

## الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات والمكتبة الرقمية بالجامعات المصرية في ضوء آراء العاملين به: دراسة ميدانية

د. محمد محمد النجار

أستاذ مشارك علم المعلومات – جامعة أم القرى  
أستاذ مساعد المكتبات والمعلومات – جامعة المنوفية

### مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية التابع للمجلس الأعلى للجامعات في ضوء آراء العاملين بالمشروع ، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الأسلوب المسحي الوصفي، من خلال مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر من مصادر أولية وثانوية، بهدف التعرف على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال من أجل رسم إطار عام لتصميم استبانة عن واقع الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية ، كما تم بناء أداة تكونت من جزأين احتوت على (٤٤) فقرة وسؤال مفتوح وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة والتي اختيرت عشوائيا من العاملين في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية.

وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

١. تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الإبداع الإداري لمجال "خصائص القيادة الإبداعية" بين (٣.٨٥) بوصفه أعلى متوسط حسابي و (٣.٢٤) بوصفه أدنى متوسط حسابي.
٢. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات الإبداع الإداري لمجال "وضوح الأهداف" تراوحت بين (٣.٥٧) بوصفه أعلى متوسط حسابي و (٣.٢٨) بوصفه أدنى متوسط حسابي.
٣. وأظهرت النتائج أيضا أن المتوسطات الحسابية لفقرات الإبداع الإداري لمجال "التمكين الإداري" تراوحت بين (٣.٨٨) بوصفه أعلى متوسط حسابي و (٣.٢٢) بوصفه أدنى متوسط حسابي.
٤. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات الإبداع الإداري لمجال "الاتصال" تراوحت بين (٣.٦٦) بوصفه أعلى متوسط حسابي و (٣.٣١) بوصفه أدنى متوسط حسابي.
٥. أما عن مجال "الحوافز والمكافآت" لفقرات الإبداع الإداري فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٥٢) بوصفه أعلى متوسط حسابي و (٣.٢٢) بوصفه أدنى متوسط حسابي.
٦. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات الإبداع الإداري لمجال "توفير الموارد والدعم" تراوحت بين (٣.٧٣) بوصفه أعلى متوسط حسابي و (٣.٣٩) بوصفه أدنى متوسط حسابي.
٧. أما عن المجال الأخير وهو مجال "التدريب" لفقرات الإبداع الإداري محل الدراسة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٥٢) بوصفه أعلى متوسط حسابي و (٣.٣٩) بوصفه أدنى متوسط حسابي.
٨. كانت أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية، المعوقات المتعلقة بضغط العمل، ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب زيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي، وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى مديري مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية.

### تمهيد:

أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات بما فيها قطاع المكتبات والمعلومات، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات المعاصرة أن يحرصوا على

تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج. وقد نال موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام كثير من كُتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية في موضوع الإبداع الإداري في مختلف المنظمات وبكافة أنواعها، وبصفة خاصة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني ، والذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجدداً باستمرار.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية ودورها المحوري والرئيسي بتشجيع الإبداع الإداري بأعمالها بشكل خاص، وانعكاس ذلك على مجمل مخرجات المشروع بشكل عام، والمعوقات التي تعترض العاملين بهذا الشأن، وذلك لتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات بهدف المساعدة على قيام إدارة المشروع بمهامها بإبداع إداري على أكمل وجه.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: "ما واقع الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية" ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

- ١- ما جوانب الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية؟
- ٢- ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي: القيادة الإدارية، وضوح الأهداف، التمكين الإداري، الاتصال، الحوافز والمكافآت، توفير الموارد والدعم، التدريب، في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية؟
- ٣- ما أهم المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية؟
- ٤- هل تختلف عناصر تطبيق الإبداع الإداري في ضوء آراء عينة الدراسة باختلاف الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

### منهج وإجراءات الدراسة:

#### أولاً: المنهج:

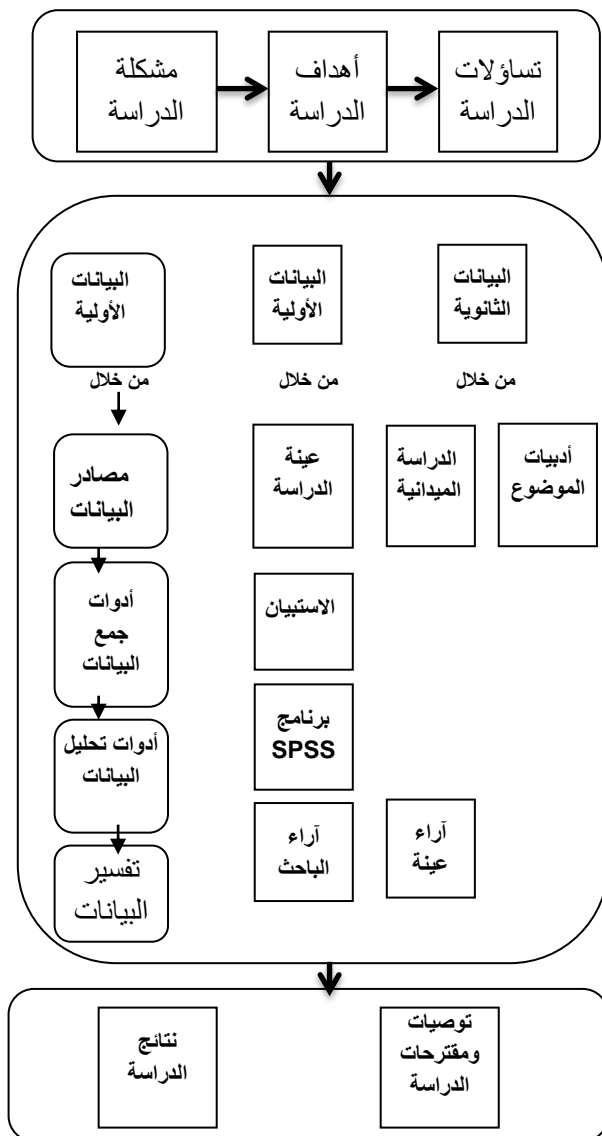
لتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحث المنهج المسحي الميداني ، وهو المنهج الذي يهدف إلى الكشف عن الأوضاع المتعلقة بظاهرة معينة في الوقت لتأييد إيجابيتها وتدعيمها ، والوقوف عند السلبيات ، ومحاولة إصلاحها ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتقويمها. (عبد الهادي، ٢٠٠٣)<sup>(١)</sup> باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراسة واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية ومن ثم تطويره.

#### ثانياً: إجراءات الدراسة:

طبقاً للمنهج المستخدم فقد تم تحديد مشكلة الدراسة ومنها اشتقت الأهداف، ووضعت تساؤلات الدراسة، وعلى أساسها تم تجميع البيانات من مصادرها، وتم تبويبها بما يخدم الدراسة، وتسلسلت الدراسة كما في الشكل التالي:

(١) عبد الهادي، محمد فتحي. البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣. ص ١٠٣.

### شكل (١) تسلسل إجراءات تصميم الدراسة<sup>(١)</sup>



(١) استعان الباحث بهذا الشكل من الدراسة التالية، حيث تتشابه الدراسات في تصميم وتسلسل إجراءات الدراسة:  
 - عبد السميع، محمد محمد فراج. (٢٠١٢). دور مواقع التواصل الاجتماعي في تسويق مصر كمقصد سياحي دولي. وزارة السياحة. قطاع التخطيط والبحوث والتدريب. متاح على الرابط > <http://www.fayoum.edu.eg/stfsys/stfPdf/247/712/20137111234.pdf> < تاريخ الاثاحة [ ١٦ مايو ٢٠١٤ ].

### حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية :

**الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة فيما يلي:

- واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمتمثلة في مشروعات الفهرس الموحد، والمستودع الرقمي للرسائل، والنشر الإلكتروني للدوريات المحلية، ومشروع المخططات البحثية، ومشروع المكتبة الرقمية.
- المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية.

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على مستوى مشروع ميكنة المكتبات والمكتبة الرقمية بالجامعات المصرية.

**الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة من مارس ٢٠١٤ وحتى يوليو ٢٠١٤.

### مصطلحات الدراسة:

**الإبداع الإداري:** ابتكار أفكار جديدة وتطويرها وتطبيقها في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية، بهدف التغيير نحو الأفضل في تطوير مشروعات الميكنة والعملية الإدارية، أي أسلوب إداري يشجع العاملين في مشروعات الميكنة على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها.

**متطلبات الإبداع الإداري:** كل متطلبات الإبداع الإداري والأمور التي يجب توافرها لتنفيذ عمليات الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية، وكما حددتها الدراسة والمتضمنة المجالات التالية: خصائص القيادة الإدارية، وضوح الأهداف، التمكين الإداري، الاتصال، الحوافز والمكافآت، توفير الموارد والدعم، والتدريب.

**ميكنة المكتبات الجامعية المصرية:** تحسيب إجراءات العمل في المكتبات الجامعية المصرية، والربط بين تلك المكتبات من خلال شبكة الجامعات المصرية. بالإضافة إلي بناء فهرس موحد لمقتنيات تلك المكتبات، مما يساعد على تعظيم الاستفادة من خدماتها، والقضاء على التكرار غير المرغوب في المقتنيات والعمليات المكتبية، واعتماد سياسات موحدة تساعد على العديد من البرامج التعاونية، مثل: الاقتناء التعاوني، الفهرسة التعاونية، وتبادل الإعارة بين المكتبات.

### صياغة الاستشهادات المرجعية:

تم الاعتماد على نمط (MLA) (Modern Language Association) وهو نمط أمريكي لصياغة الاستشهادات المرجعية حتى تكون الطريقة التي تمت بها صياغة الاستشهادات المرجعية طريقة مقننة قدر الإمكان. وقد تم الاستعانة بهذا النمط دون غيره لما يتميز به من سهولة ومرونة مقارنة بالأنماط الأخرى ، وخصوصا فيما يتعلق بصياغة الاستشهادات المرجعية الخاصة بالمصادر الإلكترونية المتاحة على شبكة الإنترنت ، كما أن هذا النمط هو الأكثر شيوعا في الإنسانيات<sup>١</sup> ويوضح الجدول رقم (١) الصياغة المتبعة داخل الدراسة.

(١) النجار، محمد محمد. الدليل الإرشادي لصياغة الاستشهادات المرجعية في بيئة البحث العلمي التقليدية والرقمية. تقديم. أمنية مصطفى صادق. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، ٢٠٠٩. ص ٣٩.

## جدول (١) الصياغة المتبعة في صياغة الأعمال المستشهد بها بالدراسة

نوع العمل المستشهد به	الصياغة
الكتب	اسم المؤلف. العنوان. مكان النشر: الناشر، تاريخ النشر. الصفحة/ الصفحات المستشهد بها.
مقالات الدوريات	اسم كاتب المقال. "عنوان المقال". "عنوان الدورية". تاريخ النشر. الصفحة/ الصفحات المستشهد بها.
الأطروحات	اسم الباحث. "عنوان الأطروحة". الدرجة. اسم الجامعة، سنة الإجازة. الصفحة/ الصفحات المستشهد بها.
أعمال المؤتمرات	اسم الباحث. "عنوان البحث" "عنوان المؤتمر". مكان انعقاد المؤتمر. تاريخ انعقاد المؤتمر
مواقع الإنترنت	اسم المؤلف.(تاريخ النشر الإلكتروني). العنوان. متاح [ على الخط المباشر]. <URL> [تاريخ الوصول]

### الدراسات السابقة:

استهدف البحث دراسة الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية، وقد تم تصنيف هذه البحوث والدراسات في ثلاثة محاور وهي: دراسات تتعلق بالإبداع الإداري لدى المديرين بصفة عامة، دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المكتبات، دراسات تتعلق بميكنة المكتبات.

### المحور الأول: دراسات تتعلق بالإبداع الإداري لدى المديرين بصفة عامة

هدفت الدراسة التي قام بها (العبانية، الشقران، ٢٠١٣)<sup>(١)</sup> إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (الرمثا - إربد الأولى) للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٠. والبالغ عددهم (٢٢٣) قائداً تربوياً، تم تطوير أداة للدراسة تكونت من (٢٠) فقرة، ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين، تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة في المجالات (تبنى وتشجيع الإبداع وتطبيق الإبداع) والأداة ككل فيما حصل مجال بيئة وأساليب العمل على درجة ممارسة مرتفعة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، والأداة ككل تعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي)

وهدفنا دراسة (الموسى، ٢٠١١)<sup>(٢)</sup> إلى الوقوف على أهم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الحكومية والتي تؤثر في قدرة القيادات الإدارية على الإبداع الإداري، وذلك بالإضافة إلى بناء وصياغة رؤية إستراتيجية ملائمة لتنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

واعتمدت الباحثة في تناولها على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب التحليل الاستراتيجي لتحديد أهم عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة والفرص والتحديات المؤثرة على الإبداع

(١) عبانية، رامى محمود، الشقران، رامى إبراهيم. "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد". مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج ١٤، ٢٤، يونيو ٢٠١٣. ص ص ٤٦٠-٤٨٦

(٢) الموسى، ناهد عبد الله. "تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية: رؤية إستراتيجية مقترحة". رسالة الخليج العربي، س ٣٢، ١٢٢٤، أكتوبر ٢٠١١. ص ص ١٥-١٠٠

في بيئتها الخارجية ، كما اعتمدت الدراسة الميدانية على أداة الاستبانة والتي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة والذي اشتمل على جميع المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالإحساء، حيث وصل عدد الاستبانات الصحيحة إلى (١٠١) للمديرات والمساعدات.

وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى أن هناك حاجة متزايدة للاهتمام ببناء قدرات القيادات على الإبداع الإداري لمواجهة جميع أنواع المستجدات المجتمعية والتكنولوجية المؤثرة على البيئة المدرسية والتعليمية، وطرحت الدراسة رؤية إستراتيجية تركز على عناصر إدارية وتنظيمية، يمكن من خلالها صياغة الخيارات والبدائل الإستراتيجية لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية.

وهدفت دراسة (السلمي، ٢٠١٠)<sup>١</sup> إلى طرح تصور مقترح لنمط القيادة الإبداعية وممارستها لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة جدة من خلال تشخيص الواقع الفعلي لممارسات الإبداع لنمط القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، وتحديد أهمية هذه الممارسات من خلال تحديد تفضيلات أفراد عينة الدراسة لهذه الممارسات الإبداعية.

وقد استخدم الباحث المدخل البحثي الإثنوجرافي والذي يعتمد على الدراسة الكيفية في دراسته للظاهرة، وكانت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة جدة والبالغ عددهم (٨٤) مديرا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ م. وتضمنت الدراسة قياس ثلاثة أبعاد رئيسة هي : ممارسة البيئة الداعمة ، ممارسات المشاركة ، ممارسات الحفز، وكانت الاستبانة في صورة مواقف، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

و توصلت الدراسة إلى نمط القيادة المفضل لدى أفراد عينة الدراسة هو نمط القيادة الإبداعي. وفي هذا السياق خرجت الدراسة بالتصور المقترح لنمط القيادة الإبداعية وممارستها لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة جدة، من حيث أهداف التصور، ومنطلقات التصور المحلية والعالمية، وأبعاد الممارسات الإبداعية الثلاثة وفقا لتفضيلات أفراد عينة الدراسة لهذه الممارسات الإبداعية ، ومتطلبات تطبيق التصور المقترح وتشمل : متطلبات تفعيل البيئة الداعمة، ومتطلبات تحقيق المشاركة بين القيادات والعاملين، ومتطلبات تحقيق حفز الموارد البشرية .

وهدفت دراسة (الحويلة وزميله، ٢٠٠٩)<sup>(٢)</sup> إلى كشف درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم ( ٦٦ ) مديرا ومديرة، إضافة إلى عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (٢٠٨) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٢٣) فقرة بعد إجراءات الصدق من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من خارج نطاق عينة الدراسة، بلغ عددها (٢٠) مديرا ومديرة ومعلما ومعلمة وذلك بطريقة الاختبار وإعادةه بفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني ، وتم حساب معامل بيرسون وبلغ (٨٨.٩) .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المديرين، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي

(١) السلمي، سعيد حميد عشاي. "نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة : دراسة تحليلية". مجلة التربية. مج ١٣، ع ٢٧، فبراير ٢٠١٠. ص ١١-١٠.

(٢) الحويلة، عبد المحسن هادي ، الحويلة، محمد هادي. "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري". مجلة اتحاد الجامعات العربية. ع ٥٣، سبتمبر ٢٠٠٩. ص ٥٧-٥٥.

والخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حسب متغير الخبرة، إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح درجة بكالوريوس فأعلى.

وفى ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصيان بضرورة قيام مديري ومديرات المدارس بسلوكيات إبداعية تسهم في تحقيق الإبداع الإداري داخل مدارسهم، وذلك من خلال العمل على تكريم المتفوقين من الطلبة، وتفعيل عملية الاتصالات الإدارية بينهم وبين المعلمين والطلبة، واتخاذ قرارات تركز على تشجيع الإبداع لدى المعلمين والطلبة، مع الأخذ بالأفكار والأعمال الإبداعية التي يبتكرها المعلمون والطلبة.

وأجرى (Ohangia, 2007)<sup>(١)</sup> دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف الكشف عن العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية، تألفت عينة البحث من (٤١٢) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم استبانة من تطوير الباحث. وخلصت الدراسة إلى أن معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعاً لها جهدهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

وقام (Sweeshel, 2007)<sup>(٢)</sup> بدراسة في أسبانيا هدفت إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الإسبانية، وتكونت عينة الدراسة من (١٧) كلية جامعية وجامعة في أسبانيا، وزع عليهم الباحث مقياس الإبداع والجودة الشاملة، حيث خلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتضمنها أكثر من نماذج الجودة الشاملة، والتي تركز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر، وأن الجامعات التي تتبنى سياسة التطوير المستمر هي تلك التي تتماشى أكثر مع الإبداع وتبني ثقافة إبداعية ناجحة.

وقد قام (Broushack, ٢٠٠٥)<sup>(٣)</sup> بدراسة هدفت إلى التعرف على مدي انتشار الممارسات الإبداعية بين مدراء دوائر الجامعات في ولاية كاليفورنيا، حيث طبقت الدراسة على (٥٩٣) عضو هيئة تدريس من (٤٨) قسماً في ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا، ولقد تم استخدام نسخة معدلة من استبانة جامعة أوهايو لوصف السلوك الإبداعي، وأظهرت النتائج أن ممارسات التفويض وتعزيز الثقة هي الأكثر شيوعاً، وتوضح الدراسة مدى ارتباط معنويات هيئة التدريس بالسلوك الإبداعي لمديري الدوائر.

وأجرى (Sanger & Levin, ٢٠٠٣)<sup>(٤)</sup> دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على طبيعة الإبداع والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦) مؤسسة أمريكية اعتبرت مبدعة على مدى (٢٠) عاماً، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة، وأن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

وأجرى (Toreman, ٢٠٠٣)<sup>(٥)</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة، وتوصلت

(١) Ohangia, G. "The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three university in the cost area of raxes". *DAI*, 47(3), 2007, PP 32-47.

(٢) Sweeshel, G. "Investigation of relationship between total quality and innovation in Spanish higher institutions". *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 2007, PP 159-197.

(٣) Broushack, M. "Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers". *Dissertation Abstract International University of California*, 56(30), 2005, PP 769-788.

(٤) Sanger, J. Levin, L. "Leading the learning. organization, portrait of four leaders". *Leadership and Organization Development Journal*, 23(5), 2003, PP 241-149.

(٥) Sanger, J. Levin, L. "Leading the learning. organization, portrait of four leaders". *Leadership and Organization Development Journal*, 23(5), 2003, PP 241-149.

الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة، ومنها: تقويم الانجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل. وكما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والداعم للإبداع، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي؛ العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح والتعاون.

وأجرت (أيوب، ٢٠٠٠)<sup>(١)</sup> دراسة بعنوان معرفة أثر السلوك الابتكاري للمديرين في مناخ العمل وطبيعة العلاقة بين المديرين ومعرفة مدى اختلاف السلوك الابتكاري باختلاف المستوى العلمي والخبرة الإدارية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٧٧) مديرا في قطاع البنوك في السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال من السلوك الإداري الابتكاري، وكذلك وجود علاقة طردية بين أبعاد مناخ العمل (تشجيع الابتكار وسعة الاتصالات ومشاركة في القرارات، قابلية التغيير، روح المجازفة) وبين السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين، وجود اختلاف في السلوك الإداري الابتكاري باختلاف المؤهل العلمي كان لصالح مؤهل الدكتوراه، ارتفاع السلوك الإداري الابتكاري بارتفاع الخبرة الإدارية.

### المحور الثاني: دراسات تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المكتبات

تناولت (الناهي، ٢٠١٣)<sup>(٢)</sup> في دراستها عن الإبداع الإداري بالمكتبة المركزية بجامعة البصرة، والتي ناقشت فيها أهمية الإبداع في تطوير العمل وتحديثه والارتقاء بمستوى الأداء والخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين، وتعريف العاملين في المكتبة المركزية بالخدمات الحديثة لغرض حثهم على استحداث أفكار الإبداع لتطوير العمل وزيادة الأداء، وحث إدارات المكتبة المركزية بجامعة البصرة على رعاية التفكير والسلوك الإبداعي للعاملين فيها. وقد هدفت تلك الدراسة إلى:

- ١- التعرف على معوقات عمل الإبداع لدى العاملين في المكتبة المركزية بجامعة البصرة.
- ٢- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المكتبة المركزية.

٣- التعرف على العلاقة بين معوقات عمل الإبداع والمناخ التنظيمي السائد في المكتبة، وقد تم استخدام الاستبانة للتوصل إلى أهداف البحث، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من العاملين في المكتبة المركزية بجامعة البصرة بلغ عددها (٣٠) فردا بواقع (١٥) أمين مكتبة (تخصص مكتبات)، والوسط المرجح (١٥) (بكالوريوس غير تخصص مكتبات)، وباستخدام معادلة الوسط المرجح والوزن المئوي والاختبار التائي، تم التوصل إلى أن لمتغير المناخ التنظيمي دورا مهما في خلق أجواء صحية للعاملين في المكتبة تمكنهم من التعامل مع مشاكل العمل بإيجابية وتشجذ همهم على روح التنافس الإيجابي مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن ثم يزيد من ولائهم للمكتبة، كما أن عامل مقاومة إدارة المكتبة للتغيير الذي يتعلق بمدى قناعة الإدارة بضرورة التغيير وابتكار أساليب جديدة في العمل يؤدي دورا مهما في إعاقه العمل الإبداعي في المكتبة.

وفي ضوء هذه النتائج أوردت الباحثة التوصيات الآتية:

١. ضرورة وجود معايير تؤدي دورا مهما في السيطرة على سلوك العاملين المبدعين في المكتبة المركزية، تعد بمثابة قوانين تلزم أعضائها بقواعدها وقوانينها وتحدد طبيعة السلوك المرغوب ونوعية الأداء المطلوب وتحديد الوقت اللازم للإنجاز، والتي يتحدد من خلالها أيضا متطلبات المناخ التنظيمي الإيجابي الواجب توافره للعمل المبدع.
٢. تشجيع العاملين في المكتبة المركزية على اقتراح أفكار جديدة في العمل مما يؤدي إلى الارتقاء بالعملية الإبداعية في المكتبة.

(١) أيوب، ناديا. "العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجاري لدى المديرين في السعودية". مجلة الإدارة العامة، مج ٤، ١٤، ٢٠٠٠. ص ٨٠-٤٨

(٢) الناهي، هالة غالب. "معوقات عمل الإبداع وعلاقته بالمناخ التنظيمي: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية -جامعة البصرة". مجلة آداب البصرة، ع ٦٤، ٢٠١٣. ص ٣١٥-٣٤٤



### ٣. ضرورة الاهتمام بميزانية المكتبة المركزية بشكل يسمح لها باستيعاب التغيرات والمتطلبات الجديدة في العمل.

وفي الدراسة التي قام بها (Ronald, 2012) <sup>(١)</sup> قدم فيها أمعاء مكتبات ستة معاهد تعليمية ما لديهم من تطلعات إبداعية في المكتبات الأكاديمية، حيث أعلن أمعاء مكتبات الجامعة عن التزامهم بالإبداع، مع بعض الإبداعات غير التقليدية المميزة والتي تهتم بكيفية تشجيع سلوك الإقدام على المخاطر، بالإضافة إلى اتخاذ نظرة إبداعية بتفسير بيانات المقابلات في إطار سياق نظري أكبر. وعلى الرغم من أن القيادة والإدارة يمكن أن تغذي الإبداع في المكتبة، فقد أفاد الباحثان بأن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على القدرة الإبداعية، وتشمل أطراً تنظيمية، ومستوى الحجم، والتعقيد، والعوامل البيئية. ويتجاوز ذلك، قواعد وتفرد العمل الذي يتطلب إنشاء هيكل عمل ضمن بعض الحدود، والبعض الآخر الذي قد يؤثر على قدرة الإبداع.

وهدفت الدراسة التي قام بها (كلو، ٢٠٠٩) <sup>(٢)</sup> إلى بيان مدى تأثير النظم الآلية على الإدارة الإبداعية في المكتبات ومراكز المعلومات وتحديدا في إطار سياسة الاختيار وبناء المجموعات المكتبية، كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان خصائص عدد من النظم الآلية المستخدمة في مجال الدراسات البيبليومترية Bibliometric studies وخصوصا نظامي (JCR) Citation of Reports (JOURNALS) ونظام SCOPUS، كما تجري هذه الدراسة عددا من التطبيقات البيبليومترية مثل حساب معامل التأثير (Impact Factor) والكشاف الفوري (Immediacy) وقياس منتصف عمر الاستشهاد (Cited Half-life) والاستشهاد المرجعي الذاتي (Self-citation)، إضافة إلى إمكانات هذه النظم في حساب معامل براد فورد وقياس إنتاجية المؤلفين.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل من أهمها أن للتطبيقات الآلية في مجال الدراسات البيبليومترية أهمية كبيرة لإنجاز عملية بناء المجموعات واختيارها في المكتبات ومراكز المعلومات، وأن النظم الآلية الممكن استخدامها في مجال الدراسات البيبليومترية متعددة ومتنوعة الخصائص والمزايا.

