



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم المكتبات والمعلومات.

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم المكتبات.

التخصص: تسيير ومعالجة المعلومات.

العنوان: دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية

من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2020

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب (ة):

د. علوي هند

1- جدي عاطف

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. عبد الكريم بن عميرة	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
د. علوي عند	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقررا
أ.شفرور عائشة	أستاذ مساعد أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019.

شكر وعرّفان پسچر وچاڻوڻ

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين، القائل في محكم التنزيل "فوق كل ذي علم عليكم "....سورة يوسف آية 76. صدق الله العظيم.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فاعدوا له حتى تروا أنكم كافأتموه "....صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

و أثني ثناء حسنا على والدي وعلى مربية الأجيال.

أيضا وفاءً وتقديراً وإعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة: الدكتورة علوي هند على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاها الله كل خير.

ولا أنسي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أصدقائي : " فريد، وزكرياء، ونبيل " الذين ساعدونا في إتمام هذا

العمل المتواضع.

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
(والدي العزيز) أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش، ورععتني حتى أصبحت كبيرا
(أمي العزيزة) أطال الله في عمرها.

إلى إخوتي جميعا.

إلى أساتذتي المحترمين.

إلى أصدقائي الأعداء " فريد... زكرياء... نبيل ".

أهدي إليكم ثمرة جهدي و هذا العمل المتواضع عسى أن ينفعنا وإياكم بالخير إن شاء الله.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	العنوان
	❖ شكر وعرافان
	❖ إهداء
	❖ قائمة المحتويات
	❖ قائمة الجداول
	❖ قائمة الأشكال
أ-ج	❖ مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطــــار المنهجي للدراســــة	
02	❖ تمهيد
03	1- إشكالية الدراسة
03	2- التساؤلات الفرعية
03	3- فرضيات الدراسة
06-05	4- أهمية الدراسة
06	5- أهداف الدراسة

07	6- أسباب اختيار الموضوع
11-07	7- الدراسات السابقة
11	8- صعوبات الدراسة
12-11	9- ضبط المفاهيم والمصطلحات
13	❖ خلاصة
الفصل الثاني : الاطــــار النظري للتدوير الوظيفي	
15	❖ تمهيد
17-16	1- مفهوم التدوير الوظيفي
18-17	2- نشأة التدوير الوظيفي
20-19	3- أهمية التدوير الوظيفي
22-20	4- أهداف التدوير الوظيفي
24-23	5- خطوات ومراحل تنفيذ التدوير الوظيفي
26-24	6- أنواع التدوير الوظيفي
27-26	7- عوامل نجاح التدوير الوظيفي
28-27	8- أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

30-28	9- مزايا التدوير الوظيفي
31-30	10- سلبيات التدوير الوظيفي
32	❖ خلاصة
الفصل الثالث : دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين	
34	❖ تمهيد
37-35	1- مفهوم تمكين العاملين
39-37	2- أهمية تمكين العاملين
40	3- أهداف تمكين العاملين
43-41	4- أبعاد تمكين العاملين
45-43	5- أنواع ومستويات تمكين العاملين
46-45	6- مبادئ تمكين العاملين
47-46	7- أسباب تمكين العاملين
48-47	8- فوائد تمكين العاملين
49-48	9- معوقات تمكين العاملين
50-49	10- دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين

51	❖ خلاصة
الفصل الرابع: أدبيات المكتبات الجامعية	
53	❖ تهميد
55-54	1- مفهوم المكتبات الجامعية
57-56	2- أهمية المكتبات الجامعية
59-57	3- أهداف المكتبات الجامعية
61-59	4- وظائف المكتبات الجامعية
63-61	5- خدمات المكتبات الجامعية
64-63	6- أنواع المكتبات الجامعية
65-64	7- متطلبات المكتبات الجامعية
65	8- الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية
68-66	9- العاملين بالمكتبات الجامعية
96	❖ خلاصة
الفصل الخامس : الاطار الميداني للدراسة	
71	❖ تهميد

72	1- التعريف بمكان الدراسة
72	2- حدود الدراسة
73-72	3- مجتمع وعينة الدراسة
74-73	4- منهج الدراسة
75-74	5- أدوات جمع البيانات
95-75	6- عرض وتحليل نتائج الدراسة
96	❖ خاتمة
97	❖ مقترحات وتوصيات
105-98	❖ قائمة الملاحق
107-106	❖ ملخص
115-108	❖ قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول
01	يوضح هيئة التدريس لقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة.
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمل في المؤسسة التوثيقية.
06	يوضح التدوير الوظيفي حسب منظور أفراد عينة الدراسة.
07	منظور أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانوا هم مع التدوير الوظيفي أم لا.
08	يمثل منظور أفراد عينة الدراسة حول أهمية التدوير الوظيفي في المكتبة.
09	يوضح الهدف من التدوير الوظيفي حسب منظور أفراد عينة الدراسة.
10	يوضح أماكن التدوير الوظيفي حسب منظور أفراد عينة الدراسة.
11	يوضح عوامل نجاح التدوير الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
12	يوضح السلبيات التي يتسبب بها التدوير الوظيفي من خلال منظور أفراد عينة الدراسة.
13	يوضح مفهوم تمكين العاملين من خلال منظور أفراد عينة الدراسة.
14	يمثل أهداف تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
15	يوضح أهمية تمكين العاملين حسب منظور أفراد عينة الدراسة.
16	يوضح أبعاد تمكين العاملين من خلال منظور أفراد عينة الدراسة.

يوضح تبني المكتبة لتمكين العاملين من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	17
يوضح دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين من خلال منظور أفراد عينة الدراسة.	18

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
01	يمثل الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب المهنة
02	يمثل الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية التي لديهم
03	يمثل الشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
04	يمثل الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب العمل في المؤسسة التوثيقية

مقدمة عامّة

مقدمة

يعد المورد البشري من أهم عناصر ومقومات المكتبة؛ حيث لا يمكن للمكتبة أن تحقق أهدافها من غير الاهتمام بمواردها البشرية، ولقد أدرك الباحثين و المختصين في الموارد البشرية بشكل خاص أن تحقيق أهداف المكتبة من دون النظر إلى العنصر البشري قد يؤدي في بعض الأحيان إلى وقوع المشكلات، مما يخلق الملل والاحباط في صفوف العاملين؛ حيث تم اجراء الكثير من الدراسات التي حاولت بدورها حل هذه المشكلات التي تقع على مستوى بيئة العمل وذلك بالتنسيق بين العناصر الفنية والعناصر البشرية من أجل تقليل الملل وتعزيز دافعية العاملين للعمل، ومن بين هذه الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب نجد موضوع التدوير الوظيفي.

هنا يظهر يظهر أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعتبر من أحد الأساليب والتقنيات الحديثة التي تسهم في تطوير كفاءات ومهارات العاملين، من خلال نقلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى وفق فترات محددة، سواء خلال فترة مساهم الوظيفي أو في بداية مساهم الوظيفي والذي هدفه زيادة خبرة العاملين وتعريفهم ببيئة العمل ضمن المكتبة.

حيث أن أسلوب التدوير الوظيفي يؤدي إلى استثمار العاملين واستغلالهم في خدمة وتحقيق أهداف المكتبة مما يجعلهم متمكنين من وظائفهم ، وهذا ما يقدمه تمكين العاملين من خلال منحهم الحرية و الاستقلالية أثناء أدائهم لمهامهم ووظائفهم، وكذلك تشجيعهم على الأبداع والابتكار ومشاركتهم بالمعلومات واعطائهم فرصة اتخاذ القرارات، كل هذه الأمور تجعل العاملين يقومون بمهامهم بشكل لائق، وهذا مما يكسب المكتبة ميزة تنافسية وتطويرية وأكثر تحقيقا لأهدافها بشكل جيد، ومن هنا كان اختيارنا لموضوع دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية وذلك من خلال تطرقنا إلى الموضوع من خلال فصول تناولنا فيها مايلي:

الفصل الأول قمنا بتخصيصه للآطار المنهجي لموضوع الدراسة من خلال تحديد الإشكالية و صياغة تساؤلات فرعية تساعدنا في الوصول إلى نتائج ، وأيضاً قمنا بذكر أهمية وأهداف الموضوع وكذلك ذكرنا أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة ، وتقديم تعريفات حول المصطلحات التي تم استخدامها بكثرة في الدراسة.

الفصل الثاني تم تخصيص الفصل الثاني للآطار النظري للتدوير الوظيفي من خلال التطرق إلى ذكر تعريفات تحدد لنا مفهوم التدوير الوظيفي وذكر أهميته بالنسبة للمكتبة، وأيضاً أهدافه والفوائد التي يمنحها التدوير الوظيفي للعاملين ، وقدمنا أيضاً السلبيات التي قد يسببها هذا الأسلوب للعاملين. الفصل الثالث تم تخصيص هذا الفصل لدور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين من خلال تسليط الضوء على تمكين العاملين بتقديم تعريفات لمصطلح تمكين العاملين ، وأيضاً ذكر أهميته البالغة بالنسبة للعاملين والمكتبة، وأيضاً تطرقنا إلى أهدافه مع التحدث حول دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين.

الفصل الرابع كان بخصوص أدبيات حول المكتبات الجامعية ؛ حيث تطرقنا إلى ذكر تعريفات لمفهوم المكتبات الجامعية وذكر أيضاً أهميتها ووظائفها، كما أوضحنا أيضاً العاملين بالمكتبات الجامعية والشروط والمؤهلات العلمية التي يجب أن تتوفر لديهم.

الفصل الخامس تم تخصيصه للجانب الميداني للدراسة ؛ حيث قدمنا مفهوم موجز حول مكان الدراسة مع ذكر حدود الدراسة والمنهج الذي تم استخدامه في الدراسة، كما تطرقنا إلى مجتمع وعينة الدراسة الذين تم اختيارهم من أجل دراسة موضوع بحثنا، ومن ثمة قمنا باستخدام الاستبيان الإلكتروني لأدوات لجمع البيانات وقمنا بتحليلها بواسطة برامج الإحصاء من أجل استخراج التكرارات والنسب

المئوية وفيها تحصلنا على نتائج قمنا بتدوينها والتحقق من فرضيات الدراسة التي وضعها مسبقا
وقدمنا بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

تمهيد

إن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح اليوم من أولويات كل مكتبة من أجل ضمان البقاء والإستمرارية، لذا عليها الإهتمام بهذا العنصر والإخذ بعين الإعتبار الجهود المبذولة من طرفهم، كما يتوجب على المكتبة إستخدام أساليب متنوعة من أجل تمكين العاملين لديها من بين هذه الأساليب التدوير الوظيفي الذي عد من أحد الأساليب الحديثة للإدارة الذي يساعد العاملين في إكتساب قدرات ومواهب تعمل على تحقيق أهداف المكتبة.

1- إشكالية الدراسة

يعد العنصر البشري من أحد المقومات الأساسية للمكتبة التي يجب الحفاظ عليها وتطويرها والإهتمام بها، ذلك من أجل تحقيق أهداف المكتبة التي تسعى إليها، كما أنه لا يمكن للمكتبة أن تعمل بكفاءة عالية من دون أن تهتم بمواردها البشرية التي تمتلكها، وهذا مما أدى بالمكتبة إلى إنشاء مخططات إستراتيجية لرفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية من خلال تدريبهم على مختلف الوظائف والمهام المكتبية المتنوعة وبغرض تمكينهم واكتسابهم مهارات وخبرات عالية تساهم في تطوير المكتبة وتحقيق أهدافها بشكل لائق.

هذا ويعد أسلوب التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة للتطوير الوظيفي التي تمارس لإتاحة الفرص لأكبر عدد ممكن من العاملين في المكتبة، من خلال ممارسة أكثر من مهمة أو وظيفة سواء على المستوى الأعمال الفنية أو الإدارية.

إن أسلوب التدوير الوظيفي صالح على مستوى العاملين والمسؤولين بهدف تأهيلهم واكتسابهم مهارات عالية وخبرات متنوعة في مختلف الوظائف والمهام المكتبية، أيضا كما أنه يمكنهم من رفع مستوياتهم إلى أعلى الرتب الوظيفية، ونقل العاملين من مكان عمل إلى مكان عمل آخر.

وفي ظل هذه التغيرات الحاصلة على مستوى المورد البشري داخل المكتبة، وهذا مما يمكنها ويجعلها قادرة على رفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها بشكل لائق وكذلك يتيح للعاملين فرصة في إتخاذ القرارات الصحيحة.

وبالتالي قمنا بإنشاء استطلاعات حول منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي بتبسة حول دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي تبسة ؟

2- التساؤلات الفرعية

إذا كان تساؤل الدراسة شاملا وجوهريا هذا لأنه يعتبر الطريقة التي من خلالها يتم معرفة المسائل الجوهرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك إزالة اللبس والغموض عنه، وهذا مما أمكننا من تجزئته إلى مجموعة من التساؤلات المبسطة التي تساعدنا في الوصول إلى نتائج إيجابية لهذه الدراسة، وعليه فقد كانت التساؤلات التي تم وضعها كآتي :

✓ ما هو الهدف من التدوير الوظيفي في المكتبات الجامعية حسب منظور هيئة التدريس بقسم

علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي تبسة ؟

✓ ما مدى أهمية تمكين العاملين في المكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم

علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي تبسة ؟

✓ كما هو دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال هيئة التدريس

بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي تبسة ؟

3- فرضيات الدراسة

الفرضية هي عبارة عن تخمينات وحلول مؤقتة يضعها الباحث من أجل التوصل إلى حقائق وحلول لمشكلة الدراسة، ومن أجل الإجابة عن التساؤلات التي سبق وتم طرحا وضعنا مجموعة من الفرضيات والتي من بينها :

- ✓ **الفرضية الأولى :** إن الهدف من التدوير الوظيفي في المكتبات الجامعية حسب منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي هو القيام بعمليات التدريب والتأهيل للعاملين بالمكتبة على مختلف المهام والوظائف المكتبية المتنوعة.
- ✓ **الفرضية الثانية :** إن لتمكين العاملين أهمية بالغة لكونه يساهم في تطوير قدرات العاملين من خلال منحهم الحرية والمسؤولية في التصدي لمختلف المواقف التي قد تحصل أثناء القيام بأعمالهم ووظائفهم.
- ✓ **الفرضية الثالثة :** إن دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية حسب منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي هو أنه كونه يساهم في تحفيز العاملين على مواجهة التحديات الجديدة.

4- أهمية الدراسة

إن المورد البشري من أحد أهم المقومات الرئيسية في المكتبة التي يجب الحفاظ عليها وتطويرها والإهتمام بها، من أجل الرقي والسعي نحو الأفضل وهذا لتحقيق أهداف المكتبة؛ حيث لا تستطيع المكتبة أن تحقق أهدافها وكفائتها الإنتاجية من غير أن تهتم بمواردها البشرية، وبالتالي عليها الأخذ بعين الإعتبار المجهودات المبذولة من طرف العاملين وتقديرها؛ حيث تتبع أهمية هذه الدراسة كأهمية التدوير الوظيفي الذي أصبح هذا الأخير مهما جدا لكل مكتبة على إختلاف نوعها وشكلها كأهمية تمكين العاملين أيضا.

وبما أن دراستها هذه تمس أحد الجوانب الإدارية للمكتبات الجامعية فيمكن أن نلخص أهمية هذه

الدراسة فيما يلي :

- ✓ إظهار أهمية التدوير الوظيفي والهدف منه في الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.
- ✓ التعرف على أهمية تمكين العاملين في المكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.
- ✓ التعرف على دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين المكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.
- ✓ موضوع التدوير الوظيفي و دوره في تمكين العاملين له أهمية بالغة لكونه مرتبط بعدة قضايا وعلى رأسها اللامركزية الإدارية، وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المكتبة وتفوقها وإستمراريتها.

5- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إبراز واقع تطبيق التدوير الوظيفي في المكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.
- ✓ التعرف على واقع تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.
- ✓ التعرف على دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.
- ✓ تقديم عدة مقترحات وتوصيات التي من خلالها يتم معرفة التدوير الوظيفي ودوره في تمكين العاملين.

6- أسباب إختيار الموضوع

إنّ موضوع التدوير الوظيفي ودوره في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من المواضيع ذات الأهمية البالغة، التي يتوجب علينا دراستها والبحث في خباياها وما تحمله من طياتها، ولذا قمنا باختيار هذا الموضوع بناء على الأسباب التالية:

- ✓ هذا الموضوع يعد من المواضيع التي تخص الجانب الإداري الخاص بالمكتبات الجامعية.
- ✓ إنّ موضوع التدوير الوظيفي موضوع حديث بمعنى أنه لم يتم التطرق إليه والبحث فيه من طرف الباحثين وهذا مما جعلنا نبحث حول خباياه.
- ✓ إرتباط هذا الموضوع ضمن تخصصنا الدراسي وهذا لكونه يعالج ويختص بفئة العاملين بالمكتبات الجامعية.
- ✓ قلة البحوث المقدمة في الجامعات الجزائرية حول موضوع التدوير الوظيفي وتمكين العاملين.
- ✓ معرفة دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي حول تطبيق هذا الأسلوب على فئة العاملين.

7- الدراسات السابقة

أ. الدراسات السابقة الخاصة بالتدوير الوظيفي :

- الدراسة الأولى: دراسة الطالبتين " سيلية رعب وكاهينة حداد" تحت عنوان " أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية ، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة

مولود معمري تيزي وزو سنة 2019،¹ تم استخدام المنهج الوصفي التحليل لإنجاز هذه الدراسة وكانت

أبرز أهداف هذه الدراسة كما يلي :

✓ تقديم إطار مفاهيمي حول التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي.

✓ توضيح أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية

بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

✓ التعرف على مدى تقبل الموظفين لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

ومن أبرز النتائج التي تم التحصل عليها هذه الدراسة نجد :

✓ التدوير الوظيفي مطبق في الإدارة والموظفين يقومون به.

✓ توجد إستجابة عالية لدى الموظفين في الإدارة لفهم التدوير الوظيفي وتقبلهم لفكرة تطبيقه.

✓ من أسباب نجاح التدوير الوظيفي كفاءة الموظفين، و رغبتهم في التعلم.

• **الدراسة الثانية :** دراسة ناصرين فهد ناصر المدرع بعنوان " التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء

العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض

سنة 2014².

تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي

موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ومن أبرز أهداف هذه الدراسة نجد ما يلي :

1 سيلية رعب، كاهينة حداد، أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية ، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، تيزي وزو، 2019.

2 ناصرين فهد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014.

✓ التعرف على واقع التدوير الوظيفي بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض.

✓ واقع أداء العاملين بالإدارة العامة.

✓ الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض.

✓ يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض.

من أبرز النتائج التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة نجد :

✓ إتضح من خلال هذه الدراسة أن أفرد عينة الدراسة موافقون على واقع التدوير الوظيفي ومن أسباب نجاح ممارسته هي كفاءة الموظفين.

✓ أيضا أسلوب التدوير الوظيفي يساعد الموظفين على ترتيب أفكارهم والتخطيط لأعمالهم.

✓ هناك إستجابة عالية لدى الموظفين في الإدارة لتفهم أسلوب التدوير الوظيفي.

