

دور الحوافز الوظيفية في تحسين أداء موظفي مكتبات جامعة مصراتة "دراسة ميدانية"

أ. فتحي عمر خليفة أبوصاع

قسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب، جامعة مصراتة

Fathiabusaa78@gmail.com

د. سليمان عبد الله المحجوب

قسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب، جامعة مصراتة

suliman.anni@yahoo.com

الملخص

جاءت هذه الدراسة بعنوان دور الحوافز الوظيفية في تحسين أداء موظفي مكتبات جامعة مصراتة، وتهدف الدراسة إلى تعريف الحوافز وأنواعها وأهميتها ودورها في تحسين أداء موظفي المكتبات الجامعية وخدماتها، والتعرف على عدالة نظام توزيع الحوافز بالجامعة ، واستخدمت الدراسةمنهج الوصفي ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مكتبات جامعة مصراتة والبالغ عددهم (73) موظفاً، موزعين على (18) مكتبة، وتم توزيع 73 استبياناً، وجمع منها 62 استبياناً، وتم استبعاد 11 استبياناً نتيجة لتناقض الإجابات، أي بنسبة (84.9%) من المجتمع الأصلي، وتمثل (62) موظف من موظفي مكتبات جامعة مصراتة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان، وخلصت إلى أن الحوافز تزيد في الدافعية و تؤدي إلى تحسين الأداء، وتطوير خدمات المكتبات الجامعية بجامعة مصراتة، حيث لا توجد عدالة في نظام الحوافز في المكتبات الجامعية، وأن الموظفين في حاجة ماسة إلى تطبيق نظام عادل للحوافز في المكتبات الجامعية بجامعة مصراتة، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها الاهتمام بالحوافز كأحد أهم الدوافع الرئيسية للقيام بالعمل وزيادة الانتاجية وتقديم خدمات أفضل، وبوضع نظام عادل للحوافز في المكتبات الجامعية، وإعادة النظر في نظام التحفيز المتبعة حالياً في الجامعة وتطويره.

The role of job incentives in improving the performance of Misrata University library staff
summary:

This study was entitled Incentives and their Role in Improving the Performance of Misrata University Library Employees. The study aimed to introduce incentives, their types, their importance and their role in improving the performance of university library employees and their services, and to identify the fairness of the university's incentive distribution system. The study used the descriptive analytical approach. The study population represented all library employees. The University of Misrata, whose number is (73) employees, distributed among (18) libraries. The study sample was determined by (84.9%) of the original community, meaning it represents (62) employees of the library employees of the University of Misrata. When it was conducted, the study was based on the questionnaire and the study concluded with the following: Incentives increase motivation and lead to improving performance and developing university library services at Misrata University. There is no justice in the incentive system in university libraries, and employees are in dire need of implementing a fair incentive system in university libraries at Misrata University. Based on the results, the study recommended several recommendations. The most important of them was paying attention to incentives as one of the most important main motivations for doing work, increasing productivity and providing better services, developing a fair system of incentives in university libraries, and reconsidering and developing the incentive system currently used at the university.

استلمت الورقة بتاريخ 2025/12/13، وقبلت بتاريخ 2025/12/29
ونشرت بتاريخ 2025/12/29

الكلمات المفتاحية:
الحوافز، التحفيز في العمل،
الأداء، إدارة المكتبات،
المكتبات الجامعية.

key words:
Incentives,
motivation at
work,
performance,
library
management,
university
libraries.

1- المقدمة:

إن أبرز أسباب ومقومات نجاح المؤسسات في أعمالها، هو نظام الحوافز جيد والعادل القائم بهذه المؤسسات الذي ينطلق منه الموظفون للحماس، وأداء أعمالهم بالشكل المطلوب على أكمل وجه ، "الذالك فإن الإدارة الكفؤة المهمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائمًا لفهم حاجات موظفيها، ووضع القواعد، والأسس التي من خلالها توزع حوافرها بشكل دوري،" والمكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات غير الربحية تحتاج إلى نظم تحفيز جيدة، لأن الحوافز بأنواعها المختلفة تُعد من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة، وإثارة دافعياتهم للعمل، وبذل أقصى ما لديهم من طاقات للارتقاء بمستوى الخدمات في المكتبة كما ونوعا، كما أنها تؤدي دوراً مهما في ترسير انتماء العاملين للمكتبة، وتحقيق رضاهما عن العمل، وزيادة شعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي، ورفع مستوى الإبداع والإنتاجية في عملهم" (ال Shawabka, 2016, ص 2611)، لذا جاءت هذه الدراسة لدراسة دور الحوافز في تحسين أداء موظفي مكتبات جامعة مصراتة الذي يمثل أحد المداخل الإدارية الرئيسية في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية بصورة رشيدة.

2- مشكلة الدراسة:

تؤدي الحوافز دوراً كبيراً في التأثير على أداء الموظفين سواء كان هذا الدور بشكل إيجابي، أو سلبي، وهذا يعني عدم توفرها، ووجودها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء الموظفين ويؤدي إلى ضعف في الأداء، ومن ثم فلة الخدمات، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمكتبات الجامعية، وعلى العكس تماماً فإذا توفر الحافز انعكس إيجاباً على تحسين الأداء، وتقييم الخدمات، تلاحظ الدارسة وجود مؤشرات على ضعف الأداء في مكتبات مصراتة، ويعتقد أن نظام الحوافز الحالي تأثيراً في هذا الأداء، لكن لا توجد دراسة توضح طبيعة هذا النظام وتأثيره الفعلي، ومن هنا وجدت الحاجة الماسة للدراسة حتى يصبح الأداء موظفي المكتبات على مستوى المسؤولية للوصول إلى أهداف المكتبة والجامعة، فالموظفون في المكتبات الجامعية كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الأخرى العامة والخاصة بحاجة إلى مستوى معين من الرفاهية، والحقوق المنشورة من خلال تقييم الحوافز الازمة لهم ، وذلك لبذل أقصى جهد ممكن، ومن هنا تمتلئ مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي ...

