



جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



قسم العلوم الانسانية

شعبة علم المكتبات والمعلومات

مذكرة تخرج مكملة لمتطلبات لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات والمعلومات

موسومة بعنوان:

الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين

-دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون -تيارت-

تحت إشراف الاستاذ:

من اعداد الطالبات:

لعايشي بدر الدين

بوخاتم نور الهدى

بوعلي قنونة

لجنة المناقشة

الصفة	الأستاذ (ة)
رئيسا	خنيوي عبد الرزاق
مشرفا ومقررا	لعايشي بدر الدين
مناقشا	شعيب الحاج

السنة الجامعية: 2020 - 2021

## شكر وعرفان

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه

اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب.

يسرني أن أوجه شكري ل استاذي الفاضل الدكتور **عياهي بدر الدين** على

مساندتي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع وكل من

نصحتني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي

للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه

الخصوص الأستاذ **خنيوي محمد الرزاق**، ومناقش مذكرتنا الأستاذ **عبيد الطاهر** كما أن

شكري موجه لإدارة كلية العلوم الإنسانية بجامعة ابن خلدون ورئيس القسم **حرتالي**

**نور الدين** ونائب العميد المكلف بشؤون الطلبة الدكتور **رمضاني حسين**

# إهداء

إلى أمي.... من غمرتني بحنانها وكرمها.

إلى أبي..... أظهر قلب وجهتي نصائحه.

إلى أخي الخلق.... من علّمني أن الحياة من دون ترابط وحب وتعاون

لا تساوي شيئاً.

إلى اخوتي.... وقلبي النابض

إن إنّهائي عملي لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنى أن ينال رضاكم

• **بوخاته نور المدي**

# إهداء

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.

أمي العزيزة

إلى أقرب الناس إلى نفسي.

\*\*\*

إلى روعي وقرّة عيني ونبض فؤادي.

اخوتي

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والدعم

إلى أخي **خطاب فاروق** حفظه الله ورعاه

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

• **بوعلي قنونة**



	فهرس المحتويات
08	شكر اهداء فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال مقدمة
	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
12	تمهيد
13	إشكالية
14	تساؤلات الدراسة
14	فرضيات الدراسة
15	أسباب اختيار الموضوع
15	أهداف الدراسة
16	أهمية الدراسة
17	تحديد مصطلحات الدراسة
17	الدراسات السابقة
18	خلاصة
21	
27	
	الفصل الثاني: الحوافز
29	تمهيد
30	النظريات المفسرة للحوافز
37	أنواع الحوافز
39	خصائص الحوافز
40	أهداف الحوافز
40	أهمية نظام الحوافز
41	قواعد بناء نظام الحوافز
43	أنواع نظام الحوافز
47	خلاصة
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
49	تمهيد
50	النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
57	أبعاد الاداء

57	محددات الأداء
59	أهداف عملية تقييم الأداء
60	أهمية عملية تقييم الأداء
60	خصائص نجاح عملية تقييم الأداء
61	نظام تحسين الاداء
63	خلاصة
الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج	
66	تمهيد
67	مجالات الدراسة
72	المنهج المستخدم
73	أدوات جمع البيانات
80	الأساليب الإحصائية
81	عينة الدراسة
88	عرض وتحليل مستوى استجابة أفراد العينة لأبعاد الدراسة
94	التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة
97	مناقشة تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة
98	خلاصة
100	خاتمة
101	الاقتراحات والتوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

## فهرس الجداول

ص	عناوين الجداول	الرقم
72	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	01
74	يمثل مقياس ليكرت الخماسي	02
76	يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الحوافز	03
77	يبين مستوى الثبات لجميع محاور استبيان الحوافز بطريقة الفا كرونباخ	04
78	يمثل معامل الثبات لمحاور الاستثمارة	05
79	يوضح ثبات استبيان الاداء بطريقة التجزئة النصفية	06
79	يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء	07

80	يوضح ثبات استبيان الاداء بطريقة التجزئة النصفية	08
81	يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها	09
81	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
83	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	11
84	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	12
85	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
86	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	14
87	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	15
88	يبين درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة لبعده الحوافز	16
91	يبين درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة لبعده الاداء	17
93	يبين ترتيب أبعاد الدراسة	18
94	يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المادية والأداء	15
95	يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والأداء	16

## فهرس الأشكال

ص	عناوين الأشكال	الرقم
53	يبين هرم ماسلو لتدرج الحاجات	01
61	يمثل دائرة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
82	يبين الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
83	يبين الاعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	04
84	يبين الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	05
85	يبين الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
86	يبين الاعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	07
87	يبين الاعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	08

مقدمة

### مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحوّلات والتغيرات الاقتصادية التي ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية، واستبدالها بأخرى أكثر حركية، محاولة في ذلك التّوصل إلى أجدى الطرق وأحسنها في تدبير الموارد البشرية، ولعل من أبرز ما أحدثته هذه التغيرات والتحوّلات العميقة على المستوى العالمي من تغيير في مفاهيم الإدارة الحديثة، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري، وقد أصبح العامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه القدرة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب منه مهارة عالية.

أصبح العامل البشري هو أهم العوامل لمؤثرة على نجاح المكتبات لتأثيره المباشر على جودة أداء المكتبة، مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد لخدمتها من أولويات إدارة المكتبة. فالموارد البشرية تعتبر اليوم أهم من يحقق للميزة التنافسية المستدامة للمكتبات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الأخيرة توجها بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري وما يميز المكتبات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، و هو سبب بقاء واستمرار المكتبة، لذلك أصبح من الضروري على أي مكتبة الحصول على موارد بشرية كفؤة، ولا بد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المكتبة بالتفاني في العمل الجاد والاخلاص فيه مما يؤثر و بشكل مباشر على رفع أداء المكتبة بشكل عام، و تحقيق أهدافها. كما لا بد للمكتبة من أن تزد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيظهم على الاستمرار في الاداء الجيد الفعال.

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل، حيث تسعى المكتبة الجامعية إلى استقطاب أفضل الكفاءات المكتبية المتخصصة وتعيينهم وإمدادهم بكافة الإمكانيات لتحقيق ممارسة وظيفية على سوية عالية من الجودة، كما تعمل جاهدة على تدريبهم وتنميتهم مهاريا ومهنيا، وفي كثير من الأحيان تبقى هذه الجهود في حاجة للإمداد والتعزيز من قبل إدارة المكتبة الجامعية، في سبيل تحقيق ذلك تلجأ إلى اعتماد آلية التحفيز بغرض الدفع بجهود المكتبيين أكثر وحثهم على المزيد من البذل والعطاء، ما يؤثر

## مقدمة

بالنهاية على مستوى أدائهم إيجابا. وتأتي هذه الدراسة لتبين أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبة الجامعية من خلال دراسة مسحية للمكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون- تيارت- من خلال التعرف عن قرب على نظام الحوافز المعتمد من قبل الجامعة بشقيه المادي والمعنوي ودرجة تأثير تلك الحوافز على أداء المكتبيين.

ولتحقيق هذا المبتغى قُسمت الدراسة إلى 04 فصول منها 03 نظرية وفصل 01 خصص للجانب الميداني كما يلي :

الجانب النظري و يضم:

➤ **الفصل 01:** وقد تناول الجانب المنهجي للدراسة و عرض المبررات الأساسية لاختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية، وأهداف الدراسة، الإشكالية البحثية، تحديد المفاهيم الواردة وإعطاء مفهوم إجرائي لكل من مفهوم الحوافز ولأداء مع تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بهما كما عرضنا مناقشة الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع سواء المتعلقة بالأداء و تلك المتعلقة بالحوافز و كذلك الدراسات ذات العلاقة بين متغيري الدراسة.

➤ **الفصل 02 :** يتضمن الجانب النظري للحوافز كمتغير مستقل والتطرق لمختلف النظريات المفسرة لها وانواع الحوافز خصائصها وكذا اهداف الحوافز وأهميتها وصولا لقواعد بناء نظام الحوافز وانواع هذا النظام.

➤ **الفصل 03:** فقد خصص هو كذلك لعرض و مناقشة الجانب النظري للأداء كمتغير تابع، فقد تم عرض أهم المداخل والنظريات التي عالجت موضوع الأداء سواء من منظور النيوكلاسيكي -مداخل العلاقات الإنسانية- وأهميته كما تطرقنا فيه لعرض أهم أبعاد ومحددات الأداء و كذا أنواعه و مؤشرات وصولا الى عملية تقييم الأداء .

في حين الجانب الميداني ويضم فصل 01 هو:

➤ **الفصل 04:** وعنوانه التحليل الوصفي والاستدلالي لبيانات الدراسة ومناقشة النتائج ، عالجا فيه مجالات الدراسة (الجغرافي - الزمني -البشري) كما تم فيه تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث والمنهج المطبق، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع

## مقدمة

---

البيانات وأساليب التحليل الكمية والكيفية، كما تم تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة المختارة وتحديد الخصائص العامة لها من الجنس و السن و الأقدمية في العمل و الحالة الاجتماعية تحديد المستوى التعليمي و الوظيفي لأفراد عينة البحث، كما حاولنا فيه التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة، ولقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول تحليل البيانات المتعلقة بأسئلة الاستمارة والتي صممت وفقا لسلم ليكرت الخماسي كما تم عرض أهم النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض وكذا الدراسات السابقة بالإضافة الى خاتمة.

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: تساؤلات الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد مصطلحات الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة



يعد موضوع الحوافز والأداء الوظيفي من المواضيع المطروحة في العصر الحديث، باعتبار الحوافز من المتغيرات الهامة لكونه الدعامة التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية داخل المكتبات لتحسين مستوى أداء العاملين.

في هذا السياق ظهرت العديد من الابحاث النظرية والميدانية التي قدمت تفسيرات مختلفة للعلاقة بين هاذين المتغيرين، الامر الذي يدفعنا الى تقصيها في المكتبة الجزائرية، وعلى هذا الأساس نحاول في هذا الفصل طرح الاطار المنهجي للدراسة سيتم تحديد إشكالية الدراسة، إضافة الى تساؤلات الدراسة وكذلك الفروض بهدف اختبارها، والذي يحتوي اهم مبررات اختيارنا لموضوع الدراسة، مع توضيح الأهداف التي تسعى الى تحقيقها وكذا أهمية الدراسة، وعرض اهم المصطلحات لإزالة الغموض عنها، بعد ذلك سيتم التطرق للدراسات السابقة المفسرة للدراسة الحالية، وقد قمنا باختيار الدراسات المناسبة والقريبة من موضوعنا فكانت تخدم المتغيرين معا.

### أولاً: إشكالية الدراسة:

يعد العامل البشري من أهم الموارد في المؤسسة وأحد العوامل المؤثرة على نجاح مختلف المنظمات لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة، فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة بدون أفراد، لهذا من أولويات هاته الأخيرة الاهتمام بإدارة العاملين ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيهها لإنجاز الأعمال الموكلة لها وتحقيق الأهداف المحددة.

حيث تعتبر المكتبات الجامعية منظمات غير ربحية تحتاج إدارتها إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على تقديم خدماتها لأفراد الوسط الجامعي، فمهما توفر لها من موارد مادية وهياكل تنظيمية، لا بد من وجود عاملين يتم الاستثمار فيهم بطريقة تخدم أهداف المكتبة.

وترجع أهمية دراسة العلاقة بين المكتبة والعاملين فيها إلى أهمية الحوافز ذاتها وأثرها البالغ في حياة الأفراد، لأن الحوافز بأنواعها المختلفة تعد من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة وإثارة دافعيتهم للعمل وبذل أقصى ما لديهم من طاقات للارتقاء بمستوى الخدمات فيها، كما أن لها الأثر نفسه في استمرار وبقاء المكتبة بصفة عامة، فضلا عن أثرها على أداء العامل وتحقيق الرضا والشعور بالولاء، إذ تجعل منه عضوا فعالا في مجال عمله ومجتمعه.

ومن هنا تنبثق أهمية دراسة نظم التحفيز الجيدة وعلاقتها ببيئة العمل داخل المكتبة والنتائج المترتبة عليها مثل تحقيق الرضا والولاء والانتماء والأمن الوظيفي، وما تمثله الحوافز من مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي للعامل وفعالية التنظيم.

ولم يقتصر الاهتمام بموضوع الحوافز على المتخصصين في علم النفس والاجتماع بحكم اهتمامهم بكل ما يرتبط بالنفس البشرية ونوازعها ودوافعها، بل حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في شتى المجالات والميادين ليشمل المتخصصين في العلوم الإدارية والمكتبية، لما للحوافز من آثار ونتائج على الأداء على مستوى الفرد والمكتبة، ومن حيث اعتبارها موجه لإثارة الدوافع التي تدفع العاملين للعمل أكثر وتحقيق لهم أهدافهم وتشبع رغباتهم.

ولم يكن اهتمام الباحثين بمتغير الحوافز يقل أهمية عن اهتمامهم بمتغير الأداء الوظيفي، نظرا لارتباطه بمواضيع عديدة كمدى تحقيق المكتبة لأهدافها، ومدى تفعيل المورد البشري كأداة للوصول بأدائه إلى

تحقيق الفعالية والكفاءة، وقد اجتهد الباحثون في طرح العديد من النظريات والتي اختلفت في دراسة الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع وفي معالجتها مدى تأثير الأداء الوظيفي على الروح المعنوية للمكتبيين.

ضمن هذا السياق تحاول الدراسة الراهنة تقصي مدى مساهمة نظام الحوافز التي تلعب دورا هاما وحيويا في تحسين مستوى الأداء وتنشيط سلوك العمال المكتبيين وتقويمه بتقليل الأخطاء المهنية وزيادة الثقة ورغبة البقاء في المكتبة.

ومن هذا المنطلق تدور معالم اشكالية الدراسة حول تساؤل محوري مفاده:

ما مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين المكتبيين بالمكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون \_تيارت\_؟

**ثانيا: تساؤلات الدراسة:**

ومن أجل ضبط اشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية ومستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين؟

**ثالثا: فرضيات الدراسة:**

تعتبر الفرضية حل أولي محتمل يضعه الباحث ويعمل على التأكد منه لإثباته، إذ هي همزة وصل بين الجانب النظري يتم اختباره في واقع ميداني لإثبات صحته أو نفيه، وعليه فقد عمدت مجموعة البحث الى وضع الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:

أ- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين لدى المكتبة المركزية مجمع كارمن جامعة ابن خلدون \_تيارت\_.

ب- الفرضيات الثانوية:

ومن هذه الفرضية نستخلص فرضيتين ثانويتين على النحو الآتي:

- يتلقى المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون تيارت حوافز مادية ومعنوية في مستوى الأداء الوظيفي لكل عامل.

- هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي للمكتبيين وذلك من خلال التأثير الإيجابي للحوافز.

- أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

تشكل الحوافز أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في شتى التخصصات، وشهدت ازدياد وتيرة الدراسات التي تطرقت لها في مجال السلوك التنظيمي، وهذا ما يستدعي رصد واقع الحوافز للمؤسسة الجزائرية خاصة المكتبات الجامعية، والذي من شأنه ان يساعد على فهم ابعاد البناء التنظيمي والجهاز الاداري لهذه المكتبات، وفي هذا الاطار ان اختيارنا لموضوع الحوافز والاداء الوظيفي للعاملين المكتبيين لم يكن وليد الصدفة بل كان نتاجا لأسباب ذاتية واخرى موضوعية.

أ. الأسباب الذاتية:

- اثره الرصيد الفكري للباحث من خلال موضوع الحوافز داخل المكتبة الجزائرية.
- الرغبة والفضول العلمي للتعرف على مدى تأثير الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي بالمكتبة الجزائرية\_ المكتبة المركزية مجمع كارمن جامعته ابن خلدون تيارت كنموذج للدراسة\_.
- التعرف على واقع ظاهرة الحوافز والاداء الوظيفي في المكتبة المركزية مجمع كارمن جامعته ابن خلدون تيارت.
- اندراج الموضوع ضمن مجال التخصصي تكنولوجيا وهندسة المعلومات.
- الرغبة في التقرب من المكتبة محل الدراسة من جهة للتعرف على نظام الحوافز ومن جهة أخرى كيفية استثمارها\_ الحوافز\_ لتحقيق الاهداف التنظيمية.

ب. الأسباب الموضوعية:

- كون الموضوع يفرز نفسه في الحياة اليومية للعامل المكتبي وما يحدث داخل المكتبة محل الدراسة.
- الاهتمام بالموارد البشرية \_العامل المكتبي\_.
- ندرة الدراسات التي تتناول كل من متغيرين الحوافز والاداء الوظيفي بشكل مباشر في تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات.
- الضعف الذي تشهده المكتبات الوطنية خاصة في مجال فعالية الاداء في مواردها البشرية، وعدم التزام أغلب المكتبات في توفير الامكانيات اللازمة التي تساهم في رفع مستوى الاداء وكفاءة العاملين فيها من خلال ما توصلت اليه الدراسات السابقة.
- فهم الموضوع ودراستها ميدانيا بالاعتماد على التراث النظري حول كل من الحوافز والاداء الوظيفي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

من خلال المبررات السابقة وبعد اطلعنا على مختلف النظريات والدراسات المتوفرة حول موضوع الحوافز والاداء الوظيفي وفي ضوء احتكاكنا بالمكتبة الجامعية تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الاهداف التالية:

- اكتساب الخبرة في مجال البحث العلمي بإتباع الاجراءات المنهجية.
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به بالمكتبة المركزية لمجمع كارمان جامعة ابن خلدون \_تيارت\_ وأثره على الفرد والمؤسسة، وتسليط الضوء على مؤشرات ومحددات الاداء الوظيفي والعوامل المتحكمة فيه.
- التعرف على مستوى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الاداء الوظيفي بالمكتبة محل الدراسة.
- الكشف عن دور واهمية نظام الحوافز المادي المعنوي لمعرفة مستوى تأثيره على مستوى الاداء الوظيفي، لفهم طبيعة العلاقة بينهما بالمكتبة محل الدراسة.

- تشخيص الواقع الفعلي لطبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والاداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية ومعرفة تأثيرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين.

### خامسا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيث قيمه الموضوع الذي تعالجه وهو الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالمكتبة محل الدراسة هذا من جهة، ومن جهة اخرى انها تسلط الضوء على نظام الحوافز كموضوع للدراسة على مستوى منظمات خدماتية غير ربحية وما يلعبه هذا الأخير \_نظام الحوافز\_ من دور فعال في عمليه تنميه السلوك، كما ان الدراسة تسعى لتكون اضافة علمية يمكن اعتمادها كمقدمه لدراسات اخرى تتناول المتغيرين مما يثري الرصيد النظري لهذا الموضوع.

اضافة الى محاولة توفير معلومات دقيقة حول الظاهرة مبنية على أسس علمية، وكذا معرفة مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة بنظام التحفيز عن طريق اساليب تعمل في الحفاظ على تحسين مستوى الأداء، وايضا لا يمكن اغفال الاهمية الخدماتية والحيوية للمكتبة محل الدراسة.

ومن خلال هذا سنحاول معرفة أهمية الحوافز بشكل يسمح بإبراز انعكاساتها على الأداء الوظيفي لدى العامل المكتبي، ومحاولة الكشف عن واقع المكتبة الجزائرية ومعرفة وضعية العمال وهم يمارسون الأعمال الموكلة إليهم.

## سادسا: تحديد مصطلحات الدراسة:

باعتبار أن المفاهيم قد تحمل أكثر من معنى لارتباطها بالواقع، لذلك فإن تحديدها يكتسي أهمية بالغة في دراستنا الحالية وهي ضرورة معرفية لهذا وجب تحديدها، ومن بين أهم مصطلحات الدراسة ما يلي:

### 1. مفهوم الحوافز:

تعددت المفاهيم التي تعرف الحوافز واختلفت التعاريف والمصطلحات من قبل العلماء والباحثين في هذا المجال فليس هناك تعريف دقيق ومحدد لهذا المفهوم حيث يقبل به الجميع ويرجع ذلك الى ارتباط الحوافز كموضوع للدراسة بكثير من العلوم أخرى.

أ- **المعنى اللغوي:** من الفعل حفز، وحفزه تحفيزا أي دفعه من خلفه وحفزه على امر أي حثه عليه، حفز Motivate (Stimulation to action) يحث، يحرك<sup>1</sup>.

ب- **المعنى الاصطلاحي:** يعرف نبيل رسلان الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل<sup>2</sup>.

ويعرفها صالح الشتواني بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين تشبع حاجاتهم وتدفعهم إلى سلوك معين<sup>3</sup>.

وهي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل التي يتم بموجبها إشباع حاجاتهم، تدفع العاملين الى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>4</sup>.

1 - قاموس Word Reference.com عربي، إنجليزي: الرابط الإلكتروني:

[www.wordreference.com/enfr/motivation](http://www.wordreference.com/enfr/motivation) تاريخ الزيارة: 09-12-2020، الوقت: 13:49

2 - محمد حسن، محمد حامدات: السلوك التنظيمي وتحديات مستقبلية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص252.

3 - فيصل حسونة: إدارة الموارد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص113.

4 - سامح عبد المطلب عامر: استراتيجية الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص299.

عرف التحفيز على انه: مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة القوى الحركية في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته<sup>1</sup>.

ويعرف التحفيز كالتالي: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة تهدف من خلالها لتحريك القوى الكامنة لقدرات العامل، مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أفضل بالشكل الذي يحقق أهدافه<sup>2</sup>.

### ج. بعض المفاهيم مرتبطة بالحوافز:

**الدافعية:** عرف رجاء محمود أبو علام الدافع بأنه: حالة داخلية ترتبط بمشاعر الفرد توجه نشاطه نحو التخطيط للعمل، هذا التخطيط يحقق مستوى محدد من التفوق يؤمن به<sup>3</sup>.

