

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية

تحت عنوان:

تأثير التحفيز على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

اشراف:

أ. لعبادلة سهام

اعداد:

• العقون ايمان

• لعقانة نسيمة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ-عاشوري حبيبة	أستاذة مساعدة	رئيسا
أ-لعبادلة سهام	أستاذة مساعدة	مشرفا ومقررا
أ-شنيقل نزار	أستاذ مساعد	مناقشا

الموسم الجامعي: 2017/2018

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصاحبه أجمعين وبعد.

فإننا نحمد الله سبحانه وتعالى على إتمام هذا العمل وإنجازه، يسعدنا ويطيب لنا بعد انتهائنا من إنجاز هذه الدراسة، ان أتوجه بالشكر الى الله تعالى أولاً على كرم فضله وعنايته، ثم أتوجه بخالص عبارة الشكر واسمى آيات العرفان والامتنان، وصدق معاني التقدير والاعتراز الى استاذتنا الجليلة **لعبادة سهام** على كرمها وتفضلها بالإشراف على المذكرة التي اولتها الرعاية الكاملة منذ الشروع فيها في شكل أفكار مفترحة وخطوط عريضة وحتى الانتهاء من اعدادها على النحو الذي هيا عليه الان ولما قامت به سيادتها من تذليل الصعوبات كافة، فقد كان لإشرافها المتميز ورعايتها العلمية ومتابعتها الجادة وتحفيزها المستمر وتوجيهاتها البناءة، بالغة الأثر في إنجاز هذه المذكرة وما علينا الا ان نتضرع لله ان يجزل العطاء لها في الدنيا والاخرة وجزاها الله عنا خير الجزاء والله ولنا التوفيق.

بالإضافة الى ذلك نتوجه بالشكر الى كافة أساتذة شعبة علم المكتبات الذين كانوا لنا السند في هذا المشوار الدراسي ولم يخلوا عنا باي شيء، ندعو الله ان يحفظهم.

شكراً

الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد ان عملنا على ان ينال هذا العمل اعجاب كل قارئ لا يبقى لنا الا ان نخدي حصيلة هذا العمل الى اهل
ما املك في هذه الدنيا واروع مارات عينيا في هذه الحياة، الى الحبيبة **امي** الغالية اتمنى الله ان يرزقها دوام الصحة
والعافية، التي تعبت وسهرت على تربيتهنا، الى الغالي **الحنون** الذي سهر على توفير كل الراحة والامان الى منبع
قوتنا الى قروتنا في الحياة **ابي الغالي**، ادعو الله ان يحفظه لنا. الى اخوتي: **عمار، نيس** ولى مدرسه العائلة اذ **العنقود جني**.
ارجو من الله ان يحفظهم ويدوم محبتنا.

الى من شجعني على المواصلة والعمل اكثر **خطيبي الغالي** حفظه الله واطال في عمره.

الى كل اصدقاء مسيرتنا الدراسية خاصة العزيزة على قلبي **نسمة**.

الى من عشت معهم لحظات جميلة رفيقات **العمر سهيلة وسماح** حفظهما الله

الى كل من شاركنا افراحنا وعشنا معهم ارحمنا **ايامنا** الجمعية بحلوها ومرها: **وردة، حنان، هناء، امنة**.

الى جميع هؤلاء وكل محب في الله اهدي ثمرة جهدي، لراجية من المولى عزوجل التوفيق لمواصلة المشوار الدراسي

ايمان

والعملي

الأهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى ابي العزيز الذي رباني واحاطني برعايته وحبه ودعواته.

الى امي التي غمرتني بحبها وعطفها وحناها ودعواتها وقوتها الى جانبي.

ادعوا الله ان يحفظهما ويطيل في عمرهما.

الى اخي الوحيد سندي في الحياة حفظه الله.

الى خطيبي عرفانا وامتنانا بوفائه وصبره واخلاصه.

الى اخواتي وكتا كيت العائلة: يحيى- الياس- اوم عبد النور.

الى صديفتي الغالية العزيزة على قلبي ايمان حفظها الله.

الى كل من وقف معي وقدم النصح والمشورة في سبيل اتمام هذا العمل.

نسيمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية

العقون إيمان، لعقاقة نسيمة، لعبادلة سهام: [د.م.], [د.ن.], 2018. 125 ص ، سم24

العقون، إيمان (مؤلف)

لعقاقة، نسيمة (مؤلف)

لعبادلة، سهام (مشرف)

التحفيز- الحوافز- أداء العاملين- المكتبات الجامعية.

الصفحة	العنوان
-	الشكر والتقدير
-	الاهداء
-	بطاقة بيبليوغرافية
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
أ-ب	قائمة المحتويات
2	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لدراسة	
5	تمهيد
5	1-الإطار المنهجي للدراسة
5	1-1-إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
5	1-2-فرضيات الدراسة
6	1-3-أهمية الدراسة
6	1-4-اهداف الدراسة
6	1-5-أسباب اختيار الموضوع
7	1-6-الدراسات السابقة
11	2-إجراءات الدراسة
11	2-1-حدود الدراسة
11	2-1-1-حدود مكانية
12	2-1-2-حدود زمانية
12	2-1-3-حدود بشرية
12	2-2-منهج الدراسة
12	2-3-عينة الدراسة
13	2-4-أدوات جمع البيانات
15	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية التحفيز ونظام تطبيقه	
17	تمهيد
17	1- ماهية التحفيز
17	1-1- مفهوم التحفيز
18	1-2- التطور التاريخي للتحفيز
21	1-3- أهمية التحفيز وأهدافه
23	1-4- دوافع التحفيز ومتطلباته
25	1-5- أسس تطبيق التحفيز وعناصره
27	1-6- أنواع التحفيز
28	2- نظام التحفيز
28	1-2- مفهوم نظام التحفيز
29	2-2- شروط نجاح نظام التحفيز
30	2-3- المنهج العلمي لوضع نظام التحفيز
31	2-4- مراحل تصميم نظام التحفيز
32	2-5- العوامل المؤثرة على نظام التحفيز
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أداء العاملين في المكتبات الجامعية	
36	تمهيد
36	1-1- ماهية أداء العاملين في المكتبات الجامعية
36	1-2- خصائص العاملين في المكتبات الجامعية
37	1-3- أنواع العاملين في المكتبات الجامعية
38	1-4- المبادئ العامة لجودة العاملين في المكتبات الجامعية
39	1-5- أسلاك العاملين في المكتبات الجامعية
41	2- تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية
41	1-2- مفهوم تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية
42	2-2- أهمية تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية
43	2-3- أهداف تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية

43	4-2-خطوات تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية
45	5-2-طرق تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية
47	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: علاقة التحفيز بأداء العاملين	
49	تمهيد
49	1-التحفيز وإنتاجية العاملين
49	1-1-علاقة انخفاض الإنتاجية بالتحفيز
50	2-1-الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالتحفيز
52	3-1-خطوات تحفيز العاملين
53	4-1-طرق تحفيز العاملين
55	2-التحفيز وأداء العاملين
55	1-2-أثر التحفيز على أداء العاملين
55	2-2-أثر التحفيز على سلوك العاملين
56	3-2-أثر التحفيز على تقييم أداء العاملين
57	4-2-أثر الرؤساء في تحفيز أداء العاملين
57	5-2-أثر التحفيز على إدارة أداء العاملين
59	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: واقع تحفيز أداء العاملين في مكتبات جامعة 08ماي 1945 قالة	
61	تمهيد
61	1-مكتبات جامعة 8ماي 1945 قالة
61	1-1-التطور التاريخي لمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالة
62	2-1-أهيكال التنظيمي لمكتبات جامعة 8 ماي 1945قالة
63	3-1-خدمات مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالة
64	4-1-العاملين بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالة
68	2-تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
69	1-2-المحور الأول: معلومات عامة حول المجيب
72	2-2-المحور الثاني: بيانات متعلقة بالتحفيز

76	2-3- المحور الثالث: بيانات حول أداء العاملين والتقييم
80	2-4- المحور الرابع: بيانات حول علاقة التحفيز بأداء العاملين
88	2-5- النتائج العامة للدراسة
89	2-6- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
90	خلاصة الفصل
92	خاتمة
93	الاقتراحات
95	قائمة ببليوغرافية
-	ملاحق
-	ملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	خدمات مكتبات جامعة 08ماي 1945 قالمة	63
2	العاملين في المكتبة المركزية.	64
3	العاملين في مكتبة الآداب واللغات.	65
4	العاملين في مكتبة علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.	65
5	العاملين في مكتبة العلوم التكنولوجية.	66
6	العاملين في مكتبة الرياضيات والاعلام الالي.	66
7	العاملين في مكتبة العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.	67
8	العاملين في مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية.	67
9	العاملين في مكتبة الحقوق والعلوم السياسية.	68
10	توزيع افراد العينة حسب الجنس.	69
11	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية.	69
12	توزيع افراد العينة حسب الخبرة في مجال العمل.	70
13	توزيع افراد العينة حسب نوع الشهادة العلمية.	71
14	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	71
15	فكرة عن التحفيز في المكتبة بالنسبة لأفراد العينة.	72
16	مفهوم التحفيز في المكتبة بالنسبة لأفراد العينة.	72
17	معرفة ما إذا كانت المكتبة تعمل بمبدأ التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.	73
18	استفادة العاملين من التحفيز.	74
19	طبيعة التحفيز الذي استفادة منه افراد العينة.	74
20	رضا افراد العينة عن التحفيز الذي استفادوا منه.	75
21	احترام المرؤوسين لأفراد العينة.	75
22	توفر نظام التقييم لأداء العاملين بالمكتبة.	76
23	التقييم الجيد يؤدي الى أداء جيد.	76

77	طبيعة التحفيز المطبق يزيد من أداء العمل.	24
78	خطوات تقييم أداء افراد العينة.	25
78	استخدام التقييم كأداة بالنسبة لأفراد العينة.	26
79	منح التحفيز على أساس أداء العمل.	27
80	اعتماد تقييم أداء افراد العينة.	28
80	اهتمام المكتبة بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء.	29
81	الحوافز التي تمنحها مكتبات جامعة 08 ماي 1945 قلما تؤدي الى زيادة الأداء.	30
82	الوسيلة المناسبة لتحسين أداء افراد العينة في العمل.	31
82	ضعف التحفيز يؤدي الى انخفاض إنتاجية العاملين.	32
83	عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.	33
84	استخدام أسلوب واضح في منح المكافأة يؤدي بالعاملين الى أداء أفضل.	34
84	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي الى اين.	35
85	حاجات افراد العينة يعد عنصر أساسي في التأثير على الكفاية الإنتاجية.	36
86	نتائج التحفيز السلبي.	37

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
62	الهيكل التنظيمي لمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة	01

المقدمة

يحظى التحفيز حالياً باهتمام كبير، واعتراف المكتبات الجامعية بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب قدراته وكفاءته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويجرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم، عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والاخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على اشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة، ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفعالية مع المهام الملقاة على عاتقهم، وأبعاد مظاهر القلق والتوتر من اجل الوصول الى أداء افضل. وعليه فتحفيز العاملين على نحو جيد وفعال يعود بالنفع على المكتبة بالدرجة الأولى وعمالها بالدرجة الثانية.

من اجل دراسة الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى خمسة فصول رئيسية توزعت كالتالي: الفصل الأول يضم عنصرين أساسيين خصص لتوضيح الجوانب الأساسية للبحث، وتمثلت في إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضياتها، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة، اما العنصر الثاني فضم إجراءات الدراسة ويحتوي على حدود الدراسة، منهج وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: الذي تناولنا من خلاله عنصرين، الأول يتناول ماهية التحفيز ويتضمن مفهوم التحفيز، التطور التاريخي للتحفيز، أهمية التحفيز وأهدافه، دوافع التحفيز ومتطلباته، أسس تطبيق التحفيز وعناصره وأنواع التحفيز، اما العنصر الثاني فيتناول نظام التحفيز ويتضمن مفهوم نظام التحفيز وخصائصه، شروط نجاح نظام التحفيز، المنهج العلمي لوضع نظام التحفيز، المراحل الأساسية لتصميم نظام التحفيز والعوامل المؤثرة في نظام التحفيز.

اما عن الفصل الثالث فهو يختص بأداء العاملين في المكتبات الجامعية ويضم كذلك عنصرين وكل عنصر إلى مجموعة من النقاط فالعنصر الأول بعنوان ماهية أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، وتم التطرق فيه الى مفهوم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، خصائص العاملين بالمكتبات الجامعية، أنواع العاملين بالمكتبات الجامعية، المبادئ العامة لجودة العاملين بالمكتبات الجامعية، بإضافة إلى اسلاك العاملين في المكتبات الجامعية، اما العنصر الثاني فكان بعنوان تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، ويضم مفهوم تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، أهمية تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، اهداف تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية، خطوات تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية وطرق تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية.

وبالانتقال الى الفصل الرابع الذي هو تحت عنوان علاقة الأداء بالتحفيز ويضم عنصرين، فالعنصر

الأول تحت عنوان التحفيز وانتاجية العاملين ويضم علاقة انخفاض الإنتاجية بالتحفيز، الكفاءة الانتاجية وعلاقتها بالتحفيز، خطوات تحفيز العاملين وطرق تحفيز العاملين، اما العنصر الثاني بعنوان التحفيز وأداء العاملين ويضم أثر التحفيز على أداء العاملين، أثر التحفيز على سلوك العاملين، أثر التحفيز على تقييم أداء العاملين، أثر الرؤساء في تحسين أداء العاملين وأثر التحفيز على إدارة أداء العاملين.

الفصل الخامس الذي خصص للدراسة الميدانية ويضم هو الآخر عنصرين وكل عنصر إلى مجموعة من النقاط فالعنصر الأول تحت عنوان واقع مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالملة وتطرقنا فيه الى التطور التاريخي للمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالملة، الهيكل التنظيمي لمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالملة، الخدمات التي تقدمها هذه المكتبات والعاملين بمكتبات جامعة 08 ماي 1945 قالملة، اما العنصر الثاني فيضم تفرغ بيانات الدراسة الميدانية من خلال 4 محاور، ثم ختاماً للبحث وضعنا النتائج العامة ثم النتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، وتلتها خاتمة للبحث، قائمة المراجع ثم الملاحق وأخيراً الملخصات.

تمهيد

تتطلب منهجية البحث العلمي ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة الدراسة ومحاولة وضع حدود الإشكالية المطروحة، وهذا يهدف الى الاقتراب من الموضوعية والوصول الى نتائج منطقية يمكن الاعتماد عليها. وبناء على ذلك يتم تحديد الدراسة اعتمادا على الفصل المنهجي الذي يمثل الإطار الذي تقوم عليه أي دراسة علمية، ولا يمكن ان نتصور دراسة علمية من دونه، ولهذا تقتصر دراستنا على تأثير التحفيز على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.

1- الإطار المنهجي للدراسة

1-1- اشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يعد التحفيز محل اهتمام الكثير من المكتبات الجزائرية وعلى رأسها المكتبات الجامعية، وهذا لما له من أهمية: بالغة، في التأثير على مردودية العاملين من خلال تنمية الدوافع والرغبات والحاجات بغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وكل ذلك من اجل تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز الجيد للخدمات ومن اجل معرفة مستوياتهم لابد من القيام بعملية التقييم المستمر ومعرفة أداء كل عامل.

وعلى غرار العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية فان العاملين بمكتبات الجامعة ل 08 ماي 1945 يتعاملون مع أكبر شريحة من المستفيدين، فمن هنا وجدت الحاجة الماسة لرفع مستو أدائهم، وكل ذلك من اجل تحقيق أهدافها والمتمثلة أساسا في تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين الفعليين والمحتملين، ومن هنا نطرح التساؤل الآتي: ماهي اهم التأثيرات التي يحدثها التحفيز على أداء العاملين بمكتبات جامعة 08 ماي 1945 بقالمة؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي طبيعة التحفيز المعمول به بمكتبات جامعة 08 ماي 1945 قالملة؟

2- على أي أساس يتم تقييم أداء العاملين بمكتبات جامعة 08 ماي 1945 قالملة؟

3- الى ماذا يؤدي ضعف تحفيز العاملين بمكتبات جامعة 08 ماي 1945 قالملة؟

1-2- فرضيات الدراسة

الفرضيات وهي إجابات مؤقتة لتساؤلات السابقة وتتمثل في:

1- يتميز التحفيز بالمكتبات جامعة 08 ماي 1945 قالملة بالضعف.

2- يتم تقييم أداء العاملين بمكتبات جامعة 08 ماي 1945 قالملة وفقا لمردودية عملهم.

3- يؤدي ضعف تحفيز العاملين بجامعة 8 ماي 1945 الى انخفاض أدائهم.

1-3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المكتبة، ولفت انتباه المسؤولين الى التحفيز كأداة يمكن ان تساعد العمال في تأدية المهام على أحسن وجه، وازضافة الى أهمية نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين وعلاقاته الإيجابية بكفاءة أداء العاملين.

1-4- أهداف الدراسة

من خلال الأهمية هناك اهداف نسعى للوصول اليها من خلال دراستنا هذه وتتمثل في:

- التعرف على ماهية التحفيز داخل المكتبات.
- الكشف عن ماذا كان العاملين يحصلون على حوافز مقابل تأدية مهامهم.
- اكتشاف دور التحفيز في تأثير على أداء العاملين.
- التعرف على العلاقة التي تربط التحفيز بأداء العاملين.

1-5- اسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا الى اختيار موضوع الدراسة دون غيره انقسمت الى أسباب ذاتية وموضوعية

وهي كالآتي:

1-5-1- أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي لها علاقة بمجال تخصصنا.
- ميلنا الى المواضيع الحديثة والتي من بينها "تأثير التحفيز على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
- علاقة الموضوع الوطيدة بمجال التخصص (إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات).

1-5-2- أسباب موضوعية:

- اهتمام المكتبات واعترافا بتأثير العنصر البشري على أدائها.
- المشاكل الموجودة في المكتبات الجامعية سواء بين العمال والإدارة او بين العمال أنفسهم، نتيجة نقص او ضعف سياسة التحفيز.

- معرفة أسباب غياب التحفيز في المكتبات الجامعية.

- معرفة مدى قدرة المكتبات على تقييم أداء عمالها.

1-6-الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة للباحث الحلايبية، غازي حسن عودة. تحت عنوان "تأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن"¹. وجاءت هذه الدراسة بمثابة مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال. بجامعة الشرق الأوسط، 2013. هدفت هذه الدراسة الى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى، والى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى، لما هدفت الى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة افراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى.

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي:

-حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.

-حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.

-وجود علاقة ترابطية قوية بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

-وجود فروق دالة احصائيا تعزى الى الجنس لصالح الذكور. والى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، والى سنوات

الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة الى عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى الى المؤهل العلمي.

-أظهرت نتائج الدراسة أيضا وفق قناعات المبحوثين (لفراد العينة) حول العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

للدراصة المتمثلة بأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى.

وقد أفدتنا هذه الدراسة في الفصل الثاني في المبحث الأول، العنصر الثالث: التطور التاريخي لتحفيز، وخاصة

في المرحلة التقليدية من التطور التاريخي.

¹ الحلايبية، غازي حسن عودة. أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى.

مذكرة ماجستير: إدارة الاعمال: جامعة الشرق الاوسط، 2013. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على الشبكة:

https://meu.edu.jo/libraryTheses/5862265828501_1.pdf

الدراسة الثانية:

دراسة للباحث عواريب فاطمة الزهرة تحت عنوان "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين"¹ وتعتبر هذه الدراسة بمثابة دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بوحدة ورقلة SNVI، وجاءت على شكل مذكرة ماستر. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على:

ابراز دور إدارة الموارد البشرية والتعرف على المستجدات في هذا المجال واهمية نظام الحوافز على الأداء الوظيفي والتعرف على الحوافز التي يلقاها العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة وإظهار مدى تطبيق نظام الحوافز على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة وتحسين القائمين على إدارة الموارد البشرية بأهمية الأداء الوظيفي في تحقيق اهداف المؤسسة.

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج الى المزيد من الدراسة والتخطيط من اجل تحسينه.
- وجود نقص في الحوافز المادية والاجتماعية.
- هناك عدالة في منح العلاوات والمكافأة الدورية لتحسين أداء عمالها.
- نجد اهتمام من طرف المؤسسة الحوافز المعنوية.
- نقص الخبرة في عملية تقييم أداء العاملين.
- توجد علاقات تعاون قوية فيما بين العمال في أداء العمل.

وافادتنا هذه الدراسة في الفصل الثاني في المبحث الأول والعنصر الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه وخاصة اعتمدنا عليها في تحديد اهداف التحفيز.

