

دور استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة حالة مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للجزائر وسط

The Role of the human resource training strategy in achieving organizational effectiveness, a case study of the Libraries of scientific research centres for Central Algeria

محمد عبد الهادي

Mohamed Abd El Hadi

مخبر عصرنه أنظمة المعلومات الوثائقية الجزائرية
جامعة ابو القاسم سعد الله الجزائر- 2_ الجزائر
mohamed.abdelhadi@univ-alger2.dz

*الحسين ياسمينه

L'hocine Yasmina

مخبر عصرنه أنظمة المعلومات الوثائقية الجزائرية
جامعة ابو القاسم سعد الله الجزائر- 2_ الجزائر
yasmina.elhocin@univ-alger2.dz

تاريخ النشر: 2023/10/31

تاريخ القبول: 2023/10/29

تاريخ الاستلام: 2023/07/10

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين استراتيجية التدريب والفعالية التنظيمية. وذلك من خلال دراسة وصفية تحليلية ، لمدى تحقق استراتيجية تدريب الموارد البشرية المطبقة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية للفعالية التنظيمية، وبالاعتماد على اداة الاستبيان. وخلصت هذه الدراسة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والفعالية التنظيمية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، المكتبات المتخصصة، استراتيجية التدريب ، الجودة الشاملة، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الفعالية التنظيمية.

تصنيف JEL: I23. J28 .L15. O15. J24

Abstract :

This study aimed to determine the nature of the relationship between the training strategy and organizational effectiveness, This is done through a descriptive-analytical study, of the extent to which the human resources training strategy applied in the libraries of scientific research centres achieves organizational effectiveness, by relying on the questionnaire tool. This study concluded that there is no statistically significant relationship between the training strategy and organizational effectiveness in the libraries of scientific research centres.

Key words: human resources, specialized libraries, training strategy, Total Quality , Job Satisfaction, Job commitment ,organizational effectiveness

JEL classification codes: J28. L15. O15. J24. I23

1. مقدمة:

حتى تتمكن المكتبات المتخصصة من تحقيق الدور الريادي في أواسط النخبة العلمية وتؤدي وظائفها بكل نجاح داخل مراكز الابحاث العلمية، خاصة امام التحديات الراهنة التي فرضت نفسها على بيئة الأعمال والتي استوجبت إحداث تغييرات لمواكبتها، أضحي من الضروري استدراج استراتيجية تدريبية، تسمح بتوفير طاقات بشرية ذات قوة فعالة، تعمل على إيقاظها، تطويرها وتنميتها على البذل والعطاء. كما تسمح بتحسين الفعالية التنظيمية لهذه المكتبات من جانب كل من المورد البشري والإدارة، ومنه تشكل الفعالية التنظيمية إحدى المحاور الهامة، كما تعد هدف تسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمكتبة المتخصصة إلى تحقيقه. لكن تكمن الصعوبة في تحديد ماهية الفعالية خاصة من الجانب التنظيمي، بحكم أن الكثير من المكتبات تملك نفس المكونات المادية والتكنولوجية لكنها تختلف من حيث النتائج والتنظيم. فبناء على ما سبق تتضح حدود إشكالية بحثنا على النحو التالي:

هل تحقق استراتيجية تدريب الموارد البشرية المطبقة في مكتبات مراكز الابحاث العلمية الفعالية التنظيمية؟

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

1. هل تتبنى مكتبات مراكز الابحاث العلمية استراتيجية تدريب الموارد البشرية؟
 2. هل تهتم مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المدروسة بالفعالية التنظيمية؟
 3. هل يوجد علاقة بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية بمتغيراتها (الالتزام الوظيفي، الرضى الوظيفي، الجودة الشاملة) في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية؟
 4. هل يوجد علاقة بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية و الالتزام الوظيفي؟
 5. هل يوجد علاقة بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية و الرضا الوظيفي؟
 6. هل يوجد علاقة بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية و الجودة الشاملة؟
- ولمعالجة الإشكالية السابقة والإجابة عن مختلف الأسئلة الفرعية، حددنا الفرضيات التالية:

1. تتبنى مكتبات مراكز الابحاث العلمية المدروسة استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
2. تهتم مكتبات مراكز الأبحاث العلمية المدروسة بتقييم الفعالية التنظيمية.
3. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية والفعالية التنظيمية بمتغيراتها (الالتزام التنظيمي، الرضى الوظيفي، الجودة الشاملة) في المكتبات المدروسة.

4. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية والالتزام الوظيفي

5. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

6. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية والجودة الشاملة

1.1. أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من البحث هو التعرف على واقع استراتيجية التدريب المتبعة في مكاتب مراكز الأبحاث العلمية، ومدى انسجامها مع الفعالية التنظيمية بمتغيراتها الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، والجودة الشاملة. وكشف التفاعل الموجود بين استراتيجية التدريب المتبعة في هذه المكاتب والفعالية التنظيمية.

