

سارة منير عبد المسيح الجبلاوي. دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة من الموظفين بجامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية/ سارة منير عبد المسيح الجبلاوي؛ إشراف أماني زكريا الرمادي- الإسكندرية: س. م. ع. الجبلاوي، ٢٠٢٤. - رسالة دكتوراه، قسم المكتبات والمعلومات (شعبة المكتبات والمعلومات) كلية الآداب، جامعة الإسكندرية.

عرض

سارة منير عبد المسيح الجبلاوي
قائم بأعمال رئيس قسم الدبلومات والبرامج المهنية
بمكتبة الإسكندرية

Sara.elgabalawy@bibalex.org

المخلص:

هدفت الدراسة إلى إدخال مفهوم إدارة علاقات الموظفين Employee Relationship Management (ERM) إلى المكتبات الجامعية من أجل إدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة من الموظفين بها، وقد استندت نشأة مفهوم إدارة علاقات الموظفين ERM إلى مفهوم إدارة علاقات العملاء CRM بهدف نقل مبادئ بناء علاقات جيدة مع العملاء إلى الموظفين. وينظر إلى مفهوم إدارة علاقات الموظفين كمفهوم حديث على أنه نهج مفيد جدا يقدم قيم مشتركة تحقق أهداف الموظفين والمؤسسة، ومن أهم تلك القيم هي تحقيق أقصى رضى وظيفي للموظف وتلبية احتياجاته ليست فقط المادية (مثل: الدخل، والمكافآت، والمزايا)، بل أيضاً الاحتياجات النفسية أو المعنوية (مثل: تحقيق الذات، والكفاءة، والإنجاز) بالإضافة إلى الاحتياجات الاجتماعية (مثل: الاعتراف والتقدير، العلاقات المترابطة، والثقة). لذلك يتطلب تطبيق مفهوم إدارة علاقات الموظفين وجود إستراتيجية خاصة وأدوات تكنولوجية تدعم تطبيق تلك الإستراتيجية. وإذا حددنا بالدراسة إدارة نوع واحد من العلاقات داخل المكتبات الجامعية وهي العلاقات بين الأجيال المختلفة فيرجع ذلك إلى أهمية الاستفادة القصوة من هذه المجموعة الغنية من الموظفين متنوعي المواهب، والخبرات، والمهارات. فإدارة علاقات الموظفين من الأجيال المختلفة بالمكتبات هي أمر حتمي يتطلب توفير إستراتيجية واضحة ووضع تصور لتطبيقها باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث تستطيع تلك المكتبات الاستفادة القصوى من التنوع الجيلي المتاح بها وبناء علاقات جيدة بين أعضائها، مما ينتج عنه رفع الروح المعنوية ومن ثم تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبات محل الدراسة، مما يترتب عليه من رفع كفاءة الأداء لديهم، فضلاً عن تحقيق أهداف المكتبة وكذلك تحقيق رضا المستفيدين من هذه المكتبات.

الكلمات المفتاحية:

المكتبات الأكاديمية - المكتبات الجامعية - تكنولوجيا المعلومات - إدارة علاقات الموظفين - العلاقات الإنسانية - مكان العمل متعدد الأجيال

مشكلة الدراسة:

تقوم الدراسة في الأساس على ظاهرة محددة قد لاحظتها ورصدها الباحثة أثناء زيارتها الاستطلاعية لعدد من مكتبات كليات جامعة الإسكندرية، فقد وجدت بيئة عمل تتكون من أجيال مختلفة من الموظفين مع وجود توتر بالعلاقات القائمة بين أعضائها من جانب الموظفين والإدارة، مما أضعف الرضا الوظيفي لدى بعض الموظفين كما تسبب في إحباط روح التعاون لدى بعضهم أيضاً، الذي دفع الباحثة إلى الاهتمام بتدقيق البحث في هذا الأمر وإجراء الدراسة الحالية من أجل الوقوف على الواقع وتحليله ثم وضع الحلول المقترحة له.