¹ عواريب، فاطمة الزهرة. دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة. SNVI مذكرة ماستر: علوم التسيير: جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على الشبكة: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4458/1/Balhia-Slimani.pdf>

الدراسة الثالثة:

دراسة للباحثة فارسي صبرينة بعنوان "تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة¹". وقد جاءت هذه الدراسة في شكل مذكرة ماستر في العلوم السياسية.

تهدف هذه الدراسة عموماً إلى المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع علمي في هذا المجال بالإضافة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين وكذا الآليات المستخدمة في هذه العملية ومدى تأثيرها على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس، وقد وصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف والمتمثلة في نقص العارف والمهارات، فبعض العمال في هذه المؤسسة على علم بهذه العملية لأنهم يخضعون لفترات تدريبية.
- المؤسسة تتولى نوعاً ما اهتماماً بتطبيق ومتابعة هذه العملية، وأن العمال لا يشاركون في وضع معايير تقييم أداء ويفضلون معايير محددة لتقييمهم كمعايير النتائج، الذكاء، الإنجاز والسلوك.
- المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتؤدي إلى زيادة أدايتهم.
- الهدف من تقييم الأداء هو الحصول على علاوات، مكافأة، اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فعال.

وقد افادتنا هذه الدراسة في الفصل الثالث في المبحث الأول وخاصة في تحديد مفهوم الأداء وتبيان طبيعته وكيفية تطبيقه.

الدراسة الرابعة:

دراسة قام بها الباحث العكش، علاء خليل محمد. بعنوان "نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية قطاع غزة"². رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الماجستير في أداة الأعمال، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول للأهداف التالية:

¹ فارسي، صبرينة. تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة بمديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة. مذكرة ماستر: رسم السياسات العامة: خميس مليانة: جامعة الجليلي بونعامة، 2015. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://dspace.univ-km.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/916>

² العكش، علاء خليل محمد. نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير: إدارة الاعمال: الجامعة الإسلامية بغزة، 2007. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/77953.pdf>

- تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام، ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- الوقوف على مزايا نظام الحوافز والمكافأة في نظام العمل بمؤسسات القطاع العام من خلال الدراسة.
- التعرف على المشاكل التي تتعلق في انخفاض الأداء الوظيفي الحكومي وعلاقتها في نظام الحوافز المعمول به حالياً.
- وقد توصلت هذه الدراسة الى ما يلي:
- إن هناك ضعف لفعالية نظام الحوافز والمكافأة، ودوره في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- إن قانون التقاعد غير منصف للموظف الحكومي وإن نظام العلاوات والزيادات السنوية غير مرضي ولا يحفز لتحسين الأداء.
- إن نظام الحوافز الحكومي لا يحقق أهدافه في رفع وتحسين الأداء الوظيفي.
- إن نظام الحوافز والمزايا الإضافية لا تسوده العدالة بصفة عامة.
- إن الترتيبات الوظيفية بصفة عامة في وزارات السلطة الفلسطينية غير عادلة، وذلك يبين ان هناك مناخ يسوده الشعور بالظلم نتيجة عدم الانصاف في منح الحوافز والمكافأة للعاملين في الوزارات.
- إن هناك خلل في طرق واليات منح الترقية في نظام الحوافز.
- وقد افادتنا هذه الدراسة في الفصل الرابع وخاصة في المبحث الرابع وفي العنصر أثر التحفيز على تقييم أداء العاملين.

الدراسة الخامسة:

- دراسة قام بها المؤلف بن دريدي منير وهو كتاب بعنوان "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب-الحوافز"¹. وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

وتهدف هذه الدراسة الى:

- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة.
- الكشف على الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.
- الكشف عن ما إذا كان العمال يحصلون على حوافز مقابل تأدية مهامهم بالمؤسسة والوقوف على الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية التحفيز.

¹ بن دريدي، منير بن احمد. استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب-الحوافز. [د.م]: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013.

ومن بين النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

-إهمال المؤسسة للطلب الشخصي للأفراد فيما يخص التدريب واعتمادها فقط على القرارات الاستراتيجية التي تخدمها.

-تهتم المؤسسة بتدريب افرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة وكلما زاد احتياجها لتخصص ما.

-اعتماد المؤسسة على عملية تحليل مهام منصب العمل كطريقة أساسية في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.

-الوصف الكامل والتدقيق لمهام منصب العمل لأغلبية المناصب في المؤسسة والأثر الإيجابي في عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

-تعتمد المؤسسة في تقييمها للعملية التدريبية على طريقة قياس الأداء، التي تعبر عن مستويين هما: المعيار السلوكي (تحسين مستوى مهارات وقدرات الافراد باكتسابهم سلوكيات) ومعيار النتائج (من خلال تحسين مردود الافراد).

-تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعمال، ويتم ذلك على أساس ما يبذله العامل من جهد.

-تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفاعلية لدى الموارد البشرية، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر.

تعتمد المؤسسة في مكافأة عمالها على نوعي المكافأة الجامعية والفردية.

وقد افادنا هذا الكتاب في الفصل الأول بعنوان ماهية التحفيز ونظام تطبيقه وخاصة في العنصر الثاني بعنوان

نظام التحفيز وكذلك في عنصر شروط نجاح نظام التحفيز.

2-إجراءات الدراسة الميدانية

2-1-حدود الدراسة

2-1-1-الحدود المكانية:

أجريت دراستنا الميدانية بكل المكتبات الجامعية ل 08ماي 1945 قالمة، والتي تضم (07) مكتبات كليات

بالإضافة الى المكتبة المركزية والموزعة كما يلي:

(1) مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

(2) مكتبة كلية العلوم التجارية والاقتصادية.

(3) مكتبة كلية الرياضيات والاعلام الالي.

(4) مكتبة كلية العلوم التكنولوجية.

(5) مكتبة كلية الآداب واللغات.

(6) مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.

(7) مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

2-1-2- الحدود الزمانية:

وهو الوقت المستغرق لدراسة منذ استلامنا للموضوع الى غاية يوم استرجاع الاستبيان وتحليل بياناته الميدانية، وقد دامت هذه المدة قرابة 5 أشهر.

2-1-3- الحدود البشرية:

وهم الأشخاص الذين مثلتهم الدراسة الموزعين على كافة مكاتب جامعة 08 ماي 1945 قالم، والذين قدر عددهم ب [78] عاملا و [08] مسؤولين.

2-2- منهج الدراسة

بغية الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحليل ابعادها وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومن اجل الوصول الى اهداف الدراسة المذكورة سابقا اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر من بين اهم المناهج المستخدمة في الدراسات العلمية والذي يعرف بانه «طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية او مشكلة اجتماعية».

ويعرف أيضا انه «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة».

فالمنهج الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية.¹

وبما ان بحثنا ينقسم الى قسمين النظري والتطبيقي كان لزاما علينا اعتماد المنهج الوصفي من اجل وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل بياناتها الميدانية واختيار الفرضيات المقترحة مسبقا.

2-3- عينة الدراسة

ان أي دراسة علمية ميدانية لا بد ان تقوم على عينة مأخوذة من مجتمع الدراسة حيث ان العينة ممثلة لمجتمع البحث الأصلي وشاملة على كل خصائصه ومميزاته.

فاعتمدنا في دراستنا على عينة مسحية وشاملة لكل العاملين بمكاتب جامعة 08 ماي 1945، ولقد بلغ عددهم الى [78] عاملا ومعظمهم متخصصين في علم المكتبات والمعلومات. ولقد تم توزيع الاستبيان على 78 عاملا

1 بوحوش، عمار. الذنبيات، محمد محمود. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. ط.8. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016. ص. 138-

وتم استرجاع [65] استبيان، وضاع [13] استبيان، وتمت المقابلة مع مسؤولين مكتبات جامعة 08 ماي 1945 بقلمة، الذي قدر عددهم ب [8] مسؤولين.

2-4- أدوات جمع البيانات

تتعد وتنوع وسائل جمع البيانات حسب طبيعة الموضوع او الدراسة ونوع المعلومات المراد جمعها، كما يمكن استخدام أكثر من أداة بحث في دراسة واحدة، بل هو الأصل ولأنّ جمع البيانات الميدانية والمراد تفصيلها، تتعرض الأدوات المستعملة في جميع البيانات الميدانية لهته الدراسة كالتالي:

1- استمارة استبيان:

وهي الحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف المحيطة بالعمل والقائمة على مجموعة من الأسئلة الى عينة ممثلة لأفراد المجتمع المراد دراسته.

ولقد استخدمنا هذه الوسيلة لمعرفة تأثير التحفيز على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، وذلك من خلال إجابات العاملين، واشتملت استمارة الاستبيان على أربعة محاور وكل محور يحتوي على عدد معين من الأسئلة بين المغلقة والمفتوحة، حيث وجهت استمارة الاستبيان الى كل العاملين بمكتبات جامعة 08 ماي 1945 قدر عددهم ب (78) عاملا.

2- المقابلة:

وهي حوار لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة، وبين اشخاص اخرين، ومن خلال ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والميول والسلوكيات التي تعذر علينا جمعها من خلال الاستبيان.

كما تعتبر من أساليب جمع البيانات التي تستهدف استشارة الافراد والمبجوثين بطريقة منهجية ومقنعة لتقديم حقائق واءاء وبيانات وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبجوثين في هذه البيانات.¹ وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة المقننة التي تعتمد على أسئلة محددة ومجهزة مسبقا في شكل مجموعة من المحاور، والتي تسمح بالحصول على المعطيات التي تفيدنا في البحث بما يخدم الإشكالية والتساؤلات والفرضيات، وقد أجريت المقابلة مع مسؤولي مكتبات جامعة 08 ماي 1945 بقلمة والي قدر عددهم ب (08).

¹ حوش، عمار. الذنبيات، محمد محمود. المرجع السابق. ص.140.

3-الملاحظة:

من البديهي ان الملاحظة من اهم أدوات جمع البيانات، لأنها تعد اول خطوة في البحث، فهي لا تخلو منها أي دراسة من الدراسات مهما كان نوعها، فالملاحظة هي " محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها".¹

فالباحث لا يكتفي بمجرد الحصول على تسجيل سريع للبيانات، ومن ثم يكون التعمق في فهم الموقف الاجتماعي.

¹ بوحوش، عمار. المرجع السابق. ص.139.

خلاصة الفصل

لقد تمكنا من خلال هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي الذي اعتمدناه في دراستنا هذه حيث قمنا بتحديد اساسيات موضوع الدراسة من ابراز أهميتها وأسباب اختيار الموضوع، تحديد الإشكالية والفرضيات، واهداف البحث ومنهجه، مع ابراز الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة الى إجراءات الدراسة.

تمهيد

يعد التحفيز من الأمور الهامة لكل من الافراد والمدربين والمكاتب حيث يتوقف مدى نجاح المكتبة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس افرادها للعمل لذلك على المدربين فهم معنى التحفيز وأسسها ولا بد من وضع نظام فعال للتحفيز، ومراعاة ظروف وأوضاع اجتماعية مختلفة ومناسبة لأهداف واستراتيجيات المكتبة.

1- ماهية التحفيز:

1-1- مفهوم التحفيز:

مصطلح التحفيز من المصطلحات التي تناولتها الأدبيات بكثرة وعلى هذا الأساس تناولنا المدلول من الناحية اللغوية والاصطلاحية وهي كالآتي:

أ- لغة:

يقصد بكلمة الحافز: " الباعث او المنبه للسلوك، أي كل منبه او منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزا".¹

ضف الى ذلك "حفز-حفزا- حثه وحركه ومنه يتضح ان التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد الى الحركة والقيام بعمل ما. تحفز: تمهيا للمضي فيه".²

ب- اصطلاحا:

" التحفيز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف ان الجر (الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قدرة على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب".³

بالإضافة الى انه: "مجموعة من الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما".⁴

¹ أبو الحسن، زكريا. معجم مقاييس اللغة. بيروت: دار الجيل، 1990. ص.25. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على شبكة:

<http://waqfeya.com/book.php?bid=3144>

² المنجد في اللغة والاعلام. بيروت: دار المشرق، 1991. ص.30. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على شبكة:

https://archive.org/details/winner125_201702_20170210

³ العاني، هيثم. الادارة بالحوافز: التحفيز والمكافأة. [د.م]: دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2007. ص.10.

⁴ يزن، تيم. إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة. ص.155. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على شبكة:

<https://www.noor-book.com>

كذلك هو: "الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم، وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق الحاجات الجديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات بشرط ان يتميز ذلك الاستمرارية والتجديد..... ومن منظور آخر فهو: "الأداء المتميز حيث يعتبر انه الاجر القادم على الوفاء بالفرض، وان الأداء الذي يستحق الحافر هو أداء غير عادي، والمقصود من هذا ان الفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية، يتقاضون اجر زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم."¹

كما انه يعرف بانه: "مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.....ومن الجانب الانساني يعرف على انه: يدفع الفرد لاتخاذ سلوك معين او إيقافه، او تغير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين، للوصول إلى تحقيق اهداف معينة."²

بالإضافة الى انه: «عبارة عن عوامل تهدف الى اثاره القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية."³

من جهة أخرى التحفيز: "هو النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافأة وتشجيع العاملين وتحفيزهم."⁴

ومن خلال هذه التعاريف التي تم ذكرها تنوصل الى التعريف التالي

هو عبارة عن مجموعة العوامل والأساليب الداعمة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد، داخل النظام، تدفع سلوكه وتغريه وتزيد من كفاءه أدائه الانساني في العمل مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة.

1-2-التطور التاريخي لتحفيز:

مع بداية القرن الثامن عشر، برزت الإدارة العلمية وبدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، وعلى هذا الأساس قسمنا التحفيز إلى ثلاثة مراحل أساسية كما يأتي:⁵

¹ اللوزي، موسى. التطور السلوكي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003. ص. 18.

² سيد، احمد مصطفى. ادارة الموارد البشرية. القاهرة: مطابع دار الهندسة للنشر والتوزيع، 2008. ص. 205.

³ زاهد، محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011. ص. 299.

⁴ فليه، فاروق. عبد المجيد، السيد. السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005. ص. 301.

⁵ الحلابية، غازي حسن عودة. المرجع السابق. ص. 10. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على الشبكة:

https://meu.edu.io/libraryTheses/5862265828501_1.pdf

1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر "ماكس فيبر" ان الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذا يسعى دائما الى اشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على التحفيز المادي فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" «في سياستها التحفيزية على الأساس المادي»¹.

وتتميزت هذه المرحلة بوجود علاقة صاحب العمل و الموارد المستخدمة في الانتاج وكان الافراد يعتبرون كإحدى الموارد الإنتاجية، ولم تكن هناك علاقات شخصية بين العمال ورب العمل، وضم الى ذلك ان الاتصال بين العامل وصاحب العمل من جهة، وبين العمال فيما بعضهم البعض من جهة أخرى، بانه شبه منقطع، نظرا للظروف التي صاحبت العمل في تلك الفترة، فصاحب العمل كان يملك السيطرة باعتبار ان العمل يعتبر سلعة نادرة، والعامل لا يمتلك فرصة أخرى غير العمل يحقق من خلالها رغباته، فهو بذلك مجبر على قبول العمل باجر منخفض وساعات عمل طويلة، اما فيما يخص اتصاله مع جماعة العمل، فكل عامل يسعى إلى بذل الاحسن حتى يضمن الحفاظ على منصبه أو يتقاض علاوة على ذلك.²

2-مدرسة العلاقات الانسانية:

لقد اشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية، ثم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر واحاسيس داخل الجماعات.

ويرى "التون مايو" أن التحفيز في العمل لا يكتمل بالأجر فحسب بل وحتى الحاجة الى الانتماء الاجتماعي، وان إنتاجية الافراد لا تتأثر فقط بتصميم العمل والمكافأة التي يحصل عليها، بل هناك عوامل أخرى متعلقة بظروف العمل والعلاقة مع الجماعة وانماط القيادة ومعاملة الافراد بتقدير واحترام. مما يساعد على زيادة رضاهم ونتاجياتهم.³

¹ الحلبي، غازي حسن عودة. المرجع السابق. ص. 10. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على الشبكة:

https://meu.edu.jo/libraryTheses/5862265828501_1.pdf

² صقر، عاشور احمد. إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة، 1995. ص.151.

³ الشنتاتي، صلاح. إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 2004. ص.503.

وقد اثرت هذه التحولات بنمو دور النقابات وتشريعات العمل، الشيء الذي اعطى حقا قانونيا للعمال في التفاوض مع صاحب العمل حول أمور عدة مثل (الاجور، ساعات العمل، الامن الوظيفي ...). ثم تبعتها بعد ذلك الإجراءات الرسمية التي منحت للعامل الحماية أكثر، الى جانب ذلك توجد عوامل أخرى ساهمت بشكل او بأخر، منها اتساع حجم المنظمات ونطاق التخصصات مع الاكتشافات العلمية واستغلال إدارة الافراد بوظائف مستقلة عن صاحب العمل والمصالح الأخرى بالمؤسسة. لذلك اعتبر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مرحلة حاسمة في رسم اليات التحفيز ووضع مبادئه الأساسية الى تلت بداية تطبيقه في ارض الواقع.¹

3- المدرسة الحديثة:

وهي تجسد الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تكون النظرة للمؤسسة والفرد والحوافز إلى حد بعيد، وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق، فالمؤسسة في هذه المدرسة أصبحت مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه والفرد او العامل هو جوهر المؤسسة وركزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لتمتعه بإبداعات متنوعة ولأنه انسان ناضج فالإدارة تتوقع منه ان يكون رقيقا على نفسه دون الحاجة الى رقيب خارجي وباعتبار ان الافراد متباينون في تخصصاتهم ودافعهم، حاجاتهم، إبداعاتهم، فالحوافز في هذه المرحلة متباين ومتنوع ومقترن بأداء الفرد، ومدى تحقيقه للأهداف المرتبطة به.

وقد تباينت المعايير إلى تقديم الحوافز عبر هذه المراحل الثلاثة، ففي الأولى والثانية كانت سرية، ومن حق الإدارة العليا الاحتفاظ بها والافصاح عنها في اضيق الحدود، اما المرحلة الثالثة كانت واضحة تماما وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم الافراد في تجسيدها لذلك تعمل كوسيلة مباشرة لتشجيع الابداع.² ومنه فالحوافز هي الوسائل التي تؤثر على سلوك العامل وتوجهه، كما دعت إلى ربط التحفيز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز مادية او معنوية واشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط للتحفيز.³

¹ الشناتي، صلاح. المرجع السابق.ص.503.

² تركي، براء رجب. نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الافراد. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015.ص.12.

³ الحلبيية، غازي حسن عودة. المرجع السابق.ص.11. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على الشبكة:

1-3- أهمية التحفيز وأهدافه:

تمكن أهمية التحفيز في دفع حركة التنمية والجودة أكثر في العمل إضافة الى ما يلي:

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ومن الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير.
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المكتبة، وزيادة انتمائهم وولائهم للمكتبة.
- جذب المهارات والكفاءات والادمغة المتميزة للعمل بالمكتبة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- زيادة إنتاج العاملين كما كيفاً.
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المكتبة.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المكتبة وتفوقها.¹
- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة، مثلاً في نهاية كل أسبوع
- ربط الاجر بالنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.²

ومن بين الأهداف التي تسعى التحفيز لتحقيقها بصفة خاصة فيما يلي:

¹ ميلودي، أسماء. حمادي، وفاء. الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة ماستر: تخصص إدارة المشاريع: جامعة الطاهر ملاوي سعيدة، 2016. ص.15. [على الخط]. [20-02-2018]. متاح على شبكة":

<https://dSPACE.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/4348>

²الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. [د.م]: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، [د.ت]. ص.230.

1- أهداف التحفيز على المستوى الفردي:¹

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: أي يجب الاعتراف بالجهد واتقان الأداء والإخلاص في العامل للموظف وذلك لتشجيعه وحثه مع الاستمرار بما يمكنه من الابداع والحرص على الدوام لتقدير والنمو.
- أداة لتغذية المرتدة: يسعى معظم الافراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة المعلومات عن أدائهم.
- الدعم المالي: وذلك لإشباع حاجات الموظف المادية.

2- أهداف التحفيز على المستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين افراد الجماعة: يجب على الافراد اثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الافراد الفرص المناسبة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: وذلك لان المشاركة تسمح لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية للإقناع الإدارة بآرائهم.
- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة: أي نقل المهارات بالموظفين الممتازين الى زملائهم. مما يزيد من فرص التنمية والتدريب.

