

## إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم وتطوير بيئة العمل التنظيمية في المكتبات العامة: دراسة ميدانية

**سيد محمد سيد شحات**

ماجستير المكتبات والمعلومات

كلية الآداب - جامعة حلوان

[sayedmohamed9280@gmail.com](mailto:sayedmohamed9280@gmail.com)

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى الاعتماد على إدارة الموارد البشرية كأهم محاور الأرجنوميكس التنظيمي لتصميم نظم العمل، وتطوير وإدارة الموارد البشرية في بيئة العمل التنظيمية للمكتبات العامة؛ من خلال دراسة سمات تطوير وإدارة الموارد البشرية، ورصد العوامل التي تؤثر على التطوير الوظيفي للموارد البشرية، والتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري، ودراسة البرامج التدريبية المطلوبة لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية في بيئة العمل التنظيمية للمكتبات العامة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل التطوير الوظيفي للموارد البشرية تتمثل في التدريب والتطوير، والتخطيط الوظيفي، وأهم عوامل لتطوير رأس المال الفكري في المكتبات العامة تتمثل في حضور المحاضرات مع الخبراء والمحللين، وحضور المؤتمرات العلمية، والبرامج التدريبية التي تحتاجها الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة المهنية التي تتمثل في التدريب على تسويق خدمات المكتبة، والتدريب على المهارات الإلكترونية، وتوصى الدراسة بضرورة اهتمام المكتبات العامة بتطوير المشاركات المهنية للموارد البشرية من خلال تمكينهم بمشاركة الأهداف المهنية والأدوار الوظيفية مع الخبراء، وتطوير الأداء الوظيفي من خلال التدريب على برامج التسويق لخدمات المكتبة، والعلاقات العامة، وزيارة معارض الكتب، وإنشاء وحدة مركزية للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للارتقاء بمهارات الموارد البشرية، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** الأرجنوميكس - الأرجنوميكس التنظيمي - المكتبات العامة - إدارة الموارد البشرية - بيئة العمل التنظيمية.

## 1/ الإطار المنهجي

## 1/1 التمهيد

يعد الأرجنوميكس التنظيمي من أهم العلوم التي تساعد على حل الكثير من المشاكل، والصعوبات، وظروف العمل التي تواجهها الموارد البشرية في بيئة العمل التنظيمية، والتي تطورت مع تطور عصر المعلومات؛ من خلال قياس الأثر المباشر الذي يمثله الأرجنوميكس التنظيمي في تصميم بيئة العمل التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة؛ كونها أهم وظائف الإدارة التي تسعى لتعزيز القدرات التنظيمية للموارد البشرية، وتطوير استراتيجيات العمل، وإعادة التنظيم، وتدعيم الالتزام التنظيمي، والتطوير الوظيفي، وتطوير وإدارة رأس المال الفكري؛ للتوجه نحو رؤى مستقبلية تحسن من أوضاعها؛ ومواكبة التطورات الحديثة، والتحسين المباشر لنظم العمل، وتحسين كفاءة وقدرات الموارد البشرية، وتطوير بيئة العمل التنظيمية؛ ومن ثم يجب على المكتبات العامة أن تواكب التطورات السريعة والمتلاحقة للأفكار والنظريات التي حققت طفرة نوعية في مختلف مجالات العلم والتكنولوجيا، ومن هذه التطورات تطور علم نظريات التصميم الذي يهدف إلى زيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في بيئة العمل التنظيمية، وهو ما يُعرف بالأرجنوميكس التنظيمي.

## 2/1 مشكلة الدراسة وأهميتها

تكمن مشكلة الدراسة في السعي نحو معالجة المشكلات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والتكنولوجيا في الأداء التنظيمي، والضعف التنظيمي والتدهور في هندسة الموارد البشرية وإدارتها؛ والمكتبات العامة تحاول مواكبة هذا التطور؛ لذا كان لا بد أن يؤخذ هذا التحول بعين الاعتبار خاصة في ظل بيئة عمل أصبحت سريعة التغير بشكل كبير، وتصميم بيئة عمل تنظيمية، وهيكل إداري يعتمد على تطبيق المبادئ والنظريات والأساليب الحديثة التي تواكب نظم العمل الحديثة، وكيفية إدراك القيادة لأهمية تطوير وإدارة الموارد البشرية وبيئة العمل التنظيمية، والاعتماد عليها لتبنى منهج فكري وأسلوب إداري يلبي احتياجات المكتبات العامة في عصر المعلومات، ويحقق التطوير والنجاح التنظيمي في بيئة عملها التنظيمية، حيث يعد الأرجنوميكس التنظيمي أحد المقومات الأساسية في التصميم والتطوير التنظيمي للموارد البشرية.

وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال تطرقها لموضوع حيوي يساعد المكتبات العامة في تعزيز مكانتها في مجال هندسة الموارد البشرية، والسيطرة على عملياتها الإدارية وتطويرها؛ وهو ما تجتهد في تحقيقه الكثير من المؤسسات؛ لكي تضمن بقائها في سوق العمل، فمن خلال تطوير وإدارة الموارد البشرية بشكل سليم تستطيع المكتبات العامة تطوير بيئة العمل التنظيمية، وتطوير عملية التواصل والانسجام بين مواردها البشرية، وما يحكم ذلك من التكنولوجيا وأثرها على تطوير الأداء، والتوافق في الآراء والأفكار، واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف وتكاملها، وتحقيق الأهداف، وتحسين الأداء التنظيمي وتطوير بيئة العمل التنظيمية.

### 3/1 أهداف الدراسة

- 1- التعرف على أهم سمات تطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة.
- 2- التعرف على الاتصالات التي تجربها الموارد البشرية في المكتبات العامة لتحقيق الكفاءة المهنية في عملهم.
- 3- رصد العوامل التي تؤثر على التطوير الوظيفي للموارد البشرية في المكتبات العامة.
- 4- دراسة العوامل التحفيزية لتطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية في المكتبات العامة.
- 5- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في المكتبات العامة.
- 6- دراسة البرامج التدريبية المطلوبة لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية في المكتبات العامة.

### 4/1 تساؤلات الدراسة

- 1- ما أهم سمات تطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة ؟
- 2- مع من تقوم الموارد البشرية في المكتبات العامة بإجراء الاتصالات لتحقيق الكفاءة المهنية في عملهم ؟
- 3- ما الدور المتوقع لإدارة الموارد البشرية في رصد العوامل التي تؤثر على التطوير الوظيفي للموارد البشرية في المكتبات العامة ؟
- 4- ما العوامل التحفيزية التي تؤدي إلى تطوير مهارات وخبرات للموارد البشرية في المكتبات العامة ؟
- 5- ما الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لتنمية رأس المال الفكري في المكتبات العامة ؟

6- ما البرامج التدريبية المطلوبة لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية في المكتبات العامة ؟

5/1 مجال الدراسة وحدودها

1/5/1 الحدود الموضوعية

قياس الأثر المباشر الذى يمثله علم الأرجنوميكس التنظيمى فى تصميم نظم العمل، وتطوير وإدارة الموارد البشرية فى المكتبات العامة؛ للتوجه نحو رؤى مستقبلية تحسن من أوضاعها؛ لتواكب التطورات الحديثة فى نظم العمل على المستوى العالمى .

2/5/1 الحدود المكانية

مكتبة مصر العامة - مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع.

3/5/1 الحدود الزمنية

الفترة الزمنية للدراسة خلال عام (2021)

6/1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحى الميدانى، لتحليل وتفسير وتشخيص الوضع الراهن لمؤسسات المعلومات والمستفيدين منها، وقدرته على التغطية الكبيرة للمجتمع المدروس.

7/1 مصطلحات الدراسة

1/7/1 الأرجنوميكس

عرفه (Merriam Webster, 2021) بأنه علم تطبيقي يهتم بتصميم وترتيب الأشياء التى يستخدمها الناس، بحيث يتفاعل الأشخاص والأشياء والبيئة التى يعملون خلالها وينتقلون فى أرجائها بأكبر قدر من الكفاءة والأمان، ويسمى أيضا التكنولوجيا الحيوية، والهندسة البشرية، والعوامل البشرية.

2/7/1 الأرجنوميكس التنظيمي

عرفه (American Psychological Assosiation, 2021) بأنه نهج لبيئة العمل الذى يفحص أى نظام عمل معين من منظور واسع، حيث يتم إعطاء جميع عناصره المختلفة المادية، والتنظيمية، والبيئية، والمعرفية الاعتبار الواجب.

### 3/7/1 الموارد البشرية

عرفها (American Psychological Assosiation, 2021) بأنها الأفراد والمجموعات الذين لديهم المعارف والمهارات والقدرات، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

#### 8/1 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من عينة من المكتبات العامة في جمهورية مصر العربية، وبلغ عددها (21) مكتبة، تتمثل في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، وجرى اختيار المكتبات العامة لأهميتها في نشر الوعي والتثقيف، وتقديم الخدمات المتنوعة العلمية، والثقافية، والاجتماعية لجميع الأعمار، وجميع المستويات الثقافية في المجتمع بغض النظر عن العرق، والجنسية، والجنس، والدين، واللغة، والإعاقة، والوضع الاقتصادي، والوضع الوظيفي، مما يبرز أهميتها ودورها الفعال في تنمية وتطوير المجتمع المحلي.