أهمية الدراسة ومبررات اختيارها:

تستمد الدراسة أهميتها من حداثة وندرة موضوعها إذ تعتبر الأولى من نوعها في الربط بين استخدام التكنولوجيا في إدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة بتطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الموظفين Employee Relationship Management والاستفادة من تكامل التكنولوجيا الحديثة مع علوم الإدارة وعلم النفس الاجتماعي من أجل إدارة علاقات القوى العاملة متعددة الأجيال في مجال المكتبات والمعلومات بشكل العام والمكتبات الجامعية بشكل خاص.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الوقوف على واقع إدارة العلاقات بين الموظفين من الأجيال المختلفة في مكتبات كليات جامعة الإسكندرية.
2. التحقق من مدى وعى الإدارة بوجود إستراتيجية خاصة بإدارة علاقات الموظفين.
3. التحقق من مدى وعى الإدارة بخصائص بيئة العمل متعددة الأجيال ومدى المعرفة بالأساليب الإدارية الخاصة.
4. التعرف على واقع البنية التحتية التكنولوجية بالمكتبات محل الدراسة ومدى وعى الإدارة بأهمية سد الفجوة التكنولوجية بين الموظفين من الأجيال المختلفة.
5. الوقوف على واقع استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة بالمكتبات محل الدراسة في الاتصال الداخلي وبناء العلاقات بين الموظفين مع دراسة إمكانية الاستفادة من الأدوات التكنولوجية المتاحة في إدارة العلاقات بين الفئات الجيلية المختلفة من خلال تفعيل التعاون والتشارك وتنظيم العمل وتوفير الشفافية الإدارية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** دراسة وتحليل الإستراتيجيات المتبعة في إدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة من الموظفين بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية، الدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في هذا الصدد.
- **الحدود الجغرافية:** تغطي مكتبات كليات جامعة الإسكندرية الكائنة بمحافظة الإسكندرية، بالإضافة إلى مكتبة كلية الطب البيطري الكائنة بمحافظة البحيرة (إدفينا) في جمهورية مصر العربية.
- **الحدود النوعية:** تهتم الدراسة بإدارة نوع محدد من العلاقات القائمة بين زملاء العمل بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية وهي العلاقات بين الأجيال المختلفة من اختصاصي المكتبات.
- **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة إدارة العلاقات بين ثلاثة أجيال مختلفة من الموظفين بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية والذين تتراوح أعمارهم ما بين عمر العشرين إلى الستين عام، لذلك تعد حدود الدراسة الزمنية ٤٠ عام حيث قامت على دراسة مواليد الفترة الزمنية من ١٩٦٣ إلى ٢٠٠٣.

منهجية الدراسة:

تتخذ هذه الدراسة من منهج البحث الميداني وسيلة لتجميع الحقائق والبيانات والمعلومات المتعلقة بواقع إدارة العلاقات القائمة بين الأجيال المختلفة من الموظفين بالمكتبات محل الدراسة، والدور الفعلي

لتكنولوجيا المعلومات كأداة مساعدة في إدارة هذه العلاقات، بغرض التعرف على الواقع وتحليله وتفسيره أملاً في التوصل إلى نتائج عامة تساعد على الوصول بالواقع إلى ما يجب أن يكون.

أدوات جمع البيانات:

وقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية لجمع البيانات، وهي:

١. المقابلة الشخصية المقننة مع مديري المكتبات محل الدراسة

٢. الملاحظة المباشرة للأوضاع بالمكتبات محل الدراسة

٣. الاستبيان الموجه للعاملين بالمكتبات محل الدراسة

مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من فئات الموظفين بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية وعددها ٢٠ مكتبة.
- تمثلت عينة الدراسة من فئة الرؤساء (المديرون) وفئة المرؤوسين (الموظفين) وهم الموظفون الحاصلون على شهادات عليا سواء في مجال المكتبات والمعلومات أو مجالات أخرى.
- تم تطبيق الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة بأكمله من مكتبات كليات جامعة الإسكندرية وعددهم ٢٠ مكتبة، كما تم تطبيق الدراسة على جميع مديري المكتبات وعددهم ٢٠ مدير، وتم التطبيق على جميع الموظفين بالمكتبات محل الدراسة بعدد ١٣٧، وذلك باستثناء من كانوا في إجازة لفترة طويلة.

الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تفرغ جميع بيانات الاستبيان واجابات عينة الدراسة على برنامج إكسل (Excel)، ثم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS IBMTM) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لعرض نتائج تحليل البيانات.
- الجداول البسيطة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار كاي تربيع (Chi-Square) لدى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة.

مقترح لإدارة علاقات الموظفين من الأجيال المختلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكتبات جامعة الإسكندرية:

عرضت الباحثة رؤية مستقبلية لإدارة علاقات الأجيال المختلفة من الموظفين باستخدام التكنولوجيا وشمل التصور المقترح العناصر التالية:

أهداف المقترح:

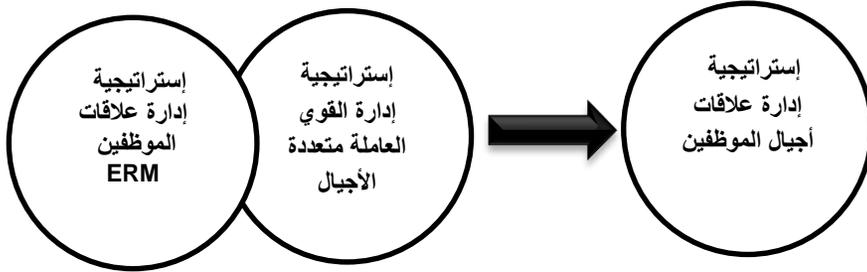
يهدف هذا المقترح إلى:

- توفير إستراتيجية مفصلة لإدارة علاقات الموظفين من الأجيال المختلفة بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية.
- وضع تصور لتطبيق الإستراتيجية باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات.

عناصر الحل المقترح ومتطلبات التنفيذ:**العنصر الأول: إستراتيجية إدارة علاقات أجيال الموظفين**

وضعت الدراسة إستراتيجية مقترحة متكاملة خاصة بإدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة من الموظفين بالمؤسسات بشكل عام والمكاتب بشكل خاص بحيث تشمل الممارسات المطلوبة لتطبيق الإستراتيجية.

إذ وجدت الباحثة ضرورة لوجود إستراتيجية مستقلة تشمل ممارسات خاصة بإدارة علاقات أجيال الموظفين تكون مبنية على الدمج والتكامل بين إستراتيجيات وممارسات إدارة علاقات الموظفين (ERM) Employee Relationship Management وإستراتيجيات وممارسات إدارة القوة العاملة متعددة الأجيال Multigenerational Workforce Management، بمعنى أن يتم تطويع إستراتيجية إدارة علاقات الموظفين بما يخدم أهداف إدارة القوة العاملة متعددة الأجيال وبناء علاقات صحية بينهم، ويوضح الشكل التالي نتيجة الدمج بين إستراتيجية إدارة علاقات الموظفين وإستراتيجية إدارة القوى العاملة متعددة الأجيال.



ومن خلال مقارنة الباحثة لإستراتيجيات وممارسات إدارة علاقات الموظفين المتبعة عالمياً والمذكورة بالدراسات والمقالات المختلفة مع الإستراتيجيات والممارسات الخاصة بإدارة القوة العاملة متعددة الأجيال Multigenerational workforce والتي تم اقتراحها من جانب علماء الإدارة والاجتماع على مدار سنوات عديدة، حيث خلصت الباحثة إلى أن إستراتيجية إدارة علاقات أجيال الموظفين من المقترح أن تشمل عدد من الأهداف يتم ترجمتها إلى عدد من العمليات أو الممارسات قامت الباحثة بصياغتها لتخدم الخمس عناصر المكونة للإستراتيجية والمتمثلة في؛ (١) النمط القيادي، (٢) الثقة، (٣) القيم والأهداف المشتركة، (٤) التواصل، (٥) ممارسات الموارد البشرية.