3- أهداف التحفيز على مستوى المؤسسة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمؤسسة في كل النواحي، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها.
- التعامل والترابط بين نشاط التحفيز وانشطة الموارد البشرية المختلفة: ومن التخطيط للموارد البشرية وتحليل الوظائف والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، وهذه الأنشطة تؤثر على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

¹ عواريب، فاطمة الزهرة. المرجع السابق. ص.5. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على الشبكة:

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: يهدف التحفيز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق اهداف المؤسسة.¹
وبصفة عامة فأهداف التحفيز تتمثل في:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة مبيعات وارباح.
- اشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.²
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين داخل المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.³

1-4-دوافع التحفيز ومتطلباته:

- لا ينشأ شيء من العدم بل كل موضوع يحتاج الى مجموعة من الدوافع من اجل ظهوره، والتحفيز كغيره من المواضيع التي تتطلب مجموعة من الدوافع والمتطلبات ويمكن إدراجها بصفة خاصة فيما يلي:
- 1-دوافع السلوك الإنساني:** حيث يسعى العامل الى إرضاء حاجاته المفتقدة، ما ينتج عنه نوع من التوتر يدفعه للقيام بسلوك معين يؤدي الى الدافع الذي هو توتر داخلي يدفع العامل لتحقيق هدف معين.⁴
 - 2-دوافع العمل النفسية:** تتمثل في شعور العامل بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبل عائلته، وان يكون محاط بمختلف التأمينات الاجتماعية من حوادث العمل، الامراض المهنية، البطالة فهذه العوامل لها دور كبير تنعكس على أداء العامل الان الشعور بالأمان شرط أساسي وضروري من شروط الصحة النفسية.
 - 3-دوافع العمل الاجتماعية:** ان يكون العمل موضع تقدير واحترام الاخرين، وان تكون له مكانة وقيمة اجتماعية، وان وجوده وجهوده لها قيمة تؤثر على الاخرين لان التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.⁵

¹ عواريب، فاطمة الزهرة. المرجع السابق.ص.5-6. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على الشبكة:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4458/1/Balhia-Slimani.pdf>

² الوهاب، علي محمد. استراتيجيات التحفيز نحو اداء بشري أفضل. [د.م]: دار التوزيع للنشر الإسلامية، 1982.ص.151.

³ الوهاب، علي محمد. المرجع السابق.ص.151.

⁴ حنفي، عبد الغفار. الفزاز حسين. السلوك التنظيمي وإدارة الافراد. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1996.ص.66.

⁵ حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، [د.ت].ص.91.

4- العمل والحاجة الى تحقيق الذات: ويقصد بما ان العامل يواجه كل طاقاته وامكانياته ليستغلها داخل مجال عمله للوصول الى طموحاته واهدافه المسطرة، وتعتبر هذه الحاجات هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته واثبات شخصيته، وان يقوم بأعمال إيجابية ذات قيمة نافعة للآخرين من خلال القيام بالعمل الموكل اليه.

5- دوافع الإنجاز: تتمثل في حاجة العامل الى الشعور باستقرار في العمل، وذلك بوجود عدالة ومساواة في المعاملة، ولا توجد تفرقة بين العمال من حيث الاستحقاقات والعلوات والترقيات، فهذه دلالات لسعادة العامل واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من رضاء واشباع لحاجاته، ويمكن القول ان الاستقرار مزيج من علاقات العمل، والرضا عن الزملاء والرؤساء، عن بيئة العمل، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل.¹

6- دوافع الفرد الى الأداء الجيد وارتفاع انتاجه: من عوامل نجاح المؤسسة تطبيق نظام خاص للحوافز، باستخدام كل الوسائل الممكنة والمتاحة لحث العامل على بذل جهد والعمل الجيد المتقن، واثاحة الفرصة امامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.² من اجل استعمال التحفيز بفاعلية يجب توفير متطلبين اساسين هما:

أ- اعتماد التحفيز على الأداء:

يقصد بالأداء تحقيق واثمام المهام المكونة للوظيفة اذ يعكس الكيفية التي يحقق بها الموظف متطلبات الوظيفة ويقاس الأداء على أساس النتائج المحققة من طرف الموظف، وقد يبدو هذا وكأنه متطلب واضح. لكن في واقع الامر تتجاوز معظم المنظمات هذا المتطلب، فلا بد للفرد ان يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه، اذ ان كل أنواع التحفيز (الفردية، الجماعية) تعتمد على مدى إدراك الموظف او مجموعة من الموظفين، لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم ومكافاتهم، كما ان أداء الموظف يؤثر على مستوى أداء المجموعة ككل.

ب- الطرق المستعملة في تقييم الأداء:

حيث ان في حالة ارتباط التحفيز بمستوى أداء الموظف فانه من الضروري ان يشعر هذا الأخير بان أدائه وأداء الآخرين ثم تقييمه بطريقة مرضية، ومن بين الطرق لتقييم الأداء ما يلي:³

¹ حسونة، فيصل. المرجع السابق. ص. 91.

² بوحامة، جيلالي. الشحومي، عبد الله. علم النفس العلم والتعليم. الكويت: الاهلية للنشر والتوزيع، 2006. ص. 30.

³ السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية. ط. 2. عمان: عالم الكتب الحديث، [د.ت]. ص. 200.

1-التقارير الدورية:

يجب تحديد عناصر التقييم وتوضيعها لكل الرؤساء والمرؤوسين، وهذه العناصر تتمثل الأداء الفني من حيث التطوير والابتكار والأداء السلوكي، من حيث الإيجابية والتعاون والالتزام والمواظبة والاتصال بالآخرين، حيث ان معظم المنظمات تستخدم نموذج موحد للتقرير، حيث يضم معايير عامة لتقييم كل الموظفين، غير ان عيبه هو عموميته في تقييم الجميع، لذا يجب استخدام عدة نماذج لقياس الكفاءة بحيث يضم نموذج لكل مجموعة وظيفة متماثلة من خلال وصف وتحليل الوظائف.¹

2-التقرير التنازلي:

ويتم ذلك عن طريق ترتيب الموظفين ترتيبا تنازليا، وذلك بمقارنة المستوى العام لأداء بعضهم البعض، ويتم تعيين أحسن الموظفين وأقلهم شأن ثم تحديد مستويات الباقيين بين هذين المستويين الى غاية انهاء الترتيب. وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة الا انها غير موضوعية لأنها تتوقف على الاتجاه الشخصي للرئيس وتقديره، وفي حالة زيادة عدد المرؤوسين فانه من الصعب استخدام هذه الطريقة.

3-التقرير الحر:

تتم هذه الطريقة بلجوء الرئيس الى تدوين أفكاره عن مرؤوسيه، حيث يتم جمع المعلومات عن الموظف، ووظيفته في تقارير ووضعيته المهنية ونقاط الضعف التي تحتاج الى التحسين، ومن عيوبها الذاتية، وهذا لحرية الرئيس في اختيار مجالات التقييم، ومعالجتها حسب اتجاهاته الشخصية، وكذلك صعوبة مقارنة أداء الموظفين لان كل واحد يقوم على أساس او مجال يختلف عن الاخر.²

1-5-أسس تطبيق التحفيز وعناصره:

قبل ان نقوم بتطبيق التحفيز لابد من تحديد عدة أسس نذكر منها ما يلي:³

¹ السالم، المرجع السابق.ص.200.

² بورنب، حنان. فراح ابتسام. الحوافر ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدرجات والدرجات النارية. مذكرة ماستر: تنظيم وعمل: جامعة 08ماي11945 قالمة، 2012.ص.66.

³ ماهر، احمد. نظم الأجور والتعويضات: دليلك الى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين.ط.2.الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010.ص.305-306.

1-الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي لدى البعض، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية او الجودة أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، ويعتبر الأداء فوق العادي اهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز.

2-المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في الأداء ووظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز يعرض في احدى المناقصات او المسابقات وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة وليست النتيجة.

3-الاقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها العامل في العمل، وهي تشير إلى حد الولاء والانتماء والذي يجب مكافاته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الاقدمية، وتظهر أهمية العلاوات الاقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4-المهارة: بعض المؤسسات تعوض العامل على ما يحصل عليه من شهادات اعلى او رخص او براءات او اجازات او دورات تدريبية.¹

الى جانب هذه الأسس هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز وتمثل في:

1-القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه هن طريق التحفيز على خلاف الشخص العاجز غير المدرب او غير المؤهل أصلا وتعني كذلك الطاقات التي يبذلها العامل داخل المؤسسة اثناء تأدية المهام الموكلة له في عمله.²

2-الجهد: الذي يشير الى الطاقة والوقت اللازمين للموظف وذلك من اجل تحقيق هدف معين حيث ان مجرد وجود القدرة لا يكفي لتأدية المهام فلا بد من توفر الجهد لتحقيق ذلك ومثال ذلك: فالطبيب المؤهل فعلا يجب ان يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي سوف يعالجها.³

¹ماهر، احمد. المرجع السابق. ص.305-306.

² مجاهد، رشيد. أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة. ص.101. [على الخط]. [15-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://www.enssea.net/enssea/majalat/2221.pdf>

³ عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم. أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: نموذج بحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة. مذكرة ماجستير: إدارة الاعمال: غزة، 2012. ص.48. [على الخط]. [02-03-2018]. متاح على شبكة:

<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/52269>

3- الرغبة: فهناك علاقة بين الرغبة والنجاح اذ ان عدم وجود الرغبة يعني عدم الوصول الى النجاح في أداء العمل، حتى ولو تم أدائه فعلا.¹

1-6-أنواع التحفيز:

التحفيز نوعان هما:

1- التحفيز الإيجابي: هو التحفيز الذي ينمي روح الابداع والتجديد ويشمل ما يلي:

1-1- تحفيز مادي: وهي الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الاجر، والمكافأة، المشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

1-2- تحفيز معنوي: وتتمثل في الترقية وتقدير جهود العاملين، اشراك العاملين في الإدارة واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات والثناء والمدح للعاملين.²

2- التحفيز السلبي: يقصد بها العقوبات المختلفة يتم ايقاعها على المرؤوسين وتشمل ما يلي:

1-2- تحفيز مادي: ويتمثل في الخصم من الاجر والحرمان من العلاوات والترقية، والحرمان من الأرباح والحرمان من مزايا أخرى كالتأمين الصحي.³

2-2- تحفيز معنوي: وتتمثل في اللوم والتأنيب والإنذارات ونشر الأسماء المهينين والمهملين في قوائم.⁴

إضافة الى التقسيم المذكور سابقا هناك أنواع أخرى للتحفيز تمنح للعاملين والتي تختلف حسب شكلها، شموليتها

وموقعها. وهي كما يلي:

¹ عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم. المرجع السابق. ص.48. [على الخط]. [2018-03-02]. متاح على شبكة:

<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/52269>

² أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق. تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. مذكرة ماجستير: إدارة الاعمال: جامعة الازهر بغزة، 2010. ص.11. [على الخط]. [2018-02-02]. متاح على شبكة:

http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no=0043836

³ شنيق، عبد العزيز. الحوافز والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. مذكر ماجستير: تنمية وتسيير الموارد البشرية: جامعة 20 اوت

سكيكدة، 2008. ص.100. [على الخط]. [2018-02-02]. متاح على شبكة

http://vrpg.univskikda.dz/recherchePG/theses_memoires/fac_sociales_humaines/Departement%20de%20Sociologie/these_complet_chenik.pdf

⁴ الشاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد. عمان: دار الشروق، 2004. ص.214.

1- التحفيز من حيث الشكل: وينقسم بدوره إلى:

1-1- التحفيز المادي: وهو التحفيز الذي طبيعته مادي، وتختلف صورته من مؤسسة الى أخرى وتتمثل في المكافأة المادية، خاصة النقدية التي تعتبر أساسية نظرا لحاجات الانسان لها.

1-2- التحفيز المعنوي: لا تعتمد على المال للتحفيز انما تركز على معايير أساسها الاحترام والتقدير للعنصر البشري.¹

2- التحفيز من حيث الشمولية: ينقسم الى:

1-2- التحفيز الفردي: وهو الذي يعمل على اشباع رغبات الفرد واحتياجاته باعتباره انسان له كيانه المستقبل بشعوره ورغباته ومن بين انواعه العلاوات، مكافأة.

2-2- التحفيز الجماعي: وهو الذي يركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن امثلته الرعايا الصحية، الرعاية الاجتماعية التي قد توجه لمجموعة من الافراد العاملين في وحدة إدارية واحدة.²

3- التحفيز من حيث الموقع: ويتميز بنوعين هما:

1-3- التحفيز المباشر: وهو الذي يشجع المال على سرعة الإنتاج ومن أنواعها ما يلي:

1-1-3- تحفيز مادي: مثل الأجور، مكافأة مادية التي تعطى للعامل.

2-1-3- تحفيز معنوي: وهو التحفيز الذي يعتمد على الاحترام والتقدير.

3-2- التحفيز غير المباشر: وهو التحفيز الذي لا يمكن توفيره بصورة واضحة الا من خلال اثاره ونتائجه.³

2- نظام التحفيز

2-1- مفهوم نظام التحفيز وخصائصه:

هو عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل فيما بينهما تفاعلا إيجابيا او سلبيا يتحدد في ضوء المبادئ

التي تحكم هذه الأجزاء ويعود التفاعل بدوره الى نتائج إيجابية او سلبية على صعيد السلوك والأداء.⁴

ويتميز نظام التحفيز بمجموعة من الخصائص التالية:

¹ داود، معمر. منظمات الاعمال الحوافر والمكافأة: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006.ص.38.

² برونوطي، زين. نايف سعاد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.ص.257.

³ خواجه عبد العزيز. مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل. [د.م]: دار الغرب للنشر والتوزيع، [د.ت].ص.199.

⁴ جدي، ياسر. عواشيرية، فهمي. قرقوري، اسلام. أثر الحوافر على أداء الافراد العاملين في المؤسسات الخدمتية الجزائرية: دراسة حالة بينك الفلاحة والتنمية الريفية. مذكرة ماستر: العلوم التجارية: المكان: الجامعة، 2012. ص.25.

- ✓ القابلية للقياس: يجب ان تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده.
- ✓ إمكانية التطبيق: ويشير هذا الى التحلي بالواقعية والموضوعية عند تحديد معايير التحفيز بلا مبالغة.
- ✓ الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام التحفيز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- ✓ المشاركة: يفضل ان يشارك العاملون في وضع نظام التحفيز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- ✓ القبول: يتسم النظام الفعال للتحفيز بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه، والا فقد أهميته وتأثيره.
- ✓ الملائمة: تعقد التحفيز إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار، يجب ان يعتمد في مداخله وطرقه على مراعاة الاختلاف في المستويات الإدارية والاعمار الحاجات الإنسانية وغيرها من معايير تحديد مقدار التحفيز.
- ✓ المرونة: يجب ان تتسم نظام التحفيز بالاستقرار والانتظام وهذا لا ينفي إمكانية تطويره او تعديل بعض معايير.
- ✓ التوقيت المناسب: تتعلق فعالية التحفيز بالتوقيت الجيد، الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من تأجيله.¹

2-2- شروط نجاح نظام التحفيز:

من المهم للإدارة عند تحديدها لنظام التحفيز الملائم ان تلتزم بشروط أساسية تتسم بالواقعية والموضوعية من اجل نجاح هذا النظام واهمها:

- البساطة: ويعني ان يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بان مجهوداته تؤدي الى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: معناه اختلاف الأداء سيؤدي الى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة بآراء وأفكار العمال في وضع نظام التحفيز.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.²
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معين كرفع الإنتاج.

¹ باجية، حميد. دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة: دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة. مذكرة ماستر: علوم التسيير: جامعة اكلي محمد اولحج البويرة، 2014. ص.37. [على الخط]. [02-03-2018]. متاح على شبكة:

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jsui/handle/123456789/1153>

² بن دريدي، منير بن احمد. المرجع السابق. ص.143.

- العلانية: وهو اعلان الجزاء إيجابيا كان او سلبيا على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى ان يشمل نظام التحفيز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
- ان يكون مناسبا: بمعنى ان يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الافراد.¹
- يمكن تحقيقه: يجب ان يكون احتمال التوصل الى تحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها امرا وارادا.
- يمكن قياسه: مالم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، لأنه سيكون مضیعة للمال، وان تكون التصرفات قابلة للقياس.
- الكفاية: يجب ان يكون هناك اجرا يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الاجر.
- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الافراد على الاعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد البشرية التي يستخدمونها. وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء.²

2-3- المنهج العلمي لوضع نظام التحفيز:

- تعتبر المقومات الأساسية لنجاح نظام التحفيز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي يهدف اليه إدارة الموارد البشرية ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط له فيما يلي:³
- 1- التنبؤ بالتحفيز ودوافعه: أي تناسب التحفيز الذي يحصل عليه العامل داخل المؤسسة مع دوافعه واحتياجاته ويجب ان تكون هناك ملائمة بين التحفيز ودوافعه.
 - 2- علاقة العامل بأداء التحفيز: أي ان يفهم العامل العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه وذلك من اجل الحصول على التحفيز.
 - 3- الاتاحة المؤكدة للتحفيز: أي ان يكون الحصول على التحفيز مهما كانت طبيعته ونوعه مؤكد ومتاح لكافة افراد المؤسسة لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.⁴
 - 4- قصر فترة الحصول على التحفيز: أي ان تكون الفترة قصيرة في الحصول على التحفيز وبين الأداء المحقق وذلك لكي لا يفقد قيمته عند العاملين.

¹ عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004. ص.150. [على الخط]. [02-03-2018]. متاح على شبكة:

<https://hrdiscussion.com/hr18400.html>

² ماهر، احمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007. ص.365.

³ بورنب، حنان. فرحاح، ابتسام. المرجع السابق. ص.68.

⁴ راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية. [د.م]: عالم الكتب الحديث، 1998. ص.314

5-تنوع نظام التحفيز: أي لا بد من تنوعه وليس نمطيا بمعنى ان لا يكتسي تطبيق نظام التحفيز في المؤسسة كما في المؤسسات الأخرى، وذلك لاختلاف ظروف كل مؤسسة عن مؤسسة أخرى اي لكل مؤسسة نظام تحفيز خاص بها.¹

2-4-مراحل تصميم نظام التحفيز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد لتحفيز، نقدم هنا دليلا علميا للخطوات التي يجب ان تمر بها، وبإمكان الإدارة ان تعدل هي هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وهذه الخطوات هي كما يلي:

1.مرحلة دراسة خطة نظام التحفيز:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية، والاقتصادية، والقانونية، من حيث: تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الافراد، التغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها والمعدلات الحالية للأداء، ونظم التحفيز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، الى جانب دراسة سياسات الافراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الافراد، ونظرهم الى التحفيز ومفهوم الحقوق والواجبات.

2.مرحلة اعداد خطة نظام التحفيز:

والتي يتم من خلالها بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة السابقة من اجل التعرف على المدلولات النظرية والتطبيقية، بعدما يتم وضع الخطة الخاصة بنظام التحفيز التي يجب ان تسير حسب الخطوات التالية:

- التعرف على الهدف الأساسي من وجود نظام التحفيز.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي او جماعي.
- تحديد معدلات التحفيز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.
- تحديد إطار لعملية تغيير التحفيز بما يتماشى مع تطورات المكتبة.²

¹ راوية، حسن. المرجع السابق. ص314.

² المرجع نفسه. ص.315.

3. مرحلة تطبيق خطة نظام التحفيز:

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق (قسم معين او مجموعة صغيرة من الموظفين) للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة.¹

4. مرحلة متابعة ومراجعة خطة نظام التحفيز:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة او على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل ويجب ان تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة التحفيز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.²

2-5-العوامل المؤثرة في نظام التحفيز:

نظام التحفيز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة ويتصل بها:

1. على مستوى الدولة: يتأثر نظام التحفيز بعاملين هما:

أ- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:

تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال ادارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

ب- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد:

الذي يؤثر بشكل واضح على الافراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة

افراده للمنافع وكذلك السبل الموصلة الى تحقيقها وبالتالي يتحدد نظام التحفيز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.³

2. على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الاتية:

- نوع الجهاز الإداري وامكانياته وتنظيمه وقدرة ادارته على اختيار نظام التحفيز المناسب فنظام التحفيز يتحدد⁴

¹ الهيثي، خالد عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005. ص. 258.

