



مجلة ألف: اللغة، الإعلام والمجتمع، مصنفة في فئة ب

الحسين ياسمينه ومحمد عبد الهادي - مخبر عصنة أنظمة المعلومات الوثائقية الجزائرية- جامعة الجزائر2  
دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات  
مراكز الأبحاث

L'autonomisation des ressources humaines et les objectifs stratégiques des bibliothèques de centres de recherche

Human Resources Empowerment and Strategic Objectives in Research Center Libraries

تاريخ النشر ASJP	تاريخ الإلكتروني	تاريخ الإرسال	
-2024-11-25	2024-09-26	2023-07-27	

الناشر: Edile- Edition et diffusion de l'écrit scientifique

إيداع قانوني: 6109-2014

النشر الإلكتروني: <https://aleph.edinum.org/11015>

النسخة الورقية: 2024 09-26

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/226>

ترقيم الصفحات: 395-422

دمد-د: 2437-0274

تاريخ النشر: 2024-11-25

ردمد-د: 2437 1076

المرجعية على ورقة

رحيمة سليمانى وامال لعمرس، « الاستشهادات المرجعية لمجلة علم المكتبات Revue de

bibliothéconomie المتاحة على منصة ASJP ما بين 2018-2019: دراسة تحليلية », Aleph, Vol 11 (4-2)

| 2024, 395-422.

المرجع الإلكتروني

رحيمة سليمانى وامال لعمرس، « الاستشهادات المرجعية لمجلة علم المكتبات Revue de

bibliothéconomie المتاحة على منصة ASJP ما بين 2018-2019: دراسة تحليلية », Aleph [En ligne],

Vol 11 (4-2) | 2024, mis en ligne le 26 septembre 2024. URL : <https://aleph.edinum.org/12250>



## دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث

### L'autonomisation des ressources humaines et les objectifs stratégiques des bibliothèques de centres de recherche Human Resources Empowerment and Strategic Objectives in Research Center Libraries

الحسين ياسمينة ومحمد عبد الهادي

مخبرر عصرنة أنظمة المعلومات الوثائقية الجزائرية - جامعة الجزائر 2

#### مقدمة

أدى الاحتكاك المباشر بالمتغيرات البيئية إلى ظهور مفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في الخطوط الأمامية للمكتبة المتخصصة، خاصة إذا تم تمكينهم ومنحهم جانب من الاستقلالية للتصرف في شؤون العمل وتعزيز اندماجهم لها بعقلية لا تختلف عن عقلية الإدارة العليا، ومعاملتهم كأفراد ناضجين قادرين على تحمل مسؤوليتهم. فالمدبرين الذين فتحوا المجال لاستراتيجية التمكين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون مشاركة الموظفين، فالمكتبة المتخصصة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك، من أجل تحقيق الأهداف. والتي تمثل سمة تميزها عن باقي المكتبات الأخرى، لأنها تنشر تأثيراتها على مراكز الأبحاث العلمية، وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي، وبغية معرفة ما إذا كانت مكتبات مراكز الأبحاث العلمية تولي اهتماماً لاستراتيجية التمكين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومدى يقينها وشعورها بأن التمكين يتيح للموظفين الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم بالشكل الأمثل، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها فضلاً عن دعمها لهم، ارتأينا إلى طرح الإشكالية التالية:

- هل تطبيق استراتيجية التمكين في مكتبات مراكز الأبحاث يحقق الأهداف الاستراتيجية؟

ولتسهيل الإجابة عن هاته الإشكالية، ارتأينا تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية؟
- هل حققت مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهدافها الاستراتيجية المنشودة؟

الحسين ياسمينة ومحمد عبد الهادي - دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق..

- ما طبيعة العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تحقق الأهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية تعزي إلى المتغيرات (الجنس، الوضعية المهنية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي)

## 1. الجانب المنهجي

### 1.1. الإطار العام للدراسة

#### 1.1.1. فرضيات الدراسة

تتبنى مكتبات مراكز الأبحاث العلمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمستوى جيد، ومع ذلك، لم تتمكن هذه المكتبات من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة. ورغم ذلك، لم يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكتبة في مراكز الأبحاث العلمية. وبالنظر إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية، فإنه يمكن تعزيتها إلى عوامل متعددة مثل الجنس، والوضعية المهنية، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والتخصص الدراسي.

- تطبق مكتبات مراكز الأبحاث العلمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمستوى جيد.
- لم تحقق مكتبات مراكز الأبحاث العلمية أهداف الاستراتيجية المنشودة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكتبة في مراكز الأبحاث العلمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تحقق الأهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية تعزي إلى المتغيرات (الجنس، الوضعية المهنية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي).

#### 2.1.1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع استراتيجية التمكين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وفحص مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في هذه المكتبات. كما تسعى الدراسة أيضًا إلى الكشف عن العلاقة بين تنفيذ استراتيجية التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في هذه المؤسسات. ومن المقرر أن تخرج الدراسة بتوصيات تهدف إلى تحقيق مردود إيجابي لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية المشمولة بالدراسة. وسيتم

- ذلك من خلال إعداد إطار نظري يستند إلى الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع، بالاطلاع على محتوياتها واستخلاص أبرز المؤشرات والمفاهيم المفيدة للدراسة الحالية.
- التعرف على واقع استراتيجية التمكين في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.
  - كشف مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.
  - كشف العلاقة بين ممارسة استراتيجية التمكين ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية.
  - الخروج بتوصيات ذات مردود إيجابي لمكاتب مراكز الأبحاث العلمية موضع الدراسة.
  - إعداد إطار نظري، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.

### 3.1.1. أهمية الدراسة

- تعتبر استراتيجية التمكين من المداخل الهامة في الفكر الإداري الحديث، والتي تلقي الضوء على أثرها في تطوير واقع مكاتبنا المتخصصة في الجزائر. توفر هذه الدراسة بيانات ومعلومات قيمة للباحثين والدارسين حول استراتيجية تمكين الموظفين، مع التركيز على جاهزية مكاتب مراكز الأبحاث العلمية لتطبيقها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتسعى هذه الدراسة أيضاً للمساهمة في إثراء المعرفة النظرية على المستوى العربي، مع التأكيد على أهمية استراتيجية التمكين كجزء أساسي من استراتيجية المكتبة المتخصصة. إضافة إلى ذلك، تسلط الضوء على أهمية دراسة جوانب استراتيجية التمكين في البيئة العربية بشكل عام والجزائرية بشكل خاص. وختاماً، تبرز أهمية القطاع الذي يشملته البحث، حيث تعتبر مراكز الأبحاث العلمية في الجزائر قطاعاً رائداً في تقديم الخدمات البحثية، والذي يسهم بشكل كبير في دعم وتنمية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- تسلط هذه الدراسة الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهي استراتيجية التمكين وأثاره في واقع مكاتبنا المتخصصة الجزائرية.
  - تفيد هذه الدراسة وتوفر للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال استراتيجية تمكين الموظفين من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.
  - تحديد مدى جاهزية مكاتب مراكز الأبحاث العلمية على العمل باستراتيجية التمكين.