وقام (White, 2001) <sup>(٣)</sup> بإعداد دراسة تحليلية للخدمات المرجعية الرقمية الأكاديمية Digital Reference Services (DRS) في المواقف التي تقدم هيكل عمل لانتشار النظرية الإبداعية لتعليم درجة الماجستير والمناهج التعليمية الجامعية، والتركيز على مستوى ومدى هذا الانتشار، وخصائص المكتبات في كل فئة متبناة، وإعادة ابتكار الإبداع خلال التنفيذ.

وتعلي هذه الدراسة من مستوى فهم انتشار الخدمات المرجعية الرقمية الأكاديمية (DRS) في المكتبات الأكاديمية من خلال تحليل خبرات المؤسسات الأكاديمية التي تؤكد على المستوى التعليمي لطلاب الجامعة وطلاب الماجستير داخل إطار عمل انتشار نظرية الإبداع، وتعرض هذه النظرية أساس قوي لتحليل الخدمات المرجعية الرقمية الأكاديمية (DRS) في المكتبات الأكاديمية، كما تعالج مسائل هامة مثل معدلات الانتشار، وخصائص الإبداع المرتبطة بمعدلات تبني ذلك الانتشار، وخصائص فئات المتبنين لتلك الفئات بناء على زمن التبني، وعوامل ترقية وتطبيق هذا التبني، ودور تغيير الوكلاء. وتعتمد الأسئلة البحثية والتحليل الذي تبعتها المقدم في هذه الدراسة في نظرية انتشار الإبداع على ما يلي:

١. ما مدى انتشار الخدمات المرجعية الرقمية الأكاديمية (DRS) بين المؤسسات التي تتبنى تلك الخدمات؟ وفي أي مرحلة انتشار يظهر الإبداع بين تلك المجموعات من المؤسسات؟
٢. ما هو معدل انتشار الخدمات المرجعية الرقمية الأكاديمية (DRS) بين المؤسسات التي تتبناها؟

(١) Ronald C. Jantz. "Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives". Library & Information Science Research, Vol. 34, Issue 1, January 2012, PP 3-12

(٢) كلو، صباح محمد. "تطبيقات النظم الآلية في مجال الدراسات البيبليومترية وأثرها على الإدارة الإبداعية للمكتبات". دراسات المعلومات، ٦٤، سبتمبر ٢٠٠٩. ص ٤١-٦٩.

(٣) White, Marilyn Domas. "Diffusion of an innovation: digital reference service in Carnegie Foundation masters (comprehensive) academic institution libraries". The Journal of Academic Librarianship, Vol. 27, Issue 3, May 2001, P P 173-187

٣. ما هي خصائص المؤسسات التي تتبنى الإبداع والتي لا تتبناه؟  
٤. كيف يعيد المتبنون للخدمات المرجعية الرقمية الأكاديمية (DRS) ابتكارها مرة أخرى (أي التعديل فيها لإظهار قالب خاص بهم). وما هي النماذج المختلفة للمراجع الرقمية، إذا وجد أي منها، والتي تنشر عند عملية التنفيذ؟  
وهدفت دراسة (Reynolds & whitlatch, 1986)<sup>(١)</sup> إلى دراسة الإبداع والابتكار في خدمات المعلومات المكتبية، وأشارت الاستنتاجات إلى أن للإبداع والابتكار دوراً في زيادة فعالية خدمات المعلومات، كما أشارت الدراسة إلى الحاجة إلى دراسات أخرى حول كيفية استيعاب المكتبات للإبداع والابتكار وإدارته بشكل فاعل في ضوء بيئة متغيرة.

### المحور الثالث: دراسات تتعلق بمكتبة المكتبات

تناول (على، ٢٠١٠)<sup>(٢)</sup> نظام المستقبل المتكامل للمكتبات وأهم خصائصه وسماته وملامح تطوير هذا النظام، بالإضافة إلى دراسة مواصفات ومعايير نظام المستقبل لإدارة المكتبات، وإلى أي مدى يتوافق هذا النظام مع المعايير والمواصفات الواجب توافرها في النظم الآلية المتكاملة للمكتبات، حيث تم تقييم النظام في ضوء المواصفات الواجب توافرها في النظم الآلية المتكاملة للمكتبات، وتمثل في المواصفات التقنية الأساسية، والمعايير والبروتوكولات، والمواصفات المعمارية، وبيئة الحاسب، بالإضافة إلى الوزن النسبي للمواصفات التقنية للنظام.

وتناولت الدراسة أيضاً تقييم المواصفات الوظيفية لنظام المستقبل والتي تتمثل في تقييم الأنظمة الفرعية للنظام، مع مواصفات ومعايير النظم الآلية المتكاملة، حيث رصدت الدراسة نسب توافر المواصفات والمعايير بالنظم الفرعية، بالإضافة إلى الوزن النسبي للنظم الفرعية للنظام للتعرف على النظم الفرعية المقبولة التي حققت النسب المطلوبة، وما النظم غير المقبولة التي لم تحقق النسب المطلوبة. وأخيراً تعرضت الدراسة إلى تطبيقات النظم الآلية في المكتبات الجامعية والسياسات المطلوبة لتشغيل النظام بالمكتبات الجامعية، وذلك من خلال تطبيقات النظم الفرعية لنظام المستقبل من واقع تشغيله بالمكتبات عينة الدراسة، متناولاً تطبيقات كل نظام فرعي للنظام ونسب هذه التطبيقات في المكتبات.

وهدفت دراسة (قناوى، ٢٠٠٩)<sup>(٣)</sup> إلى وصف وتحليل تجربة التحول أو الهجرة من نظام آلي إلى نظام آلي جديد، ورصد المشكلات الناتجة عن هذا التحول، وكيفية معالجتها، وبصورة أكثر تفصيلاً سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف فرعية منها:

١. التعرف على أسباب تحول المكتبات من نظام آلي إلى نظام آلي آخر، وتحليل المشكلات الناتجة عن التحول، وكيفية التغلب عليها، وتحديد الخطوات التي لابد من إتباعها قبل وأثناء وبعد التحول.
٢. التعرف على تجارب الانتقال في بعض المكتبات الأمريكية والعربية.
٣. التعرف على تجارب التحول في المكتبات المصرية، ومدى استفادتها من التجارب العالمية والإقليمية.
٤. تحديد مدى قدرة النظام الآلي الجديد على التوسع ومدى مواكبته للتطورات التكنولوجية الحديثة.
٥. محاولة التوصل إلى معايير أو مواصفات يمكن تطبيقها عند الهجرة من نظام آلي إلى نظام آخر جديد.
٦. التعرف على الخطط المستقبلية التي يمكن أن تتم بهذه المكتبات.

(١) Reynolds, Judy and whitlatch, Jo Bell. " Academic library services : The literature of innovation ". colres librares . Vol. 46, no. 5, 1986. PP 18-32

(٢) على، عادل نبيل الشحات. "نظام المستقبل لإدارة المكتبات: دراسة حالة بمكتبات جامعة المنوفية" أطروحة ماجستير، جامعة المنوفية، كلية الآداب، ٢٠١٠. ص ٤٣١.

(٣) قناوى، يارّة ماهر محمد. "التحول من نظام آلي للمكتبات إلى نظام آلي آخر: دراسة ميدانية على بعض المكتبات في مصر" أطروحة دكتوراه، جامعة بنى سويف، كلية الآداب، ٢٠٠٩. ص ٢٨٤.

وناقش (Suku, Pillai, 2005) <sup>(١)</sup> السيناريو الراهن للأنشطة المميكنة لمكتبات جامعة كيرلا، حيث تغطي نتائج المسح بشكل أساسي العديد من مجالات ميكنة المكتبة مثل البنية التحتية لتقنية المعلومات، والأنشطة التي تقدم للمنازل وخدمات المعلومات، واستخدامها، وتطوير قوة العمل، والميزانية، حيث يصف البحث باختصار دور مركز INFLIBNET في زيادة أنشطة العمليات المميكنة لمكتبات الجامعة، وبصفة خاصة في سياق برنامج UGC-Infonet المقدم مؤخرًا. وتناولت الدراسة التي قامت بها (محي الدين، ١٩٩٩) <sup>(٢)</sup> أتمتة المكتبات الجامعية في لبنان من خلال مسارين في الدراسة:

– **المسار الأول**، خصص للجامعات التي وقع عليها الاختيار وهي أربع جامعات: **الأولى**: هي الجامعة الوطنية اللبنانية، **الثانية**: هي الجامعة الأمريكية في بيروت وهي تمثل النموذج الأمريكي، و**الثالثة**: هي جامعة القديس يوسف وهي تمثل النموذج الفرنسي، و**الرابعة**: هي جامعة بيروت العربية. متناولة ضمن هذا الإطار النقاط التي تفيده في مقارنتها مع المكتبات التابعة لها وهي: نشأة الجامعات وكلياتها، الأساتذة، الطلاب والشهادات الممنوحة.

– **أما المسار الثاني**، فيتعرض لمكتبات هذه الجامعات الأربع مرتكزا على عناصر نجاحها وهي: الموازنة، المجموعة المكتبية وما تمثله من مصادر المعلومات، الأساليب الفنية المستخدمة في معالجة المعلومات، الأنظمة التوثيقية المستخدمة في أتمتة الأعمال الفنية للمكتبة، تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتي تعمل على تكامل مصادر المكتبة مع مصادر المعلومات في شبكات المكتبات الوطنية القومية والدولية، العاملون ومقارنتهم مع المجموعة المكتبية، وأعداد الطلاب، ثم المباني المكتبية وملاءمتها لاستخدامات المكتبة.

وفي الدراسة التي قام بها (Haider, 1998) <sup>(٣)</sup> حيث اتخذت بعض جامعات القطاع الخاص في باكستان خطوات باتجاه تخطيط وتنفيذ نظم مكتبية متكاملة، وقد رعت اليونسكو برنامج CDS/ISIS وهو أكثر البرامج المستخدمة، وتشمل حزم البرامج الأخرى INMAGIC، و ORACLE. وقد تطورت بعض الأنظمة المحلية ولكن لم يحالفها نجاح كبير، كما استخدمت العديد من المكتبات مثل برامج IBM 386 او IBM 486 المتوافق. وقد قدمت تطبيقات الحاسب الآلي منذ فترة وجيزة لدراساتها في المدارس من خلال مكتبة الدولة، لكن القيود الأساسية على ميكنة المكتبة يشمل: غياب التخطيط، وعدم إتاحة البرامج، وقيود الاستيراد على اختيار نوع المكونات، وافتقاد الأفراد المتخصصين في المجال، وعدم وجود معيار، وغياب التعاون، الخ.

وفي النموذج الذي قدمه (Gregory & Ronald, 1997) <sup>(٤)</sup>، معايير الوحدة الفرعية لقوة المكتبة، والهيكل التنظيمي، وأسس هذه القوة، والذي تم فيه الحصول على بيانات عن (٤٨٧) مكتبة جامعية من مسح HEGIS الذي أجري عام ١٩٨٢، ومسح IPEDS عام ١٩٩٠، واثنين من الاستبيانات البريدية، والذي لقي دعماً محدوداً للنموذج المقترح للقوة التنظيمية البيئية. وقد سبب التغير في القدرات المميكنة للمكتبة تغيرات في العديد من قواعد قوة المكتبات، وتحليل النموذج المعدل للقوة التنظيمية البيئية والتقنية. وأظهرت نتائج البحث أنه عندما يزداد النظام المميكن والمتغيرات البيئية، تزداد قواعد الوحدات الفرعية للقوة التنظيمية، والذي من شأنه أن يعمل على زيادة قوة المكتبة. ولذلك، يمكن أن يكون النظام

(١) Suku J. Thomas, Mini G. Pillai. "Automation of University Libraries in Kerala Status, Problems and Prospects". *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 31, Issue 2, March 2005, PP 151-159

(٢) محي الدين، حسنة. "أتمتة المكتبات الجامعية في لبنان". المؤتمر التاسع للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (الإستراتيجية العربية الموحدة للمعلومات في عصر الانترنت ودراسات أخرى). سوريا، أكتوبر ١٩٩٩. ص ص ٦٦١-٧٦٥

(٣) Haider, Sayed Jalal uddin. "Library Automation in Pakistan". *The International Information & Library Review*, Vol. 30, Issue 1, March 1998, PP 51-69

(٤) Gregory A. Crawford, Ronald E. Rice. "Technology, power, and structure: Developing a model of the effects of automation on liberal arts college libraries". *Library & Information Science Research*, Vol. 19, Issue 3, 1997, PP 265-300

الممكن عامل تغير داخل المنظمات، مسبباً تغيرات في الهيكل، وفي قواعد القوة التنظيمية وكذلك في القوة التنظيمية ذاتها.

