

نظام الحوافز وتأثيره على أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية

أ.م.د. امل فاضل عباس

الجامعة المستنصرية

المستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المكتبات الجامعية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ولأهمية نظام الحوافز كونه أداة مساهمة في تحفيز العاملين في المكتبات وما تحقّقه من إسهامات لتحسين الأداء وفاعلية العمل في بيئة المكتبة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، للوصول الى جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في المكتبات الجامعية المختلفة. تتضمن أدوات جمع البيانات استبيانات مصممة خصيصاً لقياس فعالية الحوافز وتأثيرها على الأداء، بالإضافة إلى مقابلات مع المسؤولين في تلك المكتبات. أظهرت ابرز النتائج أن أنظمة الحوافز لها دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. فضلاً عن أن الحوافز تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية من خلال تحسين الجودة والابتكار في تقديم الخدمات. من أبرز التوصيات التي جاء بها البحث ضرورة تبني أنظمة حوافز متنوعة تشمل الحوافز المادية والمعنوية لتلبية احتياجات العاملين وتحفيزهم، وتحديث هذه الأنظمة بما يتوافق مع التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ، أداء العاملين ، الميزة التنافسية ، المكتبات الجامعية ، تحسين الأداء ، الرضا الوظيفي ، الإبتكار

Incentive Systems and Their Impact on Employee Performance in Achieving Competitive Advantage in University Libraries

Asist. Prof. Dr. Amal Fadel Abbas

Secretary–General of the Central Library, University of Al–Mustansiriya

Abstract:

This study aims to examine the impact of incentive systems on employee performance in university libraries and their role in achieving a competitive advantage for these libraries. The research adopts a descriptive–analytical approach, with data being collected through surveys and interviews with employees from various university libraries. The data collection tools include specially designed questionnaires to assess the effectiveness of incentives and their influence on performance, as well as interviews with library administrators. The findings indicate that incentive systems play a significant role in improving job performance and increasing job satisfaction among employees. Additionally, it was found that incentives contribute to enhancing the competitive advantage of university libraries by improving service quality and fostering innovation in service delivery. One of the key recommendations of the study is the adoption of diverse incentive systems, including both material and moral incentives, to meet the needs of employees and motivate them, while also updating these systems to align with the rapid developments in the field of information technology.

Keywords: Material incentives, moral incentives, employee performance, competitive advantage, university libraries.

الإطار العام للبحث

المقدمة introduction :

تعد المكتبات الجامعية من أبرز المؤسسات الأكاديمية التي تسهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية داخل الجامعات. ومن أجل تعزيز دورها في تلبية احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لا بد أن تتمتع المكتبات بموظفين ذوي كفاءة عالية وقدرة على تقديم خدمات متميزة. ومن هنا تبرز أهمية نظام الحوافز كأداة فعّالة لتحفيز العاملين في المكتبات الجامعية، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة فعالية العمل داخل المكتبة. إن الحوافز ليست مجرد مكافآت مالية، بل تشمل أيضاً الحوافز المعنوية والتقدير الشخصي، والتي تؤثر بشكل مباشر على روح العمل والابتكار لدى الموظفين. كما يساهم في التسويق حيث تعمل على تحفيز العاملين في إيجاد الشعور بالإصرار على دافع تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع فضلاً عن اتخاذ إجراءات معينة على سبيل المثال في الحملات الترويجية وغيرها لذلك تضمن البحث دراسة تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المكتبات الجامعية وكيفية تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات في ظل البيئة الجامعية المتطورة والمتغيرة. سوف يقدم البحث الأنظمة المتبعة في المكتبات الجامعية المختلفة وتحليل مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها على مختلف الأصعدة.

المحور الأول (الإطار العام للبحث وعرض الدراسات السابقة)

1. مشكلة البحث Research Problem

تعد الحوافز أداة مهمة في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على تسويق الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية. ويهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين أنظمة الحوافز المتبعة في هذه المكتبات ومستوى أداء العاملين، فضلاً عن تأثير هذه الأنظمة في تعزيز القدرة التنافسية للمكتبات في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات واحتياجات المستفيدين المتزايدة. سيتم التركيز على فهم كيفية تطبيق أنظمة الحوافز بالشكل الذي يساهم في تحسين العمل وزيادة الفعالية. وتتلخص مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الآتية:

- ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المكتبات الجامعية؟
- كيف يساهم نظام الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية؟

2. أهمية البحث Importance of research

تتمثل الأهمية في الجوانب الآتية :

- الأهمية العلمية : الوقوف على أحد المواضيع المهمة من حيث الجانب المعرفي وما يقدمه من أثار علمية في توجيه سلوك العاملين وعملياً ما يتوصل اليه البحث . فضلاً عن تعزيز زيادة واغناء النتاج العلمي في موضوعات مساهمة في تعديل الحوافز في المكتبة.

- الأهمية الاستثمارية : يمكن استثمار نتائج البحث وجوانبه في تحقيق تحسين عملية الأداء للعاملين في المكتبات الجامعية دون الحاجة الى زيادة اعداد العاملين في الوحدات الإدارية لانجاز الأعمال.

3. أهداف البحث objectives research

التعرف على :

- أ. واقع إدارة الموارد البشرية بمكتبات المركزية عينة الدراسة
- ب. نظام الحوافز التي تقدمه المكتبات الجامعية عينة الدراسة
- ت. أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المكتبات الجامعية المبحوثة.
- ث. تحليل العلاقة بين نظام الحوافز والميزة التنافسية للمكتبات المبحوثة.
- ج. وضع استراتيجيات لتحسين نظام الحوافز بالمكتبات الجامعية المبحوثة.

4. فرضيات البحث Hypotheses Research

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين في المكتبات الجامعية.
- ب. تؤثر الحوافز الإيجابية بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية.

5. منهج البحث Methodology Research

اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

6. أدوات البحث Tools Research

7. - الملاحظة

- 7.1 الاستبانة وزعت على العاملين في المكتبات الجامعية عينة البحث (المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية والمكتبة المركزية لجامعة بغداد والمكتبة المركزية للجامعة العراقية) عند زيارتها خلال الفترة الزمنية 2025/3/9-2.
- 7.2 المقابلة مع أمناء المكتبات المركزية (العينة المبحوثة).

