75,0	6	100	4	66,7	6	85,7	6	76,9	10	من كلتا الإتجاهين	
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي	



الشكل البياني رقم (93): يوضح كيفية تدفق المعلومات بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية

يتضح من خلال الجدول رقم (83) والشكل البياني رقم (93) أن الإتجاه العام، مثلته الفئة التي ترى بأن المعلومات تتدفق من كلتا الإتجاهين بنسبة قدرت بـ 81,3% ، مثلتها كل من مكتبة CDTA ومكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE ومكتبة CDER بنسبة 100% ، تليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7% ، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 76,9% ، ثم مكتبة CREAD بنسبة 75,0% ، ومكتبة COMENA بنسبة 66,7%.

ثاني نسبة بعد الإتجاه العام تعود للفئة التي ترى بأن المعلومات تتدفق من المسؤولين إلى الموظفين، فقط حيث قدرت بـ 12,5% ، مثلتها مكتبة CREAD بنسبة 25,0% ، ومكتبة CERIST بنسبة 15,4% ، تتبعها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% ، لتحل بعدها مكتبة COMENA بنسبة 11,1% ، أما باقي المكتبات المتخصصة وهم مكتبة CDER ، CDTA ، CRAAG ، ومكتبة CRTSE فلم يحظوا بأي نسبة.

ثالث نسبة بعد الإتجاه العام تعود للفئة التي ترى بأن المعلومات تتدفق من الموظفين إلى المسؤولين فقط حيث قدرت بـ 6,3% ، مثلتها مكتبة COMENA بنسبة 22,2% ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 7,7% ، أما باقي المكتبات المتخصصة وهم مكتبة CRTSE ، CDER ، CREAD ، CDTA ، CRAAG ، ومكتبة CRSTDLA فلم يحظوا بأي نسبة .

تقر الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 81,3% خصت الطريقة الثالثة لتدفق المعلومات بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية، أي من خلال إنتقال الإتصال من كلتا الإتجاهين، وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن هذا النوع من الإتصال يعتبر من صفات وخصائص القيادة التي تقوم على المشاركة وإعطاء الحق في الحديث، وتكريس التواصل الصريح بين الموظف والإدارة العليا، وخلق بيئة

تسودها الثقة المتبادلة وتشجيع إبداء الآراء. ومناقشة شواغل الموظفين وحلها بفعالية، أي يهتمها عملية تبادل المعلومات مع الموظفين. ويدعى هذا النوع من الإتصال بالإتصال الكامل، لأنه يعطي الفرصة الكافية للمرسل والمستقبل للمحادثة والمناقشة والتعبير عن رأيهم، على ضوء المعلومات التي أرسلها المرسل واستقبلها المتلقي، كما أن في هذا النوع من الإتصالات يمكن للموظف تخطي الرئيس المباشر، ومقابلة المدير مباشرة لمناقشة ما يحتاج وما يريد. لا سيما إذا كان هذا الموظف لا يشعر بالراحة مع رئيسه المباشر. كما يسمح بتشجيع تدفق الإتصالات من مختلف الإتجاهات، بتحقيق التشعب في الإتصال لدى الموظفين. فيصبحوا أكثر رضا عن العمليات الإتصالية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، ويتحقق هذا عبر الإستخدام الرشيد لسياسة الباب المفتوح، وتحديد خطوط إتصالية واضحة على الموظفين إرتيادها للقيام بعمليات الإتصال بالإدارة.

كما تقر الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 12,5%، خصت الطريقة الأولى لتدفق المعلومات بمكاتب مراكز الأبحاث العلمية، أي من خلال إنتقال الإتصال من المسؤولين إلى الموظفين، وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى الأوامر، والتعليمات التي يجب تنفيذها، لأنها تمثل أهم جزء من المعلومات النازلة، من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من المدراء إلى الموظفين، حسب تسلسل هرم السلطة. كما تشمل معلومات حول العمل، حول الإجراءات والقوانين المعمول بها داخليا، وحول التغذية المرتدة لأداء الموظفين

بينما تقر الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن 6,3% خصت الطريقة الثانية لتدفق المعلومات بمكاتب مراكز الأبحاث العلمية، أي من خلال إنتقال الإتصال من الموظفين إلى المسؤولين وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج في كون هذا الإتصال متعلق بالشكاوي، الإستفسارات، الإقتراحات، الأفكار، التقارير والطلبات التي يرفعها الموظفين، كما يتضمن مقترحات الموظفين فيما يخص العمل، طلب إستفسارات وتوضيحات حول العمل.

تري الباحثة أنه كيفما كان إتجاه الإتصال من المسؤولين إلى الموظفين أو من الموظفين إلى المسؤولين أو في كلتا الإتجاهين، فالإحساس بالتواصل بين الموظفين ومسؤوليهم من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بينهم. ومن هنا تظهر ملامح الإبداع والرغبة في كسب وتعزيز المكانة أمام المسؤولين، وإنماء مشاعر المسؤولية للموظفين، ما يجعلهم واثقين من مشاعرهم وأفكارهم وسلوكياتهم ومستوياتهم الوظيفية. كما أن لعملية الإتصال دور هام في إرساء جو التعاون، التفاهم، والتواصل، بين الموظفين والمسؤولين المباشرين والغير مباشرين عليهم، فهو يُحقق التنسيق بين الوحدات أو المصالح، وبين المهام المختلفة في المكاتب المتخصصة، وبدونه يصبح الموظفون عبارة عن أفراد يعملون بشكل منفصل

، ومستقل عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، ثم تميل إلى تحقيق أهدافها الشخصية على حساب الأهداف العامة للمكتبات. فيمكن الجزم أن الاتصالات ضرورية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، فبوجودها يكون التبادل بين الموظفين والمسؤولين، والعكس صحيح، وبموجبها تتولد العلاقات الإنسانية الطيبة. فتوفر الطرق الثلاثة للعملية الاتصالية، يوضح مدى إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على إقصاء الفجوة بين المستويات العليا والدنيا، وإزالة القطيعة بين الأفراد والرؤساء.

2.6. عرض وتحليل فقرات المحور السادس تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة

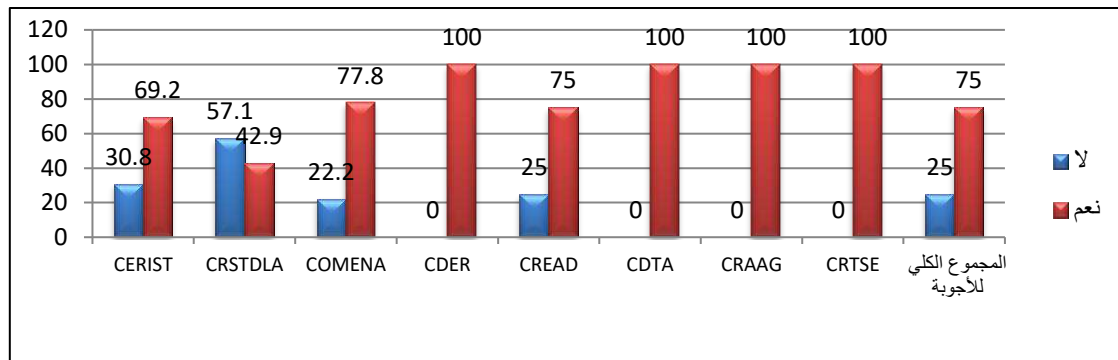
الموارد البشرية

2.6.1. الإلتزام الوظيفي

2.6.1.1. شعور الموظفين بالفخر والسعادة والإعتزاز كونهم يعملون في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تحاول الكثير من المكتبات كسب إلتزام أفرادها والمحافظة عليهم وبذل المساعي لزيادته لديهم، إن عملية بث الولاء والإلتزام وزراعته في نفوس الأفراد، هي مهارة يمكن تعلمها وإكتسابها، وهي مهارة بمقدور المسؤولين في أية مكتبة تنميتها وتطويرها، حتى تغدو أمراً طبيعياً تلقائياً يمارسه جميع أفراد هذه المكتبة، بشكل عفوي دون تكلف. فالحقيقة التي ينبغي أن يعيها المسؤولون في أي مكتبة، هو يصعب إرغام الفرد على إظهار الإلتزام للمكتبة، ولكن يمكن كسب إلتزام الفرد بتهيئة الجو في بيئة عمله، والذي من خلاله يظهر الفرد إلتزامه للمكتبة. ولمعرفة مدى إلتزام وولاء الأفراد في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية قمت الباحثة بطرح التساؤل التالي: هل تشعرون بالفخر والسعادة والإعتزاز كونكم تعملون في هذه المكتبة؟ وخلصت النتائج إلى ما يلي :

جدول رقم (84): يوضح شعور الموظفين بالفخر والسعادة والإعتزاز كونهم يعملون في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث														شعور الموظفين بالفخر والسعادة والإعتزاز كونهم يعملون في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية	
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
25,0	12	0	0	0	0	0	0	25,0	2	0	0	22,2	2	57,1	4	30,8	4
75,0	36	100	2	100	3	100	2	75,0	6	100	4	77,8	7	42,9	3	69,2	9
100,0	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13
المجموع الكلي																	



الشكل البياني رقم (94): يوضح شعور الموظفين بالفخر والسعادة والإعتراف كونهم يعملون في

مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

يتضح من الجدول رقم (84) والشكل البياني رقم (94) أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالفخر والسعادة والإعتراف كونهم يعملون في المكتبة، وهذا بنسبة 75,0%، مثلتها كل من مكتبات مراكز الأبحاث العلمية على التوالي والتساوي وهي CRTSE و CDER و CDTA و CRAAG، بنسبة مئوية قدرت بـ 100%، لتليها مكتبة مركز البحث COMENA بنسبة 77,8%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 75,0%، ومكتبة مركز البحث CERIST بنسبة 69,2%، لتحل في الأخير مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9%.

بينما 25,0% من أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالفخر والسعادة والإعتراف كونهم يعملون في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، حيث مثلت هذه النسبة كل من مكتبة CRSTDLA بنسبة مئوية قدرت بـ 57,1%، تليها مكتبة CERIST بنسبة قدرت بـ 30,8%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 25,0%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة COMENA بنسبة 22,2%.

يعود سبب شعور الموظفين بالفخر والسعادة والإعتراف كونهم يعملون في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى عدة متغيرات من بينها:

- متغير العمر: أي أنه كلما زاد عمر الموظف، ارتفع مستوى التزامه الوظيفي، وذلك لأن الموظفين الأكبر سناً يكونون أكثر حرصاً على أداء واجباتهم في العمل.
- متغير مدة الخدمة: يؤدي إلى التفاعل الإيجابي بين الموظف ومسؤوله وزملاءه في العمل، لأن تقادم الموظف في بيئة عمله يساهم في تعزيز خبرته في أداء المهام، ويساهم في اكتسابه أساليب وطرق جديدة للتواصل مع زملائه، كما يزيد من فرص تحقيق مراكز وظيفية متقدمة ومزايا وظيفية، سواء كانت معنوية أو مادية، لذا، فإن الشخص الذي قضى سنوات طويلة في خدمة المكتبة لا يميل إلى تركها للعمل في مكتبة جديدة.

- متغير مستوى التعليم وسعي الفرد بصفة دائمة نحو تحقيق عائدات مادية ومعنوية أفضل، بالإضافة إلى تزايد الفرص والخيارات المهنية أمامه كلما ارتفع تأهيله ومستواه العلمي.
- متغير الجنس للموظف حيث أن المرأة أكثر رضا وإرتباطا بوظيفتها.
- متغير العوامل الشخصية والتي تظهر قدرة الفرد على تحمل المسؤولية، إلى جانب توقعاته المتعلقة بالوظيفة، وإرتباطه النفسي بالمكتبة.
- متغير العوامل التنظيمية والتي تتناول الخبرة، مجال العمل، التحديات، والتغذية العكسية، والاستقلالية، اتخاذ القرارات، والإشراف. كما تشمل تماسك أعضاء فريق العمل تجاه أهداف المكتبة.
- متغير الإهتمام بإحتياجات الموظفين وإحترامهم في بيئة العمل يخلق الفخر والسعادة والإعتزاز للمكتبة يساهم في تعزيز رسالتها والتفاعل مع أنشطتها وبرامجها.
- متغير البيئة المبدعة حيث يُعتبر هذا المتغير عاملاً مهماً، يميز الأشخاص المبدعون والمبتكرون بزيادة انخراطهم في العمل وتطوير المشاريع.
- يُعتبر تقدير مشاعر الموظفين المعنوية والتوازن والتوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية عاملاً حيوياً في تعزيز شعور الفخر والسعادة لديهم، مما يساهم في مشاركتهم وتفاعلهم بشكل كبير.
- متغير المصداقية للقادة والمسؤولين في إدارة المرؤوسين تُعتبر متغيراً حاسماً، فعندما تتراجع هذه المصداقية بين الطرفين، تزداد مشاعر الإحباط لدى الموظفين.
- متغير الحيادية والإنصاف في الممارسات الإدارية إتجاه الموظفين في مكان العمل، وأن يثق الموظفون في أن كل فرد منهم يتمتع بقيمة متساوية.
- متغير السياسات أي وضع سياسات داخلية تساهم في تلبية احتياجات الأفراد في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، فإذا أشبعت هذه الحاجات بشكل إيجابي تكون ما يسمى بالسلوك المتوازن.
- متغير وضوح الأهداف ومتغير تمكين الأفراد يحقق الفخر والسعادة والإعتزاز لدى الموظفين.
- متغير الثقافة التنظيمية الذي يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تعزز الاستقرار لكل من الأفراد والمكتبة، وتعزز من مستوى الثقة المتبادلة بينهم. كما تمنح الموظفين شعوراً بأهميتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات ووضع السياسات.

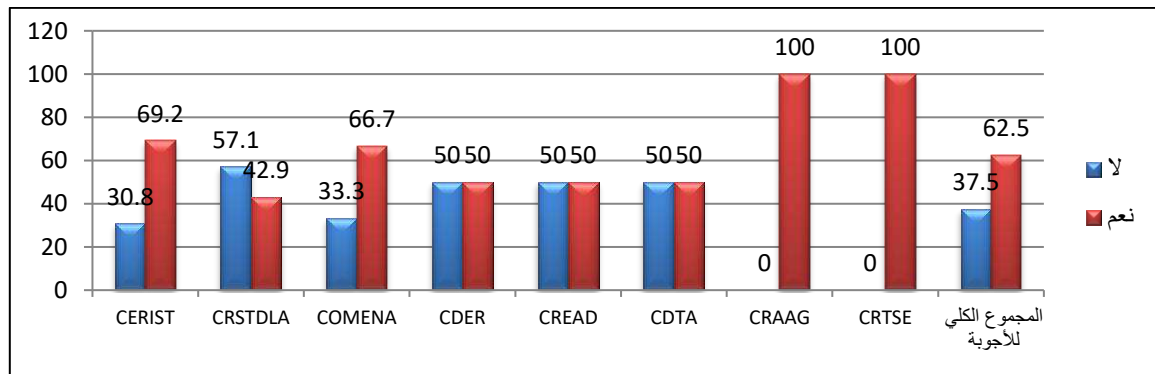
بينما يعود سبب عدم شعور الموظفين بالفخر والسعادة والإعتزاز كونهم يعملون في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، إلى عدة متغيرات منافية للمتغيرات السابقة الذكر وهي: متغير العمر أي أنه كلما كان سن الموظف أصغر كلما كانت لديه رغبة في تغيير العمل، وبالتالي لا يشعر بالفخر والسعادة والإعتزاز لأنه لا يكاد يلبث في وظيفة حتى يتركها ويبحث عن أفضلها، كذلك المتغير المتعلق بمدة الخدمة وبالتالي عدم التفاعل الإيجابي بين الموظف وزملاء، والموظف ومسؤوله، وقلت خبرته في تنفيذ المهام، أضف إلى ذلك متغير مستوى التعليم وذلك نتيجة غياب الطموح لدى بعض الموظفين لغياب المحفزات المادي

والمعنوي، عدم قدرة بعض الموظفين على تحمل الأعباء الملقاة على عاتقهم. لعدم إرتباطهم النفسي بالعمل أو المكتبة، أضف إلى ذلك متغير التخصص الوظيفي، فالموظف الذي يبتعد تخصصه عن مجال عمله لا يشعر بالفخر والسعادة والإعتزاز، لأنه لا يمارس ما تعلمه وبالتالي لا يرى ثمار جهده وتعبه لأن الوظائف الموكلة له لا تتماشى مع تخصصه وقدراته.

2.6.1.2. رغبة الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (85): يوضح رغبة الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

المجموع	مراكز الأبحاث														رغبة الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت	
37,5	18	0	0	0	0	50,0	1	50,0	4	50,0	2	33,3	3	57,1	4	30,8	4	لا
62,5	30	100	2	100	3	50,0	1	50,0	4	50,0	2	66,7	6	42,9	3	69,2	9	نعم
100,0	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (95): يوضح رغبة الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

انطلاقاً من ملاحظة الجدول رقم (85) والشكل البياني رقم (95) يظهر أن الإتجاه العام، يتمحور حول المستجوبين الذين صرحوا بأنهم يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مكاتب مراكز

الأبحاث العلمية بنسبة تُقدر بـ 62,5% ، حيث ضمت هذه النسبة كل من مكتبتي مركزي البحث CRTSE ، CRAAG بنسبة وصلت إلى 100%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 69,2%، ومكتبة COMENA بنسبة 66,7%، ثم تليها كل من مكتبات مراكز الأبحاث CDTA و CREAD و CDER على التوالي والتساوي بنسبة 50,0%، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRSTDLA بنسبة قدرت بـ 42,9%.

في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين صرحوا بأنهم لا يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية 37,5% ، حيث تضمنت هذه النسبة مكتبة مركز البحث CRSTDLA بـ 57,1% ، ثم كل من مكتبات مراكز الأبحاث CDTA و CREAD و CDER بنسبة وصلت إلى 50,0% ، لتليها مكتبة مركز البحث CRSTDLA بنسبة 57,1%، و COMENA بنسبة 33,3%، و CERIST بنسبة 30,8%.

إستنادا إلى النتائج الموضحة أعلاه، نرى أن الأغلبية من أفراد العينة يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، ولا شك أن هذا يعكس مدى إهتمامهم وحرصهم وإيمانهم وإندماجهم في هذا النوع من المكتبات، كما يعكس العلاقة الجيدة بين الموظفين. فمن خلالها يتم تبادل الأفكار والآراء والتعاون على المهمات والنشاطات المختلفة، ويخلق جو محفز أكثر، ويعكس أيضا سمعة المكتبات وطريقة المعاملة وطبيعة وجودة خدماتها. ومن الأسباب التي تعزز من بقاء الموظفين داخل هذه المكتبات حسب تصريح بعض مسؤولي المكتبات المتخصصة من خلال المقابلة (أنظر الملحق رقم 2، سؤال رقم 22، صفحة 616) ، بعض المزايا المقدمة لهم والتي تلبى رغباتهم وإحتياجاتهم، وتذكرهم بقيمتهم، ومنحهم الشاء الحقيقي ، ومنحهم ملاحظات إيجابية تحسن من أدائهم الوظيفي.

فضلاً عن تقديم الحوافز المالية وإستجابة بعض المكتبات المتخصصة لإحتياجات موظفيها، وتزويد الموظفين بكافة الأدوات والموارد التي يحتاجونها، لتحقيق أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، لأن المكتبة التي تتسم بفقر مواردها ستعرقل من عمل موظفيها، كما ستضعهم تحت ضغطا يرهقهم ويخفض من معدل الإحتفاظ بهم داخل هذه المكتبات. كما تعزي الباحثة سبب رغبة الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، إلى توفر فرص متكافئة لجميع الموظفين للتطوير المهني والنمو والتقدم، وصقل مهاراتهم وإخراج أفضل ما فيهم ودفعهم نحو الأمام، فعندما يشعر الموظفون أن المكتبة قد استثمرت فيهم بهذه الطريقة، يصبحون أكثر حرصا على مصالحها ويسهرون على تعزيز أهدافها وتحقيق رسالتها.

كما يعود السبب أيضا إلى إطلاع الموظفين بانتظام حول إدارة المكتبة ورؤيتها ومبادراتها الجديدة. بحيث يكون هناك تدفق للمعلومات والتواصل بين جميع المستويات. توفر بيئة عمل محفزة تعزز من روح المشاركة. والتواصل الفعال، البحث عن رفاهية الموظف بدون ضغوطات. تصورات دقيقة لاحتياجات الموظفين المستقبلية التي يسعون لتحقيقها وإشباعها. النظر إلى الجوانب المختلف للمسيرة المهنية التي تعزز كذلك من بقاء الموظفين داخل هذه المكتبات. صعوبة الحصول على عمل آخر وإندماجهم مع جماعة العمل يجعلهم لا يفكرون في ترك العمل.

كما توجد العديد من الأسباب التي تؤدي إلى رغبة الموظفين في ترك العمل والمغادرة، وعدم قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، بحيث يكون بعضها أسباباً شخصية أو أسباباً تنظيمية أو أخرى، ويمكننا تلخيص تلك الأسباب في الآتي:

- بعد مكان العمل قد يؤثر على الموظف مما يقوده إلى ترك العمل وخاصة النساء المتزوجات واللاتي لديهن أطفال، قد يتعذر عليها قطع مسافات بعيدة كل يوم تاركة بذلك أولادها في الروضات أو عند المربيات، بل ويمكن أن يفتعل لها أمر كهذا مشاكل عائلية مع زوجها وهذا ما يولد عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية. و بذلك تشعر بالتقيد والرغبة في التحرر من خلال ترك العمل بحثاً عن عمل آخر يلبي إحتياجاتها الشخصية.

- تعرض الموظف لبعض المواقف السلبية كصعوبة تعامله مع رئيسه، أو تجاوزه لترقية معينة، أو تعرضه للمضايقات أو صراع الزملاء في العمل، أو المعاملة غير العادلة والتهميش واللامبالاة من قبل القادة والرؤساء. تؤثر على روحه المعنوية وتشعره بالإستياء، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى حد يمثل انفصال من قبل الفرد والنفور والرغبة في ترك العمل.

- إختلاف شخصية الفرد وهي التي تعطي الفرصة للفرد بأن يرغب في ترك العمل والمغادرة، وعدم قضاء ما تبقى من حياته المهنية في المكتبة دون غيره.

- كما أن إختلاف ظروف العمل المادية من مستوى الإضاءة، الحرارة والرطوبة، الضوضاء و ترتيب مكان العمل، وطريقة تصميم المكتب ووسائل الصحة والسلامة، وإحتمال التعرض للمخاطر وغيرها يمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة رغبة الموظفين في ترك العمل والمغادرة، وعدم قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المكتبة .

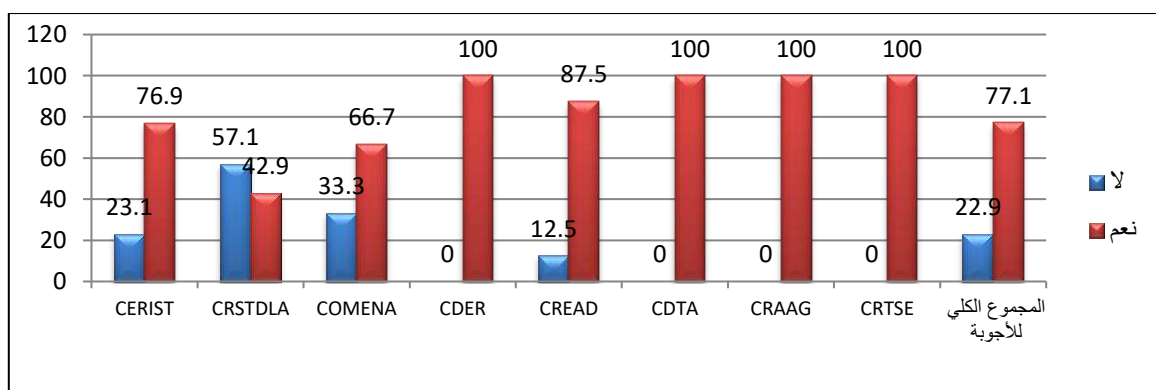
- طبيعة العمل ومتطلباته ويشمل دور الفرد في المكتبة وغموض الدور الوظيفي، خاصة للموظفين الغير متخصصين في مجال علم المكتبات، فهم محصورين بتوجهات مغايرة لتوجهاتهم عند محاولتهم للإستجابة إلى الأوضاع التي يشغلونها، خاصة إذا إمتد هذا لفترات طويلة، كما أنهم يفتقرون إلى المعلومات التي يحتاجها المكتبي لأداء دوره في المكتبة، و بالتالي يفقد القدرة على تسيير المهام.

- الضغط التكنولوجي من خلال تقادم الأجهزة والبرامج الموجودة، والذي يُعد ظاهرة شائعة في جميع المكتبات تقريبا. بالإضافة إلى صعوبة مواكبة التقنيات المتغيرة لوجود قيود مالية، كل هذا يؤدي إلى زيادة رغبة الموظفين في ترك العمل والمغادرة.
- تفرّد الإدارة في أغلب الأحيان بإتخاذ القرارات وعدم تمكين الموظفين في إتخاذ القرارات ، خاصة تلك التي تتعلق بأعمال يمارسونها، يُعد تجاهلا للإحتياجاتهم الطبيعية، ما يفقدهم انتمائهم للمكتبة التي يعملون بها.

2.6.1.3. إستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف المكتبة

جدول رقم (86): يوضح إستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث																إستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22,9	11	0	0	0	0	0	0	12,5	1	0	0	33,3	3	57,1	4	23,1	3	لا
77,1	37	100	2	100	3	100	2	87,5	7	100	4	66,7	6	42,9	3	76,9	10	نعم
100,0	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (96): يوضح إستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

تدل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (86) والشكل البياني رقم (96) بأن نسبة 77,1%، من أفراد العينة صرحت بأنها على إستعداد لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، مثلتها في المرتبة الأولى كل من مكاتب مراكز الأبحاث العلمية التالية CRTSE، CRAAG، CDTA، CDER بنسبة وصلت قيمتها إلى 100%، لتحل في المرتبة الثانية مكتبة CREAD بنسبة 87,5%، أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب مكتبة CERIST بنسبة 76,9%، تليها مكتبة COMENA في المرتبة الرابعة بنسبة 66,7%، لتأتي في المرتبة الخامسة مكتبة CRSTDLA بنسبة قدرت بـ 42,9%.

بينما تدل الشواهد الكمية بأن نسبة 22,9% من أفراد العينة، صرحت بأنها ليست على إستعداد لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، مثلتها في المرتبة الأولى مكتبة مركز البحث CRSTDLA بنسبة 57,1%، تليها في المرتبة الثانية مكتبة COMENA بنسبة 33,3% لتحل في المرتبة الثالثة مكتبة CERIST بنسبة 23,1%، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت من نصيب ، مكتبة مركز البحث CREAD بنسبة قدرت بـ 12,5%.

- هناك العديد من المعايير والأسباب التي تكمن خلف إستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، بحيث يكون هذا الموظف يعتمد على العديد من الأمور والعمليات المهنية اللازمة، لتحقيق وإنجاز أفضل الأهداف المهنية المرجوة، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:
- الحفاظ على مناصبهم داخل المكتبة يشعرهم بالإطمئنان حيال مستقبلهم الوظيفي ،نظرا لعدم توفر فرص عمل خارجيا ونظرا لأنهم مرسمين في مناصبهم.
- إستعداد الموظف لتقديم مجهود أكبر من اللازم وتقديم كل خبراته ومهاراته في المكان المناسب لتحقيق أهداف المكتبة.
- الدافعية المهنية والتمثلة برغبات الموظف وميوله، كالإجتهاد، قوة الإرادة، المثابرة، العزيمة التي تنشطه ليحصل على ما يريد.
- القدرات الذهنية، بحيث يكون الموظف أكثر سرعة للفهم وأكثر قابلية لتعلم المهارات بكفاءة وإبداع.
- إمتلاك الموظف العديد من المهارات كمهارة إدارة الوقت، ومهارة التواصل، ومهارة طلب المساعدة في الوقت المحدد، ومهارة القدرة على العمل في مجموعات منظمة، ومهارة مواجهة جميع الظروف والأزمات المهنية المختلفة.
- الإلتزام بأهم القواعد والقوانين المهنية الخاصة بمتطلبات العمل، الإلتزام بأخلاقيات العمل، الإلتزام بتنفيذ وإنجاز جميع المهام المطلوبة وفي الوقت المحدد لها.

- الإستعداد والرغبة القوية في التقييم الذاتي، والتعلم والتحسين المستمر الذي يعزز من إمكانية الموظفين ويزيد من مهاراتهم .
- قناعة الفرد بأهداف المكتبة من جهة، لتوافقها مع مصالحهم الخاصة مما يجعلهم عناصر وظيفية فعالة .
- أداء الأفراد لأعمالهم وإنجاز نشاطاتهم ضمن صلاحياتهم ومسؤولياتهم برغبة مسبقة.
- النظر للأمور بطريقة مختلفة والخروج بحلول إبداعية يمكن طرح ضمن أفكار ومشاريع جديدة، وتقديم حلول جديدة.
- العلاقات الإنسانية الجيدة كالثقة والإخلاص داخل المكتبة، من الأمور التي تجعل الموظف يبذل جهد مضاعف لإنجاح المكتبة التي ينتمي إليها.

كما تُرجع الباحثة السبب، إلى أن الموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية متمرسين ولهم خبرة طويلة في العمل، لا يستطيعون العمل بمكتبة ناشئة، عكس طالب عمل حديث التخرج، يمكن أن يبدأ مسيرة حياته مع مكتبة ناشئة، يكتسب خبرته ويطور من ذاته. كما يعود السبب أيضا إلى وجود فئة لا تنال لعباً العمل، بل تهتم بمدى جودة المخرج الذي تقدمه كنتيجة حتمية لعملها، لكونهم ماهرون وجديرون بالثقة في وظائفهم، يؤمنون بهدفهم ويركزون على تحقيقه متمكنين في مكان العمل.

في حين يعود سبب عدم رغبة بعض الموظفين في المساهمة بجهدهم لتحقيق أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، إلى شعورهم المتكرر بعدم التقدير، أو شعورهم بأنهم مقيدون في عملهم لأنهم يقومون بأعمال لا يجيدونها لكونهم بعيدون عن التخصص. كما يعود السبب أيضا إلى بيئة العمل الغير محفزة ما يؤدي بالموظف إلى البحث عن بديل، يليق به وبخبراته وبمهاراته، ويحصل على التقدير الملائم له. إضافة إلى الإحباط الوظيفي، والتهميش وسوء التقدير لبعض الخبرات، بالرغم من أنهم تحملوا الصعاب في مسيرتهم العملية خلال سنوات طوال. غياب العدالة في المستقبلات الوظيفية. عدم إرتباط الموظفين بالعمل لعدم تفويض السلطة لهم ينعكس سلبا على معدلات العطاء التي تحققها المكتبة قصد تحقيق فعاليتها التنظيمية.

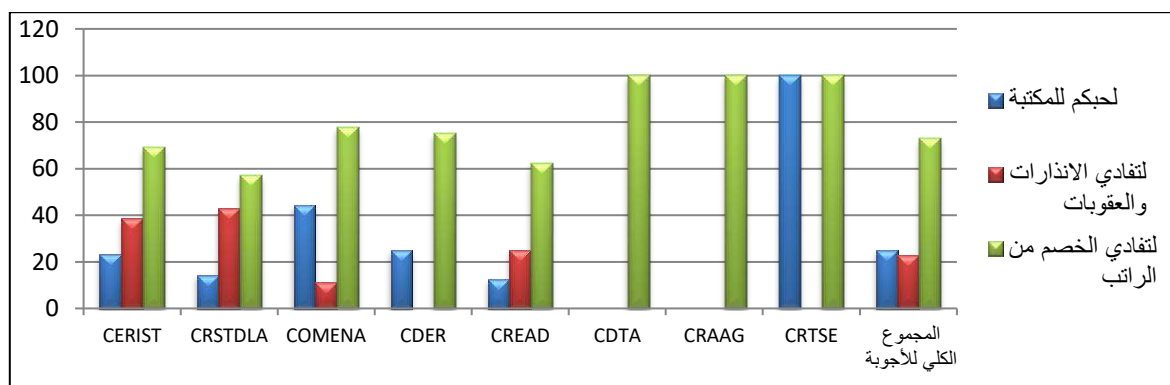
2.6.1.4. سبب إلتزام الموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

كل الأعمال عمادها الأول وأساس نجاحها الأفراد، فمنهم من يتقادى الخصم من الراتب، ومنهم من يتقادى الإنذارات والعقوبات، ومنهم من يحب العمل و المكتبة التي يعمل فيها ويفكر في كيفية نجاحها

جدول رقم (87): يوضح سبب إلتزام الموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

	مراكز الأبحاث	

المجموع	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA		CERIST		سبب إلتزام الموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	25,0	12	100	2	0	0	12,5	1	25,0	1	44,4	4	14,3	1	23,1	3	لحبكم للمكتبة
	22,9	11	0	0	0	0	25,0	2	0	0	11,1	1	42,9	3	38,5	5	لتفادي الإنذارات والعقوبات
	72,9	35	100,0	2	100	3	62,5	5	75,0	3	77,8	7	57,1	4	69,2	9	لتفادي الخصم من الراتب



الشكل البياني رقم (97): يوضح سبب إلتزام الموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

تدل الشواهد الكمية في الجدول رقم (87) والشكل البياني رقم (97) بأن نسبة 72,9% من أفراد البحث، يُرجعون سبب إلتزامهم في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى تفادي الخصم من الراتب، مثلتها كل من مكتبات مراكز الأبحاث العلمية CRTSE و CRAAG و CDTA بنسبة 100%، لتليها مكتبة COMENA بنسبة 77,8%، ثم مكتبة CDER بنسبة 75,0%، تتبعها مكتبة CERIST بنسبة 69,2%، تلحقها مكتبة CREAD بنسبة 62,5%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%،

بينما أرجع ما نسبته 25,0% من أفراد البحث سبب إلتزامهم إلى حبهم للمكتبة، مثلتها مكتبة CRTSE بنسبة 100%، ثم مكتبة COMENA بنسبة 44,4%، لتتبعها مكتبة CDER بنسبة 25,0%، ثم تليها مكتبة CERIST بنسبة 23,1%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، لتأتي في المرتبة الأخيرة مكتبة مركز البحث CREAD بنسبة قدرت بـ 12,5%.

كما أشار 22,9% من أفراد العينة، إلى أن سبب إلزامهم يعود إلى تقادي الإنذارات والعقوبات مثلتها على التوالي كل من مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9%، ومكتبة CERIST بنسبة 38,5%، ثم مكتبة مركز البحث CREAD بنسبة 25,0%، وفي المرتبة الأخيرة مكتبة COMENA بنسبة 11,1%.

يُلاحظ من خلال معطيات الجدول، أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة والموزعة على مختلف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، ترى أن تقادي الخصم من الراتب هو سبب إلزامها، لأنه الوسيلة الأهم لإشباع إحتياجاتهم المختلفة، سواء كانت لتحسين معيشتهم، أو لشعورهم بالإلتزام، أو للإندماج في العلاقات الإجتماعية. فهو الطريقة المثلى للشعور بالتقدير والإحترام من طرف المكتبة التي يعمل بها، وهو الوسيلة التي يقيس بها تقديره وإحترامه لذاته. كما تعد الأداة التي تعزز الجهود المبذولة، وتحرك الطاقات والرغبات لديه، فالرواتب إذن هي مقومات العمل المكتبي، وهي جزء من حزمة من الإلتزامات والعطايا التي تقدمها مكاتب مراكز الأبحاث العلمية للموظفين، نظير القيام بالأعمال والإلتزامهم بوظائفهم، كما أنه وسيلة المكتبة لجذب الكفاءات المناسبة ولإبقاء أفضلها للعمل بها.

بينما أقر ما نسبته 25,0% من أفراد العينة سبب إلزامهم إلى حبهم للمكتبة، لأن الرغبة والشغف والحب للعمل في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية يجعلهم يغمسون في وظيفتهم، ويتفاعلون معها، ويتعاملون مع زملائهم والمستفيدين من المكتبة بروح عالية. ولعل من أسباب حب الموظفين للمكتبة هو الرئيس الناجح الذي يجمع قلوب موظفيه على الحب والتفاني، ويغرس فيهم رقي التفكير، ويشارك أمورهم ويشاركونه الرأي والنصيحة، ويساعدونه على إتخاذ القرارات، ويتحملوا معه النتائج، الأمر الذي يزيد من ولائهم والإلتزامهم لمكاتب مراكز الأبحاث العلمية.

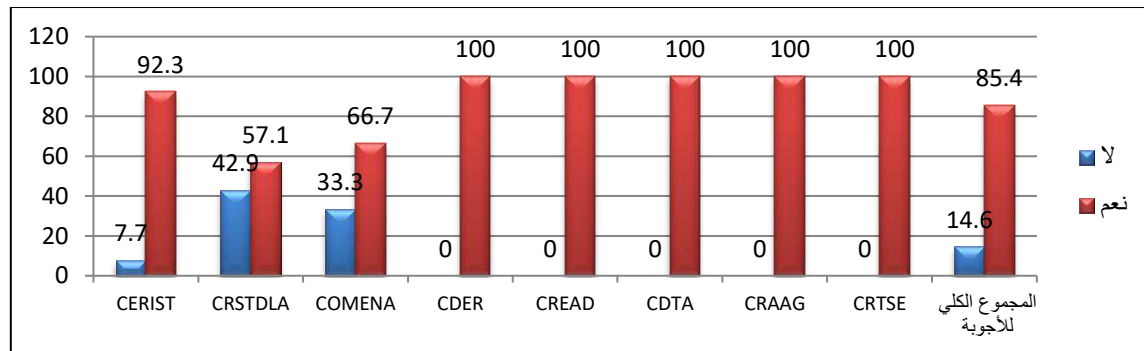
بينما أرجع 22,9% من أفراد العينة سبب إلزامهم إلى تقادي الإنذارات والعقوبات، والتي تطبق نتيجة لسلوكيات خاطئة يقوم بها الأفراد، كعدم إحترام أنظمة وقوانين العمل، النظام الداخلي، وكل الأعمال التي تنتافي مع المكتبة، عدم إحترام ساعات العمل، من خلال ردع مرتكبي هذه التصرفات وإخضاعهم لأحكام قانون العمل كلفت نظر خطي، إنذار خطي، الخصم من الراتب، إيقاف الموظف لمدة معينة، أو حرمانه من العلاوة الدورية، حرمانه من الترقية، أو الفصل من الخدمة، فبدوره المشرع الجزائري أوجب في (المواد رقم 49-50-52 من الأمر رقم 06-03 ، 2006) على الموظف أن يحافظ على ممتلكات المؤسسة التي يعمل بها، ويتعامل بأسلوب مؤدب، ومحترم مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. كما منع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف للملفات والوثائق، وعرض مرتكبيها إلى عقوبات. لذا، يُساهم الإلتزام الوظيفي بشكل كبير في تنظيم وتعديل سلوك الأفراد ويعزز من إخلاصهم للإلتزامات اتجاهاها. ويزيد من إرتباطهم بأداء عملهم بشكل مثالي.

2.6.2. الرضا الوظيفي

2.6.2.1. رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به

جدول رقم (88): يوضح رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به

المجموع	مراكز الأبحاث														رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت	
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي
100	41	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	66.7	6	57.1	4	92.3	12	نعم
14,6	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33,3	3	42,9	3	7,7	1	لا



الشكل البياني رقم (98) : يوضح رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به

تدل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (88) بأن نسبة 85,4% من أفراد العينة صرحت بأنها راضية عن العمل الذي تقوم به، مثلتها كل من مكتبة CRTSE، CREAD، CDTA، CRAAG، CDER بنسبة 100%، تليها مكتبة CERIST بنسبة 92,3%، ومكتبة COMENA بنسبة 66,7%، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%.

بينما صرح 14,6% من أفراد العينة بأنها غير راضية عن العمل الذي تقوم به، مثلتها مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9%، تليها مكتبة COMENA بنسبة 33,3%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 7,7%، بينما لم تحظى كل من مكتبة CRTSE، CREAD، CDTA، CRAAG، CDER بأي نسبة.

قد حاولت الكثير من الدراسات معرفة بعض الأسباب التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في المكتبات المتخصصة ، استناداً إلى بعض البيانات المتعلقة بالجوانب النفسية والتنظيمية. فالرضا الوظيفي هو نتاج مجموعة من المشاعر التي تتشكل لدى الموظف إتجاه عمله. كما يعد مجموعة من العوامل التي تدفع الموظف إلى قبول وظيفته والشعور بالسعادة فيها، مما يعزز من كفاءته. لهذا صرح ما نسبته 85,4% من أفراد العينة بأنهم راضين عن العمل الذي يقومون به، لكون زملاء العمل الذين هم في غالب الأحيان من نفس الفئة، أي موظفون دائمين، مما خلق نوعاً من الإحساس بالانتماء إلى فئة واحدة. سنوات الخبرة الطويلة، علاقات العمل الجيدة وعدم وجود تعارض بين الموظفين. الفرص الكبيرة للترقية، فرص التطوير والتدريب، ظروف العمل الملائمة، توافر المعلومات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد. غياب الضغط على الموظفين، وضوح المهام والمسؤوليات، الصورة العامة لمراكز الأبحاث العلمية والمكتبة وسمعتها، إبلاغ الموظفين بكل الأمور المتعلقة بمراكز الأبحاث العلمية، المساعدة والدعم من المسؤولين في أداء العمل، عوامل داخلية تنبع من إحساس الفرد بالإنجاز وبأهميته وقدراته، العمل وما يتطلبه من مسؤوليات وصلاحيات، فضلاً عن تنوع المهام الموكلة. إستراتيجيات حل المشاكل، ساعات العمل، النجاح في تحقيق الهدف.

