



التوجيه الاداري للموارد البشرية واهميته في تحسين جودة الخدمات المكتبية:

دراسة حالة المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية

م. خالدة جمال فرج

Khaldajamaall1989@mtu.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على مدى توفر مبدأ التوجيه الإداري ودوره في تطوير العمل المكتبي، ومعرفة اهم الاساليب المتبعة من قبل ادارة المكتبة لتطوير العمل في المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية، واهم عناصر التوجيه المتبعة من قبل ادارة هذه المكتبة المتمثلة بـ (التحفيز والاتصال والقيادة).

استخدم البحث المنهج المسحي، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات التي تم توزيعها على العاملين في المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة للعاملين في المكتبة (٤٠)، وعن المحور الثاني للاستبانة الخاص بجودة الخدمات المكتبية تم توزيع (٤٠) أخرى للمستفيدين من المكتبة، وقد امتدت فترة توزيع الاستبانة (٣) أشهر للفترة من (٢٠٢٢/١/١ - ٢٠٢٢/٣/٣١).

ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث، هي ضعف ادارة المكتبة في تذليل الصعوبات التي تواجه الملاك الوظيفي، ويرى الملاك الوظيفي ان التوجيه يساعد الموظف في توظيف مهاراته وامكانياته في انجاز الاعمال المكلف بها بما يحقق الاهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها لتقديم افضل الخدمات، أما المستفيدون فيرون بأن هناك ضعفا في المهارات التي يمتلكها العاملين في المكتبة وفي حل ومعالجة المشكلات التي تواجه المستفيدين، وقد تمثلت توصيات البحث بضرورة قيام ادارة المكتبة في حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه الملاك الوظيفي وتشجيعهم على تقديم افضل الخدمات ، فضلا عن أهمية توزيع الاعمال بين الموظفين لضمان عدم التداخل في المهمات التي تقع على عاتق كل منهم لضمان سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين ، وكذلك تطوير مهارات العاملين في المكتبة من خلال اشراكهم في الدورات التدريبية والورش والندوات التطويرية.



الكلمات المفتاحية: توجيه الموارد البشرية، جودة الخدمات المكتبية .

Abstract:

Administrative guidance for human resources and its importance in improving the quality of library services: a case study in the Central Library of the University of Technology

The research aims to identify the availability of the principle of administrative guidance and its role in the development of office work, and to know the most important methods used by the library management to develop work in the central library of the University of Technology, and the most important elements of guidance used by the management of this library represented by (motivation, communication and leadership).

The research used the survey method, and the questionnaire was used to collect data that was distributed to workers in the central library of the University of Technology. The period of distribution of the questionnaire extended (3) months for the period from (1/1/2022-31/3/2022).

One of the most important findings of the research is the weakness of the library management in overcoming the difficulties facing the staffing, and the staffing believes that guidance helps the employee in employing his skills and capabilities in completing the work assigned to him in order to achieve the goals that the library seeks to achieve in order to provide the best services. As for the beneficiaries, they see That there is a weakness in the skills possessed by the staff in the library and in solving and addressing the problems facing the beneficiaries. Overlapping in the tasks that fall on each of them to ensure a speedy response to beneficiaries' requests, as well as



developing the skills of library workers by involving them in training courses, workshops and developmental seminars.

Keywords: human resource orientation, quality of office services.

مقدمة

تكمّن وظيفة التوجيه في الإشراف على أداء الملاكات الوظيفية للأعمال المكلفين بها، فضلا عن تنسيق جهودهم وحثهم على بذل اقصاها لتحقيق الاهداف المرجوة، وتتضمن وظيفة التوجيه ثلاثة عناصر اساسية هي القيادة والتحفيز والاتصال، ولهذه العناصر تأثير ايجابي على تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات بصورة عامة. ويسعى البحث الحالي الى معرفة أي من عناصر التوجيه المتمثلة بـ (القيادة والاتصال والتحفيز) تعتمد عليها المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية؟ وما هو اثرها على تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المكتبة للمستفيدين من خدماتها؟

وبغية الوصول الى أجوبة لهذين السؤالين تم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع، ثم القيام بتحليل الإجابات على فقرات هذه الاستبانة بهدف معرفة الاجابات حول الأسئلة المطروحة وتحليلها باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة المتمثلة (بالوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري) للخروج باستنتاجات يمكن من خلالها وضع المقترحات المناسبة لموضوع البحث.