تكون مجتمع الدراسة من (1100 فرداً) يمثلون (21) مكتبة عامة بجمهورية مصر العربية، وذلك بعد استبعاد (5 مكتبات) لأنها تمثل مكتبات للأطفال وبياناتها كالتالي (مكتبة عرب المحمدى - مكتبة الفيوم - مكتبة حلوان - مكتبة السلام - مكتبة النادى الثقافى)، ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم تحديد عينة الدراسة؛ من خلال الرجوع إلى جدول (بدر، 1994) لتحديد حجم العينة ليصبح قوامها (285) فرداً يمثلون نسبة (25%) من العاملين في المكتبات العامة. (بدر، أحمد، 1994)

#### 9/1 أدوات جمع البيانات

#### 1/9/1 الاستبيان

استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية؛ وقد استهدف التعرف على الواقع الحالى لبيئة العمل التنظيمية والهيكل التنظيمي لمكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، وقد وجه إلى العاملين في تلك المكتبات.

## 2/9/1 أسلوب الملاحظة

الملاحظة الشخصية للباحث من خلال زيارة المكتبات العامة محل الدراسة؛ وذلك بهدف التعرف على الواقع الحالى لبيئة العمل التنظيمية، والهيكل التنظيمي لتلك المكتبات محل الدراسة ومقارنته مع الأرجنوميكس التنظيمي.

## 10/1 الدراسات السابقة

## 1/10/1 الدراسات العربية

ركزت دراسة (حاجي، فاطمة الزهراء و الطاهر، خامرة، 2015) على دور نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية؛ من خلال دراسة خصائصه والتي تجعله يوفر المعلومات وفقا لاعتبارات الوقت المناسب، والدقة الملائمة، والشمولية، والاعتمادية، والتي تجعل منه نظاما ناجحا، وتوصلت الدراسة إلى اهتمام المؤسسة بعملية تقييم الأداء وجعلها أكثر موضوعية، واعتماد المؤسسة على الدورات التدريبية من أجل تنمية مهارات العاملين فيها، وتوصى الدراسة بالاهتمام بسياسة الاستقطاب والتعيين، والزيادة في تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية؛ لزيادة كفاءة مستخدمى النظام في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

فيما استهدف (بوباكور، فارس، والعقون، سهام، 2017) دراسة العلاقة وآليات التأثير بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي لا يمكن اختصاره إلى الأداء المالى، أو الأداء قصير الأجل وإنما يتوسع إلى الأداء التشغيلي، وإلى الفعالية التنظيمية؛ مما يستوجب وضع هذا في الاعتبار عند وضع المعايير المحددة للأداء، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية في المنظمة لها علاقة كبيرة بأدائها، ومع ذلك لا تزال المعلومات المتوفرة حول هذه العلاقات الأساسية محدودة، وتوصى الدراسة بتحديد النهج الذى يتم اتباعه عند القيام بالدراسات حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ويجب أن لا تكون الدراسات ساكنة وإنما ديناميكية من خلال تتبع البيانات لعدة سنوات.

بينما تناول (بوشاهد، فايزة، 2017) تكنولوجيا المعلومات ودورها في تأهيل اختصاصي المعلومات بالمكتبات الجامعية، ورصد المشكلات التي تقابل اختصاصي المعلومات أثناء العمل بالمكتبة الجامعية؛ وخلصت الدراسة إلى أن اختصاصي المعلومات بالمكتبة محل الدراسة يدرك

الدور الكبير من تكنولوجيا المعلومات في رفع أدائه، وأن صعوبة إتقان اختصاصي المعلومات للغات الأجنبية يمثل صعوبة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات، والمكتبة تقوم ببرمجة دورات تدريبية للمكتبيين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات خارج الوطن وداخله، وتوصي الدراسة بتوفير الميزانية اللازمة لاقتناء الوسائل التكنولوجية التي تحتاجها المكتبة لتطوير اختصاصي المعلومات، وإعادة النظر في توظيف مكتبيين ذوي تخصص علم المكتبات، وإجراء دورات تكوينية للعمال غير المتخصصين في علم المكتبات لكي يتسنى لهم معرفة الخدمات التي تقدمها المكتبة في ظل تكنولوجيا المعلومات.

### 2/10/1 الدراسات الأجنبية

ركزت دراسة (Knight, 2015) على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتنميتها لدعم وتشكيل مجموعة واسعة من مبادرات المكتبة الأكاديمية؛ من خلال الاعتراف بها كأصول المنظمة الأكثر أهمية، والتخطيط الاستراتيجي للنهوض بالمكتبات الأكاديمية؛ وتوصلت الدراسة إلى أن المكتبات الأكاديمية تعتنق التعلم، والنمو، وموظفيها يتبنون التعلم مدى الحياة، والخطة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المكتبات تعتمد على إشراك الموظفين، والتطوير الوظيفي، والتحفيز، والتوجيه، وتوصي الدراسة بالربط الفعال بين تنمية الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي للنهوض بالمكتبة الأكاديمية، وتنفيذ خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، وتطوير ثقافة تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في المكتبات الأكاديمية.

أما (Ejiwoye, 2018) فتناول المهارات البشرية والتقنية كمحددات لإدارة الحفظ في مكتبات الجامعة في جنوب نيجيريا، من خلال إدارة وتنمية مهارات موظفي المكتبة في إدارة الحفظ في المكتبات الجامعية، وخلص إلى أن المكتبات الجامعية في جنوب نيجيريا تواجه تهديدات لموارد معلوماتها؛ مما قد يعيق الوصول إليها، ويؤثر سلبًا على تقديم الخدمات، وتوصى الدراسة بأنه ينبغي على إدارة المكتبات الجامعية في جنوب نيجيريا الشروع في بناء القدرات؛ من خلال ثقل مهاراتهم البشرية والمفاهيمية والتقنية بشأن إدارة الحفظ، والتأكيد على توفير التدريب في المدارس العامة المسئولة عن تدريب موظفي المكتبة على التدريب العملي الموجه للمهارات البشرية.

فيما استهدف (Bilgic, 2012) دراسة نظم معلومات الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأنظمة دعم واتخاذ القرار، من خلال دمج الموارد البشرية مع تكنولوجيا المعلومات؛ وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية له مخرجات مفيدة

تتمثل في تحسين الاتصال على جميع المستويات المنظمة، وخفض التكاليف الإدارية، وأخطاء إدخال البيانات، وإدارة بيانات الموظفين، وتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء، وتوصي الدراسة بتحسين نظم معلومات الموارد البشرية، واستخدام تطبيقات محمولة جديدة، وتقنيات إحصائية جديدة لإدارة الموارد البشرية، واختيار أفضل الموظفين بمساعدة التقنيات الجديدة.

### 3/10/1 مصادر بحث الإنتاج الفكري

شرع الباحث بمسح الإنتاج الفكري المتعلق بإدارة الموارد البشرية وتطوير بيئة العمل التنظيمية في المكتبات العامة، والتوصل إلى مجموعة من الدراسات المنشورة العربية منها والأجنبية في الفترة الزمنية الممتدة من عام (2012) إلى عام (2018)، وفيما يلي عرض لمصادر بحث الإنتاج الفكري :

- فهرس اتحاد مكتبات الجامعات المصرية، والمتاح من خلال : <http://www.eulc.edu.eg>
  - قواعد البيانات العربية والأجنبية المتاحة في بنك المعرفة من خلال : <https://www.ekb.eg> ويمكن عرضها من خلال الجدول التالي :
- جدول (1) قواعد البيانات المتاحة من خلال بنك المعرفة المصري

قواعد بيانات الاستشهاد المرجعي	
Scopus	Web Of Science
قواعد البيانات الأجنبية	
Proquest	Emerald
Eric	EBESCO
قواعد البيانات العربية	
العبيكان	دار المنظومة



#### 4/10/1 الكلمات البحثية الدالة على الإنتاج الفكري

استخدم الباحث مجموعة من المصطلحات والكلمات الدالة للحصول على الإنتاج الفكري المتعلق بالدراسة العربي منه والأجنبي، ويمكن عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول (2) الكلمات البحثية الدالة على الإنتاج الفكري

الكلمات البحثية باللغة الإنجليزية	الكلمات البحثية باللغة العربية
Ergonomics	الأرجنوميكس
Macro Ergonomics	الأرجنوميكس التنظيمي
organizational work environment	بيئة العمل التنظيمية
Public libraries	المكتبات العامة
Administration	الإدارة
Human resources management	إدارة الموارد البشرية
Human resources	الموارد البشرية
career development	التطوير الوظيفي

ثانيا : الإطار النظري

1/2 إدارة الموارد البشرية

1/1/2 النشأة والتطور

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، ذكر (Obedgiu,2017) أن إدارة الموارد البشرية هي نتاج حركة العلاقات البشرية في أوائل القرن العشرين عندما بدأ الباحثون في توثيق طرق خلق قيمة الأعمال من خلال الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة.

ومن خلال ظهور مقترحات جديدة لإدارة الموارد البشرية؛ تم تسليط الضوء على ثلاثة نهج أفضل الممارسات، والإدارة من خلال الكفاءات، وإدارة رأس المال الفكري. (Gonzales, 2004)

ومن عرض ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية وتطويرها تعتبر من أهم استراتيجيات الأروجنوميكس التنظيمي في المكتبات العامة، لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد لدى المكتبات العامة، والأكثر تأثيرًا في بيئة العمل، وجودة الخدمات، حيث أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية في بيئة عمل المكتبات العامة، كما أنها تمكن إدارة المكتبات العامة من استقطاب وتأهيل الكفاءات البشرية اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

### 2/1/2 أهمية إدارة الموارد البشرية

أشار (أبوالزيت، 2008) إلى أن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها مدخل الموارد البشرية هم الأفراد كونهم استثمارا إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها، والعنصر البشري يعتبر جوهر عملية التنمية في جميع المجالات.

بينما أشار (عباس، 2010) أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في أن المورد البشري هو المورد الفاعل في الكون وينقسم إلى بشر عاملين - بشر ممولين - بشر مفكرين، وفي تعاون كل هؤلاء يكون الأداء الأمثل لهذا المورد الأهم في العالم.