الحسين ياسمينة ومحمد عبد الهادي - دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق..

- تحديد مدى جاهزية مكاتب مراكز الابحاث العلمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- المساهمة في تقديم معطيات علمية وواقعية لاستراتيجية التمكين والاهداف الاستراتيجية وإثراءها نظريا على المستوى العربي.
- تعدد استراتيجية التمكين جزءاً هاماً من استراتيجية المكتبة المتخصصة، وعملية التكامل والترابط بينهما تشكل ركنا اساسيا في تحقيق هذه المكتبات لأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
- تعتبر استراتيجية التمكين أكثر الاستراتيجيات قدرة على إكساب المكتبات المتخصصة درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة في مقابلة احتياجات المستفيدين وملاحقة طلباتهم المتقلبة.
- كما تعد استراتيجية التمكين إحدى الاستراتيجيات الكفيلة برفع مستوى الأداء الميداني للمكتبات المتخصصة وذلك بالاستفادة من القدرات الجوهرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- استراتيجية تمكين الموظفين لا تزال بحاجة لدراسة جوانبه المختلفة خاصة في البيئة العربية عامة، والبيئة الجزائرية خاصة.
- أهمية القطاع الذي تطبق عليه الدراسة، حيث أن قطاع مراكز الابحاث العلمية الجزائرية تعد أحد القطاعات الرائدة في تقديم الخدمات البحثية، الذي يؤدي دورا مهما في دعم، وتنمية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

#### 4.1.1. محددات وأبعاد الدراسة

هذه الدراسة تركز على ثماني مكاتب متخصصة تابعة لمراكز الأبحاث العلمية في الجزائر، والتي تشمل مكاتب مراكز البحث في مجالات متنوعة مثل اللغة، والنووي، والإعلام العلمي، وعلم الفلك، والتكنولوجيا المتطورة، والطاقات المتجددة، والاقتصاد المطبق، وتكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية. وتشمل الدراسة أيضاً جميع الموارد البشرية الموظفة في هذه المكتبات، مما يعطي إطارا شاملا لتحليل استراتيجية التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في هذا السياق المؤسسي.

1. الإطار المكاني للدراسة: دراسة ثمانية مكاتب متخصصة تابعة لمراكز الابحاث العلمية الجزائرية وهي: مكتبة مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية CRSTDLA، مكتبة مركز البحث النووي COMENA، مكتبة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST، مكتبة مركز البحث في علم الفلك والفيزياء

الفلكية والجيوفيزياء GRAAG، مكتبة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة CDTA، مكتبة مركز تنمية الطاقات المتجددة CDER، مكتبة مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية CREAD، مكتبة مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية CRTSE.

2. الإطار البشري للدراسة: شملت كل الموارد البشرية الموظفة بمكتبات مراكز الأبحاث العلمية.

### 5.1.1. نموذج الدراسة

النموذج الذي تستند إليه دراستنا موجود في المخطط التالي. الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

2.1. الدراسات السابقة وحدها

1.2.1. الدراسات السابقة وحدها

ي هذا الاستعراض الأدبي، سنقدم مختلف الدراسات التي سبقت دراستنا. سنعتمد في تحليلنا على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسات ونبدأ بفحصها بشكل نقدي.

- دراسة بودرهم (2013) بعنوان أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين. دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، هدفت الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً مستوى الإبداع الإداري بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإبداع الإداري. (بودرهم، 2013)

- دراسة الغالبي والزيادي (2002) بعنوان أهداف المنظمة دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية منشأة اور للصناعات الهندسية هدفت إلى التعرف على واقع عملية صياغة الأهداف وتتبعها في منشأة أور للصناعات الهندسية وهل تملك هذه المنشأة صيغة عملية يتم من خلالها صياغة الأهداف. وتكونت عينة الدراسة) من (79) فرداً في جميع المستويات الإدارية والوظيفية في المنشأة، وجمعت المعلومات بواسطة استمارة الاستبانة وحللت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحراف واختبار (F). وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، عدم إلمام المستويات الإدارية العليا في المنشأة بأساليب وطرق الإدارة الحديثة وخاصة فيما يتعلق باستراتيجية المنشأة وتقسيمات أهدافها وأن التركيز كان على أهداف العمل والمهام الروتينية (الغالبي والزيادي، 2020)

- دراسة النوفل (2010) بعنوان استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت. هدفت للكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها) المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية( في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية المتمثلة بالابتكار والإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من 273 فرداً من موظفي الإدارة الوسطى في البنوك التجارية بدولة الكويت. وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية. وخرجت بتوصيات أهمها تشجيع العمل بروح الفريق في المصارف المدروسة بوصفة آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري. تأسيس منهج الإدارة بالثقة، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات. (النوفل، 2010)

- دراسة Edwards وأخرون (2002) بعنوان Personal empowerment Efficiency And Environmental Characteristic هدف إلى التعرف على ماهية التمكين الشخصي وعلاقته بالكفاءة والخصائص البيئية، بالإضافة إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات لزيادة إدراك الموظفين للتمكين تكونت عينة الدراسة من 413 مدرساً في مجموعة من المدارس الحكومية في ولاية كولورادو الأمريكية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة



إحصائية ما بين تمكين الأفراد وزيادة كفاءة الإدارة بالإضافة إلى أن هناك إدراكاً عالياً لدى المدرسين لمفهوم التمكين.