² جميل، امينة. أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بعين بسام (العوي عبد الحفيظ). مذكرة ماستر: إدارة اعمال استراتيجية: جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة، 2015. ص. 60. [على الخط]. [02-03-2018]. متاح على شبكة:

<http://dSPACE.univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/2570/1/mergedPDF1.pdf>

³ جودة، عبد المحسن الفتاح عبد الحميد. إدارة الموارد البشرية. ط. 2. مصر: [د.ن.]، 2002. ص. 340

⁴ بن زانة، نوفل خضير. دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية: دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتنقيب. ENFOR. مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014. ص. 50. [على الخط]. [02-03-2018]. متاح على شبكة:

<http://dSPACE.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4076/1>

وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة وفي اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود واهداف المؤسسة.

- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي، هنا يتحدد مدى تطابق رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور.
- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرض إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.¹

¹ بن زانة، نوفل خضير. المرجع السابق. ص.50. [على الخط]. [02-03-2018]. متاح على شبكة:

<http://dSPACE.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4076/1>

خلاصة الفصل

على ضوء الدراسة يمكننا الاستخلاص بان التحفيز يعد عملية منظمة من قبل المكتبات، تهدف الى المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله الا ان هذا يقترن بنظام محدد للاستخدام الحوافز وذلك النظام ينبغي ان يؤسس وفق أسس عملية توصل الى احداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام.

تهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة ، كونه يشكل اهم أهداف أي مكتبة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء عمالها والذي يفترض أن يؤدي وظائفهم التي تسند اليهم بكل فعالية، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المكتبة بممارسة دور مهم وصعب الا وهو تقييم أداء العاملين، وهو دور قديم يشرف عليها افراد يستعملون مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق اهداف المكتبة. وهذا الفصل سنتناول فيه العناصر التالية: ماهية أداء العاملين والتي تشمل مفهوم والخصائص، الأنواع، مبادئ وأسلاك العاملين في المكتبات الجامعية، ثم سنتطرق إلى تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية والذي سنتناول فيه المفهوم، الأهمية، الأهداف، الخطوات والطرق.

1-1- ماهية أداء العاملين

أ- مفهوم الأداء:

" هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق او تشبع الفرد متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالهدف يشير الى الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."

ب- مفهوم أداء العاملين:

" انجاز الموظف للأعمال والمسؤوليات المنوطة له والتي كلفته بها المؤسسة."

وهناك تعريف أخرى يشير الى ان أداء العاملين " يشمل جميع المسؤوليات بمختلف أنواعها التي حددتها لهم الإدارة العليا." ¹

ج- مفهوم أداء العاملين في المكتبات الجامعية: " هم أولئك العناصر البشرية المنوطة لهم مهمة تقديم الخدمات المعلوماتية لجمهور المستفيدين، وحتى يكونوا قادرين على أداء هذه المهمة، فلا بد لهم من مهارات فنية، إدارية، لغوية واتصالية". وبالتالي فالعاملون في المكتبات الجامعية هم الافراد الذين يقومون بتقديم الخدمات للمستفيدين.²

¹ فارسي، صيرينة. المرجع السابق.ص.7. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://dspace.univ-km.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/916>

² عبد الرازق، جنان. حامد، شيماء. أهمية المكتبات الجامعية لتدريب العاملين بالمعلومات. مجلة كلية التربية الأساسية.ع.05.جامعة بابل، 2011.ص.58. [على الخط]. [03-02-2018]. متاح على شبكة:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=75241>

1-2- خصائص العاملين في المكتبات الجامعية:

هناك مجموعة من المواصفات الشخصية الواجب توفرها في الفرد لكي يكون عامل في المكتبة الجامعية، ومن بين هذه المواصفات ما يلي:

- ✓ القدرة على التفكير التحليلي: او ما يعرف بالعصف الذهني: أي القدرة على الابتكار
- ✓ القدرة على كتابة التقارير المهنية ومهارات عرض المعلومات بكفاءة عالية.
- ✓ القدرة على إدارة الوقت وإمكانية العمل تحت ضغط ما، سواء كان هذا الضغط حجم العمل او ضيق الوقت، او بعض الضغوط النفسية.
- ✓ الثقة والقدرة على التنافس في استخدام تكنولوجيا المعلومات أي قدرة العامل في التعامل مع مختلف التكنولوجيات المستخدمة اثناء القيام بأعمال الموكله له.
- ✓ القدرة على العمل بإيجابية من خلال مجموعات العمل، وذلك بالبعد عن السلبية والانتقال الى مرحلة المشاركة بفاعلية أكبر وتأثير في العمل اليومي
- ✓ إضافة الى ما سبق نضيف عنصر التخصص في مجال المكتبات والمعلومات والذي يعد من بين الخصائص الأساسية التي يجب ان تتوفر في العامل داخل المكتبات الجامعية.¹

1-3- أنواع العاملين في المكتبات الجامعية:

في اية مكتبة مهما كان نوعها ينقسم العاملون الى مؤهلين وغير مؤهلين وذلك بالشكل التالي:

الفئة الأولى:

التي تضم الحاصلين على شهادة جامعية في مجال المكتبات (شهادة الليسانس في تخصص المكتبات، او الشهادة الدراسات التطبيقية الجامعية) والذين يقومون بالأعمال التقنية وكذا الخدمات الأساسية في المكتبة، تحت اشراف مدير المكتبة، هذا الأخير الذي يجب ان تتوفر فيه صفات القيادة، الإدارة، إضافة الى المؤهل العلمي الحاصل عليه.²

¹ قشيدون، حليلة. قشيدون، حليلة. الإدارة العلمية: المناجنت للموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة وهران السانبا. مذكرة ماجستير: مناجنت أنظمة المعلومات: جامعة وهران السانبا، 2009. ص. 91. [على الخط]. [2018-02-03]. متاح على شبكة:

<https://theses.univ-oran1.dz/document/THA2101.pdf>

² المرجع نفسه. ص. 93. [على الخط]. [2018-02-03]. متاح على شبكة:

<https://theses.univ-oran1.dz/document/THA2101.pdf>

الفئة الثانية:

وهي الفئة غير المؤهلين، واغلبيتهم يحملون مؤهلات متوسطة، وهم الذين يقومون بالأعمال المساعدة والسكرتارية. هناك وجهات نظر تتدخل في تقسيم العاملين، فالمكتبات الجامعية الأوروبية يصنف العاملون الى ثلاث

مجموعات هي:

-الخدمات العلمية.

-الخدمات المتوسطة.

-الخدمات الروتينية.

-تضم المجموعة الأولى: مدير المكتبات والمتخصصون الموضوعيون.

-تضم المجموعة الثانية: المجموعة الرئيسية المهنية في المكتبات تضم المجموعة الثالثة: كل الموظفين غير المهنيين والكتابيين.

-تضم المجموعة الثالثة: كل الموظفين غير المهنيين.¹

1-4-المبادئ العامة لجودة العاملين في المكتبات الجامعية:

تتمثل المبادئ الأساسية لقياس جودة العاملين ضمن المكتبات الجامعية فيما يلي:

- التدريب المستمر اثناء وخارج العمل.
- التعويض العادل ماديا ومعنويا عن الجهد المبذول.
- استثمار الفكر والقدرات الذهنية وإطلاق الفرص للإبداع والابتكار.
- رفع كفاءة العامل بالعمل مع فريق العمل.
- العمل دون رقابة لصيقة من المديرين.
- تغيير أسس تصميم العمل بتضمينه الرقابة الذاتية.
- تحديد المسؤوليات والمحاسبة على مستوى الخدمة.
- التركيز على النتائج وليس الإجراءات في تدريب وتوجيه الافراد.²

¹ قشيدون، حليلة. المرجع السابق. ص.93. [على الخط]. [03-02-2018]. متاح على شبكة:

<https://theses.univ-oran1.dz/document/THA2101.pdf>

² خرميط، فاضل عبد علي. أسس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات: الخدمات والعاملين واليات التطوير. مجلة كلية التربية/ واسط.ع.13.نيسان، 2014. ص.503. [على الخط]. [03-02-2018]. متاح على شبكة:

<https://theses.univ-oran1.dz/document/THA2101.pdf>

- تبني اهتمامات ورغبات العاملين والتوفيق بينها وبين مصالح المؤسسة.
- تحسين بيئة العمل.
- ترسيخ القيم والمفاهيم وسط العاملين.¹
- احترام الفروق بين الافراد وإدارة التنوع.
- توفير الخدمات الصحية.
- التحفيز وهذا يكون بشكل عادل ويقوم وفق معايير واضحة.²

1-5- اسلاك العاملين في المكتبات الجامعية:

تشتمل شعبة علم المكتبات الجامعية الاسلاك التالية:

- سلك محافظي المكتبات الجامعية.
- سلك مساعدي المكتبات الجامعية.
- سلك الاعوان التقنيين للمكتبات الجامعية.
- سلك المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية.

1-1- سلك محافظي المكتبات الجامعية: يضم أربعة (4) رتب هي:

- رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول.
- رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني.
- رتبة محافظ المكتبات الجامعية.
- رتبة رئيس محافظي المكتبات الجامعية.³

¹ خزميط، فاضل عبد علي. المرجع السابق.ص.503. [على الخط]. [2018-02-03]. متاح على شبكة:

<https://theses.univ-oran1.dz/document/THA2101.pdf>

² رنجي، مصطفى عليان. ادارة التنمية البشرية في المكتبات الالكترونية (دراسة وثائقية). مجلة جامعة دمشق.مج.30، ع.3+4، 2013.ص.30. [على

الخط]. [2018-02-03]. متاح على شبكة:

<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/old/human/2004/20%283-4%292004/ribhi.pdf>

³ المرسوم التنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 12/02/1992، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989، الذي يتضمن

القانون الأساسي الخاص لعمال المنتمين للأسلاك التابعة لتعليم والتكوين العالين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 09 مايو

2010.ع.31.ص.13. [على الخط]. [2018-02-09]. [متاح على شبكة:

<https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

1-1- مهام سلك محافظي المكتبات الجامعية:

أ- مهام ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الأول يكلفون بمجموعة من المهام أهمها:

- اعداد سجلات جرد الأرصدة الوثائقية، والمجموعات.
- ضمان عرض الأرصدة الوثائقية والمجموعات، تيسير الحصول عليها من طرف الجمهور.

ب- مهام ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الثاني: من بين هذه المهام ما يلي:

- اعداد النشرات التحليلية وفهارس المواد وغير ذلك من وسائل التحقيق البيبليوغرافي.

ج- مهام محافظو المكتبات الجامعية: من بينها ما يلي:

- تكوين الأرصدة الوثائقية ودراسة المجموعات الموكلة إليهم وترتيبها وحفظها، اقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها والسهر على سلامتها.
- اعداد القوائم والجرد ومراقبة ضبطها.
- المشاركة في احداث شبكات الاعلام العلمي والتقني واعداد بنوك المعطيات.

د- مهام رئيس محافظي المكتبات الجامعية: من بين مهامه ما يلي:

- وضع برنامج التوثيق للمؤسسة بالتشاور مع السلطات الجامعية وضمن تحقيقها.
- وضع محاور الوحدة الوثائقية.
- المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة والمجموعات الوثائقية.

2- سلك مساعدي المكتبات الجامعية:

مهام مساعدي المكتبات الجامعية: من بينها:

- انجاز الاعمال التقنية الاعتيادية في المكتبات.
- استلام الوثائق والكتب وتسجيلها.
- المشاركة في وضع الوثائق والكتب تحت تصرف المستعملين.¹

¹ المرسوم التنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 12/02/1992. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. المرجع السابق. ص. 14. [على الخط]. [09-02-2018]. متاح على شبكة:

3- سلك الاعوان التقنيين للمكتبات الجامعية:

يشمل سلك الاعوان التقنيين للمكتبات الجامعية الرتبة الوحيدة لعون تقني للمكتبات الجامعية ومن بين مهامه:

- اشغال دمج المجموعات وعنونتها وتصنيفها والصاقها.
- ضمان تسليم الوثائق واعارتها.
- المشاركة في انجاز الاعمال التقنية الاعتيادية.

4- سلك المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية:

يشمل سلك المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية الذي يوضع في طرق الزوال الرتبة الوحيدة لمعاون تقني

للمكتبات الجامعية ومن بين مهامه ما يلي:

- الحفاظ على المؤلفات واشغال حفظ البيانات والسحب.
- السهر على حسن سير المخازن والمحفوظات وامنها.¹

2- تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

2-1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

أ- مفهوم التقييم:

هو "التحليل والمراجعة المستندة الى منهج علمي متسلسل، يكون الهدف منه تقديم تصور عن الحالة التي يتم دراستها لمعرفة أي تغيرات إيجابية او سلبية فيها".²

كما عرف التقييم بانه " عملية قياسية الغاية منها إعطاء العمل قيمة او حكما بين مدى تحقق هدف بقصد

التشخيص".

او هو "عملية يمكن من خلالها تحليل الأهداف المحددة للمشروع او البرنامج وترجمة هذه الأمور الى خطط تنفيذية".³

¹ المرسوم التنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 12/02/1992. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. المرجع السابق. ص.14.

² الفضل، مؤيد. تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة: منهج كمي: دراسة حالة. [د.م]: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009. ص.10.

³ الشرعة، عطا الله محمد تيسير. سنجق، غالب محمود. إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات اللفية الثالثة. [د.م]: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، [د.ت]. ص.19.

ب- مفهوم تقييم أداء العاملين:

هو " نشاط المكتبة موجه نحو تقديم أفضل الخدمات، اعتبار لما يعود على المستفيدين من فائدة وما يتبع ذلك من رضا لديهم، فان تقييم الأداء مرتبط بتلبية حاجيات المستفيدين"¹

ويمكن القول ان "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"².

ومما سبق نستنتج ان مفهوم تقييم أداء العاملين ينحصر في كونه "تقييم منهجي لكل موظف على حدة، ويقصد به تقدير أدائه في الماضي وامكاناته في المستقبل والهدف من التقييم هو تحسين الأداء الحالي وتطويره"³.

2-2- أهمية تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين ضمن المكتبات الجامعية في تحسين الخدمات المقدمة، باعتبار المكتبات الجامعية من بين مرافق المعلومات البارزة في الدولة والتي يجب ان تحظى بمكانة خاصة من ناحية تقييمها واستغلالها، ولأنها تمثل الواجهة التي تضمن المعلومات للمستفيد في أسمى درجات العلمية والتقنية وعليه جاءت أهمية التقييم انطلاقاً مما يلي:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية.
- استقاء المعلومات عن أداء الافراد من مصادرها الاصلية المعنوية وشعورهم بالمسؤولية.
- وسيلة لضمان العدالة واستمرار الرقابة والاشراف.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب والمساعدة على اتخاذ القرارات.
- تسهيل مهمة الرؤساء في رسم سياسات وتخطيط القوى البشرية.⁴
- توفر تعليمات دقيقة وواضحة في المؤسسة تنفيذ باستمراريتها وفعاليتها⁵.

¹ بودريان، احمد ابراهيمي. تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة بمكتبة احمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة. مذكرة ماجستير: الإدارة العلمية للمعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2007. ص.130. [على الخط]. [09-03-2018]. متاح على شبكة :

http://www.univ-constantine2.dz/catbuc2/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=223

² عباس، سهيلة محمد. علي، علي حسين. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003. ص.242.
³ الختلان، منصور بن زيد إبراهيم. توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين. السعودية. ص.11. "على الخط. 11-02-2018. [22.15]. متاح على شبكة":

<https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-8-docx-3d86b21e15c3a29f4d87e511fbb95178-original.docx>

⁴ عقيلي، عمر وصفي. ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الزهراء، 2000. ص.170.

⁵ كلالدة، طاهر. تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008. ص.183.

2-3- أهداف تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

تتمثل أهداف تقييم أداء العاملين فيملي يلي:

أ- بالنسبة الى إدارة المكتبة:

- توفير ملاحظات عن أداء العاملين والتعرف على احتياجاتهم.
- توثيق المعايير المستخدمة في تحديد الكفاءات التنظيمية.
- تشكيل أساسا للقرارات الشخصية: زيادة الرواتب، الترقية والإجراءات التأديبية.
- تسهيل الاتصال بين الموظفين والإدارة.

ب- بالنسبة للعاملين:

- تطوير قابليات ومهارات العاملين والاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلا.
- تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للعاملين.

ج- بالنسبة للمجتمع الأكاديمي:

- اختيار أفضل العاملين الذين سوف يقدمون خدمات جيدة للمجتمع الأكاديمي (طلبة، أساتذة ومستفيدين خارجيين... الخ)
- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وذلك لخدمة المجتمع الأكاديمي.¹

2-4- خطوات تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: أي:

- تحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها مثل:
 - نوعية العمل المنجز.
 - التعاون مع الرؤساء والزملاء.
 - درجة الابتكار في الأداء.²

¹ توابنية، عبد الصمد. أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة احمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة. مذكرة ماستر: تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق: تبسة: جامعة العربي التبسي، 2016. ص.47-48. [على الخط]. [02-09-2018]. متاح على شبكة:

<http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/masters/06160086.pdf>

² والي، عدنان ماشي. تقييم الأداء الوظيفي، 2011. ص.38. [على الخط]. [13-02-2018]. متاح على شبك

<http://kenanaonline.com/users/EBENALRAF DEN/downloads/36443>

2-تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

- هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المؤسسات ولكل الوظائف
- من الممكن استخدام عدة طرق للتقييم في المؤسسة الواحدة فطريقة تقييم الموظف الإداري تختلف عن المهندس ويختلف عن الوظائف الدينية.¹

3-تدريب المشرفين على التقييم:

- لا بد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريق عادلة وفعالة، وان أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين ونتاجيتهم.

4-مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

- لا بد ان يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل:
 - ❖ الطريقة المستخدمة في التقييم.
 - ❖ العناصر التي سيركز عليها.
 - ❖ فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5-تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

- الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف لمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير (كمية، نوعية) وكذلك السلوك الموظف وادائه في العمل.

6-مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

- من حق الموظف ان يعرف نتائج التقييم وان يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وان يناقشها بحرية.
- يحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.

7-تحديد اهداف تطوير الأداء مستقبلا:

- على الرئيس ان يحدد جوانب التطوير المحتملة مستقبلا لرفع كفاءة الأداء مثل:
 - الجانب الفني، كفاءات الاتصالات، اتخاذ القرارات.²

¹ والي، عدنان ماشي. المرجع السابق. ص. 38. [على الخط]. [2018-02-13]. متاح على شبك

<http://kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/downloads/36443>

² السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، [د.ت.]. ص. 80. [على الخط]. [2018-03-05]. متاح على

شبكة:

<https://www.ketab.info/2017/03/pdf-idarar-almawared-albachareya.html>

2-5- طرق تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

هناك طرق متعددة لقياس أداء العاملين في المكتبات الجامعية نذكر منها ما يلي:

1- طريقة المقالة (التقرير):

وتعتمد على اعداد تقرير من طرف المدير او القائم بالعملية بيدي فيه رأيه حول أداء العامل المراد تقييمه بكتابة مقالة او تقرير يوضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين اداءه.

2- طريقة المقارنة:

تتعدد مرتبة العمل بين زملائه في العمل، بعد تقسيم العاملين في احدى اقسام المكتبة الى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين. تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة اجمالية مع باقي الموظفين وترتيبهم يكون تنازليا وفقا لنتائج المقارنة وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الافراد.

3- طريقة الترتيب:

بمعنى ترتيب الافراد ترتيبا تنازليا من الأفضل الى الأسوأ من حيث أدائهم العام.

4- طريقة القوائم:

تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تشتمل على فقرات او عبارات وصفية وامام كل عبارة يوجد مربعا يسجل على احدهما كلمة نعم وعلى الأخرى كلمة لا، حيث يقيم المقيم بالتأشير على أي من هذين الرعيين بما يتفق مع وجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وكفاءته في العمل.¹

¹ تواتية، عبد الصمد. المرجع السابق. ص.49. [على الخط]. [09-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/masters/06160086.pdf>

5-طريقة الإدارة بالأهداف:

تتلخص بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق وان حددتها، وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات

بين القائم بعملية التقييم والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوبة تحقيقها وإنجازها من الموظف

خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحيانا يتم تحديدها بشكل كمي او بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناء على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ انه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياسا على الأهداف المرسومة للموظف.