في حين تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كونها تعتبر مجموعة من الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم، وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة. (عيسى، 2010)

### 3/1/2 أهداف إدارة الموارد البشرية

عرض (كامل، 2010) أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- أهداف اجتماعية : تتمثل في المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في العمل.
  - أهداف تنظيمية : تتمثل في المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، فالموارد البشرية ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- بينما يعبر (الريعاوى، وعباس، 2015) عن أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :
- أهداف وظيفية : تتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل، فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين، ومدربين، ومحفظين.

- أهداف مستقبلية: تتمثل في إدارة الموارد البشرية التي تهتم بمساعدة المنظمات على إنجاز أهدافها المستقبلية، وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة.

## 2/2 الأرجنوميكس

### 1/2/2 النشأة والتطور

بدأ استخدام مصطلح الأرجنوميكس (Ergonomics) في عام (1857) في بولندا، وكان العالم والفيلسوف البولندي (Wojeich Jastrzebowski) أول من عرف هذا المفهوم الذي أسماه علم العمل، ويشترك المصطلح من كلمتين يونانيتين وهما (ergon) وتعني عمل، (nomos) وتعني قوانين أي أنهما معا " قوانين العمل "، ويقوم هذا العلم بدراسة العمل، والتفكير، والترفيه انعكاسا على السلوك البشري بالاستخدام الأمثل للغرائز الأربعة وهي الحركة، والإحساس، والعقل، والمشاعر.

كما يشار إلى مصطلح الأرجنوميكس بالعوامل البشرية التي تعرف على أنها اكتشاف وتطبيق المعلومات حول السلوك، والمقدرات، والحدود، والخصائص البشرية الأخرى في تصميم الأدوات والآلات، والأنظمة، والأعمال، وبيئات العمل؛ من أجل تأمين استخدام أكثر أماناً وراحة وفاعلية، وتم الاعتراف به واستخدامه، والاعتراف بقيمته دولياً كواحد من أهم مقومات إعداد طلاب التصميم، وتعد البيانات الأرجنومية وقياسات الجسم البشري من أهم أدوات المصممين في شتى بقاع العالم. (مصطفى، أحمد وحيد، 2007)

ومن عرض ما سبق يتضح أن تطوير بيئة العمل التنظيمية يعظم من قدرة الموارد البشرية؛ من خلال التفاعل الإيجابي مع نظم العمل، وهو ما يهدف إليه علم الأرجنوميكس من خلال تحقيق أفضل أداء متوازن بين العاملين، والأعمال الى يقومون بها؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال السعى نحو تطوير الهيكل التنظيمي وبيئة العمل التنظيمية؛ عن طريق تحقيق ملاءمة للأعمال التي يقوم بها العاملين، وزيادة فاعليتها من ناحية التصميم التنظيمي في الكفاءة والجودة لتطوير وإدارة الموارد البشرية، والممارسات الإدارية الحديثة، وتحقيق أعلى قدر من الكفاءة، وتصميم الأعمال التي تناسب المتطلبات الوظيفية.

## 3/2 الأرجنوميكس التنظيمي

## 1/3/2 النشأة والتطور

كان الشكل الرسمي لتنظيمات الأرجنوميكس في العالم هو ظهور جمعية الأرجنوميكس البريطانية التي تكونت عام (1952) من أعضاء من العديد من التخصصات شملت علم النفس، وعلم وظائف الأعضاء، وعلم الأحياء وغيرهم، حيث كان التعبير عن الأرجنوميكس التنظيمي من خلال رؤية الجمعية التي ضمت عددا من المصممين، الذين اكتشفوا أهمية الأرجنوميكس التنظيمي في مجال عملهم منذ الوهلة الأولى.

حيث يعتبر الأرجنوميكس التنظيمي هو الجيل الثالث لعلم الأرجنوميكس، والذي يهتم بتطبيق مايسي بتكنولوجيا تواجه الإنسان - النظام - بيئة العمل لربط التصميم التنظيمي مع التكنولوجيا؛ وذلك للوصول لأفضل وظيفة لعلاقة الإنسان - بيئة العمل. (مركز معلومات أرجنومية التصميم، 2021)

ومن عرض ما سبق يتضح أن الأرجنوميكس التنظيمي يرتبط بدراسة الإنسان في نطاق عمله، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف؛ من خلال التفاعل بينه وبين مجالات الأرجنوميكس التنظيمي، والتي تمارس بشكل يومي في نطاق العمل في المكتبات العامة، والتي تهدف لتحقيق الميزة التنافسية؛ من أجل مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل التنظيمية، وما ينتج عنها من هشاشة العمل؛ وهو ما يدفع لتطوير استراتيجيات العمل الدفاعية للتعامل مع هذه القضايا، وتعزيز ممارسات الأرجنوميكس التنظيمي في المكتبات العامة.

## 2/3/2 أهمية علم الأرجنوميكس التنظيمي

إن الأرجنوميكس التنظيمي هو المحور الأكثر أهمية في برامج هندسة الموارد البشرية، ويعد من أكثر الأساليب دقة في التصميم التنظيمي، وتطوير بيئة العمل التنظيمية، وتحسين كفاءة العنصر البشري، وزيادة معدلات الأداء وتطويرها بشكل مستمر، كما تتمثل أهمية الأرجنوميكس التنظيمي في الاهتمام بالبحث، والتصميم، والتطوير؛ من أجل التعامل مع القضايا التنظيمية، وتصميم أنظمة أماكن العمل؛ لتحسين بيئة العمل، وتعظيم قدرة الموارد البشرية على التفاعل مع المهام، والأدوات، ومكان العمل، وتصميم أنظمة العمل، والمهام لتتوافق مع احتياجات الموارد البشرية؛ لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة الأدائية.

### 3/3/2 أهداف علم الأرجنوميكس التنظيمي

يسعى علم الأرجنوميكس التنظيمي إلى تصميم بيئة عمل تنظيمية تواكب نظم العمل العالمية؛ وتصميم هيكل تنظيمي يعتمد على الكفاءة والأداء المتميز للموارد البشرية على النحو التالي :

- خلق بيئة عمل معرفية متطورة تحقق الفاعلية والكفاءة في الأداء البشري وإدارته.
- تصميم اتصال يعمل كمنصة تفاعلية تحفز المشاركة، وتطور الأداء.
- تصميم وتبني ثقافة تنظيمية تتبعها المكتبات العامة.
- تحسين التوافق بين الجوانب الاجتماعية للعمل في شكل فرق تعاونية.
- تحسين التوافق بين التقنية، والتصميم التنظيمي للأعمال.
- تصميم مناسب للأعمال الإدارية، وتحقيق الجودة والكفاءة في العمليات الإدارية.

### 4/2 دور الأرجنوميكس التنظيمي في تطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة

إن تطوير وإدارة الموارد البشرية يمثل أحد محاور علم الأرجنوميكس التنظيمي؛ حيث يركز الأرجنوميكس التنظيمي على تطوير وإدارة الموارد البشرية في بيئة العمل التنظيمية؛ كونها أهم وظائف الإدارة التي تسعى لتعزيز القدرات التنظيمية للموارد البشرية، وتطوير استراتيجيات العمل، وإعادة التنظيم، وتدعيم الالتزام التنظيمي، والتطوير الوظيفي، وتطوير وإدارة رأس المال الفكري للموارد البشرية، لتطوير وإدارة الموارد البشرية، وتطوير بيئة العمل التنظيمية، ويمكن استعراض ذلك على النحو التالي :

### 1/4/2 الالتزام التنظيمي ودوره في تطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة

#### أولاً : مفهوم الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي عرفه (APA dictionary of psychology, 2021) بأنه تفاني الموظف لمنظمة ما، ويريد أن يظل جزءاً منها، وغالباً ما يوصف الالتزام التنظيمي بأنه يحتوي على عنصر عاطفي أو أخلاقي (التزام عاطفي) وعنصر عملي أكثر (التزام استمراري).

كما يعبر (Aziz et al., 2021) عن الالتزام التنظيمي بأنه العلاقة الذهنية للفرد مع المنظمة، ويتنبأ هذا النوع من الالتزام بمتغيرات العمل ، مثل معدل الدوران وسلوك المواطنة الهرمي والأداء الوظيفي.

في حين يرى (Abdullah, and Othman, 2019) الالتزام التنظيمي بأنه موقف، حالة ذهنية تشير إلى الرغبة والحاجة والالتزام لمواصلة العمل في المنظمة، ووفقًا لذلك تعني الرغبة رغبة القلب في مواصلة العمل في المنظمة، مما يعني أن الشخص مجبر على الاستمرار في الخدمة في المنظمة بسبب الاستثمارات التي قام بها، ومن بين القضايا المتعلقة بالالتزام التنظيمي قيمة الوظيفة وخلق فرص العمل وتوزيع الصلاحيات.

ومن عرض ما سبق يتضح أن الالتزام التنظيمي أحد الاستراتيجيات الهامة التي تسهم في تطوير الموارد البشرية في المكتبات العامة؛ من خلال التنبؤ بسلوك العاملين الملتزمين، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم للمكتبة، وأكثرهم سعياً نحو تحقيق أهداف العمل، ويعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً يدعمه الأرنوميكس التنظيمي لتفعيله في بيئة العمل التنظيمية، وذلك من خلال الربط بين العامل والمكتبة التي يعمل بها؛ لدفع هؤلاء العاملين، وتحفيزهم للتقدم، والتطوير التنظيمي في المكتبات العامة.

**أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي يعني أنه:**

الالتزام الناتج عن اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، ويتعلق بدرجة الاندماج التي يشعر بها الفرد داخل المنظمة، ودوافعه التي تظهر للاستمرار بها، وتحقيق التقدم والتطوير في عمله.

**ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي في تطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة**

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد، ويعتبر من أهم المتغيرات التي استحوذت على اهتمام علم النفس التنظيمي، والسلوك التنظيمي، حيث يرى (ندا، 2014) بأن أهميته تكمن في الاستعداد الطوعي والتلقائي للكائن الاجتماعي نحو تكريس طاقته وولائه للمنظم الاجتماعية، وربط نظم شخصيته بعلاقات اجتماعية والتي تعد تعبيراً عن ذاته.

حيث يمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه الرابط النفسي بين الفرد والمنظمة، مما يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية تتعلق بالأهداف التنظيمية، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين. (Human Resource Management, 2020 International Digest); ولذلك يرى (Jehanzeb, )

2021) بأنه يجب على الموظفون السعي للتواصل بشكل متكرر مع مديرهم والمشاركة في المبادرات التنظيمية.

في حين ظهرت أهمية الالتزام التنظيمي كداعم لخدمات المكتبة الفعالة، ولتطوير الموارد البشرية من خلال الدراسة التي أجراها (Jain, 2005) والتي هدفت إلى تقديم نموذج للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المكتبات العامة في بوتسوانا؛ من أجل تعزيز تقديم خدمات المعلومات؛ وكشفت نتائج الدراسة أن الالتزام حصد أعلى نسبة استجابة بلغت (91%)، وكانت الصفات الحاسمة الأخرى هي :

- الالتزام التنظيمي. (91%)
- القدرة. (79%)
- موقف العمل الإيجابي. (85%)
- التفكير الابتكاري. (74%)
- فهم أهداف المكتبة. (71%)
- النهج الاستراتيجي والتفكير. (70%)
- الحماس. (69%)
- الامتثال للقواعد والأنظمة. (52%)
- القدرة على التحمل (49%).

ومن عرض ما سبق يتضح أن الاستراتيجيات التي تم ذكرها مثل العمل الإيجابي، والتفكير الابتكاري، وصولاً إلى قدرة الموظفين على التحمل تحقق درجة عالية من الكفاءة في الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية، والتي تعتمد عليها إدارة المكتبات العامة في قياس أداء موظفيها؛ ومن ثم إدارة الموارد البشرية وتطويرها، كما أن الإلتزام التنظيمي من أبرز هذه الاستراتيجيات، وقد ظهر بنسبة (91%)؛ وهذا يعني أنه يظهر من خلاله مدى قناعة الموارد البشرية بسياسات وأهداف ومعايير العمل في المكتبة التي يعملون بها، وإيمانهم بها، كما يظهر من خلاله جهود العمل الإضافية التي تبذلها الموارد البشرية؛ ومن هنا يتولد لديهم العواطف الإيجابية تجاه المكتبة، وبذل الكثير من الجهد والعطاء للبقاء في المكتبة، وإعلاء اسمها وقيمتها في المجتمع.

### ثالثاً : أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً؛ ويمكن عرضها على النحو التالي:

#### (أ) : بعد الالتزام العاطفي (Commitment Affective)

أشار (Popoola, 2006) أن الالتزام العاطفي للعاملين في المؤسسة يستند إلى المشاعر الإيجابية تجاه المؤسسة (Popoola, 2006) ، في حين كشفت نتائج دراسة (kim, and wagstaff, 2021) أن الزيادة في خصائص الوظائف الملائمة للاحتياجات والإمدادات تتعلق بالزيادة في الالتزام التنظيمي العاطفي للموارد البشرية تجاه المؤسسة. (kim, and wagstaff, 2021)

#### (ب) : بعد الالتزام المعياري (normative Commitment)

أشار (McCormick, and Donohue, 2019) إلى الالتزام التنظيمي المعياري كونه يتأثر بشكل إيجابي باتساق الرسالة والقيم التنظيمية مع القيم الداخلية الفردية. ويؤيد ذلك (Rani, and Purwono, 2020) بأن الالتزام المعياري ينشأ من خلال شعور الموظف بأنه ملزم بالبقاء مع الشركة بسبب الشعور بالولاء أو الامتثال، والعمل نحو تحقيق الأهداف.

في حين كشفت نتائج دراسة (Brooks, 2021) أن الالتزام المعياري هو مؤشر مهم لسلوكيات الأداء، كما أن المسؤولية الشخصية، والطوعية، والفعالية الذاتية، والكفاءة في حل المشكلات تزيد من نية الالتزام المعياري ومن نية الاستمرار في العمل.

#### (ج) : بعد الالتزام المستمر (Continued commitment)

الالتزام المستمر عرفه (Jha, 2011) على أنه الرغبة في البقاء في منظمة بسبب الاستثمار الشخصي في شكل استثمارات غير قابلة للتحويل مثل علاقات العمل الوثيقة مع زملاء العمل، واستثمارات التقاعد والاستثمارات المهنية، ومهارات العمل المكتسبة التي تنفرد بها منظمة معينة، والمشاركة في المجتمع، والمزايا الأخرى التي تجعل ترك العمل والبحث عن عمل في مكان آخر مكلفاً للغاية.



من عرض ما سبق يتضح أن الالتزام التنظيمي يبين قوة الترابط بين الموارد البشرية وبين المكتبة التي يعملون بها، كما أنه يعكس السلوكيات والمتغيرات السلوكية للموارد البشرية ومدى ولائهم وانتمائهم للمكتبة؛ مما يبين أهمية الالتزام التنظيمي واعتماده على ثلاثة أبعاد (عاطفية - مستمرة - معيارية)، وهو ما يتناوله الأرجنوميكس التنظيمي؛ من خلال السعي نحو تطوير الكفاءة والفاعلية للموارد البشرية، وتحقيق نتائج إيجابية بين الموارد البشرية والأعمال التي يقومون بها في بيئة العمل التنظيمية.

## 2/4/2 التطوير الوظيفي كداعم رئيسي لتطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة

### أولاً: التطوير الوظيفي لمديري المكتبات العامة

شهد عالم العمل تغييرات كبيرة، سواء في نوع المهن أو ظهور أشكال جديدة من العمل. يرتبط هذا بالتغيرات الرئيسية في المنظمات بما في ذلك الابتكار، وتطوير المعرفة الجديدة، وزيادة المنافسة ومجموعة متنوعة من العوامل الديموغرافية والاجتماعية. (Hite, and McDonald, 2020)

كما أن تنمية القدرات القيادية مسألة هامة في المكتبات العامة ومديري المكتبات، وكيفية تحقيق ذلك لمديري المستوى المتوسط، ويعبر عن ذلك النضج الوظيفي، وهو علامة على مستوى التنمية، حيث أشار

(Savickas, 2001) إلى التطوير الوظيفي بأنه طريقة جيدة لتحفيز المديرين؛ من خلال إثراء الوظائف، وهذا ينطوي على زيادة في المسؤولية، والتنوع في الوظيفة من خلال الاستشارات والواجبات المؤقتة، وهما شكلان من الإثراء الوظيفي، حيث يمكن استخدام المديرين كمستشارين لحل المشكلات التنظيمية، وفي الوقت الحاضر تستخدم منظمات المكتبات حلقات عمل للقيادة والإدارة، وحلقات دراسية، ومعاهد للمساعدة في عمليات التعلم التنظيمية، ويمكن التمييز بين محتوى الاختيار الوظيفي وعملية التطوير من خلال الإجابة على السؤال التالي " ما المهنة التي تهتم بها؟"، كما تجيب عملية الاختيار الوظيفي على السؤال التالي: " لماذا أنت مهتم بدخول هذا المهنة؟"

ويؤيد ذلك (serap, 2007) إلى أن المرحلة يتم التوصل إليها بما يتماشى مع التطوير الوظيفي، ومستوى النجاح في فترة العمر الواحدة يعكس مستوى نضج الفرد الوظيفي.

في حين رأى (Mcelroy, and weng, 2016) أن مسؤولية التطوير الوظيفي لا ينبغي أن تقع على عاتق المنظمة أو الفرد؛ بدلا من ذلك يجب أن يكون جهدا تعاونيا قادر على خلق تأثيرات في التطوير الوظيفي.

ثانيا : تمكين القيادة التنظيمية السليمة لمديري المكتبات العامة

إن أحد المتطلبات الأساسية للمكتبات العامة من أجل البقاء والازدهار من وجهة نظر (john,Margret, 2001) هي القيادة التنظيمية السليمة، وهي أن المكتبة العامة تحتاج إلى قيادة منطقية، صريحة، ومفصلة بشكل جيد إذا كان لها أن تزدهر في مستقبل رقمي، والقدرة على القيادة؛ وجمع التشريعات اللازمة لصياغة الأفكار للعمل داخل بيئة العمل.

كما أشار (Roy Sanders, 2010) إلى أن القيادة لا تعتمد بالضرورة على منصب السلطة أو عرض السمات، بحيث لا يصبح الأفراد قادة جيدين بسبب سمات شخصيتهم، أو مهاراتهم واستعداداتهم، ولكن من خلال قدرتهم على تسخير كل خصائصهم الشخصية كموارد للقيادة، وتطبيقها بشكل مختلف في مجموعة من السياقات.

وهو ما أكد عليه (عبدالكريم، 2009) في تطوير السلطة القيادية على النحو التالي :

- التخطيط : هو الإعداد القبلي لاتخاذ القرارات السليمة فيما سيتم إنجازه.
- التنظيم : هو الطريقة المثلى التي ستحقق بها الإنجازية في العمل.
- التوجيه : هو عملية مركبة تشمل الاستعمال العقلاني للقيادة، والسلطة، والتواصل، والتنشيط، والتحفيز.
- التنسيق : هو البحث عن الانسجام والتكامل بين العناصر، والمكونات التي ترتبط بتدبير المؤسسة.
- المراقبة : هي عملية تقويم للموارد المستثمرة، وكذلك النتائج المحصل عليها.