أولاً: مشكلة البحث

تعد وظيفة التوجيه من الوظائف الاساسية لإدارة المؤسسات بصورة عامة والمكتبات بصورة خاصة، لأنها تنطوي على الأنشطة التي صممت لقيادة العاملين فيها للقيام بواجباتهم على أكمل وجه، والإشراف عليهم، وتنسيق جهودهم، وتشجيعهم للعمل بما يحقق جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات . إلا أن ما نجده في الوقت الحالي هو أن هناك ضعفا لدى أغلب ادارات المكتبات في تطبيق مبدأ التوجيه الإداري للعاملين مما ينعكس بشكل سلبي واضح على تحقيق خدمات تلك المكتبات، وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص مشكلة البحث بالآتي:



١. ما مدى قيام ادارة المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية بتطبيق مبدأ التوجيه الإداري على ملاكاتها الوظيفية العاملة في المكتبة؟
٢. هل تؤثر عناصر مبدأ التوجيه المتمثلة بـ (القيادة، والاتصال، والتحفيز) على أداء العاملين في المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية بما يؤدي الى تحسين خدمات هذه المكتبة؟

ثانيا: اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي:

١. التعرف على مدى توفر عناصر التوجيه في المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية ، وبيان دورها في تطوير العمل في هذه المكتبة.
٢. معرفة اهم الاساليب المتبعة من قبل ادارة المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية لتطوير العمل المكتبي فيها.
٣. معرفة اهم العناصر المتبعة من قبل ادارة المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية والمتمثلة بتحفيز وقيادة العاملين، وتفعيل عملية الاتصال فيما بين ادارة المكتبة وبينهم.

ثالثا: اهمية البحث

إن أهمية هذا البحث تكمن في تسليط الضوء على ضرورة توجيه الموارد البشرية للتخفيف من النقص أو العجز الذي تعاني منه المكتبات بصورة عامة والمكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية بصورة خاصة، لتحقيق اهدافها بفاعلية وذلك من خلال اتباع مبادئ الادارة العلمية في عملية تطوير وتنظيم العمل المكتبي. ذلك أن تطبيق مبدأ التوجيه يمثل الحجر الأساس لنجاح المكتبة لأنه يعد صمام الامان لحسن سير العمل فيها ويساعد في تنفيذ الخطط التي تضعها لتطوير نفسها، فضلا عن كونه مبدأً ملازماً للعمل اليومي لأن هدفه الأساس هو الارتقاء بروح العمل الجماعي.



رابعاً: فرضيات البحث

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبدأ التوجيه الاداري وجودة الخدمات المكتبية.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجيه الاداري وجودة الخدمات المكتبية.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبدأ لتوجيه الاداري في جودة الخدمة المكتبية.
٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد مبدأ التوجيه الاداري في جودة الخدمة المكتبية.

خامساً: منهج البحث

تم استخدام المنهج المسحي لأغراض هذا البحث.

سادساً: ادوات جمع البيانات:

اعتمد في جمع بيانات البحث على الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين في المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة (٤٠) استمارة، كما تم توزيع (٤٠) استبانة فيما يتعلق بالمحور الثاني للاستبانة الخاص بجودة الخدمات المكتبية للمستفيدين من المكتبة، وقد بلغ المجموع الكلي للاستمارات الموزعة (٨٠) استبانة، وتراوحت فترة التوزيع من (٢٠٢٢/١/١) ولغاية (٢٠٢٢/٣/٣١).

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

شمل مجتمع البحث العاملين المتواجدين في المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية وعينة من المستفيدين من خدماتها.

ثامناً: حدود البحث

- الحدود المكانية : المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية.
- الحدود الزمانية : (٢٠٢٢/١/١) ولغاية (٢٠٢٢/٣/٣١).



تاسعا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: مرحباوي صالح. أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الخدمات المكتبية في المكتبات الجامعية. - الجزائر ، جامعة العربي التبسي - تبسة ، ٢٠١٧

حاولت الدراسة تحديد مفهوم القيادة الإدارية والتعرف على تطورها في الفكر الإداري، وأهميتها في الإدارة، عناصرها، أساليبها وتقييم فعاليتها في المكتبات الجامعية باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير جودة الخدمات المقدمة، وقد شملت عينة الدراسة (٣٤) موظفا في مكتبات جامعة العربي التبسي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد اتضح من نتائج البحث أن الصعوبات التي تمنع الموظفين من تقديم خدمات مكتبية بالجودة المطلوبة هي صعوبات إدارية، وصعوبات تكنولوجية، فضلا عن تعدد احتياجات المستفيدين.

الدراسة الثانية:

عنتر حمالي. دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كمية العموم الاقتصادية والعموم التجارية وعموم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة. - الجزائر ، جامعة العربي التبسي - تبسة ، ٢٠١٦

هدف البحث الى التعرف على أسلوب التوجيه وأسلوب التنسيق ومدى تأثيرهما على تطوير العمل المكتبي في المكتبات الجامعية، تم جمع البيانات من مصادر المعلومات الاولية من خلال تصميم استبانة للحصول على بيانات بصورة اعمق، اضافة الى مراجعة مصادر المعلومات المنشورة وغير المنشورة في المجال. وقد توصل البحث الى النتائج الآتية: يتم التوجيه من قبل ادارة المكتبة قبل البدء بالعمل، حيث يتم شرح التوجيهات والأوامر وطريقة تنفيذها من اجل القيام بالعمل على أكمل وجه، و تترك المسؤولية للعاملين في حل المشكلات التي يواجهها.