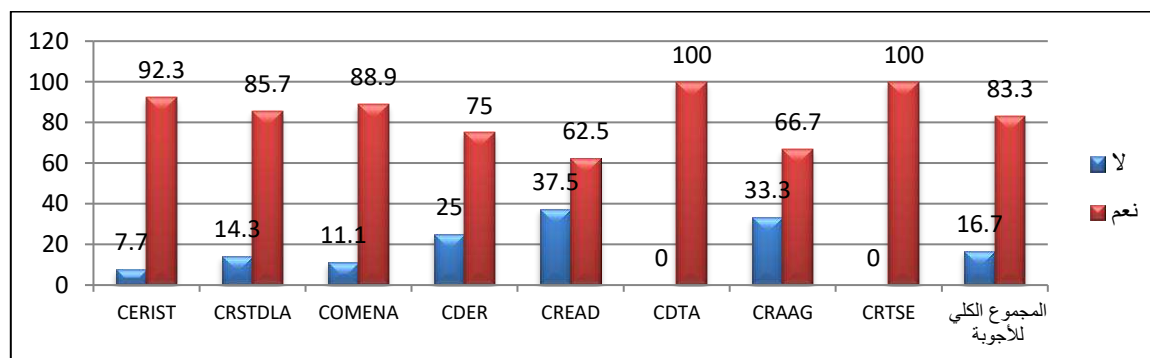
أما أولئك الذين هم غير راضيين عن العمل الذي يقومون به، والتي بلغت نسبتهم 14,6% أي ما يعادل 7 أفراد من مجتمع الدراسة، يُرجعون سبب عدم رضاهم عن العمل الذي يقومون به، لأن أغليبتهم غير متخصصين في المجال، وبالتالي ليس لديهم قدرات وإستعدادات للعمل، كما لا يخفى على أحد أن عدم الشعور بالتقدير من قبل المكتبة يؤثر على الرضا الوظيفي وعلى الإلتزام الوظيفي، أضف إلى ذلك قلت إهتمام الرؤساء ببعض المرؤوسين، كثرة التقلات والتحويلات الوظيفية وإرهاق بعض الموظفين بالعمليات الإدارية، خاصة ما تعلق بترقيته وتكوينه، كثرة النقد للموظفين، كثرة الضغوطات التي يصعب على البعض تمريرها. وبالتالي يظهر عدم الرضا لدى الموظفين في مظاهر عدة كالإضراب، دوران العمل، التمارض، الشكاوي، الغياب التي تُعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وتؤدي إلى إنخفاض الدافعية والتدهور في الأداء. وهو ما جعل نسبة من الأفراد يقولون بأنهم غير راضين. فإذا كان الموظفون غير راضيين في العمل، قد يتجلى ذلك في أسلوب تفاعلهم مع المستفيدين. من خلال أي كلمة أو جملة يقولونها. حتى في الوظائف التي لا ترتبط بشكل مباشر مع المستفيدين، يمكن أن يؤدي إنخفاض مستوى الرضا إلى وقوع أخطاء في سير العمل. فموضوع الرضا الوظيفي موضوع هام وحساس جداً كونه يتعلق بمشاعر وأحاسيس الفرد إتجاه العمل الذي يمارسه، والعلاقة القائمة بين هذه الأحاسيس المؤثرة سلباً أو إيجابياً على مستوى الرضا لديه.

2.6.2.2. توافق المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية

لقد تضاعف الإهتمام بالتوافق المهني، لكونه يساعد الفرد على التكيف والتلاؤم والإنسجام مع المتغيرات المختلفة، والحفاظ على التوازن الإنفعالي، وإزالة التوترات، كتوافق المسؤوليات والواجبات مع المؤهلات العلمية، والذي بدوره يؤدي إلى إشباع حاجات الموظف المختلفة، بالطرق المشروعة. وبالتالي إكتساب المهارات والخبرات التي تتيح له استغلال قدراته وتوظيفها، لتعزيز وتحسين أدائه، والرفع من مردوبيته، ما يزيد من إلتزامه للمكتبة ورضاه عنها، وتحقيق رغباته وأهدافه وحاجاته بما يكفل له الإستمرار.

جدول رقم (89): يوضح توافق المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية

المجموع	مراكز الأبحاث														توافق المسؤوليات و الواجبات التي يقوم بها الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت	
16,7	8	0	0	33,3	1	0	0	37,5	3	25,0	1	11,1	1	14,3	1	7,7	1	لا
83,3	40	100	2	66,7	2	100	2	62,5	5	75,0	3	88,9	8	85,7	6	92,3	12	نعم
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (99): يوضح توافق المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية

يوضح الجدول رقم (89) للآراء أفراد العينة أن نسبة 83,3% من الموظفين، يرون أن هناك توافق للمسؤوليات والواجبات التي يقومون بها مع مؤهلاتهم العلمية، حيث توزعت هذه النسبة على المكتبات المدروسة بصفة متقاربة نوعاً ما، يُذكر على سبيل المثال في المرتبة الأولى مكتبتى مركزي الأبحاث العلمية CRTSE و CDTA اللتان شملتا نفس النسبة وهي 100%، أما في المرتبة الثانية مكتبة CERIST بنسبة قدرت بـ 92,3%، لتليها في المرتبة الثالثة مكتبة COMENA بنسبة 88,9%،

للتبعية في المرتبة الرابعة مكتبة CRSTDLA بنسبة 85,7% ، أما المرتبة الخامسة فكانت من نصيب مكتبة CDER بنسبة 75,0% ، ليحل في المرتبة السادسة والسابع على التوالي كل من مكتبتى CRAAG وCREAD بنسبتين متقاربتين هما 66,7% و62,5%.

من جهة أخرى ترجع نسبة 16,7% إلى الموظفين الذين يرون أنه لا يوجد توافق للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفين مع مؤهلاتهم العلمية، وهي نسبة صغيرة مقارنة مع النسبة التي ترى بأن هناك توافق للمسؤوليات والواجبات مع المؤهلات العلمية، توزعت هذه النسبة على مكتبة CREAD بنسبة 37,5%، ثم مكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، ومكتبة CDER بنسبة 25,0%، لتليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%، ومكتبة COMENA بنسبة 11,1%، لتأتي في المرتبة الأخيرة مكتبة CERIST بنسبة 7,7% .

بعد وضع هذه النتائج جنباً إلى جنب، أصبح من الممكن معرفة أهم الأسباب التي كانت وراء إستجابة آراء أفراد العينة بنسبة 83,3% حول توافق مسؤولياتهم وواجباتهم التي يقومون بها، مع مؤهلاتهم العلمية، ويمكن الإشارة إلى هذه الأسباب في النقاط التالية:

- ✓ قيام المكتبة بتوصيف الوظائف ودراسة طبيعة العمل في مختلف جوانبه، وتحليله بطريقة دقيقة بغية تحديد خصائصه ومتطلباته .
- ✓ إهتمام إدارة المكتبة بشؤون موظفيها وحرصها على المهام التي يقومون بها.
- ✓ الإقتناع بجدوى العمل وطبيعته.
- ✓ إهتمام إدارة المكتبة بتوضيح المهمة لكل فرد من أفراد المكتبة .
- ✓ تطابق طبيعة العمل مع مبادئ، شخصية، مؤهلات، كفاءات، وميولات الفرد .
- ✓ وحدة التعليمات والأوامر والقرارات.
- ✓ رضا الفرد عن عمله هو محصلة التوافق ما بين مسؤوليات الفرد ومهامه لتحقيق ذاته في العمل الذي يمارسه، وهذا هو الأساس الذي استندت إليه نظرية التوافق الوظيفي التي وضعها كل من جرين GRAEN و دويز DUEWIS سنة 1968 بإستخدام إستفتاء للرضا الوظيفي، حيث أفاد بأن الرضا الوظيفي هو نتيجة التوافق الفعّال بين احتياجات الفرد، التي تدعمها دوافع تحقيق الذات، ضمن إطار بيئة العمل. (ريجيو و تر. حلمي، 1991 ، صفحة 267)
- ✓ تتبع المكتبة أسلوباً موضوعياً في عمليتي الاختيار والتعيين .
- ✓ تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتوقعاتهم بحجم الجهد المطلوب لإنجاز المهام ، والذي يزيد من دافعيتهم في العمل والإنجاز.

- بينما 16,7% من ردود الأفعال السلبية حول التساؤل المتمثل في توافق المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفين مع المؤهلات العلمية فيعود سببها إلى ما يلي:
- ✓ غياب الإستعدادات لبعض الموظفين لإكتساب المعارف أو المهارات.
 - ✓ عدم استعداد بعض الموظفين لمتطلبات العمل، ورغبتهم في التواصل، فضلاً عن شعورهم بأن العمل لا يعود عليهم بأي فائدة.
 - ✓ عدم وضع الفرد في المكان المناسب الذي يتناسب مع إستعداداته ومؤهلاته وتخصصه العلمي.
 - ✓ نقص الممارسة المهنة والمعرفة والأدوار، أحياناً يكون سبباً في إحداث عدم توافق لدى الموظفين.
 - ✓ يُعتبر الذكاء من العوامل التي تعرقل عملية التوافق الوظيفي، لأن الموظف الذي يتمتع بذكاء عالٍ قد لا يحقق النجاح في المهام البسيطة. كما أن إسناد مهمة للموظف تتجاوز قدراته الذهنية يسبب له توتر ، أما إذا كُلف بعمل أقل من ذكائه يؤدي ذلك إلى زوال دافعيته.
 - ✓ تعدد وتناقض مصادر التعليمات الموجهة إلى الموظفين.
 - ✓ عدم تعود بعض الموظفين على جو العمل.
 - ✓ عدم وجود وحدة تقوم بدراسة مشاكل الموظفين، والوقوف على المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للوظيفة، فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تسهم في تطوير حلول وقائية وعلاجية للمشكلات المرتبطة بالموظفين، وتقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.
 - ✓ غياب فهم الفرد لذاته وإمكانياته وعدم تقبله لنفسه.

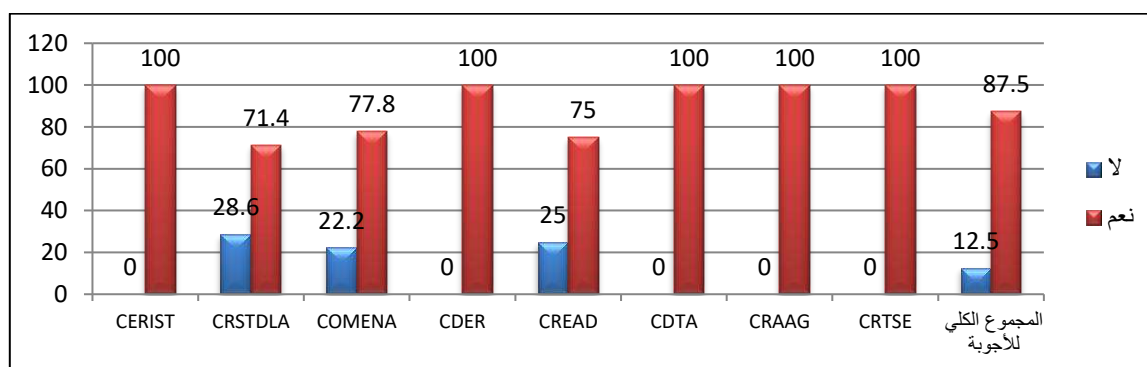
2.6.2.3. شعور الموظفين بالإستقرار داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

يعد الإستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف، من خلال الإستقرار النفسي والذهني، الذي يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمكتبة. لأن إستقرار المكتبة ونجاحها من إستقرار موظفيها ونماء كفاءاتهم، فالموظفين تجمعهم ثقافة واحدة وهوية مميزة هي ثقافة المكتبة، ولديهم مسعى واحد هو تحقيق أهداف المكتبة، ولا يتحقق ذلك كله إلا بفضل إستقرار الأفراد وتماسكهم. ونظراً لأن إنعدام الإستقرار الوظيفي أصبح أكثر شيوعاً في عصرنا، تحتاج المكتبات إلى فهم الأسباب التي يمكن للموظفين في ظلها الإستمرار في العمل، وكيفية تقليل السلبية التي يفرضها إنعدام الإستقرار الوظيفي. لهذا قامت الباحثة بطرح السؤال خلص نصه إلى: هل تشعرون بالإستقرار داخل المكتبة ؟. وخلصت النتائج إلى ما هو موضح في الجدول رقم (90) والرسم البياني رقم (100)

جدول رقم (90): يوضح شعور الموظفين بالاستقرار داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية

مراكز الأبحاث	

المجموع	CERIST		CRSTDLA		COMENA		CDER		CREAD		CDTA		CRAAG		CRTSE		شعور الموظفين بالإستقرار داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	12,5	6	0	0	22,2	2	0	0	25,0	2	0	0	0	0	0	0	لا
	87,5	42	100	2	77,8	7	100	4	75,0	6	100	2	100	3	100	13	نعم
المجموع الكلي	100	48	100	2	100	9	100	4	100	8	100	2	100	3	100	13	



الشكل البياني رقم (100): يوضح شعور الموظفين بالإستقرار داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

أكدت البيانات الكمية المستقاة من ميدان الدراسة، والظاهرة في الجدول رقم (90) أن 87,5% من مفردات العينة يشعرون بالإستقرار داخل المكتبة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، مثلت هذه النسبة على التوالي والتساوي كل من مكتبات CERIST، CRAAG، CRTSE، CDTA ، بنسبة 100%، تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 77,8%، لتحل بعدها مكتبة CREAD بنسبة 75,0%، لتليها مكتبة CRSTDLA بنسبة 71,4%.

على غرار 12,5% من مفردات العينة لا يشعرون بالإستقرار داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، حيث مثلتها في المرتبة الأولى مكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6%، تليها في المرتبة الثانية مكتبة CREAD بنسبة 25,0%، لتحل في المرتبة الثالثة والأخيرة مكتبة COMENA بنسبة 22,2%.

إنطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول رقم (92) الشكل البياني رقم (100) المرفق يمكن تبرير شعور معظم الموظفين بالإستقرار داخل مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى أولاً: وجود مسؤولين مؤهلين

للإدارة المكتبات المتخصصة. ثانيا: تمتع الموظفين بالخبرات والكفاءات والمهارات والشهادات المناسبة والكافية لأداء العمل والتي يصعب إستبدالها. ثالثا: وجود علاقة قائمة على أساس الثقة بين طرفي التنظيم والمرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المكتبة و أهداف الأفراد. رابعا: وجود قواعد وقوانين ثابتة في العمل يلتزم بها الجميع دون إستثناء ابتداءً من الإدارة وحتى الموظفين. خامسا: الممارسات الإدارية الصحيحة بإمكانها إشاعة السعادة وتشجيع الكفاءات للعطاء والإستقرار. سادسا: شعور الموظف بالأمان الوظيفي على مستقبله المهني. سابعا: قلة الشكاوي التي تعبر عن مدى إستقرار الموظفين. ثامنا: الإنسجام مع جماعة العمل . تاسعا: الإحساس بالراحة في المنصب الحالي. عاشر: القدرة على التخطيط والتنظيم في التعامل مع المهام الموكلة دون أي توتر أو قلق، خاصة المهام المفاجئة التي تأتي دون علم أو تحضير مسبق من الموظف، يضطر حيالها لعمل خطة سريعة تضمن تنفيذ المهمة على أكمل وجه.

كما يعود السبب أيضا إلى عامل أو سبب آخر وأخير يكمن في قطاع الخدمة بحيث يتمتع الموظفون التابعين للقطاعات العمومية كالمكتبات المتخصصة عادة بمستوى عالٍ من الإستقرار الوظيفي، مقارنة بالقطاعات الأخرى الخاصة، لأن القطاعات العمومية عادة ما يكون لديها سياسات محددة للغاية لحماية الإستقرار الوظيفي . و بالتالي تخلق لديه الثقة بالإستدامة مع صون حقوقه وتأمين مستقبله، على عكس القطاعات الخاصة فهي تلبي جميع إحتياجات موظفيها، لكن بالمقابل تستنزف جميع قواهم الفكرية والبدنية، مع إمكانية التسريح المفاجئ وهذا ما يؤدي إلى الشعور بعدم الإستقرار الوظيفي.

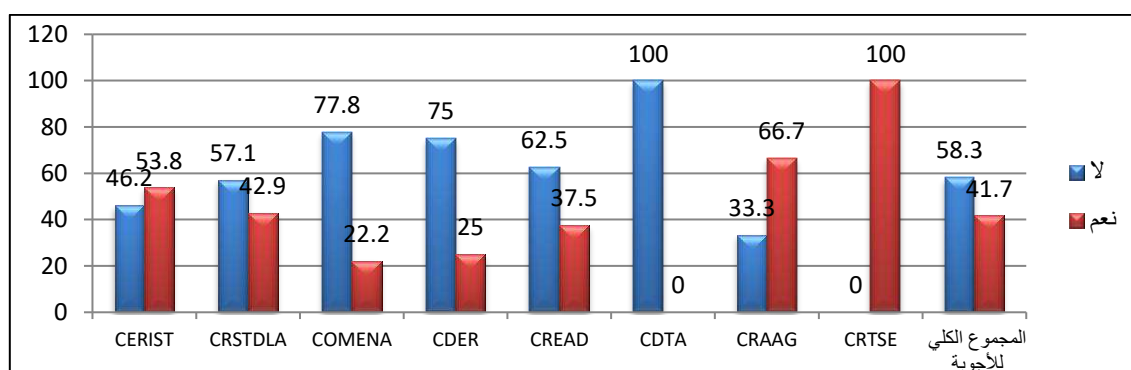
بينما يمكن تبرير عدم شعور بعض الموظفين بالإستقرار داخل المكتبة، إلى فرض الرقابة اللصيقة على الموظفين. تمسك العامل بمنصبه وعدم التفكير في تركه. التغيرات التي أصبحت تؤثر على المكتبات والتي تدفعها إلى إستقطاب الموظف المخترع للوظيفة، ولكن سرعان ما تنتهي حتى ينتهي دور الموظف. شعور بعض الموظفين بالتهميش مقارنة بزملاءهم. عدم وجود حوافز فعّالة تشجع الموظفين على تحسين أدائهم. عدم العدالة في منح الدورات التدريبية داخل وخارج الوطن، لكونها حبيسة المستويات العليا فقط ، الغياب الكامل لدورات تدريبية في بعض المكتبات. كما تعتبر القوانين والتشريعات التي تحمي الموظف وتساهم في تطويره وإدارته ضعيفة و قديمة. عدم شعور الموظف الناجح بالإستقرار نتيجة الخلط والمقارنة بينه وبين الموظف الفاشل. الشعور بالملل بسبب العمل الروتيني. الممارسات الإدارية الخاطئة هي التي من شأنها تحقيق نسب عالية من فقدان الإستقرار الوظيفي، بل تعتبر أحد أهم المثبطات لأداء الموظفين. إنعدام الطموح والخوف على المستقبل الوظيفي. إذن يمكن القول بأن الإستقرار الوظيفي يتولد عندما يشعر الفرد بالرضا ويتقبل كل جانب من جوانب الوظيفة التي يؤديها لأنها تحقق له إشباع لحاجاته المتعددة.

2.6.3. الجودة الشاملة

2.6.3.1. وجود برنامج خاص بالجودة في المكتبة

جدول رقم (91): يوضح وجود برنامج خاص بالجودة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

المجموع		مراكز الأبحاث														وجود برنامج خاص بالجودة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
58,3	28	0	0	33,3	1	100	2	62,5	5	75,0	3	77,8	7	57,1	4		46,2	6
41,7	20	100	2	66,7	2	0	0	37,5	3	25,0	1	22,2	2	42,9	3	53,8	7	
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (101): يوضح وجود برنامج خاص بالجودة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

من خلال الجدول رقم (91) والشكل البياني رقم (101) الموضح أعلاه، تتأكد حالة من النفي لدى مختلف مفردات العينة إتجاه وجود برنامج خاص بالجودة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، من خلال نسبة الآراء والتي تعدت في مجملها 58,3%، مثلتها بأعلى نسبة مكتبة CDTA بنسبة 100%، لتليها مكتبة COMENA بنسبة 77,8%، تتبعها مكتبة CDER بنسبة 75,0%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 62,5%، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%، ثم مكتبة CERIST بنسبة 46,2% لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة CRAAG بنسبة 33,3%.

في المقابل تأكدت حالة من القبول لدى 41,7% من مفردات العينة إتجاه وجود برنامج خاص بالجودة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، مثلتها بأعلى نسبة مكتبة CRTSE وهي 100%، لتليها

مكتبة CRAAG بنسبة 66,7% ، لتحل بعدها مكتبة CERIST بنسبة 53,8% ، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9% ، ثم مكتبة مركز البحث CREAD بنسبة 37,5% ، و مكتبة CDER بنسبة 25,0% ، لتحل في الأخير مكتبة COMENA بنسبة 22,2%.

من الجدير ذكره هنا تفاوت آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود برنامج خاص بالجودة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية التي يعملون بها، فمنهم من أشار في الحقيقة إلى عدم وجود برنامج خاص بالجودة مطبقة عمليا وهذا يرجع إلى الأسباب التالية:

- ✓ عدم شعور الموظفين بأهمية دورهم، بالإضافة إلى عدم تفهم الإدارة العليا لدور المكتبة وخدماتها.
- ✓ نقص الوعي بأهمية تحسين العمل لدى الإدارة، وعدم وجود الرغبة لديها في تطوير العمل.
- ✓ عدم تكامل البنية التحتية، وعدم تخصيص مبالغ كافية، لأجل ذلك هذا يؤثر على عدة أمور من بينها شراء قواعد البيانات، تجديد الاشتراكات فيها، بالإضافة إلى تطوير وتدريب الموظفين، فيعتبر نقص الموارد المالية تحديا بحذ ذاته يعيق تحقيق الجودة للمكتبات.
- ✓ عدم وجود معايير مطبقة عمليا مثل معايير جمعية المكتبات الأمريكية (ALA) ومعايير الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) ، باصة فيما يتعلق بالسياسات ومعايير الفهرسة المقروء آليا مارك، ومعايير وصف المصادر (RDA)، ودليل إرشادات مكتبة الكونجرس، والمعايير الموحدة في الفهرسة والتصنيف المطبقة في الجامعة، وإلى المعايير الفنية المطبقة في عملية الإقتناء.
- ✓ نقص الموظفين المؤهلين الذين يمكن الإعتماد عليهم في تحقيق برنامج الجودة.
- ✓ صعوبات لغوية في تطبيق بعض المعايير التي تصدر بلغات أخرى غير اللغة العربية.
- ✓ حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- ✓ تركيز الإدارة على جودة أساليب معينة، وليس على جودة النظام ككل كنظام متكامل مترابط الأجزاء، وبالتالي عدم استنادها إلى قاعدة بيانات شاملة تعزز عملية اتخاذ القرار داخل المكتبة.
- ✓ الإجراءات الإدارية المعقدة وتطبيق بعض المكتبات أسلوب الإدارة التقليدية.
- ✓ عدم تفهم الإدارة العليا أو متخذي القرار لدور المكتبة وخدماتها.
- ✓ سوء اختيار البرنامج الذي يتوافق مع ثقافة المؤسسة وأفرادها.
- ✓ أما حسب ما صرح به مسؤولي المكتبات المتخصصة من خلال المقابلة (أنظر الملحق 2، سؤال رقم 23، صفحة 616) ، حيث أرجعوا السبب إلى عدم وجود قسم خاص يعني بضبط الجودة في المكتبات، وإنما فقط تنشأ لجان لعمل دراسة معينة لأغراض وقتية فقط، كلجنة قياس مؤشرات الأداء بالمكتبة، ولجنة تقييم مصادر المعلومات التقليدية.

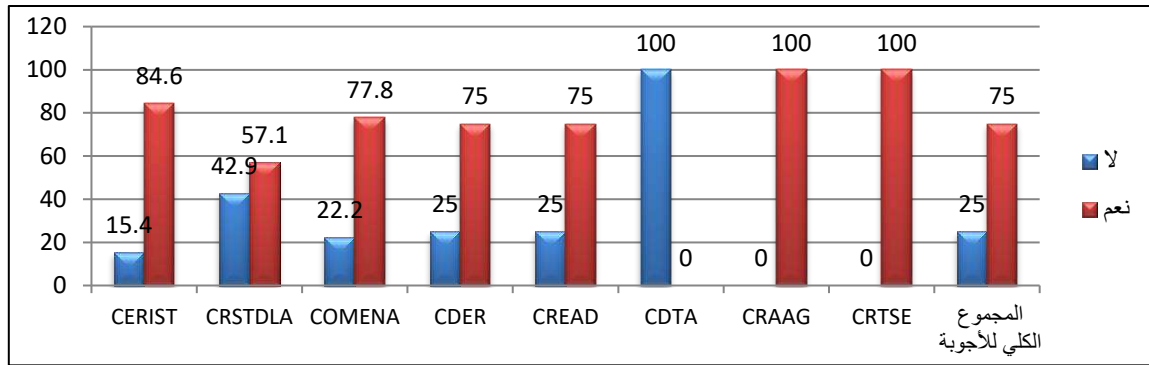
- بينما تعلق الباحثة ردود الفعل الإيجابية التي أشار إليها البعض الآخر من أفراد العينة، والتي تكمن في وجود برنامج خاص بالجودة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية إلى الأسباب التالية:
- ✓ إدخال التحسينات على بعض الأساليب، وتعليم وتدريب الموظفين عليها لإكسابهم المعرفة والقدرة على تطبيق معايير الجودة، فهذه التحسينات أوهمتهم على وجود الجودة
 - ✓ وجود فئة شابة من الموظفين حديثي التخرج يتمتعون بالمعرفة حول فوائد الجودة الشاملة لأنها كانت مبرمجة ضمن مقاييسهم العلمية. يتمنون لو تطبق فعليا في مكباتهم.
 - ✓ أفراد العينة الذين أجابوا بأنه يوجد برنامج خاص بالجودة في المكتبة هم الأفراد الذين ينظرون إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات من ناحية إعداد أخصائي المعلومات، أو إعداد العناوين وتنظيمها، أو روعة الأبنية والأثاث لا غير .

2.6.3.2. تمتع الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات المتخصصة يعني تفعيل الوعي بها في جميع عمليات المكتبة، من الناحيتين الإدارية، والخدمية بشكل مستمر. مما يتطلب وضع حلول فعالة لمعالجة المشكلات واختيار البدائل المناسبة، باستخدام الأدوات والأساليب الملائمة. ومن خلال تعزيز الجهود المشتركة لتحقيق أعلى رضا للموظف والمستفيد. وبغية معرفة نسبة وعي الموظفين بمتطلبات الجودة الشاملة، إرتأت الباحثة إلى طرح سؤال في إستمارة الإستبانة والذي جاء نصه كما يلي: هل يتمتع الموظف بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة ؟ ولقد خلصت معطيائه إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (92) والشكل البياني رقم (102):

جدول رقم (92): يوضح تمتع الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة

المجموع		مراكز الابحاث														تمتع الموظفين بوعي كامل و فهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
25,0	12	0	0	0	0	100	2	25,0	2	25,0	1	22,2	2	42,9	3		15,4	2
75,0	36	100	2	100	3	0	0	75,0	6	75,0	3	77,8	7	57,1	4		84,6	11
100,	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	
المجموع الكلي																		



الشكل البياني رقم (102): يوضح تمتع الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة

أكدت البيانات الكمية المستوحاة من ميدان الدراسة والظاهرة في الجدول رقم (92) والشكل البياني رقم (102) ، أن 75,0% من مفردات العينة قد صرحوا بأنهم يتمتعون بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة، مثلتها كل من مكتبة CRAAG ومكتبة CRTSE في المرتبة الأولى بأعلى نسبة وهي 100% ، لتتبعها في المرتبة الثانية مكتبة CERIST بنسبة 84,6% ، لتليها مكتبة COMENA في المرتبة الثالثة بنسبة 77,8% ، ثم في المرتبة الرابعة كل من مكتبة CDER و مكتبة CREAD بنسبة 75,0% ، لتحل في المرتبة الخامسة والأخيرة مكتبة CRSTDLA بنسبة 57,1%.

بينما تم تسجيل نسبة قدرها 25,0% من مفردات العينة المبحوثة ، للذين صرحوا بأنهم لا يتمتعون بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة ، مثلتها كل من مكتبة CDTA بأعلى نسبة وصلت إلى 100% ، تليها في المرتبة الثانية مكتبة CRSTDLA بنسبة 42,9% لتأتي في المرحلة الثالثة كل من مكتبة CREAD و مكتبة CDER بنسبة 25,0% ، تتبعها في المرتبة الرابعة مكتبة COMENA بنسبة 22,2% ، لتحل في المرتبة الخامسة والأخيرة مكتبة CERIST بنسبة 15,4%.

إن تمتع الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة، يعد أهم عنصر في عملية التحسين عموماً، وبدون هذا الاعتقاد لن تحقق جهود إدارة الجودة الشاملة سوى نجاح هامشي. ويعد هذا التأييد أول الخطوات الموجهة نحو التطبيق، التي يتبعها تحديد الخطط والإتفاق على البرامج التنفيذية اللازمة. ولن يتحقق هذا إلا من خلال تهيئة المناخ اللازم للموظفين للمشاركة الفعالة للوصول إلى هذه الأهداف، ومن هنا فلا ينبغي النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات بإعتبارها تقوم بإعداد أخصائي المعلومات، أو إعداد العناوين وتنظيمها، أو روعة الأبنية والأثاث. إنما تكمن في إدارة جيدة واعية بحتمية التطبيق ، تعمل على تحقيق رضا الموظفين، تمهيداً لإكتساب ولائهم بإستمرار، وبصورة متكاملة تشمل كافة أنشطتها، فتمتع موظفي مكتبات مركز الأبحاث العلمية بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة بنسبة مئوية قدرها 75,0% يرجع إلى عدة أسباب:

- تساهم المشاركة الفعالة والعادلة لجميع الموظفين، بدءًا من القاعدة وصولًا إلى القمة، في تعزيز الفهم والوعي بمتطلبات الجودة الشاملة، حيث يُعتبر كل فرد مهمًا وفقًا لموقعه.
- تكيف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية مع التغيرات السريعة والمستمرة للبيئة الداخلية والخارجية.
- توحيد الرسالة والأهداف والإستراتيجيات داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية وتهيئة المناخ لتحقيقهم.
- قرارات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية مستندة إلى حقائق وبيانات دقيقة، وليست مجرد افتراضات.
- التدريبات التي تلقاها الموظفين فيما يخص الجودة الشاملة.
- العمل الخالي من العيوب والنقائص للموظفين والمرونة والسرعة التي تميزه.
- الالتزام في تطبيق برنامج الجودة الشاملة من طرف الإدارة ومن طرف الموظفين معا.
- توفيرها الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة في مجال الجودة الشاملة .
- وضوح مفهوم الجودة الشاملة لدى المستويات العليا في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية وتفهم متطلباتها.

بينما ترجع الباحثة الأسباب التي أدت إلى عدم تمتع ما نسبته 25,0% من الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة إلى:

- غياب دعم الإدارة لبرنامج الجودة في بعض مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. وفشلها في خلق المناخ التنظيمي الملائم لنمو ووعي وإدراك وفهم الأفراد لمتطلبات الجودة الشاملة.
- نقص التغطية والتوعية الإعلامية للجودة الشاملة في بعض مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.
- إختلاف محتوى الدورات التدريبية التي تلقاها الموظفين.
- كثرة المسؤوليات الملقة على عاتق البعض وإنشغالهم، قد يؤدي بهم إلى عدم تمتعهم بوعي وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة.
- إختلاف ميول البعض، من حيث الإهتمام بملاحقة الجوانب الأكاديمية وقراءة الأبحاث التي تستعرض مفاهيم الإدارة الحديثة.
- تفاوت معرفة الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد يعرف البعض المفهوم، دون أن يدرك مضمونه.
- مقاومة الموظفين للتغيير وخوفهم من التهديدات المترتبة عليه يجعلهم غير مباليين ومعنيين بالوعي الخاص بالجودة الشاملة.
- إنبعاث الفكرة السيئة من طرف بعض الإدارات والمسؤولين، والتي مفادها أن الأفكار الخاصة بالموظفين ليس لها قيمة في المكتبة، مما ينحدر بهم إلى مرحلة اللامبالاة في تحقيق خدمات عالية الجودة.

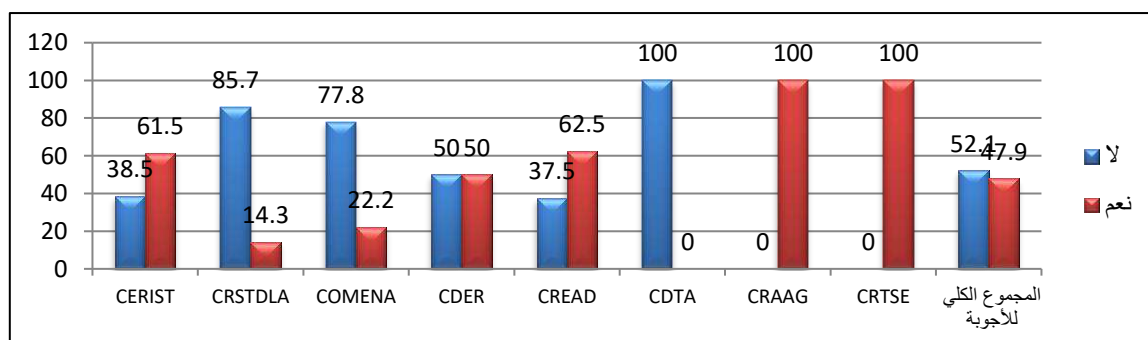
ومن بين أبرز الأسباب التي يمكن أن تجابه من تمتع الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة، وجود مصطلحات متخصصة في مجال إدارة الأعمال، يصعب نقلها إلى

مجال المكتبات والمعلومات ، حيث يذكر (Susan & Susan , 1994) أن "المصطلحات والمعايير الخاصة بإدارة الجودة الشاملة منقولاً من قطاعات الصناعة والتجارة، بصورة لم يعتد تطبيقها في مجال المكتبات و المعلومات من قبل ومن أمثالها: نموذج العملية، المنظومة المتكاملة، المدخل المتكامل للنظم، إعادة هندسة العمليات... ، إضافة إلى صعوبة وضع مواصفات لجودة خدمات المعلومات الإلكترونية ، بل والخدمات عموماً مقارنة بسهولة هذا بالنسبة للمنتجات المصنعة. بما يمثل صعوبة أخرى تضاف للصعوبات ذات العلاقة.

2.6.3.3. قيام المكتبة بإجراء إستطلاعات مستمرة حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات

جدول رقم (93): يوضح قيام المكتبة بإجراء إستطلاعات حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات

المجموع		مراكز الأبحاث														قيام المكتبة بإجراء إستطلاعات مستمرة حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات		
		CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA			CERIST	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
52,1	25	0	0	0	0	100	2	37,5	3	50,0	2	77,8	7	85,7	6	38,5	5	لا
47,9	23	100	2	100	3	0	0	62,5	5	50,0	2	22,2	2	14,3	1	61,5	8	نعم
100	48	100	2	100	3	100	2	100	8	100	4	100	9	100	7	100	13	المجموع الكلي



الشكل البياني رقم (103): يوضح قيام المكتبة بإجراء إستطلاعات مستمرة حول جودة الخدمات

والنظم والتكنولوجيات

بالنظر إلى الجدول رقم (93) والشكل البياني رقم (103) يتضح أن ما نسبته 52,1% من أفراد عينة الدراسة، صرحوا بأن المكتبة لا تقوم بإجراء إستطلاعات حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات، شملت هذه النسبة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بصفة متفاوتة، بدءاً بمكتبة CDTA حيث

حظيت بنسبة كاملة وهي 100%، لتليها مكتبة CRSTDLA بنسبة كبيرة قدرت بـ 85,7% ، ثم جاءت ورائها مكتبة COMENA بنسبة 77,8% لتتبعها مكتبة CDER بنسبة 50,0% لتحل في المرتبة الأخيرة كل من مكتبة CERIST ومكتبة CREAD بنسبتين بلغت الأولى 38,5% ، أما الثانية فقدرت بـ 37,5%

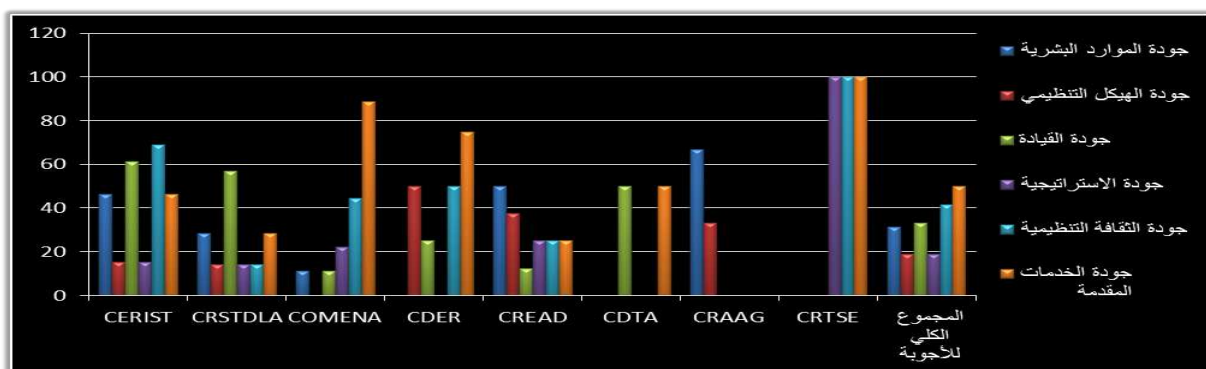
على غرار ما نسبته 47,9% من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن المكتبة تقوم بإجراء إستطلاعات مستمرة حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات، شملت هذه النسبة مكنتات مراكز الأبحاث العلمية بصفة متفاوتة، بدأً بمكتبة CRTSE ومكتبة CRAAG اللتان حظيتا بنفس النسبة وهي 100% ، لتتبعهما كل من مكتبة CREAD ومكتبة CERIST بنسبتين متقاربتين وهما على التوالي 62,5% و 61,5% ، لتحل بعدهما مكتبة CDER بنسبة 50,0% ، ثم مكتبة CRSTDLA بنسبة 22,2% ، لتأتي في المرحلة الأخيرة مكتبة COMENA بنسبة 14,3%.

تلجأ مكنتات مراكز الأبحاث العلمية إلى إجراء إستطلاعات مستمرة حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات، بهدف توسيع نطاق خدماتها وتطويرها، وتحسينها. فإستطلاعات الرأي هي طريقة، تهدف إلى جمع البيانات، من مصادر مختلفة بهدف الحصول على معلومات مهمة ، تختلف أغراضها وأهدافها طبقاً للنتائج المحددة. فهي تُعد بمنزلة الطريقة الأكثر موثوقية وإستخداماً في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية للوصول إلى الآراء الحقيقية للموظفين. والإشادة بجودة الخدمات والنظم المعلومات والتكنولوجيات أو طرح مقترحات للتغيير أو التطوير. وبالتالي أضحت نتائج إستطلاعات رأي الموظفين سواء أعجبت الإدارة أم لم تعجبها حقيقة تعكس الواقع، ينبغي إعطاؤها مزيداً من الاهتمام حيث أثبتت النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قلة الإستجابة عند الموظفين في إستطلاع رأيهم مؤشر سلبي على عدم الإلتزام. ولكن قد لا يعني أن هذا هو السبب الوحيد في قلة الإستجابة أو عدمها، فقد يكون هناك أسباب أخرى وخاصة في عالمنا العربي الذي يعاني من ضعف ثقافة الإستطلاع والخوف من إبداء الرأي وحرية التعبير وعدم الإعتراف بوجود رأي مستقل، والتخوف من التطوير والتغيير. بينما تعود الآراء الإيجابية للإستطلاعات إلى قناعة الموظفين حول مستقبل المكتبة، لأن الإستطلاعات تقيس الرؤى المستقبلية للموظفين وطموحاتهم. إضافة إلى التحسينات الملموسة التي تم ملاحظتها بعد إنخراط الموظفين في هذه الإستطلاعات ، وهذا حسب ما صرح به معظم رؤساء الأقسام في كون أبرز الخطوات التي يمكن أن تساهم في زيادة نسبة ، الاستجابة فيما يتعلق بالإستطلاعات: تحفيز المديرين والمسؤولين، وزيادة حماسهم للإستطلاع، لأن الموظفين عادة ما يتأثرون أكثر بالمدير المباشر. وإنخراط الموظفون ومشاورتهم وتمكينهم في وضع الأسئلة منذ البداية، مما يزيد من الإهتمام، ويرفع نسبة الإستجابة، بالإضافة إلى توفر الدعم الإداري في عملية إجراء الإستطلاع، مع ضرورة عرض النتائج بشكل واضح وسهل على الموظفين.

