

اقتصاديات إدارة الكوادر البشرية وتنمية قدراتها في المكتبات الأكاديمية

د. طارق محرم

مدير مكتبة الجامعة البريطانية في مصر

tmehrem@bue.edu.eg

المستخلص

تناقص الميزانيات يعد من أهم التحديات التي تواجه المكتبات الأكاديمية، خاصة وأن الإفلا قد أوضحت في اجتماعها السنوي في عام 2018 أن التخوف من التمويل والاستثمار كان هو التحدي الأول للمكتبات في العالم أجمع، لذا فقد وجب على هذه المكتبات العمل واكتشاف وتطبيق الأساليب التي يمكن اتباعها لمعالجة نقص التمويل مع الاحتفاظ بمستوى الخدمات وكفاءة العاملين. ويقترح هذا البحث بعض الحلول للتطوير المهني للكوادر البشرية بالمكتبات الأكاديمية بشكل اقتصادي كجزء من التوفير في الميزانية، كما يستعرض احتياجات الموظف كي يشعر بالاستقرار في مكان عمله ويبذل فيه، وكيف يمكن الاستثمار فيه وأهمية ذلك في رضائه الوظيفي باعتبار أن الموظف يمثل الثروة الحقيقية ومن أهم الدعائم الرئيسية التي تقوم عليها المكتبات والحفاظ عليه سوف يوفر الكثير من الأموال التي من الممكن أن تستنزف إذا ما قرر الموظف ترك مكان عمله بعد أن قام بالتدريب واكتسب الخبرة التي تجعله يؤدي عمله بكفاءة وإبداع. ويقترح الباحث بعض المواقع والبرامج المجانية التي يمكن أن تفيد أخصائي المكتبات وتزيد من مهاراتهم الفنية مثل الفهرسة وتنمية المجموعات وإدارة بيانات البحث والمراجع والخدمات العامة. ولابد هنا الوضع في الاعتبار أن التطوير المهني يقع في جزء كبير منه لرغبة الموظف ذاته في أن يطور نفسه بنفسه عن طريق البحث الدائم عما يمكن أن يفيد ويفيد مكتبته.

الكلمات الدالة: المكتبات الأكاديمية - مصر - الكوادر البشرية - التنمية البشرية.

تمهيد

يعد الموظفون وإدارتهم المحرك الأساسي لتشغيل المكتبات أيا كان نوعها، وهم القادرون على إنجاح أو إفشال أي مكتبة أو أي مؤسسة بشكل عام، ويرى الباحث أن الموظفين هم العامل الأكثر تأثيرا في منظومة المكتبة ومحركها الأساسي، لذا فإن وجود موظفين أكفاء والاستثمار فيهم حتى يمكنهم القيام بعدة وظائف في نفس الوقت سوف يوفر في عدد الموظفين المطلوبين لأداء العمل.

وإذا تحدثنا عن المكتبات الجامعية الخاصة، فإن وجود إدارة واعية وموظفين على قدر عال من المهنية والكفاءة قادر على جعل المكتبة مثل الدورة الدموية للجامعة عن طريق خلق خدمات جديدة فعالة ومختلفة تفيد الطلاب والباحثين، كما أنهم من الممكن أن يقوموا بإتاحة الكثير من المصادر التعليمية والبرامج مفتوحة المصدر التي قد تكلف الكثير إذا لم يكن هناك الموظفين الأكفاء الذين يعلمون كيف وأين يبحثون ولديهم المهارات اللازمة للتعامل مع البرامج المختلفة. هذه المهنية والكفاءة لن تأتي بدون وجود أساس وقابلية وشخصية وقدرة على التعلم لدى الموظفين تجعلهم قادرين على ذلك. والقدرة والرغبة في التعلم أساسية لمواكبة التطور المهني وجعل المكتبة في مصاف المكتبات في الدول المتقدمة، وليس شرطا تخصيص ميزانية مكلفة كي يكون هناك تطورا مهنيا، فمن لديه الشغف والرغبة في تطوير نفسه يستطيع عمل ذلك إما بالقراءات المتعددة في التخصص، أو بالتدريب من خلال المواقع المجانية الكثيرة على الشبكة العنكبوتية. والموظفون الجيدون هم الذين يخلقون سمعة جيدة للمكتبة، ومن ثم ستكون نقطة من نقاط القوة للجامعة. وكي نحصل على موظفين بهذه النوعية والكفاءة والشغف، يجب انتقائهم بشكل جيد ومن ثم الاستثمار فيهم عن طريق تطويرهم بشكل دائم ودعمهم معنويا للحفاظ عليهم.

وقد كان هناك منذ العقد الأخير ضغوطا متواصلة على المكتبات للحفاظ أو التقليل من مصاريف تشغيلها وفي نفس الوقت زيادة كم وجودة الخدمات المقدمة والتي من خلال دعمها لمتطلبات المعلومات والأبحاث والتعليم تعطي قيمة لدى المستفيدين (Stewart, 2014).

مشكلة الدراسة

تناقص الميزانيات يعد من أهم التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية سواء في مصر أو العالم أجمع، لذا فقد وجب على هذه المكتبات العمل واكتشاف وتطبيق الأساليب التي يمكن اتباعها لمعالجة نقص التمويل مع الاحتفاظ بمستوى الخدمات وكفاءة العاملين.

أهمية وأهداف الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تسلط الضوء على طرق تطوير الموظفين في المكتبات الجامعية دون مصاريف باهظة، وهي تهدف إلى تحديد أهم المواقع المجانية التي تقدم خدمات التدريب للموظفين، كما تهدف إلى الوصول إلى أفضل الطرق للحفاظ على الموظفين والاستثمار بهم.

منهج الدراسة

اتباع الباحث المنهج الوصفي الميداني في مراجعته لأدبيات الموضوع والتعرف على المواقع المجانية التي تقدم هذه الخدمات التدريبية.

أولاً: المرتبات والرضا الوظيفي

لا شك في أن استمرار الموظف في عمله بالمكتبة (خاصة الموظف الجيد والمجتهد) هو إضافة للمكان وضمان للتطوير المستمر والجودة خاصة إذا كان هذا الموظف قد تم الاستثمار فيه وتلقى تدريبات عديدة وحضر ورش عمل ومؤتمرات، وبالتالي فإن الحرص على وجود حالة من الرضا لهذا النوع من الموظفين هو في الواقع يعد توفيراً للكثير من الأموال التي من الممكن صرفها في حالة أحس الموظف بعدم الرضا في المكان أو أحس بعدم انتمائه لهذا العمل ويبحث عن عمل آخر. والرضا الوظيفي ليس بالضرورة أن يكون مرتبطاً بالأموال (وإن كان هو عنصر مهم في ذلك) بل يمكن أن يكون الرضا من الناحية المعنوية، وهذا يرجع بجانب كبير منه إلى مدير المكتبة ومدى قربه للموظفين ومحاولته مساعدتهم حتى وإن لم تنجح مساعيه في المساعدة، ولكن إحساس الموظف بهذه المحاولة سوف يكون له أثراً إيجابياً كبيراً في انتمائه للمكان.

