

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

والاجتماعية الإنسانية العلوم
مكتبات علم: إنسانية علوم
تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

رقم: 35

إعداد الطالبة:
الزهرة فطيمة مستاوي
يوم: 25/06/2018

بالمكتبات العاملين أداء تحسين في وأثره التحفيز -انموذجا شتمة قطب المركزية المكتبة- الجامعية

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	ديخن نور الدين
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	سهلي مراد
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	طرشي حياة

السنة الجامعية : 2017 - 2018

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

والاجتماعية الإنسانية العلوم
مكتبات علم: إنسانية علوم
تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

رقم: 35

إعداد الطالبة:
الزهرة فطيمة مستاوي
يوم: 25/06/2018

بالمكتبات العاملين أداء تحسين في وأثره التحفيز -انموذجا شتمة قطب المركزية المكتبة- الجامعية

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	ديخن نور الدين
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	سهلي مراد
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	طرشي حياة

السنة الجامعية : 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
الَّذِي يُسْقِطُ مِنَ السَّمَاءِ
مِثْرًا مَاءً بَارِكًا
لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ
لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَىٰ عَبْدِهِ
لِإِذْ نَادَىٰ مِنْ بَيْنِ
يَدَيْهِ أَنْ يَرْسِلَ
مَعَهُ سَحَابًا مَبْرُورًا
يُسْقِطُ فِي أَهْلِ الْمَدِينَةِ
مَاءً طَهُورًا
لِيُطَهَّرُوا
لِأَنَّ الْبَيْتَ لَمْ يَكُنِ
مَسْكُونًا فِيهَا
وَلَكِن لَعَلَّكُمْ
تَتَّقُونَ
لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَىٰ عَبْدِهِ
لِإِذْ نَادَىٰ مِنْ بَيْنِ
يَدَيْهِ أَنْ يَرْسِلَ
مَعَهُ سَحَابًا مَبْرُورًا
يُسْقِطُ فِي أَهْلِ الْمَدِينَةِ
مَاءً طَهُورًا
لِيُطَهَّرُوا
لِأَنَّ الْبَيْتَ لَمْ يَكُنِ
مَسْكُونًا فِيهَا
وَلَكِن لَعَلَّكُمْ
تَتَّقُونَ

إهداء

أهدي ثمرة جهدي
إلى التي علمتني قيمة الزمن الذي مضى و
لا يعود، و أرشدتني إلى المفتاح الذي
يحرك أقفال فكري، و إلى الطريق الذي
يقوم سلوكي

إلى التي أوقدت أصابعها لإنارة دربي، و
علمتني كيف أتحدى الصعوبات
أمي الحبيبة

إلى أزهار عمري إخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى كل أصدقائي وزملائي الذين شاركوني
فرحتي بهذا العمل
وخاصة اصدقاء الدراسة ثانياة ماستر دفعة
2018 (كريمة

.نصرو.سعد.محمد.وهاب.....) وقائمة
طويلة

إلى زملاء العمل بالمكتبة المركزية شتمة
فردا فردا
إلى كل من ينتظر نجاحي أهدي هذا المجهود

المتواضع

شكر و عرفان

أشكر أولاً ودائماً الله عز وجل على إنجاز هذا العمل

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي
المشرف "ديمن نور الدين" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته، و
نصائحه القيمة.

كما أشكر الأساتذ "مسعودي" على مساعدتهم لي أثناء البحث.

كما لا يفوتني أن أشكر زميل عمل "عبد الوهاب" على مساعدته الكبيرة معي

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا

العمل.

فهرس المحتويات

رقم العنصر	عنوان العنصر	الصفحة
	اهداء	
	شكر وعرافان	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الاشكال	
02	مقدمة عامة	
الفصل الاول :		
نظام التحفيز في المكتبات الجامعية		
تمهيد		
1-1	مفهوم التحفيز .	12
2-1	مفهوم الحوافز في المكتبات و مراكز المعلومات .	19
3-1	التطور التاريخي لمصطلح للحوافز .	20
4-1	نظريات التحفيز .	21
5-1	اهمية التحفيز .	24
6-1	اهداف التحفيز في المكتبات و مراكز المعلومات .	26
7-1	التحفيز وتأثيره في تحسين الخدمات المكتبية .	27
8-1	انواع التحفيز .	29
9-1	العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات .	34
10-1	العوامل المؤدية لضرورة التحفيز في المكتبات ومراكز المعلومات	35
11-1	شروط نجاح الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات .	37
12-1	الاساليب الناجحة لتحفيز الموظفين .	39

42	مراحل تصميم نظام الحوافز في المكتبات الجامعية.	13-1
44	معوقات نظام التحفيز في المكتبات الجامعية.	14-1
خلاصة الفصل		
الفصل الثاني :		
اثر التحفيز على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية		
تمهيد		
47	مفهوم الاداء.	1-2
48	مفهوم تقييم الأداء.	2-2
53	انواع التقييم.	4-2
55	تعريف تقييم أداء العاملين.	5-2
57	اهداف تقييم الأداء العاملين.	6-2
59	اهمية تقييم اداء العاملين.	7-2
60	خصائص معايير تقييم أداء العاملين.	8-2
60	العلاقة بين التحفيز والأداء.	9-2
63	العوامل المؤثرة على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.	10-2
64	الرضا الوظيفي.	11-2
67	التحفيز وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية.	12-2
69	أسباب فشل عملية تقييم الأداء.	13-2
71	خطوات عملية وعلمية لتحسين الأداء للعاملين بالمكتبات الجامعية من خلال التحفيز.	14-2

خلاصة الفصل		
الفصل الثالث:		
ماهية المكتبات الجامعية		
تمهيد		
76	مفهوم المكتبات الجامعية	1-3
78	خدمات المكتبات الجامعية	2-3
81	اهمية المكتبات الجامعية	3-3
83	أهداف المكتبات الجامعية	4-3
85	وظائف المكتبة الجامعية	5-3
86	أنواع المكتبات الجامعية	6-3
89	مقومات المكتبة الجامعية	7-3
97	تأثير تكنولوجيا المعلومات في خدمات المكتبة الجامعية	8-3
خلاصة الفصل		
الفصل الرابع:		
دور التحفيز واثره على تحسين اداء العاملين بمكتبة المركزية قطب شتمة		
تمهيد		
101	تعريف بمكان الدراسة.	1-4
109	اجراءات الدراسة.	2-4
114	تحليل وتفسير بيانات الدراسة.	3-4
119	نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	4-4
122	النتائج العامة للدراسة	5-4
121	الاقتراحات للدراسة	6-4
123	الخاتمة	
126	بيبلوغرافية	

133		الملاحق	
		المستخلص	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	مكونات منظومة التحفيز	01
24	بنية هرم الحاجات ماسلو	02
104	يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية قطب شتمة	03
107	ميزانية المكتبة المركزية نسبة إلى ميزانية الجامعة	08

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
105	تجهيزات المكتبة المركزية- قطب شتمة-	01
105	إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - قطب شتمة- حسب الرتبة المهنية	02
106	يوضح توزيع العاملين بالمكتبة المركزية - قطب شتمة- حسب تخصص المؤهل العلمي	03
106	رصيد المكتبة المركزية قطب شتمة حسب نوع الوعاء	04

تحتل المكتبات الجامعية مكانة مرموقة بين باقي انواع المكتبات المختلفة فعلاوة عما تقدمه للنهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي عبر تلبية احتياجات المتجددة لفئات مستفديها بالاضافة الى وجود ادوار مختلفة تقوم بها المكتبات الجامعية تكميلية لمختلف المكتبات الاخرى فهي تحرص جاهدة على تلبية احتياجات لفئات المختلفة من المستفيدين وهذا لا يكون الا بتوفير وتشجيع العاملين بها على تقديم افضل الخدمات واحسن الاداءات لرفع من مستوى الخدمة المقدمة، لأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي و الفاعل لتقديم الخدمات المكتبية الحديثة ولتسيير مختلف الأعمال المكتبية بها لخدمة روادها، إن معاملة العامل كآلة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة ، والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات، تتعكس سلبا على أداء العامل في انجاز مهامه ويضعف الرغبة لديه في التقدم و في تطوير أدائه،لذا وجب تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات و المغزيات الداخلية و الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه لتحقيق الاندماج بين العامل و المكتبة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين.

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على العموم والمكتبات الجامعية على الخصوص فعن طريق التقييم الاداء تتمكن المكتبة الجامعية من الحكم علي دقة السياسات والخدمات التي تعتمدھا وتقدمھا، سواء كانت سياسات تدريب و تطوير ومتابعة مستوى العاملين أنفسهم من خلال زملاء العمل أو الرؤساء ، فتقييم الاداء يعتبر العملية مفتاح النجاح المكتبة الجامعية.

من اجل الإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة نظام التحفيز في المكتبات الجامعية و اكتشاف علاقتها بأداء العاملين فيها جاءت هذه الدراسة، و قد قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول كما يلي:

مقدمة العامة : خصص فيها إلى الإشكالية الدراسة و تساؤلات الفرعية الدراسة ثم فرضيات الدراسة واهمية والأهداف المتوخاة منها ثم تبيان اسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى دراسات سابقة واخيرا مصطلحات الدراسة حول الموضوع .

الفصل الاول: ماهية المكتبات الجامعية.

تطرقت الى مفهوم المكتبات الجامعية بالإضافة الى خدمات المكتبات الجامعية واهمية واهداف المكتبات الجامعية ايضا الى وظائف وانواع المكتبات الجامعية ومقومات المكتبات الجامعية واخيرا تأثير تكنولوجيا المعلومات في خدمات المكتبة الجامعية.

الفصل الثاني : اثر التحفيز على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.

تطرقت فيه الى مفهوم الأداء وتقييم الأداء بالإضافة إلى عنصر قياس الأداء وأيضاً أنواع التقييم وتعريف تقييم أداء العاملين وأهدافه وأهميته وخصائص معايره ،بالإضافة إلى العلاقة الموجودة بين التحفيز والأداء والعوامل المؤثرة على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية واهم عنصر هو الرضا الوظيفي وتأثير التحفيز عليه بالإضافة إلى أسباب فشل عملية تقييم الأداء واخيرا الخطوات العملية لتحسين اداء العاملين بالمكتبات الجامعية.

الفصل الثالث : نظام التحفيز في المكتبات الجامعية.

من خلال هذا الفصل تطرقت إلى مفهوم التحفيز بصفة عامة والى مفهوم الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات بصفة خاصة وتطور التاريخي لمصطلح الحوافز وأيضاً انواع التحفيز، بالإضافة الى أهداف وأهمية التحفيز داخل المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات و العوامل المؤدية لضرورة التحفيز في المكتبات ومراكز المعلومات وشروط نجاعه داخل المكتبات الجامعية والأساليب المستخدمة بالإضافة الى مراحل تصميم نظام التحفيز بالمكتبات الجامعية وأخيرا أهم المعوقات التي قد تصادف نظام التحفيز في المكتبات الجامعية.

الفصل الرابع: دور التحفيز واثره على تحسين اداء العاملين بمكتبة المركزية قطب شتمة.

هو الجانب الميداني الذي كان الفصل الختامي لهذه الدراسة وهدف إلى معرفة الحوافز الموجودة بالمكتبة المركزية شتمة بالإضافة إلى اثر الحوافز على أداء العاملين والعراقيل التي تعترض تلك المكتبة في تطبيق نظام تحفيز فعال بها، و تتطرقنا فيه إلى التعريف بمكان الدراسة ومجتمع عينة الدراسة بالإضافة إلى اجراءات الدراسة و تحليل وتفسير النتائج ومن ثم وضع النتائج على ضوء فرضيات الدراسة والنتائج العامة للدراسة بعد ذلك قمنا بتقديم الاقتراحات والتوصيات التي نأمل أن يأخذ بها القائمين على إدارة المكتبات الجامعية .

❖ الإشكالية وتساؤلات الدراسة:

تعتمد المؤسسات في تحقيق اهدافها على سياسات واضحة المعالم على اساس الامكانيات المتاحة وتهيئة الجو المناسب للعامل (المورد البشري) لان هذا الاخير له طاقة كامنة تصبح قوة ذات فعالية الا من خلال تحريكها وتحفيزها حيث تمثل الدوافع والحوافز عوامل نفسية مهمة توجه السلوك وتحدد الجهد المبذول فزيادة مستوى اشباع الحاجات لدى العاملين ويؤدي الى تحسين مستوى ادائهم ورفع كفاءة وفعالية المؤسسات و المكتبات ومراكز المعلومات على مواجهة التحديات ,ويعتبر سر المكتبات بمختلف انواعها لا يقتصر على استخدام مواردها مادية بل على استخدام اكفأ العاملين ومن هنا اصبح التحفيز من الوسائل ذات الاهمية الكبيرة حيث يلعب هذا الخير دور كبير في التأثير على اداء العاملين سواء بالشكل الايجابي او السلبي.

وهذا يستوجب على المكتبات الجامعية التعرف على هذه الحاجات من خلال تقديم مجموعة من الحوافز التي يؤدي الى تحسين ادائهم ومن خلال هذه الدراسة انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الذي يلعبه التحفيز في تحسين اداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل مجموعة من تساؤلات الفرعية :

1- هل يوجد وعي كافي لدى قائمين باهمية نظام التحفيز وتطبيقه بالمكتبة المركزية بقطب شتمة؟

2- ما هي اساليب التحفيز المناسبة للعاملين بالمكتبة المركزية بقطب شتمة ؟

3- هل توجد علاقة بين التحفيز وتحسين اداء العاملين بالمكتبة المركزية بقطب شتمة؟

4- ماهي المشاكل و العراقيل التي تحول تطبيق نظام التحفيز داخل بالمكتبة المركزية بقطب شتمة ؟

❖ فرضيات الدراسة:

- 1- يزداد معدل تطبيق نظام التحفيز مع زيادة الوعي باهميته.
- 2- هناك إغفال من قبل القائمين على المكتبة المركزية بقطب شتمة في تطبيق أساليب التحفيز العاملين.
- 3- يزداد اداء العاملين بالمكتبات الجامعية التي تعتمد على نظام التحفيز منها على المكتبات الجامعية التي لا تعتمد على نظام التحفيز .
- 4- تواجه المكتبة المركزية قطب شتمة مشاكل وعراقيل يحول دون نجاح نظام التحفيز بها.

❖ اهمية الدراسة :

تتضح اهمية الدراسة من خلال ابراز تاثير الحوافز على الروح المعنوية في توجيه سلوك العاملين نحو تقديم الافضل و بالتالي الشعور الانتماء الى المكتبة بالاضافة الى نقص في المذكرات حول موضوع التحفيز وعليه نستطيع القول تكمن اهمية الموضوع في :

- التعرف اكثر على نظام التحفيز العمال في مجتمع المكتبات .
- تحسين اداء العاملين من خلال معالجة المشاكل التي يعاني منها العاملين.
- تزويد المسؤولين بالمعلومات حول تطوير نظام الاداري لتحفيز من خلال معرفة الدوافع مما يفيد في تحسين اداء العاملين وحل بعض المشاكل المتعلقة به.
- تساهم الدراسة في اثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية حتى يصبح كمرجع بسيط في هذا المجال.

❖ اهداف الدراسة:

مما لا شك فيه ان اي دراسة علمية تسعى في نهاية الى تحقيق مجموعة من اهداف يمكن تلخيصها في هذه النقاط :

- معرفة قدرة التحفيز على تاثير في اداء العاملين لتحقيق هدف المكتبات الجامعية.
- توضيح دور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الاداء في المكتبات الجامعية.
- اللقاء الضوء على العلاقة بين التحفيز و الاداء في المكتبات الجامعية .
- اكتشاف اهم المشاكل و العراقيل التي تواجه اداء العاملين بالمكتبات الجامعية وايجاد حلول لها.
- الوصول الى توصيات تسهم في زيادة الحوافز لدى العاملين بالمكتبات الجامعية.

❖ اسباب اختيار الموضوع :

يعود سبب اختياري لهذا الموضوع لسبب ذاتي واخر موضوعي:

1- اسباب الذاتية :

- الرغبة في المام اكثر بهذا الموضوع الشيق .
- محاولة افادة المكتبات الجامعية باكبر قدر من الدراسات و الابحاث.
- تطوير مهنة المكتبة باضافة الى تغيير دور المكتبي من معالج للوثائق الى محلل للمعلومات.

2- اسباب موضوعية :

- قلة الدراسات حول موضوع التحفيز في مجال المكتبات .
- محاولة اثراء البحث العلمي بما يفيد المكتبات عامة ومكتبات الجامعة خاصة.
- رد الاعتبار للعاملين بالمكتبات الجامعية وتحفيزهم على العمل لتحسين الاداء.
- اهمية العنصر البشري والحاجة اليه من اجل تحقيق النجاح و القضاء على المشاكل التي تواجه المكتبات الجامعية.

❖ الدراسات السابقة :

ان لدراسات السابقة دور حيوي ومميز للبحوث العلمية فهي تمد الباحث بالفروض وتبين المفاهيم وتمكنه من انتقاء الحقائق المتعلقة بموضع بحثه ،ويستطيع عن طريق المقارنات ان يكشف عن اوجه الاتفاق و الاختلاف بين دراسته والدراسات السابقة.

1-رسالة ماجستير لطالب جوادي حمزة بعنوان :الحوافز المادية والمعنوية اثرها على الروح المعنوية ،رسالة ماجستير عن دراسة ميدانية ،قسنطينة ،سنة 2006.

سلطت الضوء هذه الدراسة اهم الحوافز المادية والمعنوية وأنواعها مبرز أهميتها بالنسبة لروح المعنوية للأفراد ودورها في رفع المعنويات وزيادة الانتاجية حيث كانت اشكالية الدراسة حول: هل توفير الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تساهم في رفع الروح المعنوية

؟ ومنه هل ظروف العمل والمؤثرات الإجتماعية داخل وخارج بيئة العمل تؤثر على الروح المعنوية؟ هل المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية؟ وكانت اهم النتائج كالاتي:

-عدم توفير الحوافز المادية كرفع الأجر مثلا أدى إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال.
- تسود علاقات حسنة بين العمال وهذا ما أثر إيجابا في رفع الروح المعنوية للعمال.
-لا تتبع المؤسسة نظام إشراف ديمقراطي وهذا ما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية.
-المؤسسة تحاول الحفاظ على مناصب العمل فيها، لكن هذا لم يمنع من تخوف العمال من تسريحهم في إطار خصوصية المؤسسات العمومية وهذا ما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية.

-ظروف العمل السيئة والمستوى المعيشي المتدني للعمال أدى إلى انخفاض روحهم المعنوية.

وفي الأخير فإن الروح المعنوية المنخفضة لدى أغلبية العمال في المؤسسة تبين عدم فعالية نظام الحوافز المطبق فيها، لذا فإننا نستنتج أنه من أجل رفع الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وفي وقت قياسي وبأقل جهد ونفقات، يجب بث الحماس وحب العمل ورفع الروح المعنوية للعمال، وهذا لن يتحقق إلا بتطبيق نظام حوافز فعال ومناسب.

2-مذكرة ليسانس لطالبتين:سليمانى ذهيبية؛ باللحية سعيدة بعنوان: حوافز ودورها في تحسين اداء العاملين. شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2013 سنة .

هدفت هذه الدراسة الى اهم شئ وهو دور الحوافز في تحسين اداء العاملين حيث جاءت اشكالية الدراسة كالتالي: إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء الأشخاص داخل المنظمة؟

وكانت اهم النتائج المتوصل اليها :

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس و المرؤوسين.
 - خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار.
 - حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على أعمالهم و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة
 - سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة.
 - العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمنظمة.
 - وضع رؤية مستقبلية و أهداف واضحة للمؤسسة و إشراك العمال فيها.
 - تعزيز عملية تضامن و مشاركة العاملين .
 - الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و بموضوعية.
- 3-مذكرة شهادة ماجستير لطالب اسامة حامد بعنوان : دور الحوافز في عتيق أداء العاملين ، دراسة ميدانية بشركة سونلغاز للكهرباء والغاز -بسكرة-سنة 2017.
- هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين أداء العاملين من خلال الاشكالية المطروحة تحدثت على نظام التحفيز واداء العاملين والعلاقة بينهما ومن بين اهم نتائجها مايلي:
- أن الحوافز المعنوية لها دور كبير على أداء العاملين بإعتبارها عامل أساسي في تحريك سلوكهم نحو الإيجاب.
 - أن الحوافز تزيد من تركيز العامل في أدائه لمهامه وبفضلها يزداد جهده في القيام بعمله وبتحسين إنضباطه في وقت العمل .
 - الحوافز تزيد من الروح التضامنية بين العمال والتعاون فيما بينهم ومن هنا يتطور أداء العاملين على الصعيد الفردي أو الجماعي .

- أن المؤسسة توفر الحوافز المادية والمعنوية التي بدورها تؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين من خلال إشباع رغبات الأفراد وتحقيق أهدافهم ما يزيد من إستقرارهم و إرتفاع الروح المعنوية لديهم وتعاونهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتموا إليها الأمر الذي إنعكس إيجابا على زيادة أداء العاملين وتحسينه .

مصطلحات دراسة :

1-**التحفيز** : هو ممارسة ادارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها .

- هو ايجاد الوسائل والاساليب التي من شأنها ان ترفع بالقوى البشرية الى المزيد من البذل والعطاء وعتيق دورتهم الانتاجية .

- التعريف الإجرائي : التحفيز هو اي إثارة خارجية تجعل من الفرد يقوم بعمل إضافي لزيادة انتاج او تحسينه الى الأفضل مقابل شئ معين.

2-**الاداء** : تأدية او القيام بالفعل . او بذل جهد ويتم التحكم عليه بالجيد.

3-**المكتبات الجامعية** : هي المؤسسة ثقافية وتربوية وعملية تعمل على خدمة مجتمع معين من طلبة والاساتذة والباحثين والمنسبين للجامعة او الكلية او المعهد وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وابعائهم .

تسعى أي مؤسسة إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسبين و الإحتفاظ بالعاملين الأكفاء و السعي الدائم بحثهم على ذلك الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم و هذا عن طريق مكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء و خير دليل على فعالية هذا النظام هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء لصحابة رضي الله عنهم و ان همم قاموا بإنقائ الأداء وتحسينه يقول النبي صلى الله عليه وسلم < من أحيا أرضا ميتا فهي له.>

3-1- مفهوم التحفيز:

أ- لغويا: يقصد بها الباعث او المنبه للسلوك¹.

أي ان كل منبه او منعكس خارجي له تأثير على سلوك يعد حافزا.

نقول حَفَرَ حَفْرًا، حَثَهُ و حركه،ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما.²

ب- اصطلاحا: تعرف الحوافز على انها: مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وأفضل او هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم.³

وقد عرف "ديموك"، التحفيز على أنه : مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل و يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم .

وقد عرفه " B.Begson " بأنه : مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد و التي توجه و تدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة.⁴

¹ معلوف لويس. المنجد في الثقافة والأعلام.. بيروت :المطبعة الكاثوليكية، 2000. ص. 142.

² نبيل ارسلان. الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام.قاهرة: دار النهضة، 1979. ص. 20.

³ سعيد صلاح عودة.إدارة الأفراد.طرابلس:الجامعة المفتوحة،1994.ص.189.

⁴ حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.الإسكندرية:الدار الجامعية الجديدة،2002.ص.270.

- كما تعرف كذلك بانها: مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين الى بذل الجهد الاكبر والعمل بصورة افضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه اعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.¹
- وهناك في الفكر الاسلامي اهتمام بالحوافز الدنيوية والحوافز الاخروية لمن صدق واحسن العمل، حيث قال تعالى: " فاما الذين امنو وعملو الصالحات فيوفيهم اجرهم ويزيدهم من فضله"، اي ان الله سبحانه قد وعد الذين يعملون الاعمال الصالحة بالاجر وهو في حد ذاته حافز وكذلك يزيدهم من نعمته اي هنا يحفزهم وذلك بالزيادة على الاجر.²
- **التعريف الاجرائي:** الحوافز هي العوامل والاساليب المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تدفع سلوكه وتغريه وتهيئه لزيادة كفاءة ادائه الانساني في العمل مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة.

تعرف الحوافز بانها ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط اون انجاز عمل او سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق اهداف معينة ويمكن تقديم هذه المعادلة لايضاح القصد من الانجاز:

-الانجاز يساوي القدرة على العمل Xالرغبة في العمل

-والقدرة في العمل تساوي : المعرفة +المهارة ، ومنه يصبح :

الانجاز يساوي (المعرفة +المهارة) X الرغبة في العمل .³

¹ خيرى خليل الجملي .التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية ،البناء الاجتماعي للمجتمع.الاسكندرية:المكتب الحديث الازاريطة ،1998.ص.122.

²المصحف الشريف،سورة النساء.الاية73 .