عاشرا: اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها هدفها هو التعرف على مدى توفر عناصر التوجيه ودورها في تطوير العمل المكتبي، فضلا عن معرفة اهم الاساليب المتبعة من قبل ادارة المكتبة (المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية) لتطوير العمل المكتبي فيها،



واهم عناصر التوجيه المتبعة من قبل ادارة المكتبة والتي تتمثل بالتحفيز والاتصال والقيادة ، استخدم البحث المنهج المسحي واعتمدت في جمع البيانات على الاستبانة التي تم توزيعها على (٤٠) من العاملين في المكتبة فضلا عن توزيع (٤٠) استبانة للمستفيدين من المكتبة، في حين تناولت دراسة الباحث مرحباوي صالح مفهوم القيادة الإدارية والتعرف على تطورها في الفكر الإداري، وأهميتها في الإدارة، عناصرها، أساليبها وتقييم فعاليتها في المكتبات الجامعية باعتبارها مطابا ضروريا لتطوير جودة الخدمات المقدمة، وقد شملت عينة الدراسة (٣٤) عامل في مكتبات جامعة العربي التبسي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، اما الدراسة الثانية للباحث عنتر حمايلي فقد تناولت تقديم أسلوب التوجيه وأسلوب التنسيق ومدى تأثيرهما على تطوير العمل المكتبي في المكتبات الجامعية، تم جمع البيانات من مصادر المعلومات الاولية من خلال تصميم استبانة للحصول على بيانات بصورة اعمق واستخدمت المنهج المسحي.

الخلفية النظرية للبحث:

١. التوجيه

أولا: مفهوم التوجيه الإداري

التوجيه "هو احد وظائف الإدارة، وأحد مكونات العملية الإدارية، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وباتجاه الأهداف المطلوبة في ظل تحقيق التعاون بينهم وجعلهم يحبونهم ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقناع ، وتوفير الحوافز المناسبة لئيبذلوا جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء الى المؤسسة" ، وعليه فالتوجيه يسعى إلى توفير بيئة عمل نفسية ومادية مناسبة، فهو عمل مستمر طالما أن العمل في حالة التنفيذ. فالمدير يواجه المشكلات ويحلها ويوجه مرؤوسيه لتطبيق الحل وتقويم الانحراف وتحقيق التعاون ودعم روح العمل الجماعي والفريق، بما يحقق الأهداف والرضا لدي المرؤوسين، فالتوجيه الجيد إذن هو دعامة أساسية لنجاح التخطيط (احمد، ٢٠١٧)



وفي تعريف آخر للتوجيه "بأنه الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم". (صالح، ٢٠١٦)

ثانياً: فوائد التوجيه الإداري

هناك مجموعة من الفوائد التي يحققها التوجيه الإداري ويمكن توضيحها بالنقاط الآتية: (منصور، د.ت)

١. يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
٢. يوفر التوجيه اتصال مباشر بوظائف المرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.
٣. يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما تواجههم من مشكلات في العمل من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
٤. يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم لأعمال ضماننا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف المؤسسة.
٥. إن التوجيه في الوقت ذاته، يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة.

ثالثاً: أبعاد التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات

تعددت النظريات التي تفسر كيفية توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها لتلبية احتياجات المستفيدين منها، وتتبلور هذه النظريات في ثلاثة أبعاد رئيسية لوظيفة التوجيه وهي: (عنتر، ٢٠١٦)

١. القيادة الرشيدة **leadership**: تعد القيادة الإدارية ركناً أساسياً في وظيفة التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات، لضمان التعاون وتوحيد جهود العاملين وتوجيههم بشكل سليم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتمثل القيادة حلقة الوصل بين خطط المكتبة وتصوراتها المستقبلية وبين العاملين في المكتبة.

٢. **التحفيز الجيد motivation**: يقصد به الوسائل أو الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وتجعلهم يعملون بكل ما يمتلكونه من خبرة ومعرفة لتحقيق أهدافها، وتنقسم النظم التحفيزية إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية.

٣. **الاتصال الفعال**: ويقصد بالاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمكتبة داخليا وخارجيا، ووسيلة لتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات بين أعضاء التنظيم لتحقيق التعاون الذهني العاطفي بينهم، مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لإدارة المكتبة بتحريك العاملين بالاتجاه الذي يحقق المنفعة والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

رابعا: جودة الخدمات

١. مفهوم الجودة في المكتبات

إن المبدأ الأولي لمفهوم الجودة هو الأداء الجيد لمختلف الأعمال والوظائف من خلال تحقيق الحد الأدنى من الأداء بشكل أو صيغة فعالة دقيقة وعلى جانب كبير من الجمالية والمنفعة، فالجودة هي الاستغلال العلمي للمعايير والمواصفات القياسية قدر المستطاع والخاضعة لتدابير وقواعد علمية معينة واستعمال أحدث الأساليب المتمثلة في رضا المستفيدين، ولا تعني التعقيد واستعمال أحدث الأساليب المادية أو تسخير الأعداد الهائلة من العاملين، بل الاعتماد على مقومات أساسية تتمثل في النقاط الآتية: (مرحباوي، ٢٠١٧)

أ) الكفاءات البشرية الممارسة للعمل المكتبي بوعي وفعالية.