وبالنظر لواقع المؤسسة محل الدراسة المكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون تيارت\_ تعتمد الدراسة الراهنة على مفهوم إجرائي للحوافز مفاده:

هي مجموعة من القيم المادية والمعنوية التي تزيد القوة الداخلية للفرد وتدفعه لإشباع حاجاته في جو العمل، وذلك وفق طرق وأساليب تحرك القوى الكامنة له من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء.

### 3. مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكثير من العلوم خاصة الإدارية، واختلفت تعاريفه لاختلاف المعايير والأهداف والاتجاهات التي تعتمد عليها الدراسات، أي أنه لم يتم التوصل إلى تحديد مدلول نهائي لمفهوم الأداء من قبل الدارسين، ونذكر منها:

أ. **المعنى اللغوي:** المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به<sup>4</sup>، وإن الأداء مصدر الفعل أدى، يقال أدى، تأدية الشيء قام به، أوصله وقضاه<sup>5</sup>.

1 - عبد الرزاق حواس: دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص13.

2 - محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص11.

3 - عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص93.

4 - قاموس المنجد في اللغة والإعلام ص 451.

5 - ابن منظور: " لسان العرب " دار صادر بيروت المجلد 14 ص 26 .



**المعنى الاصطلاحي: بدوي:** الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها أي النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة<sup>1</sup>.

ويعرف **صالح بن نوار** الأداء على أنه: أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور والمهام<sup>2</sup>، حيث يقابل الأداء اللفظة اللاتينية « performance » أي إنجاز العمل<sup>3</sup>.

**سنان الموسوي:** الأداء هو مدى مساهمة الفرد في انجاز العمل والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال وكفاء<sup>4</sup>.

أما تعريف **سليمان حنفي:** يعرفه على أنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بها إلى مخرجات بمواصفات محددة وبتكلفة أقل<sup>5</sup>.

ويعرف الأداء على أنه قيام الفرد بالمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية<sup>6</sup>.

### ج. المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

**الإنتاجية:** هي المقدرة على خلق القيمة المضافة (النتائج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة<sup>7</sup>.

وبالرجوع الى المؤسسة محل الدراسة يمكن اعتماد تعريف إجرائي لمفهوم الأداء يتوافق مع

الدراسة الراهنة مفاده:

1 - هلال محمد عبد الغني حسن: "مهارات إدارة الأداء" مركز تطوير الأداء القاهرة 1996 ص 11

2- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006

3 - petit Larousse: éd librairie Larousse paris 1990. P15

4- سنان الموسوي: "إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها" دار محلاوي للنشر عمان الأردن 2004 ص 163.

5- سليمان حنفي محمود: "مقدمة في المفاهيم السلوكية" دار الجامعات المصرية الإسكندرية د ت ص 14.

6 - عبد المليك مز هودة: " الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم " مجلة العلوم الإنسانية العدد 01 ص 86.

7- عدون ناصر داددي: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي - دراسة (نظرية تطبيقية)، الجزائر، دار المحمدية العامة 2003 ص 169.

وهو مجموعة من السلوكيات الوظيفية من الكفاءة والفعالية والجودة والإلمام الوظيفي، الإبداع والابتكار والرغبة في البقاء في الوظيفة التي يظهرها العامل عند قيامه بمهامه، لتحقيق نتائج محددة مسبقا تتفق مع الأهداف التنظيمية.

### سابعاً: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية قصوى في إثراء مواضيع الأبحاث حيث تعتبر مرجعا هاما للباحثين، فهي تحدد الإطار النظري وتوجه الباحث نحو الأهداف التي يسعى للوصول إليها، كما أن نتائجها تستعمل في الكشف عن الظواهر وأسبابها الفعلية، وقد قمنا باختيار الدراسات المناسبة والقريبة من موضوعنا، فكانت تخدم المتغيرين معا، ملخصة على الشكل التالي:

#### 1- الدراسات العربية:

1-1 دراسة عبد الرحمن الوابل بعنوان دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر نساء الأمن العام المشاركين في موسم الحج<sup>1</sup>:

انطلق الدراسة الراهنة من تساؤل مركزي مفاده:

ما مدى دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج؟

حيث اختار الباحث مجتمع البحث ضباط الأمن العام الذين شاركوا في موسم الحج 1425هـ، وشملت عينة الدراسة على 25% من مجتمع الدراسة أي 300 مفردة طبقت عليها العينة العشوائية كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة الأدوات المنهجية لجمع المعلومات هي الاستمارة.

لقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مدى رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عن نظام الحوافز المتبع.

1 - عبد الرحمن الوابل: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر نساء الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم، قسم العلوم الإدارية الرياض، 2005.

نتائج الدراسة:

- تؤثر الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء .
- عدم وجود معايير لنظام الحوافز الذي يتم العمل به في موسم الحج 1425هـ.

## 1-2 دراسة ناصر أحمد الحبيشي 2007 بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الأمنية<sup>1</sup>:

استهدف الباحث تحديد تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوححدات التحقيق بأقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة بشعبتي طرابلس وبنغازي بالجماهيرية الليبية، ولقد اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي وأسلوب دراسة الحالة لفهم مشكلة البحث بشكل دقيق.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط ومستوى الأداء لدى العاملين بالتحقيق في أقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة.

أما من حيث قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث:

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين العوامل التنظيمية والاجتماعية للضغوط.
- توجد علاقة ارتباط سالبة قوية بين العوامل التنظيمية وخاصة: علاقات العمل، السلطات، الصلاحيات، وكما أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية قوية بين مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

1 - ناصر أحمد الحبيشي: "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الأمنية" دراسة تطبيقية على العاملين بالتحقيق بأقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة بشعبتي طرابلس وبن غازي جامعة أم درمان الإسلامية كلية الدراسات العليا 2007.

## 2- الدراسات المحلية:

### 2-1 دراسة من إعداد الطالب الطاهر وافي مصطفى بعنوان التحفيز وأداء الممرضين<sup>1</sup>:

تمحورت الدراسة حول العلاقة بين الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية) بمستوى أداء الممرضين والعلاقة بين الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب) بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية؟

هدفت الدراسة الى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بالأداء، وتحديد أهم العراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة.

حيث اختار الباحث مجتمع البحث من ممرضين مستشفى عالية بولاية تبسة وتكونت عينة الدراسة من 78 مفردة طبقت عليها العينة التطبيقية العشوائية كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة الأدوات المنهجية لجمع المعلومات هي الملاحظة، المقابلة (الموجهة وغير موجهة)، الاستمارة، إضافة إلى مجموعة من الوثائق.

- ان كل من الحوافز المادية والمعنوية تساهم في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي وارتفاع مستوى الأداء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين.

### 2-2 دراسة من إعداد الطالب داود صغيري بعنوان العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي<sup>2</sup>:

هدفت الدراسة لتعرف على طبيعة وأهمية العلاقات الإنسانية مع تحديد أهم المعوقات التي تحول دون نشرها والأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل شركة الخزف الصحي ببلدية ميلية ولاية جيجل، وقد تم تطبيق العينة العشوائية ضمت 108 مفردة حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأدوات المقننة لجمع المعلومات هي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

نتائج الدراسة:

<sup>1</sup>- الطاهر وافي مصطفى " التحفيز و أداء الممرضين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عالية صالح ولاية

تبسة، رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص تنظيم و عمل جامعة قسنطينة 2012-2013

<sup>2</sup> - صغيري داود "العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية رسالة لنيل درجة الماجستير في تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة قسنطينة 2008 م

- معظم أفراد العينة يتضح لديهم مفهوم العلاقات الإنسانية الطيبة رغم تحفظات البعض الآخر من العمال المهنيين.
- يشارك العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم ويشجعون المبادرة الفردية والجماعية.
- مدى اهتمام العمال وإطارات الشركة بالعلاقات الإنسانية وفي الحصول على التقدير والاهتمام داخل العمل.

### 2-3 دراسة من إعداد الباحث علاوى عبد الفتاح بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية<sup>1</sup>:

أثارت إشكالية الدراسة تساؤلات حول ما مدى تأثير التغيير على أداء الموارد البشرية؟ وما علاقة أبعاد التغيير التنظيمي الذي يشمل الجانب البشري ممثلة في التدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية أن يؤثر بأداء الموارد البشرية؟

لقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التغيير على أداء الموارد البشرية والكشف على أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة إضافة الى تحديد أهم المعوقات التي تواجه التغيير التنظيمي من أجل التغلب عليها، حيث تكون مجتمع البحث من إطارات الجامعة ما بين أساتذة وإداريين، ولاختبار صحة الفرضيات المقترحة تم الاعتماد منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية شملت 330 مفردة تتكون من 115 أستاذا جامعيًا و215 إداريًا.

نتائج الدراسة:

- يتحسن مستوى أداء المورد البشري الذي تتوافق قدراته وميوله وحماسه مع أساليب العمل الجديدة.
- أداء فريق العمل مرتبط بالقيادة الإدارية، فالقائد الفعال هو الذي يمارس تأثيره على زملاءه من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع.

1 - الباحث محمد حسن خميس أبو رحمة ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، قدمت الدراسة لاستكمال شهادة الماجستير من قسم علم النفس و الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة 2012م .

## التعقيب على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوعي الحوافز والأداء الوظيفي، والتي تم توظيفها حيث تنوعت مؤشرات، أبعاد، محلية، عربية، وكان اختيارها بغيت الاستفادة من كل التجارب السابقة أثناء القيام بدراستنا الميدانية، وقد ساهمت هذه الدراسات في تحليل الكثير من التصورات حول قضايا كل من نظام الحوافز، التحفيز، الأداء، وفاعلية المورد البشري في المؤسسة.

فقد استخلصنا من خلال هذه الأبحاث عن دور الحوافز في تحديد أداء العاملين وتحقيق الفعالية، حيث اتجهت معظم الدراسات التي تناولت مفهوم الحوافز بالتركيز عليه باعتباره قضية محورية داخل أي تنظيم يريد الاستقرار والاستمرار.

فقد اتجهت كل من دراسة عبد الرحمن الوابل التي اهتمت بدراسة علاقة الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين ودراسة الطاهر وافي مصطفى حول التحفيز وأداء الممرضين، حيث اتفقت نتائج الدراستين على أنه كل من الحوافز المادية والمعنوية تساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أي أنه توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين الحوافز ومستوى الأداء.

وتميزت نتائج دراسة علاوى عبد الفتاح أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بان أداء فريق العمل مرتبط بالقيادة الإدارية، وبإشارتها إلى متغير التحفيز كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي حيث كشفت على أن وجود قائد من شأنه أن يؤدي إلى تحسين أداء العمال وتوافقت إشكالية دراستها مع أهداف دراسة داود صغيري أي تأثير العلاقات الإنسانية على مستوى الأداء.

كما أن دراسة ناصر أحمد الحبشي التي اهتمت بتحديد تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين، فقد أبرزت من خلال نتائجها أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية قوية بين مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

فقد برزت مدرسة العلاقات الإنسانية عند الباحث صغيري من خلال تطرقه إلى أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة مستوى الأداء، وعليه يمكن القول ان الأداء الوظيفي عنصر مهم في البحث باعتباره الهدف الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لتحقيق الفعالية.

أما من حيث الجانب المنهجي للدراسات فقد اتفقت معظمها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لنوعية الدراسة، وتم الاعتماد على مجموعة الأدوات المنهجية لجمع المعلومات فقد استنتجنا من هذه الدراسات أن الاستمارة تعتبر هي الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها إضافة إلى بعض الأدوات الثانوية نذكر منها الملاحظة والمقابلة، أين تم اختيار العينة العشوائية البسيطة التي اختلفت باختلاف كرونولوجيا الدراسات، فقد تنوعت العينات من ضباط أمن وممرضين، موظفين عاملين وأساتذة جامعين.

أما أساليب التحليل فقد تم اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي من تكرارات، نسب مئوية، انحراف معياري، وسيط حسابي، منوال ... معتمدين على برنامج الحزم الإحصائية.

يمكننا القول انه بالرغم من تنوع الدراسات إلا أنه تم الاستفادة منها في معرفة مختلف العقبات لتدارك الأخطاء السابقة وذلك بهدف إثراء للدراسة الحالية والوقوف على الخلفية النظرية لكل من مفهوم الحوافز ومفهوم الأداء، حيث وبعد التعرف على كل دراسة وأهدافها وأهم النتائج المتوصل إليها لتعزيز ومقارنتها بنتائج دراستنا والإستعانة بها في رسم خطة الطريق الخاص بدراستنا الراهنة في جانبها التطبيقي لاسيما من حيث استخدامها لمختلف الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وتفسيرها ولوضع تصوّر لاستمارة البحث، ولقد مكّنتنا الدراسات السابقة من الاسترشاد بمنهجيتها في البحث وما استخدمته من أدوات واستبيانات التي تباينت درجة توظيفها بحسب طبيعة موضوع الباحث، قمنا في هذا الفصل بتحديد المعالم المنهجية للدراسة من تحديد إشكالية الدراسة التي تضمنت سؤال رئيسي تفرع عنه سؤالين ثانويين، وكذا وضع فرضيات الدراسة المناسبة للإجابة عن هذه التساؤلات ولفهم واستيعاب محتوى ما تناولته الدراسة، كما تم طرح أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع وأهدافها، وتم عرض لمختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة وصولا إلى المفاهيم الإجرائية، كما تطرقنا الى عرض مختلف الدراسات السابقة التي عالجت متغيري الحوافز والأداء الوظيفي، التي تم تصنيفها الى عربية وأخرى محلية.



## الفصل الثاني: الحوافز

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للحوافز

ثانياً: أنواع وخصائص الحوافز

ثالثاً: أهداف الحوافز وأهميتها

رابعاً: قواعد بناء نظام الحوافز وأنواعه

خلاصة

ترتبط الحوافز ارتباطا مباشرا بالعمل في المكتبة باعتباره يشكل المحور الأساسي والعمود الفقري والبعد الأكثر أهمية لجميع فروع المعرفة الإدارية، إذ تصب كافة المكتبات جل اهتماماتها عليه لرفعها الى اقصى مستوياتها من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، الا انه يبقى مجالا خصبا للبحث لارتباطه بالكثير من المتغيرات التي تتداخل وتتبادل التأثير فيها بينها سواء كانت داخلية أو خارجية، حيث تعددت الدراسات والمنطلقات البحثية الخاصة بموضوع الحوافز التي تهدف لإيجاد الآليات والنماذج والنظريات القادرة على رفع معدلات الكفاءة والفعالية والأداء في العمل. ضمن هذا المنطلق سيتطرق هذا الفصل الى مختلف النظريات الكلاسيكية المفسرة للحوافز إضافة إلى أنواعها المختلفة وخصائصها، ومع التركيز على اهداف واهمية نظام الحوافز وصولا إلى قواعد بناء نظام تحفيزي.

## أولاً: النظريات المفسرة للحوافز:

## 1. المدخل الكلاسيكي:

لقد ساهم هذا المدخل الى حد كبير في إرساء قواعد التنظيم ومبادئه، اذ تعتبر النظريات الكلاسيكية اول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التنظيم والتسيير، ويعد التخصص، تقسيم العمل، الإشراف والرقابة، وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي. وتعتبر من أهم إسهامات النظريات التالية:

أ. نظرية الإدارة العلمية.

ب. نظرية التقسيم الإداري.

ج. نظرية البيروقراطية.

## أ. نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور:

تعد نظرية الإدارة العلمية من اقدم النظريات وربما من اكثرها شيوعاً، ظهرت في الثمانينات من القرن التاسع عشر، مرتبطة بجهود رائدها فريدريك تايلور (1915/1856)، الذي يطلق عليه أبو الإدارة العلمية او الإدارة الحديثة. نشر عام 1911 كتاباً بعنوان مبادئ الإدارة العلمية وضح فيه نظريته الإدارية.<sup>1</sup>

لقد قامت النظرية على أسس علمية تجريبية اتبع فيها تايلور أسلوباً يقوم على الملاحظة، التجربة، وتحليل النتائج، من اجل الوصول الى رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية على مستوى الإدارة التنفيذية ونفس الوقت القضاء على الإسراف وضعف الإنتاجية، وكان تركيزها واضحاً على مبدأ التخصص وتقسيم العمل باعتبار أن الكفاءات تزداد بتجزئة كل عملية إلى عناصرها الأساسية ثم تدريب الأفراد على القيام بتنفيذ تلك الأجزاء بطريقة تعتبر أحسن وسيلة للأداء ومن ثم تزداد خبرتهم وكفاءتهم في العمل، ويظهر من هنا اهتمام الإدارة العلمية بالتدريب كوظيفة أساسية حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد يتم تدريبه على أداء نموذجي أمثل، ووفق ذلك يجب أن يتم اختيار العامل بوسيلة علمية وأن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.<sup>2</sup>

1- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص34.

2- عبد الجليل، راشد محمد: إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت 2003 ص41.

ومن المفاهيم التي تتطوي عليها مدرسة الإدارة العلمية ترميم العمليات أي تجزئتها إلى عناصرها الدقيقة، حيث يمكن تقادي الأنشطة وكل أنواع السلوك غير مرغوب فيها، وكذلك وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات ولكي تكون وحدة الأمر ممكنة لأبد من تضيق نطاق الإشراف إلى الحد التي تكون فيه الرقابة رجل إلى رجل.

وبهذا تكون النظرية التaylorية قد ركزت على تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية، والحد من الهدر والاسراف لتقليل معدل التكاليف.
- الاستغلال العقلاني للمورد البشري، والحد من هدر الوقت بإزالة الحركات الزائدة.
- تحقيق الزيادة الإنتاجية وتحسين المردودية بانتهاج طرق علمية موضوعية في تصميم العمل وفي تنظيمه داخل المؤسسة وحتى في اختيار الافراد.
- ضرورة حل كل المشاكل التنظيمية التي تطرأ في مجال العمل بطرق عقلانية وموضوعية تستند الى ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل.

لقد تعامل مع الإنسان في الورشة بصفته الآلية، وما الهدف من دراسة الوقت والحركة إلا تحويل الإنسان من آلة متعددة الأغراض إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة، فالإنسان عند تيلور مادي فالمادة متمثلة في الأجور والعوائد المادية، هي مطلبه ومصدر سعادته ومحل رضاه، تزداد سعادته ورضاه بزيادة نصيبه منها والعكس بصرف النظر عن الظروف المادية التي يعمل فيها، فحاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية من مشاعر وأحاسيس فلا مكان لها في العمل<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أهم أفكار نظرية الإدارة العلمية، والتي شكلت مبادئ علمية ترتكز عليها أساليب العمل الجديد لزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة لدى كل من العاملين ومؤسساتهم الإنتاجية على النحو الآتي :<sup>3</sup>.

- تقسيم العمل بين كافة الفئات المهنية والإدارية بدءا بالعمال في خط الإنتاج حتى المستويات الإدارية العليا.

<sup>1</sup>- شاويش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة/ مفاهيم-وظائف و تطبيقات، عمان دار الفرقان 2003 ص29

<sup>2</sup>- حسن، نزار أحمد : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية للنشر، دمشق 1999 ص 109.

<sup>3</sup>- فضل الله، علي فضل الله : نظريات التنظيم الإداري، دراسة تحليلية نقدية، الرياض دار الخريجي للنشر و التوزيع 1996 ص 29.

- قياس العمل وذلك من خلال دراسة العمل والوقت او الحركة والزمن، للخروج بزمن معياري لأداء نموذجي أمثل، ثم تدريب العمل عليه، لتقادي الحركات الزائدة المضیعة للوقت والجهد.
  - التركيز على الجانب الآلي في السلوك الإنساني واعتبار الإنسان آلة أو ملحقاً بها وتجريده من مشاعره.
  - ركز تاييلور على الحوافز المادية حيث وضع نظام أجور على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة وباجر لكل قطعة، أن الحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة لحفز الأفراد ودفعم للعمل.
  - تعتبر الدافعية القوة المحركة لتحسين العمل بالنسبة لكل الأطراف العمال وسعيهم للحصول على أجور عالية عن جهد العمل المبذول ثم المالكين وسعيهم لمزيد من الأرباح وتوسيع نشاط المؤسسة.
  - ركز تاييلور على ضرورة التمييز في طبيعة الدور بين الاعمال والوظائف التي يقوم بها العمال والدارة العليا \_ دور الإدارة\_، والتي تهدف جميعها الى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة<sup>1</sup>.
  - العمل نشط فردي يقاس من خلال الطموح الفردي او الشخصي للفرد ذاته، ولذلك ترفض النظرية مبدأ إمكانية قياس العمل وتحديده داخل نطاق الجماعة.
  - كما حرصت هذه النظرية على التأكيد للدور العلمي والمهني لفئة المديرين او الطبقات الإدارية العليا، من عمليات التخطيط، التنظيم، الاشراف، الرقابة، اصدار القوانين التي تساعد العمال على انجاز مهامهم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف، مما ينعكس إيجاباً على أصحاب العمل.
- ب. نظرية التنظيم الإداري هنري فايول:**

يعتبر المهندس الفرنسي هنري فايول (1841/1925) صاحب نظرية التكوين او التقسيم الإداري احد مؤسسي الفكر الإداري الحديث، إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، كما تداركت النقص الذي كان موجوداً في سابقتها \_التاييلورية\_ بدراستها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً.

1- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الجزء الأول، القاهرة، 1982، ص132.

نجد أن فايول نشر نتائج أبحاثه الإدارية في كتابه المشهور الإدارة الصناعية والعامية الذي أصدره سنة 1916، وقد أوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية وصنفها إلى 06 مجموعات رئيسية هي:<sup>1</sup>

- 1- الوظائف الفنية: وتشمل جميع أنشطة الإنتاج الصناعي.
- 2- الوظائف الإدارية: جميع المهام التي تقوم بها الفئة الإدارية من التنظيم، التخطيط، التنسيق، الرقابة، إصدار الأوامر.
- 3- الوظائف التجارية: وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالبيع والشراء، وكل ما يخص المبادلات التجارية.
- 4- الوظائف المالية: تتعلق بتدبير احتياجات المشروع من رأس المال وكيفية استخدامه بطريقة عقلانية.
- 5- الوظائف المحاسبية: تضم جميع أنشطة المعاملات والدراسات الإحصائية.
- 6- الوظائف الأمنية: أو الوقائية ترتبط بعمليات المحافظة على ممتلكات المشروع والافراد العاملة به.