2.6.3.4. أبعاد الجودة المتوفرة بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية

جدول رقم (94): يوضح أبعاد الجودة المتوفرة بالمكتبة

المجموع	مراكز الأبحاث														أبعاد الجودة المتوفرة بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية			
	CRTSE		CRAAG		CDTA		CREAD		CDER		COMENA		CRSTDLA				CERIST	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
31,3	15	0	0	66,7	2	0	0	50,0	4	0	0	11,1	1	28,6	2	46,2	6	جودة الموارد البشرية
18,8	9	0	0	33,3	1	0	0	37,5	3	0	2	0	0	14,3	1	15,4	2	جودة الهيكل التنظيمي
33,3	16	0	0	0	0	50,0	1	12,5	1	25,0	1	11,1	1	57,1	4	61,5	8	جودة القيادة
18,8	9	100	2	0	0	0	0	25,0	2	0	0	22,2	2	14,3	1	15,4	2	جودة الإستراتيجية
41,7	20	100	2	0	0	0	0	25,0	2	50,0	2	44,4	4	14,3	1	69,2	9	جودة الثقافة التنظيمية
50,0	24	100	2	0	0	50,0	1	25,0	2	75,0	3	88,9	8	28,6	2	46,2	6	جودة الخدمات المقدمة



الشكل البياني رقم (104): يوضح أبعاد الجودة المتوفرة بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية

أوضحت نتائج الدراسة الكمية في الجدول رقم (94) إلى وجود درجات موافقة عالية لجميع محاور أبعاد الجودة المتوفرة بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية، حيث كانت المرتبة الأولى من نصيب المحور المتعلق بجودة الخدمات المقدمة بنسبة قدرت بـ 50,0 % ، مثلتها مكتبة CRTSE بأعلى نسبة وهي

100% ، لتليها مكتبة COMENA بنسبة 88,9% ، ثم مكتبة CDER بنسبة 75,0% ، لتتبعها مكتبة CDTA بنسبة 50,0% ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 46,2% ، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 28,6% ، لتحل في الأخير مكتبة CREAD بنسبة 25,0%. وتعزو الباحثة سبب قيام مكنتات مراكز الأبحاث العلمية بتبني جودة الخدمات، لكونها تعتمد على التجربة الحالية للمستفيد وتجاريه السابقة للخدمات التي إستفاد منها، فهي تُعتبر المحدد الأساسي لرضا المستفيدين ، كما أنها تُعد من الأولويات الرئيسية للمكنتات التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها.

أما المرتبة الثانية فتعلقت بالمحور الخاص بجودة الثقافة التنظيمية، والتي حازت على نسبة قدرها 41,7% ، ممثلة على النحو التالي مكتبة CRTSE بنسبة 100% ، ثم مكتبة CERIST بنسبة قدرت ب 69,2% ، تليها مكتبة CDER بنسبة 50,0% ، تتبعها مكتبة COMENA بنسبة 44,4% ، ثم مكتبة CREAD بنسبة 25,0% ، لتأتي في المرتبة الأخيرة مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3%. وتعزو الباحثة سبب قيام مكنتات مراكز الأبحاث العلمية بتبني جودة الثقافة التنظيمية لكونها تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في بيئة أو ثقافة مقاومة لا تتوفر لها مقومات النجاح والإستمرار. فإدخال الجودة الشاملة في المكتبة المتخصصة يستلزم إعادة تشكيل معتقدات الموظفين لقبول هذا المبدأ، وإعادة تشكيل الأخلاقيات، السلوكيات، القيم، القوانين والأساليب الإدارية ، وإجراءات ضمان رضا المستفيد، كما تجعل من مفهوم "افعل ما هو صحيح" مبدأ يؤمن به موظفو المكنتات المتخصصة.

بينما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب المحور المتعلق بجودة القيادة، بنسبة قدرت ب 33,3% ،حيث شملت كل من المراكز البحثية التالية: في الصدارة مكتبة CERIST بنسبة 61,5% ، ثم CRSTDLA بنسبة 57,1% ، تليها مكتبة CDTA بنسبة 50,0% ، ثم تتبعها مكتبة CDER بنسبة 25,0% ، ومكتبة CREAD بنسبة 12,5% ، لتحل في المرتبة الأخيرة مكتبة COMENA بنسبة قدرت ب 11,1%. وتعزو الباحثة سبب قيام مكنتات مراكز الأبحاث العلمية بتبني جودة القيادة، لأنها تُعتبر من أبرز المبادئ في جميع أنظمة الجودة العالمية، فالقيادة في مفهوم الجودة الشاملة هي إيجاد قائد متمكن وقادر على إتخاذ قرارات تسمح بإرتقاء برامج الجودة، التي تقدمها المكتبة المتخصصة وقادر على ترغيب الموظفين في تحقيق الأهداف، ويهتم بتوظيف قدرات الموظفين بإتجاه صيغ فرق العمل. كما له دور مهم في نجاح أو فشل مجرى العمليات.

في المقابل كانت المرتبة الرابعة من نصيب المحور المتعلق بجودة الموارد البشرية وهذا بنسبة قدرها 31,3% ، حيث مثلتها مكتبة CRAAG بنسبة 66,7% ، ثم مكتبة CREAD بنسبة 50,0% ، ومكتبة

CERIST بنسبة 46,2% ، لتليهما كل من مكتبة CRSTDLA و COMENA بالنسبتين 28,6% و 11,1% على التوالي. وتعزو الباحثة سبب قيام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتبني جودة الموارد البشرية لكونه جوهر نظام إدارة الجودة الشاملة وأحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها بكفاءة، وهذا لا يحدث إلا من خلال إحداث تغيير في فكر وسلوك الموظفين، وتحويلهم من منطلق بحث وكشف الخطأ، إلى منطق منع الخطأ. ولا يتحقق هذا كله إلا بتدريب الموظفين على الإبداع وإستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير. فتحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة .

إلا أن المرتبة الخامسة كانت من نصيب كل من المحورين المتعلقين بجودة الإستراتيجية وجودة الهيكل التنظيمي، لكونهما حازا على نفس النسبة والتي قدرت بـ 18,8% ، بينما إختلفا في بعض المكاتب الممثلة لهما حيث أن المحور الخاص بجودة الإستراتيجية مثلته مكتبة CRTSE بنسبة وصلت إلى 100%، ثم مكتبة CREAD بنسبة 25,0% ، ومكتبة COMENA بنسبة 22,2% ، ثم مكتبة CERIST بنسبة 15,4% ، ومكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% . وتعزو الباحثة سبب قيام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتبني منهجية جودة الإستراتيجية، إلى أن إستخدام هذه المنهجية يعني وجود نظرة مستقبلية نحو أهداف أكثر تحقيقاً، كما يعني تفعيل جميع متطلبات العمل الداخلي، كالإهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية. وتوفير رسالة إستراتيجية واضحة المعالم للمكتبة المتخصصة وأهدافها. وإتخاذ قرارات إستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات.

على غرار المحور الخاص بجودة الهيكل التنظيمي، فقد مثلته على التوالي كل من مكاتب مراكز الأبحاث التالية مكتبة CDER بنسبة 50,0%، مكتبة CREAD بنسبة 37,5% ، مكتبة CRAAG بنسبة 33,3%، مكتبة CERIST بنسبة 15,4% ، مكتبة CRSTDLA بنسبة 14,3% . وتعزو الباحثة سبب قيام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتبني جودة الهيكل التنظيمي، لأنه في هذه الدراسة، لا تتفرد المكاتب المتخصصة المدروسة بهيكل تنظيمي خاص بها، بل هي تمثل وحدة ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بمراكز الأبحاث العلمية المدروسة. وبالتالي فهذه الهياكل تتميز بالجودة لأنها ضمن مراكز أبحاث أولى أولوياتها الجودة الشاملة. وهذا حسب ما صرح به رؤساء الأقسام الذين تمت مقابلتهم (أنظر الملحق رقم 2 السؤال رقم 23 ، صفحة 616) ، إضافة لكون جودة الهيكل التنظيمي أحد الأسباب الأكثر شيوعاً في إنجاح المكاتب المتخصصة وتوازنها بين مختلف الأجزاء الأخرى لمراكز الأبحاث العلمية، ما يجعلها تعمل بسلاسة. كما يسمح الهيكل التنظيمي في تدفق المعلومات والتواصل بشكل فعال بين الموظفين بعضهم البعض ومع رؤسائهم. كما يسمح في تعريف كل موظف بالمهام المتوقعة منه. والقيام بهذه المهام بفعالية.

الفصل الحادي عشرة : عرض وتحليل
فرضيات الدراسة

الفصل الحادي عشرة: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

تمهيد

تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة من خلال التكرارات والنسبة المئوية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى رصد قيم الاختبار الإحصائي كاف مربع، والاختبار الإحصائي فاي، لأن طبيعة المتغيرات من المستوى الإسمي (نعم/لا). وذلك لتحديد درجة تطبيق وممارسة خطوات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمراحلها (الرسالة والأهداف، دراسة وتحليل البيئة، تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية) في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، حيث يتم التحقق من صحة الفرضية العامة إنطلاقاً من نتائج الفرضيات الفرعية.

1. عرض وتحليل الفرضية الأولى

تم التحقق من صحة الفرضية والتي تنص على أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية ملتزمة بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

-دراسة إلتزام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية:

جدول رقم (95): يوضح إلتزام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية

النسبة المئوية	التكرارات	البدايل	إلتزام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية
50,9%	220	لا	
49,1%	212	نعم	
100%	432	المجموع	

يتضح من نتائج الجدول رقم (95) أن (50,9%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية ملتزمة بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، كما يبين من نتائج الجدول أيضاً أن (49,1%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية غير ملتزمة بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وهما نسبتيين متقاربتين جداً. وعليه يمكننا القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية غير ملتزمة بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. وتعلل الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن (47,9%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية ليس لديها رسالة إستراتيجية واضحة، مفهومة، مكتوبة وقابلة

للتحقيق. فعدم التحديد الدقيق لمقاييس ومحددات الرسالة، حال دون معرفة إذا ما كانت مكنتات مراكز الأبحاث العلمية قد حققت أهدافها أم لا، وعدم الواقعية والموضوعية في التطبيق مع عدم مراعات كل من عناصر المواجهة، الإصرار والتحدى على تحقيق أقصى إستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة، والتي تمثل عامل مهم في نجاح رسالة وأهداف المكنتات المتخصصة هذا ما أكدته (قاسمي، 2012) والتي خلصت دراسته، إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية وبين موارد ورسالة المؤسسة المدروسة. فالرسالة الجيدة والهدف الجيد عادة ما يصاغان بطريقة تدفع مستعمليهم إلى تبنيهما، خاصة إذا إتسما بالجاذبية وإستحوذا على غالبية مطالب الأطراف ذات المصلحة. فتتولد لديهم إنطباعات بأن المكنتات المتخصصة ناجحة ومتميزة عن غيرها من المكنتات المماثلة. كما يعود السبب أيضا إلى أن (39,6%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأنه لا يمكن ترجمة رسالة مكنتات مراكز الأبحاث العلمية إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، لأنه لا يتم مراعات الثقافة التنظيمية عند صياغة الرسالة كما أن عدم إمكانية تحقيقها على أرض الواقع في حدود إمكانيات مراكز الأبحاث العلمية، يجعل الخطط والسياسات غير قابلة للتطبيق أيضا على أرض الواقع. كما تعزي الباحثة السبب إلى أن (58,3%) منهم فقد صرحوا بعدم إحتواء هذه المكنتات أهداف إستراتيجية مكتوبة، محددة، قابلة للقياس، واقعية لها إطار زمني محدد. بالرغم من أن الخطوة الأولى لأي مكتبة هي فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تخدمها. وبالتالي يجب أن تكون مبادرات الإدارة مصممة خصيصا للمساعدة في تحقيق هذه الأهداف، سواء كانت زيادة الابتكار، أو تحسين الكفاءة، أو تجنب تكرار الأخطاء (Sherrey , 2013).

كما يعود السبب، إلى عدم قيام هذه المكنتات بالنقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وهذا بنسبة (50,0%) لعدم وجود المرونة والتكيف في الرسالة والأهداف، بأسلوب يسلط الضوء بشكل واضح على الخصائص التي تميز المكنتات المتخصصة عن المكنتات المنافسة ، إضافة إلى تصريح (39,6%) بعدم وجود التكامل بين إستراتيجية المكتبة والإستراتيجية العامة لمراكز الأبحاث العلمية، لكون بعض المديرين يرون أن كمية الإنتاج هي المؤشر للنجاح. بينما يرى البعض الآخر أن الإهتمام يكون بالتكامل وليس بالكمية. لذلك يجب التركيز حول الموظفين وتوقعاتهم وتحقيق رغباتهم. (Corolyn , 1997) كما يعود السبب أيضا إلى عدم مشاركة (47,9%) من أفراد عينة الدراسة في صياغة الأهداف الإستراتيجية، لوجود إيديولوجية فكرية وتنميط إداري سائد في مكنتات مراكز الأبحاث العلمية. كما يعود السبب أيضا إلى أن هذه الأهداف تتأثر بنسبة (29,2%) بمستوى تعليم المسؤولين والموظفين، لعدم توفر مراكز الأبحاث العلمية والمكنتات المتخصصة للخبرة السابقة في هذا المجال. لأن الخبرة السابقة من الأشياء الأساسية التي تترك إنطباعات في أذهان مستعملي الرسالة والأهداف خاصة الأطراف ذات المصلحة الأكثر أهمية. كما يعود السبب وراء عدم إلتزام مكنتات مراكز الأبحاث العلمية بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، إلى متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي

تعيق ذلك، لكونها غير ثابتة بل متغيرة حسب عدة محددات، مثل طبيعة المكتبة والقطاع الذي تتواجد فيه، وحجم المنظمة التابعة لها. كما يعود السبب إلى معتقدات وقيم مجلس الإدارة، والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على صياغة رسالة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، فهم الذين يوجهون السلوك داخلها. هذا ما أكدته أيضا (قاسمي، 2012) والتي خلصت دراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البيئة الداخلية والخارجية من خلال الفرص والتهديدات ورسالة المؤسسة المدروسة. وتأسيسا على ما سبق يمكن رفض الفرضية الأولى للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ملتزمة بتبني وتكوين وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

2. عرض وتحليل الفرضية الثانية

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة وتحديد متطلبات رسالة وأهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

-دراسة العلاقة بين تحديد متطلبات رسالة وأهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (96): يوضح دراسة وتحديد متطلبات رسالة المكتبة وتقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية			
	نعم	لا		
10364	3960	6404	ت	لا
%100,00	%38,21	%61,79	%	
9994	4113	5881	ت	نعم
%100,00	%41,15	%59	%	
20358	8073	12285	ت	المجموع
%100,00	%39,66	%60,34		
α -level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	X^2 كاف مربع
0,05		0,000	2	18,446
α -level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي Φ
0.05		0.000	2	0.300

يتبين من نتائج الجدول رقم (96) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.34%) خاصة (61.79%) ممن يعتقدون بعدم تحديد متطلبات رسالة وأهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، كما أن (39.66%) منهم يتفقون على وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، وهم (41.15%) يتفقون على تحديد متطلبات رسالة وأهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=18.446$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.00$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\Phi=0.30$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.00$ ، لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكننا القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة وتحديد متطلبات رسالة وأهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج، لكون الأهداف والرسالة يتم إستعمالهما في ثلاثة إتجاهات في تحليل الفعالية التنظيمية، بحيث يمكن النظر إليها، على أنها مصادر للتحفيز للمشاركة التنظيمية أو مرشد لجهود الموظفين، كما يمكن أن توفر معيارا لتحديد وتقييم الجوانب المختارة لوظيفة المكاتب المتخصصة. كما تتيح الفعالية إمكانية تحديد الأسباب الرئيسية وراء وجود هذه المكاتب وتحديد ، فلسفتها العامة اتجاه المستفيدين والمجتمع والخدمات التي تقدمها. إضافة إلى الربط بين الوظيفة أو المسؤولية الإجتماعية لمكاتب المتخصصة، وأهداف مراكز الأبحاث العلمية الرئيسية.

كما تجعل الفعالية التنظيمية المكاتب المتخصصة تمتلك خصائص فريدة تميزها عن المكاتب المتخصصة الأخرى المماثلة. وتتيح إمكانية قياس مدى قدرة هذه المكاتب على تحقيق مستوى مرضٍ من الأهداف ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها. لأن معظم المكاتب المتخصصة قد يكون لها العديد من الأهداف المتعارضة مع بعضها البعض، كما أن كثيرا من هذه الأهداف تحول مع مرور الوقت وخصوصا على المدى القصير، وعليه تكمن حقيقة الفعالية في قدرتها على تحديد أهداف المكاتب بدقة وعقلانية. كما تعني الفعالية التنظيمية قدرة مكاتب مراكز الأبحاث العلمية على تحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف موظفيها . ويقوم هذا المفهوم بتقييم كفاءة المكاتب المتخصصة من خلال مدى رضا الموظفين بها عن عملهم وعلاقاتهم داخلها. كما تعد الرسالة التي تهتم بتطوير الموظفين والتي تحت هؤلاء على البحث والتطوير، كما تحت على الجودة في تقديم الخدمات التي تهتم بدراسة فلسفة المكاتب المتخصصة من الرسائل التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. هذا ما أكدته (Corolyn , 1997) عند دراسته مكونات الرسالة الفعالة والتي تشمل: الابتكار من خلال البحث والتطوير. جودة الخدمات، الإهتمام بالتطوير الوظيفي، النطاق أو المكان الجغرافي، فلسفة المنظمة وبيئتها، التعريف بالخدمات التي تقدمها المنظمة. كما تتبين العلاقة، من خلال التعريفات التي قدمها عدد من الكتاب حول مفهوم الفعالية، والتي تمثل مستوى التميز في تحقيق الأهداف طوال فترة حياة المنظمة. (المصري ، 1999، صفحة 303) أو

قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف (السالم، 2008، صفحة 31). وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة وتحديد متطلبات رسالة وأهداف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

3. عرض وتحليل الفرضية الثالثة

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية واعية بتحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها من خلال الفرضيتين الفرعيتين :

جدول رقم (97): يوضح وعي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتحديات البيئة الداخلية والخارجية التي

تواجهها

المتغيرات	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
وعي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بدراسة الهيكل التنظيمي لمواجهة التحديات البيئة الداخلية	لا	36	37,5%
	نعم	60	62,5%
	المجموع	96	100,0%
	لا	38	39,6%
	نعم	58	60,4%
	المجموع	96	100,0%
	لا	74	38,5%
	نعم	118	61,5%
	المجموع	192	100,0%
وعي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بدراسة الثقافة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئة الداخلية	لا	73	38,0%
	نعم	119	62,0%
	المجموع	192	100,0%
	لا	147	38,3%
وعي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بدراسة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئة الداخلية	نعم	237	61,7%
	المجموع	384	100,0%
	لا	147	38,3%

3.1. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية واعية بدراسة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية الداخلية.

-دراسة وعي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بدراسة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية الداخلية :

يتضح من نتائج الجدول، أن (62,5%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية واعية بدراسة الهيكل التنظيمي لمواجهة التحديات البيئية الداخلية، على غرار (37,5%) منهم فقد صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية غير واعية بدراسة الهيكل التنظيمي لمواجهة التحديات البيئية الداخلية. ويتضح أيضاً أن (60,4%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية واعية بدراسة الثقافة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية الداخلية، على عكس (39,6%) منهم فقد صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية غير واعية بدراسة الثقافة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية الداخلية. ومنه يتضح مما سبق أن (61,5%) من أفراد عينة الدراسة يرون بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية واعية بدراسة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية الداخلية، وأن (38,5%) منهم يرون عكس ذلك أي بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية غير واعية بدراسة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية الداخلية وعليه يمكن القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية واعية بتحديات البيئة الداخلية التي تواجهها، وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن متغيرات البيئة الداخلية كانت بشكل مرتفع. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (شادن ، 2023) في كون متغيرات البيئة الداخلية جاءت بشكل مرتفع، متمثلة بمتغير الهيكل التنظيمي، ومتغير الثقافة التنظيمية، أي من خلال وجود هيكل تنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بمراكز الأبحاث العلمية وهذا بنسبة (66,7%)، يخلو من التداخل والإزدواجية بين الوظائف وهذا بنسبة (41,7%)، هذا يعني أن الهيكل التنظيمي ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو أداة تُستخدم لتحقيق الأهداف التي أنشئت المكاتب المتخصصة من أجلها. وبوجود هيكل تنظيمي مناسب يتم وضع كل موظف في التخصص المناسب له مما يساعد على منع الإزدواجية في العمل والربط ما بين الإدارات والأقسام وبين الرؤساء والمرؤوسين .

كما يعود السبب أيضاً إلى وجود داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية نص أو دستور أخلاقي مكتوب يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين، وهذا بنسبة (58,3%) لأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تُعد مرجعاً للسلوك المرغوب فيه. لموظفي مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، والتي تعتمد عليها المكاتب المتخصصة في تقييم أداء موظفيها إما إيجاباً أو سلباً. والتزام الموظفين بممارسة وظائفهم على أكمل وجه. ولأن الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب مراكز الأبحاث العلمية إيجابية تستند على المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، والعادات التي تتبناها هذه المكاتب، كالاحتفال بالأعياد والمناسبات الوطنية

والعالمية، والتي قدرت نسبتها (62,5%) ، كما تعتبر الفلسفة التي توجه سياستها إتجاه الموظفين والتي تُعد من العناصر الأساسية التي تشكل ثقافة أي مجتمع، وعلية فإن سلوك الأفراد لا يتولد من فراغ، بل هو نتاج للسلوك الاجتماعي، وأن الثقافة التنظيمية ليست من صنع الموظفين، وإنما هي نتاج تفاعل أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية مع جهود موظفيها ومسؤوليها ومؤسسيها.

كما تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه سلوك الموظفين والمساواة بينهم والإهتمام بالإدارة وغيرها، وتوضيح طرق وكيفية إنجاز المهام للموظفين ، والمساهمة في اتخاذ القرارات والعمل ضمن فرق. كما تعمل على خلق بيئة تنظيمية ومناخ عمل يدعمان ويلبيان احتياجات الموظفين. هذا ما أكدته (بوقفة، 2016) من خلال النتائج التي توصل إليها في دراسته، بأن المؤسسة ومن خلال نظمها تحاول إرساء ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتحسين المستمر، فالثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة المهام والعمليات. وأتفقت مع دراسة (منصور ع.، 2014) والتي خلصت إلى وجود مستوى متوسط من عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة المدروسة بنسبة 64 %. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واعية بدراسة (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) تحديات البيئة الداخلية التي تواجهها.

8.4. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واعية بالتحديات البيئة الخارجية (المحيط الخارجي) التي تواجهها.

-دراسة وعي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتحديات البيئة الخارجية (المحيط الخارجي) التي تواجهها: يتضح من نتائج الجدول، أن (62,0%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واعية بتحديات البيئة الخارجية (المحيط الخارجي) التي تواجهها، كما يتبين أن (38,0%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية غير واعية بتحديات البيئة الخارجية (المحيط الخارجي) التي تواجهها. وعليه يمكن القول أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واعية بتحديات البيئة الخارجية التي تواجهها. وتعزي الباحثة سبب قيام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بتحليل البيئة الخارجية بنسبة كبيرة قدرت بـ (62,0%) ، إلى كون هذه المكتبات تراعي التطورات التكنولوجية الحديثة وهذا بنسبة (64,6%)، وقيامها بتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بها بنسبة (35,4%) ، وتراعي كذلك المتغيرات السياسية، القانونية كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل بنسبة (77,1%) وتراعي المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية والثقافية بنسبة (70,8%) . وبالتالي تكون هذه الدراسة قد إتفقت مع ما توصل إليه (Genç, 2014) في كون المؤسسات المدروسة تأخذ العوامل الخارجية في الاعتبار على مستوى عال،

كما أنه من أولويات الإدارة العليا التشريعات واللوائح التي تعد أهم العوامل التي تؤثر في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

كما تعزي الباحثة وتعلل سبب ظهور هذه النتائج، إلى أهمية تحليل البيئة الخارجية ومساهمتها في تقديم وتحليل وتدقيق المعلومات في المكتبات المتخصصة. لكي تتمكن من إدارة الأنشطة التي توجهها. كما تساهم في صياغة الأهداف التي يجب تحقيقها، كالتعرف على الأنواع المختلفة من المستفيدين وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع. كما تساعد الموظفين في وضع الإستراتيجية المناسبة التي تتيح تلبية إحتياجات المستفيدين وتحقيق أهداف المكتبات المتخصصة. كما يساهم تحليل البيئة الخارجية في بيان الموارد بشرية، التكنولوجيات... وكيفية الإستفادة منها. وتحديد نطاق الحصول على مجموعات المكتبات المتخصصة وطرق الإقتناء وأساليبه وشروطه، وتحديد أسعار وميزات الخدمات المسموح تقديمها، والقيود التي تفرضها الجهات القانونية والتشريعية المختلفة على المكتبات المتخصصة. كما تساهم في توضيح العلاقات بين المكتبات المتخصصة المختلفة. و صياغة وتشكيل رسالة المكتبات المتخصصة وتحديد مجالات عملها. وتوضح الفرص التي يمكن استغلالها، بالإضافة إلى المخاطر والعقبات التي ينبغي تجنبها. كما تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال ومحاولة الإستفادة منها قدر الإمكان بما يخدم المكتبات المتخصصة.

يُستنتج مما سبق أن المكتبة تتطور، بغض النظر عن نوعها، ضمن بيئة معينة ترتبطها به علاقات متشابهة ومتنوعة. فلا يمكن فصل وجود المكتبة عن المحيط الذي تنتمي إليه، إذ يؤثر هذا المحيط بشكل كبير على سلوك المكتبة وإدارتها. من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه كونها الفاصل الوحيد لنتائج عملياتها، وهنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المكتبات المتخصصة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية والظروف المتنوعة المحيطة بها. وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واعية بتحديات البيئة الخارجية التي تواجهها

-وعليه يمكن التحقق من صحة الفرضية التي تنص على أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واعية بتحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها :

يتضح من نتائج الجدول أن (61,7%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، واعية بتحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها، كما يتبين من نتائج الجدول أيضاً أن (38,3%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية غير واعية بتحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها. وعليه يمكن القول أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واعية بتحديات

البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واعية بتحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها

4. عرض وتحليل الفرضية الرابعة

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديات البيئة الداخلية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

-دراسة العلاقة بين تحديات البيئة الداخلية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (98): يوضح العلاقة بين تحديات البيئة الداخلية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية

إدارة الموارد البشرية

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية				
	نعم	لا			تحديات البيئة الداخلية
3490	1373	2117	ت	لا	
%100,00	%39,34	%60,66	%		
5558	2215	3343	ت	نعم	
%100,00	%39,85	%60	%		
9048	3588	5460	ت	المجموع	
%100,00	%39,66	%60,34	%		
α-levelمستوى الدلالة		p-valueقيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع	
0,05		0,001	2	14,036	
α-levelمستوى الدلالة		p-valueقيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي Ø	
0.05		0,001	2	0.280	

يتبين من نتائج الجدول أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.34%) خاصة (60.66%) ممن يعتقدون بعدم وجود تحديات البيئة الداخلية، كما أن (39.66%) منهم يتفقون على وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهم (39.85%) يتفقون على وجود تحديات البيئة الداخلية، وبالنظر لقيمة الاختبار الإحصائي كاف مربع $X^2=14,036$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0,001$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\emptyset=0.280$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0,001$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين تحديات البيئة الداخلية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزى الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن مكنت مراكز الأبحاث العلمية تواجه الماضي وتطلع إلى المستقبل، من خلال تكيفها ومرونتها مع التطورات الجديدة ، وتطوير ثقافتها التنظيمية لإحداث التغييرات في تراكيبها وعناصرها المكونة. لأن المنظمة التي تعمل وفق هذه السياسة حسب دراسة (نجم ، 2004، صفحة 715) هي تمثل نموذج للمنظمة الفاعلة. أي نموذج للمكنت المتخصصة. وهذا ما يتفق كذلك مع النموذج الذي قدمه (Mirjam et al., 2022) حيث بين في نموده هذا أن إنشاء منظمة فعالة يتطلب وجود أبعاد وعناصر تنظيمية تتمتع بالفاعلية، حيث تكون هذه العناصر مترابطة وتؤثر على بعضها البعض. وتعد الثقافة التنظيمية من الأبعاد الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في بناء وتعزيز فعالية المنظمة. ودراسة (منصور ع.، 2014) التي توصلت إلى وجود تأثير واضح لكل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين. ودراسة (Clott, 1995) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية الداخلية لها التأثير الأكثر أهمية على الفعالية التنظيمية. كما يمكن أن تنعكس الثقافة التنظيمية على المستوى التنظيمي من حيث السلوكيات القيادية بإضفاء الطابع الرسمي التنظيمي ومستوى إلتزام الموظفين، والرضا الوظيفي.

إن وجود هيكل تنظيمي مرن، يُعتبر إطاراً عاماً يحدد العلاقات التنظيمية، يمكن أن يتطور ليتكيف مع المتغيرات الجديدة. ويحفز الموظفين على بذل الجهود والإبداع بهدف تحسين العمل وتطويره. لأن الهيكل التنظيمي لمراكز الأبحاث العلمية يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية منها إدارة، مصالح، أجهزة، مواد بشرية... تُدار وفق نظام عمل يعكس السلوك التنظيمي. لهذه المراكز، وتكاملها مع العناصر المكونة لها، هو الذي يسهم في نجاحها وفي تنفيذ مهامها وتحقيق الأهداف المخططة، فإذا حدث خلل في هذه العلاقة بسبب ضعف أحد العناصر، فإن ذلك سيؤدي إلى تراجع فعالية مراكز الأبحاث العلمية. مما يؤدي إلى خسائر تؤثر بشكل سلبي عليها. ولتقادي هذه المشاكل تقوم مراكز الأبحاث العلمية بإختيار هيكل تنظيمي مرن يعتبر من العناصر الأساسية لتحقيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من جهة، ولتحقيق الفعالية التنظيمية من جهة أخرى، كما يساهم تحديد هذا الهيكل في استثمار الموارد المتاحة لتعزيز الكفاءة والفعالية في التنظيم. وإتقت هذه الدراسة مع دراسة (منصور ع.، 2014) بوجود تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين بمقدار (90%). ودراسة (بوهلال ، 2016) بوجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة.

على الرغم من أن العلاقة بين عناصر البيئة الداخلية والفعالية التنظيمية تتطلب من المكنت المتخصصة تكاليف وجهوداً كبيرة، إلا أنها تسفر عن فوائد هامة تساعد في تصحيح الانحرافات والأخطاء فهو بمثابة أداة تشخيصية لقياس فهم التحديات والعقبات التي يواجهها الأفراد والمكنت. وبالتالي السعي

نحو إيجاد الحلول. إن عناصر البيئة الداخلية تعود بالنفع على المكتبات المتخصصة والموظفين كونهم تتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لإهتمام المكتبات المتخصصة بهم. كما تتجلى الفعالية التنظيمية في القدرة على تحقيق النتائج النهائية للمكتبات من خلال استغلال جميع الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية من أجل البقاء والإستمرار. و تأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الرابعة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديات البيئة الداخلية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

5. عرض وتحليل الفرضية الخامسة

تم التحقق من صحة الفرضية والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديات البيئة الخارجية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- دراسة العلاقة بين تحديات البيئة الخارجية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

جدول رقم (99): يوضح العلاقة بين تحديات البيئة الخارجية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية				تحديات البيئة الخارجية
	نعم	لا			
3442	1278	2164	ت	لا	
%100,00	%37,13	%62,87	%		
5606	2310	3296	ت	نعم	
%100,00	%41,21	%59	%		
9048	3588	5460	ت	المجموع	
%100,00	%39,66	%60,34	%		
α-levelمستوى الدلالة		p-valueقيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع	
0,05		0,000	2	14,808	
α-levelمستوى الدلالة		p-valueقيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي Ø	
0.05		0.000	2	0.400	

يتبين من نتائج الجدول رقم (99) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتقدر نسبتهم (60.34%) خاصة (62,87%) ممن يعتقدون

بعدم وجود تحديات البيئة الخارجية، كما نجد (39.66%) منهم يتفقون على وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهم (41.21%) يتفقون على وجود تحديات البيئة الخارجية، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=14.808$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.00$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\emptyset=0.400$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.00$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديات البيئة الخارجية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وبالتالي تعلق الباحثة بسبب ظهور هذه النتائج نظرا لأن عملية تحليل البيئة الخارجية تعطي نتائج إيجابية، إما من خلال إكتشاف الفرص ومحاولة إستغلالها أو إكتشاف المخاطر والتهديدات ومحاولة تلافيها ومواجهتها، والحد منها. وبالتالي تحقيق التكيف والتوازن البيئي والإستجابة للإحتياجات والرغبات المتغيرة للموظفين، والتكيف مع الظروف المتغيرة، وتحقيق النجاح المستدام في المشاريع المتعلقة بالمكتبات المتخصصة. وإقامة علاقة إيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية وتحديد أهداف المكتبات المتخصصة وتحقيق الفعالية المطلوبة. والتي تعد النتيجة النهائية لأداء المكتبات المتخصصة ودرجة إرتباطها بالإدارة العليا. أما حسب (سنوسي، 2009) فهي تعكس درجة التفاعل بين عناصر المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية المحيطة بها. وتأسيسا على ماسبق يمكن قبول الفرضية الخامسة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديات البيئة الخارجية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

6. عرض وتحليل الفرضية السادسة

تم التحقق من صحة الفرضية والتي تنص على أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تتبنى التغيير الإستراتيجي في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
-دراسة تبنى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية التغيير الإستراتيجي في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

جدول رقم (100): يوضح تبنى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية التغيير الإستراتيجي في تطوير

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرارات	البدائل	تبنى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية التغيير الإستراتيجي في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
72,3%	729	لا	
27,7%	279	نعم	
100%	1008	المجموع	

يتضح من نتائج الجدول رقم (100) أن (72,3%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تتبنى التغيير الإستراتيجي في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يبين من نتائج الجدول أيضا أن (27,7%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تتبنى التغيير الإستراتيجي في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تتبنى تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى عدم إهتمام المكاتب المتخصصة بإستراتيجية التغيير بنسبة (16,7%)، لرضا (4,2%) من الموظفين على المستوى الحالي للمكاتب المتخصصة، حيث يُعتبر ذلك مؤشرا هاما للمناخ التنظيمي والأداء العام للمكاتب المتخصصة. إذ إنه يتعلق بالراحة النفسية والمشاركة الفعالة وعوامل كثيرة تؤدي إلى رضاه، مثل المكافآت، وعدم التوتر والقيادة والإدارة الجيدة والعمل الجماعي وجودة الثقافة التنظيمية للمكاتب المتخصصة، و التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية وغيرها. فعندما يشعر الموظف بالرضا عن وضعه في المكتبة، يكون لذلك تأثير إيجابي على أدائه. كما ويعزز رضا الموظفين على مستوى مكباتهم إلى الولاء والإستقرار وتحقيق النجاح لها. كما يعود السبب أيضا إلى خوف (6,3%) من الموظفين من الفشل وتفضيل الإستقرار ، وجعل كل زلة أو خطأ عبارة عن حدث يوشك أن يقضي على الموظف وعلى مستواه المهني. فهذا الشعور يؤدي إلى إيقاف العمل عن التطور، ومن ثم فإنه سيئ بما يكفي بالنسبة إلى المستقبل الوظيفي لأنه يعيق الموظفين عن خوض تجارب الحياة الممتعة التي تلبى رغباتهم. والتي يحققون من خلالها ذواتهم، ويصبحون مثبطين عن خوض المخاطر وتجربة أشياء جديدة.

كما يعود السبب إلى عدم توفر المكاتب المتخصصة على المهارات والكفاءات التي يتطلبها التغيير (8,3%)، يمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عوامل مختلفة. حيث يمكن للتقدم التكنولوجي والأتمتة أن تجعل مهارات والكفاءات معينة قديمة، مما يسبب عدم توافق المهارات مع هذا التقدم. يمكن أن تساهم التغييرات في إتجاهات متطلبات الوظيفة أيضاً في عدم تطابق المهارات والكفاءات، حيث يمتلك الأفراد مهارات لم تعد مطلوبة. ومن الممكن أن يؤدي عدم كفاية أنظمة التعليم والتدريب، سواء من حيث الجودة أو الملاءمة، إلى تفاقم وعدم توافق المهارات والكفاءات. إضافة إلى تكلفة التغيير الكبيرة والتي قدرت نسبتها (8,3%)، لأنه هناك جزء مهم من تكلفة التغيير لا يظهر إلا من خلال الممارسة الفعلية له. ويزداد هذا النوع من التكلفة بطريقة يصعب التخلص منها، ويقوم بهدم وتدمير الجهد المبذول، وفشل كل ما تم التخطيط له وممارسته ففي كثير من الحالات، يختلف الفرد الذي يقود عملية التغيير في بدايتها عن ذلك الذي يقودها في مراحلها النهائية. فيتحمل أحدهم سوء تخطيط الآخر لعدم تنوع تكلفة التغيير بين تكلفة التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمراقبة، فكلما إرتفعت تكلفة التغيير إرتفعت فرص التميز، لكن إذا وصلت إلى مستوى مرتفع جدا يحصل العكس.

