

درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها

Degree of Using Material and Moral Incentives in Public University Libraries in Jordan as Perceived by Librarians

يونس الشوابكة

Younis Al-Shawabkeh

قسم علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن

بريد الكتروني: yshawabkeh@ju.edu.jo

تاريخ التسليم: (٢٠١١/١٢/٢٢)، تاريخ القبول: (٢٠١٠/١٠/٢٥)

ملخص

تهدف 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 ٣١٨ استبانة على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية العشر، غير أن مجموع الاستبانات التي أعيدت وكانت صالحة لأغراض الدراسة بلغت (٢٥٥) 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 بيّنت النتائج أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبيّن أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والخبرة، والراتب الشهري.

الكلمات المفتاحية: التحفيز في العمل؛ الحوافز المادية؛ الحوافز المعنوية؛ المكتبات الجامعية.

Abstract

This study investigates the degree of using material and moral incentives in public university libraries in Jordan, as perceived by librarians. Another purpose is to know whether there are statistically significant differences in the degree of using these incentives due to sex,

position, experience, qualification, and monthly salary. 318 questionnaires were distributed among library staff in the ten university libraries. 255 questionnaires were returned and valid for study analysis. Findings indicate that the degree of using material and moral incentives was generally low, although the use of material incentives was slightly higher than the use of moral incentives. Results also show that the degree of using the incentives from the perspective of librarians does not vary according to the variables of sex and qualification, while showing that they vary according to the variables of position, experience, and monthly salary.

Keywords: Work Motivation; Material incentives; Moral Incentives; University Libraries.

المقدمة

تحدد الفعالية التنظيمية لأي منظمة أو مؤسسة على نطاق واسع بنوعية العاملين الذين يتم اختيارهم وتطويرهم للعمل فيها. ومن الطبيعي أن تعمل المنظمات التي تتطلع إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء على استقطاب وتعيين الأفراد المناسبين، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني لهم. فالعامل النموذجي من وجهة نظر هذه المنظمات، هو رأسها الحقيقي، وهو المصدر الأساسي للجودة والانتاجية (Tella, yeni, & Popoola, 2007: 1-16).

غير أن قدرات العاملين ومهاراتهم والدعم المنظمي لهم، قد لا يؤدي إلى تحقق الأداء الوظيفي الذي يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة إذا لم يتم تحفيز العاملين وإثارة دافعياتهم للعمل (Hosoi, 2005: 43)، ومن أجل جعل العاملين راضين عن العمل، ومتمنين للمنظمات التي يعملون فيها، لا بد من وجود نظام قوي وفعال لتحفيز العاملين مهما توالت وتعدّت المستويات الإدارية في المنظمة؛ وهذا يعني أن موضوع الحوافز والتحفيز يحتل مكانة هامة وبارزة في إدارة الموارد البشرية، وأن الحوافز تعد من المؤشرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن إيجاد الرغبة لديهم في الأداء؛ فالحوافز تمثل مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين (اللوزي، ١٩٩٥: ٢٥٧٣).

والتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والداعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيهه وإدامة السلوك والأداء؛ أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم (Tella, Ayeni, & Popoola, 2007: 1-16)

المنظمة أمر ضروري، لأن حوافر العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد، وأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافر.

وتعد المكتبات الجامعية من مؤسسات المعلومات غير الربحية التي تحتاج إدارتها إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة قادرة على تمكينها من تحقيق أهدافها الأساسية، وتقديم خدماتها لأفراد المجتمع الجامعي وفق مستويات عالية من الجودة والكفاءة، ويرى (عليان، ٢٠٠٤: ٢٢١-٢٥٧) أنه مهما توافر للمكتبة من موارد مادية ومالية وتكنولوجية و هيكل تنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد من وجود الإنسان لاستثمارها بطريقة تخدم أهداف المكتبة.

والمكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات غير الربحية تحتاج إلى نظم تحفيز جيدة، لأن الحوافر بأنواعها المختلفة، تعد من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة، وإثارة دافعيتهم للعمل، وبدل أقصى ما لديهم من طاقات للارتفاع بمستوى الخدمات في المكتبة كماً ونوعاً، كما أنها تلعب دوراً مهماً في ترسيخ انتفاء العاملين للمكتبة، وتحقيق رضاهن عن العمل، وزيادة شعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي، ورفع مستوى الإبداع والإنتاجية في عملهم.

