

Artical History

Received/ Geliş  
30.08.2019

Accepted/ Kabul  
02.09.2019

Available Online/yayınlanma  
15.09.2019.

Enhancing and improving the performance of the workers in  
the Beneficiary Services Division in the Iraqi University  
Libraries

تحسين وتطوير اداء العاملين في شعبة خدمات المستفيدين في المكتبات الجامعية العراقية

م.د.عبيدالرحيم خوجة  
المندوي

كلية المنصور الجامعة

**Abeer A. Khoja**  
**Al-Mendwi**  
**Al-Mansour**  
**University**  
**College**

أ.م.د.سهلة علوان جواد

الجامعة المستنصرية

**Sahla Alwan**  
**Jawad**  
**Mustansiriya**  
**University**

م.أ.سما راضي محسن

الجامعة المستنصرية

**Asma Radhi**  
**Mohsin**  
**Mustansiriya**  
**University**

ملخص

هدف البحث لدراسة وتحليل واقع اداء العاملين في شعبة خدمات المستفيدين في المكتبات الجامعية المركزية العراقية من خلال بيان العلاقة بين هذه الشعب وادارة المكتبة، وبيان دور الادارة العليا في عملية التطوير وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه عملية التطوير والتمكن من التركيز على تحسين اداء العاملين لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. واستند البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق استمارة استبيان التي وزعت لجميع موظفي شعب خدمات المستفيدين في المكتبات الجامعية عينة الدراسة ، وتم تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية (مقياس ليكرت)

وتوصل البحث الى ان مكتبة جامعة ديالى كانت قد حصلت على المرتبة الاولى وبنسبة 94% في رضا العاملين عن سياسات المكتبة وبيئة العمل والقيادة فيها ومنحهم الصلاحيات بالاضافة الى تطويرهم وتدريبهم المستمر ومنحهم

الحوافز والتواصل بين العاملين في المكتبات والادارات فيها، وكانت كل من مكتبة الجامعة التكنولوجية ومكتبة جامعة النهدين بالمرتبة الثانية وبنسبة 84%، اما مكتبة جامعة المثنى فكانت بالمرتبة الثالثة وبنسبة 83%، وتليها جامعة تكريت بالمرتبة الرابعة وبنسبة 78%، والمرتبة الخامسة كانت لمكتبة جامعة كربلاء وبنسبة 75%، والمرتبة السادسة لمكتبة جامعة بغداد وبنسبة 66%، وتليها جامعة البصرة بالمرتبة السابعة وبنسبة 58%، ومكتبة جامعة السليمانية بالمرتبة الثامنة وبنسبة 57%، وكانت مكتبة الجامعة المستنصرية بالمرتبة الاخيرة وبنسبة 55%.  
وتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات اهمها:-

1. ضرورة اخذ المكتبات باحتياجات الموظفين عند اعداد سياساتها، وبناء اسس ومعايير لتكافؤ الفرص بين الموظفين فيما يخص التدريب والتعيين والترقيات والحوافز.
  2. ان تركز ادارات المكتبات على تحسين العلاقات بينها وبين الموظفين.
- الكلمات المفتاحية:** المكتبات الجامعية، اداء العاملين، التدريب ، تقييم الاداء.

## Abstract

The aim of the research is to study and analyze the workers' performance in the section of the beneficiary services in the libraries of the Iraqi universities, through conducting a survey to explain the relationship between these sections and the management of each library. Also to explain the rule of the higher management in the process of developing, also getting to know the challenges that this process of development is facing and focusing on the enhancement the workers' performance to improve the services provided for the beneficiaries.

The research is based on the descriptive analytical method; data has been gathered through a survey application that has been distributed on the employees sections for the purpose of studying. The collected data has been analyzed using the statistical methods of counting (Likert Scale).

The research has concluded that the library of Diyala University has been scored the 1st in the satisfaction of the workers by 94% in the library policies, the work environment and the leadership in it and in giving them the authorities alongside the continues development of training them and giving them bonuses and the ease of communication between the workers and the libraries and the management in it.

Meanwhile, both the University of Technology's library and AL Nahrain University's library has scored the 2<sup>nd</sup> by 84%.

Al Muthana University Library was the 3<sup>rd</sup> and scored 83%. Followed by Tikirt University as 4<sup>th</sup> by 78%, Karbala University Library was 5<sup>th</sup> by 75%. The 6th rank was for Baghdad University by 66% followed by Al Basrah University as 7<sup>th</sup> by 58% and AL Sulaymaneah University library as 8<sup>th</sup> by 57% and in the last rank was Al Mustansiriya library by 55%.

The research has concluded a number of recommendations, below is the most important of them:

- 1- The necessity of recording the library's employees needs upon setting its policies and building foundations and standards to equalize the chances between the employees regarding the training, employing, promotions, and bounces.
- 2- The management of the libraries need to focus on enhancing the relationships with its employees.

Keywords: University libraries, staff performance, training, performance assessment.

## الاطار العام للدراسة

### مشكلة الدراسة

المكتبة ركن اساسي من اركان اي كلية او جامعة اذ تعتبر رافد من روافد تزويد المستفيدين بالمعلومات والمصادر التي تسند العملية التعليمية وان العاملين على خدمة المستفيدين هم العنصر الاساسي في نجاح او فشل عمل المكتبة او اي منظمة فهل سعت المكتبات الجامعية الى التطوير الاداري لمواردها البشرية؟

### أهمية الدراسة :

ان تحسين وتطوير اداء العاملين في المكتبات يؤثر بشكل كبير على الخدمات المقدمة من لدنهم، وبالنتيجة ستنعكس بصورة مباشرة على اداء المكتبات ومؤسسات المعلومات لتلبية رغبات واحتياجات مستفيدي هذه المكتبات، وبالتالي سيزيد من مكانة هذه المكتبات ويشجع مستخدميها على ارتيادها فجوودة الخدمات التي تقدم ستنعكس بصورة مباشرة على المستخدمين وتساعد في رفع مستواهم التعليمي وبالتالي يؤدي الى بناء جيل واعى ومثقف قادر على بناء البلد.

### هدف الدراسة:

ان عملية التطوير عملية حتمية يقوم الانسان بسن ادارتها، لذا تسعى هذه الدراسة الى تحليل ودراسة الواقع الحالي لإدارة التطوير وتحسينه في شعبة خدمات المستفيدين في المكتبات الجامعية المركزية العراقية من خلال بيان العلاقة بين هذه الشعب وادارة المكتبة، وبيان دور الادارة العليا في عملية التطوير، وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه عملية التطوير للتمكن من التركيز على تحسين اداء العاملين لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

تساؤلات الدراسة :

تحاول الدراسة الاجابة على التساؤلات التالية:

1. هل المكتبات الجامعية تعمل على تدريب وتطوير الموظفين؟.
2. هل المكتبات الجامعية تعمل على اشراك موظفيها في رسم سياسات المكتبات؟.
3. هل المكتبات الجامعية تراعي عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين؟.

### منهج الدراسة :

استند البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم عرض واقع الخدمات، ومن ثم تحليل المعلومات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية.

### أدوات الدراسة:

تم استعمال الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث اذ تم توزيع (140) استمارة استبيان وزعت على جميع موظفي قسم خدمات المستفيدين في المكتبات المركزية للجامعات التي تمت دراستها في البحث، وقد تم استلام (123) استمارة على النحو الآتي: بغداد

(24)، المستنصرية (30)، التكنولوجيا (12)، النهرين (5)، تكريت (8)، البصرة (10)، كربلاء (11)، ديالى (8)، المثنى (6)، السليمانية (9). علماً أنّ هناك (17) استمارة لم تستكمل بياناتها تم إهمالها. وقد تم تحليل البيانات باستعمال المقاييس الاحصائية (مقياس ليكرت<sup>1</sup>) والتي تتناسب مع الموضوع لتحقيق اهداف البحث.

### حدود الدراسة :

الحدود الجغرافية: تم اجراء الدراسة في المكتبات المركزية لكل من جامعة ، المستنصرية ، التكنولوجيا ، النهرين ، تكريت، البصرة، كربلاء، ديالى، المثنى ، السليمانية) في العراق.  
الحدود البشرية: شملت الدراسة موظفي شعبة خدمات المستفيدين في المكتبات عينة البحث بغض النظر عن تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية.  
الحدود الموضوعية : اداء العاملين في شعبة خدمات المستفيدين.

### الدراسات السابقة:

1. مُجّد عدنان شاكر. تنمية مهارات العاملين في المكتبات الجامعية العراقية (مُجّد عدنان شاكر، 2006) هدفت الدراسة الى التعرف على اهم السبل والوسائل والبرامج التنموية التي من شأنها ان ترفع من مستوى الاداء وتنمي من مهارات العاملين في اقسام المكتبات الجامعية فضلا عن ضرورة التقييم والتقييم والتنظيم الجيد للإدارة وتوفير العوامل والدوافع التي من شأنها ان تسهم في عملية دفع العاملين لتنمية مهاراتهم في العمل.
2. هشام عباس عبدالله. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز (هشام عباس عبدالله، 2005)) هدف البحث للتعرف على خدمات المكتبات الجامعية التي تقدمها جامعة الملك عبدالعزيز بجدة والتعرف على مدى جودة الخدمات المقدمة وتم استخدام الاستبانة كاداة رئيسية في البحث، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هو انخفاض مستوى جودة الخدمة المقدمة في مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز.
3. جنان صادق عبدالرزاق. استخدام تقييم الاداء العام الخاص بالمكتبات الجامعية العراقية وفقا لمعيار ISO برقم 11620 (جنان، 2011)، هدف البحث الى تقييم الاداء في المكتبات المركزية للجامعات العراقية وفق المواصفة الدولية لمعيار ISO برقم 11620 الخاصة بتقييم الاداء في المكتبات الجامعية وقد استخدم المنهج الوصفي ( التحليلي) .
4. ليلي سعدون محمود ذياب، ايمان مهدي صالح الدولي. تاريخ تطور الاداء الوظيفي في الامانة العامة للمكتبة المركزية (ليلي، الدولي، 2009)

<sup>1</sup> مقياس ليكرت هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الاحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة او الاعتراض على صيغة ما .

هدف البحث للوقوف على المعوقات التنظيمية والوظيفية ومعالجتها، ووضع الاسس العلمية لتحسين اداء المكتبة الحالي، وتوثيق جزء من تاريخ المكتبة والمتمثل بالمالك والتاهيل والخدمات الفنية والمعلوماتية، واعطاء صورة شاملة من خلال البيانات حول فلسفة الادارات العليا في المكتبة.

##### 5. Lubans, Johan . Productivity in libraries: managers step aside (Lubans,1992).

هدفت الدراسة للتعرف على الانتاجية في المكتبات وخصوصا درجات انتاجية العاملين في المكتبات الاكاديمية وقد تضمنت الدراسة اثر بعض المجالات في انتاجية العاملين وهي الاعلان والتكنولوجيا فريق العمل، اساليب الادارة ، اعمال الموظفين.

### الدراسة النظرية

التطوير الاداري هو كل الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة وحسن استغلال الموارد المتاحة فيها مما يؤدي الى تحقيق اهدافها واهداف الافراد العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية، وهناك من يعتبر التطوير هو تغيير واخرين يعتبرونه تحسين وهناك من يعتبره تجديداً، وغيرهم يعتبره اصلاح ويهدف الى:-

1. اشاعة جو من الثقة بين الافراد العاملين في مختلف المستويات.
2. العمل على ايجاد توافق وتطابق بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية لزيادة درجة الانتماء للمنظمة.
3. تساعد على تبني المدراء والمشرفين لاساليب ادارية ديمقراطية في الاشراف كالادارة بالاهداف.
4. تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية ورقابة النفس.
5. العمل بنظم الحوافر بحيث يتم ربطها بتطبيق الاهداف التنظيمية وتطوير الافراد.
6. خلق مناخ تنظيمي فاعل في المنظمة وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
7. زيادة فهم عمليات الاتصال والصراعات واساليب القيادة من خلال زيادة الوعي بحركة الجماعة(روش، 2015).

اما التحسين المستمر فيهدف الى تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالالات والمواد والافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر والتي تحتاج الى دعم الادارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافر المادية والمعنوية المناسبة وبالتالي تقع على الادارة مسؤولية توفير نجاح جهود التحسين المستمر وهدف التحسين المستمر هو الوصول الى الاتقان الكامل عن طريق تحسين العمليات الانتاجية للمنظمة بصورة مستمرة(محفوظ،2009)

وبما ان نجاح المؤسسات الاكاديمية مرتبط بتطور مكنتها وكفائتها والتي هي عنصر اساسي في تقييم الجامعة والاعتراف بها. وان نجاح اي مكتبة يرتكز على جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين لذا تلجأ المكتبات لتطوير موظفيها ليستطيعوا مواكبة التطورات السريعة والمتتابعة حيث ان المسار الوظيفي بدأ يتغير لملاحقة هذه التطورات.

ان المسار الوظيفي هو مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية ولذلك فان العديد من الافراد ينظرون الى هذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بان ما حققوه من انجازات يتفق مع امالمهم وطموحاتهم ويحدث العكس في حالة الاحساس بان المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ماكانوا يصبون اليه.

ان النظرة للمسار الوظيفي اختلفت عن السابق لانه سابقا كان ينظر اليه على انه مجرد التدرج لاعلى خلال المناصب الوظيفية في شركة او شركتين على الاكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة، اما الان فنجد ان المسار الوظيفي غالبا ما يتاثر بالفرد اكثر من تأثيره بالمنظمة على ان يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة لدرجة ان البعض يرى المسار الوظيفي في المستقبل لن يكون في

شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات والمسؤوليات وذلك بسبب زيادة كثرة انتقالات الفرد من وظيفة لآخرى ومن منظمة لآخرى الامر الذي قد يتطلب منه بدء مسار وظيفي جديد لوظيفة اخرى في منظمة اخرى (ديسلر، 2007).

ويلعب كل من الفرد والمدير والمنظمة ادوارا هامة في تنمية المسار الوظيفي، فالفرد يعد المسؤول الاول والاخير عن تنمية مساره الوظيفي حيث عليه ان يبدأ بتقييم اهتماماته ومهاراته وقيمه وان ياخذ ذلك بعين الاعتبار عند اختياره المسار له فللفرد دور يتمثل في :-

1. ان يقتنع بمسؤوليته عن تنمية مساره الوظيفي.
2. القيام بتقييم اهتماماته وقيمه ومهاراته.
3. البحث عن المعلومات الوظيفية وكذلك الموارد التي تمكنه من اداء وظيفته.
4. صياغة الاهداف ووضع الخطط الوظيفية.
5. البحث عن فرص التطوير الممكنة.
6. التحدث مع مديره عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي.
7. التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية.

ودور المدير يتمثل في:-

1. توفير المعلومات مرتدة وفورية عن مستويات اداء الفرد.
2. تخصيص مهام تنموية للفرد، وتقديم الدعم اللازم له.
3. المشاركة في مناقشات تنمية المسار الوظيفي.
4. دعم وتأييد خطة تنمية وتطوير الموظفين.

اما دور المنظمة فيتمثل في:-

1. نشر رسالة المنظمة ورؤيتها والاجراءات التي تتبعها على جميع الموظفين.
2. توفير فرص للتدريب والتطوير.
3. توفير المعلومات عن المسارات الوظيفية.
4. تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات الوظيفية(ديسلر، 2007).