هل للحوافز دور في تحسين أداء موظفي مكتبات جامعة مصراتة؟

3- تساؤلات الدراسة:

- ما المقصود بالحوافز، وما أنواعها وأهميتها؟

- ما نوع الحوافز التي تقدم للموظفين بالمكتبات الجامعية بجامعة مصراتة؟

- هل الحوافز تعمل في تحسين أداء الموظفين؟

- هل تؤدي الحوافز إلى تحسين الخدمات بالمكتبات الجامعية بجامعة مصراتة وتطويرها؟

- هل هناك نظام عادل لتوزيع الحوافز لموظفي المكتبات الجامعية بجامعة مصراتة؟

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على نوع الحوافز التي تقدم للموظفين بالمكتبات الجامعية بجامعة مصراتة.

- التعرف على مدى مساعدة الحوافز للموظفين في تحسين أداء أعمالهم.

- التعرف على الحوافز ودورها في تحسين خدمات المكتبات الجامعية وتطويرها.

- التعرف على عدالة نظام الحوافز للموظفين بالمكتبات الجامعية وتوزيعها.

5- أهمية الدراسة:

- معرفة الحوافز التي تقدم لموظفي المكتبات الجامعية بجامعة مصراتة.

- تعلم الدراسة على إبراز دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء والخدمات وفتح المجال لقيام ببحوث تتعلق بدور الحوافز في المكتبات بأنواعها.

- وتكمّن أهمية الدراسة فيما توصل إليه من نتائج، وما سوف تطرحه من توصيات للاستفادة منها في تعديل نظم الحوافز، والنظر إليها لما لها من تأثير على أداء الموظفين، وتقديم خدمات أفضل بالمكتبات والمؤسسات الجامعية.

6- منهج الدراسة:

حتى تتحقّق الدراسة أهدافها وتكتسب أهمية، فلابد من اعتماد منهج علمي يساعد على إعدادها وتنظيمها بطريقة منطقية، وطبيعة الدراسة تستلزم استخدام المنهج الوصفي؛ وذلك لأنّه يقوم على رصد ومتابعة دقة لظاهره، أو حدث معين بطريقة كمية، أو نوعية من أجل التعرّف على الظاهره، أو الحدث من الناحية الوصفيه والمضمون بهدف الوصول إلى نتائج وتعديلات تساعده في فهم الواقع وتطويره. (جرناز، 2012، ص101)

7- أدوات جمع البيانات:

لإجراء هذا البحث من الضروري الاستعانة ببعض أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان بالإضافة إلى الملاحظة، والاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد أساسا على استمراره تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل عن طريق البريد، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية. (الشريف، 1999، ص116).

8- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مكتبات جامعة مصراته والبالغ عددهم (73) موظفا، موزعين على (18) مكتبة، وتم توزيع 73 استبيانة، وجمع منها 62 استبيانة، وتم استبعاد 11 استبيانة نتيجة لتناقص الإجابات، وبنسبة (84.9%) من المجتمع الأصلي، أي تمثل (62) موظفا من موظفي مكتبات جامعة مصراته.

9- حدود الدراسة:

- 1- الحدود البشرية: تمثل في جميع الموظفين، بمكتبات جامعة مصراته.
- 2- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الحالية على مكتبات جامعة مصراته.
- 3- الحدود الزمنية.. أجريت هذه الدراسة في العام 2025.

10- مصطلحات الدراسة:

- **الحوافز:** تعرف الحوافز بأنّها "مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكي لاستهلاك الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب". (الغزاوي، جواد، 2010، ص355) ويمكن تعريف الحوافز إجرائياً بأنّها: مجموعة الإجراءات التي تقوم بها جامعة مصراته لتحسين أداء موظفيها في المكتبات الجامعية مقابل أعمالهم الفائمة، وجهودهم المبذولة.

- **الأداء:** يعرف الأداء على أنها تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه المؤسسة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال، 2007، ص48).

- **المكتبات الجامعية:** وتعرف بأنّها تلك المكتبة ومجموعة المكتبات التي تنشأ وتتول وتدار من قبل الجامعات، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة والمدرسين والإداريين والموظفيين في الجامعة، وكذلك المجتمع المحلي (عليان، 2009، ص35).

- **جامعة مصراته:** هي إحدى الجامعات العامة التابعة للحكومة الليبية، تأسست عام 1984 بكلية واحدة وهي كلية العلوم ثم بعثتها في السنوات اللاحقة تأسيس العديد من الكليات (جامعة مصراته، 2019، ص13).

11- الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة مسألة مهمة من عدة نواح، وفيها يتجنب الباحث التكرار، وإضاعة الجهد، وفيها من ناحية أخرى وضع البحث في إطاره الصحيح وموقعه المناسب من البحوث الأخرى، والتي توصله إلى فهم أعمق لمشكلة بحثه من الوقف على طبيعة الدراسات السابقة من حيث الموضوع والهدف وأهم النتائج التي توصلت لها والتي تعين الباحث بصورة

مباشرة في مناقشة واستيعاب النتائج التي يتوصل إليها في بحثه موضوع الدراسة، وعليه سيتناول الباحثان الدراسات السابقة التي تحصلوا عليها والمتعلقة بموضوع البحث.