ومع أن موضوع الحوافر حظي بكثير من الدراسات في مجالات الإدارة، والتربية والتعليم، وعلم النفس الإداري وغيرها من المجالات، إلا أن البحث في الإنتاج الفكري المنشور لم يسفر عن وجود دراسات عربية أو أجنبية تبحث مباشرة في استخدام الحوافر في مجال المكتبات الجامعية، غير أن هناك عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي أجريت في مجال المكتبات حول موضوعات ذات علاقة بالحوافر مثل الدافعية، والتوتر النفسي، والمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي.

ففي مجال الدافعية وتحفيز العاملين في المكتبات الجامعية، أجرى (همشري، ١٩٨٨: ٣١٣-٣٤٠) دراسة هدفت بشكل أساسي إلى التعرف على دوافع العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن للعمل في مهنة المكتبات، ومن النتائج المهمة التي أشارت إليها الدراسة أن الحوافر المادية ممثلة بالإمتيازات المالية كانت ذات أهمية قليلة كدافع للعمل في مهنة المكتبات بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة؛ الأمر الذي يعني ضعف نظم التحفيز في المكتبات الجامعية في الأردن.

وقام (Abifarin, 1997: 124-128) بدراسة هدفت إلى معرفة أهم العوامل التي تشير دافعية العاملين، وتحفزهم للعمل في المكتبات الجامعية النيجيرية، وقد اشتملت الاستبانة التي وزعت على العاملين في هذه المكتبات على ستة أبعاد رئيسية تمثل تلك العوامل وهي: فرص التدريب، وفرص التطور المهني، وبينة العمل، وفرص الترقية، وإجازات التفرغ، وأنماط الإدارة والاتصال. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن عاملاً واحداً من بين العوامل الستة كان له دور في تحفيز العاملين، وهو فرص التطور المهني.

وأجرى (Bado, 2005: 38-45) دراسة هدفت إلى معرفة أهم الدوافع التي تحفز الأداء من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية، حيث طلب من العاملين في مكتبتين جامعتين

ترتيب ١٢ دافعاً حسب أهميتها من وجهة نظرهم. وقد أشارت النتائج إلى أن العاملين في المكتبات اختلفوا في ترتيب العوامل حسب أهميتها بالنسبة لهم، ففي الوقت الذي اعتبر فيه العاملون في المكتبة (A) العوامل الثلاث التالية الأكثُر أهمية بالنسبة لهم: تقدير الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمن الوظيفي، اعتبر العاملون في المكتبة (B) العوامل الثلاثة التالية الأكثُر أهمية بالنسبة لهم: إشباع الحاجات الفسيولوجية، والحصول على المزيد من المال، والثناء والتقدير. وهذا يعني ضرورة استخدام استراتيجيات مختلفة لتحفيز العاملين.

ومن الدراسات التي تناولت علاقة الدافعية بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في المكتبات الأكاديمية، دراسة كل من (Tella, Ayeni, & Popoola, 2007: 1-16) التي هدفت إلى البحث في علاقة الدافعية وحوافز العمل بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في المكتبات الأكاديمية ومكتبات البحث في نيجيريا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتحفيز العاملين في المكتبات موضوع الدراسة غير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين للحوافز تعزى لمستوياتهم الوظيفية، أو لمستويات الخبرة.

وفي مجال العلاقة بين التوتر النفسي والحوافز، قام (همشري، ١٩٩٣: ٢٠٥-٢٤٥) بدراسة هدفت بشكل أساسي إلى التعرف على درجة التوتر النفسي ومصادره لدى العاملين بالمكتبات الجامعية في الأردن، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز احتلت المرتبة الأولى بين العوامل التي تعد أهم مصادر التوتر النفسي بالنسبة لهم، مثل ضعف الرواتب، وقلة فرص الترقية والترفيع، وقلة فرص التدريب أثناء الخدمة، وقلة البعثات الدراسية، وقلة فرص المشاركة في مؤتمرات أو ندوات أو دورات تتعلق بالعمل.

وفي مجال العلاقة بين المناخ التنظيمي والحوافز، قام (همشري، ١٩٩٩: ١٨٧-٢٠١) أيضاً بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وقد كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة على بعد واحد هو سياسة التحفيز.