1.2. أهمية الدراسة:

أهمية استراتيجية التدريب وأهمية مردودها في الحاضر والمستقبل، يعد مدخلاً هاماً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية، فضلاً عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، ويساهم في زيادة قدراتهم في أداء الوظائف، بالإضافة إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم وفي علاقتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.

1.3. محددات وأبعاد الدراسة:

- الإطار المكاني: دراسة ثمانية مكاتب متخصصة تابعة لمراكز الأبحاث العلمية الجزائرية وهي: مكتبة مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية CRSTDLA، مكتبة مركز البحث النووي COMENA، مكتبة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST، مكتبة مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء GRAAG، مكتبة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة CDTA، مكتبة مركز تنمية الطاقات المتجددة CDER، مكتبة مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية CREAD، مكتبة مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية CRTSE

- الإطار البشري : شملت كل الموارد البشرية الموظفة بمكاتب مراكز الأبحاث العلمية

1.4. المنهج المستخدم في الدراسة:

اتباع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة الدراسة الحالية، لأنه المنهج الذي يعنى بدراسة الظاهرة أو الحدث كما هي في الواقع، و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بالكلمات والجمل. أو كمياً بتكميم المعرفة أي تحويل المعلومات الناتجة عن البحث إلى الأرقام و النسب المئوية. "ومنه فالتعبير الكمي يعطيها وصفاً رقمياً يتضح من خلاله حجم

الظاهرة ودرجة ارتباطها بغيرها، اما التعبير الكيفي هو وصف لواقع الظاهرة بتوضيح خصائصها. "(معتوق ، 2013 ، صفحة 100)

1.5. الدراسات السابقة:

دراسة بن عيشي عمار (2013) بعنوان "البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات. حيث توصل الباحثان إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية ،تحديد الاحتياجات التدريبية ،تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة ،كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعود إلى كل من متغير الجنس ،العمر ،الدرجة الوظيفية ،المستوى التعليمي.(بن عيشي ، 2013).

دراسة خضير وآخرون (1996) بعنوان " الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، وأسفرت النتائج بانخفاض درجة الالتزام التنظيمي ،وتفاوت مستوى الفعالية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف. ووجود علاقة موجبة بين الالتزام وبين الفعالية (خضير و آخرون، 1996) .

دراسة لي Lee (1999) بعنوان "الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية لدى قادة البرامج الرياضية في كليات وجامعات مختارة في جمهورية كوريا هدفت هذه الدراسة لاختبار الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بين القادة الرياضيين .أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير كل من الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بين الفرق الرياضية في الكليات والجامعات في جمهورية كوريا(Lee, 1999).

ما يتضح من الدراسات السابقة: وجود علاقة وثيقة بين الدراسة الحالية وبين معظم الدراسات السابقة من حيث مشكلة الدراسة والإجراءات ،إلا أن الدراسة الحالية ركزت على استراتيجية التدريب وعلى قياس الفعالية التنظيمية لمكتبات مراكز الابحاث العلمية الجزائرية ،فتميزت هذه الدراسة بأنها تناولت استراتيجية التدريب والفعالية التنظيمية كدراسة حالة متخذة من الفرد وحدةً للتحليل، بينما الدراسات السابقة اتخذت من المؤسسة وحدة للتحليل. كما تبرز الدراسات السابقة تعدد معايير ومقاييس الفعالية التنظيمية وهي: الرضا الوظيفي، الجودة الشاملة ، والالتزام الوظيفي وهذا ما سيتم تناوله في هذه الدراسة.

التأصيل النظري:

2. مفاهيم عامة:

2.1. مفهوم المكتبة المتخصصة:

هي المكتبة التي تقتني مجموعة من المواد والمصادر المتخصصة في موضوع معين او عدة موضوعات ذات علاقة، وتقوم بتقديم خدماتها المكتبية المتقدمة والمتعمقة والمتخصصة لأشخاص معينين متخصصين يعملون في مؤسسة متخصصة. وتشمل مكاتب مراكز البحوث العلمية، مكاتب المؤسسة التجارية والصناعية والشركات المختلفة، مكاتب الجمعيات والهيئات والمنظمات والاتحادات والنقابات المتخصصة، مكتبة الوزارات والدوائر الحكومية المتخصصة.(عليان ، 2002، صفحة 360) أو هي المكتبة التي تهتم باقتناء مواد في موضوع معين او عدة موضوعات تتكون من مجموعات ذات طابع معين تقدم المعلومات للمتخصصين الذين يعملون في مؤسسة متخصصة. (محمد ع.، 1997، صفحة 227)

2.1. مفهوم المورد البشري:

ويقصد بالموارد البشرية في مجال المكتبات "الأعداد الغفيرة والمتنوعة من الأفراد التي لا يستهان بها ذات المواهب، والمهارات العالية، واستغلال تلك الطاقات أفضل استغلال وفق وجهتان حجم العمل، ونوع العمل. ويقرر حجم العمل للأعداد المناسبة للعاملين، أما نوع العمل يقصد به نوعياتهم. ويؤدي الإخفاق في تقرير وتحديد التوزيع الصحيح في كلا الحالتين إلى فشل المكتبة في مجابهة الاحتياجات".(البنهاوي ، 1984، صفحة 10) وهي "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل، الراغبين فيه بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار تنظيمي.(سيد ، 2004، صفحة 19).

