

أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية: دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة

The Impact of motivation on the performance of the librarian in the university Libraries: A survey Study of the libraries of the university LARBI TEBESSI – TEBESSA

ط.د. منسل مراد

جامعة العربي التبسي- تبسة

عضو دائم بمخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة

المعلومات الالكترونية بالمكتبات، الأرشيف والتوثيق

Menassel.m11@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/04/29

تاريخ القبول: 2019/04/15

تاريخ الإرسال: 2019/02/08

ملخص

تسعى المكتبة الجامعية إلى استقطاب أفضل الكوادر المكتبية المتخصصة وتعيينهم وإمدادهم بكافة الإمكانيات لتحقيق ممارسة وظيفية على سوية عالية من الجودة، كما تعمل جاهدة على تدريبهم وتنميتهم مهارياً ومهنياً، وفي كثير من الأحيان تبقى هذه الجهود في حاجة للإمداد والتعزيز من قبل إدارة المكتبة الجامعية، في سبيل تحقيق ذلك تلجأ إلى اعتماد آلية التحفيز بغرض الدفع بجهود المكتبيين أكثر وحثهم على المزيد من البذل والعطاء، ما يؤثر بالنهاية على مستوى أدائهم إيجاباً.

وتأتي هذه الدراسة لتبين أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبة الجامعية من خلال دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة- من خلال التعرف عن قرب على نظام الحوافز المعتمد من قبل الجامعة بشقيه المادي والمعنوي ودرجة تأثير تلك الحوافز على أداء المكتبيين، وقد شملت هذه الدراسة المكتبيين المتخصصين والحاصلين على مؤهل أكاديمي في تخصص علم المكتبات، وقد توصلت إلى أن الحوافز المادية المقدمة للمكتبيين تقتصر فحسب على الأجور الممنوحة للمكتبيين وبعض الخدمات إضافة إلى تذبذب في منح الحوافز المعنوية ما يجعلها موضع إشكال في بنية نظام الحوافز الأمر الذي أدى إلى التأثير سلباً على أداء المكتبيين.

الكلمات المفتاحية: التحفيز-الأداء الوظيفي-المكتبات الجامعية-المكتبيون-جامعة العربي التبسي-تبسة.

Abstract

This study is intended to identify the effect of the motivation on the performance of the librarians in the university library through a survey study of the libraries of the university LARBI TEBESSI – TEBESSA- in order to identify the system of incentives adopted by the university, both materially and morally, And the degree to which these incentives affect the performance of the librarians.

This study included specialists and those with an academic qualification in library science, and found that the material incentives provided to the libraries are limited only to the salaries paid to the librarians and some services, in addition to the fluctuation in the granting of moral incentives, which is problematic in the structure of the incentive system, Negatively affect the performance of the librarians.

Key words: *motivation - performance - university libraries - librarians - University LARBI TEBESSI – TEBESSA-.*

1. مقدمة:

تشهد بيئة المكتبات الجامعية في العالم تحولات وتغيرات، وتطورات تقنية متزايدة ومتلاحقة أفرزتها ظاهرة العولمة من جهة، والانفجار المعلوماتي وتطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من وجهة أخرى الأمر الذي حتم عليها الدخول في سياق تنافسي لا يكفي معه الاحتفاظ بسوية أداء عادي بل استلزم الموقف العمل بكل جهد على تحسين أدائها والرفع من وتيرته إلى مستويات عالية من خلال التركيز على المورد البشري بتدريبه وتطويره وتنمية قدراته وتوفير آليات تحفيزه، لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية بداية وتبلغ الاهداف التي أنشئت من أجلها في مقام ثان.

من أجل ذلك، تسعى هذه المكتبات جاهدة إلى الاستثمار فيه وصقل خبراته ودعمه واكسابه المهارات المختلفة التي ترفع من مستوى أدائه بغرض تنمية قدراتها، ويؤكد المهتمون في هذا المجال ضرورة توفير الأشخاص المؤهلين في المكتبات الجامعية لأن العنصر البشري المؤهل والمتخصص يعد من أهم المكونات الأساسية لها، إذ يشكل المكتبيون أهم مقوماتها، ومحورا أساسيا لإنجاز مختلف مهامها وأنشطتها، وأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق التميز والنجاح، ويمكن القول انه مهما توافرت الموارد التكنولوجية والمادية

والهيكل التنظيمية فأنها تبقى مجرد خامات لا بد من وجود المكتبي المتخصص والمؤهل لاستثمارها تحقيقاً لأهداف المكتبة الجامعية، لذلك تفوق أهمية الاستثمار فيه الاستثمار في باقي العناصر الأخرى. ومن هذا المنطلق، وإدراكاً منها لقيمة هذا المكتبي من جهة، وبغرض الاستثمار الجيد بهؤلاء المكتبيين على مستوى المكتبات الجامعية، وحثهم على بذل الجهود وتقديم أفضل ما لديهم ورفع مستوى أدائهم من وجهة أخرى، كان لازماً عليها اعتماد نظام فاعل ومدروس للتحفيز بمكوناته المادية والمعنوية يدفع بالمكتبي إلى العمل بكفاءة وفعالية ويرفع من روحه المعنوية تحقيقاً لأهدافه الشخصية وأهداف المكتبة الجامعية على حد سواء.

وتأسيساً على ما تقدم، وبغرض معرفة واقع الحوافز ونظمها المعتمدة بالمكتبات الجامعية وعلاقة تلك الحوافز بأداء المكتبيين تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على نظام الحوافز المعتمد بمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة- في شقيه المادي والمعنوي وأثر تلك الحوافز المادية والمعنوية على أداء المكتبيين في المكتبات محل الدراسة.

1- الجانب المنهجي للدراسة:

1-1 مشكلة الدراسة:

يعتبر الكادر البشري مورداً مهماً وأساسياً من عناصر الانتاج عطفاً على كل الموارد الأخرى في أي منظمة خدمية كانت أو ربحية تضع لها أهدافاً وتسعى لتحقيقها في المدى المنظور، ورغبة في بلوغها تلك الأهداف المسطرة تعمل المنظمات على رفع سوية اهتمامها بالعنصر البشري واعتمادها آليات مختلفة على غرار التدريب وإتاحة فرص التكوين الدورية وتوفير البيئة المناسبة والصحية للعمل وإعطائه دوراً تشاركياً في الإدارة على غرار ما تقوم به المداخل الحديثة لإدارة المنظمات، وكذا تحفيزه وإطلاق إبداعاته وقدراته التي تؤدي بالنهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

وبعد التحفيز أحد الأليات ذات الأهمية البالغة والتي حظيت بالكثير من الاهتمام على مستوى المنظمات، نظراً لكونه الدعامة التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات في تحريض العاملين من خلال التأثير على دافعيتهم نحو العمل والدفع بهم نحو تغيير سلوكهم ما يؤدي بالنهاية إلى تحسين ورفع مستوى أدائهم من خلال وضع نظام مدروس وعلني للحوافز.

وكغيرها من المنظمات، تسعى المكتبات الجامعية من خلال جهازها الإداري إلى انتداب وتعيين الأفراد من ذوي المهارة والكفاءة العالية من المكتبيين بغرض تحقيق أهدافها وتقديم خدمة على سوية عالية من المهنية والجودة، ومن أجل تحقيق مبتغاهما كان لازماً عليها تحفيز هؤلاء المكتبيين ووضع نظام للحوافز يمكنها من رفع روحهم المعنوية والتأثير على دافعيتهم للعمل وتشجيعهم على البذل والعطاء وتقديم أفضل ما لديهم، كما أنها تعد سبيلاً مهماً لإحساسهم بالرضا مما يقدمونه من أعمال وخدمات وترسخ انتمائهم للمكتبة وتعظيم إحساساً متزايداً بالاستقرار والأمن الوظيفي ما ينعكس بالنهاية على مستوى أدائهم. وبغرض الإضاءة على تلك العلاقة بين التحفيز كألية إدارية ومستوى أداء المكتبيين بمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة- تأتي هذه

الدراسة لتطرح التساؤل المحوري التالي: ما هو أثر الحوافز على أداء المكتبيين بمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة؟

2-1 أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من التساؤل المحوري المعبر عن الدراسة يمكن أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الحوافز المادية المقدمة للمكتبيين على مستوى مكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة؟
- ما هي الحوافز المعنوية المقدمة للمكتبيين على مستوى مكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة؟
- ما هو تأثير تلك الحوافز المقدمة على أداء المكتبيين بمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة؟

3-1 فرضيات الدراسة:

من خلال تساؤل الدراسة المحوري وما تفرع عنه من أسئلة فرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تقتصر الحوافز المادية على الأجور الشهرية للمكتبيين وبعض الخدمات في مكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة.
- تقدم مكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة حوافز معنوية للتأثير على مستوى أداء المكتبيين.
- يؤثر الإخلال في تقديم الحوافز المادية والمعنوية سلباً على أداء المكتبيين في مكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة.

4-1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها لا تعالج فحسب، موضوعاً هاماً كالتحفيز باعتباره آلية من آليات استئثار الدوافع الكامنة للمكتبيين وحثهم لتغيير سلوكهم وتحسين أدائهم، بل لكونها أيضاً تطرحه للدراسة على مستوى منظمات خدمية غير ربحية بالأساس، تدرج القسم الأغلب من ميزانيتها في شكل أجور ورواتب، مما يضعف جانب الحوافز المادية المختلفة، الأمر الذي يقلل بالنهاية من مستويات التأثير على الأداء. كما تبرز أهميتها في كونها ستمدنا بمؤشرات عديدة عن واقع ما تعتمد عليه مكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة- كنظام للتحفيز وكذا جوانب القوة والضعف في هذا النظام على ضوء النتائج المتوصل إليها ومحاولة إسهام هذه الدراسة في رآب الصدع وتصحيح الأخطاء ما يعود بالنفع على المكتبيين من جهة والمكتبات ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة أخرى.

5-1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتعرف عن قرب على نظام الحوافز المعتمد بمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة- بشقيه المادي والمعنوي بغرض معرفة مدى تأثيره على مستوى أداء المكتبيين العاملين بها بغرض الوصول إلى الأهداف التالية:

- الوقوف حقيقة على مختلف فئات الحوافز المادية والمعنوية- المقدمة للمكتبيين على مستوى جامعة العربي التبسي-تبسة.

- معرفة مستويات تأثير الحوافز المادية المقدمة على أداء المكتبيين العاملين بمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة-
- معرفة مستويات تأثير الحوافز المعنوية المقدمة على أداء المكتبيين العاملين بمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة-.
- إبراز مدى أهمية الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على دافعية المكتبيين ما ينحو بهم نحو تغيير سلوكهم وتحسين أدائهم.

6-1 الدراسات السابقة:

جاءت دراسة (الشوايكة، 2011) بغرض قياس درجة استخدام الحوافز بشقيها المادية والمعنوية من نظر العاملين بالمكتبات الجامعية الحكومية في بلده الأردن، ومن منطلق كون الباحث عايش العمل الفني الإداري في بعض المكتبات الجامعية الأردنية والعربية لفترة طويلة، واطلع عن قرب عن طبيعة العلاقة بين العمل الإداري وآلياته من جهة والعاملين بالمكتبات من وجهة أخرى، وخاصة فيما تعلق بالتحفيز وأساليبه المنتهجة ومدى تأثيره على أداء العاملين سلباً أو إيجاباً، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتطرح إشكالية تتمثل في الكشف عن واقع استخدام تلك الحوافز في المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين فيها. و بغرض تحليل الإشكالية طرحت الباحثة تساؤلين فرعيين تمثلان في الآتي: ما درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟ وهل تختلف درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟ وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغيرات: الجنس والوظيفة والخبرة والمؤهل العلمي والراتب الشهري؟ وتأتي أهمية الدراسة- بحسب رأي الباحثة- كونها الأولى من نوعها التي تطرق مثل هذا الموضوع على مستوى المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وهو ما يجعلها دراسة تأسيسية لمجموعة من الأفكار الجديدة تتعمق بآليات التحفيز وكيفية استخدامها وتفعيلها بغرض رفع وتطوير الأداء على مستوى مؤسسات خدمية غير ربحية في المكتبات الجامعية الحكومية.