يتبيّن من الدراسات السابقة أن البحث في موضوع استخدام الحوافز في المكتبات الجامعية ارتبط بدراسة موضوع الدافعية بشكل أساسي، ويتبّع ذلك بشكل خاص في دراسات كل من (همشري، ١٩٨٨ و ١٩٩٧، Abifarin, 2005 و Badu, 2007 ، Tella, Ayeni, & Popoola) ، كما يتبيّن أن الدراسات السابقة اتفقت في نتائجها على اعتبار الحوافز عاملًا مهمًا لدى العاملين في المكتبات الجامعية سواء كمصدر من مصادر التوتر النفسي أو كبعد مهم من أبعاد الرضا الوظيفي أو المناخ التنظيمي.

وعلى الرغم من أن المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن شهدت تطويراً ملحوظاً خلال العقدين الأخيرين، تتمثل في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حوسبة عملياتها وأنشطتها الفنية، وإتاحة فهارسها عن بعد، وإضافة المزيد من مصادر المعلومات الإلكترونية إلى مجموعاتها، وتقديم خدمات معلومات متقدمة توفر وقت المستفيدين وجهدهم في استرجاع

المعلومات والإفادة منها، إلا أن هذا التطور لم يواكب تطور مماثل في مجال استقطاب وتطوير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة القادرة على تحمل مسؤولية التطوير؛ بل على العكس من ذلك، حدث تناقض في أعداد العناصر البشرية المؤهلة والمدربة وتسربها بحثاً عن فرص عمل أفضل، وتزايد في أعداد العاملين من غير المتخصصين الذين يتخذون من العمل في المكتبات مهنة مؤقتة وجسراً لمهنة أخرى في المستقبل (همشري، ١٩٨٨: ٣١٣-٣٤٠).

والواقع أن النقص الحاد في العناصر البشرية المؤهلة والمدربة يعد السمة المميزة للموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية العربية، ولا تختص به المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وحدها، وربما كانت نظم التحفيز المتبعة في الجامعات العربية عموماً والأردنية خصوصاً من بين الأسباب التي تقف وراء هذه المشكلة، وقد أشار العديد من الدراسات العربية التي اهتمت بدراسة أوضاع العاملين في المكتبات الجامعية العربية، وخاصة ما يتعلق منها بدراسات الرضا الوظيفي مثل دراسات Hamshari, 1985، وهمشري، ١٩٩٣ و ١٩٩٧ و عالم، ٢٠٠٥، إلى أن قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين تعد من أهم المشكلات التي تواجه هذه المكتبات، الأمر الذي انعكس سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المكتبات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الانتاج الفكري العربي يفتقر إلى دراسات تتعلق مباشرة باستخدام الحوافز في المكتبات الجامعية العربية، وأن هناك حاجة ماسة إلى إجراء هذا النوع من الدراسات، لسد النقص الموجود أولاً، وللوقوف على واقع استخدام الحوافز في المكتبات الجامعية العربية ثانياً.

وحيث إن الباحث عايش العمل الفني والإداري في بعض المكتبات الجامعية الأردنية والعربية فترة طويلة، وخبر طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين، وخاصة ما يتعلق منها ببعض أساليب التحفيز المتبعة، وتثيراتها على العاملين سلباً أو إيجاباً، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الكشف عن واقع استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان لبعض المتغيرات الوسيطة كالجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري تأثير في درجة تقدير العاملين لاستخدام الحوافز.

وتحديداً، سوف تعمل هذه الدراسة على الإجابة عن السؤالين التاليين:

١. ما درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

٢. هل تختلف درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهاً نظر العاملين فيها تبعاً لمتغيرات: الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها الأولى من نوعها حسب علم الباحث التي تبحث موضوع استخدام الحوافز في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؛ إذ لم يظهر الأدب المنشور أية دراسات في هذا المجال، كما تأتي أهميتها من ارتباط موضوعها بنظريات الحوافز، ودرجة الإلادة من هذه النظريات في تحفيز العاملين في المكتبات وإثارة دافعيتهم للعمل.

