

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
كلية العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية
علم المكتبات
إدارة المؤسسات الوثائقية
رقم:

إعداد الطالبة:
لعمامرة عائشة

يوم 2022/06/26

إدارة تمكين العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة
ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح. ب	مراد سهلي
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح.أ	كمال مسعودي
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس.أ	نور الدين ديخن

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله والشكر له على فضله، وعلى توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "سهلي مراد" على كل ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات، حرصا منه على انجاز هذا البحث وتقديمه بالصورة المطلوبة فجزاه الله خيرا.

كما لا يفوتنا أن نخص بالشكر والامتنان للأهل الذين قدموا لنا يد المساعدة وساندونا في كل خطوة فتحدينا الصعاب.

وكل التحية والاحترام إلى من ساعدنا في انجاز هذا البحث سواء من قريب أو بعيد.



الاهداء



أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم الله عز وجل "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربي ارحمهم كما ربياني صغيرا" صدق الله العظيم

إلى التي أفنت عمرها من أجلي

إلى التي طالما أنارت دربي بدعواتها وفتحت أبواب النجاح بتشجيعها إلى من احتضنتني
بقلب صادق وحنان دافئ، إلى من علمتني احترام نفسي وغيري

إلى التي لم استوفي حقها مهما كتبت

إلى **أمي** الغالية

إلى من حرم نفسه لكي أكون أمله وأحقق نجاحه

إلى من علمني أن الحياة كفاح وتحدي

إلى الذي سقطت السنوات تحت قدميه عرفانا بعظيم فضله

إلى **أبي** الحنون

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها

إلى أعز ما أملك، إلى من هم أعز من نفسي

إخوتي وأخواتي، إلى أعز صديقاتي " لبنى "

إلى كل الأصدقاء والصديقات من قريب أم من بعيد

إلى كل طلبة والطالبات دفعة 2022 تخصص إدارة مؤسسات وثائقية والمكتبات

عائشة



فهرس المحتويات

الإهداء		
شكر و عرفان		
قائمة الجداول		
قائمة المختصرات		
قائمة الجداول		
قائمة الملاحق		
02	مقدمة	
3	إشكالية الدراسة	1.1
4-3	تساؤلات الدراسة	2.1
3	فرضيات الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
5	أهداف الدراسة	5.1
5	أسباب اختيار الموضوع	6.1
6	منهج الدراسة	7.1
7-6	هيكل الدراسة	8.1
9-7	الدراسات السابقة	9.1
10-9	مصطلحات الدراسة	10.1
10	صعوبات الدراسة	11.1
الفصل الأول: إدارة التمكين		
12	تمهيد	
13	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين	2
22-13	المطلب الأول: التمكين ونشاته في الفكر الإداري	1.2
25-23	المطلب الثاني: مفهوم تمكين العاملين	2.2
26	المطلب الثالث: أهمية وأسباب تمكين العاملين	3.2
29-26	أولاً: أهمية تمكين العاملين	1.3.2
30-29	ثانياً: أسباب تمكين العاملين	2.3.2
31	المطلب الرابع: تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى (مصطلحات ذات صلة)	4.2
32-31	أولاً: تمكين العاملين وتفويض السلطة	1.4.2
33-32	ثانياً: تمكين العاملين والمشاركة	2.4.2

فهرس المحتويات

33	ثالثا: تمكين العاملين والاثراء الوظيفي	3.4.2
34	رابعا: تمكين العاملين والقيادة	4.4.2
34	المبحث الثاني: اليات تمكين العاملين وشروطه	3
37-35	المطلب الأول: مقومات وركائز التمكين	1.3
41-37	المطلب الثاني: ابعاد تمكين العاملين	2.3
42	المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق عملية تمكين العاملين	3.3
44-42	أولا: متطلبات تمكين العاملين	1.3.3
48-44	ثانيا: مراحل تطبيق عملية تمكين العاملين	2.3.3
49	خلاصة	
الفصل الثاني: تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية		
51	تمهيد	
52	المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية	4
53-52	المطلب الأول: تعريف المكتبات الجامعية	1.4
54-53	المطلب الثاني: أهداف المكتبات الجامعية	2.4
56-54	المطلب الثالث: وظائف المكتبات الجامعية	3.4
57-56	المطلب الرابع: أنواع المكتبات الجامعية	5.4
57	المبحث الثاني: تمكين العامل في المكتبات الجامعية	5
58	المطلب الأول: خصائص ومهارات تمكين العامل في المكتبات الجامعية	1.5
59-58	أولا: خصائص تمكين العامل	1.1.5
61-59	ثانيا: مهارات تمكين العامل	2.1.5
63-62	المطلب الثاني: أثر التمكين على العامل في المكتبات الجامعية	2.5
64-63	مطلب الثالث: العراقيل والصعوبات في تطبيق عملية التمكين العاملين	3.5
65	خلاصة	
الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة		
67	تمهيد	
70-67	التعريف بمكان الدراسة	6
71	إجراءات الدراسة	7
71	مجالات الدراسة	1.7
71	المجال الجغرافي	1.1.7
71	المجال الزمني	2.1.7

فهرس المحتويات

71	المجال البشري	3.1.7
71	المجتمع الأصلي للدراسة	2.7
72	عينة الدراسة	3.7
73-72	أدوات جمع البيانات	4.7
98-74	تحليل بيانات الدراسة	5.7
98	نتائج الدراسة	6.7
99-98	النتائج العامة للدراسة	1.6.7
100-99	نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	2.6.7
101	خلاصة	
104-103	خاتمة	
111-106	قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق		
ملخص الدراسة (عربي + انجليزي)		

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	يمثل أبعاد تمكين العاملين حسب دراسات الباحثين	01
72	يمثل عينة الدراسة	02
74	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	03
75	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	04
76	يمثل توزيع العينة حسب الرتبة المهنية	05
77	يوضح توزيع العينة حسب الرتبة المهنية	06
78	يوضح إجابات الموظفين حول مفهوم مصطلح تمكين العاملين	07
80	يوضح إجابات الموظفين لكيفية مساهمة عملية تمكين العاملين في تحسين أداء المكتبة	08
81	يبين ركائز تمكين العاملين بالمكتبة	09
83	إجابات الموظفين حول الموارد التي تحتويها المكتبة لتطبيق التمكين.	10
84	مدى اعلام الموظفين بالمعلومات الخاصة بنشاط المكتبة	11
85	يوضح إجابات الموظفين عن مدى توفير المكتبة لهم فرص اكتساب معارف جديدة تخص وظيفتهم	12
86	يوضح التعاون المكتبي اثناء أداء الاعمال بين الزملاء	13
87	يوضح مدى برمجة المكتبة لدورات تدريبية تكوينية عن استخدام المعلومات الجديدة في أداء الاعمال	14
88	يوضح مدى حرية الموظفين في انجاز أعمالهم وفق ما يروونه مناسب	15
89	فرص تقديم الموظفين مقترحات حول الاعمال في المكتبة	16
90	مدى تبني المكتبة لفرق عمل متخصصة في انجاز المهام اليومية	17
91	يبين مدى زيادة التمكين من نسب المشاركة الفعالة للموظفين في المكتبة	18
92	: يمثل مدى تطوير مستوى أداء العامل من خلال تمكينه	19
93	يوضح مدى تأثير تمكين الموظفين في زيادة الولاء للمكتبة وتحقيق الرضا الوظيفي.	20
95	يبين إجابات افراد العينة حول الصعوبات التي تواجه المكتبة في تطبيق عملية التمكين	21
96	يمثل اقتراحات افراد العينة عن الإجراءات المتخذة لمواجهة الصعوبات	22
97	اقتراحات افراد العينة لتطبيق تمكين العاملين في المكتبة	23

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
70	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة	01
74	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	02
75	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	03
76	يمثل توزيع العينة حسب الرتبة المهنية	04
77	يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	05
79	يمثل إجابة الموظفين لمفهوم تمكين العاملين	06
81	يمثل مساهمة عملية تمكين العاملين في تحسين أداء المكتبات الجامعية	07
82	يمثل ركائز تمكين العاملين بالمكتبة	08
84	يمثل الموارد التي تحتويها المكتبة لتطبيق عملية التمكين	09
85	يمثل اعلام الموظفين بالمعلومات الخاصة بنشاط المكتبة	10
86	يمثل مدى توفير المكتبة لفرص اكتساب معارف جديدة في الوظائف	11
87	: يبين مظاهر التعاون بين الموظفين في المكتبة اثناء أداء الاعمال	12
88	مدى برمجة دورات تكوينية تدريبية عن استخدام المعلومات الجديدة في أداء الاعمال.	13
89	يبين مدى حرية الموظفين في انجاز أعمالهم وفق ما يروونه مناسب	14
90	يمثل فرص تقديم الموظفين مقترحات حول الاعمال في المكتبة	15
91	يمثل مدى تبني المكتبة لفرق عمل متخصصة في انجاز المهام اليومية	16
92	مدى زيادة التمكين من نسب المشاركة الفعالة للموظفين في المكتبة	17
93	: يمثل مدى تطوير مستوى أداء العامل من خلال تمكينه.	18
94	مدى تأثير تمكين الموظفين في زيادة الولاء للمكتبة وتحقيق الرضا الوظيفي.	19
96	يمثل الصعوبات التي تواجه المكتبة في تمكين عاملها	20

فهرس الجداول والأشكال

قائمة المختصرات:

الاختصار	الدلالة
ط	الطبعة
ص	الصفحة
الع	العدد
مج	مجلد
د.ب	دون بلد
د.ط	دون طبعة

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق
1	استمارة المقابلة
2	قائمة الأساتذة الذين أشرفوا على تحكيم استمارة المقابلة

مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات الهائلة التي يشهدها عصر اليوم، ونظرا لبيئة الاعمال التي تسيطر عليها ظروف العولمة والتقدم التكنولوجي، هذه الأحداث فرضت على المؤسسات باختلافها أن تواكب وتستجيب لهذه المستجدات بأساليب وطرق حديثة وذلك من خلال الاهتمام والتولي بالموارد البشري باعتباره الرأس المال الفكري الذي يساهم في بقاء واستمرارية وتميز هذه المؤسسات وتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، كونه المسؤول الأول والأخير عن نجاحها أو فشلها.

ومع زيادة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسات ، صبت العديد من إدارات المؤسسات اهتمامها على المهارات البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها واستخدام كافة الآليات التي تعزز من أداءها والتي من بينها تمكين العاملين الذي يعتبر أحد الأساليب الحديثة في الفكر الإداري والذي تقوم فكرته على منح المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل من الإدارة ما يزيد الثقة بين الإدارة والعاملين ، وكذا المساعدة على تحفيزهم وكسر الجمود الإداري والتنظيمي بينهما، وهذا ما يجعل هذا الأسلوب عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات.

وباعتبار المكتبات الجامعية من المؤسسات الخدمائية التي تعتمد كثيرا على طاقات مواردها البشرية لكونهم يقدمون خدمات متباينة ويتعاملون مع مستفيدين باختلاف رغباتهم واحتياجاتهم، وهو ما يتطلب مرونة وتمكّن من قبل العامل للاستجابة لهذه الخدمات، فانتهاج هذا الأسلوب في ادارتها يحقق الجودة في أداءها وخدماتها والوصول الى غاياتها المسطرة.

الإشكالية:

يكن نجاح أي مؤسسة وانفراد ادارتها في القدرة على تطوير واستغلال مهارات عاملها وجعلها تصب في خدمة الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى الى تحقيقها

وفي هذا الاطار عرفت الإدارة بداية القرن العشرين اتجاهات حديثة للتعامل مع المورد البشري وادارته بشكل يجعل هذا المورد يندفع نحو الأداء المثالي في الاعمال على المستوى المؤسسة، ولعل من بين هذه الاتجاهات "تمكين العاملين " الذي يعتبر أسلوب اداري فعال في كثير من المؤسسات الخدماتية والإنتاجية، والتي يقوم على أساس منح العاملين المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات مع تحمل المسؤوليات وتنمية العلاقات فيما بين الأفراد العاملين في جميع المستويات وتشجيعهم في طرح أفكارهم الإبداعية وتوفير البيئة الملائمة لتحقيق ذلك.

وتعتبر المكتبات الجامعية من بين المؤسسات التي تسعى عموما الى اللجوء الى هذا الجانب في إدارة أفرادها وذلك من أجل اللحاق ومواكبة الأساليب الحديثة في الإدارة واتخاذها لأسلوب تمكين العاملين كمنهج في ادارة العاملين (الموظفين) لديها والوصول الى الجودة في أدائها وغاياتها المسطرة. وانطلاقا من هذا نطرح الإشكالية التالية:

- ما واقع إدارة تمكين العاملين في المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

(1) فيما يتمثل مفهوم تمكين العاملين لدى عاملوا المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر

–بسكرة –؟

(2) ما مدى جاهزية المكتبة المركزية لتطبيق إدارة تمكين العاملين لجامعة محمد خيضر

بسكرة؟

- 3) ماهي مظاهر تمكين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 4) ما هو أثر التمكين على العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 5) ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة في تطبيق عملية تمكين العاملين؟

وعلى ضوء إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات التالية:

1. تمتلك المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة الموارد التي تسمح لها بتطبيق عملية التمكين لعاملها.
2. من مظاهر تمكين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة هو الحرية والاستقلالية العاملين في أداء أعمالهم.
3. يؤثر التمكين على العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.
4. تواجه المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر صعوبات وعراقيل في تطبيق عملية التمكين.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. تسليط الضوء على مفهوم من مفاهيم الإدارة المعاصرة وهو تمكين العاملين ومدى تحقيقه على مستوى المكتبات الجامعية .
2. أهمية الموضوع باعتباره لا يزال بحاجة لدراسة جوانبه المختلفة خاصة في بيئة المكتبات.
3. تمكين العاملين من المواضيع الإدارية الهامة التي تنتهجها المكتبات التي تطمح لتحسين أداءها.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

1. محاولة الإحاطة بالجانب الفكري والنظري لتمكين العاملين في المكتبات الجامعية.
2. معرفة واقع تمكين الأفراد العاملين على مستوى المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.
3. ابراز أهم مظاهر تمكين العاملين المتبناة في المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
4. معرفة الموارد الضرورية لتمكين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

✓ أسباب ذاتية:

1. الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
2. اثرء رصيدي الفكري ورصيد المكتبات الجامعية حول موضوع تمكين العاملين.

✓ أسباب موضوعية:

1. بحكم تخصصي إدارة المؤسسات وثائقية ندرك أهمية هذا الموضوع على المكتبات في وقتنا الحالي.
2. يعد موضوع الدراسة من المواضيع الجديرة بالبحث على مستوى المكتبات الجامعية.

منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراسة جوانب الموضوع على المنهج الوصفي من خلال وصف لعناصر الموضوع المدروس في الجانب النظري وتحليله. وتحليل البيانات في الجانب التطبيقي لتبيان واقع تمكين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة وملحقتها اعتمادا على أدوات لجمع البيانات المتمثلة في الملاحظة واستمارة المقابلة للتقييم والتحليل وصولا الى النتائج.

هيكل الدراسة :

للإحاطة بموضوع الدراسة تم اتباع خطة منهجية لتوضيح خطوات الدراسة حيث تم تقسيمها الى مقدمة تضمنت الإطار لعام للدراسة وثلاث فصول تناولت ما يلي:

➤ **اما الفصل الأول فعالج** موضوع إدارة التمكين وهذا من خلال تقسيمه الى مبحثين، المبحث الأول فيتناول ماهية تمكين العاملين من خلال التمكين ونشأته في الفكر الإداري وتعريفه وأهميته والأسباب التي تدعو الى تطبيقه والمفاهيم الإدارية التي ذات صلة به. أما المبحث الثاني يتضمن آليات تمكين العاملين وشروطه من خلال مقومات وركائز تمكين العاملين وأبعاده وكذلك متطلبات ومراحل تطبيقه في المؤسسات .

➤ **بينما عالج الفصل الثاني** تمكين العاملين في المكتبات الجامعية وتم تقسيمه الى مبحثين كذلك المبحث الأول ماهية المكتبات الجامعية تعريفها وأهم أنواعها وأهدافها والوظائف التي تقوم بها، وأما المبحث الثاني فعالج تمكين العامل في المكتبة الجامعية حيث تضمن التعريف بالعامل وخصائص تمكينه ومهاراته وأثر التمكين على العامل في المكتبة وفي الأخير العراقي التي قد تواجهها خلال تطبيقه.

➤ **وتعلق الفصل الثالث بالإطار الميداني للدراسة الذي تضمن كافة إجراءات الدراسة الميدانية،** حيث تناولنا في بدايته تمهيد والتعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة (مكتبة مركزية محمد ريقط ومكتبة المركزية قطب شتمة) ثم انتقلنا الى تحديد مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، البشري، الزماني) والمجتمع الأصلي للدراسة والعينة، إضافة الى أدوات جمع البيانات، وصولا الى نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والنتائج العامة للدراسة وفي الأخير خاتمة ووضع جملة من الاقتراحات.

الدراسات السابقة:

- دراسة للباحثين قريشي، محمد؛ سبتي، فطيمة. بعنوان: دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة. جامعة مدية. ع 4. جوان 2015.
- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة والتعرف على واقع الرضا الوظيفي بالجامعة وكذلك على العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي. ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:
 - ان الابعاد الخاصة بالتمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز والتدريب وفرق العمل) لها دور في التأثير على الرضا الوظيفي.
 - مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة متوسطا.
- دراسة للباحثين توفيق سعد، أمنية خير. بعنوان "التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية

جامعة الإسكندرية. في المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. ع 3.يناير
2020.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين بأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي بأبعاده للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الإسكندرية ووصف للمكتبات الجامعية نموذجا لما لها من دور كبير في الوسط الجامعي، من خلال تحليل أثر التمكين بأبعاده كمتغير مستقل في السلوك الإبداعي بأبعاده كمتغير تابع. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي والتمكين لدى العاملين بالمكتبة، مع وجود ارتباط قوي ذات دلالة معنوية بين درجات ابعاد التمكين ودرجات ابعاد والسلوك الإبداعي.
- وجود تأثير معنوي للتمكين على السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة.

-دراسة للباحثين تومي، عبد الرزاق؛ بوسمغون، إبراهيم. بعنوان "تمكين اختصاصي المعلومات ودوره في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة تطبيقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر باتنة 1. مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية. ع1. جوان 2021.

من اهداف الدراسة التعرف على دور تمكين اختصاصي المعلومات ومدى مساهمته في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية الجزائرية وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مكتبة جامعة الحاج لخضر ب اتنة 1، وتوصلت الدراسة الى أن:

- تمكين اختصاصي المعلومات شرط أساسي وأول الخطوات نحو تحقيق الجودة الشاملة.
- لا يمكن للمكتبات الجامعية أن تحقق الجودة الشاملة ان لم يكن هناك اختصاصي معلومات ممكن إداريا ونفسيا وفنيا.

أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

نجد ان جل الدراسات التي تم تقديمها سابقا تلتقي في نقطة جوهرية تعبر أساسا عن تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية، في حين أنها تختلف من حيث جوانب الدراسة فالدراسة الأولى عالجت الموضوع حيث دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة وتوصلت هذه الدراسة الموجود أثر لأبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز والتدريب وفرق العمل) على الرضا الوظيفي ، ، في حين الدراسة الثانية فعالجت الموضوع من جانب أن التمكين مدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة الجامعية و توصلت الى ان هناك أثر معنوي لأبعاد التمكين على أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين ، في حين الدراسة الثالثة درست الموضوع من جانب ان تمكين اخصائي المعلومات ومدى مساهمته في تحقيق الجودة الشاملة وصلت الدراسة الى انه لا يمكن ان تكون جودة شاملة في المكتبة الجامعية دون وجود اخصائي معلومات ممكن ، أما دراستنا الحالية فتناولت بعض الجوانب التي لم يتم دراستها من قبل الدراسات السابقة حيث تمثلت في واقع تمكين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر ومعرفة اهم المظاهر التمكين المستخدمة في هذه المكتبة.

مصطلحات الدراسة:

✚ **إدارة تمكين العاملين:** هو أسلوب من الأساليب الادارية الحديثة والفعالة للتعامل مع المورد البشري وادارته بصورة تجعله يندفع نحو اداء مثالي وفعال في اعماله المنوطة له على مستوى المكتبة.

✚ **المكتبات الجامعية:** هي مؤسسة علمية تعمل على خدمة المجتمع الأكاديمي من أساتذة وطلبة وباحثين في إطار البحث العلمي.

صعوبات الدراسة:

+ قلة الكتب التي تعالج موضوع تمكين العاملين الذي يعتبر مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول

تمهيد

يعتبر موضوع تمكين العاملين من القضايا الحيوية في الإدارة الحديثة كونه يقوم ويهتم أساسا بالموارد البشري الذي يعد هذا الأخير المحرك الأساسي لإدارة أعمال مختلف المؤسسات، كون نجاح تلك المؤسسات يكمن في تمكين عاملها وادارتهم بمنحهم فرصة اثبات مهاراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات التي بدورها تساهم في نجاح المؤسسات وتطوير أداء خدماتها وزيادة مرونتها.

وفي هذا الإطار قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

المبحث الثاني: آليات تمكين العاملين وشروطه

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

يعد تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والتي حظيت باهتمام من قبل الكثير من الباحثين لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبقه، كونه يشجع على روح المبادرة والسرعة في اتخاذ القرارات، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على تمكين العاملين في الفكر الإداري ومفهومه من قبل العديد من الباحثين وأهميته وأسباب تبنيها، إضافة إلى المصطلحات ذات العلاقة به.