6-طريقة التقييم البياني:

تعد أكثر الطرق استعمالا وشيوعا في المكتبات ومراكز المعلومات، وتقوم على أساس تقييم العاملين بالاعتماد على مجموعة من العناصر التي تتطلبها العمل مثل كمية العمل، الاستقلالية، التعاون، الدقة وحسن التصرف وغيرها متبوعة بمقياس بياني متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز.¹

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
-------	---------	-----	-------	------

¹ توابتية، عبد الصمد. المرجع السابق. ص.49-50. [على الخط]. [09-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/masters/06160086.pdf>

خلاصة الفصل

يمكن القول ان تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية من الوظائف الاستراتيجية تقوم على مبادئ وخطوات مترابطة، تهدف الى تقرير انجاز العامل في العمل، وتوقعات عن أدائه في المستقبل، ونلاحظ ان عملية أداء العاملين في المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات اما غائية من سلسلة الاعمال الإدارية التي يقوم بها مدراء المكتبات، واما تقدم بشكل غير منتظم وأساليب تقليدية غير مبنية على أسس ومعايير محددة وواضحة ولا تحقق درجة عالية من الموضوعية.

تمهيد

ان أهمية اشباع حاجات الافراد العاملين لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة وهناك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لان الأداء المرتفع الذي تسموا اليه المكتبة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

1- التحفيز وإنتاجية العاملين

1-1- علاقة انخفاض الإنتاجية بالتحفيز

تسعى المؤسسات الوثائقية الى تحقيق أهدافها المختلفة، وذلك يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قدرتها على استغلال مواردها المتاحة كافة خاصة إذا أدركنا ان المؤسسة تعمل في إطار الإمكانيات المحدودة والتي تتميز عادة بالندرة، الامر الذي يتحتم تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة من هذه الموارد المتاحة.

ولكن في الواقع العملي كثيرا ما نسمع المسؤولين يشكون من ان العاملين لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي وتمثل أسباب ذلك في:

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المؤسسة للعاملين ذلك من الأخطاء الشائعة الافتراض بان العاملين متساوين من حيث تأثير الحافز المعين لهم، بينما الحقيقة ان البعض يرغب في الحافز المادي والبعض الاخر في الحافز غير المادي (فرص الترقية، التكوين)، وبالتأكيد فانه مالم يكن الحافز مرغوب فيه من جانب شاغل الوظيفة ان تأثيره على الأداء سوف يقترب من الصفر.
- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء: ذلك انه على الرغم من كثرة الحديث عن الاجر (او أي حافز اخر) بالإنتاج (او الأداء) فانه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.
- عدم ثراء الوظيفة نفسها: بحيث تجذب العامل لبذل جهود غير عادية واستغلال امكانياته ومهاراته في الارتفاع بمستوى الأداء.
- عدم الثقة في الإدارة: والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز او مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
- ضعف اشتراك العاملين: او اخذ رأيهم في نوعية الاعمال التي يقوم بأدائها، الامر الذي يجعل هذه الاعمال تكليفا أكثر منها احتياجا او اشباعا.¹

¹قندوز، احمد صالح. كربوسة، كززة. أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة. مذكرة الليسانس: تنظيمات سياسية وإدارية: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013. ص.47. [على الخط]. [10-02-2018]. متاح على شبكة:

http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/master/master_2147.pdf

1-2- علاقة الكفاءة الإنتاجية بالتحفيز:

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء او على الكفاءة، فالكفاءة هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية. وما يؤثر على الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبني العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو امر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة الى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية:¹

• ظروف العمل المادية:

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جوا للعمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، التدفئة الخ، ولقد اثبتت الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والإنجليزية ان هذه الظروف (المادية) ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية، وهذا لا يعني ان الإدارة تحمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة، ولكن عليها ان تنظر إليها على ان هناك مستوى لتلك الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وانما تؤدي الى تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل.²

• ظروف العمل الاجتماعية:

لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد للكفاءة الإنتاجية وكان ذلك نتيجة لسلسلة التجارب التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930. حيث تبين ان اهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية وهي التنظيم غير الرسمي، والقادة والمشرفين، وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد واعراف يلتزم بها الأعضاء وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد.³

¹ السلمي، علي. ادارة الافراد لرفع الكفاءة الإنتاجية. الإسكندرية: دار المعارف، [د.ت.]. ص.255.

² بوكروش، بسمة. سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال عنابة. مذكرة ماجستير: علم الاجتماع عنابة: جامعة باجي مختار، 2012. ص.150. [على الخط]. [2018-02-20]. متاح على شبكة:

<http://biblio.univ-annaba.dz/wp-content/uploads/2014/07/%D8%A8%D9%88%D9%83%D8%B1%D8%B4-%D8%A8%D8%B3%D9%85%D8%A9.pdf>

³ خرشاش، سامية. أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية لوحدة البثق والتغطية وتذويب ألنيوم E.A.R.A التابعة لشركة ALGAL بالمسيلة فرع ميتانوف. مذكرة ماجستير: إدارة اعمال: المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2003. ص.85. [على الخط]. [2018-02-12]. متاح على شبكة:"

https://www.univ-saida.dz/buseg/doc_num.php?explnum_id=206

وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة ودرجة تماسكها وأهدافها. فكلما كانت الجماعة صغيرة كلما كانت سلطتها قوية والعكس، وكذلك كلما كان تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما ان التوافق والتعارض بين اهداف الجماعة او تعاض معه. والقيادة أيضا لها أثر واضح في توجيه العاملين نحو أنجع طرق الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

• حاجات الافراد:

وهي مختلف القوى الدافعية للفرد والمؤثرة في توجيه السلوك نحو اشباع الحاجات الملحة وتحقيق الأهداف المطلوبة، لان الحاجات الإنسانية لدى الافراد تعد من الضروريات، والمسؤول الأول عن بقاء الفرد وتواجده على قيد الحياة، حيث تبقى هذه الحاجات ملازمة له طوال حياته لكن بمجرد احتكاك الانسان بمجاله الاجتماعي تظهر حاجات أخرى تعرف بالحاجات الاجتماعية التي يتم اكتسابها بفضل تفاعلاته مع البيئة المحيطة به، وبذلك تكون الحاجات المكتسبة انعكاس لصورة القيم والمعايير السائدة في المجتمع، حيث تعتبر الحاجات عنصر أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية ويمكننا تمييز منها:

1- حاجات أولية: وهي الحاجات البيولوجية مثل الغذاء والمأوى. ويعتبر الاجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الاجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه بالإضافة الى استقرار العمل يضمن بدوره الاجر

2- حاجات اجتماعية: حاجات يتم اشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة الى الصداقة والانتماء للجماعة، ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمل.

3- حاجات ذاتية: وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا وذلك باعتبار ان كل شخص رسم لنفسه صورة يسعى الى تجسيدها على ارض الواقع، ومصادر اشباع هذه الحاجات هي فرص الترقية والسلطة الممنوحة للفرد في أداء عمله.¹

وعليه فان تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنويا للأفراد، اذ يشعروهم التحفيز انهم جزء مهم بالنسبة للمكتبة بما انها تسعى الى حمايتهم وتوفير المناخ الصحي وبيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية وغيرها، وتوفير مثل هذه الظروف المريحة في العمل تساعد الافراد بشكل عام على الأداء الجيد.

¹ خرشاش، سامية. المرجع السابق. ص. 85. [على الخط]. [12-02-2018]. متاح على شبكة".

https://www.univ-saida.dz/buseg/doc_num.php?explnum_id=206

1-3-خطوات تحفيز العاملين:

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المدير للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يوصلون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

• الخطوة الأولى:

مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، لذلك على المدير ان يريهم ما اضافوه للمكتبة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

• الخطوة الثانية:

مساعدة العاملين على اكتساب مستويات اعلى للأداء: يرغب العاملين بشدة ان يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء وبهذا يصبح من الضروري اشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء.

• الخطوة الثالثة:

توثيق ما اتفق عليه مع العاملين: على المدير ان يدون قائمة بالمعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو العاملون من أداء وتحديد الوقت الذي يستغرقه للوصول الى هذه المستويات.

• الخطوة الرابعة:

الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه ومتابعة أداء العاملين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الأقل خبرة، والتأكيد للعاملين الجيدين انهم اهل للثقة.

• الخطوة الخامسة:

استخدام أسلوب واضح في المكافأة: خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع هذه المكافأة ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز، اصدار شهادة تقدير للجهود المتميزة او إعطائه ترقية.¹

¹ الوابل، عبد الرحمان بن علي. دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الامن العام المشاركين في موسم الحج. مذكرة ماجستير: علوم إدارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005. ص.72. [على الخط]. [10-03-2018]. متاح على شبكة:

<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/52904>

• الخطوة السادسة:

وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: قياسا على الخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء الجيد او غير مقبول مع مراعاة مناقشة هذا الامر مع العاملين والاستماع الى آرائهم وتشجيعهم على ان يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

• الخطوة السابعة:

تعيين حجم مسؤولية العاملين: هذا من ضمن اهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين، وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم في عملهم.¹

1-4- طرق تحفيز العاملين:

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها واشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بالإنتاجية، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب ان تتبع للتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم ومن اهم هذه الطرق المستخدمة نجد:

• تخطيط ووضع الأهداف: ان مشاركة الفرد في وضع اهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته، وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة فتحدد الأهداف بوضوح يعد عاملا مساعدا

وقويا في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح واهداف وامال المكتبة بمصالح واهداف وامال العمال فيها.

• المشاركة في العمل: ان مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل

بها يزيد من حماسه واثمائه والتزاماته، ومن اهم النتائج المترتبة على المشاركة في العمل نجد:

- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وان المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم.

• تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيطهم،²

¹ الوابل، عبد الرحمان بن علي. المرجع السابق. ص.72. [على الخط]. [10-03-2018]. متاح على شبكة:

<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/52904>

² عساف، عبد المعطي محمد. السلوك الإداري(التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران، 1999. ص.98.

- ويبدأ المدبرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة والتي في حاجة الى التغيير، ولقد اثبتت الدراسات ان الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المؤسسات أنواع عديدة من المكافأة لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين.
- أثر العمل: ويقصد به توسيع وتنوع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته وإتاحة مزيد من الفرص للاجتهد وحرية التصرف. لان ظروف العمل الجيدة تحقق النفع لكل من الفرد والمكتبة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة الاستخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم.¹
- العمل الجماعي: ان انجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتناسك المتالف يمكن ان يكون مصدر لتحريك حماس الافراد ودافعيتهم.
- توفير الحوافز: ان توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفرض ان الافراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية او بتشجيع على حسن أدائهم
- التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الافراد اليوم بتهديد يؤدي الى تحفيز اقل للعامل كما يهدد إنتاجية المكتبة، كما يمكن ان تؤدي مخاوف العمال الى حدوث مشاكل شخصية تعود بدورها على ادائهم العمل، وإحدى طرق التحفيز هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم او إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما، وقد اشارت الدراسات انه كلما تقبل العاملين برنامج التدريب على انها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمكتبة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.²

¹ عساف، عبد المعطي. المرجع السابق. ص.98.

² برمو، وائل صادق. دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات: دراسة ميدانية ببعض المصانع والمستشفيات في منطقة التل.

بحث مقدم لنيل درجة دبلوم العلاقات العامة: علاقات عامة، 2009. ص.20. [على الخط]. [18-03-2018]. متاح على شبكة

http://siasy.net/sia/files/graduation_projects/pr/Role_of_public_relations_in_stimulating_the_potential_of_working_in_institutions.pdf

2- التحفيز وأداء العاملين:

2-1- أثر التحفيز على أداء العاملين:

- بما ان التحفيز وضع من اجل تقديمه للموظفين فهو حتما سيكون له تأثيرات عليهم والمتمثلة في:
- يعمل التحفيز على تشجيع الابتكارات، وخلق أفكار جديدة تعود بالمنفعة على المكتبة وكذلك على الموظفين وهذا من خلال مكافاتهم ماديا ومعنويا.
 - يعمل التحفيز المادي على تحسين معيشة الموظف وهذا ما يدفعه الى تحسين أدائه وتقديم خدمات أكثر.
 - يقوم التحفيز بتشجيع الموظفين على العمل أكثر، وهذا من خلال المنطقية والعدالة في تقديمه.
 - يخلق التحفيز المعنوي نوع من روح التعاون بين الموظفين وكذلك شعورهم بولاء اتجاه المكتبة التي يعملون بها.
 - تقديم التحفيز الفردي لبعض الموظفين الممتازين يجعل الاخرين يقتدون بهم، مما يؤدي خلق روح التنافس الى العمل الاحسن.
 - التحفيز السلبي له أثر إيجابي على الموظف حيث تجعله يتخوف من العقاب المرافق لأي خطأ يقوم به.
 - خلق نوع من التنافس الهدام بين الموظفين في حالة استخدامها بطريقة غير سليمة مما يؤدي الى انتشار العداوة بينهم.
 - افراط المكتبة في تقديم التحفيز يؤدي الى التقليل من تأثيره على الموظف، لأنه إذا وصل هذا الأثر الى حد التشجيع يصبح التحفيز هنا غير مثير وبالتالي يصبح عبئ على المكتبة دون مقابل.¹

2-2- أثر التحفيز على سلوك العاملين:

يمكننا القول ان الناس يتجهون الى المسلك الذي تكافئهم المكتبة عليه، فمن الممكن اذن ان يكون توقع المكافأة حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء او يدفع الى اختيار مكتبة من مكتبات كمكان للعمل زيادة على ذلك فان التحفيز أهميته بالنسبة للأفراد كونه يسد حاجيات تتعلق بالعمل.²

¹ ترشة، سمية. دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة بمديرية التجهيزات العمومية بالوادي. مذكرة ماستر: اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015. ص.67. [على الخط]. [15-03-2018]. متاح على الشبكة:

<http://www.univ-eloued.dz/images/memoir/file/M.E-074-1.pdf>

² المرجع نفسه ص.69. [على الخط]. [15-03-2018]. متاح على الشبكة:

<http://www.univ-eloued.dz/images/memoir/file/M.E-074-1.pdf>

يعمل التحفيز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، ويؤدي الى تعلم أنماط جديدة لسلوك، كما يقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، حيث يستثمر السلوك في اتجاه معين او تغيير اتجاهه.¹

2-3- أثر التحفيز على تقييم أداء العاملين:

لو نظرنا للموظف العامل في أي منظمة لنجد انه لا يختلف كثيرا عن الانسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من مرؤوسيه في العمل ان يقدر له جهوده وادائه في عمله ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافر مادية او معنوية تتمثل في المدح و الثناء حيث يقع على عاتق المدراء و المسؤولين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه، ولم يتحقق ذلك الا من خلال نظم تقييم أداء تصميمها المكتبة بناء على أسس و معايير لمعايرة الأداء، وغالبا ما تعرف بنموذج تقييم أداء العاملين، كما ان عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية و الإنتاجية في المكتبة بناء على ما يشمله العمل من أعباء، ومن المعروف انه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد في زيادة إنتاجيته وجهده وخبرته .

وفي المقابل لا بد من إعطاء الفرد العامل استحقاقاته من الترقية، الأجور والحوافز بأشكالها، ومن هذا المفهوم فان عملية التقييم لفرد ماهي الا عملية لمراجعة نشاطه وادائه الإنتاجي، من اجل تقييم مساهمته في تحقيق اهداف المؤسسة وتقييم الأداء نشاط مستمر يشمل الافراد بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية، كما انه يمكن النظر لمفهوم الأداء من ناحية رقابية، وان عملية تقييم الأداء تهدف الى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع، حجم وأسباب الانحرافات ان وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومعالجة العيوب والقصور وبالمقابل تعتبر أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير وتنمية افراد المنظمة ككل، ومن المفهوم الرقابي لتقييم الأداء يتضح لنا الطريقة التي يمكن ان تعتمد عليها سياسات الثواب والعقاب في نظم الحوافر بناء على النتائج التي حققها الفرد من خلال تأدية مهام وظيفته ومدى مساهمته الفعالة في تحقيق لأهداف المنظمة ككل. وفي أهمية نظام تقييم الأداء من اجل تحفيز العاملين ما يلي:

- رفع مستويات العاملين، من خلال توفير بيئة تسودها العلاقات الجيدة بين العاملين والادارة عندما يشعر العاملين بان جهودهم وطاقاتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة.²
- تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظام للحوافز والمكافأة وإجراءات التحفيز الوظيفي.

¹ ترشدة، سمية. المرجع السابق. ص.69. [على الخط]. [2018-03-15]. متاح على الشبكة:

<http://www.univ-eloued.dz/images/memoir/file/M.E-074-1.pdf>

² العكش، علاء خليل محمد. المرجع السابق. ص.44. [على الخط]. [01-02-2018]. [17.28]. متاح على شبكة:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/77953.pdf>

- تعطي مؤشرا عن مدى فعالية المشرفين والمدربين في تنمية وتطوير الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم.
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل الوظيفة قيادية في المكتبة.¹

2-4- أثر الرؤساء في تحسين الأداء:

- يلعب الرئيس او المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والاشراف الذي يكون غايته الوصول لإدارة فاعلة للأداء ويحدد النقاط الرئيسية لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو التالي:
- ❖ ان تشجع الافراد العاملين ومرؤوسيه على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري.
 - ❖ عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم.
 - ❖ ان ينوه للأفراد الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة
 - ❖ بان لا يسوء شعور الخوف لدى العاملين، او التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم.
 - ❖ عن طريق تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ليزيد وينمي من مهاراتهم.
 - ❖ يجب ان تكون مكافأة المرؤوسين عادلة وقادرة على تحقيق اقصى رضا ممكن لكل من العاملين وأصحاب العمل.
 - ❖ الاهتمام بالتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية.
 - ❖ ان يكون هناك أساليب تقف على الأداء الضعيف وطرق معالجته.
 - ❖ وضوح طرق واليات نظام إدارة الأداء.
 - ❖ التأكيد على مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه.²

2-5- أثر التحفيز على إدارة أداء العاملين: إدارة الأداء تعني ان الأداء المتميز المحقق للفرص يتطلب ان يكون

العمل والوظائف صممت بطريقة سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرق قياسه والنتائج المتوقعة ومعدلات التعويض من أجور وحوافز ومكافأة وفق نتائج التقييم وتوفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية والظروف المناسبة بمكان العمل وتوفير³

الافراد المؤهلين للقيام بالوظائف.

¹ العكش، علاء خليل محمد. المرجع السابق.ص45. [على الخط]. [01-02-2018]. [17.28]. متاح على شبكة:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/77953.pdf>

² جودة، عبد المحسن. كيف تعاقب مرؤوسيك وتكسب احترامهم: مدخل معاصر لقيادة فعالة. مصر: دار الأصدقاء للطباعة، 1997.ص.95.

³ العكش، علاء خليل محمد. المرجع السابق. ص.47. [على الخط]. [01-02-2018]. [17.28]. متاح على شبكة:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/77953.pdf>

حيث نجد مفهوم إدارة الأداء لنظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء. وصولاً لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعدالة، لما قدمه الفرد وتميز في أدائه لعمله والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الفرد والمكتبة. إضافة إلى أن معدلات الأداء ترتبط بما سوف يتلقاه الفرد من تعويض عن جهوده وطاقاته في تأدية مهامه الوظيفية، بمعنى آخر أن يكون هناك عدلاً فيما يبذله الفرد من جهد و ما يحصل عليه نتائج جهده، ولتوضيح أكثر فإن مفهوم توازن الأداء الذي يمثل تكافؤ الاخذ مع العطاء من كل الجوانب، فالمؤسسة التي تقدم للعاملين أجور تعادل ما قدموه من جهد تحقق توازن فيها، او ما يعرف بتوازن المؤسسة وان كل المتعاقدين مع المؤسسة قد اعطوها بقدر ما اخذوا منها، فيتحقق بذلك العدل ويرفع الظلم، مع الاخذ في الاعتبار معدل الأداء المقبول والمتوازن الذي يستطيع الفرد الإنجاز في نطاقه، دون ان يكون عبء او أكثر من طاقته او اقل من امكانياته، و يعرف معدل الأداء بأنه " هو حجم العمل الذي يستطيع فرد واحد إنجازه خلال فترة محددة، ويستفاد من معدل الأداء بأنه يساعد على تحديد عدد العاملين اللازمين لأداء حجم نشاط معين.¹

¹ العكش، علاء خليل محمد. المرجع السابق.ص.47. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/77953.pdf>

خلاصة الفصل

نستنتج ان العنصر البشري يسعى للوصول الى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية وهذا لا يتم الا بالاهتمام بالتحفيز الذي يلعب دور كبير في تحسين أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم، وهذه الأخيرة تتوقف على مدى توافر شروط من بين هذه الشروط:

- ❖ مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- ❖ ضمان تحقيق المكتبة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- ❖ ان تربط الحوافز بأهداف العاملين والمكتبة معا.
- ❖ ان يكون العامل راضيا عن عمله.