7- مجتمع البحث والعينة population Research & Sample

تضمن مجتمع البحث المكتبات المركزية الجامعية العراقية وتم اختيار عينة لثلاث مكتبات مركزية جامعية وهي :
المكتبة المركزية /جامعة بغداد
المكتبة المركزية /الجامعة المستنصرية
المكتبة المركزية/ الجامعة العراقية

وشمل البحث جميع العاملون في المكتبات الثلاث وكان مجموعهم (188) عاملاً.

8- متغيرات البحث

1- المتغير المستقل (الحوافز)

2- المتغير التابع (الأداء)

9- الدراسات السابقة Previous Studies

دراسة يونس أحمد إسماعيل الشوابكة (الشوابكة ي.، 2011) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام هذه الحوافز تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري، وقد جرى توزيع 318 استبانة على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية العشر، غير أن مجموع الاستبانات التي أعيدت وكانت صالحة لأغراض الدراسة بلغت (255) استبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام كانت قليلة، وأن استخدام الحوافز المادية أعلى بقليل من استخدام الحوافز المعنوية. كما بينت النتائج أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والخبرة، والراتب الشهري.

ودراسة (Othman Abdulkader Obeidat, 2014) (obeidat, 2014) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في المكتبات الأكاديمية في الأردن، مع التركيز على تحديد مستوى هذه الحوافز وعلاقتها برضا المستخدمين وتحسين العمليات الداخلية. اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، حيث شملت العينة 420 موظفًا من 10 جامعات (5 حكومية و5 خاصة) تم اختيارهم من أصل 24 جامعة في الأردن. أظهرت النتائج أن الحوافز المالية جاءت في المرتبة الأولى بينما احتلت الحوافز المعنوية المرتبة الثانية، مع وجود علاقة إيجابية بينها وبين أداء الموظفين ورضا المستخدمين. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود تأثير معنوي للحوافز المالية على التعلم والنمو مقارنة بالحوافز المعنوية.

ودراسة (Nzelum AO, Nzelum AO, Unegbu MC, Nworie JC, Irunegbo GC (2019) هدفت إلى تحليل متغيرات نظام المكافآت ومدى تأثيرها على رضا أمناء المكتبات في المكتبات الأكاديمية بولاية إيمو. تم اعتماد منهج البحث المسحي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. شملت الدراسة جميع أمناء المكتبات العاملين في المكتبات الأكاديمية بالولاية، والبالغ عددهم (107) أمين مكتبة. وقد تم استرداد وتحليل (105) استبانات، ما يمثل نسبة استجابة بلغت (98.1%). وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين مستوى

التعويضات ورضا أمناء المكتبات؛ فكلما زاد مستوى التعويضات بشكل إيجابي، زاد مستوى رضا أمناء المكتبات. كما تبين أن ارتفاع معدلات المزايا الاجتماعية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل.

ودراسة صالح دياح (2021) تناولت إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ف المكتبات ومراكز التوثيق عن طريق دراسة ميدانية شملت المكتبات المركزية التابعة لجامعات الشرق الجزائري، ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الملاحظة والاستبانة كوسيلتين لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية مكونة من ثلاثة مكتبات مركزية لجامعة عبد القادر للعلوم الإسلامية والإخوة منتوري بقسنطينة، والمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي بأن البواقي، بواق على (105) مكتبيا، وقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة (98) استمارة، من أبرز النتائج: توفر المكتبات المركزية محل الدراسة على المتطلبات - الضرورية والكافية للتوجه نحو تبين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. عدم التزام إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة بالتطبيق الكلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإن مستوى الميزة التنافسية المحققة بالمكتبات المركزية محل الدراسة هي ميزة تنافسية منخفضة وليست قوية.

و دراسة عبد الحاكم بوحص وعظيم وسام (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت، مع التركيز على تحديد أنواع الحوافز المطبقة ومدى فعاليتها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل الجانب النظري مراجعة الأدبيات، بينما اعتمد الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية باستخدام استبانة تم توزيعها على 30 عاملاً في المؤسسة. واطهرت النتائج أن الحوافز المادية هي الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، ووجود علاقة إيجابية بين نظام الحوافز وزيادة إنتاجية العاملين. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن العاملين غير راضين بالكامل عن نظام التحفيز الحالي، مما يدعو إلى تحسينه لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

ودراسة دريبخ نبيل. (2023) تهدف إلى تحليل تأثير الحوافز والدوافع على أداء العاملين في المكتبات الجامعية من خلال دراسة ميدانية على 22 موظفاً في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإحصاءات الوصفية لتحليل تأثير الدوافع النفسية والحوافز على الأداء. أظهرت النتائج أن الحوافز تعزز الروح المعنوية والشعور بالانتماء والتحدي، وتعد الترقية من أهم العوامل المحفزة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام حوافز عادل وفعال لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية وتعزيز الإنتاجية.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين كعامل محوري لتحقيق الميزة التنافسية في ثلاث مكتبات جامعية عراقية، وكان مجموع العينة (188) عاملاً فضلاً عن انه تم الاعتماد على ثلاث أدوات في جمع البيانات (المقابلة والملاحظة والاستبانة) حيث قدمت تحليلاً شاملاً يجمع بين

الجوانب المادية والمعنوية للحوافز وتأثيرها المباشر على جودة الخدمات المكتبية. وهو جانب لم يتناوله الدراسات السابقة. ويقدم البحث توصيات عملية لتطوير أنظمة الحوافز في المكتبات الجامعية بما يتماشى مع التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات.

التشابه بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة : اتفقت على ان نظام الحوافز يساهم في تطوير وتقديم خدمات متميزة كونها أداة فعالة لتحفيز العاملين في المكتبات الجامعية وتحسين أداؤهم داخل المكتبة.