## تقييم الاداء

تسعى المكتبات كغيرها من منظمات الاعمال لتحقيق عائد اكبر عن طريق استثمار الموارد الموجودة فيها بافضل صيغة لغرض تخفيض كلف الانتاج بدون ان يؤثر على نوعية المنتج ( الخدمة) لغرض كسب رضا المستفيدين من هذه الخدمة . وان تحسين الاداء يتاثر بعناصر مختلفة منها الموارد البشرية، والالات والمعدات والموجودات الثابتة الاخرى بما يتلائم مع نوع العمل، والنظم الادارية.

فالاداء في اللغة هو انجاز او اتمام او تنفيذ عمل ما، اما في المنظمات فيعني تحقيق اهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة او اختلاف هذه الاهداف وان مستوى اداء الفرد لواجباته واعماله المكلف بها من لدن المنظمة يتاثر بطريقة انجازه للعمل ووعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته واحاطته بالتوقعات التي قد تحدث مستقبلا اثناء عمله، ومدى تنفيذه واصغائه لتوجيهات المشرف عليه، وعادة يحدد اداء الشخص بكمية ونوعية معينة محددة وفق اساس ومقاييس تتبناها المنظمات لتكون منهج تستند عليه المنظمة لضبط المنتج الخاص بها وسلوكية الافراد فيها ( الكرخي، 2015:23). ان اداء عمل الفرد في المنظمات عادة يتم تقييمه ومراجعته لكي تتبين للمنظمة التطور المهني له ، وعادة التقييم يتم بناء على اساس ومعايير موضوعية تبين كيفية انجازه للعمل في ضوء هذه الاسس وتتخذ التدابير لتحسين

وتطوير ادائه اذ يتم ربط ادائه للعمل بالكفاءة والفاعلية اي مدى استخدامه الامثل للموارد وحسن الاستفادة منها لتحقيق اهداف المنظمة (الحريري، 2018: 13).

ان عملية ادارة الاداء تتضمن :-

1. وضع الاهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
2. تعريف وتنفيذ المهام لتحقيق تلك الاهداف وربطها باهداف الفرد لتحقيق تلك المهام.
3. مراجعة اداء تلك المهام على جميع المستويات التنظيمية والوحدات الادارية والافراد العاملين.
4. مراجعة كل من الاهداف والتوجهات في ضوء نتائج المخرجات (مُجَّد مُجَّد، 2008:220).

وهناك ثلاثة طرق يمكن الاستعانة بها في تقييم اداء الفرد هي:

1. طريقة التركيز على النتائج.
  2. الطريقة السلوكية التي تركز على سلوك الموظف وملاحظة كيفية ادائه للعمل هل يعمل بطريقة صحيحة او خاطئة وتكون الملاحظة مبنية على المخرجات اذ يجري تحليل الاخطاء وتقديم مقترحات او خطوات تصحيحية لهذه الاخطاء.
  - طريقة التركيز على القدرة الشخصية اذ تاخذ نقاط القوة مثل القدرة الشخصية والمهارة والمعرفة (الحريري، 2018: 14).
- وتشتمل المعايير التقييمية مايلي:

1. السلوك والانضباط وعلاقته بزملائه.
2. المستوى المهني او الفني بالاداء وسرعة الانجاز.
3. المستوى الاداري وتحمله المسؤولية وعلاقاته الافقية والرأسية بالادارة.
4. الانضباط والالتزام بقواعد العمل.
5. التعاون مع الزملاء.
6. فهمه لطبيعة عمله.
7. سلوكه مع رؤسائه وزملائه.
8. مخرجات عمله الذي يؤديه بالفعل.
9. كمية وجودة ما يؤديه من عمل.
10. انتظامه ودقة توقيتاته.
11. تأديته لمهام عمله طبقا للتوصيف الوظيفي.
12. الحضور والانصراف.
13. تحمل المسؤولية والامانة بشكل عام والفكر بشكل خاص.
14. ايمانه بروح عمل الفريق.
15. قدرته على التعلم وتفهم نظام العمل في المنظمة من عدمه.
16. التركيز على الالتزام بمواعيد الدوام خلال اول 3 اشهر حيث يكون تحت التدريب للتأكد من قدرته على استيعاب وتنفيذ ما يوكل اليه من اعمال.
17. المراقبة وفيما اذا كان ما قدمه في المقابلة مطابق لارض الواقع.
18. مراقبة فيما اذا كان لديه مشاكل تؤثر على سير العمل.

19. التوافق والاندماج مع فريق العمل.
20. الصدق في المعاملة مع الزملاء والعملاء والمدراء.
21. القدرة على تحقيق الاهداف في وقتها.
22. القدرة على اعداد التقارير ومناقشتها مع المدراء والمسؤولين.
23. القدرة على اتمام المهام بوقتها وبالشكل المطلوب.
24. العمل دون الحاجة للتوجيه والادارة المستمرة.
25. القدرة على اتخاذ القرارات.
26. القدرة على التعبير الشفهي.
27. حل المشاكل والتحديات دون الرجوع الى المدراء.
28. القدرة على طرح الافكار واثراء الوظيفة بالخبرات السابقة (الكرخي، 125: 2017-126).

### التدريب

التدريب عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الاداء واكسابهم الخبرة المنظمة وتوفير الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستعمال الاساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي وما تخطط اليه الادارة مع مراعاة احتياجاتهم واحتياجات المنظمة المستقبلية (العزاوي، 2009: 20). فالتدريب هو العملية المنظمة والجهد المنظم الذي يهدف الى اكساب او تغيير اتجاهات ومهارات ومعارف المتدربين لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (احمد محروس، 2017: 20).

والمنظمة يجب ان لا تتجاهل تعليم وتطوير موظفيها لتستطيع الحفاظ على قابلية النمو والاستمرار في مجتمع سريع التغيير (Bhatia, 2005: 3) وللتدريب مكانه مهمة بالانشطة الادارية اذ عن طريقها يمكن رفع الكفاءة الانتاجية والخدمية وتحسين اساليب العمل وتحقيق اهداف المنشأة بكفاءة وتحقيق مستوى عالي من الاشباع الفردي برفع كفاءته عن طريق جعله قادرا على تحليل قابلياته وكفاءته بالاضافة الى جعله قادرا على تعلم سلوكيات ومهارات مطلوبة لتحقيق الكفاءة في العمل، وفي نفس الوقت يجعله قادرا على التطور التكنولوجي (العزاوي، 2009: 19).

ان التدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم تجاه وظائفهم والوظائف الاخرى لاكسابهم المهارات الجديدة وتغيير سلوكهم وتمكينهم من اكتساب القدرة على استعمال الوسائل والاساليب الحديثة بالممارسة الفعلية بل يعمل على تطوير ذات الفرد لرفع مستوى طموحه وينمي دوافعه ويحدد نظرتة للدور الذي يلعبه ويحسن معدل ادائه ورفع كفاءته لاستثمار الموارد المتاحة وتنميتها ورفع الانتاجية والتي بدورها ترفع كفاءة بلوغ الهدف، فالفرد يستطيع ان يطور انشطة الدور الذي يلعبه ويطوره ويضيف عليه ويعدل فيه حيث ان التدريب يخدم كلا من الشخص والدور الذي يلعبه وتطوير العلاقة بينهما (مُجَّد عبدالفتاح، 2010: 7-8).

ويهدف التدريب الى:ـ

1. تطوير معارف ومهارات الموارد البشرية واكسابهم مهارات جديدة تنسجم مع متطلبات العمل في المنظمة.
2. تحسين كفاءة الاداء بالمنظمة وبمختلف الاختصاصات.
3. تعزيز روح العمل الجماعي.
4. رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم.



5. مواكبة التطورات الحديثة في مجال نظم واساليب العمل وتكنولوجيا المعلومات.
  6. تشخيص معوقات العمل وتحديد سبل تجاوزها.
  7. تهيئة البيئة المناسبة للابداع والابتكار وادخال التغيير والتجديد (الكليباوي، 2015: 21).
- ولكي يكون التدريب فعالا وينجح في تحقيق الهدف منه يتطلب مجموعة من المبادئ التي يجب ان تتحقق وهي:
1. توفر الرغبة لدى المتدرب.
  2. تصميم البرنامج التدريبي على اساس الاحتياجات التدريبية.
  3. ان يكون هناك تناسب بين التكلفة والعائد من التدريب.
  4. اهمية متابعة المتدرب في عمله بعد تدريبه.
  5. مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
  6. التفرقة بين المشكلات التي تعالج بالتدريب وتلك التي لا تعالج بالتدريب.
  7. الا يتم التدريب بمعزل عن باقي سياسات المنظمة.
  8. ان تتوفر في التدريب ادوات واليات تحقق الالتزام بالتدريب بمعنى الا يكون مجرد شهادة شكلية بل يجب ان يكون ملزم خلال اختبارات وتقييم فعلي قائم على اكثر من معيار (احمد محروس، 2017: 29-30)

### التحفيز

ان نجاح اي مكتبة او منظمة يتوقف على خبرات العاملين فيها وامكانياتهم، فقد يتم تعيين الافراد ذوي الكفاءات العالية وتطور وتنمي قدراتهم باستمرار ومع ذلك قد لا يقوم هؤلاء بتحقيق مستويات مرضية او مقبولة من الاداء، اذ ان الاداء ماهو الا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام.

فعملية اختيار الموظف من ذوي الخبرات وتدريبه المستمر واكسابه المهارات لتطويره وبدون الرغبة بالاداء بالمقدار والدرجة نفسها لن يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة، والرغبة في العمل تاتي من ترجمة الاهداف الذاتية للفرد واستجابته لسد النقص في مستوى اشباع حاجاته المتنوعة والتي توجه سلوكه وادائه بالشكل الذي يضمن تحقيق اهداف المنظمة التي يعمل بها من جهة وتحقيق اهدافه من جهة اخرى من خلال ما تتبعه من سياسات وبرامج متنوعة كسياسة الاجور والرواتب والتحفيز والتدريب والترفيه وتقديم الخدمات والامتيازات المادية والمعنوية (العزاوي، عباس، 2010: 333-334).

ان الافراد في المنظمة يتباينون من حيث ميولهم واتجاهاتهم وحاجاتهم ورغباتهم ومستوى طموحاتهم ولذلك تكون استجاباتهم متباينة لانواع الحوافز والدوافع التي تقدمها المنظمة للعاملين للحصول على استجاباتهم بشكل ايجابي لبرامجها وخططها المتنوعة من جهة، والوظيفة بما تحويه من واجبات ومهام وما تتطلبه من مهارة واستعداد ومستوى تعليم معين، وما تحتله من موقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وما تمنحه لشاغلها من القاب واحترام من قبل افراد المجتمع تثير الرغبة لدى الفرد في العمل، وتحفزه باتجاه تحقيق اهداف المنظمة بشكل كفوء من جهة اخرى (الحميري، العزاوي، القرشي، 2015: 295)، فعملية اختيار الموظفين الجيدين ووضعهم في الوظائف التي تتلائم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عملية لن تكون متكاملة مالم تقوم المنظمة بصيانتهم واشباع رغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخدمات لكي تستطيع الاحتفاظ بهم وجعلهم راغبين بالعمل ويؤدون المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية. ان الاجور او المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، اما الحافز فهما العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في اداء العمل. فالحافز هو الوسيلة التي تستطيع بها الادارة ان تحث العاملين على اداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية، وهو العامل المحرك والموجود في

البيئة المحيطة للفرد والتي تحثه على تحسين مستوى ادائه في المنظمة، وهو الاداة والخطط والوسائل التي تثيرها الادارة لحث العاملين على اداء عمل محدد بشكل متغير (السالم، عادل ، 2009 : 189-190).

## الاتصال

الاتصال نشاط انساني رافق الحياة الانسانية واتخذ وسائل واشكال بسيطة في البداية وكان يركز على العلاقة بين الانسان واخيه الانسان فهو عملية ديناميكية متصلة الحلقات ويستند على الخلفية الاجتماعية والنفسية والثقافية ويرتبط بالمتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال. فالالاتصال هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد او اكثر بهدف نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي او باستخدام وسائل اخرى لغرض الاقناع او التأثير على السلوك، وعن طريقه تنتقل الاراء والمفاهيم والافكار وتلقى ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية الراجعة لغرض التوصل الى افعال محددة تسهم في تحقيق اهداف معينة(وائل، 2009: 189-190)

وللاتصالات دور مهم في الادارة اذ ان تنوع أنشطة المدير اليومية من حيث الاجتماعات والاتصالات وتبادل التقارير ضرورية جدا لانجاز العمل وهي جميعا تحتوي على علميات الاتصال. فالادوار التفاعلية تتضمن الاتصال بالرؤساء والمؤسسين وزملاء العمل والفئات الاخرى خارج المنظمة كذلك فان ادوار القرارات تتطلب من المدير التعامل بقدر من المعلومات تأتي من اطراف عديدة ومصادر مختلفة لكي تستخدم في صناعة واتخاذ القرارات ومن ثم يتم ايصالها الى المعنيين بهذه القرارات للتنفيذ لتأتي الادوار المعلوماتية مركزة على متطلبات تقاسم المعلومات والبيانات وارسالها الى مختلف الجهات الداخلية والخارجية.

ترتبط الاتصالات بشكل مباشر بوظائف الادارة الاساسية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة فعمليات فحص البيئة وتأثير افق العملية التخطيطية واتخاذ القرارات وغيرها وكلها تتطلب قدر من الاتصالات والحوار والتفاعل مع مختلف اجزاء المنظمة. وان تفويض الصلاحية والتنسيق وتطوير المنظمة تتطلب عمليات اتصال واقناع لغرض ان يكون التفاعل ايجابيا ويحقق هدف المنظمة، بالاضافة الى تطوير أنظمة المكافآت ووضع المعايير ورقابة الاداء كلها وظائف لا يمكن القيام بها دون وجود نظام للاتصالات فعال وكفوء (العامري، الغالي ، 2006: 523)

ان الاتصالات الادارية تحقق مزايا متعددة للأفراد والمنشآت منها:

1. تساعد الافراد على فهم وادراك طبيعة الاعمال والمهام التي يقومون بها.
2. تساعد على تنمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الافراد كل في مجال تخصصه.
3. تساعد على معرفة معوقات العمل وبيان هل هي نابعة من التنظيم نفسه ام من الافراد، لان تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.
4. تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الاداء مثل اتخاذ القرارات او رسم السياسات التي تتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين رؤوسه لتنفيذ هذه السياسات والاوامر.
5. تساعد على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم واجراءات العمل، وبناء عليه يسهل عليه الاتصال بالافراد والجماعات الاخرى.
6. ان الاتصال هو الوسيلة الاساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم وهو وسيلة لاجداث التغيير في السلوك.

تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من اعمال المديرين اليومية فحوالي 75% من اوقاتهم تقضى في الاتصالات الادارية (الشميمري، عبدالرحمن، 2011: 303) وحتى تكون عملية الاتصال ناجحة لابد من توفر الشروط التالية:

1. ان يكون الاتصال مبنيا على اهداف محددة مسبقا ومخططا لها بشكل سليم.
  2. ضرورة توفر الثقة والمصداقيه بين العاملين والادارة.
  3. ن يتناسب الاتصال مع ادراك الافراد ودرجة فهمهم للمعاني وكذلك ان يكون الاتصال مناسباً لخبراتهم ومعتقداتهم.
  4. ان يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
  5. اتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يكون هناك تجاوز مرجع، اي ان لا يتصل اداري مع مرؤوس تابع الى اداري اخر والعكس صحيح.
- الاصغاء الجيد يؤد الى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته(العميان، 2008: 251).