دراسة: دربيخ، نبيل (2023). الحوافز والدافع ودورها في تنمية أداء العاملين بالمكتبات دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تبارت، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز والدافع لدى الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية وإسهامها في رفع مستوى الأداء لديهم من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمكتبات الجامعية المركزية لجامعة ابن خلدون تبارت، و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وتأكد الدراسة وجود تأثير لكل من الدافع والحوافز على أداء العاملين من خلال إسهامها في رفع الروح المعنوية للعاملين في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تبارت خاصة متعلق بالشعور بالانتماء والتحدي وحب النجاح والإبداع ، وتأكد الدراسة احتياج العاملين بالمكتبات الجامعية إلى نظام حوافز فعال وعادل، لتحقيق الحاجات المتعددة، وزيادة الرفاهية، وتحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لديهم.

دراسة: منسل، مراد (2019). بعنوان أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية : دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة، وتأتي هذه الدراسة لتبيين أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبة الجامعية من خلال دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة، من خلال التعرف عن قرب على نظام الحوافز المعتمد من قبل الجامعة بنوعيه المادي والمعنوي ودرجة تأثير تلك الحوافز على أداء الموظفين العاملين بالمكتبة، وتوصلت إلى أن الحوافز المادية المقدمة للموظفين العاملين بالمكتبة تقتصر فحسب على الأجر الممنوعة، وأن هناك تذبذباً في منح الحوافز المعنوية مما يجعلها موضع إشكال في بنية نظام الحوافز الأمر الذي أدى إلى التأثير سلباً على أداء الموظفين العاملين بالمكتبة.

يتضح من عرض الدراسات السابقة مدى أهمية ودور الحوافز في أداء العاملين من أجل تحقيق الرضا عن العمل، ورفع كفاءة العملية التعليمية لتأدية المهام والمسؤوليات بشكل المطلوب، ومن هنا يأتي اتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يتعلق بدور الحوافز الدافعية في زيادة الأداء لدى الموظفين، كما اتفقت الدراسات السابقة في نتائجها على اعتبار الحوافز عاملاً مهماً لدى العاملين في المكتبات الجامعية، وانختلفت من حيث الزمان ومكان التطبيق، فمن حيث الزمان، الدراسة الأولى أجريت في سنة 2023، والثانية أجريت في سنة 2019، أما من حيث مكان التطبيق، فالدراسة الأولى والثانية على المكتبات الجامعية في دولة الجزائر وأما الدراسة الحالية فمطبقة على المكتبات الجامعية في دولة ليبيا ، استقاد الباحثان من الدراسات السابقة في اتباع المنهجية العلمية الصحيحة في البحث العلمي والوصول إلى النتائج بطريقة علمية عن طريق اختيار وسائل جمع المعلومات، وتحليل النتائج واستخلاصها بطريقة علمية صحيحة.

الإطار النظري للدراسة:

تحرص المؤسسات المكتبية على أداء أعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية، إذ إن الموظفين أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على أداء المكتبة، لذا تسعى مؤسسات المكتبة للحصول على أفضل العناصر البشرية اللازمة لأداء أعمالها، وتعمل بشكل مستمر على رفع مستويات أدائهم بكلفة الوسائل والطرق المتاحة وممكناً (القائد، المحجوب، أبوصاعد، ص128) ، وبين هذه الوسائل والطرق وجود لنظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات الموظفين العاملين في المكتبات، حتى لا تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

1- تعريف إدارة المكتبات:

هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد، وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية، وأنها عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج والأهداف المطلوبة بأقل جهد وقت ممكن". (القائد، المحجوب، أبوصاعد، 2018، ص31).

2- أهداف إدارة المكتبات:

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة لتؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها، (ابراهيم، 2012، ص47) وذلك لتحقيق الأهداف الآتية: (عليان، 2002، ص25)

- تنفيذ السياسة/السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وتنسيقها بحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- تنمية القدرات والكافاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين، وتمييتمهم مهنياً بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة.
- الارقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمثل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم.
- الموائمة بين متطلبات البيئة الداخلية لمركز المعلومات، وبينها الخارجية (البيئة الاجتماعية، والقانونية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، غيرها) وإزالة المعوقات في هذا المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.

3- أهمية إدارة المكتبات:

- وبما أن المكتبات ومراكز المعلومات جزء لا يتجزأ من كل مجتمع يرغب في التطور، وتحقيق نتائج أفضل، فإدارة هذه المؤسسات لها أهمية قصوى يمكن أن نذكر البعض منها:
- وسيلة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية في أقل وقت وجهد، بمعنى أننا نستغل مواد قليلة للوصول بها إلى أعلى إنتاجية.
 - الارقاء بالمنهج التنظيمي إلى مستوى أفضل من خلال تحقيق إدارة أمثل بين الموظفين والمكتبة ومركز المعلومات.
 - تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية لتحقيق الأهداف المرجوة في وقت أقل. (ابوصاع، 2023، ص 33)

4- أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافز في الآتي:

1. تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين (دياب، 2023، ص 90) إذ إن الاختيار السليم للحاور يؤدي إلى دفع الموظفين إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الخدمات.
2. تحسين الوضع المادي النفسي والاجتماعي للموظف العامل، وربط مصالح الموظف بمصالح المنظمة.
3. تعمل نظم الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل، واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والجهد والمصاريف.
4. تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى الموظفين عن العمل، مما يساعد ذلك في حل لكثير من المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل الغياب والمنازعات والشكوى وانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلفة. (محمد، 2019، ص 86)

5- أنواع الحوافز:

هناك تقييمات عدّة ومتعدّلة لأنواع الحوافز ذكرها كما يأتي:

1. الحوافز من حيث مادتها:

تقسم الحوافز من حيث مادتها إلى مادية ومعنوية:

- أ- الحوافز المادية:** وتشتمل من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً، وذلك لقررتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية، أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز: المكافآت والزيادة الدورية، المشاركة في الأرباح، إقامة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج، العلاوات المستحقة بداية كل عام، العلاوات الاستثنائية، الأجر التشجيعية والعمولات. (صادفي؛ خير، 2020، ص 511)

- ب- الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تساعد الإنسان، وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية، والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله، وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية، والاعتراف، والتقدير بالجهد الوظيفي، ومسؤوليات الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات، وإبداء الرأي، والاقتراحات. (همشري، 2001، ص 193) والشعور بالاستقرار، التكيف الاجتماعي وحب الزملاء، ظروف العمل، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الذي يدوره يزيد من وثيره العمل بشكل أفضل، ويحقق نوع من الارتباط النفسي والجسدي للموظف. (علوش، 2019، ص 30)

2. الحوافز من حيث تأثيرها:

يمكن أن تكون كل من هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع كما يلي:

أ- حواجز إيجابية جاذبة: تعتبر من أكثر أنظمة الحواجز شيوعا، حيث تقسم الحواجز الإيجابية إلى حواجز مالية وحواجز غير مالية، حيث تشمل الحواجز المالية على المكافآت، المنح، البدلات، الراتب الشهري، وتشمل الحواجز غير المالية على المشاركة في اتخاذ القرار، ملائمة الوظيفة لشخص العامل، الثناء والمدح وأحساس العامل بأهمية وظيفته. (الحالية، 2013، ص14)

ب - الحواجز السلبية: تتضمن الخصم، عدم الترقية، النقل، الفصل من الوظيفة. (علوش، 2019، ص30) وهي تهدف إلى التأثير في سلوك الموظفين عن طريق أسلوب العقاب، والوعيد، والتذبيب، فالحواجز السلبية يتضمن نوعا من العقاب (عباس، يونس، ص231)، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة.

3. الحواجز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدين):

يمكن لنظام الحواجز أن يقدم هذه الحواجز للفرد مباشرة، أو لجماعة في المكتبات ومراكم المعلومات كما يأتي:

أ- حواجز فردية: وهي التي تصرف للموظفين فرادى (أبوالنصر، 2009، ص159) أي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها، ومن أمثلتها الترقى، والعلاوات التشجيعية.

ب- حواجز جماعية: هذه الحواجز ترتكز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفظهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية (همشري، 2001، ص194).

الإجراءات الميدانية للدراسة

1. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مكتبات جامعة مصراتة والبالغ عددهم (73) موظفا، موزعين على (18) مكتبة، وتم توزيع 73 استبانة، وجمع منها 62 استبانة، وتم استبعاد 11 استبانة نتيجة لتناقص الإجابات، وبنسبة (84.9%) من المجتمع الأصلي، أي تمثل (62) موظفا من موظفي مكتبات جامعة مصراتة.

جدول (1) يوضح عينة الدراسة من المجتمع الكلي

المجتمع الكلي	عينة الدراسة	نسبة عينة الدراسة من المجتمع الكلي
73	62	%84.9

2. أدوات جمع البيانات:

لإجراء هذه الدراسة من الضروري الاستعانة ببعض أدوات جمع البيانات والمتمثلة في أداة الاستبيان، فقام الباحثان باختيار الاستبانة لتكون أداة يتم من خلالها استقصاء آراء العينة، وجمع المعلومات الازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقسمت الاستبانة إلى ثلاثة محاور هي محور الحواجز، ومحور الأداء، ومحور الدافعية، وكان عدد بنود الاستبانة (22) فقرة.

3. صدق الأداة:

للتأكد من صدق الاستبيان استخدم الباحثان الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبيان بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وبالتالي تم إجراء بعض التعديلات من حيث إضافة فقرات، وإعادة صياغة البعض منها، وتم حذف بعض الفقرات في ضوء آراء المحكمين.

ثبات الأداة:

جدول (2) يوضح ثبات الاستبانة

المحاور	ثبات الاستبانة
العام	0.888
محور الحواجز	0.818
محور الأداء	0.796
محور الدافعية	0.730

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن جميع قيم معامل ألفا كربنباخ مناسبة للدلالة على صدق وثبات أداة البحث وملاءمتها للبحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

للحصول على نتائج الأداة نمت معالجة البيانات الناتجة عن الدراسة الميدانية من خلال تفريغ البيانات للاستمارات التي تم توزيعها على أفراد العينة، حيث قام الباحثان بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات بالاستعانة بالأساليب الآتية:

- 1- النسب المئوية.
- 2- المتوسط.
- 3- الانحراف المعياري
- 4- ألفا كربنباخ للتحقق من ثبات الاستبانة.
- 5- اختبار t

مقياس لكرت الخامس

مستوى المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تكون الاستبانة من (22) فقرة، وأمام كل فقرة خمس بدائل وهي (موافق بشدة، موافق محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، بحيث يضع العامل علامة (✓) أمام الإجابة المختارة.