ب. الدراسات السابقة الخاصة بتمكين العاملين

• **الدراسة الأولى :** دراسة كريمة توفيق " تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسوق الغزلان

SCSEG سنة 2018¹ ؛ حيث تطرقت هذه الدراسة إلى دراسة تمكين العاملين في شركة الإسمنت

من خلال تقديم عدة فرضيات ، وللإجابة على هذه الفرضيات تم استخدام استبيان تم توزيعه على عينة

1 كريمة توفيق ، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسوق الغزلان SC SEG ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع فرع إدارة أعمال ، 2008.

حيث تمثلت هذه العينة في مجموعة من الأشخاص العاملين بهذه الشركة، تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي من أجل الوصول إلى نتائج لهذه الدراسة ، ومن بين أهداف هذه الدراسة نجد :

✓ تقديم إطار مفاهيمي عام حول مفهوم تمكين العاملين.

✓ التحديد الدقيق لتمكين العاملين وآثاره على الفرد والمنظمة معا.

✓ الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين وإيضاح الأسس والمبادئ التي يجب الإعتماد عليها من

طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة وتهيئتها لتمكين الموظف من خلال استراتيجية بعيدة المدى.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد :

✓ إن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة مما يزيد وينمي أهداف

المنظمة.

✓ إن فكرة التمكين لم تظهر بشكل مفاجئ بل ظهرت نتيجة التطور في الفكر الإداري الحديث.

• **الدراسة الثانية :** دراسة " صحراوي ميمية ولعجالي سناء " بعنوان أثر تمكين العاملين في أبعاد

التطوير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي CNAS

الوادي. سنة 2018¹، تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهذا لكونه يتماشى مع

الدراسة وقد استخدمت أدوات لجمع البيانات مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان حيث تم استخدام 102

عامل كعينة تم توزيع 40 استمارة إستبيان على أفراد العينة.

من أبرز أهداف الدراسة نجد :

1 صحراوي ميمية،لعجالي سناء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة

حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الوادي، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018.

✓ تسليط الضوء على مفهوم تمكين العاملين على أبعاد التطوير التنظيمي، بصفة عامة وعلى المؤسسة بصفة خاصة.

✓ تحليل ومعرفة اثر تمكين العاملين على أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة.

✓ التعرف على مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها :

✓ هناك إدراك لأهمية التمكن بالنسبة لعينة الدراسة بدرجة حسنة وقف لما يتماشى مع طبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذلك نظرا للمستوى التعليمي الذي يتمتع به أغلبية العاملين بالمؤسسة.

8- صعوبات الدراسة

إنّ الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا لهذا الموضوع الذي يختص بالجانب الإداري للمكتبات الجامعية هي قلة المراجع المتخصصة في مصطلح التدوير الوظيفي بالإضافة إلى عدم القدرة على تحديد مفهوم محدد للتدوير الوظيفي وهذا راجع إلى كثرة المفاهيم والمصطلحات المتداخلة، كما حدث وباء عالمي وهو فيروس كورونا (كوفيد 19) الذي تسبب في غلق كل مراكز المكتبات ومراكز المعلومات مما صعب علينا الوصول إلى مصادر المعلومات من أجل استكمال هذه الدراسة.

9- ضبط المفاهيم والمصطلحات

✓ **التدوير الوظيفي** : هو نقل العاملين من مكان عمل إلى مكان عمل آخر من أجل اكتسابهم قدرات وكفاءات وخبرات عالية في مختلف الوظائف والمهام المتاحة على مستوى المكتبة.¹

1 - نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016 ص 14.

- ✓ **التمكين** : هو دعم الفاعلية لدى العاملين من خلال حصولهم على الحرية والاستقلالية أثناء العمل، مع الحفاظ على تطوير أدائهم و رفع كفاءاتهم وزيادة خبراتهم في مختلف الوظائف والمهام.¹
- ✓ **تمكين العاملين** : هو منح العاملين سلطة واسعة في ممارسة المهام والوظائف وتحمل المسؤولية، وكذلك استخدام قدراتهم ومهاراتهم من خلال عملية التشجيع من أجل تحقيق أهداف المكتبة.²
- ✓ **المكتبات الجامعية** : عرفها المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبية والمعلومات بأنها مكتبة أو مجموعة أو نظام، من المكتبات تنشأ وتدعمه و تديره الجامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريب والخدمات والأبحاث³.

1- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 17.

2- أفندي عطية حسين، نفس المرجع، ص 17.

3- إبراهيم، مبروك السعيد، المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. 2009، ص 11.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض كافة المعلومات حول الدراسة من خلال تقديم إشكالية عامة وصياغة تساؤلات فرعية تساعدنا في الوصول إلى نتائج لهذه الدراسة ، كما أوضحنا أيضا الهدف من هذه الدراسة وأهميتها البالغة مع تقديم دراسات سابقة مشابهة لموضوع بحثنا هذا أيضا مع توضيح أهم المصطلحات والمفاهيم التي تم استخدامها بكثرة في دراستنا.

الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر المورد البشري أساس المكتبة والمورد الفعال لها، لذا لا بد من توفر قوى يد عاملة ذات كفاءات عالية لتحقيق أهداف المكتبة، هذا مما يجعل المكتبة إلى أيجاد أساليب وطرق جديدة لتنمية مهارات وكفاءات مواردها البشرية وتدريبهم على مختلف الوظائف والمهام المكتبية المتنوعة، والتي من بين هذه الأساليب نجد التدوير الوظيفي الذي يعد أسلوب فعال يتم فيه تناوب العاملين على مختلف الوظائف من أجل اكتسابهم مهارات وخبرات من أجل تحقيق أهداف المكتبة بشكل جيد.

وفي هذا الفصل سوف يتم التعرف على التدوير الوظيفي من خلال تقديم مفاهيمه والتطرق إلى أهميته وأهدافه البالغة في المكتبة.

1- مفهوم التدوير الوظيفي

أ. **التدوير لغة** : دار الشيء، دواراً، دورانا، استدار، أي بمعنى طاف حول الشيء وعاد إلى الموضع الذي ابتدأ منه.¹

ب. **اصطلاحاً** : يعرف التدوير الوظيفي على أنه تعريض العاملين الجدد على مجموعة من الوظائف المتعددة والمتنوعة داخل المكتبة، والذي يساعد ويساهم في التعرف على مختلف أنشطة العاملين الآخرين وكذلك بيئة العمل الجماعي.

ويعرف أيضاً التدوير الوظيفي على أنه أحد أشكال التدريب ضمن جهة عمل معين؛ حيث يتم عرض العاملين وفق جدول زمني محدد من أجل القيام بمهام محددة بغية التزود بخبرات ومعرفة مختلف المهام الأخرى المتواجدة ضمن المكتبة.²

ويعرف التدوير الوظيفي بأنه " أسلوب يتم فيه نقل العاملين سواء بين مهنتين أو أكثر مخططة لها من أجل اكتسابهم خبرات ومؤهلات ومهارات عالية تساهم في تحقيق أهداف المكتبة.³

ويعرف التدوير الوظيفي " هو نقل العاملين من عمل إلى عمل آخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل نتيجة الروتين والرتابة ، وزيادة امكانات التحفيز والأداء من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العاملين في المكتبة.

1 المعجم الوسيط، مصر: مكتبة الشروق الدولية، 2004.

2 محمد، علي نزار، " التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4 ، مجلد 5، العراق: جامعة زاخو، 2017. ص 1171.

3 نفس المرجع، ص 1171.

ويعرف التدوير الوظيفي أيضا على أنه : " نظام لترتيب العمل وفيه يكلف العاملین بأداء عمل محدد أو ممارسه مهام وظيفية محددة ومعينة بهدف تمكين العاملین ورفع كفاءاتهم ومهاراتهم نحو تحقيق أهداف المكتبة .⁴

كما يعرف التدوير الوظيفي على أنه نقل العاملین من عمل إلى آخر على أسس مدروسة من أجل رفع كفاءاتهم ، وغرضه الأساسي يكون في تنمية مهارات العاملین في المكتبة.

ويعرفه "هانغ" على أنه عبارة عن نقل جانبي للعاملین بین عدد من الوظائف والمهام المختلفة بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء واكتساب مهارات عالية في مختلف الوظائف والمهام الأخرى.⁵

يمكن القول بأن التدوير الوظيفي هو: نقل العاملین من وظيفة إلى وظيفة أخرى وفق شروط محددة من أجل القيام بمختلف المهام والوظائف المكتبية بغية رفع كفاءاتهم وقدراتهم ، وهذا مما يساهم في تحقيق أهداف المكتبة.

2- نشأة التدوير الوظيفي

إن جذور التدوير الوظيفي تعود إلى سنة 1987 ، حيث طرح الكثير من العاملین العديد من التساؤلات ، كما تركت في بدايتها معالم من الحيرة في أعمال الإدارة المركزية التي تعودت على سياسة التخصص لمدة طويلة، حيث كان هناك نموذجين للإدارة أحدهما يستخدم مفهوم التخصص (النموذج

4 خليل، البدوي، "التدوير الوظيفي"، الحوار المتمدن- العدد 3727: المحور : الإدارة و الإقتصاد، 2012 .
5 ماهر أحمد، "المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والافراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 200.

الإنجلوسكسوني) الذي يقوم على عدة دعائم التي كالما حافظت فيها علة فعاليتها وإنتاجتها لمدة طويلة والنموذج الآخر (النموذج الياباني) كان يعتد على سلوك الجماعة وروح الفريق لقد إستند الفكر الإداري الأنجلوسكسوني منذ القرن الثامن عشر للميلاد إلى فكرة التخصص، فالعاملون يميلون في البقاء في مجال وظيفي واحد، ففكرة التخصص إرتبطت بالفكر الاقتصادي الإنجليزي لآدم سميث في كتابه "بحث في ثورة الأمم"، وقد إرتكزت هذه الفكرة إلى مجموعة من المقومات التي تعتمد على أن تكرار العامل للوظيفة التي يمارسها وبشكل منظم تؤدي إلى زيادة كفاءته . وتطور مهارته وإكسابه للخبرة ما يحسن أداءه، كما أن إيجاد نظام للتخصص وتقسيم العمل داخل نشاط الإنتاجي ككل وداخل كل قسم لحدده أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج. إستمر هذا النموذج لعقود طويلة، التخصص أساس العمل الإداري والنظام المعترف بفعالية في المنظمات الإدارية في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية. أما النموذج الياباني يختلف نوعيا على النموذج الأنجلوسكسوني كونه يركز على الآتي: ⁶

✓ إنه استند على سياسة التنقل الوظيفي أي عدم التخصص في المهنة، فالعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المكتبة التي يعمل بها ما يكسبه تجربة ثرية.

✓ أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المكتبة والعمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به العاملين

6 نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016 . ص 14.

3- أهمية التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي من أحد الأساليب الحديثة للاستفادة من الموارد البشرية في مختلف مستوياتهم حيث، هذا الأخير يسعى إلى رفع الكفاءات والخبرات والإبداعات في أعمال المكتبة، كذلك يعد هذا الأسلوب من الحلول التي من شأنها القضاء على الروتين والرتابة والبيروقراطية المتكررة ضمن مختلف الأعمال والوظائف التي المكتبية التي يقوم بها العاملين ، حيث إن لهذا الأسلوب أهمية بالغة والتي يمكن أن تتمثل فيما يلي :⁷

✓ يساهم التدوير الوظيفي في زيادة تنوع مهارات العاملين من خلال تناوبهم على مختلف المهام والوظائف المكتبية المتنوعة.

✓ يكسب العاملين الذين يتم تدويرهم في العمل خبرات في جميع الوظائف المتاحة داخل المكتبة.

✓ تكمن أهمية التدوير الوظيفي في كونه أداة فعالة جدا في التطوير الوظيفي.

✓ إن التدوير الوظيفي يعد محفزا قويا للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في مختلف المهام و الوظائف المكتبية.

✓ تبرز أهمية التدوير الوظيفي في أن لها تأثير كبير على رفع مستوى الرضى الوظيفي للعاملين في المكتبة.

✓ يعمل التدوير الوظيفي على إشباع حاجيات العاملين وتحقيق طموحاتهم من خلال العمل في أعمال جديدة تصقل مهاراتهم و تكسبهم خبرات عالية.

7 علي سامي أبو الروس، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بعزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2014 ، ص 12.

✓ التدوير الوظيفي يشكف عن مزايا وإبداعات العاملين في المكتبة من خلال طرح الآراء و الأفكار وتبادل المعلومات .

✓ يحفز التدوير الوظيفي التحديات لدى العاملين وتحقيق قدرات جديدة لهم تساهم في تحقيق أهداف المكتبة.

✓ يضيف التدوير الوظيفي للعاملين الخبرة العالية مما يجعلهم يختبرون أنفسهم ويثبتون أنفسهم في الواقع.

✓ يحسن التدوير الوظيفي من أداء العاملين من خلال وضعهم عند مسؤولين جدد وأفكار جديدة مما يساعد في إطلاق إبداعاتهم التي من شأنها أن ترتقي بالمكتبة وهذا مما يسهم في تحقيق أهدافها بشكل جيد.⁸

✓ التدوير الوظيفي يستخدم في توظيف مجموعة من العاملين من أجل تهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل.

✓ يساهم التدوير الوظيفي في التطابق بين قدرات العاملين وواجباتهم وهو أداة فعالة لتنمية مهارات وأداء العاملين.

4- أهداف التدوير الوظيفي

أجمع الكثير من الباحثين على أن أهداف التدوير الوظيفي تكمن فيما يلي :

- ✓ تهدف عملية التدوير الوظيفي الى تجديد النشاطات وكذلك روح العمل وتجديد بيئة العمل ، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي تسعى إليه المكتبة.¹
- ✓ إن التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الخبرات بين العاملين وتحقيق الشفافية أثناء العمل وتحسين وتطوير أداء العاملين مما يساعد على الإرتقاء بالمكتبة وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها.
- ✓ يهدف التدوير إلى معالجة التغيرات المؤقتة غير المتوقعة في الجدول أو في سير العمل والتي قد تؤدي إلى ظهور نقص في عدد العاملين في مكان من القدر اللازم لإتمام العمل أو زيادة العدد في مكان آخر.
- ✓ التدوير الوظيفي يسعى إلى أحداث تغيير في مواقع العاملين ومهامهم وفق متطلبات العمل وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء.
- ✓ يهدف التدوير الوظيفي أيضا في كونه يعمل على اكتساب العاملين خبرات متنوعة ومهارات عالية وتوفيرها في مختلف المهام الأخرى.²
- ✓ يعمل التدوير الوظيفي على اجتناب حالات اليأس والإحباط لدى العاملين في المكتبة وتدني الإهتمام والإبداع وما قد ينتج عن ذلك من مخاطر قد تسبب مشكلات بالنسبة للمكتبة.
- ✓ يهدف التدوير الوظيفي أيضا في الخروج بالمكتبة من دائرة الركود السائد في صفوف العاملين.
- ✓ يعطي التدوير الوظيفي الحيوية والنشاط والمرونة للعاملين في المكتبة، ويساعد أيضا في القضاء على الخمول والتراخي ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

1 زكي ، ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام " الواقع والتطلعات والتحديات " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة : جامعة الدول العربية، 2010 ، ص 166.

2 ماهر أحمد ، مرجع سابق الذكر، ص 212.

✓ يسعى التدوير الوظيفي الى تمكين المكتبة من القيام بعمليات التأهيل والتدريب المستمر والمتنوع للعاملين عن طرق عرضهم على مختلف الوظائف والمهام.

ومن بين الأهداف الأخرى التي يسعى إليها التدوير الوظيفي نجد ما يلي :

أ. الحد من رتابة الوظائف و المهام :

الهدف الأول والأهم للتدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة وتكرار المهام والوظائف وذلك للقضاء على حالات الخمول والفشل لدى العاملين.¹

ب. تكوين العاملين الصالحين للمهام و الوظائف المناسبة :

إنّ نجاح المكتبة يعتمد على الإنتاجية أثناء القيام بالمهام المختلفة في حال وضعت العاملين ضمن الأماكن الصحيحة لهم، و بالتالي سوف تكون قادرة على تحقيق الإنتاجية والكفاءة و من ثمة تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

ت. تعريض العاملين إلى جميع الوظائف والمهام المكتبية : تتمثل في تدوير العاملين حول جميع المهام التي تقوم بها المكتبة من أجل معرفتهم لبيئة العمل وتنمية مهاراتهم واكتسابهم لخبرات تؤهلهم في خدمة وتحقيق أهداف المكتبة.²

ث. إختبار مهارات العاملين و كفاءاتهم : يجب قياس مدى مهارات العاملين ومعرفة الوظائف التي يتقنون أداءها بشكل جيد ومن ثمة يتم تعيينهم في تلك الوظائف التي يتقنونها.

1 منى عبد الرزاق عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 43.

2 محمد علي نزار، مرجع سابق الذكر، ص ص 1172، 1173 .

5- خطوات ومراحل تنفيذ التدوير الوظيفي

بناءً على الأهمية والأهداف التي سبق وتم ذكرها حول التدوير الوظيفي، فإن استخدام هذا الأسلوب أسلوب التدوير الوظيفي على العاملين يتم وفق مراحل وخطوات تتمثل في ما يلي :

أ. الإجراءات الأولية:

✓ لا بد من استخدام نظام التقييم المستمر من أجل تحديد العاملين الذين يتم تعريضهم وتدريبهم على مختلف الوظائف والمهام المكتبية.

✓ يتم تهيئة العاملين في المكتبة للتدوير الوظيفي.¹

✓ يتم تحديد المواقع والوظائف والمهام التي سوف يتم تعيين العاملين الذين يخضعون للتدريب وإعطائهم المعلومات اللازمة التي من خلالها يتم القيام بهذه الوظائف.

✓ البقاء على دراية وذلك بمعرفة المشاكل التي تواجه التدوير الوظيفي.

✓ خلق جو من المعاملة الحسن بين العاملين مع بعضهم البعض من أجل تقادي الملل والخمول.

ب. مرحلة إختيار وتهيئة العاملين للتدوير الوظيفي :

يتم في هذه المرحلة ما يلي :

✓ التحدث مع العاملين حول كافة المشاكل والمواقف التي يمكن أن تواجههم أثناء التدوير الوظيفي.²

1 الشريف علي فهد الفهد ، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية ، أكتوبر، 2011 ، ص 132.
2 فتحي عمراوي ، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية" دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحليم بن باديس، مستغانم، 2016 ، ص ص 12،13.

- ✓ إعطاء العاملين الوقت الكافي للتفكير في التغيرات التي من الممكن أن تحصل، كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار كل آرائهم و إقتراحاتهم.
- ✓ خلق نوع من العلاقات الحسنة بين العاملين ببعضهم البعض، وهذا مما يؤدي إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي.

ت.مرحلة إختبار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الإختيار :

يتم من خلال هذه المرحلة ما يلي :

- ✓ مراجعة معدلات أداء العاملين وتجميع كافة البيانات والمعلومات الخاصة بهم، وأيضا معرفة نقاط القوة والضعف لديهم أثناء القيام بمهامهم.
- ✓ حصر الوظائف والمهام المكتنية في جهة العمل حتى تستطيع المكتبة توزيع العاملين على مختلف الوظائف المتاحة.¹
- ✓ التحدث مع العاملين الذين سوف يتم تعريضهم للتدوير الوظيفي ، وكذلك عن سبب إختيارهم والمتوقع منه، أيضا من يمكنه أن يتراجع في حالة تعرضه إلى مشاكل ومواقف عصبية.

6- أنواع التدوير الوظيفي

- إن التدوير الوظيفي من أحد الأساليب الإدارية الحديثة الدس يستخدم في تنمية مهارات وكفاءات العاملين، حيث يتمتع هذا الأسلوب بأنواع عديدة ومختلف والتي نذكر منها ما يلي:²

1 جبر علي جبر أبو صبحة، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014 ، ص 12.