المطلب الأول: التمكين في الفكر الإداري

لم يظهر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما كان نتيجة تراكمات تطويرية ونظريات التي ساهمت في ظهوره، وسنتطرق للأهم نظريات الفكر الإداري التي ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بمفهوم التمكين المعاصر من خلال:

أولاً: النظريات التقليدية في الإدارة (الكلاسيكية): تتمثل في ثلاثة أقسام وهي:

نظرية الإدارة العلمية:

تبلورت في كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" لفردريك تايلور (Fredrik Taylor) الذي سُمي بأبي الإدارة العلمية، من خلال المبادئ التي نادى بها محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين والتي كانت بمثابة رد فعل منه تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بأعمالهم.¹

¹ ملحم، يحيى سليم. التمكين كمفهوم اداري معاصر. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006. ص

فاقترح (فردريك تايلور) منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغاءها.

وبذلك فوجهة النظر التي كانت سائدة تجاه العامل في تلك الفترة أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

فقد كان التفكير السائد في تلك الفترة بعيدا عن مفهوم التمكين وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. وبالتالي فإن التمكين والإدارة العلمية طرفين نقيضين ولم يكن مفهوم التمكين سائدا في ذلك الوقت.

النظرية الإدارية Administrative Management :

هي النظرية الثانية التي جاء بها (Henri Fayol) في عام 1916، حيث يجد من خلالها درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.¹

¹ ملحم، يحيى سليم. مرجع سابق. ص 25.26.

أما ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) كانت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، حيث كان يصفها (Peter Drucker) بأمر الإدارة فقد تناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عنها تبرز إيمانها بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، وذلك من أجل خلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة، وبالتالي هذا يؤكد اهتمامها بالبعد الإنساني في العمل، والذي تمثل في نظرتها المتساوية بين أهداف العمل وحاجات الإنسان.

النظرية البيروقراطية:

جاءت على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، وذلك من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات.¹

¹ ملحم، يحيى سليم. مرجع سابق. ص 26-27.

مما سبق، يتضح أن النظريات الكلاسيكية كانت تتناقض مع مبدأ التمكين في الإدارة الحديثة حيث نظرية الإدارة العلمية تعتبر الإنسان مجرد آلة ووسيلة للعمل يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج متجاهلة قيمته وحاجاته ودوافعه، وكذلك الأمر بالنسبة للنظرية الإدارية التي لم تعطي أي مجال من الحرية والمشاركة للعاملين، وتكرر هذا الأمر في النظرية البيروقراطية التي اعتمدت المركزية في اتخاذ القرارات، ولعل ما يبرر مسار هذه النظريات هو الطلب المتعاظم للإنتاج في ذلك الوقت.¹

ثانياً: النظريات السلوكية (العلاقات الإنسانية) في الإدارة:

جاءت هذه النظريات كرد فعل على قصور النظريات التقليدية (الكلاسيكية) في عدم اهتمامها بالعنصر الإنساني وافترضها بان الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين وعجزها على تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل ، حيث ركزت نظرية السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي وذلك لمساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على التعديل والتغيير فيه لتحقيق أهداف المنظمة وحثت كذلك على الاهتمام بالعامل على أساس أنه كائن اجتماعي لديه آراء وتطلعات وليس آلة تستعمل من أجل عملية الإنتاج.²

¹مساعدية، عماد. أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020. ص 25-26.

² بدر، فاطمة؛ الصباغ، معاذ. أساسيات الإدارة. الجمهورية العربية السورية: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020. ص 23-24.

➤ ومن أهم الاعمال التي ساهمت في بناء أفكار هذه النظرية:

دراسات هو ثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة ويسترين الكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأت في الأول بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل، إلا أنها قد ظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة.

متغير آخر غير مقصود وهو "أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل" على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها فالخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هو ثورن" (Hawthorne Affect) كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظرها هي أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وبالتالي قد مهدت هذه الدراسة السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.¹

¹ ملحم، يحيى سليم. مرجع سابق. ص 29.

هرم الحاجات ل Maslow:

قام بدراسة ومتابعة دوافع واحتياجات العاملين والتي يتجاوز الحاجات المادية المجردة الى الحاجات والمطالب الإنسانية وقد ساعدت اسهامات "ماسلو" في ابراز أهمية الحاجات في تحديد السلوك الإنساني وتوجيه رجال الإدارة الى تهيئة الظروف الملائمة لإشباع حاجات الانسان في العمل وهذا لتحفيز العاملين على الأداء الجيد كما يشير الى أن متابعة ودراسة حاجات العاملين أدى الى دراسة قضايا أخرى كمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات وتنويع واثراء العمل.¹

نظرية X وY لصاحبها Douglas Mc Gregor:

خطوة هامة تجاه التمكين، حيث تأثر Mc Grego بأفكار Maslow ودراسات هوثورن فقد قدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتابه "الوجه الإنساني للمشروع" ذلك في نظريته التي سماها نظرية X و Y حيث افترض أن:

X : تمثل المديرين الذين يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والاشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل

Y : تمثل المديرين الذين يفتحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح مجالاً واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الابداع والتفوق وتحقيق الذات ، حيث يتصرفون العاملون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة وحرية التصرف والتمكين. وما يميز هذه النظرية هو السلوك بشكل يوافق توقعات الاخرين أي أن الفرد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الاخرين اتجاهه وبالتالي تنسجم سلوكياته مع توقعاتهم.²

¹مساعدية، عماد. مرجع سابق. ص 26.

² ملحم؛ يحيى سليم. مرجع سابق. ص 32.

نظرية الشخصية البالغة لكريس ارغريس: Chris Argyris:

جاءت على يد (Argyris) فقد وجهت نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية، الإدارة العلمية) وهذا من خلال كتابه "المنظمة والشخصية"، وذلك لاعتباره بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج الى توجيه ومساعدة وإشراف، ويرى أنه من الضرورة التعامل معه كإنسان بالغ وناضج بمنحه الصلاحيات وحق المشاركة وتحمل المسؤوليات.¹

مما سبق يتضح أنه كان للنظريات السلوكية علاقة في بلورة التمكين وذلك نتيجة لاتجاهاتها الإنسانية التي تمثلت في منح الحرية للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقديرهم واحترامهم، حيث توصلت دراسات (هوثورن) الى معاملة العاملين معاملة حسنة لتحقيق إنتاجية أحسن وأكدت كذلك على دور العامل في المنظمة وساعدت على تهيئة الظروف الملائمة لإشباع الحاجات الضرورية للعاملين لتحقيق أداء افضل، أما نظرية X و Y فقد ساهمت في بروز الديمقراطية في الإدارة وذلك من خلال تشجيع العاملين على المبادرة والمشاركة الفعالة والحرية في التصرف، بينما نظرية الشخصية البالغة أكدت على ضرورة التعامل مع العاملين على أنهم ناضجون وبالغون ومطالببة المؤسسات بتوسيع صلاحياتهم ومنح حق المشاركة وتحمل المسؤوليات في العمل دون وصاية مباشرة من الإدارة.²

¹بومنتار، مراد. "تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي". مجلة أبحاث نفسية وتربوية. جامعة

قسنطينة 2. العدد 7(ديسمبر 2014): ص 63.

²مساعدية، عماد. مرجع سابق. ص 27.

ثالثاً: النظريات الحديثة في الإدارة:

سننطلق الى أهم النظريات الحديثة في الإدارة:

نظرية النظم:

ترى هذه النظرية أن النظام مجموعة من النظم الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وساهمت أيضا في تغيير نظرة العاملين للمؤسسة من نظرة جزئية محددة إلى نظرة كلية شاملة، فبدل أن يكون اهتمام العامل أو المدير مقتصر على وظيفته المحددة أصبح الاهتمام يتجه نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة كلها متكاملة، وذلك من خلال وظائف مرتبطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة وهذا زاد من أهمية الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على الابداع والتطوير لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس ان يكون لكل واحد له القدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية والا سيكون عبئا على الفريق ويعيق على الوصول للأهداف.¹

النظرية الظرفية:

تعتمد على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة، وهذه النظرية توحى بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المؤسسات وفي مختلف الظروف، بمعنى لا وجود لنظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المؤسسة، وتتمثل أهمية هذه النظرية كونها تتطلب

¹ غراز، طاهر. "تمكين العاملين في المنظمات الحديثة: مقارنة نظرية". مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. مج

2. ع 15 (27 فيفري 2021): ص 35.

من المؤسسة التفكير قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وبالتالي فإن هذه النظرية تتيح مجالاً ملائماً للتفكير الخلاق وعدم التسرع.¹

إدارة الجودة الشاملة T.Q.M.:

تنسب إلى جهود (إدوارد ديمينج) حيث يطالب العاملون بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، والمستمرة دون الموظف المتفاني، والمنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة، وتمكينه من الإبداع والتميز.²

نظرية Z لوليام أوشي (Ouchi ; W) :

نظرية يابانية-أمريكية قدمها William Ouchi و Richard Tanner. وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (Career Planning) والتنمية المهنية (Career Development) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المؤسسة.³

¹ عميور، فريد. واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة مينائية جن جن. مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016. ص 31.

² بومنقار؛ مراد، مرجع سابق. ص 63.

³ ملحم، يحيى سليم، مرجع سابق، ص 35.

المنظمة المتعلمة:

رائدها (بيتر سينج) حيث يعرفها بأنها المنظمة التي تسمح لكل فرد بالمشاركة والتدخل في التشخيص والمناقشة في مشاكلها والبحث عن حلول وتجربة ما لديهم من قدرات لإحداث التغيير والتحسين من أجل تنمية المعرفة والخبرة لديهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لأجلها.¹

وترتكز هذه المنظمة على العناصر التالية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
 - روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
 - التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
 - المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
 - والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار
- وبالتالي فهي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة.²
- في الأخير يمكن القول بأن النظريات الحديثة السابقة الذكر أدت بدورها إلى ظهور وتنامي تطبيق التمكين في ممارسات منظمات الأعمال المعاصرة.³

¹ شائع بن سعد، مبارك القحطاني. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة. القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015. ص 22.

² ملحم؛ يحيى سليم، مرجع سابق، ص 36.

³ مساعدي، عماد. مرجع سابق. ص 29.

المطلب الثاني: مفهوم تمكين العاملين

لقد حظي مصطلح التمكين باهتمام كبير من الدارسين حيث أعطوه العديد من التعريفات، ولأزال البحث فيه مستفيضا نظرا لتعقده من جهة وكونه من المفاهيم الإدارية الحديثة المعمول بها في مؤسسات اليوم من جهة أخرى.

التمكين لغة:

يعرف قاموس "وبستر" التمكين أنه عملية منح السلطة القانونية أو تحويل السلطة الى شخص ما.

ويعرفه لسان العرب لابن منظور "المقدرة والاستطاعة"

والتمكين في معجم الوسيط: مكن له في الشيء أي جعل له سلطانا، و(أمكنه) من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه.

وقد ورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط: أن مكن الشيء أي قوى ومنتن ورسخ، واستمكن من الأمر أي قدر استطاع كما يظهر عليه.

والتمكين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض، حيث يكون التعريف المقابل لكلمة:

Empower: to give Someone Official Authority or the Freedom)

¹(to do Something

بمعنى أن التمكين: منح شخص ما السلطة الرسمية أو الحرية لفعل شيء ما.

¹ أحمد، خطيب وآخرون. الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. (ط1). الاردن: جدارا للكتاب العالمي، 2009. ص 29.

التمكين اصطلاحاً:

لقد تعدد تعريف التمكين من قبل الكثير من الباحثين والدارسين ومن أهمها ما يلي:

تعريف (Bowen and Lawler) أن التمكين حالة ذهنية تتمثل في " إطلاق الحرية للموظف إعطاء صلاحية أكبر في مجال عمله ومنحه حرية ابداء الرأي والمشاركة في الأمور التي تخص الوظيفة، ويجدر الإشارة الى أن هذه الحالة الذهنية تحتاج الى تبني من قبل الفرد بالإضافة الى وسائل مساعدة على إيجاد الحالة الذهنية للتمكين كالشعور بالسيطرة في مجريات الأمور في العمل والوعي والاحساس بإطار العمل المتكامل، المساءلة والمسؤولية عن نتائج الأعمال التي يقوم بها."¹

عرف (Murrel and Meredith) التمكين أنه: "عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي "

يعرف (Shacklelor) التمكين بأنه " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المسؤوليات الدنيا "²

يعرفه (Gary and Anderson) بأنه "الطريقة التي يتم تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئات التنظيمات "³

¹ ملحم، يحيى سليم. مرجع سابق، ص 18.

² سعد بن مرزوق، العتيبي. **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**. أبحاث الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر. جامعة الملك سعود. كلية العلوم الإدارية الرياض. المملكة العربية السعودية 17-18 أبريل 2005. ص 5.

³الطلاعين، علي. "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية". مجلة

الدراسات. مج 37. ع 1(2010): ص72.

كما يرى بعض الباحثين:

التمكين هو: منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم".

التمكين هو " إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم"

التمكين هو " نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة"

- التمكين هو : "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين فإدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة"¹

التمكين هو: " أحدث المداخل في التطوير الإداري ويرمي الى اشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في الابداع وحل المشاكل"²

بناء على ما سبق فان التمكين هو أسلوب من الأساليب الإدارية المعاصرة التي تقوم بمنح العاملين الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم وتفويض السلطات والمسؤوليات والمشاركة الفعالة في وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.

¹ عطية، حسين أفندي. تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص 10.

² خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018. ص 55.

المطلب الثالث: أهمية وأسباب تمكين العاملين

أولاً: أهمية تمكين العاملين:

يمكن تصنيف أهمية التمكين من خلال ثلاثة مستويات تنظيمية وهي:

على مستوى المنظمة: حيث تتمثل في:

- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار.
- تؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال التحكم في إدارة الوقت والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية
- توفير فرص التطور التنظيمي.
- بعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة.
- يؤدي التمكين إلى تسهيل التخطيط الاستراتيجي.
- المساعدة على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية الراجعة على السلوك.¹
- زيادة فرص الابداع والابتكار.
- تحسين العلاقة بين العاملين.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.²

¹ – Conrad, LASHLEY. **Employee Empotement in services** : a Framework for Analysis. Personnel Review. Vol 29. No 6. MCB UP Limited(2000.)P 124.

² الخضر الخليفة، الزين الخليفة. "واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية". مجلة ضياء للبحوث النفسية. السودان. المجلد 1. ع1(جولية 2010): ص 218.

على مستوى المجموعة: تتمثل في:

- بناء فريق قوامه الثقة
- زيادة قدرة الأفراد على الإبداع والمخاطرة.
- زيادة قدرة الفريق على التحليل.
- التعاون على حل المشكلات ورفع القدرات الابتكارية
- تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل بما يتناسب مع قدراتهم.

على مستوى الفرد:

- زيادة مسؤوليات الأفراد مما يعزز انتماءهم لعملهم ويقلل معدلات الدوران الوظيفي.
- زيادة الرضا الوظيفي للأفراد.
- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين.
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية.
- التوجه من عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه وجعل خطئه المرتكب فرصة للتعلم وتطوير الذات.¹

وقد أوضح الكثير من الباحثين أهمية التمكين ومنهم (Schermrhorn Jr, 1999.201). التي تتمثل في النقاط التالية:

¹ – Ken BLANCHARD, John P. Carlos, Alan Randolph, Empotement Tekes More Than a Minute, second edition, Berrett-Koehler, INC, San Francisco, 2001. p 33.

- تغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة: وذلك بلجوء الإدارة الى نقل القوة الى أسفل الهرم التنظيمي وتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة.
- توسيع دائرة الايفاء بالتزامات الأدوار: تسعى الإدارة من خلال التمكين الى تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.
- توسيع نطاق السلطة: إذ لا بد أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الاوامر في الحدود المسموح بها وهو أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون.¹

وتتمثل كذلك أهمية التمكين فيما يلي:²

بالنسبة للمؤسسة:

- التمكين هو الأداة الأساسية لخلق مؤسسة متعلمة تقوم على دعم المعرفة وذلك لمواجهة تحديات القرن الثاني والعشرين.
- احدى وسائل تحسين المنظمة وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى.
- يساعد على مكافأة القدرات والمهارات الفردية والجماعية بدلا من مكافأة الأداء الفردي فقط.

¹ غانم أرزوقي، أنيس؛ عباس، ياسمين خضير. "علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي": بحث ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. امج 17. ع 62(2011). ص 77.

² برزو، همزة سليمان؛ جيمن، بابر محمد؛ عبد الله محمود، محمد. "التمكين الإداري ودوره في التعزيز الإبداعي الإداري: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل". مجلة زانكو للعلوم الإنسانية. جامعة صلاح الدين. مج 21. ع 3(2017): ص 279.

- يضمن وجود كوادر بشرية إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية العليا.

بالنسبة للمديرين:

- يساعد التمكين المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة.
- يجعل المديرين متفرغين للقضايا الاستراتيجية المهمة.
- يساعد المديرين على مقاييس المسؤوليات والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة.

بالنسبة للمرؤوسين:

- التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة لتوحيد وتشكيل أهداف مستقبلية التي تتعلق بتلك النتائج.
- التحول من الإدارة القديمة الى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة فيحل المشكلات.
- يؤهلهم التمكين للمناصب العليا في مسارهم الوظيفي¹

ثانياً: أسباب تمكين العاملين:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، وقد حددها (أفندي، 2003) في الآتي²:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

¹ برزو، همزة سليمان؛ جيمن، بابر محمد؛ عبد الله محمود، محمد. مرجع سابق. ص 279

² سلامة، سلمان، إدارة تمكين العاملين. 2022/02/12. 12:44. متاح على

<http://www.tahasoft.com/library/VKUZGb-GW2A.379#>

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
 - التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد
 - إعطاء الافراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر لإنجاز عملهم.¹
- كما تتطرق المنظمات نحو العمل بالتمكين لأسباب حيث تم ايجازها من قبل (Daft 1992).
- كخطة الزامية أو ملمة لتحسين الخدمات.
 - من أجل خلق وإقامة منظمة فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، وهذا لأنه يطلق العنان لإمكانيات الابتكار للعاملين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وادراكهم ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، وبالتالي يصبح تمكين العاملين حاسما لنجاح المنظمات.²

¹ سلامة، سلمان. مرجع سابق. ص 7.

² مطلق، الدوري زكريا؛ علي صالح، أحمد. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في (منظمات أعمال الألفية الثالثة). (د.ط). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009. ص 23.

المطلب الرابع: تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى (مصطلحات ذات الصلة)

يعد موضوع التمكين من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين الا أنه رغم تعدد الدراسات عنه، لايزال الغموض قائما بين الباحثين حول الفرق بينه (تمكين العاملين) وبين المفاهيم الإدارية الأخرى والتي من بينها (تفويض السلطة، المشاركة، الاثراء الوظيفي، القيادة) وعليه سنقوم بتوضيح أوجه الاختلاف والاتفاق بينهما:

تمكين العاملين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير بأن التمكين مرادف لمصطلح تفويض السلطة، لكن في الواقع هناك اختلاف، فتفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات الى الآخرين وذلك لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية، كما انه عبارة عن حالة مؤقتة أي تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فهو يعني توسيع المسؤوليات التي تتعلق بالمهام الحالية وذلك دون الحاجة الى تغييرها فالأفراد الذين تم تمكينهم أي تم اعطاهم سلطة اتخاذ القرارات حيث هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.

ف نجد في تفويض السلطة أن المستوى الأعلى يفوض في المستوى الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح الا قدرا يسيرا من المعلومات التي لا تكاد تساعد على تنفيذ المهمة، حيث يكون التفويض في الأمور الجوهرية ليضمن مرونة الأداء في العمل، اما التمكين فيضمن تفويض كامل الصلاحيات للمستوى الأدنى وإشاعة المعلومات لكافة المستويات الإدارية وتوفير الإمكانيات لإتاحة صلاحية حل المشكلات وتنفيذ الاعمال بطرق ابتكارية وابداعية واعتماده على مشاركة العاملين في صنع القرار، فالتمكين هنا أوسع من التفويض وأكثر ثراء منه.¹

¹ عبد الله، إبراهيم خالد؛ زكي محمد بهاء. تمكين العاملين معالم الحضارة الإدارية. بغداد: مؤسسة نائر العصامي للطباعة والنشر والتوزيع، 2020 ص 139.

وتتمثل أوجه الاتفاق بينهما في كون:

- كلاهما يقوم على أساس أن الأفراد أقرب للمشكلة، وأنهم هم الأقدر على حلها وعدم تركيزهم في اتخاذ القرارات على المستوى الأعلى في المنظمة.
- يهدف كلاهما إلى الإسراع في اتخاذ القرارات، الحد من تكلفة التنفيذ، تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين.
- كلاهما الرؤساء يستمرون في تحمل المرؤوسين وذلك في تقديم النصح والإرشاد والدعم، ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.¹

تمكين العاملين والمشاركة:

عملية المشاركة هي المفتاح الأول لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل، وتعتبر المشاركة جزءاً من عملية التمكين ومن المتطلبات المهمة التي يجب توافرها لتطبيق التمكين في المنظمات ونجاحها، فالعلاقة بينهما قوية وطردية.²

وكتحليل للفرق بين التمكين والمشاركة يمكن القول إنهما يتفقان في نواحي ويختلفان في نواحي أخرى، حيث يرتبطان بكونهما ينتميان إلى النهج الديمقراطي في الإدارة الذي يقوم على التفتح والتوجه أكثر نحو العاملين، لكنهما يختلفان في كون التمكين أكثر تعمقاً وثراءً فإذا كانت السلطة في المشاركة معدومة أو غير كافية فإنها في التمكين تكون كاملة ودائمة³

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني. مرجع سابق. ص ص 17-18.