وتعد من أهم مساهمات فايول وضعه لما يسمى fayolisme أي مبادئ فايول 14 في الإدارة، وهي مبادئ شمولية عامة تتسم بالمرونة، تنطبق على إدارة مختلف أنواع المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث تتمثل هذه المبادئ في:<sup>2</sup>

- 1- تقسيم العمل والتخصص فيه، لتحقيق الكفاءة المطلوبة وينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء فنية أو الإدارية.
- 2- السلطة والمسؤولية، السلطة في نظر فايول هي الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة.
- 3- الانضباط، أي الالتزام بقواعد السلوك والعمل وطاعة الأوامر وتطبيق نظام التأديب.
- 4- وحدة إصدار الأمر، أي أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى أوامره من رئيسه المباشر فقط.

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص27  
<sup>2</sup> - عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص.77

5- وحدة التوجيه، كل مجموعة الأنشطة ترتبط بخطة واحدة، ولها هدف محدد تخضع لرئاسة واحدة توجهها. . يختص مبدأ التوجيه بنشاط المشروع ككل، في حين ان مبدأ وحدة الامر يتعلق بالافراد فقط.

6- مركزية السلطة، الالتزام بخط السلطة في تنفيذ الأوامر .

7- تدرج السلطة، او ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من مستويات العليا الى الدنيا .

8- مبدأ استقرار افراد القوى العاملة في أماكن عملهم أطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والاستفادة من الخبرة<sup>1</sup>.

9- الترتيب، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء .

10- المكافأة، أي وجود نظام عادل للأجور، والحوافز التي تحقق الرضا للعمال .

11- مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، أي ان لا تتعارض المصالح الشخصية للفرد مع اهداف العامة للمؤسسة، ويجب على الإدارة التوفيق بين الطرفين .

12- المساواة في المعاملة بين جميع العاملين، مما يكسب الإدارة ولاء الطاقم البشري المنتمي اليها .

13- بث روح الفريق، التعاون والعمل الجماعي .

14- تشجيع روح الابتكار والمبادرة من قبل الإدارة للعمال، مما يشعرهم بقيمتهم وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء ويساعدهم على ابراز قدراتهم .

وقد أكد فايول ان التطبيق الصحيح لهاته المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها التنظيمات<sup>2</sup>.

### ج. نظرية البيروقراطية ماكس فيبر:

ارتبط موضوع البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864/1920) ويشير المعنى اللغوي للبيروقراطية الى سلطة او حكم المكتب، ولكنها في شائع تنطوي على بعض المعاني السلبية كالبطء في الأداء والتعقيد في الإجراءات التنظيمية، غير أنها كما وضعها فيبر بريئة من

1 - عمار بوحوش نفس المرجع السابق ، ص79

2 - عمار بوحوش نفس المرجع السابق ، ص80

هذه المعاني السلبية، فقد كان يقصد بالبيروقراطية أنها نمط من أنماط التنظيم المعقد ذات طابع هرمي رسمي مبني على مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي بقواعد وظيفية صارمة لتحقيق أهداف التنظيم بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة الإنتاجية<sup>1</sup>.

إن مقارنة فيير للبيروقراطية كنوع من أنواع التنظيم يخضع للسلطة القانونية والترشيد في معاملاته واجراءاته التنظيمية يجعل منها تنظيم عقلاني واداة اكثر كفاية ومعقولة ورشد في إدارة التنظيمات ذات الحجم الكبير، ويتميز هذا التنظيم بعدد من الخصائص يمكن اجمالها في:

1- تقسيم الاعمال وتحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية تتم في اطار القواعد الصارمة واللوائح المضبوطة، غلق المجال امام تدخل النواحي الشخصية في العمل فهو نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.

2- تدرج الوظائف في مستويات السلطة، يتم التنظيم على شكل هرم، وهو ما يسمى هيكل التنظيمي، تمركز السلطة في المستويات العليا، التي تتولى الوظائف الادارية الاشرافية، امام المستويات الدنيا فتختص بالمهام التنفيذية.

3- الفصل بين الملكية والإدارة، فصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

4- تعيين الافراد العاملين في المنظمة على أسس موضوعية تتعلق بالخبرة والكفاءة، وكذا وضع نظام تدريبي متخصص يكون موجه لكافة افراد القوى العاملة يتوافق مع مستوياتهم التنظيمية.

5- العقلانية والترشيد في تسيير شؤون المنظمة، وعدم التحيز في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، والاعتماد على التدوين الكتابي لا الشفوي في اصدار القواعد والتعليمات التي تضبط السير الحسن للمنظمة.

1 - عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص147



6- الامن الوظيفي الذي يشعر به الموظف عندما تكرسه المنظمة وبشكل قانوني يمس جميع العاملين، كالحماية في الفصل التعسفي، ثم التعويض في مرحلة الشيخوخة، وحفظ الاسرار والأمانة المهنية، السرية والالتزام بها<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من اهتمام ماكس فيبر بوصف التنظيم البيروقراطي وما يتضمنه من قواعد وتأثير في الإدارة والسلوك التنظيمي، من خلال المزايا التي عددها وأهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسيم العمل، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد، واخيرا تخفيض التكلفة الإنتاجية للعمل، ولعل أهم الامتيازات المقدمة هي احتفاظ الموظف البيروقراطي بالوظيفة مدى الحياة، ويتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد<sup>2</sup>.

كما يتصف البيروقراطي بالروتين، بل قد أصبح المفهوم الشائع لكلمة بيروقراطية هو ذلك الموظف الحكومي الذي لا يملك سوى تطبيق القواعد الجامدة بحذافيرها ولا يحاول التصرف وفقا لمقتضيات الحالة، و للروتين آثار متعددة في التنظيم البيروقراطي أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ عدم شعور العاملين بالانتماء للتنظيم وعدم إدراكهم لأهدافه.
- ✓ جمود الإجراءات وانعزال الأفراد وانفصالهم عن بعضهم، حيث ينعدم شعور الجماعة ويسود شعور الفردية والأنانية.
- ✓ تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار في أيدي قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن مجال الاحتكاك والأنانية.

ولعل مظاهر الروتين هذه تنعكس آثاره الواضحة في التنظيمات البيروقراطية على انخفاض الأداء والإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية للعاملين نتيجة عدم الشعور بالانتماء أو الرضا أو حرية التصرف، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وكفاءتهم نتيجة بعض المبادئ كمبدأ الترقية بالأقدمية الذي يغفل الكفاءة الشخصية للأفراد، وكذلك التركيز التام على الرقابة الشديدة والإشراف الدقيق، تؤدي إلى انعزال الفرد وانفصاله لأنه أسير هذه القواعد<sup>4</sup>.

1- الشرفاوي علي: مرجع سابق، ص41

2- علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع التنظيم – مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص45.

3- المنذر نبيل سعيد: أصول الإدارة، عمان، مكتبة التراث، 1999، ص 205.

4- شوقي محمد: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، ص184، 2003

## 2. أنواع وخصائص الحوافز:

### 2.1 أنواع الحوافز:

يرتبط تحقيق التحفيز داخل التنظيم بمعرفة أنواع الحوافز التي يتوجب على المسير استخدامها في العملية التحفيزية، وبما أنه توجد عدة تقسيمات للحوافز فإنه وجب تصنيفها بالكيفية التي يتحقق الغرض منها، ويمكن توضيحها كما يلي:

**حسب طبيعتها:** مادية أو المعنوية:

#### 2.1.1 الحوافز المادية<sup>1</sup>:

وهي مجموعة الخدمات الملموسة التشجيعية المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين لضمان استقرار العمل بغية اشباع احتياجات الفرد المادية، كالأجر والعلاوات السنوية وزيادات الرواتب، المكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية، التأمين الصحي..

#### 2.1.2 الحوافز المعنوية<sup>2</sup>:

وهي مجموعة الوسائل غير المادية تقدمها الإدارة لضمان تماسك العاملين وشدهم نحو العمل بغية اشباع احتياجاتهم الذاتية والنفسية، كالترقية واللوحات الشرفية، والمعاملة الحسنة لتعزيز الانتماء والشعور بالرضا عن العمل.

**حسب الأطراف المستفيدة:** الفرد أو الجماعة:

#### 2.2 الحوافز الفردية<sup>3</sup>:

وهي التي تعتمد على أداء الفرد كونه وحدة عمل مستقلة وليس الجماعة أو المنظمة، تعد من أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تستهدف تحقيق الأرباح، وهناك أنواع عديدة أهمها ما يلي: العلاوة السنوية، الأجر الإضافي، المكافآت...

<sup>1</sup> حسب الله، سيد، الهجرسي، نفس المرجع، ص95

<sup>2</sup> شاهين، شريف كامل، نفس المرجع، ص87

<sup>3</sup> الطباع، عبد الله انيس، نفس المرجع، ص105

2 . 3 الحوافز الجماعية<sup>1</sup>:

وهي الحوافز التي تعتمد على أداء المجموعة ككل أي إعطاء نصيب وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته، وفي هذه الحالة يكون جهد الجماعة أو فريق العمل هو وحدة دفع الحافز، ما دامت أهداف المنظمة رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم حيث نذكر من بينها: المشاركة في الأرباح المنظمة.

حسب أثرها: إيجابية أو سلبية:

2 . 3 . 1 الحوافز الايجابية<sup>2</sup>:

وتكون مادية أو معنوية وتقدم إما على مستوى الفرد أو الجماعة، إذ أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الأفراد من أجل سد احتياجاتهم، كالمأكل والمسكن والملبس وهناك أنواع متعددة لها: المكافآت، الترقيات، المدح، المشاركة في اتخاذ القرار...

2 . 3 . 2 الحوافز السلبية<sup>3</sup>:

وهي مجموعة الوسائل المادية أو غير المادية تأتي في صيغة العقوبات التي توقع على العامل لوحدته أو مجموعة العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منهم، ونستطيع أن نذكر عدد من أنواع متعددة لها: الخصم من الراتب، تأخير الترقية، توجيه الإنذارات والتوبيخات...

تميل طبيعة الإنسان إلى التشجيع المادي أو المعنوي، وعادة ما تكون الحوافز الإيجابية أكثر فعالية من السلبية، لهذا تستخدم لدفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن بالرغم من ذلك وجب استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير يضمن تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه مع عدم المبالغة في تطبيقها لأنها تؤدي إلى الإحباط.

<sup>1</sup> ابراهيم، السعيد مبروك، المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات: دار الوفاء، الاسكندرية، 2009، ص19  
<sup>2</sup> بدر، احمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية .د.ط.:دار الثقافة العلمية، الاسكندرية 2010 ص 57

<sup>3</sup> بدر، احمد، أنور نفس المرجع، ص75

### 3. خصائص نظام الحوافز<sup>1</sup>:

يتسم نظام الحوافز بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح وتحقيق فعاليته المنشودة، وفيما يلي نعرض هذه الخصائص على النحو التالي:

- المشاركة: على كل من الادارة العاملين المشاركة في وضع نظام الحوافز، وهذا لتثبيتهم وتحمسهم له وزيادة اقتناعهم به.
  - البساطة: محدد وواضح للاستفادة منه من حيث تطبيقه.
  - المرونة: يتميز بخاصية الاستقرار والاستمرار مع إمكانية تطويره.
  - التطبيق: تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز لإمكانية تطبيق التحفيز.
  - القبول: مراعاة التباين في مستويات الإدارية والحاجات الإنسانية وتفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار.
  - القياس: ترجمة التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل قابل لقياس أبعادها.
  - التوقيت: تتعلق فعالية التحفيز بالتوقيت المناسب الذي يتبع السلوك بسرعة.
  - تحديد معدلات الاداء: يعتمد نظام الحوافز على وجود معدلات موضوعية للاداء يسعى العاملين لتحقيقها للحصول على الحوافز.
  - الغاية التنظيمية: أن ينعكس تطبيق نظام الحوافز إيجابيا على المؤسسة، ويتم هذا بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام
4. أهداف وأهمية نظام الحوافز:

تكتسي الحوافز أهمية بالغة سواء بالنسبة للموظف أو المنظمة، كما تعتبر عملية نظام التحفيز عملية منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، وتساعد في توفير معلومات تتعلق بمصادر القوة والضعف لدى الموظف الخاضع لها، وعليه فنجد أنها تسعى لتؤدي عدة أهداف

1 - بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص149.

ذلك أنها تساعد على تحسين ادائه ونموه وتشجيع تطويره مهنيًا، إضافة إلى أنها توفر معطيات قيمة في مجال ارشاد ونصح الموظفين.

#### 4 . 1 أهداف نظام الحوافز:<sup>1</sup>

- زيادة رضا العاملين وولائهم وانتمائهم للمنظمة.
- زوال الكثير من المشاكل كالغيابات والتأخيرات عن العمل.
- تطوير سلوك العاملين إيجابيا في المؤسسة.
- زيادة دافعية العاملين واستمرارهم.
- اشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها.
- زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم لأعمالهم ووظائفهم.
- توجيه سلوك الفرد والجماعة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
- تحريك الطاقات والقدرات الكامنة للعاملين.
- رفع الروح المعنوية لتحسين أداء العمال.
- دفع الأفراد ذوي مستوى الأداء المتوسط نحو التقدم.

#### 2.4 أهمية نظام الحوافز:

ان اهمية الحوافز تتمثل على مستويين هما الجماعات والمنظمة نعرضها كالتالي:

. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:<sup>2</sup>

1. تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها.

2. تنمية وتشجيع العاملين ذوي المهارات العالية من أجل نقلها لزملائهم.

<sup>1</sup> بدر، أحمد عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وادارتها وخدماتها و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي . ط.4. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص86  
<sup>2</sup> لبنهاوي، سعاد نائف. الإدارة: أساسيات العاملين في المكتبات. : العربي للنشر و التوزيع، 1984 القاهرة ،، ص89

- 3 زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- 4 اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة.
- 5 زوال الكثير من مشاكل العمل مثل الغيابات، دوران العمل السلبي، انخفاض المعنويات، قلة الصراعات، مما يقود الى خلق استقرار في الموارد البشرية للمنظمة.

اهمية الحوافز على مستوى المنظمة<sup>1</sup>:

- 6 التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية ... الخ.
- 7 تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تختلف الحوافز من منظمة الى اخرى في خلق جو من الرضا عن العمل.
- 8 التكامل والترابط بين نشاط الحوافز وانشطة الموارد البشرية، وذلك من حيث التخطيط، الاستقطاب، تحليل الوظائف.
- 9 تخفيض تكاليف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعية العمل والحرص على تقليل هدر الوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.

### 5. قواعد بناء نظام الحوافز:

- يمكن ان تكون الحوافز ناجحة إذا كان لأبد شروط يجب مراعاتها ومنها ما يلي:
- 10 أن يكون اداء العاملين قابل للقياس الكمي.
  - 11 يجب أن تحتوي الادارة على مقاييس موضوعية دقيقة يتسنى من خلالها تحديد اداء العاملين.
  - 12 يجب أن يكون هناك تناسب بين دوافع الأفراد أو المجموعة مع الحوافز التي تستخدمها الإدارة.

<sup>1</sup> الترتوري، محمد عوض. ادارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية: دار الحامد، عمان، 2009، ص121

- 13 يجب ان يكون النظام واضحا وبسيطا ليسهل تطبيقه وشاملا يمس جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية.<sup>1</sup>
- 14 لابد أن تصرف المكافآت بموضوعية على أساس اداء العمل للموظف دون تحيز أو محسوبية.
- 15 يجب أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز من أجل فهمه والإقتناع به والمحافظة عليه، لأن هذا يعطيهم الثقة في مؤسستهم.
- 16 يجب أن يتمتع الافراد بالسيطرة على مستويات الاداء التي يملكونها، وذلك عن طريق التحكم في مقدار الجهد الذي يبذل أثناء تأدية العمل.
- 17 يؤثر طول الفترة الزمنية للحصول على الحوافز بالسلب على من يؤدون أعمالهم بكفاءة وابداع.
- 18 أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة وتضمن استمرارية قيام المنظمة بإشباع حاجات الافراد في المستقبل.
- 19 أن يرتبط نظام الحوافز بأهداف العاملين والادارة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة.
- 20 أن يقوم النظام على علاقة عضوية بين الأداء الجيد من جهة والحصول على المكافآت من جهة أخرى.
- 21 فلا يجوز أن تستخدم الادارة حوافز لا تعمل على استثارة دوافع الافراد من أجل تحسين الأداء.

<sup>1</sup> حسب الله، سيد، الهجرسي، سعد محمد. تخصص المكتبات و المعلومات: مدخل منهجي وعائلي.. دار المريخ، الرياض 1995. ص154

## 6. أنواع نظام الحوافز:

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة و متاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين<sup>1</sup>

### أ- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية

#### 6. 1 الحوافز المادية:

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر ، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية . ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية

#### 6 . 2. حافز الأجر:

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد ، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته

- العرض والطلب من القوى العاملة

- أقدمية العامل

- مستوى الأداء الفردي للعامل

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور

و يمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي العلاوات الدورية :تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا ،و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة ، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين

<sup>1</sup> شاهين، شريف كامل. نظم المعلومات الإدارية: للمكتبات و مراكز المعلمات المفاهيم و التطبيقات. الرياض: دار المريخ، القاهرة 1994، ص 36



مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية .،ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، قد تنقصه الموضوعية والحياد

وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية .

الزيادات العامة في الأجور هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، و كمثل على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات<sup>1</sup>

الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة :و هذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد. فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية

### 6 . 3 . الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. و قد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة .وذلك

<sup>1</sup> لطباع، عبد الله انيس. علم المكتبات: الإدارة و التنظيم. دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1982، ص87

أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله و من دلائل هذه الحوافز<sup>1</sup>

#### 6 . 4 . الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرده بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل. إذن فهذا العامل تأثر كبير على نفسية العاملين ، و من ثم كان لابد من طمأننته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل و إتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع .<sup>2</sup>

#### 6 . 5 . فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته. وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الشركات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية ، أو الصداقة أو المحبة أقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> معمر، داوود. منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية. دار الكتاب الحديث، 2007. ص 80

<sup>2</sup> العاني، هيثم. الإدارة بالحوافز: التحفيز و المكافآت : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 159.

<sup>3</sup> عبد الهادي، محمد فتحي. المكنتبات و المعلومات العربية بين الواقع و المستقبل . مكتبة الدار العربية للكتاب،

القاهرة، 1998، ص 124

## 6 . 6 . المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ماهر، احمد، نظم الاجور والتعويضات: دليلك الى الرواتب و الحوافز و مزايا وخدمات العاملين، الاسكندرية:الدار الجامعية، 2009، ص 96

وهكذا تم التعرف على جوانب عدة للحوافز بدءا من النظريات والمداخل التي كان لها اهتمام كبير حول دراسة موضوع الحوافز إضافة الى تحديد أهم أبعاده و محدداته وأنواعه المختلفة، كما ألقى الضوء على نظام وأهمية الحوافز، والتي تعد من الانظمة المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية و التطويرية والإدارية في المكتبات.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

أولاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

ثانياً: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي

ثالثاً: أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

رابعاً: خصائص نجاح عملية تقييم الأداء ونظام تحسينه

خلاصة

يعتبر الأداء المحور الأكثر أهمية لجميع فروع العلوم المكتبية، إذ تصب اهتمامات كافة المكتبات لرفعه الى اقصى مستوياته لتحقيق أهدافها المحددة، حيث يشكل مجالا خصبا للبحث، لارتباطه وتداخله بالكثير من المتغيرات التي تتبادل التأثير فيما بينها، ولقد تعددت الدراسات والبحوث التي تتناول موضوع الأداء في شتى التخصصات بهدف إيجاد الآليات والنماذج والنظريات القادرة على تفسيره من أجل رفع معدلات الكفاءة والفعالية في العمل.

ضمن هذا المنطلق سيتطرق هذا الفصل الى مختلف النظريات المفسرة للأداء الوظيفي النظريات إضافة إلى محددات وأبعاد الأداء وصولاً إلى عملية تقييم الأداء وطرقه المختلفة وفي الأخير نظام تحسين الأداء.

## أولاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

## 1- مدخل العلاقات الإنسانية:

## أ. نظرية العلاقات الإنسانية: التون مايو:

يعتبر التون مايو (1880/1949) العالم الأسترالي تخصص علم النفس الصناعي مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، فلقد أوضحت النظرية "أن انتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضاً بعوامل اجتماعية ونفسية معينة"<sup>1</sup>، حيث جاءت كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها الى التنظيم، وهي ما اثارته شكوك فريق من العلماء بجامعة هارفرد بقيادة مايو، حيث قام هذا الأخير بسلسلة تجارب سميت بتجارب مصنع هاوثورن التابعة لشركة واسترن الكتيريك بالوم.أ في الفترة الواقعة بين (1926/1932)، وتمت عبر مرحلتين أساسيتين، المرحلة الأولى كان الغرض منها هو دراسة اذا كانت هناك علاقة بين لتؤكد بين الحوافز الاقتصادية، الظروف المادية للعمل وانتاجية العاملين، اما المرحلة الثانية هي التي شكلت نقطة انعطاف جوهري حيث قامت على فرضية وجود علاقة تأثير قوية بين الجوانب النفسية للعمال ومستوى ادائهم<sup>2</sup>.

