

الحوافز والدوافع ودورها في تنمية أداء العاملين بالمكتبات  
دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت

Incentives and motivations and their role in developing the performance of library workers

Field study at IbnKhalduTiaret University Central Library

نبيل دربيخ\*

جامعة ابن خلدون تيارت

Nabil Derbikh

Ibn Khaldun University Tiaret

nabil.derbikh@univ-tiaret.dz

تاريخ النشر: 2023/12/07

تاريخ القبول: 2023/10/25

تاريخ الاستلام: 2023/06/24

- الملخص: تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز والدوافع لدى الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية ومساهمتها في الرفع من مستوى الأداء لديهم، من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت الذين يشغلون مناصب ويؤدون المهام في مختلف الرتب والوظائف، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من مكان الدراسة وتحليلها وفق مختلف الأبعاد والمؤشرات المتعلقة بجوانب الحوافز والدوافع لدى العينة المتمثلة في 22 عامل من مختلف الرتب، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية، من خلال التكرارات التي تعبر على درجة استجابة العينة لمجموع العبارات الواردة في استمارة الاستبيان والمقسمة إلى محورين، حول مختلف الدوافع النفسية والداخلية التي تدفع العاملين لزيادة الأداء، وكذا الحوافز المؤثرة والمتبعة من قبل المكتبة محل الدراسة ومدى تأثيرها على زيادة الأداء لدى العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد وجود تأثير لكل من الدوافع والحوافز على أداء العاملين من خلال مساهمتها في الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت خاصة ما تعلق بالشعور بالانتماء والتحدي وحب النجاح والإبداع، ويحتاج العاملون بالمكتبات الجامعية إلى نظام حوافز فعال وعادل، لتحقيق الحاجات المتعددة وزيادة الرفاهية وتحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لديهم، كما تعد الترقية في المناصب أحد أهم الحوافز المساعدة على زيادة الأداء في المكتبة محل الدراسة. وعلى القائمين على إدارة المكتبات الجامعية الاهتمام أكثر بالعنصر البشري كونه رأس مال فكري ومعرفي للمؤسسة وجب تطويره وتنميته والمحافظة عليه خاصة انه يؤدي الدور الأبرز في تحقيق الوظائف والأعمال بالشكل المطلوب. - الكلمات المفتاحية: الحوافز، الدوافع، العاملين، المكتبات الجامعية. تيارت.

**Abstract:** This study seeks to discover the extent to which the incentives and motivations of the human resources working in university libraries and their contribution to raising their performance level, through a field study among a sample of employees at Ibn Khaldun University Central Library who hold positions and perform functions at various levels and posts, in order to achieve the study's objectives, we have relied on the descriptive method by collecting and analyzing information from

\* - المؤلف المرسل

the study location according to different dimensions and indicators relating to the incentive and motivation among the sample of 22 workers of different ranks, based on descriptive statistical methods, Through occurrences that reflect the degree to which the sample responds to the totality of the terms in the questionnaire form divided into two axes, on the various psychological and internal motivations that drive employees to increase performance, as well as the impactful incentives followed by the library under study and its impact on increasing employees' performance. The study produced a set of findings confirming the impact of both motivations and incentives on employees' performance by contributing to raising the morale of those working at Ibn Khaldun University Central Library, especially with regard to asense of belonging, challenge, and passion for success and creativity. University library workers need an effective and equitable incentive system to achieve multiple needs, increase well-being and improve their social and economic conditions. Promotion to positions is also one of the most important incentives to help increase performance in the library in under study. University library administrators are more interested in the human factor as intellectual and knowledge capital in the institution, which must be developed and maintained, especially as it plays the most prominent role in the achievement of jobs and businesses properly.

**Keywords:** incentives, motivations, workers, university libraries. Tiaret.

- مقدمة:

تعتبر المكتبات الجامعية القلب النابض للجامعة التي ترافق الأساتذة والطلبة والباحثين من اجل القيام بمهامهم البيداغوجية والبحثية وتحقيق أهداف الجامعة والبحث العلمي، وبعد العاملين في المكتبات الجامعية موردا أساسيا ومهما لترقية الخدمة المكتبية ومساهمتهم في إرشاد ومرافقة الباحثين في تحقيق حاجاتهم المعرفية والمعلوماتية، وتوجيههم نحول مختلف خدمات المعلومات ومصادرها، وتعتبر الخدمة المكتبية وما يقوم به العاملون في المكتبات الجامعية عملا مهما وشاقا ومتعبا يحتاج إلى قدرات معرفية واستعداد نفسي للقيام بمختلف الأعباء والمهام الروتينية على اختلاف الوظائف والمهام التي تلقى على عاتق المكتبيين وأخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية، ما وجب على القائمين على إدارة وتسيير هذه المكتبات إيجاد الوسائل والسبل الإدارية المحفزة والدافعية نحو التفاعل بإيجابية مع مهام ووظائف المكتبة، خاصة وأن العاملين في المكتبات الجامعية معرضون للشعور بالقلق وعدم توفر الرغبة وضعف الأداء والمحفزات الداعمة للاجتهاد في ظل عدم الشعور بالرضا عن الوضع المهني وعدم توفر الحوافز المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية، وتعتبر المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت من بين المكتبات الجامعية التي تتوفر على كوادر بشرية معتبرة تؤدي دورها اللازم من اجل تحقيق الأهداف المتعلقة بدعم التعليم العالي ومرافقة الباحثين نحو الوصول إلى أهدافهم المعرفية والبحثية من خلال

القيام بمختلف الوظائف حسب مسعى الوظيفة والأدوار المختلفة التي تم تكليفهم بها، ومن خلال هذه الورقة البحثية نحاول معرفة مدى وجود إدارة مهتمة بنظام الحوافز من أجل دفع العاملين بالمكتبة الجامعية نحو تنمية أدايمهم من أجل تحقيق جودة الخدمات وفق أسس وقواعد إدارة وتسيير الموارد البشرية المعاصرة؟.