وكانت هناك دراسة بحثية تمت في أستونيا وجدت أنه نتيجة لانضمامهم للاتحاد الأوروبي في 2004 فإن اقتصادهم لم يسر بشكل جيد وخاصة بعد الأزمة الاقتصادية التي ضربت العالم

عام 2009، فاضطرت إلى تخفيض عدد مكاتبها من 1106 في عام 2006 لتصبح 1005 في 2011، كما قل عدد أخصائي المكتبات ليصبح 2592 أخصائيا في عام 2011 بعد أن كان 2886 في عام 2006. وبالتالي فقد شعر كثير من الأخصائيين أن عملهم لم يعد آمنا كما كانوا يتخيلون مما خلق جوا من عدم الطمأنينة، وفي نفس الوقت فقد كان على مديري المكتبات أن يخلقوا جوا إيجابيا تحفيزيا منتجا على الرغم من تقليص الميزانيات وعدم وضع أخصائي المكتبات تحت الكادر الأكاديمي مثل ما يتم العمل به في الولايات المتحدة وكندا (Kont & Janston, 2014).

وقد أظهرت نتائج دراسات كثيرة على الموظفين، خاصة في الدول النامية، أن وجود راتب جيد ومنتظم هو شيء هام من أجل معيشة نفي الاحتياجات الأساسية والشعور بالأمان، كما بينت دراسة أخرى تمت في المكتبات الأكاديمية في غانا عام 2003 أن 90.4% من الموظفين أظهروا عدم رضا كامل تجاه المرتبات التي يحصلون عليها مقارنة ب 9.6% أظهروا رضا تاما، وبالتالي أصبح هناك نسبة كبيرة منهم يتركون العمل في المكتبات في غانا (Senyah as cited in Kont & Jantson, 2014).

- وبينما الدراسة السابقة ترى أن النقود هي العامل الأهم في تحفيز الموظفين، توجد دراسة أخرى ترى عوامل أخرى محفزة اعتمادا على نظرية Maslow (as cited in Alajmi & Alsousi, 2018) وهي التحفيز اعتمادا على احتياجات الموظفين التي تنقسم إلى خمسة احتياجات، هي:
1. الاحتياجات الفسيولوجية: وهي الاحتياجات الأساسية للأفراد مثل الهواء النظيف، بيئة عمل مناسبة، إضاءة مناسبة، مكتب مريح، درجة حرارة مناسبة، وجود طعام جيد وماء للشرب.
 2. الاحتياجات الأمنية: أي شعور الفرد بالأمان سواء في مكتبه أو مرتبه أو تأمينه الصحي أو معاشه.
 3. الاحتياجات الاجتماعية: وهي الشعور بالانتماء للمكان والحب والصدقة.
 4. تقدير الذات: أي أن كل فرد بحاجة للشعور بالاستقرار والقوة والإنجاز والثقة والاستقلال والسمعة الطيبة وتقدير واهتمام الآخرين له.
 5. التحقق: أي إشباع الرغبة في الإحساس بالذات.

وبناء على هذه الاحتياجات الخمسة فقد تم عمل استبيان لقياس مدى التحفيز وتحقيق الاحتياجات الأساسية لموظفي مكتبة جامعة الكويت، وقد اتضح أن رضا أخصائي المكتبات نابع من مدى احتياجهم للشعور بالتحقق والإشباع الذاتي وإحساسهم بأنهم يستطيعون أن يكونوا ما يريدون (Alajmi & Alsousi, 2018).

وفي دراسة أخرى عن الأسباب التي تجعل أي أخصائي مكتبات يظل بالعمل أو يتركه أو حتى يغيره، جاءت الأسباب كالتالي:

- المرتب والمزايا الأخرى
- مسئوليات المنصب
- فرص التطوير المهني
- فرص الترقى
- جودة الحياة العملية
- العلاقة مع الزملاء والمدير
- بيئة العمل
- سمعة المكتبة (Luzius & Ard, 2006)

ومن هنا، ومن خبرة الباحث في التعامل مع الموظفين على مدار خمسة وثلاثين عاما في المكتبات، فإنه لا يمكن إنكار عامل المرتب الجيد في أن يكون سببا في استقرار الموظف في عمله إلا أن الجزء الخاص بالاحتياجات الأخرى للموظفين قد يتساوى مع عامل المرتب، حيث أن الباحث قد وجد عدة أمثلة أثناء سنوات عمله في بقاء موظفين في المكتبة التي يعملون بها برغم حصولهم على فرصة لمرتب أعلى في مكان آخر، حيث أن استقرارهم النفسي والتناغم مع الموظفين الآخرين ومع مديرهم (بجانب وجود مرتب معقول) مع عدم إحساسهم بالخوف من المجهول، قد رجح جانب بقائهم في نفس المكان، وفي نفس الوقت قد يقبل الموظف عرضا أقل في مكان آخر إذا كان مستاء من عمله الحالي لعدم تقديره معنويا أو بسبب مناخ العمل العام.

والدعم المعنوي قد يتخذ عدة أشكال منها أن يتم شكره أمام جميع الموظفين لإنجاز تم، أو شكره من خلال الرسائل الإلكترونية على أن تكون ظاهرة للجميع، ومنها أن يتم تشجيع

الموظفين على أخذ البرامج التدريبية والدراسات العليا، أو إبلاغ الموظف شخصيا بأنه قد قام بعمل رائع، أو تمسك المدير بالموظف في حالة رغبته في ترك الوظيفة لأخرى، ومن الممكن أن تكون حفلات الموظف المثالي التي يتم فيها اختيار أفضل موظف خلال الشهر أو السنة داعما جيدا معنويا وماديا، كما أن خلق جو من الألفة والصدقة بين فريق العمل يعطي انطبعا بالراحة النفسية لدى الموظف ويحبه في المجيء يوميا حيث يعلم أنه سيعمل في جو مريح بعيد عن المشاحنات. ومن المهم أن يقوم المدير بمحاولة حل مشاكل الموظفين لديه، خاصة لدى الإدارات الأخرى، حتى وإن لم تحل، ولكن إحساس الموظف بأن المدير يقف في صفه يعطيه انطبعا إيجابيا. أيضا من المهم أن يستمع المدير جيدا إلى موظفيه سواء في شكواهم أو مقترحاتهم، فكثير من الحلول الجيدة قد تأتي من جلسات العصف الذهني بين المدير والموظفين. من الممكن أيضا عمل حفلات أعياد ميلاد مجمعة خاصة في أجازة نصف العام أو في الصيف.