2 فتحي عمراوي ، مرجع سابق الذكر، ص 15.

❖ **التدوير الوظيفي من خلال المسار الوظيفي:**

إن هذا النوع من التدوير الوظيفي ينقسم بدوره إلى عدة أقسام و هي :

أ. **التدوير الوظيفي في بداية المسار الوظيفي :** يتم هذا النوع من التدوير الوظيفي في بداية

السنة من تعيين العاملين، و التي هدفها إعلام العاملين بمختلف الوظائف والمهام المكتيبة المتاحة.

ب. **التدوير الوظيفي في مراحل المسار الوظيفي :** هذا النوع من التدوير الوظيفي يتم ضمن

مراحل وخطوات المسار الوظيفي للعاملين بالمكتبة، والهدف من هذا النوع من التدوير الوظيفي هو زيادة

كفاءة العاملين ومهاراتهم في مجال بيئة العمل.³

❖ **التدوير الوظيفي من خلال الهيكل التنظيمي للمكتبة :**

يعتمد هذا النوع من التدوير الوظيفي على الهيكل التنظيمي للمكتبة، حيث أن هذا الأخير ينقسم

إلى أقسام وهي :

أ. **التدوير الوظيفي الرأسي :** يقصد به تدوير العاملين من وظيفة حالة إلى وظيفة يقوم بها عامل

من مستوى ورتبة أعلى لمعرفة النشاطات والمهام التي يقوم بهذا هذا العامل.

ب. **التدوير الوظيفي الأفقي :** يقصد بهذا النوع من التدوير الوظيفي : تدوير العامل من وظيفة

أو مهمة إلى وظيفة يقوم بها عامل آخر لهما نفس المستوى والرتبة الوظيفية.⁴

❖ **التدوير الوظيفي من خلال المدة الزمنية :**

ينقسم هذا النوع من التدوير الوظيفي بدوره إلى قسمين رئيسيين و هما :

أ. **التدوير الوظيفي السريع والقصير :**

3 جبر علي جبر أبو صبحة، مرجع سابق الذكر ، ص ص 15، 16.

4 فتحي عمراوي ، مرجع سابق الذكر، ص 16.

يتم فيه تدوير العاملين الحديثين بين مجموعة الوظائف والمهام المكتبية المختلفة، على أن لا تتجاوز مدة هذا التدوير السنة، و الهدف من هذا التدوير الوظيفي هو إكتساب العاملين مهارات عالية وقدرات تؤهلهم إلى خدمة وتحقيق أهداف المكتبة بشكل لائق.⁵

ب. التدوير الوظيفي الطويل والبطيء :

هذا النوع من التدوير الوظيفي يتم فيه تدوير العاملين على مختلف الوظائف والمهام المكتبية طوال فترة حياتهم الوظيفية كاملة حيث يوقعون في كل وظيفة على مدة زمنية معينة ومناسبة تتفق مع طبيعة الوظائف والمهام المختلفة.

7- عوامل نجاح التدوير الوظيفي

توجد عدة عوامل تؤدي إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي في المكتبة والتي من بينها:

- ✓ التخطيط الجيد والدقيق لأسلوب التدوير الوظيفي للعاملين بالمكتبة.
- ✓ نقل عدد محدد من العاملين عبر مختلف الوظائف والمهام حتى لا تحدث مواقف قد تعطل سيرورة العمل.⁶

- ✓ إعطاء العاملين معلومات حول مفهوم التدوير الوظيفي وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.
- ✓ أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومستمر ومنظم مع مراعاة المدة الزمنية المناسبة لذلك.
- ✓ أن يتم مشاركة العاملين ومعرفة آرائهم من حيث تطبيق التدوير الوظيفي.

5 الشريف علي فهيد فهد الفعر ، مرجع سابق الذكر ، ص 135.

6 ميسون عبد الله أحمد ، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير تنمية الموارد البشرية ، العدد 3، مجلة جامعة التنمية البشرية ، جامعة الموصل ، ص 303.

✓ استخدام أساليب وطرق أخرى غير أسلوب التدوير الوظيفي، مثل أسلوب الإثراء الوظيفي للعاملين حتى يساهم في تحقيق أهداف المكتبة.

✓ من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدوير الوظيفي أيضا أن يتم تدوير العاملين ضمن الوظائف والمهام المكتبية المتشابهة.

8- أبعاد و متطلبات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي من أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطوير مهارات وكفاءات العاملين، كما يعتبر أيضا وسيلة فعالة في تدريب العاملين على مختلف الوظائف والمهام المكتبية المتنوعة، كما أنه يعد أحد الاستراتيجيات التي تستخدمها المكتبة في تطوير أداء العاملين، ولتطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل صحيح يتطلب ذلك عدة أبعاد ومتطلبات وهي:⁷

أ. **التدريب وتطوير الأداء** : تقوم كل المؤسسات والتي من بينها المكتبات الجامعية باستخدام أفضل السياسات التدريبية، ووضع مختلف الأنشطة التي من خلالها يتم تنمية العاملين وزيادة قدراتهم ومواهبهم، وتطوير أدائهم من أجل تحقيق أهدافها، حيث يعد التدريب على أنه وسيلة لتزويد العاملين بالمعلومات والخبرات والمواهب العالية في مختلف الوظائف والمهام المكتبية المتاحة، بهدف إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك العاملين والناجمة عن عدم مقدرتهم على الأداء الجيد والمنتقن وقف السلوك المرغوب فيه من طرف المكتبة.

7 حسن رواية، إدارة الموارد البشرية الرؤية المستقبلية، الإسكندرية: دار الجامعية، 2004-2005، ص53.

ب. **تصميم الوظائف** : تصميم الوظائف هو عملية تقييم وترتيب أنشطة وأعمال المكتبة إلى عدة مهام ووظائف على أن يراعى عند تصميم الوظائف مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمكتبة، وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية.

وتصميم الوظائف له هدفان وهما : تحقيق متطلبات المكتبة من أجل تحيقي الكفاءة والإنتاجية وجودة الأداء والخدمات التي تقدمها، وتحقيق أهداف ورغبات العاملين والمستفيدين من خدماتها النوعية. وتكمن أهدنية تصميم الوظائف في أنها تأثر على الأداء في بعض المهام وخاصة تلك التي يكون فيها تحفيز العاملين أكثر مما يشكل فروقات كبيرة في الأداء والرضى الوظيفي.⁸

ت. **الإستقطاب** : يعد إستقطاب وظيفة من وظائف الموارد البشرية بحيث يعرف على أنه" تلك العملية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والاجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من العاملين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ويكمن الهدف من الاستقطاب في ضمان تزويد المكتبة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات لإختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة، تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية⁹ وكذا تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية. وللحصول على الأيادي العاملة لعملية الاستقطاب يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المكتبة إلى مصادر داخلية مثل الترقيات، التدوير أو النقل، العاملون السابقون أو مصادر خارجية مثل الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات، المدارس أو المعاهد، وهنا تبرز مكانة التدوير الوظيفي بإعتباره مصدر من مصادر الإستقطاب من داخل المكتبة

8 عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص80.

9 حسن رواية ، مرجع سابق الذكر ، ص 55.

عن طريق تدوير أو نقل العاملين من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في المكتبة.

9- مزايا التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي من أحد الأساليب الحديثة للاستفادة من الموارد البشرية في مختلف مستوياتهم حيث هذا الأخير يسعى إلى رفع الكفاءات والخبرات والابداعات في أعمال المكتبة، كذلك يعد هذا الأسلوب من الحلول التي من شأنها القضاء على الروتين و الرتابة، والبيروقراطية المتكررة ضمن مختلف الأعمال والوظائف المكتبية ، حيث أن هذا الأخير يمتلك عدة مزايا يختص بها ومن بين هذه المزايا نجد ما يلي :¹⁰

✓ يساعد المسؤولين على إكتشاف المواهب الخفية للعاملين : تم تصميم التدوير الوظيفي لفحص العاملين لمجموعة واسعة من المهام التي يقومون بها من خلال نقلهم عبر مختلف الوظائف المتنوعة في المكتبة، بحيث يكسبهم الوعي حول أسلوب العمل داخل المكتبة.¹¹

✓ يساعد العاملين على إكتشاف مهاراتهم : في بعض الأحيان لا يدرك العاملون ما يرغبون بالقيام به حتى يكون لهم رغبة معينة في وظيفة محددة ، إذا كان هدفهم هو التدوير عبر مختلف الوظائف والمهام المكتبية المتنوعة، لذا فهم يحصلون على فرصة أكبر في استكشاف مهاراتهم ومواهبهم وامكانياتهم الخفية.

10 إيمان علي أحمد الحياي، " واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية دراسة إستطلاعية لآراء عينة

العاملين في مصر في الرافيدين في جامعة الموصل للتنمية والإستثمار " ، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 119 - ، المجلد 37، جامعة الموصل، 2018 ، ص136 .

11 زكي ، ناصر، مرجع سابق الذكر ، ص 133.

✓ يحدد المعرفة والمواقف والمهارات : التدوير الوظيفي يساعد العاملين في تحصيل المعرفة وتنمية المهارات والتصدي للمواقف التي من الممكن أن تحصل لهم، وأيضا يمكن استخدامه في من يمكن أن يمكنه في تحسين أدائه وتطوير كفاءته نحو الأفضل.¹²

✓ تحفيز العاملين على مواجهة التحديات الجديدة : عندما يتعرض العاملين لوظائف مختلفة أم مهام جديدة ، فإنهم يسعون إلى تقديم أفضل ما لديهم من أجل تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتسابهم خبرات متنوعة في شتى مختلف الوظائف والمهام .

✓ تحميل التنمية الشاملة للمكتبة :

هي من أحد الاستراتيجيات التي تجعل العاملين أكثر قيمة لدى المكتبة.

✓ يساعد محاذاة الكفاءات مع المتطلبات :

محاذاة الكفاءات مع المتطلبات تعني توجيه الموارد البشرية من وأين المطلوب، وقيم العاملين في المكان الذي تستخدم فيه كفاءاتهم ومهاراتهم بأقصى حد ممكن.

10- سلبيات التدوير الوظيفي

على الرغم من المزايا التي يتمتع بها أسلوب التدوير الوظيفي إلا أن هذا الأخير لديه سلبيات قد تعود سلبا على المكتبة و تعرقل سيرورة أعمالها ونشاطاتها ومن بين هذه السلبيات نجد:

✓ من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العاملين من مهمة ذات مستوى أكبر

إلى مهمة ذات مستوى أقل.¹³

12 منى عبد الرزاق ،عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير، كلية التربية ، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2017 ص 57.

13 عمر وصفي عقيلي ، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1 ،عمان : دار وائل، 2005،ص ص 551،550.

- ✓ قد يؤدي التدوير الوظيفي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة مسؤول المكتبة.
- ✓ قد يشعر العاملون الخاضعون للتدوير الوظيفي بعدم القدرة على الإستقرار ضمن وظيفة محددة، مما يؤدي إلى ضعف حصولهم على فرص أكبر لكسب الترقيات.
- ✓ قد يتسبب التدوير الوظيفي إلى ظهور مشكلات صحية واجتماعية في صفوف العاملين بالمكتبة.
- ✓ اختيار العامل الخاطئ الذي يسوء استخدام المعلومات، مما يصعب الحصول على العامل المناسب والمرشح للتدوير الوظيفي عبر الوظائف والمهام المكتبية.¹⁴
- ✓ هدر الكثير من الوقت والجهد في إقناع وتحفيز العاملين على التدوير الوظيفي.

14 غنية بن شيف بن سعيد النعمانية، تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، 2013، ص21.

خلاصة

في ختام هذا الفصل نرى بأن التدوير الوظيفي هو أسلوب حديث يعمل على نقل العاملين بالمكتبة من مكان عمل إلى مكان عمل آخر من أجل تعزيز قدراتهم و مواهبهم، كما أن لهذا الأخير أهمية بالغة جدا في كونه يساهم في تطوير أداء العاملين وهذا مما يضمن تحقيق المكتبة لأهدافها بشكل لائق.

الفصل الثالث

تمهيد

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم التي نالت الإهتمام الكبير بالنسبة للمكتبات الجامعية، حيث تعمل المكتبات الجامعية على تبنى هذه المفاهيم من أجل تحقيق أعلى درجات الفعالية و النجاح، ويعتبر تمكين العاملين من بين هذه الأساليب التي تستخدمها المكتبات الجامعية في تحقيق أهدافها وهذا عن طريق منح العاملين الحرية والسلطة، وكذلك مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات ، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تقديم مفاهيم لتمكين العاملين وإظهار أهميته كما سوف نقوم بإظهار الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في تمكين العاملين.

1- مفهوم تمكين العاملين

أ. التمكين لغة :

التمكين لغة يعني التقوية أو التعزيز ويعني تعزيز الإستقلالية الذاتية ، والتركيز على العاملين بالمكتبة ومنحهم القوة والمعرفة والمعلومات، وكذلك حمايتهم من أي سلوك طارئ قد يحدث أثناء القيام بمهامهم.¹

يتضح من خلال هذا التعريف أن التمكين هو جعل العاملين في المكتبة يتمتعون بحرية كافية واستقلالية أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية ، وكذلك منحهم القدرة على إتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحقق أهداف المكتبة.

ب. التمكين إصطلاحاً :

يعرف العالم " أفندي " التمكين هو إعطاء العاملين سلطة واسعة في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في إستخدام مواهبهم، عن طريق تشجيعهم وتزويدهم بمختلف المعلومات الكافية لأداء مهامهم الوظيفية.²

ويعرف التمكين أيضا على أنه إعطاء دور حقيقي للعاملين بواسطة بناء تصميم العمل بطريقة تمنحهم القدرة على إتخاذ القرارات داخل المكتبة، ومواجهة المشاكل والمعوقات التي من المحتمل حدوثها أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية.³

1 الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الأردن، 2012، ص 21.

2 أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 17.

3 أحمد المعاني، أحمد عريقات و آخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2001، ص183.

ت. تمكين العاملين :

تعددت تعريفات تمكين العاملين في الفكر الإداري الحديث بتعدد الباحثين كل حسب وجهة نظره وبناء على ذلك سوف نوضح بعض ما جاء في هذه التعريفات حول تمكين العاملين:

عرفة **Harve و Brown** على أنه استراتيجية حديثة هدفها إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين في المكتبة، و كذلك مشاركتهم الرؤية المستقبلية للمكتبة وهذا لإنجاحها الذي يعتمد على كيفية تكامل العاملين مع رؤية المكتبة وأهدافها.¹

وعرفه **Cole** على أنه عملية اكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات، وكذلك الإسهام في وضع الخطط الخاصة التي تمس العاملين، واستخدام الخبرة الموجودة لديهم من أجل تحسين أداء المكتبة. يعرفه أيضا على أنه منح العاملين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية. وكذلك استخدام مواهبهم وقدراتهم من خلال تشجيعهم وإعطائهم المعلومات اللازمة حول مختلف الوظائف والمهام التي يقومون بها.²

يعرف تمكين العاملين على أنه زيادة قدرة العاملين على إتخاذ القرارات ، وذلك من خلال مشاركتهم المعلومات والمعرفة ومنحهم حرية التصرف والقدرة على تحمل المسؤولية و إستخدام مهاراتهم و ابداعاتهم والتي من شأنها تحقيق أهداف المكتبة.³

1 باسم عبد الحسين ، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية في عينة لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود و الخزانات العراقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ع31 ، 2012 ، العراق ، ص.64

2 عماد على المهارات ، أثر تمكين العاملين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر، عمان : الأردن، 2014 ، ص.64.

3 أفندي عطية حسين ، مرجع سابق الذكر، ص 19.

يعرف أيضا تمكين العاملين على أنه منح العاملين سلطة مؤقتة، أو دورا وظيفيا لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدي ذلك على جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التي سوف يتم الوصول إليها عند تطبيق أحد الآراء.

من التعريفات الأخرى لتمكين العاملين: هو عبارة عن دعم الفعالية عند العاملين من خلال تمكينهم من الحصول على استقلالية ضمن بيئة العمل مع الحرص على أن يحافظوا على تطوير آرائهم، والاستفادة من خبرتهم لتحقيق أهداف المكتبة المطلوبة.

2- أهمية تمكين العاملين

التمكين عنصر ضروري في زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال سعي المكتبة في استخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين و الحصول على أفضل الإبداعات ، لذا فالتمكين هو جزء مهم من أجل إحراز تقدم المكتبة وتحقيق أهدافها بشكل جيد.

يعد التمكين مبدأ أساسيا للتعلم من خلال اعتماده على الإبداع وروح التطور بشكل دائم ، إذ من شأنه أن يجعل العاملين ذو خبرة وكفاءة عالية تساهم في تطوير المكتبة عن طريق منحهم الحرية اللازمة في أداء مهامهم ووظائفهم على قدر من المعرفة والتشارك فيما بينهم ، كما أن تحسين الانتاجية يأتي من خلال تمكين العاملين بإعطائهم الموقع الملائم في العمل ، و تزويدهم بكافة المعلومات والملاحظات ، وهذا بدوره يجعل العاملين يلتزمون بالعمل ، والإبداع ، وتطوير المكتبة ، وتحقيق أهدافها وللتمكين مبررات مهمة نذكر منها :¹

1 عبد السلام ابو قحف، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة و النشر: بيروت ،لبنان، 2001، ص251.

أ. مبررات واقعية وعلمية :

يقصد بها جميع السلبيات التي تعاني منها المكتبة ، والمتمثلة في المركزية الشديدة ، وهرمية المستويات ، وطول خطوط الاتصال المباشر سرية المعلومات ، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للعاملين بالمكتبة، مما يعيق تحقيق أهدافها والوصول إلى الغاية التي تسعى إليها.

ب. مبررات تطويرية وإستراتيجية :

يقصد بها التنبؤ بالمستقبل وملاحمه عبر الدراسات والبحوث لبناء مكتبة عصرية متمكنة ، ويعتمد التمكين فلسفة ، ومنهج في إدارة العاملين بالمكتبة.

وتكمن أهمية تمكين العاملين فيما يلي :¹

✓ توفير فرص لتطوير مهارات وكفاءات العاملين.

✓ يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمكتبة كونه يساهم في تطوير قابلات العاملين ، وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمكتبة.

✓ يعتبر التمكين ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة ضمن محيط المكتبة لذا فهو يكسبها مرونة أكبر ويمكنها من التكيف السريع.

✓ وسيلة لرفع فرص الإبداع و الابتكار لدى المسيرين، خاصة فئة العاملين ، ففي حالة تمكينهم ينمي العاملين طريقة تفكيرهم، ويطوروا مدى قدراتهم في تحقيق أهداف المكتبة

1 الدوري زكريا مطلق، على صالح أحمد ، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع : الأردن ، 2009 ، ص 29.

✓ بالإضافة إلى ذلك فالتمكين يعد استراتيجية حتمية وملحة من طرف المكتبات لتحسين أداء العاملين ورفع قدراتهم من أجل تحقيق أهدافها، كما أنهم يعمل على خفض مستوى الأخطاء التي من المتوقع حصولها أثناء قيام العاملين بمهامهم ووظائفهم.

✓ يساهم التمكين في بناء الثقة في نفوس العاملين.