² . عبد الله إبراهيم خالد، زكي محمد بهاء. مرجع سابق. ص. ص 131-132.

³ برسولي، فوزية. أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2017/2018. ص 61.

كما أن الهدف من المشاركة هو تحسين أداء المنظمة على المدى الطويل بينما التمكين الهدف منه هو الاستمرار في التحسين لمستويات الأداء الكلي للمنظمة.¹

تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعتبر الكثير أن التمكين هو مرادف للإثراء الوظيفي، غير أن التمكين يختلف عن الإثراء الوظيفي، فهذا الأخير يعرف على أنه "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير أو التحكم في وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته.²

فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون وذلك عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، بينما التمكين يهدف إلى توسيع العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى، وعلى أساس ذلك فإن الإثراء الوظيفي عملية أساسية لتطبيق عملية تمكين العاملين حيث يتطلب هذا الأخير إعادة تصميم العمل وأحداث تغيير فيه حتى يشعر العامل بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.³

¹ برسولي، فوزية. مرجع سابق. ص 61.

² D.BUCHANAN & A.HUCZYNDKI, Organizational Behaviour : An Introductory Texte. London : Prentice Hall, 2004. P265.

³ أحمد المعاني وآخرون. قضايا إدارية معاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. 2011. ص 189.

تمكين العاملين والقيادة:

القيادة والتمكين مفهومان مختلفان ولكنهما مرتبطان، فنجد أن التمكين من مكامن أعضاء المؤسسة وإشراك الأعضاء باتخاذ القرارات التي تدل على مساهماتهم وقدراتهم على تحقيق الأعمال، فهو كذلك مرتبط بإعادة توزيع القوة وهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم والتحسين من مساهماتهم وذلك ما تسعى القيادة لتحقيقه، فالقيادة الناجحة تقوي الآخرين وتمكنهم وذلك بتزويدهم بالمعلومات والسلطة والمسؤولية ليصنعوا القرارات ويتصرفون باستقلالية وفق حدود خبرتهم، وتشجعهم على استخدام هذه الخبرات في مقارنة العمل وإنجازه،

ويرى (Shaemerhorn) أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين فهذا لا يعني فقدان لقوته، ذلك لأن القادة الناجحين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرين بها من خلال تبنينهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي، وبالتالي ان منح المرؤوسين المزيد من التمكين يعد ذلك أسلوباً قيادياً ناجحاً فالتمكين من مصادر القوة القيادية المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية (تتحقق عندما يحقق القائد مستوى أعلى من التأثير بالمرؤوسين وبأقل الجهود).¹

المبحث الثاني: آليات تمكين العاملين وشروطه

ان عملية تمكين العاملين لا يمكن تطبيقها في كل المؤسسات وفي كل الأوقات نظراً للثقافة التنظيمية السائدة في كل مؤسسة من جهة والظروف البيئية المتغيرة من جهة أخرى، لذا ليست عملية سهلة للتطبيق، فمن خلال هذا المبحث سنتطرق الى ابعاد تمكين العاملين ومتطلبات ومراحل تطبيقها في المؤسسات.

¹توفيق، كرمية. تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. الجزائر، 2008. صص 40

المطلب الأول: مقومات وركائز التمكين:

أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث على أهمية توطيد بعض المقومات الأساسية قبل تطبيق عملية تمكين العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المقومات والركائز، نحددها فيما يلي:

أولاً: العلم والمهارة والمعرفة:

كلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته كلما زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واستقلالية أكبر، وهذا يمكن الفرد ويمنحه الحرية في التصرف والمشاركة فهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي¹، فلا يمكن تصور قيام المرؤوسين بأعمالهم دون حصولهم على المعرفة الضرورية وتوفر المهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وتوفير هذين الأخيرين يمكن تحقيقه في ظل قيادة إدارية متفتحة تومن بالتمكين وتتخذ كمنهج لإدارة منظماتها بدعمه والتشجيع إليه.²

ثانياً: الاتصال وتدقيق المعلومات:

كلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين المديرين والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والحديثة بشفافية ووضوح وصراحة، فكلما زاد الشعور بالتمكين والحرية في التصرف والشعور بالملكية بالانتماء يتكون لدى العاملين الحماس الذاتي لتحسين الأداء وذلك يكون دون مراقبة صارمة ودون حالة عدم الثقة بهم.³

¹ عبد الله، إبراهيم خالد، زكي محمد بهاء. مرجع سابق. ص 122.

² شائع بن سعد، مبارك القحطاني. مرجع سابق. ص 47.

³ عبد الله، إبراهيم خالد، زكي محمد بهاء. مرجع نفسه. ص. 123.

وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه العامل أو الموظف في عملية اتخاذه القرارات وفي حل المشاكل التي تقع في العمل، فدون المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يستطيع العامل التصرف بالحرية لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون تردد أو خوف من أن يكون تصرفه خاطئ.¹

ثالثا: الثقة بين القائد والمرؤوسين:

يتحقق ذلك من خلال الاهتمام بالآخرين حيث يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق يؤدي الوصول إلى التمكين وجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو كأنهم شركاء فيها، وبالتالي لتحقيق ذلك يكون ببذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك إعطاء الدافع لتطوير بالذات من خلال إكسابهم العلم والمعرفة والاستمرارية في التعلم، ولعل هذه الثقة من شأنها أن تعلي روح الرضا الوظيفي للعاملين الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء والانتماء بالمؤسسة.²

رابعا: الحوافز المادية والمعنوية:

بالرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبته على النتائج وتحمل المسؤولية، وبالتالي فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء أفضل يحصل على حوافز أكبر³

¹ ملحم؛ يحيى سليم. مرجع سابق. ص ص 61.62.

² عبد الله، إبراهيم خالد، زكي محمد بهاء. المرجع نفسه. ص 123.

³ عطية حسين، الأفندي. مدخل تمكين العاملين: مدخل معاصر للإصلاح الإداري. القاهرة، مصر: منظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص 07.

وهذا يؤدي الى المنافسة بين العاملين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والتفكير الخلاق والابداع.¹

ويتضح مما سبق أن المعرفة والمهارة والثقة القائمة بين القادة والمرؤوسين وكذلك المعلومات وتدفقها بشكل حر، هي من أهم مرتكزات ومقومات التمكين لكونه من مفاهيم الإدارة الحديثة.²

المطلب الثاني: أبعاد تمكين العاملين

حدد (Lashely& McGoldrick,1994) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وهذه الأبعاد هي³ :

المهمة (Task):

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

¹ عطية حسين، الأفندي. مرجع سابق. ص 07.

² عبد الله، إبراهيم خالد، زكي محمد بهاء. مرجع سابق. ص 124.

³ سعد بن مرزوق، العتيبي. مرجع سابق. ص 6-7.

القوة (Power):

إن أول خطوات التعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها العاملون نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها العاملون الذين تم تمكينهم، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها العامل محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

الالتزام (Commitment):

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.¹

الثقافة (Culture):

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المؤسسة ، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر

¹سعد بن مرزوق، العنبي. مرجع سابق. ص 7-8.

الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة ، ويمكن للمؤسسات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها.¹

➤ أما (Blanchard) يرى أن أبعاد التمكين تتمثل في:²

المشاركة بالمعلومات:

حيث أشار بأن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على إتاحة المعلومات لمعرفة كيفية سير الأعمال في المؤسسة أمام جميع الأفراد العاملين فيها، كما قدم بعض الباحثين مجموعة من النقاط تعد مهمة لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي:

- تساعد العاملين في عملية اتخاذ وصنع القرارات وفي الوقت المناسب.
- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للمستفيدين لتلبية احتياجاتهم.
- تحقق كذلك التحسين المستمر للعمليات وذلك من تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور المستفيد.
- إمكانية تحقيق المؤسسة لنتائج ايجابية من الفعالية والكفاءة وذلك عند منحها للأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على إثرها.
- استفادة المؤسسة من خبرات ومهارات الأفراد الكاملة عند امتلاكهم للمعلومات الملائمة.

¹ سعد بن مرزوق، العتيبي. مرجع سابق. ص 09.

² مطلق، الدوري زكريا؛ علي صالح، أحمد. مرجع سابق. ص 60.

الحرية والاستقلالية:

يعتبر عامل حرية التصرف أساسي في عملية تمكين العاملين في المؤسسات وذلك لكونها تمنح الافراد سعة التصرف في النشاطات والاعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وكذلك تسمح لهم بطرح الحلول والبدائل المختلفة والمتنوعة للمشاكل التي قد تواجههم أثناء تأدية مهامهم، أما عامل الاستقلالية فهو يشير الى تقليص دور المشرفين في خطوط الإنتاج، أي منح العاملين صلاحيات والسعة لاتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة هيكلة العمل وتحديد مسار تدفق الخدمة أو المنتج وإعادة توزيع الأعمال فيما بينهم واستحداث فرق العمل.

فريق العمل:

يتمثل دور فرق العمل في المؤسسات الممكنة الركيزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث لا ينتهي عملها بانتهاء المهمة أو المشروع لتمييزه بالاستمرارية، كما يشمل على كامل أنظمة المؤسسة ويدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وتنفيذها وإدارة العمل من البداية الى النهاية، وعليه فالغاية من التمكين هنا هو ارشاد الفريق عن إدارة أعمالهم ونشاطاتهم والاعتماد الأقل عن الإدارة العليا في ذلك.¹

¹مساعدية، عماد. مرجع سابق. ص52.

ويمكن تلخيص أبعاد تمكين العاملين حسب بعض دراسات باحثين في الجدول التالي:

الأبعاد	السنة	الباحث
الرقابة	1995	Simons
الجودة، الموارد، التفويض	1996	Brown
الثقافة التنظيمية	1996	Mark& Harold
بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة	1997	Clair
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل	1997	Ivancevich
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	1998	Rafiq & Ahmed
الرقابة، الهيكل التنظيمي	1998	Rabbins
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل	1999	Applbaum.et.al
المعرفة، المشاركة	1999	Ersted
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	2001	Daft

الجدول 01: أبعاد تمكين العاملين حسب دراسات الباحثين¹

¹ فلاق، محمد؛ بن نافلة، قدور. أثر التمكين الإداري في ابداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية "Orange". مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية. ع 1(2013): ص 07.

المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق عملية تمكين العاملين

أولاً: متطلبات نجاح عملية التمكين

لكي تكتمل عملية التمكين وتتم بنجاح فلا بد من أن تتوفر على المتطلبات التالية:

القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيب العاملين للتمكين وذلك عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفرض الصلاحيات وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل وتكافئهم مقابل مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين.

العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تجرى داخل المؤسسة من الوسائل التي يتم استثمارها لإطلاق الطاقات وإمكانيات العاملين فيها وهذا من أجل تحقيق أهدافها، ولتحقيق التمكين لابد من توظيف هذه العمليات، والتي تتمثل في الحصول على المعلومات وإجراءات الوصول إليها والتنسيق بين أقسام وإدارات المؤسسة وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول الى هذه المعلومات والبيانات الواضحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات الصحيحة.

والتدريب كذلك يعتبر من أهم متطلبات نجاح عملية التمكين وذلك بشرط أن يهدف هذا الأخير الى الرفع من كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء عندهم وخاصة عند ربط هذه البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين للتوجه إليها.¹

¹ قاسم البناء، حسين موسى. أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015. ص 18-19.

ثقافة ممكنة: فهي مهمة وذلك لكونها تساعد على غرس القيم والسلوكيات المطلوبة من طرف المؤسسة وكذلك مساعدة الأفراد في أداء واجباتهم بشكل صحيح وسليم، وخاصة إذا كان السلوك مستهدفا بحيث لا يمكن تحديده مسبقا، بمعنى أن التمكين الفعال من أجل تنفيذه يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه وعلى تمكين العاملين.

إدارة المعرفة: بمعنى الحصول على المعلومات والبيانات والاستفادة الجيدة منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لكي تصبح معرفة ونشرها لتسهيل الرجوع إليها من قبل جميع أفراد المؤسسة، وعليه فهي عبارة عن مشروع لامتتاعي كونها دائما متجددة، فالحصول على المعرفة الحالية والجديدة تزيد من خبرة الموظف ومهاراته ومكتسباته المعرفية وهذا ما يجعله كذلك قادر على القيام بكفاءة بمهام عمله وباستقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

فريق العمل: من أجل تحقيق تمكين فعال لأبد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح جماعيا، فاستخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو عبارة على مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق هدف عام ، فنجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل من العمل الذي يؤدي بشكل فردي ، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم اللذين يحددون طرق تناول المشكلات من قبل أي فرد داخل الفريق ، وعليه تكمن فائدة تبني المؤسسة لفرق عمل متمكنة هي المرونة ، تحسين الإنتاجية ، خفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.¹

¹ قاسم البناء، حسين موسى. مرجع سابق. ص 19.

تقنيات (تكنولوجية) الإنتاج: فتوافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين.¹

ثانياً: مراحل (خطوات) تطبيق عملية تمكين العاملين:

تحتاج المؤسسات التي تنتهج عملية تمكين العاملين لديها ان تتفهم بأن تحقيق ذلك ليس بالشيء السهل، وقد تم التوضيح من قبل عدد من الباحثين ان عملية تمكين العاملين تتم على المراحل وفي هذا الصدد وضع العتيبي (2004) الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

بداية يجب على المديرين تحديد الأسباب التي تحيلهم الى تبني برنامج لتمكين العاملين، مع شرح وتوضيح ذلك للموظفين وهذا للحد من درجة الغموض وعدم التأكد وذلك ما يؤدي بالمرؤوسين الى التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، مع العلم أن تبني برنامج تمكين العاملين يأتي لتحقيق أهداف كثيرة منها:²

- تحسين الخدمات.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات العاملين.

¹ قاسم البناء، حسين موسى. مرجع سابق. ص 19.

² المحمدي، سعد. نماذج من الإدارات المعاصرة. د.ب: دار اليازوري العلمية، 2021. ص 444.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

من التحديات الهائلة التي يجب ان يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ملائمة ممكنة قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ عملية التمكين ، فهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم من المديرين فقد أمضى العديد من المديرين عدة سنوات للحصول على القوة والسلطة ففي غالب الأحيان يكون غير راغب في التنازل عنها ، وبالتالي التغيير في سلوكيات المديرين لتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطة جوهرية لتطبيق التمكين فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يؤدوا دور المدرب مع العاملين لأنه كونه مدرب يعتبر جزء أساسي من عملية التمكين والهدف من وجوده هو تحسين الأداء في العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين إضافة لذلك فهو يشكل القيمة المضافة للمؤسسة من خلال مساعدة العاملين على التطور والنمو وتوفير البيئة الصحية لجعلهم يشعرون بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة ، فالمدرب الناجح هو الذي يقوم بمساعدة العاملين ليصبحوا أفضل من السابق والتأكد من الأفراد الممكّنين لا يحصلون فقط على السلطة بل قادرين على الوصول الى المصادر المطلوبة لاتخاذ القرارات وتنفيذها ¹.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يتشارك فيها المرؤوسين

أي عملية التمكين تعتمد بشكل كبير على نوعية القرارات التي يتشارك العاملون في بناءها، فإذا كانت هذه القرارات روتينية فهي لا تحتاج الى برنامج كبير للتمكين، أما إذا كانت ذات أهمية كبيرة وتأثر على واقع المؤسسة والموظفين، فهي بذلك تحتاج الى أن يكون الموظفين ممكّنين بدرجة كبيرة لكي يتمكنوا من اتخاذ قرارات ذات أهمية ².

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. مرجع سابق. ص 56.

² المحمدي، سعد. مرجع سابق. ص 444.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

لكي يكون للمرؤوسين القدرة على ابداء رأيهم فيما يتعلق بوظائفهم، يجب ان يكونوا على وعي وتفهم وكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك أن يعمل الموظفون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، وبالتالي عملية تمكين العاملين تتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري.

لهذا تعد فرق العمل أكثر فعالية لتمتعها بموارد ومهارات متنوعة وسلطة أكبر لاتخاذ القرارات وعلاوة ذلك يجب على المدير أن يمنح فرق العمل سلطة كافية وتنفيذ قراراته وتطبيق التعديلات التي يقترحها والا فلن يتم برنامج تمكين العاملين بنجاح.

الخطوة الخامسة: تبادل المعلومات

يحتاج المرؤوسون الى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة كاملة اذ يجب توفير للموظفين فرصة للوصول الى هذه المعلومات لتساعدهم على تفهم كيفية ان وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة التي يعملون بها.

الخطوة السادسة: اختيار الافراد المناسبين

ضرورة اختيار الافراد الذين لديهم القدرات والمهارات للعمل مع الاخرين بشكل جماعي، وبالتالي من الأفضل للمؤسسة أن تتوفر على معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين للعمل.¹

¹ الشيباب، أحمد محمد؛ أبو خمور، عنان محمد. مفاهيم إدارية معاصرة. (د.ط). جامعة اليرموك: المنهل، 2014. ص

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

يعد التدريب أحد مكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع مستوى المهارات للعاملين.¹

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني تمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.²

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي تتم عملية التمكين بنجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها وكذلك من أجل الأداء الأفضل للعمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتغيير بيئة العمل في فترة وجيزة ولهذا يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث الموظفون سيقاومون أي محاولة تضيف على عاتقهم أي مسؤوليات جديدة، وبما أنه عملية التمكين ستتضمن تغييرا فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لتوفير³

¹ الشباب، احمد محمد؛ أبو خمور، عنان محمد. مرجع سابق. ص 231-232.

² المحمدي، سعد. مرجع سابق. ص 245.

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. مرجع سابق. ص 59.

المتطلبات الجديدة لعملية التمكين، ولهذا فعلى الإدارة ان لا تستعجل في الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتستغرق وقت وتتضمن كذلك كل أطراف المؤسسة.¹

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. مرجع سابق. ص 59.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم طرحه سابقا نستنتج بأن تمكين العاملين عملية إدارية حديثة تكسب المؤسسة قدر كبير من المرونة وتكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين لديها من أجل استثمارها في خدمته المؤسسة، ويهتم كذلك بكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين ويركز أساسا على إقامة وتكوين الثقة بينهما، وتحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. وأنها عملية تحتاج الى متطلبات ومراحل لتطبيقها على مستوى المؤسسات، وبالتالي فتحقيقها ليس بالأمر السهل.

الفصل الثاني

تمهيد

في ظل التحولات الحاصلة والمنافسة في بيئة المكتبات والتطورات التكنولوجية والمعلومات تعد المكتبات الجامعية من المؤسسات التي تسعى للوصول الى الجودة في أداءها وخدماتها المقدمة لجمهورها المستفيد، وذلك يتحقق من خلال مواردها البشرية المؤهلة وذات الكفاءة القادرة على إدارتها، كونهم القاعدة الأساسية في إدارة اعمال المكتبة والارتقاء في الخدمات المقدمة وصولا الى التميز في الأداء فمن الأساليب التي توصلها الى ذلك هو عملية تمكين العاملين.

وعليه تم معالجة هذا الفصل في مبحثين:

المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية

المبحث الثاني: تمكين العامل في المكتبات الجامعية

المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية

تعد المكتبات الجامعية المحور الأساسي للنهضة الفكرية وأساس التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك لما توفره من خدمات ومصادر معلومات لنشر العلم والمعرفة ولبناء ومعالجة وتنمية المجموعات ووضعها وفق ما يتلاءم مع متطلبات المجتمع الأكاديمي من باحثين ودارسين.

المطلب الأول: تعريف المكتبات الجامعية

تعددت تعاريف المكتبة الجامعية إلا أن جميعها تصب في مضمون واحد وهو خدمة البحث العلمي، حيث يمكن تعريفها أنها " إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تقدم خدماتها الى مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات.¹"

وعرفت الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات المكتبة الجامعية بأنها: " هي مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات".²

وفي تعريف آخر " هي عبارة عن المكتبة الملحقة بالجامعة، أو بمعهد عال، وظيفتها الأساسية تقديم المواد المكتبية من أجل البحث والدراسة وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات المختلفة، وهي تستقبل روادها من مختلف التخصصات الأساسية في العلوم الإنسانية، الاجتماعية، التطبيقية، البحثية والتاريخية، وكافة التخصصات ذلك لأنه لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موضوعاتها".³

¹ السعيد مبروك، إبراهيم. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة

المعرفة، الإدارة الالكترونية. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 41.

² المدادحة، احمد نافع؛ مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة

المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 51 -52.

³ حسن، سعيد أحمد. المكتبات وأثرها الثقافي والاجتماعي والتعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1991. ص 22.

ويمكن تعريفها كذلك " بأنها مرفق معلومات ينشأ داخل الجامعة ويدار ويمول من قبلها بغية جمع وإتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي".¹

كما يعرفها (Norman Hicham) في كتابه The Library in the University " المكتبة هي لب وجوهر الجامعة إذ أنها تشغل مكان أولي ومركزي لأنها تخدم وظائف الجامعة من تعليم وبحث وكذلك خلق المعرفة الجديدة ونقل المعرفة الجديدة والعلم وثقافة الحاضر والماضي للأجيال".²

ومن خلال ما سبق يمكن قول إن المكتبة الجامعية هي من أهم المؤسسات التي تسعى الى تغطية كل خدمات المعلومات المختلفة التي يحتاجها المجتمع الأكاديمي من أساتذة وطلبة واداريين في البحث العلمي.

المطلب الثاني: أهداف المكتبات الجامعية

تستمد المكتبات الجامعية أهدافها من أهداف ورسالة الجامعة في حد ذاتها، وعليه تتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية:

- التركيز على بناء مجموعات حديثة ونشطة في بعض المجالات التي تشتهر بها الجامعة.
- التوزيع المتساوي للمكتبات الفرعية بين الكليات بحيث تعم الخدمات المكتبية جميع فروع الكليات والأقسام التي هي ذو حاجة لهذه الخدمات.