مفاتيح التصحيح للاستبيان وضع الباحثان رمزا لكل بديل من البدائل للتسهيل في عملية التحليل الإحصائي، حيث كان رمز (1) لبديل غير موافق بشد، ورمز (2) غير موافق، (3) رمز لبديل محايد، أما بديل موافق وضعن له رمز (4)، بينما بديل موافق بشدة رمز (5)، حيث تم استخدام التدرج التالي لأغراض تصنيف المدى للمتوسطات الحسابية على فقرات أداة البحث بهدف إصدار الحكم على استجابات عينة البحث.

جدول (3) يوضح المدى الحسابي المعتمد في البحث

مستوى التوافر	طول الخلية
غير موافق بشدة	من -1.80
غير موافق	من -1.80 - 2.60
محايد	من -2.60 - 3.40
موافق	من -3.40 - 4.20
موافق بشدة	من -4.20 - 5.00

4. عرض وتحليل النتائج:

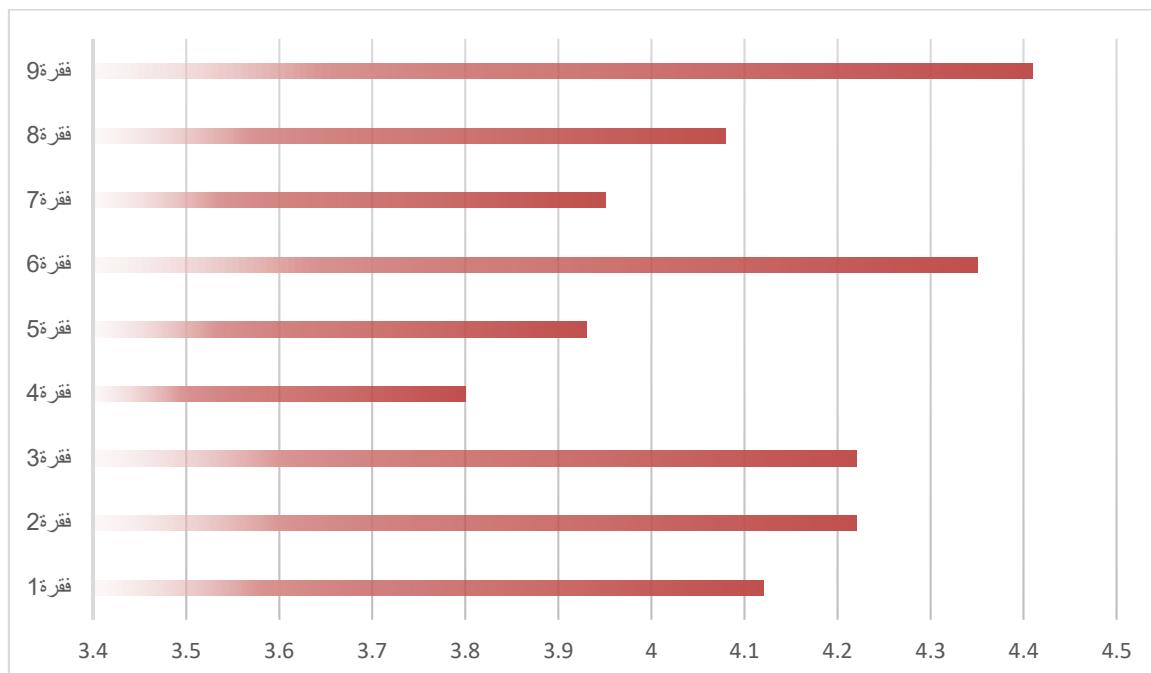
يعرض هذا الجانب من الدراسة البيانات والنتائج التي خلصت منها الدراسة، وفيما يلي عرضها وتحليلها.

يوضح الجدول رقم (4) نتائج المحور الحوافز

Sig	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	البدائل						الفقرات	ر.م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محابي	موافق	موافق بشدة			
0.000	موافق	1.16	4.12	2	8	2	18	32	ك	توجد حواجز مشجعة في عملي.	1
				3.2	12.9	3.2	29	51.6	%		
0.000	موافق بشدة	1.04	4.22	1	7	3	24	27	ك	يركز المديرون على التحفيز.	2
				1.6	11.3	4.8	38.7	43.5	%		
0.000	موافق بشدة	0.87	4.22	1	4	-	32	25	ك	توجد حواجز في المكتبة ولكن بشكل غير منظم.	3
				1.6	6.5	-	51.6	40.3	%		
0.000	موافق	1.30	3.80	5	8	5	20	24	ك	يوجد نظام عادل للحواجز في المكتبة.	4
				8.1	12.9	8.1	32.2	38.7	%		
0.000	موافق	1.21	3.93	2	8	11	12	29	ك	توجد نظام للحواجز المادية في المكتبة.	5
				3.2	12.9	17.7	19.4	46.8	%		
0.000	موافق بشدة	0.92	4.35	1	3	4	19	35	ك	يوجد نظام للحواجز المعنوية في المكتبة.	6
				1.6	4.8	6.4	30.6	56.5	%		
0.000	موافق	1.15	3.95	3	6	6	23	24	ك	هل أنت راض على نظام الحواجز في المكتبة.	7
				4.8	9.7	9.7	37.1	38.7	%		
0.000	موافق	1.01	4.08	1	5	8	22	26	ك	يهم المديرون بنتائج التقييم السنوي بوصفه حافزاً لي.	8
				1.6	8.1	12.9	35.5	41.9	%		
0.000	موافق بشدة	0.73	4.41	-	2	3	24	33	ك	يؤمن المرتب الحالي لي ولعائلتي حياة سعيدة.	9
				-	3.2	4.8	38.7	53.2	%		
0.000	موافق	1.04	4.10							الكلي	