تمهيد

بعدهما قمنا بالدراسة النظرية لموضوعنا وهو تأثير التحفيز على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، سنحاول من خلال هذا الفصل ان نعطي صورة عن مكتبات جامعة 8ماي 1945 قالملة بطرح استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة ومن تم تحليل وعرض العطيات من خلال نتائج الاستبيان ونتائج عمل ضوء الفرضيات.

1-مكتبات جامعة 8 ماي 1945قالملة

1-1-التطور التاريخي لمكتبات جامعة 8ماي 1945 قالملة

يتمثل الحيز المكاني لدراستنا في مكتبات جامعة 8ماي 1945قالملة وهي جامعة حديثة النشأة فتحت أبوابها سنة 1986 كمدرسة وطنية للكيمياء الصناعية، ثم تحولت الى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-299 الصادر يوم 07-07-1992، وبموجب المرسوم رقم 01-273 الصادر في 18-09-2001 تحولت الى جامعة، تم تدشينها في 2001 وتم إعطائها اسم جامعة من قبل فخامة الرئيس بوتفليقة في جويلية 2003.

تتكون الجامعة من 07كليات تحتوي على 07مكتبات كليات، بإضافة الى المكتبة المركزية وتتمثل هذه

المكتبات في:

- مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- مكتبة كلية العوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.
- مكتبة كلية الرياضيات والاعلام الالي.
- مكتبة كلية العلوم التكنولوجية.
- مكتبة كلية الآداب واللغات.
- مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.
- مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

حيث ان هذه المكتبات كانت تابعة للمكتبة المركزية ولكن سنة 2010 عند انفصال الكليات انفصلت معها

المكتبة التابعة لها الى الموقع الجديد وفي سنة 2015 انتقلت المكتبة المركزية الى المجمع الجديد.

1-3- خدمات مكتبات جامعة 8ماي 1945 قائمة

المكتبات						الخدمات					
المكتبة المركزية						التصنيف	الفهرسة	الاقتناء	إعارة		التوجيه والبحث البيبليوغرافي
									داخلية	خارجية	
مكتبة كلية الآداب واللغات									×	×	
مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون									×		
مكتبة كلية العلوم التكنولوجية									×	×	
مكتبة كلية الرياضيات والاعلام الالي						×			×	×	
مكتبة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير						×			×	×	
مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية									×	×	
مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية						×			×	×	

جدول رقم 01: يوضح خدمات مكتبات جامعة 8ماي 1945 قائمة.

ما يلاحظ على الجدول أعلاه ان الخدمات التي تقدمها مكتبات جامعة 8ماي 1945 قالمة مقتصرة فقط على الإعارة بنوعيتها الداخلية والخارجية، على غرار المكتبة المركزية التي تقوم بخدمات أخرى مثل: الاقتناء، الفهرسة والتصنيف، فالمكتبات الأخرى معنية بالإعارة فقط لأنها تابعة للمكتبة المركزية، كما ان مكتبة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ومكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية تمتاز بخدماتها مع تقديم خدمة التوجيه والبحث البيبليوغرافي.

1-4-العاملين بمكتبات جامعة 8ماي 1945 قالمة.

ان العاملين بمكتبات جامعة 8ماي 1945 يختلفون عن بعضهم البعض من حيث العدد فكل مكتبة وعدد خاص بها من العاملين، كذلك من حيث الرتب والتخصصات فنجد:

1-المكتبة المركزية:

عدد العاملين	الرتبة	التخصص
01	مسؤول المكتبة	ماجستير الكترونيك
01	مهندس دولة اعلام الي	اعلام الي
05	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	علم المكتبات
01	مساعد مكتبات جامعية	علم المكتبات
03	مساعد مكتبات جامعية	تقني سامي وثائق ارشيف
02	عامل مهني متعدد الخدمات	/
02	ملحق إدارة	مستوى ثلاثة ثانوي

جدول رقم 02: يوضح العاملين في المكتبة المركزية.

2-مكتبة كلية الآداب واللغات:

عدد العاملين	الرتبة	التخصص
01	مسؤول المكتبة	ليسانس كلاسيك علم المكتبات
01	ملحق مكتبات جامعية مستوى 2	ليسانس كلاسيك علم المكتبات
01	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	ليسانس كلاسيك علم المكتبات
03	مساعد مكتبات جامعية	شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية في علم المكتبات
03	مساعد مكتبات جامعية	تقني سامي توثيق وارشيف
01	عون تقني للمكتبات الجامعية	ثالثة ثانوي علوم الطبيعة والحياة

جدول رقم 03: يوضح العاملين في مكتبة الآداب واللغات.

3-مكتبة علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون:

عدد العاملين	الرتبة	التخصص
01	مسؤول المكتبة	ليسانس علم المكتبات
02	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	تقني سامي وثائق وارشيف
02	مساعد مكتبات جامعية	تقني سامي وثائق وارشيف
01	عون تقني للمكتبات الجامعية	تقني سامي وثائق وارشيف
02	عامل مهني من مستوى 1	تقني سامي وثائق وارشيف

جدول رقم 04: يوضح العاملين في مكتبة علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.

4-مكتبة العلوم التكنولوجية:

عدد العاملين	الرتبة	التخصص
01	مسؤول المكتبة	ليسانس علم المكتبات
02	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	ليسانس علم المكتبات
03	مساعد مكتبات جامعية	تقني سامي وثائق وارشيف
01	عون تقني للمكتبات الجامعية	مهندس دولة الكترونيك

جدول رقم 05: يوضح العاملين في مكتبة العلوم التكنولوجية.

5-مكتبة كلية الرياضيات والاعلام الالي:

عدد العاملين	الرتبة	التخصص
01	مسؤولة المكتبة	ليسانس علم المكتبات
01	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	ليسانس علم المكتبات
02	مساعد مكتبات جامعية	الدراسات الجامعية التطبيقية
03	مساعد مكتبات جامعية	تقني سامي أرشيف
01	عامل متعدد المهام	شهادة البكلوريا

جدول رقم 06: يوضح العاملين في مكتبة الرياضيات والاعلام الالي.

6-مكتبة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير:

عدد العاملين	الرتبة	التخصص
01	مسؤول المكتبة	ليسانس علم المكتبات
01	ملحق مكتبات جامعية مستوى 2	ليسانس علم المكتبات
02	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	ليسانس علم المكتبات
03	مساعد مكتبات جامعية	ليسانس علم المكتبات
04	مساعد مكتبات جامعية	تقني سامي أرشيف
02	عون مكتبات جامعية	بكالوريا

جدول رقم 07: يوضح مكتبة العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.

7-مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

عدد العاملين	الرتبة	التخصص
01	مسؤول المكتبة	خريج معهد علم المكتبات
01	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	ليسانس علم المكتبات
01	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	دراسات تطبيقية الجامعية
02	مساعد مكتبات	دراسات تطبيقية جامعية
8	مساعد مكتبات	تقني سامي وثائق وارشيف
01	عون مكتبات جامعية	ليسانس اقتصاد

جدول رقم 8: يوضح العاملين في مكتبة العلوم الانسانية والاجتماعية.

8-مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:

عدد العاملين	الرتبة	التخصص
01	ملحق مكتبات جامعية مستوى 2	ليسانس علم المكتبات
01	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	ليسانس علم المكتبات
04	مساعد مكتبات جامعية	ليسانس علم المكتبات
04	مساعد مكتبات جامعية	تقني سامي وثائق وارشيف
01	عون تقني مكثي	سنة ثالثة ثانوي
01	عامل مهني مستوى 1	/

جدول رقم 09: يوضح العاملين في مكتبة الحقوق والعلوم السياسية.

2-تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

ان هذه الدراسة مثل أي دراسة سابقة تتطلب الى جمع مجموعة من البيانات الصحيحة ومن ثم لابد من القيام بعمامة تحليلها وهذا ما قمنا به في هذا العنصر الذي يحتوي على أربعة محاور أساسية وكل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة، فبعد تحليلها نتوصل الى مجموعة من النتائج، وكذلك نتعرف على ماذا كانت الفرضيات التي وضعت سابقا محققة ام لا.

1-2 المحور الأول: معلومات حول المجيب:

1-العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
30.76%	20	ذكر
69.23%	45	انثى
100%	65	المجموع

جدول رقم 10: يوضح توزيع افراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان عدد الاناث أكبر من الذكور في عينة الدراسة اذ يمثلون 45 انثى بنسبة 69.23% بينما بلغ عدد الذكور 20 ذكرا بنسبة 30.76%، هذا يبين ان التخصص يغلب عليه طابع الاناث، وهذا راجع الى ان فئة الذكور معظمهم يتوجهون نحو التخصصات العلمية.

2-العينة حسب الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
4.61%	3	اقل من 25 سنة
52.30%	34	من 25-35
35.38%	23	من 35-40
7.70%	5	أكثر من 45
100%	65	المجموع

جدول رقم 11: يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان مكاتب جامعة 8ماي 1945 قالة تتعامل مع مختلف الفئات العمرية، حيث سجلت الفئة من 25-35 سنة 34 فردا بأعلى نسبة 52.30% اما بنسبة من 35-45 سنة سجلت 23 فردا بنسبة 35.38% اما الفئة العمرية اكثر من 45 سنة فنجد 5 افراد أي ما يعادل نسبة 7.70%، وادنى نسبة هي فئة اقل من 25 سنة التي سجلت 3 افراد ما يعادل 4.6% وذلك بحكم انهم ليست لديهم مدة كبيرة من تخرجهم وما يلاحظ من هذا الجدول ان النسبة العالية هي من 25-35 سنة وذلك لأنها تعبر عن فئة الشباب ولا زالت لديهم القدرة على الابداع و المبادرات داخل المكاتب.

3-الخبرة في مجال العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة في مجال العمل
16.92%	11	اقل من 5سنوات
55.38%	36	من 05الى 10سنوات
27.69%	18	من 10سنوات فما فوق
100%	65	المجموع

الجدول رقم12: يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة في مجال العمل.

من خلال الجدول أعلاه نرى بان الفئة العمالية والتي اقل من 05سنوات تمثل أدنى نسبة سجلناها والتي تقدر ب 16.92% وهذا يدل على ان المكاتب بجامعة 8ماي 1945 قالة عمالها لا يملكون الخبرة الكافية في مجال العمل، ثم تليها فئة من 05الى 10سنوات تمثل اعلى نسبة والتي تقدر ب 55.38% وهذا يدل ان أكثر من نصف عمال مكاتب جامعة 8ماي 1945 قالة لديهم اقدمية في العمل، وهذا يدل على ان المكاتب تحتوي على كفاءة لها خبرة في الميدان وهذه نقطة إيجابية لمكاتب جامعة 8ماي 1945 قالة.

4- الشهادة العلمية:

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة العلمية
81.53%	53	مكاتب
18.46%	12	إدارة عامة
100%	65	المجموع

جدول رقم 13: يوضح توزيع افراد العينة حسب نوع الشهادة العلمية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان العاملين بمكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة متخصصين في تخصص علم المكتبات وهذا ما سجلناه بعدد 53 فرد متخصص في علم المكتبات بنسبة 81.53% وهذا دلالة على ان مكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة يوظفون العمال وفق ما يخدم المكتبات وتليها إدارة عامة ب 12 فرد بنسبة 18.46% وهذا من اجل القيام بأعمال الإدارية كتنسيير الاداري وكذلك من اجل القيام بأعمال الميزانية.

5- المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
60.00%	39	تقني سامي
32.31%	21	ليسانس علم المكتبات
7.69%	5	ماستر علم المكتبات
100%	65	المجموع

جدول رقم 14: يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان أكبر نسبة للمؤهل العلمي هي تقني سامي ب 39 فرد مايعادل 60.00% وهذا يدل على ان معظم العاملين لديهم اختصاص تقني سامي، واهمال خريجي الجامعات في التوظيف وهذا ما هو موجود في الواقع الحالي اذ نجد ان المؤهل العلمي ليسانس بنسبة 32.31% وتليها ماستر علم المكتبات حيث نجد نسبة 7.69% فقط اذ لم نقل ان لهم الكفاءة والخبرة أكثر من تقني سامي.

2-2- المحور الثاني: معلومات عن التحفيز:

6- فكرة التحفيز في المكتبة:

النسبة المئوية	التكرار	
81.53%	53	نعم
18.46%	12	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 15: يوضح فكرة التحفيز في المكتبة بالنسبة لأفراد العينة.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان اغلب العاملين بمكتبات جامعة 8ماي 1945 قائمة لديهم فكرة حول التحفيز حيث بلغ عددهم ب 53 فرد بنسبة 81.53% وهذا ما يدل على اطلاعهم على موضوع التحفيز، ثم تليها عدد الافراد الذين ليس لديهم فكرة عن التحفيز وبلغ عددهم ب 12 فرد بنسبة 18.46%.

7- مفهوم التحفيز:

النسبة المئوية	التكرار	
13.84%	9	العلاوة
41.54%	27	المكافأة
44.61%	29	الترقية
100%	65	المجموع

جدول رقم 16: يوضح مفهوم التحفيز في المكتبات بالنسبة لأفراد العينة.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان 29 من العاملين بنسبة 44.61% يفهمون او ينظرون لمعنى التحفيز على انه الترقية وهذا معناه ان التحفيز أثر عليهم من خلال الترقية وبالتالي تحقيق الرضى في العمل، في حين 27 عامل بنسبة 41.54% يفهمون التحفيز على انه مكافأة، بينما 9عاملين بنسبة 13.84% ينظرون اليه على انه العلاوة وعليه فمعنى التحفيز يختلف من عامل الى اخر، ووفقا لما تعرض اليه من تحفيز نتيجة مجهودات قام بها او اعمال إضافية.

8-تطبيق التحفيز في المكتبات الجامعية:

النسبة المئوية	التكرار	
49.23%	32	نعم
50.76%	33	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 17: يوضح معرفة ما إذا كانت المكتبة تعمل بمبدأ التحفيز بالنسبة لأفراد العينة.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان 32 عاملا بنسبة 49.23% يقرون بان المكتبة تعمل بمبدأ التحفيز بينما النسبة الأعلى هي 50.76% والتي اقر بها 33 عاملا بان المكتبة لا تعمل بمبدأ التحفيز وهذا راجع الى مفهومهم لمبدأ التحفيز فكل عامل يعرفه حسب مجاله وتخصصه، وهذه النسبة دليل كذلك على ان اغلبية افراد العينة لم يمنحوا التحفيزات اللازمة ولذلك كانت اجاباتهم بالنفي.

9- إمكانية الاستفادة العاملين من التحفيز للعاملين داخل المكتبات:

النسبة المئوية	التكرار	
43.07%	28	نعم
56.92%	37	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 18: يوضح استفادة العاملين من التحفيز.

من خلال الجدول اعلاه وتكملة للجدول السابق رقم (17) يتضح لنا ان اغلبية العاملين لم يستفيدوا من التحفيز حيث قدر عددهم ب 37 بنسبة 56.92% وهذا يدل عل ضعف التحفيز، في حين اقر بعض العاملين بأنهم استفادوا من التحفيز وبلغ عددهم 28 عاملا بنسبة 43.07%.

10- طبيعة التحفيز:

النسبة المئوية	التكرار	
35.38%	23	مادي
49.23%	32	معنوي
15.38%	10	كلاهما
100%	65	المجموع

جدول رقم 19: يوضح طبيعة التحفيز الذي استفاد منه افراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان العاملين الذين استفادوا من التحفيز المادي بلغ عددهم 23 عاملا بنسبة 35.38% وهذا يدل على ان مكتبات جامعة 8ماي 1945 قالة تقوم بالتحفيز المادي بشكل نسبي، الا ان إجابة الأغلبية كانت على ان المكتبات تمنح التحفيز المعنوي، حيث قدر عددهم ب 32 عاما بنسبة 49.23%

فحين هناك من العاملين الذين اجابوا بانه استفادوا من كلا التحفيز (معنوي، مادي) وبلغ عددهم الى 10 عاملا بنسبة 15.38%، ومن هنا نصل الى ان مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة تقوم بمنح التحفيز المعنوي اكثر من المادي وهذا راجع الى استحالة التصرف في الميزانية من طرف المسؤولين.

11-رضا افراد العينة بالتحفيز:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	53.84%
لا	30	46.15%
المجموع	65	100%

جدول رقم 20: يوضح رضا افراد العينة عن التحفيز الذي استفادوا منه.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان العاملين الراضين عن التحفيز الذي استفادوا منه بلغ عددهم ب 35 عاملا أي ما يعادل نسبة 53.84% وهذا ما يدل على رضا العاملين وبالتالي ارتفاع أدائهم وشعورهم بالانتماء الى المكتبة بينما الذين اجابوا بلا أي عدم رضاهم عن التحفيز الذي استفادوا منه بلغ عددهم 30 عاملا أي ما يعادل نسبة 46.15%. وهذا ما اقر به مسؤولين مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة ان العاملين يريدون الحصول على التحفيز المادي او الترقية.¹

12-احترام المرؤوسين يحفز العاملين:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	84.61%
لا	10	15.38%
المجموع	65	100%

جدول رقم 21: يوضح احترام المرؤوسين لأفراد العينة.

¹معلومات مستقاة من مقابلة مع مسؤول المكتبة المركزية. بالتاريخ [29-04-2018]. سا. 14.30.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان احترام المرؤوسين للعاملين يحفزهم ويشعرون بالانتماء والولاء للمكتب وهذا ماقر به العاملين الذين بلغ عددهم 55 عاملا بنسبة 84.61% فحين ان 10 من العاملين أقروا بان احترام المرؤوسين لهم لا يحفزهم والتي تعادل 15.38% ما نستنتجه ان احترام الرئيس للعاملين يزيد من حماسهم وبالتالي ارتفاع معدل أدائهم وذلك لشعورهم بالطمأنينة.

2-3- المحور الثالث: بيانات حول أداء العاملين والتقييم

13- توفر نظام التقييم:

النسبة المئوية	التكرار	
44.61%	29	نعم
55.38%	36	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 22: يوضح توفر نظام التقييم لأداء العاملين بالمكتبة.

من خلال الجدول اعلاه يوضح لنا ان اغلبية العاملين أقروا بان المكاتب لا تتوفر على نظام لتقييم أدائهم وباغت هذه النسبة ب 55.38% والتي ضمت 36 عاملا وهذا ما اقر به معظم مسؤولي مكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة بانه لا يوجد تقييم أصلا، وانما هناك لجنة مختصة تقوم بتقييم الخدمات وليس العاملين، بينما الذين أجابوا بان المكاتب تتوفر على نظام للتقييم امتنعوا عن الإجابة عن نوع نظام التحفيز المتوفر داخل المكتبة.

14- علاقة التقييم بالأداء:

النسبة المئوية	التكرار	
90.76%	59	نعم
9.23%	6	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 23: يوضح ان التقييم الجيد يؤدي الى الأداء الجيد.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان عدد العاملين الذين قالوا بان التقييم الجيد يؤدي الى الأداء جيد هو 59 عاملا والتي تتمثل أكبر نسبة أي ما يعادل 90.76%، وهذا ما يدل على ان العاملين يرغبون في وجود نظام التقييم وذلك لأنه إذا قيمت أعمالهم وتمت مراقبتها فانه سيكون أداء أفضل في حين بلغت نسبة الذين انفروا العلاقة بين التقييم الجيد والأداء حيث قدرت ب 9.23% وهي نسبة لا يعتد بها.

15- طبيعة التحفيز وأداء العاملين:

النسبة المئوية	التكرار	
63.07%	41	نعم
36.92%	24	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 24: يوضح طبيعة التحفيز المطبق يزيد من أداء العمل.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان اغلبية العاملين صرحوا بان التحفيز المطبق داخل المكاتب يزيد من أدائهم في العمل وبلغ عددهم 41 عاملا ما يعادل نسبة 63.07% وهذا يدل على انهم راضون عن التحفيز المعنوي الذي تضعه لهم المكاتب، في حين هناك عاملين صرحوا بان التحفيز المطبق أي المعنوي لا يزيد من أدائهم في العمل وبلغ عددهم 24 عاملا ما يعادل 36.92% وربما يرجع السبب في ذلك الى ان التحفيز المعنوي لا يكفيهم، ولان التحفيز في نظرهم هو الترقية والمكافأة كما وضحت الجداول السابقة.