### خدمات المكتبات

- تقوم المكتبة بعمليات وانشطة تتعلق بمصادر التعلم المطبوعة وغير المطبوعة والتي تم اقتنائها او توفيرها في المكتبة وتم اجراء العمليات الفنية عليها اي تم فهرستها وتصنيفها وتنظيمها وحفظها وصيانتها لغرض توفير الخدمات للمستخدمين والتي تتضمن :-
1. خدمات الاعارة الداخلية والخارجية لمصادر التعلم.
  2. الخدمات المرجعية والارشادية المختلفة.
  3. الخدمات الاعلامية سواء من خلال لوحة الاعلانات او من خلال نشرة المكتبة وغيرها.
  4. الخدمات الببليوغرافية المختلفة مثل اعداد قوائم ببلوغرافية لموضوعات معينة او لمناسبات خاصة وعمل الكشافات والمستخلصات ومراجعات الكتب وتقديمها للمستخدمين.
  5. خدمة تدريب الطلبة والمستخدمين على التعامل مع مصادر المكتبة وخدماتها.
  6. خدمة الاتصال والبحث في قواعد نظم المعلومات والانترنت (وائل، 2009: 276).
  7. خدمة الاحاطة الجارية والتي تحيط للمستخدمين علما باحدث المواد التي تم اقتنائها في المكتبة .
  8. خدمة البث الانتقائي للمعلومات وهي اعلام المستخدمين باحدث المواد التي تم اقتنائها في المكتبة والتي تقع ضمن اهتماماتهم التي تم تثبيتها لدى المكتبة ليتم ارسال الاشعارات لهم عندما يتم استلام مواد تقع ضمن هذه الاهتمامات(العزي، 2015).

### التخطيط الاستراتيجي للمكتبات

التخطيط الاستراتيجي هو اداة من ادوات العملية الادارية في المنظمات يستعمل لربط المنظمة في اداء العمل او الوظيفة باحسن وجه وبضمن طاقاتها والتأكد من ان القوى العاملة لديها يعملون معا لتحقيق الاهداف والغايات بطريقة مشتركة وتقوم بتقييم وتكييف توجه المنظمة نحو الاستجابة للبيئة المتغيرة المتواجدة فيها، اي ان التخطيط الاستراتيجي يمثل جهدا منظما لانتاج قرارات وافعال اساسية تشكل وتوجه ماهية المنظمة وتركيز على المستقبل(مُجَّد مُجَّد، 2008: 104). ان التخطيط الاستراتيجي للمنظمات بصورة عامة وبضمنها المكتبات يتضمن اعداد الطريقة الاحسن للاستجابة لظروف وبيئة المكتبة او منظمة المعلومات والتي قد تكون البيئة فيها متغيرة الى حد كبير لذلك يتم التنبؤ بالتغيرات وتتخذ القرارات التي تجعلها تستطيع مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لها (مُجَّد مُجَّد، 2008: 106).

ان التفكير الاستراتيجي لاداء المكتبة او مرفق المعلومات يتضمن ثلاثة متطلبات هي:

1. توافر غرض محدد.

2. معرفة وفهم كامل بالبيئة المحيطة وما تشتمل عليه من قوى مؤثرة قد تحد من تحقيق الغرض المحدد.
  3. الابتكار لتطوير الاستجابة الفعالة للقوى المؤثرة.
- والتخطيط الاستراتيجي يسهم في :-
1. اداء الفعل والتصرف السليم.
  2. بناء رؤية مبنية على القيم والاخلاقيات المهنية والمجتمعية.
  3. تقبل الاعتماد على المجتمع المحيط.
  4. الارتكاز على القوى الخارجية والحساسية لبيئة المكتبة.
  5. الاعتماد الكامل على بيانات الجودة والبناء عليها.
  6. الانفتاح على التساؤل المستمر عن الوضع الحالي.
- التضمين كجزء رئيسي في الادارة الفعالة للمكتبة او مركز المعلومات المعين (مُجَدِّدٌ، 2008: 106).

### الدراسة الميدانية

#### أولاً: تحليل اسئلة الاستبيان:

تم جمع البيانات من اجابات المبحوثين على استمارة الاستبيان المرفقة في الملحق وتم تحليلها وفق معيار ليكرت<sup>1</sup>

#### المحور الاول: الرضى عن سياسات المكتبة:

1. تأخذ المكتبة بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات الموظفين عند قيامها بإعداد ومراجعة وتطوير سياساتها وإجراءاتها.

جدول (1) يوضح مدى أخذ ادارات المكتبات احتياجات وتوقعات العاملين عند اعداد وتطوير سياساتها

البيان	محايد		راضى		مستغنية		تكنولوجيا		نهرين		بصرة		كربلاء		ديالى		السلمانية		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
راضى تماماً	6	11	1	2	8	14	2	4	2	4	2	4	3	5	2	4	2	4	3
راضى نوعاً ما	10	18	4	7	8	14	4	7	2	4	2	4	4	7	4	7	4	7	3
محايد	4	7	10	18	2	4	2	4	2	4	2	4	4	7	4	7	2	4	2
غير راضى	3	5	3	5	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
غير راضى تماماً	1	2	8	14	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
معيان ليكرت	1.1	1.5	1.7	2.1	1.7	2.1	1.7	2.1	1.7	2.1	1.7	2.1	1.7	2.1	1.7	2.1	1.7	2.1	1.7

يتضح من جدول (1) ان جامعة ديالى حصلت على اعلى قيمة 4,8 وبنسبة 96%، تليها كل من جامعة المثنى والجامعة التكنولوجية 4,3 وبنسبة 86%، فجامعة تكريت 4,2 وبنسبة 84%، اذ كانت نسبة اجاباتهم تقع ضمن مدى راضى تماماً عن اخذ المكتبة احتياجات وتوقعات الموظفين عند قيامها باعداد ومراجعة سياساتها ، اما جامعة النهريين 4 وبنسبة 80% وكربلاء 3,9 وبنسبة 78% فكانت مدى اجابتهم تقع ضمن راضى نوعاً ما، ولكل من البصرة 3,0 وبنسبة 60% والسليمانية 2,8 وبنسبة 56%، والمستنصرية 2,7 وبنسبة 54% فقد كانت اجاباتهم تقع ضمن مدى محايد، اما جامعة بغداد فقد كانت نسبة اجاباتهم تقع ضمن مدى غير راضى وحسب نسب الوزن النسبي المبينة إذ بلغت 2,4 وبنسبة 48%.

<sup>1</sup> تم اعطاء وزن 5 الى راضى تماماً، و 4 الى راضى نوعاً ما، و 3 الى محايد، و 2 الى غير راضى، و 1 الى غير راضى تماماً وحساب الوزن الموزون لكل جامعة تم تطبيق المعادلة \*5 تكرارات راضى تماماً + \*4 تكرارات راضى نوعاً ما + \*3 تكرارات محايد + \*2 تكرارات غير راضى + \*1 تكرارات غير راضى تماماً وتم تقسيم الناتج على مجموع الاشخاص المبحوثين في تلك الجامعة. ولمعرفة ماذا تعني قيمة الوزن الموزون الذي تم الحصول عليه يتم تحديد الفترات ويكون ذلك بتقسيم 100 على 5 لان المقياس المستخدم هو خماسي فيكون الناتج 20 ويتم طرح 20 من 1 فيكون 0.80 والذي يمثل طول الفترة ولذلك عندما يكون الناتج بين 1.79-1.79 عندها يمثل غير راضى تماماً، اما اذا كان الناتج بين 1.80-2.59 فسيمثل غير راضى، اما اذا كان الناتج بين 2.60-3.39 فسيمثل محايد ، اما عندما يكون الناتج بين 3.40-4.19 فسيمثل راضى نوعاً ما، اما اذا كان الناتج بين 4.20-5 فسيمثل راضى تماماً. ولاستخراج الوزن النسبي يتم ضرب الوزن الموزون \* 20.

2- تعتمد المكتبة أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل التدريب، التعيين، الاحلال الوظيفي، الترقية، الزيادات السنوية، المكافآت والحوافز وغيرها  
جدول (2) يبين مدى اعتماد المكتبة على أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين

مستوى	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		فهرس		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مثنى		مجموع	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما	25	6	11	10	38	11	25	3	70	2	20	2	18	2	100	8	3	20	2	
راضي نوعا ما	11	10	38	9	25	1	20	2	25	3	27	3	17	1	17	1	17	2	22	
متعاد	11	5	22	10	22	1	12	1	12	1	20	2	20	6	22	2	22	1	11	
غير راضي	3	3	2	1	2	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	6	11
غير راضي تماما	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	11	11
معدل تكررت	74	3.7	58	84	84	84	84	84	66	32	32	32	72	8	100	8	82	2.8	50	

من

يتضح

جدول (2) ان جامعة ديالى حصلت على اعلى نسبة ، تليها كل من الجامعة التكنولوجية وجامعة نهرين، إذ كانت نسبة إجاباتهم تقع ضمن راضي تماما عن اعتماد المكتبة لاسس ومعايير معلنة لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين، اما جامعة المثنى وبغداد وكربلاء فكانت اجاباتهم تقع ضمن راضي نوعا ما، اما جامعة تكريت فالجامعة المستنصرية والبصرة فكانت اجاباتهم محايدة، بينما حصلت على أقل نسبة جامعة السليمانية فكانت ضمن مدى غير راضي.

3- تطبق المكتبة خطط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتوفيرها بالوقت الملائم.

جدول (3) يبين خطط المكتبة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتوفيرها بالوقت الملائم.

مستوى	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		فهرس		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مثنى		مجموع
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
راضي تماما	13	3	7	2	12	5	12	2	10	2	20	2	20	2	78	6	17	1	17
راضي نوعا ما	38	9	30	9	20	6	20	2	20	4	20	2	20	5	23	2	23	2	22
متعاد	20	5	20	9	8	1	20	1	12	1	20	2	20	6	22	2	22	3	22
غير راضي	6	6	7	2	7	2	7	1	12	1	20	3	20	3	17	1	17	4	11
غير راضي تماما	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	1	17	1	11
معدل تكررت	64	3.1	36	86	86	86	86	84	76	32	32	32	68	8	90	8	70	2.8	54

ويتضح من جدول رقم (3) ان جامعة ديالى كانت بالمرتبة الاولى تليها الجامعة التكنولوجية فجامعة النهرين وجميعها كانت اجاباتهم ضمن مدى راضي تماما عن تطبيق المكتبة خطط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وبالنسبة لكل من جامعة تكريت فجامعة المثنى وجامعة كربلاء فقد كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة البصرة وجامعة بغداد والجامعة المستنصرية وجامعة السليمانية فكانت ضمن المدى المحايد.

4. تطبق المكتبة نظام مبني على معايير محددة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، ويتم مشاركة نتائج عملية التقييم مع الموظفين.

جدول (4) يبين تطبيق المكتبة على معايير محددة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري

مستوى	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		فهرس		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مثنى		مجموع
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
راضي تماما	19	7	7	2	7	7	20	2	28	3	28	3	26	4	72	6	19	3	19
راضي نوعا ما	21	8	22	7	22	3	20	2	24	2	20	1	28	3	22	2	17	1	22
متعاد	11	7	22	10	22	10	20	1	28	3	20	4	22	4	17	1	17	4	11
غير راضي	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	17	1	17	3	11
غير راضي تماما	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	1	17	1	11
معدل تكررت	74	3.7	54	90	90	90	80	80	80	48	48	48	80	8	94	8	80	2.8	56

يتضح من جدول (4) فان جامعة ديالى كانت بالمرتبة الاولى تليها الجامعة التكنولوجية وكانت اجاباتهم ضمن مدى راضي تماما عن تطبيق المكتبة لمعايير محددة لتقييم الاداء، وبالنسبة لكل من جامعة النهرين وتكريت وجامعة المثنى وجامعة كربلاء فبغداد فقد كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة السليمانية والجامعة المستنصرية فكانت ضمن المدى المحايد، وكانت جامعة البصرة ضمن مدى غير راضي.

5- تطبق المكتبة آلية لقياس رضى الموظفين بشكل دوري ويتم دراسة وتحليل نتائجها ونشرها بشفافية.  
جدول (5) يبين مدى تطبيق المكتبة آلية لقياس رضى الموظفين بشكل دوري

من

مجموعه	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		النهري		تكريت		بصرة		كربلاء		الديالى		الطبر		سليمانية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
راضى تماما	24	6	24	6	24	6	24	6	24	6	24	6	24	6	24	6	24	6	24	6
راضى نوعا ما	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7
متعاد	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7	24	7
غير راضى	24	3	24	3	24	3	24	3	24	3	24	3	24	3	24	3	24	3	24	3
غير راضى تماما	24	1	24	1	24	1	24	1	24	1	24	1	24	1	24	1	24	1	24	1
مجموع لبيانات	70	23	70	23	70	23	70	23	70	23	70	23	70	23	70	23	70	23	70	23

يتضح

جدول (5) فان جامعة ديالى كانت بالمرتبة الاولى تليها الجامعة التكنولوجية وكانت اجاباتهم ضمن مدى راضى تماما عن قيام المكتبة بقياس رضا الموظفين بشكل دوري، وبالنسبة لكل من جامعة تكريت وجامعة النهري وجامعة فجماعة ثم جامعة كربلاء، فجامعة بغداد فقد كانت ضمن مدى راضى نوعا ما، اما جامعة المثنى فجامعة السليمانية ثم الجامعة المستنصرية فكانت ضمن المدى المحايد.  
6- تعمل المكتبة على اتخاذ الاجراءات التحسينية والتطويرية بناء على التغذية الراجعة من الموظفين من مصادرها المختلفة مثل (الاجتماعات، الشكاوى والاقتراحات، استبيانات رضى الموظفين)

جدول(6) يبين اتخاذ المكتبة للاجراءات التحسينية والتطويرية بناء على التغذية الراجعة من الموظفين

مجموعه	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		النهري		تكريت		بصرة		كربلاء		الديالى		الطبر		سليمانية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
راضى تماما	14	3	14	3	14	3	14	3	14	3	14	3	14	3	14	3	14	3	14	3
راضى نوعا ما	14	14	14	9	14	7	14	1	14	4	14	2	14	5	14	3	14	3	14	2
متعاد	14	4	14	9	14	2	14	1	14	2	14	4	14	1	14	1	14	1	14	3
غير راضى	14	2	14	3	14	3	14	1	14	3	14	3	14	1	14	1	14	3	14	3
غير راضى تماما	14	1	14	8	14	8	14	1	14	1	14	1	14	1	14	1	14	1	14	1
مجموع لبيانات	72	23	72	23	72	23	72	23	72	23	72	23	72	23	72	23	72	23	72	23

يتضح من جدول (6) ان جامعة ديالى كانت اجاباتهم ضمن مدى راضى تماما عن قيام المكتبة باجراءات تطويرية تحسينية، وبالنسبة لكل من جامعة النهري، فجامعة المثنى تكريت وتليها كل من الجامعة التكنولوجية، وجامعة تكريت وجامعة كربلاء فقد كانت ضمن مدى راضى نوعا ما، اما بالنسبة لجامعة بغداد وجامعة السليمانية تليها كل من الجامعة المستنصرية وجامعة البصرة فكانت اجاباتهم ضمن المدى المحايد.