الاستثمار في قيمة الموظف

إن المعدل السريع لدورة موظف ما منذ عمله وحتى استقالته هو مؤشر على وجود خلل ما في المنظومة وبالتالي الخسارة المادية للمؤسسة أو المكتبة. فالموظف الذي يحصل على الخبرة في مكان ما هو قيمة مالية وأساس من أسس المكتبة، وبالتالي الحفاظ عليه يمكن اعتباره حفاظا على أصل من الأصول. ومن الممكن لتجنب ذلك، بالإضافة إلى ما سبق، محاولة استثمار الموظف كي يجني مكاسب مادية أو معنوية للمكتبة بجانب حصول الموظف على بعض من هذه المكاسب مما يزيد من راتبه ويشبع الإحساس بالتميز وبالتالي استمراره في مكان عمله. وقيمة الموظف يمكن أن تقاس بما يمكن أن يقدمه للمكتبة من مجهود وخدمات وتفاني في العمل وندرة في التخصص.

وتشير دراسة ل (Huynh 2017) إلى أنه يجب على مديري المكتبات أن يجدوا طرقا أخرى للحصول على أموال إضافية لزيادة مرتبات موظفيهم، مثل أن يقوم موظفي تكنولوجيا المعلومات بالمكتبة مثلا بتطوير برامج حاسب آلي لشركات أخرى للحصول على أموال إضافية وبالتالي إعالة عائلاتهم، كما يمكن أن يسمح مديري المكتبات لموظفيهم بأن يقوموا بأعمال إضافية خارج المكتبة مثل تعليم اللغات أو مهارات الحاسب الآلي.

كما يمكن أن يقوم بعض الموظفين من ذوي الخبرة بتقديم استشارات أو دورات تدريبية مقابل أو قضاء المتدربين لفترة تدريبية بالمكتبة لاكتساب بعض المهارات التي تفيدهم في عملهم. وتقوم مكتبة الجامعة البريطانية، مثلا، بعمل دورات تدريبية صيفية لطلاب المكتبات للتعرف على أحدث الخدمات التي تقدمها المكتبة، وهذه الدورات، وإن كانت مجانية حتى الآن، إلا أن جعلها بمقابل مادي هو أمر مطروح. وقد قامت المكتبة أيضا من قبل بعمل نشاط خاص بأطفال العاملين بالجامعة البريطانية في الصيف بمقابل مادي حيث قامت المكتبة بإحضار أخصائية مكتبات خاصة بالأطفال لمدة شهر كي يقضي الأطفال أوقاتهم فيما يفيدهم أثناء الأجازة الصيفية وأثناء عمل أمهاتهم في الجامعة، وكان من ضمن الأنشطة قراءة القصص ومشاهدة الفيديوهات والتمثيل في مسرحيات.

ومن ضمن أساليب الاستثمار في قيمة الموظف وبالتالي التوفير في ميزانية المكتبة، أن يعاد توزيع أعباء العمل على موظفي المكتبة فيتم دمج بعض الأقسام وتخفيض عدد موظفيها، ومن هنا تأتي أهمية التدريب الجيد للموظفين الذين يمكنهم القيام بأكثر من عمل. وفي تجربة قامت بها إحدى المكتبات الأكاديمية الصغيرة في كلية فلوريدا الجديدة بالولايات المتحدة تم إعادة تنظيم الهيكل الإداري للمكتبة لمواجهة عجز الميزانيات وذلك بدمج خدمات الإتاحة Access services والتي كانت تابعة لقسم الخدمات العامة Public services، إلى قسم الخدمات الفنية تحت مسمى الخدمات الببليوجرافية والإتاحة والميتاداتا Bibliographic, Access and Metadata services (BAMS)، بحيث يركز قسم الخدمات العامة أكثر على تقديم مهارات البحث عن المعلومات وخدمات التوعية (Doherty & Piper, 2015).

ثانيا: أهمية التطوير والتنمية المستدامة لمهارات العاملين

إن تطوير الموظفين واكتسابهم لمهارات جديدة لا يتم بين يوم وليلة، فمجرد عمل تغيير طفيف في سلوك أي موظف هو خطوة للأمام كما أنه دليل على أن الموظف لديه القابلية للاستفادة.

ولتطوير الموظفين وجهان، فمن ناحية هو تطور بالتبعية الخدمات المقدمة للمستفيدين ويجعل الموظفين على دراية بأحدث النظم والخدمات المقدمة في العالم، كما أنه يعطي للموظف ثقة في نفسه ويخلق جوا مريحا ومثمرا في العمل، ومن الناحية الأخرى فهو يخلق فرصا أكثر

للموظف في سوق العمل التي سوف تستفيد من خبرة وتدريب الموظف وبالتالي تقوم بعمل إغراءات له قد تجعله يفكر في ترك العمل لصالح الجهة الأخرى مالم يكن هناك مميزات أخرى تدفعه للاستغناء عن العرض الآخر، مثل راحته النفسية واندماجه وسط زملائه والدعم الذي تقدمه له إدارة المكتبة.

وتطوير الموظفين لا يعتمد فقط على ما توفره له المكتبة من تدريب، بل يدخل فيه بشكل أساسي تطوير الموظف لذاته وجهده للحصول على التدريب المناسب له من خلال صفحات الإنترنت أو خارج نطاق عمله، وليس ضرورياً أن يكون التدريب في مهارات العمل الفنية، بل يمكن أن يكون في المهارات الاجتماعية والسلوكية وتقوية اللغة أو تعلم لغة جديدة أو تعلم مهارات في الحاسب الآلي ولغاته، وقد أثبتت الفترة التي قضاها الكثير من الناس في عزلة صحية بسبب فيروس الكورونا في بعض شهور عام 2020 كم المواقع الإلكترونية التي تقدم تدريبات وقرارات مجانية وأصبح الوقت متاحاً لتعلم الكثير وهذا في النهاية يصب في مصلحة العمل ومصلحة الموظف. وترى (2013) Allan أن التدريب له فوائد على عدة أصعدة:

- الفائدة التي تعود على المكتبة:

- إنتاجية متزايدة
- تطوير الأداء الوظيفي
- جودة أفضل في العمل
- خدمة مستفيدين أفضل
- التقليل من معدل ترك الموظفين لأعمالهم نتيجة لرضائهم الوظيفي
- التقليل من تكاليف التوظيف نتيجة للتقليل من الاستقالات
- تحسين وضع المكتبة داخل الحرم الجامعي
- تحسين وضع المكتبة محلياً