المحور الأول (الإطار النظري للبحث)

1. تعريف نظام الحوافز وأنواعها:

في الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية لإسماعيل بن حماد الجوهري (نصر، 2011)، يُعرّف الحافز (جمع: حوافز) على أنه: ما يُحفِّز الإنسان ويُحرِّكه للقيام بعمل ما وللليل يحفز النهار أي يسوقه، وهو الدافع أو الباعث الذي يُثير الهمة ويُشجع على الأداء أو الإنجاز. وقد يكون مالياً أو مكافأة (حافز مادي)، أو مدحاً أو تشجيعاً (حافز معنوي).

وفي لسان العرب لابن منظور (منظور، 2016) عرف الحافز بأنه الباعث أو الدافع الذي يُحرك الإنسان أو الحيوان (كالساقى الذي يدفع الدابة). ويُستعمل في سياق تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم أو تحسين أدائهم. وورد في اللغة بمعنى التأثير الإيجابي الذي يدفع الفرد لبذل جهد أكبر، مثل: الحوافز المادية كالزيادة في الراتب، والمعنوية كالترقيم، تُحسِّن أداء الموظفين.

وفي قاموس كامبرج ، (cambridge, 2024) وقاموس وبستر (14/12/2024) يعرفا الحافز بأنه شيء يشجع الشخص على القيام بشيء ما

ويعرف موسى اللوزي (اللوزي، 2003) نظام الحوافز بأنها الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة الإنتاج عن طريق اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم . ويعرف إبراهيم عبد الله الطخيس (الطخيس، 2001) بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء . ويعرفها محمد مرعي (مرعي، 2003) بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. ويعطي البعض للحوافز مفهوماً آخر كونها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته التي يسعى لبلوغها في عمله.

ويعرفها مراد منسل (منسل، 2019) بأنها تلك المحركات الخارجية التي تؤثر على سلوك المكتبيين فقد استخدمها مدير المكتبة الجامعية لغرض إثارة الحاجات لدى المكتبيين ومن ثم اشباعها وتلبيتها .

ومن أنواع الحوافز هناك الحوافز المالية المباشرة: وتمثل الرواتب الأساسية والعلوات السنوية وتقديم المكافآت المالية التشجيعية حسب الأداء والمشاركة بأرباح المؤسسة الشهرية والسنوية. والحوافز المعنوية: وتمثل تقديم كتب الشكر والتقدير للأبداع والتميز الوظيفي وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني والترقيات الوظيفية. و حوافز أخرى منها: المشاركة في صنع القرار، تحسين ظروف العمل، المرونة في ساعات العمل، توفير التأمين الصحي .

وتعرف الباحثة نظام الحوافز (Incentive System) بانها: عوامل مادية أو معنوية تهدف إلى تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهود أكبر لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، سواء كانت مكافآت مالية أو تشجيعاً معنوياً، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق تطلعاتهم في المكتبات الجامعية عينة الدراسة.

2. أهمية نظام الحوافز واهدافها في الإدارة :

يعد نظام الحوافز أداة إدارية استراتيجية لتحفيز الموظفين، تعزز الأداء التنظيمي وتدعم تحقيق الأهداف. وتلعب الحوافز دوراً محورياً في تحقيق عدة أهداف رئيسة داخل بيئة العمل، ومنها: عبد الحاكم بوحص وعظيم وسام (وسام، 2022) وقطب (قطب، 2015)

أ. **زيادة الإنتاجية والكفاءة :** عندما يحصل الموظفون على مكافآت مقابل أدائهم الجيد، فإنهم يميلون إلى العمل بجدية أكبر لزيادة إنتاجيتهم. على سبيل المثال، في قسم من المكتبات، يحصل الموظفون على مكافآت إضافية عند تحقيقهم لمستويات معينة من الأداء، مما يزيد من تحفيزهم للعمل بكفاءة.

ب. **تعزيز الولاء الوظيفي:** الموظفون الذين يشعرون بأنهم مقدّرون في عملهم يكونون أكثر ولاءً لمؤسساتهم، مما يقلل من معدل دوران العمل (الاستقالات). على سبيل المثال، توفر قسم من المكتبات الجامعية للموظفين استقرار وظيفي مرتفع.

ت. **تحسين جودة العمل:** عندما يدرك الموظفون أن هناك مكافآت تتعلق بجودة أدائهم، فإنهم يسعون إلى تقديم عمل أكثر إتقاناً. على سبيل المثال، تقدم قسم من المكتبات مكافآت للموظفين الذين يساهمون في تقليل نسبة الأخطاء عند تقديم خدمات المعلومات للمستفيدين.

ث. **تعزيز الرضا الوظيفي:** تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والإنصاف مما يزيد رضاهم عن العمل ويقلل من توترهم، وبالتالي يكون أدائهم جيد. على سبيل المثال، تقدم المكتبات مثل مرونة كبيرة في ساعات العمل، مما يزيد من رضا الموظفين. (الشوابكة ي.، 2011)

ومن أهداف نظام الحوافز: رفع الروح المعنوية للموظفين والاحتفاظ بالمتميزين منهم وتشجيع الابداع والابتكار لديهم وتحفيز أداء الموظفين المتوسط الى التقدم والارتقاء وزيادة اهتمامهم بالأجهزة والمعدات والمحافظة عليها يؤدي الى زيادة عمرها وتخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاجية.

3. تأثير نظام الحوافز في إدارة العاملين في المكتبات الجامعية:

يشكل نظام الحوافز ركيزة أساسية في تعزيز أداء الموظفين بالمكتبات الجامعية، حيث يترك تأثيراً واضحاً على جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى الإنتاجية. وتمثل المكتبات الجامعية بيئة عمل ديناميكية تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري كأهم مورد إنتاجي، حيث يتطلب تحقيق التميز في الأداء تبني نظام حوافز متكامل يراعي الجوانب المادية والمعنوية. فمن خلال توظيف نظريات التحفيز المختلفة، يمكن للمكتبات تعزيز أداء العاملين عن طريق تلبية احتياجاتهم الأساسية كالأمن الوظيفي، والاحتياجات الثانوية كالانتماء وتقدير الذات، وذلك عبر توفير فرص التدريب والترقية والمشاركة في صنع القرار. كما يلعب الدافع الداخلي (كالشعور بالإنجاز والاستقلالية) والدافع الخارجي (كالمكافآت المالية والعلاوات) دوراً محورياً في تحفيز العاملين على بذل أقصى جهودهم. ويجب أن يرتكز نظام الحوافز على مبادئ العدالة والشفافية لضمان المساواة في المعاملة، مع ربط المكافآت بالأداء وفقاً لنظرية التوقع التي تشجع العاملين على السعي لتحقيق مستويات أداء عالية مقابل مكاسب متوقعة. وبذلك يصبح نظام الحوافز أداة استراتيجية فعالة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة المكتبات الجامعية.