العنصر الثاني: توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة علاقات الموظفين

أفترحت الدراسة عمل تكامل بين إستراتيجية إدارة علاقات أجيال الموظفين وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم افترحت ثلاث حلول تكنولوجية تساهم في تطبيق الإستراتيجية الموضوعية

فقد أدى التطور الهائل في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الاستعانة بها في الكثير من الوظائف والأعمال الإدارية بهدف تقليص الأعباء على العنصر البشري والاستفادة من قدراتها ودقتها وسرعة انتشارها، إذ تعد التكنولوجيا هي إحدى متطلبات تطبيق مفهوم إدارة علاقات الموظفين بالمكاتب بجانب الإستراتيجية والممارسات. ويوضح الشكل التالي نتيجة التكامل بين إستراتيجية إدارة علاقات أجيال الموظفين وتكنولوجيا المعلومات.



كما أن هناك بعض الخصائص التي يجب أن تتوافر في نظم معلومات إدارة علاقات الموظفين بحيث يتناسب مع احتياجات تطبيق الإستراتيجية والممارسات الموضوعية لهذا الغرض، بحيث يجب أن يقوم النظام بثلاث وظائف وهم؛ الوظائف التعاونية، والوظائف التنفيذية، والوظائف التحليلية.

وعليه تستعرض الباحثة في هذه النقطة ثلاث مقترحات لكيفية الاستفادة من الوسائل التكنولوجية في دعم تطبيق المكونات الخمس لإستراتيجية إدارة علاقات أجيال الموظفين كالتالي؛

البديل الأول: تطوير نظام المستقبل لإدارة علاقات الموظفين

■ الوصف: تطوير نظام المستقبل لإدارة المكتبات

■ الفرص المتاحة:

١. أنه نظام مألوف ومستخدم بالفعل بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية وكثير من الموظفين مدربين على استخدامه والتعامل مع مزاياه وعيوبه.
٢. تقليل التكلفة بإدخال بعض التعديلات على النظام وليس بناء نظام من البداية.
٣. يتاح الاستخدام لجميع الموظفين من الاختصاصيين مما يقوي شعور الموظفين من غير المتخصصين بانتمائهم للمكتبة وللمجال ككل والذي بدوره يوطد علاقاتهم بزملائهم من المتخصصين ويكسبهم المهارات التي يحتاجها المكتبي المتخصص.
٤. تطبيق تجربة تكنولوجية فريدة من نوعها من خلال استخدام نظام إدارة المكتبات لإدارة العلاقات بين الموظفين وتعزيز التواصل الفعال فيما بينهم.
٥. إتاحة تطبيق تجربة إدارة علاقات الموظفين من الأجيال المختلفة باستخدام التكنولوجيا لجميع المكتبات الجامعية المصرية الحكومية.
٦. تعزيز التواصل والتعاون والتشارك المعرفي ليس فقط بين موظفي المكتبة الواحدة بل بين موظفي المكتبات الجامعية المصرية الحكومية من مستخدمي نظام المستقبل.

■ التحديات:

١. يعتمد نجاح الأمر على إمكانية النظام لاستقبال التعديلات المطلوبة، واستعداد فريق مطوري النظام للقيام بعمل التعديلات المطلوبة على النظام، بالإضافة إلى الاستعداد من قبل إدارة مشروع المكتبة الرقمية لتحمل بعض المشكلات التي قد تطرأ على النظام وقد تعيق استخدامه وسير العمل عليه أثناء عملية التطوير.

٢. الاحتياج لتدريب الموظفين بالمكتبات الجامعية المختلفة على الشكل الجديد للنظام وكيفية استخدامه والاستفادة منه.
٣. التكلفة المادية بالإضافة إلى ما يحتاجه من وقت وجهد لإخراجه بالشكل المطلوب.
٤. الاحتياج لتوفير أجهزة حواسيب لجميع الموظفين بالمكتبات.
٥. الاحتياج لتوفير خادم server لكل جامعة مما يخفف العبء على الخادم الرئيسي بالمجلس الأعلى للجامعات.
٦. عدم توافر شبكة إنترنت قوية بغالبية مكتبات كليات جامعة الإسكندرية.
٧. لن يوفر هذا النظام الجزء الخاص بخصائص إدارة الموارد البشرية المرتبط بالوظائف التنفيذية والتحليلية.