وقد اعتمدت الباحثة منهجاً مسحياً شمل كل العاملين بالمكتبات الجامعية الحكومية العشر بالأردن و قد بلغ عدد العاملين الذين وزعت عليهم الاستبيانات الخاصة بالدراسة 318 موظفاً- حصرهم الباحث في العاملين الذين يحملون مؤهل دبلوم وسط فما فوق والذين يقومون بأعمال فنية وإدارية وخدماتية في المكتبات محل الدراسة واستجاب 255 منهم فقط، أي ما نسبته 80%. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام كانت قليلة، درجة استخدام الحوافز المادية فاق بقليل استخدام تلك المعنوية، ودرجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، الخبرة والراتب الشهري.

وتأتي دراسة (Nosheen, Kanwal, 2010) لتحلل آراء أخصائيي المعلومة الوثائقية- بحسب الاصطلاح الوارد بالدراسة (L'ID) *Les professionnels de l'information documentaire* - فيما تعلق باختيارهم وتفضيلهم

العمل في مكتبات الجامعات ومعاهد التعليم العالي الباكستانية والعوامل المرجعية لتلك الخيارات ومقارنتها بنظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ *Herzberg's two-factor theory*.

من أجل ذلك اعتمد الباحثان على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عدد 36 جامعة ومعهد للتعليم العالي في البنجاب (من محافظات دولة باكستان) وقسمت الاستمارة إلى قسمين أحدهما القسمين خاص بالبيانات الشخصية والآخر خصص لعوامل التحفيز والتي حددها الباحثان بعشرين (20) عاملاً، وقد قسمت تلك الأخيرة بدورها إلى 13 عاملاً للتحفيز و7 عاملاً كعوامل وقاية أو صيانة وبغرض قياسها كمياً وإحصائياً اعتمد الباحثان مقياس ليكرت الخماسي الدرجات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن عوامل التحفيز المفضلة بحسب آراء غالبية الباحثين هي- نذكر بعضها:- إمكانية اكتساب قدرات ومهارات ومعارف جديدة، فرصة الظفر بسعر مهني في المجال، ممارسة بعض السلطات وتحمل المسؤوليات، التقدم في العمل، أما بقية الباحثين من أخصائيي المعلومات فقد أروا أن تلك العوامل تتمثل بالاتي: ثقافة التجديد والإبداع، الأمن الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، احترام وتقدير العاملين والامتيازات الاجتماعية.

وجاءت دراسة (العكش، 2007) الباحث علاء خليل محمد العكش لتضع كهدف لها التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وما لهذا النظام من أثر في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال إخضاع نظام الحوافز المعتمد من قبل تلك الوزارات للدراسة وتقييم مدى فعاليته ومستوى تأثيره على أداء العاملين بالوزارات الحكومية.

ونظراً لوجود العديد من المشاكل التي تواجه الموظف الفلسطيني على مستوى وزارات السلطة الفلسطينية- من وجهة ملاحظة الباحث- والتي تؤثر بالضرورة على مستوى أداءه فقد رأى الباحث أن يطرح إشكاليته بالصياغة التالية (ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟). وقد افترض الباحث لهذه الإشكالية جملة من الفرضيات جاءت كمياً لتأكد وجود عالقة تربط بين وجود نظام فعال للحوافز وتحديد آليات للترقية والمكافآت وكذا اعتماد أسلوب تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

وقد اعتمد الباحث منهجاً وصفيًا يستند إلى التحليل، وكان من أهم النتائج ما يلي: فعالية نظام الحوافز ذو اثر ضعيف على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وجود خلل في آليات الترقية وكذا عدم وجود معايير مضبوطة في منح الحوافز، الوزارات الفلسطينية لا تعتمد نتائج تقييم الأداء كأساس منح الحوافز، عدم الإنصاف في منح الحوافز على مستوى الموظفين ما اثر سلباً على أدائهم.

1-7-1 تحديد مصطلحات الدراسة:

1-7-1 المكتبة الجامعية: تعرف على أنها "مكتبة أو مجموعة من المكتبات التابعة لجامعة ما، وتدعم تحقيق أهدافها من خلال تقديمها من خلال تقديمها لخدمات المعلومات لمجتمع المستفيدين منها" ويستخدم هذا المصطلح للدلالة على "المكتبة التي تمثل جزء من إحدى مؤسسات التعليم العالي- كلية أو معهد أو جامعة- يتطلب الالتحاق بها إتمام مرحلة التعليم الثانوي، ولديها سلطة منح الدرجات أو الدبلومات أو الشهادات،

وتقدم هذه المكتبة خدماتها لطلاب المرحلة الجامعية الأولى وطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد تمتد خدماتها لتشمل الباحثين من خارج الجامعة".ⁱⁱ كما يطلق عليها أيضا المكتبات مصطلح المكتبة الأكاديمية وتضم "أنواعا متعددة من المكتبات فهناك المكتبة الرئيسية للجامعة ومكتبة الكلية أو المعهد بالإضافة إلى الوحدات المكتبية المتخصصة في الأقسام العلمية التي تعرف بمكتبات الأقسام."ⁱⁱⁱ وسوف يتم استخدام مصطلح المكتبة الجامعية في هذه الدراسة للدلالة على المكتبة الرئيسية أو المركزية ومكتبات الكليات ومكتبات الأقسام.

1-7-2 المكتبي: ذلك الشخص المكلف بمجموعات المكتبة الجامعية حفظا، تنظيما وتنمية ويعرف على أنه "شخص مختص في علم المكتبات والمعلومات ويعمل على إدارة مكتبة بما يتضمنه ذلك العمل من تولي لمسؤوليات إدارة وتنمية مواردها البشرية والمادية، وتسخيرها لتقديم وتطوير خدمات المعلومات التي تلبي الاحتياجات الآتية والمستقبلية لأفراد مجتمعها ويكون حاصلها على درجة علمية في مجال المكتبات والمعلومات مع تدريب مهني في المجال"^{iv}

كما يعرف على أنه "الشخص المسؤول عن تسيير و إدارة مكتبة عامة أو خاصة، وتقسيماته مكتبي رئيسي، مكتبي مساعد، مكتبي مترتب"^v. وسوف نعتمد مصطلح المكتبي في هذه الدراسة للتدليل على القائم بالمهام المكتبية المختلفة والمتخصص الحاصل على شهادة في علم المكتبات والتوثيق والمعلومات.

1-7-3 التحفيز: من حفز يحفز (*Motivate to action*) يحث، يحرك، يستحث، يحفز.^{vi}

1-7-4 الحوافز المادية: الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكال متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.^{vii}

1-7-5 الحوافز المعنوية: المزايا غير المادية التي تتوفر للموظف في شكل تقدير معنوي وتعد ذات قيمة إنسانية وهي تعبر عن الاهتمام بالعاملين شخصيا وثقافيا واجتماعيا وترفهميا وغيرها، بالإضافة إلى خدمات متنوعة تقدم لهم.^{viii} ويأخذ مصطلح التحفيز في هذه الدراسة معنى استعمال الحوافز — سابقة الذكر — بشقيها المادي والمعنوي بغرض تحفيز المكتبي وحثه على رفع سوية انجازته وتحسين أداءه.

1-7-6 الأداء الوظيفي: يتحدد بما "يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة. هذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرة الفرد على أداء عمل ما".^{ix} وهو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد."^x ويشير مصطلح الأداء الوظيفي في هذه الدراسة، لكل الممارسات والسلوكيات التي يأتيها المكتبي على المستويين الفني والخدمي بغرض تحقيق غايات المكتبة الجامعية وخدمة مجتمع المستفيدين.

2- الجانب النظري للدراسة:

1-2 تعريف الحوافز في المكتبات الجامعية:

تعرف الحوافز بأنها: "الوسائل التي بواسطتها إشباع الحاجات، كما تعرف بأنها الوسائل أو الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات المكتبيين وتجعلهم يعملون بكل قواهم لتحقيق الأهداف الموضوعية. كما يعرفها البعض أيضا على أنها جميع العوائد المادية والمعنوية المتوافرة التي تشجع المكتبيين للقيام بعملهم على أفضل وجه، ويجدر بنا هنا التفريق بين الدوافع والحوافز، فالدوافع هي محركات داخلية لسلوك المكتبي وموجهة له نحو غايات وأهداف محددة"^{xii} أما المقصود بالحوافز فهي " تلك المحركات الخارجية التي تؤثر على سلوك المكتبي، فقد يستخدمها مدير المكتبة الجامعية لغرض إثارة الحاجات لدى المكتبيين ومن ثم إشباعها وتلبيتها."^{xiii}

1-1-2 الحوافز المادية:

تقوم المكتبات الجامعية بالإضافة إلى تسديد مستحقات المكتبيين من رواتب، بدفع حوافز مادية لهم تقديرا لجهودهم من أجل بذل المزيد نحو مختلف نشاطاتهم الوظيفية وأعمالهم المنوطة بهم، وسعيا لتحفيزهم من أجل تقديم المزيد، وتعرف الحوافز المادية على أنها " مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المكتبة الجامعية إلى المكتبيين لإشباع حاجاتهم من لناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم الفردية والجماعية، وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للمكتبي إضافة إلى أجره العادي من اجل زيادة إنتاجيته وتحسين أداءه. ان الحوافز المادية مثاليا زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة من الأرباح..."^{xiii}

2-1-2 الحوافز المعنوية:

تتحدد بأنها" الوسائل غير المادية أو التي لا تعتمد على المال في تحفيز المكتبيين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي لو أحاسيسه وآماله وتطلعاته الاجتماعية وطموحاته التي يسعى إلى تحقيقها ويجب احترامها وتشمل فرص الترقية، والاستقلالية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين ظروف العمل وبيئته وكذا إشعار المكتبيين بأهميتهم وتوفير الاستقرار والأمن الوظيفي لهم وتطويرهم مهنيا من حيث إشراكهم في دورات تدريبية داخلية وخارجية أو إيفادهم في بعثات دراسية وتأمينهم صحيا وتوفير فرص المنافسة الشريفة وتوفير العلاقات الطيبة بينهم من جهة وإدارة المكتبة الجامعية من جهة أخرى وغيرها."^{xiv}

2-2 تعريف الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية:

يعرف الأداء على أنه" المخرج الذي يحققه المكتبي عند قيامه بأي نشاط من الانشطة ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة."^{xv} كما يعبر الأداء على" درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المكتبي ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها المكتبي متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."^{xvi}

2-3 أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية:

ترك الحوافز بأنواعها بلا شك الأثر على أداء المكتبيين، فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها المكتبي الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين المكتبيين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة المكتبي، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها المكتبي، فهي غالبا ما تسهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها المكتبي وأسرته، فتكون الحوافز بذلك أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، ما يبعث لدى المكتبي الشعور بالانتماء الى مكتبته.^{xvii}

كما أنه "من الممكن استخدام الحوافز المعنوية بفاعلية، إذ أن بعض المكتبيين قد تكوف لديهم رغبات قوية بما يوفره لهم العمل من حوافز غير مالية أو غير مادية، هذه الحوافز تتضمن الدعم والإسناد من قبل الإدارة ومن أمثلها المناصب الوظيفية الأعلى والألقاب التشريعية وتوسيع الصلاحيات الوظيفية."^{xviii} وهو ما يؤكد أن الرغبة الملحة في إشباع هذه الحاجات سوف يؤدي لا محالة بالمكتبيين الى انجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية أكثر وحرصا منهم على تحقيق تلك الكفاءة والفعالية فإنهم يسعون بكل جهودهم الى بلوغ أعمالهم درجة الجودة والتميز لاستحقاق الحوافز المقدمة من قبل المكتبة الجامعية ما يؤدي بالضرورة إلى الرفع من سوية أدائهم الوظيفي، وعلى ضوء ما تقدم " يتضح لنا أن الحوافز تمارس دورا هاما في تحسين الأداء وذلك يتوقف على توافر هذه الشروط:

- مستوى وقدرة المكتبي على العمل وكفاءته.