وتؤثر الحوافز بشكل مباشر على أداء المكتبيين في الجامعات، حيث تساهم في رفع الكفاءة الوظيفية وتحقيق بيئة تنافسية إيجابية. تؤدي الحوافز المادية إلى حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية للمكتبيين، مما يعزز شعورهم بالانتماء لمؤسساتهم. وأما الحوافز المعنوية، مثل الترقيات والتقدير الإداري، فتزيد من الدافعية وتعزيز الأداء المهني. لضمان تحقيق الحوافز لأثرها المطلوب، يجب أن تستند إلى دراسة دقيقة لحاجات المكتبيين، وتكون عادلة ومتناسبة مع جهودهم. كما ينبغي ربط الحوافز بأهداف المكتبة والموظفين، وتقديمها في الوقت المناسب لضمان استمرارية التحفيز. دور الإدارة محوري في تعزيز أثر الحوافز من خلال الاعتراف بجهود المكتبيين ودعمهم ببرامج تدريبية لزيادة كفاءتهم. (منسل، 2019).

4. نظرية الحوافز في اختصاص المكتبات والمعلومات

1- الحصول على وظيفة في المكتبات والإحساس بالأمن الوظيفي يساهم في اشباع الحاجات الأساسية والنفسية الى جانب تلبية الاحتياجات الاجتماعية وفي حالة اشباع حاجات العاملين يصبح هناك إنتماء وتحقيق الذات ومن هذه الحاجات الممكن تحقيقها في المكتبات من خلال توفير التدريب والابداع والترقية وإمكانية المشاركة في حل المشكلات وغيرها.

- 2- تساهم العوامل المحفزة في نظرية العاملين (هير زبيرج) دورا مهما لتطوير الموارد البشرية في المكتبات حيث تكون المجالات المحفزة متوافرة في الوظيفة كالمسؤولية والاستقلالية والاحترام من المسؤولين.
- 3- نظرية المساواة وإمكانية العدالة يعد لها مكان في المكتبات فالعاملون يقارنون أجورهم وعدد ساعات عملهم والمقابل ما يحصلون عليه من ثمن.
- والموارد المالية الإضافية من العلاوات وساعات العمل الإضافي. وإذا لم يدار نظام الحوافز بشكل دقيق يشعر العاملون بالظلم وعدم المساواة .
- 4- أما بالنسبة لنظرية التوقع يمكن استخدامها في تحفيز الموارد البشرية في المكتبات من خلال ربط المكافأة بالأداء ، فنظرية التوقع تفترض أن يصبح العاملون يقدمون جهد كبير للوصول الى مستوى عالي من الأداء يحقق لهم الحصول على المكافآت (دريخ، 2023)

5. الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية وأهميتها:

عرفت الميزة التنافسية (Competitive Advantage) بأنها التوظيف الأمثل لإمكانات المكتبة وخبراتها ومواردها المختلفة في انجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وقل تكلفة وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة الى منافسيها بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردا بصورة كفؤة ومتجددة ومستدامة (خليل، 2017) ، وتعني قدرة المكتبات على تقديم خدمات معلوماتية وبحثية متفردة تحقق رضا المستفيدين منها ، وان الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المكتبة ان تقدمها للمستفيدين بحيث يمكن ان تكون بخدمات أقل بالنسبة لخدمات للمكتبات الأخرى المنافسة وبمنافع متساوية ويشار الى الميزة التنافسية بأنها البحث عن شيء فريد ومختلف عن للمستفيدين . وتعرف الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق بالذي تتمتع فيه المكتبة الجامعية المركزية بقدرة اعلى ومركز تنافسي اقوى ، قياسا بمثيلاتها من المكتبات الجامعية المنافسة لها من حيث تقديم خدمات ومنتجات معلوماتية عالية الجودة وبطرائق ابتكارية وابداعية متطورة تحافظ على ولاء المستفيدين الحاليين واستقطاب مستفيدين جدد بصفة مستمرة وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق البقاء والاستمرارية في سوق العمل ، وانها الميزة التنافسية تتمثل بالآتي (دياح، 2021):

انها مؤشرا إيجابيا نحو توجه المكتبات ومراكز التوثيق لاحتلال موقع قوي بين المنافسين.

7.2.1 تعد عاملا جوهريا لعمل المؤسسات والمكتبات على اختلاف أنواعها وإنتاجها.

7.2.2 تكون مهمة من خلال اعتبارها سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات المكتبات المنافسة.

تمثل معياراً مهماً لتحديد المكتبات الناجحة عن غيرها.

6. أهداف الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية وخصائصها (الميزة التنافسية في المؤسسات المكتبية ، 2025):

تهدف الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية إلى تعزيز قدرات هذه المكتبات لتقديم خدمات متميزة تتفوق بها على نظيراتها، مما يساهم في تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وفعالية. ومن بين أهداف الميزة التنافسية :

أ. تسعى المكتبات الجامعية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبّي توقعات المستفيدين وتتفوق على الخدمات المقدمة في المكتبات الأخرى .

ب. تشجيع الابتكار في تقديم الخدمات وتطوير أساليب العمل لمواكبة التغيرات التكنولوجية وتلبية الاحتياجات المتجددة للمستفيدين .

ت. تحقيق رضا المستفيدين عن طريق تقديم خدمات متميزة تلبّي احتياجاتهم وتتفوق توقعاتهم .

ث. تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال لاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

وأما خصائص الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية فتشمل (عتيقة، 2015):

أ. الاستمرارية: تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر للحفاظ على التميز، مما يجعلها مصدرًا متجددًا للتنافس

ب. القابلية للتغيير: يمكن تعديلها عبر تغيير الموارد والاستراتيجيات وفقاً للمتغيرات البيئية.