¹ السعيد مبروك، إبراهيم. مرجع سابق، ص 41.

² المدادحة، أحمد نافع؛ مطلق، حسن محمود، مرجع سابق، ص 52.

- توظيف مكتبيين ذات كفاءة عالية وحاصلين على شهادات في تخصصات متنوعة.¹
- زيادة نسب الموظفين من فئة مساعدين للتمكن من التركيز على العمليات الفنية (كال فهرسة، تنمية المجموعات، التصنيف، خدمات المراجع، الارشاد المكتبي، الخدمات البيبليوغرافية)
- الاستفادة من استخدام الحاسب الالي خاصة في الوظائف الفنية للمكتبة التي يطغى عليها التكرار والازدواجية.²
- تعليم وإعداد كفاءات بشرية متخصصة قادرة على تحمل ما يسند اليها من واجبات عملية، فالمكتبة الجامعية لها دور قيادي في تزويد المجتمع الأكاديمي بالخبراء والمتخصصين المؤهلين في مختلف المجالات.
- البحث العلمي وتنمية المعرفة بمختلف أنواعها.
- النشر: حيث ان مهمة المكتبة الجامعية في التعليم والبحث العلمي هو تقديم نتائج البحوث التي تقوم بإجرائها عن طريق وسائل النشر.³

المطلب الثالث: وظائف المكتبات الجامعية

تتمثل وظائف المكتبات الجامعية فيما يلي:

وظيفة إدارية: تتمثل في النقاط التالية:

- التخطيط من أجل نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها العمل على ادارة الأعمال بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.

¹ الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. (د.ط). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003. ص83.

² الحداد، فيصل عبد الله حسن. مرجع نفسه. ص 84.

³ عبد المنعم موسى، غادة. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها ادارتها خدماتها تسويقها. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2012. ص 152.

- التواصل مع المسؤولين بالجامعة لأجل إعداد ميزانية خاصة بالمكتبة والمشاركة في توزيعها.

- انتقاء العاملين بالمكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.¹

وظيفة فنية:

- العمل على بناء وتنمية المجموعات والمصادر من أجل ضمان توفر المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث.
- تنظيم وترتيب تلك المجموعات والمصادر باستخدام التقنيات المناسبة.
- تقديم الخدمة المكتبية للدارسين والباحثين وتسهيل وإدارة سبل الاستفادة من مصادر المعلومات.²

الوظيفة الخدمية (المكتبية) الموجهة للمستخدمين: تتمثل في:³

- العمل على توفير مختلف مصادر المعلومات التي تساهم في دعم البرامج الدراسية والبحثية في الجامعة.
- تسهيل وصول المجتمع الأكاديمي من أساتذة وباحثين وإداريين إلى مصادر المعلومات المختلفة.
- إعداد وتصميم أدوات لاسترجاع المعلومات من فهارس وأدلة وقوائم وبليوغرافيات تساهم في إرشاد المستخدمين لأماكن وجود المصادر.
- تهيئة المكان والجو المناسب للاطلاع الداخلي ولعمل البحوث والدراسات وهذا من خلال توفير قاعات مجهزة بالأثاث وذات تهوية جيدة والإضاءة والتكييف والتدفئة.

¹ السعيد، بوعافية. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. قسنطينة: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، جانفي 2015، ص 27.

² السعيد، بوعافية. مرجع نفسه. ص 27.

³ الترتوري، محمد عوض؛ الرقب، محمد زائدة؛ الناصر، بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009. ص 157-158.

- تدريب المستفيدين على كيفية التعامل مع المكتبة من خلال إعداد البرامج الإرشادية والتوجيهية والتدريبية.
- اصدار النشرات والأدوات الببليوغرافية التي تساهم في تسويق الخدمات المكتبية وتحيط الفئات المستهدفة بأهم أنشطتها وانجازاتها.
- الزيادة من علاقات التعاون مع مؤسسات المعلومات عامة والمكتبات الجامعية الأخرى خاصة.¹

المطلب الرابع: أنواع المكتبات الجامعية

المكتبة المركزية:

هي المكتبة الرئيسية للجامعة تهتم بشكل أساسي بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، مع اهتمامها باقتناء المراجع المتخصصة والعامة وتقديم خدمات معلومات متقدمة، وتقوم كذلك بالتنسيق مع مكتبات الكليات، وقد تحتوي على مصادر معلومات لا تتوفر بمكتبات الكليات.

مكتبات الكليات:

يقام هذا النوع من المكتبات داخل الكليات الجامعية وتقوم بتوجيه خدماتها الى مجتمع المستفيدين من الدارسين والأساتذة والعاملين في الكلية، وتكون هذه المكتبات متخصصة في التخصصات الموجودة بالكلية، وتطور مجموعاتها يكون وفق ذلك، كما انها تشرف على مكتبات الأقسام ان وجدت.²

¹ الترتوري، محمد عوض؛ الرقب، محمد زائدة؛ الناصر، بشير مصطفى. مرجع سابق. ص 158.

² السعيد مبروك، إبراهيم. مرجع سابق ص 42-43.

مكتبات الأقسام:

تقوم هذه المكتبات بخدمة هيئة التدريس والدارسين في القسم، وتنمي مجموعتها وتقوم بتقديم خدماتها لتخصص القسم التي تكون تابعة له، وقد ظهرت هذه الأقسام مع تعدد التخصصات العلمية وكذلك بسبب زيادة الدارسين للتخصصات المختلفة.¹

مكتبات المعاهد والمدارس العليا:

تعتبر بدورها من بين المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي، مما يجعل وثائقها من جنس تخصصاتها والتي تكون في غالبية الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها ومن حيث خدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى.²

المبحث الثاني: تمكين العاملين في المكتبات الجامعية

المكتبات الجامعية من المؤسسات التي تهتم بطاقات ومهارات العاملين لديها كونهم الوتيرة الأساسية لإدارة أهداف المكتبة، وهذا يتطلب أن يكون العامل ذا مرونة وكفاءة لتحقيق ذلك ولحسب ثقة إدارة المكتبة، فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى خصائص ومهارات تمكين العامل وكذا أثر التمكين على الفرد العامل في المكتبة، إضافة إلى العراقيل التي قد تحيل المكتبة عن تطبيق عملية تمكين العاملين.

¹ السعيد مبروك، إبراهيم. مرجع سابق ص ص 42-43.

² السعيد، بوعافية. مرجع سابق. ص 30.

المطلب الأول: خصائص ومهارات تمكين العامل في المكتبات الجامعية

العامل المتمكن هو العامل الذي قد أتاحت له الفرصة في الإحاطة بمستويات عالية من الممارسة العملية في مجال المعلومات.

أولاً: خصائص تمكين العامل في المكتبة الجامعية

يتمتع المكتبي العامل في المكتبة وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة والتزايد الهائل للمعلومات سواء في البيئة الداخلية او الخارجية للمكتبة على بعض الخصائص الهامة التي تجعله قادرا على مواكبة هذه التغيرات والاندماج في مجتمع المعلومات ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

- التأقلم بسرعة مع المتطلبات الجديدة:

هذا يعني عدم تخوف وتردد العامل من كل ما هو جديد ومن الإقبال لفهم المواضيع الجديدة، وللاستجابة إلى كل المتطلبات مع وجود الرغبة والإرادة في التحسين والتطوير الذاتي مما يعود في الأخير بالإيجاب للمكتبة التي ينتمي إليها وللمترددين عليها، وبالتالي فتغير الذهنيات تتغير السلوكيات ذلك لمواكبة التطورات والتأقلم مع المستجدات.

روح التعلم الذاتي: كل المفاهيم الحديثة تحت الفرد على اكتساب الاستقلالية في التعليم أي عدم اعتماده على الآخرين لاكتسابه المعرفة والقدرات، فالاعتماد على النفس في كسب المعارف وتحسين الأداء نقطة جوهرية لنجاح الفرد في عمله.¹

¹ محمد صغير، أسماء؛ بوجلال، حفيظة. أخصائي المعلومات ودوره في تلبية احتياجات المستفيدين: مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس نموذجاً. مذكرة ماستر تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة والتوثيق. جامعة عبد الحميد بن باديس، جيجل، 2017/2018. ص 33.

القدرة على العمل في إطار التشاور:

العمل التعاوني والتشاورى ميزة مهمة للنجاح في مجال البحث والاكتشاف، فلا يمكن للفرد العامل أن يقوم وحده بكل ما ينجز في مجال المعرفة وذلك بسبب تشعب التخصصات وتعددتها ثم إن أحسن التخصصات التي تسير في إطار تشاوري وتعاوني وتنسيقي تكون من قبل فرق من المتخصصين ذوي الخبرات وكفاءات مختلفة والمتنوعة.

القدرة على حل المشكلات:

هذه القدرة هي في الحقيقة إلا ذكاء مرفق بفضولية تدفع بالفرد إلى محاولة الفهم المستمر لحل مشكلته من اجل كسب التجربة في معرفة أنواع الصعوبات واختيار الحل المناسب لمواجهةها وذلك من بين مجموعة من حلول يضعها العامل بفضل التفكير الدائم وروح التحدي اتجاه المشكلات.

(1) المرونة:

كلما كان الفرد مرنا كلما كانت لديه القدرة على تقبل الجديد والقابلية للتأقلم مع المواقف الجديدة، حتى لو كانت هذه المواقف في بعض الأحيان عفوية او غريبة، فالمرونة عند الفرد تجعله لا يرفض الأشياء من دون التمعن في الأمور بل تمكّنه من التحليل والتعمق في التقييم والقدرة على الحكم واتخاذ القرار¹.

ثانياً: مهارات تمكين العامل في المكتبة الجامعية

يحتاج العامل في المكتبة الى مجموعة من المهارات والكفاءات التي تجعله متمكناً في استخدام التكنولوجيات الحديثة لأداء أعماله ولتلبية احتياجات المستفيدين ومن هذه المهارات ما يلي:

¹ محمد صغير، أسماء؛ بوجلال حفيظة. مرجع سابق. ص 33.

مهارات تكنولوجية: (تقنية)

- استعمال تكنولوجيا المعلومات المناسبة والقدرة على استخدامها بغية جمع المعلومات وتجهيزها.
- تصميم وتقديم خدمات معلوماتية ووسائل بحث متعددة.
- التعرف على أحدث طرق النشر.
- القدرة على استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمليات الفنية.

مهارات إدارية:

- القدرة على تطوير الخدمات المعلوماتية التي يحتاجها المستفيدين.
- تمكين العاملين من تصميم طرق ملائمة لتبادل المعلومات وإدارتها.
- التدريب على تقييم نتائج المعلومات المستخدمة.
- الاجتهاد والمثابرة من أجل تحسين الخدمات المعلوماتية.
- التزويد والاختيار: التعرف على طرق تنمية المجموعات وعلى مختلف الأساليب والإجراءات المتبعة.
- المعالجة والتحليل: القدرة على التحكم في تقنيات الفهرسة والمستخلصات والكشافات واعداد البيبليوغرافي (العمليات الفنية).
- التسجيل والتخزين: معرفة طرق وكيفية تسجيل وحفظ المطبوعات والمعلومات على حوامل تقليدية أو حديثة
- الاسترجاع: معرفة مصادر المعلومات بشكلها الورقي والإلكتروني وكيفية البحث فيها وسبل استخدامها.¹

¹ ياخي، سهام؛ ياخي فتيحة. مرجع سابق. ص ص 38-39.

1. مهارات شخصية:

- التفكير بأسلوب منطقي وتحليلي.
 - امتلاك مهارات اتصال فعالة.
 - إدراكه أهمية وقيمة العمل الجماعي.
 - القدرة على المناقشة والحوار.
 - الاستقلالية في العمل.
 - امتلاك رؤية ونظرة مستقبلية في مجاله.
 - القدرة على العمل تحت الضغوطات.
 - اتقان أكثر من لغة للتعامل مع مختلف مصادر المعلومات ذات اللغات المختلفة.¹
- وعليه فعلى العامل في المكتبة الجامعية ان يكون ملما بكامل هذه المهارات نظرا لطبيعة البيئة الديناميكية التي تشهدها المكتبات الجامعية في الوقت الحالي حتى يستطيع إدارة المكتبة والوصول الى الأهداف المخطط لها والجودة في الخدمات المقدمة.

¹على الكميثي، لطفية. دور أخصائي المعلومات في إرساء عصر المعرفة. متاح على الخط:

<https://cutt.us/nHCzF> . تمت الزيارة 17 /04/2022. ال ساعة 12:15.

المطلب الثاني: أثر التمكين على العامل في المكتبة الجامعية

لعملية التمكين أثر إيجابي على الفرد العامل وعلى المكتبة في حد ذاتها، حيث

تتمثل هذه الآثار في النقاط التالية:¹

- زيادة تحمل العاملين لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- تحسين الخدمات والعمليات على مستوى المكتبة.
- زيادة رضا المستفيد من خلال الحرص على جعل العاملين على مقربة منه.
- تخفيض مستوى دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب.
- منح العاملين المشاركة في صنع القرار واتخاذ.
- الحصول على عاملين ذات كفاءات ومهارات وقدرات عالية في المكتبة.
- كسب العاملين العلم والمعرفة والمهارة من خلال الانخراط بالدورات التدريبية والندوات وورش العمل التي تنظمها المكتبة.
- الاستجابة السريعة من قبل المكتبة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- التوسيع من إدراك العاملين.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبة.
- زيادة الولاء الوظيفي للعاملين بالمكتبة.
- قدرة المديرين على تحديد الأفراد ذات الموهبة والتميزين، وكذلك تمكينهم من تخصيص المزيد من الوقت للأعمال الإدارية المهمة.
- تحسين والرفع من أداء العاملين والتزامهم فيها بتعلق بتنفيذ الأعمال.

¹سعد، أمنية خير توفيق. التمكين "Empowerment" كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. مج2. ع3 (يناير 2020): ص 189.

- خلق مكتبة متعلمة تقوم بدعم المعرفة ومواجهة التحديات.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق عملية تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية

عند تطبيق عملية تمكين العاملين في المكتبات الجامعية يكون من الأرجح والمفيد التأكد من مدى توفير المكتبة البيئة الملائمة لتطبيقه، حيث أن فشل أو نجاح هذه العملية يخضع على أساس مدى توفر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعرقل أحيانا أخرى في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، وبالتالي فقد تواجه المكتبات بعض الصعوبات التي تحد من قدرتها في تطبيق هذا النوع من العمليات والأساليب الحديثة في إدارة عمالها¹، وتتمثل المعوقات فيما يلي:

1. معوقات تنظيمية (إدارية): وهي التي تتعلق بالمكتبة وهيكلها التنظيمي وكذلك

السياسات والأنظمة المعمول بها داخل المكتبة وما ينتج عنها خلال تطبيقها²،

وتتمثل هذه الصعوبات في النقاط التالية:

- الهيكل التنظيمي الهرمي للمكتبة.
- المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبة.
- تخوف الإدارة العليا من فقدان وظائفها وسلطاتها.
- تبادل المعلومات وتوزيعها بسرية.
- تفضيل أسلوب القيادة التقليدية

¹ خير توفيق سعد، أمنية. مرجع سابق. ص 189-192.

² قدرى، احمد معراج. أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2015. ص 29.

- عدم وجود نظام اتصال فعال داخل المكتبة وبالتالي ضعف التواصل بين العاملين وعدم اتاحة المعلومات لهم في الوقت الملائم.¹

2. معوقات بشرية: وهي المعوقات التي تتعلق بالعاملين في جميع المستويات التنظيمية الموجودة في المكتبة، وتتمثل هذه المعوقات في النقاط التالية:²

- خوف العاملين من تحمل المسؤوليات.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي للعاملين.
- عدم الرغبة في التغيير سواء من قبل العاملين في المكتبة او الإدارة العليا.
- وجود الأنظمة الصارمة التي لا تسمح ولا تشجع العاملين من اجل المبادرة والابتكار في مجالهم.
- عدم وجود أنظمة تحفيز للعاملين.
- كثرة الاعمال والوظائف الروتينية التي تأخذ جل وقتهم وكذلك ضيق الوقت في تنفيذهم لهذه المهام والأعمال.³

وبالتالي بعد تطرقنا للعراقيل التي قد تواجهها المكتبات الجامعية أثناء تطبيقها لعملية التمكين يتبين لنا بأن انتهاج هذا النوع من الأساليب الإدارية الحديثة ليس بالأمر السهل نظرا لكونه عملية متداخلة ونجاح المكتبة في تطبيقه يتطلب تكاتف الجهود ومواجهة العقبات والتصدي لها، كون تمكين العاملين بالمكتبة يرتبط أساسا على مشاركة كل من الإدارة العليا والدنيا والثقة المتبادلة بينهم من أجل تحقيق النجاح والوصول الى الأهداف.

¹ غراز، الطاهر. تمكين العاملين في المنظمات الحديثة: مقاربة نظرية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات.

جامعة جيجل. الجزائر. المجلد 02. ع 15 (2020). ص 41.

² قدرى، أحمد معراج، مرجع سابق. ص 29.

³ خير توفيق سعد، أمنية، مرجع سابق. ص 193.

خلاصة

من خلال ما تم طرحه سابقا يتضح بأن تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من السبل التي تكفل لها مرونة عالية في الاستجابة الى المتغيرات البيئية المحيطة بها، ويسهل لها في رفع وتحسين جودة خدماتها والعمليات على مستواها وكذا الحصول على موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية وبالتالي خلق مكتبة متمكنة تقوم بدعم المعرفة ومواجهة التحديات.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لإدارة تمكين العاملين في المكتبات الجامعية ،سناحول من خلال هذا الفصل التطبيقي اسقاط ما تم التطرق اليه نظريا على ما هو موجود في الواقع العملي لذلك قمنا بدراسة ميدانية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة للوقوف على واقع إدارة تمكين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة وتحليل ومناقشة إجابات افراد العينة حول محاور وعبارات استمارة المقابلة ثم اختبار صحة الفرضيات للوصول الى النتائج وتقديم التوصيات التي تخدم الدراسة ، ولهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى :

- ✓ التعريف بمكان الدراسة
- ✓ إجراءات الدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
- ✓ النتائج العامة للدراسة والتوصيات

التعريف بمكان الدراسة:

تعريف المكتبة المركزية محمد ريقط الوسط لجامعة محمد خيضر بسكرة:

هي مكتبة بجامعة محمد خيضر بسكرة استلم قرار تأسيسها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 219 /98 المؤرخ في 07جويلية من عام 1998والمتمضمن إنشاء الجامعة ككل، فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي السيد عمار صخري يوم 29 ذي القعدة 1422هـ الموافق ل 12 فيفري 2002م

نشأة المكتبة المركزية: بعد إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الري بمدينة بسكرة وبعد دخول الجذع المشترك في التكنولوجيا في السنة الجامعية 1985/1984 حيث كان عدد الطلبة يقدر ب 203 طالب ،كان المعهد يحتوي على مكتبة قليلة المراجع ،

فقد بلغ رصيدها آنذاك 750 مرجع وبعد ترقية المعهد الى المركز الجامعي سنة 1988 ارتفع رصيدها بصورة معتبرة وكانت هذه المكتبة بالقرب من المطعم الجامعي ، ثم بعد ترقية المركز الى جامعة عام 1998 تم استلام المكتبة المركزية الحالية ، التي بدأت في خدمة روادها في مطلع السنة الجامعية 2001/2002م.

مقومات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر

الموقع والمبنى: تقع المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة على الجهة اليسرى من المدخل الرئيسي للجامعة، مقابل كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة مقابل لرئاسة الجامعة وعلى الجهة اليسرى لمعهد الميكانيك، تتربع على مساحة معتبرة تقدر ب 3000 متر مربع تعتبر مكتبة أحمد ريقط أحد أهم التحف المعمارية بالجامعة كباقي المكتبات المركزية حيث تتكون من ثلاث طوابق:

الطابق الأرضي: هو الطابق المخصص للإدارة وبنك الإعارة ومراكز المراقبة والمخزن والمصعد، ومن الخلف يوجد باب يستعمل في إدخال المقتنيات والتجهيزات، ويحتوي على فضاء براري ومساحة مخصصة للبحث البيبليوغرافي، إضافة الى مكاتب مصلحة المقتنيات باللغة العربية والأجنبية مكتب المحافظ مكتب الأمن.

- **الطابق الأول:** ويحتوي على قاعة المطالعة التي تتسع لقرابة 800 كرسي ومخزن مخصص للإعارة الداخلية ومكاتب خاصة مركز الأنظمة والشبكات.
- **الطابق الثاني:** يحتوي على قاعة مطالعة خاصة بطلبة الدراسات العليا ونهاية التدرج لجميع التخصصات بالجامعة، وتتسع لقرابة 500 كرسي وتتكون من 6 مكاتب مخصصة لمركز الأنظمة والشبكات، إضافة الى قاعة الإعلام الآلي والانترنت مخصصة لطلبة الدراسات العليا والأساتذة.

ملحقة المكتبة المركزية: (المكتبة المركزية قطب جامعي شتمة) في عام 1998 إستلم قرار تأسيس ملحقة لهذه المكتبة بالقطب الجامعي شتمة، وذلك بموجب المرسوم رقم 98/219 المؤرخ والمتضمن إنشاء الجامعة ككل، فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الدكتور "طاهر دبار" يوم 16 ذي الحجة 143 هـ الموافق ل 18 سبتمبر 2016م، فتحت أبوابها بشكل رسمي يوم 2016/10/02.

تتكون من أربع طوابق وهي:

الطابق الأرضي: مكتب الاستقبال والتوجيه، بنك الإعارة الخارجية المخزن، مصلحة المقتنيات بالغة العربية والأجنبية مساحة للبحث البيبليوغرافي.