³ نور الدين حاروش .إدارة الموارد البشرية .ط2.الجزائر:دار الامة،2016.ص.219.

وإذا كان الشق الاول من المعادلة معروف ،القدرة على العمل ،فان الرغبة في العمل من الصعب معرفتها عند طالبي العمل لانه شي داخلي لا يمكن ملاحظته او الحكم عليه الا من خلال تصرفات وسلوك العامل نفسه ،من الناحية الاصطلاحية نجد ان مفهوم التحفيز يختلف من باحث لآخر غير انهم يتفقون في كونه شي خارجي في المجتمع او البيئة المحيطة بالفرد اذ هو العامل الذي تستغله الادارة في جذب الفرد اليها باعتباره وسيلة لاثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق اشبع حاجاته.وهناك من يرى أن الحوافز هي فرص توفرها المنظمة للموظفين العاملين بها لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدفع من اجل الحصول عليها عن طريق إشباع حاجاته.

تبدا عملية التحفيز عندما تعرف الادارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها ويمكن معرفة ذلك من خلال سلوك العاملين ويتداخل عنصر الحوافز و الدوافع في دفع الافراد للعمل وبذل الجهود قصد تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة التي يعملون بها، وتلعب الدوافع والحوافز دورا مهما في تحديد سلوك اداء الافراد، وبالرغم من اختلاف اسباب الاداء، الا ان قوة الرغبة والدافعية يعد احد اهم هذه الأسباب فما هو الفرق بين الدوافع والحوافز؟

اما الحوافز: فهي عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة او الرغبة المتولدة لدى الفرد من اداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجيته ورغبته ،هذا يعني ان الفرد يقوم باداء عمل معين وينتظر منه تلبية حاجة او تحقيق هدف يكون قد سطره في ذهنه فاذا تحقق ذلك نقول ان الحوافز أتت أكلها واذا لم يحقق ذلك وجب علينا البحث عن صيغة اخرى من شأنها ان تحقق هدف الفرد¹

¹ نور الدين حاروش .المرجع السابق.ص.220.

وهناك العديد من النظريات التي تطرقت لتفسير عملية الدافعية لدى الافراد فمنها من تركز على العامل المحرك للدوافع زمنها تلك الموجهة للسلوك.

واخيرا تلك المحافظة على السلوك ومهما قيل بشأن الدوافع فانها عموما تثير سلوك ما لاداء عمل معين لاشباع الحاجات وفق هذا الشكل المبسط:

الحاجة (شعور بعدم التوازن) ← سلوك موجه ← اشباع الحاجة

وقبل التطرق الى شرح مختلف النظريات التي فسرت عملية الدافعية والتحفيز لدى الافراد نلخص الحوافز في عبارات بسيطة مفادها ان الحافز هو بمثابة البنزين الذي نصبه على النار سرعان ما تزداد اشتعالا، او لنقل ان الحافز هو بمثابة الدواء الذي يقدم الى المريض بعد تشخيص حالته ومرضه ويكون هنا الدواء فعالا وناجحا لمدة زمنية ومرض معين، ولكن يفقد فعاليته اذا استعمل لفترات متكررة لنفس المرض لان الجسم يشكل مايسمى بالمقاومة او المناعة لذا يجب تغيير الدواء مع التشخيص الجديد وهكذا، ولا يختلف الامر اطلاقا مع الحوافز لانها تكون فعالة في البداية ولكنها مع مرور الوقت تصبح وكأنه شي مكتسب ولا يصبح فعالا ومن هنا اوجبت مراجعة الحافز ونظامه ونوعه ووقت تقديمه.

التحفيز: تعرف بانها الوسائل التي يتم بواسطتها اشباع الحاجات وتعرف بانها الوسائل او الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين في المكتبة او المركز المعلومات وتجعلهم بكل قواهم لتحقيق الاهداف الموضوعية.¹

ويعرفها البعض ايضا انها : جميع العوائد المادية و المعنوية المتوافرة التي تشجع العاملين في المكتبة او المركز المعلومات للقيام بعملهم على افضل وجه.

¹ نور الدين حاروش .المرجع السابق. ص.ص. 121- 122.

ويجدر هنا ضرورة التفريق بين الدوافع و الحوافز فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك الانساني وتتمثل في وسائل اشباع الحاجات وادواته من محفزات مادية واخرى معنوية سيتم شرحها بعد قليل.

وتعد الحوافز المادية و المعنوية من اهم الوسائل التي يمكن بواسطتها الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين في المكتبة او مراكز المعلومات واثارة الرغبة لديهم للعمل وبذل اقصى مايمكنهم من طاقات لرفع مستوى العمل كما ونوعا, وتعد ايضا عوامل مهمة في ارتباط الموظف بعمله وحبه له ورضاه عنه واستقراره فيه وانها كاحد عوامل الدافعية الخارجية لها دور حاسم في العملية الابداعية و الانتاجية في المكتبة او المركز المعلومات.¹

مفهوم التحفيز : الحوافز هي مجموعة من السياسات و الوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو اداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق اهداف المنظمة مدامت تؤدي بالنهاية الى تحقيق اهدافه الشخصية واشبع حاجاته الى المستوى المرغوب.²

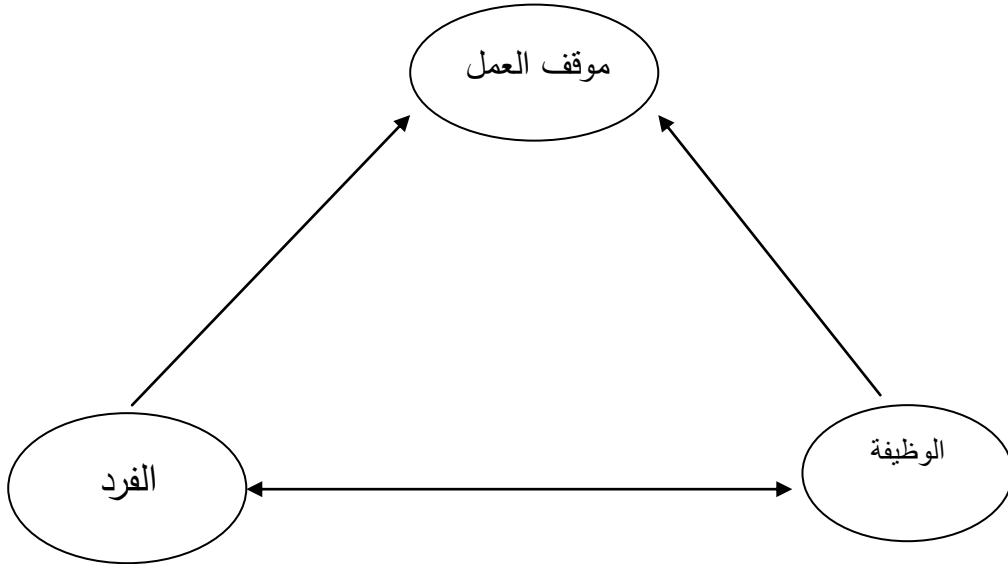
لهذا فان الحافز : هو نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المنظمة وهي بهذا مهمة شاقة و معقدة اذ ليس من السهولة ان نتوقع

¹ عمر احمد همشري . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . عمان: دار الصفاء، 2011. ص.192-193.

² نجم عبدالله العزاوي؛عباس حسين جواد.الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية.عمان:دار اليازوري،2010.ص.334.

ان إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز كما ان هناك كثير من المتغيرات و الوسائل التي يمكن اعتمادها لتحسين الحافزية في المنظمة.

ويرى أستاذنا الدكتور خليل الشماع :ان عملية التحفيز منظومة مهمة من المنظومات الفرعية التي تتكون منها المنظمة كما أنها بدورها تتكون من ثلاث مكونات هي: الفرد(الموظف) .الوظيفة (العمل).والبيئة ويمكن تعبير عن هذه المنظومة على النحو التالي :¹



شكل رقم 01: يوضح مكونات منظومة التحفيز .

فالأفراد في المنظمة الواحدة يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث ميولهم واتجاهاتهم وحاجاتهم و رغباتهم ومستوى طموحاتهم وبالتالي فانهم يستجيبون بشكل متباين لانواع

¹ نجم عبدالله العزاوي؛عباس حسين جواد-المرجع السابق.ص.336.

الحوافز و الدوافع التي تقدمها المنظمات المختلفة للعاملين فيها للحصول على استجاباتهم بشكل ايجابي لبرامجها وخططها الإنتاجية المتنوعة هذا من جهة. كما ان الوظيفة بما تحتويه من واجبات ومهام ومانتطلبه من مهارة واستعداد ومستوى تعليم معين ومانحتله من موقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

تعد هي الاخرى ذات اثر كبير على اثاره الرغبة لدى الفرد في العمل وتحفيزه باتجاه تحقيق اهداف المنظمة بشكل كفوء من جهة اخرى يضاف الى ذلك التأثير المباشر وغير المباشر للبيئة الداخلية و الخارجية التي تحيط بكل الفرد والمنظمة التي يعمل فيها حيث تفعل فعلها بالاتجاه الايجابي او السلبي بحسب ظروف الموقف السياسي والاجتماعي والاقتصادي و الثقافي الذي يمر به المجتمع كما ان هذه المكونات الثلاث تتفاعل فيما بينها بعلاقات تاثير متبادلة اذ يؤثر بعضها في البعض الاخر لتشكل بمجموعها منظومة التحفيز.¹

ج-تعريف الدوافع Motives: هي جملة من الرغبات و الحاجات والقوى الكامنة الداخلية المحركة و الموجهة للسلوك الانساني نحو تحقيق اهداف معينة. وتعرف ايضا بانها: تلك القوى النفسية داخل الفرد والتي توجه وتنسق تصرفاته وسلوكه تجاه مؤثرات البيئة المحيطة ب هاو اتجاه المواقف المختلفة التي يمر بها.²

3-2- مفهوم الحوافز في المكتبات و مراكز المعلومات:

¹ نجم عبدالله العزواوي؛عباس حسين جواد.المرجع السابق.ص.337.

² عبد الرزاق مصطفى يونس.القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات:مبادئ ومفاهيم.عمان:دارالصفاء،2016. ص.328-330.

للموظفين العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات حاجات انسانية متعددة ومتنوعة شأنهم في ذلك شان العاملين في المؤسسات و المنظمات الاخرى، وهذه الحاجات مستمرة ومتجددة لا تقف عند حد معين وبعض هذه الحاجات ما هو ممكن التحقيق مثل الحاجة الى التعليم المستمر، بينما يصعب تحقيق البعض الاخر احيانا مثل الحاجة الى احتلال مكانة مرموقة او مركز قيادي في المكتبة او مراكز المعلومات وذلك نتيجة لوجود عقبات مختلفة وقد تكون داخلية سببها امكانيات الفرد وقدراته او خبراته ويطلق على سلوكه في هذه الحالة سلوكا ناجحا وتكون نتيجته اعادة التوازن لديه وتخفيف حدة التوتر او القلق او القضاء عليه، اما اذا لم ينجح في تخطي العقبات التي تعترضه في سبيل تحقق حاجاته فيسمى سلوكه في هذه الحالة سلوكا غير ناجح ونتيجة لبقاء التوتر او القلق وعدم التوازن الداخلي لديه، وبذلك يضطر الفرد الى تعديل الهدف او استبداله بهدف اخر او بذل المزيد من الجهد لتحقيق الهدف نفسه او اللجوء الى وسائل دفاعية تأخذ شكل التبرير او الإسقاط او العدوانية أو الشكوى لذلك فعلى المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات لدى بحثهم موضوع دافعية العاملين لديهم ان يهتموا بقضايا ثلاث أساسية هي :

- ✓ القوى و العوامل التي تحرك سلوك العاملين.
- ✓ الاتجاه الذي يتجه اليه سلوك العاملين.
- ✓ كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين.¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس. المرجع السابق. ص.ص. 331-332.

3-3-3- التطور التاريخي لمصطلح الحوافز:

يمكن تمييز ثلاثة مراحل هي:

3-3-1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة؛ حيث تعتبر المنظمة وحدة مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وفي وجهة نظر "ماكس فيبر، Max weber" رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائمًا يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط ، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور، Fredrick Taylor" ، في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

3-3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهه نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني ، وبالتالي المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والفني، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية ، لذلك نجد تنوعًا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية .¹

¹ جاري ديسلر . الإدارة بالحوافز : التحفيز و المكافآت . الرياض : دار المريخ ، 2007 .ص.22.

3-3-3- المرحلة الحديثة:

وتمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) ، وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت ترى المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سوى كانت مادية أو معنوية، وذلك حسب مستويات الأداء بعد معرفة التطور التاريخي للحوافز سنتطرق في العنصر التالي إلى نظريات التحفيز.¹

3-4- نظريات التحفيز:

1 - النظرية الكلاسيكية CLASSICAL:

وهي تلك النظرية التي تركز أساسا على المناداة من أن الدافع الاقتصادي هو من اهم دوافع العمل . وهي تنتكر من أن الانسان العامل له مشاعره وأفكاره ومعتقداته وحاجاته المؤثرة على عملية الانتاج ان لم يكن لولبها.

ب - نظرية العلاقات الانسانية : HUMAN RELATION

وهي النظرية التي تنادي بظرورة تفهم وتدارس طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الادارة لخلق أهداف مشتركة.²

¹ جاري ديسلر. المرجع السابق. ص. 24.

² مهدي حسن زويلف. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر، 2001. ص. 165.

ج - نظرية التفضيل و التوقع لفروم : PREFERENCE EXPECTATION

ومفادها ان الفرد حينما يوظف جهده في نشاط معين ، فان ذلك يعتم على ما يتوقعه من نجاح للوصول لذلك الانجاز أيضا.

د - نظرية العاملين لهرزبرغ: TOW FACTORS

وركيذة هذه النظرية ان هناك مجموعتين من الحاجات البيئية التي تقوم بدور طليعي في منع تذمر العاملين من العمل ولكنها لا تأثر تأثيرا ايجابيا فيه كسياسة الادارة والإشراف وظروف العمل والعلاقة بين الأفراد والأجور وهناك المجموعة الثانية وهي الدوافع ،وهي التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ميل تحمل المسؤولية ونمو الشخصية والانجاز والإبداع وإغراق الإدارة بالعمل الجيد ،ولذا فان وجودهما في المؤسسة له أثر ايجابي.

هـ - سلم الحاجات لماسلو: AH .MASLO

للتظرية هذه مكانتها بين نظريات المدرسة السلوكية حيث تمثل وجهة نظر مغايرة حول الدافعية.

حيث خالفت المفاهيم الشائعة حول الدافعية التي كان الفكر الإداري يحسبها مفروضة من الخرج بينما وصفها ماسلو كونها عاملا داخليا وقوة دافعة وشيئا ذاتيا ،لقد قسم ماسلو الحاجات الى مستويات خمسة يكون هرمها قمية وهي حاجات تحقيق الذات ،وقاعدته الحاجات الرئيسية ويتشكل هذا الهرم وفق المنظور التالي:¹

¹ مهدي حسن زويلف .ادارة الموارد البشرية.عمان:دار الفكر،2001.ص.166.

1-فالحاجات الرئيسية متمثلة لإطعام والمسكن والجنس، وهي حاجات أساسية لضمان بقاء الحياة. يتساوى بها الأفراد بفض النظر عن أعمارهم او جنسياتهم ،ولكن يتباينون في درجة الإشباع ، وهي حاجات بالغة الأهمية،فالإنسان يعيش بالخبز،وان لم يجد الخبز فلا يفكر بغيره .

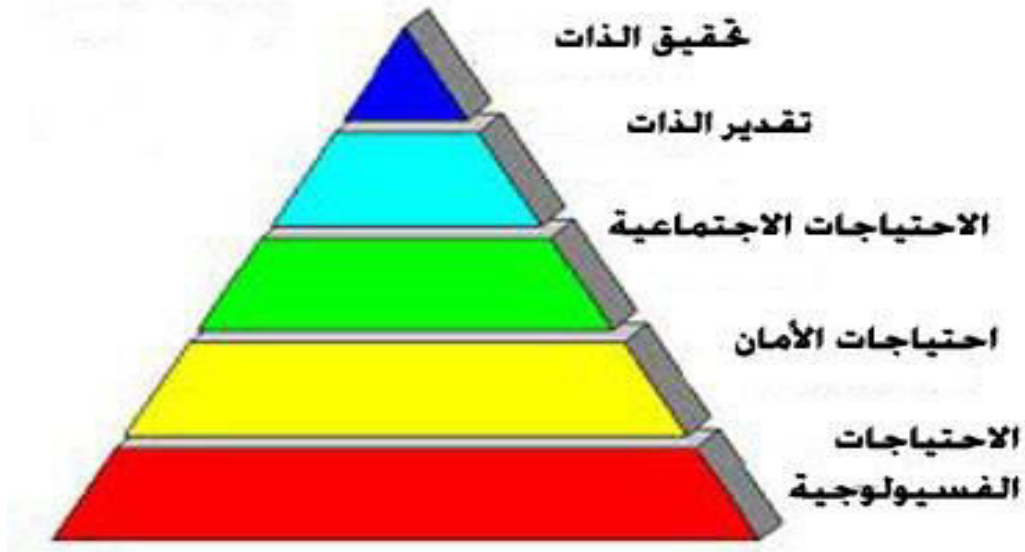
2-وما ان يتم الإنسان إشباع الحاجة الأساسية حتى تليها الحاجة التي فوقها في سلم الحاجات وهي حاجة الامان،تتمثل في طمأنينة الفرد على نفسه وأهله وتأمينه دخلا مستمرا .

3-الحاجة الاجتماعية وهي حاجة الانتماء وهي ان يكون الفرد محبوبا ويلقى اهتماما من الآخرين.

4-الحاجة للتقدير وتعني الحصول على الاحترام والاعتراف به من قبل الاخرين واشعاره من قبل الادارة بقيمة عمله والشعور بالثقة وانه مهم للمؤسسة وللمجتمع.

5-الحاجة لتحقيق الذات وهي قمة الحاجات وهي الحاجة الى الاستقلال ولتحقيق الطموحات والتعبير عن الذات.¹

¹مهدي حسن زويلف .المرجع السابق.ص.167.



شكل رقم 02 يوضح : بنية هرم الحاجات ماسلو.

3-5- أهمية التحفيز:

3-5-1- أهمية التحفيز (الحوافز) : ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب و الدراسات التي اسفرت عن انه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية مالم يكن هناك حافز على ذلك فالخطط الجيدة و التنظيم السليم للاعمال ليس معناه ان نفترض ان الافراد سيقومون تلقائيا بالاعمال على خير قيام وبكفاءة فجعل الافراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

وتكمن اهمية التحوافز في ان الموظف ايا كان مجاله يلزمه ان يكون متحمسا لاداء العمل وراغبا فيه، وهذا لاياتى الا باستخدام الحوافز حيث انها يمكن ان توقظ الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس ايجابا على الاداء العام وزيادة الانتاجية ، كما ان الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة.¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق .ص.330.

وتدفع العاملين الى العمل بكل مايملكون من قوة لتحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة وتعمل الحوافز كذلك على منع شعور الانسان بالإحباط اذ ان تهيئة الأجواء سواء كانت مادية او معنوية فانها كفيلة بدفع العامل الى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية وتعد الحوافز بشكل عام من العوامل المهم و الواجب توافرها لاي جهد منظم يهدف الى تحقيق مستوى عالي من الاداء ،كما تساهم الحوافز في :

- ✓ إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ✓ إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- ✓ التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين.
- ✓ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها بين العاملين.
- ✓ تعزيز العاملين لاهداف المنظمة او سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- ✓ تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها.
- ✓ تحقيق اي اعمال او انشطة تسعى المؤسسة الى انجازها.

3-5-2-اهمية الدوافع و الحوافز في المكتبات و مراكز المعلومات :

- تتلخص اهمية الدوافع للعاملين في المكتبات و مراكز المعلومات في الامور التالية:
- ❖ تحديد نوعية السلوك وتوجيهه مع الحرص على تكوين و تعزيز السلوكيات الايجابية الايجابية و الحد من او منع السلوكيات السلبية.
 - ❖ تحفيز العاملين ودفعهم نحو العمل وعلى تحسين الاداء.¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق .ص.ص.335-341.

- ❖ التأكيد على الانضباط و الجدية بمنح الثواب لمن يحسن عمله وتوقيع العقاب على مخالف منهم ،مما يؤدي الى الانضباط و الجدية لدى العاملين في العمل والتقليل من الاخطاء ومنع العصيان.
- ❖ ترسيخ عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين وثقتهم ان الاتفاق على الرواتب و الأجور و الامتيازات الوظيفية و الحوافز قبل بدء العمل يضمن رضا العاملين ،والوفاء للعمل ويمنح ثقة العاملين واطمئنانهم مما يضمن ان يقوموا بالعمل على أكمل وجه.
- ❖ التأكيد على أسس المساواة أو العدل و الإنصاف العدل و المساواة و الإنصاف في الثواب و العقاب يؤدي إلى رضا واطمئنان جميع العاملين و هذه تصب في عامل الرضا الوظيفي.
- ❖ تحقيق أهداف المكتبة ومركز المعلومات وكذلك العاملين على حد سواء بكفاءة وفاعلية.
- ❖ إيجاد علاقة ايجابية بين إدارة المكتبة والمرؤوسين فيها مما يعزز الشعور المتبادل بينهم ويساهم في سد الفجوة بين مستويات الأداء الفعلية و المرغوبة .
- ❖ تفعيل عوامل الجدية و الرغبة لدى المرؤوسين في تنفيذ أعمالهم ومهامهم.
- ❖ تقليص كلف ومتطلبات الرقابة على المرؤوسين في المكتبة ومراكز المعلومات.

3-6- أهداف التحفيز في المكتبات و مراكز المعلومات:

يحقق التحفيز في المكتبات و مراكز المعلومات شأنه في ذلك شأن المؤسسات و شركات الاعمال و المصانع وغيرها،عددا من الاهداف التي تتعكس ايجابا على الانجاز في المؤسسة نذكر منها: ¹

- ❖ تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين .

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع سابق. ص 343.

- ❖ تقليل دوران العمل و الغياب بين الموظفين .
- ❖ تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- ❖ رفع روح المعنوية لدى العاملين.
- ❖ الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين و الاكفاء.
- ❖ اتاحة الفرص لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة باعمالهم.¹

3-7- التحفيز وتأثيره في تحسين الخدمات المكتبية:

تستطيع أي مكتبة تحقيق أهدافها إذا قام كل فرد فيها بعمله على أكفأ وجه، وحتى يتمكن العمال من تحقيق هذه الأهداف فهم بحاجة إلي من يدفعهم ويحفزهم على أداء الخدمات التي يقدمونها بشكل متميز وقد يحتاج الأمر إلى عدة أشخاص لتحديد احتياجات الفرد وأهداف المكتبة واختيار وتصميم الخطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك يكون في ظل تحسين أداء العاملين وتحفيزهم ليقدموا أجود الخدمات المقدمة للمستفيدين الذين يعتبرون من أحد أهداف المكتبة وذلك إما لتحقيق ميزة تنافسية وإما لكسب ولائهم وإما لضمان استمرارية التعامل معهم هذا يتضح من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل.²

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس. المرجع السابق. ص 345.

² لصرن رعد حسن. عولمة جودة الخدمة المصرفية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص 205.

يجب على المكتبات الجامعية التوجه نحو المستفيدين و أن تجعل هذا الأخير الهدف الرئيسي لاهتمامها ،حتى يكون كل فكر وفعل هدفه رضا المستفيد حتى يتحقق ذلك عليها أخذ جميع المقاييس الداخلية الضرورية لضمان أن إستراتيجياتها وهياكلها وموظفيها، وتعمل على توقع احتياجات المستفيدين من الخدمات، وإذا ما تم تحفيز العاملين بمختلف التحفيزات المادية والمعنوية سيؤثر ذلك في نوعية جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ويجعل العاملين قادرين على ابتكار خدمات مكتبية جديدة و يجعلهم على اتصال دائم بالمستفيدين سواء داخل محيط المكتبة أو خارجها ،وجذب انتباههم للمكتبة، ويمكن أن تتخذ المكتبات ثلاث خطوات أساسية لتحسين جودة خدماتها :

• الأولى: استقطاب أكبر عدد من الموظفين المتخصصين في علم المكتبات وتدريبهم بشكل جيد على طرائق أداء الخدمة.

• الثانية: تطبيق نظام تحفيز فعال داخل المكتبة يخدم جميع العاملين بها وان توزع حسب الأعمال الجيدة التي يقوم بها العاملين وليس على أساس الأفراد.

• الثالثة: فهي متابعة رضا المستفيد عن طريق نظم الاقتراحات والشكاوى ومعايير تقييم الخدمة وغيرها وتحسين التكنولوجيا المستخدمة والعمل على تطويرها باستمرار.¹

¹ الصرن رعد حسن .المرجع السابق. ص.205.