ت. القابلية للتنمية والتطوير: تحتاج إلى التكيف مع التغيرات من خلال الابتكار والإبداع لمواجهة المنافسة.

ث. تحدد من وجهة نظر المستفيد: قيمتها تُقاس بناءً على رضا العملاء وولائهم، مما يحدد مدى تميز المؤسسة.

ج. المرونة: إمكانية استبدالها بسهولة لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية أو تحسين قدرات المؤسسة.

ح. الاختلاف: تعتمد على التفرد والتميز عن المنافسين، وليس التشابه معهم.

المحور الثالث / الإطار العملي للبحث:

تمهيد:

تناول هذا المحور الجانب العملي وتضمن عرض تحليل إجابات أسئلة الاستبانة وتم اعدادها بالرجوع الى

الادبيات وعرضها على مجموعة من التدريسيين لثبات صدقها (ملحق 1)، وخرجت بالشكل النهائي وتم توزيعها على

العاملين في المكتبات الثلاث عينة الدراسة (المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية والمكتبة المركزية لجامعة بغداد

والمكتبة المركزية للجامعة العراقية) البالغ عددهم (188) عاملاً وتحليل أسئلة المقابلة لمعرفة عدد العاملين فيها ونوع

الحوافر التي تقدمها وفيما يأتي عرض البيانات وتحليلها.

القسم الأول/ المعلومات الديموغرافية للعاملين في المكتبات الجامعية المبحوثة :

1. جنس العاملين في مكتبات عينة البحث:

يتبين من جدول (1) أن نسبة الإناث في المكتبات الجامعية تفوق نسبة الذكور بشكل ملحوظ، حيث بلغت (69.15%) مقارنة بـ (30,85) للذكور. ويعكس هذا التوزيع اعتماد المكتبات الجامعية على الإناث في أداء المهام المكتبية والإدارية، مما قد يشير إلى تفضيلهن لهذا النوع من الوظائف أو توفر فرص توظيف أكثر لهن في هذا المجال.

جدول (1) يبين جنس العاملين في المكتبات المبحوثة

ت	الشهادة	مكتبة الجامعة المستنصرية	مكتبة الجامعة ببغداد	مكتبة الجامعة العراقية	المجموع	النسبة
1	انثى	38	73	19	130	69.15
2	ذكر	18	30	10	58	30.85
	المجموع	56	103	29	188	100

2. الوظيفة الحالية للعاملين في المكتبات المبحوثة:

يبين الجدول (2) أن الموظفين الفنيين يشكلون النسبة الأكبر من العاملين في المكتبات الجامعية بنسبة (32,45%)، يليهم موظفو الخدمات بنسبة (30,85%)، بينما يشكل الموظفون الإداريون نسبة (26,06%) وأقل نسبة كانت لفئة عمال الخدمة بـ (10,64%) يعكس هذا التوزيع تركيز المكتبات الجامعية على الوظائف الفنية والخدمية أكثر من الوظائف الإدارية، مما يشير إلى أهمية الدور الفني والتقني في إدارة وتنظيم المكتبات.

جدول (2) يبين المهام الوظيفية للعاملين في المكتبات المبحوثة

ت	الوظيفة	مكتبة الجامعة المستنصرية	مكتبة الجامعة ببغداد	مكتبة الجامعة العراقية	المجموع	النسبة
1	الموظف الإداري	15	28	6	49	26.06
2	الموظف الفني	16	33	12	61	32.45
3	موظف الخدمات	20	30	8	58	30.85
4	عامل الخدمة	5	12	3	20	10.64
	المجموع	56	103	29	188	100

3. عدد سنوات الخبرة في العمل المكتبي:

يبين جدول (3) أن غالبية العاملين لديهم خبرة طويلة، حيث تمثل الفئة ذات الخبرة بين (35-44 سنة) النسبة الأعلى بـ (38.30%) تليها فئتا (25-34 سنة) و(45-54 سنة) بنسب متقاربة (23.94% و 23.40% على التوالي). أما الفئات الأصغر سناً، فقد كانت الأقل تمثيلاً، حيث بلغ عدد من لديهم خبرة (أقل من 25 سنة) بنسبة (6.38%) فقط. يعكس هذا التوزيع استقراراً وظيفياً في المكتبات الجامعية، حيث إن غالبية العاملين لديهم خبرة ممتدة على مدى سنوات طويلة.

جدول (3) يبين عدد سنوات خبرة العاملين في المكتبات المبحوثة

ت	سنوات الخبرة	مكتبة الجامعة المستنصرية		مكتبة الجامعة العراقية		النسبة
		مكتبة الجامعة	مكتبة جامعة بغداد	مكتبة الجامعة	المجموع	
1	أقل من 25 سنة	3	8	1	12	6.38
2	25-34 سنة	14	24	7	45	23.94
3	35-44 سنة	25	36	11	72	38.30
4	45-54 سنة	9	27	8	44	23.40
5	55 سنة فأكثر	5	8	2	15	7.98
	المجموع	56	103	29	188	100

4. المستوى العلمي للعاملين (الشهادة):

يبين جدول (4) أن أكثر من نصف العاملين في المكتبات الجامعية حاصلون على شهادة البكالوريوس بنسبة 52.66%، بينما يشكل الحاصلون على الماجستير نسبة (10,11%)، والدكتوراه نسبة (5.32%) أما الحاصلون على دبلوم، إعدادية، متوسطة، أو ابتدائية، فهم يشكلون نسباً أقل تتراوح بين (1,60%-7,98%) مع وجود (3,19%) بدون شهادة. يعكس هذا التوزيع اهتمام المكتبات الجامعية بتوظيف الموارد البشرية ذات مستوى تعليمي عالٍ، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء داخل المكتبات.