(Edwards, Green, & Lyons, 1998) -

دراسة (Mohan & Gomathi 2015) بعنوان تمكين قدرات الموظفين لتحقيق التميز المؤسسي هدفت الدراسة الى وضع نموذج لتطوير الموظفين بدءاً من الحاجة التنظيمية والتخطيط والتصميم وتنفيذ الاستراتيجية ويهدف النموذج الذي طورته هذه الدراسة إلى تحسين قدرات الموظفين من حيث التزامهم في بقعة العمل فردياً وجماعياً والذي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Mohan & Gomathi, 2015)

دراسة (Fernandez & Moldogazeiv 2013) بعنوان استخدام التمكين لتشجيع السلوك الابداعي في القطاع العام هدفت الدراسة إلى توضيح مدى ممارسة أساليب التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوضيح دور التمكين في تشجيع السلوك الابداعي لدى موظفي الحكومة الفدرالية الأمريكية ومحاولة البحث عن الطرق والأساليب الابداعية لاستخدام كافة ممارسات التمكين كمنهج إداري. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: فعالية ممارسة التمكين المختلفة على تشجيع السلوك الابداعي لدى العاملين في الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة الأمريكية، الحصول على نتائج التمكين لا يكون فقط بشكل سريع وخلال مدة قصيرة، ولكنه يحتاج إلى الدراسة والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا وعلى المستوى البعيد. وكانت أهم التوصيات تقديم كافة التسهيلات الإدارية لتطبيق ممارسات التمكين داخل منظمات القطاع العام في الحكومة الأمريكية، وضع استراتيجيات محكمة لتطبيق سياسة التمكين والابتكار من خلال إجراء الدراسات والأبحاث حول تطبيق نهج التمكين ودوره في تحقيق الابتكار والابداع الوظيفي لدى موظفي القطاع العام. (Fernandez & Moldogazeiv, 2013)

### 2.2.1. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، التي تم عرضها على النحو الآتي:

- من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأجنبية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات.

في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة علمية شملت المكتبات المتخصصة التابعة لمراكز الأبحاث العلمية

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى توضيح أثر التمكين على الأهداف الاستراتيجية، فيما عنيت الدراسة الحالية بالتحقق من العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية.
- إن مجال الدراسة يختلف عن الدراسات السابقة في أنه مجال بحثي تعليمي بالدرجة الأولى، في حين أن الدراسات السابقة كانت تتحدث أغلبها عن منظمات أعمال ربحية، والقليل منها من تحدث عن هذا المجال.

## 2. الجانب الميداني

### 1.1.2. منهج البحث واجراءاته

#### 1.1.2.1. المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي، وذلك عن طريق مراجعة أدبيات الموضوع من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل واطروحات ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على أحدث ما كتب عن هذا الموضوع. بينما الجانب الميداني فجمعت البيانات الخاصة به باعتماد استمارة الاستبانة كونها الوسيلة التي تسمح بتشخيص متغيرات الدراسة وقياسها بالاستناد الى الجانب النظري والرجوع الى الدراسات والأبحاث السابقة

#### 2.1.2. أداة الدراسة

اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان والتي تضمنت ثلاثة محاور رئيسة: المحور الأول تتضمن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث، تمثلت بالجنس، الوضعية المهنية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي المحور الثاني: تضمن ثلاثة فقرات خاصة بأبعاد المتغير المستقل (استراتيجية التمكين) أما المحور الثالث فتضمن سبعة فقرات خاصة بأبعاد المتغير التابع الاهداف الاستراتيجية ومن الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة في الدراسة:

- الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين اختصاصهم علم المكتبات والمعلومات وبلغ عددهم (5) محكمين

- صدق البنائي للمحاور) مصفوفة معاملات الارتباط البينية (يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة:

جدول رقم (02): يوضح الصدق البنائي للمحاور

المحور	استراتيجية التمكين	الأهداف الاستراتيجية
الصدق البنائي للمحاور مع الدرجة الكلية	**0,480 بدلالة 0,001	**0,914 بدلالة 0,000

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول المدرج اعلاه نلاحظ أن كل القيم الخاصة بالصدق البنائي للمحورين دالة احصائياً بقيمة دلالة 0,000 و 0,001 لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.01

- الثبات: بعد انتهاء الباحثان من التأكد من صدق أداة الدراسة كان لابد من التأكد من ثباتها من خلال حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (ويقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، أي أن يعطي المقياس قرأت متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها (الجرجاوي، 2010، صفحة 97) وقد تحققت الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول

جدول رقم (03): يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
استراتيجية التمكين	3	0,741
الأهداف الاستراتيجية	6	0,802
الثبات الكلي	9	0,769

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

الحسين ياسمينة ومحمد عبد الهادي - دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق..

من خلال الجدول المدرج اعلاه نلاحظ أن كل من معامل الثبات الخاص باستراتيجية التمكين والاهداف الاستراتيجية جيد حيث بلغت قيمة ثبات استراتيجية التمكين 0,741 وقيمة ثبات الاهداف الاستراتيجية 0,802، وعليه فان أداة القياس ككل عرفت درجة ثبات ومصداقية عالية في قياس متغيري الدراسة بلغت 0,769. متجاوزة بذلك عتبة القبول الممثلة 70 %

### 3.1.2. مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من كل الموارد البشرية (المكتبيين وغير المكتبيين) الموظفة بمكتبات مراكز الابحاث العلمية وذلك لأنهم أكثر الأطراف تصوراً لاستراتيجية التمكين وللأهداف الاستراتيجية، حيث بلغت عينة الدراسة 48 فرد وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04) : يوضح مجتمع الدراسة

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

المصدر : من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة من خلال التكرارات والنسبة المئوية لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى رصد قيم الاختبار الإحصائي كاف مربع أي معامل الارتباط البسيط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. والاختبار الإحصائي فاي لأن طبيعة المتغيرات من المستوى الإسمي (نعم/لا).

## 2.2. تحليل نتائج المعطيات الميدانية

## 1.2.2. خصائص عينة الدراسة

العمر، والجنس، ومستوى التعليم، والخبرة المهنية، وما إلى ذلك. كما سنقوم بتحليل منهجية اختيار العينة، وكذلك مدى تمثيلها للسكان المستهدفين. ستساعد هذه التحليلات العميقة للعينة على فهم نتائج دراستنا بشكل أفضل واستخلاص استنتاجات ذات صلة.

الجدول رقم (05) : يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير	النسبة المئوية	التكرارات
الجنس	ذكر	14
	أنثى	34
الوضعية المهنية	مرسم	43
	غير مرسم	5
الفئة العمرية	أقل من 25	1
	25-35	16
	36-45	13
	46-55	15
	56 فأكثر	3
المؤهل العلمي	تقني	4
	تقني سامي	7
	ليسانس	18
	ماستر	13
	ماجستير	1
	مهندس دولة	4
	دكتوراه	1
التخصص	علم المكتبات والمعلومات	23
	التخصص الدراسي الأخر	25