16-تقييم الأداء:

النسبة المئوية	التكرار	
32.31%	21	تحديد متطلبات التقييم وأهدافه
44.61%	29	تحديد الطريقة المناسبة
23.07%	15	تدريب المشرفين على التقييم
100%	65	المجموع

جدول رقم 25: يوضح خطوات تقييم أداء افراد العينة.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان افراد العينة صرحوا بان خطوات تقييم أدائهم والخطوة التي يرونها مناسبة عي تحديد الطريقة المناسبة لتقييمهم وبلغ عددهم الى 29 عاملا أي ما يعادل نسبة 44.61% وتليها تحديد متطلبات التقييم وأهدافه بنسبة 32.31%، ثم تدريب المشرفين على التقييم وكانت أدنى نسبة ما يعادل 23.07%، في حين ان مسؤول مكتبة جامعة 8 ماي 1945 قالمة يرى بان تقييم العاملين يكون من خلال الانضباط والاتصال والعلاقات مع العاملين وروح المبادرة والسرعة في أداء المهام.¹ وهذا ما يدل على غياب التقييم والعاملين يتمنون لو وجد من اجل تقييمهم للوصول الى أداء أحسن لان ذلك يقتل روح المبادرة عندهم ويحد من ابداعاتهم.

17-استخدام التقييم:

النسبة المئوية	التكرار	
46.15%	30	تحسين
41.53%	27	تخفيز
12.31%	8	تنمية
100%	65	المجموع

جدول رقم 26: يوضح استخدام التقييم كأداة بالنسبة لأفراد العينة.

¹ معلومات مستقاة من مقابلة مع مسؤول مكتبة العلوم التكنولوجية بالتاريخ [06-05-2018]. 11.00. سا

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان التقييم في مكتبات جامعة 8ماي 1945 قالمة يستخدم أكثر شيء كأداة لتحسين الأداء، حيث بلغ عددهم ب 30 عاملا بنسبة 46.15% وذلك لان الرقابة تؤدي الى التقييم من اجل الوصول الى التحسين المستمر، ثم تليها نسبة 41.53% والتي بلغ عددهم ب 27 عاملا والذين صرحوا بان التقييم يستخدم لتحفيز من اجل القيام بالمهام على أكمل وجه، ثم تأتي نسبة 12.31% والتي بلغ عددهم ب 8 عمال وهي أدنى نسبة وما نستنتجه ان التقييم يستخدم كأداة لتحسين الأداء وتحفيز افراد العينة.

18-تقديم التحفيز:

النسبة المئوية	التكرار	
60%	39	نعم
40%	26	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 27: يوضح منح التحفيز على أساس أداء العمل.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان أساس منح التحفيز يكون على أداء العمل، وهذا مصرح به افراد العينة حيث بلغ عددهم 39 بنسبة 60% وهذا ما يدل على ان التحفيز بالمكتبات جامعة 8ماي 1945 قالمة يمنح على أساس العمل وليس على أسس أخرى مثل المحسوبة وغيرها وحتى وان كان التحفيز معنوي، وتليها نسبة 40% التي اقر بها افراد العينة والتي بلغ عددهم ب 26، ان التحفيز لا يمنح على أساس العمل وحسب اجاباتهم في استمارة الاستبيان ان الأساس الذي يمنح عليه التحفيز هو المحسوبة والصدقة وان الانطباع الأول عن العامل يبقى مستمر حتى لو تحسن ادائه مع مرور الوقت.

19-تقييم أداء العاملين:

النسبة المئوية	التكرار	
26.15%	17	تقارير مكتوبة
73.84%	48	ملاحظة أداء العامل
100%	65	المجموع

جدول رقم 28: يوضح أسس اعتماد تقييم أداء افراد العينة.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان تقييم أداء افراد العينة يكون بالاعتماد على ملاحظة أدائهم وهذا ما صرح به 48 عاملا بنسبة 73.84% وهذا ما يدل على ان أداء العامل يتم اتباعه من الأول وتليها نسبة 26.15% التي صرح بها 17 عاملا ان تقييم أدائهم يتم بالاعتماد على تقارير مكتوبة وقد تكون تقارير شهرية او فصلية.

2-4-المحور الرابع: علاقة التحفيز بأداء العاملين

20-معايير قياس الأداء:

النسبة المئوية	التكرار	
47.69%	31	نعم
52.30%	34	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 29: يوضح اهتمام المكتبة بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان اغلبية افراد العينة أجابوا بعدم اهتمام المكتبة بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة في الأداء، حيث سجلت 34 فرد من افراد العينة ما يعادل 52.30% وهذا ما يدل على ان مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قالمة غير مهتمة لقياس كفاءة أداء عاملها من اجل الوقوف على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، في حين أجاب باقي افراد العينة بان مكاتب جامعة 8 ماي 1945 تهتم بوضع معايير لقياس كفاءتهم وبلغ عددهم الى 31 عاملا أي ما يعادل 47.69%.

21- الحوافز وزيادة الأداء:

النسبة المئوية	التكرار	
53.84%	35	نعم
46.15%	30	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 30: يوضح الحوافز التي تمنحها مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قالمة تؤدي الى زيادة الأداء.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان الحوافز التي تمنحها المكاتب كافية لزيادة الأداء حيث سجلت نسبتهم ب 53.84% ما يقابلها 35 فرد من افراد العينة، وهذا ما يدل على ان افراد العينة يحتاجون فقط الى كلمة شكر من مسؤوليهم واحترامهم سوف تكون كافية لزيادة اداءهم وشعورهم بالولاء للمكتبة والعمل بروح الفريق وغياب المشاكل، في حين باقي افراد العينة التي قدرت ب 30 فرد ما يعادل ب 46.15% عدم رضاهم عن نوع التحفيز الذي تمنحه لهم المكتبة أي التحفيز المعنوي وهذا بسبب مفهومهم لتحفيز على انه الترقية والمكافأة.

22- الوسيلة المناسبة لتحسين الأداء:

النسبة المئوية	التكرار	
24.61%	16	تدريب
66.15%	43	تكوين
9.23%	6	ترقية
100%	65	المجموع

جدول رقم 31: يوضح الوسيلة المناسبة لتحسين أداء افراد العينة في العمل.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان افراد العينة يرون بان الطريقة المناسبة لتحسين أدائهم هي التكوين، حيث بلغت نسبتهم ب 66.15% وهذا يدل على ان التكوين هو الطريقة المناسبة لتحسين أدائهم، وتليها الوسيلة الثانية وهي التدريب بنسبة 24.61% ما يعادل 16 فرد وذلك لان التدريب يزيد من معارفهم ومهارتهم المهنية ومعرفة المستجدات، وأدنى نسبة هي الترقية ما يعادل 9.23% التي صرح بها 6 من افراد العينة، ومنها نرى بان الوسيلة المناسبة لتحسين أدائهم هي التكوين والتدريب. بالإضافة الى تصريح مسؤولي مكتبات جامعة 8ماي 1945 بان المكتبة تقوم بوضع دورات تدريبية لشخص واحد في السنة وداخلية كذلك في معهد التكوين بقسنطينة.¹

23- نتائج ضعف التحفيز:

النسبة المئوية	التكرار	
83.07%	54	نعم
16.92%	11	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 32: يوضح ضعف التحفيز يؤدي الى انخفاض إنتاجية العاملين.

¹معلومات مستقاة من مقابلة مع مسؤولة مكتبة علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون بالتاريخ [02-05-2018]. 10.30. سا

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان ضعف التحفيز يؤدي الى انخفاض إنتاجية افراد العينة وهذا ما صرح به 54 فرد من افراد العينة ما يعادل 83.07% وهي اعلى نسبة وسبب ذلك ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، وأدنى نسبة كانت 16.92% التي صرح بها افراد العينة 11 ان غياب التحفيز لا يؤثر على أدائهم ومن هنا نستنتج ان ضعف التحفيز في مكاتب جامعة 8ماي 1945 يؤثر على أداء افراد العينة وانخفاض انتاجيتهم وربما بسبب عدم وفاء الإدارة بوعودها لعاملها.

24-الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	
33.84%	22	تحسين
44.61%	29	تنمية
21.54%	14	تطوير
100%	65	المجموع

جدول رقم 33: يوضح عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي الى تنمية افراد العينة حيث سجلت 44.61% التي صرح بها 29 فرد وهو ما يدل على العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر على أداء افراد العينة لذلك لا بد من الحوار الإيجابي مع العاملين والتنسيق فيما بينهم وسماع قراراتهم من اجل أداء أفضل، ثم تليها نسبة 33.84% التي صرح بها بان الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي الى تحسين أدائهم، وأدنى نسبة صرح بها 21.54% ما يعادل 14 بان الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي الى تطوير أدائهم.

25-أساليب منح المكافأة:

النسبة المئوية	التكرار	
89.23%	58	نعم
10.77%	7	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 34: يوضح استخدام أسلوب واضح في منح المكافأة يؤدي بالعاملين الى أداء أفضل.

من خلال الجدول نلاحظ ان استخدام أسلوب واضح في منح المكافأة يؤدي بأفراد العينة الى اداء أفضل وهذا ما اقر به اغلبية افراد العينة وكانت بنسبة 89.23% وهذا ما يدل على إذا قام فرد بمبادرة او أكمل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد يجب مكافاته من اجل العمل أكثر، في حين هناك من صرح ان استخدام أسلوب واضح في منح المكافأة لا يؤدي بأفراد العينة الى أداء أفضل لان مهما عمل الفرد بجهد لا يتم مكافاته هذا ما صرح به 7 افراد لا غير بنسبة 10.77%.

26-اتخاذ القرارات:

النسبة المئوية	التكرار	
46.15%	30	زيادة حماسه
44.61%	29	زيادة انتمائه
9.23%	6	زيادة ولائه
100%	65	المجموع

جدول رقم 35: يوضح مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الى اين تؤدي.

من خلال الجدول يتضح لنا ان مشاركة افراد العينة في اتخاذ القرارات تؤدي الى زيادة حماسهم وتدفعهم الى العمل الأكثر وذلك لان قراراتهم تأخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا وهذا ما اقر به 30 فردا ما يعادل 46.15%، كذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي الى زيادة انتمائهم وذلك اذا شعر العامل بان قراراته صائبة سوف يعمل اكثر ويجس بانتمائه الى المكتبة ويتم العمل بروح الفريق وهذا ما صرح به 29 فردا بنسبة 44.61%، في حين باقي افراد العينة والتي بلغ عددهم 6 بنسبة 9.23% صرحوا بان مشاركتهم في اتخاذ القرارات يؤدي الى زيادة من ولائهم، وما نستنتجه هو ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من حماسهم وانتمائهم.

27- حاجات الافراد:

النسبة المئوية	التكرار	
83.07%	54	نعم
16.92%	11	لا
100%	65	المجموع

جدول رقم 36: يوضح حاجات افراد العينة تعد عنصر أساسي في التأثير على الكفاية الإنتاجية.

من خلال الجدول يتضح لنا ان حاجات افراد العينة تعد عنصر أساسي في التأثير على الكفاية الإنتاجية حيث بلغ عددهم 54 فرد ما يعادل نسبة 83.07% وهذا ما يدل على ان حاجات افراد العينة تؤثر على أدائهم إيجابا او سلبا، فكلما تم اشباع حاجاتهم ورتباتهم قدموا خدمات أفضل والعكس صحيح لان حاجاتهم هي المحرك الرئيسي لأداء أفضل، في حين باقي افراد العينة وبلغ عددهم ب 11 فرد ما يعادل نسبة 16.92% صرحوا بان حاجاتهم لا تؤثر على أدائهم.

28-التحفيز السلبي:

النسبة المئوية	التكرار	
7.69%	5	رفع أداء العامل
20.00%	13	تحسين أداء العامل
72.30%	47	انخفاض أداء العامل
100%	65	المجموع

جدول رقم 37: يوضح نتائج التحفيز السلبي على افراد العينة.

من خلال الجدول يتضح لنا ان التحفيز السلبي الموجه لأفراد العينة له عواقب ومنها انخفاض أدائهم وهذا ما صرح به 47 فردا ما يعادل نسبة 72.30%، هذا ما يدل على التحفيز السلبي يؤثر سلبا على أداء افراد العينة وبالتالي يقتل ابداعاتهم ومهاراتهم وتصبح عندهم اللامبالاة ولا مسؤولية في عملهم، في حين هناك من قال بان التحفيز السلبي يؤدي الى تحسين أداء الفرد حيث سجلت 13 فردا ما يعادل 20%، وهذا ما يدل على ان التحفيز السلبي مثل العقوبة او الخصم من الراتب سيؤدي بهم الى العمل بجدية اكثر وتحسين أدائهم، في حين باقي العينة اجابوا بان التحفيز السلبي يؤدي الى رفع أداء العمل وهذا ما صرح به 5 افراد ما يعادل 7.69%. بالإضافة ان جميع مسؤولي مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قلالة اقرو عكس منقاله العاملين، ان التحفيز السلبي يزيد ويرفع من اداهم الى الاحسن.

29-المشاكل التي تواجه بتطبيق التحفيز على أداء العاملين:

ان تطبيق التحفيز داخل المكتبات الجامعية يعترضه العديد من المشاكل التي صرح بها افراد العينة في مكتبات جامعة 8ماي 1945 قلالة:

- ✓ نقص التواصل بين العامل والمسؤول.
- ✓ عدم الاخذ بأراء العامل ومقترحاته.
- ✓ ضعف الحوافز المادية او المعنوية.
- ✓ عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المكتبة.

- ✓ عدم متابعة العاملين.
- ✓ غياب الترقية.
- ✓ عدم اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين.
- ✓ العوائق الادارية دائما.
- ✓ عدم إعطاء الفرصة لجميع العاملين في الاستفادة من التربصات في الخارج وهذا ما يؤثر سلبا على العاملين.
- ✓ عدم تحديد مهام كل عامل من اجل القيام بها.
- ✓ عدم كفاءة الرئيس وعدم اهتمامه.
- ✓ التفريق بين العاملين مما يؤدي ال القضاء على مواهب بعض العاملين.
- ✓ عدم وجود خطة واضحة لتقييم العاملين مبنية على المتابعة والملاحظة.
- ✓ نقص التدريب والتكوين.
- ✓ صعوبة التصرف في الميزانية لأنها تكون مخصصة في الاقتناءات وكل ما يخص المكتبة فقطلا تخص العاملين.

30-الاقتراحات المناسبة من اجل حل المشاكل:

- من خلال المشاكل التي اقر بها افراد العينة والتي تواجه تطبيق التحفيز داخل المكتبات قاموا باقتراح بعض الحلول من اجل تحسين المكتبات الجامعية وهي كالآتي:
- ✓ اسناد القرار لأهل الاختصاص أي المكتبيين للوقوف وإيجاد الحلول المناسبة ووضع برامج تدريبية للعمال والخروج بنتائج مرضية.
 - ✓ الاهتمام بتطوير الذات والاتصال المباشر بين العامل والرئيس والاحترام المتبادل يعمل على خلق تحفيز وتشجيع داخل المكتبات.
 - ✓ خلق جو من الاحترام والتفاهم لرفع إنتاجية العمل.
 - ✓ القيام بتدريبات للعاملين بشكل مستمر.
 - ✓ يجب وضع مخطط عمل كل عامل ومراقبته في الأخير حتى لا يتم التهرب منه ويقع على عاتق شخص اخر.
 - ✓ وضع الميزانية في تصرف المسؤول من اجل القيام بالتحفيز المادي.
 - ✓ اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
 - ✓ يجب مراعاة القوانين وإعطاء الفرصة للجميع في الترقية والتربص.

- ✓ منح الشهادات والالقباب وزيادة في الجور والعلاوات للعاملين.
- ✓ تنوع الحوافز التي تعود بالفائدة على الموظف والمكتبة
- ✓ ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل وليس بالقدمية.
- ✓ الاهتمام بالعاملين.

2-5- نتائج العامة للدراسة

وهي نتائج خاصة توصلنا لها من خلال الدراسة الميدانية ونذكر منها:

1. التحفيز مفهومه عند العاملين بمكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة هو الترقية العالوة.
2. يتميز التحفيز في مكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة بالضعف.
3. احترام المسؤول لعامله يحفزهم أكثر لأداء أفضل.
4. استفادة عمال مكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة من التحفيز المعنوي فقط وهو قليل جدا.
5. عدم توفر نظام التقييم لأداء العاملين بمكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة.
6. التقييم الجيد يؤدي الى الأداء الجيد.
7. خطوات تقييم أداء العاملين بمكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة هي تحديد الطريقة المناسبة للتقييم بالإضافة الى طريقة المناسبة.
8. التقييم يستخدم كأداة لتحسين أداء العاملين بمكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة.
9. تقييم أداء العاملين يكون بالاعتماد على الملاحظة أكثر من التقارير المكتوبة.
10. عدم اهتمام مكاتب جامعة 8ماي 1945 بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء.
11. الحوافز التي تمنحها مكاتب جامعة 8ماي 1945 لا تؤدي الى زيادة الأداء.
12. الوسيلة المناسبة لتحسين أداء العاملين هي تكوينهم وتدريبهم لأداء أفضل.

13. ضعف التحفيز يؤدي الى انخفاض إنتاجية العاملين.
14. عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي الى تنمية العاملين وتحسين أدائهم.
15. استخدام أسلوب واضح في منح المكافأة يؤدي بالعاملين الى أداء أفضل.
16. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي الى زيادة حماسهم وانتمائهم للمكتبة.
17. حاجات العاملين تعد عنصر أساسي في التأثير على الكفاية الإنتاجية.
18. التحفيز السلبي يؤدي الى انخفاض أداء العامل.
19. هناك مشاكل تواجه تطبيق التحفيز على أداء العاملين منها نقص التواصل بين العاملين والمسؤول.

2-6- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

تمثل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وتأتي كما يلي:

الفرضية الأولى:

ان الفرضية التي تقر بان «يتميز التحفيز بالمكاتب جامعة 8ماي 1945 قالمة بالضعف» فرضية محققة وذلك راجع لكون التحفيز الذي تمنحه مكاتب جامعة 8ماي 1945 هو تحفيز معنوي فقط وهو لا يكفي لإشباع رغبات العاملين ونتائج الجدول رقم (10) خير دليل على ذلك.

الفرضية الثانية:

بالنسبة للفرضية التي تقر بانه «يتم تقييم أداء العاملين بمكاتب جامعة 8ماي 1945 وفقا لمردودية عملهم» هي فرضية غير محققة وهذا يرجع بان مكاتب جامعة 8ماي 1945 لا تقوم بتقييم أداء العاملين أصلا، ونتائج الجدول رقم (13) تثبت ذلك.

الفرضية الثالثة:

في حين الفرضية التي تقر بان «يؤدي ضعف تحفيز العاملين الى انخفاض أدائهم» هي فرضية محققة، وهذا راجع لضعف العلاقة بين الحافز والأداء، ونتائج الجدول رقم (23) و(24) تثبت ذلك.

خلاصة الفصل

من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا الى ان مكتبات جامعة 8ماي 1945 قالمة يوجد بها نقص في نظام التحفيز المطبق بها والمتمثل في غياب التحفيز المادي والمعنوي قليل جدا مما أدى الى عدم رضا العاملين، بالإضافة الى انه جعل أداء العمل منخفض وأدى الى قتل مبادراتهم وعدم شعورهم بالانتماء لهذه المكتبات.

كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها والتي تطرح التساؤل التالي: ماهي تأثيرات التحفيز على أداء العاملين؟ والذي يتجلى من أثر التحفيز على أداء العاملين، وهذا التأثير يظهر جيدا من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية وهذا انطلاقا من التخطيط له واختياره وتعيينه وحتى ترقيته، وفي ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري والذي ترافقه وسائل الدفع والترغيب في العمل كالتدريب والتحفيز فجملة هذه العوامل تؤدي بالضرورة الى تفعيل كل وظائف المكتبة التي يكون فيها العنصر البشري والفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه او استبداله بوسائل وآلات أخرى اوجدتها التكنولوجيا.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قلما استخلصنا بعض المقترحات والتي

نذكر منها ما يأتي:

- تفعيل النقاش والحوار الإيجابي بين الرئيس والمرؤوسين.
- خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده واشراكه في اتخاذ القرارات.
- حرص مكتبات جامعة 8 ماي 1945 على توفير الحوافز المعنوية، الحفاظ على عمالها، تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة.
- العمل على تشجيع العاملين لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الانتماء وزيادة حماسهم.
- تعزيز عملية التضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤولية.
- الحرص على ان يكون التقييم عادل بين جميع العاملين بموضوعية ووفق معايير واضحة ومحددة.
- زيادة فرص التكوين في الخارج وتنمية مهارات العاملين.