### 1- إشكالية الدراسة:

يعد نظام الحوافز المعتمد في المؤسسات بمختلف أنواعها عامل أساسي مهم في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية والمحافظة عليها من الضياع والمغادرة إلى مؤسسات أخرى منافسة تحتوي على نظام حوافز مغري ومشجع، خاصة منها الحوافز المادية التي تساعد العاملين على تحسين ظروفهم المعيشية والاجتماعية، كما يؤدي نظام الحوافز إلى زيادة الدافعية لدى الأفراد نحو القيام بمهامهم وواجباتهم وولائهم التنظيمي للمؤسسة إضافة إلى تلك الدوافع النفسية والذاتية التي يتمتع بها العاملين والتي ترفع من جهودهم وإقبالهم على إنجاز الأعمال والقيام بالوظائف، ويحتاج العاملين بالمكتبات الجامعية ومنها العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، إلى نظام حوافز يراعي أهمية ودور هؤلاء العاملين في النهوض بالجامعة والمكتبة والبحث العلمي، من أجل القيام بالمهام والوظائف المتعلقة بخدمة الأساتذة والباحثين وتوفير المراجع والمواد المعرفية والمعلوماتية في الوقت المناسب لهم في ظل تغير وتطور الحاجات والحوافز لدى الأفراد العاملين في المكتبات التي تحكم التغير والتطور في زيادة الأداء لديهم، وانطلاقا من هذه الدراسة نحاول الكشف على مدى تأثير الدوافع والحوافز في زيادة الأداء العاملين في المكتبات الجامعية من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الحوافز والدوافع وتأثيرها على زيادة الأداء لدى العاملين بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت؟.

ونحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية منها:

- ما هو مفهوم الدافعية وما هي أنواعها؟ وما علاقتها بزيادة الأداء لدى العاملين في المكتبات؟
- ما هو مفهوم الحوافز وما هي أنواعها وكيف تؤثر الحوافز على زيادة الأداء والولاء لدى العاملين في مجال المكتبات والمكتبة الجامعية محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: تساهم كل من الحوافز والدوافع بشكل أساسي في زيادة الأداء لدى العاملين بالمكتبات الجامعية.

الفرضيات الجزئية:

-تساهم الدوافع الذاتية والنفسية دورا فعالا في زيادة الأداء لدى العاملين بالمكتبات الجامعية.

- الحوافز المادية أهم محفز يساهم في تنمية أداء العاملين بالمكتبات.
  - نظام الحوافز المطبق له تأثير كبير على زيادة نسبة الأداء لدى العاملين بالمكتبات الجامعية.
- 2- أهمية الدراسة:

يعتبر نظام الحوافز عامل مهم يساهم في دفع الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف ولهذا تسعى هذه الدراسة إلى تقييم نظام الحوافز المعتمدة في المكتبة الجامعية، ومدى تأثيره السلبي أو الإيجابي على تنمية أداء العاملين من خلال ممارسات إدارية للقائمين على تسيير المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، كما تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نظام حوافز يزيد من دافعية الأفراد نحو الأداء الوظيفي، وجعل الموظف المكتبي يعمل بكفاءة وأداء اعلي مما يساهم في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية والجامعة.

### 3- أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.
- إدراك مدى اهتمام المكتبات الجامعية بنظام الحوافز.
- التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية المعتمدة بالمكتبة.
- التوصل إلى نتائج وإيجاد حلول ومقترحات حول اعتماد نظام حوافز فعال ومؤثر على زيادة الاتجاه نحو الإنجاز لدى العاملين بالمكتبة.

### 4- منهج الدراسة:

نعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز المتبع بالمكتبات الجامعية والمكتبة محل الدراسة، ومدى دافعية الأفراد نحو أداء العمل والوظائف الموكلة إليهم، والاعتماد على تجميع التكرارات وحساب النسب المئوية حول مدى استجابة العينة، وتحليل النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على الأدبيات النظرية.

### 5- أدوات جمع البيانات:

تعد استمارة الاستبيان الأداة المستعملة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني ومعرفة أهم الدوافع الحوافز التي تدفع عينة الدراسة إلى زيادة الأداء، وجاءت الاستمارة مقسمة إلى محورين أساسيين متعلقين بالدوافع النفسية والداخلية التي تدفع العاملين لزيادة الأداء، والمحور الثاني يتعلق بالحوافز المؤثرة والمتبعة من قبل المكتبة محل الدراسة ومدى تأثيرها على زيادة الأداء لدى العاملين، وبالاعتماد على المعلومات الواردة بعد تفرغ بيانات الاستمارة، من خلال احتساب عدد التكرارات المعبرة عن درجة استجابة العينة واحتساب النسب المئوية لكل

عبارة، وتحليل هذه النسب بالاعتماد على الأدبيات النظرية ومدى مطابقتها لواقع المكتبة محل الدراسة.

#### 6- حدود الدراسة:

-الحدود الزمنية: تشمل حدود الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس إلى شهر جوان من سنة 2023.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية مع التركيز على فئة المتخصصين في مهنة المكتبات والذين يشغلون الوظائف الفنية والتقنية ويؤدون الوظائف الروتينية في المكتبات الجامعية بصفة دائمة.

-الحدود الجغرافية: تركز الدراسة في حدودها الجغرافية على مستوى ولاية تيارت وبالتحديد المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت الواقعة بمجمع كارمان.