## المحور الثاني : الرضا عن القيادة

7- تقوم القيادة بتعزيز ثقافة التميز في المكتبة كما تعمل على تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر  
جدول (7) يبين ادارة القيادة بتعزيز ثقافة التميز في المكتبة وتشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التطوير

مجموعه	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		النهري		تكريت		بصرة		كربلاء		الديالى		الطبر		سليمانية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
راضى تماما	17	4	17	2	17	11	17	3	17	4	17	2	17	1	17	8	17	4	17	1
راضى نوعا ما	17	7	17	7	17	7	17	2	17	3	17	2	17	7	17	7	17	3	17	1
متعاد	17	9	17	11	17	1	17	1	17	1	17	2	17	3	17	2	17	2	17	2
غير راضى	17	2	17	4	17	4	17	1	17	2	17	2	17	2	17	2	17	3	17	3
غير راضى تماما	17	2	17	6	17	6	17	2	17	2	17	2	17	2	17	2	17	3	17	3
مجموع لبيانات	66	23	66	23	66	23	66	23	66	23	66	23	66	23	66	23	66	23	66	23

يتضح من جدول(7) ان جامعة ديالى كانت بالمرتبة الاولى تليها الجامعة التكنولوجية فجامعة النهري وكل من جامعة تكريت وجامعة المثنى كانت اجاباتهم ضمن مدى راضى تماما عن تشجيع المكتبة لمشاركة الموظفين في عمليات التطوير والتحسين المستمر، وبالنسبة

لكل من فجامعة كربلاء فقد كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة بغداد وجامعة البصرة والجامعة المستنصرية فكانت ضمن المدى المحايد، اما جامعة السليمانية فقد كانت ضمن مدى غير راضي.

8- تقوم القيادة بتشجيع العمل بروح الفريق من خلال تشكيل فرق العمل واللجان وتوفير بيئة ملائمة لتبادل المعلومات جدول (8) يبين دور القيادة بتشجيع العمل بروح الفريق من خلال تشكيل فرق العمل واللجان

معدلات	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مثنى		سليمانية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما	20	7	4	1	42	5	60	3	60	5	60	6	55	8	100	8	100	100	11	
راضي نوعا ما	24	8	28	8	42	5	60	3	60	5	60	6	55	8	100	8	100	100	25	
محايد	24	8	24	8	16	2	20	1	20	1	20	3	30	3	100	3	100	100	22	
غير راضي	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
غير راضي تماما	0	0	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
معدل ليكرت	3.8	7.6	2.8	5.6	3.4	6.8	3.4	6.8	3.4	6.8	3.4	6.8	3.4	6.8	3.4	6.8	3.4	6.8	3.4	72

يتضح من جدول (8) ان جامعة ديالى كانت بالمرتبة الاولى تليها جامعة المثنى فجامعة النهرين تليها جامعة كربلاء ثم الجامعة التكنولوجية وجامعة تكريت وجميعها كانت اجاباتهم ضمن مدى راضي تماما عن قيام المكتبة بتشجيع العمل بروح الفريق، وبالنسبة لجامعة بغداد ثم جامعة السليمانية فكانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة البصرة والجامعة المستنصرية فكانت ضمن المدى المحايد.

9- تعمل القيادة على مساندة الموظفين لتحقيق خططهم وأهدافهم، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم بالأسلوب والوقت الملائم جدول (9) يبين مساندة الموظفين لتحقيق خططهم وأهدافهم، وتقدير جهودهم

معدلات	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مثنى		سليمانية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما	22	5	0	0	17	2	20	1	20	2	10	1	46	5	88	7	50	3	44	
راضي نوعا ما	24	8	6	2	66	8	60	3	50	3	20	2	27	3	12	1	33	2	44	
محايد	24	8	12	4	17	2	20	1	20	2	20	2	18	2	17	1	17	1	44	
غير راضي	2	2	8	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
غير راضي تماما	1	1	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	
معدل ليكرت	3.5	7.0	2.5	5.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	64

يتضح من جدول (9) ان جامعة ديالى كانت بالمرتبة الاولى تليها جامعة المثنى ضمن مدى راضي تماما عن قيام المكتبة بمساندة الموظفين في تحقيق اهدافهم ، وبالنسبة لكل من الجامعة التكنولوجية، وجامعة النهرين وجامعة كربلاء فجامعة بغداد وجامعة تكريت فقد كان مدى اجاباتهم ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة السليمانية فكانت ضمن المدى المحايد، وبالنسبة للجامعة المستنصرية فقد كان مدى اجاباتهم ضمن غير راضي.

10- تقوم القيادة بتعزيز ثقافة المشاركة والمبادرة والتمكين والأخص تمكين الموظفين واعطاءهم الصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم على كافة المستويات الادارية داخل المكتبة

جدول (10) يبين تمكين الموظفين واعطاءهم الصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم

معدلات	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مثنى		سليمانية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما	21	5	3	1	42	5	60	2	40	2	10	1	55	6	88	7	50	3	22	
راضي نوعا ما	17	4	14	4	42	5	60	3	62	5	50	5	9	1	12	1	33	2	22	
محايد	13	13	12	4	16	2	20	1	38	3	20	1	36	4	17	1	17	1	44	
غير راضي	2	2	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
غير راضي تماما	1	1	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	
معدل ليكرت	3.5	7.0	2.5	5.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	6.0	3.0	56

يتضح من جدول (10) ان جامعة ديالى كانت بالمرتبة الاولى تليها جامعة النهرين ثم جامعة المثنى فالجامعة التكنولوجية ضمن مدى راضي تماما عن قيام المكتبة بتعزيز ثقافة المشاركة والمبادرة والتمكين ، وكانت جامعة كربلاء فجامعة تكريت ثم جامعة بغداد ضمن

مدى راضي نوعا ما، اما جامعة السيمانية فكانت ضمن المدى المحايد، وبالنسبة للجامعة المستنصرية فقد كان مدى اجاباتهم ضمن غير راضي.

11- يتعامل معك مديرك المباشر باحترام وعدالة وشفافية

جدول(11) يبين تعامل المدير مع الموظف باحترام وعدالة وشفافية

مطلوبة	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		نكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مثنى		سليمانية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
راضي تماما	10	12	5	17	8	76	4	80	6	74	4	80	8	73	8	100	6	100	1	11
راضي نوعا ما	1	4	8	27	2	17	1	20	1	13	3	20	1	19	1	44			4	44
محايد	10	12	9	30	2	17			1	13	2	20	2	18	3	43			3	43
غير راضي	3	12	3	9							1	10				11			1	11
غير راضي تماما			5	17																
معياري ليكرت	3.7	74	2.7	54	1.5	90	1.8	96	1.6	92	1	80	1.5	90	2	100	2	100	3.5	70

يتضح من جدول ( 11 ) ان كل من جامعة ديالى وجامعة المثنى فكانت بالمرتبة الاولى وقد حصلت على نسبة 100% تليها جامعة النهرين ثم جامعة تكريت ثم كل من الجامعة التكنولوجية وجامعة كربلاء ضمن مدى راضي تماما عن تعامل المدير مع الموظفين باحترام وعدالة، وكانت جامعة البصرة فجامعة بغداد ثم جامعة السليمانية ضمن مدى راضي نوعا ما، اما بالنسبة للجامعة المستنصرية فقد كان مدى اجاباتهم ضمن محايد.

12. تستخدم القيادة أساليب وقنوات محددة للتواصل مع الموظفين بشكل دوري للتعرف على احتياجاتهم وطلبتهم وتلبيتها

جدول (12) يبين أساليب وقنوات محددة للتواصل مع الموظفين

مطلوبة	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		نكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مثنى		سليمانية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
راضي تماما	7	29	1	3	5	42	3	60	3	38	1	10	5	46	6	75	4	66		
راضي نوعا ما	4	17	11	37	3	25	1	20	2	24	3	30	2	18	2	25	1	17	5	55
محايد	10	42	7	23	4	33	1	20	3	38	1	10	4	36			1	17	3	34
غير راضي	2	8	5	17							2	20							1	11
غير راضي تماما	1	4	6	20							3	30								
معياري ليكرت	3.5	70	2.8	56	1.4	80	1.8	88	1.4	80	1	54	1.7	80	2	94	2	92	3.4	68

يتضح من جدول(12) ان جامعة ديالى قد حصلت على اعلى نسبة تليها جامعة المثنى ثم جامعة النهرين ضمن مدى راضي تماما عن تواصل القيادة بشكل دوري مع الموظفين للتعرف على احتياجاتهم ، وكانت كل من الجامعة التكنولوجية، وجامعة تكريت وجامعة كربلاء فجامعة بغداد ضمن مدى راضي نوعا ما، اما بالنسبة للجامعة السليمانية فالجامعة المستنصرية ثم جامعة البصرة فقد كان مدى اجاباتهم ضمن محايد.

13 - يقوم مديرك بأخذ أفكارك وآرائك بعين الاعتبار عند اتخاذه القرارات

جدول (13) يبين دور الادارة بأخذ أفكار وآراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذه القرارات

مطلوبة	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		نكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مثنى		سليمانية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
راضي تماما	7	25	2	7	3	28	2	40	3	38	1	10	5	46	7	88	3	80	1	11
راضي نوعا ما	6	25	5	16	5	42	2	40	4	38	3	30	3	30	1	12	3	30	1	11
محايد	8	31	6	20	4	33	1	20	1	13	1	10	3	27					1	11
غير راضي	2	8	9	30							1	10							5	45
غير راضي تماما	1	4	8	27							4	40							1	11
معياري ليكرت	1	80	1.4	48	1.1	78	1.1	84	1.1	84	1.1	52	1.1	82	1.6	96	1.5	90	1.2	50



يتضح من من جدول(13) ان جامعة ديالى قد حصلت على اعلى نسبة تليها جامعة المثنى ثم جامعة النهرين وجامعة تكريت ضمن مدى راضي تماما عن اخذ الادارة بافكار وارهء الموظفين، وكانت جامعة كربلاء ثم الجامعة التكنولوجية ضمن مدى راضي نوعا ما، اما بالنسبة لجامعة البصرة فكانت ضمن محايد اما السليمانية فالجامعة المستنصرية فكانت ضمن مدى غير راضي.

**المحور الثالث : التمكين واثراك الموظفين**

14- تعتمد المكتبة وصف وظيفي للموظف يتضمن المسؤوليات والمهام والمؤهلات والمهارات المطلوبة بحيث يتم تطبيقه ومراجعته وتطويره بشكل دوري وبما يتلاءم مع احتياجاته الوظيفية

جدول (14) يبين تطبيق المكتبة للوصف الوظيفي للموظف

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما			67	4	75	6	36	4	20	2	13	1	40	2	58	7	3	1	33	8
راضي نوعا ما			33	2	25	2	36	4	20	2	61	5	60	3	25	3	23	7	13	3
محايد							28	3	30	3	13	1			17	2	43	13	37	9
غير راضي									30	3	13	1					14	4	13	3
غير راضي تماما																	17	5	4	1
معدل ليكرت	52	2.6	92	4.6	96	4.7	80	4	66	3.3	74	3.7	88	4.4	88	4.4	56	2.8	70	3.5

يتضح من جدول (14) ان جامعة ديالى قد حصلت على اعلى نسبة ثم المثنى ، وتليها التكنولوجية و النهرين كانوا ضمن مدى راضي تماما عن التوصيف الوظيفي للمسؤوليات والمهام والمهارات المطلوبة، اما كربلاء، فتكرت ثم بغداد ضمن مدى راضي نوعا ما، وكل من جامعة البصرة والمستنصرية فالسليمانية ضمن مدى محايد.

15 - تقوم المكتبة بتمكين الموظفين من حيث منح وتفويض الصلاحيات وتوفير التدريب والادوات والمعلومات اللازمة.

جدول(15) يبين امكانية المكتبة بمنح وتفويض الصلاحيات وتوفير التدريب والادوات والمعلومات اللازمة للموظفين

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما											20	1							13	3
راضي نوعا ما			22	2	50	3	12	1	36	4	10	1	75	6	60	9	30	9	28	7
محايد							36	4	30	3	25	2	20	1	25	3	30	9	12	10
غير راضي									40	4							20	6	17	4
غير راضي تماما																	20	6		
معدل ليكرت	48	2.4	90	4.5	96	4.8	78	3.9	62	3.1	74	3.7	80	4	74	3.7	54	2.7	48	2.4

يتضح من جدول(15) ان(جامعة ديالى قد حصلت على اعلى نسبة ثم المثنى ) راضين تماما عن توفير الصلاحيات وتوفير التدريب اما جامعة (النهرين ،ثم كربلاء فالتكنولوجيا وتكرت) كانوا ضمن راضي نوعا ما، اما جامعة ( البصرة فالمستنصرية) كانوا ضمن محايد، اما جامعة السليمانية وبغداد فكان المدى غير راضي.

16. تقوم المكتبة بإشراكك في إعداد خطط العمل وآليات العمل وأهدافها الاستراتيجية والتي تحقق استراتيجية ورؤية ورسالة المكتبة

جدول (16) يبين إشراك المكتبة في إعداد خطط العمل

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما											10	2	17	2	7	2	22	6		
راضي نوعا ما			22	2	33	2	25	2	18	2	75	6	60	3	10	3	21	5		
محايد							36	4	30	4	25	2	20	1	25	3	33	8		
غير راضي									40	4							17	4		
غير راضي تماما																	20	6		
معدل ليكرت	54	2.7	86	4.3	96	4.7	76	3.8	32	1.6	74	3.7	88	4.4	80	4	48	2.4	68	3.4

يتضح من جدول(16) ان كل من جامعة (ديالى كانت ايضا قد حصلت على اعلى نسبة، ثم النهريين فالمتنى) ضمن راضي تماما عن اشراك الموظفين في اعداد خطط العمل، اما جامعة التكنولوجيا، فكريلاء ثم تكريت وتليها بغداد) كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما السليمانية فكانت ضمن مدى محايد في حين ان كل من جامعة المستنصرية والبصرة فكانوا ضمن مدى غير راضي.

17. تقوم المكتبة بمشاركة الموظفين عند مراجعة وتطوير السياسات والاجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

جدول (17) يبين دور المكتبة بمشاركة الموظفين عند مراجعة وتطوير السياسات

سليمانية	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		متنى		سليمانية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
راضي تماما	17	4	2	2	2	2	17	2	13	1					88	7	23	2	
راضي نوعا ما	25	6	3	3	4	4	33	4	80	4	10	1	36	4	12	1	17	1	22
محايد	42	10	13	13	6	6	50	6	25	2	30	3	55	6			50	3	33
غير راضي	8	2	5	5	17	5			20	1	30	3	9	1					33
غير راضي تماما	8	2	7	7	23	7					30	3							12
معدل ليكرارت	66	3.3	52	2.6	72	3.6	72	3.6	72	3.6	82	4.1	44	2.2	96	4.8	76	3.8	52

يتضح من جدول (17) ان جامعة ديالى فقط كانت ضمن مدى راضي تماما عن مشاركة الموظفين في مراجعة وتطوير السياسات، اما جامعة ( تكريت ، فالمتنى ، ثم تكنولوجيا والنهرين) كانت ضمن مدى راضي نوعا ما ، اما جامعة (بغداد ، فكريلاء، ثم المستنصرية وتليها السليمانية) ضمن مدى محايد.