✓ يحقق التمكين إرضاء العاملين وأشعارهم بالإنتماء وبالتالي إستمرارهم في العمل لمدة أطول، وبإستغراق واسع وبدوافع ذاتية ورغبة وإتقان ، وهذا مما يؤدي إلى رفع الأداء في تحقيق أهداف المكتبة.¹

✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمكتبة، وهذا مما يزيد من فعالية عمليات الاتصال بين العاملين ومشاركتهم المعلومات وخفض زمن إتخاذ القرارات.

✓ إحساس العاملين بالقدرة على تحمل المسؤولية وعلى اتخاذ القرارات ، وأن أداءهم مرتبط بالنتائج التي سوف يتحصلون عليها أثناء القيام بمهامهم ووظائفهم.

✓ ومن خلال هذه النقاط يتضح لنا أن لتمكين العاملين دور بالغ في رفع الكفاءة وقدرات العاملين بالمكتبة وهذا عن طريق منحهم السلطة والحرية اللازمة ، وأيضا مشاركتهم المعلومات التي من شأنها أن تخدم مصلحة المكتبة مما يجعلها متمكنة وهذا يمنحها ميزة تنافسية عالية.²

1 الدوري زكرياء مطلق، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، العدد48، 2014، ص 93.

2 الدوري زكرياء مطلق ، علي صالح أحمد، مرجع سابق ، ص 31.

3- أهداف تمكين العاملين

يعتبر التمكين من أحدث المداخل الرئيسية في الفكر الإداري ، وذلك كونه يشير على أنه رفع كفاءات ومهارات العاملين، من خلال منحهم السلطة والحرية في أداء مهامهم التي هم موكلون بها، كما أن مفهوم التمكين يعني زيادة قدرة العاملين في المكتبة في التعامل مع المواقف التي من شأنها أن تحدث وتحمل مسؤولية نتائجها.

وهنا يشير الباحثين على أن لتتكين العاملين أهداف عديدة تعود إيجابيا على المكتبة ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:¹

✓ يهدف التمكين إلى رفع الدوافع وكذلك تقليل الأخطاء التي من الممكن وقوعها، وجعل العاملين يتحملون مسؤوليات مهامهم ووظائفهم ونتائجها.

✓ يعمل التمكين على زيادة فرص الإبداع والإبتكار في صفوف العاملين، مما يساهم في رفع قدراتهم ومواهبهم وتوظيفها في خدمة المكتبة وتحقيق أهدافها.

✓ يهدف التمكين إلى منح العاملين نفوذا واسعا من خلال إعطائهم السلطة والمسؤولية.

✓ المساهمة في زيادة الإلتناء الداخلي للعاملين بالمكتبة من خلال مشاركتهم المعلومات ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات، التي من شأنها أن تزيد من القدرة الإنتاجية للمكتبة وهذا مما يساعد في تحقيق أهداف المكتبة.²

✓ يقوم تمكين العاملين على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات أثناء أداءهم لأعمالهم و مهامهم

✓ تقليص الأعباء على الإدارة و تفرغها في التخطيط الإستراتيجي وتطوير بيئة العمل بالمكتبة.

1 مازن ، عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ، الأردن ، عمان ، . 2006 ، ص 1.

2 باسم عبد الحسين ، مرجع سابق الذكر، ص 66.

من خلال هذه الأهداف التي قدمناها يتضح أن تمكين العاملين يهدف تمكين العاملين منهج متكامل إلى إستغلال الطاقات الكامنة للعاملين وتسخيرها في خدمة مصالح المكتبة وتحقيق أهدافها ، من خلال منحهم السلطة والحرية الكافية أثناء قيامهم بمهامهم ، وأيضاً مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم المعلومات اللازمة التي من شأنها أن ترفع كفاءة العاملين وتحقيق غاية المكتبة بشكل جيد.

4- أبعاد تمكين العاملين

إن التغييرات التي دائماً ما تحدث في بيئة العمل من أحد أهم الأسباب التي جعلت المكتبة تهتم بتمكين العاملين ، الذي هو أصبح من ضمن الأساليب المهمة خاصة في القرن الحالي وهذا لكون التمكين يمنح العاملين الكثير من الحرية والسلطة عند قيامهم بمهامهم ووظائفهم العملية؛ حيث أن هناك عدة مواصفات في حال توفرها على العاملين بالمكتبة تجعلهم على ثقة تامة بأنهم أشخاص متمكنين وهذه المواصفات في الحقيقة هي عدة أبعاد.

غير أن هناك بعض الباحثين المتخصصين منهم من قال بأن لتمكين العاملين بعدين إثنين وهما:¹

أ. **البعد المهاري:** يقصد بالبعد المهاري إكتساب العاملين بالمكتبة قدرات ومواهب جديدة ومتنوعة فائقة من خلال عمليات التدريب التي تقوم بها المكتبة للعاملين، وهذا عن طريق منحهم المزيد من السلطة والحرية والثقة المطلقة أثناء القيام بأعمالهم ، ومهامهم الوظيفية من أجل خدمة مصلحة المكتبة وتحقيق أهدافها بشكل أفضل ، وأيضاً مشاركتهم المعلومات اللازمة حول مختلف المهام والوظائف التي يقومون بها وتحمل مسؤوليات نتائج أعمالهم.

1 السكارنه وآخرون ، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات الصحية -دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن -تتمية الرافدين، 2014، المجلد36، العدد 115 ، ص51.

ب. **البعد الإداري**: يقصد بالبعد الإداري إعطاء العاملين الحرية والصلاحيات اللازمة ومنحهم حق إتخاذ القرارات ، التي بدورها تؤثر على أعمالهم بشكل مباشر ، ويجب على المكتبة أن تمنح هذه الإستقلالية إلى كافة مستوياتها الإدارية من أجل تحقيق أفضل نتائج التي من شأنها أن تزيد من تحقيق غاية المكتبة.

وهناك من الباحثين من قالوا بأن لتمكين العاملين أبعاد عديدة ويمكن إيضاحها فيما يلي:¹

أ. **المشاركة بالمعلومات** : تعد المشاركة بالمعلومات من أحد أهم الأبعاد الرئيسية في تمكين العاملين أي أن مشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة حول مختلف الوظائف والمهام المكتبية يضمن ذلك اتخاذ قرارات صحيحة ، لذا لن يكون هناك تمكين للعاملين ناجحا ما لم يكن لديهم القدرة والامكانية اللازمة في الحصول على المعلومات الكافية حول وظائفهم ومهامهم وذلك لضمان السير الحسن للمكتبة وبالتالي تحقيق أهدافها.²

ب. **الحرية والإستقلالية** : يقصد بها منح العاملين المزيد من السلطة والحرية والاستقلالية اللازمة أثناء أدائهم لمهامهم ؛ حيث أن منح حرية التصرف قد تساعد العاملين على إخراج طاقاتهم الكامنة وبالتالي تنمو روح الابداع و الابتكار في بيئة العمل ، و هذا مما يساهم في تطوير الوظائف و المهام المكتبية مما يخدم مصلحة المكتبة ويجعلها متمكنة ، وبمنحها ميزة تنافسية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تسعى إليها.³

1 بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن، 2010، ص303.

2 عيسى قعادة ، رعد عبد الله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن، 2008، ص 225.

3 شائع بن سعد مبارك القحافي، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية : ،القاهرة ، مصر ، 2015 ، ص49.

ت. **التحفيز** : يقصد بالتحفيز هو مجموعة المواد المادية والمعنوية للعاملين التي من شأنها أن تنمي روح المبادرة والابداع في صفوف العاملين ، وهذا مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الانتاجية للمكتبة وزيادة القدرات ومواهب العاملين ، وأيضا تقليل هدر موارد المكتبة على أشياء غير هادفة ، حيث أن هناك عدة دراسات أثبتت أن الحوافز المادية والمعنوية لها دور في تمكين العاملين من خلال أنها تزيد من دافعيتهم وانتمائهم للمكتبة ، إضافة إلى ذلك فإن التحفيز هو أسلوب جديد يساهم في تحسين الأداء للعاملين ويمكنهم في مختلف الوظائف والمهام المكتبية.

ث. **الإلتزام** : يمكن الأخذ بعين الاعتبار هذا البعد كونه من خلال اكتشاف الافتراضات عن مدى التزام العاملين لأسلوب محدد للتمكين ؛ حيث يعد هذا البعد متصلا بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز العاملين على أداء مهامهم وزرع الثقة بالنفس وتوفير كافة الاحتياجات اللازمة لهم من أجل القيام بمهامهم ووظائفهم بشكل يهدف إلى تحقيق أهداف المكتبة.

5- أنواع ومستويات تمكين العاملين

يعد التمكين مبدأ أساسي للتعلم من خلال اعتماده على الابداع وروح التطور بشكل دائم ، إذ من شأنه أن يجعل العاملين ذو خبرة وكفاءة عالية تساهم في تطوير المكتبة عن طريق منحهم الحرية اللازمة في أداء مهامهم ووظائفهم على قدر من المعرفة والتشارك فيما بينهم ، كما أن تحسين الانتاجية يأتي من خلال تمكين العاملين باعطائهم الموقع الملائم في العمل ، وتزويدهم بكافة المعلومات والملاحظات ، وهذا بدوره يجعل العاملين يلتزمون بالعمل ، والابداع ، وتطوير المكتبة ، وتحقيق أهدافها.¹

هذا ولتمكين العاملين عدة أنواع ومستويات والتي نذكر منها ما يلي :

1 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق الذكر، ص 320.

أ. أنواع تمكين العاملين :

تنقسم أنواع تمكين العاملين إلى عدة أنواع نذكر منها ما يلي ¹:

- **التمكين الظاهري** : يشير التمكين الظاهري إلى قدرة العاملين على تقديم أو طرح وجهة نظر حول مختلف المهام والوظائف المكتبية والأنشطة التي تقوم بها المكتبة، حيث تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من ضمن المكونات الرئيسية للتمكين الظاهري.
- **التمكين السلوكي** : يشير إلى قدرة العاملين على العمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات والعوائق التي من المتوقع حدوثها، وكذلك جمع البيانات اللازمة حول مشاكل العمل واعطاء الحلول المناسبة وهذا مما يساهم في اكتساب العاملين لقدرات ومواهب تعمل على خدمة مصلحة المكتبة.²
- **التمكين المتعلق بالنتائج** : يشمل هذا النوع من التمكين قدرة العاملين على تحديد الأسباب التي من شأنها أن تؤدي إلى ظهور المشكلات وبالتالي يتم تداركها و حلها قبل أن تقع.

ب. **مستويات تمكين العاملين** : لقد قسم الباحثون المختصون مستويات تمكين العاملين إلى ثلاثة

مستويات و هي ³:

- **المستوى الأول** : في هذا المستوى يطلب من العاملين عدد محدد من المعلومات أو تقديم وجهة نظر أو رأي حول بعض جوانب القرارات، وبالتالي في هذا المستوى لا يستطيع العاملين تقديم حلول لوضع حد لهذه المشكلات.

1 يحي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الاقتصادية ، القاهرة ، مصر ، ط2، 2009 ، ص7.

2 أفندي عطية حسين، مرجع سابق الذكر، ص 26.

3 الطنجي سعيد محمد عبد الله، أثر تمكين العاملين على أداء فرق العمل، دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية بعمان، كلية الدراسات العليا، 2015، ص 201.

- **المستوى المتوسط** : في هذا المستوى يتم استشارة العاملين ومعرفة آرائهم من خلال تقديم تفاصيل حول هذه المشكلات، وهنا يتم ايجاد حلول ووضع حد لهذه المشكلات.
- **المستوى الأعلى** : في هذه المستوى يتم اعطاء العاملين و منحهم السلطة حرية التصرف واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تخدم مصلحة المكتبة.

6- مبادئ تمكين العاملين

التمكين عنصر ضروري في زيادة الكفاءة الانتاجية من خلال سعي المكتبة في استخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين والحصول على أفضل الابداعات ، لذا فالتمكين هو جزء مهم من أجل احراز تقدم المكتبة وتحقيق أهدافها بشكل جيد.

يعد التمكين مبدأ أساسي للتعلم من خلال إعماده على الإبداع وروح التطور بشكل دائم ، إذ من شأنه أن يجعل العاملين ذو خبرة وكفاءة عالية تساهم في تطوير المكتبة عن طريق منحهم الحرية اللازمة في أداء مهامهم ووظائفهم على قدر من المعرفة والتشارك فيما بينهم .

هذا ولتمكين العاملين مبادئ أساسية حيث يرى الباحث " Stirr " من أن مبادئ التمكين ما هي

إلا مشتقة من كلمة " Empowre " ومن بين هذه المبادئ نذكر ما يلي :¹

- **الاحترام** : يقصد بالاحترام عدم تمييز العاملين فيما بينهم لأي سبب كان ، وأنهم ينتمون إلى بيئة عمل واحدة من خلال التحلي بروح الفريق والذي من شأنه أن يعمل على التطوير من خلال تبادل المعلومات و طرح الآراء فيما بينهم مما يعزز قدراتهم ومواهبهم .

1 عبد الباسط حسونة ، وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، مجلة تنمية الرافدين الموصل، العدد 115، مجلد 36: العراق، 2014، ص51.

• **التعلم** : يجب على العاملين التعلم وذلك لمصلحتهم كون التعلم يرفع من مدى كفاءاتهم من خلال اكتسابهم معلومات و معرفة جديدة يمكن تجسيدها في خدمة مصالح المكتبة وتحقيق أهدافها.¹

• **الدافعية** : على الإدارة في هاته الحالة تشجيع العاملين من خلال منحهم الحرية وهذا مما ينمي روح الابداع والابتكار لدى العاملين بالمكتبة، وهذا باستخدام كافة الأساليب المتنوعة التي تستخدمها المكتبة في جعل العاملين متمكنين من مهامهم ووظائفهم بشكل لائق وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكتبة.

• **الرغبة في التغيير** : يأتي التغيير من خلال إقتناع العاملين بفكرة التمكين وذلك من خلال استخدام كافة الأساليب الممكنة من أجل تطوير أساليبهم العملية واكتسابهم مهارات فائقة تهدف إلى خدمة مصلحة المكتبة.

• **وضوح الهدف** : إن أساس عملية التمكين هو الاستخدام المخطط، والموجه للامكانيات الابداعية والابتكارية للعاملين بالمكتبة.²

7- أسباب تمكين العاملين

يعتبر التمكين من أحد الاستراتيجيات الحديثة التي تستخدمها المكتبة في تطوير قدرات و مواهب

العاملين وهناك العديد من الأسباب التي تجعل المكتبة تتبنى عملية التمكين و منها:³

1 الطنجي سعيد محمد عبد الله، مرجع سابق ، ص 203.

2 عبد الباسط حسونة ، وآخرون، مرجع سابق، ص 53.

3 محمد أحمد الطراونة ، محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك

التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة: ، الأردن، المجلد

38، ع2، 2011، ص484.

- ✓ الاستغلال الأمثل للعاملين في تحقيق أهداف المكتبة.
- ✓ إطلاق قدرات العاملين الابداعية والابتكارية والاستفادة منها في تطوير بيئة العمل.
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين واحساسهم بالانتماء للمكتبة.
- ✓ منح العاملين مسؤوليات أكبر من أجل تدارك الأعمال والقيام بمهام ووظائف بشكل لائق وهذا مما يساهم في تطوير الخدمات المكتبة.
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

8- فوائد تمكين العاملين

إن فوائد التمكين تشمل العاملين الذين يشعرون بأهمية الوظيفة ومهامها، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له كفرصة في تنمية مهاراته وقدراته وتطويرها ، كما تشمل أيضا تطوير مهام ووظائف المكتبة وجعلها تحقق أهدافها بشكل أفضل وهذا ما يجعلها قادرة على التجديد والتطور نحو الأفضل

ومن بين الفوائد التي يمكن تحصيلها من التمكين نذكر ما يلي ¹:

- ✓ السماح للعاملين بحرية التصرف في أداء وظائفهم ومهامهم .
- ✓ تقديم المعلومات اللازمة والكافية للعاملين حول مختلف الوظائف المكتبية المتاحة.
- ✓ تشجيع العاملين على الإبداع وتنمية روح الابتكار في نفوسهم من أجل تحقيق خدمات أفضل.
- ✓ تحفيز العاملين من خلال إحساسهم بالانتماء إلى بيئة العمل وهذا مما يزيد الولاء الوظيفي لهم.
- ✓ تعزيز قدرات ومواهب العاملين من خلال منحهم المسؤوليات في أداء أعمالهم.

1 أميرة خضير كاظم العنزي ، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية،،2014 ، المجلد 16 ، العدد 1، ص33.

- ✓ يساعد التمكين في تدارك الأخطاء التي من المحتمل وقوعها ووضوح حلول لها.
 - ✓ تقليل الضغوطات الممارسة على العاملين من خلال استخدام عمليات التشجيع والثقة بالنفس.
 - ✓ يساهم التمكين في القدرة على القدرة على حل المشكلات و تحسين إتخاذ القرارات.
 - ✓ تحسين عملية الإتصال وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.
- يمكن التوضيح بأن تمكين العاملين ماهو إلا فرصة للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم وهذا مما يساهم في زيادة القدرة الإنتاجية للمكتبة وتمنحها ميزة تنافسية عالية وبالتالي تحقيق أهدافها بشكل جيد.²⁶

9- معوقات تمكين العاملين

يتطلب تطبيق تمكين العاملين في المكتبة تفحص خصائص المكتبة أولاً، والتأكد من توافر البيئة اللازمة لتطبيقه؛ حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توفر المتطلبات الجوهرية في البيئة التي سوف يتم تطبيق التمكين فيها، التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً في تحقيق أهداف المكتبة، لذا قد تواجه المكتبة مجموعة من المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين لديها ومن بين هذه المعوقات نجد:²⁷

- ✓ السرية في تبادل المعلومات.
- ✓ ضعف أنظمة التحفيز في المكتبة.
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات.

26 أميرة خضير كاظم العنزي، مرجع سابق، ص 36.
 27 سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة بحثية مؤتمر عربي السنوي في الإدارة حول الإبداع و التجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27-29 نوفمبر 2004، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ص ص 101-111.

- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي تشجع على الابتكار.
- ✓ عدم رغبة بعض العاملين بالمكتبة في التغيير.
- ✓ الثقافة البيروقراطية المتأصلة في المكتبة، والتي قد اعتادت عليها أجيال كثيرة.
- ✓ توجيه اللوم للعاملين من طرف المسؤولين مما يؤدي إلى ضعف علمية التمكين بسبب الأخطاء التي طالما يقعون فيها أثناء أدائهم لمهامهم ووظائفهم.

10- دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين

- إن التدوير الوظيفي هو من أحد الأساليب الحديثة للاستفادة من الموارد البشرية، حيث أن هذا الأخير يسعى إلى رفع كفاءات و قدرات العاملين وزيادة خبراتهم، من خلال منحهم الحرية السلطة كما أن للتدوير الوظيفي دور مهم في تمكين العاملين و هذا لكونه :
- ✓ يساهم في تعزيز قدرات ومواهب العاملين من خلال نقلهم عبر مختلف الوظائف والمهام المكتبية المتنوعة.
 - ✓ تشجيع العاملين على الابداع وتنمية روح الابتكار.²⁸
 - ✓ تقليل الضغوطات الممارسة على العاملين من خلال استخدام عمليات التشجيع والثقة بالنفس.
 - ✓ تحفيز العاملين على مواجهة التحديات الجديدة من خلال إكتسابهم خبرات حول مختلف الوظائف التي تم نقلهم عليها.
 - ✓ تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية للمكتبة.
 - ✓ يساهم التدوير الوظيفي في حل المشكلات وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

28 الطنجي سعيد محمد عبد الله، مرجع سابق الذكر، ص 215.