#### 7- عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة على مجموع العاملين الذين يشغلون الوظائف المختلفة خاصة ملحقي المكتبات ومساعدتي المكتبات الجامعية والأعوان التقنيون المختصين في مجال المكتبات، وهي عينة طبقية تم اختيارها على أساس قدرتها في خدمة نتائج البحث ومعرفة تأثير الحوافز والدوافع على زيادة الأداء من وجهة نظر أفرادها، من خلال أداة البحث المستعملة. وقد بلغ عدد أفراد العينة 22 موظفا على مستوى المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.

#### 8- مفهوم الدافعية:

يتعرض الفرد إلى مجموعة من المثيرات الداخلية والخارجية والتي تنشأ بذلك سلوكا، وتعد هذه المثيرات دافعا وتعرف الدوافع بأنها طاقة داخل الإنسان تدفعه للقيام بسلوك معين أو نشاط سواء كان حركيا أم فكريا أم تخيليا أم انفعاليا أم فيسيولوجيا لتحقيق هدف معين. وهناك بعض المفاهيم التي لها علاقة بمفهوم الدافعية وذلك لأنها تعبر عن السلوك الإنساني بأشكال مختلفة منها:

8-1- الحاجة: وهي رغبة طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها مما يؤدي إلى التوازن النفسي والانتظام في الحياة، وتظهر أهميتها عندما توجد صعوبات تحول دون إشباع هذه الحاجة إذ يظهر عليه اضطراب وقلق وعدم الشعور بالسعادة في الحياة

8-2- الحافز: وهو دافع داخلي فطري يتضمن معنى الشعور ولا يفيد التحكم الإرادي والذين يستخدمون كلمة غريزة حافزا فطريا يدفع إلى أهداف معينة فالحافز قريب في معناه من كلمة الإلحاح والضرورة.

3-8-الباعث : وعبرة عن مواقف أو موضوعات يحتمل حين الحصول عليها أن تشبع الدوافع أي انه يشير إلى الشيء الذي يهدف الفرد إلى تحقيقه ويوجه استجاباته نحوه أو بعيدا عنه والباعث يعمل على إزالة الضيق والتوتر الذي يشعر به الفرد، ويشير الباعث إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية الذي يسعى الكائن الحي في الوصول إليه كالطعام في حالة دافع الجوع.

4-8-الهدف : وهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع في نفس الوقت (بالصالح، 2018، ص. 17).

#### 9- الحوافز والدوافع في المكتبات الجامعية :

يتم توظيف العديد من فئات الموظفين في المكتبات الجامعية لتنفيذ مختلف العمليات وتقديم مختلف الخدمات للمستفيدين، ويشكل العنصر البشري أهم مورد للمكتبة والأكثر إنتاجية، حيث يعتبر الموظف أهم مورد من الموارد التنظيمية القادرة على الإدارة الذاتية وإدارة الموارد الأخرى ويعد تدريب وتطوير الموظفين عملية لا تقدر بثمن في المكتبات الجامعية لما لها من إمكانات في تحسين معارفهم ومهاراتهم الفنية وكذلك تشجيعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل. حيث وجب تنمية قدرات العاملين وتوسيع معارفهم لزيادة الإنتاجية ورفع من مستوى الأداء حيث لا يتوقف الحد عند تعيين وتوظيف العاملين بل وجب متابعة هؤلاء الموظفين وإعطائهم التدريب الكافي وجعل المكتبة تحقق أهدافها. ويلعب مدراء المكتبات دورا أساسيا في خلق الظروف التي تمكن من الانفتاح والتواصل والحوار (MC Albert F.U , 2022).

يمكن أن تكون الدوافع الداخلية والخارجية هي السلوك المحفز الذي يؤدي إلى جعل العاملين يستجيبون لتحديات الوظيفة والعمل بجدية أكبر من أجل إثبات قدراتهم وتقدير الذات والنزاهة، حيث إن مصادر التحفيز هي في الواقع أداء السلوك ويأتي الدافع من القيام بالعمل من أجل جعل المنظمة تكتسب ميزة تنافسية. ويشمل الدافع الداخلي القبول والفضول والشرف والمزايا والمكافآت لإظهار السلوك المرغوب والتهديدات بالعقوبات نتيجة سوء السلوك (FABIYI J.O , 2021 , p 56)

#### 1-9-الإفادة من نظرية الحوافز في مجال المكتبات والمعلومات :

إن كيفية الاستفادة من نظرية الحوافز في مجال المكتبات الجامعية يتمثل في بعض الأفكار الجيدة نذكر منها (الشوايكة، 2011، ص. 15).

- إن الحصول على وظيفة في المكتبة والشعور بالأمن الوظيفي يساعد على إشباع الحاجات النفسية الأساسية إلى جانب تلبية الحاجات الأمنية والاجتماعية، وإذا تم إشباع هذه الحاجات

يتطلع العاملون إلى إشباع حاجات الانتماء وتحقيق الذات ومن تم تقدير الذات ومثل هذه الحاجات يمكن تحقيقها في المكتبات من خلال توفير فرص التدريب والترقية والإبداع والمساهمة في حل المشكلات وغيرها.

- تلعب العوامل الوقائية والمحفزة في نظرية العاملين هيرزبيرج دورا هاما في تطوير الموارد البشرية في المكتبات حيث أن العوامل المحفزة ينبغي أن تكون متوفرة في الوظيفة كالمسؤولية والاستقلالية والتقدير والاحترام من جانب الرؤساء واحترام الذات.

- نظرية العدالة والمساواة لها مكان في المكتبات، فالعاملون يقارنون أجورهم ومواعيد عملهم وما يحصلون عليه من عوائد إضافية بأجور العاملين ومواعيد العمل والعلاوات الإضافية في المكتبات الأخرى وإذا لم تتم إدارة نظام الحوافز بعناية فقد يشعر العاملون بعدم المساواة.