- وجود حافز عند المكتبي يحفز على العمل والنشاط.

- تدريب المكتبي لزيادة قدرته ومعلوماته وكفاءته.^{xix}

2-4 شروط تحقيق الحوافز لأثرها في الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

تعتمد نظم الحوافز بالمكتبات الجامعية عموما إلى إشباع حاجات المكتبيين وضمان انجازهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية، ورفع وتيرة ارتباطهم ورغبتهم بأداء تلك الأعمال، لأن ارتفاع سوية الأداء الذي تصبوا إليه أي مكتبة جامعية مرتبط لا محالة بالقدرة على الأداء والرغبة فيه. وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات المكتبيين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين المكتبي فان الحافز عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجه صاحبه تجاه سلوك معي. فإذا ارادت المكتبة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة المكتبيين لديها، عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقد لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم وبالتالي تحفز المكتبي لاتخاذ السلوك والتصرف المرغوب فيه.

ان دراسة الحوافز مقدمة مهمة لتحقيق أثرها في أداء المكتبيين ويأتي دور الإدارة في مستوى ثان ولتأكيد تحقق هذا الأثر فلا مناص من أن " تعترف الإدارة بمجهود المكتبي وتشيده به، وان ترتبط الحوافز بأهداف المكتبيين

والادارة معا، وأن تعمل على ايجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول الى الهدف، مع تحديد الوقت المناسب الذي يستخدم فيه الحافز، وضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند المكتبيين، وأن يدرك المكتبيون سياسة الحوافز مع اتصافها بالعدالة وأن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول ورسم علاقة واضحة في ذهن المكتبي بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.^{xx}

3- الجانب الميداني للدراسة:

1-3 حدود (مجالات) الدراسة: يعد تحديد مجالات الدراسات العلمية من الخطوات المنهجية الهامة لأي عمل بحثي، بغرض تحديد المعالم والحدود الأساسية لهذه الدراسة لا بد من وضعها في إطارها الجغرافي والزمني والبشري.

1-1-3 الحدود الموضوعية: ستختص هذه الدراسة بمقاربة موضوع تأثير الحوافز بشقيها المادي والمعنوي تحديدا وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمكتبيين المتخصصين والعاملين على مستوى كليات مكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة-.

2-1-3 الحدود الجغرافية: من خلال العنوان المحدد للدراسة: أثر التحفيز على أداء المكتبيين بالمكتبات الجامعية، دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة- فالمجال الجغرافي للدراسة يتحدد بكل مكتبات كليات جامعة العربي التبسي- تبسة-.

3-1-3 الحدود البشرية: تتجلى الحدود البشرية لهذه الدراسة في كل المبحوثين الذين سوف تطبق عليهم أدوات البحث في المجال الجغرافي (المكاني) السالف الذكر، وتحدد فئة المبحوثين هذه بكل المكتبيين المتخصصين و الحاصلين على مؤهل أكاديمي في مجال عمم المكتبات والمعلومات والعاملين على مستوى جميع مكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة-.

2-3 منهج الدراسة:

إن هدف هذه الدراسة بالأساس هو معرفة مدى تأثير الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على أداء المكتبيين في مكتبات الجامعة محل الدراسة، وعليه كان لزاما - بداية- التأسيس لكل ما تعمق بالجانب النظري والمفاهيمي للمكتبة الجامعية عطفًا على متغيرات الدراسة ممثلة بالحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي ووصف تلك المتغيرات كفيًا وصفًا شاملاً ودقيقاً. و بغرض معرفة ما تم التنظير لو في ميدان الحوافز علاقتها بالأداء ومقارنته ميدانيا، اعتمدنا استمارة استبيان لتقصي كل الحقائق المتعلقة بالفئة المدروسة -المكتبيين- وتحديد خصائصها وتحليلها كميًا وعلى ضوء ما تقدم، ومن منطلق كون طبيعة الدراسة هي من يحدد منهجها، فإننا سنعتمد منهجا وصفيًا يستند إلى التحليل.

3-3 مجتمع الدراسة:

نظرا لمحدودية عدد مفردات الدراسة فإننا سنعتمد إلى طريقة الحصر أو المسح الشامل، ومن هذا المنطلق فهذه الدراسة ستشمل كل أفراد المجتمع المكون من جميع المكتبيين المتخصصين و الحاصلين على مؤهل

أكاديمي والعاملين بمكتبات الجامعة محل الدراسة وقد بلغ عددهم 30 مكتبيا يتوزعون على المكتبات بحسب الجدول التالي:

النسبة	العدد	المكتبة
16.66%	05	مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
16.66%	05	مكتبة كلية الآداب واللغات
16.66%	05	مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
16.66%	05	مكتبة كلية التجارة
13.33%	04	المكتبة المركزية
20%	06	مكتبة الحقوق والعلوم السياسية
100%	30	المجموع

بعد توزيع الاستثمارات على المجتمع المعني بالدراسة والبالغ عددهم 30 استمارة استرجعنا 25 استمارة فقط أي بنسبة استرجاع قدرت ب % 83.33 و بنسبة ضياع تقدر ب % 16.67 ، ونظرا للفاقد الحاصل في عدد الاستثمارات التي تم توزيعها وعدم تمكننا من استرجاعها بسبب عدم اهتمام بعض الباحثين بتلك الاستثمارات أو ضياعها أو عدم وصولها إلى المكتبيين عطفًا على استبعاد الاستثمارات المنقوصة أو تلك التي احتوت أخطاء قصد تحري الموضوعية في الدراسة، استقر العدد النهائي على 20 استمارة صحيحة بنسبته %66.66.

4-3 أساليب تجميع البيانات:

من أجل تجميع كل البيانات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي على مستوى مكتبات الجامعة محل الدراسة اعتمدنا:

3-4-1 استمارة الاستبيان: نظرا لما تقدمه الاستمارة من مزايا بحثية فقد اعتمدنا هذه الأداة في شكل فقرات موزعة على مجموعة محاور وقد جاءت هيكلتها كالتالي:

أولاً: البيانات الأولية: بيانات شخصية ووظيفية عن الباحثين بغرض معرفة خصائص مجتمع الدراسة ويحوي على متغيرات الجنس، الحالة العائلية، المؤهل الأكاديمي، المنصب الوظيفي والخبرة.

ثانياً: التساؤلات الخاصة بالدراسة:

المحور لأول: يشمل كل البيانات المتعلقة بالحوافز المادية المقدمة للمكتبيين من السؤال 1 إلى السؤال عدد 9 موزعة على أنواع الحوافز التالية: الأجر، الزيادة على الأجر وحوافز مادية أخرى في شكل خدمات اجتماعية.

المحور الثاني: يشمل البيانات المرتبطة بالحوافز المعنوية المقدمة للمكتبيين بداية من السؤال 10 إلى السؤال رقم 16 موزعة على أنواع الحوافز المعنوية التالية: تقدير جيود العاملين، التطوير المهني في مجال المهنة المكتبية وتحسين ظروف وبيئة العمل المكتبي.

المحور الثالث: يشمل البيانات المتعلقة بأثر الحوافز على الأداء الوظيفي ويضم الاسئلة 17-20.

3-5 تحليل وتبويب بيانات الدراسة:

3-5-1 البيانات الأولية:

جدول رقم(02): توزيع مجتمع الدراسة بحسب الجنس		
النسبة	التكرار	
65%	13	انثى
35%	07	ذكر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن مجتمع الدراسة الممثل للمكتبيين على مستوى جامعة العربي التبسي-تبسة- والعاملين بمكتبات الكميات أغلبيتهم إناث بنسبة الـ 65% في حين يعتبر الذكور أقلية في مجال العمل المكتبي على مستوى مكتبات الجامعة وهو ما يمثل نسبة الـ 35%. وفي قراءة لهذه النتائج يمكن تقديم التفسيرات التالية للحضور القوي للإناث:

- لتفرغ التخصص من كلية العموم الإنسانية التي يغلب على طلبتها الإناث وبالتالي يكون توجههن في الأغلب الأعم إلى التخصص دون الذكور.
- وجود بعض الدراسات التي تربط الجنس بالأداء الوظيفي داخل المكتبات تحديدا وتؤكد على أن الإناث أحسن أداء من الذكور في هذا المجال الوظيفي وهو ما يعبر -ربما- على توجه مكتبات الجامعة في سياستها التشغيلية صوب توظيف الإناث.

جدول رقم(03): توزيع مجتمع الدراسة بحسب الحالة العائلية		
النسبة	التكرار	
45%	09	اعزب
55%	11	متزوج
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المتزوجين المقدرة بـ 55% تعد الأعلى مقارنة بالمكتبيين العزاب والبالغ نسبتها الـ 45% وكقراءة لهذه البيانات ونتائجها نلاحظ تقارب النسبتين إلى حد ما وهو ما يجعلنا أمام فئتين من المكتبيين تختلفان من حيث الاهتمامات والأولويات ما يؤدي بالضرورة إلى اختلاف دوافع العمل لديهما وكذا وسائل تحفيز كل منهما وعليه كان من الضروري أخذ ذلك في الحسبان عند وضع نظام للحوافز بالمكتبة.

جدول رقم(04): توزيع مجتمع الدراسة بحسب المؤهل الأكاديمي		
النسبة	التكرار	
50%	10	دراسات تطبيقية
40%	08	ليسانس
10%	02	ماستر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم(04) تعد الفئة الغالبة من المكتبيين العاملين على مستوى المكتبات حاصلين على شهادة الدراسات التطبيقية بنسبة 50% وهم يمثلون بذلك النصف من إجمالي المكتبيين فيما يأتي في المرتبة الثانية المكتبيون الحاصلون على مؤهل ليسانس بنسبة 40% ثم النسبة الأضعف والخاصة بالمكتبيين الحاصلين على مؤهل ماستر بنسبة 10%. وكقراءة لنتائج هذا الجدول نقول أن المكتبات عمدت إلى تشغيل العدد الأكبر من المكتبيين بمؤهل الدراسات التطبيقية في بداية العمل بها -بداية- نظرا لغياب تخصص المكتبات بالجامعة وحصول أغلب العاملين بها على شهاداتهم الأكاديمية من جامعات أخرى (قسنطينة، الجزائر...) إضافة إلى وجود مثل هذا النمط من الدراسات (قصير الأجل) في التخصص والذي ساعد في الاستفادة سريعا من خدماتهم في العمل بمكتبات الجامعة. كما ساهم ادراج تخصص المكتبات بالجامعة -ثانيا- في تنامي عدد العاملين بالمكتبات بمؤهل ليسانس في التخصص، أما النسبة الأضعف فتعبر عن محدودية المناصب المفتوحة للعمل بالمكتبات في جامعة العربي التبسي بمؤهل الماستر رغم وجود عدد محترم من خريجي التخصص بهذا المؤهل الأكاديمي.