✓ يساعد العاملين على اكتشاف مواهبهم و إطلاق طاقاتهم الكامنة ورفع روح الإبداع مما يمكنهم من اكتساب مهارات عالية تهدف إلى خدمة مصالح وأهداف المكتبة.

خلاصة

لقد أوضحنا في هذا الفصل مفاهيم حول تمكين العاملين وكذلك تطرقنا إلى اظهار أهميته البالغة لكونه يساهم في رفع كفاءات ومهارات العاملين والتي بدوها تسعى إلى تحقيق أهداف المكتبة، كما تطرقنا أيضا إلى الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في تمكين العاملين من خلال تعزيز قدراتهم ومواهبهم أثناء تدويرهم ونقلهم عبر مختلف الوظائف المكتبية المتنوعة.

الفصل الرابع

تمهيد

تعتبر المكتبات الجامعية الشريان الرئيسي الذي يغذي برامج وأهداف الجامعة ، سواء في عملية التدريس أو عملية البحثية، لذا فهي ملزمة بمتابعة المناهج الدراسية والجامعية ومواكبة التغيرات التي تطرأ عليها وأيضا متابعة برامج البحث العلمي حتى تتمكن من تنمية مجموعاتها بشكل جيد، والسعي للسيطرة على مصادر المعلومات ونشرها وإتاحتها للمستخدمين سواء الطلبة أو الباحثين وأعضاء هيئة التدريس.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية المكتبات الجامعية من خلال توضيح مجموعة من التعريفات والتطرق إلى أهميتها ومعرفة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

1- مفهوم المكتبات الجامعية

عرفت المكتبات الجامعية عند الكثير من الباحثين بمفاهيم عديدة ومختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها، وفي مجملها تصب في واد واحد، و المكتبة الجامعية بتعريفها البسيط هي عبارة عن المكتبة الملحقة بالجامعة، أو بمعهد عالي، ووظيفتها الأساسية هي تقديم المواد المكتبية من أجل البحث والدراسة و تقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات المختلفة، وهي تستقبل روادها من مختلف التخصصات الأساسية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية و التطبيقية، وكافة التخصصات ذلك لأنه لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موضوعاتها.¹

كما يعرفها حسن الحداد فيصل في كتابه " خدمات المكتبات الجامعية السعودية " على أنها مؤسسة ثقافية وعلمية تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة والأساتذة والباحثين، وهذا من خلال تقديم وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وأعمالهم من كتب ودوريات ومطبوعات ، إضافة إلى المواد السمعية والبصرية وتسهيل عملية إستخدام هذه المقتنيات.²

وفي تعريف آخر للمكتبات الجامعية تعرف بأنها " عبارة عن مجموعة من الكتب والمخطوطات والوثائق والسجلات والدوريات، وغيرها من المطبوعات منظمة تنظيماً مناسباً لخدمة طوائف معينة من المستفيدين.³

1 إبراهيم، مبروك السعيد، المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر. 2009 ، ص 11.

2 نفس المرجع ، ص 11.

3 الحداد ،فصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.ص. 80.

وعرفها المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبية والمعلومات بأنها مكتبة أو مجموعة أو نظام، من المكتبات تنشأ وتدعمه وتديره الجامعة لمقابلة الإحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريب والخدمات والأبحاث.¹

وهناك من يعرف المكتبات الجامعية على أنها تلك المكتبات الأكاديمية التي تخدم مجتمع الجامعة بكل عناصره سواء من فئة الطلبة أو الأساتذة أو الباحثين، من خلال تقديم مختلف مصادر المعلومات المتاحة والمتوفرة لديها من أجل تحقيق إحتياجات المستفيدين.

ويعرفها " R. DANIEL " على أنها مكتبات ليست ذات استقلال قانوني، وهي من خدمات الجامعة مدمجة ضمن الخدمات العامة للتوثيق ومهمتها الرئيسية هي تركيب وإعطاء قيمة للمعطيات والمعلومات، ومن ثمة إتاحة الوثائق والمعلومات الضرورية للأساتذة والباحثين.²

كما تعرف أيضا على أنها " إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي، ولا يقل هذا الدور في أهميته وضروريته عن أي دور آخر يمكن أن تقوم أي مؤسسة علمية أخرى في المحيط الجامعي.³

ومن خلال هذه التعريفات التي سبق ذكرها يتضح لنا بأن المكتبات الجامعية هي مؤسسة علمية وثقافية وتربوية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات وتنميتها بشتى الطرق المختلفة (الشراء، التبادل، الإهداء، الإيداع) وتنظيمها وفهرستها، وترتيبها على الرفوف، واسترجاعها بأقصى وقت ممكن، وتقديمها لمجتمع المستفيدين سواء الطلبة أو الباحثين أو الأساتذة وكل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

1 موسى، غادة عبد المنعم. دراسات في مكتبات المؤسسات التعليمية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 1998. ص. 7

2 بوعافية، السعيد . قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور احمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الادراكات والتوقعات. رسالة ماجستير: علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006. [د.م]: [د.ن]،

2006. ص. 44

3 الحداد ، فصل عبد الله حسن، مرجع سابق ، ص 80.

2- أهمية المكتبات الجامعية

تعتبر المكتبات الجامعية الشريان الرئيسي الذي يغذي برامج و أهداف الجامعة، سواء على مستوى عملية التدريس أو على مستوى البحوث العلمية، وهي ملزمة بمتابعة المناهج الدراسية الجامعية ومواكبة التغيرات التي تطرأ عليها ومتابعة برامج البحث العلمي حتى تتمكن من تنمية مجموعاتها في هذا الإتجاه.

حيث أن للمكتبات الجامعية أهمية بالغة كأهمية الجامعة بالنسبة لمجتمع المستفيدين الطلبة والأساتذة والباحثين ومن بين أهمية المكتبات الجامعية نذكر ما يلي:¹

✓ تعد المكتبات الجامعية جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية والبحثية للجامعة، إذ هي مركز للتعليم والبحث وتقدم خدماتها للطلاب والباحثين وهيئة التدريس وكل من يستطيع الاستفادة منها لأغراض دراسية وبحثية.

✓ تمثل المكتبات الجامعية بمثابة العمود الفقري لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ويعود السبب في ذلك على أنها تقدم خدماتها لفئة الجامعيين وأصحاب الدراسات العليا مثل المعاهد؛ حيث أن هته الفئات تمثل خلاصة المجتمع المكون للمكتبات الجامعية.²

✓ تعد المكتبات الجامعية ركيزة أساسية من ركائز التعليم في الجامعة لما لها من توفير في الخدمات التي يحتاجها الطلبة والأساتذة على وجه العموم.

✓ مشاركة المكتبة بشبكات المعلومات المحلية والإقليمية والعالمية عن طريق مشاركة مصادر المعلومات وتقديم خدمات شبكات الأنترنت.

1 حسن، أحمد سعيد، المكتبة الجامعية (نشأتها، تطورها، أهدافها، وظائفها)، بيروت: دار الجبل، 1999، ص 26.
2 عليان، رحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002. ص 365.

- ✓ تمثل المكتبات الجامعية القلب النابض للجامعة وذلك لأنها تساهم وتساعد الجامعة في تحقيق أهدافها.¹
- ✓ تعتبر المكتبات الجامعية بمثابة أحد المقومات الرئيسية في تقييم الجامعات العصرية والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية والإقليمية والوطنية.
- ✓ تعتبر المكتبات الجامعية بمثابة الجهاز الذي تعتمد عليه الجامعة في أداء رسالتها الجامعية وتحقيق أهدافها المختلفة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.
- ✓ تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف والتكثيف لتسهيل إتاحتها للمستفيدين.
- ✓ تقديم الخدمات المكتبية للطلبة والباحثين مثل خدمة الإعارة والدوريات والمراجع... الخ.
- ✓ توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وقوية من مختلف مصادر المعلومات، التي ترتبط ارتباطا وثيقا بمناهج الدراسة والبحوث العلمية في الجامعة.²

3- أهداف المكتبات الجامعية

تستمد المكتبات الجامعية وجودها وأهدافها الجامعة في حد ذاتها، وهذا لكونها نظاما فرعيا تابعا لنظام الجامعة، وتعد أيضا سببا في استمرارية الجامعة وهذا لارتباطها بالبرامج العلمية والأكاديمية والبحثية.

ولكي نحدد أهداف المكتبات الجامعية أولا علينا فهم الدور الذي تلعبه المكتبات الجامعية بالنسبة للجامعة وللطلبة والباحثين والأساتذة، وأعضاء هيئة التدريس الذي يتمثل في الناحيتين العلمية والثقافية

1 موسى، غادة عبد المنعم. المرجع السابق الذكر، ص 11.

2 حسن، أحمد سعيد، مرجع سابق الذكر، ص 28.

من أجل خدمة أهداف الجامعة وتشجيع البحث العلمي؛ حيث تقوم الجامعة بالتعليم واكساب الطلبة التعليم والمعارف اللازمة في من أجل تنمية كفاءاتهم ورفع مؤهلاتهم العلمية والثقافية وهذا عن طريق

المكتبات الجامعية وبالتالي يمكن أن نلخص أهداف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:¹

- ✓ دعم البحث العلمي وتشجيعه.
- ✓ النهوض بالحركة العلمية والبحث العلمي إلى مستويات عليا.
- ✓ ربط نشاطاتها التكوينية والتعليمية بالسياسة التنموية للمجتمع.
- ✓ تحقيق التوازن بين العلوم النظرية والعلوم التطبيقية.
- ✓ تلبية حاجيات الطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس من توفير مختلف مصادر المعلومات.
- ✓ التركيز على إنشاء مجموعات حديثة، وأنشطة في بعض الحقول المتميزة التي تشتهر بها الجامعة.²
- ✓ تسيير سبل الدراسة والقراءة والبحث للطلبة والباحثين والمدرسين.
- ✓ تقديم الخدمات المكتبية المختلفة والمتنوعة والخدمات المرجعية والإعلامية والبيبلوغرافية وغيرها من مختلف الخدمات التي يمكن تقديمها.
- ✓ تهيئة المعرفة وتطويرها نقلها وتنقيف المجتمع وربط نشاطات الجامعة بمتطلبات خطة التنمية.
- ✓ تدريب المستفيدين على حسن إستخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة، من خلال إعداد البرامج التدريبية والإرشادية المناسبة وتنفيذها.³

1 همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.ص. 90

2 عليان، رجي مصطفى، مرجع سابق الذكر، ص 368.

3 العلين أحمد عبد الله. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. القاهرة. دار الكتاب الحديث. 2001.ص.68.

✓ تدريب العاملين بالمكتبة على مستوى المجتمع المحلي من خلال عقد دورات تدريبية والندوات والمحاضرات مما يؤكد دور خدمة المكتبة الجامعية في خدمة المجتمع المحلي من الطلبة والمستفيدين.

✓ تطوير العلاقات بين المكتبات الأخرى بشكل عام ومع المكتبات الجامعية بشكل خاص بهم تبادل مصادر المعلومات.¹

من خلال هذه الأهداف نرى بأن المكتبات الجامعية هي مؤسسة تعليمية أكاديمية، تهدف إلى خدمة فئة الطلبة و الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، من خلال تقديم عدة خدمات مرجعية كتوفير مصادر المعلومات و معالجتها و تقديمها لمجتمع المستفيدين.

4- وظائف المكتبات الجامعية

تستمد المكتبات الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة فالمكتبات الجامعية تقدم خدماتها للمستفيدين سواء الطلبة والأساتذة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس.

وإذا كانت الجامعة تضم أجهزة كثيرة تخدم الأغراض التعليمية والبحثية فليس هناك جهازا أكثر ارتباطا بالبرامج الأكاديمية والتعليمية أكثر من المكتبة كما أنه ليس هناك جهاز يخدم الجامعة بشكل مباشر أكثر من المكتبة .

ومن أبرز وظائف المكتبات الجامعية نجد ما يلي :

1 همشري ،عمر أحمد. مرجع سابق ، ص 91.

• وظائف إدارية :

الوظائف الإدارية للمكتبات الجامعية هي وظائف يقوم بها مسؤول المكتبة وكذلك رؤساء الأقسام

والتي تتمثل فيما يلي ¹:

- ✓ إعداد ميزانية المكتبة وتوزيعها بشكل منتظم.
- ✓ تعيين العاملين وتدريبهم و التخطيط لتقديم خدمات جيدة من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ تنظيم وحفظ السجلات المختلفة.

• وظائف فنية :

تتمثل وظائف المكتبات الجامعية الفنية في عمليات الاقتناء لمصادر المعلومات التي سوف

تتيحها لجمهور المسفيدين ومن بين هذه الوظائف نجد :

- ✓ اختيار وإقتناء المواد المكتبية المختلفة والمتنوعة والحصول عليها وتشمل هذه المواد الكتب والدوريات والمواد السمعية والبصرية وغيرها من المواد التي يمكن اقتناءها.
- ✓ فهرسة وتصنيف المجموعات المكتبية وإعدادها وإتاحتها للمستفيدين.
- ✓ تجليد وصيانة المجموعات المكتبية وحفظها من التلف.²

• الخدمات المكتبية :

تتمثل الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية للطلبة والباحثين والأساتذة فيما يلي :

- ✓ تقديم خدمات الإعارة بأنواعها.
- ✓ تقديم الارشادات للمستفيدين لتدريبهم على كيفية الحصول على المواد المكتبية بسهولة أكثر.

1 همشري ،عمر أحمد. المكتبة مهارات إستخدامها. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.ص.71.

2 صوفي،عبد اللطيف.مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001 ،ص.103.

✓ توفير أماكن للمستفيدين للمطالعة الداخلية.

✓ التعاون مع المكتبات الأخرى من أجل تبادل المجموعات المكتبية فيما بينهم.¹

5- خدمات المكتبات الجامعية

تعد المكتبات الجامعية من أهم الأماكن التي تيم من خلالها تقديم العديد من الخدمات المعرفية للطلبة والباحثين والأساتذة وأعضاء هيئة التدريس عن طريق توفير الكثير من المجموعات المكتبية المختلفة والمتنوعة. ومن بين تلك الخدمات التي توفرها المكتبات الجامعية للمستفيدين نذكر ما يلي:²

• خدمة الإعارة :

وهي تعتبر من الخدمات العامة الهامة والتي تساعد في تقديمها المكتبات الجامعية والعديد من المراكز الخاصة بالمعلومات الجامعية وهي من أهم المؤشرات الخاصة بفاعلية المكتبة وأيضاً علاقتها بمجتمع المستفيدين وتعد معيار جيد خاص بقياس مدى فاعلية المكتبات في تقديم العديد من الخدمات الخاصة بالإعارة في المكتبات وأيضاً الإعارة الخارجية وتجديد الإعارة وحجز الكتب ومتابعة الموارد والإعارة المتبادلة.

• الخدمات المرجعية :

وهذه الخدمة هي التي تنقسم في المكتبات الجامعية وتكون الخدمات المرجعية المباشرة والخاصة بالإجابة عن الأسئلة المرجعية وهي التي يتم تقديمها لجميع المستفيدين ويكون بشكل مباشر وإرشاد جميع الرواد وتوجيههم إلى جميع الأماكن التي يحتاجونها داخل المكتبة وتعليم وتدريب المستفيدين على

1 كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية. دكتوراه: علم المكتبات : قسنطينة، جامعة منتوري، 2008، ص 96.

2 النوايسه، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2000، ص، 21.

استعمال المراجع المتنوعة ويتم تقديم جميع المراجع المناسبة والخاصة بالباحث ويتم من خلالها إعداد العديد من القوائم الببليوجرافية له عند الضرورة.

أما الخدمات المرجعية غير المباشرة وهي التي تشمل على اختيار المراجع التي تتناسب مع المكتبة وهي التي توفرها القسم وترتيب جميع المراجع على الأرفف الخاصة بإعادة المراجع إلى إمكانية الصحيحة ويتم تقييم المراجع التي تتوفر والخدمات المرجعية التي يتم تقديمها.¹

• خدمات الإحاطة الجارية :

وهي من أهم العمليات التي يتم من خلالها استعراض جميع الوثائق والمصادر المتنوعة والمتوافرة حديثاً داخل المكتبات ومراكز المعلومات ويتم اختيار المواد التي لها صلة وثيقة بجميع الاحتياجات الخاصة بالباحث أو المستفيد أو العديد من المستفيدين ويتم تسجيل هذه الموارد بهدف إعلامهم بجميع الطرق المناسبة وهذا من خلال توفرها عند المكتبة وهذه الخدمة الخاصة بالبحث الإنتقائي لجميع المعلومات من أهم خدمات الإحاطة الجارية، وهي التي تهدف إلى إبقاء جميع المستفيدين ويتم التماسي مع جميع التطورات والانجازات الخاصة بالحقل المتخصص وجميع إهتمامته الموضوعية.

• خدمات البحث و الإتصال المباشر :

وهو يعتبر عبارة عن نظام خاص بالاسترجاع الدائم لجميع المعلومات وهو الذي يكون بشكل فوري ومباشر من خلال الحاسب الآلي والمحطات الطرفية وهي التي تساعد في تزويد الباحثين بالمعلومات التي يتم تخزينها في نظم وبنوك وقواعد المعلومات المقروءة بشكل آلي.²

1 كريم، مراد. المرجع السابق، ص.85

2 النوايسه، غالب عوض . المرجع السابق، ص.25

- خدمة تدريب المستفيدين :

وهي من أهم الخدمات التي تحصل على اهتمام كبير عند المكتبات ومراكز المعلومات وهذا يكون من خلال التدريب لجميع المستفيدين ويكون مع كيفية استعمال المصادر والخدمات المتنوعة التي تقوم بتقديمها المكتبات الجامعية.

- إعداد القوائم الببليوغرافية :

سواء كانت هذه القوائم بأسماء المؤلفين أو العناوين أو الموضوعات وطبعتها على الورق أو نسخها على قرص ضوئي مرن بحيث تكون متوفرة لرواد المكتبة.

6- أنواع المكتبات الجامعية

تنقسم المكتبات الجامعية إلى عدة أقسام وهي :¹

- المكتبة المركزية :

هي المكتبة الرئيسية للجامعة، حيث نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كما أنها تتكفل بتوظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية، وغالبا ما تسهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارات الكليات والأقسام² ، وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات وندوات ومحاضرات ومعارض وغيرها بشكل عام، فإن المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، وهمزة الوصل ما بين هذه المؤسسات والإدارة من جهة.

1 همشري، عمر أحمد. مرجع السابق الذكر، ص.92.

2صوفي، عبد اللطيف . المرجع السابق، ص.104.

• مكتبة الكليات :

قد سارعت معظم الكليات إلى إنشاء مكتبات خاصة بها، محاولة في ذلك جمع الكتب المرجعية والموسوعات و المعاجم والقواميس و المواد الأخرى، التي يمكن أن تحقق الاستفادة المشتركة بين الباحثين والأساتذة وطلبة الدراسات العليا وغالبا ما نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات ووسائل حديثة لاسترجاع المعلومات، وخطوط الارتباط بشبكة الإنترنت ورغم حداثة هذه المكتبات إلا أنها عملت على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية، سواء من حيث إتجاه الباحثين إلى إستخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق التي كانت تثقل كاهل المكتبات المركزية من جوانب التنظيم و التخزين.¹

• مكتبة الأقسام :

هذا النوع من المكتبة يهدف إلى خدمة قسم معين حيث يشرف عليها أمين القسم والهدف منها هو وضع المراجع الأساسية التي يحتاج إليها الأساتذة قريبة بين أيديهم.