- الفائدة التي تعود على الموظفين:

- احترافية أعلى
- تطوير مهني مستمر
- جودة أعلى

- رضا وظيفي
- سمعة جيدة
- الفائدة التي تعود على المستفيدين:
- إكتساب معلومات ومهارات جديدة
- زيادة الرضا من خدمات المعلومات
- استخدام أفضل للمعلومات
- توفير الوقت

ثالثا: التخطيط للتطوير والتنمية المستدامة للكوادر البشرية

يتطلب التخطيط لتطوير الموظفين الكثير من الوقت والعمل بالتوازي مع الخطة الاستراتيجية للمكتبة. إن الاستثمار في التطوير المهني للجميع يعطي رسالة هامة لهم مفادها أن جميع من يعمل بالمكتبة هم في نفس الفريق، وأن عمل الجميع هام ويصب في مصلحة المكتبة وفعاليتها، وأن المكتبة تحتاج إلى معرفة ومهارة الجميع للوصول إلى أعلى مستوى للمكتبة، وبالتالي فإن المكتبة سوف تستثمر في كل واحد منهم.

ويتم التطوير في عدة جوانب، مثل تعلم العمل بشكل جماعي، ومعرفة الجديد في محتوى إحدى التخصصات الأكاديمية (خاصة لأخصائي المكتبات الموضوعية المتخصصة)، أو حتى الحصول على درجة أكاديمية إضافية.

إن أخصائي المكتبات بحاجة إلى أن يكونوا على اطلاع مستمر على أحدث المستجدات في تخصصهم، وهذا يعني الاطلاع على الدوريات والكتب وحضور المؤتمرات.

ولا يتطلب التطوير بالضرورة وجود ميزانية كبيرة، فالبعض منها من الممكن أن يكون بسيطا وغير مكلف ويحدث بدون الحاجة للسفر أو دفع النقود، مثل: التوجيه والتدريب بين الزملاء بعضهم البعض أو حضور التدريبات والمؤتمرات من خلال الإنترنت.

ويوجد نوعان من التدريب: التدريب على مهارات متعلقة بالعمل مثل الفهرسة وتنمية المجموعات وإدارة البيانات، والتدريب على المهارات الشخصية مثل تنظيم الوقت والتواصل والذكاء العاطفي وتعلم اللغات وكتابة الخطابات الإلكترونية...إلخ.

إن جزءا كبيرا من ثقة الموظف في نفسه ينبع من إحساسه بأنه متطور ومطلع على أحدث الخدمات المقدمة بالخارج وعلى الجهة المقابلة فإن عدم التدريب سوف يكون له الأثر في معنويات الموظف وبالتالي في تقديمه للخدمة (Appleton, 2018).

يتم التخطيط للتدريب في أشهر الصيف عادة لئتم تضمينها في موازنة العام المقبل (إذا كانت هناك أية تكاليف لذلك)، وتتضمن عملية التخطيط ما يلي:

- معرفة احتياجات الخدمات بالمكتبة، وهذا يتطلب النظر في الآتي:
 - الخطة الاستراتيجية للمكتبة وأولوياتها
 - الخدمات التي تحتاج إلى تطوير
 - إمكانيات التدريب المتاحة من مال وموظفين وأجهزة ووقت
- معرفة احتياجات الموظفين، وهذا يتطلب النظر في التالي:
 - نتائج التقييم السنوي للموظفين والذي سيحدد مناطق التطوير المطلوبة
 - سؤال الموظفين أنفسهم عما يرونه من احتياجات تدريبية
- معرفة احتياجات المستفيدين، وهو يتضمن الآتي:
 - سؤال المستفيدين عما يحتاجونه من تدريب
 - سؤال موظفي المكتبة عما يحتاجه المستفيدين من تدريب
- الرجوع إلى آراء الطلبة والأكاديميين في الاستبيانات الخاصة بخدمات المكتبة (Allan, 2013).
- معرفة الدورات التدريبية المتوفرة في السوق سواء المحلية أو الدولية، وهو يتضمن معرفة:
 - المؤسسة التي توفر التدريب
 - قيمة الاشتراك في الدورة التدريبية
 - مكان التدريب
 - بيئة التدريب سواء على الخط المباشر أو بالحضور بشكل شخصي
 - فترة التدريب

- وقت التدريب
- إعطاؤها شهادة بالتدريب من عدمه
- معرفة المؤتمرات المهنية سواء المحلية أو الدولية
- إن حضور المؤتمرات يعطي الفرصة للوقوف على أحوال المكتبيين بشكل عام وعمل نوع من المقارنة في المكان الذي يقف فيه الموظف قياسا بغيره، كما أنها توفر فرصة ممتازة للتواصل مع الآخرين وتبادل الخبرات، وتطوير مهارات تقديم العروض ومهارات التواصل.
- تقييم الميزانية المطلوبة، وهو يتضمن:
- معرفة عدد المتدربين أو الحاضرين للمؤتمر أو الورشة التدريبية
- تكلفة المشترك الواحد ومدى إمكانية عمل خصومات في حالة الاشتراك بأكثر من فرد
- تكلفة الانتقال والسكن (في حالة الاحتياج لذلك).
- وقد أصبح شيئا أساسيا عند التخطيط لعمل موازنة أن يتم إضافة بند خاص بالمهارات والتطوير والمؤتمرات كل عام.
- مثال لبعض المهارات التي تتطلب تطويراً:
- تطوير المهارات الفنية:
- استخدام أجهزة وبرامج جديدة لعمليات المكتبة
- تنمية المجموعات
- خدمات البحث
- إجراءات إدخال البيانات الجديدة
- التدريب على ويب 2 (الشبكات الاجتماعية)
- كتابة خطابات التمويل
- تقنيات الرقمنة
- تطوير الأداء الفردي:
- إدارة الوقت
- كتابة التقارير والمخاطبات

- التحفيز الذاتي
- مهارات العرض الفعالة
- مهارات التواصل
- العمل في جماعات
- إدارة المشاريع
- خدمة العملاء
- موضوعات في الإدارة:
- التخطيط وإدارة الاجتماعات
- قيادة الفريق
- الإشراف
- إتخاذ القرار
- تقييم الأداء
- استخدام الإحصائيات
- بناء الفريق
- إعادة استخدام المساحات (Stewart, 2014)

وهناك الكثير من المهارات العامة متاحة بشكل مجاني على عدة مواقع إلكترونية مثل :

كورسيرا Coursera [/https://www.coursera.org](https://www.coursera.org)

يوداسيتي Udacity [/https://www.udacity.com](https://www.udacity.com)

إي دي إكس edX [/https://www.edx.org](https://www.edx.org)

وفي مكتبة الجامعة البريطانية يتم تحديد ميزانية خاصة بالتدريب كل عام وهي تتضمن الحضور للمؤتمرات والورش المهنية والدراسات العليا، هذا بالإضافة إلى البرامج التعليمية المجانية المتاحة على الإنترنت.