- أما بالنسبة لنظرية التوقع فمن الممكن استخدامها في تحفيز العاملين في المكتبات على أساس ربط المكافئة بالأداء، فنظرية التوقع تفترض أن يكون الأفراد يبذلون جهدا للوصول إلى مستوى معين من الأداء يمكنهم من توقع الحصول على المكافآت (الشوابكة، 2011، ص. 16)

#### 10-أهمية الدوافع :

الدوافع لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي لأي منظمة كانت، حيث يسعى كل مدير إلى تحفيز موظفيه على تحقيق أداء أكبر وأعلى من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وحسب رأي مورهد فإن الأداء يعتمد على ثلاثة عوامل، وهي القدرة، والبيئة والدافع ويمكن التعبير عليها كما يلي  $P = M + A + E$  ، حيث يعتبر الأداء مجموع مكتسبات الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم التي تساعدهم على أداء عمل معين وتغطية ضعف الأداء من خلال البرامج التدريبية أو الانتقال إلى وظائف أقل صعوبة بالإضافة إلى البيئة التي تمثل مجموع الموارد المادية والمعدات اللازمة التي يمكن توفيرها للقيام بالمهام، إضافة إلى الدافع الذي يمثل رغبة العامل في القيام بالمهام والوظائف التي أوكلت له، حيث يتطلب جهدًا إضافيًا من جانب المدير لتحديد ما الذي سيحفز الموظف على العمل يجد بما يكفي لتلبية مستويات الأداء المحددة. وبالتالي، فإن الدافع مهم في المنظمة حيث يقترن الأداء بالقدرة والدافعية وملائمة جو العمل والبيئة المحيطة (Lampthey, R. B , 2013).

الدافع هو ظاهرة تؤثر على طبيعة سلوك الفرد، وقوة السلوك واستمراره. والتحفيز هو عملية يتم من خلالها توجيه الطاقات الداخلية للمتعلم نحو مختلف الأهداف أو الغايات. ويمكن القول إن الدافع هو شكل من التحفيز الذي يثير رد فعل أو رغبة معينة من الفرد لإظهار الالتزام نحو تحقيق هدف معين. (MC Albert F. U, 2022)

تعتبر المكتبات الأكاديمية كوحدات من الموارد داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تم إنشائها لتقديم خدمات المكتبات والمعلومات لمستخدميها. من المتوقع أن يبدي موظفوا المكتبات الجامعة استعدادهم للقيام بمهامهم والعمل بشكل فعال لتقديم خدمات المعلومات للمستخدمين داخل وخارج المجتمع الجامعي، واتجهت الدراسات أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات ' خذ في التدهور من خلال اتجاه الموظفين إلى العمل في وقت متأخر ما يضر بمخرجات العمل، وأن الكثيرين منهم غير مرتاحين لوظائفهم حيث يبدو أنهم ليسوا متحمسين لخدمتهم، وخدمة المستخدمين ولا يتم مساعدة العديد من مستخدمي المكتبة في البحث عن المواد التي لا يتم ترتيبها بشكل صحيح على الرفوف في بعض الأحيان، وهذا راجع إلى غياب العوامل المحفزة كدفع المستحقات والرواتب وتأخير الترقيات وعدم توفير فرص تطوير المعارف والمهارات من خلال برامج تساعد على تطوير قدراتهم. (MC Albert F.U , 2022)

تكمن أهمية الحوافز في المساعدة على فهم السلوك الإنساني وتفسيره وقد اهتمت بعض الدراسات بنظريات الحوافز وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية من خلال تصنيف هذه النظريات إلى مجموعات وكيفية الإفادة منها في تحفيز العاملين في المكتبات حيث تقسم نظرية الدوافع إلى مجموعتين هما: نظريات المحتوى ونظريات العملية إذ تختص نظريات المحتوى بتحديد العوامل التي تحرك السلوك الإنساني وتديمه سواء كانت متصلة بالفرد العامل أو بظروف العمل ومن الأمثلة عليها نظرية سلم الحاجات لماسلو (maslow) الذي رتب احتياجات الإنسان بترتيب تصاعدي من أدنى إلى أعلى الاحتياجات،،

يمكننا أن نستنتج أن احتياجات الإنسان مستمرة وأن إشباع حاجة ما يؤدي إلى حاجة أخرى أعلى في المستوى الهرمي.

هذه الاحتياجات مرتبة حسب الأهمية بحيث يجب تلبية الاحتياجات الأقل قبل الاحتياجات على مستوى أعلى من التسلسل الهرمي (2012, A.S. Obajemu)، ونظرية ذات العاملين لهارزبيرغ (herzberg) أما نظرية العملية تختص بتفسير الكيفية التي تتم بها عملية التحفيز وإثارة الدافعية ومن الأمثلة عليها نظرية العدل والمساواة ل (Adams) ونظرية التوقع ل (Vroom) أما (hosoi) فقد استعرض أهمية تحفيز العاملين في المكتبات الأكاديمية في الأوقات الصعبة مجموعة من النظريات الدوافع والحوافز التي تستخدم في بيئة العمل مع توضيح تطبيقاتها في المكتبات الجامعية، وقد قسمها إلى أربعة فئات هي نظرية المحتوى التي تبحث في كيفية تحفيز العاملين وتمثلها نظرية الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين هارزبيرغ ونظرية العملية



التي توضح كيف تعمل الدافعية وتمثلها نظرية التوقع ل Vroom ونظريات الخصائص الوظيفية التي تركز على كيفية جعل العمل اليومي ممتع والتي طورها هاكمان واولدهام (الشوابكة، 2011).