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) بأن محور الحوافز تحصل على متوسط (4.10) باتجاه موافق، تحصلت (يؤمن المرتب الحالي لي ولعائلتي حياة سعيدة) على أعلى متوسط بقيمة (4.41) أن الاستقرار المالي يلعب دوراً كبيراً في تحسين جودة الحياة، حيث يخفف من الضغوط النفسية، ويساعد في التركيز على الأمور الإيجابية وتطوير الذات، بينما (يوجد نظام عادل للحوافز في المكتبة) على أقل متوسط بقيمة (3.80) يعتبر وجود نظام عادل للحوافز في المكتبة يُعد عاملاً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على أداء أفضل ويعزز بيئة عمل إيجابية، ويسهم في تحسين خدمة المكتبة للمستفيدين منها، ويزيد من فعاليتها ومكافئتها لتحقيق أهدافه.

شكل (1) يوضح نتائج محور الحوافز



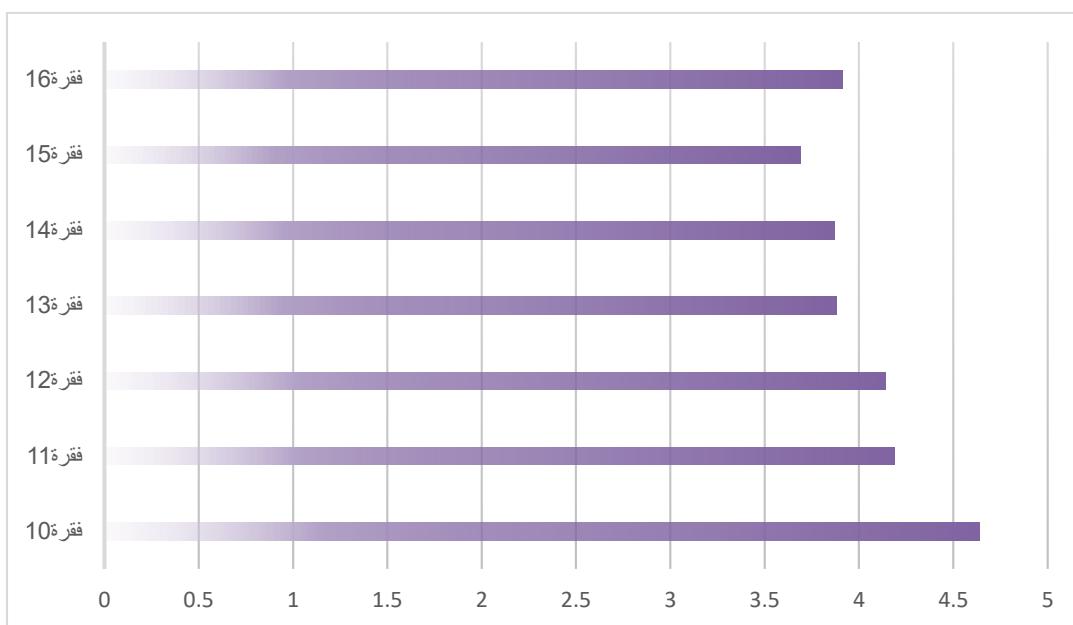
والجدول رقم (5) يوضح نتائج محور الأداء

R.M	الفقرات	ك	البدائل								المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	Sig
			موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
10	يزيد أداء في عملي عندما يتم تشجيعي من قبل الإدارة	%	-	1	1	17	43	%	ك	0.000	0.60	4.64	موافق بشدة	
			-	1.6	1.6	27.4	69.4							
11	تم منح الترقىات والحوافز من قبل الإدارة بناء على نتائج تقييم الأداء السنوي	%	1	4	7	20	30	%	ك	0.000	0.98	4.19	موافق	
			1.6	6.5	11.3	32.2	48.4							
12	تأخذ الإدارة بوجهات نظر الموظفين	ك	-	4	9	23	26			0.000	0.90	4.14	موافق	

				-	6.5	14.5	37.1	41.9	%	بالمكتبة بعين الاعتبار	
0.000	موافق	1.38	3.88	5	8	8	9	32	ك	تهتم الإدارة بالإداء المتميز بالعمل	13
				8.1	12.9	12.9	14.5	51.6	%		
0.000	موافق	1.28	3.87	4	8	7	16	27	ك	يزيد أدائى في عملى عندما يتم تحفيزى معنوياً ومادياً	14
				6.5	12.9	11.3	25.8	43.5	%		
0.000	موافق	1.37	3.69	4	14	4	15	25	ك	يوجد ارتباط بين التحفيز والأداء في العمل وتقديم الخدمات	15
				6.5	22.5	6.5	24.2	40.3	%		
0.000	موافق	1.14	3.91	2	9	4	24	23	ك	يزيد أدائى في عملى عند وضع نظام عادل للحوافز	16
				3.2	14.5	6.5	38.7	37.1	%		
0.000	موافق	1.09	4.04							الكلي	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) محور الأداء تحصل على متوسط (4.04) باتجاه متوسط، والفقرة (يزيد أدائى في عملى عندما يتم تشجيعي من قبل الإدارة) تحصلت على أعلى متوسط بقيمة (4.46) وهذا يعني أنه باهتمام الإدارة بالتحفيز يزيد من الأداء وتقديم خدمات أفضل، حيث تحصلت الفقرة (يوجد ارتباط بين التحفيز والأداء في العمل وتقديم الخدمات) على أقل متوسط بقيمة (3.69)، وهذا يدل على أنه هناك ارتباط بين الترقية باعتبارها حافز بالأداء وهذا يعني أن كلما كان نظام الحوافز في المكتبات عادلاً ارتفع الأداء والإنتاجية وتقديم خدمات معلوماتية أفضل.