ب) حسن التدبير والتوجيه واعتماد الإدارة العملية.

ت) التركيز على جانب الأخلاق والسلوك المجدد في تصرفات العاملين وعلاقاتهم بالمستفيدين.

ث) التشجيع على القدرات والمهارات الفردية.

ج) ترشيد صرف الموارد المالية.



٢. متطلبات الجودة في المكتبات

تتطلب عملية تحقيق الجودة في تقديم الخدمات المكتبية مجموعة من المتطلبات الأساسية وهي:
(محمد، ٢٠٠٥)

- أ) توفر القدرات والكفاءات البشرية المؤهلة لتحقيق الجودة.
- ب) تنوع وتعدد العلاقات الداخلية إضافة إلى سعي المكتبة لتكوين علاقات جديدة مع مثيلاتها لتبادل الخبرات والخروج من العزلة وتحقيق الجودة في تقديم خدماتها.
- ت) تبني نوع جديد من الإدارة العلمية الحديثة أكثر تفتحاً وتساهماً بين مختلف الأطراف .
- ث) توجيه و ترشيد الموارد البشرية.
- ج) التكوين الداخلي والمستمر للموظفين، وترجيح فكرة ومصطلح أخصائي المعلومات عن المكتبي التقليدي.
- ح) روح الإبداع الخلاقة، أي جعل العمل المكتبي ليس بذلك الجمود والروتين وجعله هو الآخر قابل للإبداع ويؤدي بوعي وفعالية .

٣. معايير جودة خدمات المكتبية

- أهم معايير جودة الخدمات في المكتبات ومراكز المعلومات هي: (عليان، ٢٠١٠)
- أ) **الاعتمادية Reliability** : هي قدرة المكتبي على اداء الخدمة المطلوبة بشكل دقيق يعتمد عليه .
 - ب) **مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان Access** : تشير إلى امكانية توفر الخدمة في المكان والزمان المطلوب من قبل المستفيد لان سرعة الوصول الى الخدمة يعد معياراً مهماً لقياس جودة الخدمة .
 - ت) **الاستجابة Responsiveness** : هي قدرة العاملين على تقديم الخدمة المناسبة للمستفيدين والاستجابة لطلباتهم بأسرع وقت ممكن .
 - ث) **التوكيد Assurances** : اي قدرة العاملين على زرع الثقة بينهم وبين المستفيدين من خدمات المكتبة .



- ج) الامان **security**: ضمان خلو الخدمات المقدمة من الخطورة والشك .
- ح) الجدارة **competence**: اي مستوى الجدارة التي يمتلكها العاملون في المكتبة من مهاراتهم التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي يمتلكونها لتأدية مهامهم بشكل افضل .
- خ) الاشياء الملموسة **Tangibles**: اي التسهيلات التي يقدمها العاملين للمستفيدين من المكتبة
- د) درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد **understanding the customer** : اي الوقت المطلوب لفهم مشاكل المستفيدين .
- ذ) الاتصال **communication**: اي قدرة العاملين على شرح وتوضيح طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي يلعبه المستفيد للحصول على الخدمة المطلوبة .

الجانب التطبيقي للبحث :

تحليل الاستبانة: تم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث المتمثل بالملاك الوظيفي للمكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية، حيث تم توزيع (٤٠) استبانة وتم استرجاعها بالكامل، فضلا عن توزيع (٤٠) استبانة على عينة من مستخدمي المكتبة. وقد بلغ المجموع الكلي للاستمارات الموزعة (٨٠) استمارة لقياس جودة الخدمات التي تقدمها المكتبة ، وقد تم تحليل محاور الاستبانة وفق الآتي :

اولا: تشخيص واقع متغيرات البحث

١. تشخيص واقع متغير التوجيه الإداري من وجهة نظر العاملين في المكتبة

تم تشخيص واقع متغير التوجيه الإداري من خلال ثلاث ابعاد اساسية تمثلت بـ (القيادة والاتصال والتحفيز)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٣٥) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (٣)، وهذا يدل على أن هناك اتفاق تام في اجابات عينة البحث على هذا المتغير . وقد توزعت النتائج بين أعلى قيمة للأوساط الحسابية لُبعد التحفيز، اذ بلغت قيمته (٣,٧) يليه بالأهمية بُعد الاتصال بوسط حسابي قدره (٣,٤)، اما أقل قيمة للأوساط الحسابية فكانت لُبعد القيادة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢,٩) وكما يشير اليها الجدول رقم (١).