وأشار (Amekuedee, 1995) <sup>(1)</sup> إلى أن استخدام الحاسب الآلي في مكتبات جامعة غانا لم يكن له أبلغ الأثر على الخدمات المقدمة في مكتبات الجامعة في غانا، خاصة مكتبة بالمبي. وقد وضعت أسباب التحول إلى النظام المميكن، والتطبيقات والمشكلات المرتبطة بالنظام المميكن قيد المناقشة. كذلك، تم إلقاء الضوء على العوائق التي تعيق تحول مكتبات الجامعة الناجح إلى النظام المميكن. من هذه المشكلات؛ المشكلات المالية، والسلوكية، وفقد روح التعاون بين مكتبات الجامعة، ومشكلات البرامج وعتاد الحاسب، ومشكلات العاملين. وقد قدم البحث توصيات لتحسين النظام المميكن في مكتبات الجامعة في غانا. ويشمل ذلك تقييم النظم الموجودة، ومشروعات النظام المميكن المخطط لها بشكل مناسب، والدعم المالي والتعاون بين مكتبات الجامعة.

وحاول (pahlou, 1994) <sup>(2)</sup> في دراسته توضيح الحالة الراهنة للنظام المميكن في المكتبات الأكاديمية الإيرانية، ونتائج المسح الذي أجري عام ١٩٩٤، والتي تعتبر أساساً للمناقشات، وقد وصفت خلفية هذا البحث النظام المميكن في المكتبات في إيران، مع إعداد مسح يشرح منهجية ونتائج تقديم خدمات النظام المميكن في المكتبات الأكاديمية الإيرانية، حيث بدأ في أواخر سبعينات القرن العشرين إلا أنه قد حدثت فجوة حتى أواخر ثمانينات القرن. وعلى الرغم من أنها لا تزال في مراحلها التمهيدية، إلا أن اتجاهها جاء سريعاً. كما تمت الإشارة إلى أن برنامج اليونيسكو CDS/ISIS يلعب دوراً رئيساً في خدمات المكتبة المحوسبة في إيران. على الرغم من ذلك، هناك عدد من شركات الحاسب الآلي التجارية المحلية قد برزت في السنوات القليلة الماضية والتي طورت برامج المكتبات بناء على البرامج التجارية المتاحة، وكذلك أيضاً تم تطوير البعض، واشتركت بعض المكتبات ضمن برنامج تطوير المكتبات. وعلى الرغم من ذلك، يواجه النظام المميكن في المكتبات في إيران بعض المشكلات الخطيرة حيث يفتقد إلى شبكة قواعد البيانات البليوجرافية، وحالة غير عادلة من البرامج التعليمية المكتبية والمرتبطة بالتعامل مع التقنيات الحديثة وافتقاد الخطط الإستراتيجية المعدة للنظام المميكن للمكتبة ومشكلاتها الأساسية التي تحاول المكتبات الأكاديمية الإيرانية أن ترتفع إلى مستواها.

ويبحث المقال الذي أعده (Dong-Geun, 1992) <sup>(3)</sup> خصائص KORMARC وهو برنامج قارئ كوري مميكن ودور وتأثير هذا البرنامج على تطوير النظام المميكن للمكتبة في كوريا. ومثال على النظام المميكن للمكتبة في البلدان النامية، حيث تناول المقال في القسم الأول، مراجعة عامة لتطوير البرنامج. وفي القسم الثاني، تم بحث خصائص البرنامج دراسة أحادية، والتي اعتمدت بشكل أساسي على الخصائص الجغرافية في بلدان شرق آسيا. وفي القسم الثالث، تأثير برنامج KORMARC على النظام المميكن للمكتبة في كوريا، مع استعراض لأفق التطور المستقبلية.

واعتبر (Mohammed, 1991) <sup>(4)</sup> حالة ميكنة المكتبات الخاصة والأكاديمية في نيجيريا، حيث كان هناك محاولة لتطبيق ما أسفرت عنه جهود الهيئات والمؤسسات في الدولة لميكنة النظم المكتبية بكاملها، وكذلك الإعلان أيضاً عن أسباب ميل المكتبات للنظم المميكنة، والنجاح المتحقق لبعض المكتبات في ميكنة نظمها، والمشكلات التي تواجهها المكتبات التي نجحت في ميكنة بعض نظمها، وكذلك أيضاً المكتبات التي لا زالت في طريقها لفعل ذلك. وأوضحت الدراسة أن ميكنة النظم المكتبية في نيجيريا

(1) Amekuedee J.O.. "Barriers to successful university library automation in Ghana with particular reference to the Balme library". *The International Information & Library Review*, Volume 27, Issue 2, June 1995, Pages 171-181

(2) pahlou , A.Hossein Faraj. "Status of Library Automation in Iranian Academic Libraries". *The International Information & Library Review*, Vol. 26, Issue 2, June 1994, PP 107-137

(3) Dong-Geun O.h. "KORMARC: Its characteristics and influence on the library automation in Korea". *The International Information & Library Review*, Vol. 24, Issue 4, December 1992, PP 341-352

(4) Mohammed , Zakari. "The automation of academic and special libraries in Nigeria: the state of the art". *International Library Review*, Volume 23, Issue 2, June 1991, PP 65-72

انتشرت من المكتبات الخاصة والأكاديمية إلى المكتبات العامة، مع وجود عدد من الشركات والمؤسسات التي تعمل على تقديم وخدمة الحواسيب الآلية وعتادها، وبرامجها بما في ذلك إدارة نظم المعلومات.

### تعليق عام على الدراسات السابقة:

١. تعددت الدراسات السابقة ما بين دراسات تناولت الإبداع الإداري عموماً، ودراسات تناولت الإبداع الإداري في مجال المكتبات والمعلومات، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت ميكنة المكتبات.
٢. حظيت فئة الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري عموماً بالعديد من الدراسات خصوصاً في المجال التربوي، تلتها الدراسات التي تتعلق بميكنة المكتبات، وأخيراً الدراسات التي تتعلق بالإبداع الإداري في مجال المكتبات والمعلومات، وإن دل هذا فإنما يدل على حداثة تناول البحث لموضوع الإبداع الإداري في مجال المكتبات والمعلومات خصوصاً في الإنتاج الفكري العربي.
٣. ركزت معظم دراسات علم المكتبات والمعلومات في تناولها للإبداع الإداري على دراسة الإبداع الإداري في مجال خدمات المعلومات.

### ما أفادت به الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١. بناء الإطار النظري الخاص بالدراسة.
٢. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
٣. بناء أدوات الدراسة.
٤. تفسير النتائج وتحليلها.

### الإطار النظري للدراسة:

شغل موضوع الإبداع الإداري الباحثين والكتاب في المجالات المختلفة، وكثرت الكتابات في هذا الموضوع واتخذت معالجات عدة، فمنها ما عولج على هيئة كتاب، ومنها ما عولج على هيئة رسالة علمية، ومنها ما عولج على هيئة بحث علمي، لذا سوف يتناول الباحث أدبيات الموضوع في ضوء أهداف الدراسة والمعالجة الميدانية لها. وفي ضوء ذلك سوف يتناول الباحث الإطار النظري من خلال ما يلي:

### أولاً: مفهوم الإبداع عامة:

بدأ الاهتمام الجدي بالدراسة العلمية للإبداع في عام ١٩٥٠م على يد العالم الأمريكي جيلفورد Guilford الذي قام بدراسة الإبداع من خلال التأكيد على مفهوم السمات، حيث يشترك مجموعة من الأفراد في بعض السمات والخصال على درجات متفاوتة ومن ثم يمكن دراسة الإبداع من خلال اكتشاف تلك السمات التي تميز المبدع وتحديد درجة وجودها عن الأفراد (السيد، ١٩٧٧)<sup>(١)</sup>

وفي معاجم اللغة "تدور كلمة الإبداع على عدة معانٍ تلتقي في أن إبداع الشيء اختراعه لا على مثال وإنشأؤه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفائه. ومن معاني البديع: الجديد من الأشياء، والمثال والنهائية في كل شيء (الوجيز، ١٩٨٠)<sup>(٢)</sup>

فكلمة الإبداع هنا تتضمن اختراع أو إنشاء الجديد من الأشياء ولكن لأعلى مثال، وفيه قوله تعالى "بديع السموات والأرض" (البقرة، آية ١١٧) فهو مبدعها وخالقها على غير مثال سابق، وفي غاية من الدقة والصفاء والحسن والإبداع (مصطفى، وآخرون، ١٩٨٩)<sup>(٣)</sup>

أما كلمة "إبداع" في اللغة الأجنبية فترجع إلى المقطع اللاتيني (Kere) الذي يعني النمو، كما أنها مشتقة من الكلمة الإغريقية (Krainein) والتي تعني (ينجز) وكلمة إبداع في اللغة الإنجليزية (Create) وتعني يبدع أو يأتي إلى الوجود. أما الصفة (Creative) فتعني بالإبداع والابتكار لا بالمحاكاة والتقليد (أمين، ٢٠٠٤)<sup>(٤)</sup>

(١) السيد، عبد الحليم محمود. الإبداع. من سلسلة كتابك. ع ١٥٤، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٧. ص ٣٠.

(٢) مجمع اللغة العربية. المعجم الوجيز. القاهرة: دار التحرير للطباعة والنشر، ١٩٨٠. ص ٤٣

(٣) مصطفى، إبراهيم وأخ. المعجم الوسيط. استانبول: دار الدعوة، ١٩٨٩. ص ٤٥

أما عن مفهوم الإبداع الإداري في الأدبيات المختلفة فقد اختلفت الآراء وتعددت حول تعريف الإبداع والعملية الإبداعية، وهو ما سيرضه الباحث عن مفهوم الإبداع الإداري.

### ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري

تعددت التعريفات المتعلقة بالإبداع الإداري، ويستعرض الباحث فيما يلي نماذج لتلك التعريفات على سبيل المثال لا الحصر، من هذه التعريفات:

التعريف الذي أورده (الحمادي، ١٩٩٩)<sup>(٢)</sup> على أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة.

كما تعرفه (السلمي، ٢٠٠٢)<sup>(٣)</sup> بأنه "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون أو التي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة أو أن تكون أكثر خدمة للمجتمع"

ويشير برنارد (Bernard, 2003)<sup>(٤)</sup> إلى مفهوم إدارة الإبداع بأنها "القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشكلات والتحديات اليومية"

وقد عرف (الحقباني، ١٤١٨)<sup>(٥)</sup> الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة

كما عُرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدرة من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (العنقري، ١٤٢٢)<sup>(٦)</sup>

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبة الرقمية بأنه "ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن"

### ثالثاً: ماهية الإبداع الإداري:

هناك من يرى الإبداع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (هيجان، ١٩٩٩)<sup>(٧)</sup> هذا التعريف للإبداع وما يتضمنه من أبعاد أو جوانب يقودنا إلى ضرورة تعريف الإبداع على مستوى المنظمة، الذي يُعرف على أنه "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات ومخرجات المنظمة" (هيجان، ١٩٩٩)<sup>(٨)</sup>

(١) أمين، هالة أمين مغاوى. "الإبداع الإداري مدخل لفعالية إدارة التغيير في إدارة المدرسة الثانوية العامة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس. ٢٠٠٤. ص ٢٩.

(٢) الحمادي، على. صناعة الإبداع. بيروت: دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩. ص ١٢٣

(٣) السلمي، أميمة عبد العزيز. "مفهوم الإبداع الإداري وتنميتها". المؤتمر العربي الثالث في الإدارة. القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، ٢٠٠٢. ص ٥٤٧.

(٤) Bernard, Show. (2003). creative manger available online <[http://www.prm.nau.edu/prm426/creative\\_lesson](http://www.prm.nau.edu/prm426/creative_lesson)> [5 May 2014]

(٥) الحقباني، تركي عبد الرحمن. أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٨. ص ١٥

(٦) العنقري، غادة عبد الرحمن. علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمؤسسات: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤٢٢. ص ١٧

(٧) هيجان، عبد الرحمن أحمد. "مفوقات الإبداع في المنظمات السعودية". مجلة الإدارة العامة. مج ٣٩، ع ١، ١٩٩٩. ص ٨-٩.

(٨) هيجان، عبد الرحمن أحمد. المصدر السابق. ص ٩

وبناء على ذلك، يمكن إدراك أن الإبداع يعتمد على تطبيق أفكار جديدة ومفيدة يتم التوصل إليها لتطوير الأداء أو لحل مشكلات، أما من المنظور الإداري فإنه يعتمد على المعرفة لإيجاد أساليب إدارية وتنظيمية جديدة وتقديم خدمات تدعم الوضع التنافسي.

#### رابعاً: مستويات الإبداع الإداري

يظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات منها: (الفياض، ١٩٩٥)<sup>(١)</sup>

١. **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون للعاملين قدرة إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً. وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
٢. **الإبداع على مستوى الجماعات:** تتعاون جماعات العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يقتنعون بها وتغييرها نحو الأفضل.
٣. **الإبداع على مستوى المنظمات:** هنالك منظمات متميزة في مستوي أدائها و عملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

وقد قسم (الزهري) الإبداع إلى مستويات مختلفة هي: (الزهري، ٢٠٠٢)<sup>(٢)</sup>

#### ١. **الإبداع التعبيري Expressive creativity**

وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية، ويعني تطوير فكرة أو تطوير ناتج بغض النظر عن نوعيته أو جودته.