شكل (2) يوضح نتائج محور الأداء

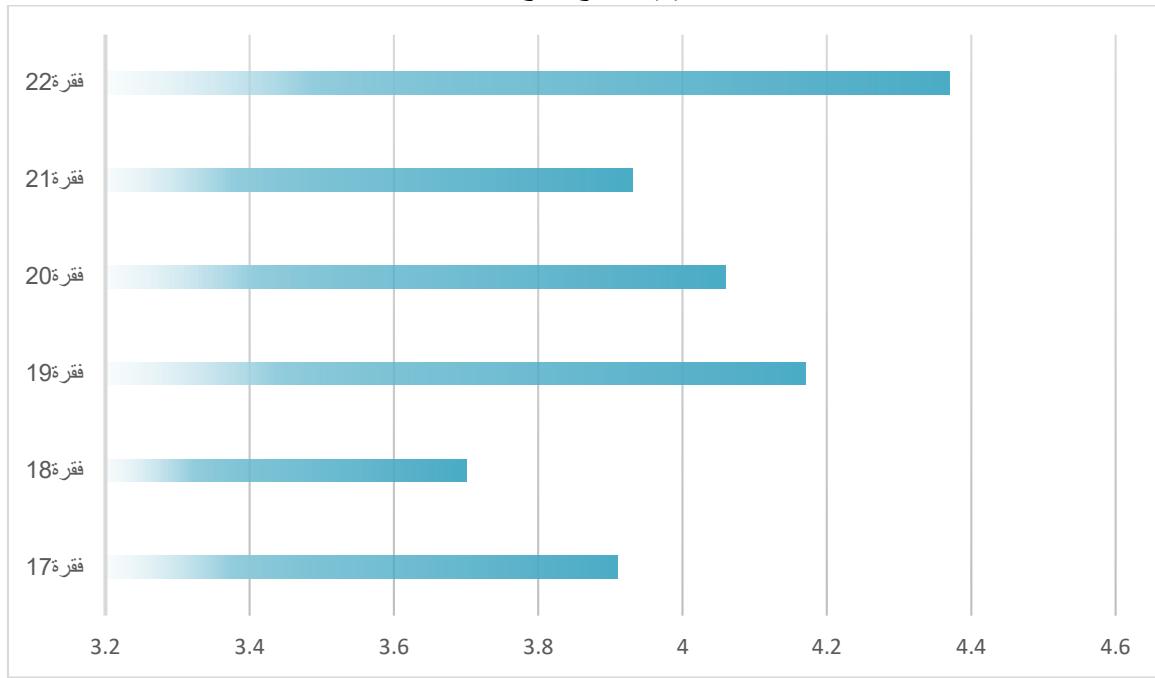


والجول رقم (6) يوضح نتائج محور الدافعية:

Sig	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	البدائل						الفقرات	ر.م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0.000	موافق	1.07	3.91	2	6	8	25	21	ك	تدفعني بيئة المكتبة لأداء أفضل.	17
				3.2	9.7	12.9	40.3	33.9	%		
0.000	موافق	1.37	3.70	5	12	3	18	24	ك	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويًا.	18
				8.1	19.4	4.8	29	38.7	%		
0.000	موافق	0.82	4.17	-	3	7	28	24	ك	في حالة وجود تأمين صحي تزيد دافعيتي للعمل في المكتبة.	19
				-	4.8	11.3	45.2	38.7	%		
0.000	موافق	0.96	4.06	-	7	7	26	22	ك	أشعر بالرضا عن عملي الحالي مما يزيد من ثقتي بنفسي.	20
				-	11.3	11.3	41.9	35.5	%		
0.000	موافق	1.08	3.93	2	5	11	21	23	ك	حبى لمهنتي يدفعني لأداء أفضل.	21
				3.2	8.1	17.7	33.9	37.1	%		
0.000	موافق بشدة	0.87	4.37	1	2	4	21	34	ك	حصولي على الترقية يزيد من دافعيتي للعمل وتقديم خدمات مكتبة أفضل.	22
				1.6	3.2	6.5	33.9	54.8	%		
0.000	موافق	1.03	4.01							الكلي	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) بأن محور الدافعية تحصل على متوسط حسابي (4.01) باتجاه موافق، بينما الفقرة (حصولي على الترقية يزيد من دافعيتي للعمل وتقديم خدمات مكتبة أفضل) تحصلت على أعلى متوسط بقيمة (4.37) الترقية ليست مجرد تقدير للجهود السابقة، بل هي أيضًا دافع قوي لمواصلة العطاء وتقديم خدمات ذات جودة أعلى، فالحصول على الترقية يمكن أن يعزز الثقة بالنفس، ويشجع على الابتكار وتطوير المهارات، مما يسهم في تحسين الخدمات المقدمة للزوار وجعل بيئة المكتبة أكثر فاعلية وراحة، في حين الفقرة (أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويًا) تحصلت على أقل متوسط بقيمة (3.70) هذا يعني أن حصول الموظف في المكتبة على الترقية لها دور كبير في زيادة دافعيته للعمل وتقديم خدمات معلوماتية أفضل.