ويرجع السبب أيضا إلى وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين بالمكتبات المتخصصة بنسبة (54,2%)، و إلى عدم وضوح أهداف التغيير بنسبة (39,6%)، وتحمل المزيد من الأعباء بنسبة (18,8%) والمرتبطة بطبيعة العمل الذي يؤديه المورد البشري وقدرته على تحمل هذه الضغوط. إضافة إلى خوف (16,7%) من الموظفين من فقدانهم لوظيفتهم خاصة في الوقت الذي نحن فيه يصعب أو يستحيل إيجاد وظيفة أخرى خاصة في مجال علم المكتبات. وبالتالي يعد فقدان الوظيفة أمرا صعبا ومزعجا، يشعر المرء بالفشل بل ويجعل حالته الصحية سيئة. هذا ما كشفت عنه دراسة ألمانية أن مخاوف العاملين من فقدان وظائفهم وتأمينها لهم تؤثر سلبًا على صحتهم. كما يعود السبب أيضا إلى أن (10,4%) من الموظفين ليسوا بمستوى التحديات، فإستراتيجية التغيير هي إستراتيجية متقدمة تهدف إلى إدخال تحسينات وتطويرات على المكتبات المتخصصة، حيث تشمل تغييرات في العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية. لتتوافق مع الاتجاهات الحديثة، مما يتيح لها التكيف مع التحديات الناجمة عن التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية، وبالتالي تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. وتأسيسا على ما سبق يمكن رفض الفرضية السادسة للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تتبنى التغيير الإستراتيجي في تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

7. عرض وتحليل الفرضية السابعة

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. - دراسة العلاقة بين تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (101): يوضح العلاقة بين تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية

التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية				تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
	نعم	لا	ت	لا	
34353	13636	20717	ت	لا	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
%100,00	%39,7	%60,3	%		
13149	5201	7948	ت	نعم	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
%100,00	%39,6	%60,4	%		
47502	18837	28665	ت	المجموع	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
%100,00	%39,7	%60,30	%		

كاف مربع	درجة الحرية	p-value قيمة الدلالة	α -level مستوى الدلالة
0,077	1	0,781	0,05
قيمة فاي Ø	درجة الحرية	p-value قيمة الدلالة	α -level مستوى الدلالة
0.00	2	0.781	0.05

يظهر من نتائج الجدول رقم (101) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتقدر نسبتهم (60.30%) خاصة (60,30%) ممن يعتقدون بعدم وجود تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما أن (39.70%) منهم يتفقون على وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهم (39,6%) يتفقون على وجود تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=0.077$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة دلالة $p=0.781$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\emptyset=0.00$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة دلالة $p=0.781$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وعليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن إحداث التغييرات بصفة عشوائية لا يعد ظاهرة صحية بالنسبة للمكتبات المتخصصة، فقد تقوم بتغييرات تفوق الحد أو تقل عنه مما يؤثر على عدم تحقيق فعاليتها التنظيمية ، كما أن حجم التغيير الذي تحدثه المكتبات المتخصصة يختلف باختلاف درجة ديناميكية البيئة التي تعمل فيها، حيث أن المكتبات المتخصصة التي تعمل في بيئة ديناميكية تمارس تغييرات لضمان فعاليتها، ويكون ذلك أكبر من تلك التي تعمل في بيئة أكثر إستقراراً بحيث تصبح غير قادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية. كما يمكن أن تكون التغييرات سواء كانت هيكلية أو تكنولوجية أو تتعلق بالموارد البشرية، مترابطة ومتزامنة ، وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم المكتبات المتخصصة، وتهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من أنواع التغييرات السابقة أكثر قبولا لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها، لزيادة فعالية المكتبات المتخصصة. بمعنى أنه إذا إستهدفت المكتبات المتخصصة إجراء تغيير مهم ورئيسي في بعض من هذه الأبعاد، فإنه عليها أن تدرس وتؤشر أيضا إنعكاس هذه التغييرات على الفعالية التنظيمية الخاصة بها، والعكس صحيح. بالإضافة إلى عدم تكامل التغيير مع متطلبات القوى والموارد المختلفة الموجودة داخل المكتبات المتخصصة ، التي تعمل على تلبية متطلبات هذه القوى، وعدم قيامها بتحقيق نسبة الرضا المتبادل بما يخدم مصلحة المكتبات المتخصصة والموظفين. وبالتالي جاءت نتائج هذه الدراسة مختلفة على ما توصل إليه (بن علي ، 2015) في دراسته بوجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد التنظيم نحو التغيير وقدرة المؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة. وتأسيساً على ما سبق يمكن رفض الفرضية السابعة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

8. عرض وتحليل الفرضية الثامنة

تم التحقق من صحة الفرضية والتي تنص على أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية جذب الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية ، إستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية: جدول رقم (102): يوضح إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية جذب الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، إستراتيجية بحوث الموارد البشرية، لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية جذب الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	لا	495	58,9%
	نعم	345	41,1%
	المجموع	840	100%
إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	لا	712	70,6%
	نعم	296	29,4%
	المجموع	1008	100%
إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	لا	56	70,0%
	نعم	24	30,0%
	المجموع	80	100%
إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	لا	29	20,1%
	نعم	115	79,9%
	المجموع	144	100,0%
	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية

57,0%	196	لا	إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية جذب الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، إستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية
43,0%	148	نعم	
100,0%	344	المجموع	

8.1. دراسة إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية جذب الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (102) أن (58,9%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية جذب الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما يبين من نتائج الجدول أيضا أن (41,1%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية جذب الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية جذب الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى عدم وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة (المعارف، المهارات، القدرات) بنسبة قدرت بـ (25,0%) وعدم قيام المكاتب المتخصصة بتقييم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية (قيمتها، أهميتها، طبيعتها، صعوباتها، مسؤوليتها) وهذا بنسبة (22,9%) وعدم التعامل مع الوصف الوظيفي كجزء من سياسات وأنظمة العمل. لعدم وضوحه ربما في أدلة وإجراءات مكاتب مراكز الأبحاث العلمية والإكتفاء به كجزء نظري دون تطبيقه عمليا، أو التسرع في إعداد الوصوف الوظيفية بشكل مبالغ لا يتلاءم مع الواقع الوظيفي للمكاتب المتخصصة أو تقادم الكثير من الوصوف الوظيفية، وعدم تناسبها مع التطورات المتسارعة، واتساع الفجوة بين جوانب التطوير والتدريب والوصف الوظيفي.

وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الزعنون ، 2006) والتي أشارت إلى عدم دقة الوصف الوظيفي لجزء من الوظائف الإدارية، وإتفقت أيضا مع دراسة (التزه، 2013) والتي أظهرت نتائجها أن المتغير المستقل لنشاطات تحليل العمل وتوصيفه حصلت على قيمة ضعيفة. الأمر الذي يعني أن المؤسسة المدروسة لا تضع خطة مدروسة وواضحة لنشاطات تحليل العمل وتوصيفه. وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العيلة، 2008) التي أظهرت وجود وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية الشاغرة. كما يعد الوصف الوظيفي وصفا ثابتا للوظائف الإدارية لا يتغير بتغير المسؤولين أثناء عملية التوظيف، وبصورة مقبولة. وإختلفت أيضا مع دراسة (عودة د.، 2008) والتي أظهرت نتائجها بأن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المؤسسات المدروسة جيدة.

كما يعود السبب أيضا إلى وجود نقص للموارد البشرية في المكتبات المتخصصة حسب ما صرح به (54,2%) من المستجوبين، وعدم وجود إستقرار لهذه الموارد بنسبة (54,2%)، وعدم إشراك المكتبات المتخصصة موظفيها على الخطط والمشاريع المستقبلية بنسبة (31,3%)، لعدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية، وإن وجدت فهي تتسم بعدم الحداثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لتحديد التقديرات السليمة، إضافة إلى قلة كفاءة المسؤولين والقائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية، ووجود نقص في اعداد أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على التعامل مع جميع الجوانب بالمستوى المناسب. أو انخفاض الكفاءة في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد وصعوبة التنبؤ بمدى الانخفاض خلال تلك الفترات، هذا بالإضافة إلى تحديات التغطية السريعة للأنشطة التي تواجه انخفاضاً في الأداء، نظراً لتسارع وتيرة دوران العمل والحاجة الملحة للتغيير السريع. فغالبا ما يصعب التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية، وبين الأنشطة الأخرى كالإختيار التعيين التدريب... ، وصعوبة الفصل بين مسؤولية إعداد الخطة وتنفيذها . حيث يتهرب المسؤولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بإدعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية. وإختلفت هذه النتائج مع دراسة (عودة د.، 2008) في كون عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسات المدروسة تسهم في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب، مما يساعد في عدم عرقلة العملية التعليمية. ودراسة (العيلة، 2008) التي خلصت بأن المؤسسة المدروسة تقوم بعمل تخطيط إستراتيجي دقيق للموارد البشرية، كما تتبع الموضوعية فيه لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها وبدرجة متوسطة.

كما يعود السبب إلى عدم وجود إستراتيجية توظيف واضحة ومحددة لدى المكتبات المتخصصة هذا حسب ما أقر به (25%) من أفراد العينة، لأنه قد يؤدي التوظيف إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات، خاصة إذا تم الإستقطاب من الداخل فقط فإنه يجب توخي الحذر، لضمان تولد أفكار جديدة. بالإضافة إلى زيادة التكاليف المالية لعملية التوظيف الخارجي، وذلك بسبب ارتفاع عدد المتقدمين للوظائف وما يتطلبه ذلك من مراجعة الطلبات وتصنيفها وفرزها. وإمتحاناتهم وإجراء مقابلات شخصية معهم. أضف إلى ذلك، سياسة الإختيار والتعيين للوظائف غير واضحة ومكتوبة وفق أسس ومعايير مرنة، تتوافق مع أهداف التخطيط الإستراتيجي، حسب ما صرح به (27,1%) من المستجوبين، وعدم إتسام هذه السياسة بالنزاهة والموضوعية بنسبة قدرت (12,5%) ، لذلك لا يكفي النظر لأعداد المتقدمين للتوظيف، ولكن يجب الأخذ بعين الإعتبار نوعية المتقدمين، من حيث مهاراتهم، وخبراتهم، ومستوياتهم التعليمية، وطموحاتهم وتطلعاتهم الوظيفية ، وإستخدام آليات تساهم في إختيار الفرد المناسب ووضعه في المكان المناسب.

وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الزعنون ، 2006) في كون المؤسسات المدروسة لا تقوم بإتباع سياسات إختيار وتعيين فعالة، قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة، ينظم عملية الإختيار والتعيين

في الوظائف الإدارية، وتتفق مع دراسة (جرغون، 2009) التي خلصت إلى أنه بالرغم من توفر سياسات الاختيار والتعيين في المؤسسة المدروسة، إلا أنها غير مناسبة وأقل من المستوى المطلوب ولا تضمن المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين، وتختلف مع دراسة (جرغون، 2009) التي خلصت إلى وجود لدى المؤسسة المدروسة سياسات وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين. وتأسيساً على ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثامنة للبحث القائلة بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية جذب الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

8.2. دراسة إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (102) أن (70,6%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يبين من نتائج الجدول أيضاً أن (29,4%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى عدم وجود لدى المكاتب المتخصصة لائحة أو سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين، وهذا حسب ما صرح به (62,5%)، ولعدم إتاحة الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل المكتبة (60,4%). لذلك وجب على هؤلاء الموظفين بناء تصورات لحاجاتهم المستقبلية التي يسعون لإشباعها، ونظرتهم لمسيرتهم المهنية من مختلف الجوانب، بحكم أن هذه الفئة من الموظفين تتميز بأعمار شابة، وما يقابلهم من طموح لتحسين مسارهم الوظيفي، ولتحديد معارفهم وتحسينها، وإخبارهم عن المسارات المهنية المتوفرة، لإتاحة فرصة تنميتهم وتطوير جهودهم، ولتحسين أدائهم في العمل.

كما يعود السبب إلى كون الإبداعات والإبتكارات لا تحظى بالقبول من طرف المكاتب المتخصصة وهذا حسب ما صرح به (22,9%) من الموظفين، وإلى عدم شعورهم ورغبتهم في القيام بأعمال إبداعية وتقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل، وهذا بنسبة (8,3%). كما أن المكاتب المتخصصة لا تعمل على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك وهذا بنسبة قدرت (29,2%)، هذا ما حدى حدوه (بن عمومة، 2017) في دراسته التي كشفت عن ضعف مستوى الإبداع في المؤسسات المدروسة. وبالتالي فإن عدم عمل المكاتب المتخصصة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها

لا يشجع العمل بروح الجماعة وبالتالي لا يؤدي إلى الإبداع في إختيار أفضل الحلول التوفيقية والكفاءات في التنفيذ، من خلال التنسيق والتعاون والعمل الجاد.

ويرجع السبب أيضا إلى عدم فعالية فريق العمل وهذا حسب ما صرح به (29,2%) من المستجوبين، بالإضافة إلى عدم تشجيع المكتبات المتخصصة لأساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة، حسب ما صرح به ما نسبته (16,7%) من المستجوبين، مع عدم مراعات الفريق عند توزيع المهام لمدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته وهذا بنسبة (20,8%)، ولوجود بعض المعوقات التي تعيق تطبيق مفهوم فريق العمل الفعال كالغموض في الأدوار أو عدم تدريبهم للعمل ضمن فرق عمل، وعدم توفر بعض الصفات لدى فرق العمل كتحمل المخاطر، والمرونة. لذلك وجب على مسؤول الفريق تبني المبادرة وتشجيعها، وتوضيح المهمة للفريق، ومشاركتهم في المعلومات، وطلب آرائهم، وتلخيص ما يتوصل إليه الفريق حول المهمة، والمحافظة على إستمرارية الفريق وحمايته من المؤثرات الخارجية، والعمل على تحقيق التوافق والإنسجام بين أعضائه وتقليل التوتر بينهم، وتنسيق أنشطتهم، وتشجيعهم على العمل مع بعضهم البعض، ومتابعة تطور الفريق بشكل مستمر (Schermerhorn & Hunt, 1997). بينما توصل (Fapohunda, 2013) في دراسته إلى أن تأثيرات فرق العمل الإيجابية متوقعة على عدة عوامل كثافة المنظمة، وفعالية قيادة الفريق، وإلتزام الموظف، ونظام التعويضات، ومستوى إستقلالية الموظف وسلطة إتخاذ القرار، القيادة الفعالة، التدريب والتطوير، والمكافآت في حال نجاح الفريق.

ويعود السبب أيضا إلى عدم إتاحت فرص المشاركة للموظفين في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات وهذا بنسبة (31,3%)، وعدم تفويض السلطة الحرية والمرونة والإستقلالية لـ (35,4%) من الموظفين للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال، بالرغم من أن التمكين يعد إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح الموارد البشرية الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم بشكل مهني وسلوكي، ليتمكنوا من أداء العمل بثقة كاملة. (المعاني، 2009). وتأسيسا على ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثامنة للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

8.3. دراسة إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (102) أن (70,0%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يبين من نتائج الجدول أيضا أن (30,0%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات

مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى عدم إهتمام وتقدير الرؤساء للموظفين في المكاتب المتخصصة، وهذا بنسبة (12,5%) ، وعدم إهتمام المكتبة بإظهار الثواب للموظفين المتفانين كتقديم رسائل الشكر والتقدير، حفلات تكريمية هذا ما صرح به (45,8%) من المستجوبين، وعدم نيل التشجيع من قبل الرؤساء على الجهود التي يبذلها الموظفون بنسبة (16,7%)، بالإضافة إلى أن هناك شبه إجماع على أن المكاتب المتخصصة لا تقدم تحفيزات مادية بنسبة قدرت بـ (68,8%). فإذا كانت جميع هذه العوامل متاحة في المكاتب المتخصصة، فإنها ستساهم بشكل كبير في تعزيز وتقدير الموظفين مع مرور الوقت. ليس فقط الموظفين ولكن أيضا المكاتب المتخصصة، تستفيد من هذه العوامل. فتقدير الموظفين والإهتمام بإظهار الثواب والتشجيع بانتظام، سيقطع شوطا طويلا نحو خلق بيئة إنتاجية وتشجيع مستويات إنتاج أعلى. سوف يستجيب الموظفون بشكل إيجابي للإعتراف بجهودهم، وأفعالهم، فيمكن تشجيعهم على الإستمرار في بذل نفس الجهود في المستقبل. كما أنه عندما يتم تقدير الموظفين وإحترامهم، فمن المرجح أن يقدموا كل ما لديهم لوظائفهم. نتيجة لذلك، وبالتالي تصبح المكاتب المتخصصة أكثر كفاءة وتميزا. كما يعمل تقدير الموظفين والإهتمام بإظهار الثواب والتشجيع، بتحسين السعادة والروح المعنوية في مكان العمل. فالقادة الذين يفهمون الإمتنان يحسنون دوافع القوى العاملة لديهم، ويشعرونهم بالثقة نتيجة لذلك، ترتفع معنويات المجموعة وإحترامها وثقتها في مكان العمل.

كما تعلق الباحثة سبب عدم إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية لعدم الدراية المسبقة لـ (62,5%) من الموظفين بالوظائف التي سينتقلون إليها مستقبلا، وعدم ترقية (50,0%) منهم خلال مسارهم المهني، بالرغم من أن هناك العديد من العوامل الهامة التي قد تؤثر على المسار الوظيفي للفرد. فمن بين هذه العوامل يوجد الشخصية والإهتمامات الفردية ومطابقتها مع طبيعة العمل. كما أن الخبرة السابقة والمهارات التي يمتلكها الشخص، يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في تحديد المسار الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، القيم الأساسية للأفراد وما يؤمنون به، وتوفر فرصة النمو والتطور، حيث تمكن للموظفين تعلم مهارات جديدة وإكتساب خبرات متنوعة في وظائف مختلفة. كما تساعد في تحقيق الإستقرار والترقي في الوظيفة. وتأسيسا على ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثامنة للبحث القائلة بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

8.4. دراسة إهتمام مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (102) أن (79,9%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يبين من نتائج الجدول أيضا أن (20,1%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن القول أن مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى توفر مراكز الأبحاث العلمية والمكنتبات المتخصصة على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية وهذا حسب ما صرح به (77,1%) من المستجوبين، ووجود برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعات مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية بنسبة (87,5%)، كما أن هناك دعم من قبل الإدارة العليا لمستخدمي برنامج خاص بمعالج وتسيير مجموعات المكنتبات المتخصصة بنسبة (75,0%). فتعد نظم المعلومات أساسا نظم تسمح بتدفق البيانات والمعلومات وتبادلها بين جميع وحدات مراكز الأبحاث العلمية، كما تسمح بجمع البيانات بطريقة متكاملة وتشغيلها بالطرائق المناسبة، وتخزينها وتعديلها وتحديثها وإسترجاعها في الوقت المناسب. كما تسمح بعرض مجموعة من الأساليب البديلة. لإتمام العمل بطريقة توضح تأثيرات ونتائج القرارات المتنوعة قبل تنفيذها عمليا. بينما تسمح ببرامج تسيير مجموعات المكنتبات بإنجاز الأعمال بسهولة ويسر، تقديم معلومات بتكلفة أقل مع الحفاظ على الدقة للمعلومات، والإستفادة الكاملة من وقت الموظفين وعدم إشغالهم في عملية إستخراج المعلومات، من خلال كثرة البيانات والمجموعات المختلفة. وبالتالي دور المكتبة المتخصصة لم يعد يقتصر على تنظيم الكتب والدوريات. بل أصبح التحدي الرئيسي هو القدرة على البحث عن المعلومات الاستراتيجية وتحليلها وتقديمها لصناع القرار. أي أصبحت المكتبة مطالبة بتقديم "الخبرة" وليس فقط "الوثائق". وإلا ستفشل في التكيف مع هذا الواقع الجديد والتحديات التي يفرضها مجتمع المعلومات، و ستواجه خطر التهميش وفقدان أهميتها داخل مؤسساتها (Monique , 1997). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عودة د.، 2008) والتي بينت بأنه يتوافر نظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة، كما بينت الدراسة بأن نظام المعلومات عن الموارد البشرية يتضمن معلومات عن العمل الذي يقوم به الموظف، والتاريخ، والتطور المهني للموظف والأجر والمكافآت... ، كما يتضمن معلومات عن القدرات والمهارات اللازمة للموظف. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثامنة للبحث القائلة بأن مكنتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية .

- وإستناداً إلى ما سبق يمكن التحقق من صحة الفرضية الثامنة والتي تنص على أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية جذب الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، إستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية :

يتضح من نتائج الجدول رقم (102) أن (57,0%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية جذب الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، إستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما يبين من نتائج الجدول أيضاً أن (43,0%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بإستراتيجية جذب الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، إستراتيجية بحوث الموارد البشرية لدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكننا القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن (58,9%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية جذب الموارد البشرية، و (70,6%) منهم صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، و (70,0%) منهم صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، و (20,1%) منهم صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية. وبالتالي اختلفت هذه النتائج مع ما توصل إليه (زعتري، 2013) في كون مستوى ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية داخل المؤسسات المدروسة كان مرتفعاً. وتأسيساً على ما سبق يمكن رفض الفرضية الثامنة للبحث القائلة بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بدراسة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

9. عرض وتحليل الفرضية التاسعة

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

9.1 دراسة العلاقة بين إستراتيجية جذب الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (103): يوضح العلاقة بين إستراتيجية جذب الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية		
	نعم	لا	

40862	16013	24849	ت	لا	استراتيجية جذب الموارد البشرية
%100,00	%39,2	%60,8	%		
26057	10556	15501	ت	نعم	
%100,00	%40,5	%59,5	%		
66919	26569	40350	ت	المجموع	
%100,00	%39,7	%60,3	%		
α-levelمستوى الدلالة		p-valueقيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع	
0,05		0,001	1	11,636	
α-levelمستوى الدلالة		p-valueقيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي Ø	
0.05		0,001	2	0.13	

يتبين من نتائج الجدول أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.30%)، خاصة (60,8%) ممن يعتقدون بعدم وجود إستراتيجية جذب الموارد البشرية، كما يوجد (39.7%) منهم يتفقون على وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهم (40.5%)، يتفقون على وجود إستراتيجية جذب الموارد البشرية، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=11.636$ وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دلالة $p=0.001$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\emptyset=0.13$ وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دلالة $p=0.001$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة بين إستراتيجية جذب الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج، في كون الفعالية التنظيمية تعبر عن قدرة المكتبات المتخصصة على إستغلال جميع الفرص والإمكانات من خلال تحليل، تخطيط، إستقطاب، إختيار، وتعيين، أكبر قدر ممكن من العناصر البشرية والمادية، التي تشكل إضافات مهمة لمكتسبات المكتبات المتخصصة، فإمكانية الظفر بهذه الموارد تضع المكتبات المتخصصة في مركز قوة من ناحية تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية. كما تعني الفعالية التنظيمية في هذا السياق قدرة المكتبات المتخصصة على إستغلال الفرص والحصول على موارد نافعة وذات قيمة بأقل التكاليف، أي قدرة المكتبات المتخصصة على التفاوض مع البيئة للحصول على أكبر قدر من الإمتيازات، وإهتم (Ephraim & Seashore, 1967) بمقترب إستقطاب الموارد الذي يعرف الفعالية، بكونها القدرة على جلب الموارد بالقدر الذي يكفي إحتياجات المؤسسة المستقبلية، وإتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جرغون، 2009) التي توصل من خلالها إلى وجود علاقة طردية بين الولاء لدى العاملين في المؤسسات

المدرسة وواقع سياسة الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية التاسعة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية جذب الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

9.2. دراسة العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية و تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (104): يوضح العلاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية				إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
	نعم	لا			
50852	19322	31530	ت	لا	
%100,00	%38,0	%62,0	%		
32842	13867	18975	ت	نعم	
%100,00	%42,2	%57,8	%		
83694	33189	50505	ت	المجموع	
%100,00	%39,7	%60,3	%		
α-levelمستوى الدلالة		p-valueقيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع	
0,05		0,000	1	148,982	
α-levelمستوى الدلالة		p-valueقيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي Ø	
0.05		0.000	2	0.042	

يتضح من نتائج الجدول أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.30%)، خاصة (62.0%) ممن يعتقدون بعدم وجود إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، كما يوجد (39.7%) منهم يتفقون على وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهم (42.2%) يتفقون على وجود إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وبالنظر لقيمة الإختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=148.982$ وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دلالة $p=0.000$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الإختبار الإحصائي فاي $\emptyset=0.042$ وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دلالة $p=0.000$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية

إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج لأن التمكين يعكس درجة شعور الفرد بالحرية إتجاه طريقة أدائه لعمله، وتحمله مسؤولية المهام والصلاحيات المخولة، وإعتماده على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه، خاصة وأن التمكين يتضمن منح الأفراد حرية التصرف في تحمل مسؤولية أعمالهم، ومساءلتهم عن نتائجها. كما تشمل حرية التصرف بالمهارات والوسائل الخاصة بالعمل، واختيار الطرق المثلى لممارسة الأعمال، والقدرة على ممارسة الرقابة الذاتية، وإتخاذ أي إجراء من شأنه أن يضمن الفعالية في العمل، كما يزيد من ثقة فرق العمل ودفعهم نحو الإبداع، والذي بدوره يسمح بتشخيص المشكلات التي قد تواجه المكتبات المتخصصة، مع إمكانية الوصول إلى الحلول الملائمة لها وبالتالي، كلما تحققت هذه الشروط زادت فعالية المكتبات المتخصصة. كما يمكن أن يكون توزيع المهام ومدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته، عملية مربكة وصعبة، إلا أنه على مسؤولي الفريق مراعات المهمة نفسها بناءً على أهميتها وصعوبتها ومواعيدها تقديمها، ومراعات الشخص الذي سينفذ المهمة بناءً على مهاراته وخبراته وكفاءاته وتدريبه. ومراعات البيئة التي سيتم تنفيذ المهمة فيها بناءً على نوع البيئة الداخلية كانت أم خارجية.

وترى الباحثة أنه من الضروري على مسؤولي المكتبات المتخصصة، السعي لتوفير مثل هذه الوظائف الخاصة بالتدريب، الإبداع، فرق العمل، التمكين بكثرة وبصفة مستمرة. لتحقيق الإستقرار والتخفيف من الضغوطات الناجمة عن قلة المعرفة، وتوفير فرص متكافئة ومتساوية لجميع الموظفين في المكتبات المتخصصة، من أجل تطوير وتنمية قدراتهم، وتوفير برامج تدريبية مناسبة لهم، وتخصيصهم، وتخصيص ميزانية معتبرة لوظيفة التدريب في شتى المجالات والمستويات والمؤهلات. فإرساء التمكين أيضا وتطبيقه يحقق الفعالية التنظيمية بأقل جهد ممكن. كما يُعتبر الإبداع عنصراً مهماً في زيادة معارف الموارد البشرية وزيادة الخبرة والكفاءة مما يؤثر على سير العمل بشكل جيد في المكتبة. وعليه يمكن القول إن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء الموظفين، مما يساعدهم على الوصول إلى المعلومات والمعرفة الضرورية لأداء مهامهم بشكل أكثر فعالية، وزيادة كفاءة العمل وتقليل الوقت والجهد الذي يقضيه الموظفون في البحث عن المعلومات. وتعزيز التعاون بين الموظفين وتبادل المعرفة والخبرات. وتطوير المهارات والقدرات من خلال الوصول إلى التدريب والتعليم المستمر. وهذا يؤدي إلى زيادة الإحتفاظ بالموظفين.

وقد أثبتت دراسة (Tamunomiebi & Ebere, 2020) أن التمكين يمكن من تحسين الفاعلية التنظيمية. ووفقا (Dewa et al., 2012) عندما تتم إدارة الصراع بشكل صحيح وفعال، فإنه يعزز التعلم ويخلق روح العمل الجماعي والتعاون وزيادة الإبداع التنظيمي، بسبب تنوع القوى العاملة. مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية. أما حسب (Ogohi, 2019) فإن إشراك الموظفين في العمل يساهم في تحقيق

الفعالية التنظيمية. ووفقا لـ (Srivastava & Poornima, 2018) فإن التمكين الوظيفي يزيد من الإلتزام الوظيفي. أما حسب (Rommel & Rylova, 2018) فإن المشاركة والتمكين الوظيفي يساعد في تكوين الإلتزام الوظيفي. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية التاسعة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

9.3. دراسة العلاقة بين إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (105): يوضح العلاقة بين إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية			
	نعم	لا		
23943	9424	14519	ت	لا
%100,00	%39,4	%60,6	%	
10222	4138	6084	ت	نعم
%100,00	%40,5	%59,5	%	
34165	13562	20603	ت	المجموع
%100,00	%39,7	%60,3	%	
α -level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع
0,05		0,052	1	3,762
α -level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي Ø
0.05		0,052	2	0.010

يتبين من نتائج الجدول رقم (105) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.3%) خاصة (60.6%) ممن يعتقدون بعدم وجود إستراتيجية الحفاظ الموارد البشرية، كما يوجد (39.7%) منهم يتفقون على وجود إستراتيجية تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهم (40.5%) يتفقون على وجود إستراتيجية الحفاظ الموارد البشرية، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=3.762$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.052$ لأنها تساوي قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار

الإحصائي فاي $\emptyset=0.010$ وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دلالة $p=0.000$ لأنها تساوي قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة بين إستراتيجية الحفاظ الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى إرتباط رضا الموظفين ومشاركتهم بمكافأة جهودهم وإشعارهم بالتقدير في العمل. فمن المرجح أن يعمل الموظفون بجد عندما يحبون المكتبة ويعتبرونها جزءا من حياتهم، فيؤدي ذلك إلى القبول والاندماج والسعادة في العمل. كما يزيد ويعزز من ولاءهم والتزامهم، ويشعرهم بالترحيب والدعم، ويشعرهم بمزيد من المسؤولية، هذا ما سيمنحهم حرية النمو والتقدم في المسار الوظيفي، من وظيفة لأخرى ومن مستوى لأخر خلال عمرهم الوظيفي، بحيث تتوافق هذه الوظائف مع طموحاتهم وأهدافهم المهنية، ومن التجارب والخبرات التي يستندون إليها لاكتشاف مجالات تميزهم، أو يُثير إنتباههم وعندما ينمو الموظفون، ينمو العمل أيضا وتتحقق الفعالية التنظيمية. فهذا ما حدى حدوه (الفارس، 2011) من خلال دراسته والتي توصل من خلالها إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والإلتزام ودراسة (بوخدوني ، 2022) التي توصل من خلالها إلى وجود أثر للحوافز على الإلتزام التنظيمي. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية التاسعة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

9.4. دراسة العلاقة بين إستراتيجية بحوث الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية

إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (106): يوضح العلاقة بين إستراتيجية بحوث الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية				إستراتيجية بحوث الموارد البشرية
	نعم	لا			
1367	445	922	ت	لا	
%100,00	%32,6	%67,4	%		
5419	2246	3173	ت	نعم	
%100,00	%41,4	%58,6	%		
6786	2691	4095	ت	المجموع	
%100,00	%39,7	%60,3	%		
α-level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع	

0,05	0,000	1	36,083
α -level مستوى الدلالة	p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي χ^2
0.05	0,000	2	0.073

يظهر من نتائج الجدول رقم (106) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.3%) خاصة (67.4%) ممن يعتقدون بعدم إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية، كما يوجد (39.7%) منهم يتفقون على وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهم (41.4%) يتفقون على إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بإستراتيجية بحوث الموارد البشرية، وبالنظر لقيمة الاختبار الإحصائي كاف مربع $\chi^2 = 36.083$ وهي قيمة دالة إحصائياً بقيمة دلالة $p = 0.000$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\chi^2 = 0.073$ وهي قيمة دالة إحصائياً بقيمة دلالة $p = 0.000$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة بين إستراتيجية بحوث الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن المكاتب المتخصصة تستمد الفعالية التنظيمية، من خلال نظام المعلومات ودوره في تحقيق التكامل والإنسجام بين مختلف وظائف هذه المكاتب الإدارية، التنظيمية والتشغيلية. وذلك عن طريق تداول وتبادل المعلومات ذات الخصائص المطلوبة، لأن أي خلل يطرأ في إنجاز أي وظيفة من الوظائف بسبب عدم توفر المعلومات الهادفة، سوف يترتب عليه خلل مركب في إنجاز الوظائف الأخرى. كما تكمن في مدى قدرت برامج تسيير المكاتب على توفير المعلومات ذات خصائص معينة للمستفيدين من هذه المكاتب، وكذلك في تسهيل مهمة إستخدام الأساليب المختلفة لتدعيم عملية البحث والوصول السليم. وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية التاسعة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بحوث الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وإنطلاقاً من المعطيات السابقة. يُستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

10. عرض وتحليل الفرضية العاشرة

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الأداء، القيادة الإستراتيجية، الإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (107): يوضح إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتقييم الأداء، القيادة الإستراتيجية، الإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتقييم الأداء لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	لا	404	76,5%
	نعم	124	23,5%
	المجموع	528	100,0%
إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بالقيادة الإستراتيجية لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
	لا	205	30,5%
	نعم	467	69,5%
	المجموع	672	100,0%
إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بالإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
	لا	86	43,43%
	نعم	112	56,56%
	المجموع	198	100%
إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتقييم الأداء، القيادة الإستراتيجية، الإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
	لا	695	49,71%
	نعم	703	50,28%
	المجموع	1398	100,0%

10.1. دراسة إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بتقييم الأداء لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتضح من نتائج الجدول رقم (107) أن (76,5%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بتقييم الأداء لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يتبين من نتائج الجدول أيضا أن (23,5%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الأداء لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بتقييم الأداء لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى عدم تولي الإدارة العليا لمراكز الأبحاث العلمية ومسؤولي المكاتب المتخصصة أهمية لعملية تقييم أداء الموظفين حسب (18,8%) من المستجوبين، ووقوع المقيمين في العديد من الأخطاء عند تقييمهم للموظفين من بين هذه الأخطاء يوجد خطأ التساهل

بنسبة (18,8%) ، وخطأ الصفة بنسبة (12,5%) ، وخطأ التأثير بالأداء الجيد بنسبة (8,3%)، وخطأ التشدد بنسبة (6,3%) ، وخطأ التباين بنسبة (4,2%) ، ثم خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة بنسبة (2,1%)، وترى الباحثة مدى أهمية وظيفة تقييم أداء الموظفين في المكتبات المتخصصة ، إذ أن هذه الوظيفة تُبنى على أساسها العديد من القرارات، المتمثلة في قياس مستوى القدرة لدى الموظفين أثناء قيامهم بعملهم، من أجل معرفة نقاط الضعف والقوة لتطويرها، وتحسينها، الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة الموظفين بالمكتبات المتخصصة ، في مختلف الوظائف المؤكدة لهم، ملاحظة سلوك وتصرفات هؤلاء أثناء قيامهم بالعمل، فعلى القائم بعملية تقييم أداء الموظفين أي مسؤولي المكتبات الإشراف الدائم على توجيه الموظفين لأداء مهامهم، والقيام بتقييمهم بصفة مستمرة بغرض تحسين نوعية الخدمات المراد إنجازها. لأن عملية تقييم أداء الموظفين في المكتبات المتخصصة هي عملية ترشيد القرارات المتعلقة بتسيير وتنمية الموارد البشرية، وتسهيل عملية الترقية، وتحديد الحوافز المادية والمعنوية، وتساعد في النقل الوظيفي، وكذا تساهم في المحافظة على الوظيفة. وتأسيسا على ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية العاشرة للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الأداء لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

10.2. دراسة إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالقيادة الإستراتيجية لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتضح من نتائج الجدول رقم (107) أن (69,5%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالقيادة الإستراتيجية لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يتبين من نتائج الجدول أيضا أن (30,5%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بالقيادة الإستراتيجية لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن القول أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالقيادة الإستراتيجية لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى تميز مسؤولي المكتبات المتخصصة بعدة مهارات منها إظهار مشاعر الإحترام بنسبة (62,5%)، عادل في توزيع المهام والواجبات بنسبة (56,3%)، يعطي رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين بنسبة (33,3%)، يغرس الثقة لدى الموظفين بنسبة (27,1%)، يتجنب النقد العلني بنسبة (25,0%)، قدوة لأتباعه بنسبة (22,9%)، يهتم بالإحتياجات الشخصية بنسبة (20,8%)، لديه قدرات إستثنائية بنسبة (16,7%)، يزيد من وعي الموظفين بحجم التحديات بنسبة (10,4%). كما يعود السبب أيضا إلى وجود عدة أنماط قيادية مستخدمة في المكتبات المتخصصة ومنها القيادة الديمقراطية التشاركية بنسبة قدرت بـ (52,1%)، القيادة التبادلية بنسبة (47,9%)، القيادة التحويلية بنسبة (37,5%)، القيادة الترسلية بنسبة (14,6%)، القيادة الديمقراطية بنسبة (52,1%). وبالتالي فإن مسؤولي المكتبات المتخصصة يقومون بأدوارهم لأنه يجدر على كل مسؤول،

حسب ما تقتضيه المبادئ الإدارية ومقتضى المسؤولية، أن يعمل على المساواة في عملية حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وتعويض العجز، عن طريق بناء علاقات متينة، مع جميع موظفي المكتبات المتخصصة وهذا ما يخلق الثقة والحرية من المسؤول. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية العاشرة للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالقيادة الإستراتيجية لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

10.3. دراسة إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتضح من نتائج الجدول رقم (107) أن (56,56%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يتبين من نتائج الجدول أيضا أن (43,43%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بالإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى وجود وسائل إتصال إلكترونية بنسبة (70,8%)، ووسائل إتصال شفوية بنسبة (47,9%)، ووسائل إتصال كتابية بنسبة (18,8%)، كما يعود السبب أيضا إلى تقييم الموظفين لمستوى إتصال المسؤولين معهم داخل المكتبات المتخصصة كان جيد بنسبة (33,3%) ومنهم من صرح بممتاز وهذا بنسبة (8,3%). يرجع السبب أيضا إلى إهتمام إدارة مراكز الأبحاث العلمية بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات في الوقت المناسب بنسبة (83,3%)، وتدفق المعلومات في كلتا الإتجاهين أي من المسؤولين إلى الموظفين ومن الموظفين إلى المسؤولين بنسبة (81,3%). وبالتالي يعتبر الإتصال الإستراتيجي سرنجاح المكتبات المتخصصة كونه الوسيلة المثالية للحوار بين الموظفين داخل هذه المكتبات، ونقل المعلومات والبيانات بشكل دقيق وشفافية عالية. كما يساهم في زرع روح التعاون والتناسق بين الوظائف والموظفين فيها، والدقة في نقل المعلومات وتوفيرها فيما بينهم مما يؤدي ذلك إلى إتخاذ القرارات الفعالة عن طريق المشاركة، وتفعيل العلاقة بين الإدارة والموظفين التي يسودها الثقة. والثقة بين زملاء و فرق العمل، ويتجلى من خلال إطلاع الموظفين على جميع المعلومات ومنحهم القدرة على المراقبة الذاتية. وفرصة في وضع قرارات السياسة العامة لهذه المكتبات، وتفعيل قنوات الإتصال لذلك. والمحافظة على مشاركة الموظفين بالمعلومات وتعزيزها، عن طريق تزويدهم بمعلومات كافية. وضرورة الإهتمام أكثر بأفكار ومقترحات الموظفين. مع ضرورة تخلي بعض الرؤساء عن فكرة من

يملك المعلومة يملك السلطة، وذلك لتعميم المشاركة لكافة الموظفين في المستويات المختلفة. وتشجيع تدفق الاتصالات بين المستويات الإدارية الأعلى والأدنى، وهذا يسمح بتحقيق التشعب الإتصالي لدى الموظفين. فيصبحوا أكثر رضا عن العمليات الإتصالية داخل المكتبات المتخصصة. وتنمية المهارات الإتصالية من خلال قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره وآرائه لفظيا، بصورة واضحة ومرتبطة منطقيا. وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (كفي، 2020) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مهارات الإتصال التنظيمي مرتفعة. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية العاشرة للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

-وعليه يمكن التحقق من صحة الفرضية والتي تنص على أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الاداء، القيادة الاستراتيجية، الاتصال الاستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (107) أن (50,28%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الاداء، القيادة الاستراتيجية، الاتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يتبين من نتائج الجدول أيضا أن (49,71%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بتقييم الاداء، القيادة الإستراتيجية، الاتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن (23,5%) من أفراد عينة الدراسة، صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الاداء لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و(69,5%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالقيادة الإستراتيجية لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و(56,56%) منهم صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالإتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية العاشرة للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الاداء، القيادة الإستراتيجية، الاتصال الإستراتيجي لتطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

11. عرض وتحليل الفرضية الحادية عشر

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- دراسة العلاقة بين مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (108): يوضح العلاقة بين مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية			
	نعم	لا		
45103	17370	27733	ت	لا
%100,00	%38,5	%61,5	%	
20783	8748	12035	ت	نعم
%100,00	%42,1	%57,9	%	
65886	26118	39768	ت	المجموع
%100,00	%39,6	%60,4	%	
α-level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع
0,05		0,000	1	76,218
α-level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي Ø
0.05		0,000	2	0.034

يتبين من نتائج الجدول رقم (108) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.4%) خاصة (61.5%) ممن يعتقدون بعدم وجود تطبيق مقومات إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يوجد (39.6%) منهم يتفقون على وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهم (42.1%) يتفقون على وجود تطبيق مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=76.218$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.000$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\emptyset=0.034$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.000$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن الإتصال الإستراتيجي داخل المكتبات المتخصصة لديه أهمية بالغة ودورا كبيرا خاصة في أداء الموظفين، فمن خلال سير الإتصال الحسن تكون المكتبات المتخصصة سائرة في طريق النجاح والبقاء، كما ويؤدي الإتصال الإستراتيجي دورا فاعلا داخل المكتبات المتخصصة من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين فمن الضروري

الإهتمام بالإتصال مهما كان نوعه أو نمطه، لضمان تقديم أداء ناجح. هذا ما يمنح المكتبات المتخصصة الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي جاءت من أجلها وتحقيق الفعالية التنظيمية.

كما يعني هذا أيضا أن الإتصال الإستراتيجي من العوامل الهامة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وزيادة درجتها في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وتبدو هذه النتيجة منطقية، لأن وجود مهارات الإتصال الإستراتيجي ضرورة حتمية في المكتبات المتخصصة. فالعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوظيف ... ، مرتبط بنجاحها بمهارة المسؤولين. كما أن العمليات السابقة تحتاج إلى مهارة إتخاذ القرار ومهارة أخرى تسمح بالوصول إلى إتفاق في الرؤى وتمسح بتحقيق الأهداف. وبالتالي إستخدام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية الوسائل الإتصالية المناسبة ورضا الموظفين عنها، يؤدي إلي زيادة الجدية في العمل وبذل المجهود المطلوب. والتكيف مع هذه الوسائل والرضا عنها، سيساعد في سرعة إنجاز العمل، والعمل قدر المستطاع على تحقيق أهداف هذه المكتبات وتحقيق فعاليتها. كما أن تواصل المسؤولين بشكل غير رسمي مع موظفيهم يعزز من الفعالية التنظيمية، لأنه قائم على العلاقات الشخصية وتكوين الصداقات، مما يؤدي إلي خلق روح التعاون بين الموظفين، وسهولة العمل وتبادل الأفكار والآراء بينهم ، وبث روح الحماس في العمل. مما يدفعهم إلي تحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق فعالية وأهداف المكتبات المتخصصة ومراكز الأبحاث العلمية ككل. وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (شريط، 2009) و (كفي، 2020) و (القداح ، 2017) والتي توصلوا من خلالها إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الإتصال والفاعلية التنظيمية.