#### ٢. **الإبداع الإنتاجي Productive creativity**

ويرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة، ويعني إيجاد ناتج له فائدة أو قيمة، أو تطوير آلة فنية أو عملية تسهيل العمل.

#### ٣. **الإبداع الاختراعي Inventive creativity**

ويتعلق بتقديم أساليب جديدة، ويعني قدرة الفرد على اختراق مدارس أو نظريات أو قوانين أو مبادئ وتقديم إضافات جديدة.

#### ٤. **الإبداع الابتكاري Innovative creativity**

ويشير إلى القدرة على استخدام المواد بصورة جديدة ومطورة ولكن دون إسهام جديد في المعرفة حيث يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينتج عنه اكتساب مهارات جديدة.

#### ٥. **الإبداع الانبثاقى (التخلي) Emergence creativity**

وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار أو افتراضات جديدة، ويعني قدرة الفرد للوصول إلى نظرية وافتراض جديد أو الوصول إلى قانون جديد.

#### خامساً: مراحل الإبداع الإداري:

يمثل الإبداع الإداري عملية تتضمن عدة مراحل متكاملة فيما بينها، حيث إن الطريق من بداية خلق الفكرة الجديدة إلى تنفيذها أو تطبيقها يمثل عملية منهجية منظمة لها قواعدها الحاكمة للوصول إلى هدف مفيد، وتتضمن هذه العملية ثلاث مراحل تشمل ما يلي (Sundbo, 2002)<sup>(٣)</sup>:  
أ – المبادأة، حيث تتحدد المشكلة التي يراد حلها ويتم تطوير الأفكار الأولية.

(١) الفياض، محمود. "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، ١٩٩٥. ص ٥٩

(٢) الزهري، رنده. "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية". مجلة عالم الفكر. مج ٣٠، ع ٣، ٢٠٠٢. ص ٥٨.

(٣) Sundbo, Jon. *The Strategic Management of Innovation: A Sociological and Economic Theory*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. P 116.

ب - التطوير، فالأفكار الأولية عادة ما تكون غامضة في بدايتها ولكن بعد قبولها، يتم تطويرها بشكل يتلاءم مع تطبيقاتها وتنفيذها.  
ج- التطبيق، وفي هذه المحلة يتم تنفيذ الأفكار الجديدة في الواقع الفعلي.

#### سادساً: محفزات الإبداع الإداري:

##### (أ) المشاركة وتفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة وتمكين القيادات من أهم متطلبات تنمية الإبداع الإداري، حيث إنه يساعد على إعطاء الفرصة لدعم وتنمية المهارات القيادية لديهم، واكتساب الثقة، ومن ثم تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين على اعتبار أنه عنصر أساس لتحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتشجيع ودعم علمية صنع القرار وإثراء خبرات العاملين، حيث إنه يمثل عملية دعم مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة، وهو يعكس تصورات العاملين عن أنفسهم في علاقاتهم ببيئة العمل. (Moye, et. (1)

. al., 2005)

وعندما تساعد بيئة العمل على توليد الأفكار والمشاركة في المعرفة، فإن الأفراد في هذه البيئة يكونون أكثر قدرة على خلق الأفكار الإبداعية وتطبيق المفاهيم الجديدة في حل المشكلات وتطوير الخدمات، ومن ثم فإن الإبداع الفردي ضروري لتحقيق الإبداع التنظيمي، والذي يمثل بدوره محمداً أساسياً لتحقيق النجاح على المدى الطويل (Diliello, Houghton, 2001) (2)

##### (ب) العمل الجماعي وروح الفريق:

لقد تزايدت الحاجة للإدارة الديمقراطية، حيث إن من أهم مزاياها "أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في صنعه واتخاذها، وهنا تكمن في الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية، والمدير مطلوب منه العمل على تنظيم المؤسسة التي يعمل بها والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة" (عبدي، ٢٠٠٧) (3)

##### (ج) المناخ والثقافة التنظيمية الإيجابية:

تتركز العوامل الأساسية للإبداع حول المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، والذي يتمثل بدوره في إنتاج معرفة جديدة على المستوى الفردي التنظيمي لدعم القدرات الإبداعية للمنظمة التي تتمثل في تطبيق أساليب إدارية جديدة بغرض تقديم خدمات متطورة، كما أن هناك عدداً من الجوانب التي يجب تعزيزها في ثقافة المنظمة منها "التشجيع على تجريب أفكار وأساليب جديدة، وإنشاء قواعد المعلومات والبيانات، والتركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، ومنح مستوى معين من الثقة والاستقلالية، ووجود قدر عال من التقدير والاحترام والتحفيز، وقبول نسبة معينة من الأخطاء، وكذلك التشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار والآراء". (Englehardt & Simmons, 2002) (4)

##### (د) التحفيز المادي والمعنوي

يعتبر التحفيز من العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية مثل المكتبات ومؤسسات المعلومات وذلك من خلال دعم المخاطرة والتغيير مع قبول وجود أخطاء، هذا

(1) Moye, Melinda J. et.al. "Teacher Principal Relationships: Exploring Linkages between empowerment and interpersonal trust". *Journal of educational Administration*. Vol. 43. No 3. 2005. PP 262-263.

(2) Diliello, Trudy C. & Hough, Jeffery D. "Maximizing Organizational Leadership Capacity for the future: toward a model of self leadership, innovation and creativity". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, No 4. 2001. PP 319-320

(3) عبدي، زيد منير. المعلم المدرسي الناجح: الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق. عمان: أجنادين للنشر، ٢٠٠٧. ص ٢٠٧-٢٠٨.

(4) Englehardt, Charles and Simmons, Peter. "Cognitive and affective dimension of Trust in Developing Team Performance". *Team Performance Management: an International Journal*. Vol. 9, No 5. PP 39-40



بالإضافة إلى أهمية وضع معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء والتي تقوم على تأكيد الثقة لدى القيادات وتشجيعهم على الإبداع. ( الفاعورى، ٢٠٠٥) (١)

ولما كانت الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق هدف رئيس، وهو معرفة واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية، ووفقا لما سبق تناوله من أدبيات الإبداع الإداري، فإن منهجية البحث تتوجب أن يلقي الباحث الضوء على ميكنة المكتبات مستعرضا مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية.

### مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية

وضعت وزارة التعليم العالي والدولة للبحث العلمي في مصر ضمن أولوياتها العاجلة تطوير واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لرفع القدرة التعليمية والبحثية والإدارية لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي، مع التحديث المستمر للبرامج العلمية والتدريبية والمناهج التدريسية وطرق تدريسها، واستحداث أنماط جديدة من التعليم تتواءم مع التطور العالمي، وتغطي الطلب المتزايد على التعليم العالي، ويتطلب ذلك الاستفادة من مصادر المعلومات والمحتوى الرقمي، مع رفع قدرات ومهارات الجهاز الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط المتعددة.

وتنفيذا لتلك الاستراتيجية، قامت وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بتمويل مشروع لتطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي (Information & Communication ICTP Technology Project) ، وذلك بهدف العمل على إتاحة المعلومات في الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع، واستحداث أنماط تعليمية جديدة وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية، وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر. (وحدة إدارة المشروعات، ٢٠١٣) (٢)

وقد تم تقسيم محاور العمل بمشروع ICTP إلى خمسة محاور رئيسية هي:

- محور البنية الأساسية لشبكات المعلومات.
- محور نظم المعلومات الإدارية.
- محور التعلم الإلكتروني.
- محور ميكنة المكتبات.
- محور التدريب على تكنولوجيا المعلومات.

وتم تمويل مشروعات تتماشى مع تلك المحاور على مستوى مركزي بالمجلس الأعلى للجامعات والثاني على مستوى الجامعات حيث أصبح عدد المشروعات الممولة (٨٨) مشروعاً. (وحدة إدارة المشروعات، ٢٠١٣) (٣)

ومن بين المشروعات التي تم تمويلها من وزارة الاتصالات مشروعات محور المكتبات الرقمية-D Library. (وحدة إدارة المشروعات، ٢٠١٣) (٤) :

- ١- مشروع إنشاء وحدة المكتبة الرقمية بالمجلس الأعلى للجامعات واتحاد مكتبات الجامعات المصرية .
- ٢- مشروعات ميكنة مكتبات الجامعات المصرية.
- ٣- مشروع إنشاء قاعدة بيانات الرسائل الجامعية بجامعة عين شمس.
- ٤- مشروع تطوير نظام المستقبل للمكتبات بجامعة المنصورة .

(١) الفاعورى، رفعت عبد الحليم. إدارة الإبداع التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥. ص ٢١٩.  
(٢) المجلس الأعلى للجامعات. وحدة إدارة المشروعات. مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي : الأهداف والإنجازات. القاهرة : وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣. ص ٣  
(٣) المجلس الأعلى للجامعات . وحدة إدارة المشروعات . المصدر السابق. ص ٥  
(٤) المجلس الأعلى للجامعات. وحدة إدارة المشروعات . المصدر السابق ص ٧.

### ويستعرض الباحث فيما يلي مشروع ميكنة مكتبات الجامعات المصرية بوجه عام.

تعتبر عملية ميكنة المكتبات الجامعية المصرية من الركائز الأساسية لتطوير إمكانيات تلك المكتبات، ولذلك فإن الهدف الاستراتيجي لمشروع ميكنة المكتبات الجامعية هو بناء مرفق ببليوجرافي لمكتبات الجامعات المصرية عن طريق ميكنة إجراءات العمل في تلك المكتبات والربط بين هذه المكتبات من خلال شبكة الجامعات المصرية

وتهدف عملية الميكنة والربط إلى بناء فهرس موحد لمقتنيات تلك المكتبات، مما يساعد على تعظيم الاستفادة من خدماتها والقضاء على التكرار غير المرغوب في المقتنيات والعمليات، كما يساعد بناء الفهرس الموحد على التوحيد في المكونات المادية والبرمجية واعتماد سياسات موحدة تساعد على العديد من البرامج التعاونية مثل: الاقتناء التعاوني، والفهرسة التعاونية، وتبادل الإعارة بين المكتبات.

### الأهداف الفرعية للمشروع:

#### ويمكن تحقيق الهدف الاستراتيجي للمشروع من خلال تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية التالية

- 1- إعداد قائمة بالمواصفات التفصيلية المطلوب توافرها في النظام الآلي الذي سيتم تطبيقه في بناء الفهرس الموحد.
- 2- اختيار نظام آلي يتوافق مع المتطلبات الأساسية لقائمة المواصفات التفصيلية وفقا للإمكانيات المادية المتوفرة لشراء نظام آلي.
- 3- تجهيز وتركيب المتطلبات المادية اللازمة لتشغيل النظام في تجميع المكتبات الجامعية المصرية ومكتبات الجامعات الأعضاء.
- 4- تدريب الكوادر البشرية على استخدام النظام وعلى الفهرسة المنقولة والأصلية بالاعتماد على شكل الاتصال مارك MARC21.
- 5- تجهيز المتطلبات الفنية لتنفيذ المشروع.
- 6- تركيب النظام واختباره في تجميع المكتبات الجامعية المصرية.
- 7- إتاحة استخدام النظام لجميع المكتبات الجامعية الأعضاء من خلال شبكة الجامعات المصرية.
- 8- تجميع نسخ من الفهارس الآلية المتاحة لدى المكتبات وتحويلها إلى النظام الآلي الجديد.
- 9- حصر المواد التي تم تحويلها بالنظام ومراجعة جودة التسجيلات من خلال أحد معايير ضبط الجودة العالمية.
- 10- إلغاء المكررات واعتماد تسجيله واحدة فقط لكل مصدر من المصادر التي تم تحويلها.
- 11- البدء في بناء الفهرس الموحد من خلال الاعتماد على إمكانيات الفهرسة المنقولة للمصادر التي تم فهرستها في مكتبات أخرى وخاصة المصادر باللغة الإنجليزية التي يمكن نقل تسجيلاتها من المرافقة الببليوجرافية العالمية مثل OCLC ومكتبة الكونجرس ومكتبات الجامعات الأمريكية والبريطانية، بالإضافة إلى الفهرسة الأصلية للمصادر التي يتعذر إيجاد تسجيله لها في أي من المكتبات المتاحة على الانترنت، حيث تتولى إحدى المكتبات فهرستها فهرسة أصلية ومراجعتها للتحقق من جودتها وفقا لأحد معايير ضبط الجودة. (وحدة إدارة المشروعات، ٢٠١٣)<sup>(١)</sup>

### مراحل تنفيذ المشروع:

#### يعتمد أسلوب تنفيذ المشروع على المحاور التالية :

- الجامعات المصرية هي الجهة المالكة للمشروع من خلال مظلة شبكة الجامعات المصرية .
- يعتمد تنفيذ المشروع على التعاون بين وحدة المكتبة الرقمية كجهاز تخطيط وتنسيق ومراقبة و مكتبات الجامعات المصرية التي تتولى عملية التنفيذ الفعلي للمشروع .

(١) المجلس الأعلى للجامعات. وحدة إدارة المشروعات . المصدر السابق ص ٨.