جدول (4) يبين المستوى العلمي للعاملين (الشهادة) في المكتبات المبحوثة

ت	الشهادة	مكتبة الجامعة المستنصرية		مكتبة الجامعة العراقية		النسبة
		مكتبة الجامعة	مكتبة جامعة بغداد	مكتبة الجامعة	المجموع	
1	دكتوراه	6	3	1	10	5.32
2	ماجستير	4	10	5	19	10.11

3	دبلوم عالي	1	2	-	3	1.60
4	بكالوريوس	34	49	16	99	52.66
5	دبلوم	2	13	-	15	7.98
6	اعدادية	4	8	2	14	7.54
7	متوسطة	1	5	5	11	5.85
8	ابتدائية	3	8	-	11	5.11
9	بدون شهادة	1	5	-	6	3.19
	المجموع	56	103	29	188	100

القسم الثاني/ الحوافز المادية والمعنوية:

5. مدى الاستفادة من الحوافز المادية (زيادة الرواتب المكافآت، الحوافز المالية) في المكتبات

المبحوثة:

يبين جدول (5) أن غالبية العاملين في المكتبات الجامعية لا يحصلون على حوافز مادية، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "كلا" (73,40%)، مقابل (26,60%) فقط يستفيدون من الحوافز المادية. وهذا يشير إلى ضعف نظام الحوافز المالية في هذه المكتبات، مما يؤثر سلبيًا على تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم.

جدول (5) يبين مدى الاستفادة من الحوافز المادية من العاملين في المكتبات المبحوثة

ت	الشهادة	مكتبة	الجامعة	مكتبة	جامعة	مكتبة	الجامعة	المجموع	النسبة
		المستصرية	بغداد	العراقية					
1	نعم	12	28	10	50	26.60			
2	كلا	44	75	19	138	73.40			
	المجموع	56	103	29	188	100			

6. نوع الحوافز المادية التي يتم تقديمها المكتبات المبحوثة:

يبين جدول (6) أن الحوافز المالية (مثل المكافآت أو العلاوات) هي الأكثر شيوعًا بنسبة 82.45%، تليها زيادة الرواتب بنسبة (29,26%)، بينما تعد المكافآت المالية الأقل شيوعًا بنسبة (11,17%) أما الفئة "أخرى"، فقد سجلت نسبة ضئيلة جدًا. (1,60%) يشير هذا إلى أن معظم الحوافز تعتمد على مكافآت مالية غير دائمة بدلاً من زيادات ثابتة في الرواتب.

جدول (6) يبين نوع الحوافز المادية التي يتم تقديمها للمكتبات المبحوثة

نوع الحوافز	مكتبة المستنصرية	مكتبة جامعة بغداد	مكتبة الجامعة العراقية	الجامعة المجموع	النسبة
1 زيادة في الرواتب	24	28	3	55	29.26
2 مكافآت مالية	3	12	6	21	11.17
3 حوافز مالية	32	99	24	155	82.45
4 اخرى	2	1	-	3	1.60

7. مدى الاستفادة من الحوافز المعنوية في المكتبات (كتب الشكر والتقدير، فرص التدريب والتطوير

المهني، الترقيات الوظيفية):

يوضح الجدول (7) أن أكثر من نصف العاملين (55,32%) يستفيدون من الحوافز المعنوية، مقابل (44.68%) يستفيدون منها. يشير هذا إلى أن هناك فجوة في تطبيق الحوافز المعنوية، مما قد يؤثر على رضا الموظفين ودافعيتهم للعمل.

جدول (7) يبين مدى الاستفادة من الحوافز المعنوية التي تقدمها المكتبات المبحوثة

نوع الحوافز المعنوية	مكتبة المستنصرية	مكتبة جامعة بغداد	مكتبة الجامعة العراقية	الجامعة المجموع	النسبة
1 نعم	25	52	7	84	44.68
2 كلا	31	51	22	104	55.32
المجموع	56	103	29	188	100

8. نوع الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها في المكتبات المركزية الجامعية المبحوثة:

يبين جدول (8) أن كتب الشكر والتقدير هي أكثر أشكال الحوافز المعنوية شيوعاً بنسبة (66,49%)، تليها شهادات التقدير بنسبة (38,30%)، ثم فرص التدريب والتطوير المهني بنسبة (36,17%)، أما الترقيات الوظيفية، فتمثل النسبة الأقل (8,51%)، مما يشير إلى قلة فرص الترقية العلمية، وهو ما قد يؤدي إلى شعور بعض العاملين بعدم وجود حوافز كافية للاستمرار والتطور في العمل.

جدول (8) يبين نوع الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها للمكتبات المبحوثة

النسبة	المجموع	مكتبة الجامعة العراقية	مكتبة جامعة بغداد	مكتبة الجامعة المستنصرية	نوع الحوافز
66.49	125	25	72	28	1 كتب شكر
38.30	72	22	30	20	2 شهادات تقدير
36.17	68	8	42	18	3 فرص التدريب والتطوير المهني
8.51	16	2	8	6	4 الترقيات الوظيفية

القسم الثالث/ العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين في المكتبات المبحوثة :

9. تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات المبحوثة:

يوضح جدول (9) أن نسبة (94,68%) من العاملين يرون أن نظام الحوافز له تأثير إيجابي قوي على أدائهم الوظيفي، بينما يعتقد ان نسبة (5,32%) فقط أن تأثيره ضعيف. لم تسجل أي حالات ترى أن الحوافز ليس لها تأثير أو أن لها تأثيرًا سلبيًا، مما يشير إلى دور الحوافز المادية الفعّال في تحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.

جدول (9) يبين تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات المبحوثة

النسبة	المجموع	مكتبة الجامعة العراقية	مكتبة جامعة بغداد	مكتبة الجامعة المستنصرية	تأثير نظام الحوافز على الاداء
94.86	178	27	98	53	1 تأثير إيجابي قوي
5.32	10	2	5	3	2 تأثير إيجابي ضعيف
-	-	-	-	-	3 لا تأثير
-	-	-	-	-	4 تأثير سلبي
100	188	29	103	56	المجموع

10. يساهم نظام الحوافز في تحسين الإنتاجية والابتكار في المكتبات المبحوثة:

يبين جدول (10) ان نسبة (81,91%) من العاملين أن نظام الحوافز يساهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية والابتكار داخل المكتبات، بينما أفاد %4,79 بعدم وجود تأثير للحوافز، و(13,30%) غير متأكدين من تأثيرها. هذه النسب توضح أن الحوافز تلعب دورًا كبيرًا في رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم على الابتكار.