التوجيه الإداري للموارد البشرية وأهميته في تحسين جودة....(مج ٦) ع(١) ص(٢٠٢-٢٢٢)

الجدول رقم (١) النسب المئوية والتوزيعات والايوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التوجيه الإداري

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغيرات التوجيه الإداري
		لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
القيادة												
١,٢٣	٣,٦	١٠	٤	١٠	٤	٨	٣	٥٠	٢٠	٢٣	٩	X1
١,٣١	٣,٠	٨	٣	٤٢	١٧	٨	٣	٢٥	١٠	١٨	٧	X2
٠,٧٢	٢,٩	٨	٣	٨	٣	٧٠	٢٨	١٥	٦	٠	٠	X3
٠,٥٠	٢,٠	١٠	٤	٧٥	٣٠	١٥	٦	٠	٠	٠	٠	X4
٠,٤٨	٢,٩	المؤشر الكلي										
الاتصال												
٠,٥١	٣,٨	٠	٠	٠	٠	٢٠	٨	٧٣	٢٩	٧	٣	X5
٠,٧٥	٣,٣	٠	٠	٨	٣	٦٥	٢٦	١٨	٧	١٠	٤	X6
١,٢٣	٢,٥	١٥	٦	٥٠	٢٠	٨	٣	١٧	٧	١٠	٤	X7
٠,٦١	٣,٩	٠	٠	٨	٣	٠	٠	٨٥	٣٤	٨	٣	X8
٠,٤٥	٣,٤	المؤشر الكلي										
التحفيز												
١,١٣	٢,٨	٨	٣	٤٢	١٧	٢٣	٩	١٧	٧	١٠	٤	X9
٠,٣٨	٤,٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٨	٧	٨٢	٣٣	X10
١,١٦	٣,٦	١٠	٤	١٠	٤	٠	٠	٦٥	٢٦	١٥	٦	X11
١,٠٥	٣,٦	٠	٠	٢٨	١١	٠	٠	٥٧	٢٣	١٥	٦	X12
٠,٣٤	٣,٧	المؤشر الكلي										
٠,٢٤	٣,٣٥	المؤشر العام										

يلاحظ من الجدول ان الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد التوجيه الإداري هي كالتالي:

أ. القيادة:

تم قياس هذا البعد من خلال (٤) فقرات، إذ كانت قيمة للوسط الحسابي (٢,٩) وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وهذا يعني ان (الاجابات اتجهت نحو الاتفاق والاتفاق التام) وبانحراف معياري (٠,٤٨) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث، فالذين اجابوا بـ (أتفق تماما) بلغ عددهم (٩) ونسبة (٢٣%)، وعدد الذين اجابوا بـ (أتفق) بلغ (٢٠) ونسبة (٥٠%) للفقرة الاولى التي تنص على (يتم توجيهك لأداء الاعمال المكلف بها من قبل ادارة المكتبة).

وهذا يدل على ان الإدارة تقوم بتوجيه ملاكاتها لاداء اعمالهم.

أما فيما يتعلق بالفقرة الثانية التي تنص على (تقوم ادارة المكتبة بتذليل الصعوبات التي تواجهك في العمل) فقد بلغ عدد الذين أجابوا بـ (لا اتفق تماما) هو (١٧) ونسبة (٤٢%)، وعدد الذين اجابوا بـ (لا اتفق) هو (٣) ونسبة مئوية (٨%)، ونسبة الذين اجابوا بـ(محايد) بلغت (٨%).

مما يدل ان اجابات عينة البحث سلبية بهذا الجانب.

وفيما يتعلق بفقرة (تشجع ادارة المكتبة وتعزز روح المبادرة لديك في اداء عملك) فقد بلغت نسبة الذين اجابوا بـ (اتفق تماما) هو (صفر%) ونسبة الذين اجابوا بـ (أتفق) هي (١٥%) ونسبة الذين اجابوا بـ (محايد) بلغت (٧٠%).

وفيما يتعلق بـ (تحفز ادارة المكتبة المرؤوسين على العمل من خلال بيان انجازات العاملين البارزين في المكتبة) فالذين اجابوا بـ (لا اتفق تماما) بلغ عددهم (٣٠) أي بنسبة (٧٥%)، والذين اجابوا بـ (لا اتفق) هو (٤) ونسبة (١٠%)، ونسبة الذين اجابوا بـ (محايد) بلغت (١٥%)، مما يدل ان ضعف دور الادارة في مجال تحفيز العاملين الذين يقدمون اعمال مميزة وضعف الادارة في مجال تشجيع وتعزيز روح المبادرة في اداء العمل وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين فيها.

ب. الاتصال:

تم قياس هذا البعد من خلال (٤) فقرات، إذ كانت قيمة للوسط الحسابي (٣,٤) وظهر أنها أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وهذا يعني أن الإجابات اتجهت نحو (اتفق واتفق تماما)، وبانحراف معياري (٠,٤٥) مما يدل على تجانس إجابات عينة البحث، ففيما يتعلق بـ :

الفقرة الأولى التي تنص على (تساعد وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المكتبة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب) فإن نسبة الذين أجابوا بـ (تفق تماما) بلغت (٧%) والذين أجابوا بـ (أتفق) بلغت نسبتهم (٧٣%)، أما نسبة الذين أجابوا بـ (محايد) فقد بلغت (٢٠%) .