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير نتائج المعالجة الاحصائية لمتغير الجنس أن معظم أفراد العينة هم الاناث، حيث بلغ عددهم 34 مفردة أي ما يعادل 70,8%، في حين كان عدد الذكور يساوي 14 مفردة أي ما يعادل 29,2%. كما تشير نتائج المعالجة الاحصائية للمتغير الوضعية المهنية أن 89,6% من الموظفين مرسمين. بينما بلغ نسبة الموظفين الغير مرسمين 10,4%. في حين يظهر من خلال المتغير الخاص بالفئة العمرية أن الفئة التي تتراوح اعمارها ما بين 25 و35 هي التي احتلت المرتبة الاولى بعد الاتجاه العام بنسبة مئوية تعادل 33,3%، بينما الفئة العمرية الثانية التي جاءت بعد الاتجاه العام هي الفئة العمرية المحصورة ما بين 46 و55 بنسبة 31.3%، أما المرتبة الثالثة بعد الاتجاه العام فقد كانت من نصيب الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 36 و45 بنسبه قدرت بـ 27,1%، اما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب الفئة العمرية الاكبر سنا والتي يعادل عمرها او يفوق 56 سنه بنسبه قدرت بـ 6,3%، بينما تعود المرتبة الخامسة للفئة العمرية الاقل سنا والتي يعادل عمرها او يقل عن 25 سنه بنسبه قدرت بـ 2,1%، كما يتبين من خلال متغير المؤهل العلمي أن الغالبية من المستجوبين هم من حملة الدرجة الجامعية ليسانس حيث بلغ عددهم 18 مكتبي بنسبة قدرت بـ 37,5%، يلي ذلك حملة شهادة الماستر حيث بلغت نسبتهم 27,1%، ثم حملة شهادة تقني سامي حيث بلغت نسبتهم 14,6%، فحملة شهادة مهندس دولة بنسبة 8,3%، والثيء نفسه ينطبق على حملة شهادة تقني ثم حملة شهادة الماجستير حيث بلغت نسبتهم 2,1%، بينما بلغت نسبت غير المنتمين للتخصص 52,1%، في حين كان عدد المنتمين للتخصص 23 مكتبيا بنسبة 47,9%.

## 2.2.2. تحليل العبارات

### 1.2.2.2. تحليل عبارات الاهداف الاستراتيجية

هذا القسم، نقوم بتحليل عميق لعبارات الأهداف الاستراتيجية لدراستنا. سنقوم بدراسة كل هدف بشكل نقدي، من خلال تحليل مكوناته الأساسية وتقييم وضوحه، وتحديد مواصفاته، وصلته، وقابليته للتنفيذ. ستساعدنا هذه التحليلات في فهم أفضل لنطاق بحثنا، والتوجه الذي يتخذه لتحقيق أهدافه. من خلال الانتباه الدقيق لتفاصيل الأهداف الاستراتيجية، سنكون قادرين على صياغة توصيات دقيقة وملائمة لتنفيذ دراستنا.

الجدول رقم(06) : يوضع عبارات الاهداف الاستراتيجية

النسب المئوية	التكرارات	المتغيرات	الاسئلة
58,3	28	لا	احتواء المكتبة اهداف استراتيجية مكتوبة محددة،
41,7	20	نعم	قابلة للقياس، واقعية لها اطار زمني محدد

النسب المئوية	التكرارات	المتغيرات	الاسئلة
39,6	19	لا	امكانية ترجمة أهداف مكتبة مركز البحث الى خطط وسياسات وبرامج عمل
60,4	29	نعم	
50,0	24	لا	قيام مكتبة مركز البحث بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح اهدافها الاستراتيجية
50,0	24	نعم	
39,6	19	لا	التكامل بين استراتيجية المكتبة والاستراتيجية العامة لمركز البحث
60,4	29	نعم	
47,9	23	لا	المشاركة في صياغة الاهداف الاستراتيجية
52,1	25	نعم	
29,2	14	بمستوى تعليم المسؤولين والموظفين	مستويات تأثير الأهداف
43,8	21	بمستوى كفاءة المسؤولين والموظفين	
52,1	25	بمستوى خبرة المسؤولين والموظفين	

المصدر : من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

بالنسبة للسؤال الاول نجد أن هناك ردود فعل سلبية لمفردات العينة اتجاه متغير احتواء المكتبة اهداف استراتيجية مكتوبة محددة، قابلة للقياس، واقعية لها إطار زمني محدد حيث بلغت %58,3، بينما ردود الفعل الايجابية اتجاه هذا المتغير يعكسها لنا %41,7 من اراء افراد العينة. أما فيما يخص السؤال الثاني فنجد نسبة المستجوبين الذين قالوا بأنه هناك امكانية ترجمة أهداف مكتبة مركز البحث الى خطط وسياسات وبرامج عمل تعدت في مجملها %60,4، على غرار %39,6 فهم يرون عكس ذلك. بينما يوضح السؤال الثالث أن نسبة %50,0 من الافراد صرحوا بقيام مكتبات مراكز البحث بالتقويم والمتابعة لتحديد نجاح اهدافها الاستراتيجية، بينما صرح %50,0 من المستجوبين عكس ذلك. بينما يتبين من خلال السؤال الرابع ان نسبة %60,4 من افراد العينة يرون أن هناك تكامل بين استراتيجية المكتبة والاستراتيجية العامة لمركز البحث، بينما %39,6 من افراد العينة يرون عكس ذلك. كما تدل الشواهد الكمية الواردة من السؤال الخامس بأن %52,1 من المستجوبين شاركوا في صياغة الاهداف الاستراتيجية، على عكس %47,9 من المستجوبين فهم لم يشاركوا في صياغة الاهداف الاستراتيجية. بينما يتبين لنا من خلال السؤال السادس ان الاتجاه العام كان من نصيب الفئة التي ترى أن الأهداف تتأثر بمستوى خبرة المسؤولين والموظفين وهذا بنسبة قدرت بـ %52,1، أما نسبة %43,8 فهي تعود للفئة التي ترى أن الأهداف تتأثر بمستوى كفاءة

الحسين ياسمينة ومحمد عبد الهادي - دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق..

المسؤولين والموظفين، في الوقت الذي تضمنت ثالث نسبة الفئة التي ترى أن الأهداف تتأثر بمستوى تعليم المسؤولين والموظفين بنسبة 29,2%،

### 2.2.2.2 تحليل عبارات استراتيجية التمكين

الجدول رقم (07) : يوضع عبارات استراتيجية التمكين

عبارات	المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية
اتاحت فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات	لا	15	31,3
	نعم	33	68,8
تفويض السلطة الحرة والمرنة والاستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال	لا	17	35,4
	نعم	31	64,6
يحقق التمكين الاستقرار التنظيمي وحل الصراعات الإضراب، الغياب بين الإدارة والموظفين	لا	13	27,1
	نعم	35	72,9

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

تدل الشواهد الكمية الواردة من السؤال الأول بأن 68,8% من أفراد العينة أتيحت لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات، على عكس 31,3% فهم لم تُتيح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات. كما تدل الشواهد الكمية الواردة من السؤال الثاني أن نسبة 64,6% من أفراد البحث تفوض لهم مكاتب مراكز الأبحاث العلمية السلطة الحرة والمرنة والاستقلالية للتصرف في الأمور المتعلقة بالأعمال، على عكس 35,4% من أفراد البحث فهم يرون عكس ذلك. في حين أكد السؤال الثالث أن 72,9% من المستجوبين قد صرحوا بأنهم التمكين يحقق الاستقرار التنظيمي وحل الصراعات الإضراب، الغياب بين الإدارة والموظفين. على عكس 27,1% منهم لم يصرحوا بذلك.