- تتولى وحدة المكتبة الرقمية مسؤولية التنسيق والدعم والتدريب للكوادر البشرية بالإضافة الى استضافة الفهرس الموحد من خلال الامكانيات المادية والبرمجية التي توفرها للمشروع سواء بوحدة المكتبة الرقمية بالمجلس الأعلى للجامعات أو بمكتبات الجامعات المصرية .
- تتولى كل جامعة تخصيص منسق للمشروع يقوم بالتنسيق مع وحدة المكتبة الرقمية بالمجلس الأعلى للجامعات ويشرف على مشروع الميكنة في جامعته.
- سيتم التنفيذ المرحلي للمشروع على ثلاث سنوات بحيث يتم تغطية عدد من مكتبات الكليات داخل كل جامعة كل عام وذلك على النحو التالي :

### العام الأول

- يسعى المشروع في العام الأول الى ميكنة ٤ مكتبات من كل جامعة بحيث يتم تجهيز المتطلبات المادية والبرمجية تدريب الكوادر البشرية في هذه المكتبات الاربعة والبدء في ميكنة ٤ مكتبات من كل جامعة .
- تجهيز وتركيب المتطلبات المادية والبرمجية اللازمة للمشروع .
- تجهيز المتطلبات الفنية اللازمة لبدء المشروع .
- الاستمرار في عمليات التدريب بالاعتماد على نظام TOT.
- تجميع نسخ من الفهارس الآلية المتاحة بمكتبات الجامعات المصرية وتحويلها الى النظام ويتولى مسؤولية التجميع منسق مشروع الميكنة داخل كل جامعة من الجامعات ويقوم بارسالها الى وحدة المكتبة الرقمية التي تتولى مسؤولية التحويل والتحسين وضبط الجودة .
- البدء في ميكنة ٤ مكتبات من كل جامعة وتشمل كليات الهندسة والطب والعلوم والمكتبة المركزية ويرجع اختيار تلك المكتبات الى أن معظم مقتنيات تلك المكتبات هي مصادر باللغة الانجليزية وبالتالي يمكن نقل تسجيلاتها من الفهارس العالمية .
- التدريب المستمر للكوادر البشرية في الجامعات المصرية .
- البدء في اعداد بيانات الاستعارة الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات .

### العام الثاني

- البدء في ميكنة ١٠ مكتبات من كل جامعة ويعتمد اختيار تلك المكتبات على توافر المقومات المادية والبشرية التي تمكنها من المشاركة في المشروع مع اعطاء أولوية لمكتبات الكليات العلمية والتكنولوجية نظرا لأن معظم مقتنياتها باللغة الانجليزية مما يساعد على سهولة نقل تسجيلاتها من المكتبات والمرافق البيبلوجرافية العالمية .
- البدء في اعداد بيانات الاستعارة الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات .
- الاستمرار في خطة تدريب وتنمية الكوادر البشرية تدريجيا المستفيدين

### العام الثالث

- استكمال باقي المكتبات التي توجد بالجامعات والتي لم تشملها المرحلة الأولى والثانية على أن تتولى الجامعات تمويل هذه المرحلة .
  - اعداد بيانات الاستعارة للمكتبات التي تتضمنها المرحلة الثالثة .
  - الاستمرار في عمليات التدريب والتأهيل للعاملين والمستفيدين
- يبلغ اجمال عدد المكتبات ٣٠٢ في ١٧ جامعة مصرية. (وحدة إدارة المشروعات، ٢٠١٣)<sup>(١)</sup>

(١) المجلس الأعلى للجامعات. وحدة إدارة المشروعات. المصدر السابق. ص ٩

## تمويل المشروع

يعتمد تمويل المشروع على التعاون بين مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجامعات المصرية تحت مظلة المجلس الأعلى للجامعات على أن يتحمل مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي توفير البنية الأساسية اللازمة لبدء تنفيذ المشروع في المرحلة الأولى وتقوم الجامعات بتوفير مقومات التنفيذ في المرحلتين الثانية والثالثة. (وحدة إدارة المشروعات، ٢٠١٣)<sup>(١)</sup>

## الطريقة والإجراءات:

### مجتمع وعينة الدراسة:

يبلغ عدد الجامعات المشتركة في المشروع (٣١) جامعة ومعهداً علمياً<sup>(٢)</sup>، إلا أن الباحث قد استبعد (٧) مؤسسات ومعاهد بحثية نظراً لقلة عدد العاملين المسجلين على نظام المستقبل لإدارة المكتبات، حيث تراوحت نسبة العاملين فيما بين المؤسسات سابقة الذكر من عدد (٢) عامل كأقل عدد إلى (١٥) عاملاً كأكثر عدد في تلك المكتبات، وتمثلت تلك المعاهد والمؤسسات في:

- مؤسسة المرأة والذاكرة
- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية
- المعهد التكنولوجي بالعاشر من رمضان
- المجلس القومي للمرأة
- جامعة فرع الوادي الجديد.
- شبكة الرسائل الجامعية
- جامعة الأزهر

بينما بلغت الاستجابات الصالحة للتحليل التي وردت للدراسة جاءت من خلال (٢٤) جامعة واشتملت الدراسة على (١٤٣) أخصائي مكتبات ومعلومات، وقد اختيروا بطريقة عشوائية من (٢٤) جامعة طبق عليهم الاستبيان.

### أداة الدراسة:

فرض عدم التعامل مباشرة مع عينة الدراسة استخدام الاستبيان الإلكتروني عن طريق الإنترنت لجمع البيانات بالاعتماد على موقع (Google Drive)، نظراً لما يتميز به من عدم محدودية الاستبيانات لكل مشترك، وعدم محدودية الأسئلة لكل استبيان، بالإضافة أيضاً إلى عدم محدودية الإجابات لكل استبيان<sup>(٣)</sup>. وقد تم تعميم الاستبيان من خلال مدير مشروع ميكنة المكتبات بجامعة المنوفية، نظراً لما له من صلاحيات كاملة من حيث إرسال الرسائل واستقبالها ومخاطبة مديري المشروعات وكذا العاملين بالمكتبات الجامعية المصرية على نظام المستقبل لإدارة المكتبات وميكنتها.

### و اشتملت الاستبانة على قسمين:-

- أ) القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتي تمثلت في العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في المشروع.
- ب) القسم الثاني: ويقسم إلى فرعين:

### الفرع الأول: ويتضمن درجة التطبيق للإبداع الإداري من خلال عناصر الإبداع الإداري والمتضمن

خصائص القيادة الإدارية، وضوح الأهداف، التمكين الإداري، الاتصال، الحوافز والمكافآت، توفير الموارد والدعم، والتدريب، وتتكون من (٢٩) عبارة.

(١) الأعلى للجامعات. وحدة إدارة المشروعات. المصدر السابق. نفس الصفحة.  
يقدم الباحث بخالص الشكر لسعادة الدكتور/ السيد رجب الأسرج. مدير مشروع ميكنة المكتبات بجامعة المنوفية، نظراً لما وفره للباحث من مصادر وبيانات عن المشروع.  
(٢) النجار، محمد محمد. "مواقع تصميم الاستبيانات على الانترنت: دراسة تحليلية مقارنة". مجلة المكتبات والمعلومات العربية، ع ٤ (أكتوبر ٢٠١٢). ص ١٦٩.

**الفرع الثاني:** ويتضمن المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع في المشروع، وتتكون من (١٥) عبارة.

### صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث على صدق المحتوى من خلال على عدد من المحكمين في مجال المكتبات والمعلومات ومجال القياس والتقييم في التربية والإحصاء، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم وتقديرهم لمدى ملاءمة فقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد الدراسة من حيث درجة مناسبة الفقرات للبعد الذي تندرج تحته ودقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة ووضوح الفقرات ، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى الشكل النهائي للاستبانة.

### ثبات أداة الدراسة:

أجريت دراسة أولية على عينة استطلاعية على أفراد متجانسين ولكنهم من خارج عينة الدراسة، حيث تم توزيع (٢٠) استبانة كان العائد منها (١٥) استبانة، وكان الغرض من هذا الإجراء التأكد من أن عبارات الاستبانة ملائمة ومفهومة لمجتمع وعينة الدراسة الأصلية، والاطلاع على الآراء والمقترحات حول لغة ووضوح محتوى أداة الدراسة، وقد تمت الاستفادة مما ورد من بعض الملاحظات. وتم حساب معامل الثبات النهائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ، والجدول التالي رقم (٣) يبين معاملات ثبات مجموعات الأسئلة في أداة الدراسة.

**جدول (٢)**  
معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	عدد الاستجابات	المجال
٠.٨٩	٦	١٤٣	خصائص القيادة الإدارية
٠.٧٨	٥	١٤٣	وضوح الأهداف
٠.٨٤	٤	١٤٣	التمكين الإداري
٠.٨٦	٤	١٤٣	الاتصال
٠.٨٢	٣	١٤٣	الحوافز والمكافآت
٠.٧٨	٤	١٤٣	توفير الموارد والدعم
٠.٨٣	٣	١٤٣	التدريب
٠.٧٩	١٥	١٤٣	معوقات الإبداع الإداري

### أساليب التحليل الإحصائي :

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج ( SPSS ) وفق الأساليب التالية:

- ١- التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- ٢- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد الدراسة تجاه مجالات أداة الدراسة.
- ٣- اختبار ( One- Way ANOVA ) لمعرفة دلالات الفروق بين المتغيرات الديموجرافية وجوانب الإبداع الإداري ودرجات تطبيق عناصر الإبداع الإداري المختلفة والمعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية للتطبيق، وكذلك اختبار ( LSD ) لمعرفة المتغيرات التي كانت الفروقات لصالحها.

ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية في هذه الدراسة، اعتمد الباحث (المحك المعياري) التالي وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥ ، موافق = ٤ ، متردد = ٣ ، غير موافق = ٢ ،

غير موافق بشدة = ١)، وهذا يحدد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات العاملين لكل عبارة، بحيث تقاس درجات المتوسط كما يلي:

- متوسط حسابي ٤ فأكثر يدل علي درجة كبيرة جداً.
- متوسط حسابي (٣.٩٩-٣.٥) يدل علي درجة كبيرة.
- متوسط حسابي (٣.٤٩-٣) يدل علي درجة متوسطة.
- متوسط حسابي (٢.٩٩-٢.٥) يدل علي درجة قليلة.
- متوسط حسابي (أقل من ٢.٥) يدل علي درجة قليلة جداً.

### تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### خصائص عينة الدراسة

تم تصنيف عينة الدراسة وفقاً لأربعة متغيرات هي: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المشروع، وفيما يلي توضيح لخصائص عينة الدراسة في ضوء هذه المتغيرات:

#### جدول (٣)

#### توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من ٣٠	٥٨	٤٠.٥
	من ٣١ إلى ٤٠	٤٦	٣٢.١
	٤١ فأكثر	٣٩	٢٧.٢
الجنس	ذكر	٤٧	٣٢.٨
	أنثى	٩٦	٦٧.١
المؤهل العلمي	دكتوراه	٨	٥.٥
	ماجستير	١٣	٩.٠
	ليسانس	١٢٢	٨٥.٣
سنوات الخبرة في المشروع	أقل من ٣ سنوات	٣٢	٢٢.٣
	من ٢ إلى ٤ سنوات	٣٥	٢٤.٤
	من ٤ سنوات فأكثر	٧٦	٥٣.١

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن ٤٠.٥% من أعمار أفراد الدراسة تتركز في الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة، تليها الفئة العمرية من ٣١ إلى ٤٠، وبنسبة ٣٢.١%، تليها الفئة العمرية أكثر من ٤١ وبنسبة ٢٧.٢% ونستنتج من ذلك أن أعمار غالبية أخصائيي المكتبات العاملين في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية تزيد عن ٣٠ سنة، حيث يشكلون ما يزيد عن نسبة ٥٠%، وأن نسبة الذكور في أفراد الدراسة قد بلغت ٣٢.٨% ونسبة الإناث ٦٧.١% وقد يعزى ذلك أن غالبية خريجي أقسام المكتبات بمصر من الإناث.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن الجدول رقم (٤) يشير إلى أن غالبية أفراد الدراسة ممن يحملون درجة الليسانس حيث بلغت نسبتهم ٨٥.٣%، فيما يحمل ما يقرب من نسبة ١٥% من أفراد الدراسة مؤهلات أعلى من الليسانس، يتبين أيضاً من الجدول رقم (٤) أن الخبرة في العمل مهمة للعاملين في مشروع ميكنة المكتبات المصرية وتتوافق مع الفئات العمرية والمؤهلات العلمية لأفراد الدراسة، حيث إن نسبة ٥٣.١% قد بلغت سنوات خبرتهم في المشروع أكثر من ٤ سنوات في حين أن ما يزيد عن ٤٥% تراوحت مدة خبرتهم في المشروع من ٣-٤ سنوات.