7- متطلبات المكتبات الجامعية

تحتاج المكتبات الجامعية إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية التي من خلالها يتم تحقيق أهدافها ومن بين هذه المتطلبات نجد ما يلي :²

• **متطلبات بشرية :** يعد العنصر البشري من أهم المتطلبات التي من خلاله تقوم المكتبات الجامعية حيث أنها لا يمكن أن تحقيق أهدافها من دون توفر العنصر البشري ، لذا فهي تحتاج إلى مجموعة من

1 التتوري. محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات . دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008. ص 144.

2 نفس المرجع، ص ، ص 144-145.

المختصين في مجال علم المكتبات والمعلومات من أجل تقديم خدماتها إلى الطلبة والأساتذة والباحثين وأيضا إلى كافة الفئات التي تمتلك الخبرة في المجال لتقديم الخدمات العامة والروتينية.¹

• **متطلبات مادية** : تتمثل المتطلبات المادية في المكتبات الجامعية في الأجهزة والبرامج اللازمة في إعداد ومعالجة المجموعات المكتبة، وأجهزة تشغيل المواد السمعية البصرية والمصغرات الفلمية ونفقات البرمجيات وصيانة الأجهزة وتدريب المستفيدين على طريقة استخدامها والبحث عليها.

• **متطلبات مالية** : إن الميزانية هي العنصر الأساسي والعمود الفقري لأي مؤسسة وبالنظر للوضع القانوني للجامعة والوضع القانوني للوحدات المكونة، لها خاصة المكتبات الجامعية فإن الميزانية التي تمنحها الجامعة للمكتبات يتم استخدامها من طرف المكتبات في شراء وإقتناء مجموعات مكتبية جديدة وكذلك إقتناء أجهزة وحواسيب من أجل ضمان سيرها ومعالجة مجموعاتها المكتبية وعرضها للمستفيدين.²

8- الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية

يتكون الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية عادة في الشكل الهرمي، فمسؤول المكتبة هو من يكون مسؤولا عن التخطيط والتنظيم والإدارة العامة للمكتبة، وهو تحت سلطة العميد مباشرة كما يتكون الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية من مصلحتين مهمتين وهما: مصلحة تسير الرصيد الوثائقي والتي تهتم بمعالجة المجموعات المكتبية من خلال تطبيق العمليات الفنية كالفهرسة والتصنيف وترتيبها على الرفوف ، وأيضا مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي والتي تهتم بتوجيه الطلبة والباحثين من خلال مساعدتهم في بحوثهم الببليوغرافية ومتابعة إحترام شروط صيغ الإعارة والخدمات الأخرى.³

1 حسن، أحمد سعيد، مرجع سابق الذكر، ص 36.

2 صوفي، عبد اللطيف . المرجع السابق الذكر، ص.104.

3 محمد أمين البنهاوي ، إدارة العاملين بالمكتبات الجامعية ، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 1983، ص 103.

9- العاملین بالمكتبات الجامعية

إنّ نجاح المكتبة يتطلب توفر العنصر البشري ذو الكفاءة العلمية والمهنية العالية وأن يكون حجم العاملين يسمح بتنظيم وإدارة مصادر المكتبة وتطوير خدمات التدريس والبحث ، ولم تعد المكتبة الجامعية مجرد مكتبة تقليدية صغيرة الحجم يديرها موظف واحد كما كان الحال منذ زمن بعيد ، فتزايد حجم المكتبات الجامعية لا يعود إلي مجرد زيادة مقتنياتها ولا إلي زيادة وحداتها وأقسامها الداخلية فحسب وإنما يعود تزايد هذا الحجم إلي نمو وإنشاء شبكات المعلومات ونظمها ، والنمو في حجم المكتبات وزيادة نشاطها أدى إلي زيادة الحاجة إلي موظفين ذوي مؤهلات علمية ومهنية متنوعة لأداء الخدمات المتعددة والمتنوعة التي تقدمها المكتبات الجامعية، وبهذا ظهرت الحاجة إلي إعداد أخصائيين للمكتبات لتحمل المسؤوليات الإدارية والفنية لهذه المكتبات الجامعية؛ حيث أن هناك فئات عديدة للعاملين بالمكتبات الجامعية والتي نذكر منهم :¹

- مجموعة المكتبيين المهنيين :

وهذه الفئة يشترط فيهم الحصول على شهادة الماجستير في علوم المكتبات والمعلومات كحد أدنى للمؤهل العلمي هذا حسب المعايير الأمريكية .²

- مجموعة المساعدين :

فئة شبه مهنية تساعد المهنيين في أعمالهم وهم حملة الشهادات الوسيطة والدبلومات .

- مجموعة غير المهنيين :

فئة الكتبة والذين ينجزون الأعمال الروتينية.

1 أحمد أبو بدر، علم المكتبات والمعلومات، مصر : دار الغريب للنشر والتوزيع .1996، ص506.

2 محمد أمين البنهاوي ، مرجع سابق، ص 104.

وقد قسم عبد الكريم إبراهيم فئات العاملين بالمكتبات الجامعية إلى فئتين هما :

أ. فئة العاملون المهنيون : وهم الحائزون على الآتي :

✓ شهادة جامعية قد تكون بكالوريوس أو دبلوم في علوم المكتبات والمعلومات ومن خلال هذه الشهادة أدركوا أهداف وأعمال المكتبات والمعلومات .

✓ شهادة جامعية في اختصاصات مختلفة مع دراسة مكتبية لمدة سنة دراسية أو أكثر وحصلوا علي شهادة دبلوم عالي ، وهؤلاء هم أيضا موظفون مهنيون تأهلهم شهاداتهم لإشغال المناصب الفنية في المكتبات .¹

✓ لديهم شهادات جامعية في مختلف الإختصاصات وشاركوا في دورات مكتبية وحصلوا علي تجربة وممارسة في العمل المكتبي ، وهؤلاء أيضا مهنيون يمكن أن تتاط بهم أعمال فنية في المكتبة .

✓ لديهم شهادات جامعية في اختصاصات مختلفة وقد اكتسبوا خبرة بالأعمال الفنية من خلال اشتغالهم في أقسام المكتبات الفنية .²

✓ ليس لديهم شهادات جامعية ولكنهم اكتسبوا خبرات مكتبية إما من خلال اشتغالهم بالأقسام الفنية في المكتبة أو أنهم شاركوا في دورات مكتبية أو كلاهما معا ، وهم أيضا مكاتبون مهنيون يحتاجون إلى إهتمام المكتبة في رفع مستواهم عن طريق الزمالات الدراسية وإرسالهم في بعثات لدراسة المكتبات والمعلومات داخل القطر أو خارجه .

1 محمد، فتحي عبد الهادي، أخلاقيات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية، ص 36.

2 حامد ، الشافعي دياب، إدارة المكتبات الجامعية أسسها النظرية و تطبيقاتها العملية ، الفجالة :دار غريب للطباعة والنشر، 1994،ص 24.

ب. فئة العاملين غير المهنيين :

وهم الموظفون الذين يشتغلون في أقسام المكتبة غير الفنية ويقومون بأعمال كتابية أو أعمال

أخرى ليس لها الاختصاص المكتبي.¹

1 محمد أمين البنهاوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 106.

خلاصة

في ختام هذا الفصل نرى بأننا قد تطرقنا إلى كل ما هو متعلق بمفهوم المكتبات الجامعية، كما أوضحنا العاملين بالمكتبات الجامعية مع ذكر مؤهلاتهم العلمية التي يجب أن تتوفر لديهم حتى يؤديوا أعمالهم ووظائفهم بشكل لائق وهذا من أجل خدمة و تحقيق أهداف المكتبة.

الفصل الخامس

تمهيد

يعتبر الجانب التطبيقي لأي دراسة بمثابة تكملة إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري و هذا من أجل التحقق من فرضيات الدراسة و الوصول إلى نتائج لموضوع الدراسة، وعليه سنحاول في هذا الفصل توضيح دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال وجهة نظر هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي حيث سيتم تقديم لمكان الدراسة بالإضافة الى توضيح مجتمع وعينة ومنهج الدراسة التي تم اختيارهم من أجل إنشاء هذه الموضوع.

1- التعريف بمكان الدراسة

تضم جامعة العربي التبسي ستة كليات ومن بين هذه الكليات نجد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ستة أقسام وهي : قسم التاريخ والآثار وقسم الإعلام والاتصال وقسم علم الاجتماع وقسم الفلسفة وقسم علم النفس وقسم علم المكتبات. من بين هذه الأقسام التي تضمها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي نجد: قسم علم المكتبات الذي بدوره يتكون من هيئة تدريس بلغ عدد أعضائها 14 أستاذاً مختلفة رتبهم ودرجاتهم العلمية.

2- حدود الدراسة

أ. **الحدود المكانية** : تقتصر هذه الدراسة على مستوى هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.

ب. **الحدود الزمانية** : تم البدء في إعداد هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019/2020.

ت. **الحدود البشرية** : تم إجراء هذه الدراسة على مستوى هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.

3- مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون مجتمع الدراسة.

وعليه فإن مجتمع الدراسة يتكون من هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي البالغ عددهم 14 أستاذاً مختلفة رتبهم ودرجاتهم العلمية.

قام الباحث باختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس والتي تمثلت في 11 أستاذا تم استخدامهم

كعينة لتمثيل مجتمع الدراسة الكلي المتمثل في 14 أستاذا.

الرقم	إسم و لقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الرقم	إسم و لقب الأستاذ	الرتبة العلمية
01	د.أكرم بوطورة	أستاذ محاضر.أ	08	د.أولم خديجة	أستاذ محاضر.ب
02	د. منير الحمزة	أستاذ محاضر.أ	09	د.بن عميرة عبد الكريم	أستاذ محاضر.ب
03	د.علوي هند	أستاذ محاضر.أ	10	أ. زيات ليليا	أستاذ محاضر.ب
04	د.جمال شعبان	أستاذ محاضر.أ	11	د.بوديرة الطاهر	أستاذ مساعد. أ
05	د.بادي سوهم	أستاذ محاضر.أ	12	أ.عبد الغني قواسمية	أستاذ مساعد. أ
06	د.سليمة شعلال	أستاذ محاضر.ب	13	أ.خطابي سهيلة	أستاذ مساعد. أ
07	د.طالبى فطيمة	أستاذ محاضر.ب	14	أ. شفرور عائشة	أستاذ مساعد. أ

الجدول (01) : يوضح الجدول أعلاه هيئة التدريس لقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.

4- منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية

تمكنه من الإجابة على الأسئلة والإستفسارات التي يريد الباحث الحصول على إجابات لها.

انطلاقا من منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي وذلك

من خلال استخدام الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، قام الباحث باستخدام المنهج

الوصفي؛ حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه منهج يصف الظاهرة التي يراد دراستها وجمع أوصاف

ومعلومات عنها، وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيراً
كيفياً وكمياً.

5- أدوات جمع البيانات

تعرف أداة جمع البيانات على أنها " الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات حول
موضوع الدراسة بهدف إختبار الفرضيات والتأكد من صحتها والإجابة عن تساؤلات الدراسة.
وقد استخدمنا في دراستنا هذه على الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات من أجل الإجابة
على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات التي تم وضعها ، حيث تعد الاستبانة من أنسب
أدوات جمع البيانات نظراً لتماشيها مع ظروف الدراسة وطبيعة البيانات التي سوف يتم جمعها من
خلال الاستبيان الإلكتروني.

تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على أفراد من عينة الدراسة الذين تم إختيارهم (11 أستاذاً) عن
طريق مواقع التواصل الإجتماعي المتنوعة والمختلفة مثل (الفايسبوك والإنستقرام والبريد
الإلكتروني...الخ)

أ. محتوى الإستبيان الإلكتروني

قام الباحث بصياغة أولوية لعبارات الاستبانة إنطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها
وذلك بالتنسيق مع أدبيات الدراسات السابقة وكذلك بالإعتماد على ما تم ذكره في الفصول النظرية
للدراسة وبالتنسيق مع السيدة المشرفة من أجل الأخذ بمشورتها حيال عبارات الاستبيان الإلكتروني.
وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور بالإضافة إلى المعلومات الشخصية وهي كالآتي:

أ. **البيانات الشخصية** : تم ذكر في هذا المحور المعلومات الشخصية من خلال المهنة وسنوات
الخبرة كذلك الدرجة العلمية وأيضاً التعرف ما إذا تم العمل في مؤسسة توثيقة أو لا.

- ب. **المحور الأول** : تم التطرق في هذا المحور إلى ذكر 07 أسئلة حول مفهوم التدوير الوظيفي موجهة إلى عينة الدراسة هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.
- ت. **المحور الثاني** : تم وضع في هذا المحور 05 أسئلة حول تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية.
- ث. **المحور الثالث** : تم وضع في هذا المحور سؤال يحتوى على خيارات عديدة حول دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين.

6- عرض وتحليل نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية وكذلك على الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية كما هدفت إلى معرفة منظور هيئة التدريس حول دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية.

أ. تحليل نتائج المعلومات الشخصية

- **التوزيع حسب المهنة** : تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة

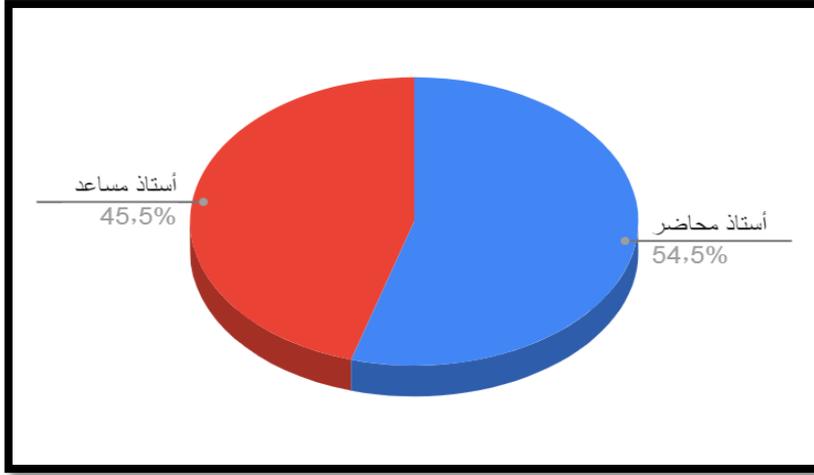
المئوية كما هو موضح في الجدول والشكل التالي :

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة.

النسبة المئوية	التكرار	المهنة
54.5%	06	أستاذ محاضر
45.5%	05	أستاذ مساعد
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ويمثل الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب المهنة :



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCLE.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أنّ أكثر أفراد عينة الدراسة يعملون أساتذة محاضرين حيث تقدر نسبتهم بـ 54.5% مقارنة بنسبة الأساتذة المساعدين الذين قدرت نسبتهم بـ 45.5% بمعنى أنه يغلب على أعضاء هيئة التدريس بعلم المكتبات والمعلومات أنهم يعملون كأساتذة محاضرين أكثر مما هم أساتذة مساعدين.

• التوزيع حسب الشهادة المتحصل عليها : تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج

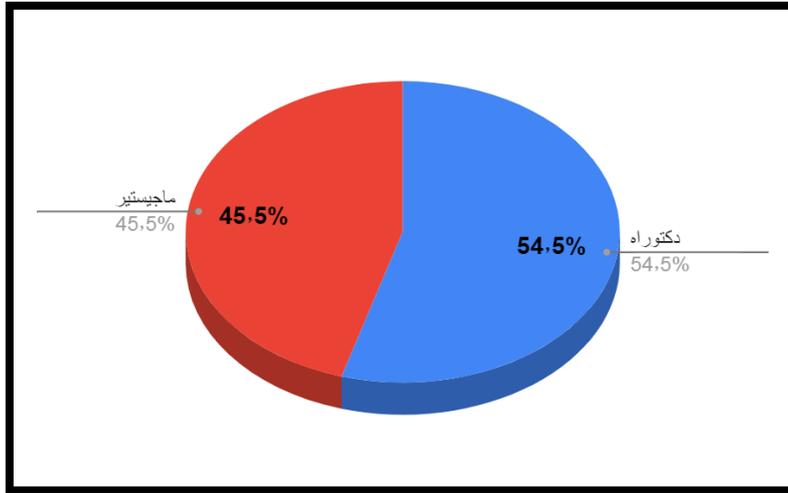
التكرارات و النسبة المئوية كما هو موضح في الجدول والشكل التالي :

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
54.5%	06	الدكتوراه
45.5%	05	الماجستير
100	11	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب .

ويمثل الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية التي لديهم.



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCLE.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أكثر أفراد عينة الدراسة متحصلون على شهادة الدكتوراه حيث قدرت نسبتهم بـ 54.5% وهذا على خلاف عدد أفراد العينة المتحصلون على شهادة الماجستير الذين قدرت نسبتهم بـ 45.5% أي أن أكثر أفراد هيئة التدريس في قسم علم المكتبات والمعلومات متحصلون على شهادة الدكتوراه مقارنة مع الذين هم متحصلون على شهادة الماجستير.

• توزيع أفراد العينة حسب درجة الخبرة : تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج

التكرارات و النسبة المئوية كما هو موضح في الجدول والشكل التالي :

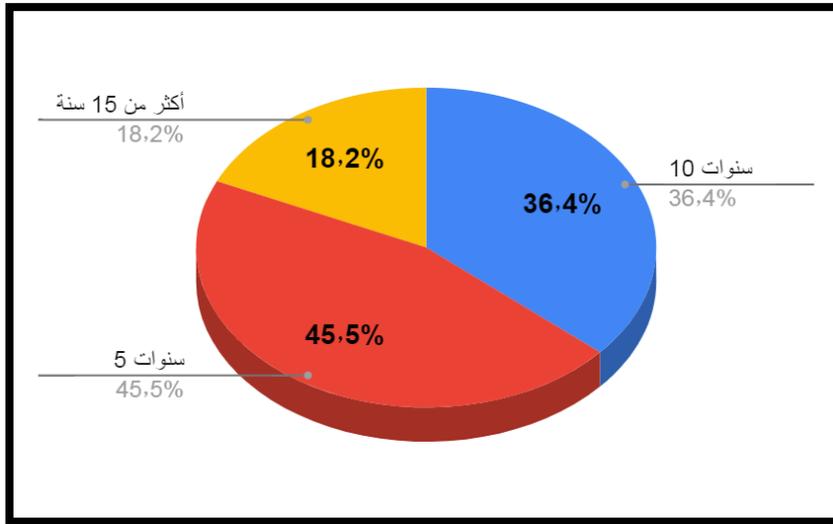
الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
45.5%	05	05 سنوات

36.4%	04	10 سنوات
%18.2	02	أكثر من 15 سنة
%100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

ويمثل الشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCLE.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل التالي أنّ أكثر أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية بـ: 05

سنوات حيث قدرت نسبتهم بـ: 45.5% بينما أن معظم أعضاء هيئة التدريس بعلم المكتبات بجامعة

العربي التبسي لديهم خبرة مهنية قدرت بـ: 10 سنوات والتي تمثل نسبة 36.4% بينما هناك من يمتلك

خبرة أكثر من 15 سنة من بين افراد أعضاء هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات حيث قدرت

نسبتهم بـ: 18.2%.