القائمة الببليوغرافية:

الكتب:

- 1-برنوطني، زين. نليف، سعاد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2001.
- 2-بن دريدي، منير بن احمد. استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب-الحوافز. [د.م]: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013.
- 3-بوحمامة، جيلالي. الحومي، عبد الله. علم النفس التعلم والتعليم. الكويت: الاهلية للنشر والتوزيع، 2006.
- 4-بوحوش، عمار. الذنبيات، محمد محمود. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. ط.8. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
- 5-تركي، بن رجب. نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الافراد. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015.
- 6-جودة، عبد المحسن الفتح عبد الحميد. إدارة الموارد البشرية. ط.2. مصر: [د.ن]، 2002.
- 7-جودة، عبد المحسن الفتح عبد الحميد. كيف تعاقب مرؤوسيك وتكسب احترامهم: مدخل معاصر لقيادة فعالة. مصر: دار الأصدقاء للطباعة، 1979.
- 8-حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، [د.ت].
- 9-حنفي، عبد الغفار. الفزاز، حسين. السلوك التنظيمي وإدارة الافراد. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
- 10-خواجه، عبد العزيز. مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل. [د.م]: دار الغرب للنشر والتوزيع، [د.ت].
- 11-داود، معمر. منظمات الاعمال الحوافز والمكافأة: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006.
- 12-راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية. [د.م]: عالم الكتب الحديث، 1998.
- 13-زاهد، محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 14-السالمي، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. ط.2. عمان: عالم التحدث الحديث، [د.ت].
- 15-السلمي، علي. إدارة الافراد لرفع الكفاءة الإنتاجية. مصر: دار المعارف، [د.ت].
- 16-سيد، احمد مصطفى. ادارة الموارد البشرية. ط.3. القاهرة: مطابع دار الهندسة للنشر والتوزيع، 2008.
- 17-الشاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد. ط.3. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.

- 18-الشرعة، عطا الله محمد تيسير. سنجدق، غالب محمود. ادارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة. [د.م]: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، [د.ت].
- 19-الشناتي، صلاح. إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 2004
- 20-الصقر، عاشور احمد. إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة، 1995.
- 21-العاني، هيثم. الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافأة. [د.م]: دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- 22-عباس، سهيلة محمد. علي، علي حسين. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 23-عساف، عبد المعطي محند. السلوك الإداري(التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران. 1999.
- 24-عقيلي، عمر وصفي. ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الزهراء، 2000
- 25-الفضل، مؤيد. تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة: منهج كمي: دراسة حالة. [د.م]: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
- 26-فليه، فاروق. السيد، عبد المجيد. السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 27-كلالدة، طاهر. تنمية الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
- 28-اللوزي، موسى. التطوير السلوكي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 29-ماهر، احمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- 30-ماهر، احمد. نظم الأجور والتعويضات (دليلك الى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين). ط. 2. الاسكندرية: دار الجامعة، 2010.
- 31-الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. [د.م]: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، [د.ت].
- 32-الهيثي، خالد عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 33-الوهاب، علي محمد. استراتيجيات التحفيز نحو اداء بشري أفضل. [د.م]: دار التوزيع للنشر الإسلامية، 1982.

الرسائل الجامعية:

- 34- بورنب، حنان. فرحاح، ابتسام. الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدرجات والدرجات النارية. مذكرة ماستر: تنظيم وعمل: جامعة 08 ماي 1945 قالمه، 2012.
- 35- جدي، ياسر. عواشيرية، فهمي. قرقوري، اسلام. أثر الحوافز المادية على أداء الافراد العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مذكرة ماستر: تقنيات البيع وادارة العلاقة مع الزبون: جامعة 08 ماي 1945 قالمه، 2013.

الويبوغرافيا

المعاجم:

- 36- أبو الحسن، زكريا. معجم مقاييس اللغة. بيروت: دار الجيل، 1990. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على شبكة <http://waqfeya.com/book.php?bid=3144>

- 37- المنجد في اللغة والاعلام. بيروت: دار المشرق، 1991. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على شبكة https://archive.org/details/winner125_201702_20170210

مقالات على المباشر:

- 38- الختلان، منصور بن زيد إبراهيم. توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين. السعودية. [على الخط]. [2018-02-11]. متاح على شبكة <https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-8-docx-3d86b21e15c395178-:original.docx>

- 39- مجاهد، رشيد. أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة. [على الخط]. [2018-02-15]. متاح على شبكة : <http://www.ensea.net/ensea/majalat/2221.pdf>

- 40- والي، عدنان ماشي. تقييم الأداء الوظيفي، 2011. [على الخط]. [2018-02-13]. متاح على شبكة: <http://kenanaonline.com/users/EBENALRAF DEN/downloads/36443>

41-يزن، تيم. إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة. [على الخط]. [2018-02-01]. متاح على شبكة:

<https://www.noor-book.com>

مجلات على المباشر:

42-خرميط، فاضل عبد علي. أسس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات: الخدمات والعاملين واليات التطوير. مجلة كلية التربية/ واسط. ع.13. نيسان، 2014. ص.503. [على الخط]. [2018-02-03-2018]. متاح على شبكة:

<https://theses.univ-oran1.dz/document/THA2101.pdf>

43-عبد الرازق، جنان. حامد، شيماء. أهمية المكتبات الجامعية لتدريب العاملين بالمعلومات. مجلة كلية التربية الأساسية. ع.05. جامعة بابل، 2011. [على الخط]. [2018-02-03]. متاح على شبكة:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=75241>

44-ربحي، مصطفى عليان. ادارة التنمية البشرية في المكتبات الالكترونية (دراسة وثائقية). مجلة جامعة دمشق. مج.30، ع.3+4، 2013. [على الخط]. [2018-02-03]. متاح على شبكة :

<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/old/human/2004/20%283-4%292004/ribhi.pdf>

الكتب على المباشر:

45-السلبي، علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، [د.ت]. [على الخط]. [2018-03-05]. متاح على شبكة:

<https://www.ketab.info/2017/03/pdf-idarar-almawared-albachareya.html>

46-عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004. [على الخط]. [2018-03-02]. متاح على شبكة:

<https://hrdiscussion.com/hr18400.html>

المذكرات على المباشر:

47- أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق. تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. مذكرة ماجستير: إدارة الاعمال: غزة: جامعة الازهر بغزة، 2010. [على الخط]. [2018-02-02]. متاح على شبكة:

http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no=0043836

48- باجية، حميد. دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة: دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة. مذكرة ماستر: علوم التسيير: جامعة اكلي محند اولحج البويرة، 2014. [على الخط]. [02-03-2018]. متاح على شبكة:

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/1153>

49- برم، وائل صادق. دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات: دراسة ميدانية ببعض المصانع والمستشفيات في منطقة التل. بحث مقدم لنيل درجة دبلوم العلاقات العامة: علاقات عامة، 2009. [على الخط]. [18-03-2018]. متاح على شبكة:

http://siasy.net/sia/files/graduation_projects/pr/Role_of_public_relations_in_stimulating_the_potential_of_working_in_institutions.pdf

50- بودربان، احمد ابراهيمي. تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة بمكتبة احمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة. مذكرة ماجستير: الإدارة العلمية للمعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2007. [على الخط]. [09-03-2018]. متاح على شبكة:

http://www.univ-constantine2.dz/catbuc2/opac_css/index._dd=223

51- بن زانة، نوفل خضير. دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية: دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENfOR. مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014. [على الخط]. [02-03-2018]. متاح على شبكة:

<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4076/1>

52- بوكروش، بسمة. سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال عنابة. مذكرة ماجستير: علم الاجتماع: جامعة باجي مختار عنابة، 2012. [على الخط]. [20-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://biblio.univ-annaba.dz/wp-content/uploads/2014/07/88%4-%D8%A8%D8%B3%D9A9.pdf>

53- ترشة، سميرة. دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة بمديرية التجهيزات العمومية بالوادي. مذكرة ماستر: اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015. [على الخط]. [15-03-2018]. متاح على الشبكة:

<http://www.univ-eloued.dz/images/memoir/file/M.E-074-1.pdf>

54- توابتية، عبد الصمد. أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة احمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة. مذكرة ماستر: تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق: تبسة: جامعة العربي التبسي، 2016. ص. [على الخط]. [09-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/masters/06160086.pdf>

55- جميل، امينة. أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بعين بسام (العوفي عبد الحفيظ). مذكرة ماستر: إدارة اعمال استراتيجية: جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، 2015. [على الخط]. [02-03-2018]. متاح على شبكة :

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/2570.pdf>

56- الحلايبية، غازي حسن عودة. أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى. مذكرة ماجستير: إدارة الاعمال: جامعة الشرق الاوسط، 2013. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على الشبكة:

https://meu.edu.jo/libraryTheses/5862265828501_1.pdf

57- خرشاش، سامية. أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية لوحدة البثق والتغطية وتذويب ألنيوم E.A.R.A التابعة لشركة ALGAL بالمسيلة فرع ميتانوف. مذكرة ماجستير: إدارة اعمال: جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003. [على الخط]. [12-02-2018]. متاح على شبكة":

https://www.univ-saida.dz/buseg/doc_num.php?explnum_id=206

58- شنيق، عبد العزيز. الحوافز والفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. مذكر ماجستير: تنمية وتسيير الموارد البشرية: جامعة 20 اوت سكيكدة، 2008. [على الخط]. [02-02-2018]. متاح على شبكة

http://vrpg.univ-skikda.dz/recherchePG/theses_memoires/_complet_chenik.pdf

59- العكش، علاء خليل محمد. نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. مذكر ماجستير: ادارة الاعمال: الجامعة الإسلامية غزة، 2007. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/77953.pdf>

60- عواريب، فاطمة الزهرة. دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة. SNVI مذكر ماستر: علوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على الشبكة:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/1/Balhia-Slimani.pdf>

61- عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم. أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: نموذج بحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة. مذكر ماجستير: إدارة الاعمال: غزة، 2012. [على الخط]. [02-03-2018]. [15.03]. متاح على شبكة:

<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/52269>

62- فارسي، صبرينة. تقييم اداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة بمديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة. مذكر ماستر: رسم السياسات العامة: خميس مليانة: جامعة الجيلالي بونعامة، 2015. [على الخط]. [01-02-2018]. متاح على شبكة:

<http://dspace.univ-km.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/916>

63- قشيدون، حليلة. الإدارة العلمية: المناجنت للموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة واهرن السانبا. مذكر ماجستير: مناجنت أنظمة المعلومات: جامعة وهران السانبا، 2009. [على الخط]. [03-02-2018]. متاح على شبكة:

<https://theses.univ-oran1.dz/document/THA2101.pdf>

64-قندوز، احمد صالحى. كربوسة، كنزة. أهمية تخفيف الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة. مذكرة الليسانس: تنظيمات سياسية وإدارية: ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2013. [على الخط]. [10-02-2018]. متاح على شبكة:
http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/master/master_2147.pdf

65-ميلودي، أسماء. حمادي، وفاء. الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة ماستر: تخصص إدارة المشاريع: جامعة الطاهر ملاوي سعيدة، 2016. [على الخط]. [20-02-2018]. متاح على شبكة:
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/4348>

66-الوايل، عبد الرحمان بن علي. دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الامن العام المشاركين في موسم الحج. مذكرة ماجستير: علوم إدارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005. [على الخط]. [10-03-2018]. متاح على شبكة :
<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/52904>

متفرقات على المباشر :

67-المرسوم التنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 12/02/1992، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة لتعليم والتكوين العالين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 09 مايو 2010. ع.31. [على الخط]. [09-02-2018]. متاح على شبكة:

<https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة: علم المكتبات

التخصص: إدارة المؤسسات التوثيقية

السنة: ثانية ماستر

استمارة استبيان

يطيب لي ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لفرض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والموسومة "بتأثير التحفيز على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية"، تحت اشراف الأستاذة لعبادلة سهام وعلى هذا الأساس نرجو منكم التلطف بتعبئة الاستبيان المرفق، ولتعلموا ان الإجابات المقدمة ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض علمية فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم. وفي الخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: وضع علامة [X] في المكان المناسب.

اعداد الطلبة:

العقون ايمان

لعقافنة نسيمة

السنة الجامعية

2018_2017

المحور الأول: معلومات عامة حول المجيب

1-الجنس؟

انثى

ذكر

2-العمر؟

-اقل من 25 سنة

-من 25-35 سنة

-من 35-45 سنة

-45 سنة فما فوق

3-الخبرة في مجال العمل؟

-اقل من 5 سنوات

-من 5-10 سنوات

-من 10 سنوات فما فوق

4-نوع الشهادة العلمية؟

-مكتبات

-إدارة عامة

-حقوق

.....أخرى اذكره.....

5-المؤهل العلمي؟

-تقني سامي مكتبات

-ليسانس مكتبات

-ماستر مكتبات

.....اخبر اذكره.....

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالتحفيز

6- هل لديك فكرة عن التحفيز في المكتبة؟

لا

نعم

7- ماهو مفهومك للتحفيز في المكتبة؟

-العلاوة

-المكافأة

-الترقية

.....أخرى اذكرها.....

8- هل تعمل مكتبتك بمبدأ التحفيز في المكتبة؟

لا

نعم

9- إذا كانت الإجابة بنعم، هل سبق وان استفدت منه؟

لا

نعم

10- طبيعة التحفيز الذي استفدت منه؟

-مادي

-معنوي

-كلاهما

.....أخرى.....

11- هل انت راض عن طبيعة التحفيز الذي استفدت منه؟

لا

نعم

12- إذا كانت الإجابة ب لا. حدد لماذا؟

.....

13- هل احترام المرؤوسين لك يحفزك أكثر؟

لا

نعم

14- إذا كانت الإجابة ب لا. حدد أثر شيء يحفزك؟

.....

المحور الثالث: بيانات حول أداء العاملين وتقييمهم.

15- هل تتوفر مكتبتك على نظام لتقييم أداء عاملها؟

لا

نعم

16- إذا كانت الإجابة ب نعم حدد طبيعة هذا النظام؟

.....

17- هل ترى ان التقييم الجيد يؤدي الى الأداء الجيد؟

لا

نعم

18- طبيعة التحفيز المطبق في مكتبتك تزيد من ادائك في العمل؟

لا

نعم

19- إذا كانت الإجابة ب لا حدد لماذا؟

.....

20- خطوات تقييم ادائك؟

- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه

-تحديد الطريقة المناسبة

-تدريب المشرفين على التقييم

-أخرى حددها.....

21- يستخدم التقييم في المكتبة كأداة ل؟

-تحسين

-تحفيز

-تنمية

-أخرى حددها.....

22- هل يقدم التحفيز على أساس ادائك للعمل؟

نعم

لا

23- إذا كانت الإجابة ب لا اذكر على أي أساس؟

.....

24- تقييم أداء العاملين يعتمد على؟

-تقارير مكتوبة

-ملاحظة أداء العامل

-أخرى حددها.....

المحور الرابع: بيانات حول علاقة التحفيز بأداء العاملين.

25- هل تهتم المكتبة في وضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء؟

نعم

لا

26- إذا كانت الإجابة ب لا حدد لماذا؟

.....
27- هل الحوافز التي تقدمها المكتبة تؤدي الى زيادة الأداء؟

لا

نعم

28- إذا كانت الإجابة ب لا حدد لماذا؟
.....

29- ماهي الوسيلة المناسبة لتحسين أداء العاملين في العمل؟

-تدريب

-تكوين

-ترقية

30- هل غياب التحفيز يؤدي الى انخفاض إنتاجية العاملين؟

لا

نعم

31- هل عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس تؤدي الى:

-تحسين

-تنمية

-تطوير

32- هل استخدام أسلوب واضح في منح المكافآت يؤدي بالعاملين الى أداء أفضل؟

لا

نعم

33- الى ماذا تؤدي مشاركة العامل في اتخاذ القرارات؟

-زيادة حماسه

-زيادة انتمائه

-زيادة ولائه

34- هل حاجات العاملين تعد عنصر أساسي في التأثير على الكفاية الإنتاجية؟

لا

نعم

35- هل التحفيز السلبي يؤدي الى:

-رفع أداء العامل

-تحسين أداء العامل

-انخفاض أداء العامل

36- ماهي المشاكل المرتبطة بتطبيق التحفيز على أداء العاملين؟

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

37- ماهي المقترحات التي تراها مناسبة من اجل تلك المشاكل؟

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

استمارة المقابلة

تأثير التحفيز على أداء العاملين في المكتبات الجامعية

نحن طلبة جامعة 08 ماي 1945 قالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سنة ثانية ماستر إدارة المؤسسات الوثائقية، لسنة الجامعية 2018/2017 بصدد انجاز بحث ميداني بخصوص تأثير التحفيز على أداء العاملين في المكتبات الجامعية. قمنا بمقابلة مع مسؤولين مكتبات جامعة 08 ماي 1945 قالة.
(هذه المقابلة موجهة ل 08 مسؤولين)

المحور الأول: واقع التحفيز في المكتبات الجامعية.

1. هل تطبق مبدا التحفيز ضمن مكتبك؟
2. هل يتم تطبيق مبدا التحفيز على جميع الموظفين؟
3. هل نظام التحفيز المقدم يتم وفق أسس وضوابط علمية؟
4. حدد هذه الضوابط؟ وإذا كانت الإجابة ب لا حدد لماذا؟
5. هل العاملين راضين على نظام التحفيز المتبع؟
6. هل يبدي العاملين اهتماما كبيرا في تحسين فعالية نظام التحفيز؟

المحور الثاني: تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية.

1. ماهي الخطوات التي يقيم على أساسها العاملين؟
2. هل يتم اعلام العاملين بهذه الخطوات؟ إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟
3. هل تقوم المكتبة بتحويل العاملين من منصب الى اخر؟ إذا كانت الإجابة ب نعم استنادا الى ماذا يتم تحويلهم؟
4. عل أي أساس يتم تقييم أداء العاملين؟

المحور الثالث: علاقة التحفيز بأداء العاملين.

1. هل انت راض على أداء العاملين؟
2. هل مكتبك تقوم بتهيئة ظروف العمل للموظفين؟

3. هل التحفيز يؤثر على أداء العاملين؟
4. هل تقوم المكتبة بدورات تدريبية للعاملين؟
5. هل المكتبة تساعد على زيادة إنتاجية العاملين؟
6. هل تقوم المكتبة بتقديم الحوافز في وقتها للعاملين؟
7. هل هناك مساواة بين العاملين في تقديم الحوافز؟
8. هل يحصل العاملون على الترقية مقابل أدائهم الجيد؟
9. في نظرك ما أسباب انخفاض أداء العاملين في المكتبة؟

الملخص:

يعالج البحث موضوع التحفيز وتأثيره على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، كما يعرف بالحالة الراهنة لواقع التحفيز المادي والمعنوي وتحديد المعوقات الرئيسية والمشاكل التي تعترض قيامه، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا في بحثنا تحليل الإنتاج الفكري النظري والتطبيقي الخاص بالمجال، وكذلك الاعتماد على الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة كأدوات أساسية لتجميع البيانات الميدانية لدراسة.

لقد عرضنا من خلال البحث التأثيرات المختلفة لتحفيز داخل مكتبات جامعة 08 ماي 1945 قلمة، وتحديد علاقاته المختلفة مع أداء العاملين والمتطلبات الرئيسية لذلك، ثم خلاص البحث الى تقديم مجموعة من الاقتراحات بشأن تحسين وتفعيل مبدا التحفيز داخل المكتبات الجامعية، لان مكتبات جامعة 08 ماي 1945 تفتقد الى هذا المبدأ، مما أضعف قدرتها على تحسين أداء العاملين على التطور والابتكار.

Résumé

Aborde le sujet de la recherche de motivation et de son impact sur la performance des employés des bibliothèques universitaires, également connu sous le nom de la situation actuelle de la réalité de la matière et de la motivation morale et d'identifier les principaux obstacles et les problèmes rencontrés à faire, et pour atteindre cet objectif, nous avons adopté dans notre propre analyse de la production intellectuelle théorique et appliquée terrain, tout en se basant sur le questionnaire et l'entretien personnel et l'observation des outils essentiels Pour compiler les données de terrain à étudier.

Nous avons offert à travers les différents effets de la recherche pour stimuler au sein de l'Université 8 mai Bibliothèques 1945 Guelma, et d'identifier les différentes relations avec le rendement des employés et les exigences principales, puis a conclu la recherche pour fournir un ensemble de propositions sur l'amélioration et l'activation du principe de stimulation dans les bibliothèques universitaires, parce que les bibliothèques universitaires 8 mai 1945 n'a pas cette Principe, qui a affaibli leur capacité à améliorer la performance des travailleurs sur le développement et l'innovation.

قائمة المحتويات

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الفصل الثاني: ماهية التحفيز

ونظام تطبيقه

الفصل الثالث: أداء العاملين

بالمكتبات الجامعية

الفصل الرابع: أثر التحفيز على أداء العاملين

الفصل الخامس: واقع تحفيز أداء

العاملين بمكتبات جامعة 08 ماي

1945 قائمة

خاتمة

القائمة البيليوغرافية

الملاحق