شكل (3) يوضح نتائج محور الدافعية

**النتائج:**

من خلال الدراستين النظرية والميدانية، وتحليل بيانات الاستبيانات، خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، كما تتضمن أيضاً العديد من التوصيات التي يأمل الباحثان أن تأخذ بها جامعة مصراتة في تحسين أداء الموظفين العاملين في مكتبات الكليات التابعة لجامعة مصراتة:

- نوع الحوافز التي تقدم للموظفين بالمكتبات الجامعية بجامعة مصراتة حواجز مادية ومعنوية.
- العلاوات والزيادات التي تضاف للراتب سنوياً للموظفين في المكتبات الجامعية بجامعة مصراتة تشعرهم بالرضا عن عملهم، ولكنهم غير راضين عنها بشكل تام، ويعدونها غير محفزه لهم.
- الحوافز تزيد في الدافعية وتؤدي إلى تحسين الأداء، وتطوير خدمات المكتبات الجامعية بجامعة مصراتة، وتحقق التمييز المؤسسي في تقديم الخدمات.
- الموظفون في المكتبات الجامعية بجامعة مصراتة في حاجة إلى تشجيع مستمر من قبل الإدارة لتحقيق أداء أفضل.
- الموظفون في المكتبات الجامعية بجامعة مصراتة يزيد أداؤهم في عملهم عندما يتم تحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- لا توجد عدالة في نظام الحوافز في المكتبات الجامعية بجامعة مصراتة، وإن الموظفين في حاجة ماسة إلى تطبيق نظام عادل للحوافز في المكتبات الجامعية بالجامعة.

الوصيات:

- بناءً على ما تم مناقشته في الفقرات السابقة، وما تم التوصل إليه من نتائج؛ فإن الدراسة توصي بما يأتي:
- توصي الدراسة بالاهتمام بنتائج الأداء الجيد في العمل للموظفين بمكتبات الجامعة مصراتة، وتحسين الظروف المادية والمعنوية للموظفين بمكتبات الجامعة.
- توصي الدراسة بالاهتمام بالحوافز كأحد أهم الدوافع الرئيسية للقيام بالعمل، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق التمييز المؤسسي في تقديم الخدمات.
- توصي الدراسة بوضع نظام عادل للحوافز في المكتبات الجامعية، وإعادة النظر في نظام التحفيز المتبعة حالياً في الجامعة، وتطويرها بما يتاسب ويلائم حاجات الموظفين في مكتبات جامعة مصراتة، بما يؤدي إلى زيادة رضاهما عن العمل، والارتقاء بأدائهم فيه.

المراجع والمصادر

1. إبراهيم، السعيد مبروك (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية. ط - 2 القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبوصاع، فتحي عمر (2023). محاضرات في مادة إدارة المكتبات والمعلومات. كلية الآداب، جامعة التحدي سرت.
3. أبوالنصر، محدث محمد (2009). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي. -المجموعة العربية للتدريب والنشر- الطبعة الأولى. القاهرة.
- 4-جامعة مصراته (2019). جامعة مصراته كلمات وأرقام. مصراته. جامعة مصراته.
- 5-جرنانز، محمد احمد (2012). أساسيات البحث العلمي ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. طرابلس: دار الرواد.
6. الحلاية، غازي حسن عودة (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. دربيخ، نبيل (2023). الحوافز والدافع ودورها في تمية أداء العاملين بالمكتبات دراسة ميدانية بالكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تبارت. مجلة الجامع لدراسات النفسية والعلوم التربوية. المجلد (8) العدد (2) ص ص 565-582.
- 8.. دباب، مفتاح محمد (2024). أسس إدارة مؤسسات المعلومات الحديثة. - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر- الطبعة الأولى. الاسكندرية.
9. الشريف، عبد الله محمد (1999). مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية. بيروت: دار كتابات.
10. الشوابكة، يونس (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها: مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25 (10)، ص ص 2646-2609.
11. صادفي، جمال؛ خير، محمد (2020). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16 العدد (23)، ص ص 507-522.
12. عباس، جرجيس عمير؛ يونس، مثني وعده الله (2010). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل. مجلة تنمية الرافدين العدد (97) مجلد 32، ص ص 225-243.
13. علوش، عمار حسن (2019). أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات (فرع طرطوس). رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
14. عليان، ربحي مصطفى (2002). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكمز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء، الأردن.
15. عليان، ربحي مصطفى (2009)"ادارة المكتبات الاسس والعمليات. دار صفاء، عمان الاردن الطبعة
16. الغزاوي، نجم عبد الله؛ جواد، عباس حسين(2010) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية .عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن.
17. القائد، خالد مصطفى؛ المحجوب، سليمان عبد الله؛ ابوصاع، فتحي عمر (ديسمبر2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة مصراته. مجلة كلية الفنون والاعلام جامعة مصراته-السنة الثالثة- (6)، ص ص 119-142.
18. محمد، علي ادريس (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التمييز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة فرع اجدابيا. مجلة الجامعي مجلة علمية محكمة، العدد(30)، ص ص 77-100.
19. منسل، مراد (2019) أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية: دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة. مجلة بيليفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. العدد 2. ص ص 76-109.
20. هلال، محمد عبد العني (2009). التفكير والخطيط الاستراتيجي. القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.
21. همشري، عمر احمد (2001)"الادارة الحديثة للمكتبات ومراكمز المعلومات" عمان الاردن. دار صفاء.