بينما تظهر العلاقة بين الفعالية التنظيمية والقيادة ، من خلال ممارسة القائد لمهامه وسلوكياته القيادية بمهارة عالية في التسيير الفعال للعمل، ومن خلال بناء الثقة بين الموظفين والقائد ليس ذلك فحسب، بل إن القيادة الناجحة معدية أيضا، وهي التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو تحقيق ، أهداف مشتركة وتحفز الموظفين وإلهامهم لتطوير مهاراتهم القيادية، وتطبيقها في عملهم. نظرا لأن ، المهارات القيادية تتضمن عددا من المهارات الشخصية والإتصالية، يمكن لأي شخص ممارستها وإكتساب سمات القائد الناجح. كما يعتبر التفكير الإستراتيجي من أهم المهارات التي يمتلكها القائد، فهو ما يميزه عن كونه مديرا فقط، حيث يعني تحديد هدف أو رؤية لما يريد أن يصبح في المستقبل، ومحاولة الوصول إليه. كما أن القيادة الإستراتيجية عامل حاسم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وزيادة درجتها في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وتبدو هذه النتيجة منطقية لأن مهارات القيادة الإستراتيجية تسهم في توضيح القوانين، والتعليمات والتوجيهات، وتلبية الإحتياجات، وتقريب وجهات النظر . مما يؤدي إلى زيادة في الفاعلية التنظيمية للمكتبات. وإتفقت هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من دراسة (أوان و حلاوة، 2021) ودراسة (مصنوعة و الواحد، 2020) والذان توصلا إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية ودالة بين القيادة والفاعلية التنظيمية.

كما تظهر العلاقة بين الفعالية التنظيمية وتقييم الأداء في كونه نظام مدروس ورسمي، يتم التخطيط له وبناءؤه إنطلاقاً من فلسفة المكتبات المتخصصة وسياستها، ويُعتبر نظام تقييم الأداء منهجاً استراتيجياً متكاملاً يهدف إلى تعزيز فعالية المكتبات المتخصصة، من خلال تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم. كما يركز على إجراء مراجعات وتقييمات تستشرف المستقبل بدلاً من التركيز على الماضي. وإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، بما في ذلك إتخاذ القرارات العادلة والفعالة، وترمي هذه التعديلات إلى تحسين وتفعيل الأداء من خلال التغيير التنظيمي، وعليه فتقييم الأداء عملية يتم الحصول من خلالها على معلومات مرتدة، حول فعالية الموظفين بالمكتبات المتخصصة، لكي تتم عملية المراجعة والمراقبة وإتخاذ القرارات. لذلك يمثل التقييم مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمكتبات المتخصصة الفعالة، كونه طريقة يتم بموجبها إدارته وتوجيه نحو الأهداف الفردية، الجماعية والتنظيمية المحددة من قبل بفعالية. إتفقت هذه الدراسة مع ما توصل إليه (تاويرت، 2006) في كون التقييم يستخدم في قياس فعالية المنظمة. وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الحادية عشر للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

12. عرض وتحليل الفرضية الثانية عشر

تم التحقق من صحة الفرضية، والتي تنص على مكتبات مراكز الأبحاث العلمية مهتمة بالالتزام الوظيفي، الرضى الوظيفي، الجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. جدول رقم (109): يوضح إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالالتزام الوظيفي، الرضى الوظيفي، الجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالالتزام الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	لا	127	44,1%
	نعم	161	55,9%
	المجموع	288	100,0%
إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالرضى الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	لا	21	14,6%
	نعم	123	85,4%
	المجموع	144	100,0%
إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
	لا	260	60,2%

39,8%	172	نعم	إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بالالتزام الوظيفي ، الرضى الوظيفي، بالجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية
100,0%	432	المجموع	
النسبة المئوية	التكرارات	البدايل	
47,2%	408	لا	
52,8%	456	نعم	
100,0%	864	المجموع	

12.1. دراسة إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بالالتزام الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتضح من نتائج الجدول رقم (109) أن (55,9%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالالتزام الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يتبين من نتائج الجدول أيضا أن (44,1%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بالالتزام الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالالتزام الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى شعور (75,0%) من الموظفين بالفخر والسعادة والإعتزاز كونهم يعملون في المكتبة، ورغبة (62,5%) من الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المكتبة، وإستعداد (77,1%) من الموظفين لتقديم مجهود أكبر من اللازم لتحقيق أهداف المكتبة، ولإلتزام (25,0%) من الموظفين في المكتبة لحبهم لها.

وعليه يمكن القول أن الإلتزام الوظيفي ينبعث من القناعة الداخلية لدى الموظفين، وإستجابتهم وإستمتاعهم بما يفعلون في العمل. ويحدث بعد فترة زمنية معينة، يساعد في تقليل نسبة الغياب، وتقليل ظاهرة التأخير عن العمل، ويقلل معدل دوران العمل، ويعزز الرضا الوظيفي، كما يعد قرار شخصي يتخذه الموظف وذلك عند الشعور برابطة عاطفية إتجاه المكتبات المتخصصة التي يعمل بها ، وحالة من الاندماج الفكري بحيث يعتبر نفسه مسؤولا عن نجاح هذه المكتبات. فالفرد حينما يشعر بالسعادة في عمله، يزداد نشاطه ويقبل على مهنته بحماس أكبر، ويصل إلى الهدف الذي أراده مما يزيد من الإنتاجية والتميز، ويحقق نوعا من الإنجاز في المكتبة التي يعمل بها. ودون هذه لن تجد من الموظف غير الإستياء والإحباط والملل. كما يعتبر الإلتزام الوظيفي أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المكتبات المتخصصة لبلوغه، نظرا لتأثيره الكبير على إستمرارية الموظفين وإستقرارهم. فالإلتزام الوظيفي للمكتبات المتخصصة يشير إلى مدى الفخر والسعادة والإعتزاز التي يشعر بها الموظف إتجاه عمله، وانعكاس ذلك على استجابته لأهداف المكتبة، بالإضافة إلى تفانيه وجهوده المستمرة لتحقيق تلك الأهداف. مع رغبته

في البقاء فيها وانغماسه في تفاصيلها، لأنه يتفق مع أهدافها وقيمها، ويطمح إلى المساهمة في تحقيق تلك الأهداف. وإتقت مع دراسة (موسى و النجار، 2017) والتي خلصت إلى وجود مستوى مقبول من الإلتزام التنظيمي. وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية عشر للبحث القائلة بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالإلتزام الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

12.2. دراسة إهتمام مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بالرضا الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتضح من نتائج الجدول رقم (109) أن (85,4%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالرضا الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يتبين من نتائج الجدول أيضاً أن (14,6%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بالرضا الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول أن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالرضا الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى رضا (85,4%) من الموظفين عن العمل الذي يقومون به، وتوافق المسؤوليات والواجبات التي يقومون بها مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة (83,3%)، وشعور (87,5%) منهم بالإستقرار داخل المكاتب المتخصصة.

دائماً ما كان الرضا الوظيفي هو سر النجاح في أي مكتبة ناجحة. عندما يشعر الموظف بالرضا عن عمله، يصبح أكثر إنتاجية وإبداعاً والتزاماً. فهو لا يؤدي مهامه بشكل روتيني، بل يقدم أفضل ما لديه بحماس وشغف. فالموظف الراضي عن عمله هو كنز ثمين. لأنه دائماً يقدم عملاً عالي الجودة ودقيقاً، ملتزماً بمواعيد العمل وأنظمة المكتبة، مستعداً لبذل جهد إضافي عند الحاجة، مبدعاً في إيجاد حلول للمشكلات. على الجانب الآخر، الموظف غير الراضي عن عمله غالباً ما يقدم أداءً متوسطاً أو دون المتوقع، يفتر إلى الحماس والإبداع، قد يتغيب عن العمل أو يبحث عن فرص أخرى. لذلك، يعد الرضا الوظيفي استثماراً ذكياً للمكاتب المتخصصة. فهو لا يحسن أداء الموظفين فحسب، بل يعزز أيضاً سمعة المكتبة ويزيد من إنتاجيتها. كما أنه يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الجميع بالتقدير والتحفيز. الرضا الوظيفي ليس ترفاً، بل ضرورة للمكاتب المتخصصة. إنه الجسر الذي يربط بين سعادة الموظف ونجاح المكتبة، وهو العامل الحاسم في تحقيق التميز والاستمرارية.

كما يمكن أن يكون الرضا الوظيفي مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، الأسرية والاجتماعية. وكثيراً ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن

إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدون، أو أن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم. وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية عشر للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالرضا الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

12.3. دراسة إهتمام مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتضح من نتائج الجدول رقم (109) أن (60,2%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بالجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يتبين من نتائج الجدول أيضاً أن (39,8%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بالجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى تصريح (58,3%) من المستجوبين بعدم وجود برنامج خاص بالجودة في المكتبات المتخصصة، وعدم تمتع (25,0%) من الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة، وعدم قيام المكتبات المتخصصة بإجراء إستطلاعات مستمرة حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات وهذا بنسبة (52,1%). إن عدم تمتع الموظفين بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة يعني عدم التأسيس للخبرة والإستعداد الموضوعي للتفكير الإبداعي الذاتي، وتجذير مفهوم الإدارة الذاتية للتعلم، والإدارة الذاتية للوقت، وبناء منظومات التفكير الإستراتيجي. هذا ما يؤدي إلى عدم رفع مستوى الإستشعار بالمشكلات والمهام وتشخيص الصعوبات.

وإجمالاً فهناك ضرورة للنظر إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات كمنهج متكامل، لا يعتمد فقط على تحقيق الرضا الدائم والتام للمستفيد والتوافق مع متطلباته، وإنما ينبغي أيضاً تفعيل عناصر وأدوات وتقنيات الجودة الشاملة بما يكفل تحسينا مستمرا في العمليات داخل المكتبات، وجودة عالية في إدارتها مما سيؤدي إلى خدمات عالية الجودة. كما سيساهم بجمع الموظفين في إتجاه الهدف ودعم التفاعل بينهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية. بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار وإتخاذها بشكل جيد وفعال. مع متابعة التنفيذ، وبالتالي تدعيمه أو تعديله أو تغييره إذا لزم الأمر بما يتلاءم مع إحتياجات الموظفين ويتوافق وظروفهم. وإتفقت هذه النتائج مع ما توصل إليه (الزيداني، 2006) في كون تصورات المبحوثين لإدارة الجودة الشاملة كانت عالية ومرتفعة. وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول

الفرضية الفرعية الثانية عشر للبحث القائلة بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بالجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وعليه يمكن التحقق من صحة الفرضية والتي تنص على أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية مهمة بالالتزام الوظيفي، الرضى الوظيفي، الجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (109) أن (52,8%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، الجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما يتبين من نتائج الجدول أيضاً أن (47,2%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لا تهتم بالالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، الجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن القول أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن (55,9%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالالتزام الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و(85,4%) من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالرضا الوظيفي لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و(39,8%) منهم صرحوا بأن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بالجودة الشاملة لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. فحسب (حمي و ترزولت عمروني، 2020) المنظمة الفعالة لا بد وأن تنتهج ممارسات إدارية سليمة، لأن الفعالية التنظيمية مجموعة من السمات التي تتفرد بها المنظمات التي تحقق التفوق والنجاح التنظيمي، كما تعد أحد الجوانب للحكم على مدى فعالية منظمة ما، ولكن تبقى هذه الخصائص نسبية وليست مطلقة لتصنيف فعالية المنظمات، نظراً لتعدد وتنوع المنظمات واختلاف أنشطتها، وكذا خصوصية كل منظمة وطبيعة نشاطها.

وبالتالي فإن الفعالية التنظيمية تشكل معياراً أساسياً في تقييم أداء المكتبات المتخصصة، حيث تعكس قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة والوفاء بمتطلبات المستفيدين. وتتجلى أهمية هذا المفهوم في كونه أداة قياس لمستوى الأداء، ومؤشراً على نجاح المكتبة في أداء دورها المعرفي، ومعياراً لتطور الخدمات المكتبية. كما تبرز العلاقة الجوهرية بين الفاعلية التنظيمية و المكتبات المتخصصة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية، ضمان الجودة في تقديم الخدمات، وتعزيز مكانة المكتبة كمرفق معرفي. ويُعتبر تحسين الفاعلية التنظيمية عملية مستمرة تتطلب مواءمة الخدمات مع احتياجات المجتمع، تطوير الكفاءات البشرية، وتبني معايير الجودة الشاملة. هذا وتلعب دوراً محورياً في صياغة السياسات الإدارية، توجيه الموظفين، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (كفي، 2020) التي توصلت

إلى أن الفعالية التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة مرتفعة، واختلفت مع دراسة (سنوسي، 2009) التي توصلت إلى تدني مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات المدروسة. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية عشر للبحث القائلة بأن مكاتب مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

13. عرض وتحليل الفرضية الثالثة عشر

تم التحقق من صحة الفرضية والتي تنص على أنه يوجد فروق بين المتغيرات (الجنس ، الوضعية المهنية ، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، الوضع الوظيفي) وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

13.1. دراسة الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الجنس:

جدول رقم (110): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الجنس.

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية				الجنس
	نعم	لا			
661	250	411	ت	ذكر	
%100,00	%37,82	%62,18	%		
1601	647	954	ت	أنثى	
%100,00	%40,41	%60	%		
2262	897	1365	ت	المجموع	
%100,00	%39,66	%60,34	%		
α-level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع	
0,05		0,252	2	1,312	

يظهر من نتائج الجدول رقم (110) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود إستراتيجية لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.34%) خاصة (62.18%) وهن أناث، كما نجد (39.66%) منهم يتفقون على وجود إستراتيجية لتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة (40.41%) وهم ذكور، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=1.312$ وهي قيمة غير دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.628$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه

يمكن القول أنه لا توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الجنس. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن عامل الجنس ليس لديه دور في الفعالية التنظيمية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية، إضافة إلى كون الموظفين من الجنسين (ذكور وإناث) أتاح لهم مكتبات مراكز الأبحاث العلمية فرصا متساوية في الإشتراك في تحقيق الفعالية التنظيمية، بناءً على الدافعية الذاتية لديهم لتطوير المهارات التي يمتلكونها والقدرات، كما قد تعزى هذه النتائج إلى أن الموظفين من الجنسين ليس لديهم نفس الدافعية الداخلية التي تُسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية موجهة نحو الهدف والرسالة، وليس لديهم نفس الرضا الوظيفي ونفس الإلتزام الوظيفي إتجاه المكتبات المتخصصة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مازري ، 2018) ودراسة (أوان و حلاوة، 2021) والتي توصلتا من خلالها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية حسب متغير الجنس. كما أنها لا تتفق مع دراسة (بلول و حمداش ، 2022) والذان توصلتا من خلالها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) لمستوى الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. وتأسيسا على ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة عشر للبحث القائلة بأنه توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الجنس.

13.2. دراسة الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضعية المهنية :

جدول رقم (111): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية				الوضعية المهنية
	نعم	لا			
2026	787	1239	ت	مرسم	
%100,00	%38,85	%61,15	%		
236	110	126	ت	غير	
%100,00	%46,61	%53	%	مرسم	
2262	897	1365	ت	المجموع	
%100,00	%39,66	%60,34	%		
α-level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع	
0,05		0,021	2	5,326	

يظهر من نتائج الجدول رقم (111) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.34%) خاصة (61.15%) وهم من المرسمين، كما نجد (39.66%) منهم يتفقون على تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة (46.61%) وهم غير مرسمين، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=5.326$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.021$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضعية المهنية. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن عامل الوضعية المهنية لديه دور في تحقيق الفعالية التنظيمية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية. ولأن لكتا الفئتين طموحات مختلفة تسعى لتحقيقها لها وللمكتبات المتخصصة التي يعملون فيها . تختلف بين الفئة المرسمة والغير مرسمة، فالفئة الغير مرسمة لديها غاية وسبب وراء تحقيقها للفعالية التنظيمية، وهو الترسيم ونيل المنصب الدائم. بينما الفئة المرسمة فهمها الوحيد هو نيل أعلى المراتب والمستويات الوظيفية والترقيات. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة عشر للبحث القائلة بأنه توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضعية المهنية.

13.3. دراسة الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الفئة العمرية .

جدول رقم (112): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الفئة العمرية.

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية			
	نعم	لا		
47	28	19	ت	أقل من 25
%100,00	59,6%	40,4%	%	
755	281	474	ت	35-25
%100,00	37,2%	62,8%	%	
612	262	350	ت	45-36
%100,0	42,8%	57,2%	%	
707	279	428	ت	55-46
%100,00	39,5%	60,5%	%	
141	47	94	ت	56 فأكثر

33,3%	66,7%	%		
2262	1365	ت	المجموع	
39,66%	60,34%	%		
0,05	0,006	4	كاف مربع	14,578
α-level مستوى الدلالة	p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية		

يظهر من نتائج الجدول رقم (112) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.34%) خاصة (66.7%) وهم من الفئة العمرية 56 سنة فأكثر، كما يوجد (39.66%) منهم يتفقون على تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة (59.6%) وهم من الفئة العمرية أقل من 25 سنة، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=14.578$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.006$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الفئة العمرية . وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن عامل الفئة العمرية لديه دور في تحقيق الفعالية التنظيمية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية، فالعمر يلعب دورا في تحقيق الفعالية التنظيمية، فالموظف الأصغر سنا يمكنه الابتكار وتطوير مواهبه والقيام بأعماله بأحسن صورة، ويكون قادر على الإنتاج بأسلوب جيد وتبني أفكار مناسبة، بينما الأكبر سنا فهو في نهاية المرحلة الوظيفية الخاصة به وكل ما يطمح إليه هو الإحالة على التقاعد. وبالتالي فتحقيق الفعالية التنظيمية مرهون بقدرات العمال وأعمارهم. كما ترجع الباحثة السبب إلى أن الفئات العمرية للموظفين تختلف من فرد لآخر وذلك حسب سنوات العمل وسنة التوظيف، فالعامل ذو سن الصغير يختلف عن العامل الكبير سنا والذي يحتاج أجر وتعويضات مناسبة لعمره وطبيعة عمله لكثرة مسؤولياته. كما أن الفئة العمرية الأقل عمرا ينصب معظم جهدها على التكيف مع المكتبات المتخصصة ومعرفة ثقافتها وقيمها وأعرافها، بإعتبار حدثتهم في المكتبات المتخصصة، مما ينعكس على مستوى تحقيقهم الفعالية التنظيمية. في حين أن الموظفين الذين يتلونهم مباشرة تجاوزوا مرحلة التكيف مع المكتبات المتخصصة، وإنقلوا إلى مرحلة التقاعد وبالتالي إنتهى تقديمهم الأفضل للمكتبات المتخصصة وإثبات وجودهم.

كما أن الموظفين الذي عايشوا المكتبات المتخصصة منذ نشأتها، وشاهدوها وهي تصارع كل التحديات لتبقى وتستمر وتتمو، فإنهم لا يحكمون على فعاليتها كمن عايشوها منذ فترة قصيرة لا تتجاوز الثلاث سنوات، ورأوا المكتبات المتخصصة وهي تنمو وتتطور في مبانيها الدائمة، وتواصل عطائها تحت

كل الظروف. ففي كل مرحلة في مسيرة حياة المكتبات المتخصصة أثبتت أنها قادرة على الإستمرار في البقاء والنمو والتواصل في العطاء، لذلك من الطبيعي أن يكون لإختلاف الفئة العمرية في المكتبات المتخصصة أثر في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (مازري ، 2018) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية حسب متغير العمر. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة عشر للبحث القائلة بأنه توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الفئة العمرية.

13.4. دراسة الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (113): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي.

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية				المؤهل العلمي
	نعم	لا			
189	80	109	ت	تقني	
%100,00	42,3%	57,7%	%		
330	160	170	ت	تقني سامي	
%100,00	48,5%	51,5%	%		
847	314	533	ت	ليسانس	
100,0%	37,1%	62,9%	%		
614	230	384	ت	ماستر	
100,0%	37,5%	62,5%	%		
47	19	28	ت	ماجستير	
100,0%	40,4%	59,6%	%		
188	76	112	ت	مهندس دولة	
100%	40,4%	59,6%	%		
47	18	29	ت	دكتوراه	
100,0%	38,3%	61,7%	%		
2262	897	1365	ت	المجموع	

39,66 %	%60,34	%		%100,00
كاف مربع	درجة الحرية	p-value قيمة الدلالة	α-level مستوى الدلالة	
14,926	8	0,005	0,05	

يظهر من نتائج الجدول رقم (113) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (%60.34) خاصة (%62.9) ممن لديهم مؤهل علمي في الليسانس، كما يوجد (%39.66) منهم يتفقون على تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة (%48.5) ممن لديهم مؤهل علمي تقني سامي، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=14.926$ وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0.005$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن عامل المؤهل العلمي لديه دور في تحقيق الفعالية التنظيمية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية، إلى أن نوع الشهادة الحاصل عليها الموظف لديها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ، فكل شهادة تحتاج إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجر وترقية وتعويضات وتربصات، والعلاقة الإيجابية بين الموظف ورئيسه للوصول إلى رضا مهني يسمح له بتحقيق الفعالية التنظيمية، وتطوير مواهبه والوصول بها إلى أبعد الحدود، والمشي نحو التغيير الإيجابي لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية. ومنه توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مازري ، 2018) والتي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية تعزي المؤهل العلمي. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة عشر للبحث القائلة بأنه توجد فروق في تقييم تنفيذ فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي.

13.5. دراسة الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية حسب متغير التخصص الدراسي:

جدول رقم (114): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية حسب متغير التخصص الدراسي.

المجموع	تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية				التخصص الدراسي
	نعم	لا	ت		
1084	428	656			

علم المكتبات والمعلومات	%	%60,52	39,48 %	%100,00
تخصص آخر	ت	709	469	1178
	%	%60,2	%39,8	%100,00
المجموع	ت	1365	897	2262
	%	%60,34	%39,7	%100,00
كاف مربع	درجة الحرية	p-قيمة الدلالة value	α-level مستوى الدلالة	
0,026	1	0,873	0,05	

يظهر من نتائج الجدول أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (60.34%) خاصة (60,52%) ممن لديهم تخصص علم المكتبات والمعلومات ، كما يوجد (39.7%) منهم يتفقون على تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة (39.8%) ممن لديهم تخصص دراسي آخر، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=0.026$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة دلالة $p=0.628$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير التخصص الدراسي. وتعزي الباحثة سبب ظهور هذه النتائج إلى أن الرغبة لدى الفرد للتعبير عن الفعالية التنظيمية لا تختلف وفقاً للتخصص، بل هي متوفرة كسمات لدى الموظفين ولا يؤثر فيها التخصص بأي شكل من الأشكال . وإتفقت هذه النتائج مع دراسة (أوان و حلاوة، 2021) والتي خلصت إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً في الفعالية لتتظيمية حسب متغير التخصص. وتأسيساً على ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة عشر للبحث القائلة بأنه توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير التخصص الدراسي.

13.6. دراسة الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضع الوظيفي:

جدول رقم (115): يوضح الفرق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضع الوظيفي.

تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	المجموع

الوضع الوظيفي		لا	نعم	
مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستشار	ت	178	104	282
	%	63,1%	36,9%	%100,00
مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى أول	ت	119	116	235
	%	50,6%	49,4%	%100,00
مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي رئيسي	ت	25	22	47
	%	53,2%	46,8%	100,0%
مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى ثاني	ت	34	13	47
	%	72,3%	27,7%	%100,00
معاون الإعلام العلمي و التكنولوجي	ت	137	99	236
	%	58,1%	41,9%	%100,00
أخرى	ت	634	357	991
	%	64,0%	36,0%	0,0%
المجموع	ت	238	186	424
	%	%56,13	43,87 %	%100,00
كاف مربع		درجة الحرية	p-قيمة الدلالة	α -level مستوى الدلالة
23,115		5	0,001	0,05

يظهر من نتائج الجدول رقم (115) أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقدر نسبتهم (56.13%) خاصة (72.3%) الذين وضعهم الوظيفي مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى ثاني، كما نجد (43.87%) منهم يتفقون على وجود تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة (49.4%) ممن وضعهم الوظيفي مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى أول، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=23.115$

وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دلالة $p=0.001$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضع الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوضع الوظيفي يؤثر في الفاعلية التنظيمية، ويدل أيضا على عدم تشابه تصورات الموظفين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وقد يعزى ذلك لعدم تشابه ظروف عملهم، وإختلاف رتبهم والخدمات التي يقدمونها للمستفيدين. ولعدم تعرضهم لإجراءات إدارية متشابهة، ولعدم عملهم تحت مناخ تنظيمي واحد، ولذلك فهم غير قادرين، وبنفس الدرجة، على الحكم على مستويات الفعالية التنظيمية للمكتبات المتخصصة التي يعملون بها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة إختلفت مع نتيجة دراسة (Cameron, 1982) بعنوان "إستبيان تجريبي حول الفعالية التنظيمية"، حيث لم يجد أثر لمتغير الوظيفة حسب ما أظهرته نتائج دراسته، لتقييم الفعالية التنظيمية للمؤسسات المدروسة، في حين لم يجد فروق دالة إحصائية تعزى لإختلاف وظائف المستجوبين للفعالية التنظيمية. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة عشر للبحث القائلة بأنه توجد فروق في تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب متغير الوضع الوظيفي.

- وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة عشر للبحث القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول تقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، الوضعية المهنية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، الوضع الوظيفي).



نتائج الدراسة

- توصلت الباحثة من خلال أدبيات الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ونتائج التحليل الإحصائي، وإختبار فروض البحث إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:
- كشفت النتائج عن تمركز واضح للعنصر النسوي في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية بنسبة بلغت (70.8%)، مقابل (29.2%) للذكور. وتُعزى هذه النتيجة إلى الطبيعة النمطية لمهنة المكاتب والمعلومات التي ارتبطت تاريخياً واجتماعياً بالمرأة، نظراً لما تتطلبه من دقة، صبر، ومهارات تواصل، فضلاً عن تفوق الإناث في مخرجات التعليم الجامعي في هذا التخصص. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية داخل هذه المكاتب تتسم بطابع أنثوي غالب، مما يستدعي من الإدارة مراعاة المتطلبات الاجتماعية والوظيفية الخاصة بهذه الفئة لضمان الاستقرار الوظيفي.
 - أظهرت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين هم في وضعية مهنية مرسمة (دائمة) بنسبة (89.6%). يعكس هذا المؤشر مستوى عالياً من الأمان الوظيفي الذي يوفره القطاع العام في الجزائر، وهو سيف ذو حدين؛ فمن جهة يضمن ولاء الموظف وشعوره بالانتماء، ومن جهة أخرى قد يؤدي إلى الركون للروتين وانخفاض دافعية الإنجاز في حال غياب أنظمة تحفيز فعالة، نظراً لضمان الموظف لمنصبه بغض النظر عن مستوى أدائه.
 - شكلت الفئة العمرية (25-35 سنة) النسبة الأكبر (33.3%)، تليها الفئة (46-55 سنة). يشير هذا التوزيع إلى وجود جيل شاب (الجيل Y) يمتلك الحيوية، الطموح، والقدرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة، مما يمثل فرصة استراتيجية لمكاتب مراكز الأبحاث للاستثمار في هذه الطاقات لإحداث التغيير والتطوير الرقمي، شريطة توجيههم وإشراكهم في صناعة القرار لتفادي الصدام مع الجيل الأكبر سناً (الجيل التقليدي) الذي يميل إلى الاستقرار ومقاومة التغيير.
 - سجلت الدراسة مفارقة جوهرية تستوجب التوقف عندها؛ فعلى الرغم من ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين (حملة الليسانس 37.5%، والماستر 27.1%)، إلا أن هناك فجوة تخصصية واضحة. حيث أثبتت النتائج أن (52.1%) من الموظفين لا يحملون تخصصاً أكاديمياً في علم المكاتب والمعلومات، بل ينحدرون من تخصصات أخرى (كالإعلام الآلي، البيولوجيا، وغيرها) وتم توظيفهم إما لتغطية النقص أو عبر التحويلات الإدارية. هذه النتيجة تؤكد وجود خلل في سياسات التوظيف القائم على الكفاءة التخصصية، مما يفرض تحديات كبيرة على إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتدريب وتأهيل هؤلاء غير المتخصصين لتمكينهم من أداء العمليات الفنية المكتبية (كالفهرسة والتصنيف) التي تتطلب تكويناً نوعياً دقيقاً، وقد يفسر هذا جزءاً من القصور في جودة الخدمات المكتبية المتخصصة.

نتائج الدراسة

- تتركز الغالبية في رتبة مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي مستوى أول بنسبة (31.3%)، وهي رتبة تتوافق مع حملة الليسانس. يشير هذا التكس في الرتب الوسطى والدنيا إلى محدودية فرص الترقية إلى الرتب العليا (رئيسي ومستشار)، مما قد يخلق نوعاً من الانسداد الوظيفي ويؤثر سلباً على طموحات الموظفين ورغبتهم في التطور المهني طويل الأمد.
- أفرزت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة انقساماً حاداً في آراء المبحوثين حول مدى التزام مكاتبهم بتبني وتحديد متطلبات رسالتها وأهدافها. حيث أشارت النتائج إلى تقارب كبير بين المؤيدين (50.9%) والمعارضين (49.1%)، وهو ما قاد الدراسة إلى رفض الفرضية الأولى القائلة بالتزام هذه المكاتب بمتطلبات الرسالة والأهداف. يُفسر هذا التباين بوجود فجوة توثيقية؛ فعلى الرغم من وجود رسالة عامة ضمنية، إلا أنها تفتقر في كثير من الأحيان للوضوح، الكتابة الرسمية، والقابلية للتحقيق، مما يجعلها غير قادرة على توجيه سلوك الموارد البشرية بفعالية.
- كشفت الدراسة عن قصور استراتيجي ملحوظ فيما يخص صياغة الأهداف، حيث أقر ما نسبته (58.3%) من المبحوثين بأن مكاتبهم تفتقر إلى أهداف استراتيجية مكتوبة، محددة، قابلة للقياس، وواقعية ومؤطرة زمنياً. هذه النتيجة تعد مؤشراً سلبياً خطيراً، إذ أن غياب الأهداف الذكية يجعل من عملية تقييم الأداء المؤسسي والفردية عملية تخمينية وتخضع للأهواء الشخصية بدلاً من الاستناد إلى معايير إنجاز دقيقة، وهو ما يعيق ترجمة الرؤية العامة للمراكز البحثية إلى خطط تشغيلية ملموسة داخل المكتبة.
- على النقيض من غياب الأهداف المكتوبة، سجلت الدراسة نقطة إيجابية تمثلت في وجود تكامل استراتيجي بنسبة (60.4%) بين استراتيجية المكتبة والاستراتيجية العامة لمركز البحث. هذا يدل على أن المكتبات لا تعمل بشكل معزول، بل تستمد شرعية وجودها من المراكز البحثية. ومع ذلك، تواجه هذه المكتبات صعوبة في ترجمة هذا التكامل إلى سياسات وبرامج عمل يومية (حيث رأى 39.6% صعوبة في ذلك)، وغالباً ما يُعزى ذلك إلى عدم مراعاة الثقافة التنظيمية السائدة أو ضعف الإمكانيات المادية والبشرية التي تحول دون تنزيل الرسالة الاستراتيجية إلى أرض الواقع.
- أوضحت النتائج أن نسبة المشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية بلغت (52.1%)، وهي نسبة متوسطة تعكس وجود نمطين من الإدارة نمط يميل إلى التشاركية، ونمط آخر يميل إلى المركزية واحتكار التخطيط من قبل الإدارة العليا. كما أثبتت الدراسة أن صياغة الأهداف تتأثر بشكل أكبر بمستوى الخبرة (52.1%) والكفاءة (43.8%) للمسؤولين والموظفين، أكثر من تأثرها بالمستوى التعليمي (29.2%). هذا يشير إلى أن الممارسة الميدانية والتراكم المعرفي (الخبرة) هما المحرك الفعلي للتخطيط في هذه المكتبات، وليس الشهادات الأكاديمية المجردة.

نتائج الدراسة

- أظهرت النتائج انقساماً تاماً (50% نعم مقابل 50% لا) حول قيام المكتبات بعمليات التقويم والمتابعة لمدى نجاح رسالتها وأهدافها. يعكس هذا الانقسام غياب نظام موحد وراسخ للرقابة الاستراتيجية، مما يعني أن العديد من المكتبات قد تعمل لسنوات دون مراجعة نقدية لمدى تحقيقها لأهدافها، أو مدى ملاءمة رسالتها للتغيرات البيئية المتسارعة، وهو ما يفسر الجمود الذي قد يعترى بعض خدماتها.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة وتحديد متطلبات رسالة وأهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- يُعد الوعي البيئي المتطلب السابق لأي تخطيط استراتيجي سليم. وقد أظهرت الدراسة أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تمتلك وعياً إجمالياً بتحديات بيئتها بنسبة (61.7%)، إلا أن التفاصيل الدقيقة كشفت عن نقاط قوة ومكامن ضعف جوهرية فعلى مستوى البيئة الداخلية، أفرز تحليل الهيكل التنظيمي نتيجة مزدوجة ومثيرة للاهتمام. الإيجابية حيث يرى (66.7%) من المبحوثين أن الهيكل التنظيمي عملي وواقعي ويضمن تدفق المعرفة عبر المستويات الإدارية، مما يشير إلى أن قنوات الاتصال العمودية والأفقية مفتوحة وتسمح بتداول المعلومات. السلبية حيث كشفت الدراسة عن خلل بنيوي، ويظهر ذلك من خلال إقرار (58.3%) من الموظفين بوجود تداخل وازدواجية في الوظائف والمهام. وبالتالي يشير هذا التناقض إلى أن الهياكل التنظيمية، وإن كانت تبدو سليمة نظرياً (على الورق)، إلا أنها تعاني من ضبابية في التوصيف الوظيفي عند التطبيق، مما يؤدي إلى تضارب الصلاحيات وتكرار الجهود، وهو ما يستنزف موارد المكتبة ويعيق الفعالية التنظيمية (كما أثبتت الفرضية الرابعة وجود علاقة دالة بين تحديات البيئة الداخلية والفعالية).
- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المكتبات تميل إلى الرسمية والامتثال، حيث أكد (58.3%) وجود دستور أخلاقي أو نصوص مكتوبة تحكم تصرفات الموظفين. كما تعزز المكتبات الروابط الاجتماعية من خلال الاحتفال بالمناسبات الوطنية والعالمية. (62.5%) هذه النتيجة تعكس بيئة عمل مستقرة ومنضبطة، لكنها قد تقتصر إلى عناصر الثقافة الإبداعية المرنة التي تشجع على المخاطرة والابتكار، حيث يطغى الجانب الامتثالي للقوانين على الجانب الريادي.
- فيما يتعلق بالمحيط الخارجي، أثبتت النتائج أن مكتبات مراكز الأبحاث ليست بمعزل عن التطورات العالمية، حيث سجلت استجابة عالية للمتغيرات السياسية والقانونية بنسبة (77.1%)، وهو أمر طبيعي لكونها مؤسسات عمومية ملزمة بتطبيق التشريعات الحكومية وقوانين الوظيفة العمومية بصرامة. كما أظهرت وعياً مرتفعاً بالتطورات التكنولوجية بنسبة (64.6%)، من خلال سعيها لتبني الأنظمة الآلية مثل (SYNGEB) والتحول الرقمي، مدفوعة بضرورة مواكبة طبيعة البحث العلمي المتطورة.

نتائج الدراسة

- كشفت الدراسة عن فجوة استراتيجية خطيرة؛ حيث صرح (64.6%) من المبحوثين بأن مكثباتهم لا تقوم بتحديد ورصد الفرص والتهديدات التي تحيط بها بشكل منهجي. هذه النتيجة تعني أن المكثبات تمارس رد الفعل تجاه المتغيرات البيئية بدلاً من الفعل الاستباقي. فهي تفتقر إلى آليات اليقظة الاستراتيجية التي تمكنها من اقتناص الفرص أو تحييد التهديدات قبل وقوعها.
- أكدت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الوعي بتحديات البيئة (الداخلية والخارجية) وبين تحقيق الفعالية التنظيمية. هذا يبرهن علمياً أن المكثبات التي تقبل في تحليل بيئتها (معالجة الازدواجية الوظيفية، ورصد التهديدات الخارجية) ستعاني حتماً من انخفاض في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، والعكس صحيح
- على الرغم من الشعارات المرفوعة حول التطوير، خلصت النتائج الإحصائية بشكل قاطع إلى أن مكثبات مراكز الأبحاث العلمية لا تتبنى التغيير الاستراتيجي كمنهجية عمل، حيث نفى ذلك ما نسبته (72.3%) من المبحوثين. هذه النتيجة الصادمة تعني أن عمليات التغيير الحاصلة حالياً هي عمليات ترقيعية أو ردود أفعال آنية وليست جزءاً من رؤية استراتيجية استباقية تهدف إلى نقل المكتبة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي منشود ومخطط له. فعند تحليل مجالات التغيير، أظهرت النتائج توجهاً تقنياً بحثاً. فقد انصب تركيز التغييرات الحادثة على المستوى التكنولوجي بنسبة (52.1%)، يليه مستوى الأفراد (41.7%) في المقابل، سجلت مجالات التغيير الجوهرية نسباً منخفضة جداً، مثل تغيير أنماط القيادة (16.7%)، الهيكل التنظيمي (16.7%)، والثقافة التنظيمية (12.5%) وعليه المكثبات تقوم بتحديث أدواتها (حواسيب، برمجيات) لكنها تُبقي على عقليتها الإدارية وهياكلها التقليدية جامدة، مما يخلق فجوة بين التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإدارية القديمة.
- رصدت الدراسة وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين بنسبة (54.2%). وعند البحث في مسببات هذه المقاومة، لم يكن السبب الرئيسي هو الخوف من التكنولوجيا، بل كان عدم وضوح أهداف التغيير بنسبة (39.6%)، يليه الخوف من تحمل أعباء إضافية (18.8%) والخوف من فقدان الوظيفة (16.7%). هذا يؤكد فشل القيادة الإدارية في تسويق رؤية التغيير للموظفين، مما ولد حالة من الريبة والغموض دفعتهم للتمسك بالوضع الراهن .
- من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين تقييم الفعالية التنظيمية تفسير هذه النتيجة يشير إلى أن محاولات التطوير التي تقوم بها المكثبات (سواء في التوظيف أو التدريب) تتم بطريقة عشوائية وغير متكاملة، وبالتالي فهي لا تنعكس إيجابياً على الفعالية العامة للمكتبة. بعبارة أخرى، الجهود المبذولة في التطوير تُهدر لأنها لا تصب في إطار استراتيجي موحد يربط بين تطوير الفرد وتحقيق أهداف المنظمة.

نتائج الدراسة

- أظهرت النتائج أن الدوافع الرئيسية التي دفعت المكتبات للتغيير (بالنسبة للفئة القليلة التي أقرت بوجوده) تمثلت في البحث عن الارتقاء والتقدم (58.3%) ورفع مستوى الأداء (54.2%)، مدفوعة بضغط التطور التقني والأتمتة (39.6%) يؤكد هذا أن التغيير مفروض بفعل الضرورة التقنية وضغط المحيط الخارجي، وليس نابعاً من رغبة داخلية في إعادة هندسة العمليات أو تبني نماذج إدارية حديثة.
- كشفت الدراسة عن معضلة حقيقية تواجه مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، حيث أقر (54.2%) من المبحوثين بوجود نقص في الموارد البشرية، وغياب للاستقرار العددي للكادر الوظيفي (54.2%) هذه النتيجة تعكس معاناة هذه المكتبات من نزيف وظيفي أو عدم قدرة على تعويض المناصب الشاغرة، مما يفسر لجوء الإدارة إلى حلول بديلة لسد العجز، تمثلت أساساً في التوظيف الجديد بنسبة (22.9%)، واللجوء إلى التكنولوجيا الأتمتة بنسبة (20.8%) كبديل للعنصر البشري المفقود.
- على عكس ما هو مأمول في المنظمات التي تسعى للاحتفاظ بموظفيها، أظهرت النتائج ميلاً واضحاً نحو التوظيف الخارجي بنسبة (58.3%) مقارنة بالتوظيف الداخلي (41.7%) يدل هذا التوجه على رغبة مكتبات مراكز الأبحاث في جلب مهارات وأفكار حديثة من خارج التنظيم، ربما لعدم قناعتها بكفاءة الكادر الداخلي لسد الفجوات المهارية الحالية، أو لجمود نظام الترقيات الداخلية.
- أوضحت النتائج أن معايير الانتقاء والتوظيف في هذه المكتبات لا تزال تقليدية وتخضع لقوانين الوظيفة العمومية الصارمة. حيث احتل التأهيل العلمي أو الشهادة المرتبة الأولى كمعيار للتوظيف بنسبة (87.5%)، يليه معيار الخبرة (79.17%). يُستنتج من ذلك أن هذه المكتبات تركز على المؤهلات الأكاديمية الرسمية أكثر من تركيزها على الجدارات السلوكية أو المهارات، مما قد يفسر الفجوة بين المؤهل العلمي والأداء الفعلي في الميدان.
- سجلت الدراسة مفارقة بين التنظير والواقع في عملية تحليل العمل. نظرياً أكد (75%) من المبحوثين وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة (المعارف والمهارات)، وأكد (77.1%) وجود تقييم لمعلومات الوظيفة. عملياً تم رفض الفرضية القائلة باهتمام المكتبات باستراتيجية جذب الموارد البشرية بشكل عام (58.9% رأوا عدم اهتمام). يعني هذا أن المكتبات تمتلك بطاقات وصف وظيفي (وثائق ورقية) متوافقة مع القوانين، لكنها لا تستخدمها كأداة استراتيجية فعالة لاستقطاب المواهب النادرة، بل تستخدمها فقط كإجراء إداري لملء المناصب الشاغرة.
- على خلاف الانطباع السائد حول التوظيف في القطاع العام، سجلت الدراسة نتيجة إيجابية مرتفعة جداً، حيث أقر (87.5%) من الموظفين بأن عملية الاختيار والتعيين تتسم بالنزاهة والموضوعية وتبتعد عن المحاباة. كما أكد (72.9%) وضوح سياسة الاختيار. يعكس هذا ثقة الموظفين في مسابقات

نتائج الدراسة

التوظيف والآليات القانونية المعتمدة، ويعزز ذلك اعتماد أسلوب المقابلة الموجهة بنسبة (62.5%) كأداة رئيسية للاختيار، مما يقلل من التحيز الشخصي للمقيمين.

- أثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية جذب الموارد البشرية وبين تقييم الفعالية التنظيمية. هذا يؤكد أن المكتبات التي نجحت في وضع آليات استقطاب نزيهة وواضحة (حتى وإن كانت تقليدية)، ساهمت بشكل مباشر في رفع مستوى فعاليتها التنظيمية، حيث يعتبر المدخلات البشرية الجيدة الشرط الأول للمخرجات الجيدة.

- كشفت الدراسة عن مفارقة كبيرة بين الرغبة الفردية للموظفين في التطور حيث أظهرت النتائج غياباً للمنهجية الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ويمكن تفصيل ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية للتنمية حيث أقر (70.6%) منهم بعدم اهتمام مكتباتهم باستراتيجية التنمية. ويعود هذا الحكم أساساً إلى غياب المؤسسة، حيث أكد (62.5%) عدم وجود لائحة أو سياسة مكتوبة تنظم البرامج التدريبية. هذا يعني أن النشاطات التدريبية الموجودة هي نشاطات عشوائية أو ظرفية لا تخضع لخطط طويلة الأمد تهدف لربط المسار التدريبي بالمسار المهني للموظف. كما تعود أيضاً إلى فجوة خطيرة وهي العائد من التدريب حيث أقر (60.4%) من الموظفين بعدم إتاحة الفرصة لهم لتجربة وتطبيق ما تعلموه داخل المكتبة. هذه النتيجة تشير إلى هدر في ميزانيات التدريب، حيث تظل المهارات المكتسبة نظرية وتموت تدريجياً بسبب بيئة العمل التي لا تشجع على التطبيق أو تفتقر إلى الأدوات اللازمة لذلك. كما يعود السبب أيضاً إلى قدم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أوضحت النتائج أن تحديد من يحتاج للتدريب لا يتم بناءً على تحليل الفجوة في المهارات أو تقييم الأداء، بل يعتمد بشكل أساسي على آراء الرؤساء (60.4%) والطلب الشخصي للموظف (56.3%) هذا الاعتماد على التقدير الشخصي (للمدير أو الموظف) بدلاً من المعايير الموضوعية يؤدي إلى عدم عدالة في توزيع الفرص التدريبية، وقد يوجه التدريب نحو رغبات شخصية بدلاً من تلبية احتياجات العمل الحقيقية. وبالتالي خلصت الدراسة بوجود توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- سجلت الدراسة تناقضاً لافتاً بين الاستعداد النفسي والواقع التنظيمي حيث أظهر الموظفون رغبة جامحة في الإبداع وتقديم مقترحات جديدة بنسبة كبيرة بلغت (91.7%)، وأكد (77.1%) أن إبداعاتهم تحظى بالقبول المبدئي. إلا أنه عند ربط الإبداع بالاستراتيجية، أشار التحليل النوعي إلى أن المكتبات لا تعمل بشكل كافٍ على غرس الثقافة الإبداعية كمنهج عمل، حيث يواجه الموظفون أحياناً عوائق تنظيمية أو نقصاً في الحوافز التي تحول الأفكار إلى مشاريع واقعية.

نتائج الدراسة

- سجلت الدراسة مؤشرات إيجابية جداً في جانب التمكين الوظيفي حيث أقر (68.8%) من الموظفين بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأكد (64.6%) وجود تفويض للسلطة والمرونة في العمل. كما أثبتت النتائج فاعلية فرق العمل بنسبة (70.8%)، وتشجيع العمل الجماعي (83.3%) يُستنتج من ذلك أن المكتبات تعتمد على التعلم غير الرسمي من خلال الممارسة والعمل الجماعي وتفويض الصلاحيات كبديل عملي لضعف برامج التدريب الرسمية.
- أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين تقييم الفعالية التنظيمية. هذه النتيجة هي الأقوى إحصائياً في الدراسة، وتؤكد أن الاستثمار في (التدريب، التمكين، وفرق العمل) هو المتغير المستقل الأكثر تأثيراً في نجاح وفعالية مكتبات مراكز الأبحاث. أي أن أي تحسين طفيف في سياسات التدريب سينعكس بشكل مضاعف على أداء المكتبة.
- أكدت النتائج الإحصائية قصوراً واضحاً في تبني مكتبات مراكز الأبحاث لاستراتيجية متكاملة للحفاظ على مواردها البشرية، حيث أقر (70.0%) من المبحوثين بغياب هذا الاهتمام. هذه النتيجة تعني أن بقاء الموظفين في هذه المكتبات ليس نتاج خطط استبقاء مدروسة، بل هو نتاج عوامل أخرى (كالأمان الوظيفي الحكومي أو عدم وجود بدائل)، مما يجعل الاحتفاظ بالموظفين هشاً وغير مبني على رضا حقيقي.
- كشفت الدراسة عن فجوة عميقة في نظام المكافآت والحوافز المادية، حيث صرحت الأغلبية من المبحوثين (68.8%) بأن مكتباتهم لا تقدم أي نوع من الحوافز المادية الإضافية (مثل القروض، السكن، أو تغطية نفقات العلاج والدراسة). هذا التصحر إن صح التعبير في الحوافز المادية يجعل الراتب الأساسي هو المحرك الوحيد، ويحرم الإدارة من أداة فعالة لتوجيه السلوك ورفع الإنتاجية، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة. في مفارقة لافتة، وعلى أساس هذا التناقض سجلت الدراسة مستويات مرتفعة جداً من التحفيز المعنوي. حيث أقر (87.5%) من الموظفين باهتمام وتقدير رؤسائهم لهم، وأكد (83.3%) حصولهم على التشجيع، كما أشار (54.2%) إلى وجود ثقافة الاعتراف (رسائل شكر، تكريمات). ومنه فإن القيادات المباشرة في هذه المكتبات تحاول تعويض العجز المادي (الذي قد يكون خارج صلاحياتهم بسبب قوانين الوظيفة العمومية) بـ الإشباع النفسي والاجتماعي، مما ساهم في الحفاظ على تماسك الأداء الوظيفي رغم ضعف العوائد المالية.
- أظهرت النتائج خلافاً في تخطيط المستقبل المهني للموظفين، حيث صرح (62.5%) منهم بأنهم يجهلون مستقبلهم الوظيفي ولا يملكون دراية مسبقة بالوظائف التي قد ينتقلون إليها. كما انقسمت العينة مناصفة (50%) حول الاستفادة من الترقية. هذا الغموض في المسار المهني يخلق حالة من الجمود الوظيفي،

نتائج الدراسة

حيث يشعر الموظف بأنه يدور في حلقة مفرغة دون أفق للتطور والترقي، مما يقتل الطموح ويحول الوظيفة إلى مجرد روتين يومي.

- أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية وبين تقييم الفعالية التنظيمية وهو ما يعني أن أي تحسين في منظومة الحوافز أو توضيح للمسار الوظيفي سينعكس فوراً وإيجابياً على فعالية المكتبة، وأن الإهمال الحالي لهذا الجانب هو أحد المكابح الرئيسية التي تمنع هذه المكتبات من تحقيق أداء متميز.

- على النقيض من القصور المسجل في وظائف التوظيف والتحفيز، سجلت الدراسة تفوقاً ملحوظاً لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية في الجانب التكنولوجي والمعلوماتي، وهو ما يعكس طبيعتها كمؤسسات بحثية، حيث سجلت استراتيجية بحوث الموارد البشرية أعلى نسبة اهتمام بين جميع وظائف الموارد البشرية، حيث أقر (79.9%) من المبحوثين باهتمام مكتباتهم بهذا الجانب. هذه النتيجة تجعلها الوظيفة الوحيدة التي تم قبول فرضيتها الفرعية بإيجابية مطلقة، مما يشير إلى أن مكتبات مراكز الأبحاث تضع إدارة المعلومات والبيانات على رأس أولوياتها الاستراتيجية، متجاوزة بذلك الأساليب التقليدية في حفظ السجلات.

- أظهرت النتائج أن (77.1%) من مراكز الأبحاث تتوفر على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية. يعكس هذا الرقم وجود بنية تحتية رقمية قوية تسمح بجمع، تخزين، واسترجاع بيانات الموظفين بدقة. هذا النظام لا يسهل العمليات الإدارية فحسب، بل يوفر قاعدة بيانات أساسية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبناء الخطط المستقبلية.

- بما أن صلب عمل هذه المؤسسات هو المعلومات، فقد كشفت الدراسة عن توفر برمجيات متخصصة لمعالجة وتسيير المجموعات المكتبية مثل (نظام SYNGEB أو PMB) بنسبة مرتفعة جداً بلغت (87.5%). هذا يؤكد أن المكتبات قطعت شوطاً كبيراً في أتمتة عملياتها الفنية (الفهرسة، التصنيف، الإعارة)، مما يحرر الموظفين من الأعباء الروتينية اليدوية ويتيح لهم المجال للتركيز على بحوث الموارد البشرية وتطوير الخدمات، كما يعزز من دقة البيانات المتاحة لصناع القرار.

- من العوامل الحاسمة التي أنجحت التوجه التقني هو توفر الدعم الإداري، حيث أقر (75.0%) من المبحوثين بوجود دعم صريح من الإدارة العليا لمستخدمي الأنظمة الآلية. هذا الدعم لا يقتصر على توفير الأجهزة والبرمجيات، بل يشمل التشجيع على الاستخدام وتذليل العقبات، مما يدل على قناعة راسخة لدى القيادة بأن التكنولوجيا هي قاطرة التطوير في البيئة البحثية.

- أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية بحوث الموارد البشرية وبين تقييم الفعالية التنظيمية. وتؤكد هذه النتيجة أن المكتبات التي تمتلك نظم معلومات متطورة

نتائج الدراسة

وتجري بحثاً حول مواردها البشرية هي الأكثر قدرة على تحقيق أهدافها بفعالية. فتوفر المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب (سواء عن الموظفين أو عن المجموعات المكتبية) هو الذي يمكنها من تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف وظائفها، ويقلل من الهدر والقرارات العشوائية.

- أظهرت الدراسة أن نجاح مكاتب مراكز الأبحاث العلمية في تسيير أعمالها اليومية يعود بشكل أساسي إلى العامل الإنساني المتمثل في القيادة والإتصال، في حين يشكل النظام الإداري المتمثل في تقييم الأداء الحلقة الأضعف في سلسلة التنفيذ حيث سجلت الدراسة نتيجة سلبية للغاية فيما يخص نظام تقييم الأداء، حيث أقر (76.5%) من المبحوثين بأن مكاباتهم لا تهتم بتقييم الأداء كأداة لتطبيق مقومات إنجاز الإستراتيجية. على الرغم من أن (81.3%) صرحوا بوجود عملية تقييم شكلية (إجراء روتيني)، إلا أنها تفتقر إلى الفعالية والمصداقية. فالتقييم في هذه المكاتب لا يُستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية أو التخطيط للمسار الوظيفي، بل هو مجرد إجراء إداري سنوي روتيني (بيروقراطي) لا أثر له على تحسين الإنتاجية.

- كشفت النتائج عن معاناة نظام التقييم من الذاتية وغياب المعايير الدقيقة، حيث يقع المقيمون في عدة أخطاء، أبرزها: خطأ التساهل بنسبة (18.8%)، حيث يميل المسؤولون لإعطاء تقديرات عالية غير مستحقة لتجنب المواجهة أو لإظهار كفاءة إدارتهم. خطأ الصفة/الهالة بنسبة (12.5%)، حيث يؤثر انطباع واحد على كامل التقييم. هذه الأخطاء تؤدي إلى مساواة الموظف الكفء بالموظف المقصر، مما يقتل روح المنافسة ويفرغ عملية التقييم من محتواها التحفيزي

- في مقابل ضعف التقييم، سجلت الدراسة مستويات متقدمة في القيادة الإستراتيجية، حيث أقر (69.5%) من المبحوثين بفاعلية قياداتهم. وتميز النمط القيادي السائد بكونه ديمقراطياً تشاركياً بنسبة (52.1%)، يليه النمط التبادلي (47.9%) يعكس هذا وجود قيادات واعية تسعى لتعويض نقص الحوافز المادية بأسلوب قيادي مرن يقوم على الاحترام (62.5%)، والعدالة في توزيع المهام (56.3%)، وتجنب النقد العلني، مما ساهم في خلق بيئة عمل مستقرة نفسياً

- أثبتت النتائج أن الإتصال الإستراتيجي يعد أحد أقوى مقومات هذه المكاتب، حيث أقر (56.56%) بفاعليته، وأكد (81.3%) أن المعلومات تتدفق في كلا الاتجاهين (من الإدارة للموظفين والعكس)، مما يشير إلى بيئة عمل منفتحة كما أظهرت النتائج مواكبة تقنية عالية، حيث تعد وسائل الإتصال الإلكترونية هي الأكثر استخداماً بنسبة (70.8%)، مما يسهل سرعة نقل المعلومات والقرارات ويدعم البنية الرقمية التي تميز هذه المراكز.

- أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقومات إنجاز الإستراتيجية (القيادة، الإتصال، التقييم) وبين تقييم الفعالية التنظيمية. تؤكد هذه النتيجة أن القيادة

نتائج الدراسة

الديمقراطية والتواصل الفعال هما "صمام الأمان" الذي يحافظ على فعالية المكتبة، وأنهما نجحا في تغطية العجز الناجم عن ضعف نظام تقييم الأداء. بمعنى آخر، الموظفون يعملون بفعالية لأنهم يتقنون في قادتهم ويتم الاستماع إليهم، وليس لأنهم يخضعون لنظام تقييم دقيق.

- لعل أهم نتيجة كشفتها الدراسة في هذا المحور تتعلق بدوافع الالتزام. فعند سؤال الموظفين عن سبب التزامهم، أجاب (72.9%) بأن السبب هو تقادي الخصم من الراتب، بينما أرجع (25%) فقط السبب إلى حبهم للمكتبة. هذا يؤكد علمياً أن الالتزام السائد هو التزام استمراري/قسري القائم على الحاجة والخوف من الخسارة المادية، وليس التزاماً عاطفياً نابعاً من الانتماء والولاء. وهذا النوع من الالتزام يضمن الحضور الجسدي للموظف لكنه لا يضمن الحضور الذهني والإبداعي.

- سجلت الدراسة مستوى مرتفع جداً من الرضا الوظيفي بنسبة (85.4%)، وشعور قوي بالاستقرار (87.5%) تبدو هذه النتيجة متناقضة ظاهرياً مع النتائج السابقة التي أثبتت ضعف الحوافز المادية وغموض المسار الوظيفي. إلا أن التفسير العلمي يكمن في طبيعة القطاع (الوظيفة العمومية) الذي يوفر الأمان الوظيفي والاستقرار النفسي كبديل عن العوائد المادية. كما أن توافق المسؤوليات مع المؤهلات العلمية (83.3%) ساهم في خلق حالة من الراحة النفسية لدى الموظفين، مما جعلهم راضين عن بيئة العمل رغم ندرة المكافآت.

- أظهرت النتائج اهتماماً إيجابياً بالالتزام الوظيفي (55.9%)، حيث أبدى (77.1%) من الموظفين استعدادهم لبذل جهد إضافي، وشعر (75%) بالفخر بالانتماء للمكتبة. ومع ذلك، عند الغوص في دوافع هذا الالتزام، كشفت الدراسة أن المحرك الأساسي له هو الخوف من العقاب/الخصم (72.9%) وليس الحب المطلق للمكتبة (25%). هذا يؤكد أن الالتزام السائد هو التزام استمراري/نفعي نابع من الحاجة للوظيفة والخوف من فقدانها، وليس التزاماً عاطفياً نابعاً من التماهي الكامل مع أهداف المنظمة.

- مثل محور الجودة الشاملة نقطة الضعف الأبرز في مخرجات الفعالية، حيث أقر (60.2%) من المبحوثين بأن مكتباتهم لا تهتم بالجودة الشاملة كميّار للفعالية. على الرغم من أن (75%) من الموظفين يمتلكون وعياً فردياً بمفهوم الجودة، إلا أن (58.3%) أكدوا غياب برنامج رسمي للجودة في المكتبة، و(52.1%) نفوا وجود استطلاعات دورية لقياس جودة الخدمات. هذا يعني أن الفعالية في هذه المكتبات تُقاس بإنجاز المهام الروتينية (الكم) وليس بالتميز والتحسين المستمر (الكيف)، مما يجعلها بعيدة عن معايير المكتبات العالمية الحديثة.

- أثبتت الاختبارات الإحصائية أن مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تهتم بتقييم الفعالية التنظيمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة

- أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود تباين في رؤية الموظفين لفعالية مكثباتهم بناءً على خصائصهم الشخصية والوظيفية حيث توجد فروق دالة إحصائية تعزي لمتغيرات : العمر ($p=0.006$) فالموظفون الأصغر سناً (أقل من 25 سنة) كانوا أكثر إيجابية في تقييم الفعالية (59.6%) مقارنة بالأكبر سناً (56 سنة فأكثر) الذين كانوا أكثر سلبية (66.7% رأوا عدم الفعالية). ويُعزى ذلك إلى حماس الشباب مقابل الاحتراق الوظيفي أو واقعية الخبرة لدى القدامى. الوضعية المهنية ($p=0.021$) حيث أظهر الموظفون غير المرسمين تقيماً أعلى للفعالية (46.6%) مقارنة بالمرسمين، ربما رغبةً منهم في إثبات الذات وتثبيت مناصبهم. أما المؤهل العلمي ($p=0.005$) والوضع الوظيفي ($p=0.001$) كان لهما تأثير واضح، حيث تختلف نظرة حاملي الشهادات العليا والمسؤولين للفعالية عن نظرة الموظفين التنفيذيين، نظراً لاختلاف موقعهم في الهرم الإداري وإطلاعهم على الخبايا. كما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزي لمتغيرات الجنس ($p=0.252$) أي لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في تقييم الفعالية، مما يدل على أن بيئة العمل تؤثر على الجنسين بنفس الدرجة. بالإضافة إلى التخصص الدراسي ($p=0.873$) لم يؤثر نوع التخصص (مكثبات أو غيره) في الحكم على الفعالية، مما يشير إلى اندماج الموظفين من مختلف التخصصات في بوتقة عمل واحدة.
- تخلص الدراسة في نهايتها إلى أن مكثبات مراكز الأبحاث العلمية تحقق فعالية تنظيمية متوسطة، تستند أساساً على الاستقرار البشري، والرضا الوظيفي النابع من العلاقات الإنسانية، والبنية التحتية التكنولوجية الجيدة. إلا أن هذه الفعالية تظل مهددة وغير مستدامة على المدى الطويل بسبب غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وضعف نظم التحفيز، وافتقارها لثقافة الجودة الشاملة. فالنجاح الحالي هو نجاح تشغيلي (تسيير اليومي) وليس نجاحاً استراتيجياً (صناعة المستقبل).
- إن درجة تطبيق وممارسة خطوات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مكثبات مراكز الأبحاث العلمية هي درجة متوسطة ومتباينة، تميل إلى القصور في الجوانب التخطيطية والتنظيمية، والتميز في الجوانب التقنية والإنسانية. حيث تتمثل مراحل القوة في التحليل البيئي (الوعي بالمحيط)، ونظم المعلومات (البنية التقنية)، وآليات القيادة والاتصال (الجانب الإنساني). أما مراحل الضعف فتتمثل في صياغة الرسالة والأهداف (التخطيط)، والوظائف الأساسية للموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التوظيف)، ونظم تقييم الأداء. بينما مقياس نجاحها (الفعالية التنظيمية)، فقد أثبتت الدراسة أنه يتحقق حالياً وبشكل رئيسي من خلال الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين (النابع من الاستقرار الوظيفي والعلاقات الطيبة) ومن خلال الالتزام الوظيفي (المدفوع بالحفاظ على المنصب)، وليس من خلال الجودة الشاملة.



توصيات الدراسة

- وُجب تدارك النتائج السلبية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة من خلال :
- دعوة المكتبات إلى تبني نموذج المواءمة الاستراتيجية الذي اقترحته هذه الدراسة، وإعادة هيكلة وظائف الموارد البشرية لتعمل كوحدات دعم استراتيجي بدلاً من وحدات إدارية، مع ضرورة الاستثمار المكثف في تطوير مكتبات مراكز الأبحاث العلمية واعتبارها محركاً للفعالية التنظيمية.
 - تقديم إطار عمل نظري وتطبيقي جديد يربط عناصر لم يتم دمجها سابقاً للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مراكز الأبحاث العلمية ، والفعالية التنظيمية
 - ضرورة معالجة المعوقات والتحديات التي تؤثر علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في قطاع مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، ووضع الحلول المناسبة لها حتي يتمكن هذا القطاع من الإستفادة من مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.
 - البعد عن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية كجهة لوضع القواعد والأسس والتحول إلى التوجه الإستراتيجي.
 - ينبغي لمسؤولي المكتبات المتخصصة بذل الجهود اللازمة لضمان وضوح أهداف ورسالة المكتبة لجميع الموظفين. ففهم الموظفين لهذه الأهداف والرسالة يُسهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم وإنتاجيتهم .
 - يُفضل الاطلاع على تجارب المكتبات الناجحة في هذا المجال والاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية ، مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمكتبة.
 - ضرورة تبني إستراتيجية جذب الموارد البشرية قائمة على تحليل العمل، التخطيط الإستراتيجي، الإستقطاب، الإختيار والتعيين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ذلك ومحاولة الإستفادة من تطبيقاتها في إنجاح هذه الإستراتيجية بشكل عام والمكتبات المتخصصة بشكل خاص.
 - ضرورة تبني إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية قائمة على التدريب، التمكين، فرق العمل، والإبداع ومحاولة الإستفادة من تطبيقاتها في إنجاح هذه الإستراتيجية بشكل عام والمكتبات المتخصصة بشكل خاص.
 - ضرورة تبني إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية قائمة على فعالية المسار الوظيفي، والتحفيز المادي، المعنوي، لإنجاح هذه الإستراتيجية بشكل عام والمكتبات المتخصصة بشكل خاص.
 - ضرورة تبني إستراتيجية بحوث الموارد البشرية قائمة على نظام المعلومات وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ذلك يعتمد أساساً على المعلوماتية ويسعى إلى اللامركزية في إدارة الموارد البشرية ، والنقل من أعمالها الإدارية الروتينية .
 - ضرورة أن تكون لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قواعد ونظم وإطار محدد تمشي عليه المكتبات المتخصصة، والعمل على تطويرها وتجديدها بما ينسجم مع التطورات والأحداث المتسارعة التي تحدث في البيئة.

- العمل على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين الموظفين، الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لديهم لمشاكل العمل وقضايا المعقدة، وإثراءهم بآليات التفكير النظمي وتبصيرهم للفرص المتاحة أمامهم للتطور والإبداع، وتزويدهم بالوسائل الإبداعية التي تحث وتنشط تفكيرهم الإبداعي.
- تأسيس وحدة مستقلة في مراكز الأبحاث العلمية بإسم وحدة التدريب والتنمية البشرية وتحت إشراف مختصين من ذوي الشهادات في مجال إدارة الموارد البشرية، ووضع برنامجا تدريبيا يتماشى مع التطورات التي تحصل في البيئة وتخصيص مبالغ خاصة لها.
- ضرورة تعزيز موضوعية تقييم أداء الموظفين، إذ تُعد الأداة الأساسية لتحديد فجوات الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية لديهم.
- أهمية مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يواجهها الموظفون خلال ممارساتهم اليومية، بهدف تحليل أسبابها وتطوير آليات لتجنبها مستقبلاً.
- ضرورة إبداء المكتبات المتخصصة للمزيد من الإهتمام بالموظفين، ومشاركتهم وتمكينهم في إتخاذ القرار وتعزيز العلاقات فيما بينهم وتطوير أدائهم من خلال تعزيز برامج تأهيلهم وتدريبهم، وتشجيعهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الابتكارية.
- من الضروري بناء إستراتيجية فعّالة لتعزيز دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك عبر توفير جميع المتطلبات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق هذا الغرض.
- التأكد من توفير وسائل وأساليب متطورة ومناسبة ومتاحة لجميع العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المكتبات المتخصصة.
- إهتمام المكتبات المتخصصة بوظيفة الاختيار والتعيين باعتبارها أحد الأنشطة الأساسية التي يتوقف عليها شغل الوظائف الشاغرة بالأشخاص المناسبين والأكفاء.
- العمل على إيضاح أهمية التغيير الإستراتيجي لموظفي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لغرض تسهيل تقبله والتخلص النهائي من مقاومته.
- استخدام منهجيات علمية وموضوعية لقياس مستوى رضا الموظفين وفهم مشاعرهم اتجاه العمل.
- تنمية مهارات الموظفين وتحفيزهم لبذل أقصى جهد، مع تعزيز شعورهم بقيمتهم ودورهم المحوري في المكتبات المتخصصة.
- ضمان مشاركة الموظفين في المناقشات والاجتماعات المتعلقة بالسياسات العليا لمراكز الأبحاث العلمية، لتوطيد شعورهم بالانتماء والمشاركة الفعالة.
- السعي لتحقيق التوازن بين العوامل الداخلية والخارجية لضمان كفاءة وأداء متميز للمكتبات المتخصصة.
- على المكتبات المتخصصة أن تركز جهودها وتولي جل إهتمامها على متطلبات الجودة الشاملة، بإستخدام الأساليب الموضوعية والعلمية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية.

- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة وذلك بمراعاة خبرة الموظف.
- تعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين وتطويرها بشكل مستمر، بما يسهم في رفع كفاءة الأفراد والمكاتب المتخصصة، ويعزز تكاملها عبر بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير والتعاون الفعال.
- وذلك من خلال تفعيل العمل بروح الفريق الواحد، لضمان تقديم خدمات متميزة تلبي توقعات المستفيدين .
- وضع معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء، مع الالتزام بتطبيقها بشفافية، وجعل عملية التقييم مستمرة لضمان التطوير المستمر وتحسين الأداء.
- ضرورة فتح قنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات مراكز الأبحاث العلمية وإنتهاج سياسة الباب المفتوح .
- إعادة النظر في التحفيز والأجور المقدمة للموظفين. تشجيع المبادرة الشخصية الهادفة لتنمية أي عملية إدارية.
- القيام بعمليات تحسيسية للموظفين حول أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع متطلبات العمل داخل مكاتب مراكز الأبحاث العلمية. وأن يتطابق الهيكل التنظيمي المكتوب مع ما يتم فعلياً من أعمال .
- أن يكون هناك دليل مكتوب للوظائف المختلفة وبطاقات لوصف وظائف الموظفين في إدارة الموارد البشرية.
- تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات المختلفة بين الموظفين وفرق العمل بطريقة سليمة ومحددة.
- تناسب مؤهلات وتخصصات الموظفين مع طبيعة العمل الذي يقومون به.
- اعتبار الموارد البشرية، مصدراً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تنمية روح الإلتزام لديه والإهتمام برضاه الوظيفي والجودة الشاملة .
- تصميم سياسة تعليمية تهدف إلى تنمية روح الفريق، وغرس قيم التعاون الجماعي والعمل ضمن فرق عمل إيجابية تتوزع فيها الأدوار حسب قدرة كل منها وفي إطار مسؤولياتها، مع العمل على تلافي التكرارية قدر الإمكان.
- نشر الثقافة التكنولوجية وترسيخها تدريجياً لدى الموظفين .
- توفير التجهيزات والمعدات والأجهزة والمباني والوسائل العلمية والتعليمية والتدريبية والوسائل اللازمة لإنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



خاتمة

باعتبار المكتبات المتخصصة الركيزة الأساسية للنشاط العلمي والبحثي داخل مراكز الأبحاث العلمية المدروسة. لم يعد هناك أدنى شك في أن الموارد البشرية تُعتبر من أبرز عوامل نجاحها. خاصة إذا كانت ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من تحمل أعباء العمل وتحقيق أهداف هذه المكتبات، واستخدام مواردها المادية المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة. ولهذا أصبح موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مكتبات المتخصصة يتم الإسترشاد بها في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال أبعادها والمتمثلة في الإلتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، والجودة الشاملة. كما تعد وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف والرسالة ودرجة تحقيقها. كما توجد لهذه الإستراتيجية عدة إستراتيجيات أو مراحل والمتمثلة في دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، وإنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، غير أن الاختلاف بين هذه الإستراتيجيات هو اختلاف شكلي فقط، ويبقى وأن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وتحقيق الفعالية التنظيمية بشكل خاص. ومن هنا فإن زيادة الفعالية يجب أن يكون تحدي للمكتبات المتخصصة الأمر الذي يوجب على كل المسؤولين فيها أن يبذلوا ما بوسعهم لإحراز مستويات متزايدة.

كما تحاول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمكتبات المتخصصة المدروسة، أن تستجيب في ظاهرها إلى ما هو متعارف عليه بين الباحثين والمفكرين في هذا المجال، غير أن واقعها يبقى بعيدا كل البعد عن ما هو متعارف عليه في هذا الإطار، بسبب الإجراءات والممارسات التي تحكم تطبيق هذه الإستراتيجيات، حيث يسعى المسؤولون إلى ضمان التطبيق الظاهري للقوانين المعمول بها في ظل الغياب الكامل للجوانب الفنية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مما يؤدي إلى عدم الإستخدام الأمثل للموارد البشرية الموظفة بالمكتبات، ويوضع كل تلك الإستراتيجيات في مصب "الشعارات" فقط، ويجعل نمط إدارة الموارد البشرية يكون وفقا لطريقة واحدة هي " الطريقة الجزائرية التقليدية"، ولعل هذا الأخير تحمل معاني كثيرة غير مرغوب فيها. الشيء الذي يؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين، ويفتح الباب نحو تبني سلوكيات غير لائقة إتجاه مصالح الدولة، كإنتشار حالات عدم الإلتزام ورضا وبالتالي عدم الجودة وعدم تحقيق الفعالية التنظيمية.

وختاما، فالباحثة لا تدعي الكمال لعملها ولا تبغي قصورا في جهدها غير أنها تأمل أن تكون قد وفقت في جمع المادة العلمية وإختيار الموضوع ومعالجته وعرضه، بإعطاء نظرة موجزة وإن لم يكن بكل جوانبه فعلى الأقل للجوانب الأكثر أهمية، وهو ما يفسح المجال لمعالجة جملة من المواضيع منها:

1. نموذج مقترح للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية دراسة حالة المكتبة الجامعية أبو قاسم سعد الله
2. إدارة رأس المال الفكري في ظل الذكاء الاصطناعي .

خاتمة

3. دراسة مقارنة بين أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بين المكتبات المتخصصة والمكتبات العمومية .
4. الإستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
5. دراسة تأثير الفعالية التنظيمية على المكتبات المتخصصة.
6. دور الإبداع الإستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية.
7. دور التمكين في تحقيق الفعالية التنظيمية.
8. دور الذكاء الاصطناعي في انجاح ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.



البيبلوغرافيا باللغة العربية

الموسوعات والمعاجم

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي. (2011). معجم الإدارة. دار أسامة.
2. أحمد بدوي. (1985). معجم المصطلحات للإعلام. دار الكتاب المصري.
3. أحمد محمد الشامي، و حسب الله سيد. (2001). الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات و الحاسبات انجليزي عربي. المكتبة الاكاديمية.
4. حبيب الصحاف. (2002). معجم مصطلحات الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر.
5. علي بن الحسن الهنائي. (1967). المنجد الابجدي. دار المشرق.

الكتب

6. أحمد الخطيب، و عالم سالم المعاينة. (2012). الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات. عالم الكتب الحديث.
7. احمد بدر. (1998). مقدمة المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. المكتبة الاكاديمية
8. أحمد توفيق جميل. (1970). ادارة الاعمال. دار الجامعات المصرية.
10. أحمد حسن سعيد. (1984). المكتبات المتخصصة ودورها في التنمية. دار الضياء.
11. أحمد عبد الحكيم الخزامي. (2002). استراتيجيات الموارد البشرية. دار الفجر.
12. أحمد عبد الله العلي. (2005). اسس علم المكتبات والمعلومات. دار الكتاب الحديث.
13. أحمد عطا الله القطامين. (1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. دار مجدلاوي.
14. أحمد ماهر. (2015). التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الدار الجامعية.
15. أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
16. أحمد ماهر. (2002). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية.
17. أحمد ماهر. (1999). خطوه بخطوة في الادارة الاستراتيجية. الدار الجامعية.
18. أحمد ماهر. (1995). دليلك الى تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. الدار الجامعية.
19. أحمد مصطفى سيد. (2007). المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة. دار المعادي الجديدة.
20. أحمد مصطفى سيد. (2005). المدير ومهاراته السلوكية. جامعة بنها.
21. أحمد مصطفى سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. الدار الجامعية.
22. أحمد مصطفى سيد. (2002). إدارة البشر الأصول و المهارات. دار الكتب.
23. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري.
24. أسامة خيرى. (2014). التميز التنظيمي. دار الراية.
25. أمين ساعاتي. (1998). إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي.
26. أمين عبد العزيز حسن. (2001). ادارة الاعمال وتحديات القرن الواحد و العشرين. دار قباء.
27. الحسيني فلاح حسن عداي. (2006). الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. دار وائل.
28. السيد عليوة. (2006). تحديد الاحتياجات التدريبية. ايتراك للطباعة.
29. الصديق منصور بوسنيّة، و سلميان الفارسي. (2003). الموارد البشرية. منشورات أكاديمية الدراسات العليا.
30. ابراهيم الغمري. (2004). ادارة وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية.
31. ابراهيم عصمت مطاوع، و امينة احمد حسن. (1980). الاصول الادارية للتربية. دار المعارف.
32. ابراهيم محمد الفرج. (2010). الادارة الاستراتيجية. منشورات جامعية.
33. احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، و محمود داخل عبد الكريم. (2013). فرق العمل. دار صفاء.
34. ادريس عبد الرحمن ثابت، و جمال الدين المرسي. (2003). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج. الدار الجامعية.
35. إسماعيل بلال محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة.
36. إسماعيل محمد السيد. (1996). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث.
37. إيمان فضل السامرائي، و هيثم محمد الزعبي. (2004). نظم المعلومات الإدارية. دار صفاء.
38. باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق.
39. بشير العلاق. (1998). مبادئ الادارة. دار اليازوري.
40. بشير العلاق. (2019). القيادة الإدارية. دار اليازوري.
41. بلال خلف السكارنة. (2011). الابداع الإداري. دار المسيرة.
42. بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة.
43. بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة.
44. ثابت عبد الرحمن إدريس. (2001). المدخل الحديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية.

45. ثابت عبد الرحمن إدريس، و جمال الدين محمد المرسى. (2003). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج. الدار الجامعية.
46. ثروت مشهور. (2010). استراتيجية التطوير الإداري. دار أسامة.
47. جابر عوض سيد، و عبد الموجود أبو الحسن. (2004). المتغيرات الإدارية. المكتب الحامعي الحديث.
48. جمال الدين لعويسات. (2002). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. دار هومة.
49. جمال الدين محمد المرسى. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. الدار الجامعية.
50. جمال الدين محمد المرسى. (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية.
51. جواد كاظم لفتة. (2013). الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. دار صفاء.
52. حامد رمضان بدر. (1995). السلوك التنظيمي. دار القلم.
53. حسن إبراهيم بلوط. (2005). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية.
54. حسن أحمد الطعاني. (2002). التدريب مفهومه فعاليته بناء البرامج التدريبية و تقويمها. دار الشروق.
55. حسن أحمد الطعاني. (2007). التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة.
56. حسن راوية. (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية.
57. حسن راوية. (1999). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية.
58. حسن راوية. (1998). إدارة الموارد البشرية. المكتب الحامعي الحديث.
59. حسن مصطفى زهير عادل. (1992). الإدارة العامة التغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة. دار النهضة.
60. حسين حريم. (2014). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة. دار الحامد.
61. حسين حريم. (2013). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد.
62. حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. دار الحامد.
63. حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات من منظور كلي. دار الحامد.
64. حسين حريم. (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. دار الحامد.
65. حمد عبد الغني معوض، و محسن أحمد الخضيرى. (1992). الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه. مكتبة الأنجلو المصرية
66. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). قياس وتقويم أداء العاملين. دار وائل.
67. خالد عبد الرحمن الهيتي. (1999). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد.
68. خالد عبد العزيز بن سعيد. (1997). إدارة الجودة الشاملة. ردمك للنشر.
69. خالد محمد بن حمدان، و محمد إدريس وائل. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري.
70. خضير حمود، و ياسين خرشه. (2008). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة.
71. خليل عبد الله سعد. (2007). إدارة مراكز التدريب. مجموعة النيل العربية.
72. خليل محمد حسن الشماع، و كاظم حمود خضير. (2000). نظرية المنظمة. دار المسيرة.
73. خليل محمد حسن الشماع. (1999). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة.
74. خير الله جمال. (2009). الإبداع الإداري. دار أسامة.
75. خيرى خليل الجميلي. (1979). الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. المكتب الحامعي الحديث.
76. درة عبد الباري. (2004). العمل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة. دار الفرقان.
77. درة عبد الباري. (2008). إدارة القوى البشرية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
78. دليل كاظم العارضي. (2012). الإدارة الاستراتيجية مدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة. دار الوراق.
79. رافدة عمر الحريزي. (2012). اتجاهات إدارية معاصرة. دار الفكر.
80. رامي جمال أندراوس، و عادل سالم معاينة. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتب الحديث.
81. ربحي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. دار صفاء.
82. ربحي مصطفى عليان. (2003). وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم. دار الصفاء.
83. ربحي مصطفى عليان. (2002). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. دار الصفاء.
84. ربحي مصطفى عليان، و أمين النجاوي. (1999). مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. دار الفكر.
85. رضا هشام حمدي. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة والرقابة. دار الراية.
86. رعد الصرن. (2000). إدارة الابتكار والإبداع. مؤسسة دار الرضا.
87. رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
88. رونالدي ريجيو، فارس، وحلمي. (1991). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار الشروق.
89. ريتشارد هال، سعيد بن حمد، و الهاجري. (2001). المنظمات هيكلها عملياتها ومخرجاتها. مركز البحوث.
90. زكرياء الدوري مطلق. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. دار اليازوري.
91. زهير ثابت. (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. دار قباء.
92. زيد منير عبوي. (2007). إدارة التغيير والتطوير. دار كنوز المعرفة.