### 3.2. عرض وتحليل وتفسير فرضيات الدراسة

#### 1.3.2. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى

في هذا القسم، سنقوم بعرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (08) : يوضح مجموع الاجابات المتعلقة باستراتيجية التمكين

مجموع الاجابات المتعلقة باستراتيجية التمكين	التكرارات	النسب المئوية
لا	45	31,3 %
نعم	99	68,8 %
المجموع	144	100,0 %

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS



بالنظر إلى الجدول رقم (08) يتضح بأن مجموع الاجوبة التي تضمنت (نعم) وصلت نسبتها الى 68,8% وهي نسبة كبيرة مقارنة مع مجموع الاجوبة التي تضمنت (لا) والتي كانت نسبتها 31,3% وعليه يمكننا القول أنه تطبق مكتبات مراكز الابحاث العلمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمستوى جيد. ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك المسؤولين بأهمية تفويض السلطة لمرؤوسهم، وأن تفويض الصلاحيات سيساهم بشكل كبير في أداء الأعمال والمهام الموكلة للموظفين بشكل أكبر هذا ما أشارت اليه بعض الدراسات كدراسة (بودرهم، 2013) إلى أن بعد تفويض السلطة يُشكل قبولاً جيداً وأن إدارة المركز محل الدراسة تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين ودراسة (صالح والمبيضين، 2009) ودراسة (النفول، 2010) حيث أكد على أهمية الحرية والاستقلالية للعاملين في التصرف في العمل ودراسة (الرقب، 2010) التي أظهرت أهمية مشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة لتمكينهم من أداء أعمالهم بفاعلية وهذا ما يفسر أنّ المكتبات المتخصصة محل الدراسة تعتمد استراتيجية التمكين، وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الاولى للبحث القائلة بأن تطبق مكتبات مراكز الابحاث العلمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمستوى جيد.

### 2.3.2. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية

في هذا القسم، سنقوم بعرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (09): يوضح مجموع الاجابات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية

النسب المئوية	التكرارات	مجموع الاجابات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية
50,9%	220	لا
49,1%	212	نعم
100,0%	432	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (09) يتضح بأن مجموع الاجوبة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للبدليل (لا) وصلت نسبتها الى 50,9% بينما مع مجموع الاجوبة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للبدليل) نعم (فكانت نسبتها 49,1%، وهما نسبتين متقاربتين جدا فانطلاقاً من القراءة الاحصائية للجدول يمكننا القول أنه لم تحقق مكتبات مراكز الابحاث العلمية أهدافها الاستراتيجية المنشودة. ويعزو الباحثان الحصول على تلك النسبة الخاصة بعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الى التغيرات البيئية الكبيرة المتسارعة في المحيط الداخلي والخارجي والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على نشاطات المكتبة المتخصصة وعلى مكتبات مراكز الابحاث العلمية المختلفة وعلى مستوى تحقيقها

الحسين ياسمينة ومحمد عبد الهادي - دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق..

الأهدافها. إضافة الى عدم اهتمام بعض المسؤولين بالمكتبات المتخصصة المتواجدة ضمن هيكلهم التنظيمي فهم يرونها بدون جدوى بل همهم الاول والاخير البحث ومصالحهم الشخصية متجاهلين بذلك أهم منبع من منابع المعرفة وهي المكتبة وبالتالي يحققون أهداف مراكز الابحاث العلمية بغض النظر عن أهداف المكتبة المتخصصة والتي من المفروض هي جزء من الأهداف العامة لمراكز الابحاث العلمية المدروسة. أو في بعض الاحيان يكون غموض الهدف أي عدم وضوح الهدف لدى الموظفين يؤدي في نهاية المطاف الى عدم تحقيقه. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية للبحث القائلة بأن لم تحقق مكتبات مراكز الابحاث العلمية أهدافها الاستراتيجية المنشودة.

### 3.3.2. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة

في هذا القسم، سنقوم بعرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين استراتيجية التمكين والاهداف الاستراتيجية

المجموع	الاهداف الاستراتيجية			
	نعم	لا		
405	188	217	ت	لا
% 100	% 46,4	% 53,6	%	
891	448	443	ت	نعم
% 100	% 50,3	% 49,7	%	
1296	636	660	ت	المجموع
% 100	% 49,1	% 50,9	%	
مستوى الدلالة $\alpha$ -level		قيمة الدلالة p-value	درجة الحرية	كاف مربع
05,0		1980,	1	1,661
مستوى الدلالة $\alpha$ -level		قيمة الدلالة p-value	درجة الحرية	قيمة فاي $\chi^2$
05,0		1980,	2	0360,

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج الجدول أن 50,9% من أفراد عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية خاصة 53,6% ممن

يعتقدون بعدم وجود استراتيجية التمكين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، كما نجد 49,1% منهم يتفقون على وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ومنهم 50,3% يتفقون على وجود استراتيجية التمكين في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع  $1,661X^2 =$  وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة دلالة  $p=0,198$  لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي  $\emptyset=0.036$  وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة دلالة  $p=0,198$  لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكننا القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية. ويغزو الباحثان سبب ظهور هذه النتائج الى عدم وجود التحفيز المادي والمعنوي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بحيث أن التحفيز المادي والمعنوي يحقق للموظفين أهدافهم الخاصة والتي ستزيد من دفعهم نحو تحقيق غايات وأهداف مكتبات مراكز الأبحاث العلمية هذا ما أشار اليه (Fernandez & Moldogazeiv, 2013) ان للاستفادة من التمكين بشكل فعال يجب تدعيمه بتقديم الحوافز والمكافآت للموظفين المبدعين، من خلال مقارنة الاداء بالأهداف المحققة وربطها بالأهداف المتوقعة. أو قلة توفر الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بعض المكتبات المتخصصة أما في بعض المكتبات المتخصصة الأخرى المدروسة فنجد أن هنالك وفرة او ما يسمى بالاستقرار فعدم تساوي حجم العمالة أو الموظفين يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية كذلك عدم مرونة الأهداف الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية المتسارعة وعدم قابليتها للتعديل وعدم وضوح المسؤوليات في مختلف المستويات الإدارية في مراكز الأبحاث العلمية. هذا ما جعل من نتائج هذه الدراسة لا تتفق مع بعض الدراسات الأخرى كدراسة (صالح والمبيضين، 2009) التي أكدت أنه كلما زادت ممارسة استراتيجية التمكين زاد تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (النوفل، 2010) التي أكدت على أهمية تمكين الموارد البشرية وأثرها الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت. دراسة (نسمان، 2011) حيث أكدت نتائجها على أهمية التفويض ومنح الصلاحيات للعاملين لتزيد قدرتهم على التكيف مع مشكلات العمل وبالتالي تزداد إنتاجيتهم كما نرجع عدم وجود علاقة بين هذين المتغيرين الى ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على الموظفين أفقدتهم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أو تمسك بعض المسؤولين بالمفاهيم القديمة للإدارة ولم يجربوا المفاهيم الجديدة كالأهداف الاستراتيجية وهذا ما تؤكد دراسة (الغالبى والزبيدي، 2020) على أن عدم إلمام المستويات الإدارية العليا في المنشأة بأساليب وطرق

الحسين ياسمينه ومحمد عبد الهادي - دور استراتيجيه تمكين الموارد البشرية في تحقيق..