ومن المؤمل أن تsem هذه الدراسة في تزويد الجامعات الأردنية الحكومية بتجذية راجعة عن واقع استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية؛ الأمر الذي سيساعدها في تبني سياسات تحفيزية جديدة من شأنها تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين، ورفع درجة رضاهم الوظيفي، وولائهم التنظيمي، وفي اقتراح أفكار جديدة قد تقيد عند التخطيط لتطوير الموارد البشرية في هذه المكتبات، وتطوير مهارات وأساليب جديدة لدى المديرين في تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم للعمل، كما أن نتائج هذه الدراسة ستقييد العاملين أنفسهم لأنها ستزيد من وعيهم بأهمية وأنواع الحوافز التي ينبغي توفرها في نظم وسياسات التحفيز في الجامعات الأردنية الحكومية.

نظريات الحوافز

تستلهم هذه الدراسة خلفيتها النظرية من نظريات الحوافز التي ظهرت في مجال الإدارية، والمستمدة أساساً من نظريات الدافعية في علم النفس، وتكمّن أهمية هذه النظريات في المساعدة على فهم السلوك الإنساني وتفسيره، وقد ظهرت بعض الدراسات التي اهتمت بدراسة نظريات الحوافز وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية في المكتبات من خلال تصنيف هذه النظريات إلى مجموعات، وبيان كيفية الإلادة منها في تحفيز العاملين في المكتبات، وتعد دراستا (Ugah, 2005: 43-49) و(Hosoi, 2008: 1-6) من أبرز هذه الدراسات.

أما Ugah فقد قسم نظريات الدافع إلى مجموعتين رئيسيتين هما: نظريات المحتوى (Content theories)، ونظريات العملية (Process theories)، وتختص نظريات المحتوى بتحديد العوامل التي تحرّك السلوك وتديمه سواء كانت متصلة بالفرد العامل أم بظروف العمل، ومن الأمثلة عليها نظرية سلم الحاجات لماسلو (Maslow)، ونظرية العاملين لهيرزبيرج (Herzberg)، أما نظريات العملية فتختص بتفسير الكيفية التي تتم بها عملية التحفيز وإثارة الدافعية، ومن الأمثلة عليها نظرية العدل أو المساواة لآدامز (Adams)، ونظرية التوقع لفروم (Vroom).

وأما Hosoi فقد استعرض في مقالة له عن أهمية تحفيز العاملين في المكتبات الأكاديمية في الأوقات الصعبة، مجموعة من نظريات الدوافع والحوافر التي تستخدم في بيئة العمل مع توضيح تطبيقاتها في المكتبات الجامعية، وقد قسمها إلى أربع فئات هي: نظريات المحتوى (Content theories) التي تبحث في كيفية تحفيز العاملين، وتمثلها نظرية الحاجات لمالسو (Maslow)، ونظرية العاملين لهيرزبيرج (Herzberg)، ونظريات العملية (Process theories) التي توضح كيف تعمل الدافعية، وتمثلها نظرية التوقع لفروم (Vroom)، ونظريات الخصائص الوظيفية (Job characteristics theories) التي تركز على كيفية جعل العمل اليومي ممتعاً، والتي طورها هاكمان وأولدهام (Environmentally-based theories) (Hackman & Oldham) التي تبين كيفية تعزيز الدافعية، وتمثلها نظرية الإشراط الإجرائي لسكينر (Skinner).

أنواع الحوافز

أما بالنسبة لأنواع الحوافز، فتتعدد اتجاهات الباحثين في مجالات الإدارة في تقسيم الحوافز إلى أنواع وفئات تبعاً لأسس مختلفة (عقيلي، ١٩٩٦ وحسن، ١٩٩٨ والشناوي، ١٩٩٨ وحنفي، ٢٠٠٠ وقربيوني، ٢٠٠٤)، فهناك من يقسمها إلى مادية ومعنوية تبعاً لطبيعتها أو قيمتها؛ فالحوافز المادية تتعدد وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، على اعتبار أن الحافز النقيدي يعد من أهم طرق الحوافز؛ أما الحوافز المعنوية كشهادات التقدير، وتنمية الرقابة الذاتية، فتستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