3. ماهية استراتيجية التدريب :

3.1. مفهوم استراتيجية التدريب:

هي مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمكتبة المتخصصة بمهارة (Vatier, 1984, p. 203). أو تلك الجهود المخططة الهادفة إلى إحداث تعديل ايجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للفرد، وذلك بهدف إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها ومن سمات استراتيجية التدريب أنها مستمرة ومرنة تتكيف وفقاً للتطورات التي تحدث في البيئة.(الخالدي، 2011، صفحة 126) ومنه نستنتج أن استراتيجية التدريب عملية ديناميكية وجهد مخطط لتنمية معارف وخبرات واتجاهات وسلوك المتدربين، وجعلهم أكثر قدرة وفاعلية في أداء مهامهم،

وتمكنهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع وتحسين كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبكفاءة عالية

3.2. أهمية استراتيجية التدريب

أ. على مستوى المكتبة المتخصصة: توضيح السياسات العامة للمكتبة المتخصصة ،بذلك يرتفع أداء الموارد البشرية .عن طريق معرفتهم لما تريد المكتبة المتخصصة منهم. (عباس محمد، 2003، صفحة 188) كما تحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات المكتبة المتخصصة (Werther & Lee, 1985, p. 259)

ب. على مستوى المورد البشري: تقليل من التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة. كما تعمل على تنمية مهارات الموارد البشرية وقدراتهم كما يساهم في بناء الكفاءات . (Barzucchetti & Jean, 1995, p. 19) كما تزيد من التزام العاملين وولائهم للمكتبة المتخصصة وتعزز من ادراكهم .

4. ماهية الفعالية التنظيمية

4.1. مفهوم الفعالية التنظيمية

نظر إليها الكثير من الباحثين أمثال (Weick) ويك عام 1947 و(Weber) وبير عام 1938 و (Bernard) بيرنارد عام 1980 و(Herbiniak) هيربنيك عام 1975 و(Steers) ستيترز عام 1969 وغيرهم ،أما تحدد مدى نجاح المنظمة على اعتبار أن المنظمات تمثل وحدات عقلانية مكونة من مجموعة من الأفراد والموارد تسعى لتحقيق أهداف معينة. بينما اعتبارها بنيس (Bennis) وليكرت (Likert) وآرجيرس (Argyris) نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف .(الدليمي ، صفحة 479) وتأسيساً على ماسبق يمكن تعريفها بأنها مدى قدرة المكتبة المتخصصة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة، ومدى قدرتها على المحافظة على الموارد البشرية، من خلال ارضاءهم وظيفياً أي مدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الموارد البشرية الاستراتيجية التي تتواجد داخل المكتبة المتخصصة لزيادة التزامهم .

4.2. مؤشرات الفعالية التنظيمية

4.2.1. الجودة الشاملة:

أ. مفهوم الجودة الشاملة:

هي التفوق في الأداء لإسعاد المستفيدين ،عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم بعضاً من أجل تحقيق أو تزويد المستفيدين بجودة ذات قيمة. من خلال تأدية العمل الصحيح

بالشكل الصحيح ،ومن المرة الأولى. (الدراذكة و اخرون، 2001، صفحة 19)أو هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء ،وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة(Parasuraman, Zeithaml , & Berry, 1990, p. 12)

ب. مبادئ الجودة الشاملة

- ✓ **دعم الإدارة:** بتهيئة المناخ الملائم للعاملين للمشاركة الفعالة للوصول إلى هذه الأهداف
- ✓ **مشاركة العاملين:** وهي التزام بعيد المدى من قبل الإدارة اتجاه العاملين ،وتغيير جذري في إدراكاتهم وثقافتهم، بصورة ترقى بالعامل في النهاية إلى مرحلة الولاء الكامل للمكتبة
- ✓ **التحسين المستمر:** بمشاركة جميع الأفراد وتعريفهم بفرص التحسين، واختيار طرق جديدة ،وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات.(العقيل ، 1999، صفحة 101)
- ✓ **التعاون و فرق العمل:** وهذا ليس بالمفهوم العادي لعلاقات العمل ،بل بمفهوم الفرق التي تقدر قيمة التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق.(نظمي ، 1999، صفحة 43)

4.2.2. الرضا الوظيفي:

أ. مفهوم الرضا الوظيفي

فهو عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به .وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم (عباس محمد ، 2003، صفحة 175) أو من خلال إشباع حاجات الفرد عن طريق الأجر، ظروف العمل ،طبيعة الإشراف ،طبيعة العمل نفسه... .(محمد ع.، 2001، صفحة 210)