3-8- أنواع التحفيز :

✓ اولا الحوافز المادية:

1- تعرف الحوافز المادية: بانها الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة ومنتوعة وتشمل الاجور او الرواتب و العلاوات السنوية و الزيادات التشجيعية والمكافأة المالية وغيرها.

2- اما الحوافز المعنوية فهي الوسائل غير المادية او التي لاتعتمد على المال في اثاره تحفيز العاملين في المكتبة او المركز المعلومات على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي له احساسه واماله وتطلعاته الاجتماعية وطموحاته التي يسعى الى تحقيقها ويجب احترامها.

وتشمل الحوافز المعنوية مايلي :

فرص الترقية والاستقلالية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين ظروف العمل وبيئته وتشمل ايضا اشعار العاملين باهميتهم وتوفير الاستقرار والامن الوظيفي لهم تطويرهم مهنيا من حيث اشراكهم في دورات تدريبية داخلية وخارجية او ايفادهم في بعثات دراسية وتامينهم صحيا .

وتوفير فرص المنافسة الشريفة والبناءة لهم كافراد وجماعات والعمل على توفير علاقات طيبة بينهم من جهة وبينهم وبين ادارة المكتبة او المركز المعلومات من جهة اخرى وغيرها.¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس. المرجع السابق. ص 335-336.

✓ ثانيا :حوافز سلبية واخرى ايجابية

تهدف الحوافز السلبية الى دفع الفرد تجنب سلوك معين تفاديا للنتائج السلبية التي تترتب على ذلك السلوك فالفرد في هذه الحالة يتجنب سلوكات وتصرفات معينة لا تتماثل مع القوانين و اللوائح السارية في المكتبة او مركز المعلومات تفاديا للعقوبة التي تقود اليها المخالفة.

لهذا يمكن القول ان الحافز السلبي يهدف الى تخفيض معدلات تكرار السلوك غير الايجابي وازالته نهائيا ومن امثلة الحوافز السلبية التنبيه او الانذار الحسم من الرواتب توقيف الترقية او العلاوات السنوية مؤقتا وغيرها .

اما الحوافز الايجابية : فهي الحوافز المادية و المعنوية المذكورة سابقا.

✓ ثالثا: الحوافز الفردية في المكتبات و مراكز المعلومات :

الحوافز الفردية تعني الحوافز المادية او المعنوية او كليهما التي تقدم للفرد نتيجة قيامه بعمل متميز يساهم في تحقيق اهداف الوحدة التنظيمية (الدائرة.القسم.الشعبة)التي ينتمي اليها او اهداف المكتبة او مركز المعلومات

الحوافز الجماعية فهي تلك الحوافز (مادية و المعنوية) التي تقدم لمجموعة من العاملين في المكتبة او مركز المعلومات نتيجة حسن ادائهم في العمل وتعاونهم فريقا واحدا في تحقيق الاهداف الموضوعة.¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق. ص 337.

وهناك عدة تقسيمات اخرى للحوافز :

تحفيز العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات (الشكر بطرق متعددة) : SAYING

THANKS IN MANY WAYS: جعل الدين الاسلامي شكر من عمل حسنا من شكر

الله، ولقد امرنا الله سبحانه وتعالى بشكره على ما اولانا من عظيم النعم المتنوعة وشكر من

احسن الينا ،فقال في محكم كتابه العزيز "أن اشكر لي ولوالديك والي المصير" (لقمان،

الاية14) ، وجاء في الحديث النبوي الشريف "من لايشكر الناس ،لايشكر الله".

ان تقدير و الشكر المتوازن و المعتدل حتى على الواجبات التي يؤديها الانسان امر

محبوب فطرة ومطلوب شرعا وعقلا وان الهدف من الشكر ليس الشكر ذاته بقدر ما

يعبر عنه الشكر و التقدير المادي و المعنوي من الرضا عن اداء موظف او الشخص

معين ،وما يحققه من شيوع المشاعر النبيلة التي تتعكس ايجابيا على العلاقات الانسانية

وعلى بيئة العمل في المؤسسة كما ان الشكر و التقدير دافع وحافز هام لاستمرار الاداء

المتميز و تعزيز الولاء للمؤسسة .في حين ان غيابه يؤدي الى الاحباط وانخفاض مستوى

الحماس و ضعف الولاء الامر ،الذي ينعكس سلبا على نمو ونجاح المؤسسة .ولقد اثبتت

نتائج الدراسات و الابحاث التي كشف عنها علماء النفس الاجتماعي ان تقديم المكافاة

للعاملين على حسن الاداء تؤدي ،في العادة ،الى نتائج افضل من العقاب بالرغم من ان

العقل قد يكون ضروريا بالنسبة للاداء الضعيف التواصل ومن هنا فعلى القائد /المدير ان

يحث الموظفين في المكتبة او مركز المعلومات على الجدية في العمل وان يبعث فيهم

روح النشاط والحيوية ولا بد له ان يولد فيهم الاثارة و الحماس للعمل ،وان يجعل التجربة

الكلية ذات معنى للعمل وفي ذات الوقت عليه ان يمدهم بروح الامل و التطلع الى

المستقبل بروح عالية .¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق. ص.332-333.

فالقائد/المدير في المكتبة او مراكز المعلومات كما في المؤسسات والهيئات الاخرى فهو شخص محفز دائما لديه دوافع ويواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق فهو يفهم مدى التحفيز وقوته لذا فهو يتصرف على اساس ان مجهود كل فرد داخل فريقه على حده وياخذ في مدحه و الثناء عليه بشكل منفرد ويطوي امام المجموعة كلها على الافراد ذوي الاداء الجيد و المتميز ،فالشكر من اقوى انواع المحفزات ،واحد اهم أساليب الثناء وابلغها اثرا في نفوس العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات.

وكما تمت الاشارة اليه سابقا ،فان من الأفكار القيادية الناجحة في المكتبات و مراكز المعلومات ان يشجع القائد/المدير موظفيه بان ينظرو حولهم ليكتشفوا الأشياء الايجابية التي تقوم بها مختلف الأقسام والتي يمكن اعتبارها استثنائية و متميزة ،كان يقوم بقسم المعالجة الفنية بانجاز معالجة المواد ومصادر المعلومات فيه بدقة أعلى وبسرعة اكبر وكذلك بالنسبة لقسم تطبيقات الحاسوب كان يجعل واجهة المستفيد لموقع المكتبة على انترنت اكثر جاذبية ومنتطورة بشكل لافت او ادخال تحسينات على أعمال المكتبة او على تصميمها الداخلي او الخارجي أو ابتكار فكرة استثنائية للتعاون مع المكتبات الأخرى وزيادة فاعلية العمل بتقليل الروتين،او ايجاد طرق بديلة لاختصار الإجراءات خاصة في مجال تقديم خدمات المعلومات والخدمات المرجعية و غيرها.

ومن ضروري ابراز هذه الانجازات في التقارير الدورية للمكتبة او في منشوراتها الرسمية او في مجلتها ان وجدت او في الصحف المحلية او على موقعها الالكتروني كعناوين كبيرة وهامة وتعتبر هذه الطريقة أسلوبا جيدا لجعل الموظفين يشعرون شعورا خاصا كل فترة من الزمن او على فترات زمنية تقاربية (شهريا مثلا) كطريقة ابداعية لتوجيه الشكر و الثناء على العاملين وامتداح انجازاتهم.¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق. ص.333-334.

ومن المهم ان يدرك القائد/المدير ان الثناء والمديح الذي يترك اثرا ايجابيا في الروح العاملة هو ذلك الذي يكون شخصيا وموجها لشخص بعينه، او وحدة (قسم) بعينه. حيث يكون الناتج اكثر ايجابا ،وابلغ اثرا على الروح المعنوية للفرد، او المجموعة.

ومن المهم ان يكون التقدير عند الانجازات المميزة ،ومنح المكافاة عند النجاحات التي تستحق التقدير بل و الاحتفال بها مع اشعار الموظفين انهم شركاء فيها فعندما تحصل تغيرات ايجابية في اسلوب العمل او الانجازات كما اشير اليه انفا ،فانه لا بد من مكافاة العاملين ماديا ومعنويا بما يتوازي مع مساهمة كل واحد منهم في ذلك النجاح ويجب ان ياخذ الاحتفال بانجازات الموظفين جزءا من وقت القائد/المدير ليدلل على مستوى عنايته بالنجاح او الانجاز الذي تم احرازه .

وعادة مايطمح الموظفون في المكتبة الى الاشتراك في صنع النجاح و الارتباط به ،لذلك من المهم ان يتذكر القائد /المدير مثل هؤلاء الموظفين الذين يستحقون ان تمضي معهم الكثير من الوقت مثنيا عليهم شاكرا لهم جهدهم وقد يكون من بينهم من لا يستحق المدح و لا الثناء ولكن يمكن التعامل معهم بشكل منفصل وعلى انفراد .وينصح القادة/المدراء في المكتبات ومراكز المعلومات ان يتعلموا كيف يمتدحون موظفيهم وغيرهم من الناس الذين يتعاملون معهم بشكل عام،ولتبتدا بافراد العائلة 0 على سبيل المثال وستجد انه سيكون من السهل عليك فيما بعد ان تمتدح الاخرين ،يقول بيرري سميث (1989) "انك بذلك تمتلك رصيда عظيما."

فالمدير القيادي هو الذي يتباهى بالموظفين المتميزين ،او اي موظف قام بعمل متميز في اي وقت من الاوقات وذلك امام الموظفين الاخرين و الزملاء في العمل ¹.

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق. ص.335.

من الضروري ان يتم الثناء المعتدل عليهم بالقدر الذي يعكس الحقيقة ويدفعهم الى المزيد من الانجازات ويدفع غيرهم للعمل مثلهم وهذا المفيد ان يصاحب ذلك هدية او مكافاة فورية ،حتى وان كانت رمزية بحسب التفوق او الانجاز وحجم تأثيره.

3-9-العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات:

يستطيع القائد /المدير تحفيز مرؤوسيه في المكتبات ومراكز المعلومات من خلال ايجاد الدوافع لهم او تذكيرهم بها ،والتي تدفعهم على اتقان العمل وانجازه بالسرعة المطلوبة .وهناك عدد من العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات والتي تؤثر على اداء المرؤوسين وتساعد في تحفيزهم ومن هذه العوامل: **اولا شعور العامل بانه جزء لا يتجزأ من المكتبة او المركز المعلومات:**

يستطيع القائد /المدير الناجح ان يوصل مفاهيم ايجابية لمرؤوسيه تشعرهم بان نجاح المكتبة او مركز المعلومات هو نجاح لهم وفشلها هو فشل لهم فالمكتبة التي يعملون فيها هي جزء من وجودهم وكيانهم ،فاذا ماستطاع القائد /المدير ان يوصل تلك المفاهيم الى المرؤوسين معه ،فسيكون قد وضع يده على اكبر حافز لهم فهم لا يعملون لصاح المكتبة ككل والقائد فرد فيها.

❖ **ثانيا :اقتناع كل عامل في المكتبة انه عضو مهم فيها :**

اذا ماشعر العامل باهميته بالنسبة للمكتبة التي يعمل فيها، فسيكون ذلك دافعا كبيرا له لتحسين ادائه في عمله لا بل سيزيده اصرارا على الابتكار في كيفية الادائه لذاك العمل فهما كان عمله صغيرا فلا يوجد ابدا عمل قليل الاهمية وعليه.¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق. ص.335.

فالقائد /المدير الناجح هو الذي يشعر العاملين معه بأهميتهم وأهمية دور كل منهم مهما كان صغيرا .ومن العوامل المساعدة على التحفيز في الأداء ان يشعر كل عامل بأنه اهم عضو في المكتبة وان عمله هو أهم الأعمال وإذا ماتمکن هذا الشعور من المرؤوسين ككل في المكتبة فلن يكون هناك تمييز بين القائد و العامل ، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء.

❖ **ثالثا:وجود مساحة للاختيار** :لابد للقائد /المدير الناجح في المكتبة او مركز المعلومات ان يترك مساحة للاختيار للعاملين معه ،فيطرح عليهم المشكلة ويطرح - مثلا- بدائل لحلها ويستشيرهم ويأخذ باحسن الآراء حول أفضل الحلول،حتى اذا ماوقع اختياراهم على بديل يرون انه الأفضل من البدائل المطروحة عليهم وتحملوا مسؤوليتها مع القائد/المدير ،واصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على أتمام نجاح ذلك العمل.

3-10-العوامل المؤدية لضرورة التحفيز في المكتبات ومراكز المعلومات :

هناك عدد من عوامل التي أدت الى التغييرات في المجال جعلت عملية التحفيز ضرورية في المكتبات ومراكز المعلومات ،منها مايلي :

اولا:بيئة العمل في المكتبات ومراكز المعلومات:

أ- زيادة حدة المنافسة: تتأثر كل الأعمال بدرجات متفاوتة ببيئة المنافسة ،حيث لم تعد تمثل الحدود القومية حواجز امام الخدمات المقدمة من قبل المكتبات ومراكز المعلومات كما كان الأمر من قبل فأصبحت المنافسة الخارجية تمثل نوعا من التهديد في حين تحاول بعض المكتبات استغلال الفرص التي يقدمها السوق العالمي¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق. ص.336.

لتبقى حية في سوق المنافسة المعلوماتية وعملا بمبدأ البقاء او الهلاك (cherish) or perish لذا تحتاج المكتبات لتحفيز الافراد لمساعدتهم على التصدي لتهديدات المنافسة وحتى تثبت وجودها في هذا العالم.

ب- الابتكارات التكنولوجية المتزايدة: تحتاج المكتبات ومراكز المعلومات الى تحفيز الافراد وتدريبهم كي يستفيد على الوجه الاكمل من التقدم التكنولوجي المتسارع اذ لا بد ان يتمشى اي عمل يامل في الاستمرار وسط عالم متغير مع الاساليب التكنولوجية الخاصة بالانتاج و الخدمات وطرق العمل ذلك أن عدم الاخذ بهذه الأساليب يؤدي حتما الى المخاطرة بتدني مستوى العمل وتدني الاداء وتراجع الانجاز ،لان المكتبات ومراكز المعلومات المنافسين يمكنهم المبادرة بالاستفادة من التطورات الحديثة ويجعلهم يتفوقون في المجال.

ت- الحاجة الدائمة لارتفاع الجودة وزيادة القيمة: تدرك العديد من المكتبات ومراكز المعلومات حاجتها الدائمة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين كي تواجه المنافسة المتزايدة من اقرانها المجاورة في المجال مما يعني توفير مايرغب فيه المستفيد من مصادر معلومات اولا ثم العمل على تحسين الخدمات المقدمة بتبني احدث التقنيات المتاحة ومن ثم العمل على تحفيز الافراد العاملين وتشجيعهم على ابتكار وتطوير الطرق المناسبة لتحسين الانتاج والخدمات.

ثانيا :القوى العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: ان الوعي المتزايد للافراد العاملين بحقهم في تحقيق الذات يعتبر من بين المتغيرات النفسية المهمة التي طرأت في المجال¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق. ص.337-338.

فمن الملاحظ ان لدى هؤلاء العاملين أحلام وطموحات تفوق الامال البسيطة لمن سبقوهم فهم لا يتقبلون ان يتخلفوا عن الارتقاء و الصعود الى مناصب اعلى في السلطة ولا يقبلون تنفيذ التعليمات دون مناقشة كما انهم بحاجة الى التشجيع و التقديرات المحسوسة و الملموسة فالعاملون اليوم لا يقبلون فكرة ان الأوامر تصدر من الاعلى الى التابعين بدون وجود مبرر قوي يدفعهم الى ذلك لذا فقد يهدد تجاهل مطالبهم وتطلعاتهم جودة الاداء في العمل لذلك فمن المستحسن النظر لهذا الاتجاه الجديد على انه فرصة مواتية للتحفيز لان مثل هؤلاء الأفراد يمثلون مصادر جيدة لها أهميتها تنتظر من يستفيد منها في بيئة تنافسية.

3-11- شروط نجاح الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك شروط اساسية لابد من توافرها لنجاح نظام الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات منها مايلي:

- ❖ ان تناسب المكافاة مع الشخص المراد مكافاته حيث يجب ان يتم تحديد التفاصيل الشخصية للفرد الذي تريد مكافاته زان يتم اختيار الطريقة التي يمكن من خلالها ان تشعر بحقيقة المكافاة ،فقد تكون المكافاة شخصية او ادارية ،رسمية او غير رسمية عامة او خاصة ،وقد تاخذ شكل هدايا عينية او القيام بنشاطات مختلفة .
- ❖ ضرورة ربط الحوافز بتحقيق اهداف المكتبة او مركز المعلومات ، واهداف العاملين فيهما على حد سواء.¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق. ص.339-340.

- ❖ ان تكون السياسة التي تقرها المكتبة او مركز المعلومات في تقريرها للحوافز واضحة لجميع العاملين وسهلة الفهم مع ضرورة معرفة ورضا العاملين في المكتبة او مركز المعلومات بنظام الحوافز المتاح وفهمهم لطبيعته ومكوناته ومساراته وقواعده وشروطه مما يؤدي الى تخفيض نسبة التوتر لديهم والصراع بينهم وبين الادارة وايضا بذل الجهود المطلوبة بمقتضاه .
- ❖ ضرورة اتصاف نظام الحوافز بالعدل والانصاف و المساواة بين جميع العاملين وتجنب المحاباة او المحسوبية او الاعتماد على العلاقات الشخصية او غيرها.
- ❖ ضرورة تدريب القادة و الاداريين المكتبة او مركز المعلومات ودعمهم في تطبيق سياسة العلانية في احتساب وصرف الحوافز.
- ❖ يفضل اعتماد السرية في دفع المكافاة كنوع من انواع الحوافز تشير نتائج بعض الدراسات الى مدى اهمية مراعاة السرية في تعويض الموظف في المكتبة او مركز المعلومات او مكافاته ومدى اهمية اعتماد الطريقة الرسمية في عدم جعل هذه المعلومة متوفرة للعاملين الاخرين.
- ❖ ضرورة استمرارية العمل بنظام الحوافز ،ذلك لان توقفها ولو لفترة مؤقتة او انقطاعها كليا سيؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في المكتبة او مركز المعلومات و انتاجيتهم في العمل.
- ❖ ضرورة ان تتناسب الحوافز الممنوحة مع الجهد المبذول ،سواء كان ذهنيا ام جسميا وذلك ليعرف العاملون بالمكتبة او مركز المعلومات ان العمل المتميز قرين بالحوافز المناسبة ،مما يدفعهم الى مزيد من العطاء .¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس.المرجع السابق. ص.ص.346-348.

- ❖ ضرورة ضرورة وضع توقيت مناسب لتقديم الحوافز اذ يجب منح الحوافز للعاملين في المكتبة او مركز المعلومات في الوقت المناسب لها حتى تحقق الهدف منها، ذلك ان تاخير منحها قد يؤدي الى فقدان العاملين الشعور باهميتها او قيمتها.
- ❖ ضرورة تناسب الحوافز مع حاجات العاملين في المكتبة او مركز المعلومات وان تكون الاداة المناسبة لتخفيض النقص في الاشباع لديهم .
- ❖ ضرورة معرفة العاملين في المكتبة او المركز المعلومات بنظام الحوافز المتاح وفهمهم لطبيعته ومكوناته ومسارته وقواعده وشروطه مما يؤدي الى تخفيض نسبة التوتر لديهم و الصراع بينهم وبين الادارة وايضا بذل الجهود المطلوبة بمقتضاه ¹.

3-12- الاساليب الناجحة لتحفيز الموظفين:

- من بين الاساليب الناجحة لتحفيز الموظفين نذكر مايلي:
- 1- التعرف على الرواتب و الاجور التي تدفعها المنظمات الاخرى.
 - 2- جعل الرواتب و الاجور في المنظمة منافسة للمنظمات الاخرى.
 - 3- فسح مجال امام الموظف الذي يجد راتبه قليل في المنظمة للانتقال الى اخرى في حالة عدم وجود مجال لمعالجة وضعه.
 - 4- استخدام الوصف الوظيفي في تطبيق نظام الحوافز.
 - 5- الاسترشاد بنظام تقييم الموظفين لإرساء نظام الحوافز مؤثر .
 - 6- استخدام نظام معلومات كفاء عن الموظف عند منح الحوافز لتوثيق النتائج الايجابية والسلبية.
 - 7- مناقشة المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل.
 - 8- وضع اهداف لتحسين مساهمة الموظفين في العمل.²

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس. المرجع السابق. ص.348.

² مجيد الكرخي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج، 2015. ص. 205.

- 9- تقدير قيام الموظف بعمل متميز من خلال المبادرات التي يقوم بها .
 - 10- استشعار الموظفين بالثناء عن الانجازات التي يؤديها.
 - 11- عدم تصيد اخطاء الموظفين والتعامل معهم بموضوعية.
 - 12- تغيير الهيكل التنظيمي اذا كان معرقلا لزيادة قدرات الموظفين وتحفيزهم.¹
- ومن بين اساليب التحفيز عن طريق المشاركة في المكتبات و مراكز المعلومات :

تعد مشاركة العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات في الادارة واتخاذ القرارات من اساليب التحفيز المعنوية المهمة التي تؤدي الى زيادة فاعلية الافراد وزيادة ارتباطهم بالعمل وولائهم له ورضاهم عنه وبالتالي زيادة انتاجيتهم فيه وهناك اساليب مختلفة للتحفيز عن طريق المشاركة من اهمها :

1- اشراك العاملين في ادارة المكتبة او مركز المعلومات :

يقصد باشراك العاملين في ادارة المكتبات ومراكز المعلومات ان يكون لهم دور فاعل في رسم سياسات المكتبة او مركز المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبالعمل والهدف الرئيسي من هذا هو حفزهم على العمل عن طريق اشعارهم باهميتهم وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم ,فعملية المشاركة تجعلهم يشعرون ان القرارات المتخذة هي قراراتهم وان الخطط و البرامج الموضوعية هي خططهم وبرامجهم التي ساهموا فيها في تحديد ابعادها ومكوناتها وبالتالي سيبدلون كل جهودهم للدفاع عنها وتحقيق اهدافها.²

¹ مجيد الكرخي. المرجع السابق. ص. 205.

² عمر احمد الهمشري. المرجع السابق. ص.ص. 192-194.

وقد تاخذ هذه المشاركة اشكالا مختلفة ،كان يكون هناك ممثل للعاملين في مجلس ادارة المكتبة او مركز المعلومات او اشراك العاملين في اللجان المنبثقة عن ادارة المكتبة او مركز المعلومات كلجنة التخطيط او لجنة التعيين او لجنة الترقيات او اللجنة المالية..الخ.

2-الإدارة بالاهداف: يعد اسلوب الادارة بالاهداف من اساليب الحفز وتقييم الاداء المهمة المستخدمة في المكتبات و مراكز المعلومات واسلوب الادارة بالاهداف هو فلسفة ادارية ترمي الى زيادة الحفز الداخلي لدى الافراد من خلال اشتراكهم مع المديرين و الرؤساء في تحديد اهداف المكتبة او مركز المعلومات وايضا الى زيادة رقابة الفرد على عمله ويعني هذا، زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله بشكل مباشر .

3-توسيع العمل Job enlargement: يقصد باسلوب توسيع العمل في المكتبات ومراكز المعلومات اضافة مهام وواجبات جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الاصلي ،وذلك بغرض زيادة ترغيبه في العمل ورضاه عنه فمثلا يمكن توسيع عمل الموظف الذي يقتصر على اختيار الكتب ليشمل ايضا الدوريات او غيرها من مصادر المعلومات ولاغراض تحقيق النتائج المطلوبة فلا بد من اخذ رأي الموظف بالمهام الجديدة المضافة اليه وموافقته عليها.

4-اثراء العمل Job enrichment: يعرف هذا الاسلوب ايضا باسلوب الاغناء الوظيفي ،ويعرف بانه:" برنامج تحفيزي يهدف الى زيادة درجة رضا الفرد من خلال تطوير العمل وتحسينه ،باضفاء الحرية و الاستقلالية و الدلالة و التمييز والتنوع في المهام لجعل المهام اكثر تحديا وامتاعا للفرد وتتيح له فرص معرفة نتائج عمله."¹

¹ عمر احمد الهمشري. المرجع السابق.ص.194-195.