وهناك من يصنف الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى إيجابية تعزز السلوك الإيجابي وتطبق مبدأ الثواب كالعلاوات وعدالة الأجر، وسلبية تحد من السلوك السلبي وتطبق مبدأ العقاب مثل الإنذار، والخصم، والحرمان من العلاوة أو الترقية، وهناك من يصنف الحوافز من حيث الجهة المستهدفة أو المستفيدن إلى فردية سواء كانت مادية أم معنوية، وهي الموجهة للفرد فقط كصرف مكافأة مالية لأفضل موظف، وجماعية موجهة لكل العاملين أو لفريق منهم كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

الإفادة من نظريات الحوافز في مجال المكتبات والمعلومات

لعل المهم في هذا المجال هو كيفية الإفادة من هذه النظريات في مجال تحفيز العاملين في المكتبات الجامعية، وقد قدم (Ugah, 2008: 1-6) بعض الأفكار الجيدة في هذا المجال منها:

1. إن الحصول على وظيفة في المكتبة، والشعور بالأمن الوظيفي يساعد في إشباع الحاجات النفسية الأساسية إلى جانب تلبية الحاجات الأمنية والاجتماعية، وإذا تم إشباع هذه الحاجات، يتطلع العاملون إلى إشباع حاجات الانتفاء وتحقيق الذات، ومن ثم تقدير الذات،

ومثل هذه الحاجات يمكن تحقيقها في المكتبات من خلال توفير فرص التدريب والترقية والإبداع والمساهمة في حل المشكلات وغيرها.

٢. تلعب العوامل الوقائية والمحفزة في نظرية العاملين لهيرزبيرج دوراً هاماً في تطوير الموارد البشرية في المكتبات، فالعوامل المحفزة من وجهة نظر هيرزبيرج ينبغي أن تكون متوفرة في الوظيفة كالمسؤولية، والاستقلالية، والتقدير، والاحترام من جانب الرؤساء، واحترام الذات.

٣. ونظرية العدالة أو المساواة لها مكان في المكتبات، فالعاملون يقارنون أجورهم، ومواعيد عملهم، وما يحصلون عليه من عوائد إضافية بأجور العاملين، ومواعيد العمل، والعلاوات الإضافية في المكتبات الأخرى، وإذا لم تتم إدارة نظام التحفيز بعناية، فقد يشعر العاملون بعدم المساواة.

٤. أما بالنسبة لنظرية التوقع التي طورها فروم، فمن الممكن استخدامها في تحفيز العاملين في المكتبات بتصميم نظم الحوافز على أساس ربط المكافأة بالأداء، فنظرية التوقع تفترض أن الأفراد يبذلون جهداً للوصول إلى مستوى معين من الأداء يمكنهم من توقع الحصول على مكافآت.

في المقابل قدم (Hosoi, 2007: 43-49) نموذجاً لكيفية الإفادة من نظرية سلم الحاجات لراسلو، ويبين جدول (١) الحاجات الخمس في سلم ماسلو وأمام كل مستوى مجموعة التطبيقات التي يتضمنها، والتي يمكن تفيذهَا في بيئة العمل في المكتبات.

جدول (١): سلم الحاجات لراسلو وتطبيقاته في المكتبات الجامعية.

المستوى	ال حاجات	التطبيقات في المكتبات الجامعية
١	النفسية	• هواء نقى، مكان عمل مناسب، مكاتب عمل مصممة اقتصادياً، إضاءة مناسبة، حرارة مناسبة، مقاعد مريحة لتقديم وجبات غذائية مناسبة، دورات مياه نظيفة
٢	الأمن	• مكان عمل آمن، أجور ورواتب مستقرة، أمن وظيفي، تأمين صحي، مزايا تقاعدية
٣	الانتماء للمجتمع	• منشآت اجتماعية للعاملين، العمل بروح الفريق، جو الصداقة، الإحساس بالانتماء، العاطفة
٤	الثقة بالنفس	• التقدير، المكافآت، المكانة والهيبة، الاستقلالية
٥	تحقيق الذات	• الشعور بالسعادة، قبول الذات، العمل المثير

مصطلحات الدراسة

من أجل المزيد من الوضوح والدقة، جرى تعريف مجموعة المصطلحات التالية إجرائياً:

الحوافز المادية: يقصد بالحوافز المادية في هذا البحث مجموعة الحوافز المشار إليها في الجدول (٥)، التي يفترض أن توفرها الجامعات الحكومية الأردنية للعاملين فيها بهدف تحسين أدائهم، وإشباع حاجاتهم، وضمان ولائهم التنظيمي، وتقاس درجة استخدام هذه الحوافز بثلاثة مستويات: قليلة ذات مدى يتراوح بين (١-٣٢)، ومتوسطة ذات مدى يتراوح بين (٣٤-٦٧)، وكبيرة ذات مدى يتراوح بين (٦٨-٣٥).

الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية في هذا البحث "مجموعة الحوافز المشار إليها في الجدول (٦)، التي يفترض أن توفرها الجامعات الحكومية الأردنية للعاملين فيها بهدف تحسين أدائهم، وإشباع حاجاتهم، وضمان ولائهم التنظيمي"، وتقاس درجة استخدام هذه الحوافز بثلاثة مستويات: قليلة ذات مدى يتراوح بين (١-٣٢)، ومتوسطة ذات مدى يتراوح بين (٣٤-٦٧)، وكبيرة ذات مدى يتراوح بين (٦٨-٣٥).

المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية: هي المكتبات التي تتشكل الجامعات الحكومية الأردنية، وتمويلها، وتديرها من أجل توفير مصادر المعلومات المناسبة، وتنظيمها، ومعالجتها، وتسهيل استرجاعها وهي مجموعة المكتبات المذكورة في الجدول (٢).

حدود الدراسة

تتعدد نتائج الدراسة بمجموعة العوامل التالية:

١. مجتمع الدراسة: حيث اقتصرت الدراسة على العاملين الذين يحملون مؤهل دبلوم متوسط فما فوق في المكتبات الجامعية الحكومية العشر في الأردن خلال العام الجامعي ٢٠٠٩-٢٠١٠.
٢. أداة الدراسة: حيث اقتصرت الدراسة على استبانة من إعداد الباحث تم التأكيد من صدقها وثباتها؛ لذا فإن إمكانية تعميم النتائج يعتمد على صدق الأداة وثباتها.
٣. تعميم النتائج: حيث يتحدد تعميم نتائج الدراسة خارج مجتمعها الإحصائي بمدى مماثلة المجتمع الخارجي لمجتمع الدراسة الحالي.

منهجية البحث

بما أن هذه الدراسة مسحية، وبما أن مجتمع الدراسة محدد وصغير نسبياً، فقد تكون من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية العشر في الأردن (جدول ٢) ومن يحملون مؤهل دبلوم متوسط فما فوق، ويقومون بأعمال فنية وإدارية وخدماتية في المكتبات موضوع الدراسة، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٠/٢٠٠٩، وقد بلغ عدد العاملين الذين وزعت عليهم الاستبيانات الخاصة بالدراسة (٣١٨) موظفاً، استجاب (٢٥٥) منهم فقط، أي ما نسبته (٨٠%).

جدول (٢): أفراد مجتمع الدراسة موزعين حسب المكتبات الجامعية الأردنية والنسب المئوية للاستجابات.

النسبة المئوية من العدد الكلي للاستجابات	عدد العاملين الذين أجابوا عن الاستبانة ونسبتهم المئوية	عدد العاملين الذين وزعى عليهم الاستبانة	المكتبة
٩	(%)٨٢ (٢٣)	٢٨	جامعة آل البيت
١٤.٩	(%)٦٣.٣ (٣٨)	٦٠	الجامعة الأردنية
١.٢	(%)١٠٠ (٣)	٣	الجامعة الأردنية الألمانية
١٣.٧	(%)٩٢.١ (٣٥)	٣٨	جامعة البلقاء التطبيقية
٣.٩	(%)٦٦.٦ (١٠)	١٥	جامعة الحسين بن طلال
٤.٧	(%)٧٠.٥ (١٢)	١٧	جامعة الطفيلة التقنية
١١	(%)٩٣.٣ (٢٨)	٣٠	جامعة العلوم والتكنولوجيا
١٧.٣	(%)٨٨ (٤٤)	٥٠	جامعة مؤتة
١٠.٦	(%)٨٤.٣ (٢٧)	٣٢	الجامعة الهاشمية
١٣.٧	(%)٧٧.٧ (٣٥)	٤٥	جامعة اليرموك
١٠٠.٠%	(%)٨٠ (٢٥٥)	٣١٨	المجموع

ويلخص جدول (٣) خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الخمسة المستقلة: الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري.