كما اقترح (Mcdonald, and hite's, 2016) ممارسات وبرامج التطوير الوظيفي على المستوى التنظيمي مثل التناوب الوظيفي، والتخطيط الوظيفي، والتوجيه، والتدريب، وورش العمل، والمهام الخاصة، والشبكات، وتقييم الأداء؛ والتي تسهل تحقيق النجاح والتطوير الوظيفي.

### 3/4/2 إدارة رأس المال الفكري في المكتبات العامة

منذ حوالي 200 عام، في عصر الزراعة وما قبل الصناعة، لعب عاملا العمل والأرض دوراً أساسياً في حياة الإنسان منذ بداية العصر الصناعي وحتى نهاية القرن العشرين، تم التعرف على عاملي العمل ورأس المال كعاملي الإنتاج الرئيسيين، ولكن في الوقت الحالي وجدت المعلومات والمعرفة دورها في الاقتصاد العالمي وهي من بين العوامل المهمة للإنتاج وخلق القيمة جنباً إلى جنب مع العمالة ورأس المال (Gowdy,2020) أكثر ما جذب الانتباه هو رأس المال الفكري في بيئة الأعمال القائمة على المعرفة، هناك حاجة إلى أصول تنظيمية غير ملموسة جديدة مثل الابتكار، ومعرفة الموارد البشرية، والكفاءات، والثقافة التنظيمية، وخدمة العملاء، والهيكل، وما إلى ذلك. (Soewarno and Tjahjadi, 2020)

ولقد بات من المتعارف عليه أن لرأس المال الفكري دور كبير في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، لاسيما منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث ذكر (Fijałkowska, 2008) أنه لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان وبأي حجم كانت أن تحقق الميزة التنافسية من دونه بعد أن كانت المصادر المادية تعد الثروة الحقيقية للمنظمات؛ لذا صار رأس المال غير المادي (الفكري) نقطة الارتكاز الأساسية لكل الاستراتيجيات الحديثة في إدارة المنظمات.

#### أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

رأس المال الفكري عرفه (صالح، 2010) عرفه بأنه قدرات الأفراد العاملة في المنظمة تمكهم من تقديم إسهامات فكرية، تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية، فهو يمثل الأصول غير الملموسة التي تمكن الشركة من أداء وظيفتها.

وعرفته (مريم، 2016) بأنه زيادة قدرة منظمات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها، وتقنيات إنتاجها مع خفض التكاليف وذلك من خلال اتجاهات مستحدثة غير مسبوقة من خلال تنمية الابداع، والتعلم المنظمي، والاستثمار المتعاضم في البشر تعظيماً وتدريباً.

ومن عرض ما سبق يمكن القول أن من أهم نتائج ثورات العلم والتقنية هو زيادة الأهمية بالنسبة للأصول غير المادية، والتي يعبر عنها رأس المال الفكري، كما أن الموارد البشرية لها التأثير

الحقيقي والفعال في هذا العصر التقني، والاهتمام بتطوير وإدارة الموارد البشرية هو مفتاح الوصول إلى النجاح والميزة التنافسية، وهو ما يركز عليه الأرنجوميكس التنظيمي في تطوير الموارد البشرية؛ ويتمثل ذلك في الاهتمام بالأصول المادية غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، وخلق ثروة فكرية تمتلكها الموارد البشرية؛ من خلال تكوين القدرات المعرفية والتنظيمية للموارد البشرية العاملة في المكتبات العامة، وتطوير الأفكار والأنماط لتطوير بيئة العمل التنظيمية.

### أما التعريف الإجرائي لرأس المال الفكري

يعني أنه القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمتلكها الموارد البشرية، والتي تتمثل في المعارف، والخبرات، والمهارات، والتي تمكن المنظمة من أداء مهامها، وتحقيق الميزة التنافسية، وتطوير مواردها البشرية.

### ثانيا : مكونات رأس المال الفكري

#### (أ) : رأس المال البشري

عرفه (dictionary.com, 2021) بأنه يشتمل على المعرفة والمهارات ومقدرة العاملين، ويعرف بأنه المهارات الجماعية أو المعرفة أو غيرها من الأصول غير الملموسة للأفراد التي يمكن استخدامها لخلق قيمة اقتصادية للأفراد أو أصحاب العمل.

#### (ب) : رأس المال الهيكلي

عرفه (Sharabati et al., 2010) بأنه أي من مصادر المعرفة غير البشرية للشركة، مثل المخططات التنظيمية، وقواعد البيانات، والحلول، وأدلة الإجراءات وكل شيء آخر يضيف قيمة للمؤسسة تتجاوز خصائصها الملموسة.

#### (ج) : رأس المال التنظيمي

عرفه (Thomas,2004) بأنه يضم مجموع الأدوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة والمستخدمة؛ للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة، والموجهة قياسا إلى رأس المال البنيوي.

### ثالثا : طرق تطوير رأس المال الفكري في المكتبات العامة

أشارت دراسة (مليكة، ونعمية ، 2008) إلى أن تطوير رأس المال الفكري له أهمية متنامية في حقل إدارة المعرفة، وفي المؤسسة التي لا تقيّم ولا تسيّر رأس مالها الفكري؛ فإن اتخاذ القرارات الحيوية بها يكون دون جدوى.

في حين أشار (Župan, 2012) في دراسته " التركيز علي الموارد البشرية في المكتبات الأكاديمية: نظرة من صربيا "، والتي هدفت إلى تطوير رأس المال الفكري للموارد البشرية العاملة في المكتبات الأكاديمية في صربيا؛ وتبين من نتائج الدراسة اهتمام الموارد البشرية بالآتي :

- التعليم في شكل الدراسات العليا أو الدكتوراه.
- دورات تدريبية.
- اجتماعات مهنية.
- المؤتمرات العلمية.
- حلقات عمل داخل المكتبات.
- حضور المحاضرات مع خبراء أجانب ومحليين.
- زيارة معارض الكتب.

ومن عرض ما سبق يتضح أن رأس المال الفكري والعمل على تطويره يمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المكتبات العامة، كما أنه اتجاه من الاتجاهات الإدارية الحديثة الذي تعتمد عليه المكتبات العامة في تحقيق الميزة التنافسية، وتقديم خدمات وأنشطة متطورة ترقى لتحقيق تطلعات جمهورها العام، وتطوير الموارد البشرية، وبيئة العمل التنظيمية، وهو ما تحتاج إليه البيئة التنظيمية للمكتبات العامة؛ وذلك بالاعتماد علي القدرات المعرفية والتنظيمية لمواردها البشرية في تطوير هيكلها التنظيمي، وبيئة العمل التنظيمية.

### ثالثا : الإطار العملي

يعرض جدول (3) أهم سمات تطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة، والتي تسهم بدورها في تدعيم الموارد البشرية، وثقل كفاءتهم، والمضى قدما نحو التميز في العمل وتطوير بيئة العمل التنظيمية.

جدول (3) أهم سمات تطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة.

مجموع التكرارات	مكتبات جمعية مصر	مكتبة مصر العامة	التكرار	سمات تطوير وإدارة الموارد البشرية
228	52	176	العدد	الالتزام التنظيمي
	21.80%	22.80%	النسبة	
198	47	151	العدد	فهم أهداف المكتبة
	19.70%	19.60%	النسبة	
100	24	76	العدد	الحماس
	10.10%	9.80%	النسبة	
128	27	101	العدد	القدرة
	11.30%	13.10%	النسبة	
132	35	97	العدد	الامتثال للقواعد
	14.70%	12.60%	النسبة	
786	185	601		مجموع التكرارات

يتضح من الجدول السابق ظهور "الالتزام التنظيمي" كأهم سمة من سمات تطوير الموارد البشرية في مكتبة مصر العامة، مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويدل ذلك على السلوك التنظيمي الإيجابي للموارد البشرية، ورغبتهم في الاستقرار في العمل والتضحية من أجله، وشعورهم بأنهم ملتزمين بالبقاء في مكان عملهم، وهو ما يحقق الإثراء الوظيفي وإيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المكتبة ومصلحة الموارد البشرية العاملة بها.

في حين ظهر "فهم أهداف المكتبة" في المرتبة الثانية لدى مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ وبين هذا اعتماد الموارد البشرية على طرق تفكير واعية ومدركة لما يحدث في بيئة العمل التنظيمية، وأن الفهم لأهداف المكتبة يحقق التطوير المهني والتفاعل الإيجابي، وتقديم خدمات متميزة.

كما ظهر "الامتثال للقواعد، والقدرة" بنسب متقاربة إلى حد ما لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويدل ذلك على الشعور بالقلق

إزاء مخالفة قوانين العمل، أو عدم امتلاك القدرة الكاملة لأداء مهام معينة قد يصعب عليهم القيام بها أو تنفيذها.

أما " الحماس " فظهر في المرتبة الأخيرة لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويمكن تفسير ذلك بأن الحماس والتشجيع هي قوة معنوية تنبع من داخلهم، وتبث النشاط والعزم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف دون الاعتماد عليها كسمة لتطويرهم.

يعرض جدول (4) الاتصالات التي تجربها الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة المهنية في العمل، وهذه الاتصالات تكون مع مديري المكتبات، أو مع مهنيين خارج أو داخل المكتبة، أو أعضاء المجتمع وأساتذة سابقين بغرض التشاور وتبادل الآراء والاقتراحات بشأن العمل واكتساب الخبرات المهنية.

جدول (4) الاتصالات التي تجربها الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة المهنية في العمل.