جدول رقم(05): توزيع مجتمع الدراسة بحسب المنصب الوظيفي		
النسبة	التكرار	
45%	09	عون ادارة
20%	04	مساعد
20%	04	ملحق
05%	01	رئيس مصلحة
10%	02	مسؤول
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن الأغلبية من المكتبيين العاملين بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة- يتقلدون منصب عون مكتبي ويقومون بمهام الإعارة تحديدا، فيما يتساوى مستوى الملحق والمساعد بنسبة 20% من مجموع المكتبيين، ويتولى 10% منهم مناصب مسؤولية عمى مستوى مكتبات الجامعة و تأتي نسبة 5% لتحدد مستوى رئيس مصلحة. وفي قراءة أولية لهذه النتائج، ومقارنة بما تقدم في تحليل الجدول السابق، فأغلبية المؤهلات تتراوح بين الدراسات لتطبيقية وشهادة الليسانس لذلك تعتمد الجامعة على النسبة الأغلب

من المكتبيين في مهام الإعارة بقسمها الداخلية والخارجية على مستوى مكتباتها، كونها لا يمكن أن تسند إليهم مناصب وظيفية أعلى، هذا من جهة، ونظرا لأهمية المكتبة في الجامعة وعملية تزويد المستفيدين بما يحتاجونه من رصيد ومجموعات المكتبات من وجهة أخرى. كما يلحق الكثير من الملحقين والمساعدين بهذه العملية نظرا لأهمية خدمات المستفيدين في المقام الأول في مكتبات الجامعة وكذا تزايد عدد الطلبة من سنة جامعية إلى أخرى.

جدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة بحسب الخبرة		
النسبة	التكرار	
35%	07	اقل من 05 سنوات
55%	11	4- أقل من 10
10%	02	10- أقل من 20
00%	00	20 سنة فأكثر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن 55% من مجتمع الدراسة لديهم خبرة مهنية لا تتجاوز الـ 10 سنوات، في حين يأتي في المرتبة الموالية المكتبيون الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات والذين يمثلون نسبة 35% وتقارب نسبة الذين لديهم خبرة تفوق الـ 10 سنوات 10% وهي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بالنسب السابقة. وفي قراءة لهذا الجدول، فالنسبة الغالبة على المكتبيين تبين أن خبرتهم المهنية تقارب الـ 10 سنوات وهي مدة تعتبر مهمة وكافية ليكتسب المكتبي كل متعلقات وممارسات المهنة المكتبية، ويرتفع بمستوى أداءه تحقيقا لأهداف المكتبة، كما تعبر هذه النسبة على أن مجال التوظيف في تخصص المكتبات لا يزال خصبا ويحتاج أكثر إلى مكتبيين متخصصين – إتاحة المناصب المالية - كما أن هذه الخبرة المعبر عنها بالجدول ستساعدنا في معرفة كثير من المسائل المرتبطة بالحوافز ونظمها على مستوى المكتبات وكذا مدى ارتباط الحوافز المقدمة بمستوى أداء هؤلاء المكتبيين.

3-5-2 تحليل تساؤلات المحور الأول: الحوافز المادية المقدمة للمكتبيين: الأجر:

السؤال رقم (01): كيف تصنف أجرك؟		
النسبة	التكرار	
35%	07	ضعيف
60%	12	متوسط
05%	01	جيد
100%	20	المجموع
جدول رقم (07): يبين تصنيف أجر المكتبي		

يظهر الجدول أعلاه أن غالبية المكتبيين يصنفون ما يتلقونه كأجر في المستوى المتوسط بنسبة 60% في حين يرى عدد مهم منهم أي ما نسبته 35% أن ما يتقاضونه كأجر يعد ضعيفا، ولا يتجاوز الذين يعتبرون أجرهم جيدا نسبة ال 5% من المكتبيين. وفي قراءة لنتائج هذا الجدول، ومقارنتها بتلك في الجدول رقم (03) توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية - أي وجود نسبة مهمة من المكتبيين العزاب والتي تقترب إلى حد ما من نسبة المتزوجين كما أن عدم تحملهم لمسؤوليات كبيرة في الغالب وتباين حجم متطلباتهم الحياتية من مكتبي لأخر هو ما يجعل غالبيتهم يصنفون الأجر الممنوح لهم بالمتوسط، في حين نجد أن المكتبيين المتزوجين والذين لديهم مسؤوليات ومصاريف معيشية تفوق تلك التي ينفقها المكتبيون الذين يرون أجرهم متوسطا، يصنفون أجرهم بالضعيف وهؤلاء هم الفئة المستهدفة بالحوافز لأهم يملكون الدوافع التي تجعلهم يقدمون الأداء الأفضل لرفع أجرهم وهو ما ينعكس إيجابا على متطلباتهم ومستواهم المعيشي من جهة، كما أن ضعف الأجر واستمرار المكتبي على هذا المقدار منه يضاعف من دافعيته نحو العمل ويؤثر سلبا على أداءه من وجهة أخرى. ان النسبة الأضعف من المكتبيين، هم أولئك الذين صنّفوا أجرهم بالجيد وهم عادة من يشغلون مناصب عال- على قلمهم- كإدارة المكتبة أو رئاسة المصالح التابعة لها نظرا لمؤهلهم الأكاديمي ومستواهم المهني وهو ما يعكسه الجدول رقم (05). (توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي).

السؤال رقم(02): هل يغطي ما يتقاضاه كأجر متطلباتك؟		
النسبة	التكرار	
05%	01	نعم
95%	19	لا
100%	20	المجموع
جدول رقم(08): يبين كفاية أجر المكتبي		

يرى غالبية المكتبيين من خلال الجدول رقم(08) أن ما يتقاضونه كأجر لا يعد كافيا للاستجابة لمتطلباتهم وهو ما يرجع إلى النسبة المرتفعة نسبيا للمكتبيين المتزوجين (الجدول رقم(03) وتزايد نفقاتهم المعيشية وهو ما جعل نسبة مهمة من المكتبيين يوصفون أجرهم بالضعيف كما يتبين في الجدول رقم(07)، وبغرض معرفة أسباب عدم كفاية الأجر بالنسبة للمكتبيين لدينا البيانات الموضحة بالجدول رقم(09):

- في حال الإجابة بـ لا: هل يرجع ذلك إلى:		
النسبة	التكرار	
21.42%	06	تدني مستوى الأجر
14.28%	04	عدم وجود زيادات(الأجور)
64.28%	18	عدم مسايرة نظام الأجور للواقع المعيشي
100%	20	المجموع
جدول رقم(09): يبين اسباب عدم كفاية أجر المكتبي		

من خلال الجدول رقم(09) يرجع المكتبيون أسباب عدم كفاية أجورهم وعدم تلبيتها لمتطلباتهم إلى عدم مسايرة نظام الأجور للواقع المعيشي وهو ما تعبر عنه النسبة المرتفعة 65% تقريبا، و كذلك تدني مستوى الأجر بنسبة 22% تقريبا وتأتي النسبة الأخيرة لتؤكد عدم كفاية اجر المكتبي أي 14% والمعبر عنها بعدم وجود زيادات في الأجر. ويتبين لنا أن السبب الرئيس - من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه- في عدم كفاية الأجر هو عدم مسايرة نظام الأجور لواقع معيشة المكتبيين، إذ أن تكاليف المعيشة يوميا في تسارع وازدياد في حين يبقى الأجر يراوح مكانه خاصة إذا لم يوجد هناك زيادات في الأجر وكذا تدني مستوى الأجر بالأساس والذي مرده المنصب الوظيفي المتدني، عدم وجود زيادات على الأجور وغياب مثل هذه الحوافز يؤدي بالنهاية إلى التأثير على أدائهم.

السؤال رقم(03): هل ما تحصله من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟		
النسبة	التكرار	
10%	02	نعم
90%	18	لا
100%	20	المجموع
جدول رقم(10): يبين مناسبة الأجر لجهد المكتبي		

من خلال الجدول(10) يرى الأغلبية القصوى من المكتبيين أن ما يبذلونه من جيد لا يتناسب والأجر الذي يتقاضونه أي ما نسبته 90% في حين 10% فقط منيم يرون أنهم يبذلون جيودا تناسب ما يحصلونه من أجر. وبغرض معرفة أسباب هذه النسبة العالية- 90%- المعبرة عن عدم تناسب جهد المكتبي وأجره، تأتي بيانات هذا الجدول:

- في حال كون أجرك لا يتناسب والجهد المبذول فما مرد ذلك؟		
النسبة	التكرار	
30%	06	الرتبة الوظيفية المتدنية في السلم الوظيفي
40%	08	متطلبات الوظيفة تتطلب ذلك (بصرف النظر عن الأجر)
30%	06	عدم وجود متخصصين بالقدر الكافي مدعاة لبذل جهد مضاعف
100%	20	المجموع
جدول رقم(11): يبين اسباب عدم مناسبة الأجر لجهد المكتبي		

وبناء على تحليلنا لنتائج الجدول رقم(05) توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي رأينا أن اغلب المكتبيين يمارسون مهام الإعارة داخل المكتبة سواء كانوا ملحقين أو مساعدين، و تعتبر هذه المهام مجهدا إلى حد بعيد بالنظر لما يقوم به المكتبي يوميا مع طوابير المستفيدين على بنوك الإعارة، من اجل

ذلك يرون أن متطلبات الوظيفة تتطلب ذلك بصرف النظر عن الأجر وبنسبة أقل 30%- يرون أن عدم وجود متخصصين بالقدر الكافي يجعلهم يبذلون جهودا مضاعفة إضافة إلى تأكيدهم من خلال إجابتهم على أن المنصب الوظيفي المتدني هو سبب توجيههم إلى مثل هذه المهام المجهدا ما يضعف قدراتهم تجاه مهامهم المكتبية الأخرى. أما النسبة البسيطة من المكتبيين الذين يرون تناسباً بين ما يبذلونه من جهد- الجدول رقم10- من جهة وأجورهم من جهة أخرى، فيرجع ذلك إلى طبيعة المنصب ودرجته كرؤساء المصالح و مدراء المكتبات.

- الزيادة على الأجر:

السؤال رقم(04): هل سبق وأن تحصلت على زيادات على أجرك منذ التحاقك للعمل بالمكتبة؟		
النسبة	التكرار	
35%	07	نعم
65%	13	لا
100%	20	المجموع
جدول رقم(12): يبين الزيادة على الأجر المكتبي		

من خلال الجدول نلاحظ أن 35% من المكتبيين قد استفادوا من زيادات على أجورهم، في حين تعبر نسبة 65% عن نفي الاستفادة من قبل جزء كبير من المكتبيين عن أي زيادة على أجورهم. وفي قراءتنا لنتائج هذا الجدول، يتبين أن غالبية المكتبيين يعانون من المستوى المتدني لأجورهم وهو ما يؤكد تحليل الجداول جدول رقم(08) الذي يبين كفاية أجر المكتبي والنسبة العالية-95%- من المكتبيين الذين يرون أن أجورهم غير كاف ولا يستجيب لمتطلباتهم، إضافة إلى الجدول رقم(09) الذي يبين أسباب عدم كفاية أجر المكتبي ومنها عدم وجود زيادات في الأجور بنسبة مهمة قدرت بـ14.28%. أما بالنسبة للمكتبيين الذين استفادوا من زيادات على الأجر والنسبة المعبرة عنهم ممثلة بـ35% فقد تم ذلك بالآليات الميينة في الجدول أدناه:

- اذا كانت الرد بالإيجاب، فهل تم ذلك عن طريق:		
النسبة	التكرار	
60%	09	الترقية
26.66%	04	التعويضات
13.33%	02	المكافآت
100%	15	المجموع
جدول رقم(13): يبين آليات الزيادة على الأجر		

أغلبية المكتبيين الذين استفادوا من زيادات على أجورهم- على قلتهم 35% الميينة في الجدول رقم 12- مقارنة بغير المستفيدين، قد تحصلوا على تلك الاستفادة بطريق الترقية بنسبة 60% إلى مناصب عليا بالمكتبة

كرؤساء المصالح ومدراء ومسؤولي المكتبات، ما يرفع بالضرورة في مستويات أجورهم. أما آليات الاستفادة الأخرى فتمثلت في بعض التعويضات والمكافآت بنسب قليلة ومتفاوتة.