أما في بعض مكتبات الجامعات الأخرى في مصر فلا توجد ميزانية خاصة بالتدريب للموظفين ولكن يتم توفيرها حسب الاحتياج الوقتي.

رابعاً: مواقع إلكترونية مجانية لتطوير موظفي المكتبات

1. مكتبة ولاية أيداهو- إيبيل

Idaho State Library ABLE – Alternative Basic Library Education

<https://libraries.idaho.gov/continuing-education/able/>

ABLE هي اختصار ل Alternative Basic Library Education، وقد تم إنشاء المحتوى عن طريق موظفي مكتبة أيداهو وتم تمويله من خلال حركة خدمات وتكنولوجيا المكتبة الفيدرالية تحت إدارة معهد خدمات المتحف والمكتبة، وهي تقدم دورات تدريبية مجانية للمكتبيين في جميع أنحاء العالم منذ عام 1998 وتغطي جميع المهارات الأساسية لأخصائي المكتبات. وقد تم إصدار ما يزيد على 5000 شهادة بإتمام الدورة التدريبية وتم توزيعها للمشاركين في 32 دولة. هذه الدورات لا تتطلب تسجيلاً مسبقاً بل يمكن الدخول مباشرة إلى الموقع الإلكتروني للدورة التدريبية المتاحة.

ويقوم الموقع بعمل اختبار تقييمي للمتدرب، وبناء عليه يتم إصدار شهادة بتاريخ انتهاء الدورة التدريبية بعد ملئ استبيان عام بمدى الاستفادة منها. من ضمن البرامج المتوفرة: سلسلة تنمية المجموعات، سلسلة الخدمات الفنية وسلسلة الخدمات العامة.

2. ملتقى الشبكة Web junction <https://www.webjunction.org/home.html>

وهو برنامج تابع ل OCLC research أو Online Computer Library Center . يقوم هذا الملتقى ببناء المعرفة والمهارات والثقة بين موظفي المكتبات من أجل تدعيم مكتبات قوية لمجتمعات نابضة بالحياة، وهو متاح بشكل مجاني لجميع المكتبات بغض النظر عن الحجم أو النوع أو الموقع، ويطلب فقط من المتدرب أن يسجل بياناته واختيار إسم المستخدم وكلمة سر.

يقوم الملتقى بتجميع أخصائي المكتبات للمشاركة في المعلومات وتكوين شبكة من الدعم ليس على مستوى الولايات المتحدة فقط ولكن على مستوى العالم. ويوفر الملتقى أفكاراً عملية وأمثلة يمكن تقليدها أو تعديلها لتناسب مع كل مكتبة.

تشتمل البرامج التدريبية المجانية على: إدارة المجموعات، التمويل، إدارة تطوير الموظفين، شبكات التواصل الاجتماعي، المراجع، خدمات المستفيدين وغيرها.

3. كورسيرا Coursera <https://www.coursera.org/>

تقوم كورسيرا بتقديم المئات من البرامج التعليمية على الخط المباشر من جميع أنحاء العالم وكبريات الجامعات مثل جامعة جونز هوبكنز Johns Hopkins School وجامعة ييل Yale University وجامعة براون Brown University، وتقدم برامج متعددة مثل إدارة الأعمال والآداب والإنسانيات والحاسب الآلي وعلم البيانات والتطور الذاتي وتعلم اللغات وغيرها، وهي تهتم أكثر من أسندت إليهم أعمالا أخرى بجانب الأعمال المتخصصة في المكتبات وإن كان هذا لا يمنع من وجود بعض الموضوعات القليلة في المكتبات مثل: حقوق الطبع للوسائط المتعددة، وحقوق الطبع لأخصائي المكتبات والمعلمين، وتسويق المحتوى، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وإدارة البيانات وعلم البيانات.

التسجيل في كورسيرا مجاني كما توجد مئات من البرامج المجانية، ولكن توجد بعض البرامج تتكلف مبلغا بدءا من \$49. تشتمل البرامج المجانية على فيديوهات ومحاضرات وتمرين ومناقشات جماعية، ويزيد عليها في البرامج المشتراة مجموعة أكبر من الأسئلة والمشروعات بالإضافة إلى وجود شهادة معتمدة، وتتراوح مدة البرنامج ما بين 4-6 أسابيع.

4. برنامج ولاية تكساس لإدارة المكتبات الصغيرة

Texas State Small Library Management Program

<https://www.tsl.texas.gov/ld/workshops/slm/overview>

هو برنامج تعليمي مجاني مستمر منذ 20 عاما ويقدم مهارات أساسية في المكتبات والإدارة خاصة لمن لا يملكون شهادة الماجستير في المكتبات ويعملون في مكتبات صغيرة في ولاية تكساس.

من البرامج التدريبية المتاحة: خدمات المستفيدين، المنح والتمويل، إدارة المكتبة، التسويق والعلاقات العامة، المراجع، التدريس، التدريب والتكنولوجيا.

ويقدم البرنامج أيضا أربعة برامج أساسية يمكن من خلالها إعطاء شهادة حال إتمام هذه البرامج، وهي:

○ أساسيات في الإدارة والقيادة: وهو برنامج يتطلب الوجود الشخصي لمدة ثلاثة أيام وهو يقدم كل عامين.

- المراجع: وهو برنامج على الخط المباشر يقدم نظرة شاملة متضمنة: الأسئلة المرجعية، الأدوات التقنية وطرق البحث.
- تنمية المقتنيات: وهو برنامج على الخط المباشر يقوم بشرح أساسيات التقييم والاختيار والتسويق والاستبعاد للمجموعات.
- التكنولوجيا: يجب قبل البدء في هذا البرنامج الاشتراك في برنامج آخر هو You can do I.T: Basic network technology for libraries والتي تشرح المبادئ الأساسية لتكنولوجيا الشبكات في المكتبات.

5. أكاديمية إدارة بيانات البحث الإحصائي لأخصائي المكتبات

Research Data Management Librarian Academy (RDMLA).
[/https://rdmla.github.io](https://rdmla.github.io)

توفر "أكاديمية إدارة بيانات البحث لأخصائي المكتبات" وبشكل مجاني على الخط المباشر برامج تدريبية للتطوير المهني لأخصائي المكتبات والمعلومات أو لمن يعملون بشكل مكثف في بيئة بحثية.