ومن هنا نرى ان هذا الاسلوب يقصد اعطاء العاملين في المكتبة او مركز المعلومات فرصا اكثر وحرية اوسع في تخطيط اعمالهم وتنظيمها ومراقبتها ،مما يعني زيادة التوسع العمودي في الاعمال بعكس توسيع العمل الذي يعنى بزيادة التوسع الافقي فيها وقد يعني اسلوب اثراء العمل او اغناؤه ايضا "اعطاء المرؤوس بعض الواجبات و المهام التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله بشكل يؤدي الى تغيير في محتوى العمل".¹

3-13- مراحل تصميم نظام الحوافز في المكتبات الجامعية:

أصبح من أهم احتياجات المكتبات إيجاد سبل ترفع بها كفاءة وأداء العمال الذي يؤدي بدوره إلى الرفع من مستوى ورفي خدماتها، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية تقوم بتصميم نظام حوافز فعال من خلال وضع منهج علمي سليم، ومن أجل ذلك لابد من إتباع الخطوات التالية :

- 1- **تحديد هدف النظام:** تسعى المكتبات إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجيات محددة لذلك وجب دراسة هذه الأهداف بطريقة جيدة لترجمتها في شكل هدف لنظام الحوافز، مثلا تحقيق خدمات معلومات رائدة ويكون ذلك من خلال:وضع الأهداف، خصائص الأهداف والتغذية العكسية.²

¹ عمر احمد الهمشري. المرجع السابق.ص. 195.

² جاري ديسلر. المرجع السابق.ص.54.

2- دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد

طريقة قياس الأداء الفعلي حيث أن الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

- وجود العدد المطلوب من الموظفين.

- وجود طرق عمل سليمة.

- ظروف عمل ملائمة.

3- تحديد الميزانية: هي المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفقه على هذا

النظام و يجب أن تغطي:

- قيمة الحوافز و الجوائز: تمثل الغالبية العظمى في ميزانية الحوافز وتتضمن بنود جزئية

مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا.

- التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله.

- تكاليف الترويج: مثل الملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات

وغيرها.

4- وضع إجراءات النظام: تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي

تقوم بتسجيل الأداء ونماذجه و أدوار المشاركين فيه.¹

¹ جاري ديسلر. المرجع السابق. ص.55.

وأأنواع الحوافز وتوقيت تقديمها، ومنه فإن المنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز

لابد أن يستند على المقومات التالية:

- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد المكتبة.
- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فعالية أداء الأفراد والأداء التنظيمي.
- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد المكتبة.
- تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز.
- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد.
- تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المكتبة¹.

3-14- معوقات نظام التحفيز في المكتبات الجامعية:

ومن بين أهم المعوقات نذكر مايلي:

- 1- الخوف أو الرهبة من مدراء المكتبات جراء تطبيق نظام التحفيز .
- 2- عدم وضوح الاهداف لدى ادارة المؤسسة المكتبات وعدم متابعتها لعمالها وذلك من خلال عدم معرفة من هو العامل الجيد من السيئ.²

¹ جاري ديسلر . المرجع السابق . ص.55.

² علاقي مدني عبد القادر . ادارة الموارد البشرية = Human resource mangement . جدة: دار الخوارزم العلمية، 2015. ص.288.

- 3- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- 4- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الاخطاء للعاملين .
- 5- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- 6- الاخطاء الادارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- 7- تعدد القيادات وتضارب اوامرها.
- 8- كثرة تغيير في القيادات وخاصة اذا كان لكل منهم اسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- 9- ازدواجية القرارات وتضاربها نظرا لتعدد القيادات.¹

من خلال ما تطرقنا لو في هذا الفصل نستنتج أن العامل هو المحرك الأساسي للمكتبة الجامعية او أي مؤسسة أخرى وهو ايضا الدعامة الحقيقية التي تستند إليها تلك المؤسسة و الإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها وفهم مصدر الفكر والتطور ومن المعلوم ان أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعي والعمل بان يصل العاملون بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة وجودة ممكنة .

¹ علاقي مدني عبد القادر. المرجع السابق.ص.289.

إن من أهم عوامل نجاح المكتبات ومراكز المعلومات هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته و آماله ، فنجاح أي مكتبة و استمرارها في تقديم افضل الخدمات وارقاها مرهون بهذا العنصر، و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار في جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه باستمرار و لمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء و تقييم الأداء و مجالات استخدام نتائج التقييم في المكتبات الجامعية بشكل خاص.

2-1- تعريف الاداء:

1-المفهوم اللغوي للاداء :

من معجم لسان العرب يتضح ان الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال ادى الشئ اوصله اسم الأداء أدى الأمانة وادى الشئ قام به.¹

ب-المفهوم الاصطلاحي للاداء:

يعبر عن درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.

اذا فهو يرتبط بالمجهود والمستوى الذي يبذله كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب او الوقت المحدد لقيام به.²

¹ابن منظور ابوالفضل جمال الدين لسان العرب.مج1.بيروت:دار بيروت للنشر،1956.ص.26.

²بن نوار صالح .فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة:مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث الترجمة،2006.ص.92.

2-1- ج- تعريف الأداء THE PERFORMANCE : هو الاساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الافراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية اخرى انجاز هدف او اهداف المؤسسة.¹

2-2- مفهوم تقييم الاداء:

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي الى تطبيق الاداء JOB APPRAISAL للعاملين بها وتوضح الدراسات النظرية زيادة الكتابات و الابحاث الخاصة بتقييم الاداء خلال الالونة الاخيرة، غير انه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الادارية المتعلقة بتقييم الأداء، لكن بصفة عامة فان تقييم الاداء يتمثل في :

- من هم العاملون الذين سوف يخضعون لنظام تقييم الاداء؟
- هل سيتم استثناء بعض العاملين؟ وعلى اي اساس؟
- ماهي المعايير التي سوف تستعمل التي بتقييم الاداء؟
- ماهي النماذج والسجلات التي سوف تستعمل؟
- من الذي سوف يقوم بتقييم الاداء؟
- هل سيتم تقييم الاداء المستقبلي ام الاداء الماضي؟
- هل سيكون للعاملين حق الاطلاع على تقييم الاداء الخاص بهم؟
- مجموعة الاجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا عن العاملين والتي تعد بصفة دورية منتظمة.²

¹ كامل بربر. ادارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008. ص. 172.

² نزار عوني اللبدي. ادارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان : دار دجلة ، 2015. ص. 248.

مفهوم تقييم الاداء: على الرغم ان تقييم الأداء يعد من أدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتمييزهم في منظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز او السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون الا انه قد يكون مصدر لاثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤسيين (المدراء والعاملين) وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء، وعلى العموم فان تقييم الأداء يمكن ان ينظر إليه على انه وسيلة مهمة لتحقيق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل ووفق لمعايير الأداء يمكن ان ينظر إليه على انه وسيلة مهمة لتحقيق من مدى إمكانية معرفة ماهو المطلوب منه عند تأديتهم للعمال التي يكلفون بها .

تعد الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتحديد من الذي يستحق الترقية ؟ ومن الذي يجب ان ينقل؟ومن الذي سيتم الاستغناء عنه من العاملين؟ ومن هو بحاجة الى تدريب ؟ ولمن تمنح الحوافز المادية و المعنوية ؟وتعد الإجابة الواضحة وغير الواضحة وغير المنحازة عن كل هذه التساؤلات من الاهداف الأساسية التي يسعى نظام تقييم الاداء اليها فالنتائج التي يتم توصل اليها عن طريق انظمة تقييم الأداء تستخدم دون شك لمنح فرصة التدريب و التنمية لهذا الموظف او ذاك الذي يعد بمثابة احد أنواع المكافأة للموظفين مقابل ادائهم الجيد الذي تبرزه نتائج تقييم الاداء.

وتلك التي يجب تعميقها وزيادة مهاراته في ادائها مما يساعد على ارتقاء بمستوى

الانجاز ويضمن تحقيق الواجبات و المهام الموكلة اليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.¹

¹ نزار عوني اللبدي. المرجع نفسه. ص 248.

في نفس الوقت نفسه فان نظام تقييم الأداء يمكن ان يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد اذ تبين أن أنظمة تقييم الأداء التقليدية التي تركز على تقييم الأداء الفردي قد أصبحت في الوقت الحاضر غير مناسبة وغير منسجمة مع الأعمال التي تتطلب جهداً جماعياً والتي لا يمكن معرفة ما يقوم به الفرد الواحد من جهد في انجاز عمل ما بدقة.¹

يعرف "راندل" تقييم الاداء بأنه: هو الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة مشاركة اعطاء واستعمال المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين ادائهم في العمل، لذا فان تقييم الاداء بمفهومه الحقيقي لا يشتمل على ذلك التقييم الذي يتم بشكل شفوي وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض المؤسسات (غالبا صغيرة الحجم).

ويقصد بتقييم الاداء APPRAISING PARFORMANCE: هي عملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الاداء والحصول على المعلومات المترددة حول هذه الفعالية واستخدامها لابرار نقاط القوة و الضعف في اداء الافراد والجماعات و المؤسسات والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية ولكن عمليا تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة للغاية لعدة اسباب ابرزها:²

- ان عملية التقييم تخدم عددا من الاغراض بدءا من تقييم مدى نجاح قرارات الاختيار والتوظيف الى تقييم جهود التدريب والتنمية، واتخاذ قرارات بشأن التحفيز.

¹ نزار عوني اللبدي. المرجع نفسه. ص. 249.

² نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد. الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية، 2010. ص. 367-368.

- ان عملية تقييم الاداء هي من المهمات الصعبة والمعقدة بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الاداء بما في ذلك عوامل البيئة التنظيمية.
- ان عملية تقييم اداء قد تؤسس لبروز كثير من مشكلات تنشأ عن نتائج التقييم ومن الممكن ان تكون لنتائجها تاثيرات عميقة على وظائف الموارد البشرية من جهة وعلى مستقبل الموارد البشرية من جهة ثانية.

تعد الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بتحديد من الذي يستحق الترقية ؟ ومن الذي يجب ان ينقل؟ ومن الذي سيتم الاستغناء عنه من العاملين؟ ومن هو بحاجة الى تدريب ؟ ولمن تمنح الحوافز المادية و المعنوية ؟

وتعد الاجابة الواضحة وغير الواضحة وغير المنحازة عن كل هذه التساؤلات من الاهداف الاساسية التي يسعى نظام تقييم الاداء إليها فالنتائج التي يتم توصل إليها عن طريق انظمة تقييم الاداء تستخدم دون شك لمنح فرصة التدريب و التنمية لهذا الموظف او ذاك الذي يعد بمثابة احد أنواع المكافأة للموظفين مقابل أدائهم الجيد الذي تبرزه نتائج تقييم الأداء.

وتلك التي يجب تعميقها وزيادة مهاراته في ادائها مما يساعد على ارتقاء بمستوى الانجاز ويضمن تحقيق الواجبات و المهام الموكلة اليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة .¹

وفي نفس الوقت نفسه فان نظام تقييم الاداء يمكن ان يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد اذ تبين ان انظمة تقييم الاداء التقليدية التي تركز على تقييم الاداء الفردي قد اصبحت في الوقت الحاضر غير مناسبة وغير منسجمة مع الاعمال التي

¹ نجم عبد الله العزاوي؛عباس حسين جواد .المرجع نفسه.ص.369.

تتطلب جهداً جماعياً والتي لا يمكن معرفة مايقوم به الفرد الواحد من جهد في انجاز عمل ما بدقة.

من ناحية اخرى تمثل عملية تقييم الاداء مسالة استراتيجية بالغة الاهمية بالنسبة للمؤسسات فمن خلالها يتم ادارة وتوجيه الاداء نحو اهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.¹

2-3- قياس الأداء:

و يمكن قياس أداء الفرد في المنظمة بمجموعات متنوعة من المقاييس لكي يقيم أدائه من خلالها، و لقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي في الآونة الأخيرة ، ولعل من أحدث هذه الاتجاهات مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد و المتفق عليها و معرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف، و يمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملاً من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته للتأكد من أن جميع جهود مرؤوسيه تبذل من اجل تحقيق أهداف إدارته مع اهتمامه المستمر بتوفير التناسق بين أعمال هؤلاء المرؤوسين و اتفاقها مع الاتجاهات العامة للمنظمة و أهدافها الإستراتيجية² وقد أصبح التركيز على قياس الأداء باعتباره عملاً من أعمال الرقابة غير كاف للحكم على الكفاءة الحقيقية للعديد من العمال ، مما يضعف من عملية المساءلة اعتماداً على هذا النوع من القياس فقط ، ففي التنفيذ في إدارة ما للتأكد من أنها تؤدي إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من النفقة ، وفي اقل وقت مستطاع وعلى مستوى

¹ خضير كاظم حمود ؛ ياسين كاسب الخرشة.المرجع سابق.ص.369.

² مخيمر عبد العزيز؛ جميل جودة عبد المحسن؛خشبة ناجي محمد فوزي. [و آخ.....]. قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000. ص.9-10.

مناسب من الجودة ، و يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية و هي:

أ- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي يعمل الفرد على تطويرها و تتوقف تلك المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

ب- مؤشرات تتعلق بالكفاءة في استخدام الموارد للقيام بالعملج- مؤشرات تتعلق بإنتاجية الوحدات التنظيمية و يكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مدخلات و مخرجات تلك الوحدة .

د- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة و يتضمن تحليلا للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة .

2-4-أنواع التقييم :

يتفق معظم المختصين و الكتاب على ان وجود نوعين لتقييم الاداء هما :

تقييم الرسمي و التقييم الاداء غير الرسمي.¹

اذ يقصد بتقييم الاداء الرسمي : هو ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالبا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري .

اما التقييم الاداء غير الرسمي : فانه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي،مثال ذلك اذا كان

¹ مخيمر عبد العزيز؛ جميل جودة عبد المحسن؛خشبة ناجي محمد فوزي. [و آخ.....]. قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000. ص.9-10.

أداء احد الموظفين يصل دائما الى مستوى المعايير الموضوعية او يتجاوزها فان هذه الحقيقة بحاجة الى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

يعتمد التقييم الرسمي أساسا لعملية تقييم الأداء في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها.

ويفضل ان تكون رقمية إذ ان التعبير عنها بالأرقام يجنبها الانحياز ويضمن عدالته على ان هذا لا يعني ان على المنظمة الا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق .

فان بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام فتضطر المنظمة الى اعتماد معايير غير رقمية وفي هذه الحالة فان على المنظمة و القائمين بعملية التقييم التحوط من عدم القدرة و مراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع لرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين.¹

2-5- تقييم أداء العاملين :

2-5-1- تعريف تقييم أداء العاملين : تعددت التسميات التي اطلقها كتاب الادارة على تقييم الاداء فقد سميت تارة بتقييم الاداء performance evaluation وسميت تارة بقياس الكفاءة rating واخرون سموها بتقييم الكفاءة efficiencyevaluation الا اننا نرى ان خير تسمية لها هو تقييم الاداء لانتشاره وانى كانت التسمية فهو تحديد كفاءة العاملين في أداء

¹ مخيمر عبد العزيز جميل؛ جودة عبد المحسن؛ خشبة ناجي محمد فوزي. المرجع السابق. ص. 11.

عملهم كما تعددت تعاريف تقييم الاداء اذ عرف من انه :تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية وتصرفاته مع من يعملون معه كما عرف من انه نظام يتم من خلاله كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.¹

و يقصد به أيضا تقييم اداءالعاملين ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام باعمالهم الحالية، وايضا لحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر او ترقيته لوظيفة أخرى.ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس:

❖ الاول: ان التقييم ينصب على أداء الفرد او نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .

❖ الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية وعلى حكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية اخرى.²

ويعرف ايضا تقييم اداء العاملين: تقييم اداء العاملين هو وظيفة اساسية اخرى لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات ويقصد به ببساطة "عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة او العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة."

ويعرف ايضا : بانه "عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في انجاز الاعمال المناطة بهم،والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير اداء محددة."

¹ مهدي حسن زويلف.ادارة الموارد البشرية: مدخل كمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر،2007. ص.178-179.

² ابوشيخة نادر احمد.ادارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية. عمان: دار الصفاء،2009.ص.367.

ويعد تقييم الاداء امرا مهما في المكتبات ومراكز المعلومات فمن المعلوم ان بعض العاملين افضل من غيرهم في وظائف معينة ، كما ان البعض يقومون بالمبادرة ويعملون على انجاز اعمالهم بقليل من الاشراف بينما يكون البعض الاخر ضعيفا وغير موثوق في قدراته في العملويحتاج الى درجة اشرف عالية ولصيقة للتأكد من انجازه للعمل.

لذلك وجب ان يكون هناك طريقة للتمييز بين الافراد متميزي الاداء وارائهم من ذوي الاداء العادي او المتدني ،وقبل ان تتطور انظمة قياس الاداء المعيارية او الموضوعية في المكتبات ومراكز المعلومات كانت القرارات قياس الاداء تؤخذ على اساس الانطباعات الذاتية الانية للمدير او المشرف عن عمل الفرد وغالبا ماكانت نتائج هذا القياس غير دقيقة لذلك فان النظام الرسمي المكتوب لتقييم الاداء يعد افضل وسيلة للتمييز بين الاداءات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.¹

2-5-ب- مفهوم تحسين الأداء للعاملين:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة ،والإنتاجية ، والتكنولوجيا ، والتكلفة ، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة

¹ همشري عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2010. ص.74.

في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".¹

2-6-اهداف تقييم الاداء :

انظمة تقييم الاداء من الممكن أن تخدم أهدافا عديدة من أهمها مثلا ما اقترحه "باركنسوف":

- ❖ العدالة و الدقة في التعويضات و المكافآت.
- ❖ تحديد الافراد المحتمل ترقيتهم.
- ❖ توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
- ❖ تحديد الاتجاهات التدريبية.
- ❖ العمل على تحسين الاداء الحالي.
- ❖ تقديم تغذية عكسية او مرتدة للعاملين عن مستوى ادائهم.
- ❖ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- ❖ المساعدة في تخطيط القوى البشرية.²

من البديهي ان تحديد اهداف نظام تقييم الاداء يعتبر من الامور الهامة ولقد اثبتت كثير من الدراسات ان فشل غالبية نظم التقييم يرجع-عادة- الى عدم تحديد اهدافها مسبقا يهدف تقييم الأداء في اية منظمة إلى توفير معلومات فنية وواضحة وصحيحة عن أداء موردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي

¹ الجساسي عبد الله حمد محمد. اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان.الأردن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2010.ص.128.

مع مرور الزمن، فنتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها وجوانب القوة فيه من اجل وضع السبل الكفيلة بزيادة الاستفاداة منها.

كما يعتبر تقييم الأداء أساسا عادلا لوضع المكافآت للعاملين، يتضح اذا ان تقييم الأداء هو معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين من اجل تطوير هذا المستوى وتحسينه باستمرار، من خلال توجيه وارشاد الرؤساء المباشرين وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها ادارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم.¹

2-7- أهمية تقييم أداء العاملين:

تكمّن أهمية تقييم أداء العاملين بما يلي:

- ❖ رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة.
- ❖ زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبلها في المنظمة.

¹ محمد جاسم الشعبان؛ محمد صالح الابعج. إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة. عمان: دار الرضوان، 2013، ص.160.

- ❖ اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم و الوقوف عن نتائجها.
- ❖ تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- ❖ تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- ❖ الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- ❖ تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للاعداد المطلوب استقطابها.
- ❖ تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله الى وظيفة أخرى او الاستغناء عنه اذا كانت إنتاجية متدنية.
- ❖ الوقوف على بعض الاعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها حالة نشوء حاجة الى ذلك.
- ❖ إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبتنائج تقييم الموظفين.¹

-2-8- خصائص معايير تقييم أداء العاملين:

يتميز معيار تقييم أداء العاملين بالخصائص التالية:

1- الثبات: الحصول على نفس النتائج عند استخدام المعيار نفسه لمرات عديدة.

¹ مجيد الكرخي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج، 2015. ص. 128.

2- التعبير عن اهداف المنظمة: مدى التصادق المعيار باهداف المنظمة وتعبيره عنها.

3-المصادقية : ان يعبر المعيار عن مدى الصدق حين استخدامه وتطبيقه.

4- التمييز: وذلك بتفريقه بين مستويات الادارة المختلفة بكل وضوح.

5- الشمولية: ان يغطي المعيار مختلف الانشطة والفعاليات والمسؤوليات في المنظمة.

6- عدم التحيز: ابتعاد المعيار عن التحيز واتسامه بالموضوعية والحياد.

7-الوضوح: اتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم والتفسير.¹

2-9-العلاقة بين التحفيز والأداء:

من الناحية التاريخية : هناك فكرتان رئيسيتان سائدتان بالنسبة إلى زيادة الحوافز في أداء المؤسسات .

- **الفكر الأول :** كان في بداية الثورة الصناعية حيث رأى أصحاب هذا الفكر بأن العامل كسول بطبعه، وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطا سلبيا بمستوى الأجر، أي أنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل والعكس صحيح، تكون موجبة، أي أنه كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين.²

يرى فيه أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة، والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية.

¹مجيد الكرخي .المرجع سابق.ص. 130-131.

² جيوشي محمد رسلان .إدارة :علم وتطبيق .الأردن :دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2000. ص.150.

- **الفكر الثاني:** ينظر أصحاب هذا الفكر إلى العامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وحدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول وكان رأس المؤيدين لذلك الفكر هو "آدم سميت" وفي ذلك يقول: >> إن الأجر تشجيع للحفز على العمل وكلما زاد الأجر زاد التشجيع والحفز للعمل << ، من الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية أهملت الحوافز المعنوية.

- **رأي الإسلام في العلاقة بين الحافز والأداء:** اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة، فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر.

وتشعره بأنه إنسان له مكانته وأنه مقدر في عمله فنجد أن العمل أعطاه الإسلام أهمية بالغة وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدر العمل كالعبادة، فهناك مجموعة من الأدلة القرآنية التي تحت على العمل وكذلك التحفيز عليه وجزاءه عند الله ومنها: يقول الله في سورة النجم الآيات من 39-41: >> وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ، ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى << .

وقوله تعالى في سورة النجم الآية 60: >> . هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ <<.

نجد أن هذه الآيات تحت على ضرورة العمل و الأجر والثواب أو الجزاء المنتظر من هذا العمل.¹

ولقد اتضحت سنة الله في الخلق بأن الأرزاق التي ضمنها والأوقات التي قدرها والمعاشيش التي يسرها لا تتال إلا بجهد يبذل وعمل يؤدي.

¹ جيوشي محمد رسلان .مرجع سابق. ص.151.

وبالتالي نجد أن الإسلام رفع من شأن العمل والتحفيز عليه وحفز الخلق على ذلك، وقد جاء في أحاديث نبوية عن أهمية الحافز والأجر لقوله صلى الله عليه وسلم: [أعطي الأجير حقه قبل أن يجف عرقه] كل ذلك وغيره تحفيز على عمل الخير والعمل به.¹

تبقى الحوافز مرتبطة بأداء العاملين خاصة في المرافق التي تفرض على الفرد بذل مجهود كبير أو مجهود إضافي كمواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي فالحوافز أحسن حل تستعمله المنظمات لدفع عملها نحو تحقيق الأهداف المسطرة فربط المكافآت والتعويضات لعاملي الكفاءة والفعالية يعزز من أداء الأفراد ومشاركتهم في تحقيق الأهداف.

فالأثر الذي يحدثه الحافز يؤثر في العامل وفي فعاليته مع تعزيز السلوك الايجابي لإحداث الأداء المرغوب فيه فالفرد الذي يعاني من تدني في المعيشة أعلى درجة من الفرد الذي لا يعانيها .

فالتحفيز مظهر من المظاهر الحيوية للعمل الجيد فهو يعالج قضية التزام العاملين بوظائفهم مع تحقيق الأهداف الشخصية. بالتالي يتضح أن للتحفيز دور ايجابي في دفع العاملين للعمل وتحسين أدائهم.²

2-10- العوامل المؤثرة على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

¹ جيوشي محمد رسلان .مرجع سابق. ص.151

² بلوط حسن ابراهيم.الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت:دار النهضة العربية، 2002.ص.365-367 .

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول bajt: تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية وعموما لا تؤثر في الأداء، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه في تقديم خدمة متميزة وهنا نميز عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين :

أ- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المكتبة فتنمو وتطور وتميزها بتقديم خدمات ذات جودة عالية مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على دراسة توقعات المستفيدين وذلك لكسب رضائهم وولائهم ومنه.

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء} + \text{التوقعات}$$

ب - **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق ، وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المكتبات ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخلها لأنها من خلال زيادة هذه المعدلات فإنها تحقق جودة خدمة متميزة عن المكتبات الأخرى القائمة وبذلك تحقق رضا المستفيدين الذين يتعاملون معها من خلال الأداء المتميز للأفراد العاملين بها.¹

2-11- الرضا الوظيفي :

¹ حمود خضير كاظم . إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007 .ص.220.

للرضا الوظيفي العديد من المقاييس الدالة على درجته لدى العاملين في مؤسسة ما وسنذكر مايلي بعض مقاييس الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن أهمها مايلي :

1-التدريب والتطوير

2-الرواتب والأجور

3-الدور الوظيفي وتطوره

4-الثقافة العامة وقيم المنشأة

5-التواصل الداخلي وتبادل المعلومات.