93. زيد منير عوي. (2006). التنظيم الإداري : مبادئه وأساسياته. دار أسامة.
94. سالم القحطاني، و آخرون. (2000). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق spss. المطابع الوطنية الحديثة.
95. سالم شوقي. (1996). نظم المعلومات والحاسب الالكتروني. مركز الاسكندرية للكتاب .
96. سعاد نايف برونوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. دار وائل.
97. سعاد نايف برونوطي. (2005). إدارة الاعمال الصغيرة. دار وائل.
98. سعد أحمد الجبالي . (1990). نظم التدريب والتطوير . معهد الإدارة العامة.
99. سعد ياسين غالب. (1998). الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري.
100. سعيد محمد المصري . (1999). مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. الدار الجامعية.
101. سعيد يس عامر. (2001). الادارة و تحديات التغيير. مركز وايد سيرفيس للإستشارات و التطوير الإداري.
102. سليم بطرس جلدة، و زيد منير عوي. (2004). إدارة الإبداع والابتكار. دار الكنوز المعرفية.
103. سليم إبراهيم الحسنية . (1998). نظم المعلومات الإدارية. مؤسسة الوراق .
104. سليمان عبد العزيز عرفات. (1985). استراتيجية الإدارة في التعليم. الانجلو المصرية.
105. سهيلة محمد عباس. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل .
106. سيد عبد الحميد مرسي، و إسماعيل يوسف محمد. (1991). السلوك الإنساني في العمل. نهضة مصر .
107. شعبان عبد العزيز خليفة. (1980). تاريخ المكتبات. دار المريخ.
108. شكيل احمد غلام . (2005). اساسيات الإدارة الحديثة . خوارزم العلمية للنشر .
109. شوقي طريف . (2002). السلوك القيادي وفعاليته الإدارية. دار غريب.
110. شوقي طريف. (1993). السلوك القيادي وفاعلية الاداء. دار غريب.
111. صالح سعيد عودة. (1994). إدارة الأفراد. منشورات الجامعة المفتوحة.
112. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال. دار وائل.
113. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2008). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية.
114. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2005). الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الدار الجامعية.
115. صلاح الدين محمد عبد الباقي . (2005). السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية.
116. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2001). الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية.
117. طارق السويديان، و محمد العدلوني. (2002). مبادئ الإبداع. شركة الأبداع الخليجي للاستثمارات.
118. طاهر محسن الغالبي، و احمد علي صالح . (2010). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. دار وائل.
119. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد إدريس صبحي. (2015). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي. دار وائل.
120. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد إدريس صبحي. (2011). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات. دار وائل.
121. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد إدريس صبحي. (2009). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي. دار وائل.
122. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد إدريس صبحي. (2009). سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجية. دار وائل.
123. طاهر محسن منصور، و نعمة عباس الخفاجي. (2010). نظرية المنظمة مدخل العمليات. دار اليازوري.
124. طاهر محمود الكلالدة . (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. دار زهران.
125. عادل صالح حروحوش، و مؤيد السعيد سالم. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث.
126. عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار الحامد.
127. عامر خضير الكبيسي . (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي.
128. عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. دار أسامة.
129. عايدة سيد خطاب . (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. دار شركه الحريري.
130. عبد الباري ابراهيم درة، وناصر محمد جرادات. (2014). الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. دار وائل
131. عبد الحافظ سلامة، و جواد الهناندة . (2003). تنمية المجموعات المكتبية. دار اليازوري.
132. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). دليل الإدارة النكية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية.
133. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). الاتجاهات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية.
134. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية .
135. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . (2000). الادارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل العربية.
136. عبد الرحمن احمد هيجان. (1998). ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها. معهد الإدارة.
137. عبد الرحمان بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس و الأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري.
138. عبد الرحمن توفيق. (2004). المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية . مركز الخبرات المهنية للإدارة.
139. عبد الرزاق محمد القاسم. (2004). تحليل و تصميم نظام المعلومات. دار الثقافة.
140. عبد السلام أبو قحف. (2001). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية .
141. عبد العزيز صالح بن حبتور . (2004). الادارة الاستراتيجية. دار المسيرة.

142. عبد الغفار حنفي . (2006) . السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية.
143. عبد الغفار حنفي . (1993) . السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد . المكتب العربي الحديث .
144. عبد الفتاح السيد النعماني . (1996) . تطبيق إدارة الجودة الشاملة . مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك.
145. عبد الفتاح بوخمم . (2001) . إدارة الموارد البشرية . مطبوعات جامعة منتوري.
146. عبد الكريم العقيل . (1999) . أساسيات إدارة الجودة الشاملة . جريب للنشر .
147. عبد الكريم العقيل . (1996) . مدير إدارة الجودة الشاملة . جريب للنشر .
148. عبد الكريم درويش ، و ليلي تكلأ . (1995) . أصول الإدارة العامة . مكتبة الأنجلو المصرية.
149. عبد الله بلقاسم العرفي ، و مهدي عباس عبد . (1996) . مدخل الى الإدارة التربوية . جامعه قازيوس .
150. عبد المطلب عامر سامح . (2010) . التطور التنظيمي . دار الفكر .
151. عبد المعطي محمد عساف . (2008) . التدريب وتنمية الموارد البشرية . دار زهران .
152. عبده فاروق فلية ، و محمد عبد المجيد السيد . (2005) . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . دار المسيرة.
153. عبود نجم نجم . (2004) . الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات . دار المريخ .
154. عبود نجم نجم . (2003) . إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة . دار وائل .
155. عبيدات ذوقان ، عبد الرحمن عدس ، و عبد الحق كايد . (2001) . البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه . دار الفكر
156. علي السلمي . (1997) . إدارة الموارد البشرية . دار غريب .
157. علي السلمي . (1995) . السياسات الإدارية في عصر المعلومات . دار غريب .
158. علي السلمي . (1995) . تطور الفكر التنظيمي . وكالة المطبوعات .
159. علي السلمي . (1991) . أساسيات الإدارة . جامعة القاهرة .
160. علي السلمي . (1987) . السلوك الإنساني في الإدارة . مكتبة غريب .
161. علي الشريف . (2003) . الإدارة المعاصرة . الدار الجامعية .
162. علي سرور . (2005) . إدارة الفريق استراتيجية النجاح . دار المريخ .
163. علي عبد الهادي مسلم . (2009) . تحليل و تصميم المنظمات . الدار الجامعية .
164. علي عبد الوهاب . (1986) . الحوافز في المملكة العربية السعودية . معهد الإدارة .
165. علي غربي ، و آخرون . (2000) . تنمية الموارد البشرية . دار الهدى .
166. علي غربي . (2004) . تنمية الموارد البشرية . منشورات جامعة منتوري .
167. علي فلاح الزغبى ، و عبد الوهاب بن بريكة . (2013) . مبادئ إدارة الأعمال : الأصول والأساليب العلمية . دار مناهج .
168. على محمد ربابعة . (2003) . إدارة الموارد البشرية . دار صفاء .
169. علي محمد عبد الوهاب ، و سعيد ياسين عامر . (1984) . محاسبة الموارد البشرية . دار المريخ .
170. علي محمد عبد الوهاب ، و عائدة سيد خطاب . (1993) . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . مكتبة عين شمس .
171. علي محمد محمد . (1982) . علم اجتماع التنظيم . ادار الكتب الجامعية .
172. عامر عبد المطلب سامح . (2011) . استراتيجيات إدارة الموارد البشرية . دار الفكر .
173. عمار بوحوش . (1984) . الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة . المؤسسة الوطنية للكتاب .
174. عمر وصفي عقيلي . (2015) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي . دار وائل .
175. غياث بوفلجة . (2016) . مقدمة في علم النفس التنظيمي . ديوان المطبوعات الجامعية .
176. فايز الزعبي ، و محمد ابراهيم عبيدات . (1997) . أساسيات الإدارة الحديثة . دار المستقبل .
177. فايز جمعة صالح النجار . (2007) . نظم المعلومات الإدارية . نادر الحامد .
178. فريد النجار . (1999) . النظم والعمليات الإدارية . وكالة المطبوعات .
179. فضيل دليو . (2003) . اتصال المؤسسة . دار الفجر .
180. فلاح حسن عداي الحسيني . (2000) . الإدارة الاستراتيجية . دار وائل .
181. فهمي حيدر معالي . (2002) . نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الدار الجامعية .
182. فيصل حسونه . (2011) . إدارة الموارد البشرية . دار اسامة .
183. فيصل محمد شواررة . (2013) . مبادئ إدارة الأعمال . دار المناهج .
184. قاسم بن عائل الحربي . (2008) . الإدارة المدرسية . دار الفكر العربي .
185. كاظم حمود خضير ، و روان منير الشيخ . (2010) . إدارة الجودة في المنظمات المتميزة . دار صفاء .
186. كاظم حمود خضير ، و موسى سلامة اللوز . (2008) . مبادئ إدارة الأعمال . دار اثناء .
187. كاظم حمود خضير ، و ياسين كاسب الخرشة . (2006) . إدارة الموارد البشرية . دار المسيرة .
188. كاظم محمود خضير . (2002) . السلوك التنظيمي . دار صفاء .
189. كامل محمد المغربي ، مهدي زويلف ، تحسين الطراونة ، حيدر فريجات ، و علي العلانة . (1995) . أساسيات في الإدارة . دار الفكر .
190. كامل بربير . (2000) . إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي . المؤسسة الجامعية للدراسات .

191. كمال الدين مصطفى الدهراوى، و كامل محمد سمير . (2000). نظم المعلومات المحاسبية. الدار الجامعية.
192. كورول شايللا ، قاسم حشمت. (1998). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مركز الوسائط الثقافية.
193. لخضر مرغاد، و وحيدة رايس. (2006). الإدارة بالاهداف والإدارة بالقيم في منظمات الاعمال. جامعة بسكرة.
194. لوي هارت. تر. خالد العامري. (2007). وسائل التدريب الفعالة. دار الفاروق للاستشارات الثقافية.
195. ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق.
196. مازن فارس رشيد. (2011). إدارة الموارد البشرية. مكتبة العبيكان .
197. مأمون الدرادكة. (2015). إدارة الجودة الشاملة. دار صفاء.
- <https://books4arabs.com/BORE01-1/BORE01-057.pdf>
198. مجيد الكرخي. (2017). أساسيات تقييم العاملين. دار مناهج.
199. محمد ابو نصر مدحت . (2009). تنمية الموارد البشرية. الرابطة العالمية للنشر.
200. محمد ابو نصر مدحت . (2007). إدارة تنمية الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربي
201. محمد اسماعيل السيد. (1999). الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث.
202. محمد اكرم العدلوني. (2002). العمل المؤسسي. دار ابن حازم.
203. محمد الصيرفي. (2009). بناء فرق العمل. مؤسسة حورس الدولية.
204. محمد الصيرفي. (2008). التخطيط الاستراتيجي. مؤسسة حورس الدولية.
205. محمد الصيرفي. (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: منهج تحليلي مبسط. مؤسسة حورس الدولية.
206. محمد الصيرفي. (2007). القيادة الإدارية الإبداعية. دار الفكر.
207. محمد الصيرفي. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج.
208. محمد الهادي محمد . (1990). الإدارة العلمية. المكتبة الاكاديمية.
209. محمد جاسم الشعبان ، و محمد صالح الابعج . (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الجودة الشاملة. دار الرضوان.
210. محمد جاد الرب سيد. (2009). استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء. دار الفكر العربي.
211. محمد جمال الكفافي. (2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. الدار الثقافية.
212. محمد حافظ حجازي. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لنديا الطباعة.
213. محمد ربيع زناتي. (2007). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. جامعة طنطا.
214. محمد رفاعي رفاعي، و آخرون. (2001). الإدارة الإستراتيجية. دار المريخ.
215. محمد رفاعي رفاعي ، و محمد سيد عبد المتعال. (2008). الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل. دار المريخ.
216. محمد رفيق الطيب. (1995). مدخل للتسيير : أساسيات ووظائف وتقنيات. ديوان المطبوعات الجامعية.
217. محمد رفيق الطيب. (2011). مدخل الى التسيير. ديوان المطبوعات.
218. محمد زويد العتيبي. (2007). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري . دار الفجر.
219. محمد سعيد سلطان. (1993). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
220. محمد سعيد سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة.
221. محمد سيد أحمد عبد المتعال، و جودة عبد المحسن . (2003). إدارة الموارد البشرية . دار المريخ.
222. محمد عبد الجليل راشد . (2008). إدارة الموارد البشرية. جامعة الزقازيق.
223. محمد عبد الجليل راشد ، و احمد فؤاد سالم . (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. دار وائل.
224. محمد عبد العليم صابر، وخالد عبد المجيد تغليب. (2010). إدارة الموارد البشرية : مدخل معاصر. الدار الجامعية.
225. محمد عبد المحسن توفيق. (2006). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء. دار الفكر العربي.
226. محمد عبد المحسن توفيق. (1998). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل ادارة الجودة الشاملة. دار النهضة العربية.
227. محمد عبيدات. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. دار وائل.
228. محمد عزت عبد الموجود. (2003). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة الربحية وغير الربحية. مكتبة لبنان
229. محمد عواد الزيادات ، و محمد عبد الله العومارة. (2012). استراتيجيات التسويق منظور شامل. دار الحامد.
230. محمد قاسم القريوتي. (1999). السلوك التنظيمي : دراسة السلوك التنظيمي. دار الثقافة.
231. محمد محمد البادي. (2005). التخطيط الاستراتيجي للاتصال. دار المهندس.
232. محمد منير حجاب. (2003). الموسوعة الاعلامية . دار الفجر.
233. محمد نايف زريقات أبو الكشك. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار جرير.
234. محمود حسن حسني . (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. دار المريخ.
235. مدحت أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية:الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية.
236. مدحت أبو النصر. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة. مجموعة النيل العربية.
237. مدني عبد القادر علاقي . (2007). إدارة الموارد البشرية . خوارزم العلمية للنشر.
238. مروان أسعد رمضان. (2009). إدارة الاعمال والتنمية الذاتية . الموسوعة الادارية الشاملة. مركز الشرق الأوسط.

239. مسلم علي عبد الهادي . (2013). *السلوك الانساني في المنظمات*. دار التعليم الجامعي.
240. مصطفى أحمد الخطيب. (2005). *إدارة الفريق استراتيجية النجاح*. دار الميرخ للنشر.
241. مصطفى محمود أبو بكر. (2010). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*. الدار الجامعية.
242. مصطفى محمود أبو بكر. (2008). *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الدار الجامعية.
243. مصطفى عشوي. (1992). *أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي*. المؤسسة الوطنية للكتاب.
244. مصطفى نجيب شاويش. (2006). *إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد*. دار الشروق.
245. معن محمود عياصرة، و مروان محمد بني أحمد . (2008). *القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري*. دار الحامد.
246. منال طلعت. (2002). *مدخل إلى علم الاتصال*. المكتب الجامعي الحديث .
247. منال ، محمد الكردي، و جلال إبراهيم العبد، (2003). *مقدمة في نظم المعلومات الإدارية*. دار الجامعة الجديدة.
248. منصور فهمي. (1982). *إدارة القوى البشرية*. دار النهضة العربية.
249. مهدي زويلف. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. دار صفا.
250. موسى اللوزي. (2003). *التطور التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديث*. دار وائل.
251. موسى اللوزي . (2002). *التنظيم و إجراءات العمل*. دار وائل.
252. موسى اللوزي. (2002). *التنمية الإدارية*. دار وائل.
253. موسى توفيق المدهون، و إبراهيم الجزراوي. (1995). *تحليل السلوك التنظيمي*. المركز العربي للخدمات الطلابية.
254. مؤيد سعيد السالم، و صالح عادل حرحوش . (2002). *ادارة الموارد البشرية*. عالم الكتب الحديث
255. مؤيد سعيد السالم. (2009). *ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل*. دار اثراء.
256. مؤيد سعيد السالم. (2008). *نظرية المنظمة الهيكل والتصميم*. دار وائل.
257. مؤيد سعيد السالم. (2005). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*. دار وائل.
258. نادر احمد ابو شيخة. (2010). *ادارة الموارد البشرية : اطار نظري وحالات عملية*. دار صفاء.
259. نادية العارف. (2010). *التخطيط الاستراتيجي والعولمة*. الدار الجامعية.
260. ناصر محمد العديلي. (1995). *السلوك الانساني والتنظيمي*. معهد الادارة العامة.
261. ناصر جرادات، أحمد المعاني، و أحمد عريقات. (2013). *إدارة التغيير والتطوير*. إثراء للنشر.
262. نبيل محمد مرسي. (2006). *نظم المعلومات الإدارية*. الدار الجامعية.
263. نجم عبد الله العزاوي، و حسين جواد عباس . (2010). *الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية*. دار اليازوري.
264. نجم عبد الله العزاوي، و عبد الله حسين جواد . (2010). *تطور الموارد البشرية*. دار اليازوري.
265. نصر الله حنا. (2002). *إدارة الموارد البشرية*. دار زهران.
266. نصر الله نظمي. (1999). *أيزو 9000 : خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية*. إصدارات اتحاد الصناعات المصرية.
267. نظمي شحادة. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. دار صفاء.
268. نعمة الخفاجي، و خيضر عباس. (2010). *الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات*. دار الثقافة.
269. هيثم علي حجازي. (2014). *المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات*. دار الرضوان.
270. هيجان عبد الرحمان. (2003). *السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار*. مكتبة الملك فهد.
271. وليد حميد رشيد أميري. (2012). *تقييم وتطوير نظام أداء العاملين*. دار اليازوري.
272. وليد شحادة. (2007). *قيادة فريق العمل*. شركة العبيكان.
273. يوسف حبيب الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. مؤسسة لوران.
274. يونس موسى . (1999). *إدارة فرق العمل*. بيت الأفكار الدولية.

مقالات الدوريات

275. إبراهيم عبد السلام ، و أحمد عبد المطلب. (2018). *أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب دراسة حالة مؤسسات حكومية سودانية*. مجلة التنظيم و العمل، 7(2)، 66-79.
276. إبراهيم عبد السلام عبيد. (2008). *التحليل الاستراتيجي والاداء التنافسي*. مجلة مركز دراسات الكوفة (10)، 185-211
<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/147/7/2/61592>
277. أبو بكر محمود الهوش. (2002). *الحاجة إلى دستور أخلاقي لمهنة المعلومات*. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، 22(1)، 73-92.
278. أحمد بدر. (1998). *الأخلاقيات المهنية في المكتبات وأجهزة المعلومات المعاصرة*. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، 5(10)، 13-40.

279. أحمد بلول ، و نوال حمداش . (2022). الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل نظام L.M.D. مجلة أفكار وآفاق، 10(1)، 63-83. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/184739>
280. أحمد خير الدين موسى، و محمود أحمد النجار. (2017). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل : العلوم الإنسانية و الإدارية، 18(1)، 95-120. https://services.kfu.edu.sa/scientificjournal/Handlers/FileHandler.ashx?file=h1816_196.pdf&Folder=UploadFiles
281. أحمد عبد المطلب عبد السالم. (2018). أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية . مجلة العلوم التقنية في العلوم الاقتصادية ، 8(1)، 1-16.
282. احمد علي صالح ، و ديب محمد المبيضين. (2011). مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية بحث ميداني. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 5(1)، 68-106. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49296>
283. أحمد مصنوعة، و عبد الله قويدر الواحد. (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية . مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(5)، 439-419. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/130483>
284. أسماء طه نوري. (2012). أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العراقية، 18(68)، 206-235.
285. أفنان عبد علي الأسدي. (2014). اثر الدعم القيادي المدرك في الاطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 10(31)، 194-226. <https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/5599/5215>
286. أمينة رقيق، و صورية زاوي. (2010). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 3(7)، 369-391. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/108942>
287. أيمن عودة المعاني. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2)، 234-259. https://doi.org/file:///C:/Users/lhocine%20yasmina/Downloads/_pdf
288. أيمن عودة المعاني. (1999). الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. مجلة الإداري، 21(78)، 37-68.
289. بسام التزه. (2013). دور نشاطات تكوين الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(1)، 69-98. <https://doi.org/https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/1-2013/69-98.pdf>
290. محمود حامد المقدادي، و صالح الشرفات سويلم . (2014). مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطريق التقليل منها الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، 6(2)، 65-79. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/73589>
291. بسام التزه. (2013). دور نشاطات تكوين الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(1)، 69-98. <https://doi.org/https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/1-2013/69-98.pdf>
292. بن عبد الرحمان الطاهر . (2011). القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 1(3)، 119-138. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/27885>
293. جميلة الجوزي. (2011). دور الابداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 11(11)، 275-293. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6111>
294. حسين عليان الهرامشة . (2014). أهمية إشراك الموظفين في منظمات الاعمال بالتخطيط الاستراتيجي. مجلة دراسات، 5(1)، 65-80. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/89890>
295. حلا البكري . (2017). اسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي. مجلة العلوم الادارية العراقية، 1(2)، 307-325. <https://doi.org/https://journals.iqsbms.org/index.php/ijas/article/view/161/152>
296. حيدر سليمان خضر . (2009). الأنماط القيادية دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في جامعة الموصل. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 9(4)، 75-100. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=85161>

297. خالد خلف سالم الزريقات. (2012). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (31)، 324-281.
<https://www.iasj.net/iasj/download/4c35104261590dc7>
298. سليمان الفارس. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (1)، 91-69.
<https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/69-91.pdf>
299. صفاء جواد عبد الحسين. (2012). اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (32)، 98-77.
www.iasj.net/iasj/download/3893e429973c6a45
300. عبد الستار حمي ، و حورية ترزولت عمروني. (2020). الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 12 (2)، 562-547.
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/112195>
301. عبد العزيز بن سلطان العنقري. (2011). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانة محافظة الطائف. مجلة كلية التجارة، 25 (2)، 42-1.
https://doi.org/https://www.tu.edu.sa/Attachments/0b47b08b-e3ab-4f59-8997-11259dbde0ed_.pdf
302. عبد القادر محمد منصور منصور . (2014). أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين. مجلة رؤية اقتصادية، 4 (6)، 95-77.
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/42038>
303. عبد اللطيف عبد اللطيف، و محفوظ احمد جودة. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 86 (2)، 156-119.
<https://doi.org/https://damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/119-156.pdf>
304. عبد الله خبابه، و سعاد بعجي. (2008). تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 1 (1)، 117-94.
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/13513>
305. عبد المالك بن سبتي . (2006). افاق تطوير مهنة المكتبات والمعلومات في الجزائر . مجلة المكتبات والمعلومات، 3 (1)، 42-25.
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2481>
306. عبد الوهاب عبد الكريم عزام . (2017). اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (101)، 229-203.
<https://jeasiq.uobaghdad.edu.iq/index.php/JEASIQ/article/view/175/151>
307. عثمان بوزيان، و عبد القادر مغربي. (2017). انعكاس تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 1 (2)، 166-153.
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/91170>
308. علي سنوسي. (2009). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 5 (1)، 304-289.
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48256>
309. عماد العيد ، و نور الدين بوعشة. (2016). الثقافة التنظيمية كمدخل قيمى لتحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2 (5)، 465-438.
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38320>
310. عمر احمد محمد نجاتي ، و عبد الوهاب الطيب. (2019). العلاقة التبادلية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين اداء الهيكل التنظيمي في الجامعات العراقية . مجلة ادارة الجودة الشاملة، 20 (1)، 13-1.
311. غربي الشمري. (2012). إمكانية تطبيق القيادة التحولية في الإدارة الجامعية . المجلة السعودية للتعليم العالي، 5 (5)، 188.
312. فاطيمة بوهلال . (2016). علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة. المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، 7 (1)، 19-10.
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/13490>
313. فايز جمعة النجار ، و نازم محمود ملاكوي. (2010). نظم المعلومات وأثرها على مستويات الإبداع. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (2)، 279-257.
<https://www.researchgate.net/publication/314217073>
314. فهمية بديسة. (2004). ادارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية. مجلة الاقتصاد والمجتمع (2).
315. كاظم عزيز أوان، و فرح حلاوة. (2021). القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. مركز البحوث النفسية، 32 (4)، 420-383.
<https://doi.org/https://www.iasj.net/iasj/download/0affbb9e15ccae83>

316. لطيف عبد الرضا عطيه . (2008). رأس المال الفكري و ادارة المعرفة العلاقة و الاثر . مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 10(3)، 146-167. <https://www.iasj.net/iasj/download/adb8d0c025f24e65>
 317. ليندة رقام . (2009). ادارة الموارد البشرية من منطق ادارة القوى العضلية الى منطق ادارة الفكر والمعرفة. مجلة التواصل، 15(24)، 146-119. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48786>
 318. محمد إبراهيم القداح . (2017). عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية . مجلة دراسات، 44(4)، 350-333. https://doi.org/file:///C:/Users/lhocine%20yasmina/Downloads/_1.pdf
 319. محمد المهمل، و احمد أبو سن. (2013). تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية واثرا على الاداء. مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، 14(1)، 149-134.
 320. محمد رشدي سلطاني. (2012). المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة. أبحاث اقتصادية وإدارية، 6(1)، 164-131. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49345>
 321. محمد عبد الفتاح ياغي. (1995). قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، 22(2)، 643-613.
 322. محمد منصور الزعنون . (2006). واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية . مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، 16(2)، 743-693. https://doi.org/https://repo.gu.edu.ps/uploads/3/files_pdf/63f12f44c7192.pdf
 323. محمد هلال مجاهد. (1995). الأخلاقيات المهنية للعاملين في مؤسسات المعلومات. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، 15(2)، 111-97.
 324. مؤيد يوسف نعمة الساعدي. (2006). قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين. المجلة العراقية للعلوم الإدارية(11). http://drelsaidi.blogspot.com/2015/08/blog-post_40.html
 325. نائل عبد الحفيظ العواملة. (1995). المسار الوظيفي للمديرين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 10(6)، 83-51.
 326. نعيم نصير، و رائد عبابنة. (1998). بناء الفريق. مجلة الإدارة العامة، 38(2).
 327. هاني عطية محي الدين . (2000). نحو دستور أخلاقي لأخصائي المكتبات والمعلومات في الوطن العربي. عالم المكتبات والمعلومات النشر، 1(2)، 111-96.
 328. وسيلة بوخليفة، و فاطمة الزهراء عياشي. (2023). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(2)، 1065-1045.
 329. وليد حسين حسين، و عبد الناصر علك حافظ . (1997). دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 1(50)، 666-636. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16094.28484>
- الأطروحات والرسائل الجامعية**
330. أبو بكر بوسالم . (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك. جامعة سطيف 1.
 331. أحمد علي بن عبودة. (2009). ادارة الجودة الشاملة : مدخل متكامل لتطوير الاداء. جامعة عين الشمس.
 332. أحمد مرزوق. (2009). التوظيف في المؤسسة الأجنبية و آثاره على تكيف العمال الجزائريين. جامعة الجزائر -2 .
 333. إيهاب عبد الله جرغون. (2009). واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. الجامعة الإسلامية. <https://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/371724>
 334. خالد رجم. (2012). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين. جامعة قاصدي مرباح.
 335. دينا عودة. (2008). تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية. الجامعة الإسلامية. <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13350.pdf?ver=accessable>
 336. رأفت أبو فرحانة. (1995). أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية. جامعة الجزائر. نقلا عن دليو فضيل. (2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية . جامعة الاخوة منتوري
 337. زهرة بزاوية. (2015). مجتمع المعلومات والكفاءات الجديدة لدى اخصائي المعلومات :دراسة ميدانية بالمؤسسات الوثائقية لولاية وهران. جامعة احمد بن بلة. <https://apidspace.univ-oran1.dz/server/api/core/bitstreams/b0ca698a-4f98-4bb9-ba84-86da675ac781/content>
 338. عبد العزيز زعتري. (2013). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية و دورها في المرونة الاستراتيجية. جامعة الشرق الأوسط. https://doi.org/https://books.altafser.com/download_book/41527

339. عبد الله مداري الحربي. (2001). مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة. جامعة الملك عبد العزيز.
340. عبد المحسن جودة ، و عبد الحميد المغربي. (2005). إدارة الموارد البشرية: الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية. جامعة المنصورة.
341. عبد الوهاب بن علي . (2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج بوهران. جامعة وهران.
342. عصام فاعور ملكاوي. (2013). التخطيط الاستراتيجي: كمؤشر لقياس الأداء الامني. المملكة العربية السعودية.
343. فوزية بوقطف. (2009). أثر تفويض السلطة على فاعلية القرار. جامعة 20 أوت 55 .
344. قاسمي السعيد . (2012). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. جامعة فرحات عباس. <http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3274>
345. كريمة بوداود . (2007). التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط. جامعة بومرداس .
346. محمد الزيدانيين. (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأردنية. جامعة مؤتة. <https://colez.online/download/331705>
347. محمد موسى الزغبى. (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات. جامعة نايف العربية. <https://hseq.yoo7.com/t3654-topic>
348. معين العيلة. (2008). واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني . الجامعة الإسلامية. <https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf&id=13057&tit>
349. منصور بوبكر . (2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي. جامعة منتوري قسنطينة. https://archive.org/details/307-pdf_20210529
350. منير زكريا عدوان. (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي. الجامعة الإسلامية غزة. <https://www.academia.edu/4715369>
351. منيرة مازري . (2018). أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية. جامعة محمد خيضر .
352. نبيلة ابراهيم. (2011). مهنة المكتبي ظاهرة نسوية . المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والانسانية.
353. هلا جهاد العتيبي . (2008). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري. الجامعة الأردنية.
354. همادة بن عمومة. (2017). دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع. جامعة باتنة 1.
355. يحضية سمالي. (2005). اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية. جامعة الجزائر

المراسم التنفيذية والقرارات

356. المرسوم التنفيذي رقم 12-194. (25 أفريل 2012). يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها. الجريدة الرسمية الجزائرية.
357. المرسوم التنفيذي رقم 11-443. (26 ديسمبر 2011). المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك مستخدمين دعم البحث. الجزائر : الجريدة الرسمية الجزائرية.
358. المادة 79 من الأمر رقم 06-03. (15 جويلية 2006). المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية الجزائرية.
359. المرسوم التنفيذي رقم 12-194. (25 أفريل 2012). المحدد لكفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية. الجزائر : الجريدة الرسمية الجزائرية.
360. المواد رقم 49-50-52 من الأمر رقم 06-03. (15 جويلية 2006). يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجزائر : الجريدة الرسمية الجزائرية.

المقابلات

361. مقابلة مع مدير مكتبة مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية CRSTDLA يوم 27-09-2020 على الساعة 10:00 صباحا
362. مقابلة مع مدير مكتبة مركز البحث النووي COMENA يوم 29.09.2020 على الساعة 10:00 صباحا
363. مقابلة مع مدير مكتبة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST يوم 04.10.2020 على الساعة 10:00 صباحا
364. مقابلة مع مدير مكتبة مركز تنمية الطاقات المتجددة CDER يوم 05.11.2020 على الساعة 10:00 صباحا
365. مقابلة مع مديرة مكتبة مركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية CREAD يوم 12.11.2020 على الساعة 10:00 صباحا
366. مقابلة مع مديرة مكتبة مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء CRAAG يوم 13.11.2020 على الساعة 10:00 صباحا
367. مقابلة مع مديرة مكتبة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة CDTA يوم 19.11.2020 على الساعة 10:00 صباحا

368. مقابلة مع مديرة مكتبة مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية CRTSE يوم 20.11.2020 على الساعة 10:00 صباحاً

المؤتمرات

369. إبراهيم بومزايد، زهية خياري ، و جمعة هوام . (2004). مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير . المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات وتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية . جامعة الجزائر .
370. أحمد عبده عبد الغني . (2010). إدارة وبناء فرق عمل . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الأول الجودة في التعليم . الرياض . <https://www.scribd.com/document/41389040/>
371. عمار عماري، الهاشمي بن واضح، و عبد الرحمان القري . (2005). اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات . الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات . جامعة سكيكدة . <https://www.scribd.com/document/8421999>
372. نوال بن عمارة، و مسعود صديقي . (2013). محاسبة الموارد البشرية . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية . جامعة ورقلة . <https://www.academia.edu/36574463>

الويوغرافيا

373. سالم بن سعيد القحطاني . (7، 10، 2019). مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية . مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية . <https://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=9334>

الببليوغرافيا باللغة الأجنبية

الموسوعات والمعاجم

1. Cacaly, S. (2006). Dictionnaire de l'information. Armand Colin.
2. University Oxford. (2006). *Oxford Word Power Dictionary*. oxford University press.

الكتب

3. Armstrong, M. (2011). *Strategic human resource management*. Kogan page. <https://doi.org/http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/53631/1/209.pdf>
4. Armstrong , M. (2008). *strategic human resource management*. guides to action.
5. Amstronge , M. (2006). *A handbook of Humun Ressource Management*. Kogan Page.
6. Armstrong, M. (1999). *Armstrong's Handbook of Human resource Management Practice*. by Kogan.
7. André, B. (2001). *L'essentiel de la gestion*. Éditions d'Organisation.
8. Bailey, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., & Stiles, P. (2003). *Stratgic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. without edition.
9. Ball, D. A., & McCulloch, W. H. (1996). *International Business : The Challenger of Global Competition*. Richard Irwin.
10. Barnard, C. I. (1966). *The Function of the Executive*. thitieth anniversary edition. <https://dn790003.ca.archive.org/0/items/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive.pdf>
11. Bartoli, A. (1997). *Le management dans les organisations publiques*. dunod.
12. Barzucchetti, S., & Claude, J. F. (1995). *Evaluation de la formation et performance de l'entreprise*. édition Liaison.
13. Batal, C. (1998). *La gestion de ressources humaines dans le secteur public*. édition d'organisation.
14. Batten, W. E. (1975). *Handbook of Special Librarianship and Information Work*. Aslib.
15. Bean, W. C. (1993). *Strategic Planning that Makes Things Happen: Getting from where You are to where You Want to be*. Human Resource Development Press.
16. benabou , p. b., & bergeron, f. (1998). *Gestion Strategique et Operationnelle des Ressources Humaines*. gaitan morin.
17. Bernthal , P., & Rioux, M. S. (2005). Better recruitment and selection strategy result in improved organizational outcomes. édition d'organisation.
18. Bertrande, A. M. (2004). *les bibliothèques*. la découverte.
19. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human Resource Management: Scope Analysis and Significance*. Oxford University Press.
20. Bratton, J., & Jeffrey , G. (2007). *Human Resource Management: theory and practice*. me-milla business.
21. Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. L. (2005). *Organizational Leadership*. Library of Congress Publishing.
22. Cadin, L., & Guérin, F. (1999). *La gestion de ressources humaines*. dunod.

23. Cameron, K. S. (1982). *An empirical of the multiple constituencies model of organizational effectiveness*. ERIC
<https://doi.org/https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED271069.pdf>
24. Chandan, J. S. (2005). *Organizational Behavior*. Vikas Publishing House.
<https://books.google.dz/books?id=np8bEAAQBAJ&pg=PA10&hl=fr&source=gbs>
25. Choffray, J. M., & Dorey, F. (1983). *Développement et Gestion des Produit Nouveaux*. édition McGraw-Hill. <https://excerpts.numilog.com/books/9782704210527.pdf>
26. Daft, R. L. (2003). *Management*. Thomson Learning.
27. Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*. West Publishing Company.
28. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behavior*. Harcourt College Publishers.
29. David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Prentice Hall.
https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf
30. Déjoux, C. (2001). *les compétences au cour de l'entreprise*. édition d'organisation.
31. Denisi, A. S., & Griffin, R. W. (2001). *Human resource management*. Houghton Mifflin.
32. Dessler, G. (2006). *Framework for Human Resources Management*. Pearson Prentice Hall.
33. Dessler, G. (2004). *Human Resource Management*. Prentice Hall International.
34. Dewa , C., Corbière, M., Durand , M. J., & Hensel, J. (2012). *Challenges Related to Mental Health in the Workplace*. Handbook of Occupational Health and Wellness.
https://doi.10.1007/978-1-4614-4839-6_6
35. Dimock, A. (1945). *the exécutive in action*. Harper and raw.
36. Dolan, S., & Schuler, R. S. (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. éditions du Renouveau pédagogique.
37. Dusmanescu, D., & Martinovic, A. B. (2011). *The Role of Information Systems in Human Resource Management*. Institute of Economic Sciences Serbian
<https://www.researchgate.net/publication/277819477>
38. Dyer, W. G. (1995). *Team Building Current issues and New Alternatives* . Addison Wesley Publishing.
<https://archive.org/details/teambuildingcurr00dyer/page/n5/mode/2up>
39. El Uteibi, S. (2005). *Effective Communication and Personal Business Skills*. Dar Al Hammed.
40. Emmanuel , M. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise* .Ed economica journal.
41. Erez, M., Kleinbeck, U., & Thierry, H. (2001). *Work motivation in the context of a globalizing economy*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410600349>
42. Fayol , h. (1949). *industriel end général management*. pittman publishing corporation.
43. Fernandez, M. M. (2017). *What Is the Relationship Between Conflict Management and Employee Empowerment?* .Rochester Institute of Technology.
44. Fulmer, M. R. (1983). *the New management* .MacMillen publishing.
45. Flippo , E. B. (1984). *Principles of Personnel Management*. McGraw-Hill.
46. Le Louarn, J.-Y., & Wils , T. (2001). *Evaluation de la gestion des ressources humaines*. Éditions liaisons.
47. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1999). *Human Resource Management*. south-western College.
48. Petit, A., & Bélanger , L. (1998). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Gaétan Morin.
49. Wheelen, T. L., & ALL. (2015). *Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education Limited
50. Gervais, M. (2003). *Stratégie de l'entreprise*. Éditions Economica.
51. Gibson, J. l., Ivancevich , J. M., Donnelly, j. h., & konopaske, r. (2000). *organizations : Behavior structure processes*. McGraw-Hill,.
52. Gilberte, j. B., & et all. (1997). *organisation et management*. les Éditions d'Organisation.
53. Glueck, W. F. (1980). *Strategic management and business policy*. McGraw-Hill.
https://archive.org/details/strategicmanagem0000glue_y9t3/page/n3/mode/2up
54. Gordon, J. R. (1993). *A diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Allyn and bacon.
55. Griffin, R. W. (1999). *Management*. Houghton Mifflin Company.
56. Halverson, C. B., & Tirmizi, s. A. (2008). *Effective Multicultural Teams* . springer.
57. Harvey, D. F. (1988). *strategic management and business poliey*. Merrill publishing.
58. Helfer, J. P., Kalika , M., & Orsoni , J. (2006). *Management stratégie organisation*. Éditions Vuibert.
59. Heller, R. (1999). *gérer le changement*. Mango pratique.

60. Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational Behavior*. South Western College Publishing .
61. Hill, C. W., George, J. M., & Jones, G. R. (2000). *contemporary management*. Mc Hill company .
62. Hunger, D., & Wheelen, T. (1998). *Strategic Management*. Addison Wesley Longman.
63. Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B. (1997). *Management: Quality and Competitiveness*. McGraw-Hill.
64. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2012). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
65. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (1997). *Exploring Corporate Strategic*. prentice Hall. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Johnson-Exploring>
66. Kaufman, R., Hugh, O. B., & Ryan, W. D. (2003). *Strategic Planning For Success*. Pfeiffer. https://doi.org/https://media.wiley.com/product_data/excerpt/30/07879650/0787965030.pdf
67. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*. MCgraw hill.
68. Kumar, S. (2018). *Courageous Leadership The Missing Link to Creating a Lean Culture of Excellence*. Productivity Press.
69. Luc, B., & Equibey, N. (2003). *organisation: théories applications*. édition d'Organisation.
70. Luc, B., & Equibey, N. (2000). *organisation : théorie et application*. éditions d'Organisation.
71. Madhukar, R. K. (2003). *Business Communication and Customer Relations*. Alagappa University. https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/1/UG_B.A._Public%20Administration_106%2013_Business%20Communication.pdf
72. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human Resource Management*. South-Western Thomson Learning.
73. Mckenna, E. F. (1980). *Encyclopedia of Library and Information Science*. CRC Press.
74. Meigant, A. (2000). *ressources humains : déployer la stratégie*. Edition liaisons.
75. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1988). *Personnel human Resource Management: A Diagnostic Approach*. Business Publications .
76. Mirjam, v. D., Swilling, M., Edgar, P., & Parnell, S. (2022). *Consolidating Developmental Local Government: Lessons from the South African Experience*. UCT Press. <https://doi.org/10.15641/1-775-82052-9>
77. Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management* . Prentice Hall.
78. Mondy, W. R., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Managemen*. Prentice Hall. https://books.google.dz/books/about/Human_Resource_Management.html?id=UkWaAvHmBswC&redir_esc=y
79. Noe, R., Hollenbeck, J., Barry, G., & Wright, P. (1994). *Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage*. Austen Press.
80. O'Brien, J. A. (2007). *Introduction to Management information Systems*. Graw Hill.
81. Peretti, j. M. (2007). *ressources humaines*. éditions vuibert.
82. Peretti, J. M. (2005). *Tous DRH* . édition d'Organisation.
83. Rajib, L. D. (2008). *Strategic human resource management* . Excell book. <https://books.google.dz/books?id=DBgTKwcMiDUC&printsec=frontcover>
84. Renoult, D. (1994). *Les Bibliothèques dans l'université*. Ed. du cercle de la librairie.,
85. Robbins, S. p. (2000). *organization Behavior*. prantice Hall.
86. Robbins, S., & Coulter, M. (2011). *Management Arab words*. Edition Accex pearson.
87. Robert, P. (1996). *Le Petit Robert: Dictionnaire de la langue française*. éd. du petit Robert.
88. Schermerhorn, J. R., & Hunt, J. G. (1997). *Organisation behavior*. John Willey.
89. Schuer, R. S. (1995). *Managing Human Resource*. West Publishing Company.
90. Séguin, F., Hafsi, T., & Demers, C. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action* . les éditions transcontinental.
91. Swanson, R., & Holton, E. (2008). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler.
92. Taylor, f. (1903). *Shop management*. harper and brotherly.
93. Thiétard, R. A. (1977). *La dynamique de l'homme au travail. Une nouvelle approche par l'analyse de système*. Édition d'Organisation .
94. Torrington, D., & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
95. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2011). *Human Resource Management*. prantice Hall.
96. Vattville, É. (1985). *Mésures de ressources humaines et gestion de l'entreprise*. Éditions Economica.