السؤال رقم(05): ما هي- برأيك- أسباب منح تلك الزيادات في مكتبتكم؟		
النسبة	التكرار	
65%	13	الأقدمية
10%	02	كفاءة المكتبي
05%	01	الاثنين معا
20%	04	تقدم جزافا
100%	20	المجموع
جدول رقم(14): يبين اسباب منح الزيادة على الأجر		

يرى أغلبية المكتبيين بنسبة 65% أن الأقدمية هي السبب الرئيس لمنح الزيادات سألته الذكر-الجدول رقم 13- فيما ترجح نسبة 20% من المكتبيين أن تلك الزيادات تقدم جزافا دونما معايير مقننة ومضبوطة مع نسبة بسيطة ممثلة بـ10% ترجع السبب إلى كفاءة المكتبي وأخرى متواضعة تجمع بين الأقدمية وكفاءة المكتبي. إن القراءة الأولى لهذه النتائج تبين أن الأقدمية في ممارسة العمل المكتبي هي المعيار الأساس لمنح الزيادات على اختلافها بمكتبات الجامعة بالنسبة للمكتبيين المستفيدين من تلك الزيادات - في الجدول رقم12- وهي نسبة ضئيلة جدا إذا ما قورنت بأولئك الذين لم يستفيدوا من تلك الزيادات، ومرد ذلك ما يؤكد الجدول رقم(06): الذي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة حيث نجد أن نسبة المكتبيين الذين يمكن وضعهم في خانة الأقدمية (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة) في المهنة لا يمثلون سوى 10% من مجتمع الدراسة. كما يمكن قراءة النسبة 10% على أن الجهاز المسير للمكتبة لا يولي اهتماما كبيرا لكفاءة المكتبي حال مبادرته بتقديم بعض الزيادات للمكتبيين، بل يذهب جزء مهم إلى ابعاد من ذلك وتؤكد النسبة 20% أن تمك الزيادات تقدم جزافا. إن المكتبيين الذين لم ينالوا فرصا للترقية سوف يرون في هذا النظام عدم العدالة نظرا لبقاء مصير ارتفاع أجورهم مرهون بترقيتهم إلى مناصب أعلى، والذي يرتبط بالنهاية بالأقدمية في مجال عملهم المكتبي خاصة أولئك الذين يمتلكون شهادات عليا أو أصحاب الكفاءة منهم هو ما يثبط من عزيمتهم ويضعف من مستوى أداءهم بمرور الوقت.

حوافز مادية أخرى: في صورة خدمات اجتماعية

السؤال رقم(06): هل تتوفر المكتبة على نظام للخدمات الاجتماعية؟		
النسبة	التكرار	
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم(15): يبين توفر نظام للخدمات الاجتماعية

من خلال الجدول رقم(12) يتبين أن النسبة الغالبة على المكتبيين تؤكد وجود نظام للخدمات الاجتماعية بمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة- وهو ما تمثله النسبة 60% بينما ينفي الجزء الباقي من مجتمع الدراسة وجود مثل هذا النظام ويعبرون عن ذلك بنسبة مهمة 40% وبغرض معرفة ماهية الخدمات الاجتماعية المقدمة للجزء الغالب من المكتبيين-60%- يأتي هذا الجدول:

السؤال رقم(06): اذا توفر هذا النظام، فحدد آلياته؟		
النسبة	التكرار	
09.09%	02	السكن
68.18%	15	النقل
22.72%	05	القروض الممنوحة للمكتبيين
00%	00	تعويضات نهاية الخدمة
100%	22	المجموع

جدول رقم(16): يبين توفر نظام للخدمات الاجتماعية

يرى أغلبية المكتبيين أن النظام المعتمد بمكتبات الجامعة كخدمات اجتماعية ينحصر في النقل، السكن والقروض الممنوحة للمكتبيين. حيث تمثل خدمة النقل النسبة الأكبر أي 68% وهو ما يفسر اعتمادهم إلى حد كبير على هذه الوسيلة نظرا لمحدودية أجورهم (عدم قدرتهم على استعمال النقل الخاص أو اقتناء سيارة) كما تبين في الجداول السابقة، كما يعبر جزء منهم عن استفادتهم من قروض والمعبر عنها بنسبة 23% تقريبا و يلجأ المكتبيون لهذه القروض نظرا لمحدودية أجورهم بغرض تلبية متطلبات تتباين من مكتبي لآخر، أما 9% المتبقية من المكتبيين وهي نسبة ضعيفة فيرون أنهم يستفيدون من خدمة السكن.

السؤال رقم(07): هل تستفيدون من هذه الخدمات؟

النسبة	التكرار	
50%	07	من بعضها
07.14%	01	من أغلبها
42.85%	06	لا نستفيد منها
100%	14	المجموع

جدول رقم(17): يبين حجم الاستفادة من الخدمات المقدمة

من خلال الجدول رقم(17) يتبين أن نصف مجتمع الدراسة يستفيدون من بعض الخدمات المقدمة(50%) في حين ينفي جزء مهم منم بنسبة 43% تقريبا الاستفادة من هذه الخدمات ويرى القسم المتبقي وهم قلة

أي بنسبة 7% أنهم يستفيدون من أغلبها وكقراءة لبيانات هذا الجدول، فإن المكتبيين الذين يستفيدون من بعض الخدمات هم أولئك الذين تقتصر استفادتهم على خدمة النقل بنسبة عالية وبعض القروض الممنوحة كما يبينه الجدول السابق، أما بالنسبة للمكتبيين الذين ينفون تماما استفادتهم من تمك الخدمات فإنهم ينطلقون في رأيهم هذا من كونهم لا يعتبرون النقل- وهي الخدمة الغالبة على ظام الخدمات المقدمة - من الخدمات المهمة كما أنهم لم يستفيدوا لا من القروض ولا من السكنات نظرا لالتحاقهم بالعمل بالمكتبة منذ وقت قصير ولا يزالون ينتظرون على قوائم السكنات والقروض وهو ما يبينه الجدول رقم(06): توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة حيث نجد أن نسبة مهمة منهم- 35%- تصل مدة خدمته بالمكتبة إلى أقل من 05 سنوات، أما النسبة 7% فهي نسبة لا يعتد بها والتي تمثل المكتبيين الذين استفادوا من أغلب الخدمات المقدمة.

السؤال رقم(08): ما مدى كفاية هذه الخدمات؟		
النسبة	التكرار	
30%	06	كافية
70%	14	غير كافية
100%	20	المجموع
جدول رقم(18): يبين كفاية الخدمات المقدمة		

يرى الغالبية القصوى من المكتبيين أن الخدمات المقدمة غير كافية و يعبرون عن ذلك بنسبة 70% في حين ترى نسبة اقل بكثير من ذلك -30%- كفاية تمك الخدمات. وانطلاقا من تحليل بيانات الجدول السابق، نرى تقاربا في الآراء بين الاستفادة من بعض الخدمات من جهة، وعدم الاستفادة من جهة أخرى ما يؤكد حقيقة أن مساحة الإفادة ضئيلة جدا من نظام الخدمات الاجتماعية، إذ يعتمد هذا النظام على خدمة النقل بنسبة 68% كما بالجدول رقم(16) مع نسب بسيطة ومتفاوتة للخدمات الأخرى ما يؤدي بالنسبة الأغلب من المكتبيين بأن يحكموا بعدم الكفاية على الخدمات المقدمة.

3-5-3 تحليل تساؤلات المحور الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة للمكتبيين:

- تقدير جهود العاملين:

السؤال رقم(09): هل يتم تقدير ما تقدمونه من قبل مكتبكم؟		
النسبة	التكرار	
45%	09	احيانا
20%	04	غالبا
35%	07	أبدا
100%	20	المجموع
جدول رقم(19): يبين تقدير جهود العاملين		

من خلال الجدول رقم (19) يرى 45% من المكتبي أنهم يقابلون بالتقدير ازاء الجهود التي يبذلونها بالمكتبة، وفي مستوى أقل بقليل من هؤلاء، أي ما نسبته 35% ينفون ذلك مطلقا، ويتوسط قلة من المكتبيين هذين الرأيين ويقدرون أنه يتم تقدير جهودهم في الغالب بنسبة 20%. إن تقدير جهود المكتبيين بهذه النسب 45% مضافا إليها نسبة 20% على قلتها بحسب آراء المكتبيين تبين اهتمام الادارة بالمكتبيين نظير ما يقدمونه من جهود ويقومون به من مهام، وتعطي انطبعا بتوجهها نحو تحفيزهم بغرض توعيتهم بأهميتهم وقيمتهم في المكتبة ورفع مستوى أدايمهم تحقيقا لأهداف المكتبة أما بالنسبة لفئة المكتبيين الذين ينفون تقدير ما يأتونه من جهود فأسباب ذلك مبينة في الجدول التالي:

- في حال الإجابة ب: أبدا، فإلى ما ترجعون هذا الموقف؟		
النسبة	التكرار	
00%	00	عدم كفاية الجهود المبذولة
46.66%	07	عدم الالتفات الى تلك الجهود رغم قيمتها
53.33%	08	تقدير جهد المكتبي لا تعتبره الادارة عاملا محفزا
100%	15	المجموع
جدول رقم (20): يبين أسباب عدم تقدير جهود المكتبيين		

من خلال الجدول رقم (19) يرى 35% من المكتبيين أن أسباب عدم تقدير جهودهم من وجهة نظرهم مردها بالأساس إلى أن تقدير ما يبذلونه من جيد لا تعدده المكتبة عاملا محفزا بنسبة تقارب 53% إضافة إلى عدم الالتفات إلى تلك الجهود المبذولة رغم قيمتها بنسبة 47% ويمكن تفسير ذلك على ضوء ما ورد في الجدول رقم (10): الذي يبين مناسبة الأجر لجهد المكتبي إذ جاءت النسبة الأكبر أي 90% لتؤكد أنهم يبذلون جهودا مضاعفة مقارنة بما يتقاضونه كأجر وما يؤكد ذلك ما ورد في الجدول رقم (11) الذي يبين أسباب عدم مناسبة الأجر لجهد المكتبي والذي حدد بعدم وجود متخصصين بالقدر الكافي ما يعد مدعاة لبذل جهد مضاعف وهو ما أظهرته نسبة 30% من المبحوثين. إن عدم الالتفات إلى مثل هذه الجهود، وعدم اعتبار تقدير العاملين عليها عاملا محفزا سوف يعطي انطبعا للمكتبيين بأنهم مجرد آلات مسخرة لأداء مهام محددة لا تستحق أي ردة فعل بالشكر والثناء وتضعف حتى من مستوى أدايمهم لتلك المهام وبغرض معرفة الكيفيات والطرائق التي تتبعها إدارة المكتبة حال تقديرها للجهود المبذولة من قبل المكتبيين، نقدم هذه البيانات من خلال الجدول التالي:

- عند الاعتراف بالتقدير لما تقدمونه على مستوى المكتبة، كيف يتم ذلك؟		
النسبة	التكرار	
75%	12	المدح الشفوي
12.50%	02	التكريم في المناسبات
12.50%	02	شهادات التقدير