أولا التدريب والتطوير: لاشك أن التدريب والتطوير من العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي ،فمن خلاله يشعر الفرد بتطوره وتقدمه واكتسابه معارف ومهارات جديدة ،ممايزيد من تقديره الذاتي وثقته بنفسه ،وتلك الأنشطة التدريبية .

حيث يسعى التدريب الى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ،ومجموعة الأنشطة التي تسعى الى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب .

لذا فإن أي مساعدة تقدم لأي من العاملين إنما تساعد على تحقيق ذاته من خلال تلك المساعدة المتمثلة في التدريب والتطوير ،لأنك ببساطة تشبع حاجة نفسية أساسية فيه وبالتالي سيفرز ذلك رضى داخليا للموظف عن الشركة التي يعمل بها.¹

ثانيا:الرواتب والأجور:لن تجد شخصا لا يهمله أجر وظيفته ،فكلنا نستمد من أجرنا

قيما ومعاني كثيرة ،فمن الأجر نعيش ونشبع احتياجاتنا الأساسية ،ومنه قد نصغر بقيمة

¹نزار عوني اللبدي .المرجع السابق.ص. 308.

إجتماعية ، ومنه قد نشعر بتحقيق الذات ، فالأجور ذات أهميه بالغه سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة ، وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت إحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان أو للإندماج في العلاقات الاجتماعيه ، أو بإعتبارها الوسيلة المناسبه للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

ثالثا: الدور الوظيفي وتطوره: الترقيات إنها تلك الكلمة التي تحمس كثيرا العاملين في أي مؤسسة ، ومن هذا المنطلق لعبت الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة ، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي ، وتحقيق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عال، ومانعيه بالترقية ،إنها باختصار إنتقال العامل من وظيفة الى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى ، وبالتالي ذات راتب أعلى حاليا أو مستقبلا.

وهناك أسس عديدة للترقية تتبعها المنشآت المختلفة منها:

❖ **الأقدمية:** حيث يتم المفاضلة من بين الأفراد في مجال الترقية على أساس أقدميتهم فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة.¹

❖ **الكفاءة:** ولاشك أن الترقية على أساس الكفاءة مرغوب فيه من الناحية النظرية ولكن عمليا يعتري هذا الأساس صعوبات كثيرة ، فلا يوجد مقاييس دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة.

¹ نزار عوني اللبدي .المرجع السابق.ص .309.

❖ **الأقدمية مع الكفاءة:** تعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكي يسمح بإختيار الفرد للترقية، بمعنى أنه إذا ما توافر الحد الأدنى من سنوات الأقدمية لدى أكثر من موظف يستحقون الترقية تتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة .

رابعاً: الثقافة العامة وقيم المنشأة: ثقافة المنظمة ونعني بها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير ،التي يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في تطبيقها والسير على نهجها ،وقد تكون الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة عقداً غير مكتوب ،يتم الشعور به وبشارك كل فرد في تكوينه ويتم تعليمه للأفراد الجدد في المنظمة،ومن أهم أسس الثقافة التنظيمية المحفزة أن تكون قادرة على التكيف مع سياسات المؤسسة وبيئة العمل فيها وأن تحوي بين طياتها عوامل النجاح والتميز ،فربما تمتلك المؤسسة ثقافة قوية ومحكمة،ولكنها جامدة لا تتواءم مع متغيرات السوق أو بيئة العمل ،فيصبح من الصعب نجاح عملية التغيير داخل المؤسسة من أجل التواكب مع الظروف الخارجية .

ولذا فإن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك الى تقليل معدل دوران الموظفين ،وتؤثر إيجابياً على سلوك الموظفين في مواقع العمل.¹

خامساً: التواصل الداخلي وتبادل المعلومات: بالدراسة وجد أن 70 بالمئة من أنشطة

حياة أي فرد يتم عن طريق الاتصال وبالتالي فكلما كان الفرد أنجح في الإتصال كان أنجح في حياته ،والمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد ، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة

¹ نزار عوني اللبدي .المرجع السابق.ص. 309-310.

ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الآخرين إن أحد مقاييس المؤسسات الناجحة قدرتها على بناء فريق عمل فعال، يتبادل فيه الجميع النصح والإرشاد دون أنانية، بل بمشاعر من الحب المتبادل، والحرص على مصلحة المؤسسة أو الشركة، وفي ظل الإتصال القوي بين أعضاء الفريق يتحقق التكاتف والإتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للعمل.¹

2-12- التحفيز وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية:

تختلف دوافع الناس في الحياة فأصحاب الهمم العالية و المثل الرفيعة توافقون دوماً إلى تحقيق درجة الكمال، أما عامة الناس فيتسم أداءهم بالعادي، ولذا فهم يحتاجون إلى التحفيز والتشجيع و العاملين بالمكتبات ليسو بدعا في ذلك بل هم مثل غيرهم من البشر لكل منهم مفتاح عن طريقه يمكن فتح البوابات الموصولة إلى عالمهم، ولكل منهم أسلوب يمكن من خلاله استظهار جهودهم واستثمار طاقاتهم برضا وقناعة.

فمن الموظفين من يهتم بالانجاز أو التفوق ومنهم من هو حريص على تحقيق ذاته من خلال تحقيق أهدافه في الحياة و احتياجاته من الأمن والاستقرار الوظيفي و التدرج المستمر والشعور بالانتماء إلى المكتبة التي يعملون بها وتكون لديهم القوة والسلطة اللازمة لممارسة وظيفتهم كما يحتاجون إلى الرضا الوظيفي.²

فللتحفيز تأثير كبير على مستوى الرضا الوظيفي، إذ يكمن تأثيره في الزيادة بالتمسك و الارتباط بالعمل مادامت هذه الحوافز تعمل على إشباع حاجاته المختلفة، فهي تعمل على إثارة دافعية العامل بالمكتبة وحثه نحو سلوك معين، إذ يختلف تأثير الحوافز من عامل إلى آخر وذلك حسب الأهمية بالنسبة لكل عامل ودرجة حاجته إليه.

¹ نزار عوني اللبدي. المرجع نفسه. ص.ص. 313-316.

² الهزيمة احمد. الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة -الأردن- مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2009. 43. ص. 14.

حيث يعتمد التحفيز الطبيعي على إن كل فرد عنده رغبات إنسانية للانتساب أو الانجاز أو السلطة في عملهم، والاعتراف إن يكون لعملهم معنى، فقد يكون الحافز المادي ذا أهمية كبيرة وقوة دفع مؤثرة بالنسبة لعامل معين، على عكس عامل آخر بحاجة إلى التقدير و الاحترام من طرف رؤسائه وزملائه ولذلك يجب على المسؤولين بالمكتبة الجامعية دراسة العاملين مع الحوافز المادية والمعنوية، حتى تساعد في تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزايا التحفيز ومعرفة أنواع الحوافز الفعالة والمناسبة لكل عامل بالمكتبة. فمن المهم أن يقدم القائمون على الإدارة المكافآت و المحفزات للعاملين الذين يستحقون ذلك عن جدارة حتى ينالوا رضاهم.¹

2-13- أسباب فشل عملية تقييم الأداء :

هناك أسباب مردها أنظمة التقييم ذاته بينما هناك أسباب خاصة بالمديرين القائمين بعملية التقييم :

¹ سيد مصطفى احمد. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: الدار الجامعية، 2004. ص. 381.

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم :

- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء .
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .
- عدم دقة درجات القياس مثل ممتاز، جيد، متوسطي التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال .

ثانياً: مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

- ميل المدير الى التعميم: وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوسين تجعله يعممها على باقي صفات الأداء أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس ، فيميل الى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بالقيمة نفسها.
- عدم فهم معايير التقييم: مثل التعاون قد تكون غامضة في معناها .
- عدم فهم مقياس التقييم: فإذا كان المقياس مقسم الى ممتاز جيد جدا وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف ، فما هو معنى كل درجة وماهي حدودها وقد يختلف مدير لآخر في فهمه لهذه المقاييس ¹.

- التساهل والتشدد والتوسط: إذ يميل بعض المديرين الى إعطاء تقديرات عالية ، أو تقديرات منخفضة أو تقديرات متوسطة

¹ زويلف مهدي حسن. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر، 2001. ص. 55.

-التحيز الشخصي: حيث يميل بعض المديرين للتحيز لبعض العاملين للقرابة أو الجنس أو الصداقة .

-التأثر بسلوك الأفراد قبل فترة التقييم .

إذن المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة ،مرة واحدة سنويا أو مرتين أو أكثر من مرة وغالبا مايقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية ،إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك جيدا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا عاليا حتى لو كان أداءه غير مرضيا قبل ذلك .¹

2-14-خطوات عملية وعلمية لتحسين الأداء للعاملين بالمكتبات الجامعية من خلال

التحفيز:

الخطوة الأولى تحليل الاداء:و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين في تحليل بيئة العمل

¹ زويلف مهدي حسن.المرجع السابق.ص. 56.

وهما:

أ- **الوضع المرغوب** : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية واهداف المكتبات .

ب- **الوضع الحالي/الفعلي** : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل . التي قد تحدث مستقبلا.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية البحث عن جذور المسببات : يجب عند تحليل أي مشكلة البدء من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

-قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

-ضعف في التحفيز.¹

-ضعف في المعرفة و المهارات.

-معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

-ضعف في التركيز على المجتمع المحيط.

¹ السعيد مبروك إبراهيم. المرجع السابق. ص. 123.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره توجد بعض الخطوات المستحدثة التي تساعد على التفاعل مع العمال نحو أداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية مع مصالح العمل وهي:

أولاً: ابتداء محيط من الأداء العالي:

وذلك من خلال خلق محيط تعيش فيه الثقة وتتوفر فيه العوامل التي تحفز العاملين، مثل وضوح الأهداف إشعار العاملين بالاحترام، وجود الأدوات والموارد هكذا يجب على المسير أن يقيم محيط العمل ومن ثم تقدير العمل الذي سيقوم به، إشراك العاملين في عملية التقييم، حتى تكتسب ثقتهم منذ البداية، أن يحصل كذلك على مجموعة من معلومات والتي ستكون في شكل أسئلة يقدمها للعامل، وبعد جمع المعلومات المطلوبة يجب اختيار الطريقة الأفضل للاستفادة منها وإشعار العاملين بها ليقدموا خدمات متميزة للمستفيدين ولهذا يجب إتباع الإستراتيجيات الآتية :

• إشراك العاملين في مناقشة المعلومات المحصل عليها من المحيط وتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم ونشر ذلك على شكل خطة لتمييز الأداء ومن ثم تمييز الخدمة المقدمة للمستفيدين.

• ربط ولاء ورضا المستفيدين بنجاح العاملين والمؤسسة وجعل هذا الرضا يحقق ميزة تنافسية لها.¹

• تكثيف جهود العاملين وتوجيهها نحو إنتاج خدمات متميزة تتحقق من خلالها رضا المستفيدين منها وضمان استمرارية هذا الولاء.²

ثانياً: إشراك العاملين بمكافأة الأداء الناجح:

¹ السعيد مبروك إبراهيم. المرجع السابق. ص. 124.

² السعيد مبروك إبراهيم. المرجع السابق. ص. 12.

إذ يجب أن يشعر العمال أن العمل في حد ذاته يعتبر مكافأة وبالتالي على المدير أن يعزز المكافآت والحوافز الأخرى نتيجة أدائهم المتميز وتقديم الخدمات المتميزة وذلك من خلال:

- مكافآت خاصة عندما يطور العمال طريقة جديدة في تقديم خدمات او افكار جديدة في تقديم الخدمة. تؤدي إلى الاقتصاد في النفقات تنتج عنها فوائد مالية ورضا المستفيدين وبالتالي تقديمها لهم في شكل علاوات ومكافآت، تسهيلات معينة في العمل..... الخ.

ثالثاً: إلهام الآخرين لأداء مستوى عالي :

و ذلك بتشجيع العاملين على حب أعمالهم التي يقومون بها ومنها ما يلي:

- الاهتمام بالواجبات الايجابية للأفكار التي تطرح على المسؤول.

- تشجيع العمال للتحدث إلى المسؤول .

- الاحتفال كلما وجدت مناسبة لذلك .¹

- التركيز على اكتساب الثقة الضئيلة ذات الأهمية الخاصة .

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن العاملين (المورد البشري) هو المحرك الأساسي للمكتبات الجامعية على وجه العموم والمكتبة المركزية على وجه الخصوص و حتى يتسنى لنا معرفة قدرات و مهارات الأفراد العاملين لابد من تقييم أدائهم لأنهم من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العاملين من كل جوانب و منه فإن التحفيز و الأداء يشكلان لنا تشكيلة لأن تقييم الأداء يحدد لنا الضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.

¹ أن بروس ؛ ترجمة زكي عبد المجيد حسن. فن تحفيز العاملين . الأردن: بيت الأفكار الدولية، 2001، ص. 79-80.

من المعروف أن المكتبات الجامعية كانت من أقدم الأنواع ظهوراً في التاريخ مثال على ذلك نينوى الملكية في الحضارة الآشورية و مكتبة الإسكندرية الشهيرة و مكتبات أثينا. لقد تطرقنا في هذا الفصل الى مدخل عام عام حول المكتبات الجامعية والتي سوف نتحدث عنها بداية من إلقاء نظرة طائفة عن مفهومها و أهدافها مروراً بالوظائف المنوطة بها وصولاً إلى الإمكانيات المتاحة لديها و الخدمات التي تقدمها التي تجعل منها وسطاً مكيفاً لتحسين الخدمات بها من خلال تشجيع ودعم وتحفيز العاملين لتحسين ادائهم .

1-1 مفهوم المكتبات الجامعية / Academic Librarians :

كلمة مكتبة مأخوذة من الكتاب الذي يشكل المحتوى الرئيسي لها ، على الرغم من أن الصورة قد تغيرت في عصر التكنولوجيا الحديثة ، حيث أصبحت مواد غير الكتب كالمواد السمعية و البصرية ، الوسائط و التكنولوجيا و غيرها تشكل جزءاً أساسياً من مقتنيات المكتبات في العصر الحاضر.

و تعرف المكتبة بأنها: " عبارة عن مؤسسة علمية ثقافية تربية اجتماعية ، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة المطبوعة و غير المطبوعة ، و بالطرق المختلفة الشراء،الإهداء، التبادل، و تنظيم هذه المصادر ، فهرستها و تصنيفها و ترتيبها ، و تقديمها لمجتمع المستفيدين من المكتبة :القراء ،الرواد،الباحثين بأيسر و أسهل الطرق من خلال عدد الخدمات المكتبية كالإعارة و الإرشاد و التصوير... الخ، وذلك عن طريق عدد من العاملين المكتبيين المتخصصين و المدربين في مجال المكتبات و المعلومات"¹

¹ السعيد بوعافية . إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية . قسنطينة: دار بهاء الدين ،2015.ص. 19.

تعتبر المكتبات الأكاديمية و التي تشمل المكتبات الجامعية و الكليات و المعاهد من أقدم أنواع المكتبات ظهورا . فمنذ ظهرت المؤسسات الأكاديمية بأشكالها المختلفة تم إلحاق مكتبات بها من أجل دعم عملية التعلم و التدريس و البحث العلمي .¹

تعرف المكتبة الجامعية بأنها تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ و تمول و تدار من قبل الجامعات و ذلك لتقديم المعلومات و الخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة و المدرسين و الإداريين العاملين في الجامعة و كذلك المجتمع المحلي و يمكن أن يكون هناك مكتبة مركزية واحدة في الجامعة ، كما يمكن أن يكون هناك مكتبة مركزية و عددا من المكتبات الفرعية أو مكتبات الكليات المرتبطة إداريا و ماليا بالمكتبة المركزية للجامعة . و يمكن أن يكون هناك شبكة للمكتبات في بعض الجامعات العريقة والضخمة .²

وتعرف المكتبات الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها، و في مجملها تصب في واد واحد.

والمكتبة الجامعية في تعريفها البسيط: " عبارة عن المكتبة الملحقة بالجامعة، أو بمعهد عال، وظيفتها الأساسية تقديم المواد المكتبية من أجل البحث و الدراسة و تقديم المعرفة فيعدد كبير من الموضوعات المختلفة، و هي تستقبل روادها من مختلف التخصصات الأساسية في العلوم الإنسانية، الاجتماعية، التطبيقية، البحثية و التاريخية، وكافة التخصصات ذلك لأنه لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موضوعاتها"³.

¹ بدر أحمد ؛ عبد الهادي محمد فتحي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الجامعية الأكاديمية و البحثية. القاهرة : مكتبة غريب، 1978. ص. 24.

¹ احمد نافع المدادحة. انواع المكتبات // Types of libraries. عمان : دار صفاء ، 2011. ص. 99.

³ حسن سعيد أحمد. المكتبات و أثرها الثقافي، الاجتماعي، التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1991. ص. 23.

كما يعرفها حسن الحداد فيصل في كتابه "خدمات المكتبات الجامعية السعودية"، بأنها: مؤسسة ثقافية علمية تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة و الأساتذة و الباحثين، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم و أعمالهم من الكتب و الدوريات و المطبوعات الأخرى إضافة إلى المواد السمعية و البصرية و تسهيل استخدامهم¹.

1-2-2- خدمات المكتبات الجامعية:

تقسم الخدمات المكتبية بشكل عام إلى نوعين هما:

1-2-1- الخدمات الفنية أو غير المباشرة: و المقصود بها كل ما يتعلق بطلب و استلام و تهيئة و إعداد الكتب و المواد المكتبية الأخرى و وضعها في خدمة، و مثل هذه الأعمال تجرى في العادة بشكل لا يراها قراء المكتبة و روادها و لا يكون لها تماس و مجابهة مباشرة للقارئ و تتمثل في:

أ- التزويد: تعتبر من أهم الخدمات الفنية في المكتبات لأن نجاح هذه الأخيرة في تقديم خدماتها المختلفة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى نجاحها في تقديم خدمات التزويد، تقوم هذه العملية على أسس و معايير

ب- خدمات التصنيف و الفهرسة: يقدم قسم الفهرسة و التصنيف خدمات واسعة تخدم المكتبة بشكل عام و مجتمع المستفيدين بشكل خاص و تكون نتائجه النهائية عبارة عن وسائل أو أدوات بحث-فهارس- وهي إما تقليدية أو آلية وقد تتسع هذه الخدمات إلى تقديم القوائم الببليوغرافية و قوائم الإضافات الجديدة وغيرها².

¹ حسن الحداد؛ فيصل عبد الله. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003. ص. 83.

² صوفي عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001. ص. 103.

ج-خدمات التشفيف و الاستخلاص: ظهرت هذه الخدمات لتسهم بشكل فعال في عمليات استرجاع المعلومات من المصادر المختلفة من خلال إعداد كشافات و مستخلصات، وهي وسائل بحث تساعد على الوصول إلى المعلومات بأقل جهد وأسرع وقت.

د-التسجيل والختم: بمعنى تسجيل كل ما يرد للمكتبة في سجل الجرد وذلك بواسطة وضع رقم الجرد الخاص بكل كتاب ثم تحديد تاريخ الورود له، العنوان، اسم المؤلف، عدد النسخ، بيانات النشر، ثمن الكتاب، رقم الكتاب وأخيراً خانة خصيصاً للملاحظات¹.

اما في المرحلة الثانية لعملية التسجيل يتم إدخال البيانات إلى الحاسوب وهي كالآتي:

• اسم المؤلف، العنوان، رقم التصنيف للكتاب، دار النشر، مكان النشر، سنة النشر، الحجم، عدد الصفحات، الرقم الدولي للكتاب، اللغة، ويكون ذلك من خلال نافذة إضافة عنوان.

• وفي حالة عنوان يرقم تصنيف مزدوج يتم ذلك بحذف إحدى العناوين المسجلة من خلال نافذة حذف عنوان .

• أما في حالة حدوث خطأ في البيانات فإننا نقوم بتعديلها من خلال نافذة تعديل البيانات .

• أما بالنسبة لعملية الختم، فيتم ختم المواد المكتبة قبل تسجيلها بواسطة أختام مخصصة لذلك².

¹ صوفي عبد اللطيف. المرجع سابق. ص. 104.

² أحمدى ناهد حمدي. مناهج البحث في علوم المكتبات. جدة: دارالمريخ، 1979. ص. 180 .

1-2-2- الخدمات المباشرة:

يقصد بها كافة الأعمال و الخدمات المكتبية التي لها علاقة و تماس مباشر مع القارئ و من هذه الخدمات مايلي :

أ-خدمات الإعارة: تشكل الإعارة العصب الحيوي لخدمات المكتبات بشكل عام و تعتبر واحدة من أهم الخدمات العامة التي تقدمها المكتبات، وأحد المؤشرات الهامة على فعالية المكتبة و علاقتها بمجتمع المستفيدين، وهي كذلك معيار جيد لقياس مدى فاعلية المكتبات في تقديم خدماتها و تحقيق أهدافها و تعرف الإعارة بأنها عملية تسجيل مصادر المعلومات من أجل استخدامها سواء داخليا(إعارة داخلية)، أو إخراجها لاستخدامها خارج المكتبة(خارج المكتبة) لمدة معينة من الزمن.

ب-الخدمات المرجعية: و تعرف بأنها عملية مساعدة القارئ على اختلاف مستوياتهم في الحصول على الإنتاج الفكري أو المعلومات التي يريدونها عن طريق الإرشاد و التوضيح والإعلام.

ج-الخدمات الببليوغرافية: تعد هذه الخدمات على درجة كبيرة من الأهمية وخاصة للباحثين و طلبة الدراسات العليا و لهذا تعتبر أساسية و ضرورية في المكتبات و تأتي أهمية هذه الخدمة من تضخم الإنتاج الفكري وتعدد أشكاله و موضوعاته و لغاته و تعقد احتياجات المستفيدين و أهمية الوقت في حياتهم.

د-خدمات الإحاطة الجارية: تعرف خدمات الإحاطة الجارية بأنها عمليات استعراض الوثائق و المصادر المختلفة المتوافرة حديثا في المكتبات، و اختيار المواد وثيقة الصلة باحتياجات باحث أو مستفيد أو مجموعة من المستفيدين، و تسجل هذه المواد ¹.

¹ صوفي عبد اللطيف. المرجع نفسه.ص.105-106.

من أجل إعلامهم أو إحاطتهم بالطرق المناسبة عن توفرها لدى المكتبة.

هـ- خدمة البحث بالاتصال المباشر: تعرف بأنها عبارة عن نظام لاسترجاع المعلومات بشكل فوري و مباشر عن طريق الحاسوب و المحطات الطرفية التي تزود الباحثين بالمعلومات المخزنة في نظم و بنوك قواعد المعلومات المقروءة آليا.¹

1-3- أهمية المكتبات الجامعية:

تعد المكتبة الجامعية نوعا متميزا من المكتبات الأكاديمية وهي بذلك وحدة أو خلية جامعية لا بد منها حتى تحقق اي مؤسسة جامعية أهدافها كمؤسسة تعليمية على درجة عالية من الأهمية والمسؤولية بالنسبة للمجتمع الذي تخدمه من طلبة وباحثين وأساتذة إذ تعتبر المكتبة الجامعية شريان الرئيسي الذي يغذي ويمول أهداف وأغراض يراد الوصول إليها من طرف الجامعة ،سواء كانت هذه الأهداف في مجال التدريس أو في البحوث العلمية.

كما وجدت المكتبات الجامعية لخدمة برامج الدراسة الجامعية بفروعها المتعددة ورفع المستوى الثقافي لطلبة الجامعات والمعاهد العليا، كما تقوم بخدمة الأساتذة والباحثين والإدارات المختلفة للجامعة ومعاهدها العلمية، وبذلك تعمل على تحقيق هدفين رئيسيين هما: تهيئة الدراسة وتهيئة البحث العلمي.²

ومن المسلم به اليوم ،أننا نعيش في عصر يتسم بالتقدم والتطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشمل مختلف مناجي الحياة وان تطور هذه الحياة يقوم على أساس من العلم والبحث الذي يدخل كعامل مهم في مختلف مناجي الحياة ومقوماتها.وهنا يأتي دور المعلومات التي تؤدي دورا أساسيا في مختلف مجالات التنمية والتطور.

¹ صوفي عبد اللطيف. المرجع سابق.ص. 106.

² النوايسه غالب عوض. المرجع سابق.ص. 25.

ولأهمية المعلومات، لا غرو أن تتحمل المكتبات العبء الأكبر في الحصول على مختلف اوعية المعلومات، ثم تتولى المكتبات القيام بتنظيمها بأساليب فنية ساعية في ذلك إلى تيسير الوصول الى تلك الأوعية في أسرع وقت وبأسهل طريقة، وتتركز وظائف المكتبات في ثلاث محاور تتمثل في :

✓ اقتناء مصادر المعلومات والأوعية الفكرية.

✓ الإعداد الفني لها.

✓ تقديم الخدمة المكتبية المطلوبة والمتوقعة من طرف المستفيدين.