جدول (10) يبين إجابات حول مساهمة نظام الحوافز في تحسين الإنتاجية والابتكار في المكتبات المبحوثة

النسبة	المجموع	مكتبة الجامعة العراقية	جامعة بغداد	مكتبة الجامعة المستنصرية	مكتبة تحسين الإنتاجية	نظام الحوافز يساهم في
81.91	154	20	88	46	نعم	1
4.79	9	2	3	4	كلا	2
13.30	25	7	12	6	غير متأكد	3
100	188	29	103	56	المجموع	

11. درجة مساهمة الحوافز في تحسين جودة خدمات المكتبات الجامعية المبحوثة:

يبين جدول (11) أن نسبة (70,74%) من العاملين يرون أن الحوافز تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة، في حين أفاد (7,98%) بأن تأثيرها متوسط، و(3,19%) بأن التأثير قليل. أما نسبة (18,09%)، فذكروا أن الحوافز لا تساهم في تحسين جودة الخدمات. هذه النسب تشير إلى أن الحوافز يمكن أن تكون أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر.

جدول (11) يبين درجة مساهمة الحوافز في تحسين جودة خدمات المكتبات المبحوثة

النسبة	المجموع	مكتبة الجامعة العراقية	جامعة بغداد	مكتبة الجامعة المستنصرية	مكتبة تحسين جودة الخدمات	الحوافز تساهم في تحسين
70.74	133	16	75	42	بدرجة كبيرة	1
7.98	15	3	8	4	بدرجة متوسطة	2
3.19	6	1	5	-	بدرجة قليلة	3
18.09	34	9	15	10	لا تساهم	4
100	188	29	103	56	المجموع	

القسم الرابع : الحوافز وتحقيق الميزة التنافسية

12. يساهم نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية للمكتبة مقارنة بالمكتبات الأخرى:

يبين جدول (11) ان نسبة (94,68%) من العاملين أن نظام الحوافز يساعد في تحسين الميزة التنافسية للمكتبات مقارنة بالمكتبات الأخرى، بينما عبر (5,32%) فقط عن عدم تأكدهم من هذا التأثير. عدم وجود أي استجابات تنفي هذا التأثير يؤكد أن الحوافز عامل مهم في تحقيق التفوق التنافسي.

جدول (11) يبين إجابات العاملين حول مساهمة نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية للمكتبة مقارنة بالمكتبات الأخرى

نظام الحوافز يحقق ميزة		مكتبة الجامعة المستنصرية	مكتبة جامعة بغداد	مكتبة الجامعة العراقية	المجموع	النسبة
1	نعم	54	98	26	178	94.68
2	كلا	-	-	-	-	-
3	غير متأكد	2	5	3	10	5.32
المجموع		56	103	29	188	100

13. تأثير الحوافز على قدرة المكتبة في جذب وتلبية احتياجات المستفيدين:

يبين الجدول (13) ان نسبة (88,83%) من المشاركين أن الحوافز تؤثر إيجابياً ويقوة على قدرة المكتبة في جذب المستفيدين وتلبية احتياجاتهم، في حين يرى (5,85%) أن التأثير ضعيف، وان نسبة (5,32%) يعتقدون أن الحوافز لا تؤثر على ذلك. يعكس هذا أهمية الحوافز في تعزيز رضا المستفيدين وزيادة الإقبال على خدمات المكتبة.

جدول (13) يبين إجابات العاملين حول تأثير الحوافز على إمكانية وقدرة المكتبات في جذب وتلبية احتياجات

المستفيدين

تقييم تأثير الحوافز على		مكتبة الجامعة المستنصرية	مكتبة جامعة بغداد	مكتبة الجامعة العراقية	المجموع	النسبة
1	تأثير إيجابي قوي	48	95	24	167	88.83
2	تأثير إيجابي ضعيف	6	3	2	11	5.85
3	لا تأثير	2	5	6	10	5.32
4	تأثير سلبي	-	-	-	-	-
المجموع		56	103	29	188	100

14. الحوافز يمكن أن تكون أداة أساسية في تحقيق ميزة تنافسية للمكتبات:

يبين جدول (14) أن نسبة (90,96%) من المشاركين يرون أن الحوافز يمكن أن تكون أداة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، بينما يرى (4,26%) العكس، و(4,78%) غير متأكدين. هذه النتيجة تؤكد أن نظام الحوافز يعد عاملاً استراتيجياً في تعزيز مكانة المكتبات وزيادة جاذبيتها للمستفيدين.

جدول (14) يبين إجابات العاملين حول نظام الحوافز يحقق ميزة تنافسية للمكتبات المبحوثة

النسبة	نظام الحوافز يحقق ميزة تنافسية للمكتبات				
	المجموع	الجامعة العراقية	مكتبة جامعة بغداد	مكتبة الجامعة المستنصرية	مكتبة الجامعة العراقية
90.96	171	24	97	50	1 نعم
4.26	8	2	2	4	2 كلا
4.78	9	6	4	2	3 غير متأكد
100	188	29	103	56	المجموع

النتائج والتوصيات:

1- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين نظام الحوافز (المادية والمعنوية) وأداء العاملين في المكتبات الجامعية، حيث اعتبر (94.68%) من العاملين أن الحوافز المادية تؤثر بشكل قوي على تحسين الأداء الوظيفي. (وهذا ما يثبت الفرضية الأولى وجود علاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين في المكتبات الجامعية).
2- على الرغم من ضعف تطبيق الحوافز المادية (73.40% من العاملين لا يحصلون عليها)، إلا أن الحوافز المعنوية منها كتب الشكر (66.49%) وشهادات التقدير (38.30%) ساهمت في تعزيز الولاء الوظيفي والرضا الداخلي.