وخلص فريق البحث الى صياغة مجموعة من النتائج المتعلقة ب<sup>3</sup>:

- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الاشراف، والنظام العلائقي الاتصالي بين الرئيس والعامل في التأثير الإيجابي على الأداء العامل.
- التركيز على البعد غير الرسمي للمنظمة والتعرف على اثر ما يعرف بالجماعات غير الرسمي الذي يساعد الفرد على اشباع حاجاته النفسية.
- الفرد هو محور العملية الإنتاجية، من اجل تقديم أداء أفضل يجب ان يحظ بمعاملة جيدة لرفع معنوياته.
- تصميم نظام حوافز غير اقتصادية يضمن زيادة دافعية الافراد ويشبع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وتصميم الوظائف بطريقة يهتم بتوفير الشعور بالرضا ويسعى لتخفيض معدلات الغيابات.

1 - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 ، ص59

2- الحناوي محمد حسن: أساليب و أصول الإدارة ، الإسكندرية ، دار الجامعية، 2005 ص 73

3 - محمد فاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2013، ص84.

- التنظيم وحدة اجتماعية يتقاسم فيه افراد العمل علاقات اجتماعية طيبة، ومنه يجب إضفاء البعد الاجتماعي على العمليات التنظيمية للتقليل من الشعور بالاختناق والجمود، وتقديم الأداء بكل نشاط وحيوية.

لكن تجارب مصنع هاوثورن لفتت الأنظار حول أهمية العنصر البشري وحاجته النفسية والاجتماعية فهو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج على المنظمة ضرورة توفير بيئة تنظيمية مناسبة له، حتى يكون راض عن عمله ولاسيما أنه يقضي نصف عمره في هذا العمل، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها ستبقى غير مفيدة، اذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها<sup>1</sup>.

ويشير براون وكتر 1993 الى أن نجاح المنظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات التي تقدمها في ظل مناخها التنظيمي يعتمد على مقياسين هما:

1- المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في تلك المنظمة للحكم على فعاليتها، باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها.

2- مقياس ذاتي يعتمد على استطلاع آراء الأفراد في المنظمة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها إليهم بفعالية في ضوء الثقافة التنظيمية التي يؤمنون بها<sup>2</sup>.

اعتمادا على ما سبق يمكن القول ان مقارنة مايو للتنظيم اختلفت ضمنا عن المدارس الكلاسيكية، حيث دعت الى الاهتمام بالبعد غير الرسمي من خلال التركيز على الحاجات النفسية والاجتماعية التي يسعى العامل لإشباعها في فضاء عمله، كما ركزت على توظيف العلاقات الإنسانية الحسنة وهو ما ينعكس على رفع معدلات الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكل فاعلية<sup>3</sup>.

1- الحمود: تقييم الأداء الوظيفي الطرق- المعوقات- البدائل، الإدارة العامة ، العدد 02 ، 1995، ص 48

2- السيد اسماعيل محمد: تنمية المهارات و القيادات السلوكية / المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000 ص 75.

3- الرفاعي أحمد: علم النفس الصناعي ، بيروت دار الإشعاع للنشر ، 2001 ، ص 89.



وعلى هذا الأساس فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد سعت إلى زيادة معدلات الأداء ورأت أن ذلك يتحقق بتطبيق المفاهيم الجديدة التي تمثل الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري، التي تدور جميعها حول عناصر البيئة التنظيمية والتي تمثلت في<sup>1</sup> :

✓ الاعتراف بوجود جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي.

✓ الاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية.

✓ التسليم بأن التخصص الدقيق ليس أهم أشكال التنظيم كفاءة.

✓ أهمية القيادة في رفع الروح المعنوية.

✓ وجود العلاقة السببية بين الأداء والرضا الوظيفي.

ب. نظرية هرم الحاجات أبراهام ماسلو:

ويعتبر صاحب هذه النظرية أبراهام ماسلو (1970/1908) من رواد المدرسة السلوكية، وهو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية للعمل، وهي تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد<sup>2</sup>.

وقد ركزت النظرية في تحليلها للدافعية على مفهوم الحاجات فقد اقترح تصنيفا للحاجات

في شكل هرمي، والشكل الآتي يوضح هرم تدرج الحاجات لماسلو الذي قدمه سنة 1954:

1- الزهراني أحمد سالم : درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس فس الكليات الصحية، الرياض مكتبة التراث 1419 هـ ، ص 116.

2- عبد الفتاح يوخمخ : إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001 ، ص 121.

الشكل رقم (01) يمثل هرم ماسلو الحاجات



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة المعرفية، الإسكندرية، 2003، ص 257

تعتبر نظرية هرم الحاجات موجهة فعالاً للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى، وتقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية وتمثل في الحاجات الأساسية للفرد (مأكل، مسكن...) ثم الحاجات المتعلقة بالأمان أي حاجة الفرد الى جو تسوده السكينة والطمأنينة والاستقرار (ظروف العمل، الوظيفة الدائمة...)، وتليها الحاجات الاجتماعية وهي رغبة الفرد في ان يكون محبوباً من طرف من يحيطون به (الانتماء إلى المجموعة العمل)، ثم حاجات التقدير رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري أو بين أقرانه وبقدرته على تحمل المسؤولية والأداء الفعال لوظيفته (الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير)<sup>1</sup>، وأخيراً حاجات تحقيق الذات وتمثل هذه الحاجات التي تشغل قمة الهرم في تحقيق الفرد

<sup>1</sup> -ANDRE BOYER.L'essentiel de la gestion, Paris, Edition d'organisation,2001,P 169

ما يصبوا اليه بحيث يحقق اشباعا لحاجاته ورغباته السابقة (الإنجازات، الشخصية ... ) ، ومنه تقوم النظرية على مجموعة من المبادئ تتعلق بـ:

- ترتيب الحاجات الفردية ترتيب تصاعدي حسب أولويته.
- ان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الفرد وتدفعه للعمل.
- ان اشباع الحاجات يتم وفق هرمية الشكل، ف يبدأ الفرد بإشباع الحاجات الفيزيولوجية ثم يندرج نحو باقي الحاجات.

وقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر دورات التدريب التي تعد عاملا مساعدا على إشباع الحاجات المورد البشري في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته، من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة كما تسمح له برفع مستوى أدائه ورفع مهاراتهم، وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

### ج. نظرية Y و X لـ دوغلاس ماكريجور<sup>2</sup>:

انتقد دوغلاس ماكريجور Douglas McGregor (1964/1906) فرضيات النظرية الكلاسيكية، واعتبرها لا تساعد على تطور التنظيم، لذا قام بجمع فرضيات المدرسة الكلاسيكية واطلق عليها اسم نظرية X التقليدية، التي تعتبر الانسان كسول وتؤكد على فرض الرقابة الإدارية والنظام المقيد، ثم حاول وضع بديل لهاته النظرية الكلاسيكية واطلق عليها نظرية Y التي ترى أن الانسان طموح ويحب العمل ويرغب في المسؤولية، ولا يحتاج الرقابة والسيطرة الخارجية، وهو كذلك فقد صنف الطبيعة الإنسانية والدوافع المتحركة فيها الى مجموعتين، سلبية تعبر عنها نظرية X وإيجابية نظرية Y، ويمكن عرضها في ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - سليم إبراهيم الحسنية: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013، ص 84  
<sup>2</sup> - كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 93.  
<sup>3</sup> - كمال بربر: نفس المرجع، ص 94.

➤ **نظرية (X)** وتقوم على جملة من الفروض من أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة سلبية، فاعتبرته كسول بطبعه ولا يحب العمل.
- يفتقر إلى حس المسؤولية ويفضل أن يقوده الآخرين.
- يخاف العقاب والحرمان ويرغب الانقياد، وتحركه العوامل المادية، ويحتاج إلى الرقابة والتهديد السلبي.
- يفكر بنفسه ويسعى لتحقيق أهدافه الخاصة، دون الاهتمام بأهداف المنظمة التي يعمل بها.
- يتسم بالسلبية، ويبدى المقاومة الشديدة للتغيير، لا يطمح للتقدم.
- ليس ذكي، يرغب في الابتعاد عن مواقع السلطة وصنع القرار، همه الوحيد اشباع حاجاته الأساسية.

اقترح "ماك غريغور دوغلاس" نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة، وتمثلت هذه النظرية في:

➤ **نظرية (Y)** والتي تقوم على الفروض التالية:

- نظرت للإنسان نظرة ايجابية، فاعتبرته طموح محب للعمل.
- قادر على تحمل المسؤولية، يمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية، ولديه ضمير مهني.
- العمل الذي يقوم به ليس من دوافع خوفه من العقاب والحرمان وإنما من دافع حبه لعمله وتأدية واجبه، ولا يرغب في الانقياد، ولا يتحدد بما تحركه العوامل المادية.
- لا يبخل بمجهوده على المنظمة التي يعمل بها، ويدرك أ، تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية ينعكس بشكل آلي على اشباع حاجاته الفردية.
- لديه القابلية والمرونة الكافيتين لتوجيه سلوكه بما يخدم اهداف المنظمة ويحقق تقدمها.
- يتسم بالذكاء، يرغب في تحقيق التطوير الذاتي والمشاركة في عملية صنع القرار، هذا امر بشعره بالسعادة وبتحقيق الذات<sup>1</sup>.

يعتبر اتباع نظرية Y في مجال إدارة المنظمات والموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها، وهذا يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها النظرية ، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف

1 - محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة المعرفية، الإسكندرية، 2003، ص257.

طبيعي، كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة الضرورية التي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن برامج تدريب خاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد لهم الطريق إلى تحمل المسؤوليات، وتفتح لهم آفاقا للابتكار والإبداع.<sup>1</sup>

#### أ. نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ):

وضع هذه النظرية الباحث فريدريك هرزبرغ سنة 1959، من أهم الدراسات الأساسية الرائدة في مجال تحفيز أداء العاملين، وقد قامت دورية قسم الإدارة بجامعة هارفرد بإعادة طباعة هذا البحث في عام 1991 ضمن كتاب جعلت عنوانه خمس عشرة قاعدة للنجاح الإداري.

لقد جاءت بفكرة هي أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى حالة الاستياء الوظيفي، وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها هرزبرغ على 2000 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين، مجموعة الأولى العوامل الصحية: وهي العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الصالحة للعمل ومجموعة الثانية: العوامل الدافعة: وهي العوامل المحفزة للأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

العوامل الصحية والمتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة... هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة الاستياء الوظيفي، ولتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة تحقيق الرضا الوظيفي<sup>3</sup>، أي إن أساس هاته النظرية يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية بالدرجة الأولى إلى المستوى التي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا عن العمل، ويعد التدريب كأحد العناصر الفعالة الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة لإشباع هاته العوامل، فاستفادة العامل من فترات تدريبية يؤمن له وظيفته ويكسبه أجرا أكبر وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائه.

<sup>1</sup> - كمال بربر: مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 106  
<sup>3</sup> - LUC BOYER et NOEL EQUILBEY ; Organisation : Théorie et Application ; Pris, Edition D'organisation ; 200,P 81.

العوامل الدافعة والمتمثلة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية... أي العوامل المحفزة للأداء الوظيفي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا الوظيفي، وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام عن العمل لدى الأفراد، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية نحو العمل، ويلعب التدريب هنا كذلك دوراً جوهرياً في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية وبمعارف عامة، والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها.

## 2. أبعاد ومحددات الأداء:

### 2 . 1. أبعاد الأداء:

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد للأداء هي<sup>1</sup>:

أ. **الجهد المبذول**: يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت معيار النوعي للجهد.

ب. **كمية الجهد المبذول**: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية.

ج. **نمط الأداء**: الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء أنشطة معينة<sup>2</sup>.

### 2. 2 . محددات الأداء:

إن الاختلاف في طبيعة أبعاد الأداء تتطلب دراسته والتنبؤ به لضبطه والتحكم به بهدف إجراء التعديلات المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد، ضمن هذا الإطار نورد أهم العوامل المؤثرة على الأداء<sup>3</sup>:

1- كمال الشرش: الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الادارية، دار الأيام للنشر و التوزيع عمان

الأردن ط 1 ص 91

2- محمود سعيد أنور سلطان: مرجع سابق ص 220.

3- موسى اللوزي: مرجع سابق ص 152

- أ. **الدوافع والحوافز:** تعتبر الدوافع القوى النابعة من الداخل الفرد \_نفسيته\_ التي تثير الرغبة في العمل، أما الحوافز فهي القوى المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المؤسسة<sup>1</sup>.
- ب. **القيم والاتجاهات:** وتعتبر أحد أهم محددات الأداء، وهي عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي تعبر عن حالات نفسية، وجدانية، انفعالية، سلوكية للفرد في محيط العمل<sup>2</sup>.
- ج. **شخصية الفرد:** وهي سعي الفرد في بيئة عمله من أجل تحقيق المكانة الاجتماعية بهدف تحقيق الرضا والأمن وتحقيق نموه الشخصي والذاتي<sup>3</sup>.
- د. **دور الجماعات:** أثبتت الدراسات أن الأداء ضمن جماعات العمل متجانسة أفضل من الذي يؤدونه بصورة مستقلة.

وعليه فإن تفاعل جملة من المتغيرات ذات الصلة بالتنظيم والإدارة من الجانب التقني والبيئة الاجتماعية للعمل، تنتج لنا ذلك اختلاف في محددات الأداء الوظيفي، وهذا التفاعل يتحدد بدوره من خلال الجهد المبذول والقدرات المتوفرة لدى العامل وكذا عامل التحفيز مع إدراك الفرد للمهام التي يقوم بها، إذ إن هذه المتغيرات لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض فهي تعمل من خلال التفاعل مع بعضها البعض لتحديد مستوى الأداء المطلوب<sup>4</sup>.

### 3. أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء :

أصبحت عملية تقييم الأداء وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، وعليه فنجد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة يقوم بها أفراد مؤهلين وذلك للوصول الى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

ومن ناحية أخرى نجد تعدد التعريفات فنجد أن تقييم الأداء يعني:

1- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ط 3 2009 ص 190

2- فايز أحمد غباري: الدافعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان الاردن ط1 2008 ص 160

3- رأفت سيد عبد الفتاح : سيكولوجية التدريب و تسيير الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة ط 1 2001 ص ص 92-93

4- سلمان الفارسي و آخرون: إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق سوريا 2000 ص 65

- " قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شغلها"<sup>1</sup>.
  - "قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه"<sup>2</sup>
  - ويعرّف تقييم الأداء وفق بأنه عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه<sup>3</sup>
- فقد تعددت تسميات ومصطلحات مفهوم تقييم الأداء، فيسمى أحيانا قياس الأداء وأحيانا أخرى يطلق عليه تقدير الكفاية، لذا شككت عملية تقييم الأداء اهتماما متزايدا في المؤسسات المعاصرة، حيث يعتبر الأداء الجيد محركها وهدفها الأساسي تسعى من خلاله الى الاستمرار والارتقاء وتحقيق الغايات والأهداف.

### 3 . 1 أهداف تقييم الأداء :

- يمكن أن تجمل أهداف او أغراض عملية تقييم الاداء إلى عنصرين هما:
- أ. يمكن من الاستفادة من قرارات ادارية
  - ب. يسند اليه في تخطيط المسار الوظيفي وتنميته<sup>4</sup>
- ✓ هذا عن عملية تقييم الأداء بصفة عامة اما اذا اردنا تفصيلها يمكن ان نحددها كما يلي<sup>5</sup>:

- تطوير الاشراف الإداري
- مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات
- إيجاد طرق عملية التقسيم
- تحسين شبكات الاتصال بين المديرين والموظفين
- متابعة عملية التنفيذ للوصول الى الأهداف

<sup>1</sup>- محمدي أحمد عبد الهادي : نظرية كفاية في الوظيفة العامة ، رسالة دكتوراه كلية الحقوق القاهرة 1987 ص 558.

<sup>2</sup>- عبد الفتاح حسن : مبادئ القانون الإداري الكويتي الكويت 1996 ص 274

<sup>3</sup>-حمداوي وسيلة :إدارة الموارد البشرية بجامعة قلمة 2004ص 123

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي:السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002. ص97.

<sup>5</sup> - موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2007، ص216.



- القدرة على تقسيم النتائج النهائية للأداء الوظيفي
- تحديد الاعمال والمهام
- التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع نتائج المطلوب للوصول إليها
- رفع مستوى الإنتاجية<sup>1</sup>

### 3. 2. أهمية عملية تقييم الأداء:

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة سواء بالنسبة للموظف أو المنظمة، وذلك لأنها تساعد في توفير معلومات جديدة تتعلق بمصادر القوة والضعف لدى الموظف الخاضع لها كما أنها تساعد على تحفيزه ونموه مهنيًا، إضافة إلى أنها توفر معلومات تعد قيمة في مجال ارشاد ونصح الموظفين وتشجيع تطويرهم الذاتي<sup>2</sup>، كما أن العملية تقيد التنظيم في:

- تحديد مدى ملائمة الفرد لوظائف أخرى سواء على نفس المستوى الوظيفي أو المستوى الأعلى.
- تخطيط استخدام الأفراد في أنسب الأعمال المنقطة مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- تقيد المنظمة في متابعة أداء الأفراد والحكم على مستوى الكفاءة في العمل.
- تحديد احتياج الأفراد الى التدريب او الأشكال التنموية المختلفة لعلاج أوجه القصور في أدائهم الوظيفي.<sup>3</sup>

### 4. خصائص نجاح عملية تقييم الأداء ونظام تحسينه:

#### 4. 1. خصائص نجاح عملية تقييم الأداء:

هناك عدة عوامل ومتغيرات تؤدي إلى نجاح عملية التقييم:

- وضوح أهداف التقييم لدى المدراء والعمال.
- وضوح المهام التي يقوم بها العاملين.
- اختيار الوقت المناسب للقيام بعملية التقييم.
- اختيار الطريقة الامثل لإجراء العملية.

<sup>1</sup> - كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص173.

<sup>2</sup> - كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي: مرجع سبق ذكره، ص169

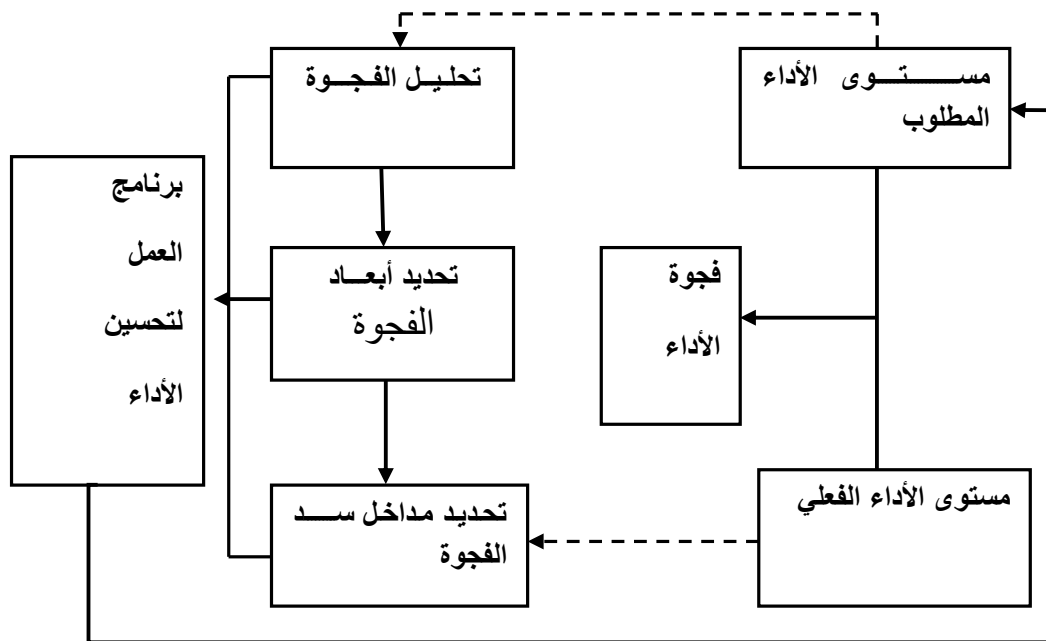
<sup>3</sup> - محمد نبيل سعد سالم: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الحديث، ط3، الإسكندرية، 2008، ص37.

- التأكد من دقة وصحة المعلومة التي تعتمد في عملية التقييم.
- اختيار المقاييس التي تتناسب مع طبيعة العملية..
- شمول نظام التقييم على كل عناصر التكوين والتطوير المهني وتحديد خطوات العمل وطرق التنمية حتى تتحقق الفعالية الموجودة.<sup>1</sup>

#### 4 . 2 . نظام تحسين الأداء:

من الضروري إحداث التكامل بين عناصر الأداء المادية والتقنية والبشرية لضمان توازن الأداء، من حيث أهدافه وأساليبه وتحقيقه لغاياته، فعلى المؤسسة أن تتبنى نظاما معيناً لتحسين الأداء انطلاقاً من الأبعاد الأساسية للأداء كما يوضح الشكل الآتي:

والشكل (02) يوضح نظام تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات، نفس المرجع السابق، ص 171

من خلال الشكل يتضح لنا:

✓ مستوى الأداء = النتائج التي تريدها الإدارة من خلال الأفراد والأنشطة.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر الندوي: عولمة إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان الأردن ط 2009 ص 194

- ✓ الانجاز الفعلي = نتائج الجهود والأنشطة المبذولة.
- ✓ اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف = فجوة الأداء أي خلل وظيفي.
- ✓ هدف نظام تحسين الأداء = تحليل هذه الفجوة وتشخيصها لاختيار علاج لها.
- ✓ والعنصر الأخير هو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإذا ارتفع مستوى الأداء الفعلي إلى المستوى المطلوب والمستهدف يصبح من الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسين.

لقد تم في هذا الفصل التعرف على مختلف النظريات المفسرة للأداء الوظيفي إضافة الى تحديد أهم أبعاده ومحدداته، كما ألقى الضوء على أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين والتي تعد من النشاطات المهمة في تحقيق أهداف المكتبة، بحيث تم تحديد أهم خصائص نجاح عملية تقييم الأداء لإبراز جوانب القوة والضعف من جراء هاته العملية مع ذكر خطواتها للوصول إلى الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء.