ومن هذا يتضح ان المكتبات الجامعية تقف قمة الهرم بالنسبة لنوعيات المكتبات الاخرى اذ تمثل هذه المكتبات الجامعية العمود الفقري لمختلف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ويعود سبب ذلك الى ان هذه المكتبات تقدم خدماتها لفئة الجامعيين وهم الباحثون والدارسون ان اهمية المكتبات الجامعية تبرز من خلال مساهمتها الفعالة في المجالات الدراسة والبحث فالجامعة كمؤسسة تعليمية وظيفتها اساسية هي:

✓ نقل المعرفة.

✓ ابداع المعرفة.

✓ خدمة المجتمع.¹

1-4- أهداف المكتبات الجامعية:

¹ بوعافية السعيد. المرجع نفسه. ص 22-23.

تستمد المكتبات الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، باعتبارها نظاما فرعيا أساسيا من النظام الكلي للجامعة، و إحدى وسائل حركته و استمراريته، وأكثر الأنظمة الفرعية للجامعة ارتباطا ببرامجها الأكاديمية و البحثية.

يمكن حصر أهداف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:

- ❖ مساندة العملية التعليمية في الجامعة.
- ❖ تشجيع البحث العلمي و دعمه.
- ❖ خدمة المجتمع.
- ❖ إيجاد قاعات دراسية لأعضاء هيئة التدريس و طلبة الدراسات العليا.
- ❖ التركيز على بناء مجموعات حديثة، و أنشطة في بعض الحقول المتميزة التي تشتهر بها الجامعة.
- ❖ توزيع المكتبات الفرعية بين الكليات توزيعا متوازنا، بحيث تعم الخدمات المكتبية جميع فروع الكليات و الأقسام.
- ❖ توظيف المكتبيين ذوي الكفاءات العالية و الحاصلين على تخصصات في مختلف مجالات المعرفة البشرية، زيادة على تخصصهم في علم المكتبات و المعلومات .
- ❖ الرفع من عدد الموظفين من فئة المساعدين شبه المكتبيين، كي يستطيع المهنيون في المكتبة التركيز على الأعمال الفنية مثل عمليات الفهرسة و التصنيف....
- ❖ دعم و تطوير و خدمة المنهج الدراسي بالجامعة أو الكلية عن طريق اختيار و حفظ المواد المكتبية التي ترتبط بهذا المنهج .¹
- ❖ تسيير وسائل البحث و الدراسة من خلال توفير المعلومات و مصادر البحث و المعرفة التي يحتاج إليها الطلاب و الباحثون كل في مجال تخصصه و التي يحتاج إليها الأساتذة في إلقاء محاضراتهم على طلابهم.

¹ همشري عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار صفاء، 2008، ص.90.

- ❖ التركيز على بناء مجموعات حديثة و نشطة في بعض الحقول و المجالات المتميزة التي تشتهر بها المكتبة.
- ❖ توزيع المكتبات الفرعية بين الكليات توزيعاً متوازياً بحيث تعم الخدمات المكتبية جميع فروع الكليات و الأقسام التي تحتاج إلى هذه الخدمات.
- ❖ إيجاد سلم رواتب يهدف إلى تشجيع المكتبيين المتميزين في الاستمرار في خدمة الجامعة.
- ❖ زيادة نسبة الموظفين المساعدين شبه الفنيين ليتمكن المهنيون في المكتبة الجامعية من التركيز على الأعمال المهنية مثل الفهرسة، التصنيف، تنمية المجموعات، خدمات المراجع، الإرشاد المكتبي، خدمات الببليوغرافيا.
- ❖ تنظيم مجموعات المكتبة و ذلك بإعداد الفهارس إليها و وضع اللافتات الإرشادية التي تعاون القراء في الحصول عليها.
- ❖ الاستفادة من استخدام الحاسوب إلى أقصى الحدود و خاصة في وظائف المكتبة الفنية التي يطغى عليها التكرار و الازدواجية.
- المساهمة في نقل التراث الفكري العلمي و ذلك بتبادل الأبحاث العلمية و المعلومات التي تساعد الطالب الباحث و الأستاذ على أداء رسالته العلمية و معرفة مدى ما وصلت إليه المجتمعات الأخرى من تقدم و رقي في مجالات المعرفة المختلفة.¹

1-5- وظائف المكتبة الجامعية:

تسعى المكتبة الجامعية للقيام بجملة من الوظائف منها الإدارية، الفنية و الخدمات المكتبية كالتالي:

¹ همشري عمر احمد .المرجع سابق.ص.91-90.

1-5-1- الوظيفة الإدارية: يقوم بها محافظ المكتبة بالإضافة إلى رؤساء الأقسام و

تشمل:

- ❖ تخطيط نمو المكتبة و رسم سياستها و المشاركة في وضع اللوائح و القوانين التي تعمل على تسيير العمل بالمكتبة و متابعة تنفيذه.
- ❖ الاتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.
- ❖ اختيار العاملين بالمكتبة و تدريبهم و الإشراف عليهم و متابعة أعمالهم و تقييمها.
- ❖ تنظيم و حفظ السجلات المختلفة.

1-5-2- الوظيفة الفنية:

- ❖ اختيار المواد المكتبية المختلفة و الحصول عليها وهذه المواد تشمل الكتب و الدوريات و المخطوطات و الأفلام و الخرائط للاستخدام.
- ❖ تنظيم تلك المجموعات والمصادر باستخدام التقنيات المناسبة (فهرسة، تصنيف،.....) و إعدادها للاستخدام.
- ❖ تقويم الخدمة المكتبية للدارسين و الباحثين، تسيير سبل الإفادة من مصادر المعلومات.
- ❖ تجليد و صيانة المجموعات و الحفاظ عليها من التلف.¹

1-5-3- الخدمات المكتبية:

- ❖ تشجيع و تقديم خدمات الإعارة بأنواعها.
- ❖ تقديم الخدمات الإرشادية للقراء لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجون إليها في أبحاثهم.
- ❖ توفي أماكن للقراء و الدراسة الخاصة للباحثين و طلاب الدراسات العليا.

¹ أحمد نافع المداحة. المرجع السابق. ص 101-105.

❖ التعاون مع المكتبات و الهيئات الأخرى التي تفتتي مجموعات علمية أو تاريخية هامة تخدم المجتمع الأكاديمي.¹

1-6- أنوع المكتبات الجامعية:

تختلف المكتبات الجامعية من خلال مستوياتها، و أماكن تواجدها و أحجامها و نوعية أرصدها و أعدادها و الفئات المستفيدة منها ، و إجمالاً يميز أهل الاختصاص من المكتبيين و الأكاديميين أقساماً أو أنواعاً للمكتبات الجامعية نذكرها فيما يلي:

1-6-1- المكتبات المركزية:

تعتبر المكتبة المركزية هي الأم بالنسبة للمكتبات الجامعية إذ لا تخلو أي جامعة منها، حيث نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تقوم بالإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة ، لأنها هي التي تمولها بالوثائق و الكتب و وسائل المعلومات المختلفة.

كما أنها تتولى مهمة تأطير و توظيف المكتبيين و توزيعهم على المكتبات الجامعية الموجودة كما تقوم بوضع النظم و تحديد العلاقات بين المكتبات²،

و إدارة الكليات و الأقسام و تنظيم النشاطات العلمية المتمثلة في الملتقيات و الندوات و المحاضرات و المعارض وغيرها.

تمثل المكتبة المركزية بالجامعة هي واجهة لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة باعتبارها همزة وصل بين هذه المؤسسات و الإدارة من جهة ، ومن جهة أخرى لأن جميع الإمكانيات التي تخصصها الجامعة للوثائق و المكتبات توضع تحت تصرفها،

¹ احمد المدادحة. المرجع نفسه. ص. 105-106.

² بوعافية السعيد. مرجع سابق. ص. 29.

و يتم على مستواها التخطيط لتنمية المجموعات و التخطيط المستقبلي للسياسات الوطنية المعلوماتية ، و تقوم بتطبيق التقنيات الحديثة وفقا لحاجيات المكتبات الفرعية الأخرى.

1-6-2- مكتبات الكليات:

توجد مكتبات الكليات على مستوى الكليات، وفي الغالب نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات وسائل حديثة لاسترجاع المعلومات و خطوط الارتباط بشبكة الانترنت، كما عملت على تخفيف الضغط على المكتبات الجامعية المركزية رغم حداتها، سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب و الوثائق التي تنقل كاهل المكتبات المركزية من حيث جوانب التنظيم و التخزين.

3-6- مكتبات الأقسام:

توجد على مستوى الأقسام و المعاهد و هي فرع للمكتبات المركزية ، نتجت عن الزيادة الهائلة في عدد الطلبة و الأساتذة ، مما استدعى إقامة مكتبات بها وبدأت كفروع ثم أصبحت بعد تزايد و تعاضد دورها مكتبات قائمة بذاتها.¹

4-6- مكتبات المخابر:

تتواجد مكتبات المخابر في الأقسام المجهزة بمخابر لإجراء التجارب العلمية، و الأعمال التطبيقية التي تتطلب مواد و وثائق خاصة. أصلا مكتبات المخابر كانت موجودة بمكتبات المعاهد و نتيجة للحاجة المستمرة إليها في عين المكان خصصت لها خزائن أو قاعات مجاورة للمخابر، و مع مرور الوقت أصبحت تحتوي على رصيد مهم من الوثائق و المواد بشكل لا يمكن الاستغناء عنها لانجاز تجارب الباحثين و الأساتذة و الأعمال

¹ بوغافية السعيد. مرجع سابق. ص. 29-30.

التطبيقية الموجهة للطلبة، أيضا أصبحت لهذه المكتبات إمكانيات تكنولوجية و ارتباط بشبكة الانترنت.

6-5- مكتبات المعاهد والمدارس العليا:

تعتبر بدورها من بين المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي، مما جعل وثائقها من جنس تخصصاتها والتي تكون في غالبية الاحيان تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مكتبات لا تقل اهمية من حيث مجموعاتها ومن حيث خدماتها الجامعية الاخرى.¹

1-7- مقومات المكتبة الجامعية:

1-7-1- المقومات المادية للمكتبة الجامعية:

يتطلب وجود خدمات في المكتبة الجامعية ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف التعليمية و البحثية للجامعة توافر عدة مقومات مادية و بشرية، و من المقومات المادية اللازمة لها مبنى المكتبة و الأثاث و التجهيزات و مجموعات المواد.

أ- الموقع:

¹ بو عافية السعيد. نفس المرجع. ص. 30.

يمثل موقع المكتبة الجيد أحد المقومات الأساسية في تقديم الخدمة المكتبية بصورة أكثر فعالية، حيث يؤثر الموقع تأثيراً أساسياً في التردد على المكتبة و الاستفادة من مصادر المعلومات بها. و من هذا المنطلق فقد اهتمت المعايير الموحدة التي Association of ARL .ResearchLibraries وضعتها اللجنة المشتركة بين جمعية مكتبات البحوث بأن Association of college and Research Librarise و جمعية البحوث و الكليات الجامعية، توضع المكتبات بمكان يتيح لمجتمع الجامعة الاتصال القريب بها. لقد ذكر كيز ميتكالف أن هناك خمسة عوامل رئيسية ينبغي مراعاتها عند اختيار الموقع: " أولها هل المساحة مناسبة؟ و ثانيها: ما علاقته بالمباني المجاورة، و بالجامعة ككل و طرق المرور بها؟ و ثالثها: ما الاتجاه المحتمل لمبنى المكتبة التي يقام فيه؟ و رابعها: هل هناك مزايا أو عيوب في سطح الأرض؟ و أخيراً ما المضاعفات التي يمكن أن تؤدي إليها طبيعة الأرض المقام عليها المبنى.¹

ب- المبنى:

يعتبر مبنى المكتبة المرتكز الأساسي الذي تعتمد عليه المكتبة في تقديم خدماتها، فلا توجد مكتبة بدون مكان مناسب تؤدي فيه العمليات و الإجراءات و الخدمات المكتبية، و يستوعب مجموعات المواد من كتب و دوريات و مواد سمعية و بصرية و غير ذلك من مصادر المعلومات، فضلاً عن استيعاب الطلاب و الباحثين و أعضاء هيئة التدريس بصفتهم المترددين الأساسيين على المكتبة الجامعية.

إن معايير مكتبات الكليات الأمريكية قدرت حجم مبنى مكتبة الكلية على أساس صيغة تأخذ في الاعتبار حجم الطلاب الدارسين و حجم هيئة العاملين و متطلبات المساحة، و

¹ غادة عبد المنعم موسى. المكتبات و مرافق المعلومات النوعية . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2012. ص

طبيعة مدى ازدياد المجموعات، كما أكدت على إضافة مساحة للمواد غير المطبوعة و المصغرات الفيلمية، و التعليم البيبليوغرافي للمواد، و التجهيزات، و الخدمات الأخرى. من خلال ما سبق " فإن مبنى المكتبة المناسب، هو ذلك المبنى الذي يعبر بوضوح و بشكل مباشر عن الوظائف التي تتم فيه، و يقدم التسهيلات الخاصة بها"، و ينبغي أن يشتمل على:

1- منطقة المدخل و تشمل الردهة- مكتب إيداع الأمانات و دورة المياه- خدمات مكتب الإعارة-خدمات المراجع-الفهارس-السلام و المصاعد المؤدية لباقي المكتبة.
2-أقسام العمليات الفنية ..كالفهرسة -التزويد، و من الأفضل أن يكون قسم التزويد على امتداد قسم الفهارس، فضلا عن قربه من قسم المراجع كما ينصح بوجود قسم الدوريات في الطابق الأول إذا صمم هذا الدور على وجود قاعة عرض الدوريات أيضا في نفس المكان.¹

3-مكان الكتب و أماكن القراءة حيث ينبغي تخصيص مكان للقراء قريبا من الكتب التي يريدون الإفادة منها باضافة الى وجود التدفئة المناسبة، و التبريد والتهوية، و التحكم في الضوضاء.²

ج- الأثاث و التجهيزات:

يعد الأثاث و التجهيزات من المقومات المادية اللازمة لتقديم الخدمة المكتبية الجامعية الجيدة، و تشمل الأجهزة و الأثاثات الرئيسية ،الرفوف،و إدراج الفهارس البطاقية، و المناضد، و المقاعد، و مكتبات الإعارة، و مكتبات الموظفين، و إدراج صف البطاقات، و دواليب العرض أمام المترددين، و مناضد العمل و الملفات، هذا و ينبغي مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأثاث و الأجهزة المكتبية الجامعية:

¹ غادة عبد المنعم موسى. المرجع السابق . ص 159.

² غادة عبد المنعم موسى. المرجع السابق . ص 160.

- أن تكون غالبية رفوف المكتبة من حجم موحد وذلك حتى يسهل استبدال أجزاء بأخرى، كذلك ينبغي التوحيد في عدد من المناضد و المقاعد و مكتبات الإعارة.
- الصلاحية العملية و الجمالية، فينبغي الحرص على توفير الراحة للمستفيد و القدرة على التحمل بالإضافة إلى مراعاة التنسيق بين الألوان و المواد لتوفير الجو الجذاب و المشجع للقراءة.
- التنوع في الأثاث و المرونة في الترتيب.
- كفاية العدد.¹

1-7-2-المجموعات:

يتوجب على المكتبة لكي تكون قادرة على أداء دورها بكفاية و فعالية ان تتوفر على الكتب و الدوريات و غيرها من المواد المكتبية بما يتلاءم و احتياجات البرامج الأكاديمية في التدريس و البحث و خدمة المستفيدين.

كما أشارت المعايير الموحدة الأمريكية "بضرورة أن تكون مجموعات مكتبة الجامعة ذات حجم و نوعية ملائمة لسد كافة الاحتياجات التعليمية و لتسهيل برامج البحث الجامعية"، لذا يجب أن تتوفر لدى المكتبة الجامعية المصادر الضرورية (القراءات المطلوبة و المتصلة بالمناهج، المواد البيبليوغرافية و المرجعية، المجالات الرئيسية و أي مواد مكتبية أخرى يتوقع استخدامها بانتظام كمراجع المناهج الدراسية للطلاب أو لمساعدة الباحثين في

¹ أحمد بدر؛ محمد فتحي عبد الهادي . المكتبات الجامعية :دراسات في المكتبات الأكاديمية و الشاملة . ط2. القاهرة : مكتبة غريب، 1987. ص.180.

إعداد رسائله اللازمة لتدعيم برامج التعليم الجامعية في كل مستوياتها، الخريج و غير الخريج.

مع العلم أن المكتبة لا تستطيع أن تقتني كافة مصادر المعلومات التي يحتاجها الباحثون و أعضاء هيئة التدريس في أبحاثهم، لذا فيجب أن تكون المجموعات على درجة من الجودة و النوعية و الحجم بحيث تسمح بالارتقاء بالبحث، و تعتبر المشاركة في المصادر، و الإعارة بين المكتبات ذات أهمية بالغة في هذا الصدد. و يعد تنوع أشكال المواد التي تقتنيها المكتبة الجامعية من المشكلات الأساسية في الاقتناء، حيث ظهر إلى جانب الكتب و الدوريات أشكال أخرى كالكتالوجات و النشرات و نتائج أعمال المؤتمرات و الأدلة إلى جانب المصغرات الفيلمية و المواد السمعية و البصرية. لذا تلجأ المكتبات الجامعية الآن إلى الحصول على المواد التي يصعب الحصول على نسختها الأصلية مثل الرسائل الجامعية، و مجلدات الدوريات العلمية القديمة، و المخطوطات،¹ و المطبوعات القديمة التي نفذت طبعاتها في الأوعية المصغرة مثل الميكروفيلم و الميكروفيش و غيرها.

على أي حال يمكن تقسيم مقتنيات المكتبة الجامعية وفقا للتقسيمات التالية:

1-2-7-1-مجموعات المواد المكتبية العامة:

أ-المواد المرجعية:

يجب أن تتوافر على مجموعة مراجع قوية و حديثة، كما يجب أن تحتوي على تمثيل عريض لأهم الأعمال المرجعية العامة و المتخصصة كمثل: دوائر المعارف، القواميس، الموجزات الإرشادية، التجمعات الإحصائية، الأطالس الجغرافية، أدب الجامعات، الجداول، الببليوغرافيات، الكشافات، و نشرات المستخلصات... الخ، وهذا في مجالات المعرفة الأساسية و باللغات العالمية الأساسية.

¹ أحمد بدر؛ محمد فتحي عبد الهادي . المرجع سابق. ص.180.

وتعتبر هذه المجموعة خلاصة للمعرفة العالمية و مفاتيح لها، كما تعتبر أنها أداة لا غنى عنها في اختيار الكتب و طلبها، و يجب الإفادة من المشروعات التعاونية لضمان توافر نسخة واحدة على الأقل من كل أداة مرجعية هامة لاستعمال مختلف المكتبات.

ب-الكتب: تعد الكتب من أقدم الأدوات التي لا تزال تستخدم إلى يومنا هذا في المكتبات، و هي من أهم المواد في مجموعات المكتبات الجامعية، و يمكن تقسيم الكتب إلى الفئات التالية:

❖ **كتب البحث:** تتناول العديد من الموضوعات الدقيقة، و بالرغم من وجود مواد أخرى تخدم البحث مثل الدوريات إلا أن للكتب أهميتها في خدمة أغراض البحث لطلاب الدراسات العليا و أعضاء هيئة التدريس، كما أن الكتب تشتمل على المعلومات المستقرة في المجال و هي المدخل لدراسة العلم.¹

❖ **الكتب العامة:** هي التي ترضي احتياجات القراءات العامة للطلبة و خاصة في المرحلة الجامعية الأولى، كما تهتم المكتبة الجامعية باقتناء مجموعات القراءات العامة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوعات الدراسة و البحث بغرض خلق جيل واع مثقف من الشباب.

❖ **الكتب النادرة و القديمة:** نظرا لقيمتها في أغراض البحث تعلم الطالب كيفية الفرق بين الأصيل و غير الأصيل، كما تملك بسبب أهميتها التاريخية و قيمتها الحقيقية إثارة خيال الطالب و إنعاش قدراته الفكرية.

ج-الدوريات: تحتل الدوريات مكانة عالية و هامة في عالم المطبوعات و تعود أهميتها إلى اشتغالها على المقالات و البحوث التي تقدم معلومات و أفكار أكثر حداثة من المعلومات المتواجدة في الكتب في جميع المواضيع خاصة في المجالات دائمة التغيير مثل "السياسة، الاقتصاد، العلوم، و التكنولوجيا .

¹ أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي . المرجع سابق.182.

يشير أحد الكتاب "تشارلز براون" أن الدراسات أظهرت أن أكثر من 95% من الإشارات البيبليوغرافية للباحثين كانت للدوريات العلمية و المطبوعات الجامعية. كما تعتبر الدوريات هي العمود الفقري لمجموعات البحث في المكتبة الجامعية، و تعد أيضا مصدر ضروري لا يستغني عنه الباحثين سواء كانت الدوريات عامة أو متخصصة و الأخيرة تعد المهمة للمكتبة الجامعية فهي مصدر العلم و المعرفة للباحث.

د-المطبوعات و الوثائق الحكومية: تعتبر الوثائق التي تصدرها الهيئات الحكومية جانبا هاما من مقتنيات في المكتبة الجامعية، لأنها تعتبر مصدرا غني بالمعلومات عن كثير من الموضوعات الاجتماعية و العلمية و التكنولوجية. كما تعتبر مطبوعات المنظمات الإقليمية و الدولية مثل مطبوعات منظمة الأمم المتحدة.¹

و غيرها من المواد الهامة التي تحرص المكتبة الجامعية على الحصول عليها، لأنها تشتمل على مادة علمية أصلية تفيد الباحثين.²

1-7-2-2مجموعات المواد المكتبية الخاصة:

أ-الرسائل الجامعية: تعتبر الرسائل الجامعية من أهم أشكال الإنتاج الفكري الذي يخرج من الجامعة، فرسائل الماجستير و الدكتوراه حصيلة للدراسات العليا بفئاتهم و تخصصاتهم المختلفة،و إضافة حقيقية للمعرفة الإنسانية، إذ أنها تتناول موضوعات لم يسبق دراستها على مستوى أكاديمي كما تمثل الرسائل العلمية فئة هامة من مواد البحث التي يحتاجها طلاب الدراسات العليا و الباحثون. كما أن المكتبات الجامعية تحصل عليها بحق رسمي أو شبه رسمي، كما يمكن أن تتبادل بها أو بملخصاتها لتحصل في مقابلها على الرسائل التي تقدم للجامعات الأخرى في داخل الدولة أو خارجها.

¹ أحمد بدر؛محمد فتحي عبد الهادي . المرجع نفسه . 182-183.

² أحمد بدر؛محمد فتحي عبد الهادي . المرجع سابق . 183.

ب- البحوث الطلابية في مرحلة الدراسات العليا: بعض المكتبات الجامعية تحرص على البحوث و الدراسات التي يقدمها الطلاب في مرحلة الدراسات العليا، كنماذج يسترشد بها الطلاب في هذه المرحلة، و قد تشتمل على معلومات تفيد في أغراض البحث.

ج- النشرات والتقارير: إن الهدف من الحصول على النشرات هو مساندة مصادر المعلومات الرئيسية من الكتب و الدوريات أو إمداد القراء بمعلومات متجددة أو متابعة تطورات جارية و البعض من النشرات هو يملك ما قيمة حقيقية ثابتة. وتعد تقارير البحوث من المواد الهامة التي تخدم البحث في المجالات الموضوعية وهي ذات أهمية كبيرة في المجالات العلمية و التكنولوجية.¹

د- المخطوطات: تعتبر المخطوطات القديمة مصادر أولية للأبحاث التي يقوم بها طلاب الدراسات العليا و الأساتذة، و خاصة أولئك المهتمون بالدراسات العربية و الإسلامية، و لهذا تحرص المكتبات الجامعية على اقتناء مثل هذه المواد في شكلها الأصلي أو مصورة، و ذلك رغم ارتفاع تكاليف اقتنائها أو الحصول عليها.

هـ- المجموعات الأرشيفية و القطع المتحفية: تحتوي المكتبة الجامعية على مجموعة من المواد التي تتعلق بالجامعة و تاريخها و سياستها التعليمية و الإدارية، و تتكون هذه المواد من أوراق خطية ووثائق من الأقسام المختلفة للجامعة و تعتبر المحاضر و الأوراق و المراسلات و سجلات الاجتماعات و غير ذلك جزءا هاما من هذه المجموعة و يمكن أن نجد أيضا الكتالوجات و الأدلة و الصور التي تتعلق بالجامعة. و مثلا في مكتبة جامعة القاهرة توجد مجموعات من البرديات و النقوش ذات قيمة كبيرة تحفظ في مخزن المقتنيات بالمكتبة الرئيسية، كما تضم المكتبة مجموعة أرشيفية كبيرة تشمل على الوثائق و الصور و غيرها من المواد التي تتعلق بالجامعة و تاريخها.

¹ غادة عبد المنعم موسى. المرجع السابق. ص. 172.