## جدول (٤)

## استجابة عينة الدراسة المتعلقة بمجال خصائص القيادة الإدارية المبدعة

م	عبارات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تمتلك إدارة المشروع رؤية واضحة لحاضر المشروع ومستقبله	٣.٦١	٠.٨٩	٣
٢	تشجع إدارة المشروع العاملين على تحمل المسؤولية	٣.٥٥	٠.٦٨	٤
٣	يعتمد مدير المشروع مبدأ تفويض الصلاحيات	٣.٧٢	٠.٨٤	٢
٤	يتميز مدير المشروع بالمرونة	٣.٣٢	١.٢٩	٥
٥	يتصف مدير المشروع بالمثابرة وروح المبادرة	٣.٢٤	٠.٨٦	٦
٦	يعد مدير المشروع من ذوى الخبرة	٣.٨٥	٠.٨٧	١

تشكل القيادة مجالاً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. فالقائد يجب أن يكون مرناً ومنطقياً وذو عقل ناضج وتكون قراراته تحوز على التزام الأغلبية في التنفيذ عن قناعة ورضا وهذا مما يجعل عملية التغيير مقبولة ومهيأة له من قبل المرؤوسين بجهودهم ومعنوياتهم وحالتهم النفسية والمعنوية .

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "خصائص القيادة الإدارية" تراوحت ما بين (٣.٢٤ - ٣.٨٥) مما يدل على أن مفردات هذا المجال قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط، حيث إن الفقرة رقم (٦) "يعد مدير المشروع من ذوى الخبرة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٥). ويعزى الباحث ذلك إلى أن آلية اختيار مديري مشروعات ميكنة المكتبات الجامعية المصرية تستند إلى ضوابط يتم من خلالها اختيار المدير الكفء ، فعلى سبيل المثال من بين ضوابط الاختيار أن يكون مدير مشروع ميكنة المكتبات بالجامعة أحد أعضاء هيئة التدريس بقسم المكتبات والمعلومات بالجامعة، وإذا لم يكن بالجامعة قسم للمكتبات والمعلومات فتكون الأولوية لأحد أعضاء التدريس بكلية الهندسة أو الحاسبات والمعلومات. وجاءت الفقرة رقم (٣) "يعتمد مدير المشروع مبدأ تفويض الصلاحيات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وربما يرجع ذلك إلى أن طبيعة المشروع تقتضى تفويض الصلاحيات نظراً لهيكلية وبناء المشروع إدارياً والتي تتكون من مشروعات فرعية تتمثل في مشروع الفهرس الموحد، ومشروع المستودع الرقمي للرسائل، والبحوث الجامعية، وقواعد البيانات، والدوريات العلمية ، والرسائل قيد الدراسة. حيث أشار العاملون بالمشروع لنماذج من بعض الصلاحيات التي يقوم مدير المشروع بعمل تفويض لإنجازها والتي من بينها:

١. متابعة بعض الأمور الفنية مع إدارة المشروع بالمجلس الأعلى للجامعات.
٢. إنشاء حساب على نظام المستقبل لإدارة المكتبات لأعضاء هيئة التدريس.
٣. المشاركة في عمل التقرير الشهري والذي يتم رفعه إلى المجلس الأعلى للجامعات.
٤. القيام بورش عمل خاصة بالمشروع.
٥. إنجاز بعض الأعمال الإدارية الخاصة بالمشروع.

بينما جاءت الفقرة رقم (١) "تمتلك إدارة المشروع رؤية واضحة لحاضر المشروع ومستقبله" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٦١) وكان من بين الرؤى المستقبلية التي أوردها العاملون للمشروع:

١. تحسين خدمات المعلومات وتوفير وإتاحة المعلومات المرادة بطريقة أكثر تطوراً وسرعة.
  ٢. تعميم المشروع على كافة المكتبات الجامعية .
  ٣. تفعيل الخدمات الإضافية على المشروع مثل بعض الخدمات كإتاحة النص الكامل للرسائل.
- وجاءت الفقرة (٢) "تشجيع إدارة المشروع العاملين على تحمل المسؤولية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٥٥). وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (٤) " يتميز مدير المشروع بالمرونة" بمتوسط حسابي (٣.٣٢) بينما جاءت الفقرة (٥) في المرتبة السادسة "يُصنف مدير المشروع بالمثابرة وروح المبادرة" بمتوسط حسابي(٣.٢٤)

### جدول (٥)

#### استجابة عينة الدراسة المتعلقة بمجال وضوح الأهداف

م	عبارات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يوجد خطط إستراتيجية وأهداف واضحة يسعى المشروع لتحقيقها	٣.٤٣	١.٠٣	٣
٢	لدى جميع العاملين رؤية مشتركة عن واقع المشروع ومستقبله	٣.٣٩	١.٤٢	٤
٣	الصورة التي أحملها في ذهني عن الرؤية المستقبلية للمشروع واضحة	٣.٥١	٠.٨٢	٢
٤	من الضروري أن يدرك العاملون في المشروع إستراتيجية المشروع	٣.٥٧	١.٠٠٦	١
٥	الرؤية الكلية واضحة لجميع العاملين بالمشروع	٣.٢٨	١.١١	٥

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "وضوح الأهداف" تراوحت ما بين ( ٣.٢٨ - ٣.٥٧) مما يدل على أن مفردات هذا المجال قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط حيث جاءت الفقرة رقم (٥) " من الضروري أن يدرك العاملون في المشروع إستراتيجية المشروع " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٧). ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إدارك العاملون بإستراتيجية المشروع يزيد من معرفتهم بنقاط القوة والضعف الداخلية في المشروع ، بالإضافة إلى التنبؤ بالقيود أو التهديدات من البيئة الخارجية للمشروع.
- المعرفة بإستراتيجية المشروع توضح للعاملين العلاقة بين رؤية ورسالة وأهداف و موارد وبيئة المشروع.

بينما جاءت الفقرة رقم (٣) " الصورة التي أحملها في ذهني عن الرؤية المستقبلية للمشروع واضحة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥١) وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١) " يوجد خطط إستراتيجية وأهداف واضحة يسعى المشروع لتحقيقها" بمتوسط حسابي (٣.٤٣) حيث أورد العاملون بعض أهداف المشروع والتي تمثلت فيما يلي:

١. ميكنة المقتنيات الموجودة بمكتبات الجامعات المصرية (كتب - رسائل - دوريات).
٢. الإتاحة الرقمية للمحتوى العلمي.
٣. إتاحة مصادر المعلومات للباحثين في أي وقت وفي أي مكان.
٤. تكثيف الإعلام والتعريف بالمكتبة الرقمية بهدف تشجيع المستفيدين على استخدام المكتبة الرقمية.
٥. إعداد ورش العمل اللازمة وتقديم الاستشارات اللازمة للترغيب والتعريف بواقع الخدمات المكتبية وتحقيق الفائدة المرجوة منها.



أما الفقرة رقم (٢) " لدى جميع العاملين رؤية مشتركة عن واقع المشروع ومستقبله" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٣٩) وجاءت الفقرة رقم (٥) " الرؤية الكلية واضحة لجميع العاملين بالمشروع" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٨)

### جدول (٦)

#### استجابة عينة الدراسة المتعلقة بمجال التمكين الإداري

م	عبارات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتم منح العاملين في المشروع الحرية الكافية	٣.٢٢	٠.٧٥	٤
٢	يثق مدير المشروع بقدرتي على القيام بعمل	٣.٨٨	٠.٧٢	١
٣	يتمتع العاملون في المشروع بالسلطة اللازمة لحل المشكلات	٣.٤٢	٠.٨٣	٣
٤	أشعر بالحرية للقيام بما أريد	٣.٢٤	٠.٩٧	٢

يُعرف التمكين الإداري بأنه إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا بعد أن كانت مقتصرة على المستويات العليا ، ويعد إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يُعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم.

والتمكن يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسخ هذه الإستراتيجية الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة تمتلك الرؤية التي تهبي الظروف المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الأفراد وتتطلب أيضاً إستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، وأن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز مساهمة أعضاء المؤسسة في صنع القرار سوف يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة. (راضى، ٢٠١٠)<sup>(١)</sup>

ويتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال "التمكين الإداري" تراوحت ما بين ( ٣.٢٢ - ٣.٨٨) مما يدل على أن مفردات هذا المجال قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط حيث جاءت الفقرة رقم (٢) " يثق مدير المشروع بقدرتي على القيام بعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٨). ويمكن أن يعزو الباحث ذلك إلى:

- أن من بدهيات الإدارة الناجحة أن علاقة المدير بمروسيه والتي تتمثل في إعطاء الثقة لهم هي حجر الأساس لنجاح أى عمل.
  - بالإضافة إلى أن المدير الذي يستأثر بالسلطة في يده يحول مروسيه إلى حطام تحت وطأة ممارساته التعسفية، فلا يفكرون في منظماتهم أو في أنفسهم، ويفشلون في أداء أعمالهم. وهنا يدرك المرووس أنه ليس ظلاً لرئيسه، وأنه يمتلك قوة خاصة به، تحتاج المحافظة على التوازن في العلاقة بين المدير والمرووس إلى الثقة المتبادلة.
- بينما جاءت الفقرة رقم (٣) " أشعر بالحرية للقيام بما أريد " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٢٤) حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بهذه الفقرة أن من بين المشاكل التي أوردها العاملون في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية على سبيل المثال:

(١) راضى، جواد محسن. "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج ١٢، ١٤، ٢٠١٠. ص ٦٢

١. مشكلة نقل بعض العاملين بالمكتبات إلى إدارات أخرى ومن ثم الاستعاضة عنهم بإلحاق غيرهم من العاملين الجدد وتدريبهم على العمل.
  ٢. انقطاع الإنترنت بشكل متكرر الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل العمل وبالتالي يتم القيام ببعض المهام من المنازل.
  ٣. عدم المركزية في تعديل الفهرسة.
  ٤. مشكلة صعوبة الحصول علي مخططات الرسائل الجامعية من إدارة الدراسات العليا لرفع رصيد المستودع الرقمي للجامعة.
- وجاءت الفقرة رقم (٤) في المرتبة الثالثة " يتمتع العاملون في المشروع بالسلطة اللازمة لحل المشكلات " بمتوسط حسابي (٣.٢٤) أما الفقرة رقم (١) " يتم منح العاملين في المشروع الحرية الكافية" فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٢) الأمر الذي يتطلب ضرورة منح العاملين الحرية الكافية والسلطات اللازمة لحل المشكلات التي تقابلهم.

### جدول (٧)

#### استجابة عينة الدراسة المتعلقة بمجال الاتصال

م	عبارات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تهيئ إدارة المشروع قنوات للاتصال مع العاملين في المشروع بشكل دائم	٣.٦٦	٠.٩٧	١
٢	يشجع مدير المشروع العاملين على التواصل مع إدارة المشروع	٣.٥٦	١.٨٢	٢
٣	يستمتع مدير المشروع للعاملين بإيجابية وانفتاح	٣.٣١	٠.٨٤	٤
٤	يجد العاملون بالمشروع مرونة في التواصل مع مديرهم بشكل مباشر	٣.٣٤	٠.٩٢	٣

يعرف الاتصال بأنه: تبادل للمعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ، وهو فن إيجاد وإشاعة التفاهم بين الأشخاص سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، وعلى المستوى الشخصي لا يستطيع الفرد أن يعيش بمعزل عن المجتمع فحتى يشبع رغباته عليه الاتصال مع الناس وغالبا ما يعتمد نجاح الفرد على قدرته على الاتصال.

وفي المؤسسات تشكل عملية الاتصال جوهر وأساس العمليات والوظائف، وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض، ويتحقق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء، ويقود نظام الاتصال الفعال في المؤسسة إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، حيث إن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال.<sup>(١)</sup>

ويتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الاتصال" تراوحت ما بين ( ٣.٣١ - ٣.٦٦) مما يدل على أن مفردات هذا المجال قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط حيث جاءت الفقرة رقم (١) " تهيئ إدارة المشروع قنوات للاتصال مع العاملين في المشروع بشكل دائم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٦). ويمكن أن يعزو الباحث ذلك إلى:

- يعد وجود قنوات فعالة للاتصال بالمشروع من شأنه تعريف العاملين بأخر التطورات التي تطرأ علي المشروع.

(١) الاتصال الإداري الفعال. (٢٠١٢). متاح على الرابط < <http://www.elebd3.com/sub593> > تاريخ الاثاحة [ ٢٢ مايو ٢٠١٤ ]

- تزويد العاملين بمعلومات عن خطط المشروع ومشاكله خصوصا في ظل وجود المشروعات الفرعية المنبثقة عن المشروع الرئيسي أو مشروع الميكنة.
  - تمكين العاملين بالمشروع من المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات بعرض هذه القرارات من خلال قنوات الاتصال المؤسسي للمناقشة والمداولة.
  - زيادة رضا العاملين الوظيفي وإحساسهم بالانتماء إلى المشروع.
- بينما جاءت الفقرة رقم (٢) " يشجع مدير المشروع العاملين على التواصل مع إدارة المشروع " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) " يجد العاملون بالمشروع مرونة في التواصل مع مديرهم بشكل مباشر " بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (٣) " يستمتع مدير المشروع للعاملين بإيجابية وانفتاح " بمتوسط حسابي (٣.٣١) وأشار العاملون بالمشروع إلى أن من بين وسائل الاتصال التي يستخدمونها في التواصل مع إدارة المشروع من بينها:
١. البريد الإلكتروني.
  ٢. الرسائل على برنامج المستقبل.
  ٣. الاتصال عن طريق الهاتف.
  ٤. استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.