وهي عبارة عن مجموعة من المكتبات الجامعية تدخل في عدة شراكات تضم برامج أكاديمية في المكتبات والمعلومات والمكتبات البحثية، وتضم المؤسسات المشتركة معها Harvard Medical School, Harvard Library, Boston University, Brown University بالإضافة إلى دار النشر المعروفة "Elsevier". وقد تم تطوير المنهج اعتمادا على نتائج المرحلة الأولى لاستطلاع قامت الأكاديمية بعمله لتقييم الاحتياجات. هذا ويتم استضافة الوحدات التعليمية من خلال شبكة Canvas network على الخط المباشر.

6. مكتبة الإنترنت لأخصائي المكتبات Internet library for librarians

<http://itcompany.com/inforetriever/index.htm>

يعد هذا الموقع من أهم المواقع لمصادر المعلومات لأخصائي المكتبات منذ عام 1994، فهو منصة معلومات مصممة خصيصا لأخصائي المكتبات لتحديد مصادر الإنترنت في تخصصهم، وقد تلقى هذا الموقع عدة جوائز وتم التوصية به من عدة دوريات متخصصة ومنظمات مكتبات، كما تم التوصية به من قبل مكتبة الكونجرس. وهو يوفر روابط لاكثر

من أربعة آلاف مصدر موثوق بها وتم اختيارها بعناية ومراجعتها من قبل أخصائي المكتبات، ويعد أداة هامة سواء لأخصائي المكتبات الجدد أو ذوي الخبرة.

7. تطوير المكتبات Library Developments

<https://www.tsl.texas.gov/ld/librarydevelopments/about>

وهو عبارة عن مدونة Blog يقوم بالتدوين فيها مجموعة من موظفي مكتبة وأرشيف ولاية تكساس الهدف منها التعرف على فرص التطوير المهني في المكتبات، وهي تصدر بشكل شهري وأسبوعي وتقوم بتجميع فرص التعليم المستمر من مصادر مختلفة سواء كان لأخصائي المكتبات أو الوظائف المرتبطة بالمكتبات بصفة عامة، فهي لا تكتفي بموضوعات مثل الفهرسة ومهارات التعامل مع المستفيدين مثلا ولكن تضيف إليها أبعادا أخرى أيضا مثل الموضوعات الخاصة بالإدارة والتسويق والمنح. يمكن الاشتراك في هذه المدونة مجانا عن طريق البريد الإلكتروني (Mallon, 2016).

خامسا: برامج مجانية لتطوير موظفي المكتبات

1. برامج تدريبية مجانية في إدارة بيانات البحث Research Data Management

تهتم إدارة بيانات البحث بتنظيم البيانات بدءا من إدخال البيانات إلى دورة البحث وصولا إلى بث وأرشفة النتائج القيمة. وتعد إدارة البيانات جزءا من عملية البحث وتهدف إلى جعل هذه العملية على قدر عال من الكفاءة والوصول إلى توقعات ومتطلبات الجامعة وممولي الأبحاث، فهي تهتم بكيفية إنشاء البيانات والتخطيط لاستخدامها، تنظيم وبناء وتسمية البيانات، المحافظة عليها وإتاحتها وتخزينها واسترجاعها، الوصول إلى مصادر المعلومات ومشاركتها ونشرها على نطاق واسع ومن ثم يتم الاستشهاد بها (University of Leicester, 2020)

أهم مواقع تقديم برنامج إدارة بيانات البحث مجانا على الخط المباشر

أ. كورسيرا Coursera <https://www.coursera.org/learn/data-management>

يقدم هذا البرنامج مقدمة في إدارة البيانات ومشاركتها، وبعد الإنتهاء من التدريب سيتمكن الدارس من فهم تنوع البيانات ومتطلبات إدارتها عبر دورة حياة بيانات البحث، والقدرة على التعرف على مكونات الخطط الجيدة لإدارة الأبحاث، والتعرف على أفضل الممارسات

في العمل مع البيانات متضمنة المؤسسة والتوثيق وتخزين وأمن البيانات. ويتضمن منهج الدورة الآتي:

○ مفهوم إدارة البيانات (يتضمن 9 فيديوهات بمجموع 37 دقيقة، مقالتين للقراءة وامتحانين وهو يتطلب 3 ساعات لإكماله): يقدم هذا المنهج أنواعا مختلفة من بيانات البحث من خلال مجموعة من السياقات، بالإضافة إلى مفهوم إدارة البيانات الهامة متضمنة الميئاداتا ودورة حياة البحث.

○ تخطيط إدارة البيانات (يتضمن 4 فيديوهات بمجموع 16 دقيقة، مقالة للقراءة وامتحانين وهو يتطلب 3 ساعات لإكماله): يعطي هذا المنهج فكرة عامة عن التخطيط لإدارة البيانات متضمنة مكوناتها، سياسات عدة وكالات للتمويل ومعلومات عن أدوات التخطيط.

○ العمل مع البيانات (يتضمن 15 فيديو بمجموع 56 دقيقة، 4 قرمقالات للقراءة وخمس امتحانات وهو يتطلب 4 ساعات لإكماله): يتم فيه تقديم استراتيجيات تنظيم بيانات البحث.

○ مشاركة البيانات (يتضمن 9 فيديوهات بمجموع 48 دقيقة، مقالتين للقراءة وامتحانين – يتطلب 4 ساعات لإكماله): وهو يتضمن مزايا وتحديات مشاركة بيانات البحث، وكيف يمكن حماية السرية وكيف يمكن ملكية البيانات أن تؤثر على المشاركة.

○ أرشفة البيانات (يتضمن 9 فيديوهات بمجموع 50 دقيقة، مقالتين للقراءة وامتحانين – يتطلب 4 ساعات لإكماله): وهو يتضمن الاحتياجات المطلوبة لحفظ البيانات ومفهوم النزاهة والتعرف على الأنواع المختلفة من الميئاداتا ودورها في اكتشاف البيانات وإعادة استخدامها.