18. تعمل المكتبة على تشجيع الموظفين ومساندتهم لتقديم الافكار الابداعية و المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر

جدول (18) يبين دور المكتبة على تشجيع الموظفين ومساندتهم لتقديم الافكار الابداعية

سليمانية	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		متنى		سليمانية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
راضي تماما	17	4	2	2	6	2	14	5	20	4			36	4	100	8	17	4	
راضي نوعا ما	17	4	5	5	5	5	12	5	19	1	20	2	16	5			33	2	22
محايد	25	6	11	11	23	2	37	2	38	3	30	3	18	2					22
غير راضي	11	5	4	4	13	4			10	4									11
غير راضي تماما	3	1	8	8	27	8					10	1							12
معدل ليكرارت	64	3.2	52	2.6	84	4.2	84	4.2	92	4.6	82	4.1	52	2.6	100	5	92	4.6	50

يتضح جدول (18) ان جامعة (ديالى ثم النهريين والمتنى ، ثم تكنولوجيا) ضمن مدى راضي تماما، اما تكريت وكربلاء كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما بغداد فالمستنصرية والبصرة كانت ضمن مدى محايد، اما جامعة السليمانية فكانت ضمن المدى غير راضي عن تشجيع الموظفين ومساندتهم في تقديم الافكار الابداعية.

19. تقوم المكتبة بإشراكك في عمليات تطوير وتبسيط الاجراءات الخاصة بعملك

جدول رقم (19) يبين قيام المكتبة باشراك الموظفين في عمليات التطوير وتبسيط الاجراءات

سليمانية	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		متنى		سليمانية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
راضي تماما	17	4	1	1	4	5	14	5	20	4			36	4	94	6	33	3	
راضي نوعا ما	25	6	8	8	5	5	12	5	19	1	20	2	16	5			33	2	11
محايد	25	6	11	11	23	2	37	2	38	3	30	3	18	2					11
غير راضي	11	5	7	7	13	4			10	4									12
غير راضي تماما	1	1	8	8	27	8					10	1							12
معدل ليكرارت	70	3.5	50	2.5	84	4.2	84	4.2	92	4.6	82	4.1	52	2.6	94	4.7	86	4.3	66

يتضح جدول (19) ان جامعة ( ديالى ثم النهريين ، فالمتنى ، تليها التكنولوجيا) كانوا راضين تماما عن اشراك الموظفين في تطوير وتبسيط اجراءات العمل ، اما جامعة (تكريت وكربلاء ،فبغداد) كانوا راضين نوعا ما، اما جامعة (السليمانية، فالبصرة) كانوا ضمن مدى محايد في حين كان موظفي الجامعة المستنصرية غير راضين.

20. تعمل المكتبة على توفير بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرص متساوية، لتمكينها وتعزيز مشاركتها الفاعلة في العمل واتخاذ القرار

جدول (20) يبين مدى توفير المكتبة بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرص متساوية

سلمانية	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مطري			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما	6	20	1	4	5	14	2	40	2	20	2	20	4	36	6	70	5	83	2	22
راضي نوعا ما	4	16	7	23	4	33	2	40	4	20	2	20	3	27	2	25		3	22	3
محايد	9	38	8	27	3	25	1	20	2	20	3	30	3	27			1	17	3	23
غير راضي	3	13	7	23									1	10					1	12
غير راضي تماما	2	8	7	23								1	10							
معدل ليكارت	3.0	60	2.6	52	4.1	82	4.2	84	4	80	3.2	64	3.9	78	4.7	94	4.6	92	3.6	72

يتضح من جدول (20) ان جامعة (ديالى ثم المثنى، فالنهرين) ضمن مدى راضي تماما، في حين كانت الجامعة التكنولوجية، ثم تكريت، فكريلاء، تليها السليمانية) ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة البصرة، فبغداد ثم المستنصرية) كانت ضمن مدى محايد بخصوص توفير بيئة عمل وفرص متساوية للمرأة.

### المحور الرابع : التدريب والتطوير

21. تقوم المكتبة بتوعية الموظف الجديد بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعتمدة في الوزارة عند التعيين والتوعية للموظفين بتلك

الأنظمة والتعليمات في حال تعديلها وتطويرها

جدول (21) يبين توعية الموظف الجديد بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعتمدة

سلمانية	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مطري			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما	11	46	1	3	6	50	5	100	4	25	4	30	5	46	6	74	4	66		45
راضي نوعا ما	3	13	10	33	6	50			8	62	2	20	3	27	1	13	1	17	1	22
محايد	8	33	9	30					1	13	2	20	3	27	1	13		17	2	33
غير راضي	4	16	5	17							3	30							3	45
غير راضي تماما			5	17																
معدل ليكارت	3.9	78	2.9	58	1.5	90	8	100	4.1	82	3.5	70	4.1	82	4.6	92	4.5	90	3.1	62

يتضح من الجدول (21) ان جامعة (النهرين) قد حصلت على اعلى نسبة، تليها ديالى، ثم التكنولوجية والمثنى) كانت ضمن مدى راضي تماما عن توعية الموظفين الجدد بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعتمدة، في حين ان جامعة (تكريت وكربلاء، ثم بغداد، فالبصرة) ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة (السليمانية ثم المستنصرية) فكانت ضمن مدى محايد.

22. تقوم المكتبة بتطبيق آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين ووضع وتطبيق خطط تدريبية بناء على هذه الاحتياجات

جدول (22) يمثل تطبيق آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين

سلمانية	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		مطري			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما	7	29			4	33	2	40	1	13	1	10	3	27	7	83	2	33	2	22
راضي نوعا ما	7	29	4	13	4	33	2	40	4	50	5	50	3	27	1	17	3	50	1	11
محايد	10	42	11	37	3	26	1	20	3	37	2	20	5	46				17	1	11
غير راضي			11	37	1	8					2	20								
غير راضي تماما			4	13																
معدل ليكارت	3.1	61	2.5	50	3.9	78	4.2	84	3.7	74	3.5	70	3.8	76	4.8	96	4.1	82	2.9	58

يتضح من جدول (22) ان جامعة (ديالى ثم النهرين) كانوا راضين تماما عن تطبيق المكتبة لألية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، في حين كانت جامعة (المثنى، فالتكنولوجية ثم كربلاء، وتليها تكريت، فالبصرة) ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة (بغداد ثم السليمانية) فكانت ضمن مدى محايد بينما الجامعة المستنصرية فكانت ضمن مدى غير راضي.

23. تحرص المكتبة على تدريب وبناء قدرات الموظف وتطوير مهاراته من خلال إشراكه في الدورات التدريبية، ورشات العمل، الندوات، وغيرها

جدول (23) يبين دور المكتبة بتدريب وبناء قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم

سلبيات	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		طلي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
راضي تماما	33	٨	3	١	33	٤	60	٣	13	١	10	١	27	٣	88	٧	33	٢
راضي نوعا ما	25	٦	٩	٣	30	٦	20	١	38	٤	50	٥	٢٧	٢	12	١	50	١
محايد	33	٨	30	٩	17	٢	١	١	50	٤	20	٢	46	٥			17	١
غير راضي	٢	٠	٧	٢							20	٢						
غير راضي تماما	١4	٤																
معيار ليكرت	٢.٨	76	٢.٨	76	٤.١	82	٤.١	88	٢.٦	72	٢.٨	70	٤.٨	76	٤.٨	96	٤.١	82

يتضح من جدول (23) ان جامعة (ديالى ثم النهرين) كانت ضمن مدى راضي تماما عن قيام المكتبة بتدريب وبناء قدرات الموظفين، في حين كانت جامعة (التكنولوجيا والمثنى ، فيبغداد و كربلاء، فتكريت ، تليها البصرة) كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما الجامعة المستنصرية والسليمانية فكانت ضمن مدى محايد.

24. يتم تدريبك على كافة الاجراءات المتعلقة بعملك وكيفية تنفيذها، وتدريبك على الاجراءات في حال تطويرها

جدول(24) يمثل تدريب الموظف على كافة الاجراءات المتعلقة بعمله وكيفية تنفيذها

سلبيات	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		طلي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
راضي تماما	25	٦			67	٨	60	٣	38	٣	10	١	45	٥	88	٧	67	٤
راضي نوعا ما	٦	٢	23	٧	33	٤	20	١	12	١	20	٢	36	٤	12	١	33	٢
محايد	٩	٣	١٣	٤			20	١	50	٤	30	٣	19	٢				
غير راضي	٣	٠	٨	٢							30	٣						
غير راضي تماما	١2	٣	7	٢							10	١						
معيار ليكرت	٢.٨	72	٤.١	56	٤.٤	92	٤.٤	88	٢.٦	76	٢.٩	58	٤.٢	84	٤.٨	96	٤.٦	92

يتضح من جدول (24) ان جامعة (ديالى ثم تكنولوجيا والمثنى، فالنهرين، تليها كربلاء) ضمن مدى راضي تماما ، في حين ان جامعة (تكريت ، ثم بغداد ) كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة (البصرة ثم المستنصرية) فكانت ضمن مدى محايد بينما السليمانية فكان الموظف غير راضين عن تدريب الموظفين على كافة الاجراءات المتعلقة بالعمل.

25. تقوم المكتبة وبشكل دوري بعقد ورشات توعية بالمفاهيم الادارية المختلفة مثل إدارة المعرفة، إدارة الوحدة، إدارة المخاطر، مفاهيم التمييز وغيرها

جدول(25) يبين دور المكتبة بعقد ورشات توعية بالمفاهيم الادارية المختلفة مثل إدارة المعرفة

سلبيات	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		نهرين		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		طلي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
راضي تماما	17	٤	10	٣	42	٥	20	١			10	١	36	٤	63	٥		
راضي نوعا ما	29	٧	10	٣	50	٦	60	٣	75	٦	10	١	18	٢	37	٣	33	٢
محايد	46	١١	١٥	٤	8	١	20	١	25	٢	30	٣	36	٤				
غير راضي	8	٢	17	٥							40	٤	10	١				
غير راضي تماما	٤	٠	13	٤							10	١						
معيار ليكرت	٢.٨	70	٤.٣	56	٤.٣	86	٤.٤	80	٣.٧	74	٢.٧	54	٣.٨	76	٤.٦	92	٤.٨	92

يتضح من جدول(25) ان جامعة (ديالى ثم تكنولوجيا) كانوا راضين تماما عن قيام المكتبة بعقد ورش توعية بالمفاهيم الادارية، اما النهرين، فكربلاء، فتكريت ، ثم بغداد) ضمن راضي نوعا ما، في حين المستنصرية فالبصرة كانت الاجابات ضمن محايدة، اما السليمانية فكانت اجاباتهم ضمن مدى غير راضي.

26. تقوم المكتبة بمراجعة برامج التدريب والتطوير التي يتم وضعها وتطبيقها.

جدول (26) يبين دور المكتبة بمراجعة برامج التدريب والتطوير التي يتم وضعها وتطبيقها

سليمانية	مضى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي فاما		17	١	74	٦	18	٢	10	١	13	١	20	١	30	٦	7	٢	29	٧	
راضي نوعا ما	44	٤	66	٤	13	١	27	٣	10	١	50	٤	40	٢	50	٦	13	٤	25	٦
محايد	11	١	17	١	13	١	55	٦	40	٤	37	٣	40	٢			46	١٤	38	٩
غير راضي	34	٣							30	٣							20	٦	8	٢
غير راضي فاما	11	١							10	١							14	٤		
معدل ليكارت	56	٢.٨	80	٤	92	٤.٦	72	٣.٦	56	٢.٨	74	٣.٧	76	٣.٨	90	٤.٥	56	٢.٨	74	٣.٧

يتضح من جدول (26) ان جامعة (ديالى ثم التكنولوجيا) كانوا راضين تماما عن قيام المكتبة بمراجعة برامج التدريب والتطوير، في حين كانت جامعة (النهرين، بغداد وتكريت، ثم كربلاء) ضمن مدى راضين نوعا ما، اما كل من الجامعة المستنصرية والبصرة والسليمانية فكانت ضمن مدى محايد.

27. تعمل المكتبة على تحديد مسار وظيفي للموظف وتوفر فرص للتطور الوظيفي

جدول (27) دور المكتبة بتحديد مسار وظيفي للموظف وتوفر فرص للتطور الوظيفي

سليمانية	مضى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي فاما		33	٢	63	٥	18	٢	10	١	24	٢	٢٠	١	25	٣	3	١	17	٤	
راضي نوعا ما	44	٤	50	٣	37	٣	36	٤	20	٢	38	٣	٤٠	٢	50	٦	23	٧	17	٤
محايد	34	٣	17	١			36	٤	30	٣	38	٣	٤٠	٢	17	٢	27	٨	50	١٢
غير راضي	11	١					10	١	40	٤					8	١	33	١٠	8	٢
غير راضي فاما	11	١															14	٤	8	٢
معدل ليكارت	62	٣.١	82	٤.١	92	٤.٦	72	٣.٦	60	٣	70	٣.٥	76	٣.٨	78	٣.٩	54	٢.٧	46	٣.٢

من

يتضح

جدول (27) ان جامعة ديالى فقط كان الموظفون راضين تماما عن تحديد المسار الوظيفي للموظف وتوفير فرص للتطور الوظيفي، اما جامعة (الثنى، فالتكنولوجيا، ثم النهرين، تليها كربلاء، فتكريت) كانوا راضين نوعا ما، اما جامعة (بغداد، فالسليمانية، ثم البصرة تليها المستنصرية) فكانت ضمن مدى محايد.

### المحور الخامس : الاتصال والتواصل

28 . تعمل المكتبة على وضع خطط للتواصل مبنية على احتياجات ومتطلبات التواصل بين المستويات الادارية المختلفة

جدول (28) يبين دور المكتبة على وضع خطط للتواصل بين المستويات الادارية المختلفة

سليمانية	مضى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي فاما		50	٣	50	٤	18	٢	20	٢	38	٣			50	٦			29	٧	
راضي نوعا ما	22	٢	50	٣	38	٣	27	٣	50	٤	80	٤	33	٤	10	٣	13	٣	13	٣
محايد	44	٤			12	١	55	٦	60	٦	12	١	20	١	17	٢	53	١٦	41	١٠
غير راضي	22	٢							20	٢							30	٩	13	٣
غير راضي فاما	12	١															7	٢	4	١
معدل ليكارت	54	٢.٧	90	٤.٥	86	٤.٣	72	٣.٦	64	٣.٢	84	٤.٢	76	٣.٨	86	٤.٣	52	٢.٦	70	٣.٥

يتضح من جدول (28) ان جامعة (الثنى ثم التكنولوجيا وديالى، ثم تكريت) كانوا راضين تماما عن وضع المكتبة خطط للتواصل بين المستويات الادارية، في حين كانت جامعة (النهرين، ثم كربلاء، بغداد) كانوا راضين نوعا ما، اما البصرة ثم السليمانية فالمستنصرية فكانت الاجابات ضمن المحايد.

29 . تقوم المكتبة بتوفير تواصل دوري فعال بين الموظفين وادارة المكتبة من خلال اساليب التواصل المختلفة مثل الاجتماعات، واللقاءات، البريد الالكتروني وغيرها.