مجموع التكرارات	مكتبات جمعية مصر	مكتبة مصر العامة	التكرار	الاتصالات التي تجربها الموارد البشرية
158	43	115	العدد	مع مديري المكتبات
	22.80%	19.60%	النسبة	
218	52	166	العدد	مع الأصدقاء
	27.50%	28.20%	النسبة	
199	44	155	العدد	مع مهنيين داخل المكتبة
	23.30%	26.40%	النسبة	
169	34	135	العدد	مع مهنيين خارج المكتبة
	18.00%	23.00%	النسبة	
33	16	17	العدد	مصادر الاتصال الأخرى : أعضاء المجتمع , الأساتذة السابقين
	8.50%	2.90%	النسبة	
777	189	588		مجموع التكرارات

يتبين من الجدول السابق أن "الاتصال مع الأصدقاء، والاتصال مع المهنيين داخل المكتبة " أعلى نسب تم اختيارها من قبل أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويدل ذلك على الترابط في العلاقات، والاندماج بين الموارد البشرية في بيئة العمل التنظيمية للتعامل مع المهنيين باختلاف درجاتهم الوظيفية لطلب المشورة، والاستفادة من الخبرات، وتوثيق العلاقات بشكل أمثل للتنسيق وتحقيق التطوير في العمل المهنى، أما أصدقاء العمل فيرجع اهتمام أفراد العينة بها؛ لما يوجد بين الأصدقاء من الكثير من القواسم المشتركة، فغالبا ما يكونوا في نفس الفئة العمرية، ونفس المستوى التعليمي، ولديهم نفس الأولويات.

بينما ظهر "الاتصال مع مهنيين خارج المكتبة" في المرتبة الثالثة لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، والذي تجدر الإشارة إليه هو الرغبة في تبادل الخبرات مع المهنيين من الخارج، واكتساب مهارات ومعارف جديدة تثرى العمل المهنى، في حين ظهر "الاتصال مع المديرين" في المرتبة الثالثة لدى أفراد العينة في مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويدل ذلك على الرغبة في تدعيم الثقة والحصول على الخبرات والمهارات، والرؤية المتمثلة في وجهة نظر مديرهم في العمل دون اللجوء لمهنيين من خارج المكتبة.

وأخيرا ظهر "الاتصال مع أعضاء المجتمع، أو الأساتذة السابقين" كأقل نسبة، وبنسبة اختيار "ضعيفة" لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويرجع السبب في ذلك إلى عدم التنسيق في الاتصال بين أعضاء المجتمع أو الأساتذة السابقين الذين قد يكونوا منشغلين في أمورهم الحياتية، أو خوف العاملين من عدم الحصول على النتيجة الإيجابية من الاتصال.

يعرض جدول (5) العوامل التي تؤثر على التطوير الوظيفي للموارد البشرية في المكتبات العامة، وأهمية تلك العوامل في تطوير الموارد البشرية، وتحسين الأداء التنظيمي في بيئة العمل، وتعزيز المسار المهنى للموارد البشرية قبل انتقالهم إلى وظائف أعلى.



جدول (5) العوامل التي تؤثر على التطوير الوظيفي للموارد البشرية في المكتبات العامة.

مجموع التكرارات	مكتبات جمعية مصر	مكتبة مصر العامة	التكرار	العوامل المؤثرة على التطوير الوظيفي
182	47	135	العدد	التخطيط الوظيفي
	25.30%	26.00%	النسبة	
236	50	186	العدد	التدريب والتطوير
	26.90%	35.80%	النسبة	
195	50	145	العدد	التعلم المستمر
	26.90%	27.90%	النسبة	
21	7	14	العدد	المؤهلات العلمية
	3.80%	2.70%	النسبة	
72	32	40	العدد	المشاركة المهنية
	17.20%	7.70%	النسبة	
706	186	520		مجموع التكرارات

يتضح من الجدول السابق ظهور "التدريب والتطوير" كأهم عامل لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويرجع السبب في ذلك إلى الحاجة للتدريب على مهارات ومعارف جديدة مرتبطة بالتطور العلمي والتكنولوجي، واعتبار التدريب وسيلة لزيادة الانتماء للمكتبة والتحفيز على تطويرها.

بينما ظهر "التعلم المستمر، والتخطيط الوظيفي" في المرتبة الثانية وبنسب متقاربة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ مما يدل على امتلاكهم نظرة مستقبلية للتطوير والتحديث في بيئة العمل التنظيمية؛ من خلال التعلم المستمر، والحصول على خبرات، وكفاءات، ومهارات دون ربطها بمكان أو زمان، أما التخطيط الوظيفي فهو ركيزة هامة لإدارة الموارد البشرية؛ كونه يدل على امتلاك تفكير مستقبلي للتخطيط للمسار الوظيفي، وتحسين الوضع الوظيفي، وتنمية المهارت المهنية.

أما "المؤهلات العلمية" فظهرت بنسبة "ضعيفة"؛ ويدل ذلك على توافر المؤهلات الدراسية المناسبة للموارد البشرية كشرط أساسي ومسبق من شروط الالتحاق بالوظيفة، كونها تعد من

العوامل والشروط الأساسية لأى عمل وظيفى مقارنة بعامل التدريب والتطوير الذى يطور من المهارات الوظيفية طبقا للتطورات والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة التي تتطور يوما بعد يوم. يعرض جدول (6) العوامل التحفيزية لتطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة، والتي تعمل على رفع الروح المعنوية، وبث الحماس والنشاط لدى الموارد البشرية، وتساعدهم أيضا على إظهار الكفاءة في العمل وتحقيق النجاح المطلوب في بيئة العمل التنظيمية. جدول (6) العوامل التحفيزية لتطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة.

مجموع التكرارات	مكتبات جمعية مصر	مكتبة مصر العامة	التكرار	العوامل التحفيزية
194	43	151	العدد	الرضا الوظيفي
	21.40%	23.10%	النسبة	
229	56	173	العدد	التطوير الوظيفي
	27.90%	26.40%	النسبة	
179	43	136	العدد	الاتصال الفعال
	21.40%	20.80%	النسبة	
117	29	88	العدد	أهداف تنظيمية مناسبة
	14.40%	13.40%	النسبة	
137	30	107	العدد	بيئة عمل مناسبة
	14.90%	16.30%	النسبة	
856	201	655		مجموع التكرارات

يتبين من الجدول السابق ظهور " التطوير الوظيفي " كأهم عامل لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويرجع الباحث السبب في التركيز عليه للشعور بكم التحدى الذى تواجهه المكتبة في حاجتها لرفع مستوى أداء مواردها البشرية حتى تواجه التطور التكنولوجي والمعرفي، وباعتباره سمة مميزة للموظف للتطور والترقي في العمل. بينما ظهر " الرضا الوظيفي " في المرتبة الثانية لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويمكن تفسير ذلك بأنه عامل أساسي لدى العاملين يحقق لهم الشعور بالأمان، والاستقرار في العمل، والعلاقات الإيجابية التي تجمع بينهم وبين قادتهم.

بينما زاد اهتمام أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع " بالاتصال الفعال "؛ حيث يبين ذلك أنه عامل تحفيزي يوفر المناخ الإيجابي لهم، والذي يرغبون من خلاله في إنجاز المهام، والتنظيم، والقيادة، وتوجيه الموارد البشرية، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

في حين ظهرت " بيئة العمل المناسبة، وأهداف تنظيمية مناسبة " بدرجات متقاربة أظهرت اهتمام أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع بالتطوير الوظيفي؛ وهذا يبين أن بيئة العمل المناسبة تساعدهم في تحقيق أهدافهم التي يسعون إليها، وتنمية وتطوير مهاراتهم، والارتقاء بالعمل المهني.

يعرض جدول (7) دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في المكتبات العامة، ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية للمكتبات العامة في العصر الحالي يجب الاهتمام بالقدرات العقلية والمعرفية لصالحها والتي يعبر عنها رأس المال الفكري؛ لذلك يعد تطوير الموارد البشرية بالمهارات والخبرات والمعرفة هو أفضل استثمار في رأس المال الفكري والموجودات الفكرية.

جدول (7) دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في المكتبات العامة.

مجموع التكرارات	مكتبات جمعية مصر	مكتبة مصر العامة	التكرار	دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري
54	18	36	العدد	التعليم في شكل الدراسات العليا
	8.20%	6.20%	النسبة	
98	43	55	العدد	الدورات التدريبية
	19.60%	9.50%	النسبة	
230	60	170	العدد	حضور المحاضرات مع خبراء ومحللين
	27.40%	29.40%	النسبة	
217	49	168	العدد	المؤتمرات العلمية
	22.40%	29.00%	النسبة	
199	49	150	العدد	زيارة معارض الكتاب
	22.40%	25.90%	النسبة	
798	219	579		مجموع التكرارات

يتضح من الجدول السابق ظهور " حضور المحاضرات مع خبراء ومحللين، وحضور المؤتمرات العلمية " كأعلى نسب تم اختيارها من قبل أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويدل ذلك على السعى إلى التطوير المهني والترقي في العمل من خلال اكتساب الخبرات، وتعلم كل ما هو جديد من محاضرات الخبراء والمحللين، كما يدل اهتمام أفراد العينة لحضور المؤتمرات؛ ليجدوا فيها من يشترك معهم في الأفكار والاهتمامات؛ من خلال إجراء المحادثات، أو النقاشات على هامش المؤتمر.

بينما ظهر اهتمام أفراد العينة في مكتبة مصر العامة " بزيارة معارض الكتب " كظاهرة ثقافية وعلمية يجتمع تحت مظلتها الكبار والصغار من ثقافات وأعراق متعددة، وهو ما يكسبهم المهارات والخبرات، في حين اهتم أفراد العينة في مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع " بالدورات التدريبية "؛ ويمكن تفسير ذلك بأنها تعكس الرغبة في التطوير الوظيفي، ومواجهة التحديات التكنولوجية التي تتلاءم مع تنمية مهاراتهم.