• التوزيع حسب العمل في المؤسسات التوثيقية: تم استخدام الإحصاء الوصفي لإستخراج

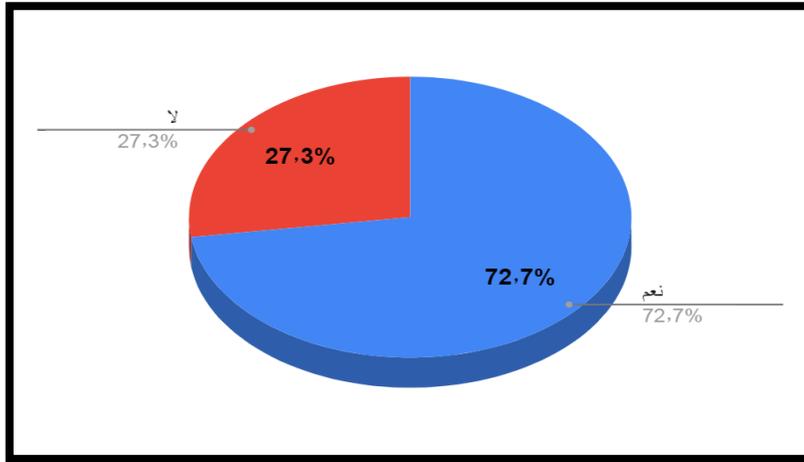
التكرارات والنسبة المئوية كما هو موضح في الجدول والشكل التالي :

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمل في المؤسسة التوثيقية.

النسبة	التكرار	العمل في المؤسسة التوثيقية
%72.7	08	نعم
%27.3	03	لا
%100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

و يمثل الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب العمل في المؤسسة التوثيقية :



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCLE.

من خلال الجدول والشكل التالي نلاحظ بأن أكثر أفراد عينة الدراسة بهيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التنبسي قد عملوا في مؤسسة توثيقية؛ حيث قدرت نسبتهم بحوالي %72.7 بينما هناك أفراد من عينة الدراسة لم يعملوا في مؤسسات توثيقية والذي بلغت نسبتهم بحوالي %27.3.

أ. تحليل نتائج المحور الأول : التدوير الوظيفي.

تطرقنا في هذا المحور إلى التدوير الوظيفي حيث قمنا بوضع 07 أسئلة نهدف من خلالها إلى معرفة ماهية التدوير الوظيفي حسب منظور أفراد عينة الدراسة وهم هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي.

✓ س-1 التدوير الوظيفي حسب رأيك هو ؟ :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أحد أشكال التدريب ضمن جهة عمل معينة.	02	%20
عرض العاملين وفق جدول زمني محدد من أجل القيام بمهام محددة.	01	%10
أسلوب يتم فيه نقل العاملين بين مهنتين أو أكثر.	06	%50
كلها جميعا.	02	%20
المجموع	11	%100

الجدول رقم 06 : يوضح التدوير الوظيفي حسب منظور أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم 06 يظهر لنا بأن التدوير الوظيفي هو أسلوب يتم فيه نقل العاملين بين وظيفيتين أو أكثر وهذا من خلال نتائج التي تم تسجيلها والنسبة المئوية التي تم الحصول عليها والتي تقدر ب: %50، مقارنة بكون التدوير الوظيفي على أنه من أحد أشكال التدريب التي يتم القيام بها ضمن بيئة عمل معينة من أجل اكتساب خبرات ومهارات عالية؛ حيث تم تسجيل نسبة تقدر ب: %20

، بينما يرى أعضاء هيئة التدريس بقسم علم المكتبات بجامعة العربي التبسي أن التدوير الوظيفي هو عرض العاملين على وظائف متعددة وفق مجال زمني محدد وهذا من أجل القيام بمهام مختلفة بنسبة تقدر بـ: 10.0%

✓ س-2 هل أنت مع التدوير الوظيفي ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
18.2%	02	نعم
9.1%	01	لا
36.4%	04	يكسب العمال تجربة ثرية في الأعمال التي يقومون بها.
9.1%	01	يحرر العاملين من البقاء في التخصص في مجال واحد.
27.2%	03	أخرى
100%	11	المجموع

الجدول رقم 07 : يمثل الجدول منظور افراد عينة الدراسة حول ما إذا كانوا هم مع التدوير الوظيفي أم لا .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 بأن أعضاء هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي يوافقون على أسلوب التدوير الوظيفي؛ حيث بلغت نسبة الموافقة إلى 18.2% وهذا راجع لأن التدوير الوظيفي لكونه يعمل على إكساب العاملين تجارب ثرية في مختلف الوظائف والمهام التي يقومون بها، حيث بلغت نسبتها 36.4% بلغت نسبة رفض أعضاء هيئة التدريس بقسم

علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي لفكرة التدوير الوظيفي بحدود 9.1% وهذا راجع لأن التدوير حسب رأيهم قد يشعر العاملين بعدم الاستقرار في مجال وظيفي محدد مما يسبب لهم مشاكل في الترقيات.

✓ س-3 هل ترى للتدوير الوظيفي أهمية في المكتبة ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
18.2%	02	نعم
00%	00	لا
45.5%	05	يزيد من تنوع مهارات العاملين من خلال تتوابعهم على مختلف المهام
36.4%	04	يكسب العاملين خبرات في جميع الوظائف المتاحة في المكتبة
100%	11	المجموع

الجدول رقم 08 : يمثل منظور أفراد عينة الدراسة حول أهمية التدوير الوظيفي في المكتبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 بأنّ للتدوير الوظيفي أهمية بالغة في المكتبة حسب آراء هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي، وهذا بتسجيل نسبة موافقة قدرت بـ: 18.2% ، وهذا راجع لأنّ التدوير الوظيفي له أهمية قصوى في المكتبة من خلال كونه يساهم في اكتساب العاملين لخبرات متنوعة في مختلف الوظائف والمهام المتاحة ضمن المكتبة وهذا بتسجيل نسبة قدرت بـ: 36.4% ، بينما يرى أعضاء هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بأنّ للتدوير

الوظيفي أهمية بالغة في المكتبة لكونه يزيد من مهارات وقدرات ومواهب العاملين من خلال تدويرهم على مستوى الوظائف المتاحة ضمن بيئة المكتبة وهذا بعد أن تحصلنا على نسبة 45.5% .

✓ س-4 هل يهدف التدوير الوظيفي حسب رأيك إلى ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
27.3%	03	تجديد النشاطات و روح العمل.
18.2%	02	تجديد أهداف المكتبة.
18.2%	02	تجنب حالات اليأس والإحباط في صفوف العاملين.
18.2%	02	الخروج بالمكتبة من دائرة الركود السائد للعاملين.
18.1%	02	تمكين المكتبة بعمليات التأهيل والتدريب المستمر
100%	11	المجموع

الجدول رقم 09 : يوضح الجدول الهدف من التدوير الوظيفي حسب منظور أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أنّ التدوير الوظيفي يهدف إلى تجديد النشاطات وروح العمل وهذا نظرا لتحقيق نسبة مرتفعة من طرف أفراد العينة، وهم أعضاء هيئة التدريس بقم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي، وهذا راجع لكون التدوير الوظيفي هو أسلوب الهدف منه هو تجديد النشاطات المكتبية وروح العمل وكذلك تجديد بيئة العمل ، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي

تسعى إليه المكتبة. ويأتي من بعدها تجديد أهداف المكتبة وأيضاً الخروج بالمكتبة من دائرة الركود السائد للعاملين، وكذلك تمكين المكتبة بعمليات التأهيل والتدريب المستمر بنسب تقريبا متساوية؛ حيث قدرت بـ: 18.2%. وهذا راجع لأن التدوير الوظيفي هدفه الرئيسي إلى نقل الخبرات بين العاملين وتحقيق الشفافية أثناء العمل وتحسين وتطوير أداء العاملين مما يساعد على الإرتقاء بالمكتبة وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

✓ س-5 حسب رأيك أين يكون التدوير الوظيفي ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التدوير الوظيفي في مراحل المسار الوظيفي.	08	72.7%
التدوير الوظيفي في بداية المسار الوظيفي.	02	18.2%
التدوير الوظيفي الرأسي.	01	9.1%
المجموع	11	100%

الجدول 10: يوضح الجدول أماكن التدوير الوظيفي حسب منظور افراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أنّ التدوير الوظيفي في مراحل المسار الوظيفي قد سجل نسبة عالية جدا من طرف أعضاء هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي 72.7% ، وهذا لأن التدوير الوظيفي في مراحل المسار الوظيفي يعمل على زيادة كفاءة العاملين ومهاراتهم في مجال بيئة العمل وقد تحصلنا أيضا على نسبة 18.2% من آراء أعضاء هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي حول التدوير الوظيفي في بداية المسار الوظيفي ، وهذا راجع لكون هذا النوع من التدوير الوظيفي يتم من خلال إعلام العاملين وإعطائهم

معلومات حول مختلف الوظائف والمهام التي سوف يتم تدويرهم عليها ، أما بخصوص التدوير الرأسي فقد بلغت نسبته 9.1% حسب آراء أعضاء هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي لأن التدوير الوظيفي الرأسي يعمل على نقل العاملين من مكان عمل إلى مكان عمل يقوم به عامل من مستوى أعلى هدفه الأساسي معرفة النشاطات والمهام التي يقوم بها العاملين ذوي المستويات العليا.

✓ س-6 حسب رأيك كيف يتم إنجاز التدوير الوظيفي ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
45.5%	05	التخطيط الجيد
9.1%	01	الإستمرارية والتنظيم
45.5%	05	إعلام العاملين حول التدوير الوظيفي
100%	11	المجموع

الجدول رقم 11: يوضح الجدول عوامل إنجاز التدوير الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أنّ عوامل إنجاز التدوير الوظيفي حسب وجهة نظر هيئة التدريس بقسم علم المكتبات و المعلومات بجامعة تبسة هي من خلال التخطيط الجيد وهذا من خلال النسبة العالية التي تحصلنا ب 45.5% لأن التخطيط الجيد لأسلوب التدوير الوظيفي يتم من خلال برنامج يتم عن طريقة تحديد الوظائف والمهام التي سوف يتم نقل العاملين عليها من أجل الحصول على نتائج أفضل وأيضا تحصلت إعلام العاملين حول التدوير الوظيفي على نسبة عالية قدرت ب 45.5% وهذا لأن إعلام العاملين بفهوم التدوير الوظيفي قد يزيد من تحفيزهم لتقبل هذا الأسلوب

مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل ضمن بيئة العمل بينما تحصلت الاستمرارية والتنظيم على نسبة 9.1% وهذا راجع للفترة الزمنية التي يتم فيها نقل العاملين حول مختلف الوظائف والتنظيم الجيد والحسن لهذه العملية.

✓ س -7 حسب رأيك التدوير الوظيفي قد ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
27.3%	03	يضعف سلطة مسؤول المكتبة
27.2%	02	إنخفاض إنتاجية بعض العاملين
27.3%	03	عدم الشعور بالإستقرار في وظيفة محددة
27.3%	03	يضع عراقيل في الترقية
100%	11	المجموع

الجدول رقم 12 : يوضح الجدول السلبيات التي يتسبب بها التدوير الوظيفي من خلال منظور أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول 12 : أن التدوير الوظيفي قد يسبب في عدم الشعور بالاستقرار في وظيفة محددة وهذا بعدما حققت نسبة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة بنسبة 27.3% لأن تدوير العاملين من وظيفة إلى وظيفة أخرى قد يسبب الإحراج لدى العاملين مما يجعلهم غير قادرين على الإستقرار ضمن وظيفة محددة كما أنه يسبب في وضع عراقيل في الترقية حيث حققت نسبة 27.3% مما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم قبول ترقيةاتهم من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي. أما انخفاض إنتاجية بعض العاملين فقد حققت نسبة قليلة وهي 27.2% بسبب قلة خبرة العاملين حول طبيعة الوظائف التي يتم نقلهم إليها.

ب. تحليل نتائج المحور الثاني : تمكين العاملين.

تطرقنا في هذا المحور إلى تمكين العاملين من خلال وضع 05 أسئلة بهدف معرفة آراء هيئة

التدريس بقسم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي حول مفهوم تمكين العاملين.

✓ س- 1 تمكين العاملين حسب رأيك هو ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
18.2%	02	تعزيز الإستقلالية و المسؤولية الذاتية
45.5%	05	منح القوة والمعرفة والمعلومات للعاملين
27.3%	03	منح القدرة على إتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المكتبة
9.1%	01	مواجهة المشاكل و المعوقات المحتمل حدوثها أثناء القيام بالمهام
100%	11	المجموع

الجدول رقم 13 : يوضح مفهوم تمكين العاملين من خلال منظور أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول 12 أنّ منح القوة و المعرفة والمعلومات للعاملين قد حققت نسبة عالية

قدرت ب 45.5% وهذا لأن تمكين العاملين حسب منظور أفراد عينة الدراسة هو منح السلطة

والمعلومات للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم بينما حققت منح القدرة على اتخاذ القرارات

لتحقيق أهداف المكتبة نسبة حوالي 27.3% لأن منح السلطة للعاملين قد يؤدي بدوره إلى تعزيز

مواهبهم وكفاءاتهم التي من شأنها أن تحقق أهداف المكتبة. أما بخصوص تعزيز الاستقلالية والمسؤولية

الذاتية فقد حققت نسبة 18.2% ، وهذا راجع لأن تمكين العاملين يعمل على منح الاستقلالية للعاملين ومنحهم مسؤولية تحمل نتائج أعمالهم. بينما حققت مواجهة المشاكل والمعوقات المحتمل حدوثها أثناء القيام بالمهام نسبة قليلة 9.1%.

✓ س-2 تمكين العاملين حسب رأيك هو ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
54.5%	04	يجعل العاملين يلتزمون بالعمل
36.4%	06	يشجع الإبداع
9.1%	01	يطور المكتبة و يحقق أهدافها
100%	11	المجموع

الجدول رقم 14: يمثل أهداف تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول 13 أن تمكين العاملين كونه يجعل العاملين يلتزمون بالعمل قد حققت نسبة كبيرة قدرت بـ: 54.5% وهذا لأن تمكين العاملين من خلال تحسيسهم بإنتمائهم لبيئة العمل ، بينما حققت يشجع الإبداع على نسبة 36.4% وهذا لأن تمكين العاملين يعمل على زيادة فرص الإبداع والإبتكار في صفوف العاملين، أما بخصوص تطور المكتبة و يحقق أهدافها فقد حصلت على نسبة قليلة قدرت بـ: 9.1% لأن تمكين العاملين يعمل على زيادة قدرات العاملين التي من شأنها أن ترتقي بالمكتبة نحو الأفضل.

✓ س-3 هل لتمكين العاملين أهمية داخل المكتبة ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
18.2%	02	نعم

00%	00	لا
45.5%	05	يوفر تطوير مهارات و كفاءات العاملين
18.2%	02	يزيد من رضا العاملين وشعورهم بالإنتماء
9.1%	01	يزيد في الكفاءة الإنتاجية
9.1%	01	يمكن المكتبة من التكيف السريع
100%	11	المجموع

الجدول رقم 15: يوضح أهمية تمكين العاملين حسب منظور أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول 14 أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن لتمكين العاملين أهمية بالغة في المكتبة، وذلك من خلال تحقيق نسبة قدرها 18.2% بينما حققت يوفر تطوير مهارات وكفاءات العاملين نسبة عالية من خلال منظور أفراد عينة الدراسة 45.5% لأن تمكين العاملين يعمل على زيادة كفاءات العاملين ، أما بخصوص يزيد من رضا العاملين وشعورهم بالإنتماء فقد حققت نسبة 18.2% بينما حققت يزيد في الكفاءة الإنتاجية ويمكن المكتبة من التكيف السريع نسب متساوية قدرت ب9.1% لأن تمكين العاملين يحقق إرضاء العاملين وإشعارهم بالإنتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لمدة أطول.

✓ س -4 حسب رأيك أبعاد تمكين العاملين هي ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
54.5%	06	أبعاد مهارية
18.2%	02	أبعاد إدارية
18.2%	02	المشاركة بالمعلومات

9.1%	01	يضمن الحرية والإستقلالية للعاملين
100%	11	المجموع

الجدول رقم 16 : يوضح أبعاد تمكين العاملين من خلال منظور أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 بأن أبعاد مهارية قد حققت نسبة عالية 54.5% من خلال منظور أفراد عينة الدراسة ، لأنّ البعد المهاري هو إكتساب العاملين لمهارات عالية ومواهب جديدة ومتنوعة تخدم مصلحة المكتبة، بينما نجد أبعاد إدارية قد تحققت نسبة 18.2% لأنّ البعد الإداري يتعلق بمنح العاملين الحرية والسلطة من طرف المرؤوسين من أجل إطلاق طاقاتهم الكامنة وتشجيع الإبداع، أما بخصوص المشاركة بالمعلومات فقد حققت نسبة 18.2% لأن مشاركة العاملين بالمعلومات حول مختلف الوظائف تساعد في فهم طبيعة العمل وبالتالي يكسبهم هذا خبرات متنوعة ومهارات عالية وأيضاً حققت تضمن الحرية والاستقلالية للعاملين نسبة 9.1% وهذا لأن تمكين العاملين بمنح العاملين الحرية والقوة والاستقلالية من أجل تأدية واجباتهم بشكل لائق.

✓ س-5 لماذا تتبنى المكتبة التمكين حسب رأيك ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
54.5%	06	لاستغلال العاملين في تحقيق أهداف المكتبة
36.4%	04	إطلاق قدرات العاملين الإبتكارية والإبداعية
9.1%	01	لمنح العاملين مسؤوليات أكبر من أجل تدارك الأعمال

/	/	لتوفير المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين و احساسهم بالإنتماء للمكتبة
%100	11	المجموع

الجدول رقم 17 : يوضح تبني المكتبة لتمكين العاملين من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول 16 بأن استغلال العاملين في تحقيق أهداف المكتبة قد حصلت على نسبة كبيرة 54.5%، وهذا لأن المكتبة تتبنى التمكين فقط من أجل زيادة مهارات العاملين لديها، وهذا من أجل تحقيق أهدافها بينما حققت إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والابتكارية نسبة 36.4% لأن التمكين يسعى إلى خلق روح الإبداع والابتكار في صفوف العاملين الذين بدورهم يحققون أهداف المكتبة ، أما بخصوص منح العاملين مسؤوليات أكبر من أجل تدارك الأعمال فقد حققت نسبة 9.1% من خلال منظور أفراد عينة الدراسة .

ت. تحليل المحور الثالث : دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين

✓ س-1 حسب رأيك ماهو دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%54.5	06	تشجيع العاملين على الإبداع وتنمية روح الابتكار
%27.3	03	يساعد المسؤولين على إكتشاف المواهب الخفية للعاملين

9.1%	01	تعزيز قدرات ومواهب العاملين من خلال منحهم المسؤوليات في أداء مهامهم.
9.1%	01	تقليل الضغوطات الممارسة على العاملين من خلال استخدام عمليات التشجيع والثقة بالنفس
00%	/	لا شيء
100%	11	المجموع

الجدول رقم 18: يوضح دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين من خلال منظور أفراد عينة

الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول 17 بأن دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين هو تشجيع العاملين على الإبداع و تنمية روح الإبتكار من خلال منظور أفراد عينة الدراسة وهذا لتحقيقها نسبة عالية 54.5% ، لأن التدوير الوظيفي يسكب العاملين مهارات فائقة في مختلف الوظائف مما يساهم في خلق روح الابتكار في صفوف العاملين بينما حققت يساعد المسؤولين على اكتشاف المواهب الخفية للعاملين نسبة 27.3% لأنه عند اخضاع العاملين للتدوير الوظيفي يستطيع المسؤول معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين وبالتالي يمكنهم من اكتساب مهارات وقدرات تساهم في تحقيق أهداف المكتبة. بالنسبة للعنصرين تعزيز قدرات ومواهب العاملين من خلال منحهم المسؤوليات في أداء مهامهم وتقليل الضغوطات الممارسة على العاملين من خلال إستخدام عمليات التشجيع والثقة بالنفس فقد حققا نسبة متساوية قدرت ب 9.1% ، وهذا راجع لأن التمكين يسعى إلى منح العاملين القوة والسلطة والمعلومات والمسؤولية في أداء مهامهم من أجل اكتسابهم لكفاءات تخدم أهداف المكتبة بشكل جيد.