○ **الطابق الأول:** قاعة المطالعة، قاعة الإعارة الداخلية، المصالح التقنية، مكتب المسؤول.

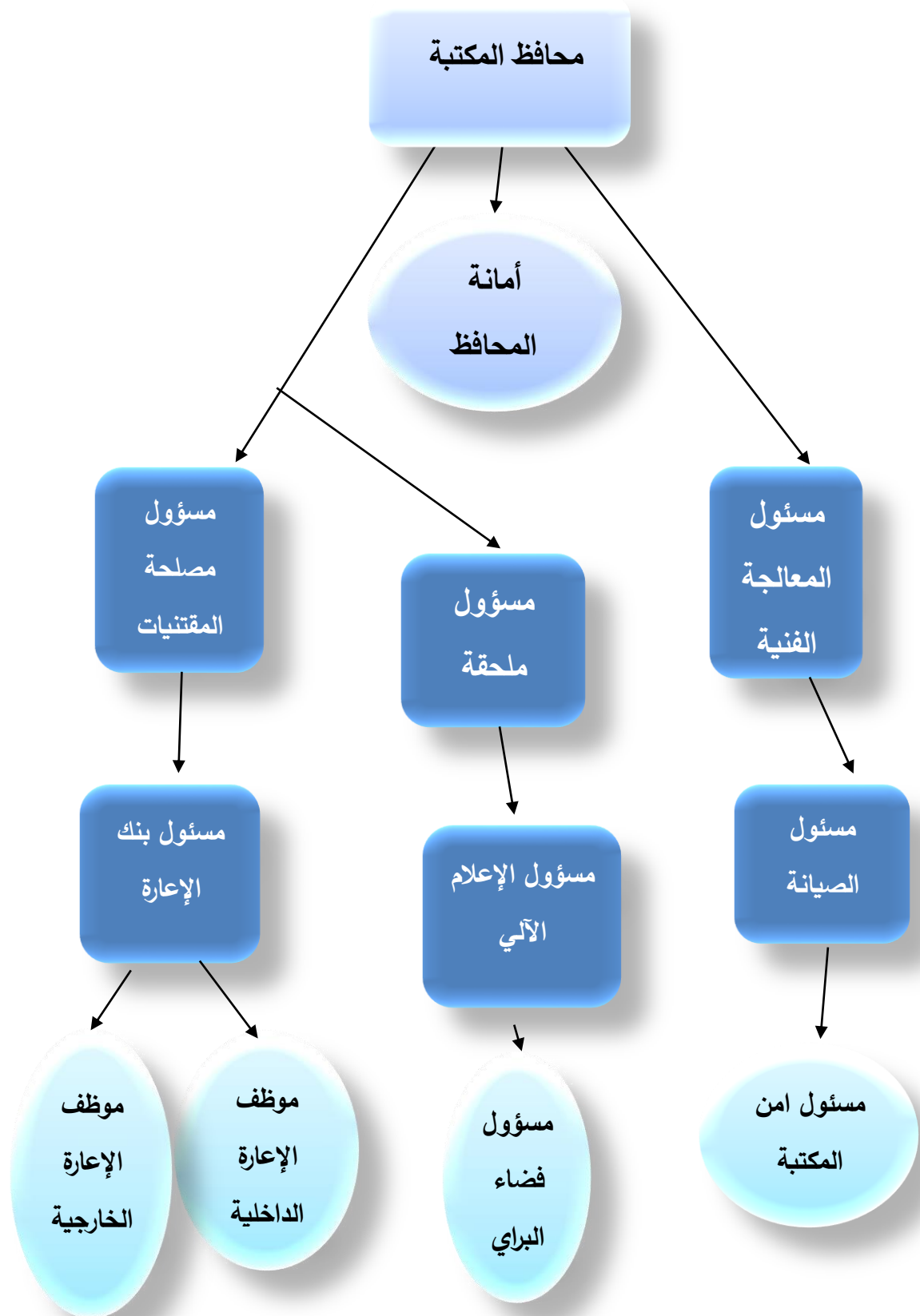
○ **الطابق الثاني:** قاعة إعارة داخلية خاصة بالموسوعات والمراجع (كتب المراجع). قاعة إعلام آلي.

○ **الطابق الثالث:** قاعة الأساتذة، قاعة للمطالعة.

الهيكل التنظيمي للمكتبة:

تتميز المكتبة المركزية بهيكل تنظيمي مميز كونه متداخل مع ملحقة المكتبة المركزية شتمة¹ وجاء كما يلي:

¹ المرسوم تنفيذي رقم 219/98 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 هـ الموافق ل 7 يوليو 1998 يتضمن إنشاء جامعة بسكرة. الجريدة الرسمية. ع 7. 1998. ص 48.



الشكل 01: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة

أولاً: مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة في المجال الجغرافي والذي يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة، والمجال الزمني يمثل المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية، والمجال البشري يمثل الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة والذين قاموا بالإجابة على محاور استمارة المقابلة

○ **المجال الجغرافي:** قمنا بإجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، والذي يتضح ذلك من خلال عنوان الدراسة "إدارة تمكين العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لجامعة محمد خيضر بسكرة".

○ **المجال الزمني:** دامت الدراسة الميدانية من شهر أفريل الى شهر ماي 2022.

○ **المجال البشري:** شملت الدراسة الموظفين المكتبيين العاملين في المكتبة المركزية وملحقتها لجامعة محمد خيضر.

المجتمع الأصلي للدراسة:

يمثل المجتمع الأصلي للدراسة جميع مفردات أو وحدات الظاهرة التي سيدرسها الباحث والتي تتوفر فيها الخصائص المراد دراستها، لذا على الباحث أن يحدد مجتمع بحثه تحديدا دقيقا تبعا للموضوع المحدد بدقة في عنوان الدراسة¹.

والمجتمع الأصلي الذي يمثل هذه الدراسة المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة وملحقتها.

¹ غربي، علي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: مطبعة Cirta copy، 2006، ص 131.

عينة الدراسة:

تمثل العينة جزء من المجتمع الأصلي الذي تجرى عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته وفق قواعد خاصة تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.¹

لقد تم دراسة كل مجتمع البحث نظراً للعدد المناسب وقدرة الباحثة على دراسته وتمثلوا في المكتبيين العاملون بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة وتم اختيار الأفراد لإجراء المقابلة والذي بلغ عددهم 10 أفراد وهي موضحة في الجدول التالي:

العدد	الرتبة المهنية
03	مساعد مكاتبات
06	ملحق مستوى 1
01	ملحق مستوى 2
10	المجموع

جدول رقم 02: يمثل عينة الدراسة

أدوات جمع البيانات:

اتناء اجراء الدراسة الميدانية في المكتبة المركزية وملحقتها استعملنا مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي:

المقابلة: تعد المقابلة من أدوات وأساليب البحث العلمي فهي عبارة عن حوار او محادثة او مناقشة موجهة بين الباحث من جهة واشخاص اخرين من جهة أخرى وذلك بغرض التوصل الى معلومات تعكس حقائق او مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل والحصول

¹ كرو العزاوي، رحيم يونس. مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار دجلة، 2007. ص 161.

عليها في ضوء أهداف بحثه وتمثل المقابلة مجموعة الأسئلة والاستفسارات والايضاحات التي يتطلب الإجابة عليها او التعقيب عليها.¹

الملاحظة: تعد وسيلة من وسائل جمع البيانات التي بتطلبها موضوع البحث العلمي وتنوع أدوات البحث واختلافها ويتوقف على اختلاف طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادرها وكذا اختلاف طبيعة موضوع البحث بالإضافة الى خبرة الباحث وتدريبه على أدوات جمع البيانات²

➤ ونظرا لموضوع الدراسة تم تقسيم استمارة المقابلة اعتمادا على تساؤلات الدراسة، فقد شملت على أربع محاور تحتوي على أسئلة مغلقة ونصف مغلقة كما مبين في الملحق رقم 1:

○ أولا: البيانات العامة لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة المهنية)

المحور الأول: معنون ب تمكين العاملين في المكتبات الجامعية احتوى على 4 أسئلة.

المحور الثاني: معنون ب مظاهر تمكين العاملين في المكتبات الجامعية احتوى على 7 أسئلة.

المحور الثالث: بعنوان أثر تمكين العاملين في تطوير أداء المكتبة الجامعية احتوى على 3 أسئلة

المحور الرابع: معنون بصعوبات تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية اشتمل على 3 أسئلة.

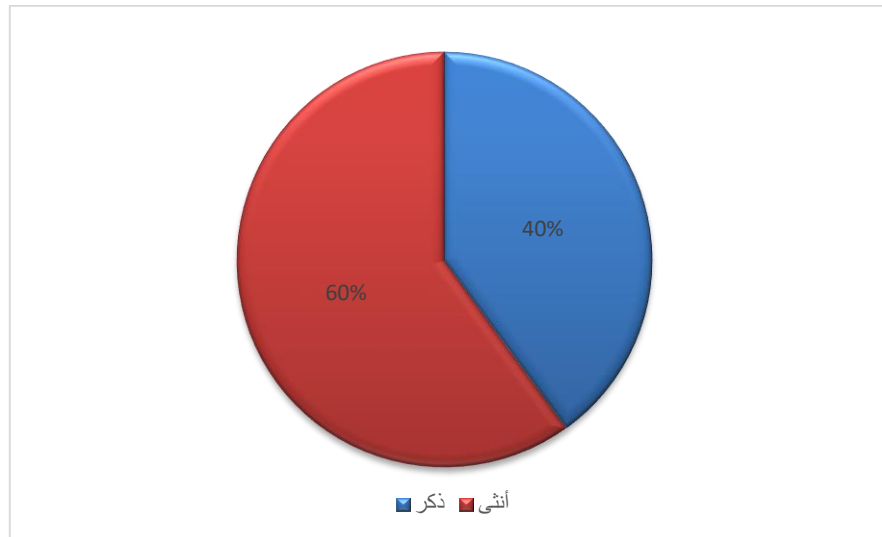
¹قنديلجي، عامر إبراهيم. منهجية البحث العلمي. ط1. د.ب: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013. ص 239.
²الدليمي، عصام حسن؛ صالح عبد علين، رحيم. البحث العلمي: اسسه ومناهجه. ط1. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014. ص 101.

تحليل البيانات العامة:

الجدول رقم 3: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
40%	04	ذكر
60%	06	أنثى
%100	10	المجموع

يوضح الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، ان نسبة المكتبيين لفئة الذكور 40% من افراد العينة، بينما فئة الاناث فتمثلت بنسبة 60%، وبالتالي نجد هنا ان نسبة الاناث مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور وعليه يتضح ان الفئة الطاغية والمسيطرة في المكتبة هي فئة الاناث مقارنة بنسبة الذكور وعليه يتضح ان الفئة الطاغية والمسيطرة في المكتبة هي فئة الاناث.

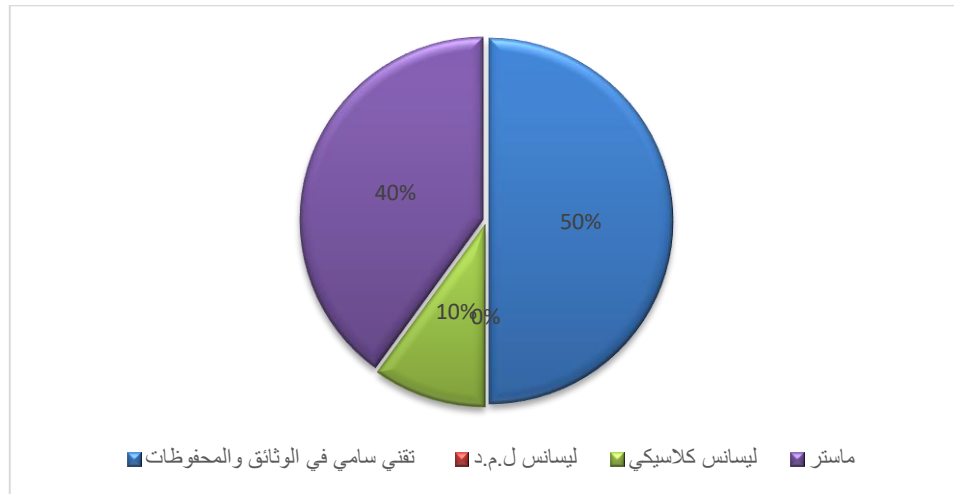


الشكل رقم 2: يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم 4: يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
50%	05	تقني سامي
00%	00	ليسانس ل.م.د.
10%	01	ليسانس كلاسيكي
40%	04	ماستر
00%	00	ماجستير
100%	10	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي بأن الموظفين المتحصلين على شهادة تقني سامي قدر عددهم ب 5 افراد بنسبة 50% وهي نسبة مئوية مرتفعة، في حين قدر عدد الموظفين المتحصلين على شهادة الماستر ب 3 افراد بنسبة 40%، في حين قدر عدد المتحصلين على الليسانس كلاسيكي ب فرد بنسبة 10% وهي نسبة قليلة.

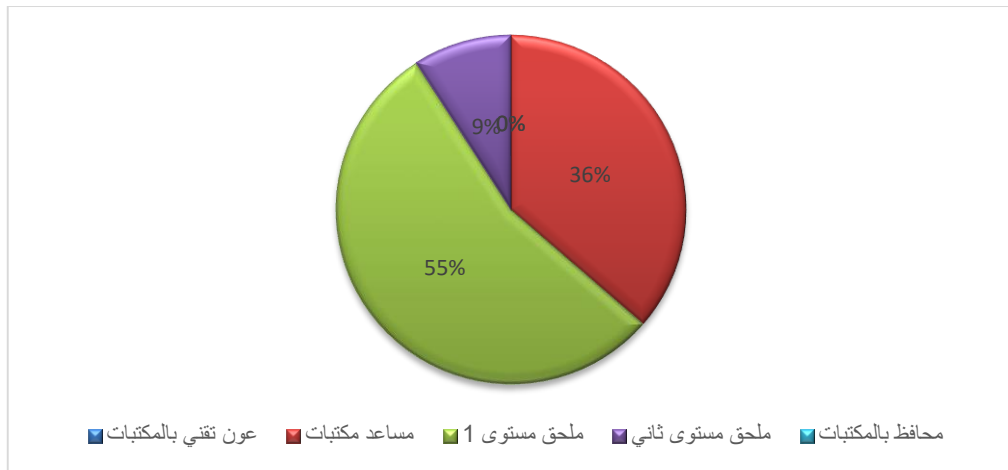


الشكل رقم 03: يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 5: يمثل توزيع العينة حسب الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرارات	النسبة
عون تقني بالمكتبات	00	%00
مساعد مكتبات	04	%36
ملحق مستوى 1	06	%55
ملحق مستوى ثاني	01	%9
محافظ بالمكتبات	00	%00
المجموع	11	%100

يوضح الجدول أعلاه الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية ان اغلبية الافراد لديهم رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى اول وقدرت بنسبة %55 وهي نسبة متوسطة ومعظمهم حاملين لشهادة تقني سامي، أما رتبة مساعد بالمكتبات الجامعية فقدرت ب %36 كذلك معظمهم حاملين لشهادة تقني سامي في الحفظ والوثائق، اما رتبة ملحق مستوى ثاني فقدرت بنسبة %9 وبالتالي فهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالرتبة المهنية الأخرى.

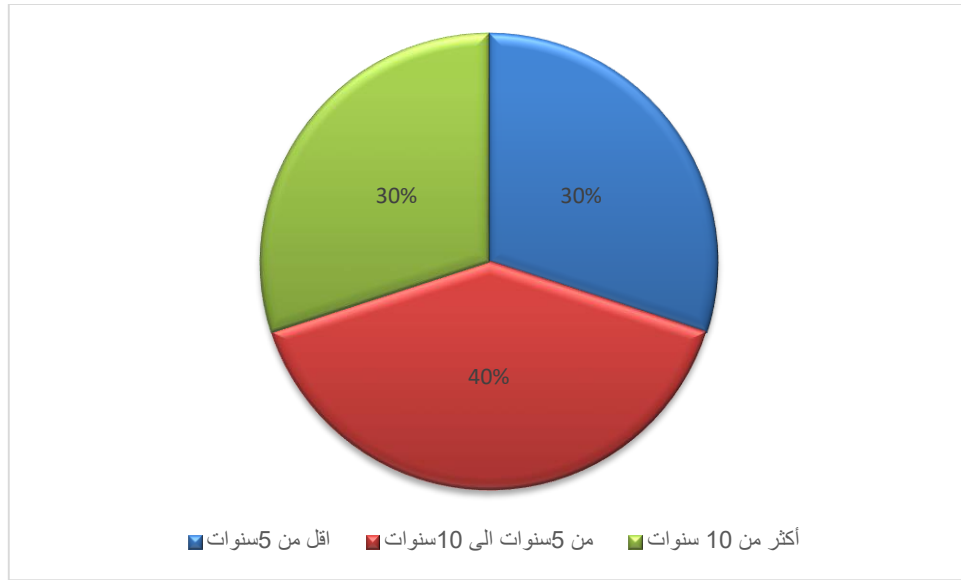


الشكل رقم 4: يمثل توزيع العينة حسب الرتبة المهنية

الجدول رقم 6: يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرارات	الخبرة المهنية
30%	03	اقل من 5 سنوات
40%	04	من 5 سنوات الى 10 سنوات
30%	03	أكثر من 10 سنوات
%100	10	المجموع

يوضح الجدول أعلاه سنوات الخبرة المهنية بالنسبة للموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث ان نسبة 40% تمثل الموظفين الذين لديهم خبرة واقدمية في العمل من 5 سنوات الى 10 سنوات وهي تمثل النسبة الأكبر في المكتبة، فيما تتساوى الفئتين الأقل من 5 سنوات والأكثر من 10 سنوات بنسبة 30% وهي نسبة متوسطة وهي بالأحرى تساعد المكتبة في الرفع من اداءها والارتقاء بخدماتها.



الشكل رقم 5: يمثل نسب توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

المحور الأول: تمكين العاملين في المكتبات الجامعية

س01: ما هو مفهوم مصطلح تمكين العاملين من وجهة نظركم؟

الجدول رقم 7: يوضح إجابات الموظفين حول مفهوم مصطلح تمكين العاملين

الخيارات	التكرارات	النسبة
تفويض سلطة (نقل جزء من الصلاحيات الى المرؤوس)	01	6%
إعطاء فرصة للعاملين لاتخاذ القرارات دون ضغوطات مهنية	04	22%
المشاركة في اتخاذ القرارات	06	33%
امتلاك المهارات المناسبة لأداء المهام	04	22%
تحمل المسؤولية بشكل أكبر	03	17%
المجموع	18	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 33% من إجابة الموظفين ترى بان تمكين العاملين هو المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يعني نسبة كبيرة تشير الى اشتراك الموظفين والاستماع الى آراءهم واقتراحاتهم فيما يخص الاعمال في المكتبة والتنسيق مع كل المستويات الإدارية التي ينتمون اليها لاتخاذ القرارات بشكل موحد.
- في حين نرى نسبة 22% من إجابة الموظفين يرون ان تمكين العاملين هو إعطاء فرصة للموظفين لاتخاذ القرارات دون ضغوطات مهنية وهذا يعني حرية الموظف في التصرف وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبة دون ضغوطات من الإدارة العليا ، وفي سياق اخر نرى نسبة مماثلة ترى ان التمكين العاملين هو امتلاك المهارات المناسبة لأداء المهام والاعمال وهذا يعني ضرورة امتلاك الموظف

المهارات اللازمة التي تناسب وظيفته وكذلك امتلاكه القدرة على أداء مهامه واعماله وثقته التامة لنفسه و بمؤهلاته لإتمام اعماله على اكمل وجه والتأقلم مع مستجدات وظيفته .

- في حين يرى اتجاه اخر بنسبة 17% من الموظفين بان تمكين العاملين عبارة على تحمل المسؤولية بشكل أكبر من قبل الموظفين بخصوص كل ما يتعلق بأعمالهم وفعالهم وقراراتهم وتحمل ما يترتب عنها من نتائج كانت إيجابية او سلبية.
- كما نجد نسبة قليلة جدا بنسبة 6% ترى بان تمكين العاملين هو تفويض سلطة أي نقل جزء من الصلاحيات الى المرؤوس وذلك يكون بشكل مؤقت فقط وهذا راجع لثقة المدير بالمرؤوس.