ب. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:(عبد الوهاب و عايدة، 1993، الصفحات 71-75)

- ✓ **العوامل الخاصة بالفرد:** حاجات الفرد وإشباعها ،إتقان العمل والإبداع، الشعور باحترام الذات، إدراك الفرد وشخصيته وقدراته وطموحه ومدى ولاءه للمكتبة...
- ✓ **محتوى الوظيفة :** من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير به.
- ✓ **عوامل خاصة بالأداء :** كارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة.
- ✓ **العوامل التنظيمية :** وتشمل الأنظمة، الإجراءات ،الرواتب ،الحوافز المادية والمعنوية ،القيادة، أساليب اتخاذ القرارات، العلاقات بين الزملاء ، مركز الفرد التنظيمي...

4.2.3. الالتزام الوظيفي:

أ. مفهوم الالتزام الوظيفي

هو قوة تطابق الفرد مع مكتبته وارتباطه بها، فالفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الالتزام الوظيفي اتجه المكتبته التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمها. ومستعد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها والمحافظة على استمرار عمله فيها (Porter, 1979, p. 121) وارتباط هويته وذاتيته واندماجه عمليا بها و إيمانه العميق بأهدافها وقيمها ورغبته القوية في المحافظة على عضويته فيها (Cevat, 2001, p. 10)

ب. العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي

- ✓ **وضوح الأهداف:** ما يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها.
- ✓ **السياسات وحاجات العاملين:** التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد.
- ✓ **نظام الحوافز:** وتكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية
- ✓ **المناخ التنظيمي:** أي الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمكتبته المتخصصة.

الجانب الميداني:

5. أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق، لاسيما الوصفية منها، ومن الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة في الدراسة:

- أ. **الصدق:** اعتمد الباحثان على نوعين من الصدق وهما:
- اولا:** الصدق الظاهري (صدق المحكمين) حيث تم توزيع الاستبيان على خمسة اساتذة متخصصين في علم المكتبات و المعلومات
- ثانيا:** الصدق البنائي للمحاور (مصفوفة معاملات الارتباط البينية):

جدول رقم (02): يوضح الصدق البنائي للمحاور

المحور	استراتيجية التدريب	الفعالية التنظيمية	الالتزام الوظيفي	الرضا الوظيفي	الجودة الشاملة
الصدق البنائي	0,879** بدلالة 0,000	0,761** بدلالة 0,000	0,554** بدلالة 0,000	0,510** بدلالة 0,000	0,695** بدلالة 0,000

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

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

- ب. **الاثبات:** بعد انتهاء الباحثان من التأكد من صدق أداة الدراسة كان لابد من التأكد من ثباتها من خلال حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) وكانت النتائج كما هي في الجدول:

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

المتغيرات	استراتيجية التدريب	الفعالية التنظيمية	الثبات الكلي
عدد العبارات	7	11	18
معامل الثبات ألفا كرونباخ	0,767	0,805	0,805

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول المدرج اعلاه نلاحظ أن كل من معامل الثبات الخاص باستراتيجية التدريب والفعالية التنظيمية جيد حيث بلغت قيمة ثبات استراتيجية التدريب 0,767 وقيمة ثبات الفعالية التنظيمية 0,805 ، وعليه فإن أداة القياس ككل عرفت درجة ثبات ومصدقية عالية في قياس متغيري الدراسة بلغت 0,805. متجاوزة بذلك عتبة القبول الممثلة بـ 70 %

6. مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 48 فرد وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): يوضح مجتمع الدراسة

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

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

7. أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات:

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

8. تحليل نتائج المعطيات الميدانية:

8.1. خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (05): يوضح خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
29,2%	14	ذكر	الجنس
70,8%	34	أنثى	
89,6%	43	مرسم	الوضعية المهنية
10,4%	5	غير مرسم	
2,1%	1	أقل من 25	الفئة العمرية
33,3%	16	25-35	
27,1%	13	36-45	
31,3%	15	46-55	
6,3%	3	56 فأكثر	
8,3%	4	تقني	المؤهل العلمي
14,6%	7	تقني سامي	
37,5%	18	ليسانس	
27,1%	13	ماستر	
2,1%	1	ماجستير	
8,3%	4	مهندس دولة	
2,1%	1	دكتوراه	
47,9%	23	علم المكتبات و المعلومات	التخصص
52,1%	25	التخصص الدراسي الاخر	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير نتائج المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة أن معظم أفراد العينة هم إناث، حيث بلغ عددهم 34 مفردة أي ما يعادل 70,8%. كما يشير متغير الوضعية المهنية أن 89,6% من الموظفين مرسمين. في حين يظهر من خلال المتغير الخاص بالفئة العمرية أن الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 25 و 35 هي التي احتلت المرتبة الأولى بنسبة مئوية تعادل 33,3%. كما يتبين من خلال متغير المؤهل العلمي أن الغالبية من المستجوبين هم من حملة الدرجة الجامعية ليسانس حيث قدرت نسبتهم بـ 37,5%. كما يتبين من خلال متغير التخصص أن الغالبية من المستجوبين غير المنتمين للتخصص وبلغت نسبتهم 52,1%.