الجانبة

الميداني

## الفصل الرابع: التحليل الوصفي والاستدلالي لبيانات الدراسة

### ومناقشة النتائج

#### تمهيد

أولاً: المجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم أدوات جمع البيانات

ثالثاً: الأساليب الإحصائية وعينة الدراسة

رابعاً: عرض النتائج

خامساً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

خاتمة

توصيات الدراسة

بعد التطرق الى التراث النظري والميداني حول الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي خلال الفصول السابقة، وبعد تحديد المشكلة البحثية وصياغة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي تعتبر صلة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، سوف نحاول في هذا الفصل توضيح استراتيجية الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، حيث سنتناول مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى جملة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع المعلومات وتقصّص الواقع الفعلي للظاهرة لوصفها وصفا دقيقا، كما تم في هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة وفق ما تتطلب طبيعة البحث، سنحاول تفسير البيانات المتعلقة بكل بعد من الأبعاد المستخدمة في استمارة البحث، وكذا سنعرض نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي للبيانات، حيث اعتمدنا على الأساليب الإحصائية من متوسط حسابي، انحراف معياري، نسب المئوية واختبار معامل الارتباط بيرسون، التي تسمح لنا بتحويل كل ما هو كمي إلى صياغة كيفية تعبر عما تحمله البيانات من دلائل من أجل التحقق من فرضيات الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة:

يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية على ضرورة تحديد ثلاثة مجالات رئيسية للدراسة وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني، كما وجب تحديدها بدقة علمية ضرورية وأساسية لأنه يساعد شكلياً على رسم الحدود العلمية والعملية لموضوع الدراسة.

**1. المجال المكاني:** ينحصر المجال المكاني للمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون ولاية تيارت بمجمع كارمان 14000 طريق حي كارمان حيث يحدها شمالاً كلية العلوم الطبيعية والحياة وشرقاً المطعم المركزي وجنوباً الإقامة الجامعية سعيدي محمد.

وقد نشأت المكتبة المركزية كانت مع نشأة جامعة ابن خلدون تيارت وسنبرز هذا من المراحل الزمنية الآتية<sup>1</sup>:

- في عام 1980 تم انشاء أول مركز جامعي في ولاية تيارت
- وفي 1984 حل المركز الجامعي وتم انشاء مركزين وطنيين للتعليم العالي الأول في الهندسة المدنية والثاني في الزراعة والبيطرة
- وبعدها في 1992 أصبحت المؤسسة المركزية مركزاً جامعياً من جديد.
- وفي عام 2001 ارتفعت الى مصف جامعة وسميت على صاحب مقدمة على الاجتماع عبد الرحمن ابن خلدون.
- في 2010 إعادة هيكلة الجامعة الى 06 كليات ومعهدين بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 37/10 المؤرخ في 25 جانفي 2010.
- وفي عام 2013 أعيدت هيكلة جامعة ابن خلدون الى 08 كليات ومعهدين بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 102/13 المؤرخ في 14 مارس 2013.

مواصفات مبنى المكتبة المركزية<sup>2</sup>:

(أ) \* الوصف الخارجي: تتميز المكتبة المركزية بمبنى وهيكل عمراني على شكل هرم موجود في قمة المبنى وهذا ما يعكس صورتها الجيدة.

1 - المصدر: وثائق المكتبة المركزية.

2 - المصدر: وثائق المكتبة المركزية.



(ب) \* الوصف الداخلي: تحتوي المكتبة المركزية على ثلاث طوابق بالإضافة الى الطابق الأرضي.

➤ الطابق الأرضي ويضم ما يلي:

- مصلحة الاقتناء: توجد في هذا الطابق \_الأرضي\_ بجانب مصلحة الجرد، حيث تشرف عليها موظفة متخصصة في علم الإدارة كرئيسة على المصلحة بالإضافة الى وجود جهاز حاسوب يساعدها في العمل.
- مصلحة المعالجة: توجد بجانب مصلحة الاقتناء، حيث يشرف عليها موظف متخصص في علم المكتبات، بالإضافة الى موظفين آخرين ووجود ثلاث أجهزة حواسيب للعمل.
- قاعة المحاضرة: تحتوي على أجهزة سمعية بصرية، بالإضافة الى حوالي 220 مقعد يشرف على هذه المحاضرة لجنة مختلفة من الأساتذة لعرض والقاء محاضراتهم.

➤ الطابق الأول ويحتوي على ما يلي:

- مكتب المدير: يوجد في المستوى الأول في المكتبة المركزية، وهو الشخص الذي يشرف على سير العمل، وتطوير الخدمات المكتبية.
- الأمانة: تشرف عليها موظفة في تسيير مصالح الكتبة.
- مصلحة التوجيه: تحتوي على عدة حواسيب بتسيير وخدمة، فهذه المصلحة خاصة بقسم العلوم والتقنيات وعلوم الطبيعية والحياة، باحتوائها على رصيد وثائقي متنوع، بحيث يشرف عليها 08 موظفين.
- مخزن الموظفين: هذا المخزن خاص بالموظفين فقط.
- مركز الانترنت والاعلام الالي: وهي قاعة بها أجهزة كمبيوتر مزودة بخدمة الانترنت خاصة بالطلبة والأساتذة ولكل طالب الحق بأن يبقى ساعة واحدة كل يوم بحيث يترك بطاقته لدى مسؤول القاعة.

- مكتب رئيس مصلحة التوجيه.

- مكتب الاعلام والتوثيق.

➤ الطابق الثاني ويضم ما يلي:

- مصلحة البحث البيبليوغرافي: تحتوي على جهاز حاسوب حاص بالعمل واخر خاص

بالطلبة في عملية البحث، حيث يشرف عليها مسؤول تسيير رصيدها الوثائقي.

- قسم المكتبة الالكترونية: يقابل مصلحة البحث البيبليوغرافي، يشرف عليه موظف بالإضافة

الى وجود مجموعة من الأجهزة خاصة بعملية البحث.

- قاعة الانترنت عبر الويفي **wifi**: توجد هذه القاعة مجاورة لقسم المكتبة الالكترونية، حيث

تشرف عليها موظفة.

- القسم العربي: يوجد بجانب قاعة الانترنت عبر الويفي، ويحتوي هذا القسم على مصادر

معلومات باللغة العربية فقط، وتشرف عليه موظفة.

➤ الطابق الثالث هو الطابق الأخير للمكتبة المركزية ويضم ما يلي:

- قسم الاطروحات والمذكرات والدوريات: يضم هذا القسم جميع التخصصات ويحتوي على

جهازين حاسوب، كما تشرف عليه موظفة وموظف.

- قسم مخصص للعلوم الإنسانية والاجتماعية واللغات: يحتوي هذا القسم على رصيد وثائقي

مرتب ومصنف حسب التخصص، بالإضافة الى وجود جهازين للعمل يشرف عليها أربعة

موظفين عقود ما قبل التشغيل وموظفين في تخصص تقني سامي<sup>1</sup>.

- بنك الإعارة: يحتوي على رصيد وثائقي تابع لقسم العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وهو

خاص بالموظفين.

## 2-1 مصالح المكتبة المركزية<sup>2</sup>:

\*مصلحة الاقتناء والجرد: تسهر هذه المصلحة على تسيير عملية الاقتناء والتزويد في المكتبة

المركزية، حيث تركز سياسة المصلحة على دراسات مسبقة، من أجل سد النقائص في الرصيد

الوثائقي واثرائه.

<sup>1</sup> - المصدر: وثائق المكتبة المركزية.

ومن مهامها ما يلي:

- العمل على تسجيل الكتب في سجل الجرد.
- وضع ختم للكتب بختم المكتبة المركزية، ثم إعطاء لكل كتاب رقم جرد تسلسلي خاص به.
- \***مصلحة المعالجة:** تستعمل هذه المصلحة تقنيات من فهرسة وتصنيف (دوي) بدرجة أقل ضمن ما يسمى باللغة الوثائقية سواء في المعالجة المادية أو الموضوعية.

\***مصلحة البحث البيبلوغرافي:**

من أهم مهامها ما يلي:

- العمل على مساعدة الطلبة في البحث العلمي.
- متابعة الاشتراكات العلمية.
- إعداد دراسات حول الرصيد الوثائقي للمكتبة.
- تسيير المكتبة الالكترونية للمكتبة المركزية.
- ضمان الدخول الحر من خلال تجهيز وتهيئة القاعات الخاصة للاطلاع.

\***مصلحة التوجيه:**

ومن مهام هذه المصلحة ما يلي:

- عملية الاستقبال.
- توفير الكتب.
- تسجيل الطلبات الانتساب، منح البطاقات.
- اصدار شهادة الابرء.
- توجيه الطالب للقاعات.
- الاعلام بالقوانين والقواعد.
- كيفية التسجيل في المكتبة.
- اصدار القوانين اتلاف الكتب او ضياعه.
- الإعارة الخارجية وتوفير بيانات الاسترجاع البيبلوغرافي.

**2. المجال الزمني:** ويقصد به الوقت الذي استغرقتة الدراسة بدءا بتحديد الإطار النظري إلى غاية إجراء الدراسة الميدانية والوصول الى تحليل النتائج، حيث تمت دراستنا على عدة مراحل كالتالي:

✓ **المرحلة الأولى:** بداية من 14 أكتوبر 2020 تم الاستقرار على موضوع البحث بعد اختياره والمشاورة حول إمكانية إعداده من حيث توفر المراجع، وبعدها بدأنا بجمع الأدبيات والدراسات المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة وتحريرها إلى غاية الأسابيع الأولى من شهر جانفي 2021.

✓ **المرحلة الثانية:** كانت بداية شهر مارس 2021 هي الانتقال الى الجانب التطبيقي أين تم تحديد مكان الدراسة سلفا حيث توجهنا إلى المكتبة المركزية\_ مجمع كارمان\_ للحصول على الموافقة الشفوية بإجراء التربص، وفي منتصف شهر أفريل تمت زيارات استطلاعية حيث قدم لنا العاملون يد المساعدة في التعرف على مهام كل مصلحة، وتم تزويدنا بمجموعة من الوثائق ومختلف المعلومات الخاصة بالمكتبة التي ساعدتنا على سير بحثنا منها: الهيكل التنظيمي، الطاقة البشرية المتوفرة وكيفية توزيعها.

✓ **المرحلة الثالثة:** بداية من ماي 2021 حتى نهايته، وتم توزيع 02 استمارتين تجريبية على الموظفين بغرض إحداث بعض تعديلات ما لم يتم فهمه من قبل المبحوثين وانتهت باسترجاعها، حيث قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من مدى صدق الداخلي للاستمارة، وبما أنه كانت نتيجة القيمة الإحصائية تساوي **0.736** والتي تعتبر قيمة عالية\_ يمكن الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة\_ فإننا قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية والتي كانت بعدد 22 استمارة، وتم استرجاعها كلها أين قمنا بفرز وتنظيم الاستمارات للقيام بعملية تفريغ البيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى تحليل الجداول وصولا إلى النتائج العامة.

### 3- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري هو عدد الأفراد الذين ينتمون الى المؤسسة محل الدراسة، وهي المكتبة المركزية\_ مجمع كارمان\_ جامعة ابن خلدون تيارت، حيث بلغ عدد العاملين فيها حسب إحصائيات فيفري 2021 الى 24 عاملا يتوزعون بين فئات وظيفية مختلفة مصنفيين كالتالي:

## جدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

عدد العمال	الوضعية المهنية
01	رئيس محافظي المكتبات الجامعية
01	ملحق مكتبات جامعية م 02
04	ملحق مكتبات جامعية م 01
07	مساعد مكتبات جامعية
05	عون تقني مكتبات
04	أعوان الإدارة
02	تقني سامي في الاعلام الآلي

مصدر المكتبة

## ثانيا: المنهج المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي يعتبر اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي فهو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها بغية تحقيق أهداف بحثه، ومن المعروف أن تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة أو محل الدراسة. وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المتمثل في الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وعلى ضوء أهداف الدراسة و أسئلتها التي نسعى للإجابة عليها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي وتحديداً على طريقة المسح الشامل<sup>1</sup> بالعينة وهي المسوحات التي تشمل كافة مفردات مجتمع البحث التي حكمت مسار الدراسة من بدايتها الى نهايتها من حيث تحديد الإشكالية و الأهداف و المفاهيم و تحليل النظريات و الدراسات الميدانية الى جانب استخدام أداة جمع البيانات فضلاً عن ذلك، أن هذه الطريقة المنهجية قد مكنتنا من تحديد خصائص مجتمع الدراسة وسماته وجمع البيانات عن كل من متغيري الحوافز و الأداء اعتماداً على أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

<sup>1</sup> <https://www.maktabtk.com/blog/tags/> time 15.55 Date 07/06/2021

## ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات التالية:

1- **الملاحظة:** هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظة عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات<sup>1</sup>، وقد اعتمدنا على الملاحظة ميدانياً أي النظر إلى موقف اجتماعي دون المشاركة الفعلية فيه من خلال القيام بدور المتفرج عند توزيع الاستمارة.

2- **المقابلة:** هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>2</sup>. تم استخدام المقابلة غير الموجهة مع مدير المكتبة لتعريفه بموضوع الدراسة من أجل طلب الإذن بالترخيص لإجراء الدراسة الميدانية، وبعدها تم إجراء مقابلات مع رؤساء المصالح من أجل الحصول على وثائق تخص المجال الجغرافي والهيكل التنظيمي ومعرفة العدد الإجمالي لعمال المكتبة محل الدراسة، وفي الأخير تم إدراج المقابلة لشرح هدف الدراسة ومحتوى الاستمارة عند توزيعها.

3- **الاستمارة:** لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة من خلال الجزء النظري وذلك بعد جمع كل ما أتيج من أدبيات حول موضوع الدراسة وكذا بناء على الدراسة الاستطلاعية للمكتبة وما أثمرت من جمع للمعلومات حول نظامها ومعلومات من طرف الموظفين، بعدها تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق.

وعليه فقد اشتملت استمارة بحثنا على 06 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية وإضافة إلى 23 عبارة، تمحورت حول موضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تم تقسيم العبارات إلى 03 محاور كالتالي:

1 - عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث، العلمي مكتبة الشعاع، الإسكندرية، ط01، 1996، ص118

2 - سعيد إسماعيل صيني: قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط01، 1994، ص572.

1. **محور البيانات الشخصية:** يضم 06 أسئلة المتعلقة بالمبحوث من حيث: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي.
2. **المحور الأول:** فقد اشتمل على 15 عبارة كلها تتعلق بالحوافز المعنوية والمادية
3. **المحور الثاني:** اشتمل على 08 عبارة كلها تتعلق بالأداء الوظيفي وأبعاده من دافعية العمل، الرضا الوظيفي، الانتماء...

وقد تم إعداد استمارة الاستبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي) الذي يعد من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، مقياس ليكرت هو أسلوب لقياس الاتجاهات أو الآراء، ويستخدم في العديد من استمارات الاستبيان أو استطلاع الآراء، ويتم توجيه أسئلة بحيث تكون الاستجابات تعبر عن الآراء ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

ويقابل كل عبارة من العبارات خمسة بدائل وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (02) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي**

الدرجة الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
إيجابية	درجة واحدة 01	درجتان 02	ثلاث درجات 03	أربع درجات 04	خمس درجات 05
سلبية	خمس درجات 05	أربع درجات 04	ثلاث درجات 03	درجتان 02	درجة واحدة 01

من اعداد الطلبة

ومن خلال هذه النتائج المحصل عليها لحساب مدى ثبات وصدق الاستمارة المقترحة للدراسة الراهنة نجد أنها مؤشرات تدعم مصداقية أداة الدراسة وتسمح لنا باعتماد النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

**الصدق:** يعد الصدق من المميزات المهمة في مجال المقاييس وأدوات القياس النفسي ويكون المقياس صادقا مادام يقيس أصلا ما وضع لقياسه اختبار صحة تلك البحوث وفقاً للمعايير الخاصة بها،

وموافقة أكبر قدرٍ ممكن من تلك المعايير<sup>1</sup>، حيث أن صدق المقياس متعلق بما يقدمه فعلا، والصدق بشكل عام أن تقيس أداة القياس ما وضعت لقياسه، وهذا ينبغي الإشارة الى ما تطرقنا إليه:

أ . **صدق المحكمين:** للتأكد من صدق أدوات الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين لجامعة ابن خلدون \_تيارت\_ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الإنسانية تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات حيث بلغ عدد المحكمين 03 أستاذة بغرض تقديم الملاحظات، مما ساعدنا ذلك على تعديل وحذف بعض العبارات لوصول الاستبيان لصورته النهائية.

ب . **صدق الاتساق الداخلي:** سنتطرق الى حساب الصدق بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة لكل بعد من ابعاد المتغيرين، وذلك بعد بناء استبيان الدراسة تم توزيع الاستمارة التجريبية على عينة قدرها 02 مفردة قصد تحديد التجانس الداخلي ومدى فهم المبحوثين لعباراتهم ثم قمنا بحساب الثبات الفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للتأكد من مدى صدق الداخلي للاستمارة حيث سجلت النتائج الإحصائية في الجدول التالي:

<sup>-1</sup> time 14.34 date 07-06- <https://translate.google.com/translate?hl=fr&sl=ar&u=https://mawdoo3.com> 2021



جدول رقم (03) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الحوافز

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	رقم العبارة	البعد
<b>**0.81</b>	<b>*0.54</b>	<b>01</b>	<b>الحوافز</b>
	<b>**0.83</b>	<b>02</b>	
	<b>**0.59</b>	<b>03</b>	
	<b>**0.61</b>	<b>04</b>	
	<b>*0.53</b>	<b>05</b>	
	<b>**0.72</b>	<b>06</b>	
	<b>**0.70</b>	<b>07</b>	
	<b>*0.31</b>	<b>08</b>	
	<b>**0.48</b>	<b>09</b>	
	<b>**0.79</b>	<b>10</b>	
	<b>**0.66</b>	<b>11</b>	
	<b>*0.55</b>	<b>12</b>	
	<b>**0.79</b>	<b>13</b>	
	<b>**0.66</b>	<b>14</b>	
	<b>**0.57</b>	<b>15</b>	

\*دالة عند 0.05 \*\*دالة عند 0.01 مخرجات SPSS VR21

بعد حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه في الجدول رقم (03) تم التوصل الى ان جميع عبارات استبيان الحوافز المادية صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، كما توضح لنا ان بعدي الحوافز المادية والحوافز المعنوية لها دلالة إحصائية عند 0.01 وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان الحوافز.

### ثبات استبيان الحوافز:

يستخدم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لحساب معاملات الموثوقية لأدوات المسح التي تستخدم مجموعات الاستجابة من نوع مقياس ليكرت سواء كان ثلاثي أو الخماسي أو السباعي، حيث يقدر ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) مدى موثوقية استجابات الأداة (الاستبيان) تم تقييمها بواسطة الموضوعات التي تشير إلى ثبات الأدوات. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) من 0 إلى 1 مع ارتفاع القيم التي تشير إلى أن العناصر تقيس البعد نفسه، وفي المقابل إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) منخفضة (بالقرب من 0)، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقاس بنفس البعد. ومن الممكن أن تكون هناك أرقام سالبة أيضاً، حيث يشير الرقم السالب إلى وجود خطأ ما في البيانات، القيم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) المقبولة تكون 0.70 وما فوق جيدة.<sup>1</sup>

جدول رقم (04) يبين مستوى الثبات لجميع محاور استبيان الحوافز بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	قيمة ألفا
الحوافز المادية	0.75
الحوافز المعنوية	0.73
مجموع المحاور	0.74

مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أنه جميع المحاور لها مستوى عالي من الثبات، وهي تدل على أن مقياس ثابت وهذا ما تؤكد قيمة ألفا لمجموع المحاور التي تقدر بـ 0.74 وهذا يؤكد ثبات المقياس وصلاحيته للقياس.

<sup>1</sup> - [https://e7sa.com/post/48/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A3%D9%84%D9%81%D8%A7-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%86%D8%A8%D8%A7%D8%AE-Date14-25 time 21/06/2021 \(Cronbach%E2%80%99s-alpha](https://e7sa.com/post/48/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A3%D9%84%D9%81%D8%A7-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%86%D8%A8%D8%A7%D8%AE-Date14-25 time 21/06/2021 (Cronbach%E2%80%99s-alpha)

**تعريف التجزئة النصفية:** تُعرف بطريقة التجزئة النصفية التي يطبق فيها مستخدم الاختبار ومطوره صيغة واحدة من الاختبار على المفحوصين، وبعد تصحيح الاختبار يجرى إلى نصفين أو فرعين يتألف كل جزء من نصف الاختبار الأصلي من حيث الطول،

**صيغة Spearman-Brown:** تعتمد هذه الصيغة على حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار، ثم إدخال معامل الثبات باستخدام صيغة سبيرمان-براون للحصول على القيمة المصححة لمعامل ثبات الاختبار الكلي.

**صيغة Guttman:** تستخدم الطريقة أيضا في تقدير معامل ثبات الاختبار بواسطة التجزئة النصفية بين الاختبار الفرعي الأول والاختبار الفرعي الثاني، كما أنها تصلح عندما لا تتساوى الانحرافات المعيارية لنصفي الاختبار<sup>1</sup>.

**جدول رقم(05) يوضح ثبات استبيان الحوافز بطريقة التجزئة النصفية**

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman- Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.87	0.86

مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ان استبيان الحوافز يتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث قيمة قدرت قيمة معامل غوتمان بـ 0.86 وقيمة معامل سبيرمان براون 0.87 ، وعليه نقول أن الاستبيان ثابت وصالح للقياس .