3- أظهرت النتائج ان (94.68%) من العاملين أن نظام الحوافز يعزز القدرة التنافسية للمكتبة مقارنة بالمكتبات الأخرى. وجدول (13) تأثير الحوافز على قدرة المكتبة في جذب وتلبية احتياجات المستفيدين. وأن نظام الحوافز كأداة لتحقيق ميزة تنافسية، حيث أشار (90.96%) إلى أن الحوافز تُعد أداة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما اثبتته الفرضية الثانية بأن الحوافز تؤثر ايجابياً ومباشرة على تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية

4- أظهر البحث دور العاملين ذوي الخبرة الطويلة (38.30%) لديهم خبرة 35-44 سنة والمستوى التعليمي العالي (52.66%) حاصلون على البكالوريوس في تعزيز كفاءة المكتبات، مما يدعم ضرورة استثمار الحوافز لهذه الفئة. وبناءً على نتائج البحث يمكن رفع التوصيات الآتية:

1. تعزيز نظام الحوافز المتكامل في المكتبات الجامعية عن طريق تصميم سياسة حوافز تشمل مكافآت مادية دورية (مثل علاوات الأداء) وحوافز معنوية مبتكرة (كفرص الترقية والتدريب الدولي). وربط الحوافز بشكل مباشر بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مثل سرعة تقديم الخدمات أو رضا المستفيدين.

2. تحسين الحوافز المعنوية من خلال تفعيل برامج التقدير العلني (مثل "موظف الشهر" أو الموظف المثالي) وتوثيق إنجازات العاملين في تقارير سنوية. وتوفير فرص التطوير المهني عبر دورات تدريبية متخصصة في التكنولوجيا الحديثة وإدارة المكتبات الرقمية.
3. استثمار المناسبات في ترشيح وتكريم العاملين ذوي الكفاءة العالية .
4. تعزيز الميزة التنافسية وتبني معايير الجودة الشاملة (ISO) في الخدمات المكتبية، مع التركيز على الابتكار في تقديم الخدمات الرقمية. وإنشاء نظام تقييم دوري لقياس تأثير الحوافز على تحسين مؤشرات الأداء التنظيمي والميزة التنافسية.
5. معالجة الفجوة بين الإدارة والعاملين في المكتبات الجامعية عن طريق عقد ورش عمل مشتركة بين الإدارة والموظفين لتحديد الاحتياجات التحفيزية وتصميم الحوافز بشكل تشاركي. وزيادة الشفافية في معايير منح الحوافز لضمان العدالة وتجنب التحيز.
6. دعم البنية التحتية وتوفير تقنيات حديثة (مثل أنظمة إدارة المحتوى الرقمي) لتسهيل مهام العاملين وتمكينهم من تقديم خدمات متميزة. وتعزيز التعاون بين المكتبات الجامعية لتبادل الخبرات وبناء استراتيجيات تحفيزية مشتركة.

قائمة المصادر العربية **List of Arabic sources**

- 1- ابراهيم عبد الله الطخيس. (2001). *الإدارة التربوية*. الرياض: دار ابن سينا.
- 2- ابن منظور. (2016). *لسان العرب*. دار المعارف.
- 3- اسماعيل بن حماد الجوهري ابو نصر. (2011). *الصاحح تاج اللغة وصاحح العربية*.
- 4- *الميزة التنافسية في المؤسسات المكتبية* . (2025). تم الاسترداد من <http://lelearning.univ>
- 5- صالح دياح. (2021). *إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومركز التوثيق بالشرق الجزائري*. الجزائر : جامعة باتلة-الحاج لخضر / كلية العلوم الانسانية والاجتماعية/ قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات .
- 6- عبد الحاكم بوحص وعظيم وسام. (2022). *نظام الحوافز وتأثيره على اداء العاملين-دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز وحده عين تموشنت*. الجزائر: جامعة الحاج بوشعيب-عين تموشنت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 7- عتيقة. (2015). *الميزة التنافسية*. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. تم الاسترداد من

<http://lasjp.cerist.dz/enlarticall41235>

- 8- محمد مرعي. (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفصيله في القطاع الحكومي العربي. دمشق 2003: جامعة دمشق-المعهد العالي للتنمية الادارية.
- 9- مراد منسل. (2019). اثر التحفيز على اداء المكتبيين في المكتبات الجامعية : دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي-تبسة. مجلة بليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. تم الاسترداد من <http://lasjp.cerist.dz/enlartical122169>
- 10- مصطفى قطب. (2015). الحوافز واهميتها في بيئة العمل. تم الاسترداد من <http://lspskills.com>
- 11- موسى اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي . عمان: دار وائل للنشر.
- 12- نبيل دربيخ. (2023). الحوافز والدوافع ودورها في تنمية اداء العاملين بالمكتبات دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والتربوية. تم الاسترداد من <http://lasjp.cerist.dz/enlartical238481>
- 13- ياسر محمد خليل. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية.
- 14- يونس احمد اسماعيل الشوابكة. (2011). دور المبادرات المجتمعية في تحقيق الريادة لمكتبات الجامعات الاردنية الخاصة في اقليم الوسط من وجهة نظر العاملين فيها .
- 15- يونس الشوابكة. (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الريادة لمكتبات الجامعات الاردنية الخاصة في اقليم الوسط من وجهة نظر العاملين فيها. -056-1163-10.363721163-056-002-004

قائمة المصادر الأجنبية List of foreign sources

- 1- dictionary cambridge .(2024).
- <http://www.oxfordlearnersdictionary.com/definition/english/incentive> . تم الاسترداد من oxfordlearning dictionares&<http://dictionary.cambridge.org>
- 2- Nzelum AO, U. M. (2019). Reward System variable and job satisfacion of librarinnes in academic librares in imo state . *world journal of library anf information sciences*
- 3- obeidat, o. a. (2014). role of financial and moral incentives on employees performance in acadmic librares: case study of jordan. *Aust&appl.Sci.* .

الملحق (1) قائمة بالخبراء لبيان صدق الاستبانة

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. هدى عباس قنبر	معلومات ومكتبات	كلية العلوم الاسلامية/ جامعة بغداد
2	أ. د. عمار محمد زكريا	تقنيات المعلومات	مركز البحوث والدراسات الإسلامية (مبدأ) الجامعة العراقية
3	أ. د. خالد جمال جاسم	قياس وتقويم	كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية/ جامعة بغداد