#### جدول (٨)

#### استجابة عينة الدراسة المتعلقة بمجال الحوافز والمكافآت

م	عبارات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تقدم إدارة المشروع حوافز معنوية للعاملين بالمشروع تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة	٣.٤١	٠.٩٤	٢
٢	يحصل المبدعون من العاملين بالمشروع على مكافآت مادية من قبل إدارة المشروع	٣.٢٢	١.٠٢	٣
٣	تتم عملية الترقية في المشروع على أساس من الكفاءة والإبداع	٣.٥٢	١.٠٣	١

تُعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته" (السلمي، ١٩٧٠)<sup>(١)</sup>. وتعرف بأنها "تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر" (عبيد، ١٩٧٠)<sup>(٢)</sup>. وهناك من يرى بأنها "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج والحوافز" (مهنا، ١٩٦٧)<sup>(٣)</sup>.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الحوافز والمكافآت" تراوحت ما بين (٣.٢٢ - ٣.٥٢) مما يدل على أن مفردات هذا المجال قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط حيث جاءت الفقرة رقم (٣) " تتم عملية الترقية في المشروع على أساس من الكفاءة والإبداع " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٢). ويمكن أن يعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الميزة التنافسية في المشروع غيرت المفاهيم المتعلقة بالترقيات من مفهوم الترقية على أساس الأقدمية إلى الترقية على أساس الكفاءة.

(١) السلمي، علي. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٠. ص ٢١٤.

(٢) عبيد، محمد. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٠. ص ٤٧٠.

(٣) مهنا، محمد. سياسة الوظائف وتطبيقاتها. القاهرة: دار المعارف، ١٩٦٧. ص ٤٢٩.

- إذا لم تتم الترقية على أساس من الكفاءة والإبداع فإن ذلك سيؤدي بطبيعية الحال إلى انخفاض معنويات العاملين بالمشروع وانعدام إيمانهم بعدالة النظم التي تطبق عليهم ، وهذا حتما سيؤدي إلى انخفاض كفاءتهم خصوصا وأن هذا المشروع من المشروعات التي تعتمد على الإنتاجية. بينما جاءت الفقرة رقم (١) " تقدم إدارة المشروع حوافز مغنوية للعاملين بالمشروع تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤١) حيث استعرض العاملون بالمشروع نماذج للحوافز المغنوية التي تقدمها إدارة المشروع والتي من بينها:

١. تكريم المتميزين في المشروع.
  ٢. الثناء و الشكر.
  ٣. جعل المتميز قائداً علي مجموعة يكون مرجعاً لها.
  ٤. الترقية من مفهرس إلى مراجع في مشروع جودة الرسائل الجامعية.
  ٥. ثقة مدير المشروع في إسناد تدريس برامج تدريبية لبعض العاملين في المشروع.
- وجاءت الفقرة رقم (٢) " يحصل المبدعون من العاملين بالمشروع على مكافآت مادية من قبل إدارة المشروع " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٢٢) أما عن الحوافز المادية التي استعرضها العاملون بالمشروع فكان من بينها:
١. منح الموظف المتميز مكافأة مادية في حدود (200) جنيه.
  ٢. الترشيح للحصول على دورات تدريبية مجانية بالمجلس الأعلى للجامعات.

#### جدول (٩)

#### استجابة عينة الدراسة المتعلقة بمجال توفير الموارد والدعم

م	عبارات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تتوافر الإمكانيات المطلوبة للقيام بالأعمال على أكمل وجه	٣.٧٣	٠.٩٧	١
٢	توفر إدارة المشروع الوقت والمال اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتنفيذها	٣.٤٤	٠.٧١	٣
٣	لا يوجد نقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال	٣.٣٩	١.٢٥	٤
٤	يتوافر دعم من إدارة المشروع كلما كان هناك حاجة للدعم	٣.٦٧	١.٣٢	٢

يؤكد (العزاوي، وجواد، ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup> أن عملية تحسين مستوى الأداء لا يمكن أن تنجز بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وترتبط فاعليتها بتوافر عدد من المقدرات والمستلزمات والموارد والدعم، وذلك كله لإنجاز الأعمال المطلوبة.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "توفير الموارد والدعم" تراوحت ما بين ( ٣.٣٩ - ٣.٧٣) مما يدل على أن مفردات هذا المجال قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط حيث جاءت الفقرة رقم (١) " تتوافر الإمكانيات المطلوبة للقيام بالأعمال على أكمل وجه "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٣) حيث أشار العاملون بالمشروع إلى أن من الإمكانيات التي توفرها إدارة المشروع لإنجاز المهام:

١. أجهزة الحاسب الآلي
٢. الطابعات

(١) العزاوي، نجم ، جواد، عباس. تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي. عمان: دار اليازوري، ٢٠٠٩. ص ٣٧٠.

٣. المساحات الضوئية

٤. ماكينات تصوير.

بينما جاءت الفقرة رقم (٤) " يتوافر دعم من إدارة المشروع كلما كان هناك حاجة للدعم " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢) " توفر إدارة المشروع الوقت والمال اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتنفيذها " بمتوسط حسابي (٣.٤٤) أما الفقرة رقم (٣) " لا يوجد نقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال " بمتوسط حسابي (٣.٣٩)

### جدول (١٠)

#### استجابة عينة الدراسة المتعلقة بمجال التدريب

م	عبارات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يوجد خطة شاملة في المشروع لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات	٣.٣٩	٠.٨١	٣
٢	تشجع إدارة المشروع أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي	٣.٥٢	٠.٧٨	١
٣	تدرك إدارة المشروع أهمية مواردها البشرية بحيث تصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات العاملين بها	٣.٤٦	٠.٦٥	٢

أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفاء، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الإنتاجية.

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال "التدريب" تراوحت ما بين ( ٣.٣٩ - ٣.٥٢) مما يدل على أن مفردات هذا المجال قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط حيث جاءت الفقرة رقم (٢) " تشجع إدارة المشروع أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٢). ويعزو الباحث ذلك إلى:

- التطور الهائل في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية واستحداث مشروعات فرعية جديدة، يفرض على العاملين بالمشروع الإمام بكل ما هو جديد.
- الرغبة في التطوير لدى بعض العاملين، قد تدفعهم إلى تطوير أنفسهم من أجل البقاء في المشروع، خصوصا إذا ما علمنا أن الدخل الوارد من المشروع يعد دخلا إضافيا غير الدخل الأساسي ومن ثم تبقى أهمية المحافظة على كل ما هو إضافي.

بينما جاءت الفقرة رقم (٣) " تدرك إدارة المشروع أهمية مواردها البشرية بحيث تصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات العاملين بها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٦) ومن بين البرامج التدريبية التي استعرضها العاملون بالمشروع:

١. برنامج تدريبي عن نظام المستقبل لإدارة المكتبات.
٢. برنامج تدريبي عن الفهرسة المقروءة آليا.
٣. برنامج تدريبي عن استخدام قواعد البيانات العالمية.
٤. برنامج تدريبي عن استخدام المكتبات الرقمية والمستودعات الرقمية.

وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (١) " يوجد خطة شاملة في المشروع لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات " بمتوسط حسابي (٣.٣٩)

### جدول (١١)

#### المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
١	٠.٩٥	٣.٨٨	زيادة معدلات ضغوط العمل	١
٢	١.٨٠	٣.٧٦	نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع	٢
٣	٠.٩٢	٣.٦٥	الالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين	٣
٤	٠.٨٤	٣.٥٥	زيادة الاهتمام بالأخريين وحاجاتهم	٤
٥	١.٢٠	٣.٤٣	سوء المناخ التنظيمي	٥
٦	١.٢٢	٣.٣٤	الخوف من الفشل	٦
٧	٠.٩٥	٣.٣٣	عدم وضوح الرؤية	٧
٨	١.١١	٣.٣٢	عدم مساندة العمل الجماعي	٨
٩	١.٨٠	٣.٣١	الاعتماد المفرط على الخبراء	٩
١٠	٠.٧٣	٣.٣٠	غياب جو الحرية	١٠
١١	٠.٩٧	٣.٢٩	عدم استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية	١١
١٢	٠.٩٢	٣.٢٨	غياب الاتصالات الفاعلة بين إدارة المشروع والمجلس الأعلى للجامعات	١٢
١٣	١.٠٢	٣.٢٨	الاعتماد على التفكير النمطي في المشروع	١٣
١٤	٠.٩٤	٣.٢٦	ضعف التنسيق بين العاملين في المشروع	١٤
١٥	٠.٩٦	٣.٢٦	ضعف التعاون بين العاملين في المشروع	١٥

تتعرض عملية الإبداع الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة ناعمة وإيجابية. وبترتيب العبارات السابقة في جدول (١١) حسب استجابات العاملين يتبين أن أعلى المعوقات التي تحد من الإبداع في مشروع ميكنة المكتبات المصرية الجامعية كان في زيادة معدلات ضغوط العمل ونقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع، والالتزام الحرفي في تنفيذ القوانين واللوائح، وزيادة الاهتمام بالأخريين وحاجاتهم على الترتيب ، فيما تتمثل أقل المعوقات من وجهة نظر العاملين في الاعتماد على التفكير النمطي في المشروع، و ضعف التنسيق والتعاون بين العاملين في المشروع على الترتيب.

### جدول رقم (١٢)

#### تحليل التباين الأحادي للفروقات في إجابات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموجرافية

المجال	العمر	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
خصائص القيادة الإدارية	١.٧٨ (٠.٤٠)	١.٧٤ (٠.٤٢)	١.٨٣ (٠.٣٨)	١.٨٧ (٠.٣٧)
وضوح الأهداف	١.٨٥ (٠.٣٨)	١.٨٧ (٠.٣٩)	١.٧٩ (٠.٣٦)	١.٨٦ (٠.٤٨)
التمكين الإداري	١.٨٧ (٠.٣٩)	١.٧٥ (٠.٤١)	١.٧٩ (٠.٣٦)	١.٨٤ (٠.٣٥)

المجال	العمر	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
الاتصال	١.٧٦ (٠.٣٦)	١.٨٢ (٠.٣٨)	١.٨١ (٠.٣٤)	١.٨٥ (٠.٣٨)
الحوافز والمكافآت	١.٧٨ (٠.٤١)	١.٧٦ (٠.٣٩)	١.٨٤ (٠.٣٦)	١.٨٥ (٠.٣٩)
توفير الموارد والدعم	١.٧٤ (٠.٣٦)	١.٨١ (٠.٤١)	١.٨٣ (٠.٣٩)	١.٧٦ (٠.٣٧)
التدريب	١.٨١ (٠.٤١)	١.٧٦ (٠.٣٦)	١.٨٢ (٠.٣٨)	١.٧٦ (٠.٣٩)
معوقات الإبداع الإداري	١.٨٥ (٠.٤١)	١.٧٨ (٠.٣٩)	١.٨١ (٠.٤٢)	١.٧٤ (٠.٣٦)

وبتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالات الفروق في إجابات العاملين والنتيجة عن المتغيرات الديموجرافية يتبين من الجدول رقم (١٢) أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية ناتجة عن متغير العمر في عنصر خصائص القيادة الإدارية، وفروقات ذات دلالة إحصائية ناتجة عن متغير الجنس في نظرة العاملين للمعوقات التي تحد من الإبداع، أي أن هناك اختلافاً بين وجهتي نظر الذكور والإناث حول هذه المعوقات، كما أن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية والنتيجة عن متغير المؤهل العلمي كانت لمعظم عناصر الإبداع، وبتطبيق اختبار (LSD) تبين أن هذه الفروقات كانت لصالح الدرجات العلمية العليا، أي أنهم يشعرون بأهمية هذه العناصر أكثر من حملة المؤهلات العلمية الأقل.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن الفروقات كانت ذات دلالة إحصائية لعنصري التمكين الإداري والحوافز والمكافآت وكانت هذه الفروقات لصالح أخصائيي المكتبات ذوي سنوات الخبرة الأعلى.

### توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصى الباحث بما يلي:

١. أن تعمل إدارة مشروعات ميكنة المكتبات بالمجلس الأعلى للجامعات على تبني الأفكار الإبداعية وتشجيعها.
٢. العمل على توفير برامج إبداعية وابتكارية للعاملين بمشروعات الميكنة والتي تهدف إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى تطوراً.
٣. زيادة تفعيل مشاركة العاملين في مشروعات ميكنة المكتبات الجامعية المصرية في طرح آرائهم وأفكارهم بما يعود بالنتائج الإيجابية على الإبداع الإداري داخل المشروع، وبالتالي الأداء الوظيفي لديهم.
٤. الاهتمام بحل المشكلات التي قد تواجه العاملين بالمشروعات بأساليب إبداعية، وذلك عن طريق السعي إلى إثراء مجموعة متنوعة من البدائل لحل أي مشكلة.
٥. دعم المبدعين بالحوافز المتميزة والاعتراف بإنجازاتهم عن طريق تقديم المكافآت المالية التي تعادل المجهود الذي يقومون به.
٦. زيادة فرص حضور دورات تدريبية في موضوعات متنوعة ما بين مجال المكتبات والمعلومات والإبداع الإداري.