المجموع	16	%100
جدول رقم(21): يبين أسباب عدم تقدير جهود المكتبيين		

تعتمد المكتبات بحسب بيانات الجدول رقم(21) وبنسبة عالية أي 75% على المديح الشفوي نظير ما يقدمه المكتبيون من جهود، في حين تستعمل شهادات التقدير والتكريم في المناسبات بنسب بسيطة. إن بيانات هذا الجدول تؤكد ما تم تحليله في الجداول السابقة والخاصة بعدم تقدير جهد المكتبيين إذ أن نسبة 35% التي تعبر عن عدم تقدير جهود المكتبي مطلقا والواردة في الجدول رقم(19) تعبر على أن المكتبيين لا يرون في المديح الشفوي -مع وجوده -صورة حقيقية من صور الاعتراف بالجهد إذ أنهم ينتظرون أن يترجم هذا المديح الشفوي إلى ممارسة عملية تحسن من وضعهم المهني ومستواهم الاجتماعي. كما أن التكريم في المناسبات أو تقديم شهادات تقديرية لا يتم اعتمادها بشكل فاعل ما يؤثر معنويا على المكتبيين وبغرض معرفة الأثر الذي يتركه استحسان و تقدير جهود المكتبين على المستوى النفسي والمعنوي نقدم بيانات هذا الجدول:

السؤال رقم(10): بماذا يشعركم استحسان وتقدير جهودكم؟		
النسبة	التكرار	
%22.22	08	بالاهتمام بالمكتبيين وبما يبذلونه من جهود
%16.66	06	بالرضا من خلال مكافأة المجتهد بما يستحق
%22.22	08	بالثقة بالمكتبي كقيمة مضافة بالمكتبة الجامعية
%22.22	08	بشعور عادي(التقدير رد فعل طبيعي على أدائنا لمهامنا)
%16.66	06	لا يشعرنا ذلك بشيء
%100	36	المجموع
جدول رقم(22): يبين أثر تقدير واستحسان جهود المكتبيين		

من خلال البيانات المحصل عليها في الجدول رقم(22) يتبين أن النسب تتوزع بين 22% المعبرة عن الاهتمام بالمكتبي والثقة بمكانته بالمكتبة، في حين جاءت النسب 17% لتعبر عن الرضا كأثر مترتب عن استحسان وتقدير جهد المكتبي وفي مستوى آخر يرى المكتبيون أن تقدير جهودهم لا يشعرهم بشيء بنسبة 17% ونسبة 22% اعتبروا ذلك شعورا عاديا ورد فعل طبيعي على أداءهم لمهامهم. ومن قراءتنا لهذه البيانات نقول أن نسبة مهمة من المكتبيين يرون حدوث اثر معنوي على مستواهم ازاء تقدير جهودهم و يتجلى ذلك في الرضا وإحساسهم بأهميتهم و قيمتهم المضافة كمتخصصين في العمل لمكتبي في حين يرى جزء آخر منهم أن تقدير الجهد لا يمثل لهم سوى رد فعل طبيعي على القيام بمهامهم داخل المكتبة خاصة إذا جاء في صيغة مديح شفوي لا يضيف للمكتبي قيمة حقيقية ملموسة.

- التطوير المهني في مجال المهنة المكتبية:

السؤال رقم(11): هل تستفسدون من برامج التطوير المهني؟		
النسبة	التكرار	

نعم	07	35%
لا	13	65%
المجموع	20	100%
جدول رقم(23): يبين الاستفادة من برامج التطوير المهني		

من خلال الجدول رقم(23) يرى 65% من المكتبيين وهم أغلبية أن المكتبات لا توفر لهم برامج لتطويرهم مهنيا، في حين يؤكد 35% منهم وجود تمك البرامج الموجهة بالأساس إلى المكتبيين لتحسين قدراتهم ومهاراتهم في الميدان المكتبي، وبغرض معرف الأسباب الكامنة وراء عدم استفادة هذه النسبة المعتبرة من المكتبيين من تلك البرامج نقدم بيانات الجدول الآتي:

- في حال عدم استفادتكم من هذه البرامج، ما هي الأسباب برأيك؟		
عدم وجود ميزانية لذلك	06	27.27%
برامج موجهة نحو فئة محددة من المكتبيين	06	27.27%
غياب العدالة في الاستفادة من هذه البرامج	10	45.45%
المجموع	20	100%
جدول رقم(24): يبين اسباب عدم الاستفادة من برامج التطوير المهني		

ترى النسبة الغالبة من المكتبيين أن غياب العدالة في الاستفادة من تلك البرامج الموجهة أساسا لكل المكتبيين دون استثناء بنسبة 45% هي السبب الحقيقي وراء حرمانهم من تحسين قراتهم وتطوير إمكاناتهم ما يجعلهم يؤكدون ذلك من خلال نسبة 27% التي تبين توجيه تلك البرامج نحو فئة بعينها من المكتبيين وانتهاج سبل المحاباة في تخصيص تمك البرامج لمكتبي دون آخر، ما يؤثر بالمحصلة في رضاهم عن أنفسهم و مستوى ولائهم لمكتبتهم و أداءهم لأعمالهم.

- اذا كانت الاجابة بنعم(نستفيد) فما نوع هذه البرامج المقدمة؟		
التدريب الداخلي(على مستوى المكتبة)	05	33.33%
التدريب الخارجي(مؤسسة أو هيئة خارجية)	05	33.33%
البعثات الدراسية	05	33.33%
المجموع	15	100%
جدول رقم(25): يبين نوع برامج التطوير المهني		

يقدم الجدول رقم(25) أنواع برامج التطوير المهني التي يستفيد منها الأقلية من المكتبيين والذين تعرفنا على نسبتهم في الجدول رقم(23) والمثلة بـ 35% وقد توزعت تلك البرامج بنسب متساوية بين التدريب الداخلي والخارجي إضافة إلى البعثات الدراسية الممولة من الجامعة وهي برامج جيدة ووسائل لتحفيز المكتبيين وحثهم على بذل المزيد للمكتبة وتحسين أدائهم لو تم مراعاة حق كل مكتبي وتحقيق العدالة في الاستفادة من هذه البرامج. ورغبة منا في معرفة مدى مساهرة البرامج المقدمة للمكتبيين المستفيدين منها- على قلتها- مع التطورات الحادثة في المجال المكتبي طرحنا سؤالاً يتعلق بهذا الخصوص وكانت الإجابات ممثلة بالجدول التالي:

السؤال رقم(12): هل تساهر البرامج المعتمدة التطورات الحادثة في مجال العمل المكتبي؟		
النسبة	التكرار	
45%	09	نعم
55%	11	لا
100%	20	المجموع
جدول رقم(26): يبين مساهرة برامج التطوير المهني للتطورات الحادثة في المجال المكتبي		

من خلال نتائج الجدول رقم(26) يتبين أن تلك البرامج المقدمة لفئة محدودة على مستوى مكتبات الجامعة (35% من المكتبيين) لا تقدم إضافات مهمة في مجال العمل المكتبي للمستفيدين منها كونها لا تساهر التطورات الحادثة في المجال المكتبي ويمثله هؤلاء نسبة 55% ومرد ذلك استفادتهم لمرة عدة من نفس الدورات التي لم تضيف لهم شيئاً جديداً، أما النسبة 45% المعبرة عن مساهرة تلك البرامج للتطورات الحادثة في مجال المهنة المكتبية فمرجهه إلى كونهم من المستفيدين حديثاً أو الجدد من تلك البرامج ويرونها متطورة مقارنة بما يمارسونه على مستوى مكاتبهم.

السؤال رقم(13): كيف تقيم جهد المكتبة المتمثل في تهيئة الظروف المناسبة للعمل الجيد؟		
النسبة	التكرار	
35%	07	ضعيف
50%	10	متوسط
10%	02	جيد
05%	01	لا أعلم
100%	20	المجموع
جدول رقم(27): يبين جهود المكتبات لتهيئة ظروف العمل الصحية		

من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم(27) نلاحظ أن نصف المكتبيين أي ما نسبته 50% يرون أن المكتبة تحاول جهودها ولو بشكل ومستوى متوسط تهيئة الأجواء المناسبة والصحية للعمل المكتبي نظراً لما يكتسبه العمل في مثل تلك الظروف من الأهمية في التأثير على نفسية المكتبيين ورفع معنوياتهم وبالتالي تحسين مردوديتهم وأدائهم، بينما ترى نسبة مهمة منهم أيضاً، أن الظروف التي يعملون بها تتراوح بين الضعيف بنسبة

مهمة 35% والجيد 10% وتباين هذه الآراء نظرا لاختلاف الأجواء المتوافرة من مكتبة كلية إلى أخرى وبحسب اختلاف الاهتمامات من كادر إداري إلى آخر. ويرى المكتبيون أن العوامل الواجب توافرها في بيئة العمل الصحية مبينة بحسب بيانات الجدول التالي:

السؤال رقم(14): ما هي بحسب رأيك أهم العوامل الواجب توافرها في بيئة العمل الصحية؟		
النسبة	التكرار	
21.87%	14	توافر الكادر المتخصص
25%	16	جودة الكادر الإداري المشرف
18.75%	12	امكانيات تكنولوجية
10.93%	07	مجموعات مدروسة تفي بالاحتياجات
23.43%	15	ملاءمة الجو الداخلي
100%	64	المجموع
جدول رقم(28): يبين أهم العوامل الواجب توافرها في بيئة العمل الصحية		

أهم العوامل الواجب توافرها هي جودة الكادر الإداري لسهامه المباشر في التسيير الجيد للمكتبة ومواردها المختلفة وتحديد المورد البشري و تطوير إمكانياته ومهاراته وتوفير آليات تحفيزه لرفع سوية أدائه وحددت النسبة المعبرة عن ذلك بـ 25% ويليه في المقام الثاني ملائمة الجو الداخلي بنسبة 23% وهو ما كنا نناقشه في الجدول السابق (رقم 27 بخصوص جهود المكتبة لهيئة الجو الصحي للمكتبيين وما يترتب عن ذلك من أثر ايجابي على المكتبي وأدائه من جهة و تحقيق أهداف المكتبة من وجهة أخرى، كما تؤكد البيانات عمى ضرورة وجود كادر فني متخصص يساعد في كافة العمليات الفنية في المكتبة لتخفيف الضغط عمى المكتبيين الذين يبذلون جهودا مضاعفة وتحديدًا في خدمة الإعارة بشقيها ويمثل هذا العامل ما نسبته 22% وتأتي الإمكانيات التكنولوجية والمجموعات المدروسة بنسب تتراوح بين 19% و11% والتي يدخل توفيرها في صميم عمل الكادر الإداري لتسيير مهمة المكتبيين في مهامهم من جهة وتوفير ما يحتاجه المستفيدون من وجهة أخرى، ويبين الجدول التالي بيانات متعلقة بتقييم ظروف عمل المكتبيين بالمكتبة على ضوء العوامل المتوافرة بها:

السؤال رقم(15): كيف تقيمون ظروف عملكم بالمكتبة من خلال العوامل التي ترونها متوفرة؟		
النسبة	التكرار	
00%	00	ظروف جيدة
33.33%	08	ظروف متوسطة
45.83%	11	نتعامل مع كل الظروف
20.83%	05	ظروف سيئة
100%	24	المجموع

جدول رقم(29): يبين تقييم ظروف العمل بالمكتبة

في قراءة لبيانات الجدول رقم(29) يقدم لنا المكتبيون مجموعة من الآراء حول تقييمهم لظروف عملهم بالمكتبة وفاقا لما يتوافر من عوامل بالمكتبة، فتأتي النسبة الأكبر 46% لتعبر عن لامبالاة المكتبيين بالعوامل الواردة في الجدول السابق واستعدادهم بالمقابل للعمل والتعامل مع كل الظروف، في حين قيم 33% منهم تلك الظروف بالمتوسطة نظرا لما تبذله المكتبة من جهود لتوفير مثل تلك الظروف والأجواء وهو ما يتضح جليا في الجدول رقم(27) الذي يبين جهود المكتبات لتهيئة ظروف العمل الصحية والتي يوصفونها بالمتوسطة وبنسبة 50% أما نسبة 21% والتي تعبر عن تقييم بعض المكتبيين لظروف عملهم بالسئية ببعض مكتبات الكميات فهذا راجع -كما سبق الإشارة إليه- للمتابين في مستوى ظروف العمل من مكتبة إلى أخرى ومدى اهتمام الكادر الإداري بتلك الظروف محاول تحسينها.