و-المواد السمعية و البصرية: لقد أصبحت المكتبة الجامعية مركزا يضم مواد المعرفة المختلفة سواء المطبوعة أو المسموعة أو المرئية، فهي تضم أيضا الأفلام و شرائح الأفلام، و الأسطوانات، و الخرائط، و الرسومات، و الصور، و الشرائح، و غير ذلك.¹

1-7-2-3- المقومات البشرية للمكتبة الجامعية:

إن الخدمة المكتبية الجامعية تحتاج أساسا إلى الجهود الإنسانية (العقلية و المهنية) التي يبذلها الأمناء المؤهلون، فلا تستطيع أي مكتبة القيام بخدماتها دون الاعتماد على عدد كاف من الأمناء المتخصصين في علم المكتبات و المعلومات الذين تلقوا تدريباً عملياً في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود المتخصصين الموضوعيين في مجال تخصص الكلية أو المعهد.

و تعد المكتبة الجامعية مؤسسة خدمات في المقام الأول، حيث تتوقف فيها جودة الخدمة على جودة العاملين بها، فإذا تمكنت من اجتذاب و تعيين الموظفين الأكفاء فإنها بذلك سوف تحقق خدمة مكتبية فعالة.

1-8- تأثير تكنولوجيا المعلومات في خدمات المكتبة الجامعية:

¹ غادة عبد المنعم موسى. المرجع السابق. ص. 173.

أصبحت التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من الأدوات المهمة بالمكتبات لما تقدمه من خدمات، كما أصبحت من السمات الرئيسية لأي مكتبة تسعى إلى مواكبة التطور. إن توفير مصادر المعلومات يعتبر ركيزة البحث العلمي، و مهما سعت المكتبات للحصول على الإنتاج الفكري في زمن ثورة المعلومات الذي يتزايد بسرعة فائقة فإنها ستقف عاجزة، لكن شبكات المعلومات جاءت لتفتح الآفاق للمستخدمين للتنقل عبر العالم الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية التي تتيح للمستخدمين الوصول إلى مصادر معلومات حديثة و متنوعة و عديدة عبر قواعد البيانات و المعلومات و الفهارس و الأدلة و البليوغرافيات .

توجد عدة متطلبات لتكنولوجيا المعلومات بالمكتبة منها :¹

- أجهزة الحاسوب و ملحقاتها: طابعة printer ، ماسح ضوئي scanner
- أقراص مليزة cd rom لتحميل أية بيانات .
- شبكة داخلية lan
- البرمجيات software
- شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) internet.
- نظام مكتبات للأعمال الفنية من (تسجيل، فهرسة، إعاره، جرد ، تزويد....)
- موقع للمكتبة على شبكة الإنترنت.
- إتاحة مصادر معلومات غير ورقية و أقراص الفيديو ، أقراص مدمجة .
- تكوين المستخدمين لابد من تكوين المستخدمين لتحقيق أقصى استفادة من هذه الإمكانيات و تطوير الخدمات التي تقدم لهم من المكتبة .

¹علي كميبي لطيفة. التقنيات في المكتبة المدرسية و دورها في الرفع من الكفاءة العلمية التعليمية . طرابلس:جامعة الفاتح، 2002.ص.15 .

- توفير الأجهزة الملائمة للاستفادة أكثر .¹

ومن عرضنا لهذا الفصل نخلص إلى أن الدور الذي تلعبه المكتبات الجامعية في توفير مصادر المعرفة وتقديم أفضل الخدمات أجزؤها وتحسين الأداء وتوفير المعلومات وتدعيم الأنشطة البحثية ، وتنمية المهارات والقدرات التي تساعد على سرعة التعلم وتؤدي المكتبات على مستوى الجامعة دوراً محورياً في النهوض بالبحث العلمي، حيث تشارك هذه المكتبات بفعالية وتمثل عصباً رئيسياً في المنظومة الأكاديمية ككل، وان تقييم المكتبة الجامعية يقتصر على تقديمها للخدماتها وطريقة التقديم من خلال اداء العاملين بها.

¹علي كميحي لطيفة. المرجع نفسه.ص16.

إن الدراسة المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة، وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه ، وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مكان الدراسة وتحديد حجم المجتمع وعينة الدراسة و مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها ، و سيتم الكشف عن دور نظام التحفيز الموجود بالمكتبة المركزية قطب شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة ،والأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

4-1- تعريف مكان الدراسة:

4-1-1- تعريف بجامعة محمد خيضر: تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة واحدة من

أهم أقطاب التعليم العالي في الجزائر وشهدت عدة مراحل تاريخية منذ نشأتها وهي:

-المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد 1984-1992

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها وهي على التوالي:

- المعهد الوطني للري المرسوم رقم 254- 84 المؤرخ في: 18/08/1984.

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984.

-بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 المرسوم رقم: 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986.

1-المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي 1992- 1998

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في:

1992/07/07 ، ومنذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى:

معهد العلوم الدقيقة.

معهد الهندسة المدنية.

معهد العلوم الاقتصادية

معهد الإلكترونيك¹.

معهد الأدب العربي ومعهد علم الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة 1998 إلى 2009:

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى

جامعة تضم 03 كليات.

ثم في 24/08/2004 صدر المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي

رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل

بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات هي:

1- كلية العلوم وعلوم المهندس.

2- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

3- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة. التعريف بالجامعة. [على الخط]. [2015/03/01]. متاح على:
< <http://www.univ-biskra.dz/index.php/presentation/presentations.html> >

4- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير .

الوضعية الحالية: جاء المرسوم التنفيذي رقم: 90-90 المؤرخ في: 21 صفر 1430 الموافق ل: 17 فبراير 2009، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 و أصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات:

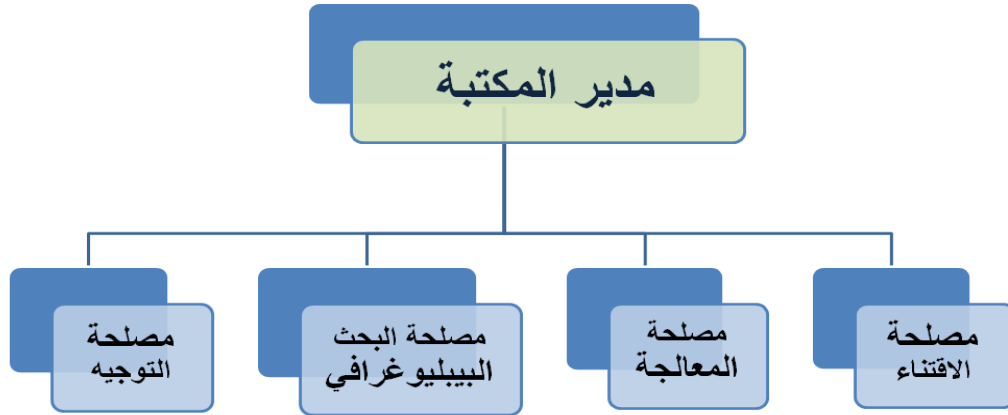
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات

4-1-2- تعريف بالمكتبة المركزية شتمة:

أجريت دراستنا على المكتبة المركزية بقطب شتمة وهي:

مكتبة المركزية قطب شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة ،استلم قرار تأسيسها بموجب المرسوم رقم 219/98 المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 والمتضمن انشاء الجامعة ككل ، فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي اما المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة فقد تم تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الاستاذ الدكتور طاهر حجار يوم 16 ذي الحجة 1437 الموافق ل 18 سبتمبر 2016.

1-الهيكل التنظيمي :



شكل رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية قطب شتمة.¹

ب- الرصيد المكتبة المركزية بشتمة : تحتوي المكتبة المركزية للقطب الجامعي شتمة على مجموعة من الأرصدة الخاصة بالتخصصات الموجودة بها ، أي كل من التخصصات على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية ، حيث تتميز الاوعية بتنوع في اشكالها من كتب و دوريات و معاجم و موسوعات إضافة الى مصادر المعلومات الالكترونية ، حيث يتم الاعتماد على شكل الوعاء في تحديد نوع الاتاحة و التي تكون داخلية في حالة المعاجم و الموسوعات و الدوريات و اتاحة خارجية بالنسبة للكتب ، كما أن عدد الرصيد يتزايد كل سنة من خلال عملية الاقتناء فقدر عدد الرصيد الحالي ب:

- عدد العناوين يقدر ب 4351 عنوان.

- عدد النسخ يقدر ب 38215 نسخة.

¹ المصدر: وثائق عامة داخلية، 2018.

ج- مقومات المكتبة المركزية شتمة:

1- المقومات المادية:

تجهيزات	مقعد بيداغوجية ومقعد البحث البيبلوغرافي	حواسيب ب	طابعة	ماسح ضوئي	طاولات	كراسي	رفوف	العدد
	599	101	03	01	25	93	76	144

الجدول رقم (01): تجهيزات المكتبة المركزية- قطب شتمة-

2- المقومات البشرية:

المجموع	مهندس دولة	أمن	مساعد بالمكتبات	ملحق مستوى أول	محافظ رئيسي	
11	01	02	02	05	01	العدد

الجدول رقم (02): إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - قطب شتمة - حسب الرتبة

المهنية

التخصص	علم المكتبات	أمن ووقاية	إعلام آلي	المجموع
العدد	08	02	01	11

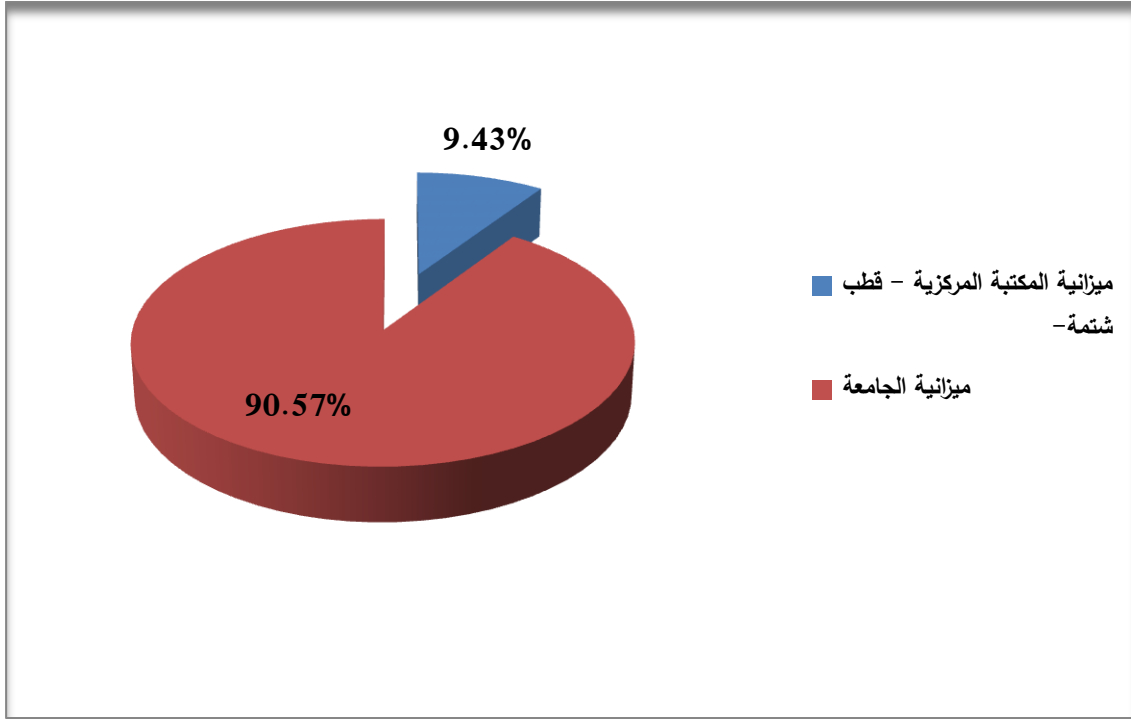
الجدول رقم(03): يوضح توزيع العاملين بالمكتبة المركزية - قطب شتمة- حسب تخصص المؤهل العلمي.

3- المقومات المعلوماتية:

الجدول رقم(04): رصيد المكتبة المركزية -قطب شتمة- حسب نوع الوعاء .

نوع الوعاء	عدد العناوين	عدد النسخ	نسبة الوعاء مقارنة بالرصيد الإجمالي
الكتب	4200	35752	94.61%
المجلات	96	415	2.16%
المذكرات	55	2048	1.23%
المعاجم والموسوعات والقواميس	88	88	1.98%
المجموع	4439	38303	99.98%

4- المقومات المالية:



الشكل رقم (08): ميزانية المكتبة المركزية نسبة إلى ميزانية الجامعة.

4-2- اجراءات الدراسة:

4-2-1- منهج الدراسة:

إنطلاقاً من موضوع دراستنا الذي يدور حول التحفيز واثره في تحسين أداء العاملين المكتبات الجامعية (مكتبة المركزية قطب شتمة انموذجاً) ، ومن أجل الكشف عن دور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي القائم على التحليل لان الدراسة الميدانية بالضرورة تعتمد على الأسلوب التحليلي للبيانات التي جاءت بها المقابلة المنظمة مع مسؤول المكتبة المركزية بقطب شتمة جامعة بسكرة، و يظهر استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع بيانات حول العلاقة الفعلية التي تربط الحوافز بتحسين أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة والاثر الذي تلعبه الإدارة في عملية

بناء نظام فعال للحوافز يدفع بالعاملين إلى تحقيق معدلات عالية من الأداء بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض.

ويعرف المنهج بأنه : "مجموعة الإجراءات الذهنية التي يمثلها الباحث مقدا لعملية المعرفة التي سيقبل عليها ، من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها.¹

ويعرف أيضا "والذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة ، من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره."

ويعرف أيضا أنه: هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة.²

4-2-2- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

تعد مرحلة تحديد المجتمع الأصلي للدراسة من أهم خطوات البحث العلمي ،حيث تمثل العينة دعامة أساسية لامناص منها كمصدر لاستقاء بيانات الواقع من منطلق ان العينات جزء من المجتمع الأصلي تحمل خصائصه وميزاته ،مما يعطي صورة عن الواقع المراد معرفته، علاوة على اقتصاد ملموس في الوقت والموارد البشرية،ويمكن تعريفها على انها عملية اختيار عدد من المفردات بنية الحصول على معلومات المجتمع الأصلي الذي اختيرت منه،على تعطي صورة حقيقية لذلك المجتمع .

¹ ماثيو جيدير، ترجمة: ملكة الأبيض. منهجية البحث . دمشق: دار الثقافة، 2004. ص. 72 .

² شمش رشيد. مناهج العلوم القانونية. القبة: دار الخلدونية، 2006. ص.128.

ومن أهم الأمور الواجب مراعاتها في اختيار العينة هو حجمها ،حيث يقصد بحجم العينة عدد الوحدات التي يجب على الباحث دراستها وجمع البيانات منها بحيث تكومن ممثلة ودقيقة.

نوع العينة المعتمدة في هذه الدراسة هي عينة عمدية قصدية تمثلت مسوؤل المكتبة المركزية بقطب شتمة لمجتمع الدراسة والذي يمثل شخص واحد فقط .

واكبر الصعوبات التي قد يواجهها الباحث فيما يتعلق بالعينة،هو تحديد حجمها مقارنة بالمجتمع الاصلي ،وترتبط هذه الخطوة ارتباطا وثيقا بمدى تجانس وتقارب افرادها مع المجتمع الذي تنتمي اليه، فيكفي اذا تحقق ذلك اخذ عدد صغير ومعبر من مجتمع الدراسة والا فلا بد اخذ عينة اكبر وذلك في حالة التباين.

حيث جاءت عينة هذه الدراسة قصدية ويلجا الباحث لهذا النوع من العينات في حالة معرفته بالمعالم الاحصائية للمجتمع وخصائصه،كونها تتكون من مفردات تمثل المجتمع الكلي تمثيلا جيدا،واختيار الباحث للعينة يقوم على خبرته بالخصائص والميزات التي تتمتع بها من تمثيل صحيح للمجتمع الكلي،وهو يوفر عليه الكثير من الوقت والجهد.¹

وعليه اقتصرت عينة دراستنا على مسوؤل المكتبة المركزية بقطب شتمة جامعة بسكرة، لمحاولة النظر والتقصي ما لها من تأثير على المكتبة المركزية وعليه قمت بإجراء مقابلة مع المسوؤل المكتبة المركزية.

4-2-3- مجالات الدراسة :

3-1- **المجال المكاني:** هو المكان التي تمت فيه مجريات الدراسة الميدانية وقد تمثلت في المكتبة المركزية بقطب شتمة جامعة بسكرة .

¹عبد الهادي محمد فتحي.البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات.القاهرة: دار المصرية اللبنانية،2002.ص.112.

3-2- المجال الزمني: هو المدة التي يستغرقها الباحث لإتمام دراسته من الجانبين النظري والميداني على حد وسواء، وقد دامت مرحلة البحث حوالي ثمان أشهر (الجانب النظري والميداني) من نوفمبر 2017 إلى جوان 2018 حيث شرع في الاستعداد للعمل الميداني والذي كان عبر ثلاث مراحل حيث استغرقت الدراسة الميدانية شهرا توزعت كما يلي :

-المرحلة الأولى :

قمنا خلالها بإعداد أسئلة المقابلة وتقسيمها إلى محاور، لقد مرت عملية إنجاز مقابلة البحث الحالي بعدة مراحل، يمكن حصر أهمها في التالي :

- قدمت أسئلة المقابلة إلى الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظات حولها وبناء على توجيهاته وما أثير حوله من نقاشات شملت الشكل والمضمون ، تم اعتماد المقابلة في شكلها النهائي، وبعدها قمنا بتوزيع المقابلة لبعض من الأساتذة في اختصاص لتحكيمها بصورة نهائية وقد تم إضافة بعض أسئلة من قبل أساتذة المحكمين والأخذ برأيهم ونصائحهم.

-المرحلة الثانية : تم توزيع المقابلة في صيغتها النهائية على المسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة وتم استرجاعها ، للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة و تحليل البيانات واستخلاص النتائج العامة.

3-3- المجال البشري : إن طبيعة الدراسة وخصوصيتها، فرضت علينا اختيار مسؤول المكتبة المركزية بقطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة.

4-2-4- ادوات جمع البيانات الدراسة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها، وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا واستعمالا في مختلف البحوث الاجتماعية.

أ- المقابلة موجهة: هي تلك المقابلات التي تتم باستخدام قائمة استقصاء نمطية، توجه إلى المبحوثين، و هذا النوع هو الأكثر شيوعا في البحوث الميدانية، و هي التي تعرف أحيانا بالمقابلة النمطية¹.

ولقد استخدمنا هذا النوع من المقابلة في الدراسة الميدانية مع مسؤول المكتبة المركزية بقطب شتمة جامعة بسكرة و كان الهدف منها هو جمع المعلومات حول التحفيز المطبق بها ودوره في تحسين اداء العاملين ومعرفة نظرة المسؤول عنها لاثر الحوافز و أهم المشاكل التي تعاني منها ونظرة المستقبلية حول نظام التحفيز .

الملاحظة بالمشاركة:

ويعد هذا النوع من الملاحظة من اشهر الانواع واكثر استعمالا وتتضمن اشراك الباحث في حياة الناس الذين يقوم بملاحظتهم ومساهمته في اوجه النشاط الذي يقومون به لفترة مؤقتة ،وهي فترة الملاحظة ويتطلب هذا النوع من الملاحظة ان يصبح الباحث عضوا في الجماعة التي يقوم بدرستها وان يساير الجماعة ويتجاوب معها.²

¹ غربي علي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: مطبعة سيرتا كوبي، 2005. ص.119.

² سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني. المرجع سابق. ص.66-68.

4-5- تحليل وتفسير بيانات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة أردنا التعرف على مدى وجود فهم حقيقي لنظام التحفيز من طرف محافظي المكتبات الجامعية ودورها في تحسين اداء العاملين في مختلف مكتبات جامعة محمد خيضر عامة والمكتبة المركزية خاصة، حيث شملت الدراسة المحافظ المكتبة المركزية، حيث قمنا بتصميم استمارة مقابلة تشكلت من اربع محاور كل محور يحوي على مجموعة اسئلة، وزعت مقابلة على مسؤول المكتبة المركزية بشتمة .

4-5-1- تحليل البيانات الشخصية:**1- ماهي الشهادة المتحصل عليها؟**

يعتبر التخصص العلمي من اهم العوامل المؤثرة في توظيف الاسلوب العلمي في نظام التحفيز داخل المكتبة المركزية قطب شتمة التي تؤدي الى تحسين اداء العاملين بالمكتبة الجامعية، كونه يعطينا فكرة حول العينة المدروسة ومدى ملائمة تخصصاتها مع مستلزمات نظام التحفيز بالمكتبات الجامعية ونرى من خلال ما صرح به مسؤول المكتبة المركزية بقطب شتمة على ان الشهادة المتحصل عليها هي شهادة ليسانس علم المكتبات.

2- ماهو عدد سنوات خبرتك في هذا المنصب؟

في اغلب الدراسات تكون سنوات الخبرة متغيرا مؤثرا على استجابات وردود افعال المفردات تجاه العديد من المؤثرات الخارجية، فهي متغير مساعد في تحديد فروق الاستجابة وردود الفعل اتجاه نظام التحفيز في تحسين اداء العاملين بالمكتبة.

تحليل بيانات المحور الاول مدى وعي القائم على المكتبة المركزية بقطب شتمة بأهمية التحفيز:

1- هل لديك اطلاع مسبق حول مفهوم التحفيز بالمكتبات الجامعية؟

هو جميع العوائد المادية و المعنوية المتوافرة التي تشجع العاملين في المكتبة او المركز المعلومات للقيام بعملهم على افضل وجه.

العوامل والاساليب المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تدفع سلوكه وتغريه وتهيئه لزيادة كفاءة ادائه.

او هي فرص توفرها المنظمة للموظفين العاملين بها اثثير رغباتهم وتخلق لديهم الدفع من اجل الحصول عليها.

2- هل تهتمون بانشغالات ومشاكل العاملين بمكتبتكم وتحاولون ايجاد حلول لها؟

من خلال هذا السؤال نرى ان من وجهة نظر مسؤول المكتبة المركزية انه يؤكد الإجابة بنعم (100 %) وانه يهتم بانشغالات ومشاكل العاملين وهذا يعود الى بسبب الوعي الكبير و إدراك المسؤول المكتبة المركزية بإيجاد الحلول قدر المستطاع للعوائق الداخلية والخارجية التي تواجه العاملين بها، حيث يقوم باجتماعات دورية لدراسة أوضاع الموظفين، والعمل على إيجاد حلول لها.

3- هل تطبقون نظام التحفيز بمكتبتكم؟

من خلال هذا سؤال نلاحظ ان مسؤول المكتبة اكد بوجود عنصر التحفيز بالمكتبة (أي لا يوجد نظام قائم بذاته). أي يمكن القول في الأخير يمكن القول أن المكتبة المركزية خاصة تتوفر على أنظمة تحفيز بنسبة كبيرة، وهذا سيؤثر إيجابا على أداء العاملين ونوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين.

4- هل تقوم مكتبتكم بوضع نماذج او اعلان توضيحي لنظام التحفيز العاملين بها؟

من خلال اجابة المسؤول كانت انه ليس هناك نموذج توضيحي واضح ومحدد لنظام التحفيز والمعتمد من قبل ادارة المكتبة وهذا راجع لعدم وجود سياسة مكتوبة اوخطة واضحة.

-تحليل بيانات المحور الثاني: اساليب تحفيز عاملين المطبقة لدى مكتبة مركزية بقطب شتمة:

1-ماهو تقييمكم لاداء العاملين بمكتبتكم؟

من خلال اجابة مسؤول المكتبة المركزية اكد ان اداء العاملين جيد بالمكتبة وللحفاظ على وتيرة اداء جيدة داخل المكتبة يسعى مسؤول المكتبة المركزية جاهدا لذلك من خلال خلق جو ملائم لذلك سواء من خلال تحفيزهم ولو بكلمة او ردعهم من خلال تسليط عقوبات أحيانا ان استلزم الأمر،وكل هذا لارتقاء بأداء جيد وتحسين الخدمات داخل المكتبة المركزية عامة وإرضاء المستفيد خاصة.

2-للحفاظ على وتيرة اداء جيدة داخل مكتبتكم هل تتبعون نظام معين؟

من خلال ما ادلى به مسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة فانها تعتمد على اسلوب التحفيز المعنوي أكثر شئ.

3- في حالة عدم توفر اختيار التحفيزات المادية ماهي التحفيزات المعنوية التي تقدمونها للعاملين بمكتبتكم؟

من خلال تصريح الذي أفادنا به مسؤول المكتبة المركزية نجد من بين الأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين داخل المكتبة المركزية نجد كل من الترقية ترشيح المتميزين لدورات تدريبية او التكليف بوظيفة اكبر او مثلا المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة الى الحد من الرقابة المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية والتي تعتبر مهمة بالنسبة للعامل (المكتبي) وايضا اثناء العامل بكلمات شكر ومدح وثناء لمجهوده واداءه الجيد واخيرا منح ساعات راحة نظير العمل الإضافي للعاملين بالمكتبة جراء ادائهم وعملهم المتميز .