<sup>1</sup><https://cte.univ->

[https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=22224&chapterid=6071&lang=ar#:~:text=%D8%AA%D9%8F%D8%B9%D8%B1%D9%81%20%D8%A8%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%B2%D8%A6%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5%D9%81%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A,%D9%85%D8%A4%D9%84%D9%81%20%D9%85%D9%86%20/Time14.33 Date21/06/2021 %20\)%20%D8%A8%D9%86%D8%AF%D8%A7.](https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=22224&chapterid=6071&lang=ar#:~:text=%D8%AA%D9%8F%D8%B9%D8%B1%D9%81%20%D8%A8%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%B2%D8%A6%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5%D9%81%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A,%D9%85%D8%A4%D9%84%D9%81%20%D9%85%D9%86%20/Time14.33 Date21/06/2021 %20)%20%D8%A8%D9%86%D8%AF%D8%A7.)

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء :

جدول رقم (06) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء

رقم العبارة	علاقة العبارة بالدرجة الكلية
01	**0.87
02	**0.79
03	**0.68
04	**0.63
05	**0.83
06	*0.37
07	**0.79
08	**0.82

\*دالة عند 0.05 \*\*دالة عند 0.01 مخرجات SPSS VR21 من اعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (06) تم التوصل الى ان جميع عبارات استبيان الأداء صادقة ودالة احصائيا وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها للقياس.

ثبات استبيان الاداء :

جدول رقم (07) يبين صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء بطريقة الفا كرونباخ

قيمة ألفا	الأداء
0.89	

مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة ألفا لاستبيان الاداء التي تقدر ب 0.89 تؤكد ثبات المقياس وصلاحيته للقياس.

جدول رقم (08) يوضح ثبات استبيان الأداء بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman- Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.91	0.94

مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ان استبيان الأداء يتمتع بدرجة عالية من الثبات وعليه نقول أن الاستبيان ثابت وصالح للقياس.

وبما أن المؤشرات تدعم مصداقية أداة الدراسة ومنه يمكن لنا اعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

#### رابعاً الأساليب الإحصائية:

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.}$$

- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) - عدد الفئات (5) = 0.8

- ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي = 1.8 = 0.8 + 1

- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي = 2.6 = 0.8 + 1.8

- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي = 3.4 = 0.8 + 2.6

- طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي = 4.2 = 0.8 + 3.4

- طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي = 5.0 = 0.8 + 4.2

الجدول رقم (09) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها

المتوسط المرجح	الوسيط الحسابي	الاستجابة	المستوى
من 1 الى 1.8	يقع بين 1 و 0.8	معارض بشدة	ضعيف جدا
من 1.8 الى 2.6	يقع بين 1.8 و 2.6	معارض	ضعيف
من 2.6 الى 3.4	يقع بين 2.6 و 3.4	محايد	متوسط
من 3.4 الى 4.2	يقع بين 3.4 و 4.2	موافق	مرتفع
من 4.2 الى 5.0	يقع بين 4.2 و 5.0	موفق بشدة	مرتفع جدا

من اعداد الطلبة

ولمعالجة بيانات الاستمارة والتحقق من الفرضيات استخدمنا مجموعة من الأساليب الاحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية: لحساب معامل الثبات للاستمارة.
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون.

#### خامسا: عينة الدراسة وخصائصها:

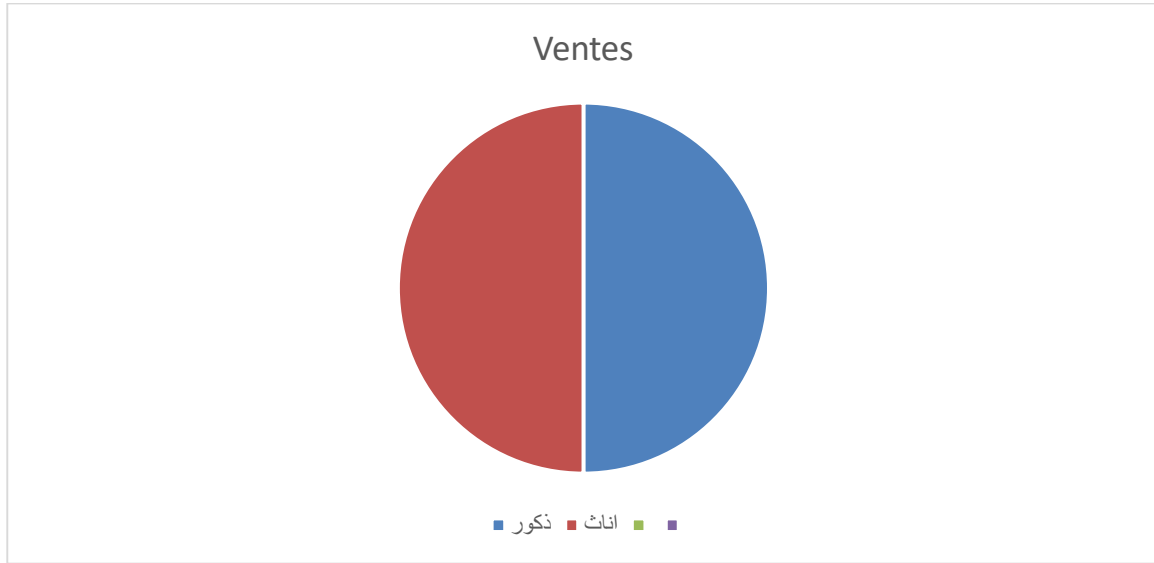
استخدمت الدراسة الراهنة العينة المسح الشامل وهي عينة غير احتمالية قدرت ب 22 مفردة، حيث تم توزيع الاستمارات على كل مفردة من مجتمع البحث واعتمدنا على هذه الطريقة لصغر مجتمع البحث نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة.

#### 1. الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
الذكور	11	50
الإناث	11	50
المجموع	22	%100

المصدر: مخرجات spss vr21



الشكل رقم (03) دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

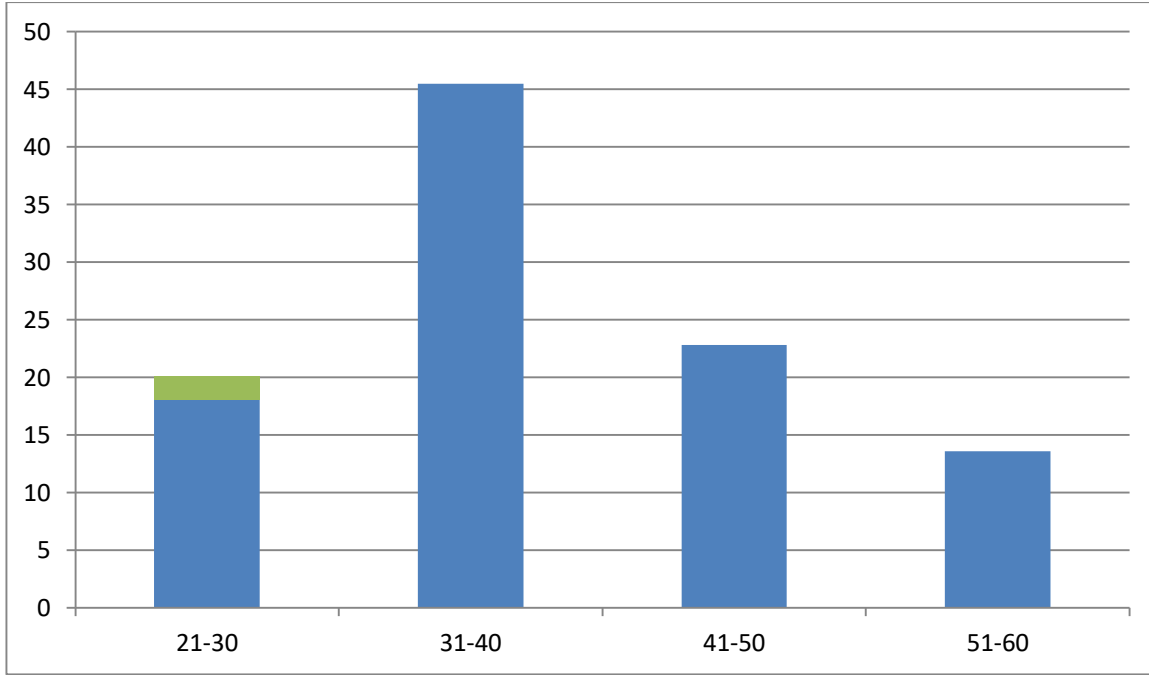
تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (10) بأن نسبة المبحوثين من فئة الذكور تمثل نسبة 50 %، ومن فئة الاناث تمثل نسبة 50 % وهي نسبة متساوية، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بالمكتبة المركزية كارمان والذي لا يقتضي بتوفر جنس معين على حساب جنس آخر، وخاصة باعتبار المصالح تتطلب أشغالا مكتبية وإدارية حيث لا تتطلب الجهد العضلي ولا تلعب البنية الجسدية والفيزيولوجية دورا محوريا، فالوظيفة أي لا تقتضي بتوفر عنصر الذكور على حساب العنصر النسوي.

من جهة أخرى تلعب الجوانب التأهيلية والشهادات دورا أساسيا في مثل هذه الوظيفة، وهي بلا شك متوفرة عند الرجال والنساء على حد سواء، كما يمكن القول ان سياسة التوظيف في المكتبة لا تنتهج تفضيل أحد الجنسين، إن هذا التحليل يتماشى مع ما صرح لنا به العديد من عمال المكتبة، وقد تبين لنا فعلا من خلال جولاتنا الاستطلاعية المتكررة مدى توازن الجنسين في المكتبة المركزية.

الجدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
18.1	04	[30-21]
45.5	10	[40-31]
22.8	05	[50-41]
13.6	03	[60-51]
%100	22	المجموع

مخرجات spss vr21



الشكل رقم (04) يمثل الاعمدة البيانية توضح توزيع افراد العينة حسب السن

من خلال الدلالات الإحصائية المبينة في الجدول (11) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) وهذا يمثل 10 مفردة من مفردات العينة بنسبة تقدر 45.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في هذه المؤسسة موضوع الدراسة، ولذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية بالإضافة إلى طموحاتها المستقبلية، بحيث لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل لأمكن تحقيق الأهداف الخدمائية

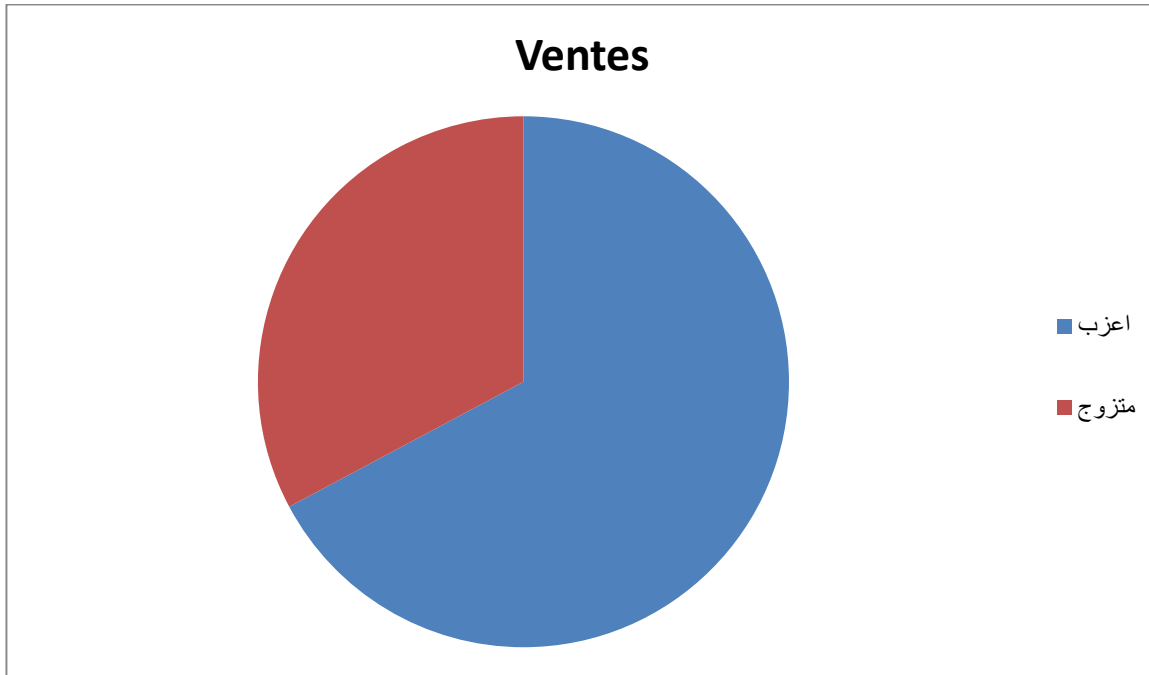


للمكتبة، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال والتي تتراوح ما بين (41-50) بنسبة 22.8 % والتي فيما تعنيه أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب ودمجه مع عنصر الخبرة بشكل دوري و مستمر، كما أنها تسعى لتوفير الظروف الملائمة والمناسبة المشجعة لتأطير فئة الشباب تأطيرا يتماشى مع أهداف المكتبة، ثم تليها فئة (21- 30) بنسبة 18.1% وأخيرا فئة كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن 51 سنة ويمثلون نسبة 13.6 % من أفراد العينة.

الجدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
67.2	14	أعزب
32.8	08	متزوج
%100	22	المجموع

المصدر : مخرجات spss



الشكل رقم (05) دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

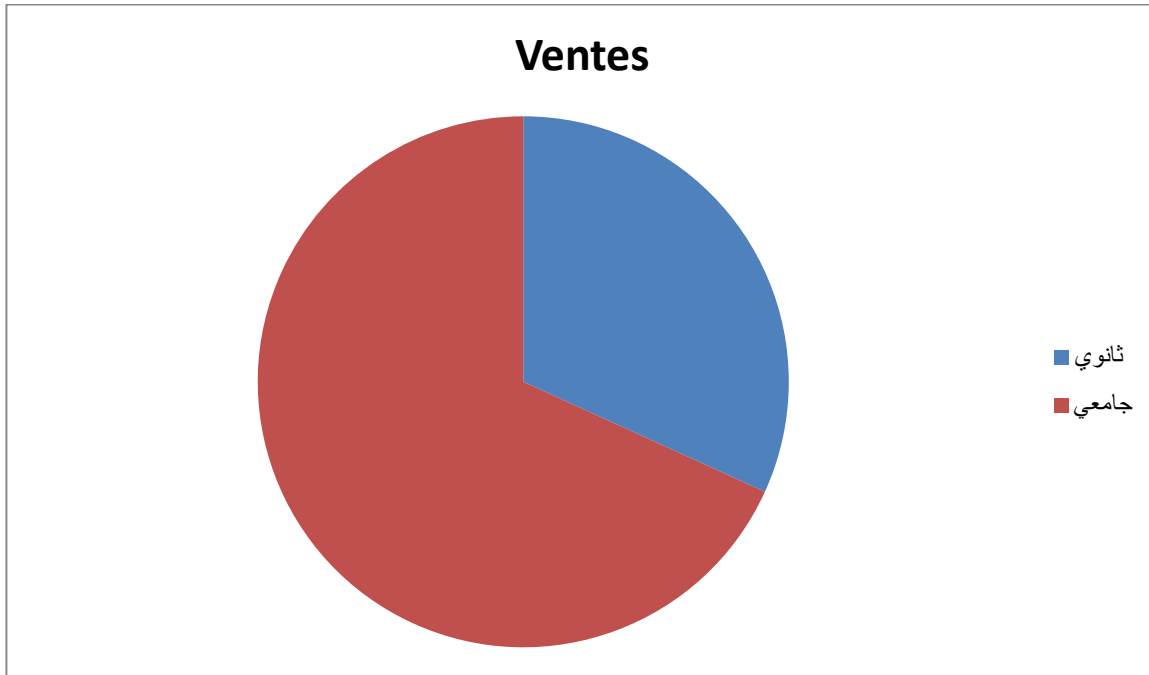
من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول يتبين لنا غياب كل من فئة أرمل ومطلق وهذا راجع لعدم وجود هذه الفئة بين أفراد عينة البحث، في حين أن نسبة 67.2% من أفراد عينة

البحث هم من العزاب وأن نسبة 32.8 % من أفراد العينة من المتزوجين، وربما يكون الأفراد العزاب أكثر من غيرهم على الاستقرار وارتباطا بالمكتبة التي هي بالنسبة إليهم مصدر أرزاقهم لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها وأحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها لعدم ارتباطهم الأسري وقلة متطلباتهم اليومية.

الجدول رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
31.8	07	ثانوي
68.2	15	جامعي
%100	22	المجموع

مخرجات spss vr 21



الشكل رقم (06) دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

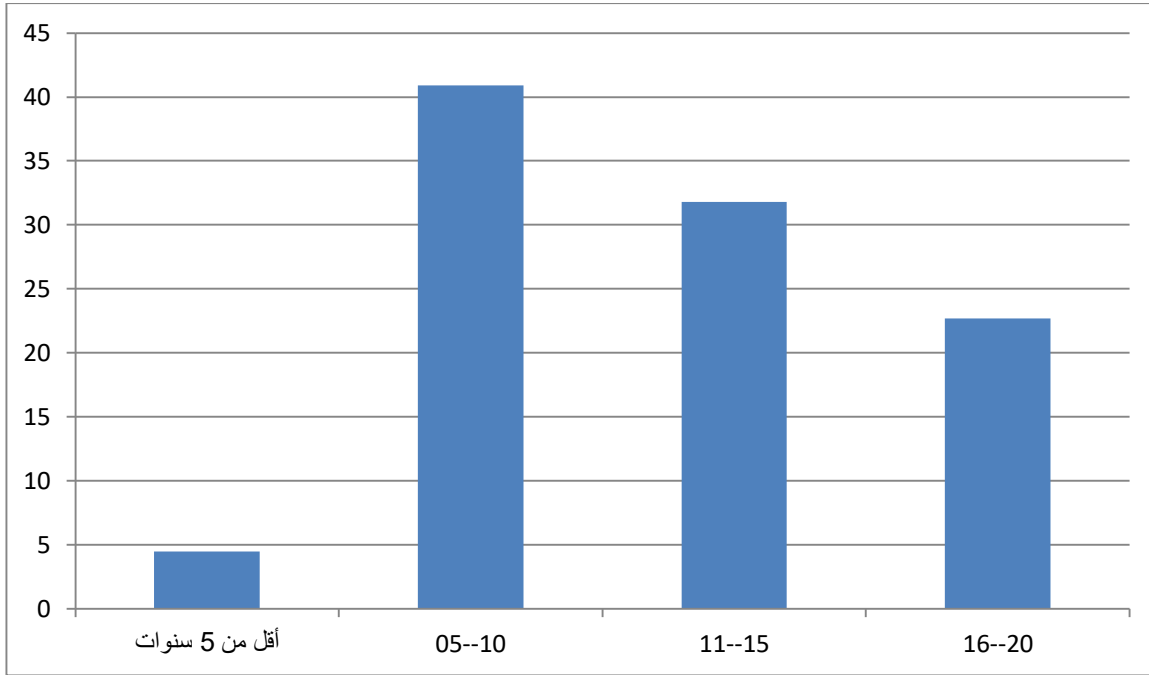
تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول رقم (13) أن نسبة 68.2 % من حجم العينة حاصلون على شهادات جامعية وتلقوا تعليما جامعيًا، وأن نسبة 31.8 % منهم مستواهم التعليمي بلغ المستوى الثانوي، في حين نجد أن فئة المستوى المتوسط بلغت نسبة 00 %، إن استقرار بسيطاً لرقميات الجدول الخاص بالمستوى التعليمي تبين أن الإطار العمالي للمكتبة المركزية هو إطار

متعلم وذو كفاءة مهنية عالية، أي أنها تستقطب الإطارات المتعلمة لتضع أمامهم فرصة الاستفادة من قدراتهم المهنية والتعليمية والعمل على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول رقم (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
04.5	01	أقل من 5 سنوات
40.9	09	[10-05]
31.8	07	[15-11]
22.7	05	[20-16]
%100	22	المجموع

مخرجات spss vr 21



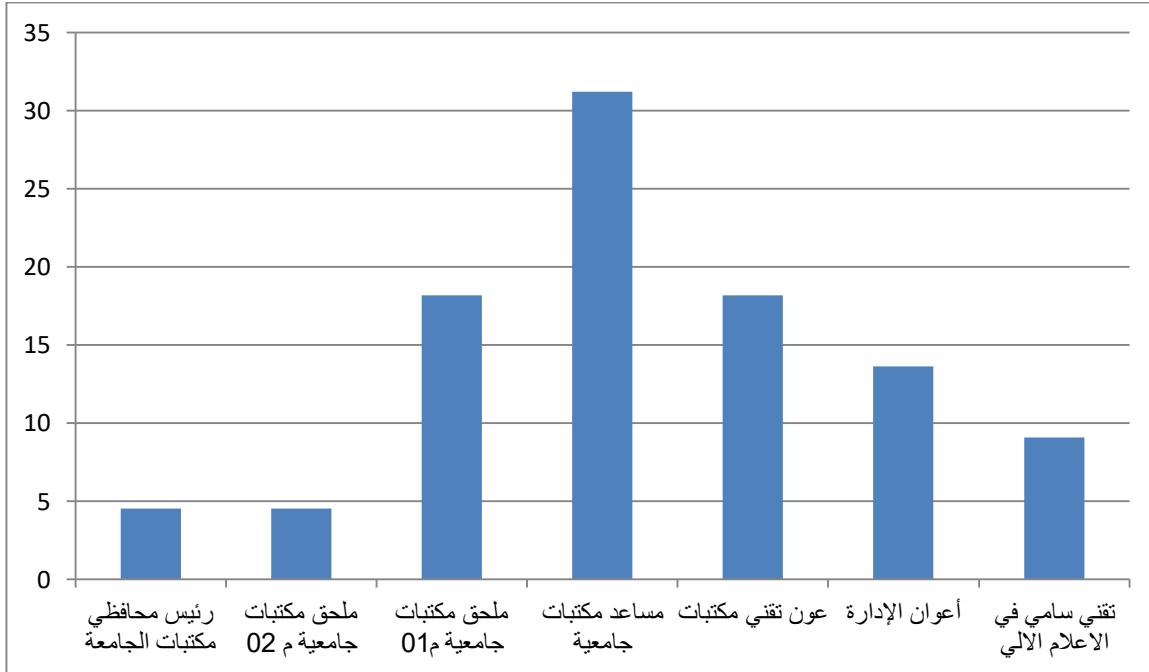
الشكل رقم (07) يمثل الأعمدة البيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن نسبة 40.9 % من أفراد عينة البحث تنحصر أقدمية العمل لديها ما بين (10-5) سنوات، في حين تمثل نسبة 4.5 % منهم أقدمية من (0-5) أما نسبة 31.8% من أفراد العينة فتمثل فئة الأقدمية ما بين (15-11) سنة، بينما تمثل نسبة 22.7% من أفراد العينة فئة أقدمية تتراوح ما بين (20-16) سنة، ويلاحظ أن ذوي الخبرة في المكتبة يقل عددهم وذلك راجع إلى العقلية الموظفين للاستمرار بالمؤسسة، كما أن سياسة إدارة

المكتبة لا تعمل على تجديد إدارتها تماشياً مع قوانين التوظيف التي تشهد انسداداً من جهة وزيادة الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي من جهة أخرى.