97. Voiculet, A., Belu, N., Parpandel, E., & Rizea, I. C. (2010). The impact of external environment on organizational development strategy. *Munich Personal RePEc Archive Paper* . <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/26303/>
98. Von Glinow, M., & McShane, S. (2000). *Organizational behavior*. Mc Graw Hill.
99. Weiss, R. S. (1969). *A Structural Function Approach to Organization*. Penguin Books. https://cdn.isr.umich.edu/pubFiles/historicPublications/Astructurefunctionapproach_1122_.PDF
100. Werther, W. B., Davis, K., & Gosselin, H. L. (1985). *la gestion des ressources humaines*. McGraw-Hill.
101. Yves , R., & Dufour , B. (2006). *Le DRH stratège Le mix stratégique des ressources humaines*. Eyrolles Editions. https://books.google.dz/books/about/Le_DRH_strat%C3%A8ge.html?id=pFNYAAAAAYAAJ
102. Yves , C. (1991). *Les Marketing : de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau*. edition chotard et associes.
103. Wils, T., Le Louarn, J.-Y., & Guérin, G. (1991). *Planification Strategique Des Ressources Humaines*. Presses de l'Université de Montréal.

مقالات الدوريات

104. Abram, S. (2007). Web2.0, Library 2.0 and Librarian 2.0: preparing for the 2.0 world. *Library and Information Services in Astronomy* , 377, 161-167. <https://doi.org/https://adsabs.harvard.edu/full/2007ASPC..377..161A>
105. Adnan, R., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership. *Business and Economic Horizons* , 1(1), 29-38. <https://doi.org/10.15208/beh.2010.05>
106. Aube , C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Research, and Practice*, 9(3), 189-204. <https://www.researchgate.net/publication/232602157>
107. Azeez, J. K.-M., Sunday , T. T., Binaebi , B., Ganiyu , B. O., & Andrew , I. D. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research* , 21(1), 746-757.
108. Badah, A. (2012). Relationship Between the Knowledge management processes and the Administrative Empowerment. *European Scientific Journal* , 8(28), 191-209. <https://doi.org/https://core.ac.uk/download/pdf/328023503.pdf>
109. Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 13(1), 116-128. <https://doi.org/http://cursos.itam.mx/sastre/lecturas/baird88.pdf>
110. Barney , J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
111. Boon, C., Eckardt, R., Lepake, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of human resource management*, 1(29), 34-76. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2017.1380063?needAccess=true>
112. Briand, G., & de Cours, I. (2004). Le code de déontologie du bibliothécaire. *BBF*, 49(1), 62-65. <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2004-01-0062-003>
113. Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: the socialization of managers in work organizations. *SAGE*, 19(4), 1-15. [doi:10.2307/2391809](https://doi.org/10.2307/2391809)
114. Caliskan, E. N. (2010). the impact of strategic human resource management on organization performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100-116. https://doi.org/https://focusintl.com/data/documents/RBM152-066_Esra_Nemli1.pdf
115. Cevat, C. (2000). Teachers organizational commitment in educational Organization. *national forum of Teacher education journal* , 10(3), 3-24. <https://doi.org/https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED452179.pdf>
116. Charles , O., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* , 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
117. Claver, E., Llopis, J., & Gascó, J. L. (1999). Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-Oriented Culture. *The International Public Sector Management*, 12(6), 455-

464. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513559910300226/full/html>
118. Conny, H. A. (2005). Management by objectives An effective tool fro teamwork? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184. <https://doi.org/10.1080/0958519042000311381>
119. Corolyn , S. (1997). the question we continue to ask How do organizations define their mission? *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(4), 268-283. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000004462/full/html>
120. Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Patrick , M. W. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145. <https://www.jstor.org/stable/20159645>
121. Ephraim, Y. Y., & Seashore, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903. <https://doi.org/file:///C:/Users/lhocine%20yasmina/Downloads/yuchtman1967.pdf>
122. Fallis, D. (2007). Information Ethics for 21st Century Library Professionals. *Library Hi Tech.*, 25(1), 23-36. <https://www.researchgate.net/publication/228204821>
123. Farnham, D., & Stevens, A. (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department. *International Journal of Public Sector* , 13(04), 369-382. <https://doi.org/10.1108/09513550010350562>
124. Fernando , M.-A., Pedro, R. F., & Gonzalo, S. G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(15), 633–659. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190500082519>
125. Garcia-Canal, E., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2014). Speed of ICT integration strategies in absorption: insights from a qualitative study. *European Management Journal*, 31(3), 295-307. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237312001478>
126. Hussein, R., Abdul Karim, N., Mohamed; , N., & Ahlan, A. (2007). The Influence of Organizational Factors on Information Systems. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries* , 29(1), 1-17. <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2007.tb00195.x>
127. Li, J. (2010). Strategic Human Resource Management and MNEs Performance in China. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 157-173 . <https://doi.org/10.1080/0958519021000029063>
128. Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction . *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309-336. <https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf>
129. Lyman , W. P., Richard, M. S., & Paul , V. B. (1973). organizational commitment: Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians Technical. *journal of applied peg chologg*, 59 (16), 1-25. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099485.pdf>
130. Martínez-León, M., & Martínez-García, J. A. (2011). The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning . *International Journal of Manpower*, 32 (5), 537-566. <https://doi.org/10.1108/01437721111158198>
131. McMahan, G. C., & Wright , P. M. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. 18(2), 295–320.
132. Mickan, S., & Rodge, S. (2000). Characteristics of Effective Teams. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208. <https://www.publish.csiro.au/ah/pdf/AH000201>
133. Mintzberg, H. (1990). the design school reconsidering the basic premises of strategy management. *strategic Management journal*, 11(3), 171-195. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250110302>
134. Monique , D. (1997). La bibliothèque spécialisée : expertise et actions à l'aube du. *Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la*, 43(2), 56-63.
135. nyang, B. J. (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM). *International Bulletin of Business Administration*(7), 23-36. <https://www.scribd.com/doc/56056985/>
136. Ogohi, D. C. (2019). Effects of Incentives on Employees Productivity. *International Journal of Business Marketing and Management* , 4(1), 41–48. <https://www.ijbmm.com/paper/Jan2019/2129710494.pdf>
137. Olumide , L. (2010). Strategic human resource management. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-14.<https://iranarze.ir/wp-content/uploads/2021/10/11977-IranArze-English.pdf>

138. Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL
139. Petit, D., & Bengue, M. A. (2001). Stratégie et gestion des ressources humaines. *Revue Française De Gestion*(132). نقلا عن مدوري نور الدين (2011). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية. جامعة أبي بكر بلقايد
140. Rheysa, P. S. (2015). Integration of Key Performance Indicator into The Corporate Strategic Planning. *griculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 121-126. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.024>
141. Richard M Steers .(1975) .Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness . *Administrative Science Quarterly*, (4)20 , 558–546 . <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392022>
142. Rommel , P. S., & Rylova, M. (2018). Employee engagement and empowerment as gateway towards retention. *journal of eastern European and central Asian research*, 5(2), 120-130. <https://doi.org/10.15549/jecar.v5i2.242>
143. Rouibah , K., Hosny , H., & Al-Enezi, M. Z. (2009). Effect of management support, training, and user involvement on system usage and satisfaction . *Industrial Management & Data Systems*, 109 (3), 338 - 356. <https://doi.org/10.1108/02635570910939371>
144. Saetang, J., Sulumnad, K., Thampitak, P., & Sungkaew, T. (2010). Factors affecting perceived job performance among staf. *The Journal of Behavioral Science*,, 5(1), 33-45. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/2200/1838>
145. Semra, H. (2006). Métier De Bibliothécaire : Métier De Femme ? Entretien Avec Des Bibliothécaires Algériennes. *madjelet el maktabet wa al maaloumat*, 3(1), 183-190. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2494>
146. Shachaf, P. (2005). A global perspective on library association codes of ethics. *Library & Information Science Research*, 27(4), 513-533. <https://core.ac.uk/download/pdf/11881148.pdf>
147. Shalini , S., & Poornima , M. (2018). a measure for Employee empowerment in Indian work setting. *The Indian journal industrial relations*, 54 (2), 296-308. <https://www.jstor.org/stable/26536554>
148. Sheng, C. W., Tian, Y. F., & Chen , M. C. (2010). Relationships among teamwork behavior *Social Behavior And Personality*, 38(10).
149. Sherrey , Q. (2013). Special libraries as knowledge management centres. *The Australian Library Journal*, 2(168-179), 62.
150. Sreenivasulu, V. (2000). The role of a digital librarian in the management of digital information systems *The Electronic Library*, 18 (1), 12-20. <http://eprints.rclis.org/6502/1/role-DL-DIS.pdf>
151. Suominen , T., Savikko, N., Puukka, P., Doran, D. I., & Leino-Kilpi, H. (2012). Work empowerment as experienced by head nurse. *Journal of Nursing Management*, 13(2), 147-53. https://www.researchgate.net/publication/8013872_Work_empowerment_experienced_by_head_nurses
152. Susan, J., & Susan , B. (1994). Integration total quality management in a library setting. *Spring*, 33 (3), 434 - 435.
153. Tamnomiebi, M. D., & Ebere, C. J.-E. (2020). Workplace Diversity: Emerging Issues in Contemporary. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 255-265. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i2/6926>
154. Torben, J. A. (2000). Strategic Planning Autonomous Actions and Corporate Performance. *Long Range Planning*, 33(5), 184-200. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00028-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00028-5)
155. Whatley, K. M. (2009). Whatley, K.. New roles of liaison librarians: a liaison's perspective. *Research Library Issues*(265), 29-32. <https://doi.org/file:///C:/Users/Verity/Downloads/o4k49.pdf>
156. William , R. K., & Thompson, S. T. (1996). Key dimensions of facilitators and inhibitors for the strategic use of information technology. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 35-53. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/40398177>
157. Worrall, L. (2007). Strategic Analysis Tools. *Topic Gateway Series*(34), 1-16. <https://landfinancehub.org/download/cid-tg-strategic-analysis-tools-nov07-pdf-1663651553.pdf>
158. Wricht , P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*(27), 701-721.

<https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

159. Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2011). The Influence of Career Planning Towards Insurance Agents' Strategy for Career Satisfaction. *Journal of Business and Policy Research*, 6(2), 1-12.

https://www.academia.edu/27527284/The_Influence_of_Career_Planning_Towards_Insurance_Agents_Strategy_for_Career_Satisfaction

160. Zajac, E. J., & Kraatz, M. S. (1993). A diatremic forces model of strategic change. *Strategic Management Journal*, 14(1), 83-102.

الأطروحات والرسائل الجامعية

161. IAdel , Z. M., & Mostafa, K. M. (2005). *teams and work groups*. Cairo university.

162. Bernadette , C. (1998). *au nom du livre: analyse sociale d'une profession les bibliothécaires*. EHESS

163. Hartono, A. (2010). *An investigation into strategic human resource management in Indonesia*. Murdoch University.

<http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/4068/2/02Whole.pdf>

164. Meunier, S. (2010). *Le changement organisationnel-prédiction des comportements desoutien et de résistance par le biais des préoccupations*. Université de Montréal.

الملتقيات

165. blanchot, F., & wacheux, F. (2002). Tic finalité de la GRH et création de valeur communication. la journée d'étude *E-GRH Révolution ou évolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC*.paris: Liaisons.

166. Clott, C. B. (1995). Cameron: Cameron Model of Organizational Effectiveness Organizational Culture. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED391407.pdf>

167. Humbert, L., & Chouk, S. (2003). Le support de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles. *Journée d'études Montp*. Grenoble.

<http://www.veille-strategique.org/docs/2003-souad-lesca-api.pdf>

168. Jincheng , Y. (2024). Strategic Human Resource Management: Catalyzing Organizational Behavior and Performance. *Conference on Applied Economics, Management Science and Social Development*. China: Atlantis Press Springer Nature.

https://doi.org/10.2991/978-2-38476-257-6_49

الويو غرافيا

169. Iberdrola, I. (2017, 07 28). *What characterises each generation? What characterises each generation?*. <https://www.iberdrola.com/talent/generation-x-y-z>

170. Landecy, C. (2018, 02 15). *Baby-boomers, générations X, Y, Z et Alpha : qu'est-ce qui les distingue ?*. <https://blog.hubspot.fr/marketing/baby-boomers-generations-x-y-z-alpha>



الملحق رقم 01

جامعة الجزائر -2- ابو القاسم سعد الله

كلية العلوم الانسانية

قسم علم المكتبات و التوثيق

- استمارة استبيان -

في اطار اعداد رسالة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص انظمة المعلومات الوثائقية

نقدم لكم هذه الاستمارة الموسومة

بعنوان

استراتيجية ادارة الموارد البشرية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية للجزائر وسط
نموذجا

اعداد الطالبة:

الحسين ياسمينه

اشراف:

عبد الهادي محمد

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية للتعامل مع فقرات الاستبيان، وكما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر ايجابي في اخراج هذه البحث بالمستوى المطلوب، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال.

حيث نود اعلامكم بأنه لا ضرورة للاسم على الاستمارة، و ان نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجموعات احصائية لا علاقة لها بأشخاصكم

يرجى الاجابة على جميع الاسئلة، لان ترك سؤال دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

يرجى وضع علامة (x) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

الباحثة على استعداد للإجابة على كافة أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة.

مع وافر الشكر والتقدير

الجزائر 2019

المحور الاول : خصائص عينة الدراسة			
1	الجنس :	ذكر ()	انثى ()
2	الوضعية المهنية :	مرسم ()	غير مرسم ()
3	الفئة العمرية :	اقل من 25 عاما ()	من 25 الى 35 عاما () من 36 الى 45 عاما ()
4	المؤهل العلمي :	تقني ()	تقني سامي () ماجستير () مهندس دولة () دكتوراه () ليسانس () اخرى اذكرها :
5	التخصص الدراسي :	علم المكتبات والمعلومات ()	تخصص آخر () اذكره : اعلام الي ()
6	الوضع الوظيفي الحالي :		
المحور الاول : دراسة و تحديد متطلبات رسالة وأهداف المكتبة			
الاجابة			
لا	نعم		
7	رسالة المكتبة و اهدافها	هل لدى مكتبة مركز البحث رسالة استراتيجية واضحة ، مفهومة ، مكتوبة و قابلة للتحقيق؟.	
8		هل يمكن ترجمة رسالة مكتبة مركز البحث الى خطط وسياسات وبرامج عمل؟.	
9		هل لدى المكتبة اهداف استراتيجية مكتوبة ، محددة ، قابلة للقياس ، واقعية ، لها اطار زمني محدد؟	
10		هل تقوم مكتبة مركز البحث بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح رسالتها واهدافها الاستراتيجية؟.	
11		هل هناك تكامل بين استراتيجية المكتبة والاستراتيجية العامة لمركز البحث؟.	
12		هل تشاركون في صياغة الاهداف الاستراتيجية؟.	
13		بماذا يتأثر تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المكتبة حسب رايك :	
المحور الثاني: دراسة و تحليل البيئة			
الاجابة			
لا	نعم		
14	البيئة الداخلية	الهيكل التنظيمي	هل الهيكل التنظيمي عملي وواقعي يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات بالمركز والمكتبة
15		هل يوجد تداخل و ازدواجية بين الوظائف في المكتبة؟.	
16	الثقافة التنظيمية	هل يوجد داخل المكتبة نص او دستور اخلاقي مكتوب يحدد القواعد التي تحكم تصرفات الموظفين؟.	
17		هل يتم الاحتفال بالأعياد والمناسبات الوطنية والعالمية في المكتبة؟.	
18	البيئة الخارجية	المحيط الخارجي	هل تراعي المكتبة التطورات التكنولوجية الحديثة؟.
19			هل تقوم المكتبة بتحديد المخاطر والتهديدات التي تحيط بها؟.
20			هل تراعي المكتبة المتغيرات السياسية والقانونية كالتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمل كالحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب
21			هل تراعي مكتبة مركز البحث المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية والثقافية كالعادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية المستوى الثقافي ومستوى التعليم المستوى الصحي...؟.
المحور الثالث : تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية			
الاجابة			
لا	نعم		
22		هل تهتم المكتبة باستراتيجية التغيير؟.	

23	التغيير الاستراتيجي	هل تقوم ادارة المكتبة بإحداث تغييرات على مستوى ؟ أنماط القيادة () الثقافة التنظيمية () التكنولوجيا () الأفراد () الاستراتيجيات ()	
24		في حال الاجابة بـ (لا) لماذا حسب رأيك :	
25		في حال الاجابة بـ(نعم) ماهي الاسباب التي دفعت المكتبة الى تبني استراتيجية التغيير حسب رأيك ؟	
26		هل هناك مقاومة للتغيير من قبل الموظفين بالمكتبة ؟	
27		في حال الاجابة (بنعم) هل هذا راجع الى: عدم وضوح اهداف التغيير () الخوف من فقدان الوظيفة () لستم بمستوى التحديات () تحمل المزيد من الابعاء ()	
المحور الرابع: وظائف و ممارسات ادارة الموارد البشرية			
الاجابة			
لا	نعم		
28	التخطيط الاستراتيجي	التحليل	هل يوجد تحديد واضح لمواصفات شاغل الوظيفة (المعارف ، المهارات ، القدرات)؟.
29			هل يتم تقييم كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفية (قيمتها، أهميتها ،طبيعتها، صعوباتها، مسؤوليتها)؟.
30			هل يوجد نقص للموارد البشرية في المكتبة؟.
31			كيف يتم التعامل مع هذا النقص حسب رأيك :
32			هل يوجد فائض للموارد البشرية في المكتبة؟.
33		كيف يتم التعامل مع هذا الفائض حسب رأيك :	
34		هل يوجد استقرار للموارد البشرية في المكتبة؟.	
35		كيف يتم التعامل مع هذا الاستقرار حسب رأيك :	
36		الاستقطاب	هل تبلغ المكتبة و تشارك الموظفين عن خططها ومشاريعها المستقبلية ؟.
37			هل توجد لدى المكتبة استراتيجية توظيف واضحة و محددة ؟.
38	ما هو نوع التوظيف الاكثر اعتمادا : توظيف خارجي لموارد بشرية تحمل أفكار حديثة () توظيف داخلي للموارد بشرية (ترقية و نقل) ()		
39	ماهي معايير التوظيف بين المتقدمين لشغل الوظائف حسب رأيك :		
40	هل قضيتم فترة زمنية طويلة بعد التخرج حتي حصلتكم على الوظيفة الحالية؟.		
41	الاختيار و التعيين	هل سياسة الاختيار والتعيين للوظائف واضحة ومكتوبة وفق أسس ومعايير مرنة تتوافق مع اهدافها؟.	
42		هل تتسم عملية الاختيار و التعيين بالنزاهة و الموضوعية و تبتعد عن سياسة المحاباة ؟.	
43		ما هو اسلوب المقابلة الاكثر استعمالا : المنهجية (أسئلة تتضمن نقاط أساسية) () النمطية (أسئلة مطبوعة) () غير موجهة (أسئلة غير محددة) () الموقفية (أسئلة محرجة وحساسة) () الضاغطة الضغط على المترشحين ()	
44		هل توجد لدي المكتبة لائحة او سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية؟.	
45		هل استقدت من دورات تدريبية داخل المكتبة او خارجها؟.	

46		ما هي انواع التدريب التي استقدت منها :	
47		ما هي الوسائل المستخدمة من قبل المكتبة لتحديد الاحتياجات التدريبية : تقارير متابعة العمل () اراء الرؤساء () توزيع الاستبيانات () الوجبات المنوطة بكل وظيفة () الطلب الشخصي ()	
48		ما هي اساليب التدريب المفضلة لديك اذكرها :	
49		هل أتيحت لكم الفرصة لتجربة كل ما تم تعلمه من خلال العملية التدريبية داخل المكتبة؟.	
50		ماهي الصفات التي توفرت لدى مدركم اذكرها : مؤهلا للتدريب () قادر على نقل المعلومات () لغته سليمة وواضحة () متمكن من المادة التعليمية () التحلي بالصبر () يتفاعل بشكل ايجابي مع المتدربين () قادر على استخدام تقنيات التدريب الحديثة ()	
51	الابداع	هل تحضي الإبداعات والابتكارات بالقبول من طرف المكتبة؟.	
52		هل تشعر بالرغبة في القيام بأعمال ابداعية وتقديم اقتراحات واساليب جديدة تساعد في اداء العمل؟.	
53		تعمل المكتبة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك؟.	
54	فرق العمل	هل تعتقد ان فريق العمل الذي تعمل معه فريق فعال؟.	
55		هل تشجيع المكتبة اساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة؟.	
56		هل يراعي الفريق عند توزيع المهام مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته ؟.	
57	التمكين	هل تتيح لكم المكتبة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات ؟.	
58		هل تفوض لكم السلطة الحرية والمرونة والاستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال؟.	
59		هل التمكين يحقق الاستقرار التنظيمي وحل الصراعات (الإضراب، الغياب) بين الإدارة والموظفين؟	
60	التحفيز المادي والمعنوي	هل تحضون باهتمام و تقدير رؤسائكم في العمل؟.	
61	استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية	ماهي الحوافز المادية المقدمة من طرف المكتبة :	
62		هل تهتم المكتبة بإظهار الثواب للموظفين المتفانين كتقديم رسائل الشكر والتقدير، حفلات تكريمة؟.	
63		هل تتألمون التشجيع من قبل رؤسائكم على الجهود التي تبذلونها؟.	
64	المسار الوظيفي	هل أنت على دراية مسبقة بالوظائف التي ستتقل إليها مستقبلا أو التي ستندرج فيها؟.	
65		هل ترقيت خلال مسارك المهني؟.	
66		ماهي مرحلتكم المهنية حاليا : مرحلة النضوج (من 5 الى 50 سنة) مرحلة الحداثة (6 الى 12 شهرا) مرحلة النمو (2 الى 5 سنوات) مرحلة التقاعد (من 50 الى 60)	
67	نظام المعلومات	هل يتوفر مركز البحث و المكتبة على نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية؟.	
68		هل يوجد نظام في المكتبة لتخزين و تصنيف و حفظ المعلومات واسترجاعها؟.	
69	استراتيجية بحوث الموارد البشرية	هل يسمح نظام معلومات الخاص بإدارة الموارد البشرية باستعراض المعلومات بطريقة مرتبة ،دقيقة ، واضحة ، شاملة يسهل فهمها؟.	
المحور الخامس : انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية			
70	تقييم الاداء	هل يتم تقييم الموظفين في المكتبة على اساس موضوعية و عادلة؟.	
71		ما هو المدخل الذي تعتمد عليه ادارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها:	

		• مدخل نظام المعلومات (قدرات ومهارات + أفعال وتصرفات + الانجازات + نتائج تقييم) () • مدخل الإدارة بالأهداف (الاتفاق بين الرئيس والموظف على أهداف يجب انجازها خلال فترة زمنية محددة) () • مدخل رقابة الأداء (الرقابة اللصيقة والمستمرة) () • مدخل تنمية الأداء (تحسين الأداء المستمر للموارد البشرية) ()
72		هل سبق و ان وقع المقيمين في خطأ من بين هذه الاخطاء عند تقييمهم لكم: خطأ التساهل () خطأ التباين (مقارنة الأداء الجيد بالضعيف) () خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة () خطأ التشدد () خطأ الصفة (تقييم صفة واحدة وإهمال الصفات الأخرى) () خطأ التأثير بالأداء الجيد ()
73	القيادة الاستراتيجية	ماهي الصفات التي تميز قائدكم (المسؤول المباشر) حسب رأيكم :
74		ماهي انماط القياد المستخدمة في المكتبة المتخصصة : • القيادة التحويلية أي قدرة التأثير والاهتمام بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجاتكم واشراككم في العمل وتحفيزكم () • القيادة التبادلية أي تبادل الخدمات وتدخل الرئيس المباشر في حال ارتكاب اخطاء لتصحيحها () • القيادة الترسلية أي اعطاءكم حرية حد الافراط والتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في اداء الاعمال () • القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أي السلطة في يد الرئيس وحده مع اجبارية تطبيق أوامره وتعليماته حرفيا () • القيادة الديمقراطية التشاركية اي تفويضكم السلطة بحكم كفاءتكم وخبرتكم ومعاونتكم وتحفيزكم ()
75	الاتصال الاستراتيجي	ماهي وسائل الاتصال الاكثر استخداما في المكتبة ومركز البحث :
76		ما هو تقييمكم لمستوى اتصال المسؤولين مع الموظفين داخل المكتبة : منعدم () ضعيف () حسن () جيد () ممتاز ()
77		هل تهتم ادارة مركز البحث بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات في الوقت المناسب؟.
78		كيف تتدفق المعلومات بالمكتبة : من المسؤولين الى الموظفين فقط () من الموظفين الى المسؤولين فقط () من كلتا الاتجاهين ()
المحور السادس : تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية		
		الاجابة
	الالتزام الوظيفي	هل تشعرون بالفخر والسعادة والاعتزاز كونكم تعملون في هذه المكتبة؟.
		هل لديكم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتكم المهنية في هذه المكتبة؟.
		هل لديكم استعداد لتقديم مجهود اكبر من اللازم لتحقيق اهداف هذه المكتبة؟.
		الى مدى يرجع التزامكم في المكتبة :
	الرضا الوظيفي	هل انتم راضون عن العمل الذي تقومون؟.
		هل المسؤوليات و الواجبات التي تقومون بها تقع ضمن مؤهلاتكم العلمية؟.
		هل تشعرون باستقرار داخل المكتبة ؟.
		هل يوجد برنامج خاص بالجودة في مكتبتكم؟.
	الجودة الشاملة	هل تتمتعون بوعي كامل و فهم واضح لمتطلبات الجودة الشاملة؟.
		هل تقوم المكتبة بإجراء استطلاعات مستمرة حول جودة الخدمات والنظم والتكنولوجيات والسياسات والاستراتيجيات والاهداف؟.
		ماهي ابعاد الجودة المتوفرة بالمكتبة حسب رأيكم ؟

الملحق رقم 02

جامعة الجزائر - 02- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية

قسم علم المكتبات والتوثيق

أسئلة المقابلة مع مسؤولي المكتبات المتخصصة

في إطار إعداد رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص أنظمة المعلومات
الوثائقية بعنوان:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للجزائر وسط
نموذجا

إشراف:

د. محمد عبد الهادي

إعداد الطالبة:

ياسمينه الحسين

إن هذه المعلومات سوف تستخدم في مجال البحث العلمي فقط

1. هل يوجد رسالة مكتوبة قابلة للتحقيق؟.
2. هل يوجد أهداف إستراتيجية محددة قابلة للقياس؟.
3. هل الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي عملي وواقعي؟.
4. هل وظائف مكاتب مراكز الأبحاث العلمية متداخلة ومزدوجة؟.
5. هل هناك تكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة؟.
6. هل قامت المكتبة بتبني مشروع التغيير ؟ ماذا شمل هذا التغيير؟.
7. هل تمتلك المكتبة موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ مختلف مشاريع التغيير؟.
8. هل تضع الإدارة بطاقة وصف للعمل توضح كل ما يتعلق بكيفية أدائه؟.
9. هل هناك إستقرار في عدد الوظائف وعدد الموظفين ؟.
10. كيف هي استراتيجية التوظيف في المكاتب المتخصصة؟.
11. كيف هي سياسة الاختيار و التعيين في المكاتب المتخصصة؟.
12. هل توجد استراتيجية للتدريب واضحة و مكتوبة في المكتبة؟.
13. من الذي يقوم بإعداد الخطة التدريبية؟.
14. هل تسعى دوما الى التجديد و الابداع في العمل و تشجيع الموظفين على ذلك؟.
15. هل تعملون ضمن فرق عمل ؟ بما تمتاز هذه الفرق؟.
16. هل تشترك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتأخذ برأيهم؟.
17. هل يوجد اهتمام من طرف الموظفين بمساراتهم الوظيفية ؟.
18. هل توفر المكتبة فرص عادلة للموظفين للترقية ؟.
19. هل يوجد نظام معلومات في المكتبة؟.
20. ما هو واقع تبني المكتبة لاستراتيجية تقييم مستوى اداء مواردها البشرية ؟.
21. هل توجد سهولة في انسياب الاتصالات بين الموظفين على اختلاف مستوياته؟.
22. ماهي الأمور التي تزيد من إلتزام موظفي المكتبة حسب رأيكم ؟.
23. هل يوجد برنامج خاص بالجودة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية؟.
24. هل توجد استراتيجية لإدارة الموارد البشرية مكتوبة واضحة مفهومة واقعية يمكن تحقيقها؟.

الملحق رقم 03

الملحق رقم 03

Tableaux croisés:

Récapitulatif de traitement des observations					
	Valides		Manquant		Total N
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
* المكتبة رسالة متطلبات وتحديد دراسة الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم	20358	100,0%	0	0,0%	20358

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	Total
دراسة وتحديد متطلبات رسالة المكتبة * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	100,0%

Tableau croisé الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم * المكتبة رسالة متطلبات وتحديد دراسة

Effectif		الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم		Total
		نعم	لا	
المكتبة رسالة متطلبات وتحديد دراسة	نعم	4113	5881	9994
	لا	3960	6404	10364
Total		8073	12285	20358

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	18,446 ^a	1	0,000		
Correction pour continuité ^b	18,324	1	0,000		
Rapport de vraisemblance	18,447	1	0,000		
Test exact de Fisher				0,000	0,000
Association linéaire par linéaire	18,446	1	0,000		
N d'observations valides	20358				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3963,14.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi 0,030	0,000
	V de Cramer 0,030	0,000
N d'observations valides	20358	

Tableaux croisés:

Récapitulatif de traitement des observations					
	Valides		Manquant		Total N
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
البيئة الداخلية (الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي) * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	9048	100,0%	0	0,0%	9048

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	Total
البيئة الداخلية (الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي) * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	100,0%

الملحق رقم 03

Tableau croisé الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم * (التنظيمية الثقافة التنظيمي الهيكل) الداخلية البيئة
Effectif

		تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية		Total
	نعم	لا		
	نعم	لا		
البيئة الداخلية (الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي)	2215	3343	5558	
	1373	2117	3490	
Total	3588	5460	9048	

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	0,234 ^a	1	0,628		
Correction pour continuité ^b	0,213	1	0,644		
Rapport de vraisemblance	0,234	1	0,628		
Test exact de Fisher				0,643	0,322
Association linéaire par linéaire	0,234	1	0,628		
N d'observations valides	9048				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1383,97.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,005
	V de Cramer	0,005
N d'observations valides	9048	

Tableaux croisés :

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations		Manquant		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
البيئة الخارجية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	9048	100,0%	0	0,0%	9048

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	Total
البيئة الخارجية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	100,0%

Tableau croisé الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم * الخارجي المحيط
Effectif

		تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية		Total
	نعم	لا		
	نعم	لا		
البيئة الخارجية	2310	3296	5606	
	1278	2164	3442	
Total	3588	5460	9048	

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,808 ^a	1	0,000		
Correction pour continuité ^b	14,638	1	0,000		
Rapport de vraisemblance	14,856	1	0,000		

الملحق رقم 03

Test exact de Fisher				0,000	0,000
Association linéaire par linéaire	14,806	1	0,000		
N d'observations valides	9048				
a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1364,93.					
b. Calculée uniquement pour une table 2x2					

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,040	0,000
	V de Cramer	0,040	0,000
N d'observations valides		9048	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Valides		Manquant		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية *	47502	100,0%	0	0,0%	47502
تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية					

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations
	Total
	Pourcentage
تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية *	100,0%
تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	

Tableau croisé الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم * البشرية الموارد إدارة استراتيجية تطوير

Effectif	تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية		Total
	نعم	لا	
نعم تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية	5201	7948	13149
لا	13636	20717	34353
Total	18837	28665	47502

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	0,077 ^a	1	0,781		
Correction pour continuité ^b	0,072	1	0,789		
Rapport de vraisemblance	0,077	1	0,781		
Test exact de Fisher				0,785	0,395
Association linéaire par linéaire	0,077	1	0,781		
N d'observations valides	47502				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5214,26.
b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	-0,001	0,781
	V de Cramer	0,001	0,781
N d'observations valides		47502	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

Observations

الملحق رقم 03

	Valides		Manquant		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
استراتيجية جذب الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	66919	100,0%	0	0,0%	66919

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	
Total	
Pourcentage	100,0%
استراتيجية جذب الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	

Tableau croisé الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم * البشرية الموارد جذب استراتيجية Effectif

		إدارة لاستراتيجية الفعالية التنظيمية تقييم الموارد البشرية		
		نعم	لا	Total
استراتيجية جذب الموارد البشرية	نعم	10556	15501	26057
	لا	16013	24849	40862
Total		26569	40350	66919

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,636 ^a	1	0,001		
Correction pour continuité ^b	11,581	1	0,001		
Rapport de vraisemblance	11,627	1	0,001		
Test exact de Fisher				0,001	0,000
Association linéaire par linéaire	11,636	1	0,001		
N d'observations valides	66919				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 10345,47.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,013	0,001
	V de Cramer	0,013	0,001
N d'observations valides		66919	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Valides		Manquant		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
استراتيجية تنمية الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	83694	100,0%	0	0,0%	83694

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	
Total	
Pourcentage	100,0%
استراتيجية تنمية الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	

Tableau croisé الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم * البشرية الموارد تنمية استراتيجية Effectif

الملحق رقم 03

إدارة لاستراتيجية الفعالية التنظيمية تقييم
الموارد البشرية

	نعم	لا	Total
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	13867	18975	32842
	19322	31530	50852
Total	33189	50505	83694

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	148,982 ^a	1	0,000		
Correction pour continuité ^b	148,805	1	0,000		
Rapport de vraisemblance	148,653	1	0,000		
Test exact de Fisher				0,000	0,000
Association linéaire par linéaire	148,980	1	0,000		
N d'observations valides	83694				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 13023,55.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,042
	V de Cramer	0,042
N d'observations valides	83694	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Valides		Manquant		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية *	34165	100,0%	0	0,0%	34165
تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية					

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations
	Total
	Pourcentage
استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية *	100,0%
تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	

Tableau croisé الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم * البشرية الموارد على الحفاظ استراتيجية Effectif

إدارة لاستراتيجية الفعالية التنظيمية تقييم
الموارد البشرية

	نعم	لا	Total
استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية	4138	6084	10222
	9424	14519	23943
Total	13562	20603	34165

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,762 ^a	1	0,052		
Correction pour continuité ^b	3,715	1	0,054		
Rapport de vraisemblance	3,757	1	0,053		
Test exact de Fisher				0,053	0,027

الملحق رقم 03

Association linéaire par linéaire	3,762	1	0,052
N d'observations valides	34165		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4057,68.
b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,010	0,052
	V de Cramer	0,010	0,052
N d'observations valides		34165	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Valides		Manquant		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
استراتيجية جذب الموارد البشرية (تحليل العمل وتوصيفه، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	66919	100,0%	0	0,0%	66919

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations Total Pourcentage
استراتيجية جذب الموارد البشرية (تحليل العمل وتوصيفه، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	100,0%

Tableau croisé للموارد الاستراتيجية التخطيط وتوصيفه، العمل تحليل) البشرية الموارد جذب استراتيجية البشرية، الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم * (والتعين، الاختيار الاستقطاب، البشرية،

Effectif	تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية		Total
	نعم	لا	
نعم استراتيجية جذب الموارد البشرية (تحليل العمل وتوصيفه، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)	10556	15501	26057
لا العمل وتوصيفه، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)	16013	24849	40862
Total	26569	40350	66919

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,636 ^a	1	0,001		
Correction pour continuité ^b	11,581	1	0,001		
Rapport de vraisemblance	11,627	1	0,001		
Test exact de Fisher				0,001	0,000
Association linéaire par linéaire	11,636	1	0,001		
N d'observations valides	66919				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 10345,47.
b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,013	0,001

الملحق رقم 03

	V de Cramer	0,013	0,001
N d'observations valides		66919	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Valides		Manquant		Total N
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
استراتيجية تنمية الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	83694	100,0%	0	0,0%	83694

Récapitulatif de traitement des observations

استراتيجية تنمية الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	Observations Total Pourcentage
	100,0%

Tableau croisé الموارد إدارة استراتيجية تنفيذ تقييم * البشرية الموارد تنمية استراتيجية تبني Effectif

		تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية		Total
		نعم	لا	
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	نعم	13867	18975	32842
	لا	19322	31530	50852
Total		33189	50505	83694

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	148,982 ^a	1	0,000		
Correction pour continuité ^b	148,805	1	0,000		
Rapport de vraisemblance	148,653	1	0,000		
Test exact de Fisher				0,000	0,000
Association linéaire par linéaire	148,980	1	0,000		
N d'observations valides	83694				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 13023,55.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,042	0,000
	V de Cramer	0,042	0,000
N d'observations valides		83694	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Valides		Manquant		Total N
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	34165	100,0%	0	0,0%	34165

Récapitulatif de traitement des observations

Observations Total Pourcentage

الملحق رقم 03

استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية * 100,0%
تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة
الموارد البشرية

Tableau croisé استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد
البشرية

Effectif

		تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية		Total
		نعم	لا	
استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية	نعم	4138	6084	10222
	لا	9424	14519	23943
Total		13562	20603	34165

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,762 ^a	1	0,052		
Correction pour continuité ^b	3,715	1	0,054		
Rapport de vraisemblance	3,757	1	0,053		
Test exact de Fisher				0,053	0,027
Association linéaire par linéaire	3,762	1	0,052		
N d'observations valides	34165				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4057,68.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,010	0,052
	V de Cramer	0,010	0,052
N d'observations valides		34165	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Valides		Manquant		Total N
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
نظام معلومات الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	6786	100,0%	0	0,0%	6786

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations Total	
	Pourcentage	
نظام معلومات لمواردها البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	100,0%	

Tableau croisé نظام معلومات الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية

Effectif

		تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية		Total
		نعم	لا	
نظام معلومات لمواردها البشرية	نعم	2246	3173	5419
	لا	445	922	1367
Total		2691	4095	6786

Tests du khi-carré

الملحق رقم 03

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	36,083 ^a	1	0,000		
Correction pour continuité ^b	35,712	1	0,000		
Rapport de vraisemblance	36,766	1	0,000		
Test exact de Fisher				0,000	0,000
Association linéaire par linéaire	36,078	1	0,000		
N d'observations valides	6786				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 542,09.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,073
	V de Cramer	0,073
N d'observations valides	6786	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Valides		Manquant		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية *	65886	100,0%	0	0,0%	65886
تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية					

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations
	Total
	Pourcentage
إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية *	100,0%
تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	

Tableau croisé إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية * تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية

Effectif

	تقييم الفعالية التنظيمية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية		Total
	نعم	لا	
إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية	8748	12035	20783
لا	17370	27733	45103
Total	26118	39768	65886

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	76,218 ^a	1	0,000		
Correction pour continuité ^b	76,069	1	0,000		
Rapport de vraisemblance	75,955	1	0,000		
Test exact de Fisher				0,000	0,000
Association linéaire par linéaire	76,217	1	0,000		
N d'observations valides	65886				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8238,63.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

الملحق رقم 03

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	0,034	0,000
	V de Cramer	0,034	0,000
N d'observations valides		65886	

Corrélations

Corrélations			
		الاستبيان الكلي	رسالة و اهداف المكتبة
رسالة و اهداف المكتبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,523**
	N	48	,000
الاستبيان الكلي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,523**	1
	N	48	,000

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations			
		الاستبيان الكلي	دراسة و تحليل البيئة
الاستبيان الكلي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,631**
	N	48	,000
دراسة و تحليل البيئة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,631**	1
	N	48	,000

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations			
		الاستبيان الكلي	وظائف و ممارسات ا م ب
الاستبيان الكلي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,905**
	N	48	,000
وظائف و ممارسات ا م ب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,905**	1
	N	48	,000

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations			
		الاستبيان الكلي	انجاز استراتجية ا م ب
الاستبيان الكلي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,623**
	N	48	,000
انجاز استراتجية ا م ب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,623**	1
	N	48	,000

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations			
		الاستبيان الكلي	تقييم تنفيذ استراتجية ا م ب
الاستبيان الكلي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,626**
	N	48	,000
تقييم تنفيذ استراتجية ا م ب	Corrélation de Pearson	,626**	1

الملحق رقم 03

Sig. (bilatérale)	,000	
N	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

Echelle : ثبات المحور الأول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	7

Fiabilité

Echelle : ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	8

Fiabilité

Echelle : ثبات المحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,698	6

Fiabilité

Echelle : ثبات المحور الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	41

Fiabilité

Echelle : ثبات المحور الخامس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,690	17

Fiabilité

Echelle : ثبات المحور الخامس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,690	17

Fiabilité

Echelle : ثبات المحور السادس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	14

Fiabilité

Echelle : الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	83