البديل الثاني: توظيف برنامج مايكروسوفت أوفيس ٣٦٥

■ الوصف: تفعيل استخدام التطبيقات المتاحة ببرنامج مايكروسوفت أوفيس ٣٦٥

■ الفرص المتاحة:

١. هذا البرنامج متاح لجميع موظفي مكتبات كليات جامعة الإسكندرية من الأجيال المختلفة.
٢. البرنامج جاهز للاستخدام دون تطوير.
٣. يمكن استخدام البرنامج على الأجهزة المتاحة سواء الحواسيب أو الهواتف المحمولة الشخصية.
٤. يعتمد على التخزين السحابي بحيث يمكن تخزين الملفات، ومشاركتها من أي مكان، والوصول إليها بسهولة بسعة تخزين تصل إلى ١ تيرابايت.
٥. يتوافر به تطبيق Outlook الخاص باستخدام البريد الإلكتروني بحيث يستطيع الجميع إرسال واستقبال الرسائل الرسمية، ومشاركة الوثائق بشكل أكثر مهنية.
٦. إبقاء فريق العمل على اطلاع دائم من خلال الدردشات الجماعية، والاجتماعات باستخدام تطبيق Microsoft Team وبشكل خاص للمكتبات ذات الأفرع أو في أوقات الأزمات التي تتطلب العمل عن بعد.
٧. إمكانية التحرير المشترك على تطبيقات Word، Excel، وPowerPoint ومتابعة التغييرات التي تحدث على هذه الملفات المشتركة في الوقت الفعلي للعمل.
٨. إمكانية إدراج روابط للمستندات والملفات المراد مشاركتها على شكل روابط بدلاً من إرسالها كاملة إلى زملاء العمل أو الإدارة والاطلاع عليها في أي وقت.
٩. إمكانية تحويل الملاحظات التي يدونها الموظف في OneNote إلى مهام داخل تقويم Outlook الخاص بالموظف ومشاركتها مع الزملاء أو المدير.
١٠. إمكانية تحويل البيانات إلى Power Map بحيث تصبح خريطة تفاعلية ثلاثية الأبعاد يمكن تصورها ومشاركتها بشكل أفضل.

١١. إمكانية استخدام Office Planner للمساعدة في تنظيم عمل الفريق من خلال التخطيط لسير العمل وتنظيم التعاون فيما بين الموظفين، كما يتيح استخدام أداة إدارة المشروع لإنشاء الخطط وتنظيم المهام، ومشاركة الملفات، وتعيين التواريخ، ويتم تنفيذ كل هذا من خلال إشعارات البريد الإلكتروني، ولوحات المعلومات المرئية.

١٢. إمكانية تكامل برنامج أوفيس ٣٦٥ مع برنامج دايناميكس ٣٦٥ Dynamics لإدارة الموارد البشرية من مايكروسوفت.

■ التحديات:

١. يحتاج العاملون من الأجيال المختلفة إلى الحصول على دورات تدريبية لكيفية التعامل مع التطبيقات كلٌّ حسب احتياجه.
٢. لن يوفر هذا النظام الجزء الخاص بخصائص إدارة الموارد البشرية المرتبط بالوظائف التنفيذية والتحليلية.

البديل الثالث: تطبيق نظم معلومات إدارة علاقات الموظفين مفتوحة المصدر Open Source

■ الوصف: استخدام إحدى نظم المعلومات الإدارية مفتوحة المصدر والمتخصصة في إدارة علاقات الموظفين

■ الفرص المتاحة:

١. هو نظام معلومات شامل متخصص في إدارة علاقات الموظفين.
٢. توفر بوابة إلكترونية للتواصل ومنصة للتعارف والتقارب وتبادل التقدير، كما تعمل كأداة لإدارة الأداء والمتابعة المتبادلة بين الموظف والإدارة كما تقدم مقترحات لتطوير أداء الموظفين بالإضافة إلى قدرتها على قياس رضا الموظف وتحديد المناطق التي تحتاج إلى إصلاح وتطوير من خلال بعض أدوات جمع البيانات وتحليلها مثل استطلاعات الرأي.
٣. هو نظام معلومات لديه بعض خصائص نظم إدارة الموارد البشرية بحيث يمكن ربطه بأنظمة كشوف الرواتب يضمن حصول الموظف على راتبه بشكل دقيق وفي الوقت المحدد، كما تعمل على تسهيل إدارة عمليات الإجازات والضرائب والتأمينات الخاصة بالموظفين.
٤. يتيح النظام إمكانية توزيع واستقبال المهام، ومباشرة الأعمال بشكل إلكتروني من جانب الموظف والإدارة.
٥. إمكانية إدارة السجلات والملفات في أي وقت ومن أي مكان.
٦. تقليل الكثير من الوقت والجهد للموظف والمدير وإدارة الموارد البشرية.
٧. هو نظام مصمم لمساعدة الموظف للوصول إلى المعلومات والوثائق المطلوبة بنفسه دون الرجوع إلى إدارة الموارد البشرية أو في أضيق الحدود.
٨. سهولة الاستخدام من جانب فئات الموظفين المختلفة كما يتيح استخدامه من أجهزة الحواسيب أو أجهزة الهواتف الشخصية.
٩. هو أداة للتعلم والتطوير عبر الإنترنت يمكن التعامل معها بسهولة من جانب الموظفين.

١٠. يتيح النظام القيام بعمليات تقييم الأداء وتطوير الأفراد.
١١. يتيح النظام إمكانية وجود مساحة خاصة بكل موظف يطلع فيها على المعلومات الخاصة به مثل صورته الشخصية، المسمى الوظيفي، التابعة الإدارية، رصيد الإجازات، متابعة توقيات الحضور والانصراف وغيرها، كما يستطيع من خلال هذه المساحة الاطلاع على دليل الهاتف الخاص بالمكتبة ولوحة الإعلانات الإلكترونية الخاصة بالمكتبة ومدونة المكتبة الإلكترونية والتي تعمل على جعل الموظف على دراية بشكل دائم بكل ما يجد على المكتبة والجامعة من أخبار، كما تساهم في نشر الإنجازات الخاصة بالمكتبة والموظف والزملاء.
١٢. توفر إمكانية تواصل الإدارة والموظفين ببعضهم البعض من خلال البريد الإلكتروني.
١٣. إمكانية إتاحة إقامة اجتماعات عبر الإنترنت للموظفين بالأفرع أو الأقسام المتفرقة للمكتبة.
١٤. توفر القدرة على إخراج التقارير والتحليلات لدعم اتخاذ القرارات.
١٥. توفر إمكانية تمكن الموظف من الاحتفاظ بالمعلومات الخاصة به.
١٦. قدرة النظام على إمداد الإدارة بالمعلومات التي توجه توظيف الأفراد من أجل دعم مهاراتهم ومواهبهم.

التحديات:

١. يحتاج إلى مهارة الانتقاء والاختيار للنظام الأنسب لطبيعة وحجم العمل بالمكتبة من بين عديد من النظم المتاحة مفتوحة المصدر.
٢. يحتاج إلى تعيين شخص لديه الخبرة والمهارة في إدارة النظم مفتوحة المصدر.
٣. يحتاج إلى تدريب الفئات الحيلية المختلفة على استخدام النظام.
٤. لن يتم الاستفادة من جميع إمكانات النظام لعدم وجود تكامل في العمليات بين المكتبة وإدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين بالجامعة.

أبرز نتائج وتوصيات الدراسة

النتائج:

أولاً: فيما يتعلق ببيئة العمل بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية

- مكتبات كليات جامعة الإسكندرية التي لها أكثر من وحدة فرعية في مواقع متفرقة داخل مدينة الإسكندرية تعاني من قصور في التواصل الداخلي.
- هناك تأثير إيجابي لحداثة مبان المكتبات والتصميم الداخلي على الحالة النفسية والمزاجية للموظفين وقبولهم لبناء علاقات صحية فيما بينهم.
- الغياب الملفت لفئة جبل المبتدئين (أقل من ٢٧ عام) بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية، فالفئة الغالبة من الموظفين هي فئة جبل المنتصف (من عمر ٢٧ إلى ٤٤ عام).
- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح موحد متبع من قبل جميع مكتبات كليات جامعة الإسكندرية، كما أن هناك خلط في مسؤوليات بعض رؤساء الأقسام مع زملائهم من الجيل الأكبر بدرجة وظيفية "كبير أخصائيين".