9. عرض وتحليل وتفسير فرضيات الدراسة:

9.1. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى:

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

مجموع الاجابات المتعلقة باستراتيجية التدريب	لا	نعم	المجموع
التكرارات	936	357	1293
النسب المئوية	72,4%	27,6%	100%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (08) يتضح بأن مجموع الاجوبة للمتغير (لا) وصلت نسبتها الى 72,4% وهي نسبة كبيرة مقارنة مع مجموع الاجوبة للمتغير (نعم) والتي كانت نسبتها 27,6% وعليه يمكننا القول أنه لا توجد استراتيجية تدريبية داخل مكتبات مراكز الابحاث العلمية بحيث يمكن تفسير أو تبرير هذا الى كون مكتبات مراكز الابحاث العلمية لا تبدي أهمية للتدريب كاستراتيجية فعالة وضرورية في المكتبة، على الرغم من كونه عملية تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب، مما يحقق انسجامهم مع بيئتهم التنظيمية ويساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري. (فريد ، 2006، صفحة 88) كما تدل النتائج المتحصل عليها على أن مكتبات مراكز الابحاث العلمية لا تزود موظفيها بالمهارات والمؤهلات ولا تساهم في الرفع من مستويات أدائهم، برغم من كون التدريب لم يصبح عملية اختيارية بل أصبح حتمية استراتيجية لتغيير سلوك الفرد. إضافة الى غياب لائحة او سياسة مكتوبة يعتمد عليها القائمون بتنظيم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الموظفين داخل مكتبات مراكز الابحاث العلمية، هذا ما أكدته 62,5% من المستجوبين وبالتالي غياب شروط ووسائل التدريب والتي كما قال (روبرت كوهلس) لديها مكانة خاصة في تعليم الأفراد وأثر على مردودية الموظف. وتأسيسا على ما سبق يمكن رفض الفرضية الأولى للبحث القائلة بأنه تتبنى مكتبات مراكز الابحاث العلمية استراتيجية تدريب الموارد البشرية

9.2. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (09) يوضح مجموع الاجابات المتعلقة بالفعالية التنظيمية

مجموع الاجابات المتعلقة بالفعالية التنظيمية	لا	نعم	المجموع
التكرارات	408	456	864
النسب المئوية	47,2%	52,8%	100%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (09) و الذي يوضح مجموع الاجابات المتعلقة بالفعالية التنظيمية يتضح بأن مجموع الاجوبة للمتغير (نعم) وصلت نسبتها الى 52,8% وهي نسبة لا بأس بها مقارنة مع مجموع الاجوبة للمتغير (لا) والتي كانت نسبتها 47,2% فانطلاقا من القراءة الاحصائية للجدول يمكننا القول أنه تهم مكتبات مراكز الابحاث العلمية بالفعالية التنظيمية بحيث يمكن تفسير أو تبرير هذا الى كون الفعالية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة مكتبات مراكز الابحاث العلمية على الاستجابة ، وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الاستراتيجية وبدرجة مرضية. تتمثل عادة في مجموعة العاملين ،و الذي يمثل مدخل قياس أي تنظيم كان. وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية للبحث القائلة: تهم مكتبات مراكز الابحاث العلمية بالفعالية التنظيمية.

9.3. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين استراتيجية التدريب و الفعالية التنظيمية

المجموع	استراتيجية التدريب			
	نعم	لا		
11424	2929	8495	ت	لا
%47,2	%12,1	%35,1	%	
12768	3749	9019	ت	نعم
%52,8	%15,5	%37,3	%	
24192	6678	17514	ت	المجموع
%100,0	%27,6	%72,4	%	
مستوى الدلالة α -level		قيمة الدلالة p-value	درجة الحرية	كاف مربع
0,05		0,678	1	131,772
مستوى الدلالة α -level		قيمة الدلالة p-value	درجة الحرية	قيمة فاي χ^2
0.05		0,678	2	1,657

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج الجدول أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود استراتيجية التدريب وتقدر نسبتهم 72,4% خاصة 35,1% ممن يعتقدون بعدم بوجود الفعالية التنظيمية ، كما نجد 27,6% منهم يتفقون على وجود استراتيجية التدريب وهم 15,5% يتفقون على وجود الفعالية التنظيمية في المكتبة، وبالنظر لقيمة الاختبار الإحصائي كاف مربع $X^2=131,772$ وهي قيمة غير دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0,678$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\chi^2=1,657$ وهي قيمة غير دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0,678$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه

يمكننا القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والفعالية التنظيمية في مكاتب مراكز الابحاث العلمية. ويعزو الباحثان سبب ظهور هذه النتائج الى عدم اعطاء موظفي مكاتب مراكز الابحاث العلمية اهمية للتدريب، ولم يجعلوه مقياس لرضاهم والتزامهم أو تجويد خدماتهم، ربما لأن شهاداتهم وخبراتهم ومستوياتهم التعليمية كان لها الحظ الاوفر في ذلك. وبالتالي لم يضحى التدريب حاجاتهم وغايتهم، إضافة إلى عدم دعم الإدارة العليا لنشاط التدريب، وعدم ربط أهداف مكاتب مراكز الابحاث العلمية بتصورات الإدارة للاستراتيجية التدريبية بما. على الرغم من أن المتصفح لمجموعة مؤشرات الفعالية التنظيمية يجد أن الغالبية العظمى من هذه المؤشرات، تقع ضمن مفاهيم رضا العاملين والتزامهم والاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها بصورة أفضل. فنقص أو انعدام أو غياب مؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية، سيؤدي إلى جفاء في العلاقة المتبادلة بين الموظف والمكتبة المتخصصة. وهذا ما آلت اليه نتائج دراسة الباحث مسكي (P. Meschi) حيث توصل الى أن مشاركة العمال في برامج التدريب يخلق لديهم دافعية كبيرة وقابلية لتطبيق الكفاءات المكتسبة وتحقيقون في الواقع تحويلا مهما ينعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية. (Meschi , 1991, pp. 549-545) وتأسيسا على ما سبق يمكن رفض الفرضية الثالثة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والفعالية التنظيمية في مكاتب مراكز الابحاث العلمية.

9.4. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين استراتيجية التدريب و الالتزام الوظيفي

المجموع	استراتيجية التدريب				الالتزام الوظيفي
	نعم	لا			
3556	927	2629	ت	لا	
%44,1	%11,5	%32,6	%		
4508	1299	3209	ت	نعم	
%55,9	%16,1	%39,8	%		
8064	2226	5838	ت	المجموع	
%100,0	%27,6	%72,4	%		
α-level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع	
0,05		0,264	1	62,224	
α-level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي χ^2	
0.05		0,264	2	1,139	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج الجدول أن معظم عينة الدراسة يتفوقون على عدم وجود استراتيجية التدريب وتقدر نسبتهم 72,4% خاصة 32,6% ممن يعتقدون بعدم بوجود الالتزام الوظيفي، كما نجد 27,6% منهم يتفوقون على وجود استراتيجية التدريب وهم 16,1% يتفوقون على وجود الالتزام الوظيفي في المكتبة، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=62,224$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة دلالة $p=0,264$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\Phi=1,139$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة دلالة $p=0,264$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وعليه يمكننا القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والالتزام الوظيفي في مكتبات مراكز الابحاث العلمية. ويعزو الباحثان سبب ظهور هذه النتائج إلى عدم تطابق أهداف استراتيجية التدريب مع أهداف المكتبة المتخصصة، إضافة إلى وجود مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر في الالتزام الوظيفي منها يقع داخل وخارج بيئة المكتبة المتخصصة، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حولها، فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت بالسلمات الشخصية، الخصائص الوظيفية، الخصائص التنظيمية، أما بحوث التسعينات فقد اضافة العوامل البيئية، فرص العمل البديلة لتأثيرها بالالتزام الوظيفي. أما حديثاً فتم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد "كتخصص العمل وتحدياته، وعلاقات القائد بالأعضاء، بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية". (العززي و الزبيدي، 2006، صفحة 125) وتأسيساً على ما سبق يمكن رفض الفرضية الرابعة للبحث القائلة بأن توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والالتزام الوظيفي في مكتبات مراكز الابحاث العلمية

9.5. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة :

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين استراتيجية التدريب و الرضا الوظيفي

المجموع	استراتيجية التدريب				الرضا الوظيفي
	نعم	لا			
588	132	456	ت	لا	
%14,6	%3,3	%11,3	%		
3444	981	2463	ت	نعم	
%85,4	%24,3	%61,1	%		
4032	1113	2919	ت	المجموع	

%100,0	%27,6	%72,4	%		
كاف مربع	درجة الحرية	p-value قيمة الدلالة	α -level مستوى الدلالة		
26,256	1	0,973	0,05		
قيمة فاي χ^2	درجة الحرية	p-value قيمة الدلالة	α -level مستوى الدلالة		
0,740	2	0,973	0.05		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج الجدول أن معظم عينة الدراسة يتفوقون على عدم وجود استراتيجية التدريب وتقدر نسبتهم %72,4 خاصة %11,3 ممن يعتقدون بعدم بوجود الرضى الوظيفي ، كما نجد %27,6 منهم يتفوقون على وجود استراتيجية التدريب وهم %24,3 يتفوقون على وجود الرضى الوظيفي في المكتبة، وبالنظر لقيمة الاختيار الإحصائي كاف مربع $X^2=26,256$ وهي قيمة غير دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0,973$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\chi^2=0,740$ وهي قيمة غير دالة إحصائيا بقيمة دلالة $p=0,973$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكننا القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والرضى الوظيفي في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية. ويعزو الباحثان سبب ظهور هذه النتائج الى كون الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي، يعكس حالة الفرد الموظف، تتحكم فيه حاجات ورغبات وطموحات يجب اشباعها، كالأجر، الترقية، تنوع المهام، التمكين الوظيفي، بيئة العمل. بمعنى أن مستوى دافعية الموظف تتأثر تأثيرا مباشرا بمدى ما يحصل وما يتوقعه من عمله. وتأسيسا على ما سبق يمكن رفض الفرضية الخامسة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والرضى الوظيفي في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية

9.6. عرض وتحليل الفرضية الفرعية السادسة :

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين استراتيجية التدريب و الجودة الشاملة

المجموع	استراتيجية التدريب				الجودة الشاملة
	نعم	لا	ت	لا	
7280	1870	5410	ت	لا	الجودة الشاملة
%60,2	%15,5	%44,7	%		
4816	1469	3347	ت	نعم	

%39,8	%12,1	%27,7	%		
12096	3339	8757	ت	المجموع	
%100,0	%27,6	%72,4	%		
α -level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	كاف مربع	
0,05		0,015	1	114,372	
α -level مستوى الدلالة		p-value قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة فاي χ^2	
0.05		0,015	2	1,544	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج الجدول أن معظم عينة الدراسة يتفقون على عدم وجود استراتيجية التدريب وتقدر نسبتهم 72,4% خاصة (44,7%) ممن يعتقدون بعدم بوجود الجودة الشاملة ، كما نجد 27,6% منهم يتفقون على وجود استراتيجية التدريب وهم (12,1%) يتفقون على وجود الجودة الشاملة في المكتبة، وبالنظر لقيمة الاختبار الإحصائي كاف مربع $X^2=114,372$ وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دلالة $p=0,015$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، كما تساوي قيمة الاختبار الإحصائي فاي $\chi^2=1,544$ وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دلالة $p=0,015$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكننا القول أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والجودة الشاملة في مكتبات مراكز الابحاث العلمية. ويعزو الباحثان سبب ظهور هذه النتائج الى كون الجودة الشاملة كنظام في التدريب نظام يسعى إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه، ويسعى للوصول إلى المشكلة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها. والوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل، والتحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل. وفي نفس السياق يقول مارك إتش " لا أعتقد أنه توجد منظمة لا يمكنها تطبيق الالتزام بالجودة الشاملة فهذا يساعدها على تقليل القرارات السيئة إلى حد الأدنى ،وزيادة القرارات الجيدة في المستقبل (ماكورماك، 2015، صفحة 187).

وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الخامسة للبحث القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والجودة الشاملة في مكتبات مراكز الابحاث العلمية.

حتى يتم تحقيق مفهوم الفعالية التنظيمية بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب الموظفين تدريباً استراتيجياً سليماً وصلباً بأساليب وأدوات ومتغيرات هذا المفهوم الجديد، وبالتالي تؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقها. حيث أن تطبيق استراتيجية التدريب بدون وعي أو فهم لمبادئها ومتطلباتها قد يؤدي إلى الفشل الذريع للفعالية التنظيمية. كما هو الحال في هذه الدراسة ، فالوعي الكامل بالفعالية التنظيمية يمكن تحقيقه عن طريق استراتيجية تدريب ناجحة وفعالة. ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

- ✓ لا توجد استراتيجية تدريب في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية وهذا بنسبة 72,4% .
- ✓ تهتم مكتبات مراكز الأبحاث العلمية بالفعالية التنظيمية وهذا بنسبة قدرت بـ 52,8%
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والفعالية التنظيمية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لأن قيمة الاختيار الإحصائي $X^2=131,772$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة $p=0,678$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والالتزام الوظيفي في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لأن قيمة الاختيار الإحصائي $X^2=62,224$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة $p=0,264$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والرضى الوظيفي في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لأن قيمة الاختيار الإحصائي $X^2=26,256$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بقيمة $p=0,973$ لأنها أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والجودة الشاملة في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لأن قيمة الاختيار الإحصائي $X^2=114,372$ وهي قيمة دالة إحصائياً بقيمة $p=0,015$ لأنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05.

أما التوصيات التي يوصي بها الباحثان فهي تتمثل فيما يلي:

- ✓ تفعيل استراتيجية تدريب الموارد البشرية في مكتبات مراكز الأبحاث العلمية لتمكين من التفوق على مثيلاتها من المكتبات الأخرى، لأنها ذات عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء، يتمثل هذا العائد في زيادة الفعالية التنظيمية للموارد البشرية مما يؤثر

إيجاباً في جودة الخدمات التي تحقق أعلى درجات الرضا للمستفيدين، وتزيد من التزام الموظفين ورغبتهم في البقاء داخل المكتبة.