3-5-4 تحليل بيانات المحور الثالث: أثر الحوافز على الأداء الوظيفي

السؤال رقم(16): هل تعمل الحوافز المقدمة على تحسين جودة العمل المكتبي؟

النسبة	التكرار	
30%	06	نعم
55%	11	لا
15%	03	الى حد ما
100%	20	المجموع

جدول رقم(30): يبين دور الحوافز المقدمة في تحسين جودة العمل المكتبي

من خلال بيانات الجدول رقم(30) يتبين أن نسبة مهمة من المكتبيين يرون أن الحوافز المقدمة على مستوى مكتباتهم لا تعمل على تحسين جودة العمل المكتبي ويعبرون عن ذلك بنسبة 55% في حين يرى 30% منهم أن تلك الحوافز تسهم في تحقيق جودة العمل المكتبي و15% فقط يعتبرون أن الحوافز المقدمة تحقق تحسنا طفيفا على جودة العمل المكتبي. ولمعرفة أسباب عدم تأثير الحوافز المقدمة بشقيها المادي والمعنوي على جودة العمل المكتبي والتي يعبر عنها المكتبيون بنسبة مهمة 55% من آرائهم طرحنا السؤال حول ذلك وجاءت الإجابات كالتالي:

- اذا كانت الاجابة بـ لا، فما مرد ذلك؟

النسبة	التكرار	
00%	00	غياب نظام الحوافز
44.44%	08	عدم عدالة نظام الحوافز
55.55%	10	عدم فعالية نظام الحوافز
100%	18	المجموع

جدول رقم(31): يبين أسباب عدم تأثير الحوافز المقدمة على تحسين جودة العمل المكتبي

يرجع أغلبية المكتبيين سبب عدم تأثير الحوافز على نوعية العمل المكتبي إلى عدم فعالية نظام الحوافز بنسبة 56% وبالتالي وجود خلل وتباين في مستويات تقديم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، كما يرى جزء مهم من المكتبيين أيضا أن افتقاد هذا النظام لصفة العدالة في الكثير من آياته ساهم بشكل فاعل في ضعف تأثيره على نوعية ما يقدم من أعمال على مستوى المكتبة وهو ما لاحظناه في غياب العدالة على مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية مثلا. أما فيما تعلق بعدم فعالية هذا النظام فقد خصصنا هذا الجدول:

- ما هي اسباب الخلل في نظام الحوافز؟		
النسبة	التكرار	
12.50%	05	محدودية الأجر
22.50%	09	لا وجود لمكافآت تشجيعية
15%	06	ضعف مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة
20%	08	قلة فرص الترقية
17.50%	07	عدم الاهتمام بالتطوير المهني
12.50%	05	بيئة العمل غير الصحية
100%	40	المجموع
جدول رقم(32): يبين الخلل في نظام الحوافز		

يرى أغلب المكتبيين أن الخلل يكمن بدرجة أولى في عدم وجود مكافآت تشجيعية وقدرت بنسبة 22% يلها في المرتبة الثانية قلة فرص الترقية بنسبة 20% كما يساهم عدم الاهتمام بالتطوير المهني بنسبة مهمة أيضا في هذا الخلل وقدرت ب 18% إضافة إلى ضعف مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة للمكتبيين بنسبة 15% كما أن غياب المكافآت التشجيعية وقلة فرص الترقية أسهما في ضعف مستوى الأجر والذي سبب خللا في نظام الحوافز وظهر في الجدول بنسبة 12% مع بيئة عمل غير صحية بنسبة 13%.

السؤال رقم(17): هل اعتماد المكتبة لنظام عادل للحوافز يشعركم بالرضا الوظيفي؟

النسبة	التكرار	
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم(33): يبين اسهام نظام الحوافز العادل في الشعور بالرضا الوظيفي

من خلال الجدول، يتبين أن الأغلبية الساحقة من المكتبيين يرون أن اعتماد نظام عادل للحوافز في المكتبة يسهم بقدر كبير في تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي وقد تجلى ذلك بنسبة 80% مما يؤدي بالمحصلة إلى إحساسهم بالانتماء للمكتبة والولاء لها، وتقديم أفضل ما لديهم للارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف.

السؤال رقم (18): ما هي اقتراحاتكم كمكتبيين بخصوص الارتقاء بمستوى أدائكم، وما علاقة ذلك بالحوافز المقدمة على مستوى المكتبة؟

وردا على هذا السؤال الأخير -المفتوح- قدم المكتبيون جملة من الاقتراحات نجل أهمها في الآتي:

- 1- الاهتمام بنظام الحوافز وتفعله والتركيز على رفع الأجور أو الزيادة فيها كأولوية.
- 2- الأخذ بعين الاعتبار- وفي نفس المستوى- الحوافز المعنوية على غرار تقدير الجهود المبذولة التطوير المهني، احترام رأي المكتبي وإتاحته المشاركة في كل ما يتعمق بشؤون المكتبة (مشاركة القرارات مثلا).
- 3- اعتماد نظام للحوافز وتفعله بما يتوافق وجهود المكتبيين من جهة، والتطورات الحادثة في المجال المكتبي من وجهة أخرى.
- 4- وضع نظام مدروس للحوافز، من خلال تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية، توفير فرص الترقية تطوير بيئة العمل، دعم المكافآت التشجيعية....بغرض تحسين مستوى الأداء.
- 5- توفير كادر بشري متخصص وتحسين مستواه (العمل على تفعيل حافز التطوير المهني في مجال المهنة المكتبية) ودعم المكتبات بوسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة من شأنه رفع مستوى الأداء.

6-3 نتائج الدراسة:

-يصنف المكتبيون أجرهم بالمتوسط بنسبة 60% منهم نظرا لتواجد نسبة مهمة من المكتبيين العزاب (55%) بحسب الجدول رقم 03) والتي تقترب إلى حد ما من نسبة المتزوجين، كما أن عدم تحملهم لمسؤوليات كبيرة في الغالب وتباين حجم مطالباتهم الحياتية من مكتبي لأخر هو ما يجعل غالبيتهم يصنفون ذلك الأجر الممنوح لهم بالمتوسط.

-يرى الأغلبية القصوى من المكتبيين 90% أن ما يبذلونه من جهد لا يتناسب والأجر الذي يتقاضونه كونهم يمارسون مهام الإعارة داخل المكتبة سواء كانوا ملحقين أو مساعدين، وتعتبر هذه المهام مجهددة إلى حد بعيد) متطلبات الوظيفة كما يبيها الجدول رقم 11 بنسبة 40%) وبالنظر لما يقوم به المكتبيون المتخصصون -على قلتهم- يوميا مع طوابير المستفيدين عى بنوك الإعارة (عدم وجود متخصصين بالقدر الكافي 30% في الجدول رقم 11).

-النسبة الغالبة من المكتبيين تؤكد وجود نظام للخدمات الاجتماعية بمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة وبنسبة مهمة 60% ينحصر في النقل بنسبة عالية 68.18% في الجدول رقم(16) ما يفسر اعتمادهم إلى حد كبير على هذه الوسيلة نظرا لمحدودية أجورهم، إضافة إلى السكن والقروض الممنوحة 9%، 22.72% على

التوالي) للمكتبيين مع تقييمهم لها بعدم الكفاية 70% بحسب الجدول رقم (18) والضعف بنسبة 57.14% حسب الجدول رقم (19).

-تتباين آراء المكتبيين حول حافز التقدير إزاء الجيود التي يبذلونها بالمكتبة، بين الإثبات والنفي، ففي حين يرى 45% منهم أنهم يقابلون بالتقدير إزاء الجهود التي يبذلونها بالمكتبة، ينفي ما نسبته 35% ذلك مطلقاً. يرى نسبة مهمة من المكتبيين حدوث أثر معنوي على مستواهم أثر تقدير جهودهم و يتجلى ذلك في النسب المعبرة عن الرضا وإحساسهم بأهميتهم وقيمته المضافة كمكتبيين في العمل المكتبي (17%، 22%، 22%) في حين يرى جزء غالب منهم أن تقدير الجهد لا يمثل لهم سوى رد فعل طبيعي على القيام بمهامهم داخل المكتبة بنسبة 22% خاصة إذا جاء في صيغة مديح شفوي (75% و تمثل أبرز وسيلة لتقدير جهد المكتبي بحسب الجدول رقم 22) لا يضيف للمكتبي قيمة حقيقية ملموسة.

-أغلبية المكتبيين لا يستفيدون من برامج لتطويرهم مهنيًا بنسبة 65% والموجهة بالأساس لتحسين قدراتهم ومهاراتهم في ميدان العمل المكتبي، مع غياب العدالة في الاستفادة من تلك البرامج الموجية أساساً لكل المكتبيين دون استثناء بنسبة 45.45% وتوجيه تلك البرامج بنسبة 27.27% نحو فئة بعينها من المكتبيين وانتهاج سبل المحاباة في تخصيص تلك البرامج لمكتبي دون آخر.

-تحاول المكتبات جهدها ولو بشكل ومستوى متوسط بنسبة 50% تهينة الأجواء المناسبة والصحية للعمل المكتبي نظراً لما يكتسبه العمل في مثل تلك الظروف من الأهمية في التأثير على نفسية المكتبيين ورفع معنوياتهم وبالتالي تحسين مردوديتهم و أدائهم.

-أن الحوافز المقدمة على مستوى مكتبات العربي التبسي-تيسة- لا تعمل على تحسين جودة العمل المكتبي ويعبرون عن ذلك بنسبة مهمة 58%.

-وجود خلل وتباين في مستويات تقديم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي مع افتقاد هذا النظام لصفة العدالة في الكثير من آلياته ساهم بشكل فاعل في ضعف تأثيره على نوعية ما يقدم من أعمال على مستوى المكتبة (غياب العدالة على مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية مثلاً) ما جعل 56% من المكتبيين يوصفونه بعدم الفعالية.

-عدم وجود مكافآت تشجيعية إضافة إلى قلة فرص الترقية (أسهما في ضعف مستوى الأجر) مع عدم الاهتمام بالتطوير المهني وكذا ضعف مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة للمكتبيين، سبب خلا في نظام الحوافز بنسب متفاوتة.

-يرى 81% من المكتبيين أن اعتماد نظام عادل للحوافز في المكتبة يسهم بقدر كبير في تحقيق شعور المكتبيين بالرضا الوظيفي مما يؤدي بالمحصلة إلى إحساسهم بالانتماء للمكتبة والولاء لها، وتقديم أفضل ما لديهم للارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف.