الفقرة الثانية : تنص على (تعد لوحة الإعلانات الوسيلة الأكثر استخداما في إيصال التوجيهات والإرشادات إلى الموظفين في المكتبة)، فقد بلغت نسبة الذي أجابوا بـ (أتفق تماما) (١٠%) والذين أجابوا بـ (أتفق) بلغت (١٨%)، وشكل الذين أجابوا بـ (محايد) أعلى نسبة بلغت (٦٥%) ، أما الذين أجابوا بـ (لا أتفق) تماما فقد بلغت نسبتهم (٨%).

الفقرة الثالثة : (تحرص إدارة المكتبة على عمل لقاءات مستمرة بينها وبين الموظفين العاملين لديها لغرض التعرف على الصعوبات التي تواجههم في العمل وتقديم النصائح لتجاوزها) بلغت نسبة الذين أجابوا بـ (أتفق تماما) (١٠%) ونسبة الذين أجابوا بـ (أتفق) (١٧%) وسببة الذي أجابوا لا أتفق تماما بلغت نسبتها (٥٠%) .

الفقرة الرابعة : (توفر إدارة المكتبة وسائل الاتصال بين الزملاء أثناء العمل لتشجيع روح التعاون بينهم) فالذين (اتفقوا تماما) بلغت نسبتهم (٨%) والذين (اتفقوا) نسبتهم (٨٥%) أما الذين (لم يتفقوا تماما) مع الفقرة فقد بلغت نسبتهم (٨%) .

ومن هنا يتضح أن هناك ضعفا في عملية الاتصال بين إدارة المكتبة والعاملين في المكتبة لكن تقوم إدارة المكتبة بتوفير وسائل اتصال بين العاملين لتشجيع روح التعاون فيما بينهم لانجاز الأعمال المكلفين بها.

ج. التحفيز :

تم قياس هذا البعد من خلال (٤) فقرات، اذ كانت قيمة للوسط الحسابي (٣,٧) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وهذا يعني ان الاجابات اتجهت نحو (اتفق واتفق تماما)، وبانحراف معياري (٠,٣٤)، مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث.

ففيما يتعلق بالفقرة الاولى: التي نصّت على (توفر ادارة المكتبة التحفيز الكافي لجعل الموظف يقوم بأدائه على اتم وجه ممكن)، فالذين اجابوا بـ (تفق تماما) بلغت نسبتهم (١٠%) والذين اجابوا بـ (اتفق) نسبتهم (١٧%)، اما الذين اجابوا بـ (لا أتعق تماما) فقد بلغت نسبتهم (٤٢%).

وبالنسبة للفقرة الثانية : التي نصّت على (ان اعتماد ادارة المكتبة على اسلوب الترقية يشجع الموظف على طرح افكار جديدة تسهم في تطوير عمله)، فالذين اجابوا بـ (اتفق تماما) بلغت نسبتهم (٨٢%) والذين اجابوا بـ (اتفق) بلغت (١٨%).

مما يدل على أهمية اعتماد الادارة على اسلوب الترقية للموظف لتحفيزه على اداء عمله على اتم وجه.

الفقرة الثالثة : التي نصّت (يساعد توجيه الموظفين في التغلب على نقاط ضعفهم في اداء الاعمال المطلوبة منهم) ، فالذين اجابوا بـ (اتفق تماما) نسبتهم (١٥%) والذين اجابوا بـ (اتفق) نسبتهم (٦٥%).

مما يدل على دور التوجيه في مساعدة الموظف في تجاوز نقاط الضعف وتجاوز المشكلات التي تواجهه اثناء تأدية عمله.

الفقرة الرابعة: نصّت على (يساهم التوجيه في استثمار وتوظيف افضل الامكانيات الشخصية والفنية التي يمتلكها الموظفين في المكتبة)، فالذين اجابوا بـ (اتفق تماما) كانت نسبتهم (١٥%) والذين اجابوا بـ (اتفق) نسبتهم (٥٧%).

مما يدل على دور التوجيه في مساعدة الموظف في توظيف مهاراته وامكانياته في انجاز الاعمال المكلف بها بما يحقق الاهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها في مجال تقديم افضل الخدمات للمستفيدين منها.



اما الاجمالي فقد تم قياسه من خلال (١٢) فقرة، اذ كانت قيمة الوسط الحسابي (٣,٣٥) وهي اعلى من قيمة من الوسط الفرضي البالغة (٣).

وهذا يعني ان الإجابات اتجهت نحو الإتفاق والإتفاق التام، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٢٤) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث.