ب. أكاديمية إدارة بيانات البحث الإحصائي لأخصائي المكتبات

[/https://rdmla.github.io/course](https://rdmla.github.io/course)

Research Data Management Librarian Academy (RDMLA)

يركز منهج الأكاديمية على المعلومات الأساسية والمهارات المطلوبة للتعامل بشكل فعال مع الباحثين في إدارة البيانات، وهي تتكون من ثمان وحدات تعليمية عن طريق التعلم الذاتي

على الخط المباشر، كل منها يحتوي على فيديوهات وتمارين وامتحانات ومصادر إضافية، هذه الوحدات هي:

- أساسيات إدارة بيانات البحث
- البيئة البحثية
- تسويق خدمات إدارة بيانات البحث في المكتبة
- كيفية البدء في خدمات البيانات في المكتبة
- إدارة المشروعات وتقييمها
- نظرة عامة لتحليل البيانات وأدواتها
- نظرة عامة لأدوات الترميز
- نظرة عامة لأدوات المنصة

2. برامج تدريبية مجانية في تنمية المجموعات Collection Development

هي عملية التخطيط والبناء لمجموعات مفيدة ومتوازنة في المكتبة لعدد من السنوات بناء على تقييم متواصل لاحتياجات المستفيدين من المعلومات وتحليل إحصائيات الاستخدام والتقييد الطبيعي للميزانية. وتتضمن تنمية المجموعات وضع أسس للاختيار والتخطيط للمشاركة في المصادر والاستبدال للمواد المفقودة والتالفة، هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الروتينية الخاصة بالاختيار والاستبعاد (ODLIS, n.d.).

أهم مواقع تقديم برنامج تنمية المجموعات مجاناً على الخط المباشر:

أ. مكتبة ولاية آيداهو – إيبيل

Idaho State Library ABLE – Alternative Basic Library Education

<https://libraries.idaho.gov/continuing-education/able/>

لا يتطلب الدخول في هذا الموقع تسجيلاً بل يمكن الدخول للتدريب مباشرة، وهو يعتبر من أفضل المواقع لهذا البرنامج، حيث يقدم وحدات خاصة بتنمية المجموعات منذ بدايتها ويقوم بإعطاء شهادة في نهاية كل وحدة، وهي تتضمن ما يلي:

الوحدة الأولى: مبادئ تنمية المجموعات (تتطلب ساعة لإكمالها)، ويشمل:

○ نظرة عامة

- تنمية المجموعات والحرية الفكرية
- دورة حياة تنمية المجموعات
- تقييم احتياجات المستفيدين
- الخلاصة

الوحدة الثانية: سياسة تنمية المجموعات (تتطلب 1.5 ساعة لإكمالها)، ويشمل:

- الغرض من سياسة تنمية المجموعات
- عناصر سياسة تنمية المجموعات
- كيف يمكن وضع أهداف للمجموعات
- خطوات كتابة سياسة تنمية المجموعات
- العلاقة بين سياسة تنمية المجموعات وأنشطة تنمية المجموعات

الوحدة الثالثة: بناء المجموعات (تتطلب 1.5 ساعة لإكمالها)، ويشمل:

- معايير وعمليات الاختيار
- توصيف أدوات اختيار المجموعات
- أفكار لإدارة عملية التزويد

الوحدة الرابعة: صيانة المجموعات (تتطلب ساعتين لإكمالها)، ويشمل:

- الهدف من تقييم المجموعات
- طرق تقييم المجموعات
- عملية تقييم المجموعات
- كيف يمكن استخدام معلومات تقييم المجموعات
- معايير وعملية استبعاد المجموعات
- تقييم دورة حياة تنمية المجموعات وعملياتها

الوحدة الخامسة: الترويج للمجموعات (تتطلب ساعتين لإكمالها)، ويشمل:

- أهمية إتاحة المجموعات
- أفكار وتقنيات لربط المستفيدين بالمجموعات
- العناصر الأساسية لخدمات الاستشارة للمستفيدين

ب. برنامج ولاية تكساس لإدارة المكتبات الصغيرة

Texas State Small Library Management Program

<https://onlinetraining.tsl.texas.gov/enrol/index.php?id=206>

وهو أيضا برنامج مجاني ويتضمن ما يلي:

- فهم كيف يمكن أن تساهم أدوات التحليل في استهداف المستفيدين لمجموعات معينة
- فهم كيف يمكن إنشاء أو تعديل سياسات واجراءات تنمية المجموعات
- التعرف على أدوات اختيار أساسية للمواد المطبوعة والإلكترونية والتي ستساعد في اختيار المجموعات المناسبة
- التعرف على طرق الاستبعاد للمجموعات
- التعرف على موضوعات خاصة بالحرية الفكرية
- 3. برامج تدريبية مجانية في العمليات الفنية

تعريف

هي كل الأنشطة والعمليات المتعلقة بطلب وتنظيم وإعداد وصيانة مجموعات المكتبة بما فيها الفهرسة والإعداد المادي، وهي تعد بمثابة المكتب الخلفي في عمل المكتبات (ODLIS, n.d).

أهم مواقع تقديم برنامج العمليات الفنية مجانا على الخط المباشر

أ. مكتبة ولاية أيدهو - إيبيل Idaho State Library ABLE – Alternative Basic Library Education

<https://libraries.idaho.gov/continuing-education/able/>

وهو يعتبر من أفضل المواقع لهذا البرنامج، حيث يقدم وحدات خاصة بالعمليات الفنية منذ بدايتها ويقوم بإعطاء شهادة في نهاية كل وحدة، وهي تتضمن خمس وحدات كما يلي:
الوحدة الأولى: مقدمة في الخدمات الفنية وسجلات الفهرس (تتطلب 1.5 لإكمالها): ،
وتشمل:

- مقدمة في الخدمات الفنية
- الغرض من الفهرسة
- إعداد الفهرس

○ تسجيلة الفهرس

○ توفير المعلومات الوصفية

○ مصادر نسخ الفهرسة

○ الخلاصة

الوحدة الثانية: مقدمة في رؤوس الموضوعات (تتطلب 3 ساعات لإكمالها)، وتشمل:

○ الغرض من رؤوس الموضوعات

○ رؤوس موضوعات مكتبة الكونجرس

○ أنواع رؤوس الموضوعات

○ أشكال رؤوس الموضوعات

○ استخدام تفريعات رؤوس الموضوعات

○ تخصيص رأس الموضوع

○ تسجيل رؤوس الموضوعات في الفهرس

○ نقاط إتاحة إضافية

○ الخلاصة

الوحدة الثالثة: مقدمة في تصنيف ديوي (تتطلب ساعتين لإكمالها)، وتشمل:

○ الغرض من التصنيف

○ نظام تصنيف ديوي العشري

○ الخطوات الأساسية لتصنيف المواد

○ كيفية استخدام خطة تصنيف ديوي العشري

○ كيف يمكن إنشاء رقم استدعاء متكامل

الوحدة الرابعة: مقدمة في الفهرسة المقروءة آليا - مارك (تتطلب ساعة لإكمالها)، وتشمل:

○ تاريخ وغرض الفهرسة المقروءة آليا - مارك

○ تنظيم مارك

○ استخدامات تيجان مارك

○ موضوعات خاصة بفهرسة المواد غير الكتب

ب. مكتبة الإنترنت لأخصائي المكتبات Internet library for librarians

<http://itcompany.com/inforetriever/cat.htm>

يقدم أيضا برنامج تدريبي مجاني في العمليات الفنية، وهو يحتوي على الموضوعات التالية:

- مقدمة
- مصادر عامة
- بيانات المسئولية
- السياسات والاجراءات
- الفهرسة الوصفية
- مارك
- الميئاداتا
- تنظيم مصادر الإنترنت
- الفهرسة الموضوعية والتصنيف

4. برامج تدريبية مجانية في الخدمات العامة Public services

هي الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المكتبة وتجعل من أخصائي المكتبات يتعاملون بشكل مباشر مع المستفيدين، ويدخل فيها عمليات الإعارة وخدمة المراجع وخدمات الخط المباشر والمساعدة في الدوريات والوثائق الحكومية وخدمة توصيل الوثائق، وهي على الجانب الآخر من الخدمات الفنية التي تتم من خلف المشهد العام (ODLIS, n.d).