أ. نتائج الدراسة الميدانية

من خلال تحليل الاستبيان الإلكتروني وصلنا إلى نتائج كالتالي :

- ❖ التدوير الوظيفي هو أسلوب يتم فيه نقل العاملين بين مهنتين أو أكثر من خلال منظور أفراد عينة الدراسة.
- ❖ أفراد عينة الدراسة يوافقون على أسلوب التدوير الوظيفي لأنه يكسب العمال تجربة ثرية في الأعمال التي يقومون بها.
- ❖ للتدوير الوظيفي أهمية بالغة في المكتبة من خلال أنه يزيد من كفاءات العاملين حسب منظور أفراد عينة الدراسة.
- ❖ من خلال منظور أفراد عينة الدراسة فإن تمكين العاملين هو منح القوة والمعرفة والمعلومات للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم.
- ❖ لتمكين العاملين أهمية كبيرة في المكتبة لأنه يسعى على تطوير مهارات وكفاءات العاملين بالمكتبة حسب منظور أفراد عينة الدراسة.
- ❖ من خلال منظور أفراد عينة الدراسة فإن للتدوير الوظيفي دور في تمكين العاملين لكونه يتيح للعاملين مجال الإبداع والإبتكار وتطوير المهارات.

ب. النتائج على ضوء الفرضيات

- ✓ الفرضية الأولى : إنَّ الهدف من التدوير الوظيفي في المكتبات الجامعية حسب منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي هو القيام بعمليات التدريب والتأهيل للعاملين بالمكتبة على مختلف المهام والوظائف المكتبية المتنوعة.

بالنسبة للفرضية الأولى التي تم وضعها مسبقا نرى بأنها قد تحققت من خلال دراستنا للموضوع والنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الجدول رقم 09، لأنّ الهدف من التدوير الوظيفي في المكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات، هو تمكين المكتبة بعمليات التأهيل والتدريب المستمر للعاملين وأيضاً يهدف إلى تجديد النشاطات وروح العمل بين العاملين بالمكتبات الجامعية.

✓ **الفرضية الثانية :** إنّ لتمكين العاملين أهمية بالغة لكونه يساهم في تطوير قدرات العاملين من خلال منحهم الحرية والمسؤولية في التصدي لمختلف المواقف التي قد تحصل أثناء القيام بأعمالهم ووظائفهم.

بالنسبة للفرضية الثانية نرى أيضاً أنها قد تحققت من خلال دراستنا للموضوع والنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الجدول رقم 14، وذلك لكون تمكين العاملين من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات له أهمية بالغة لكونه يساهم في تطوير مهارات العاملين واكتسابهم قدرات يتم توظيفها في خدمة مصالح وأهداف المكتبة.

✓ **الفرضية الثالثة :** إنّ دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية حسب منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي هو أنه كونه يساهم في تحفيز العاملين على مواجهة التحديات الجديدة.

بالنسبة للفرضية الثالثة نرى بأنها تحققت من خلال دراستنا لموضوعنا ومن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجدول رقم 18؛ حيث أن التدوير الوظيفي يعمل على إكساب العاملين خبرات متنوعة في مختلف الوظائف والمهام مما يجعلهم متمكنين وقادرين على تحمل مسؤوليات أكبر، خاصة

وعند منحهم الحرية الذاتية في أداء مهامهم مما ينمي روح الإبداع والابتكار، وبالتالي يتم استغلال هذه الفئة في خدمة وتحقيق أهداف المكتبة.

خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع : موضوع دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات، نرى بأن للتدوير الوظيفي دور مهم في تمكين العاملين وهذا لكونه يعد أسلوبا حديثا لرفع كفاءات ومهارات العاملين من خلال تدويرهم على مختلف الوظائف المكتبية المتنوعة ، وهذا الأخير يمنح المكتبة ميزة تنافسية ويجعلها تحقق أهدافها بشكل لائق.

مقترحات وتوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقوم بتقديم المقترحات

والتوصيات التالية:

- ✓ منح أهمية بالغة لأسلوب التدوير الوظيفي وهذا نظرا لأهميته البالغة في تطوير كفاءات ومهارات العاملين.
- ✓ تعزيز قدرات العاملين من خلال منحهم الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المكتبة بشكل جيد.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشرية لأنه هو أساس نجاح كل مكتبة مهما كان نوعها وشكلها.
- ✓ الاهتمام بالتدوير الوظيفي لأنه يساهم في تمكين العاملين من خلال نقلهم عبر مختلف الوظائف ومنحهم حرية أداء مهامهم ووظائفهم.

قائمة الملاحق

إستبيان لمعرفة آراء أساتذة تخصص علم المكتبات حول دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
جامعة العربي التبسي-تبسة.

كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية.
قسم علم المكتبات.

إستمارة إستبيان بعنوان :

دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين.
دراسة ميدانية في مكتبة كلية الآداب و اللغات.

مذكرة مكملة لنيل شهاد الماستر LMD في علم المكتبات.
تخصص: تفسير و معالجة المعلومات.

إشراف

إعداد الطالب:
الدكتورة :
جدي عاطف.
علوي هند.

تحية إحترام.

إستمارة بحث من أجل تغطية جوانب تنظيمية حول موضوع دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بمكتبة كلية الآداب و اللغات مع العلم بأن إجابكم سوف تكون في سرية تامة و أنها سوف تكون فقط في خدمة البحث العلمي.

السنة الجامعية 2019/2020.

البيانات الشخصية

1. المهنة

حدد دائرة واحدة فقط

أستاذ محاضر

أستاذ مساعد

2. الشهادة المتحصل عليها

حدد دائرة واحدة فقط.

ماجستير دكتوراه

3. الخبرة

حدد دائرة واحدة فقط.

5 سنوات 10 سنوات أكثر من 15 سنة

4. هل عملت في مؤسسة توثيقية ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم لا

المحور الأول

التدوير الوظيفي

5. التدوير الوظيفي حسب رأيك هو ؟ I-

حدد دائرة واحدة فقط.

أحد اشكال التدريب ضمن جهة عمل معين عرض العاملين وفق جدول زمني محدد من اجل القيام بمهام محددة أسلوب يتم فيه نقل العاملين بين مهنتين أ و أكثر كلها جميعا

6. هل أنت مع التدوير الوظيفي ؟ -2

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

: إذا كانت إجابتك بنعم فلأن التدوير الوظيفي هو

الإستفادة به في خدمة جميع أقسام المكتبة

يكسب العمال تجربة ثرية في الأعمال التي يقومون بها

يخلق إنسجاما بين أهداف العاملين و أهداف المكتبة

العمل كفريق

الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به العاملين

يحرر العاملين من البقاء في التخصص في مجال وظيفي واحد

7. هل ترى للتدوير الوظيفي أهمية في المكتبة ؟ -3

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

: إذا كانت إجابتك بنعم فلأن التدوير الوظيفي

يزيد من تنوع مهارات العاملين من خلال تناوبهم على مختلف المهام

يكسب العاملين خبرات في جميع الوظائف المتاحة بالمكتبة

التدوير الوظيفي أداة فعالة في التطوير الوظيفي

يعتبر محفز في تطوير قدرات العاملين التي تساهم في تحقيق أهداف المكتبة

يحسن من أداء العاملين و إنطلاق إبداعاتهم

8. هل يهدف التدوير الوظيفي حسب رأيك إلى ؟ -4

حدد دائرة واحدة فقط.

تجديد النشاطات و روح العمل

تجديد أهداف المكتبة

الإرتقاء بالمكتبة

تجنب حالات اليأس و الإحباط في صفوف العاملين

الخروج بالمكتبة من دائرة الركود السائد للعاملين

يساعد في القضاء على الخمول و التراخي

تمكين المكتبة بعمليات التأهيل و التدريب المستمر

9. " حسب رأيك أين يكون التدوير الوظيفي -5

حدد دائرة واحدة فقط.

التدوير الوظيفي في بداية المسار الوظيفي

التدوير الوظيفي في مراحل المسار الوظيفي

التدوير الوظيفي الرأسي

التدوير الوظيفي الأفقي

التدوير وظيفي القصير و السريع

التدوير الوظيفي الطويل و البطيء

10. حسب رأيك كيف يمكن إنجاح التدوير الوظيفي ؟ -6

حدد دائرة واحدة فقط.

التخطيط الجيد

الإستمرارية و التنظيم

إعلام العاملين حول التدوير الوظيفي

11. حسب رأيك التدوير قد -7 :

حدد دائرة واحدة فقط

يضعف سلطة مسؤول المكتبة

إنخفاض إنتاجية بعض العاملين

عدم الشعور بالإسقرار في وظيفة محددة

يسبب مشكلات صحية و إجتماعية

يضع عراقيل في الترقية

المحور الثاني

تمكين العاملين

12. تمكين العاملين حسب رأيك هو I- :

حدد دائرة واحدة فقط

تعزيز الإستقلالية و المسؤولية الذاتية

منح القوة و المعرفة و المعلومات للعاملين

منح القدرة على إتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المكتبة

مواجهة المشاكل و المعوقات المحتمل حدوثها أثناء القيام بالمهام

إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين

13. تمكين العاملين حسب رأيك 2- :

حدد دائرة واحدة فقط

يجعل العاملين يلتزمون بالعمل

يشجع الإبداع

يطور المكتبة و يحقق أهدافها

14. هل لتمكين العاملين أهمية داخل المكتبة ؟ -3

حدد دائرة واحدة فقط

نعم

لا

: إذا كان جوابك نعم فلأن تمكين العاملين

يزيد في الكفاءة الإنتاجية

يوفر تطوير مهارات و كفاءات العاملين

يمكن المكتبة من التكيف السريع

يزيد في بناء الثقة في نفوس العاملين

يزيد من رضا العاملين و شعورهم بالانتماء

يزيد في احساس العاملين بالقدرة على تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات

15. : حسب رأيك أبعاد التمكين هي -4

حدد دائرة واحدة فقط

أبعاد مهارية

أبعاد إدارية

المشاركة بالمعلومات

التحفيز

يضمن حرية و إستقلالية العاملين

16. : لماذا تتبنى المكتبة التمكين حسب رأيك -5

حدد دائرة واحدة فقط

لأستغلال العاملين في تحقيق أهداف المكتبة

إطلاق قدرات العاملين الإبداعية و الإبتكارية

لتوفير المزيد من الرضى الوظيفي للعاملين وإحساسهم بالانتماء للمكتبة

لمنح العاملين مسؤوليات أكبر من أجل تدارك الاعمال

المحور الثالث

دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين

17. ماهو دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين حسب رأيك ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

- تشجيع العاملين على الابداع وتنمية روح الابتكار
- تعزيز قدرات ومواهب العاملين من خلال منحهم المسؤوليات في اداء اعمالهم
- تقليل الضغوطات الممارسة على العاملين من خلال استخدام عمليات التشجيع والثقة بالانفس
- حل المشكلات وتحسين اتخاذ القرار
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين المستويات الادارية
- يساعد المسؤولين في اكتشاف المواهب الخفية للعاملين
- يساعد الافراد على استكشاف اهتماماتهم
- يجدد المعرفة والمهارات والمواقف
- تحفيز العاملين على مواجهة التحديات الجديدة
- يساعد محاذاة الكفاءات مع المتطلبات
- تحسين التنمية الشاملة للمكتبة

Google لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل.

نماذج Google

ملخص

سعت الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي، و قد هدفت هذه الدراسة إلى اطار واقع التدوير الوظيفي في المكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي، و أيضا على التعرف على واقع تمكين العاملين في المكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات.

حيث تكون مجتمع الدراسة من 14 أستاذا من هيئة التدريس، وتم استخدام 11 أستاذا كعينة للدراسة، تم استخدام الاستبيان الالكتروني من أجل جمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدراسة نجد:

- ✓ التدوير الوظيفي هو أسلوب يتم فيه نقل العاملين بين مهنتين أو أكثر من خلال منظور أفراد عينة الدراسة.
- ✓ أفراد عينة الدراسة يوافقون على أسلوب التدوير الوظيفي لأنه يكسب العمال تجربة ثرية في الأعمال التي يقومون بها.
- ✓ من خلال منظور أفراد عينة الدراسة فإن تمكين العاملين هو منح القوة والمعرفة والمعلومات للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم.
- ✓ لتمكين العاملين أهمية كبيرة في المكتبة لأنه يسعى على تطوير مهارات وكفاءات العاملين بالمكتبة حسب منظور أفراد عينة الدراسة.
- ✓ من خلال منظور أفراد عينة الدراسة فإن للتدوير الوظيفي دور في تمكين العاملين لكونه يتيح للعاملين مجال الإبداع والإبتكار وتطوير المهارات.

The study sought to identify the role of career recycling in empowering university libraries employees through the perspective of the teaching staff in the Department of Library and Information Science at Al-Tebasi University. Al-Tebasi, and also to get acquainted with the reality of empowering workers in university libraries through a faculty perspective in the Department of Library and Information Science.

Where the study population consisted of 14 professors from the teaching staff, and 11 professors were used as a sample for the study, the electronic questionnaire was used to collect data and information, and among the most

:prominent results of the study we find

Job rotation is a method in which workers are transferred between two or more professions through the perspective of the study sample individuals

- ✓ The study sample members agree on the method of job recycling because it gives workers a rich experience in the work they do.
- ✓ From the perspective of the individuals in the study sample, empowering workers is to give strength, knowledge and information to workers to develop their skills.
- ✓ To enable the employees to be of great importance in the library because it seeks to develop the skills and competencies of the library employees according to the perspective of the study sample individuals.
- ✓ Through a single study sample developer, job recycling has a role in empowering workers because it allows workers the field of creativity, innovation and skills development.

قائمة المراجع

❖ الكتب :

- 1- إبراهيم، مبروك السعيد، المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر . 2009.
- 2- أحمد المعاني، أحمد عريقات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2001.
- 3- أحمد أنو بدر، علم المكتبات والمعلومات، مصر : دار الغريب للنشر والتوزيع .1996.
- 4- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 5- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن، 2010.
- 6- التتوري. محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات . دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 ،
- 7- حامد ، الشافعي دياب، إدارة المكتبات الجامعية أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية ، الفجالة :دار غريب للطباعة والنشر، 1994.
- 8- الحداد، فصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.
- 9- حسن رواية ، إدارة الموارد البشرية الرؤية المستقبلية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004-2005.
- 10- حسن، أحمد سعيد، المكتبة الجامعية (نشأتها ، تطورها، أهدافها، وظائفها) ، بيروت: دار الجيل، 1999.

- 11- الدوري زكريا مطلق، على صالح أحمد ، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع : الأردن ،2009.
- 12- الدوري زكرياء مطلق، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، العدد48، 2014.
- 13- ريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية. دكتوراه: علم المكتبات : قسنطينة، جامعة منتوري،2008.
- 14- شائع بن سعد مبارك القحافي، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية : ،القاهرة ، مصر ، 2015.
- 15- صوفي، عبد اللطيف.مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001.
- 16- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 17- عبد السلام أبو قحف، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر: بيروت ، لبنان، 2001.
- 18- عليان، ربحي مصطفى .إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 19- العلين أحمد عبد الله. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. القاهرة. دار الكتاب الحديث.2001.
- 20- عماد على المهارات ، أثر تمكين العاملين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر، عمان : الأردن، 2014.
- 21- عمر وصفي عقيلي ، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1 ، عمان : دار وائل، 2005.

22- عيسى قعادة ، رعد عبد الله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008.

23- مازن ، عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، الأردن ، عمان ، 2006.

24- ماهر أحمد، "المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والافراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، الإسكندرية: الدار الجامعية. 2009.

25- محمد أمين البنهاوي ، إدارة العاملين بالمكتبات الجامعية ، القاهرة :العربي للنشر والتوزيع، 1983.

26- محمد، فتحي عبد الهادي، أخلاقيات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات ،القاهرة :المكتبة الأكاديمية، 2011.

27- موسى، غادة عبد المنعم. دراسات في مكتبات المؤسسات التعليمية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 1998.

28- النوايسه، غالب عوض.خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2000.

29- همشري ،عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات .عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.

30- همشري ،عمر أحمد. المكتبة مهارات إستخدامها. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.

31- الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الأردن، 2012.

32- يحيي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الاقتصادية ، القاهرة ، مصر ، ط2، 2009.

❖ المذكرات

- 1- بوعافية، السعيد . قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الادراكات والتوقعات. رسالة ماجستير: علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006. [د.م]: [د.ن]، 2006 .
- 2- جبر علي جبر أبو صبحة، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.
- 3- الحداد، فصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.
- 4- زكي ، ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام " الواقع والتطلعات والتحديات " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة : جامعة الدول العربية، 2010.
- 5- سيلية رعاب، كاهينة حداد، أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية ، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، تيزي وزو، 2019.
- 6- صحراوي ميمية، لعجالي سناء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الوادي، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018.

7- الطنجي سعيد محمد عبد الله، أثر تمكين العاملين على أداء فرق العمل، دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية بعمان، كلية الدراسات العليا، 2015.

8- علي سامي أبو الروس، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بعزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2014.

9- غنية بن شيف بن سعيد النعمانية، تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، 2013.

10- فتحي عمراوي ، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية" دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحليم بن باديس، مستغانم، 2016.

11- كريمة توفيق ، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسوق الغزلان SC SEG ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ، 2008.

12- منى عبد الرزاق عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2017.

13- ناصرين فهيد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014.

14- نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، . 2016 .

❖ المجالات

1- أميرة خضير كاظم العنزي ، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16 ، العدد1، 2014.

2- إيمان علي أحمد الحياي، "واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية دراسة إستطلاعية لآراء عينة -العاملين في مصر في الرافدين في جامعة الموصل للتنمية والإستثمار "، مجلة تنمية الرافدين، العدد - 119 ، المجلد 37 ، جامعة الموصل 2018.

3- باسم عبد الحسين ، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية في عينة لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات العراقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ع31 ، 2012.

4- خليل، البدوي، "التدوير الوظيفي"، الحوار المتمدن- العدد 3727: المحور : الإدارة و الإقتصاد، 2012.

5- الدوري زكرياء مطلق، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، العدد48، 2014.

6- الشريف علي فهيد فهد الفعر ، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية ، أكتوبر، 2011، ص 132.

7- عبد الباسط حسونة ، وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، مجلة تنمية الرافدين الموصل، العدد 115، مجلد 36: العراق، 2014.

8- محمد أحمد الطراونة ، محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة: ، الأردن، المجلد 38، ع2، 2011.

9- ميسون عبد الله أحمد ، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير تنمية الموارد البشرية ، العدد 3، مجلة جامعة التنمية البشرية ، جامعة الموصل، 2013.

❖ المؤتمرات

1- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة بحثية مؤتمر عربي السنوي في الإدارة حول الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27-29 نوفمبر 2004، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.