٢. تشخيص واقع متغير جودة الخدمة المكتبية من وجهة نظر المستفيدين من المكتبة

الجدول (٢) النسب المئوية والتوزيعات والاطواس الحسابية والانحراف المعياري لمتغير جودة الخدمات المكتبية

الانحرافات المعيارية	الاطواس الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغير جودة الخدمات
		لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٠,٨٨	٢,٢	٢٣	٩	٤٢	١٧	٢٧	١١	٨	٣	٠	٠	Y1
٠,٥٦	٤,٢	٠	٠	٠	٠	٨	٣	٦٥	٢٦	٢٧	١١	Y2
٠,٨٥	٢,٧	١٠	٤	٢٥	١٠	٥٠	٢٠	١٥	٦	٠	٠	Y3
٠,٦٢	٢,٣	٨	٣	٥٠	٢٠	٤٢	١٧	٠	٠	٠	٠	Y4
١,١٧	٣,٤	١٠	٤	١٠	٤	١٨	٧	٤٧	١٩	١٥	٦	Y5
٠,٣٦	٤,١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٨٥	٣٤	١٥	٦	Y6
٠,٥٩	٤,٠	٠	٠	٠	٠	١٨	٧	٦٥	٢٦	١٨	٧	Y7
١,١٨	٣,٣	٠	٠	٤٣	١٧	٠	٠	٤٢	١٧	١٥	٦	Y8
١,١٥	٣,٩	٨	٣	٨	٣	٠	٠	٥٣	٢١	٣٢	١٣	Y9
١,٣٧	٢,٧	١٥	٦	٤٥	١٨	٨	٣	١٨	٦	١٨	٧	Y10
١,٢١	٢,٩	٠	٠	٥٨	٢٣	١٥	٦	٧	٣	٢٠	٨	Y11
٠,٩١	٣,٠	٨	٣	١٧	٧	٤٠	١٦	٣٥	١٤	٠	٠	Y12
٠,٧٨	٣,٤	٠	٠	٨	٣	٥٠	٢٠	٣٢	١٣	١٠	٤	Y13
٠,٢٤	٣,٢	المؤشر العام										



نلاحظ على المستوى الإجمالي والذي تم قياسه من خلال (١٣) فقرة أن قيمة للوسط الحسابي (٣,٢) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وهذا يعني ان الاجابات اتجهت نحو (الاتفاق والاتفاق التام)، وأن قيمة الانحراف المعياري بلغت (٠,٢٤) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث.

ولقد توزعت الاجابات بين أعلى قيمة للوسط الحسابي في الفقرة الثانية والتي بلغت (٤,٢) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وهذا يعني ان الاجابات اتجهت نحو (الاتفاق والاتفاق التام)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٥٦) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث،

اما أدنى قيمة للوسط الحسابي فقد ظهرت في الفقرة الاولى والتي بلغت قيمتها (٢,٢) وهي ادنى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وهذا يعني ان الاجابات اتجهت (نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق التام)، وبلغت قيمة الانحراف معياري (٠,٨٨) مما يدل على وجود تجانس في اجابات عينة البحث.

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجيه الإداري وجودة الخدمة المكتبية.

جدول (٣) معامل الارتباط بين التوجيه الإداري وجودة الخدمات المكتبية

جودة الخدمات المكتبية		المتغير التابع
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل
(٠,٠٠)	(٠,٥٥٩**)	التوجيه الإداري

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يوضح الجدول اعلاه قيمة علاقة الارتباط بين التوجيه وجودة الخدمة المكتبية والتي بلغت (٠,٥٥٩**)، اذ هي علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠).

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجيه الإداري وجودة الخدمة المكتبية.



الجدول رقم (٤) معامل الارتباط بين ابعاد التوجيه الإداري وجودة الخدمات المكتبية

جودة الخدمات المكتبية		المتغير التابع
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٠,٤٨٢**	القيادة
٠,٠٠٢	٠,٣٥٦*	الاتصال
٠,٨١٨	٠,٠٣٧	التحفيز

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يوضح الجدول رقم (٤) قيم علاقة الارتباط بين كل من بعدي القيادة والاتصال وجودة الخدمة المكتبية والتي بلغت (٠,٤٨٢**، ٠,٣٥٦*)، اذ هي علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، مما يدل على ان المكتبة تركز على هذين البعدين في عملهم، اما بعد التحفيز فإنه لم يحقق أي علاقة ارتباط مع متغير جودة الخدمة المكتبية، وهذا يوضح ان المكتبة لم تسلط الضوء على هذا البعد وهذا ما يبرر قبول الفرضية.

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجيه الإداري في جودة الخدمة المكتبية.

الجدول رقم (٥) علاقة تأثير التوجيه الإداري في جودة الخدمة المكتبية

التوجيه الإداري					المتغير التابع
نتيجة الفرضية البديلة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٣,٢٦٩	١٧,٣٠٦	٠,١٣١	٠,٣١٣

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

F الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بلغت (٢,٢٠)

يوضح الجدول رقم (٥) تأثير متغير التوجيه الإداري في متغير جودة الخدمة المكتبية اجمالاً باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣١٣)، بمعنى ان التوجيه الإداري



يسهم في تفسير (٣١%) من الجودة، أما قيمة معامل بيتا فقد بلغت (٠,١٣١) وهي قيمة موجبة ودالة، وتوضح أن التغيير في التوجيه الإداري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في متغير الجودة بمقدار هذه القيمة، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٧,٣٠٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهذا يبين أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، مما يدل على أن متغير التوجيه الإداري يؤثر بشكل إيجابي في الجودة، وكانت (T) المحسوبة (٣,٢٦٩) وعند مستوى (٠,٠٠٠) والتي تعكس أهمية التوجيه الإداري في النموذج، وهذا ما يبرر قبول الفرضية.