سليمانية	مغبي		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		عمّين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما			83	5	88	٧	45	٥	10	١	25	٢	60	٣	67	٨	7	٢	26	٦
راضي نوعا ما	34	٣	17	١	12	١	10	١	10	١	50	٤	20	١	33	٤	20	٦	8	٢
محايد	44	٤					45	٥	40	٤	25	٢	20	١			33	١٠	46	١١
غير راضي	22	٢							20	٢							27	٨	1٢	٣
غير راضي تماما								20	٢								13	٤	8	٢
معيار ليكارت	62	٣.١	96	٤.٨	96	٤.٨	80	٤	54	٢.٧	80	٤	88	٤.٤	92	٤.٦	56	٢.٨	64	٣.٢

جدول (29) يبين دور المكتبة بتوفير تواصل دوري فعال متبادل بين الموظفين وإدارة المكتبة

يتضح من جدول (29) ان جامعة (ديالى والمثنى ثم التكنولوجيا والنهرين) كانوا راضين تماما عن دور المكتبة بايجاد تواصل دوري فعال، اما جامعة (تكريت و كربلاء) كانوا راضين نوعا ما، في حين جامعة (بغداد، فالسليمانية ثم المستنصرية والبصرة) فكانت ضمن مدى محايد.

30. تقوم المكتبة بتطبيق سياسات لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والمعلومات وتحقيق مبدأ الحوار والتواصل الفعال داخل المكتبة بجميع أقسامها ووحداتها

جدول(30) يبين دور المكتبة بتطبيق سياسات لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والمعلومات

سليمانية	مغبي		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		عمّين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما			67	٤	88	٧	18	٢	20	٢	38	٣	40	٢	58	٧	7	٢	13	٣
راضي نوعا ما	22	٢			12	١	27	٣	20	٢	50	٤	40	٢	34	٤	20	٦	21	٥
محايد	56	٥	33	٢			55	٦	20	٢	1٢	١	10	١	8	١	40	١٢	50	١2
غير راضي	22	٢							10	١							23	٧	8	٢
غير راضي تماما								30	٣								10	٣	8	٢
معيار ليكارت	60	٣	86	٤.٣	96	٤.٨	72	٣.٦	58	٢.٩	84	٤.٢	84	٤.٢	90	٤.٥	58	٢.٩	64	٣.٢

يتضح من جدول (30) ان جامعة (ديالى ثم التكنولوجيا، فالمثنى، تليها فالنهرين وتكريت) كانوا راضين تماما عن دور المكتبة بتطبيق سياسات لتشجيع الموظفين، اما جامعة كربلاء كانوا راضين نوعا ما، في حين كانت جامعة (بغداد، فالسليمانية ثم المستنصرية وتليها البصرة) كانوا محايدين.

31. توفر المكتبة عدد مناسب من أجهزة الحاسوب والانظمة التي تضمن وصول الموظفين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لإتمام العمل والمهام

جدول(31) يبين توفر أجهزة الحاسوب والانظمة التي تضمن وصول الموظفين والمعنيين إلى المعلومات

سليمانية	مغبي		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		عمّين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما					١٠٠	٨	36	٤	30	٣	24	٢	58	٧	3	١	17	٤	13	٤
راضي نوعا ما	44	٤	50	٣			28	٣	10	١	38	٣	40	٢	42	٥	17	٥	17	٣
محايد	34	٣					36	٤	30	٣	38	٣	60	٣			40	١٢	5٣	١٣
غير راضي									10	١							23	٧	17	٤
غير راضي تماما								20	٢								17	٥		
معيار ليكارت	76	٣.٨	90	٤.٥	100	٥	80	٤	58	٢.٩	76	٣.٨	68	٣.٤	90	٤.٥	52	٢.٦	64	٣.٢

يبيّن جدول (31) ان جامعة (ديالى ثم التكنولوجيا والمثنى) راضين تماما عن توفير المكتبة لاجهزة الحاسوب والانظمة، اما جامعة (تكريت والسليمانية ثم النهرين) فكانوا راضين نوعا ما، اما جامعة (بغداد ثم البصرة فالمستنصرية) فكانوا محايدين.

## المحور السادس : الرضا عن بيئة العمل

32. تقوم إدارة المكتبة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين

جدول (32) يبين دور إدارة المكتبة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين

سلمانية	مطى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما	11	١	66	٤	63	٥	18	٢	30	٣	63	٥	60	٣	42	٥	7	٢	21	٥
راضي نوعا ما	44	٤	17	1	37	٣	36	٤	30	٣	25	٢	42	١	42	٥	23	٧	21	٥
محايد	23	٢	17	١			28	٣	30	٣	12	١	20	١	16	٢	27	٨	38	٩
غير راضي	11	١					18	٢									30	٩	17	٤
غير راضي تماما	11	١							10	١							13	٤	3	١
معيار ليكرات	66	٣.٣	90	٤.٥	92	٤.٦	70	٣.٥	74	٣.٧	90	٤.٥	88	٤.٤	84	٤.٢	65	٢.٨	66	٣.٣

يتضح من جدول (32) ان جامعة (ديالى ثم تكريت والمثنى فالنهرين، وتليها التكنولوجيا) كانوا راضين تماما عن توفر بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين، اما جامعة (البصرة ثم كربلاء) فكانوا راضين نوعا ما، في حين ان جامعة (بغداد و السليمانية ثم المستنصرية) فكانوا محايدين.

33. تعمل المكتبة على توفير الوقت والبيئة المناسبة لدعم نشاطات الابتكار والابداع للموظفين وتبادل المعلومات والافكار

جدول (33) يبين توفير الوقت والبيئة المناسبة لدعم نشاطات الابتكار والابداع للموظفين

من

سلمانية	مطى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما			50	٣	38	٣	18	٢	20	٢	25	٢	40	٢	17	٢	4	١	13	٣
راضي نوعا ما	11	١	33	٢	62	٥	36	٤	10	١	63	٥	40	٢	75	٩	23	٧	25	٦
محايد	33	٣					36	٤	30	٣	12	١	20	١	8	١	33	١٠	41	١٠
غير راضي	45	٤	17	١			10	١	30	٣							27	٨	17	٤
غير راضي تماما	11	١							10	١							13	٤	4	١
معيار ليكرات	48	٢.١	82	٤.١	86	٤.٣	72	٣.٦	60	٣	82	٤.١	84	٤.٢	80	٤	54	٢.٧	64	٣.٢

يتضح

جدول (33) ان جامعة (ديالى ثم النهرين) راضين تماما عن توفير الوقت والبيئة المناسبة لدعم نشاطات الابتكار والابداع، في حين ان جامعة (تكريت، ثم تكنولوجيا فكبلاء) كانوا راضين نوعا ما، اما جامعة (بغداد ثم البصرة فالمستنصرية) فكانت اجاباتهم ضمن مدى محايد.

34. تقوم المكتبة بتطبيق برامج خاصة برفاه الموظفين مثل النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية

جدول (34) يبين تطبيق برامج خاصة برفاه الموظفين مثل النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية

سلمانية	مطى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما					25	٢	10	١	1٢	١			25	٣			8	٣		
راضي نوعا ما	12	١	33	٢	50	٤	18	٢	10	١	38	٣	60	٣	25	٣	٨	٢	21	٥
محايد	44	٤	33	٢	25	٢	27	٣	40	٤	50	٤	40	٢	34	٤	46	١٤	29	٧
غير راضي	44	٤	17	١			27	٣	30	٣					8	١	23	٧	25	٦
غير راضي تماما			17	١			18	٢	20	٢					8	١	23	٧	17	٤
معيار ليكرات	52	٢.٦	56	٢.٨	80	٤	54	٢.٧	48	٢.٤	72	٣.٦	72	٣.٦	70	٣.٥	44	٢.٢	54	٢.٧

يتضح من جدول (34) ان جامعة (ديالى ثم النهرين وتكريت ثم التكنولوجيا) كانوا راضين نوعا ما عن تطبيق المكتبة لبرامج لرفاه الموظفين، في حين كانت جامعة (المثنى فبغداد وكربلاء وتليها السليمانية) كانوا محايدين بينما جامعة (البصرة فالمستنصرية) غير راضين.

35. تقوم المكتبة بإبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الادارية الحالية والمستقبلية، ومساعدتهم على الشعور بارتباط أكبر في عملهم

جدول (35) يبين اطلاع الموظفين بشكل دائم بالأمور الادارية الحالية والمستقبلية

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما			50	3	75	6	18	2	10	1	13	1	40	2	17	4		17	1	
راضي نوعا ما	22	2			25	2	9	1	10	1	74	6	40	2	50	6	10	3	25	6
محايد	22	2	30	3			64	7	20	2			20	1	33	4	40	12	25	6
غير راضي	34	3					9	1	50	5	13	1					27	8	21	5
غير راضي تماما	22	2							10	1							23	7	12	3
معدل ليكرت	48	2.4	80	4	94	4.7	66	3.3	50	2.6	76	3.8	84	4.2	76	3.8	40	2	62	3.1

يتضح

من

جدول (35) ان جامعة (ديالى ثم النهرين) كانوا راضين تماما عن اطلاعهم بشكل دائم عن الامور الادارية، اما جامعة (المثنى ، ثم تكنولوجيا وتكريت) كانوا راضين نوعا ما في حين كانت جامعة (كربلاء، فبغداد ثم البصرة) كانوا محايدين، اما جامعة (السليمانية ثم المستنصرية) فكانوا غير راضين.

36. تعمل المكتبة على اتباع آليات لتشجيع الموظفين على المشاركة في الانشطة المجتمعية

جدول(36) يبين اتباع آليات لتشجيع الموظفين على المشاركة في الانشطة المجتمعية

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما			83	5	62	5	18	2		12	1	20	1	50	6	3	1	13	3	
راضي نوعا ما	22	2			25	2	27	3	10	1	50	4	60	3	17	2	14	4	13	3
محايد	34	3	17	1	13	1	45	5	50	5	38	3	20	1	33	4	46	14	36	9
غير راضي	22	2					10	1	30	3							23	7	21	5
غير راضي تماما	22	2							10	1							14	4	17	4
معدل ليكرت	50	2.5	92	4.6	90	4.5	70	3.5	52	2.6	80	4.2	80	4	82	4.1	54	2.7	56	2.8

يتضح من جدول(36) ان جامعة (المثنى ثم ديالى، فتكريت) كانوا راضين تماما عن اتباع المكتبة لآليات لتشجيع الموظفين على المشاركة في الانشطة المجتمعية، اما جامعة (التكنولوجيا، فالنهرين، ثم كربلاء) كانوا راضين نوعا ما، في حين كانت جامعة ( بغداد فالمستنصرية ثم البصرة) كانت محايدة.

37. تقوم المكتبة بالحفاظ على سرية وأمن المعلومات والبيانات المتعلقة بالموظفين

جدول(37) يبين الحفاظ على سرية وأمن المعلومات والبيانات المتعلقة بالموظفين

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		تكريت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
راضي تماما	11	1	83	5	100	8	36	4	30	3	61	5	80	4	58	7	17	5	29	7
راضي نوعا ما	67	6					18	2	40	4	13	1	10	1	33	4	23	7	33	8
محايد	11	1					46	5	20	2	26	2			9	1	37	11	25	6
غير راضي	11	1	17	1					10	1							13	4	4	1
غير راضي تماما																	10	3	9	2
معدل ليكرت	74	3.7	90	4.5	100	5	78	3.9	78	3.9	96	4.3	96	4.8	90	4.5	64	3.2	74	3.7

يتضح من جدول(37) ان جامعة (ديالى ثم النهرين، فالتكنولوجيا والمثنى) كانوا راضين تماما على حفاظ المكتبة على سرية وامن معلوماتهم، اما جامعة (البصرة وكربلاء ثم بغداد والسليمانية) كانوا راضين نوعا ما في حين كانت اجابات موظفي مكتبة الجامعة المستنصرية محايدة.



## المحور السابع : الرضا عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين

38. تطبق المكتبة نظام لتحفيز الموظفين ومكافأتهم بناء على جهودهم وأدائهم بالأسلوب والوقت الملائم

جدول (38) يبين تطبيق المكتبة نظام لتحفيز الموظفين ومكافأتهم

سلمانية	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		النهري		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		طلي		% ت
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
راضي لتماما	17	1			42	2	40	2			10	1	9	1	62	2	17	1	11
راضي نوعا ما	21	2	23	1	42	2	40	2	25	2	20	2	27	3	38	2	32	2	11
محايد	25	1	47	1	8	1	20	1	62	3	40	1	46	2			17	1	11
غير راضي	12	3	23	1	8	1			13	1	20	2	18	2			17	1	44
غير راضي لتماما	25	1	7	1							10	1					17	1	23
معدل ليكرت	58	2.9	56	4.1	82	4.2	84	3.1	62	3	60	3.2	64	4.6	92	3.1	62	2.4	48

يتضح من جدول(38) ان جامعة (ديالى ثم النهريين) كانوا راضين تماما على النظام المعتمد في المكتبة بتحفيز ومكافئة الموظفين، اما جامعة التكنولوجيا فكانوا راضين نوعا ما، في حين كانت جامعة (كربلاء ثم تكريت والمثنى، ثم البصرة فبغداد ثم المستنصرية) فكانت اجابتهم محايدة في حين كانت اجابات جامعة السليمانية غير راضي.

39. تعتمد المكتبة معايير وأسس محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافاة والحوافز

جدول (39) يبين اعتماد المكتبة معايير وأسس محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية

سلمانية	بغداد		مستنصرية		تكنولوجيا		النهري		تكريت		بصرة		كربلاء		ديالى		طلي		% ت
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
راضي لتماما	21	2	3	1	33	1	60	3	13	1			18	2	63	2			
راضي نوعا ما	21	2	30	1	25	3	20	1	25	2			18	2	25	2	33	2	11
محايد	29	1	37	1	33	1			37	3	50	2	64	1	12	1	67	1	44
غير راضي	1	1	20	1			20	1	25	2	40	1							34
غير راضي لتماما	25	1	10	3	9	1					10	1							11
معدل ليكرت	60	3	58	4.4	88	4.2	84	3.2	64	2.4	48	3.5	70	4.5	90	3.3	66	2.5	50

يتضح من جدول(39) ان جامعة (ديالى ثم تكنولوجيا ثم النهريين) كانوا راضين تماما عن اعتماد المكتبة لاسس ومعايير محددة ومعلنة لتطبيق العدالة، اما جامعة كربلاء فكانت اجابتهم راضين نوعا ما، في حين كانت جامعة (المثنى، ثم تكريت، ثم بغداد، فالمستنصرية) كانت الاجابات محايدة، اما السليمانية كانت اجابتهم غير راضين.

40. تقوم المكتبة بتطبيق آليات محددة لدعم وتشجيع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية

جدول (40) يبين دور المكتبة بتطبيق آليات محددة لدعم وتشجيع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		نكربت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
		17	١	50	٤	18	٢	10	١	13	١	40	٢	23	٣			25	٦	راضي تماما
34	٣	33	٢	38	٣	27	٣			50	٤	40	٢	42	*	27	٨	21	٥	راضي نوعا ما
11	١	50	3	12	١	55	6	40	٤	24	٢	١0	١	25	٣	33	١١	29	٧	محايد
44	٤							30	٣					8	١	20	٦	8	٢	غير راضي
11	١							20	٢	13						20	٦	17	٤	غير راضي تماما
52	2.6	72	3.6	86	4.3	72	3.6	48	2.4	72	3.6	84	4.2	76	3.8	52	2.6	46	3.2	مقياس ليكرت

يتضح من جدول(40) ان جامعة (ديالى ثم النهرين) كانوا راضين تماما عن تطبيق المكتبة لآليات لتشجيع ودعم الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، في حين كانت جامعة التكنولوجيا ثم نكربت وكربلاء والمثنى كانوا راضين نوعا اما بغداد فالمستنصرية والسليمانية فكانت اجاباتهم محايدة.