الإدارة الحديثة وخاصة فيما يتعلق باستراتيجية المنشأة وتقسيمات أهدافها. أو لعدم وضوح هذه الأهداف وبقائها حبر على ورق فقط وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة للبحث القائلة بأن لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكتبة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية.

#### 4.3.2. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة

##### 1.4.3.2. الفرق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغير الجنس

ي هذا القسم، سنقوم بتقديم وتحليل الفروق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (11): يوضح الفرق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

حسب متغير الجنس

المجموع	الأهداف الاستراتيجية				
	نعم	لا			
126	60	66	ت	ذكر	الجنس
% 100,0	% 47,6	% 52,4	%		
306	152	154	ت	أنثى	
% 100,0	% 49,7	% 50,3	%		
432	212	220	ت	المجموع	
% 100,0	% 49,1	% 50,9	%		
α-level	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة p-value	درجة الحرية	كاف مربع	
05,0	6980,	2	1510,		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج الجدول أن 50,9 % من أفراد عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية خاصة 52,4 % هم ذكور، كما

نجد 49,1% منهم يتفوقون على وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية ومنهن 49,7% إناث، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع  $1510X^2 =$  وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة دلالة  $p=6980$ ، لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وعليه يمكننا القول أنه لا توجد فروق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية حسب متغير الجنس. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن كلا الجنسين يقومان بنفس المهام ويشغلان نفس المناصب لديهم نفس الامكانيات والقدرات يعملان في مناخ تنظيمي واحد، ويمارسون أنشطة متشابهة إلى حد كبير وليس هناك فرق في التعامل مع جهودهم، على عكس دراسة (نسمان، 2011) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في استجابة أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور وتأسيساً على ما سبق يمكن رفض الفرضية الرابعة للبحث القائلة بأن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تحقق الأهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية تعزي الى متغير الجنس

#### 2.4.3.2. الفرق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغير الوضعية المهنية

في هذا القسم، سنتناول الفرق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وذلك حسب متغير الوضعية المهنية. الجدول رقم (12): يوضح الفرق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية حسب متغير الوضعية المهنية

المجموع	الأهداف الاستراتيجية			الوضعية المهنية
	نعم	لا	ت	
387	182	205	ت	مرسم
% 100,0	% 47,0	% 53,0	%	
45	30	15	ت	غير مرسم
% 100,0	% 66,7	% 33,3	%	
432	212	220	ت	المجموع
% 100,0	% 49,1	% 50,9	%	
α-level		قيمة الدلالة p-value	درجة الحرية	كاف مربع
05,0		0130,	2	6,221

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج الجدول أن 50,9% من أفراد عينة الدراسة يتفوقون على عدم وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية خاصة 53,0% وهم من المرسمين، كما نجد 49,1% منهم يتفوقون على وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية خاصة 66,7% وهم غير مرسمين، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع  $X^2 = 6,221$  وهي قيمة دالة إحصائياً بقيمة دلالة  $p=0130$ ، لأنها أصغر من قيمة مستوى

الحسين ياسمينة ومحمد عبد الهادي - دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق..

الدلالة 0.05، وعليه يمكننا القول أنه توجد فروق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير الوضعية المهنية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الفئة المرسمة تطمح الى تحقيق المزيد من النجاحات لها وللمكتبة المتخصصة، وأن تحقيق الاهداف نابع من إدراكها وهي فئة مساهمة في تلبية متطلبات العمل ترغب في زيادة كفاءتها وخبرتها اما الفئة الغير مرسمة فهما الوحيد الترسيم والحصول على المنصب، ولا تولي أهمية لتحقيق الاهداف إلا بعد ترسيمها ربما. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الرابعة للبحث القائلة بأن توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تحقق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية تعزي الى متغير الوضعية المهنية.

### 3.4.3.2. الفرق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية حسب متغير الفئة العمرية

في هذا القسم، سنقوم بدراسة الفروق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، مع مراعاة متغير الفئة العمرية. من خلال استكشاف هذه التباينات، نهدف إلى فهم أفضل لتأثير توزيع الأعمار على فعالية تنفيذ استراتيجيات المكتبة وتحديد التدابير المحتملة لتحسين الأداء والنتائج في هذا السياق الخاص.

الجدول رقم (13): يوضح الفرق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير الفئة العمرية

المجموع	الاهداف الاستراتيجية			
	نعم	لا	ت	أقل من 25
9	5	4	ت	أقل من 25
100,0 %	55,6 %	44,4 %	%	
144	77	67	ت	25-35
100,0 %	53,5 %	46,5 %	%	
117	45	72	ت	36-45
100,0 %	38,5 %	61,5 %	%	
135	69	66	ت	46-55
100,0 %	51,1 %	48,9 %	%	
27	16	11	ت	56 فأكثر
100,0 %	59,3 %	40,7 %	%	
432	212	220	ت	المجموع
100,0 %	49,1 %	50,9 %	%	
مستوى الدلالة α-level		قيمة الدلالة p-value	درجة الحرية	كاف مربع
05,0		0960,	5	7,883

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر من نتائج الجدول أن 50,9% من أفراد عينة الدراسة يتفوقون على عدم وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية خاصة (61,5%) وهم من الفئة العمرية 36-45، كما نجد 49,1% منهم يتفوقون على وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية خاصة 59,6% وهم من الفئة العمرية 56 فأكثر، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع  $X^2 = 7,883$  وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة دلالة  $p = 0,0960$  لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وعليه يمكننا القول أنه لا توجد فروق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية حسب متغير الفئة العمرية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع الموظفين بمختلف أعمارهم يسعون نحو تحقيق أهداف المكتبات المتخصصة ومراكز الأبحاث العلمية بغض النظر عن فئاتهم العمرية فكل موظف شاب حالياً يصبح مستقبلاً شخص كبير في السن على أبواب التقاعد اكتسب خبرة وولاء والتزام لمكتبته ولعمله وتأسيساً على ما سبق يمكن رفض الفرضية الرابعة للبحث القائلة بأن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تحقق الأهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الأبحاث العلمية تعزي إلى متغير الفئة العمرية

#### 4.4.3.2. الفرق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي

في هذا القسم، سندرس الفروق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، مع الأخذ بعين الاعتبار متغير المؤهل العلمي. سنسعى من خلال هذا التحليل إلى فهم كيفية تأثير المؤهل العلمي للموظفين على القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكتبات، وكذلك تحديد العوامل التي قد تسهم في تحسين الأداء والنتائج في هذا السياق.