أهم مواقع تقديم برنامج الخدمات العامة مجانا على الخط المباشر

1. مكتبة ولاية أيداهو – إيبيل

Idaho State Library ABLE – Alternative Basic Library Education

<https://libraries.idaho.gov/continuing-education/able/>

وهي تحتوي على أربعة وحدات كالتالي:

الوحدة الأولى: المقابلة الخاصة بالمراجع (تتطلب ساعتين لإكمالها)، وتشمل:

- قيمة المراجع
- تحديد طريقة المقابلة

- إكتشاف المعلومات المطلوبة
- متابعة مدى رضا المستفيد
- الوحدة الثانية: تقييم مصدر المراجع (تتطلب ساعتين لإكمالها)، وتشمل:
 - أهمية تقييم المراجع
 - معايير التقييم لكافة أنواع المراجع
 - معايير التقييم للمراجع المطبوعة
 - معايير التقييم للمراجع الإلكترونية
- الوحدة الثالثة: مراجع أساسية (تتطلب 3 ساعات لإكمالها)، وتشمل:
 - نوع وغرض كل مرجع
 - عناوين مقترحة لكل فئة
- الوحدة الرابعة: الأخلاقيات والخدمات العامة (تتطلب ساعتين لإكمالها)، وتشمل:
 - أخلاقيات المهنة
 - الإتاحة العادلة للجميع
 - الحرية الفكرية والرقابة
 - الخصوصية والسرية
 - أهمية السياسات والنظم
 - حقوق الملكية الفكرية
- 2. مكتبة الإنترنت لأخصائي المكتبات Internet library for librarians
<http://itcompany.com/info retriever/ref.htm>
- وهو يقدم تدريب على خدمة المراجع وتحتوي على الآتي:
 - مقدمة
 - مصادر عامة
 - مراجع مقسمة حسب البلد واللغة
 - مراجع حسب الموضوع
 - أدوات للمراجع

الخلاصة

1. يعتبر الموظفين من الركائز الرئيسية في منظومة المكتبة وهم القادرون على إنجاح أو إفشال أي مكتبة أو مؤسسة.
2. السعي نحو الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبة يساهم في بقاء الموظف في عمله وتوفير الكثير من الأموال حالة ترك الموظف لهذا العمل.
3. يجب الاستثمار الجيد في الموظفين بتطويرهم مهنيا بشكل مستمر.
4. ليس شرطا أن يكون التطوير المهني مكلفا، بل يمكن أن يكون مجانيا.
5. توجد فوائد عدة من التطوير المهني منها ما يعود بالفائدة على المكان أو على الموظف أو على المستفيد.
6. يوجد نوعان من التدريب أحدهما متعلق بمهارات العمل، والآخر متعلق بالتدريب على المهارات الشخصية مثل تنظيم الوقت والتواصل والذكاء العاطفي وتعلم اللغات.
7. توجد الكثير من المواقع المجانية التي تقدم خدمات تدريبية لموظفي المكتبات مثل: Coursera, Web Junction, ABLE, RDMLA.
8. توجد الكثير من البرامج التدريبية المجانية على الإنترنت والتي تفيد موظفي المكتبة مثل برامج إدارة المجموعات والعمليات الفنية وإدارة بيانات البحث والخدمات العامة.

قائمة المراجع

1. AlAjmi, B & Alasousi, H (2018). Understanding and motivating academic library employees: theoretical implications. *Library Management*, 40(3/4), 203-214.
2. Allan, B. (2013). *The No-nonsense Guide to Training in Libraries*. Facet Publishing.
3. Appleton, L. (2018). *Training and development for librarians: why bother?*. Elsevier. Retrieved from <https://libraryconnect.elsevier.com/articles/training-and-development-librarians-why-bother>
4. Coursera (n.d.), Retrieved from <https://www.coursera.org>
5. Doherty, B. & Piper, A. (2015). Creating a New Organizational Structure for a Small Academic Library: The Merging of Technical Services and Access Services. *Technical Services Quarterly*, 32(2), 160.
6. EDX (n.d.), Retrieved from <https://www.edx.org>
7. Huynh, T. (2017). Library staff recruitment and retention for managerial positions in Vietnam. *Information and Learning Science*, 118(7/8), 354–363.
8. Idaho State Library. (n.d.). Retrieved from <https://libraries.idaho.gov/continuing-education/able/>
9. Internet Library for Librarians. (n.d.). Retrieved from <http://itcompany.com/inforetriever/index.htm>
10. Kont, K.-R., & Jantson, S. (2014). A Study of Salary Constraints in Estonian University Libraries. *Slavic & East European Information Resources*, 15(1/2), 60.
11. Library Developments. (n.d.). Retrieved from <https://www.tsl.texas.gov/ld/librarydevelopments/about>

12. Luzius, J., & Ard, A. (2006). Leaving the Academic Library. *Journal of Academic Librarianship*, 32(6), 593–598.
13. Mallon, M. (2016). Professional Development Resources. *Public Services Quarterly*, 12(4), 290.
14. ODLIS. (n.d.). Retrieved on October 3, 2020 from https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis_c.aspx
15. Research Data Management Librarian. (n.d.), Retrieved from <https://rdmla.github.io/>
16. Stewart, A., Zsulya, C. T., & Washington-Hoagland, C. (2014). *Staff Development: A Practical Guide*. 4th ed. ALA Editions.
17. Texas State Library. (n.d.), Retrieved from <https://www.tsl.texas.gov/ld/workshops/slm/overview>
18. Udacity (n.d.), Retrieved from <https://www.udacity.com>
19. University of Leicester. (n.d.). *What is research data management*. Retrieved from <https://www2.le.ac.uk/services/research-data/old-2019-12-11/rdm/what-is-rdm/what-is-RDM>
20. Web Junction (n.d.), Retrieved from <https://www.webjunction.org/home.html>