### 11-أنواع الحوافز:

تعتبر الحوافز تلك الوسائل التي يتم بوساطتها إشباع الحاجات، وهي الوسائل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين وتجعلهم يعملون بكل قواهم لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تلك العوائد المادية أو المعنوية المتوفرة التي تشجع العاملين للقيام بعملهم على أفضل وجه، أما الدوافع فهي تلك المحركات الداخلية لسلوك العاملين وموجهة لهم نحو غايات وأهداف محددة بينما الحوافز هي المحركات الخارجية التي تؤثر على سلوك العامل، ويستخدمها المسئول لإثارة الحاجات لدى العاملين والعمل على إشباعها (منسل، 2019، ص. 83).

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وتقوم باختيار نوع الحافز المقدم للعاملين حسب فكرها الإداري السائد ودرابيتها بأسلوب الحوافز المناسب للعاملين بها، وفي الغالب تقسم الحوافز إلى نوعان:

**11-1- الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية من أكثر أنواع الحوافز شيوعا واستخداما إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي والبحث عن طرق مناسبة لتطوير العامل ويكون استخدام الأمور المادية التي تتعلق بزيادة الراتب وتقديم مبالغ مالية بشكل منفصل عن الراتب الأساسي أو الحصول على راتب إضافي وتعد هذه النوعية من الحوافز المادية ذات مردود مؤثر وقوي على أداء العاملين، وهي مجموعة الخدمات الملموسة التشجيعية المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين لضمان استقرار العمل بغية إشباع احتياجات الفرد المادية كالأجر والعلاوات السنوية والمكافآت (بوخاتم، 2021، ص. 37)

**11-2- الحوافز المعنوية:** وهي احد أشكال الحوافز التي تستهدف نفسية العامل والرفع من معنوياته في بيئة العمل مثل: ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي ومنحه بعض من الصلاحيات الوظيفية الأعلى، ويؤثر هذا النوع من الحوافز تأثيرا إيجابيا على العامل ويشعره بالثقة (أبوحميد، 2020، ص. 637) ، وهي مجموعة الوسائل الغير مادية التي تقدمها الإدارة لضمان تماسك العاملين وشدهم نحو العمل بغية إشباع احتياجاتهم الذاتية والنفسية كالترقية والمعاملة الحسنة وتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا عن العمل (بوخاتم، 2021، ص. 37)

### 11-3-الدوافع ونظرية الخصائص الوظيفية:

يؤثر تصميم الوظيفة وإثراء الوظائف على الدوافع البشرية وسيكون من المفيد معرفة الخصائص التي تجعل الوظائف مثيرة للاهتمام.

ومن بين هذه الخصائص التي طورها هاكمان وأولدهام ما تحمل خمسة أبعاد وظيفية أساسية يجب إثرائها عند تصميم الوظائف والتي يجب الأخذ بها في مجال المكتبات وتمثل هذه الخصائص في (46, p. 2005, Mihoko Hosoi):

1-تنوع المهارات - أي الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تعتمد على مهارات مختلفة ومواهب الموظف.

2-هوية الوظيفة والمهام- الدرجة التي تصل إليها الوظيفة وما يتطلب لإكمال المهمة، من البداية إلى النهاية.

3-أهمية الوظيفة -الدرجة التي تصل إليها الوظيفة وتأثيرها على حياة الآخرين.

4-الاستقلالية-الدرجة التي يصل إليها صاحب العمل من إعطاء قدر كبير من الحرية والاستقلالية والسلطة التقديرية للفرد في جدولة العمل وتحديد المهام والإجراءات الواجب إتباعها.

5-التغذية الراجعة - الدرجة التي وصل إليها العمال وتزويدها بمعلومات مباشرة وواضحة حول الأداء.

12-الدراسة الميدانية :

12-1-التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون:

المكتبة المركزية هي هيئة من هيئات الجامعة تسيّر وفق المادتين 25 و31 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23/08/2003 المحددة للمهام والقواعد الخاصة بتسيير وتنظيم الجامعة، وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، بحيث تشرف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة كونها تزودها بالوثائق والكتب ووسائط المعلومات المختلفة ذلك لأن اقتناء المواد المعلوماتية يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة. بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية، وتساهم في وضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارة الكليات والأقسام، تنظيم النشاطات العلمية المختلفة ملتقيات وندوات ومحاضرات ومعارض وغيرها، تحتوي المكتبة المركزية على ثلاث (03) طوابق تضم مديرية المكتبة الممثلة في شخص مدير المكتبة والأمانة بالإضافة إلى مصلحة الاقتناعات ومصلحة المعالجة ومصلحة التوجيه ومصلحة البحث البيبليوغرافي. تضم المكتبة المركزية قاعة للإنترنت مجهزة بأجهزة ومعدات ضرورية، وقاعة للمطالعة وقاعة للاستنساخ تضم طابعات ومساحات ضوئية بالإضافة إلى قاعة محاضرات.

## 12-2-توزيع عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة مجموع العاملين بالمكتبة الرئيسية والتي يتراوح عددهم 22 عاملا موزعين حسب متغير الجنس وحسب مختلف الرتب والوظائف كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول رقم (01) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	العدد	الجنس
54.55	12	ذكر
45.45	10	أنثى
%100	22	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه هناك توازن بين الذكور والإناث بالنسبة لعينة الدراسة، حيث تشهد نسبة الذكور ارتفاعا طفيفا مقابل الإناث، بنسبة 54.55 %، وتختلف الدوافع الحوافز بين الذكور والإناث انطلاقا من اختلاف الأهداف والرغبات والحاجات، إلا أنه يتمتع كلا منهما بدوافع وحوافز تساهم في زيادة الأداء لديهم ما يجعل متغير الجنس غير مؤثر بشكل كبير على نتائج الدراسة.

جدول رقم (02) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.