تحليل بيانات المحور الثالث : العلاقة بين التحفيز واداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة:

1- هل تعتقد أن التحفيز تساهم في تحسين أداء العاملين بمكتبتكم ؟

يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمكتبات وهذا بسبب أثر التحفيز المادية والمعنوية التي من شأنها أن تحسن في الأداء العامل، وهذا حسب ما أفاد به مسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة، وتتمثل هذه التأثيرات من خلال تطوير القدرات الذاتية وحب العمل والاخلاص له بالإضافة الى السرعة في انجاز العمل والعمل بروح الفريق.

2- ماهي الأهمية التي يكتسيها نظام الحوافز بمكتبتكم ؟

من معروف ان لنظام التحفيز بالمكتبة الجامعية يكتسي أهمية كبيرة وهذا ما صرح به مسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة وذلك من خلال رفع جودة الاداء و الرفع من الابتكار والمبادرة في العمل المشاركة الديمقراطية في العمل.

3- هل يؤدي التحفيز دائما الى تحسين مستوى الأداء بمكتبتكم؟

يؤدي التحفيز إلى تحسين من مستوى الأداء العاملين بالمكتبات الجامعية وهذا ما كده مسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة وهذا راجع لإدراكه بأهمية تحفيز العاملين لما له من أثر في تطوير أدائهم و ابتكار خدمة مكتبية جديدة بالإضافة الى تطوير برمجية آلية لتسيير الأعمال المكتبة وأيضا وجود الاتصال الدائم بالمستفيدين وجذب انتباههم للمكتبة.

تحليل نتائج المحور الرابع المشاكل والعراقيل التي تحول دون نجاح نظام التحفيز بالمكتبة المركزية:

1- هل تواجه عراقيل ومشاكل تحول دون نجاح نظام التحفيز بالمكتبة المركزية؟

ان نظام التحفيز بالمكتبات الجامعية يواجهه مجموعة من عراقيل ومشاكل تحول دون نجاحه وهذا ما ادلى به مسؤول مكتبة المركزية قطب شتمة واكده في نقاط التالية :

-عدم الصلاحية المحدودة في منح التحفيز المادي نتيجة مركزية القرار .

-زيادة الصراعات التنظيمية بالعمل .

-نظرة الموظف لنظام التحفيز كحق دون اداء المهام .

2-ماهي اقتراحاتكم المستقبلية لتجاوز هذه العراقيل والمشاكل ولضمان نجاح نظام التحفيز بالمكتبة المركزية شتمة؟

من خلال هذا السؤال نرى انا مسؤول المكتبة المركزية اعطى مجموعة من الاقتراحات المستقبلية التي بدورها تعمل على تجاوز العراقيل والمشاكل التي قد تصادف وتقف في وجه نظام التحفيز وتؤدي الى عدم نجاحه بالمكتبة المركزية قطب شتمة ومن بين الاقتراحات نذكر:

- الامركزية اتخاذ القرار في منح والعمل بنظام الحوافز .

- نشر ثقافة والوعي لدى العاملين حول نظام التحفي

- بناء ميزانية خاصة لنظام التحفيز .

- بناء نظام تحفيز وفق المعايير رفع الاداء .

4-6- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

انطلاقا من الفرضية الأولى : والتي مفادها مايلي : يزداد معدل تطبيق نظام التحفيز مع

زيادة الوعي باهميته ،وتتمثل اهم مؤشراتها فما يلي :

➤ الاطلاع المسبق لمحافظ المكتبة المركزية قطب شتمة لمفهوم التحفيز بالمكتبات

الجامعية وهاته النتيجة مثبتة في السؤال رقم(1) بالمقابلة من المحور الاول.

➤ الاهتمام بانشغالات ومشاكل العاملين بالمكتبة من خلال الاصغاء والتفاعل مع مقترحات وانشغالات الافراد ، وهاته النتيجة مثبتة في السؤال رقم(2) بالمقابلة من المحور الاول.

➤ لا يوجد نظام تحفيز قائم بذاته ،ولكن يتم العمل وفق مؤشرات التحفيز سواءا كانت مادية او معنوية التي ستؤثر ايجابا على أداء العاملين ونوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين. وهو ما توضحه نتائج المقابلة حول سؤال رقم (3). من المحور الاول.

✓ من خلال المؤشرات السابقة نستنتج ان محافظ المكتبة المركزية على وعي باهمية نظام التحفيز .وعليه ان الفرضية الاولى للدراسة محققة .

الفرضية الثانية والتي هي: هناك اغفال من قبل القائمين على المكتبة المركزية قطب

شتمة في تطبيق اساليب تحفيز العاملين. تتمثل أهم مؤشراتها بما يلي:

➤ أداء العاملين جيد بالمكتبة وذلك من خلال الاعتراف بالمجهودات المبذولة وتشجيع الاقتراحات والأفكار الجديدة وهذا يتم وفق معايير تقييم الأداء، وهو ما توضحه نتائج المقابلة حول سؤال رقم (1) من المحور الثاني.

➤ يعتمد مسؤول المكتبة المركزية بشتمة على كلتا النظامين التحفيز والردع العمل جاهدا على إرضاء وشكر العاملين لأدائهم الجيد والمستمر والجهد المبذول لخدمتهم المقدمة .وهو ما توضحه نتائج المقابلة حول سؤال رقم (2) من المحور الثاني.

➤ تعتمد المكتبة المركزية قطب شتمة على مجموعة من الأساليب للرفع أو التحسين أداء عاملين من الجانب المادي والمعنوي، وهو ما توضحه نتائج المقابلة حول سؤال رقم (3) من المحور الثاني.

✓ من خلال المؤشرات السابقة والتي اوضح فيها مسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة على تطبيق اساليب التحفيز المعنوية واهمال الاساليب المادية وذلك يرجع الى مركزية القرار والادار ، وعليه فان الفرضة الثانية للدراسة محققة نسبيا.

الفرضية الثالثة تحليل بيانات المحور الثالث : العلاقة بين التحفيز واداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة:

➤ افاد محافظ المكتبة المركزية قطب شتمة، أن التحفيزات تساهم في تحسين أداء العاملين بمكتبكم وذلك من خلال تطوير القدرات الذاتية وحب العمل والإخلاص له بالإضافة إلى السرعة في انجاز العمل والعمل بروح الفريق. وهو ما توضحه نتائج المقابلة حول سؤال رقم (1) من المحور الثالث.

➤ يكتسي نظام التحفيز أهمية كبيرة وهذا ماصرح به مسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة وذلك من خلال رفع جودة الأداء و الرفع من الابتكار والمبادرة في العمل المشاركة الديمقراطية في العمل. وهو ما توضحه نتائج المقابلة حول سؤال رقم (2) من المحور الثالث.

✓ من خلال المؤشرات السابقة والتي اوضح فيها مسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة على وجود علاقة تكاملية بين التحفيز واداء العاملين لتقديم خدمة ذات جودة وعليه فان الفرضة الثالثة للدراسة محققة.

الفرضية الرابعة تحليل بيانات المحور الرابع : المشاكل والعراقيل التي تحول دون نجاح نظام التحفيز بالمكتبة المركزية:

➤ يواجهه نظام التحفيز بالمكتبة المركزية قطب شتمة مجموعة من عراقيل ومشاكل تحول دون نجاحه وهذا ما ادلى به مسؤول وأكدده في نقاط التالية :

- عدم الصلاحية المحدودة في منح التحفيز المادي نتيجة مركزية القرار .
- زيادة الصراعات التنظيمية بالعمل .
- نظرة الموظف لنظام التحفيز كحق دون اداء المهام .
- اعطى مسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة مجموعة من الاقتراحات المستقبلية لتجاوز العراقيل والمشاكل التي قد تصادف وتقف في وجه نظام التحفيز وتؤدي الى عدم نجاحه ، ومن بين الاقتراحات نذكر :
- ألامركزية اتخاذ القرار في منح والعمل بنظام الحوافز .
- نشر ثقافة والوعي لدى العاملين حول نظام التحفي
- بناء ميزانية خاصة لنظام التحفيز .
- بناء نظام تحفيز وفق المعايير رفع الاداء .
- ✓ من خلال المؤشرات السابقة والتي اوضح فيها مسؤول المكتبة المركزية قطب شتمة على وجود العديد من المشاكل والعراقيل التي تقف عائق امام تطبيق نظام تحفيز وفق المعايير المتعارف عليها منها ماهو اداري وأخر تقني وفني وعليه فان الفرضة الرابعة للدراسة محققة .

4-7- النتائج العامة للدراسة:

- اداء العاملين جيد بالمكتبة وذلك من خلال الاعتراف بالمجهودات المبذولة ،وتشجيع الاقتراحات والأفكار الجديدة وهذا يتم وفق معايير تقييم الاداء، وهو ما توضحه نتائج المقابلة حول سؤال رقم (1) من المحور الثاني .

- تعتمد المكتبة المركزية قطب شتمة على كلتا النظامين التحفيز ويجري العمل بهما بالتوازي للحفاظ على وتيرة العمل.
- تعتمد المكتبة المركزية قطب شتمة على مجموعة من الأساليب للرفع او تحسين اداء عاملين من الجانب المادي والمعنوي.
- اقرار محافظ المكتبة المركزية قطب شتمة، أن التحفيزات تساهم في تحسين أداء العاملين بالمكتبة .
- لا يوجد نظام تحفيز قائم بذاته .
- يتم العمل وفق مؤشرات التحفيز سواءا كانت مادية او معنوية التي ستؤثر ايجابا على أداء العاملين ونوعية الخدمات المقدمة.
- يواجهه نظام التحفيز بالمكتبة المركزية قطب شتمة مجموعة من عراقيل ومشاكل تحول دون نجاحه.

-اقتراحات الدراسة:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري بالمكتبة.
- الاهتمام باساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الاداء.
- على المكتبة وضع نماذج لتحفيز للموارد البشرية.

- على المكتبة توفير مختلف الحوافز (المادية،معنوية)وخاصة المعنوية منها .
- اشعار العامل في المكتبة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق اهدافها.
- عند تصميم لنظام الحوافز على المكتبة معرفة احتياجات العاملين وما يؤثر على رضاهم.
- بناء نظام تحفيز وفق الاساليب الادارية الحديثة .

كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و التي تطرح تساؤل ماهو دور الذي يلعبه التحفيز في تحسين اداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة الذي يتجلى من خلال أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين و هذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقا من التخطيط له و اختياره و تعيينه و حتى ترقيته في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري و الذي ترافقه وسائل الدفع و التّرعيب في العمل كالتدريب و التحفيز فجملة هذه العوامل تؤدي للضرورة إلى تفعيل كل وظائف المكتبة المركزية الذي يكون فيها العامل و الفاعل الذي لايمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل و آلات أخرى أوجدتها التكنولوجيا و من خلال الإنجاز استخلصنا بعض النتائج و التوصيات نذكر منها:

- ❖ وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين المسؤول والعاملين.
- ❖ خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار.
- ❖ حرص المكتبة المركزية على توفير الحوافز المعنوية و الحفاظ عليها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة.
- ❖ سعي المكتبة المركزية إلى توظيف الكفاءات و الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المكتبة المركزية للتغيير و التطور.
- ❖ العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمكتبة المركزية.
- ❖ وضع رؤية مستقبلية و أهداف واضحة للمكتبة المركزية و إشراك جميع العمال فيها.
- ❖ تعزيز عملية تضامن و مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.
- ❖ الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و بموضوعية.
- ❖ إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم.
- ❖ توفير ظروف و بيئة عمل جيدة حيث الوسائل و الإمكانيات.
- ❖ زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور التكنولوجي و الإقتصادي و تنمية المهارات.

آفاق الدراسة:

موضوع دراستنا متشعب و بين العاملين أي العنصر البشري والتحسين الاداء ركزنا من خلال هذه الدراسة عن اثارو دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المكتبة الجامعية (المكتبة المركزية انموذجا) و كما تناولنا الحوافز و تقييم الأداء و كيفية تأثير الأداء الجيد في العامل ,ونترك المجال لدراسات أخرى لتتناول العوامل الأخرى الداخلة في تحسن الاداء العاملين من خلال نظام الحوافز .

قائمة المراجع والمصادر :

- المصادر:

1. القرآن الكريم، الشريف، سورة النساء. الاية.73.

- الكتب المرجعية:

2. ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين. لسان العرب. مج1. بيروت: دار بيروت للنشر، 1956. ص.26.

3. معلوف، لويس. المنجد في الثقافة والأعلام.. بيروت :المطبعة الكاثوليكية، 2000. ص. 298.

- الكتب:

4. ابوشيخة، نادر احمد. ادارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية. عمان: دار الصفاء، 2009. ص. 624.

5. أحمد بدر؛ محمد فتحي عبد الهادي . المكتبات الجامعية :دراسات في المكتبات الأكاديمية و الشاملة . ط2. القاهرة : مكتبة غريب، 1987. ص.355.

6. احمد نافع، المدادحة. انواع المكتبات // Types of libraries . عمان : دار صفاء ، 2011. ص.219.

7. أحمدى ناهد حمدي . مناهج البحث في علوم المكتبات. جدة :دارالمريخ، 1979 . ص. 180 .

8. الجساسي عبد الله حمد محمد. اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.الأردن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010. ص.128.

9. الهزيمة احمد. الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة -الأردن-.مجلة العلوم الإنسانية .جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد2009.43.ص.14.
10. آن بروس ؛ ترجمة زكي عبد المجيد حسن.فن تحفيز العاملين . الأردن: بيت الأفكار الدولية،2001. ص.79-80.
- بلوط حسن ابراهيم.الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002.ص.365-367 .
11. بن نوار صالح .فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة:مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث الترجمة،2006.ص.92.
12. جاري ديسلر. الإدارة بالحوافز: التحفيز و المكافآت. الرياض : دار المريخ، 2007.ص.22.
13. جيوشي محمد رسلان .إدارة :علم وتطبيق .الأردن :دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2000. ص.150.
14. حسن، الحداد؛ فيصل، عبد الله. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة.الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003 .ص.345.
15. حسن سعيد، أحمد. المكتبات و أثرها الثقافي، الاجتماعي، التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي،1991.ص.287.
16. حمود خضير، كاظم . إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007 .ص.220.
17. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.الإسكندرية:الدار الجامعية الجديدة،2002.ص.270.

18. خضير كاظم، حمود ؛ ياسين كاسب، الخرشة. ادارة الموارد البشرية . عمان: دار المسيرة، 2006.ص.351.
19. خيرى، خليل الجملي .التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع. الاسكندرية:المكتب الحديث الازارطة، 1998.ص.122.
20. سعيد صلاح، عودة. إدارة الأفراد. طرابلس:الجامعة المفتوحة، 1994. ص.269.
21. سيد مصطفى ،احمد. إدارة الموارد البشرية:الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة:الدار الجامعية، 2004.ص.381.
22. شميشم، رشيد. مناهج العلوم القانونية. القبة: دار الخلدونية، 2006. ص.245.
23. صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001. ص.323.
24. عبد الرزاق مصطفى، يونس. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات:مبادئ ومفاهيم. عمان:دارالصفاء، 2016. ص.416.
25. عبد الهادي ،محمد فتحي. البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 2002.ص.212.
26. علاقي مدني، عبد القادر. ادارة الموارد البشرية = Human resource mangement. جدة:دار الخوارزم العلمية، 2015.ص.288.
27. علي كميشي، لطيفة. التقنيات في المكتبة المدرسية و دورها في الرفع من الكفاءة العلمية التعليمية . طرابلس:جامعة الفاتح، 2002.ص.15 .
28. غادة ،عبد المنعم موسى. المكتبات و مرافق المعلومات النوعية . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ،2012. ص.159.

29. غربي ،علي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية .قسنطينة:مطبعة سيرتا كوبي، 2005.ص.119.
30. كامل، بربر. ادارة الموارد البشرية:اتجاهات وممارسات.بيروت:دار المنهل اللبناني،2008.ص.172.
31. لصرن رعد، حسن .عولمة جودة الخدمة المصرفية. عمان :الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص.205.
32. ماثيو ،جيدير، ترجمة: ملكة الأبيض. منهجية البحث . دمشق: دار الثقافة، 2004. ص. 72 .
33. فضيل، دليو . قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،2001. 223ص.
34. مجيد، الكرخي.ادارة الموارد البشرية.عمان:دار المناهج،2015.ص.205.
35. محمد جاسم، الشعبان ؛محمد صالح، الابعج .ادارة الموارد البشرية :في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة. عمان:دار الرضوان،2013.ص.160.
36. مخيمر ،عبد العزيز؛ جميل جودة ،عبد المحسن؛خشبة ناجي، محمد فوزي. [و آخ.....]. قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000. ص.254.
37. مهدي حسن، زويلف.ادارة الموارد البشرية: مدخل كمي. عمان :دار الفكر للطباعة والنشر،2001. ص.239.
38. نبيل، ارسلان .الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام.قاهرة: دار النهضة، 1979. ص. 184.

39. نجم عبدالله، العزاوي؛عباس حسين، جواد.الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية.عمان:دار اليازوري،2010.ص.543.
40. نزار، عوني اللبدي.ادارة الموارد البشرية وتنميتها.عمان : دار دجلة،2015. ص. 351.
41. نور الدين ،حاروش .ادارة الموارد البشرية .ط2.الجزائر:دار الامة،2016.ص.294.
42. همشري ،عمر احمد.الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.عمان:دار صفاء،2010.ص.416.
43. همشري ،عمر أحمد.مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار صفاء، 2008،ص.374.
44. محمد امين، المعاينة .العوامل المؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الموظفين الاداريين في الجامعات الاردنية. عمان :دار الاعصار،2004.ص.204.
45. فيليب ،وايتلي / ترجمة يوسف احمد الظافر.التحفيز . بيروت :دار الكتاب العربي، 2009. ص.156.
46. فايز عبد الكريم ،الناطور.التحفيز ومهارات تطوير الذات .عمان:دار اسامة،2010.ص.248.
- مقالات الدوريات :
47. مجلة الدراسات العربية في المكتبات وعلم المعلومات. المجلد 11.عدد.2. القاهرة:دار غريب .2006.ص.206.

- الويبوغرافية:

48. جامعة محمد خيضر بسكرة. التعريف بالجامعة. [على الخط].

[2015/03/01]. متاح على :

<http://www.univ-biskra.dz/index.php/presentation/presentations->

html.

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علم المكتبات
تخصص: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

استمارة مقابلة

في اطار مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص تكنولوجيا المعلومات والتوثيق
بعنوان:

التحفيز واثره في تحسين اداء العاملين بالمكتبات الجامعية
- مكتبة المركزية قطب شتمة نموذجاً -

الأستاذ المشرف:

ديخن نورالدين

إعداد الطالبة:

مستاوي فطيمة الزهرة

نضع بين أيديكم الكريمة هذه المقابلة، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة و موضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها، يرجى التفضل بملأ فقرات المقابلة مما يساعد في نجاح هذه الدراسة ويثري جانبها الميداني الذي يعزز و يفيد الجانب النظري فيها وشكراً.

1. المحور الاول البيانات الشخصية :

ماهى الشهادة المتحصل عليها :

.....
.....

ماهو عدد سنوات خبرتك في هذا المنصب :

.....

المحور الثاني: مدى وعي القائم على المكتبة المركزية بقطب شتمة بأهمية التحفيز:

1. هل لديك اطلاع مسبق حول مفهوم التحفيز بالمكتبات الجامعية؟

• اذا كانت الاجابة بنعم ماهو مصدر هذا الاطلاع ؟

.....
.....

2. هل تهتمون بانشغالات ومشاكل العاملين بمكتبتكم وتحاولون ايجاد حلول لها؟

* اذا كانت الاجابة بنعم :كيف ذلك؟.....

3.هل تطبقون نظام التحفيز بمكتبتكم ؟

.....

• اذا كانت الاجابة بنعم كيف تصممون نظام الحوافز المتبع بمكتبتكم ؟

.....
.....
.....

المحور الثالث: اساليب تحفيز عاملين المطبقة لدى مكتبة مركزية بقطب شتمة:

1/ ماهو تقييمكم لاداء العاملين بمكتبكم؟

.....

2/ للحفاظ على وتيرة اداء جيدة داخل مكتبكم هل تتبعون نظام؟

.....

- اذا كانت الاجابة التحفيز ماهو نظام التحفيز الذي تتبعونه ؟

نظام تحفيز معنوي

نظام تحفيز مادي

- اذا كانت الاجابة بالتحفيز المادي ماهي الاساليب المتبعة؟

.....

.....

ب/ اذا كانت الاجابة بالتحفيز المعنوي ماهي الاساليب المتبعة ؟

.....

.....

3/ في حالة عدم توفر اختيار التحفيز المادية ماهي التحفيزات المعنوية التي تقدمونها للعاملين

بمكتبكم؟

.....

.....

.....

المحور الرابع : العلاقة بين التحفيز واداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة:

1/هل تعتقد أن التحفيزات تساهم في تحسين أداء العاملين بالمكتبتكم ؟

.....

-إذا كانت الاجابة بنعم ماهو نوع التأثير على العامل عند تطبيق نظام الحوافز عليه ؟

2/ ماهي الاهمية التي يكتسيها نظام الحوافز بمكتبتكم ؟

.....

.....

-إذا كانت الاجابة ايجابية كيف ذلك ؟

.....

.....

.....

3/هل يؤدي التحفيز دائما الى تحسين مستوى الاداء بمكتبتكم ؟

لا

نعم

- إذا كانت الاجابة بنعم كيف ذلك ؟

.....

.....

-خدمات أخرى اذكرها:

.....

.....

المحور الخامس: المشاكل والعراقيل التي تحول دون نجاح نظام التحفيز بالمكتبة المركزية:

1/ هل تواجه عراقيل ومشاكل تحول دون نجاح نظام التحفيز بالمكتبة المركزية؟

لا

نعم

إذا كانت الاجابة بنعم فيما تتمثل هذه المشاكل وعراقيل:

..... -
.....
.....

2/ ماهي اقتراحاتكم المستقبلية لتجاوز هذه العراقيل ولضمان نجاح نظام التحفيز بالمكتبة المركزية

شئمة؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

مستخلص: إن الوقت الراهن الذي نعيشه اليوم تجوبه ثورات المعلومات و تغييرات جذرية في الأوضاع و الأساليب و المفاهيم وكل ما يرتبط و يتفاعل معها ، و لقد أقلت هذه التغييرات ضلالها على مؤسسات المعلومات و المكتبات و منها المكتبات الجامعية التي يفترض أن تكون متميزة باعتبارها أحد الروافد الهامة للبحث العلمي في الجامعة و يعد العنصر البشري أحد العناصر المهمة في الإدارة كونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة تنعكس على أداء أعماله في المكتبات الجامعية ، وتعمل الحوافز في استثارة العاملين وتوجههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المكتبات الجامعية و أهدافها، ومن هنا جاءت دراستنا هذه لرفع الستار على الحوافز و الأداء بالمكتبة المركزية شتمة وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز وتقييم مدى فعاليته وأثره على أداء العاملين و لقد أفضت الدراسة إلى انخفاض في مستوى الحوافز المادية بالرغم من وجود الحوافز المعنوية بالمكتبة المركزية بشتمة جامعة وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الشيء الذي يفرض على مكتبة المركزية شتمة جامعة بسكرة تبني سياسة تغيير شاملة في نظم الإدارية و ضرورة الاهتمام بجوانب التحفيز المختلفة لتمكين العاملين من الارتقاء بأدائهم و تقديم خدمات ذات جودة عالية وهو التحدي الذي يواجه جميع مؤسسات المعلومات .

Abstract: The current time we are experiencing today is confronted by information revolutions and radical changes in the situations, methods and concepts and everything that is related and interacting with them. These changes have led to misrepresentation of information institutions and libraries, including university libraries, which are supposed to be distinguished as one of the tributaries. The human element is one of the important elements in the administration because it is characterized by a range of feelings, skills and needs expressed in different ways that are reflected in the performance of its work in university libraries. The incentives stimulate the workers and direct them to the right destination He served as university libraries and its objectives. Hence, this study is intended to raise the curtain on the incentives and performance of the Central Library by studying the incentive system and

evaluating its effectiveness and its impact on the performance of the workers. The study led to a decrease in the level of material incentives despite the existence of moral incentives in the central library, This is what imposes on the Central Library of the University of Biskra the adoption of a policy of comprehensive change in administrative systems and the need to pay attention to different aspects of motivation to enable employees to improve their performance and provide services of high quality, which is the challenge facing all information institutions .