- عدم ارتباط الدرجة الوظيفية وخبرة الموظف بالمهام والمسؤوليات التي يقوم بها.
- المسؤولية الإدارية لإدارة العلاقات بالمكتبات محل الدراسة تقوم على عائق مدير المكتبة دون تدخل من جانب إدارة شؤون الموظفين.

ثانياً: فيما يتعلق بإدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة من الموظفين

- هناك اتفاق في الرأي بين الموظفين والمديرين من الفئات الجيلية المختلفة على وجود بعض المحاولات التي تعكس اهتمام وحرص إدارة المكتبة على بناء علاقات صحية بين الموظفين من الأجيال المختلفة.
- عدم وجود إستراتيجية بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية لتشجيع التشارك المعرفي بين الأجيال المختلفة من الموظفين.
- عدم رضا نسبة كبيرة من الموظفين على قلة إشراكهم في أنشطة اجتماعية وثقافية وإبداعية لتخفيف ضغوط العمل وبناء علاقات اجتماعية فيما بينهم.
- مديرو مكتبات كليات جامعة الإسكندرية يحصرون أنشطة التعاون في العمل الجماعي وعدم الالتفات إلى وجود كثير من الأنشطة الأخرى.
- تحرص الإدارة على ممارسة الشفافية الإدارية ومشاركة المعلومات الخاصة بالعمل مع جميع الموظفين على اختلاف فئاتهم الجيلية، في حين أن إن التواصل بالشكل التقليدي (وجهاً لوجه) قد يعيق ممارسة الشفافية الإدارية ومشاركة المعلومات بشكل دوري أو مستمر وبشكل خاص في المكتبات ذات الأفرع.
- هناك خلط لمديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية في فهم واستخدام مصطلحي العدالة والمساواة وتطبيق كلاهما بشكل متبادل مما يقف عائق أمام الإدارة السليمة للعلاقات.
- اتفق جميع مديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية على عدم معرفتهم أو سماعهم عن إستراتيجية "إدارة علاقات الموظفين".

ثالثاً: فيما يتعلق بإدارة المكتبات محل الدراسة كهيئة عمل متعددة الأجيال

- توافق مقترح الباحثة الخاص بتقسيم الأجيال إلى ثلاث فئات؛ جيل المبتدئين، جيل المنتصف وجيل الكبار مع واقع الفئات العمرية العاملة بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية.
- جميع مديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية لديهم معلومات سطحية عن كيفية إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال.
- معظم مديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية يجد تحدي في إدارة الموظفين من الأجيال المختلفة كما يلاحظون نشوب صراعات بين الموظفين بسبب اختلاف الأجيال.
- تحرص إدارة مكتبات كليات جامعة الإسكندرية على التوعية بأهمية التعايش وتقبل الآخر بين الموظفين من الأجيال المختلفة.

رابعاً: فيما يتعلق بالتجهيزات التكنولوجية المتاحة بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية

- جميع مكتبات كليات جامعة الإسكندرية بها بنية تحتية تكنولوجية، وأجهزة حاسبات آلية ولكن تتفاوت أعدادها وحدائتها من مكتبة لأخرى، كما أن معظم المكتبات متوفر بها الاتصال بشبكة الإنترنت Internet ولكن تختلف السرعة من مكتبة لأخرى.
- تستخدم مكتبات كليات جامعة الإسكندرية نظام آلي مشترك لإدارة المكتبات، وهو نظام "المستقبل"، وقد تبين أن له إمكانات إضافية تدعم عملية الاتصال الداخلي.
- بعض مديري المكتبات من جيل الكبار يفوضون مهمة متابعة الأعمال الخاصة بالمكتبة الرقمية إلى أحد الموظفين.
- العمل على نظام المستقبل يقتصر فقط على الموظفين المتخصصين الحاصلين على شهادة تخصص في مجال المكتبات والمعلومات.

خامساً: فيما يتعلق بوعى الإدارة بأهمية سد الفجوة التكنولوجية بين الموظفين من الأجيال المختلفة

- تبين وجود فجوة تكنولوجية واضحة بين الأجيال المختلفة من الموظفين تتسبب في نشوب الصراع فيما بينهم.
- هناك اهتمام من جانب الإدارة بتقليل الفجوة التكنولوجية بين الأجيال المختلفة من الموظفين بتطبيق الدورات التدريبية المطلوبة حسب احتياج كل فئة جيلية، ولكن يعيق ذلك عدم توفرها.