وأخيرا ظهر " التعليم في شكل الدراسات العليا " كأقل نسبة وبنسبة اختيار ضعيفة لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة قد يفضلون الخبرة المهنية، وتجنب الإنفاق على برامج الدراسات العليا؛ لتكلفتها المالية التي قد تكون غير مناسبة لهم، أو عدم الرغبة في الولوج إلى الدراسة والتعليم مرة أخرى.

يعرض جدول (8) البرامج التدريبية المطلوبة لتحقيق الكفاءة المهنية في العمل، وذلك نظرا لأهميتها ودورها الحيوي لتنمية مهارات وخبرات الموارد البشرية في المكتبات العامة، ومجاراتها كل ما هو جديد، وتعزيز التفكير الإبداعي ومواجهة المشكلات؛ مما يقود إلى تعزيز الثقة بالنفس وتحسين المستوى الوظيفي في بيئة العمل التنظيمية.

جدول (8) البرامج التدريبية المطلوبة لتحقيق الكفاءة المهنية في العمل.

مجموع التكرارات	مكتبات جمعية مصر	مكتبة مصر العامة	التكرار	البرامج التدريبية المطلوبة
252	60	192	العدد	التدريب على تسويق خدمات المكتبة والعلاقات العامة
	41.10%	43.00%	النسبة	
133	36	97	العدد	التدريب على التطور المهني في العمل
	24.70%	21.70%	النسبة	
149	31	118	العدد	التدريب على المهارات الإلكترونية
	21.20%	26.50%	النسبة	
58	19	39	العدد	التدريب على المهارات القيادية
	13.00%	8.70%	النسبة	
592	146	446		مجموع التكرارات

يتبين من الجدول السابق ظهور "التدريب على تسويق خدمات المكتبة، والعلاقات العامة" كأهم برنامج تدريبي يحتاجه أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ لما يمثله لهم من أهمية في تعريف المستفيدين بالخدمات التي تقدمها المكتبة، وبناء علاقات إيجابية معهم، وجذب واستقطاب أكبر فئة من المستفيدين.

بينما ظهر "التدريب على المهارات الإلكترونية" في المرتبة الثانية لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة كبرنامج تدريبي هام؛ ويبين ذلك رغبة الموارد البشرية العاملة في مكتبة مصر العامة في تعلم كيفية التعامل مع المهارات الإلكترونية والرقمية لتحقيق التطور المهني في العمل، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي أصبحت تمثل محل اهتمام جميع المؤسسات، بينما ظهر "التدريب على التطور المهني" في المرتبة الثانية لدى أفراد العينة في مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع؛ ويبين ذلك الرغبة في تطوير الممارسات والمهارات المهنية، وتحسين الأداء، والكفاءة في العمل.

في حين ظهر "التدريب على المهارات القيادية" كبرنامج تدريبي غير هام، وبنسبة اختيار ضعيفة لدى أفراد العينة في مكتبة مصر العامة، ومكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية

المجتمع؛ ويمكن تفسير ذلك بعدم اهتمامهم بالنمط القيادي والتدريب عليه، وتفضيل الوصول إليه عبر التدرج الوظيفي.

### 1/3 نتائج الدراسة

نتائج التساؤل الأول : ما أهم سمات تطوير وإدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة ؟

أشارت النتائج الإحصائية إلى ظهور " الالتزام التنظيمي " في المرتبة الأولى بنسبة (22.80%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (21.80%) في مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، يليه في المرتبة الثانية " فهم أهداف المكتبة " بنسبة (19.60%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (19.70%) في مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، بينما جاء " الامتثال للقواعد " في المرتبة الأخيرة لدى مكتبة مصر العامة بنسبة (12.60%)، أما " القدرة " فظهرت في المرتبة الأخيرة لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع بنسبة (11.30%).

نتائج التساؤل الثاني : مع من تقوم الموارد البشرية في المكتبات العامة بإجراء الاتصالات لتحقيق الكفاءة المهنية في عملهم ؟

أشارت النتائج الإحصائية إلى ظهور " الاتصال مع الأصدقاء " في المرتبة الأولى بنسبة (28.20%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (57.50%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، يليه في المرتبة الثانية " الاتصال بالمهنيين داخل المنظمة " بنسبة (26.40%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (23.30%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، بينما جاء " الاتصال مع أعضاء المجتمع، أو الأساتذة السابقين " في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.90%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (8.50%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع.

نتائج التساؤل الثالث : ما الدور المتوقع لإدارة الموارد البشرية في رصد العوامل التي تؤثر على التطوير الوظيفي للموارد البشرية في المكتبات العامة ؟

أشارت النتائج الإحصائية إلى ظهور " التدريب والتطوير " في المرتبة الأولى بنسبة (35.80%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (26.90%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، يليه في المرتبة الثانية " التعلم المستمر " بنسبة (27.90%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (26.90%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، بينما جاءت " المؤهلات العلمية

" في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.70%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (3.80%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع.

نتائج التساؤل الرابع : ما العوامل التحفيزية التي تؤدي إلى تطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية في المكتبات العامة ؟

أشارت النتائج الإحصائية إلى ظهور " التطوير الوظيفي " في المرتبة الأولى بنسبة (26.40%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (27.90%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، يليه في المرتبة الثانية " الرضا الوظيفي " بنسبة (23.10%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (21.40%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، بينما جاءت " بيئة العمل المناسبة " في المرتبة الأخيرة بنسبة (16.30%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (14.90%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع.

نتائج التساؤل الخامس : ما الدور المتعدد الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لتنمية رأس المال الفكري في المكتبات العامة ؟

أشارت النتائج الإحصائية إلى ظهور " حضور المحاضرات مع خبراء ومحللين " في المرتبة الأولى بنسبة (29.40%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (27.40%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، يليه في المرتبة الثانية " الرضا الوظيفي " بنسبة (29%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (22.40%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، بينما جاء " التعليم في شكل الدراسات العليا " في المرتبة الأخيرة بنسبة (6.20%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (8.20%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع.

نتائج التساؤل السادس : ما البرامج التدريبية المطلوبة لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية في المكتبات العامة ؟

أشارت النتائج الإحصائية إلى ظهور " التدريب على تسويق خدمات المكتبة، والعلاقات العامة " في المرتبة الأولى بنسبة (43%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (41.10%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، يليه في المرتبة الثانية " التدريب على المهارات الإلكترونية " بنسبة (26.5%) في مكتبة مصر العامة، بينما ظهر " التدريب على التطور المهني في العمل " في المرتبة الثانية بنسبة (24.70%) لدى مكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع، بينما جاء

"التدريب على المهارات القيادية" في المرتبة الأخيرة بنسبة (8.70%) في مكتبة مصر العامة، وبنسبة (13%) لدى مكاتب جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع.

### 2/3 توصيات الدراسة

- 1- تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المكتبات العامة؛ من خلال التدريب على برامج التسويق لخدمات المكتبة، والعلاقات العامة، والمشاركة في المؤتمرات العلمية، وزيارة معارض الكتب، والوقوف على أهم وأحدث المهارات التي تطور مواقعهم الوظيفية.
- 2- ضرورة اهتمام المكتبات العامة بتطوير المشاركات المهنية للموارد البشرية العاملة بها؛ من خلال تمكينهم بمشاركة أهدافهم المهنية والأدوار الوظيفية مع الخبراء، الذين قد تتوفر لديهم فرص مهنية تتطابق مع اهتماماتهم، وتطوير المهارات والخبرات بما يتناسب مع العوامل التي تؤثر على التطوير الوظيفي للموارد البشرية في بيئة العمل التنظيمية.
- 3- الارتقاء بمهارات الموارد البشرية في المكتبات العامة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، وتعظيم الاستفادة من التطور المستمر في هذا المجال، وإنشاء وحدة مركزية للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 4- تدعيم العمل في شكل فرق تعاونية تجمع الموارد البشرية في المكتبات العامة؛ من أجل تبادل الخبرات والمهارات، والترابط في العمل كفريق واحد، والعمل على تحقيق التطوير الوظيفي للموارد البشرية كعامل تحفيزي لتحسين الأداء، وارتفاع مستوى الولاء والانتماء للمكتبة.
- 5- اتباع سياسة مواقف العمل الإيجابية من قبل الإدارة تجاه الموارد البشرية في بيئة العمل التنظيمية كونها القاعدة الأساسية في الاندماج بين الموارد البشرية، وزيادة التفاعل الإيجابي في العمل؛ والالتزام التام من قبل الإدارة لتحقيق الإثراء الوظيفي، وإيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المكتبات العامة ومصلحة الموارد البشرية.



## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية

- 1- أبو الزيت، بلال تيسير. (2008). إدارة الموارد البشرية. هدي الإسلام - الأردن، مج 52، ع 10، ص 114.
- 2- بدر، أحمد. (1994). مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات. دار المريخ: مصر، ص 186. بوباكور، فارس، والعقون، العقون. (2017) إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: العلاقة وآليات التأثير. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مج 10، ع 1: 32 - 45.
- 3- توماس ستياورت. (2004). ثروة المعرفة - رأس المال الفكري، ترجمة علا أحمد إصلاح الدار الدولية للاستثمارات الثقافية 2004 ص 484.
- 4- حاجي، فاطمة الزهراء، و الطاهر، خامرة. (2015) دور نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية: حالة مؤسسة ليند غاز - وحدة ورقلة، رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- 5- الربيعاوي، حمود جثير، و عباس، حسن وليد. (2015). رأس المال الفكري، دار الغيداء: الأردن، ط 1، ص 20.
- 6- زغيب، مليكة، و غلاب، نعيمة. (2008). إشكالية تقييم رأس المال الفكري. المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، ج 2، البليدة: مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية و جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، ص 11.
- 7- صالح، أسامة محمد. (2010). رأس المال الفكري. المال والاقتصاد ( بنك فيصل الاسلامي السوداني) - السودان، ع 64، ص 34.
- 8- عباس، كامل. (2010). التنمية المستدامة في الوطن العربي، مؤسسة شباب الجامعة، ط 1: الإسكندرية، 2010، ص 147.
- 9- عبد الكريم جلام. (2009). نظرية ملك أو المفهوم الجديد للسلطة- إصلاح نظام التربية والتكوين، ط 1، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش، ص 361.
- 10- عيسى، سليم. (2010). إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة، ط 1، عمان: الأردن، ص 11.