41. تعمل المكتبة على مكافآتك وتقدير جهودك في حال قيامك بعمل مميز مثل تقديم الافكار والاقتراحات التحسينية والتي تؤدي الى تطوير وتحسين العمليات والخدمات التي تقدمها المكتبة

جدول (41) يبين دور المكتبة على مكافأة وتقدير جهود الموظف في حال قيامه بعمل مميز

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		نكربت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
				63	٥	27	٣	10	١	13	١	20	١	42	٥			21	٥	راضي تماما
11	١	83	٥	12	١			10	١	50	٤	60	٣	33	٤	20	٦	21	٥	راضي نوعا ما
44	٤			25	٢	55	٦	30	٣	13	١			25	٣	30	٩	24	٦	محايد
34	٣	17	١			18	٢	40	٤	24	٢					30	٩	17	٤	غير راضي
11	١							10	١			20	١			20	٦	17	٤	غير راضي تماما
50	2.5	72	3.6	86	4.3	66	3.3	54	2.7	70	3.5	72	3.6	82	4.1	50	2.5	62	3.1	مقياس ليكرت

يتضح من جدول (41) ان جامعة ديالى كانت راضية تماما عن مكافأة وتقدير المكتبة لجهود الموظفين، اما الجامعة التكنولوجية فالنهرين والمثنى، ثم نكربت) كانت اجاباتهم راضي نوعا ما، في حين كربلاء، ببغداد كانت اجابتهم محايدة، بينما المستنصرية والسليمانية فكانوا غير راضين.

42. كيف تقيم بشكل عام مستوى رضاك الوظيفي عن العمل في المكتبة

جدول (42) يبين تقييم الموظف لمستوى رضاه الوظيفي

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		نكربت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
		33	٢	75	٦	18	٢	30	٣	13	١	80	٤	42	٥	3	١	21	٥	راضي تماما
22	٢	33	٢	25	٢	36	٤	10	١	50	٤	20	١	33	٤	27	٨	29	٧	راضي نوعا ما
44	4	17	١			46	٥	40	٤	37	٣			25	٣	40	١٢	34	٨	محايد
12	١	17	١					20	٢							20	٦	8	٢	غير راضي
22	٢															٣	8	8	٢	غير راضي تماما
2	2.6	76	3.8	94	4.7	74	3.7	70	3.5	74	3.7	96	4.8	82	4.1	85	2.9	86	3.4	مقياس ليكرت

يتضح من جدول (42) ان جامعة (النهرين ثم ديالى) كانوا راضين تماما عن عملهم في المكتبة، اما جامعة (التكنولوجيا، فالمثنى، ثم نكربت و كربلاء فالبصرة ، ببغداد) كانوا راضين نوعا ما، في حين كانت جامعة (المستنصرية ثم السليمانية ) فكانت اجاباتهم محايدة.

ثانيا: تحليل اجابات الاجابات وفق المحاور:

المحور الاول: الرضى عن سياسات المكتبة

جدول (43) يوضح الرضى عن سياسات المكتبة

سليمانية	مثنى		ديالى		كربلاء		بصرة		نكربت		نهرين		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد		
	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	
56	2.8	86	4.3	96	4.8	78	3.9	60	3	84	4.2	80	4	86	4.3	54	2.7	48	2.4
50	2.5	82	4.1	100	5	72	3.6	52	2.6	66	3.3	84	4.2	84	4.2	58	2.9	74	3.7
54	2.7	70	3.5	90	4.5	68	3.4	62	3.1	76	3.8	84	4.2	86	4.3	56	2.8	64	3.2
56	2.8	80	4	94	4.7	80	4	48	2.4	80	4	80	4	90	4.5	54	2.7	74	3.7
64	3.2	66	3.3	94	4.7	74	3.7	52	2.6	76	3.8	76	3.8	88	4.4	52	2.6	70	3.5
62	3.1	82	4.1	100	5	80	4	54	2.7	80	4	88	4.4	80	4	54	2.7	72	3.6
57	2.8	78	3.8	96	4.7	75	3.7	55	2.7	77	3.8	82	4.1	86	4.3	55	2.7	67	3.3

## المحور الثاني: الرضا عن القيادة

جدول (44) يوضح الرضا عن القيادة

سليمانية	مشق		ديالى		كربلاء		بصرة		نكربت		عمرن		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد		
	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ت	%	ل	%	ل	
50	٢.٥	٨٦	٤.٣	100	٥	76	٣.٨	60	٣	86	٤.٣	92	٤.٦	96	٤.٨	56	٢.٨	66	٣.٣
72	٣.٦	92	٤.٦	100	٥	86	٤.٣	64	٣.٢	84	٤.٢	88	٤.٤	84	٤.٢	56	٢.٨	76	٣.٨
64	٣.٢	86	٤.٣	96	٤.٨	80	٤	54	٢.٧	70	٣.٥	80	٤	80	٤	50	٢.٥	70	٣.٥
56	٢.٨	86	٤.٣	96	٤.٨	82	٤.١	64	٣.٢	72	٣.٦	88	٤.٤	84	٤.٢	50	٢.٥	70	٣.٥
70	٣.٥	100	٥	100	٥	90	٤.٥	80	٤	92	٤.٦	96	٤.٨	90	٤.٥	54	٢.٧	74	٣.٧
68	٣.٤	92	٤.٥	94	٤.٧	80	٤	54	٢.٧	80	٤	88	٤.٤	80	٤	56	٢.٨	70	٣.٥
50	٢.٥	90	٤.٥	96	٤.٨	82	٤.١	52	٢.٦	84	٤.٢	84	٤.٢	78	٣.٩	48	٢.٤	80	٤
61	3	90	4.5	97	4.8	82	4	61	3	81	4	88	4.4	85	4.2	53	2.6	72	3.6

## المحور الثالث: التمكين واثراك الموظفين

جدول (45) يوضح التمكين واثراك الموظفين

سليمانية	مشق		ديالى		كربلاء		بصرة		نكربت		عمرن		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد		
	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ت	%	ل	%	ل	
52	٢.٦	92	٤.٦	96	٤.٧	80	٤	66	٣.٣	74	٣.٧	88	٤.٤	88	٤.٤	36	٢.٨	70	٣.٥
48	٢.٤	90	٤.٥	96	٤.٨	78	٣.9	62	٣.١	74	٣.٧	80	٤	74	٣.٧	54	٢.٧	48	٤.٢
54	٢.٧	86	٤.٣	96	٤.٧	76	٣.٨	32	١.٦	74	٣.٧	88	٤.٤	80	٤	48	٢.٤	68	٣.٤
52	٢.٦	76	٣.٨	96	٤.٨	64	٣.٢	44	٢.٢	82	٤.١	72	٣.٦	72	٣.٦	32	٢.٦	66	٣.٣
50	٢.٥	92	٤.٦	100	٥	82	٤.١	52	٢.٦	82	٤.١	92	٤.٦	84	٤.٢	52	٢.٦	64	3.2
66	٣.٣	86	٤.٣	94	٤.٧	82	٤.١	52	٢.٦	82	٤.١	92	٤.٦	84	٤.٢	50	٢.٥	70	٣.٥
72	3.6	92	4.6	94	4.7	78	3.9	64	3.2	80	4	84	4.2	82	4.1	52	2.6	60	3.0
56	2.8	88	4.3	96	4.7	77	3.8	53	2.6	78	3.9	85	4.2	81	4	52	2.6	64	3.4

## المحور الرابع: التدريب و التطوير

جدول (46) يوضح التدريب و التطوير

سليمانية	مشق		ديالى		كربلاء		بصرة		نكربت		عمرن		تكنولوجيا		مستنصرية		بغداد		
	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ت	%	ل	%	ل	
62	٣.١	90	٤.٥	92	٤.٦	82	٤.١	70	٣.٥	82	٤.١	100	٥	90	٤.٥	58	٢.٩	78	٣.٩
58	٢.٩	82	٤.١	96	٤.٨	76	٣.٨	70	٣.٥	74	٣.٧	84	٤.٢	78	٣.٩	50	٢.٥	61	٣.١
56	٢.٨	82	٤.١	96	٤.٨	76	٣.٨	70	٣.٥	72	٣.٦	88	٤.١	82	٤.١	56	٢.٨	76	٣.٨
44	٢.٢	92	٤.٦	96	٤.٨	84	٤.٢	58	٢.٩	76	٣.٨	88	٤.٤	92	٤.٦	56	٢.٨	72	٣.٦
44	٢.٢	56	٢.٨	92	٤.٦	76	٣.٨	54	٢.٧	74	٣.٧	80	٤	86	٤.٣	56	٢.٨	70	٣.٥
56	٢.٨	80	٤	92	٤.٦	72	٣.٦	54	٢.٨	74	٣.٧	76	٣.٨	90	٤.٥	56	٢.٨	74	٣.٧
62	٣.١	82	٤.١	92	٤.٦	72	٣.٦	60	٣	70	٣.٥	76	٣.٨	78	٣.٩	54	٢.٧	46	٣.٢
55	2.7	81	4	94	4.7	77	3.8	63	3.1	75	3.7	85	4.2	85	4.2	55	2.7	68	3.5

## المحور الخامس: الاتصال والتواصل

## جدول (47) يوضح الاتصال والتواصل

سليمانية	مطري		دهالي		كربلاء		بصرة		نكبت		همين		تكنولوجيا		مستفزة		بغداد		
	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	
34	٢.٧	90	٤.٥	86	٤.٣	72	٣.٦	64	٣.٢	84	٤.٢	76	٣.٨	86	٤.٣	52	٢.٦	70	٣.٥
62	٣.١	96	٤.٨	96	٤.٨	80	٤	54	٢.٧	80	٤	88	٤.٤	92	٤.٦	56	٢.٨	64	٣.٢
60	٣	86	٤.٣	96	٤.٨	72	٣.٦	58	٢.٩	84	٤.٢	84	٤.٢	90	٤.٥	58	٢.٩	64	٣.٢
76	٣.٨	90	٤.٥	100	٥	80	٤	58	٢.٩	76	٣.٨	68	٣.٤	90	٤.٥	52	٢.٦	64	٣.٢
63	3.1	91	4.5	95	4.7	76	3.8	59	2.9	81	٤	79	4	90	4.6	55	2.7	66	3.3

## المحور السادس: الرضى عن بيئة العمل

## جدول (48) يوضح الرضا عن بيئة العمل

سليمانية	مطري		دهالي		كربلاء		بصرة		نكبت		همين		تكنولوجيا		مستفزة		بغداد		
	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	
66	٣.٣	90	٤.٥	92	٤.٦	70	٣.٥	74	٣.٧	90	٤.٥	88	٤.٤	84	٤.٢	65	٢.٨	64	٣.٣
48	٢.٤	82	٤.١	86	٤.٣	72	٣.٦	60	٣	82	٤.١	84	٤.٢	80	٤	54	٢.٧	64	٣.٢
52	٢.١	56	٢.٨	80	٤	54	٢.٧	48	٢.٤	72	٣.٦	72	٣.٦	70	٣.٥	44	٢.٢	54	٢.٧
48	2.4	80	4	94	4.7	66	3.3	50	2.6	76	3.8	84	4.2	76	3.8	40	2	62	3.1
50	2.5	92	4.6	90	4.5	70	3.5	52	2.6	80	4.2	80	4	82	4.1	54	2.7	56	2.8
74	3.7	90	4.5	100	5	78	3.9	78	3.9	96	4.3	96	4.8	90	4.5	64	3.2	74	3.7
56	2.8	82	4	90	4.5	68	3.4	60	3	83	4	84	4.2	80	4	54	2.6	63	3.1

## المحور السابع: الرضى عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين

## جدول (49) يوضح الرضا عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين

سليمانية	مطري		دهالي		كربلاء		بصرة		نكبت		همين		تكنولوجيا		مستفزة		بغداد		
	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	
48	2.4	62	3.1	92	4.6	64	3.2	60	3	62	3.1	84	4.2	82	4.1	56	2.8	58	2.9
50	2.5	66	3.3	90	4.5	70	3.5	48	2.4	64	3.2	84	4.2	88	4.4	58	2.9	60	3
52	2.6	72	3.6	86	4.3	72	3.6	48	2.4	72	3.6	84	4.2	76	3.8	52	2.6	46	3.2
50	2.5	72	3.6	86	4.3	66	3.3	54	2.7	70	3.5	72	3.6	82	4.1	50	2.5	62	3.1
52	2.6	76	3.8	94	4.7	74	3.7	70	3.5	74	3.7	96	4.8	82	4.1	85	2.9	86	3.4
50	2.5	70	3.5	90	4.5	70	3.5	56	2.8	68	3.4	84	4.2	82	4.1	60	2.7	62	3.1

## ثالثا: تحليل بيانات جميع المحاور:

## تحليل جميع المحاور

## جدول (50) يوضح تحليل جميع محاور الاستبيان

سليمانية	مطري		دهالي		كربلاء		بصرة		نكبت		همين		تكنولوجيا		مستفزة		بغداد		
	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	%	ل	
57	2.8	78	3.8	96	4.7	75	3.7	55	2.7	77	3.8	82	4.1	86	4.3	55	2.7	67	3.3
62	3	90	4.5	98	4.8	82	4	61	3	81	4	88	4.4	85	4.2	53	2.6	72	3.6
56	2.8	88	4.3	96	4.7	77	3.8	53	2.6	78	3.9	85	4.2	81	4	52	2.6	64	3.4
55	2.7	81	4	94	4.7	77	3.8	63	3.1	75	3.7	85	4.2	85	4.2	55	2.7	68	3.5
63	3.1	91	4.5	95	4.7	76	3.8	59	2.9	81	٤	79	4	90	4.6	55	2.7	66	3.3
56	2.8	82	4	90	4.5	68	3.4	60	3	83	4	84	4.2	80	4	54	2.6	63	3.1
50	2.5	70	3.5	90	4.5	70	3.5	56	2.8	68	3.4	84	4.2	82	4.1	60	2.7	62	3.1
57	2.8	83	4	94	4.7	75	3.7	58	2.9	78	3.8	84	4.1	84	4.2	55	2.7	66	3.3

نتائج وتوصيات الدراسة :

أ. النتائج

ان مكتبة جامعة ديالى كانت قد حصلت على المرتبة الاولى ونسبة 94% في رضا العاملين عن سياسات المكتبة وبيئة العمل والقيادة فيها ومنحهم الصلاحيات بالاضافة الى تطويرهم وتدريبهم المستمر ومنحهم الحوافز والتواصل بين العاملين في المكتبات والادارات فيها، وكانت كل من مكتبة الجامعة التكنولوجية ومكتبة جامعة النهريين بالمرتبة الثانية ونسبة 84%، اما مكتبة جامعة المثنى فكانت بالمرتبة الثالثة ونسبة 83%، وتليها جامعة تكريت بالمرتبة الرابعة ونسبة 78%، والمرتبة الخامسة كانت لمكتبة جامعة كربلاء ونسبة 75%، والمرتبة السادسة لمكتبة جامعة بغداد ونسبة 66%، وتليها جامعة البصرة بالمرتبة السابعة ونسبة 58%، ومكتبة جامعة السليمانية بالمرتبة الثامنة ونسبة 57%، وكانت مكتبة الجامعة المستنصرية بالمرتبة الاخيرة ونسبة 55% ويمكن تفصيلها في ضوء المحاور.