✓ شد انتباه مسؤولي مكتبات مراكز الأبحاث العلمية إلى أهمية الموارد البشرية العاملة داخل المكتبة، مع التأكيد على ضرورة تبني نظام جاد فعال غير روتيني في تنميتهم والاستثمار فيهم يتميز ببعده الاستراتيجي.

✓ إجراء دراسات على سائر مكتبات مراكز الأبحاث العلمية باستخدام أداة الدراسة الحالية، لإمكان إجراء مقارنات والخروج بتعميمات عن خصائص مكتبات مراكز الأبحاث العلمية الجزائرية، أو اعتماد متغيرات أخرى غير التي شملتها هذه الدراسة، للكشف عن متنبئات أفضل لمستويات الفعالية التنظيمية.

11. قائمة المراجع:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي. (2011). معجم الإدارة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
2. إتش مارك، ماكورماك. (2015). ما لا يدرسونك إياه في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. (جمال الدين لعويسات، المترجمون) الإمارات: مكتبة جرير.
3. جمال معنوق. (2013). منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
4. حسن أحمد الطعاني. (2007). التدريب الإداري المعاصر. عمان: دار المسيرة
5. خليل عبد الله سعد الدين. (2007). إدارة مراكز التدريب. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
6. خالد عبدو الصرارة. (2010). الكافي في مفاهيم علوم المكتبات و المعلومات: (عربي - إنجليزي). عمان: دار كنوز المعرفة العلمية.
7. ربحي مصطفى عليان. (2002). ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم (الإصدار 1). عمان: دار صفاء
8. سعد علي العنزي، و غني دحام الزبيدي. (2006). علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد. مجلة الإدارة والاقتصاد(61).
9. سهيلة عباس محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي (الإصدار 1). عمان: دار وائل للنشر.
10. سهيلة عباس محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. عبد الباقي صلاح الدين محمد. (2001). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية : مطبعة الدار الجامعية.
12. عبد الحافظ سلامه محمد. (1997). خدمات المعلومات وتنمية المكتبات المكتبية. الاردن: دار الفكر .
13. عبد الرحمن بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس. الأردن: دار البازوري.
14. عبد الفتاح زين الدين فريد . (2006). إدارة الموارد البشرية (ط 2). القاهرة: دار الفاروق.
15. عبد الكريم العقيل . (1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: جرير للنشر والتوزيع.
16. علي محمد عبد الوهاب، و سيد خطاب عايده. (1993). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- 17.عمار بن عيشي. (2013). البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم التجارية، الجزائر
- 18.فاضل الدليمي . (بلا تاريخ). دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، 4(21).
- 19.كشاوي باري. (2006). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 2). القاهرة: دار الفاروق.
- 20.ماجدة العطية . (2003). سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة (الإصدار 1). عمان: دار الشروق
- 21.مأمون الدراكة ، و اخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 22.محمد أمين البنهاوي. (1984). إدارة العاملين في المكتبات. القاهرة: العربي للنشر و التوزيع.
- 23.مصطفى أحمد سيد. (2004). أدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: دار الكتاب
- 24.نصر الله نظمي . (1999). أيزو 9000 إصدار 2000 : خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية. القاهرة : إصدارات اتحاد الصناعات المصرية .
- 25.نعمة خضير ، و آخرون. (1996). الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العملية والإنسانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية(31).
- 26.نور الدين تاويريت. (2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي على مجموعة من المنظمات الصناعية. أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، علوم نفس العمل والتنظيم، قسنطينة.
- 27.يونس عزيز . (1994). التقنية و إدارة المعلومات. بنغازي: جامعة قازيوس.
- 28.Celep Cevat .(2001). Teachers organizational commitment in educational Organization .national forum of Teacher education journal.
- 29.Lee, B. S. (1999). Job satisfaction and organizational effectiveness of selected leaders of college and university sport programs in the Republic of Korea, United States Sports Academy.Korea: UMI Dissertation Services.
- 30.Meschi , P. (1991). Pratiques de formation et structure des sociétés mixtes internationales Les actes du 2e congrès de l'AGRH.Paris : S.M.
- 31.Parasuraman, A., Zeithaml , V. A. (1990). Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing.
- 32.Porter, L. S. (1979). organizational commitment: Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians. journal of applied chologg, 59.
- 33.Serge Barzucchetti ، و François Jean .(1995). Evaluation de la formation et performance de l'entreprise.Paris : édition Liaison.
- 34.Tomas A Minotti .(1999). Total Quality Management in child welfare organization: Impact on worker satisfaction and organizational effectiveness.USA: UMI.
- 35.Vatier, R. (1984). Développement de l'entreprise et promotion des hommes. paris: entreprise moderne d'édition.
- 36.Werther, D., & Lee, g. (1985). la gestion des ressources humaines. Canada: MC Graw-Hill.