الجدول رقم (14): يوضح الفرق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المجموع		
	نعم	لا	
تقني	19	17	ت
	52,8%	47,2%	%
تقني سامي	42	21	ت
	66,7%	33,3%	%
ليسائس	76	86	ت
	46,9%	53,1%	%

المؤهل العلم	المجموع		
	نعم	لا	
ماستر	56	61	ت
	% 47,9	% 52,1	%
ماجستير	1	8	ت
	% 11,1	% 88,9	%
مهندس دول	14	22	ت
	% 38,9	% 61,1	%
دكتوراه	4	5	ت
	% 44,4	% 55,6	%
المجموع	212	220	ت
	% 49,1	% 50,9	%
اف مربع	مستوى الدلالة $\alpha$ -level	قيمة الدلالة p-value	درجة الحرية
5,132	05,0	0190,	8

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر من نتائج الجدول أن 50,9% من أفراد عينة الدراسة يتفوقون على عدم وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية خاصة 88,9% ممن لديهم مؤهل علي ماجستير، كما نجد 49,1% منهم يتفوقون على وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية خاصة 66,7% ممن لديهم مؤهل علي تقني سامي، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع  $X^2 = 15,132$  وهي قيمة دالة إحصائيا بقيمة دلالة  $p = 0,05$  لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وعليه يمكننا القول أنه توجد فروق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعتمد بالدرجة الأولى على المؤهل العلمي لأن التحصيل العلمي يختلف من مستوى لآخر فالذي لديه ليسانس يملك معلومات معتبرة أما الذي يملك ماجستير او دكتوراه فلديه تحصيل علي اضافي لأنه يقوم بعدة ابحاث في الميدان وهذا يساعده في تطبيق الأنشطة والمهام الموكلة له بكل مرونة واتقان، فعندما يؤدي كل موظف مهامه بالشكل المطلوب فإن ذلك يساهم في تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. على عكس دراسة (نسمان، 2011) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي



وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الرابعة للبحث القائلة بأن توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تحقق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية تعزي الى متغير المؤهل العلمي

#### 2.3.4.5 الفرق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية حسب متغير التخصص الدراسي

في هذا القسم، سنتناول دراسة الفروق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية، وذلك بالنظر إلى متغير التخصص الدراسي. يهدف هذا التحليل إلى فهم تأثير التخصص الدراسي للعاملين في المكتبات على قدرتهم على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتعرف على العوامل المؤثرة في تحسين الأداء والنتائج في هذا السياق الخاص.

الجدول رقم (15): يوضح الفرق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير التخصص الدراسي

المجموع	الاهداف الاستراتيجية				
	نعم	لا			
207	103	104	ت	تخصص علم	التخصص الدراسي
% 100,0	% 49,8	% 50,2	%	المكتبات	
225	109	116	ت	تخصص آخر	المجموع
% 100,0	% 48,4	% 51,6	%		
432	212	220	ت		
% 100,0	% 49,1	% 50,9	%		
α-level		قيمة الدلالة p-value	درجة الحرية	كاف مربع	
05,0		7850,	2	0740,	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر من نتائج الجدول أن 50,9% من أفراد عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية خاصة 50,2% ممن هم متخصصين في علم المكتبات والمعلومات، كما نجد 49,1% منهم يتفقون على وجود الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية خاصة 48,4% ممن لديهم تخصص دراسي آخر، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع  $0740X^2 =$  وهي قيمة غير دالة إحصائيا بقيمة دلالة  $p = 7850$  لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وعليه يمكننا القول أنه لا توجد فروق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير التخصص الدراسي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع الموظفين بمختلف تخصصاتهم يسعون نحو تحقيق أهداف المكتبات المتخصصة

الحسين ياسمينة ومحمد عبد الهادي - دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق..

ومراكز الابحاث العلمية بغض النظر عن تخصصاتهم فكلُّ يؤدي دوره ويقوم بواجباته لإحداث التكامل في الأنشطة وصولاً لغاياتها وأهدافها. وتأسيساً على ما سبق يمكن رفض الفرضية الرابعة للبحث القائلة بأن توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تحقق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية تعزي الى متغير التخصص الدراسي.

## خاتمة

يتضح لنا مما تم عرضه عن استراتيجية التمكين أنها ليست مجرد فكرة نظرية طموحة أو مصطلح عابر بل مضمونها جوهريا يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين المستمر، المتمثلة في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المكتبات المتخصصة. كما تساهم في رفع العبء الكبير الملقى على عاتق المسؤولين مما يسمح لهم الحصول على الوقت الكافي لبعض الاستقلالية، والمطلوب للتفكير، والتدبر في القضايا الجوهرية، والمهمة ذات التأثير الكبير على مستقبل مكتبات مراكز الابحاث العلمية ومكانتها. ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحثان من خلال التحليل الوصفي إلى النتائج الآتية :

تطبق مكتبات مراكز الابحاث العلمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمستوى جيد.

- لم تحقق مكتبات مراكز الابحاث العلمية أهدافها الاستراتيجية المنشودة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية.
- لا توجد فروق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير الجنس.
- توجد فروق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير الوضعية المهنية.
- لا توجد فروق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير الفئة العمرية.
- توجد فروق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير المؤهل العلمي
- لا توجد فروق في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية حسب متغير التخصص الدراسي.