سادساً: فيما يتعلق باستخدام الوسائل التكنولوجية في الاتصال الداخلي وبناء العلاقات بين الموظفين

- هناك تواصل فعلي بين الموظفين بالمكتبات باستخدام إحدى القنوات الإلكترونية متمثلة في تطبيق واتس-آب WhatsApp.
- نسبة قليلة جداً من المكتبات محل الدراسة لديها وسيلة تواصل تكنولوجية رسمية وهي البريد الإلكتروني.
- عدم وجود فروق ذات دلالة بين فئات الأجيال المختلفة من الموظفين في تفضيلات استخدام التكنولوجيا.
- تبين وعى الموظفين من الفئات الجيلية المختلفة بوجود دور هام يمكن أن تلعبه التكنولوجيا تجاه بناء علاقات صحية بين الزملاء بالمكتبات محل الدراسة، بالرغم من عدم وجود تصور واضح لديهم عن هذا الدور.
- يري الموظفون بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية أنه من الممكن لاستخدام التكنولوجيا في الاتصال بين زملاء العمل مختلفي الأجيال أن يقلل من الاحتكاكات وبالتالي الصراعات.

سابعاً: فيما يتعلق بمدى استخدام الوسائل التكنولوجية في التعاون والتشارك وتنظيم العمل وتحقيق الشفافية الإدارية

- لا تستخدم مكتبات كليات جامعة الإسكندرية التكنولوجيا في التعاون والتشارك وتنظيم العمل.
- بالرغم من توافر إمكانات لدعم عملية الاتصال الداخلي بنظام المستقبل لا يُستفاد منها.

- عدم وجود نظام رقابي موحد لمتابعة حضور وانصراف الموظفين بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية فهناك مكتبات تستخدم نظام إلكتروني وأخري النظام التقليدي.

التوصيات:

أولاً: توصيات خاصة بإدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة داخل مكتبات كليات جامعة الإسكندرية

- تحسين وتطوير بيئة العمل بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية.
- تعيين أفراد من الجيل المبتدئ لعمل توازن ببيئة العمل بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية.
- وضع هيكل تنظيمي واضح وموحد تتبعه كل مكتبات كليات جامعة الإسكندرية وتوصيفات وظيفية واضحة تعكس اختصاصات ومسئوليات كل وظيفة حتى لا تتداخل الأدوار وتتعدد العلاقات وتتسبب في حدوث الصراعات.
- تحديد وربط المهام الوظيفية بالفئة الجيلية وما تملكه من خبرات ومهارات.
- توفير الدورات التدريبية والتأهيلية الخاصة بإدارة العلاقات وإدارة الأجيال لمديري المكتبات.
- عمل دليل إرشادي بكل العمليات التي تتم بالمكتبة كنوع من تدوين الخبرات والمعارف من أجل الحفاظ على المعرفة كأحدى أهم الأصول بالمكتبة ونقلها من جيل لجيل.
- الالتفات من جانب مديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية للفرقة بين ممارسة العدل وممارسة المساواة من أجل تحقيق العدالة بين الموظفين من الأجيال المختلفة.

ثانياً: توصيات خاصة بتفعيل دور التكنولوجيا في إدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة داخل مكتبات كليات جامعة الإسكندرية

- إجراء تطوير للبنية التحتية التكنولوجية لمكتبات كليات جامعة الإسكندرية حسب وضع كل مكتبة واحتياجاتها.
- وضع برنامج لتنمية المهارات التكنولوجية لمديري المكتبات والموظفين من جيل الكبار بغرض سد الفجوة التكنولوجية بين الأجيال.
- توفير نظام رقابي إلكتروني لمتابعة حركة حضور وانصراف الموظفين بالمكتبات التي لازالت تعمل بالنظام التقليدي.
- تبنى أحد البدائل التكنولوجية التي تم اقتراحها بالدراسة في التصور المقترح وتطبيقها.