٤. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجيه الإداري في جودة الخدمة المكتبية.

الجدول رقم (٦) علاقة تأثير لأبعاد التوجيه الإداري في جودة الخدمة المكتبية

جودة الخدمات					المتغير التابع	
نتيجة الفرضية البديلة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	المتغير المستقل
قبول الفرضية	٠,٠٠٢	١٢,٤١٦	١١,٤٩٦	٠,٠٧٠	٠,٢٣٢	القيادة
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٩,٤٩٦	٥,٨٥٢	٠,٠٨٠	٠,١٣٣	الاتصال
رفض الفرضية	٠,٠٠٠	٧,٣٨٢	٠,٠٥٣	٠,١١٥	٠,٠٠١	التحفيز

على مستوى الأبعاد الفرعية يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد التوجيه الإداري في الجودة، إذ بلغت قيم معامل التحديد (٠,٢٣٢، ٠,١٣٣) على التوالي، بمعنى أن كل من بعدي القيادة والاتصال تسهم في تفسير (٢٣%، ١٣%) على التوالي في متغير جودة الخدمة، في حين بلغت قيم معامل الانحدار (٠,٠٧٠، ٠,٠٨٠) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة، وتوضح أن التغيير في أبعاد التوجيه الإداري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في الجودة بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيم (F) المحسوبة (١١,٤٩٦، ٥,٨٥٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهذا يبين أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية والبالغة (٢,٢٠) مما يدل على أن أبعاد التوجيه الإداري تؤثر بشكل إيجابي في جودة الخدمة وهذا ما يبرر قبول الفرضية.

النتائج

توصل البحث الى مجموعة من النتائج وهي :

١. فيما يتعلق بدور ادارة المكتبة في مجال تذليل الصعوبات التي تواجه الملاك الوظيفي في العمل، فالذين اجابوا بـ (لا اتفق تماما) بلغت نسبتهم (٤٢%) والذين اجابوا بـ (أتفق) كانت نسبتهم (١٨%).
٢. ضعف دور ادارة المكتبة في مجال تشجيع وتعزيز روح المبادرة لدى الموظف في اداء عمله.
٣. ضعف دور الادارة في مجال تحفيز العاملين الذين يقدمون اعمال مميزة وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين فيها.
٤. يرى الملاك الوظيفي في المكتبة ان التوجيه يساعد الموظف على تجاوز نقاط الضعف وتجاوز المشكلات التي تواجهه اثناء تأدية عمله.
٥. يرى الملاك الوظيفي في المكتبة ان التوجيه يساعد الموظف في توظيف مهاراته وامكانياته في انجاز الاعمال المكلف بها بما يحقق الاهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها في مجال تقديم افضل الخدمات للمستفيدين منها.
٦. يرى المستفيدين من المكتبة ان انشغال الموظفين في اداء اعمالهم الداخلية يؤثر على الاستجابة لطلبات لطلبتهم واحتياجاتهم من المكتبة في الوقت المحدد.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث تم وضع التوصيات الآتية:

١. ضرورة قيام ادارة المكتبة في حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه الملاك الوظيفي أثناء العمل مما يحفز ويشجع العاملين على تقديم افضل الخدمات التي تنعكس بدورها على جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين منها.



٢. قيام إدارة المكتبة على تشجيع وتعزيز روح المبادرة لدى الموظف عند أداء عمله مما يخلق جوا من الألفة والمحبة والتعاون بين العاملين في المكتبة.
٣. ضرورة قيام الإدارة بتحفيز العاملين الذين يقدمون أعمال مميزة وتذليل الصعوبات التي تواجههم من خلال تقديم المكافأة المعنوية والمادية.
٤. توزيع الأعمال بين الموظفين بما يضمن عدم التداخل وبما يؤدي إلى سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين من المكتبة في الوقت المحدد.
٥. تطوير المهارات التي يمتلكها الموظف ورفع القدرة والكفاءة لديه لتمكينه من حل ومعالجة المشكلات التي تواجه المستفيدين وذلك من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية والورش والندوات ذات العلاقة بتطوير مهارات العاملين.

قائمة المصادر

١. صالح م. (2017). أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الخدمات المكتبية في المكتبات الجامعية. الجزائر: جامعة العربي التبسي.
٢. علي محمد منصور. (د.ت). مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. القاهرة: د.ن.
٣. عليان ر. م. (2010). خدمات المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٤. عنتر ح. (2016). دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية. الجزائر: جامعة العربي التبسي.
٥. لندا عبد الله سيد احمد. (٢٠١٧). اثر التوجيه الإداري في أداء العاملين. السودان: جامعة سندي
٦. محمد ر. (2005). الجودة في المكتبات والمؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية ومقارنة. قسنطينة: جامعة منتوري