النسبة %	العدد	الوظيفة
4.54	01	رئيس محافظي المكتبات الجامعية
4.54	01	ملحق مكتبات جامعية مستوى 2
27.27	06	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1
22.72	05	مساعد مكتبات جامعية
22.72	05	عون تقني مكتبات
9.09	02	أعوان الإدارة
9.09	02	تقني سامي في الإعلام الآلي
%100	22	المجموع

تتوزع عينة الدراسة من العاملين بالمكتبة الجامعية على مستوى مختلف الرتب والوظائف وتأتي في المرتبة الأولى رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1 بنسبة 27.27 %، وتلها كل من مساعد مكتبات جامعية و عون تقني مكتبات بنسبة 22.72 %، وتعتبر هذه الوظائف أهم مكون لعينة الدراسة والموارد البشرية للمكتبة الجامعية المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.

## 12-3-الدافعية للأداء لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت:

تنطلق الدافعية من رغبة الفرد في التغلب على العقبات والسيطرة على التحديات الصعبة والميل إلى مستويات مرتفعة من الأداء، وتعد الدافعية هي القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها وأهميتها العادية أو المعنوية النفسية بالنسبة له، وتتكون دافعية الإنجاز من مجموعة الحوافز المتعلقة بالحافز المعرفي من خلال محاولة إشباع الفرد حاجته بالمعرفة وأداء مهامه بكفاءة وتوجيه الذات وكذا شعور الفرد بالمكانة والاحترام من خلال أدائه المميز ودافع الانتماء وحصوله على الاعتراف والتقدير.

حاولنا معرفة دافعية العاملين في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت من خلال مجموعة من المؤشرات لدافعتهم نحو الإنجاز وهذا ما يمثله الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح الدافعية للأداء لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت:

نسبة الاستجابة			العبارات
ممتنع	لا	نعم	
00	18.18%	81.82%	كان اختيارك للوظيفة بإرادتك
9.09%	18.18%	72.73%	لديك شعور مناسب يدفعك إلى العمل
27.27%	00%	81.82%	تملك الرغبة الكافية لأداء وظيفتك
22.72%	00%	77.27%	تكوينك الجيد يزيد من دافعتك للعمل
00%	09.09%	90.90%	لديك حاجة ملحة لإبراز موهبتك وقدرتك
9.09%	00%	90.90%	لديك أهداف تسعى إلى تحقيقها تدفعك للعمل
00%	45.45%	54.54%	توفر الإمكانيات المادية المناسبة للعمل يدفعك للأداء
18.18%	00%	81.81%	لديك رغبة في التحدي تدفعك لزيادة الجهد
31.82%	00%	68.18%	لديك دافعية وحب الانتماء لمؤسستك
9.09%	27.27%	63.64%	لديك حوافز معرفية تسعى إلى تحقيقها
13.63%	31.82%	54.54%	محيط العمل يساعدك على زيادة الرغبة في العمل

اتجهت عينة الدراسة إلى تأكيد دافعية الإنجاز من خلال اتجاه نحو اختيار الوظيفة بمحض إرادتهم بنسبة 81.82% خاصة وان اختيار الوظيفة يقود إلى الرغبة في أداء العمل عن طواعية وتوليد حب لشغل الوظيفة ويقود إلى الشعور المناسب الذي يدفع العامل إلى القيام بالوظائف والمهام وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بنسبة 72.73%، كما أن الدافعية تتفاعل مع قدرة الفرد على القيام بالمهام والوظائف الموكلة إليه من خلال تلقيه تكويننا جيدا يساهم في ذلك وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بنسبة 77.27% وهذا ما يزيد من دافعية الفرد لإبراز مواهبه وقدراته المكتسبة وتأكيدا من خلال زيادة الجهود نحو القيام بالأعمال بالإضافة إلى تجسيد

بعض الأهداف المسطرة من قبل الأفراد والعمل على تحقيقها من خلال زيادة الأداء وهذا ما عبرت عن عينة الدراسة بنسبة 90.90%

تتعلق دافعية الإنجاز بمدى توفر الإمكانيات المناسبة للعمل ما يخلق دافعية لدى الفرد نحو الإنجاز وقد اتجهت عينة الدراسة بنسبة متوسطة مقدره ب 54.54% حول مدى توفر الإمكانيات الضرورية اللازمة التي تدفع نحو زيادة الأداء، وتعد الرغبة في التحدي عامل دافع لزيادة الأداء في المكتبة الجامعية كدافع نفسي معنوي يسعى إلى تحقيقه الأفراد من خلال بذل جهود إضافية ترفع من مستوى التحدي لديه وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بنسبة 81.82%

يعد حب الانتماء والولاء التنظيمي للمؤسسة من الدوافع النفسية الداخلية للأفراد التي تزيد من اتجاههم نحو أداء العمل لإبراز هذا الانتماء والتعبير عنه ببذل المجهودات الإضافية خدمة لصورة المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي وزيادة رضا المستفيدين منها وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بنسبة 68.18%.

يحاول الأفراد إشباع حاجاتهم بالمعرفة وأداء المهام بكفاءة من بين أهم الدوافع التي عبرت عنها عينة الدراسة بما نسبته 63.64%، ويساهم محيط العمل المناسب وقلّة التوترات والانسجام بين العاملين في زياد دافعية الأفراد نحو زيادة الأداء وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بنسبة 54.54%.

#### 12-4- الحوافز المادية والمعنوية ودورها في زيادة الأداء لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت:

يعد نظام الحوافز في أي مؤسسة من بين أهم العوامل التي تساعد العاملين على زيادة مجهودات إضافية ورفع من قدرات الأداء خاصة ما تعلق بالرفع من المستوى الاقتصادي للعامل وزيادة مداخيله وتحقيق إشباع مختلف الحاجات المادية والمعنوية لديه، وعلى المكتبة الجامعية تبني نظام حوافز مناسب وفعال لدفع العاملين نحو زيادة الجهد، خاصة تلك الحوافز المادية وتخصيص المكافئات والجوائز التشجيعية وإبداء التقدير للمجهودات المبذولة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ونحاول من معرفة مدى اتجاه المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت إلى الاهتمام بنظام الحوافز من أجل الرفع من أداء العاملين فيها من خلال إجابات عينة الدراسة في الجدول الموضح أدناه.