3-7 النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد كل هذه المعلومات التي جمعناها من الميدان والتي حاولنا قدر الإمكان أن تكون عاكسة لواقع موضوع دراستنا: أثر التحفيز على أداء المكتبيين في مكتبات العربي التبسي-تيسة- وانطلاقاً من الفرضيات التي أسسنا

من خلالها لهذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التي تبين واقع الحوافز في مكتبات العربي التبسي وأثرها على أداء المكتبيين كالتالي:

فيما يخص الفرضية الأولى: تقتصر الحوافز المادية على الأجور الشهرية للمكتبيين وبعض الخدمات. تحققت هذه الفرضية بنسبة كبيرة وهو ما لمسناه من أجوبة أغلبية مجتمع الدراسة، حيث يصنفون الأجور التي يتقاضونها بالمتوسط بنسبة 60% من خلال السؤال رقم 01 وتحليله مع أن غالبيتهم يرجعون عدم كفاية أجرهم تلك وبنسبة عالية 95%(الجدول رقم 02) نظرا لعدم مسايرة نظام الأجور لواقع معيشة المكتبيين بنسبة 64.28% وكذا تدني مستوى الأجر بالأساس 21.42% والذي مرده المنصب الوظيفي المتدني (45% منهم مجرد أعوان إعارة بحسب الجدول رقم 05) مع عدم استفادتهم من زيادات في الأجور بنسبة 14.28% كما تؤكد النسبة الغالبة من المكتبيين وجود نظام للخدمات الاجتماعية بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة- وبنسبة مهمة 60% ينحصر في النقل بنسبة عالية 68.18% في الجدول رقم(16) إضافة إلى السكن والقروض الممنوحة(9% و22.72% على التوالي) للمكتبيين مع تقييمهم لها بعدم الكفاية 70% بحسب الجدول رقم(18) والضعف بنسبة 57.14% حسب الجدول رقم(19).

فيما يخص الفرضية الثانية: تقدم مكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة- حوافز معنوية للتأثير على مستوى أداء المكتبيين. لم تتحقق هذه الفرضية، فقد جاءت الأسئلة المتعلقة بالحوافز المعنوية مع التحليل لتأكد بداية تبين آراء المكتبيين حول حافز التقدير إزاء الجهود التي يبذلونها بالمكتبة، بين الإثبات والنفي ففي حين يرى 45% منهم أنهم يقابلون بالتقدير إزاء الجهود التي يبذلونها بالمكتبة، ينفي ما نسبته 35% ذلك مطلقا. وهي نسب متقاربة جدا تؤكد أن هذا الحافز موضع إشكال كبير في مكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة- كما يرجع المكتبيون عدم تقدير جهودهم بالأساس إلى أن تقدير ما يبذلونه من جهد لا تعدده المكتبة عاملا محفزا بنسبة 53.33% إضافة إلى اعتماد المكتبات وبنسبة عالية أي 75% على المديح الشفوي نظير ما يقدمه المكتبيون من جهود والذي يرى فيه جزء منهم أنه لا يمثل سوى رد فعل طبيعي على القيام بمهامهم داخل المكتبة بنسبة 22% كونه لا يضيف للمكتبيين قيمة حقيقية ملموسة.

إن أغلبية المكتبيين لا يستفيدون من برامج لتطويرهم مهنيا بنسبة 65% والموجهة بالأساس لتحسين قدراتهم ومهاراتهم في ميدان العمل المكتبي، مع غياب العدالة في الاستفادة من تلك البرامج الموجهة أساسا لكل المكتبيين دون استثناء بنسبة 45.45% وتوجيه تلك البرامج بنسبة 27.27% نحو أقلية بعينها من المكتبيين وانتهج سبل المحاباة في تخصيص تمك الب رامج لمكتبي دون آخر. كما أكد المكتبيون لامبالاهم بعوامل البيئة الصحية (غياب حافز تحسين ظروف وبيئة العمل المكتبي) واستعدادهم بالمقابل للعمل والتعامل مع كل الظروف بنسبة تقارب 46%.

أما فيما تعمق بالفرضية الثالثة: يؤثر الإخلال في تقديم الحوافز المادية والمعنوية سلبا على أداء المكتبيين: فهي محققة من خلال وجود خلل وتباين في مستويات تقديم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي ويظهر ذلك جليا في افتقاد هذا النظام لصفة العدالة(بنسبة 44.44% في الجدول رقم 31) في الكثير من آلياته كغياب العدالة على مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية مثلا بنسبة 45.45% الموضحة في الجدول رقم(24)

إضافة إلى عدم وجود مكافآت تشجيعية بنسبة 22.50% إضافة إلى قلة فرص الترقية بنسبة 20% المبينتين في الجدول رقم 32) أسهما في ضعف مستوى الأجر 35% من المكتبيين يوصفون أجراً بالضعيف) وانحسار الخدمات الاجتماعية المقدمة للمكتبيين في النقل بنسبة تقارب الـ69% حسب الجدول رقم (15) ساهم بشكل فاعل في ضعف تأثيره (56% من المكتبيين يوصفونه بعدم الفعالية) على نوعية ما يقدم من أعمال على مستوى المكتبة وهو ما عبر عنه 58% من المكتبيين من أن الحوافز المقدمة على مستوى مكتبات العربي التبسي-تبسة -لا تعمل على تحسين جودة العمل المكتبي.

خاتمة:

لقد جاءت هذه الدراسة لتضعنا عن قرب أمام واقع مكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة- ما تعتمد كنظام للحوافز بغرض تشجيع المكتبيين وتحفيزهم على البذل والعطاء وتقديم المزيد من الجهود وأثر تلك الحوافز على أداءهم الوظيفي، كما سمحت للمكتبيين بإبداء رأيهم في سياسة الحوافز بالمكتبات محل الدراسة بغرض الوقوف بالنيابة على مواطن القوة والضعف في النظام المعتمد. ومن أجل الارتقاء بسوية أداء المكتبيين وبلوغ مستوى الجودة في الخدمات المقدمة بمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة- وما يجب على القائمين على تلك المكتبات التفكير به وأخذه على محمل الجد وتطبيقه مستقبلاً، يمكن أن ندرج جملة من الاقتراحات:

- 1- الاهتمام بنظام الحوافز وتفعيله والتركيز على الأجور والزيادة فيها كأولوية (وفق آليات الترقية، تفعيل المكافآت)....
- 2- الأخذ بعين الاعتبار- وفي نفس المستوى- الحوافز المعنوية على غرار تقدير الجهود المبذولة التطوير المهني، احترام رأي المكتبي وإتاحته المشاركة في كل ما يتعلق بشؤون المكتبة (مشاركة القدرات مثلاً ما يعطيه إحساساً بالانتماء للمكتبة وضمان ولائه لها).
- 3- اعتماد نظام للحوافز وتفعيله بما يتوافق وجهود المكتبيين من جهة، و التطورات الحادثة في المجال المكتبي من وجهة أخرى.
- 4- وضع نظام مدروس للحوافز، من خلال تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية، توفير فرص الترقية، تطوير بيئة العمل، دعم المكافآت التشجيعية...بغرض تحسين مستوى الأداء.
- 5- توفير كادر بشري متخصص وتحسين مستواه (العمل على تفعيل حافز التطوير المهني في مجال المهنة المكتبية) ودعم المكتبات بوسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة من شأنه رفع مستوى الأداء.

قائمة المراجع:

- ^أ عبد المعطي ياسر، يوسف، لشر، تريبسا، القاموس الشارح في عمم المكتبات والمعلومات = *dictionary of library and Information Science*, ط. 1، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008. ص 490.
- ^ب موسى، غادة عبد المنعم. دراسة في مكتبات المؤسسات التعليمية. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية، 1998. ص 159.

iii موسى، غادة عبد المنعم; سالم، ناهد محمد. مرافق المعلومات: ماهيتها، إدارتها، خدماتها. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2000. ص191.

iv عبد المعطي ياسر، يوسف; لشر، ترديسا. المرجع السابق. ص229.

v Centre National de Ressource Textuelles et Lexicales CNRTL. Disponible sur: <http://www.cnrtl.fr/definition/bibliothecaire/5076>. Date de visite 14/02/2018.

vi قاموس WordReference.com عربي انجليزي. متاح على الرابط: <http://www.wordreference.com/enfr/motivation>: تاريخ الزيارة: 2018/02/19.

vii عامر، سامح عبد المطلب. استراتيجية إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر ناشرون، 2010. ص300.

viii الصحاف، حبيب. معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، [د.س.]. ص108

ix شنان، فريدة; هجرسي، مصطفى. المعجم التربوي = LEXIQUE PEDAGOGIQUE. الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية، [د.س.]. ص102.

x اللوزي، موسى سلامة، الزهراني، عمر عطية. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية: (دراسة تحليلية). دراسات العلوم الادارية. 2012. ج 39، ع 1، ص3.

xi همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية: دار صفاء للنشر، 2001. ص192-193.

xii المساعدة، ماجد عبد المهدي; الزيديين، خالد عبد الوهاب. ميادئ علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013. ص231

xiii معمر، داوود. منظمات الأعمال: الحوافز والمكافآت: بحث علي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006. ص3.

xiv همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص193-194.

xv الحرارشة، حسن محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر، 2012. ص90.

xvi حسن، رابوة. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004. ص209.

xvii العكش، علاء خليل محمد. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسيف الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. ماجستير: إدارة الأعمال. غزة، الجامعة الإسلامية، 2007. ص18.

xviii عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2003. ص243.

xix جوادي، علي. التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية: نوادي اولمي الوادي، بركة وعين التوتة نموذجا.

ماجستير: إدارة وتسيير رياضي. سوق اهراس، 2012. ص50.

xx عدون، ناصر. إدارة الموارد البشرية والسموك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003. ص204.

قائمة المراجع والمصادر:

- شنان، فريدة; هجرسي، مصطفى. المعجم التربوي = LEXIQUE PEDAGOGIQUE. الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية، [د.س.].
- الصحاف، حبيب. معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: انجليزي-عربي. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، [د.س.].

- عبد المعطي ياسر، يوسف، لشر، تريسا. القاموس الشارح في عمم المكتبات والمعلومات = *dictionary of library and Information Science*. ط 1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008.
- قاموس *WordReference.com* عربي انجليزي. متاح على الرابط: <http://www.wordreference.com/enfr/motivation>. تاريخ الزيارة: 2018/02/19.
- جوادى، علي. التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي كرة اليد الجزائرية: نوادي اولمبي الوادي، بركة وعين التوتة نموذجاً. ماجستير: ادارة وتسيير رياضي: سوق اهراس، 2012.
- الحرارشة، حسن محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر، 2012.
- حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- عامر، سامح عبد المطلب. استراتيجية إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر ناشرون، 2010.
- عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2003.
- عدون، ناصر. إدارة الموارد البشرية والسموك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
- العكش، علاء خليل محمد. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسيف الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. ماجستير: إدارة الأعمال. غزة، الجامعة الإسلامية، 2007.
- العكش، علاء خليل محمد. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. ماجستير: إدارة الأعمال. غزة، الجامعة الإسلامية، 2007.
- اللوزي، موسى سلامة، الزهراني، عمر عطية. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالملكة العربية السعودية: (دراسة تحليلية). دراسات العلوم الادارية. 2012. ج 39، ع 1
- المساعدة، ماجد عبد المهدي؛ الزبيدين، خالد عبد الوهاب. مبادئ علم الادارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
- معمر، داوود. منظمات الأعمال: الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006.
- موسى، غادة عبد المنعم. دراسة في مكتبات المؤسسات التعليمية. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية، 1998.
- موسى، غادة عبد المنعم؛ سالم، ناهد محمد. مرافق المعلومات: ماهيتها، ادارتها، خدماتها. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2000.
- همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية: دار صفاء للنشر، 2001.
- Centre National de Ressource Textuelles et Lexicales CNRTL. Disponible sur: <http://www.cnrtl.fr/definition/bibliothecaire/5076>. Date de visite 14/02/2018.
- Warraich, Nosheen Fatima; Kanwal, Ameen. Ce qui motive les professionnels de l'information documentaire dans les instituts d'enseignement supérieur: cas du Pakistan [Etude]. Tr. De l'anglais par:

Mathias Massode World library and information congress M 76TH IFLA general conference and assembly 10-15 August 2010, Gothenburg Sweden.