الجدول رقم (15) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
04.54	01	رئيس محافظي المكتبات الجامعية
04.54	01	ملحق مكتبات جامعية م 02
18.18	04	ملحق مكتبات جامعية م 01
31.81	07	مساعد مكتبات جامعية
18.18	04	عون تقني مكتبات
13.63	03	أعوان الإدارة
09.09	02	تقني سامي في الاعلام الآلي
%100	22	المجموع

مخرجات spss vr 21



الشكل رقم (06) يمثل الاعمدة البيانية توضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن نسبة 31.81% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة مساعد مكتبات جامعية، وأن نسبة 18.18% تكررت مرتين كونها تمثل نسبة ملحق مكتبات جامعية م 01 عون تقني مكتبات من أفراد العينة.

ومن المعلوم أن المكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون تيارت هي مؤسسة ذات طابع خدماتي، يقتضي العمل بها توفر عدد كبير من مساعد مكنتبات جامعية وملحق مكنتبات جامعي عون تقني مكنتبات، خاصة وأن طبيعة الأشغال بها تتطلب ممارسة عملية مكنتبية ادارية وكفاءة عالية، ومن جهة أخرى طبيعة تعاملاتها مع طلبة الجامعة لتوفير متطلباتهم على أكمل وجه.

سادسا: عرض وتحليل مستوى استجابة أفراد العينة لأبعاد الدراسة:

1. عرض وتحليل مستوى استجابات أفراد العينة لمتغير حوافز:

أ. تحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لبعء الحوافز:

الجدول رقم (16) يبين درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة لبعء الحوافز

الاندراف	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
01 أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه												
1.01	2.54	22	09	02	18	04	09	02	45	10	18	04
02 تقدم المكتبة اعانة مادية للعمال												
0.81	2.27	22	09	02	13.5	02	4.5	01	40.5	09	31	07.5
03 تتأخر ترقية العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل												
0.62	2.13	22	09	02	09	02	4.5	01	40.5	09	36	08
04 توفر المكتبة زيادة أجور في الفترة الأخيرة												
0.67	2.18	22	7.4	02	7.4	02	18.5	02	33.3	08	33	08.3
05 لا أتمتع براتب شهري يلبي احتياجاتي المادية												
1.24	2.4	22	36	08	49.5	11	4.5	01	4.5	01	4	01.5
06 عدم توفر المكتبة على نظام حوافز مادية يؤثر بالسلب على مردودي اثناء أدائي للعمل												
0.93	4.13	22	40.5	09	49.5	11	00	00	4.5	01	00	00
07 تمنح المكتبة العمال المتميزين علاوات تشجيعية												
0.97	1.63	22	00	00	00	00	4.5	01	54	12	40	09.5
08 المهام الموكلة لي تتوافق مع راتبي الشهري												
1.11	4.36	22	40.5	09	54	12	4.5	01	00	00	00	00

09	يساهم التحفيز المادي في تحسين أداء العاملين											
1.03	4.5	22	36	08	63	14	00	00	00	00	00	00
10	يقدم المسؤول الدعم المعنوي للعاملين تقديراً على جهودهم											
1.08	4.04	22	40.5	09	40.5	09	4.5	01	09	2	4.5	01
11	يشارك العاملون في اتخاذ القرار داخل المكتبة											
1.17	3.59	22	31.5	07	36	08	4.5	01	13.5	03	13.5	03
12	يتم تكريمي في الأعياد والمناسبات											
0.99	4.18	22	36	08	54	12	00	00	09	02	00	00
13	الاعتراف والتقدير للمجهود برفع الروح المعنوية											
1.19	4.68	22	45	11	54	12	00	00	00	00	00	00
14	الروح المعنوية العالية بين الزملاء تدفعني للبقاء في المكتبة											
1.11	1.81	22	4.5	01	4.5	01	00	00	49.5	11	40.5	09
15	يحقق التحفيز المعنوي أهداف المؤسسة											
0.67	1.54	22	00	00	00	00	4.5	01	45	10	49.5	11
0.97	03.07	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الحوافز										

من اعداد الطلبة مخرجات spss vr 21

من خلال الجدول رقم (16) المتعلق بالعبارات الخاصة ببعده الحوافز الذي سجل متوسط حسابي بقيمة 3.07 وانحراف معياري قدر بـ 0.97 توزعت كما يلي:

جاءت أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 63% لدرجة موافق للعبارة رقم 09 المتضمنة يساهم التحفيز المادي في تحسين أداء العاملين وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 4.5 وانحراف معياري قيمته 1.03 وهذا يدل على تأكيد أفراد العينة للعبارة، ثم تليها العبارة رقم 13 والمتضمنة الاعتراف والتقدير للمجهود برفع الروح المعنوية حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة موافق 54% وذلك بمتوسط قدر بـ 4.68 وانحراف معياري عند 1.19 وهذا يدل على قبول المبحوثين للعبارة، ثم تليها العبارة رقم 12 والمتضمنة يتم تكريمي في الأعياد والمناسبات حيث سجلت درجة موافق النسبة المئوية 54% وذلك بمتوسط قدر بـ 4.18 وانحراف معياري عند 0.99 وهذا يدل على موافقة وقبول المبحوثين للعبارة، ثم تليها العبارة رقم 14 والمتضمنة الروح المعنوية العالية بين الزملاء تدفعني للبقاء في المكتبة حيث بلغت النسبة المئوية للعبارة معارض 49.5% وذلك بمتوسط قدر بـ 1.81 وانحراف

معياري عند 0.97 وهذا يدل على عدم قبول أفراد عينة مجتمع البحث للعبارة، ثم تليها العبارة رقم 08 والمتضمنة المهام الموكلة لي تتوافق مع راتبي الشهري حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة موافق % 54 وذلك بمتوسط قدر ب 4.36 وانحراف معياري عند 1.11 وهذا يدل على قبول المبحوثين للعبارة، وقد عبر أفراد العينة على العبارة رقم 07 المتضمنة تمنح المكتبة العمال المتميزين علاوات تشجيعية حيث سجلت النسبة المئوية لدرجة معارض 54% وذلك بمتوسط قدر ب 1.63 وانحراف معياري عند 1.11 وهذا يدل على رفضهم لهاته العبارة، وجاءت العبارات 03 و 04 و 02 على التوالي والتي تضمنت "تتأخر ترقية العاملين الذين يؤديون عملهم بمستوى أقل" "توفر المكتبة زيادة أجور في الفترة الأخيرة" "تقدم المكتبة اعانة مادية للعمال" وذلك بمتوسطات قدرت تواليًا ب 2.13، 2.18، 2.27 وانحرافات معيارية متتالية عند 0.62، 0.67، 0.81، وهذا يؤكد رفض أفراد العينة لهاته العبارات.

ومنه من خلال نتائج المحصل عليها من عبارات الحوافز المادية بينت لنا ان إدارة المكتبة تحرص على توفير الحوافز المادية السلبية لأفرادها بغية التكيف مع مستجدات العمل، لاسيما وأن طبيعة المكتبة من جهة غير ربحية لا تعتمد على الحوافز المادية الايجابية ومن جهة أخرى لضمان سيرورة طبيعتها المتمثلة في الاتصال الخارجي مع العملاء أي طلبة جامعة ابن خلدون، ويعتبر نظام الحوافز المادي السلبي هو العصب المحرك للمؤسسة.

كما بينت لنا عبارات محور الحوافز المعنوية تبرز لنا أن طبيعة ادارة المكتبة تحرص على توفير الحوافز المعنوية الإيجابية والسلبية لأفرادها بغية ضمان استقرار العمال والرفع من مردودية العمال والموظفين في مناخ يشعر بالدافعية والنشاط خاصة بوجود الطلبة بشكل يومي، وكذا لتسهيل العمل وتحقيق الفعالية والكفاءة وهذا راجع لطبيعة النشاط الخدماتي للمكتبة.

## 2. عرض وتحليل مستوى استجابات أفراد العينة لمتغير الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (17) يبين استجابة أفراد مجتمع الدراسة لمتغير الأداء الوظيفي

الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1 أشعر بدافعية للعمل												
0.91	2.43	22	31.5	07	40.5	09	4.5	01	13.5	03	09	02
2 أشعر بالرضا عن مهامي												
0.66	3.40	22	31.5	07	45	10	4.5	01	09	02	09	02
3 أقوم بواجباتي كلها في الوقت المحدد												
1.13	3.36	22	40.5	09	36	08	4.5	01	09	02	09	02
4 أستطيع القيام بعملتي بكفاءة												
1.22	3.51	22	40.5	09	40.5	09	09	02	4.5	01	4.5	01
5 لا أشعر بالانتماء إلى المؤسسة												
0.79	3.51	22	49.5	11	31.5	07	00	00	4.5	01	13.5	03
6 أبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة												
0.73	3.24	22	36	08	49.5	11	4.5	01	00	00	09	02
7 لدي الرغبة و الاستعداد لتغيير مكان عملي												
0.72	3.19	22	09	03	58.5	13	00	00	09	03	22.5	05
8 أتنافس مع زملائي لتحسين الأداء												
1.09	3.43	22	09	02	18	04	00	00	54	12	18	04
0.91	3.25	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الأداء										

من اعداد الطلبة مخرجات spss vr21

تمثل نتائج الجدول (17) مستوى استجابة أفراد العينة للعبارات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي الذي سجل متوسط حسابي بقيمة 3.25 وانحراف معياري قدر بـ 0.91 حيث عبر عنها في هذه الدراسة بـ 08 عبارات، جاءت أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 58.5% لدرجة موافق للعبارات رقم 07



المتضمنة لـدي الرغبة و الاستعداد لتغيير مكان عملي وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.19 وانحراف معياري قيمته 0.72 وهذا يدل على قبول أفراد العينة للعبارة، ثم تليها العبارة رقم 06 والمتضمنة أبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المكتبة حيث بلغت النسبة المئوية للعبارة موافق % 49.5 وذلك بمتوسط قدر بـ 3.24 وانحراف معياري عند 0.73 وهذا يدل على قبول أفراد عينة مجتمع البحث للعبارة، وقد عبر أفراد العينة على العبارة رقم 02 المتضمنة أشعر بالرضا عن مهامي حيث سجلت النسبة المئوية لدرجة موافق 45% وذلك بمتوسط قدر بـ 3.40 وانحراف معياري عند 0.66 وهذا يدل على قبولهم لهاته العبارة.

وعليه من خلال هذه الأرقام استخلصنا عدة نتائج تخص أفراد عينة البحث وهي عمال وموظفين المكتبة المركزية بـ مجمع كارمان، حيث أن العامل ذو كفاءة عالية يتمتع بمهارات للقيام بمهامه على أكمل وجه، إذ يمارسها في مناخ ملائم للعمل تسوده علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء والمشرف والطلبة، لذا فإنه يشعر بالرضا والاستقرار في عمله خاصة وأن الإدارة تعمل على تطوير مهاراته وتفتح له فرص التدريب وتسعى للحفاظ على مصالحه.

تعريف برنامج ال SPSS أو " (Statistical package for social sciences) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" : وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية<sup>1</sup>

يعتبر الانحراف المعياري بالإنجليزية Standard deviation : القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <https://abdelwahabgouda.ahlamontada.com/> الوقت 23:01 في 2021/06/20

<sup>2</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki/> الوقت 23:15 في 2021/06/20

المتوسط الحسابي بالإنجليزية **Average** : من مقاييس النزعة المركزية؛ ويُستخدم بشكل كبير في الحياة اليومية؛ فهو يستخدم مثلاً لحساب معدل علامات الطالب خلال الفصل، ليتمكن من خلاله الحكم على أداء ، ويمكن إيجاده ببساطة عن طريق حساب مجموع القيم، ثم قسمته على عددها<sup>1</sup>

يشير معامل الارتباط بيرسون إلى المدى الذي تقع فيه النقاط الموجودة في مخطط التشتت على خط مستقيم. رقم محصور بين -1 إلى +1 حيث تُستخدم معاملات الارتباط في الإحصائيات لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيرين.<sup>2</sup>

وعليه وبعد عرض وتحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لأبعاد الدراسة يمكن ترتيب أبعاد الدراسة حسب النتائج الإحصائية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يبين ترتيب أبعاد الدراسة

الترتيب	عدد العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
02	15	0.97	3.07	الحوافز
01	08	0.91	3.25	الأداء

من اعداد الطلبة

من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يبين ترتيب كل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل أبعاد الدراسة، يلاحظ أن معظم المتوسطات ذات قيمة متقاربة فيما بينها إلا أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي سجلت عند البعد الموجه للأداء الوظيفي والذي يساوي (3.25) وهي قيمة تعتبر مرتفعة مما يدل على قبول الباحثين لعبارات هذا البعد من جهة ومن جهة أخرى تدل على الأهمية البالغة التي توليها المكتبة للحوافز مادية كانت او معنوية من جهة ومن جهة أخرى للعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق والتجانس في العمل لأداء المهام في أحسن طريقة

1 <https://mawdoo3.com> الوقت 23:23 في 2021/06/20

2 <https://e7sa.com/post/71> الوقت : 23:58 في 2021/06/20

بهدف تسهيل الأداء، تليها المرتبة الثانية المتوسط الحسابي المقدر بـ (3.07) لبعده الحوافز وهو ما يمكن تفسيره بمدى اهتمام أفراد المكتبة بالمهام الموكلة إليهم.

### سابعاً: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة:

#### 1. اختبار وتحليل الفرضية الأولى:

والتي مفادها: يتلقى المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون تيارت حوافز مادية ومعنوية في مستوى الأداء الوظيفي لكل عامل.

#### الجدول رقم (19) يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المادية والأداء

المحور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
ارتباط الحوافز المادية والأداء	**0.77	0.01

مخرجات SPSS VR21 من اعداد الطلبة

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الحوافز المادية والأداء يساوي (0.77) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة المركزية، أي كلما زادت الحوافز المادية التي من شأنها أن تؤدي إلى التحكم أكثر في زمام العمل وبالتالي زيادة مستوى الأداء، مما ينتج عنه انجاز الأعمال بدقة وفي وقتها المحدد ومنه تحقيق الأهداف المؤسسة محل الدراسة.

ب. اختبار وتحليل الفرضية الثانية:

والتي مفادها: هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي للمكتبيين وذلك من خلال التأثير الإيجابي للحوافز.

الجدول رقم (20) يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والأداء

المحور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
ارتباط الحوافز المعنوية والأداء	0,78**	0,01

مخرجات SPSS VR 21 من اعداد الطلبة

بين نتائج الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والأداء يساوي (0.78) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة المركزية، أي كلما زاد التحفيز المعنوي الذي يشعر العامل من خلاله بالانتماء والاستقرار والولاء وبالتالي زيادة مستوى الأداء ومنه تعتبر الحوافز المعنوية عامل ذو أهمية بالغة لتحقيق أهداف المؤسسة ذات الطابع الخدماتي.

1. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

أسفرت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط بين الحوافز المادية والأداء يساوي (0.77) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة المركزية، أي كلما زادت الحوافز المادية زاد مستوى الأداء وهذا ما أكدته أغلب افراد العينة بأن التحفيز المادي يساهم في تحسين أداء العاملين، على الرغم من كون طبيعة المكتبة غير ربحية إلا أن الإدارة اهتمت ببناء نظام الحوافز المادية السلبية لأفرادها من أجل تعويض النقص الحاصل على مستوى الحوافز المادية الايجابية بغية الرفع من مردوديتهم وتحسين أدائهم خلال قيامهم بوظائفهم، حيث أكد جل المبحوثين أن الإدارة تواجه التسرب الوظيفي بسياسة الخصم من الراتب، وهذا يعني قبول الافتراض التالي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الاداء الوظيفي لدى

العاملين المكتبيين لدى المكتبة المركزية مجمع كارمن جامعة ابن خلدون \_تيارت\_ ومنه نقول أن الفرضية الفرعية الاولى القائلة يتلقى المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية مجمع كارمن جامعة ابن خلدون تيارت حوافز مادية ومعنوية في مستوى الأداء الوظيفي لكل عامل تحققت كليا.

## 2. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

إن الشواهد الإحصائية لقياس الفرضية الثانية القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والأداء أسفرت عن قيمة احتمالية لمعامل الارتباط يساوي (0.78) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، أي كلما زادت الحوافز المعنوية زاد مستوى الأداء وهذا ما أكدته أغلب أفراد العينة بأن الاعتراف والتقدير للمجهود يرفع الروح المعنوية، حيث إن الإدارة اهتمت ببناء نظام حوافز معنوي بشقيه الإيجابي والسلبي بغية تعويض النقص الحاصل على مستوى الحوافز المادية الإيجابية بغية ضمان استقرار العمال، كما أكد جل المبحوثين أن الإدارة المكتبة تأخذ أفكار عمالها بعين الاعتبار، فالأفكار هي صلب العملية الإدارية وتعتبر حافز معنوي يشعر العامل من خلاله بالانتماء للمكتبة، كما أن تقديم المشرف الدعم المعنوي للعاملين تقديرا على جهودهم بوظائفهم يعتبر عامل ذو أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة واستقرارها حيث أن الإدارة تعتمد التوبيخ لتحسين مستوى أداء العمال المكتبيين، وعليه يمكن قبول الافتراض التالي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين لدى المكتبة المركزية مجمع كارمن جامعة ابن خلدون \_تيارت\_ ومنه نقول أن الفرضية الفرعية الثانية القائلة هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي للمكتبيين وذلك من خلال التأثير الإيجابي للحوافز تحققت كليا.

### • مناقشة تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية والإحصائية على مجموعة من النتائج تتمثل في:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء.

وهذا يشير الى ان الفرضية الرئيسية القائلة : **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين لدى المكتبة المركزية مجمع كارمن جامعة ابن خلدون\_ تيارت\_ تحققت بتحقق الفرضيات الفرعية.**

حيث اتفقت نتائجنا مع نتائج كل من دراسة عبد الرحمن الوابل ودراسة الطاهر وافي مصطفى، كما نجد أنها تتفق مع دراسة عبد الرحمن الوابل دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر نساء الأمن العام المشاركين في موسم الحج، التي توصلت الى أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر في رفع مستوى أداء، وكذا دراسة الطاهر وافي مصطفى التحفيز وأداء الممرضين حيث تمحورت هاته الدراسة حول العلاقة بين الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية) بمستوى أداء الممرضين والعلاقة بين الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب) بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية التي مفادها كل من الحوافز المادية والمعنوية تساهم في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي وارتفاع مستوى الأداء، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين.

كما تتفق نتائجنا مع دراسة داود صغيري العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من حيث اهتمام العمال بالعلاقات الإنسانية والحصول على التقدير والاهتمام داخل العمل وكذا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم ويشجعون المبادرة الفردية والجماعية.

وأيضاً تتفق مع دراسة علاوى عبد الفتاح أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية من حيث أبعاد التغيير التنظيمي الذي يشمل الجانب البشري ممثلة في التدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية الذي يؤثر بأداء الموارد البشرية حيث يتحسن مستوى أداء المورد البشري الذي تتوافق قدراته وميوله وحماسه مع أساليب العمل الجديدة.

تضمن هذا الفصل عرض وتحليل جداول بيانات مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الدراسة وتحليل نتائجه اعتماداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد تم عرض نتائج الدراسات الإحصائية لكل فرضية من فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية واستخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين الحوافز والأداء الوظيفي للعمال المكتبيين، كما تم أيضاً مناقشة واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء النظريات المفسرة والدراسات السابقة.

الخاتمة



### خاتمة:

إن سعي المكتبات الجامعية المتواصل نحو تحقيق الأفضل على مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع المستفيدين من جهة، وكذا رفع سوية الجهود المبذولة من قبل المكتبيين وتحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، إضافة إلى القدرة على المنافسة في بيئة تتصف بالتقلب والتغير المتسارع يفرض عليها، إلى جانب الأخذ بأسباب الإمكانيات المادية من هياكل وتجهيزات ومجموعات، لتأسيس لقاعدة صلبة من المكتبيين المؤهلين والاستثمار في هذا المورد بمختلف الوسائل وتوفير كافة الإمكانيات لتطويره وتنمية قدراته لمواجهة كل التحديات والاستحقاقات في المستقبل المنظور.

ولن يكتمل بناء تلك القاعدة الصلبة بالمكتبات الجامعية من دون بعث نظام عادل ومدروس للحوافز يعد مقدمة مهمة لتحقيق أثرها في أداء المكتبيين، من خلال اعتراف الإدارة بمجهود المكتبي والإشادة به وخلق رابط يصل الحوافز بأهداف المكتبيين والإدارة معاً، مع العمل على ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور بالاطمئنان عند المكتبيين، والعمل على أن تتناسب الحوافز طردياً مع المجهود المبذول ورسم علاقة واضحة في ذهن المكتبي بين الأداء الجيد والحصول على تلك الحوافز.