الشكل رقم 6: يمثل نسب إجابة الموظفين لمفهوم تمكين العاملين

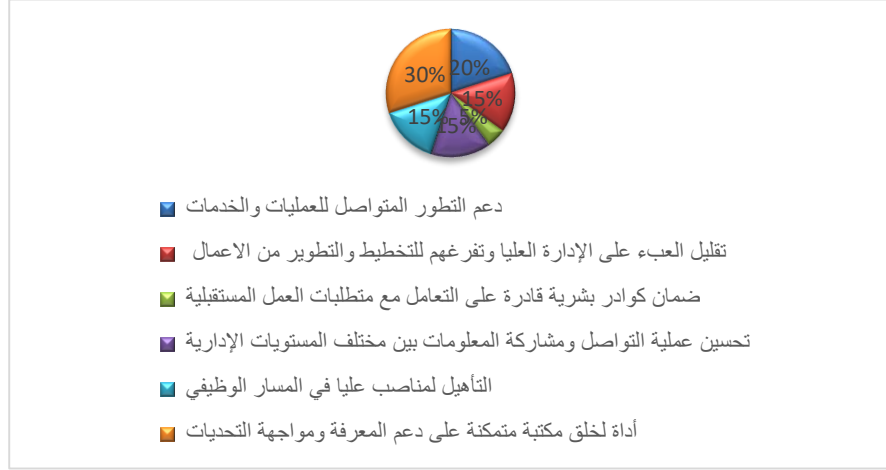
س02: كيف تساهم عملية تمكين العاملين في تطوير أو تحسين أداء المكتبات الجامعية حسب رأيكم؟

الجدول رقم 8: يوضح إجابات الموظفين لكيفية مساهمة عملية تمكين العاملين في تحسين أداء المكتبة

النسبة	التكرارات	الخيارات
20%	04	دعم التطور المتواصل للعمليات والخدمات
15%	03	تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط والتطوير من الاعمال
5%	01	ضمان كوادر بشرية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية
15%	03	تحسين عملية التواصل ومشاركة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية
15%	03	التأهيل لمناصب عليا في المسار الوظيفي
30%	06	أداة لخلق مكتبة متمكنة على دعم المعرفة ومواجهة التحديات
100%	20	المجموع

يوضح الجدول أعلاه نسبة 30% ترى بان عملية تمكين العاملين تساهم في خلق المكتبة كأداة متمكنة على دعم المعرفة ومواجهة التحديات أي جعل المكتبة مستقبلا قادرة على مواكبة كل مجالات المعرفة والتصدي لكل التحديات التي تواجهها، في حين نلاحظ نسبة 20% من إجابات يرون بان هذه العملية تساهم في الدعم المتواصل للعمليات والخدمات على مستوى المكتبة كون الهدف الأساسي من المكتبة الجامعية هو التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها للأسرة الجامعية والتطوير منها في أحسن الظروف ،في حين نجد نسب متماثلة من إجابات الموظفين بنسبة 15% يرون ان عملية تمكين العاملين تساهم في تحسين أداء المكتبة الجامعية من خلال تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتطوير والتخطيط من الاعمال الأخرى في المكتبة وكذلك تساهم في تحسين عملية التواصل ومشاركة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المكتبة فيما يخص الاعمال المكلفين بها وكذلك المساهمة في التأهيل لمناصب عليا في المسار الوظيفي، اما بنسبة

5% يرون بانها تساعد على ضمان كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتطلبات المستقبلية للمكتبة وجمهورها المستفيد.



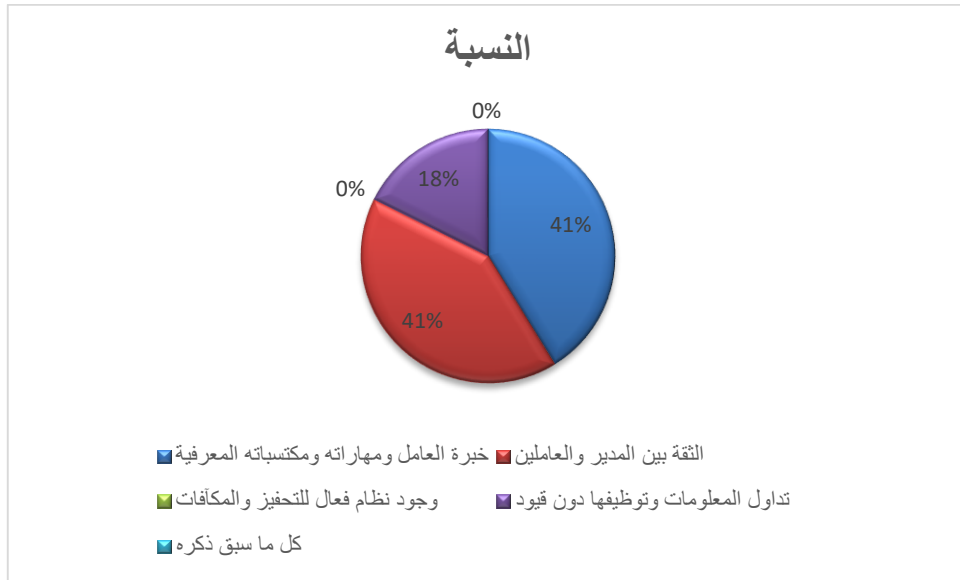
الشكل رقم 7: يمثل مساهمة عملية تمكين العاملين في تحسين أداء المكتبات الجامعية

س03: فيما تتمثل ركائز تمكين العاملين في المكتبة؟

الجدول رقم 9: يبين ركائز تمكين العاملين بالمكتبة

الخيارات	التكرارات	النسبة
خبرة العامل ومهاراته ومكتسباته المعرفية	07	35%
الثقة بين المدير والعاملين	07	35%
وجود نظام فعال للتحفيز والمكافآت	03	15%
تداول المعلومات وتوظيفها دون قيود	03	15%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد من خلال إجابات الموظفين ان بنسبة 35% يرون بان الركيزة الأساسية لتمكين الموظفين في المكتبة هي خبرة العامل ومهارات ومكتسباته المعرفية، في حين نجد نسبة مماثلة من اجابات الموظفين يرون بان كذلك ركيزة تمكين العامل في المكتبة تكون من خلال الثقة التي تكون بين المدير العاملين في المكتبة، في حين نجد بنسبة قليلة قدرت ب 15% يرون بانه يتمثل في وجود نظام فعال للتحفيز والمكافآت في بيئة المكتبة، ونسبة مماثلة يرون بانه يكون في تداول المعلومات وتوظيفها دون قيود بين العاملين وبين المدراء .



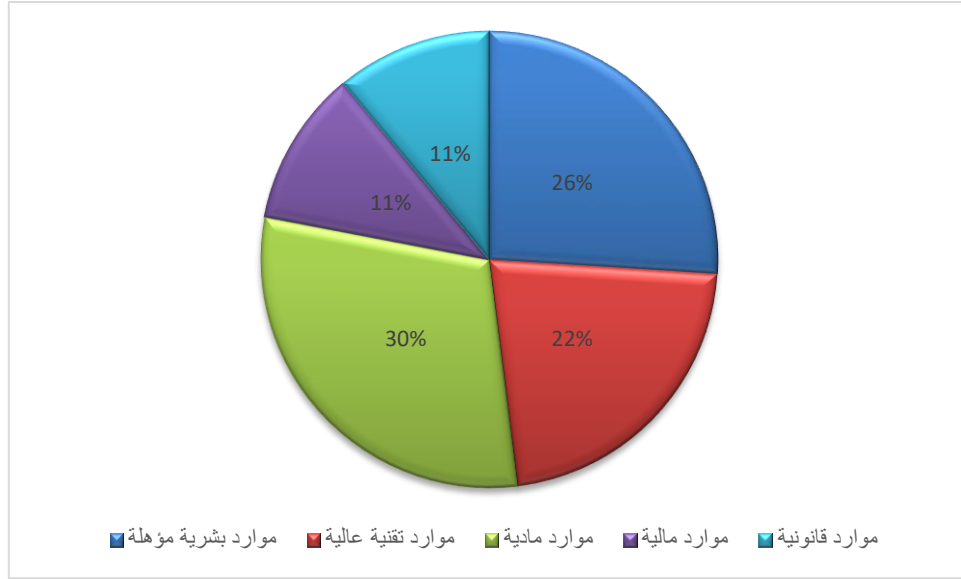
الشكل رقم 08: يمثل ركائز تمكين العاملين بالمكتبة

س 04: تحتوي المكتبة على موارد تمكنها من تطبيق عملية التمكين تتمثل في:

الجدول رقم 10: إجابات الموظفين حول الموارد التي تحتويها المكتبة لتطبيق التمكين لديها.

الخيارات	التكرارات	النسبة
موارد بشرية مؤهلة	07	26%
موارد تقنية عالية	06	22%
موارد مادية	08	30%
موارد مالية	03	11%
موارد قانونية	03	11%
المجموع	27	100%

هناك بعض الموارد التي تحتويها المكتبة التي تمكنها من تطبيق عملية التمكين لموظفيها ، فمن الجدول أعلاه يتبين لنا من خلال إجابات افراد العينة ان المكتبة تحتوي على موارد مادية بنسبة 30% تمكنها من تمكين الموظفين لديها والتي تحفزهم على الابداع في العمل وأداء أعمالهم باحترافية ، في حين نجد 26% من إجابات يرون بانها تحتوي على موارد بشرية مؤهلة أي احتواءها على افراد ذو كفاءة لهم القدرة في التطوير من مستوى اداءهم والتطوير من خدمات المكتبة المقدمة ، ويرى افراد العينة بنسبة 22% يرون بان لمكتبة لها موارد تقنية عالية وهذا يعني احتواء المكتبة لنسبة متوسطة من التكنولوجيا التي تساعدها في التحسين من خدماتها المقدمة ، كما نرى نسبة 11% من افراد العينة يرون بانها تحتوي على موارد مالية وهي نسبة قليلة جدا ، وكذلك بنسبة مماثلة يرون بانها تحتوي على موارد قانونية وبالتالي هذه الموارد تحتوي عليها المكتبة بنسب ضئيلة جدا مقارنة بالموارد الأخرى .



الشكل رقم 9: يمثل الموارد التي تحتويها المكتبة لتطبيق عملية التمكين

المحور الثاني: مظاهر تمكين العاملين

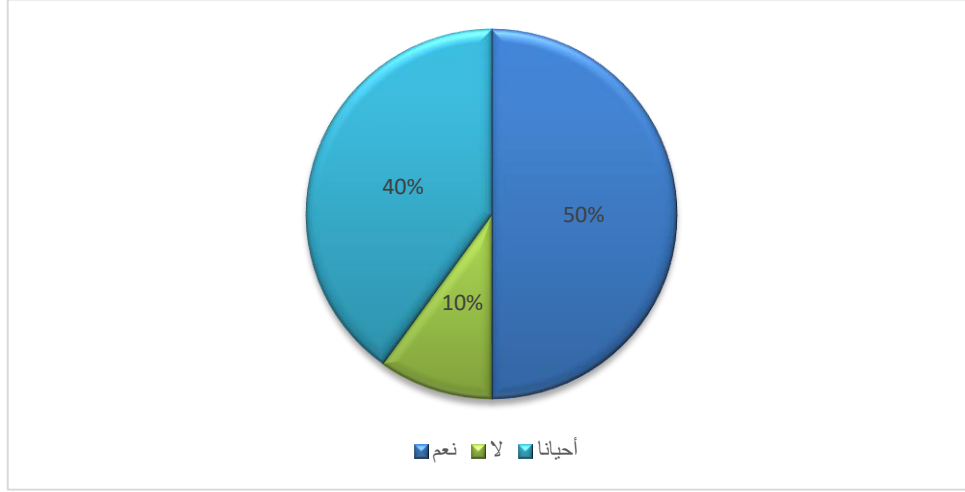
س5: هل يتم اعلامك بالمعلومات الخاصة بنشاط المكتبة في الاجتماعات والتقارير السنوية والشهرية؟

الجدول رقم 11: مدى اعلام الموظفين بالمعلومات الخاصة بنشاط المكتبة

الخيارات	التكرارات	النسبة
نعم	05	50%
لا	01	10%
أحيانا	04	40%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال إجابات افراد العينة بنسبة 50% أي ما يعادل نصف الموظفين بانه يتم اعلامهم بكل ما يخص نشاط المكتبة سواء في الاجتماعات الإدارية او التقارير السنوية او الشهرية، وهذا يدل على مشاركة المكتبة لعمالها في معلوماتها واهدافها المستقبلية، في حين

وجد بنسبة 40 يقولون بأنه أحيانا يتم اعلامهم بنشاطات المكتبة وليس دائما، وبنسبة 10% لا يتم اعلامهم بذلك نهائيا.



الشكل رقم 10: يمثل اعلام الموظفين بالمعلومات الخاصة بنشاط المكتبة

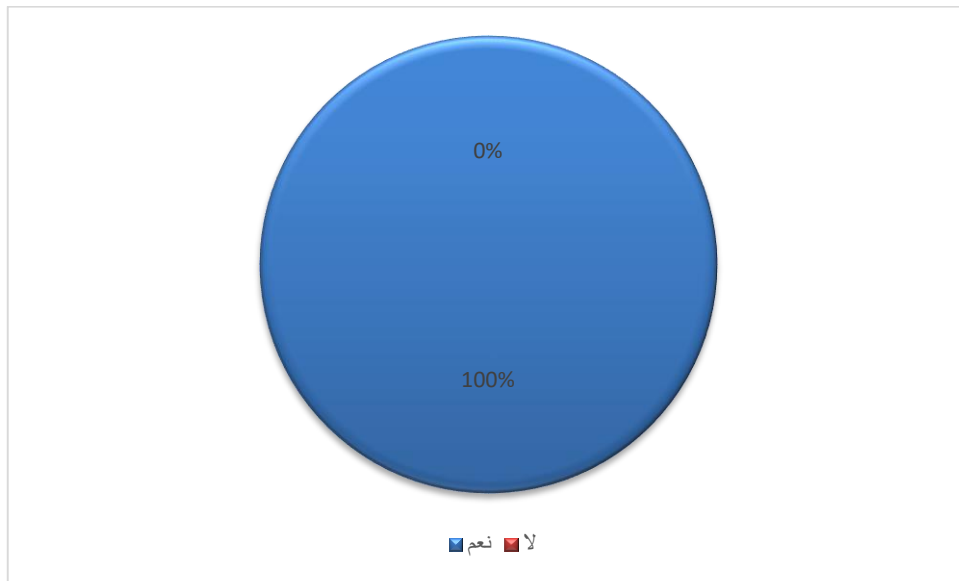
س 06: هل توفر لك المكتبة فرص اكتساب معرفة جديدة فيما يخص وظيفتك؟

الجدول 12: يوضح إجابات الموظفين عن مدى توفير المكتبة لهم فرص اكتساب معارف جديدة تخص وظيفتهم.

الخيارات	التكرارات	النسبة
نعم	10	%100
لا	00	00
المجموع	10	%100

يبين لنا نتائج الجدول أعلاه لن نسبة 100% من إجابات افراد العينة يرون بان المكتبة توفر لهم فرص اكتساب معارف جديدة تخص وظائفهم، وهذا يعني تأكيد الموظفين على توفر هذه الفرص في المكتبة بمعنى جعلهم يتعلمون معارف جديدة متعلقة بمهامهم داخل المكتبة وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المكتبات.

- ومن الفرص التي توفرها المكتبة حسب إجابات افراد العينة تتمثل فيما يلي:
- مواصلة التعليم في التخصص والمشاركة في الملتقيات.
- إقامة دورات تكوينية فيما يخص كل جديد في التخصص.
- تطوير نظام المعلومات.
- الاطلاع على مستجدات المكتبات الأخرى وتطوراتها.
- التكوين الذاتي المستمر والابداع واتخاذ المبادرات.



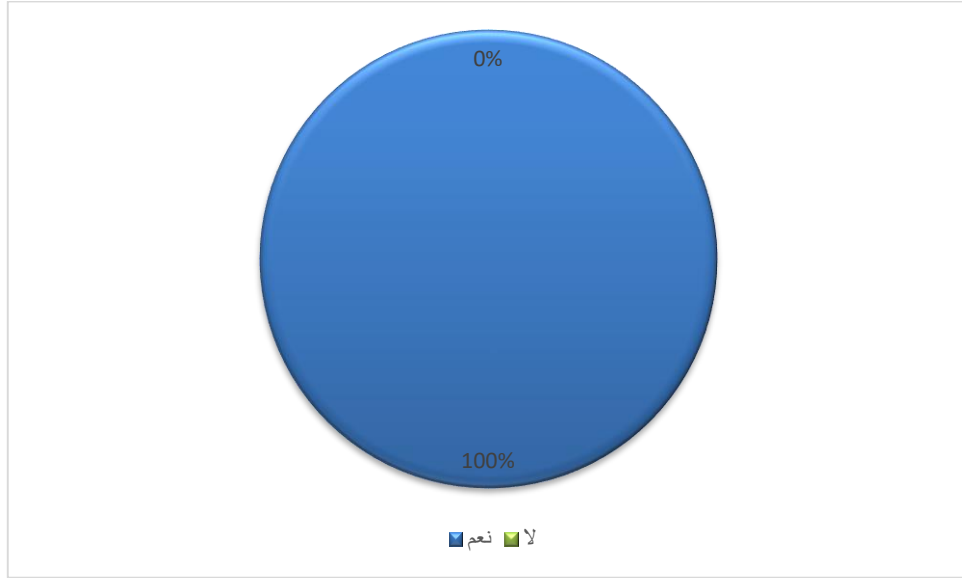
الشكل 11 : يمثل مدى توفير المكتبة لفرص اكتساب معارف جديدة في الوظائف

س07: هل توجد مظاهر التعاون المكتبي اثناء أداء الاعمال بين الزملاء؟

الجدول رقم 13: يوضح التعاون المكتبي اثناء أداء الاعمال بين الزملاء

النسبة	التكرارات	الخيارات
100%	10	نعم
00	00	لا
100%	10	المجموع

يتضح من خلال نتيجة الجدول المبين أعلاه انه بنسبة 100 تتجسد مظاهر التعاون المكتبي بين الزملاء اثناء أداء الاعمال، وهذا يدل على وجود العمل التعاوني بين الموظفين في المكتبة سواء في تبادل المعلومات او المساعدة في أداء المهام والاعمال المكلفة لهم فيما بينهم.



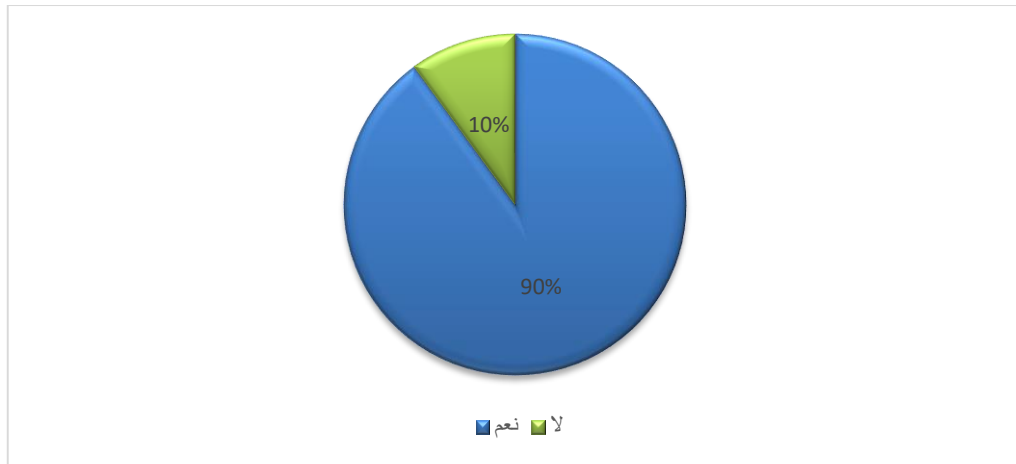
الشكل رقم 12: يبين مظاهر التعاون بين الموظفين في المكتبة اثناء أداء الاعمال

س08: هل يتم برمجة دورات تدريبية تكوينية مستمرة عن استخدام المعلومات الجديدة في أداء الأعمال؟

الجدول رقم 14: يوضح مدى برمجة المكتبة لدورات تدريبية تكوينية عن استخدام المعلومات الجديدة في أداء الاعمال.

الخيارات	التكرارات	النسبة
نعم	09	90%
لا	01	10%
المجموع	10	100%

نجد من خلال نتائج الجدول أعلاه انه بنسبة 90% يتم برمجية دورات تدريبية وتكوينية لاستخدام المعلومات الجديدة لأداء الاعمال وهذا يؤكد نسبيا على توفير المكتبة لذلك، ويدل على انها تعمل على زيادة معارف الموظفين في كيفية استخدام المعلومات وتقنياتها واستعمالها وذلك للمشاركة بها والزيادة في مستوى المعرفة لديهم، في حين نجد بنسبة 10% يرون بان المكتبة لا توفر على هذا النوع من الوسائل لأداء الاعمال ذلك حسب الوضعية المالية للمكتبة وتهيأ الظروف للقيام بهذه الدورات.



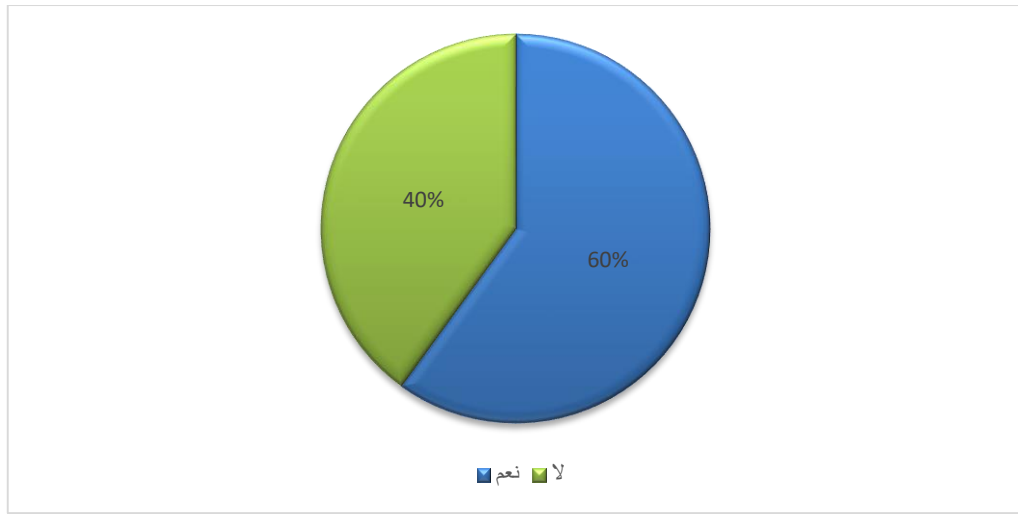
الشكل رقم 13: مدى برمجية دورات تكوينية تدريبية عن استخدام المعلومات الجديدة في أداء الاعمال.

س09: هل لك الحرية في انجاز أعمالك وفق ما تراه مناسب؟

الجدول رقم 15: يوضح مدى حرية الموظفين في انجاز أعمالهم وفق ما يرونه مناسب.