- 11-فايزة بوشاهد. (2017). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تأهيل اختصاصي المعلومات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.الجزائر.
- 12- كامل،مصطفى.(2010). إدارة الموارد البشرية: المفهوم و التطور. أعمال ملتقيات وندوات ( بناء القدرات البشرية العربية ) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص247.
- 13- مركز معلومات أرجنومية التصميم. الأرجنوميكس، تم الاطلاع في 2021/1/30، متاح في [centr@ergo.eg.com](mailto:centr@ergo.eg.com)
- 14- مريم، يوسف.(٢٠١٦)، أثر رأس المال الفكري على تحقيق جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر، ص17
- 15- مصطفى، أحمد وحيد (2007): التشريح للمصممين والفنانين، مشروع مركز معلومات أرجنومية التصميم، جامعة حلوان، كلية الفنون التطبيقية، متاح في [centr@ergo.eg.com](mailto:centr@ergo.eg.com)
- 16- ندا، فوزى شعبان. (2014). العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع3، ص498.

#### ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

- 17- "The relationship between organizational justice and organizational citizenship: the mediating effect of organizational commitment and the moderating role of power distance"(2020), *Human Resource Management International Digest*, Vol. 28 No. 7, pp. 7-9. <https://0810bot69-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/HRMID-05-2020-0111>
- 18- Abdullah, N.N. and Othman, M.B. (2019), "Effects of intellectual capital on the performance of Malaysian food and beverage small and medium-sized enterprises", *International Journal of Civil Engineering and Technology*, Vol. 10 No. 2, pp. 135-143.
- 19- American Psychological Assosiation .(2021). Macro Ergonomics.APA dictionaryof psychology.united states of America, viewed on 10/2/2021, Retrieved from <https://dictionary.apa.org/macroergonomics>

- 20- American Psychological Association. (2021). Human resources. APA dictionary of psychology, united states of America, viewed on 10/2/2021 Retrieved from : <https://dictionary.apa.org/human-resources>
- 21- APA dictionary of psychology (2021). Organizational commitment, American Psychological Association. united states of America, Retrieved from : <https://dictionary.apa.org/organizational-commitment>
- 22- Armstrong, M. and Baron, A. (2002), Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance, CIPD, London, p3.
- 23- Aziz, H.M., Othman, B.J., Gardi, B., Ahmed, S.A., Sabir, B.Y., Ismael, N.B., Hamza, P.A., Sorguli, S., Ali, B.J. and Anwar, G. (2021), "Employee commitment: the relationship between employee commitment and job satisfaction", Journal of Humanities and Education Development, Vol. 3 No. 3, pp. 54-66.
- 24- Bilgic, E. (2020) , Human Resources Information Systems: A Recent Literature Survey. Turkmenoglu , MA and Cicek , B. (Ed.) Contemporary Issues in Human Resource Management , pp. 73-87.
- 25- Brooks, N.G., Korzaan, M.L. and Brooks, S. (2021), "Normative commitment in an information systems project environment", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 14 No. 3, pp. 563-579. <https://0810bot69-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/IJMPB-12-2019-0309>
- 26- dictionary.com. (2021). Human capital, viewed on 10/2/2021, Retrieved from: <https://www.dictionary.com/browse/human-capital>
- 27- Ejiwoye Oluwole Rasaki, A. A. (2018). Human, conceptual and technical skills as determinants of preservation management in university libraries in Southern Nigeria, vol 5, <https://www.ajol.info/index.php/sjis/article/view/144890>.
- 28- Fijałkowska, J. (2008) , "Review of guidelines for intellectual capital statement - how to manage and communicate the knowledge 'knowledge'", Portuguese Journal of Management Studies , Vol. 12 No. 3 , p. 329.

- 29- Goerge and Charles Merriam.(2021),Ergonomics.merriam webster dictionary, Massachusetts, united states of America, viewed on 10/2/2021, Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ergonomics>
- 30- Gowdy, J. (2020), "Our hunter-gatherer future: climate change, agriculture and uncivilization", *Futures*, Vol. 115, 102488.
- 31- Hite, L. and McDonald, K. 2020. *Careers after COVID-19: challenges and changes*, *Human Resource Development International*, 23(4), 427–437.
- 32- Jehanzeb, K. (2021), "How perception of training impacts organizational citizenship behavior: power distance as moderator", *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://0810bot69-1106-y-https-oi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/PR-07-2020-0566>
- 33- Jennine Knight , (2015), *Investing in Human Resource Development: Strategic Planning for Success in Academic Libraries*, Volume 33, Emerald Group Publishing Limited.
- 34- Jha, S. (2011), "Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment: A study in the Indian IT industry", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 3 No. 4, pp. 263-282. <https://0810bot69-1106-y-https-oi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/17554191111180582>
- 35- John Mullins, Margaret Linehan, (2006) "Desired qualities of public library leaders", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 Issue: 2, p.147.
- 36- Kim, S.H., Wagstaff, M.F. and Laffranchini, G. (2021), "Does humane orientation matter? A cross-cultural study of job characteristics needs-supplies fit/misfit and affective organizational commitment", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://0810bot69-1106-y-https-oi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/CCSM-08-2020-0171>
- 37- McCormick, L. and Donohue , R. (2019), "Antecedents of affective and normative commitment of organizational volunteers", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30 No. 18, pp. 2581-2604.

- 38- McDonald, K. and Hite, L. (2016), *Career Development: A Human Resource Development Perspective*, Routledge, New York, NY.
- 39- McElroy, J. C. and Weng, Q. (2016), "The connections between careers and organizations in the new career era questions answered, questions raised", *Journal of Career Development*, Vol. 43 No. 1, pp. 3-10, doi: 10.1177/0894845315604738.
- 40- Obedgiu, V. (2017), "Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development", *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 8, pp. 986-990. <https://0810bot2z-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- 41- Popoola, S.O. (2006), "Personal factors affecting organizational commitment of records management personnel in Nigerian State Universities", *Ife Psychologia*, Vol. 14 No. 1, p.101.
- 42- Priti Jain, (2005) "Strategic human resource development in public libraries in Botswana", *Library Management*, Vol. 26 Issue: 6/7, p305.
- 43- Rani ,S., Agustiani, H., Ardiwinata, M.R. and Purwono, R.U. (2020), "Contributions of organizational well-being to increase organizational commitment and work engagement for university", *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24 No. 3, pp. 2116-2122.
- 44- Roy Sanders, (2010) "A Leadership Primer for New Librarians: Tools for Helping Today's Early-Career Librarians Become Tomorrow's Library Leaders", *Library Review*, Vol. 59 Issue: 1, p72.
- 45- Santiago Melián González, (2004) "Improving human resources management: some practical questions and answers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 Issue: 1, p.60.
- 46- Savickas, M.L. (2001) "A developmental perspective on vocational behavior: career patterns, salience, and themes", *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol. 1, p58.

- 47- Serap Nazli, (2007) "Career development in primary school children", Career Development International, Vol. 12 Issue: 5,p.452.
- 48- Sharabati, A.A.A., Jawad, S.N. and Bontis, N. (2010), "*Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan*", Management Decision, Vol. 48 No. 1, pp. 105-131.
- Soewarno, N. and Tjahjadi, B. (2020), "Measures that matter: an empirical investigation of intellectual capital and financial performance of banking firms in Indonesia", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 21 No. 6, pp. 1085-1106. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2019-0225>
- 49- Župan, V. (2012). Focusing on the human resources in academic librarianship:an outlook from Serbia. Library Management, Vol. 33 Issue: 3 ,p. 170.

## Human resource management and its role in supporting and developing the organizational work environment in public libraries: a field study

Sayed Muhammad Sayed Shahat

Master of Library and Information Science

Faculty of Arts - Helwan University

[sayedmohamed9280@gmail.com](mailto:sayedmohamed9280@gmail.com)

### Abstract

The study aimed to rely on human resources management as the most important axes of macro ergonomics to design work systems, and to develop and manage human resources in the organizational work environment in public libraries. By studying the most important features of human resources development and management, and monitoring factors that affect the functional development of human resources, and learning about the role of human resources management in the development of intellectual capital, study the training programs required to achieve the professionalism of human resources in the organizational work environment in public libraries, The study found that the most important factors of job development of human resources are training and development, and job planning, The most important factors for the development of intellectual capital in public libraries is to attend lectures with experts and analysts, and attend scientific conferences, and training programs that human resources need to achieve professional competence, such as training in the marketing of library services, and training in electronic skills, The study recommends that its necessary for public libraries to be interested in the development of professional human resources shares, by enabling them to share their professional goals and career roles with experts, and develop functional performance, by training in marketing programs for

library services, public relations, visiting book fairs, and Establishing a central unit for training on information and communication technology to upgrade human resource skills and reach the highest levels of performance.

**Key words:** Ergonomics - Macro Ergonomics - Public Libraries – human resources management - organizational work environment.