1. كانت نتائج المحور الاول قد تباينت نسبة معدل الرضا عن سياسات المكتبة من مكتبة الى اخرى حيث حصلت المكتبة المركزية لجامعة ديالى على اعلى معدل بنسبة 96% تليها الجامعة التكنولوجية وكانت نسبتها 86% وكانت ضمن مدى راضي تماما اي ان المكتبات كانت قد اخذت احتياجات موظفيها لتلافي الثغرات في حين حصلت جامعة النهريين على نسبة 82% وجامعة المثنى على نسبة 78% اما جامعة تكريت فكانت نسبتها 77% ثم كربلاء 75% وجميعها كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة بغداد فحصلت على نسبة 67% تليها السليمانية بنسبة 57% ثم كل من جامعتي المستنصرية والبصرة على نسبة 55% والتي تقع ضمن مدى محايد.

2. كانت نتائج المحور الثاني قد تباينت عن معدل الرضا عن القيادة اذ حصلت جامعة ديالى على اعلى معدل بنسبة 97% تليها المثنى 90% وجامعة النهريين بنسبة 88% فالجامعة التكنولوجية بنسبة 85% والتي تقع جميعها ضمن مدى راضي تماما. وحصلت جامعة كربلاء على نسبة 82% ثم تكريت 81% وبغداد 72% والتي كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، في حين حصلت كل من جامعتي البصرة والسليمانية على نسبة 61% واخيرا المستنصرية على نسبة 53% والتي تقع جميعها ضمن مدى محايد.

3. فيما يتعلق بالمحور الثالث فقد تباينت نسب التمكين واشراك الموظفين حيث حصلت جامعة ديالى على اعلى معدل بنسبة 96% تليها المثنى 88% ثم النهريين 85% وكانت ضمن مدى راضي تماما، وحصلت جامعة التكنولوجيا على 81% ثم تكريت على نسبة 78% فكربلاء 77% وجميعها كانت ضمن مدى راضي نوعا ما، وحصلت كل من جامعة بغداد 64% ثم السليمانية 56% ثم البصرة بنسبة 53% ثم المستنصرية 52% وكانت ضمن مدى محايد.

4. فيما يتعلق بالمحور الرابع فقد تباينت نسبة التدريب والتطوير حيث حصلت ديالى على اعلى معدل بنسبة 94% تليها التكنولوجية 85% تليها النهريين 85% وكانت ضمن مدى راضي تماما، وحصلت المثنى 81% وكربلاء 77% ثم تكريت 75% ثم بغداد 68% وكانت ضمن مدى راضي نوعا ما، في حين حصلت جامعة البصرة 63% ثم كل من المستنصرية والسليمانية على نسبة 55% وكانت ضمن مدى محايد.

5. فيما يتعلق بالمحور الخامس فقد تباينت نسبة الاتصال والتواصل فقد حصلت جامعة ديالى على اعلى معدل بنسبة 95% وتليها المثنى 91% ثم التكنولوجيا 90% وكانت ضمن مدى راضي تماما، في حين حصلت تكريت على 81% ثم النهريين 79% وكربلاء 76% وكانت ضمن مدى راضي نوعا ما، بينما بغداد 66% ثم السليمانية 63% ثم البصرة 59% والمستنصرية 55% ضمن مدى محايد.

6. فيما يتعلق بالبحور السادس فقد تبينت نسب الرضا عن بيئة العمل حيث حصلت جامعة ديالى على نسبة 90% والنهرين 84% وكانت ضمن مدى راضي تماما، وحصلت تكريت 83% والمثنى 82% وكربلاء 68% وكانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما بغداد فحصلت على 63% والبصرة حصلت على 60% والسليمانية 56% والمستنصرية 54% وكانت ضمن مدى محاييد.

7. فيما يتعلق بالبحور السابع فقد تبينت نسب الرضا عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين حيث حصلت جامعة ديالى على اعلى معدل وبنسبة 90% والنهرين 84% وكانت ضمن مدى راضي تماما، اما التكنولوجيا 82% وكل من كربلاء والمثنى 70% وتكريت 68% وكانت ضمن مدى راضي نوعا ما، اما جامعة بغداد فقد حصلت على 62% والمستنصرية 60% وكانت ضمن مدى محاييد، في حين حصلت جامعة البصرة على 56% اما السليمانية 50% كانت ضمن مدى غير راضي.

### ب-التوصيات :

1. ضرورة اخذ المكتبات باحتياجات الموظفين عند اعداد سياساتها، وبناء اسس ومعايير لتكافؤ الفرص بين الموظفين فيما يخص التدريب والتعيين والترقيات والحوافز.
2. ان تركز ادارات المكتبات على تحسين العلاقات بينها وبين الموظفين .
3. زيادة اهتمام المكتبات باشارك الموظفين بروح عمل الفريق والعصف الذهني في العمل.
4. زيادة الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين ومراجعة وتحديث برامج التدريب.
5. زيادة الاهتمام بالاتصال والتواصل بين الموظفين بمستوياتهم الادارية المختلفة.
6. زيادة الاهتمام ببيئة العمل وتشجيع الموظفين للمشاركة في الانشطة الاجتماعية والرياضية والثقافية والاجتماعية .
7. ضرورة عمل التوصيف الوظيفي واطلاع الموظفين عليه ليكونوا ملمين بواجباتهم ومسؤولياتهم وحقوقهم.

### المصادر

- احمد بن عبدالرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام(2011) مبادئ ادارة الاعمال: الاساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة العبيكان.
- احمد محروس خضير(2017) التدريب الاداري : رؤى نظرية وحالات واقعية : الدليل الشامل للتدريب. دبي: دار الكتاب الجامعي.
- جنان صادق عبدالرزاق(2011) استخدام تقييم الاداء العام الخاص بالمكتبات الجامعية العراقية وفقا لمعيار ISO برقم 11620. المجلة العراقية للمعلومات. مج12 ع1-2.
- الحريري، رافدة(2018) تقييم الاداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم 360. عمان: دار المناهج.
- ديسلر، جاري(2007) ادارة الموارد البشرية، ترجمة مُجَّد سيد احمد عبدالمتعال. الرياض: دار المريخ.
- روش ابراهيم مُجَّد (2015) دور عمليات التطوير الاداري في تقليل حالات الفساد الاداري دراسة استطلاعية لعينة من الافراد العاملين في تربية محافظة نينوى. مجلة الدنانير مج1.
- سلام جاسم عبدالله العزي، ساهر مُجَّد كاظم(2015) المكتبة المركزية ومكتبات الكليات في جامعة ديالى: دراسة تحليلية. مجلة اداب المستنصرية. ع69.

صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي(2006) الادارة والاعمال. ط4. عمان: دار وائل .  
عباس الحميري، نجم العزاوي، ارزوقي القريشي(2015) ادارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة. ط2. عمان: اليازوري.  
ليلى سعدون محمود ذياب، ايمان مهدي صالح الدولعي(2009) تاريخ تطورالاداء الوظيفي في الامانة العامة للمكتبة المركزية. مجلة  
ديالى للبحوث الانسانية

مجيد الكرخي(2015) مؤشرات الاداء الرئيسية. عمان: دار المناهج.

مجيد الكرخي(2017) اساسيات تقييم العاملين. عمان: دار المناهج.

محفوظ احمد جودة (2009) ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط4. عمان: دار وائل.

مُجد عبدالفتاح ياغي(2010) التدريب الاداري. عمان: دار وائل.

مُجد عدنان شاکر(2006) تنمية مهارات العاملين في المكتبات الجامعية العراقية (رسالة ماجستير). بغداد: الجامعة المستنصرية

مُجد الهادي(2008) توجهات الادارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

محمود سلمان العميان (2008) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط4. عمان: دار وائل

مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش(2009) ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: جدارا للكتاب العالمي.

نجم العزاوي(2009) جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصلة الدولية الايزو 10015. عمان: دار اليازوري.

نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد (2010)الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. عمان: اليازوري.

هادي صالح الكليباوي(2015) منهجية التدريب الاداري: مدخل علمي. بغداد: دار الجواهري.

هشام عباس عبدالله (2005) قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز.

جدة: مجلة الملك فهد الوطنية، م، 11 ع 5 .

وائل مختار اسماعيل(2009) ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان : دار الميسرة،.

Bhatia, s.k (2005) traning and development : concepts and practices. New delhi: deep and deep publication.

Lubans, Johan (1992) Productivity in libraries: managers step aside.- Journal of library administration.-vol.7 ,no3.

### ملحق 1 الاستبيان

مخبر	غير مخبر	محايد	راضي نوعا ما	راضي تماما	المحور والموضوع
					المحور الاول: الرضى عن سياسات المكتبة:
					1- تأخذ المكتبة بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات الموظفين عند قيامها باعداد ومراجعة وتطوير سياساتها واجراءاتها بما فيها تلك المتعلقة بالموارد البشرية
					2- تعتمد المكتبة أسس ومعايير محددة ومعينة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل التدريب، التعيين، الاحلال الوظيفي، الترقية، الزيادات السنوية، المكافآت والحوافز وغيرها
					3- تطبق المكتبة خطط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتوفيرها بالوقت الملائم.
					4- تطبق المكتبة نظام مبني على معايير محددة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، ويتم مشاركة نتائج عملية التقييم مع الموظفين بشفافية.
					5- تطبق المكتبة آلية لقياس رضى الموظفين بشكل دوري ويتم دراسة وتحليل نتائجها ونشرها بشفافية.
					6- تعمل المكتبة على اتخاذ الاجراءات التحسينية والتطويرية بناء على التغذية الراجعة من الموظفين من مصادرها المختلفة مثل (الاجتماعات

					الشكاوى والاقتراحات، استبيانات رضى الموظفين
					المحور الثاني: الرضى عن القيادة
					7- تقوم القيادة بتعزيز ثقافة التميز في المكتبة كما تعمل على تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر
					8- تقوم القيادة بتشجيع العمل بروح الفريق من خلال تشكيل فرق العمل واللجان وغيرها وتوفير بيئة ملائمة لتبادل المعلومات والافكار
					9- تعمل القيادة على مساندة الموظفين لتحقيق خططهم وأهدافهم، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم بالأسلوب والوقت الملائم
					10- تقوم القيادة بتعزيز ثقافة المشاركة والمبادرة والتمكين وبالأخص تمكين الموظفين واعطاءهم الصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم على كافة المستويات الادارية داخل المكتبة
					11- تتعامل معك مديرك المباشر باحترام وعدالة وشفافية
					12- تستخدم القيادة أساليب وقنوات محددة للتواصل مع الموظفين بشكل دوري للتعرف على احتياجاتهم وطلباتهم والعمل على تلبيتها
					13- يقوم مديرك بأخذ أفكارك وآرائك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
					المحور الثالث: التمكين وإشراك الموظفين
					14- تعتمد المكتبة وصف وظيفي للموظف يتضمن المسؤوليات والمهام والمؤهلات والمهارات المطلوبة بحيث يتم تطبيقه ومراجعته وتطويره بشكل دوري وبما يتلاءم مع احتياجاته الوظيفية
					15- تقوم المكتبة بتمكين الموظفين من حيث منح وتفويض الصلاحيات وتوفير التدريب والادوات والمعلومات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام المناطة بهم
					16- تقوم المكتبة بإشراكك في إعداد خطط العمل وآليات العمل وأهدافها الاستراتيجية والتي تحقق استراتيجية ورؤية ورسالة المكتبة
					17- تقوم المكتبة بمشاركة الموظفين عند مراجعة وتطوير السياسات والاجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
					18- تعمل المكتبة على تشجيع الموظفين ومساندتهم لتقديم الافكار الابداعية والمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر
					19- تقوم المكتبة بإشراكك في عمليات تطوير وتبسيط الاجراءات الخاصة بعملك
					20- تعمل المكتبة على توفير بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرض متساوية، لتمكينها وتعزيز مشاركتها الفاعلة في العمل واتخاذ القرار
					المحور الرابع: التدريب و التطوير
					21- تقوم المكتبة بتوعية الموظف الجديد بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعتمدة في الوزارة عند التعيين والتوعية للموظفين بتلك الانظمة والتعليمات في حال تعديلها وتطويرها
					22- تقوم المكتبة بتطبيق آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين ووضع وتطبيق خطط تدريبية بناء على هذه الاحتياجات
					23- تحرص المكتبة على تدريب وبناء قدرات الموظف وتطوير مهاراته من خلال إشراكه في الدورات التدريبية، ورشات العمل، الندوات، وغيرها
					24- يتم تدريبك على كافة الاجراءات المتعلقة بعملك وكيفية تنفيذها، وتدريبك على الاجراءات في حال تطويرها
					25- تقوم المكتبة وبشكل دوري بعقد ورشات توعية بالمفاهيم الادارية المختلفة مثل إدارة المعرفة، إدارة الوحدة، إدارة المخاطر، مفاهيم التميز وغيرها
					26- تقوم المكتبة بمراجعة برامج التدريب والتطوير التي يتم وضعها وتطبيقها
					27- تعمل المكتبة على تحديد مسار وظيفي للموظف وتوفير فرص للتطور الوظيفي
					المحور الخامس: الاتصال والتواصل
					28- تعمل المكتبة على وضع خطط للتواصل مبنية على احتياجات ومتطلبات التواصل بين المستويات الادارية المختلفة
					29- تقوم المكتبة بتوفير تواصل دوري فعال متبادل بين الموظفين وادارة المكتبة من خلال أساليب التواصل المختلفة مثل الاجتماعات، اللقاءات، البريد الالكتروني وغيرها
					30- تقوم المكتبة بتطبيق سياسات لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والمعلومات وتحقيق مبدأ الحوار والتواصل الفعال داخل المكتبة بجميع أقسامها ووحداتها
					31- توفر المكتبة عدد مناسب من أجهزة الحاسوب والانظمة التي تضمن وصول الموظفين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لإتمام العمل والمهام
					المحور السادس: الرضى عن بيئة العمل
					32- تقوم إدارة المكتبة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين
					33- تعمل المكتبة على توفير الوقت والبيئة المناسبة لدعم نشاطات الابتكار والابداع للموظفين وتبادل المعلومات والافكار
					34- تقوم المكتبة بتطبيق برامج خاصة برفاه الموظفين مثل النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية
					35- تقوم المكتبة بإبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الادارية الحالية والمستقبلية، ومساعدتهم على الشعور بارتباط أكبر في عملهم
					36- تعمل المكتبة على اتباع آليات لتشجيع الموظفين على المشاركة في الانشطة المجتمعية
					37- تقوم المكتبة بالحفاظ على سرية وأمن المعلومات والبيانات المتعلقة بالموظفين
					المحور السابع: الرضى عن التحفيز وتقدير جهود الموظفين
					38- تطبق المكتبة نظام لتحفيز الموظفين ومكافأهم بناء على جهودهم وأدائهم بالأسلوب والوقت الملائم
					39- تعتمد المكتبة معايير وأسس محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافأة والحوافز
					40- تقوم المكتبة بتطبيق آليات محددة لدعم وتشجيع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية
					41- تعمل المكتبة على مكافأتك وتقدير جهودك في حال قيامك بعمل مميز مثل تقديم الافكار والاقتراحات التحسينية والتي تؤدي الى تطوير وتحسين العمليات والخدمات التي تقدمها المكتبة
					42- كيف تقيم بشكل عام مستوى رضاك الوظيفي عن العمل في المكتبة