الخيارات	التكرارات	النسبة
نعم	06	60%
لا	04	40%
المجموع	10	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح بان 60% من افراد العينة (الموظفون) لهم الحرية في انجاز أعمالهم وفق ما يرونه مناسباً، أي انه إدارة المكتبة تمنح بنسبة كبيرة العاملين لديها الحرية في طريقة أداء أعمالهم والتنوع في أساليب العمل وانجازه بما يرونه مناسب لهم وبالتالي توفرها على مظهر من مظاهر التمكين وهو الحرية والاستقلالية في أداء الاعمال، في حين نجد 40% من افراد العينة لا يتم منحهم الحرية في أداء أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم وهذا يدل على مركزية القرارات في أداء بعض الاعمال من قبل الإدارة.



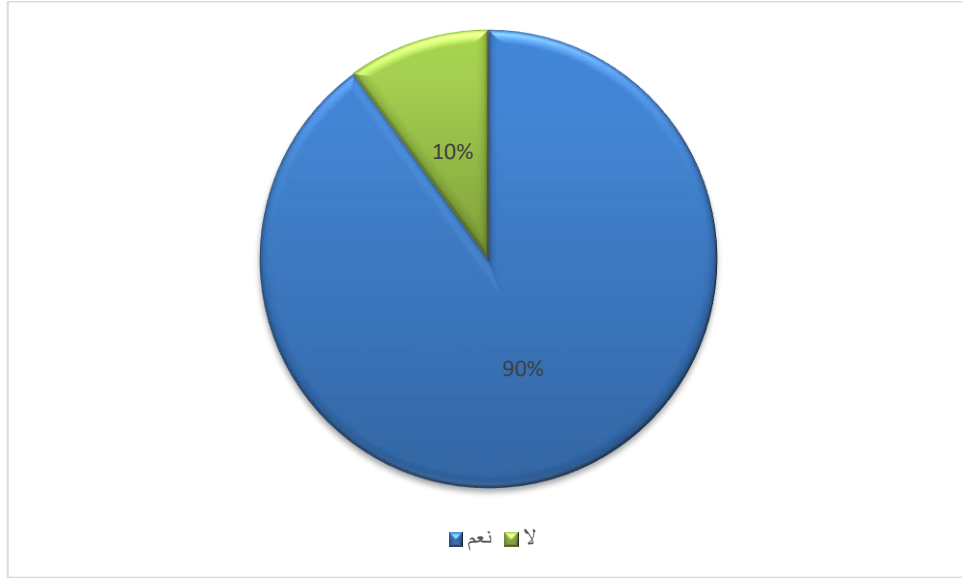
الشكل رقم 14: يبين مدى حرية الموظفين في انجاز أعمالهم وفق ما يرونه مناسب

س10: هل يُسمح لك بفرصة تقديم مقترحات حول الأعمال؟

الجدول رقم 16: فرص تقديم الموظفين مقترحات حول الاعمال في المكتبة

الخيارات	التكرارات	النسبة
نعم	09	90%
لا	01	10%
المجموع	10	100%

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه نسبة 90% بان إدارة المكتبة تمنح الموظفين فرص لتقديم مقترحات حول الاعمال في المكتبة، أي منحهم الحرية في طرح أفكارهم ومشاكلهم في كيفية انجاز وتحسين الاعمال وهذا ماكدته نتائج الجدول رقم 13 كذلك. ونجد بنسبة 10% لا يتم منحهم فرص ذلك.



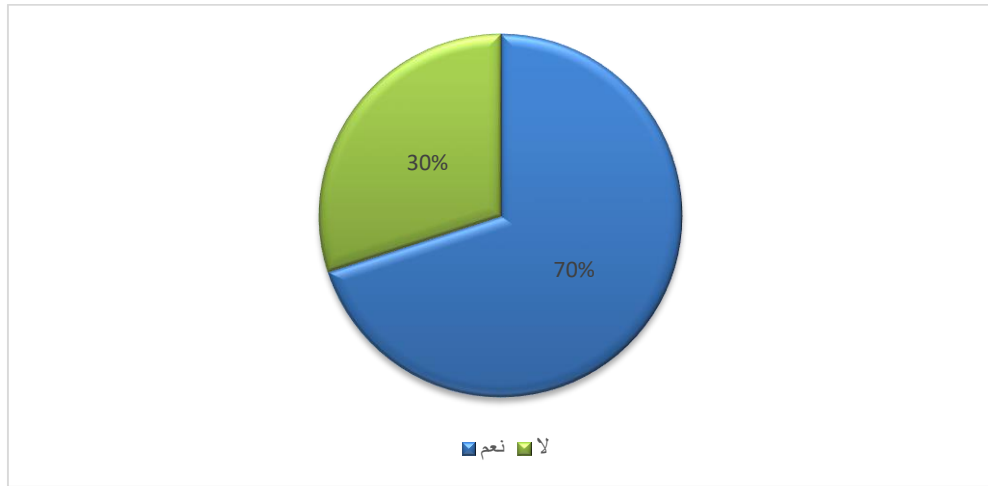
الشكل رقم 15: يمثل فرص تقديم الموظفين مقترحات حول الاعمال في المكتبة

س11: هل تتبنى المكتبة فرق عمل متخصصة في انجاز المهام اليومية (العمل الجماعي)؟

الشكل رقم 17: مدى تبني المكتبة لفرق عمل متخصصة في انجاز المهام اليومية

الخيارات	التكرارات	النسبة
نعم	07	70%
لا	03	30%
المجموع	10	100%

نتائج الجدول أعلاه تبين انه بنسبة 70% وهي نسبة كبيرة من افراد العينة تؤكد بان إدارة المكتبة تتبنى فرق عمل متخصصة في انجاز الاعمال المهمة، وهذا يدل على تبنيه المظهر من مظاهر التمكين وهو فرق العمل، وهذا يعني انها تهتم وتعمل على تشكيلها في مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية في المكتبات، في حين نجد بنسبة 30% يرون بان المكتبة لا تتبنى هذا المظهر في أداء وإنجاز الاعمال الخاصة بها.



الشكل رقم 16: يمثل مدى تبني المكتبة لفرق عمل متخصصة في انجاز المهام اليومية

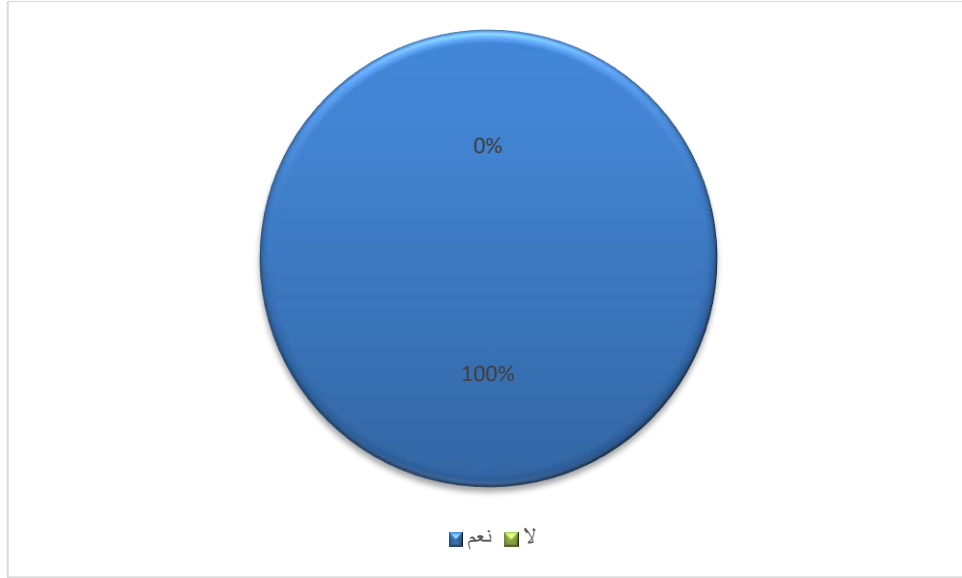
المحور الثالث: أثر تمكين العاملين في تطوير أداء المكتبات الجامعية

س12: هل يزيد التمكين من نسب مشاركتك الفعالة في المكتبة؟

الجدول رقم 18: يبين مدى زيادة التمكين من نسب المشاركة الفعالة للموظفين في المكتبة

الخيارات	التكرارات	النسبة
نعم	10	100%
لا	00	00
المجموع	10	100%

تبين نتيجة الجدول أعلاه بان التمكين في المكتبة يزيد من نسب المشاركة الفعالة للموظفين في المكتبة بنسبة 100% بمعنى عملية التمكين تساهم بنسبة كبيرة في جعل العامل بالمكتبة أكثر فعالية ومشاركة للمعلومات.



الشكل رقم 17: مدى زيادة التمكين من نسب المشاركة الفعالة للموظفين في المكتبة

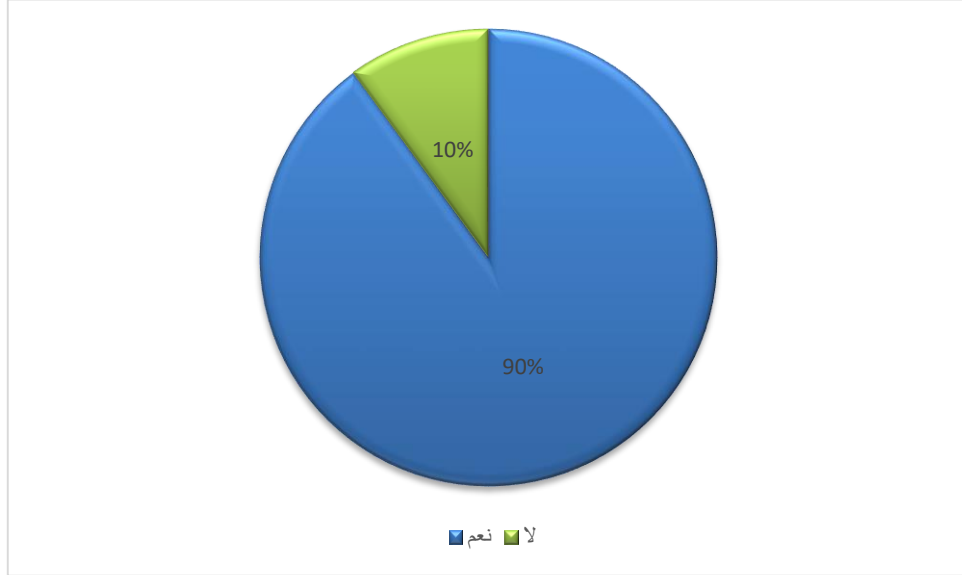
س13: هل تمكين العامل يؤدي الى تطوير مستوى أداءه؟

الجدول رقم 19: يمثل مدى تطوير مستوى أداء العامل من خلال تمكينه

النسبة	التكرارات	الخيارات
90%	09	نعم
10%	01	لا
100%	10	المجموع

يبين نتيجة الجدول أعلاه انه بنسبة 90% ان تمكين العامل يؤدي الى التطوير من مستوى ادائه أي تمكينه يؤدي الى ارتقاءه في أداء اعماله على مستوى المكتبة، في حين نجد 10% من إجابات افراد العينة يرون بان التمكين لا يؤدي الى التطوير من مستوى أداء

العامل، نظرا لكون لكي يتم تمكين العامل يجب ان يكون بالدرجة الأولى ذو كفاءة وحسب مهاراته ومكتسباته القبلية كما هو موضح في العبارة الاولى الجدول رقم 07.



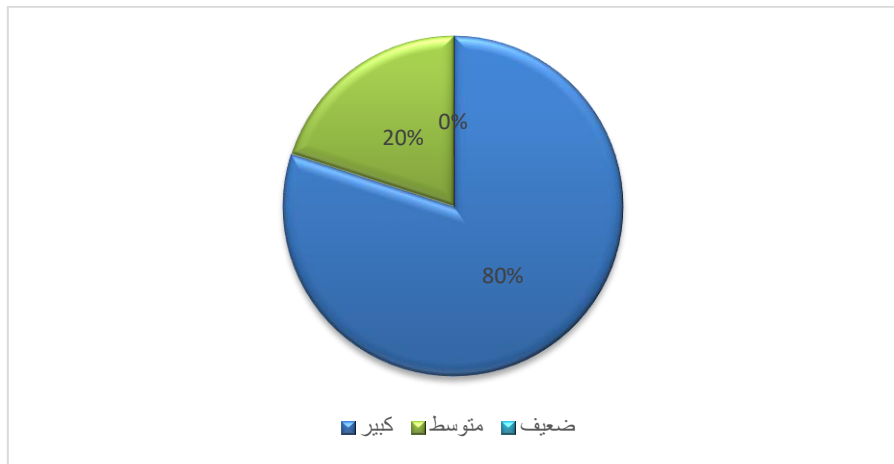
الشكل رقم 18: يمثل مدى تطوير مستوى أداء العامل من خلال تمكينه.

س 14: هل يؤثر تمكينك في زيادة ولاءك للمكتبة وتحقيق رضاك الوظيفي بشكل:

الجدول رقم 20: يوضح مدى تأثير تمكين الموظفين في زيادة الولاء للمكتبة وتحقيق الرضا الوظيفي.

الخيارات	التكرارات	النسبة
كبير	08	80%
متوسط	02	20%
ضعيف	00	00%
المجموع	10	100%

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه ان اغلبية افراد العينة بنسبة 80% يرون بان التمكين يؤثر على الموظفين في زيادة الولاء للمكتبة وتحقيق رضاهم الوظيفي بشكل كبير، هذا يدل على العلاقة الإيجابية بين إدارة المكتبة والعاملين بها والشعور بالحرية والمشاركة والاستقلالية وهذا بدوره يؤدي الى زيادة الرضا لدى العاملين، في حين نجد 20% من افراد العينة يرون بان تمكين العامل ليزيد من ولاءه للمكتبة وتحقيق رضاه الوظيفي بشكل متوسط وهذا راجع لرأي الموظفين لذلك.



الشكل رقم 19: مدى تأثير تمكين الموظفين في زيادة الولاء للمكتبة وتحقيق الرضا الوظيفي

المحور الرابع: صعوبات تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية

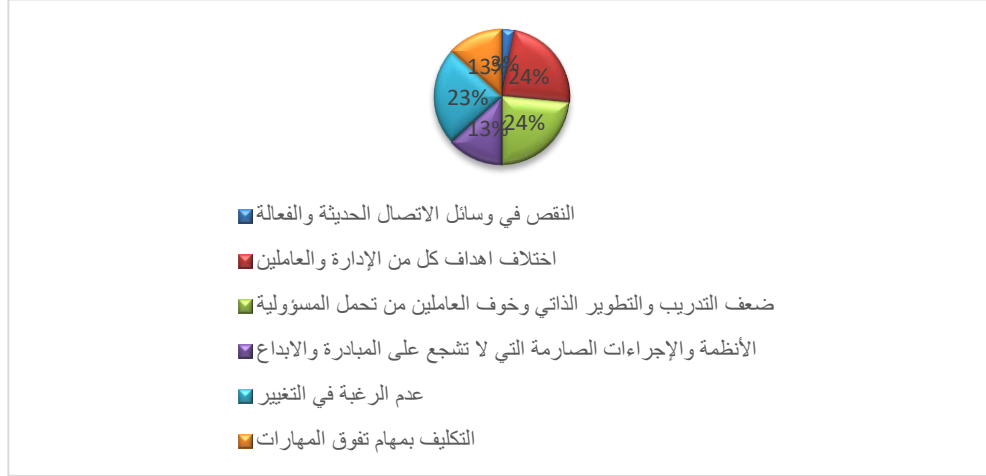
س15: في رأيك ماهي الصعوبات التي تواجه المكتبة في تمكين عاملها؟

الجدول رقم 21: يبين إجابات افراد العينة حول الصعوبات التي تواجه المكتبة في تطبيق عملية التمكين

الخيارات	التكرارات	النسبة
النقص في وسائل الاتصال الحديثة والفعالة	01	03%
اختلاف اهداف كل من الإدارة والعاملين	06	21%
ضعف التدريب والتطوير الذاتي وخوف العاملين من تحمل المسؤولية	07	24%
الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابداع	04	14%
عدم الرغبة في التغيير	07	24%
التكليف بمهام تفوق المهارات	04	14%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا انه بنسبة %23 من إجابات افراد العينة يرون انه ضعف التدريب والتطوير الذاتي وخوف العاملين من تحمل المسؤولية من الصعوبات التي تواجه المكتبة الجامعية محمد خيضر بسكرة، أي خوفهم من تحمل مسؤوليات أكبر وضعفهم وعدم رغبتهم في التطوير من ذاتهم ، في حين نجد إجابات مماثلة لأفراد العينة بنسبة %23 يرون ان هذه الصعوبات تتمثل في اختلاف اهداف كل من الإدارة والعاملين وكذلك عدم الرغبة في التغيير أي اختلاف في اهداف كل من الإدارة العليا والمؤوسين و ورغبتهم في العمل بالإدارة التقليدية وعدم التغيير ، ونجد اجابات من افراد العينة بنسبة مماثلة %13 وهي نسبة قليلة يرون بان من الصعوبات التي قد تواجه المكتبة لتمكين عاملها هو الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابداع من قبل الإدارة العليا وكذلك التكليف بمهام تفوق القدرات لا يستطيع بعض العاملين على تأديتها على اكمل وجه ، في

حين بنسبة 3% يون ان الصعوبات تكمن في نقص وسائل الاتصال الفعالة والحديثة أي نقص قنوات الاتصال للحصول على المعلومات ومشاركتها بين العمال .



الشكل رقم 20: يمثل الصعوبات التي تواجه المكتبة في تمكين عامليها

س 18: في رأيك ماهي الإجراءات المتخذة لمواجهة هذه الصعوبات؟

هو عبارة عن سؤال مفتوح موجه للموظفين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة حول اقتراحاتهم عن الإجراءات المتخذة لمواجهة هذه الصعوبات وكانت مجمل اجاباتهم ما يلي:

النسبة	التكرارات	الأجوبة
13%	01	التدريب والتكوين الذاتي المستمر للعاملين لكسب ثقة الإدارة العليا
37%	03	كسر حاجز عدم الرغبة في التغيير وتحمل المسؤولية وتبني النيات اليقظة المعلوماتية
24%	02	تحديد الأهداف والسعي لجودة الأداء المثالية
13%	01	توفير كوادر بشرية مؤهلة ووسائل اتصال فعالة في المكتبة
13%	01	تنظيم هيكل المكتبة وفق حجمها وعدد المستفيدين لديها وامكانياتها المادية
100%	08	المجموع

الجدول رقم 22: يمثل اقتراحات افراد العينة عن الإجراءات المتخذة لمواجهة الصعوبات

يوضح الجدول أعلاه مجمل إجابات أفراد العينة حول اقتراحاتهم في التصدي للصعوبات التي قد تواجه المكتبة كانت في مقدمة الإجابات هو كسر حاجز عدم الرغبة في التغيير وتحمل المسؤولية وتبني النيات اليقظة المعلوماتية بنسبة 37%، ثم تحديد الأهداف والسعي لجودة الأداء المثالية بنسبة 24% ثم تليها الإجابات بنسبة مماثلة قدرت بـ 13% التدريب والتكوين المستمر للعاملين لكسب ثقة الإدارة العليا بالعاملين وتوفير كوادر بشرية مؤهلة ووسائل اتصال فعالة في المكتبة وتنظيم هيكل المكتبة وفق حجمها وعدد المستفيدين لديها.

س 19: ماهي اقتراحاتكم لتطبيق عملية تمكين العاملين بالمكتبة المركزية للتطوير من اداءها والارتقاء بخدماتها؟

هو كذلك عبارة عن سؤال مفتوح موجه للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة حول اقتراحاتهم لتطبيق تمكين العاملين في المكتبة للتطوير من اداءها والارتقاء بخدماتها وكان اجاباتهم في النقاط التالية:

النسبة	التكرارات	الأجوبة
21.5%	03	التحفيز المادي والمعنوي للموظفين لخلق المنافسة
7%	01	التكوين والتدريب الذاتي للتعريف بنظم التسيير
7%	01	استقلالية العمل بالمكتبة عن الإدارة العامة مع مراعاة السياسة العامة للمكتبة
21.5%	03	توفير فرص تكوينية مستمرة لكل العاملين
14.5%	02	إدراك ووعي الموظف بالمسؤولية الملقاة على عاتقه واعطائها حقها
21.5%	03	مشاركة كل الاسرة المكتبية في اتخاذ القرار وفق مبدأ التشاور
7%	01	دعم التطور المتواصل للتكنولوجيا في العمليات والخدمات على مستوى المكتبة
100%	14	المجموع

الجدول رقم 23: اقتراحات أفراد العينة لتطبيق تمكين العاملين في المكتبة

الجدول أعلاه يوضح اقتراحات افراد العينة من اجل تطبيق عملية التمكين بالمكتبة وكانت أعلى الإجابات بنسبة 21.5% هي التحفيز للعاملين سواء تحفيز المادي أو المعنوي لخلق المنافسة في المكتبة وفتح فرص المبادرة والابداع وكذلك توفير فرص تكوينية وتدريبية مستمرة ومتنوعة للعاملين تعود بالنفع لهم وللمكتبة ومشاركة كل الاسرة المكتبة في اتخاذ القرارات وفق مبدأ التشاور أي العمل كفريق واحد للحد من مشاكل العمل ووضع اقتراحات لمواجهتها، واقتراح إدراك ووعي الموظف بالمسؤولية الملقاة على عاتقه واعطائها حقها بنسبة 14.5%، أي معرفة العامل بالمسؤوليات التي وكلت له حتى يؤديها على أكمل وجه ليكسب ثقة الإدارة له، وكذلك استقلالية العمل بالمكتبة عن الإدارة العامة مع مراعاة السياسة العامة للمكتبة، أي العمل باستقلالية دون ضغوطات من الإدارة العامة مع أخذ بعين الاعتبار سياسة المكتبة، ودعم التطور المتواصل للتكنولوجيا في العمليات والخدمات على مستوى المكتبة أي مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل.

نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة، توصلت الى جملة من النتائج، التي يمكن عرضها فيما يلي:

- أظهرت الدراسة ان نسبة الذين لديهم رتبة ملحق مستوى اول قدرت (60%) ورتبة مساعد مكاتب قدرت بنسبة (40%) اما رتبة ملحق مستوى اول بنسبة (10%).
- بينت الدراسة ان نسبة 50% من العمال المكتبيين في المكتبة متحصلين على شهادة تقني سامي، وبنسبة 40% متحصلين على شهادة الماستر، في حين المتحصلين على شهادة ليسانس كلاسيكي بنسبة 10%.
- بينت الدراسة ان عملية تمكين العاملين تساهم في خلق مكتبة متمكنة على دعم المعرفة ومواجهة التحديات.

- اثبتت الدراسة ان ركائز التمكين هو خبرة العامل ومهاراته ومكتسباته المعرفية وكذلك ثقة الإدارة العليا بالعاملين بالمكتبة.
- تحتوي المكتبة على موارد تمكنها من تطبيق عملية التمكين.
- تتبنى المكتبة مظاهر تمكين العاملين تتمثل (الحرية والاستقلالية في أداء الاعمال، مشاركة في المعلومات، تكوين فرق العمل).
- يزيد تمكين العامل من نسب مشاركته الفعالة في المكتبة وتطوير مستوى أداءه وزيادة ولاءه للمكتبة وكذلك تحقيق رضاه الوظيفي.
- تواجه المكتبة عراقيل تحيلها عن تطبيق عملية تمكين العاملين لديها.

نتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها من الدراسة الميدانية وحسب نتائج أسئلة المقابلة يمكن معرفة مدى صدق الفرضيات المقترحة:

الفرضية الأولى:

مفادها ان:

تمتلك المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة الموارد التي تسمح لها بتطبيق

عملية التمكين لعاملها. وتتمثل اهم مؤشراتها فيما يلي:

- ان المكتبة تحتوي على موارد مادية بنسبة 30% وتحتوي على موارد بشرية مؤهلة بنسبة 26% وبنسبة 22% لها موارد تقنية عالية، و 11% على موارد مالية وقانونية

-من خلال المؤشرات ونسبها نجد ان المكتبة المركزية تحتوي على موارد تمكنها من تطبيق عملية التمكين لعاملها، وعليه نجد ان الفرضية الأولى تحققت.

الفرضية الثانية: والتي تنص على:

- ✚ من مظاهر تمكين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة هو الحرية والاستقلالية العاملين في أداء أعمالهم، تتمثل أهم مؤشراتها:
 - من خلال إجابات افراد العينة بنسبة 50% أي ما يعادل نصف الموظفين بانه يتم اعلامهم بكل ما يخص نشاط المكتبة سواء في الاجتماعات الإدارية او التقارير السنوية او الشهرية، وهذا يدل على مشاركة المكتبة لعمالها في معلوماتها واهدافها المستقبلية، في حين نجد بنسبة 40% يقولون بانه أحيانا يتم اعلامهم بنشاطات المكتبة وليس دائما، وبنسبة 10% لا يتم اعلامهم بذلك نهائيا.
 - 100% من إجابات افراد العينة يرون بان المكتبة توفر لهم فرص اكتساب معارف جديدة تخص وظائفهم، وهذا يعني تأكيد الموظفين على توفر هذه الفرص في المكتبة بمعنى جعلهم يتعلمون معارف جديدة متعلقة بمهامهم داخل المكتبة وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المكتبات.

ومن خلال المؤشرات السابقة نجد ان الفرضية تحققت.

الفرضية الثالثة:

من خلال هذه الفرضية والتي تنص على:

- ✚ يؤثر التمكين على العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خير بسكرة، تتمثل أهم مؤشراتها:
 - ✓ يرى جميع أفراد العينة بنسبة 100% ان التمكين يزيد من نسب المشاركة الفعالة للمكتبيين العاملين في المكتبة.
 - ✓ يرى افراد العينة بنسبة 90% أن التمكين العامل يؤثر ويطور من مستوى أداء العامل في المكتبة وارتقاءه.
 - ✓ يؤثر تمكين العامل في زيادة ولاء العامل المكتبي للمكتبة وتحقيق رضاه الوظيفي بشكل كبير بنسبة 80% و20%.

-وتبعاً لذلك نجد ان الفرضية الثالثة تحققت.

الفرضية الرابعة:

✚ تنص على تواجه المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر صعوبات وعراقيل في تطبيق

عملية التمكين ومن مؤشراتها: حسب الجدول رقم 20.

✓ 23% من إجابات افراد العينة يرون انه ضعف التدريب والتطوير الذاتي وخوف

العاملين من تحمل المسؤولية من الصعوبات التي تواجه المكتبة الجامعية محمد

خيضر بسكرة، ، واختلاف اهداف كل من الإدارة والعاملين وكذلك عدم الرغبة في

التغيير.

✓ تواجه المكتبة صعوبة لتمكين عاملها في الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا

تشجع على المبادرة والابداع من قبل الإدارة العليا وكذلك التكليف بمهام تفوق القدرات

لا يستطيع بعض العاملين على تأديتها على أكمل وجه بنسبة 13%.

✓ في حين بنسبة 3% يرون ان الصعوبات تكمن في نقص وسائل الاتصال الفعالة

والحديثه أي نقص قنوات الاتصال للحصول على المعلومات ومشاركتها بين العمال.

- ومن خلال مؤشرات السابقة الذكر الفرضية الرابعة تحققت.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية المتمحورة حول إدارة تمكين العاملين في المكتبات الجامعية قمنا بدراسة واقع تمكين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة تم من خلال ذلك استخدام استمارة مقابلة موجهة للمكتبيين العاملين بالمكتبة والتي تضمنت أربع محاور كالآتي:

المحور الأول: تمكين العاملين في المكتبات الجامعية

المحور الثاني: مظاهر تمكين العاملين في المكتبات الجامعية

المحور الثالث: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية

المحور الرابع: صعوبات تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية

ثم أخيرا قمنا بتحليل البيانات وفقا لإجابات أفراد العينة على أسئلة استمارة المقابلة واختبار الفرضيات ووعليه توصلنا الى مجموعة من النتائج العامة للدراسة وكنقطة أخيرة قدمنا بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها ان تفيد المكتبة.

خاتمة

ختاما يمكن القول إن تمكين العاملين عملية إدارية حديثة وجديرة بالبحث والدراسة، كونها تهتم بشكل رئيسي على إقامة الثقة بين الإدارة والعاملين وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بينهما، وتشجيع العمال على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات للرفع من كفاءة وفعالية المؤسسات، ونجد أن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية وضع هذه العملية موضع التطبيق في المكتبات الجامعية كون نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على بيئة المكتبة وأسلوب تنفيذها.

وعلى ضوء ذلك قمنا بإعداد هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة تمكين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث تكتسي أهميتها في أنها من المواضيع الإدارية الهامة التي تنتهجها المكتبات التي تطمح لتحسين أداءها ومدى تحقيقها على مستوى المكتبة محل الدراسة ومن اهم النتائج التي توصلنا اليها، هو امتلاك المكتبة موارد بشرية مؤهلة وموارد مادية و كذلك تبنيها لمظاهر التمكين من حرية واستقلالية في العمل وفرق عملية مختصة لأداء المهام اليومية وكذلك تواجه المكتبة بعض العراقيل التي تحيلها عن تطبيق عملية تمكين العاملين على أكمل وجه ومعظمها عراقيل إدارية ، و استنادا لنتائج الدراسة الذي تم التوصل اليها يمكن طرح مجموعة من المقترحات التي قد تفيد المكتبة مستقبلا فيما يلي:

- قيام إدارة المكتبة بتثقيف وتدريب العاملين بها من قبل مختصين في علم الإدارة بأهمية عملية التمكين وفوائده للعاملين والإدارة العليا للمكتبة، وتأثيره الإيجابي في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي ومشاركتهم الفعالة وتنمية سلوكهم الإبداعي.
- على المكتبة أن تتفاعل مع المحيط الخارجي وذلك من خلال الاستفادة من تجارب المكتبات الناجحة والمنافسة.
- حرص المكتبة على توفير بيئة عمل مريحة ومنحهم نظام حوافز فعال والحرية ليكونوا أكثر استعدادا لتحمل المسؤوليات الجديدة وتحسين أداء المكتبة.

- ايمان المكتبة بإمكانيات العاملين والثقة فيهم من خلال منحهم السلطة والحرية في التصرف في الاعمال لتمكينهم أكثر.
- التنوع في الدورات التدريبية والتكوينية الفعالة والتي تعود بالنفع للمكتبة ولكي تساهم في تمكين العاملين لديها من اجل تحسين اداءهم وأداء المكتبة حتى لا تبقى مجرد استهلاك للموارد المالية.
- منح مكافآت وتحسين من أجور الموظفين ما يعزز شعورهم بمعنى العمل وادراكهم لذاتهم وثقة إدارة المكتبة بهم بتوقع انجاز مميز منهم وهذا يزيد من قدرتهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.
- منح فرص التطوير الذاتي للعمال المكتبيين.
- تحسين وسائل الاتصال والعمل داخل المكتبة والسماح بالانتقال ومشاركة المعلومات بين جميع العمال المكتبيين بمختلف المستويات الإدارية.
- التشجيع للتوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواءم مع التطورات الجديدة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب بالعربية:

1. أحمد، خطيب وآخرون. الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1. الاردن: جدارا للكتاب العالمي، 2009 .
2. أحمد المعاني وآخرون. قضايا إدارية معاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011 .
3. بدر، فاطمة؛ الصباغ .، معاذ. أساسيات الإدارة. الجمهورية العربية السورية: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020 .
4. الترتوري، محمد عوض؛ الرقب، محمد زائدة؛ الناصر، بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
5. حسن، سعيد أحمد. المكتبات وأثرها الثقافي والاجتماعي والتعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1991.
6. الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. (د.ط.). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
8. الدليمي، عصام حسن؛ صالح عبد علين، رحيم. البحث العلمي: اسسه ومناهجه. ط1. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014 .
9. السعيد مبروك، إبراهيم. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

10. السعيد، بوعافية. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. قسنطينة: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، جانفي 2015.
11. الشياب، احمد محمد؛ أبو خمور، عنان محمد. مفاهيم إدارية معاصرة. (د.ط). جامعة اليرموك: المنهل، 2014.
12. شائع بن سعد، مبارك القحطاني. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة. د.ب: الدار الجزائرية، 2015.
13. عبد المنعم موسى، غادة. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها ادارتها خدماتها تسويقها. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2012.
14. عطية حسين، الأفندي. مدخل تمكين العاملين: مدخل معاصر للإصلاح الإداري. القاهرة، مصر: منظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
15. عطية، حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
16. عبد الله، إبراهيم خالد؛ زكي محمد بهاء. تمكين العاملين معالم الحضارة الإدارية. بغداد: مؤسسة تائر العصامي للطباعة والنشر والتوزيع، 2020.
17. غربي، علي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: مطبعة Cirta copy، 2006.
18. قنديلجي، عامر إبراهيم. منهجية البحث العلمي. ط1. د.ب: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
19. قاسم البناء، حسين موسى. أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.
20. كرو العزاوي، رحيم يونس. مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار دجلة، 2007.
21. ملحم، يحيى سليم. التمكين كمفهوم اداري معاصر. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

22. مطلق، الدوري زكريا؛ علي صالح، أحمد. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
23. المدادحة، احمد نافع؛ مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

24. Ken BLANCHARD, John P. Carlos, Alan Randolph, Empotement Tekes More Than a Minute, second edition, Berrett-Koehler, INC, San Francisco, 2001
25. D.BUCHANAN & A.HUCZYNDKI, Organizational Behaviour : AnIntroductory Texte.London : Prentice Hall .2004.

المقالات العلمية باللغة العربية:

26. بومنقار، مراد. "تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي". مجلة أبحاث نفسية وتربوية. جامعة قسنطينة 2. العدد 7 (ديسمبر 2014).
27. برزو، همزة سليمان؛ جيمن، بابكر محمد؛ عيد الله محمود، محمد، "التمكين الإداري ودوره في التعزيز الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل"، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين. مج 21، ع3(2017).
28. الخضر الخليفة، الزين الخليفة، "واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية". مجلة ضياء للبحوث النفسية، السودان، المجلد 1، ع1(جولية 2010).

29. خير توفيق سعد، أمنية. التمكين "Empowerment" كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. جامعة الإسكندرية. مج 2. ع 3 (يناير 2020).

30. الطلاعين، علي. "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية". مجلة الدراسات، مج 37، ع 1 (2010).

31. على الكميثي، لطفية. دور أخصائي المعلومات في إرساء عصر المعرفة. تمت الزيارة 17 افريل 2022. متاح على الرابط <https://cutt.us/nHCzF>.

32. غانم أرزوقي، أنيس؛ عباس، ياسمين خضير. "علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي": بحث ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المج 17. ع 62 (2011).

33. غراز، الطاهر. تمكين العاملين في المنظمات الحديثة: مقارنة نظرية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. جامعة جيجل. الجزائر. المج 02. ع 15 (27 فيفري 2021).

34. فلاق، محمد؛ بن نافلة، قدور. أثر التمكين الإداري في ابداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange". مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية. مج. ع 1 (2013).

المقالات العلمية باللغة الأجنبية:

35. Conrad، LASHLEY. Employee Empotement in services : a Framework for Analysis. Personnel Review. Vol 29. No 6. MCB UP Limited. (2000)

الرسائل والأطروحات الجامعية:

36. برسولي، فوزية. أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2018/2017.
37. مساعدي، عماد. أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020/2019.
38. توفيق، كرمية. تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. الجزائر. 2008.
39. عميور؛ فريد، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة مينائية جن جن، مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.
40. قدرى، احمد معراج. أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2015-2014.
41. محمد صغير، أسماء؛ بوجلال حفيظة. أخصائي المعلومات ودوره في تلبية احتياجات المستفيدين: مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس نموذجا. مذكرة ماستر تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة والتوثيق. جامعة عبد الحميد بن باديس، جيجل، 2018/2017.
42. يحي، سهام؛ يحي فتحة. دور اخصائي المعلومات في تسويق خدمات المكتبات: مكتبة الملحقة للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لمستغانم. مذكرة لنيل الماستر

تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة والتوثيق. جامعة عبد الحميد بن باديس.
مستغانم، 2016/2017.

المؤتمرات:

43. سعد بن مرزوق، العتيبي. جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. أبحاث الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر. جامعة الملك سعود. كلية العلوم الإدارية الرياض. المملكة العربية السعودية 17-18 أبريل 2005.

المراسيم التنفيذية:

44. المرسوم تنفيذي رقم 219/98 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 هـ الموافق ل 7 يوليو 1998 يتضمن إنشاء جامعة بسكرة. الجريدة الرسمية. ع 7. 1998.

الوابوغرافيا:

45. سلامة، سلمان، إدارة تمكين العاملين. تمت الزيارة. 2022/02/12. 12:44. متاح على

<http://www.tahasoft.com/library/VKUZGb-GW2A.379#>

ملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علم مكتبات
تخصص ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات



دليل مقابلة

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية
والمكتبات بعنوان:

إدارة تمكين العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة

إشراف الأستاذ:

• سهلى مراد

من إعداد الطالبة:

• نعامرة عائشة

توجه هذه الاستمارة للموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة نظرا لارتباطهم بموضوع دراستنا المتمثل في إدارة تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية ودرابتهم بالمفاهيم الأساسية له مما سيساهم في إثراء دراستنا بالمعلومات اللازمة التي لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية:

2022/2021

البيانات العامة:

الجنس:

ذكر أنثى

المؤهل العلمي:

شهادة تقني سامي في الوثائق والمحفوظات

ليسانس ل.م.د.

ليسانس كلاسيكي

ماستر

ماجستير

الرتبة المهنية:

عون تقني بالمكتبات الجامعية

مساعد بالمكتبات الجامعية

ملحق بالمكتبات مستوى اول

ملحق بالمكتبات مستوى الثاني

محافظ بالمكتبات الجامعية

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: تمكين العاملين في المكتبات الجامعية

س 1: ما هو مفهوم مصطلح تمكين العاملين من وجهة نظركم؟

تفويض سلطة (نقل جزء من الصلاحيات الى المرؤوس)

إعطاء فرصة للعاملين لاتخاذ القرارات دون ضغوطات مهنية

المشاركة في اتخاذ القرارات

امتلاك المهارات المناسبة لأداء المهام

تحمل مسؤولية بشكل أكبر

تعريف اخر

س2: كيف تساهم عملية تمكين العاملين في تطوير أو تحسين أداء المكتبات الجامعية

حسب رأيكم؟

دعم التطور المتواصل للعمليات والخدمات

- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط والتطوير من الأعمال
- ضمان كوادر بشرية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية
- تحسين عملية التواصل ومشاركة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية
- التأهيل لمناصب عليا في المسار الوظيفي
- أداة لخلق مكتبة متمكنة على دعم المعرفة ومواجهة التحديات
- كل ما سبق ذكره

س03: فيما تتمثل ركائز تمكين العاملين في المكتبة؟

- خبرة العامل ومهاراته ومكتسباته المعرفية
- الثقة بين المدير والعاملين
- وجود نظام فعال للتحفيز والمكافآت
- تداول المعلومات وتوظيفها دون قيود (معلومات عن المهام اللازمة لأداء العمل)
- كل ما سبق ذكره

س04: تحتوي المكتبة على موارد تمكنها من تطبيق عملية التمكين تتمثل في:

- موارد بشرية مؤهلة
- موارد تقنية عالية

موارد مادية

موارد مالية

موارد قانونية

المحور الثاني: مظاهر تمكين العاملين في المكتبات الجامعية

س 05: هل يتم اعلامك بالمعلومات الخاصة بنشاط المكتبة في الاجتماعات والتقارير السنوية والشهرية؟

نعم لا احيانا

س06: هل توفر لك المكتبة فرص اكتساب معرفة جديدة فيما يخص وظيفتك؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة نعم، فيما تتمثل هذه الفرص؟

.....

س07: هل توجد مظاهر التعاون المكتبي أثناء أداء الاعمال بين الزملاء؟

نعم لا

س08: هل يتم برمجة دورات تدريبية تكوينية مستمرة عن استخدام المعلومات الجديدة في أداء الأعمال؟

نعم لا

س09: هل لك الحرية في انجاز أعمالك وفق ما تراه مناسب؟

نعم لا

س10: هل يُسمح لك بفرصة تقديم مقترحات حول الأعمال؟

نعم لا

س11: هل تتبنى المكتبة فرق عمل متخصصة في انجاز المهام اليومية (العمل الجماعي)؟

نعم لا

المحور الثالث: أثر تمكين العاملين في تطوير أداء المكتبات الجامعية

س12: هل يزيد التمكين من نسب مشاركتك الفعالة في المكتبة؟

نعم لا

س13: هل تمكين العامل يؤدي الى تطوير مستوى أداءه؟

نعم لا

س14: هل يؤثر تمكينك في زيادة ولاءك للمكتبة وتحقيق رضاك الوظيفي بشكل:

كبير متوسط ضعيف

المحور الرابع: صعوبات تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية

س15: في رأيك ماهي الصعوبات التي تواجه المكتبة في تمكين عاملها؟

- النقص في وسائل الاتصال الحديثة والفعالة
- اختلاف اهداف كل من الإدارة والعاملين
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي وخوف العاملين من تحمل المسؤولية
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابداع
- عدم الرغبة في التغيير
- التكاليف بمهام تفوق المهارات
- كل ما سبق ذكره

س16: في رأيك ماهي الإجراءات المتخذة لمواجهة هذه الصعوبات؟

.....

س17: ماهي اقتراحاتك لتطبيق عملية تمكين العاملين بالمكتبة المركزية للتطوير من أداء عاملها والارتقاء بخدماتها؟

.....

.....

.....

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة الذين أشرفوا على تحكيم استمارة المقابلة

الجامعة	الكلية	أسماء الأساتذة	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة قطب جامعي شتمة	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	مراد سهلي	1
جامعة محمد خيضر بسكرة قطب جامعي شتمة	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	بن حريرة نجاة	2

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع إدارة تمكين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين المكتبيين بالمكتبة المركزية (محمد ريقط، مكتبة قطب شتمة) وتم اختيار عينة عددها 10 أفراد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على التحليل وتم استخدام أداة جمع البيانات تمثلت في الملاحظة واستمارة مقابلة موجهة للعاملين المكتبيين بالمكتبة المركزية.

وقد لخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- تحتوي المكتبة على موارد بشرية وموارد مادية تمكنها من تطبيق عملية تمكين العاملين
- تتبنى المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة مظاهر تمكين العاملين المتمثلة في (الحرية والاستقلالية، فرق العمل، مشاركة المعلومات)
- تواجه المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة عراقيل تحيلها عن تطبيق عملية تمكين العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، تمكين العاملين، المكتبات الجامعية.

Abstract:

This study aimed to find out the reality of the management of employee empowerment in the central library of the University of Mohamed Khider, Biskra.

The study population was represented in the librarians of the Central Library (Mohamed Riqat, Qutb Shatma Library) and a sample of 10 individuals was selected.

The study summarized a set of results, the most important of which are:

- The library contains human and material resources that enable it to implement the process of empowering workers
- The Central Library of Mohamed Khider University of Biskra adopts aspects of empowering workers represented in (freedom and independence, work teams, information sharing)
- The Central Library of Mohamed Khider University of Biskra faces obstacles that prevent it from implementing the process of empowering workers.

Keywords: administration, employee empowerment, university libraries.