جدول رقم (04) يوضح رأي عينة الدراسة حول دور الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الأداء.

نسبة الاستجابة			العبارات
ممتنع	لا	نعم	
%00	%72.73	%27.27	هناك تشجيع من الزملاء يساعد في زيادة الأداء
%00	%59.09	%40.9	المسؤول يقوم بالتحفيز المعنوي وإبداء الشكر يدفع لزيادة الأداء
%00	%22.72	%77.27	تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار ما يساعد على زيادة الأداء
%00	%00	%100	الحوافز المالية تساعد على التحفيز على بذل الجهد.
%9.09	%90.90	%00	الراتب المالي الذي يتقاضاه يساعد على زيادة الأداء
%00	%00	%100	زيادة الراتب يساعد على الولاء التنظيمي
%9.09	%68.18	%22.72	لا تحتاج إلى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي كاف
%13.63	%00	%86.36	نظام الترقيات له علاقة بالتحفيز على الأداء
%13.63	%00	%86.36	المكافئة الدورية وتقييم المردودية تساهم في تشجيع العاملين
%27.27	%00	%81.82	توجيه الشكر للعمال المميزين يعد حافزا معنويا مهما

يساعد الحافز المعنوي في تشجيع العاملين نحو زيادة الأداء وخاصة العمل بروح الفريق وتشجيع الزملاء بعضهم بعض وقد عبرت عينة الدراسة عن عدم وجود تشجيع من قبل الزملاء بنسبة %72.73، وهذا راجع إلى التزام العاملين بأداء المهام بطريقة روتينية بعيدا عن تبادل العبارات التشجيعية كما وجب على المسؤول المباشر التوجه بعبارات الشكر والثناء من أجل الرفع من الحالة المعنوية للعاملين لزيادة الأداء وقد عبرت عينة الدراسة بعدم وجود حوافز وإبداء شكر من قبل المسؤول بنسبة %59.09 ما يمكن أن يبرر لهم أن المسؤول يكفي بتقديم التعليمات والأوامر التي لا تدخل ضمن عبارات الشكر والتحفيز المعنوي، وفيما يتعلق في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ودوره في زيادة نسبة الأداء فقد اتجهت عينة الدراسة إلى تأكيد ذلك بنسبة %77.27، وهذا ما يعكس التقدير والاحترام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وزيادة الشعور بالمسؤولية وروح الانتماء. وفيما يتعلق في التحفيز المالي ترى عينة الدراسة أن للحوافز المالية دور كبير في زيادة الأداء لدى العاملين بنسبة %100 خاصة وأن الحافز المالي يساعد على تحقيق رفاهية العاملين وزيادة تحقيق الحاجات الأخرى، وفيما يتعلق بدور الراتب المالي الذي يتقاضاه العامل في زيادة الأداء ترى عينة الدراسة أن الراتب المالي الذي يتقاضاه العمال لا يرقى إلى تطلعات العمال وتحفيزهم نحو زيادة الأداء بنسبة %90.90 هذا راجع إلى عدم كفاية الراتب الذي يتقاضاه العاملون في تحقيق حاجاتهم بالنظر إلى ارتفاع الأسعار في مختلف السلع والخدمات ما وجب إعادة النظر في الرواتب الخاصة بالعاملين في المكتبات الجامعية، وقد اتجهت عينة الدراسة إلى تأكيد أن زيادة الراتب لدى العامل يساعد على استقرار العامل وزيادة ولاءه التنظيمي، هذا ما أكدته العينة

بنسبة 100% حيث أن زيادة الراتب بشكل منتظم يساعد العامل على تمسكه بمنصبه وتجنبيه البحث عن مناصب أحسن ورواتب أعلى، وحول عدم احتياج الحافز المعنوي بوجود حوافز مادية كافية اتجهت عينة الدراسة إلى نفي ذلك بنسبة 68.18% حيث أن للحافز المعنوي دور أساسي ومهم بمعية الحوافز المادية والمالية من اجل الدفع بالعاملين نحو زيادة جهودهم لتحقيق أهداف المكتبة، ومن بين الحوافز التي تهم العاملين وتساعدهم على زيادة الأداء هو استخدام نظام إداري فعال للترقيات في المناصب ما يساهم في دفع العاملين نحو العمل أكثر من أجل بلوغ مناصب أعلى في السلم الوظيفي والإداري وبالتالي زيادة في الأجر المقابل للرتبة الأعلى وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة بنسبة 86.36%، كما تساهم المكافأة الدورية على أداء الجهد المبذول من خلال تقييم المردودية لدى العامل في زيادة تحفيزهم العاملين والاعتراف بجهودهم ما يساهم في رفع الأداء لديهم وهذا ما عبرت عنه العينة بنسبة 86.36%، يحتاج العاملين بالمكتبات إلى الحوافز المعنوية والاعتراف بالمجهودات، خاصة خلال مراحل إنجاز الأعمال، ويعتبر توجيه الشكر من قبل مدير المكتبة والمسؤولين على مستوى الجامعة من خلال رسائل الشكر ولافتات تعبر عن الاعتراف بالجميل ما يساهم في زيادة الرغبة والحافز لدى العاملين بالمكتبة، وهذا ما أكدته عينة الدراسة بنسبة 81.82%، وعلى القائمين بالمكتبة استخدام هذا الأسلوب لزيادة الحافز المعنوي لدى العاملين بالمكتبة محل الدراسة.