وقد جاءت هذه الدراسة، لتضعنا عن قرب أمام واقع المكتبة المركزية مجمع كارمان لجامعة ابن خلدون -تيارت- وما تعتمد كبرنامج للحوافز بغرض تشجيع المكتبيين وتحفيزهم على البذل والعطاء وتقديم المزيد من الجهود و أثر تلك الحوافز على أداءهم الوظيفي، كما سمحت للمكتبيين بإبداء رأيهم في سياسة الحوافز بالمكتبات محل الدراسة بغرض الوقوف بالنهاية على مواطن القوة والضعف في النظام المعتمد.

ومن أجل الارتقاء بسوية أداء المكتبيين و بلوغ مستوى الجودة في الخدمات المقدمة بالمكتبة المركزية مجمع كارمان لجامعة ابن خلدون -تيارت- وما يجب على القائمين على تلك المكتبات التفكير به وأخذه على محمل الجد و تطبيقه مستقبلاً.

الاقتراحات وتوصيات:

- الاهتمام بنظام الحوافز و تفعيله و التركيز على الأجور والزيادة فيها كأولوية (وفق آليات الترقية، تفعيل المكافآت....).
- الأخذ بعين الاعتبار الحوافز المعنوية على غرار تقدير الجهود المبذولة لتطوير المهني، احترام رأي المكتبي و إتاحتها المشاركة في كل ما يتعلق بشؤون المكتبة (مشاركة القرارات مثلا ما يعطيه إحساسا بالانتماء للمكتبة و ضمان ولائه لها ).
- اعتماد نظام للحوافز و تفعيله بما يتوافق و جهود المكتبيين من جهة، و التطورات الحاصلة في المجال المكتبي من وجهة أخرى.
- وضع نظام مدروس للحوافز، من خلال تحسين مستوى الحوافز المادية، من حيث توفير فرص الترقية، تطوير بيئة العمل، دعم المكافآت التشجيعية.... بغرض تحسين مستوى الأداء.
- تفعيل حافز التطوير المهني في مجال المهنة المكتبية و دعم المكتبات بوسائل تكنولوجية حديثة و متطورة من شأنه رفع مستوى الأداء.

وما يمكن قوله في آخر هذه الدراسة أن الحوافز تبقى ملازمة للعمل، حيث كشفت الدراسة أن المكتبة المركزية مجمع كارمان لجامعة ابن خلدون -تيارت- و باتباعها لخطة تنظيمية وأساليب فعالة و كذا الإجراءات الواضحة، قد نجحت الى حد ما في خلق المناخ المناسب ونظام حوافز يضمن التزام الموظفين بالقوانين واللوائح والقرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا من جهة ومن جهة أخرى خلق تفاعل إيجابي بين الموظفين على جميع المستويات والأصعدة.

و في الختام نرجوا أن نكون قد وفقنا و لو بقدر يسير في الإحاطة ببعض جوانب موضوع الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للمكتبيين، كما نتمنى أن تضيف هذه الدراسة شيئا معرفيا بسيطا و أن تكون خطوة بسيطة لدراسات أخرى لاحقة.

قائمة

المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أولاً: المعاجم و القواميس

1. المنجد في اللغة و الإعلام دار المشرق العربي بيروت 2000
2. شنان ،فريدة،هجري،مصطفى. المعجم التربوي = LEXIQUE PEDAGOGIQUE..  
:المركز الوطني للوثائق التربوية د.س، الجزائر.
3. الصحاف، حبيب،. معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: انجليزي-عربي.: مكتبة لبنان  
ناشرون د.س، لبنان.
4. عبد المعطي ياسر ،يوسف،لشر،تريسا. القاموس الشارح في علم المكتبات  
والمعلومات.= dictionary of library and information science ط.1.:دار الكتاب  
الحديث، القاهرة،2008.

#### ثانياً: الكتب

- 5 ابن منظور: " لسان العرب " دار صادر، بيروت، المجلد12
- 6 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- 7 — : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر  
والتوزيع، عمان، 2003
- 8 ابراهيم،السعيد مبروك، المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات: دار الوفاء،  
الاسكندرية،2009.

## قائمة المصادر والمراجع

- 9 أندرو دي سيزلاقي و ولاس : "السلوك التنظيمي و الأداء" ، ت.جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991
- 10 البنهاوي،سعاد نائف. الادارة:أساسيات العاملين في المكتبات: العربي للنشر والتوزيع، القاهرة،1984.
- 11 الترتوري،محمد عوض. ادارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات، الجامعية.:دار الحامد، عمان،2009 .
- 12 الطباع،عبد الله انيس.علم المكتبات: الإدارة و التنظيم: دار الكتاب اللبناني، بيروت،1982.
- 13 العاني،هيثم. الادارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات .دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 14 بدر،احمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية .د.ط. :دار الثقافة العلمية د.س، الإسكندرية، 1995.
- 15 بدر، أحمد عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وادارتها و خدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي.ط.4.: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،2001.
- 16 بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2010 .
- 17 حسب الله ،سيد،الهجري،سعد محمد. تخصص المكتبات و المعلومات: مدخل منهجي وعائي..دار المريخ، الرياض، 1995.
- 18 حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007

## قائمة المصادر والمراجع

---

- 19 حسن حريم : إدارة المنظمات من منظور كلي، دار حامد للنشر، الأردن، 2003
- 20 حسن حمدي الطعاني: "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 .
- 21 —: مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الادارية،وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر و التوزيع،عمان، 2006
- 22 حسين بلوط إبراهيم: " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي "،دار النهضة العربية، بيروت، 2002
- 23 حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،"الدار الجامعية الإبراهيمية، القاهرة، 2004
- 24 سعيد إسماعيل صيني: قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994،
- 25 سليمان حنفي محمود: "مقدمة في المفاهيم السلوكية"،دار الجامعات المصرية ،الإسكندرية، 2005.
- 26 شاهين،شريف كامل. نظم المعلومات الادارية:للمكتبات و مراكز المعلمات المفاهيم والتطبيقات ، دار المريخ، الرياض،1994.
- 27 صلاح الدين محمد عبد الباقي : " السلوك الإنساني في المنظمات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- 28 طه عبد العظيم حسين ،سلامة عبد العظيم حسين : " استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية"، دار الفكر للنشر، الأردن، 2006

## قائمة المصادر والمراجع

- 29 عامر سعيد يس، عبد الوهاب علي محمد: "الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة"، مركز رائد ومقيس للاستشارات و التطوير الاداي، القاهرة ، 2010
- 30 عبد الله محمد الشريف: **مناهج البحث**، العلمي مكتبة الشعاع، الإسكندرية، 1996.
- 31 عبد الجبار، عادل والقحطاني، محمد مترك **علم النفس التنظيمي والإداري**، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية 2007.
- 32 عبد الهادي، محمد فتحي. **المكتبات و المعلومات العربية بين الواقع و المستقبل**، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 1998
- 33 عبد الوهاب أحمد جاد: "السلوك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال"، المنصورة دار الوفا للطباعة والنشر، ط1. القاهرة، . 2000.
- 34 عدون ناصر دادي: **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي - دراسة نظرية تطبيقية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003
- 35 عليان، مصطفى ربحي. **إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم**. دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
- 36 ماهر، احمد.، **نظم الاجور والتعويضات: دليلك الى الرواتب و الحوافز و مزايا وخدمات العاملين**.:الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 37 محمد إسماعيل بلال: **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005
- 38 محمد حسن حمادات: " **السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**"، دار حامد للنشر، الأردن، 2008

## قائمة المصادر والمراجع

- 39 محمد ناصر العديلي: السلوك التنظيمي منظور كمي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض،  
2000
- 40 محمود العميان : " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 2،، دار وائل، عمان ،  
2004
- 41 معمر، داوود. منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية  
والنفسية و القانونية. :دار الكتاب الحديث، القاهرة ، 2007.
- 42 ناصر العديلي: "إدارة السلوك التنظيمي"، معهد الإدارة والبحوث السعودية، ط1السعودية،  
1993 .
- 43 هلال محمد عبد الغني حسن: " مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996  
ثالثا: المجلات و الدوريات:
- 44 شعبان علي حسين السيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، مجلة تسيير  
الموارد البشرية دار الهناء للتجليد الفني ، القاهرة ، 2009
- 45 عبد الفتاح الخليفة شرين المطارنة: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لدى  
المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن ، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26 عدد 02 ،  
الأردن، 2010
- 46 عبد المليك مزهودة: " الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد  
01 بتاريخ مارس 2015
- 47 محمد أحمد إسماعيل: مقال: تسيير الموارد البشرية في مجلة العربي، لإدارة الموارد  
البشرية، مصر، بتاريخ 2015



### رابعاً: الرسائل الجامعية

- 48 عثمان مريم "الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز " دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بوحدة بسكرة، رسالة لنيل درجة الماجستير في تخصص علم النفس و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2010 م
- 49 حملاوي خديجة "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بدائرة الخروب ولاية قسنطينة، رسالة لنيل درجة الماجستير تخصص تنظيم و عمل، جامعة قسنطينة 2011.
- 50 صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة، 2006
- 51 صغيري داود "العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية رسالة لنيل درجة الماجستير في تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة، قسنطينة، 2008 م
- 52 الطاهر وافي مصطفى" التحفيز و أداء الممرضين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عالية صالح ولاية تبسة، رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص تنظيم و عمل، جامعة قسنطينة، 2012-2013
- 53 عيسى إبراهيم المعشر :أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية خمس نجوم " دراسة ميدانية في الفنادق الخمس نجوم الأردنية، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة، الشرق الأوسط، 2009

## قائمة المصادر والمراجع

---

- 54 مصطفى شافعي " ضغوط العمل و أثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة نجارة الألمنيوم و الخشب عين البيضاء، رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2012-2013 .
- 55 ناصر أحمد الحبيشي : " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الأمنية " أطروحة دكتوراه في الادارة العامة، جامعة السودان، 2007 .
- 56 وردة شرفي: "فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية" ،رسالة ماجستير علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة .متتوري قسنطينة، 2007 .

### II. المراجع الأجنبية:

#### أولاً: المعاجم و القواميس:

- 57 Henri Mahé : Dictionnaire de gestion-vocabulaire-concepts et outils, France-Paris
- 58 petit Larousse: éd librairie Larousse paris 1990

#### ثانياً: الكتب:

- 59 Barbara Zablocki: du stress au bien être et à la performance édition Edi-pro. Belgique 2009
- 60 Bioslandelle, H,M : Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise, économique, Paris, 1998 .
- 61 J ; Barreaux : Entreprise et performance globale ; outils ; évaluation et pilotage, économique ; Paris
- 62 Matoury Bernard, Daniel Crozet : Gestion des ressources Humaines , pilotage social et performances ; 6eme édition dunod ; Paris 2005
- 63 P.R. konabian. Compétences collectives Paris: édition l`harmattan 2009

ثالثا: المجلات و الدوريات:

64 Journal of Human Ecology magazine Volume 23, 2008 - Issue

Published online: 24 Oct 2017

رابعا: الرسائل:

65 jean Pierre brune et autre :évaluation de la santé mental au travail: un analyse des pratiques de gestion de ressources humaines, études et recherches Montréal 2007 .

خامسا: المواقع الالكترونية:

66 Australian Association for Research in Education 1997  
[http://www.academia.edu/21532453/An\\_English\\_Study\\_of\\_Teacher\\_Satisfaction\\_Motivation\\_and\\_Health](http://www.academia.edu/21532453/An_English_Study_of_Teacher_Satisfaction_Motivation_and_Health).

67 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09709274.2008.11906075?journalCode=rhue20>

68 <http://journalarticle.ukm.my/1953>

69 <https://www.maktabtk.com/blog/tags> time 15.55 Date 07/06/2021

70 <https://translate.google.com/translate?hl=fr&sl=ar&u=https://mawdoo3.com> time 14.34 date 07-06-2021

71 <https://e7sa.com/post/> time 21/06/2021 Date14-25

72 <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id9>. Time14.33  
Date21/06/2021

73 <https://abdelwahabgouda.ahlamontada.com> الوقت 23:01 في 2021/06/20

74 <https://ar.wikipedia.org/wiki/> الوقت 23:15 في 2021/06/20

75 <https://mawdoo3.com> الوقت 23:23 في 2021/06/20

76 <https://e7sa.com/post/71> الوقت : 23:58 في 2021/06/20

الملاحق

الملحق رقم: 01 المحكمين

التخصص	الأستاذ المحكم
دكتور علم المكتبات	خنيوي عبد الرزاق
دكتور علم المكتبات	دربيخ نبيل

الملحق رقم 02 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \_ تيارت \_

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية \_ قسم العلوم الاجتماعية \_

استمارة البحث موجه للتحكيم من طرف الأساتذة

في إطار إنجاز مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر تكنولوجيا وهندسة المعلومات  
بعنوان:

**الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين المكتبيين**

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية مجمع كارمان \_ تيارت \_

من إعداد الطلبة :

\*بوخاتم نور الهدى

\*بوعلي قنونة

تحت إشراف :

أ.د: العياشي بدر الدين

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تستخدم لأغراض علمية حيث سيتم التعامل معها بسرية، لذا نرجو منكم التعامل معها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة حتى يتسنى لنا الوصول الى معلومات وحقائق تفيد دراستنا، ولكم منا فائق الشكر والاحترام لتعاونكم.

السنة الجامعية: 2020-2021

ضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك

**I- المحور الأول: البيانات الشخصية**

**1- الجنس:**

أ - ذكر  ب - أنثى

**2- السن:**

أ - ] 30 – 21 [  ب - ] 40 – 31 [

ج - ] 50 – 41 [  د - ] 60 – 51 [

**3- الحالة العائلية:**

أ - أعزب  ب - متزوج

ج - مطلق  د - أرمل

**4- المستوى التعليمي:**

أ - ابتدائي  ب - متوسط

ج - ثانوي  د - جامعي

**5- الأقدمية في العمل:**

أ - أقل من 5 سنوات  ب - ] 10 - 06 [

ج - ] 15 – 11 [  د - ] 20 – 16 [

**6- المستوى الوظيفي**

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## II. المحور الثاني: الحوافز

لا تعدل	تعدل	لا تقيس	تقيس	العبارات
<b>1/ محور الحوافز المادية</b>				
				1. أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه
				2. تقدم الإدارة اعانة مادية للعمال
				3. تتأخر ترقية العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل
				4. توفر المكتبة زيادة أجور في الفترة الأخيرة
				5. لا أمتع براتب شهري يلبي احتياجاتي المادية
				6. عدم توفر المكتبة على نظام حوافز مادية يؤثر بالسلب على مردودي اثناء أدائي للعمل
				7. تمنح المكتبة العمال المتميزين علاوات تشجيعية
				8. المهام الموكلة لي تتوافق مع راتبي الشهري
				9. لا أشعر بالرضا على الخدمات الاجتماعية المقدمة
				10. يساهم التحفيز المادي في تحسين أداء العاملين
				11. تعتمد الإدارة على الإنذار الكتابي في حال لم أقم بعملتي على أكمل وجه
				12. تواجه الإدارة التسرب الوظيفي بسياسة الخصم من الراتب
<b>2/ الحوافز المعنوي</b>				
				13. يتلقى العمال المكتبيين شهادات تقدير وشكر على أدائهم
				14. يقدم المشرف الدعم المعنوي للعاملين تقديرا على جهودهم
				15. تأخذ المكتبة أفكاره بعين الاعتبار
				16. يشارك العاملين في اتخاذ القرار داخل الإدارة
				17. تسعى الإدارة للحفاظ على مصالحي
				18. لا أشعر بأهمية في موقع عملي
				19. يتم تكريمي في الأعياد والمناسبات
				20. الاعتراف والتقدير للمجهود يرفع الروح المعنوية
				21. يحال كل موظف لا يؤدي مهامه بدقة الى مجلس تأديبي
				22. الروح المعنوية العالية بين الزملاء تدفعني للبقاء في المؤسسة
				23. يحقق التحفيز المعنوي أهداف المؤسسة
				24. لا يتم توبيخي في حالة وصولي متأخرا عن العمل



### III. المحور الثالث: الأداء الوظيفي

لا تعدل	تعدل	لا تقيس	تقيس	العبارات	
				أشعر بدافعية للعمل	.25
				أشعر بالرضا عن مهامي	.26
				أقوم بواجباتي كلها في الوقت المحدد	.27
				أستطيع القيام بعملتي بكفاءة	.28
				لا أشعر بالانتماء إلى المؤسسة	.29
				أبدل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة	.30
				أتلقي تدريباً لتحسين أدائي	.31
				أشعر بالاستقرار في عملي	.32
				لدي الرغبة و الاستعداد لتغيير مكان عملي	.33
				أتنافس مع زملائي لتحسين الأداء	.34
				يفكر الزملاء في الاستقالة من العمل	.35
				يقوم الزملاء بتأدية المهام بكفاءة و فعالية	.36



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة ابن خلدون تيارت  
University Ibn Khaldoun of Tiaret  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(منطبق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوفاء ومحررية السرقفة العلمية)

أنا المعضي أدناه،

السيدة (ة) ..... (طالب، أستاذ باحث) طالبة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 136788 والصادرة بتاريخ: 2016-04-11  
المسجلة بـ (ة) بكلية: ..... قسم: .....  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر

عنوانها: .....  
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

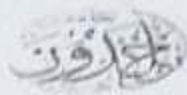
التاريخ: 2021/06/09

امضاء المعضي

29 جوان 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية

استمارة الإذن بطبع المذكرة



أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): الجميلة بن جبر المبروك

أرخص للطالبة الآتية أسماءهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : بوجنايم نور الهدى

الإسم و اللقب : روحاني شموحة

الإسم و اللقب : .....

التخصص : اللسنة... التمامة... ما استند... تكنولوجيا... وحدة... المعلومات  
عنوان المذكرة : (علم المكتبات)

الدعوات... وعلاقتها... بالإعداد... الوظيفي... لدى... العاملين... للكس...  
دراسة... عن... المكتبة... المركزية... جمع... ك... ه... تيارت

تيارت : 29/06/2021

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 People's Democratic Republic of Algeria  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Ministry of Higher Education and Scientific Research  
 جامعة ابن خلدون تيارت  
 University Ibn Khaldoun of Tiaret  
 كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(منع القرار الوزاري رقم 1082 المتورخ في 2020/12/27 المتعلق بتوثيق ومعاربة السرقة العلمية)

أنا المعضي أثناءه.

السيدة) ..  
 المسجلة) بثنية: الجارية للاجتياز...  
 و المكلف بتجاز أعمال بحث مذكورة التخرج مسطور  
 عناتها: الجوانب...  
 دراسته...  
 2021  
 28

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعيار الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021.06.28

امضاء المعضي

مختار وظيفي المجلس الشعبي البلدي  
 وباتتفويض منه  
 عنون الإدارة الإقليمية  
 سافرسهيلم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

رقم القيد: 125/ ق ع 1 / ك ع 11 / 2021

إلى السيدة(ة) المحترمة(ة): مدير المكتبة المركزية بجامعة ابن

خلدون تيارت

**الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية**

**تحية طيبة وبعد:**

في إطار تميمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الإنسانية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بوحاتم نورالهدى - بوعلي قنونة

بإجراء دراسة ميدانية في مؤسستكم المحترمة، إذ تدرج هذه الدراسة في إطار بحث ميداني في

مستوى ماستر للسنة الجامعية 2020/2021.

تيارت في: 2021/05/16

رئيس قسم العلوم الإنسانية



رئيس قسم العلوم الإنسانية  
كرطالي نور الدين



مسئولة مكتب الإعلام  
و العلاقات العامة  
دريس يمينة

## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة:

- هدفت الدراسة الى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به بالمكتبة المركزية لمجمع كارمان جامعة ابن خلدون -تيارت\_ وأثره على الفرد والمؤسسة، وتسلط الضوء على مؤشرات ومحددات الاداء الوظيفي والعوامل المتحكمة فيه.
- التعرف على مستوى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الاداء الوظيفي بالمكتبة محل الدراسة.
- الكشف عن دور واهمية نظام الحوافز المادي المعنوي لمعرفة مستوى تأثيره على مستوى الاداء الوظيفي، لفهم طبيعة العلاقة بينهما بالمكتبة محل الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد اعتمد في جمع المعلومات على الاستمارة كأداة رئيسية و وزعت على عينة المسح الشامل قدرها 22 مفردة بعد جمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها في جداول إحصائية ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS21) الى جانب التحليل الوصفي حيث ظهرت مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ✓ وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة المركزية، أي كلما زادت الحوافز المادية التي من شأنها أن تؤدي إلى التحكم أكثر في زمام العمل وبالتالي زيادة مستوى الأداء، مما ينتج عنه انجاز الأعمال بدقة وفي وقتها المحدد ومنه تحقيق الأهداف المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة المركزية، أي كلما زاد التحفيز المعنوي الذي يشعر العامل من خلاله بالانتماء والاستقرار والولاء وبالتالي زيادة مستوى الأداء ومنه تعتبر الحوافز المعنوية عامل ذو أهمية بالغة لتحقيق أهداف المؤسسة ذات الطابع الخدماتي.

### **Summary:**

- The study aimed to identify the reality of the incentive system in force in the central library of Karman Complex, Ibn Khaldun University – Tiaret – and its impact on the individual and the institution, and to shed light on the indicators and determinants of job performance and the factors controlling it.
- Identifying the level of impact of material and moral incentives on the level of job performance in the library under study.
- To reveal the role and importance of the system of material and moral incentives to know the level of its impact on the level of job performance, to understand the nature of the relationship between them in the library under study.

Classifying them in statistical tables and processing them using the statistical packages program (21spss) in addition to descriptive analysis, where a set of results appeared that can be summarized as follows:

There is a strong correlation between the material incentives and job performance among the central library workers, that is, the greater the material incentives that will lead to more control over the work and thus increase the level of performance, which results in the completion of work accurately and on time, and thus achieving the goals of the institution. studying.

There is a strong correlation between moral incentives and job performance among central library workers, that is, the greater the moral motivation through which the worker feels belonging, stability and loyalty, and thus increases the level of performance, and from this moral incentives are considered a factor of great importance to achieving the objectives of the institution of a service nature.