نتائج اختلاف آراء المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية كانت كالتالي: لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية مهما اختلفت متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، الوضعية المهنية، الفئة العمرية، التخصص الدراسي، المؤهل العلمي)

أما التوصيات التي يوصي بها الباحثان فهي تتمثل فيما يلي:

- ضرورة تركيز مكنتات مراكز الابحاث العلمية على سياسة تمكين الموظفين وجعلها أحد أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق التوازن بين أهدافها، وأهداف الموظفين لديها.
- التوسع في تمكين الموظفين لرسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم بدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويحفزهم لأداء العمل بأكثر فعالية.
- ضرورة اهتمام مراكز الابحاث العلمية بالمكنتات المتخصصة واعطاء مكانة عالية.
- الامتثال لبعض النماذج الأجنبية أو العربية لتمكين الموظفين ولتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- تعزيز استثمار التكنولوجيا الحديثة لتمكين الموظفين ولتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- نشر ثقافة ومفهوم استراتيجية التمكين وخلق بيئة عمل تساهم في ممارسته.
- تشجيع الموظفين على تحمل مسؤوليات أكبر والعمل على زيادة الثقة في أنفسهم كذلك والثقة بينهم وبين الإدارة.
- زيادة مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمكنتات المتخصصة من خلال فرض أنفسهم وابداء رأيهم والتدخل الايجابي في كل صغيرة وكبيرة تساهم في تحقيق هذه الاهداف
- إدراك مكنتات مراكز الابحاث العلمية لأهمية، وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية، والعمل على تفعيلها، وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق، والتميز والنجاح.

### قائمة المراجع

- أبو بكر بوسالم. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك المدرية الجهوية بحاسي الرمل. أطروحة دكتوراه، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- احمد مصطفى سيد. (2005). الإدارة الإستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي. القاهرة: الناشر المؤلف.

الحسين ياسمينة ومحمد عبد الهادي - دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق..

إحمد صادق محمد الرقب. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر قسم إدارة الأعمال، فلسطين.  
أحمد علي صالح، ومحمد ذيب المبيضين. (2009). ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.  
بدر احمد. (1998). مقدمة المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات: دراسات في ادارة وتنظيم خدمات المعلومات. الاسكندرية: المكتبة الاكاديمية.

بدر النوفل. (2010). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.  
ربيع مصطفى عليان، وامين النجداوي. (1999). مقدمه في علم المكتبات والمعلومات (الإصدار 1). عمان: دار الفكر.

زياد الجرجاوي. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. فلسطين: أبناء الجراح.  
سالم شوقي. (1996). نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية. الإسكندرية: مركز الإسكندرية.  
سمية الزاجي. (2006). المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجاً. مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

ظاهر الغالي، ووائل ادريس. (2009). الإدارة الاستراتيجية: منظر منهجي متكامل (الإصدار 2). عمان: داروائل للنشر.

ظاهر محسن منصور الغالي، وعبد العظيم جبار الزيايدي. (2020). «أهداف المنظمة دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية منشأة أور للصناعات الهندسية». البلقاء للبحوث والدراسات، 9.

عبد السلام ابو قحف. (2001). السلوك التنظيمي. لبنان: الدار الجامعية للطباعة والنشر..  
عمر أحمد عثمان المقلي. (2002). الإدارة الاستراتيجية. الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة.

ماهر نسمان. (2011). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، فلسطين.

موسى اللوزي. (2007). إجراءات وتنظيم العمل (الإصدار 2). عمان: داروائل للنشر والتوزيع.  
مؤيد يوسف الساعدي. (2006). «قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين». المجلة العراقية للعلوم الإدارية(11)،

هجيره بودرهم. (2013). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين\_ دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

- Edwards, J. L., Green, K., & Lyons, C. (1998). « Personal empowerment, efficacy and environmental characteristics ». *Journal of Educational Administration*.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). « Using Empowerment To Encourage Innovative Behavior In Public Sector ». *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Mckenna, E. F. (1980). *encyclopedia of library and informations science* (Vol. 28).
- Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). « The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District ». *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1).
- R Weiss. (1969). *A Structural Function Approach to Organization*. England : Penguin Books.

### مستخلص

هدفت هذه الدراسة الى كشف العلاقة بين استراتيجيات التمكين وتحقيق الاهداف الاستراتيجية، من وجهة نظر الموارد البشرية في المكتبات المتخصصة، التابعة لمراكز الابحاث العلمية الجزائرية. ولتحقيق الهدف صمم الباحثان استبانة مكونة من 14 فقرة لجمع بيانات الجانب الميداني، وبلغ حجم العينة 48 فردا، وأوضحت نتائج التحليل الوصفي على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مكتبات مراكز الابحاث العلمية. وبناء على ذلك قدم الباحثان عدد من المقترحات اهمها، ضرورة تركيز مكتبات مراكز الابحاث العلمية على سياسة التمكين وجعلها أحد أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق التوازن بين أهدافها، وأهداف الموظفين لديها. وزيادة مشاركة الموظفين في صياغة هذه الأهداف الاستراتيجية، من خلال فرض أنفسهم وابداء رأيهم والتدخل الايجابي في كل صغيرة وكبيرة للمساهمة في تحقيقها

### كلمات مفتاحية

استراتيجية التمكين، الموارد البشرية، الاهداف الاستراتيجية، المكتبات المتخصصة

### Résumé

Cette étude visait à révéler la relation entre la stratégie d'autonomisation et l'atteinte des objectifs stratégiques, du point de vue des ressources humaines, dans les bibliothèques spécialisées affiliées aux centres de recherche scientifique algériens. Pour atteindre cet objectif, les chercheurs ont conçu un questionnaire composé de 14 items pour collecter des données sur le terrain. La taille de l'échantillon était de 48 individus, et les résultats de l'analyse descriptive ont montré qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la stratégie d'autonomisation et la réalisation des objectifs stratégiques dans les bibliothèques des centres de recherche scientifique. En conséquence, les chercheurs

ont présenté un certain nombre de propositions, dont la plus importante est la nécessité de concentrer les bibliothèques des centres de recherche scientifique sur la politique d'autonomisation et d'en faire l'une des stratégies les plus importantes qui les aident à atteindre un équilibre entre leurs objectifs et ceux de leurs employés. Et accroître la participation des salariés à la formulation de ces objectifs stratégiques, en s'imposant et en exprimant leur opinion et leur intervention positive auprès de chaque petit et grand pour contribuer à leur réalisation.

---

## Mots-clés

---

Stratégie d'autonomisation, ressources humaines, objectifs stratégiques, bibliothèques spécialisées

## Abstract

This study aimed to reveal the relationship between the empowerment strategy and achieving strategic goals from the perspective of human resources in specialized libraries affiliated with Algerian scientific research centers. To achieve this goal, the researchers designed a fourteen-item questionnaire to collect field data. The sample size was 48 individuals, and the descriptive analysis results showed no statistically significant relationship between the empowerment strategy and the achievement of strategic goals in the libraries of scientific research centres. Consequently, the researchers presented several proposals, the most important of which is the need to focus the libraries of scientific research centers on the empowerment policy and make it one of the most important strategies that help them balance their goals with those of their employees. They also aim to increase the participation of employees in formulating these strategic goals by encouraging them to express their opinions and intervene positively at every level, small and large, to contribute to their achievement.

### Keywords

Empowerment strategy, human resources, strategic goals, specialized libraries