### 13-نتائج الدراسة:

- تؤثر الدوافع على أداء العاملين حيث تساهم في الرفع من الروح المعنوية لديهم في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت خاصة ما تعلق بالشعور بالانتماء والتحمدي وحب النجاح والإبداع، ما يقود العاملين على بذل مجهودات إضافية وتحقيق الاعتراف.
- حب العمل والاتجاه إلى الأداء الوظيفي عن رغبة من خلال التكوين المناسب والقيادة المناسبة على القيام بالمهام والوظائف المناسبة كخدمة المستفيدين والمساهمة في توفير المعلومات والخدمة المرجعية بجودة عالية يعتبر من أهم الدوافع التي تساعد على زيادة الأداء لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.
- يحتاج العاملين بالمكتبة المركزية إلى نظام حوافز فعال وعادل، خاصة ما تعلق بالحوافز المادية وتخصيص المكافآت والرفع من مستوى الأجر مقابل الجهد المبذول، ما يساهم في تحقيق الحاجات المتعددة للعاملين وزيادة الرفاهية وتحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لديهم.

- تعتبر الترقية في المناصب أحد أهم الحوافز المساعدة على زيادة الأداء والاتجاه نحو بذل جهود مضاعفة إضافة إلى تفعيل الحوافز المعنوية وزيادة الاعتراف من قبل المسؤولين والقائمين على إدارة الأفراد والموارد البشرية في المكتبة المركزية خاصة من قبل المدير المسؤول.

- زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي يعد عنصرا أساسيا يساهم في الرفع من الحوافز والدافعية لدى العاملين وهذا ما يحتاجه العاملين في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، حيث على القائمين على الجامعة والمكتبة الاهتمام أكثر بالعاملين وتحسيسهم بأهميتهم في خدمة أهداف الجامعة. ومنحهم فرص الترقيات والاستفادة من التريصات إلى الخارج والتدريب والتكوين وتخصيص المكافآت لهم، خاصة العاملين المبادرين والمتفوقين، ما يساهم في الرفع من الولاء وحب الانتماء للمكتبة والمؤسسة الجامعية ما يزيد من الحافز والاتجاه نحو الأداء بجهود مضاعفة.

**خاتمة:**

يساهم نظام الحوافز بشكل فعال في الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبات ويعد من بين أهم عوامل نجاحها، حيث تعرف الحوافز بأنها المؤثر الخارجي الذي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للفرد بشكل إيجابي، كما تساهم الدوافع في زيادة إقبال الفرد على القيام بالوظائف وهي رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف أو مجموعة القوى الدافعة داخل الشخصية الإنسانية التي تدفع الفرد لتحقيق أهداف معينة من خلال ممارسة بعض السلوكيات، ويمكن القول أنه هناك علاقة تربط الحوافز بالدوافع وهي في مجملها مجموعة من العناصر التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر بدورها على سلوكياتهم وتصرفاتهم وتخرج ما لديهم من طاقات وأفكار، لا يمكن للمكتبات الجامعية أن تحقق أهدافها إلا بتوفر نظام حوافز فعال وعادل يضع الأفراد العاملين كعنصر مهم وأساسي ترتكز عليه الأعمال من خلال توفير الحوافز المادية والمالية، وزيادة رغبة الفرد والرفع من الروح المعنوية وحب الانتماء لديه، ما يساهم في زيادة دافعية الإنجاز.

#### -مقترحات:

- يجب أن تتجاوز إدارة المكتبات الجامعية في جامعة ابن خلدون تيارت الأساليب التقليدية في توفير فرص التدريب بالاعتماد على الجانب الافتراضي وهذا ما شهدته المكتبة من خلال الاعتماد على وسائل التدريب والتعليم عن بعد وتبادل خبرات مع مؤسسات ومعاهد مختصة.

- العمل على تنمية القدرات كأفضل طريقة للتحفيز من اجل اكتساب المعرفة ومشاركتها على مستوى العالم.



- العمل على إيجاد شروط ترقية محفزة للموظفين المكتبيين ما يعزز ويشجع على العمل الجاد والتنافس بينهم.

- يجب تصميم نظام مكافآت أفضل للعناية بموظفي المكتبة الأكثر المتميزون في أداءهم الوظيفي.

## قائمة المراجع:

- 1- أبوحيمد محمد بن سعد، (2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين المجلة العربية للنشر العلمي ع 21.
- 2- منسل مراد، (2019)، أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي تبسة، مجلة بيبليوفيليا، ع 2.
- 3- بوخاتم نور الهدى، بوعلي قنونة، الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية جامعة ابن خلدون تيارت، مذكرة ماستر في علم المكتبات، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021.
- 4- الشوابكة يونس، (2011)، درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج 25، 2011.
- 5- بن الصالح سمية، بكرابي نجاة، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بإدارة الصف لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية للعض ثانويات ولاية أدرار، مذكرة ماستر تخصص علم النفس المدرسي، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018.
- 6-Faustinus U. McAlbert, STAFF MOTIVATION AND EFFECTIVE LIBRARY SERVICE DELIVERY IN FEDERAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, OWERRI AND MICHAEL OPARA UNIVERSITY OF AGRICULTURE, UMUDIKE, " (2022). Library Philosophy and Practice (ejournal). 7035.
- 7-A.S. Obajemu, Staff Motivation in the University of Lagos Libraries, Nigeria, (2012). Library Philosophy and Practice (e-journal). 753.
- 8-Lampety, R. B, MOTIVATION AND PERFORMANCE OF LIBRARIANS IN PUBLIC UNIVERSITIES IN GHANA, (2013). Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 911.
- 9-Mihoko Hosoi, Motivating Employees in Academic Libraries in Tough Times, ACRL Twelfth National Conference, April 7–10, 2005, Minneapolis, Minnesota.