جدول (٣): أفراد مجتمع الدراسة موزعين حسب الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل، والراتب الشهري.

المتغير	نوع المتغير	العدد	%
الجنس	ذكر	١٢٨	٥٠.٢
	أنثى	١٢٧	٤٩.٨
الوظيفة	مدير دائرة/رئيس قسم	٣٦	١٤.١
	رئيس شعبة	٢٥	٩.٨
	موظف	١٩٤	٧٦.١
	٥ سنوات فأقل	٨٢	٣٢.٢
الخبرة	١٠-٦	٥١	٢٠
	١٥-١١	٥٤	٢١.٢
	١٦ فأكثر	٦٨	٢٦.٦

... تابع جدول رقم (٣)

المتغير	نوع المتغير	العدد	%
المؤهل	دبلوم متوسط	١١٧	٤٥.٩
	بكالوريوس	١٠٩	٤٢.٧
	دراسات عليا	٢٩	١١.٤
الراتب الشهري	أقل من ٤٠٠	١٣٦	٥٣.٤
	٦٠٠-٤٠١	٩٢	٣٦
	أكثر من ٦٠٠	٢٧	١٠.٦

أداة الدراسة

لمعرفة درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية، جرى تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة حول نظريات الحوافز وتطبيقاتها في المكتبات، وتحديداً دراستي (Ugah, 2008: 1-6) و(Hosoi, 2005: 43-49). ويمكن القول بأن القرارات التي اشتملت عليها أداة الدراسة تعتمد بشكل رئيس على نظرية سلم الحاجات لاماسلو ومجالات تطبيقها في المكتبات، والتي تم توضيحها في جدول (١).

وقد تكونت الاستبانة من قسمين: الأول، يتعلق بجمع معلومات ذاتية عن أفراد مجتمع الدراسة تتمثل في: الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري، أما القسم الثاني فقد اشتمل على (٣٠) فقرة موزعة على مجال الحوافز المادية (الذي يغطي الحاجات النفسية والأمنية في هرم ماسلو)، ومجال الحوافز المعنوية (الذي يغطي حاجات الانتفاض الاجتماعية، والثقة بالنفس، وتقدير الذات)، وقد صممت فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخمسي، الذي اشتمل على درجات الاستخدام التالية: (٥) دائمًا و(٤) غالباً و(٣) أحياناً و(٢) فليلاً و(١) لا تستخدم إطلاقاً.

صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة بعرضها بصورةتها الأولية (٣٠) فقرة على مجموعة من المحكمين في مجالات المكتبات والمعلومات والعلوم والتربية، والإدارة، وطلب منهم الحكم على كل فقرة من فقرات الأداة من حيث: الوضوح، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتظامها للمجال الذي صفت تحته، ثم الإضافة أو الحذف أو التعديل، أو أية ملاحظات يرونها هامة؛ وبناء على آراء المحكمين وملحوظاتهم واقتراحاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، وللتحقق من ثبات الأداة، استخرجت معاملات الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا فكانت (٠.٩٤) لمعامل الثبات الكلي، و(٠.٨٦) لمعامل الثبات الخاص بمنطقة الحوافز المادية و(٠.٩٤) لمعامل الثبات الخاص بمنطقة الحوافز المعنوية، وعند هذه المعاملات مؤشرات مقبولة للثبات.

المعالجة الإحصائية

في ضوء أسلمة الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، إذ تم استخراج التكرارات، والمتosteات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بالكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الأردنية، وللإجابة عن السؤال الثاني جرى استخدام اختبار (ت) لمعرفة أثر الجنس في درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي للمقارنات البعدية لمعرفة أثر الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري في تغير العاملين لدرجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية موضوع الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول "ما درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال ومناقشته، سوف يتم أولاً عرض النتائج المتعلقة بالدرجة الكلية لاستخدام الحوافز في المجالين الرئيسيين للدراسة ومناقشتها، ثم عرض النتائج ومناقشتها في كل مجال على حدة، علماً بأنه قد تم تحديد ثلاثة مستويات لدرجات الاستخدام وهي: "قليلة" ذات مدى يتراوح بين (١.٣٣-٢.٣٣)، و"متوسطة" ذات مدى يتراوح بين (٢.٦٧-٣.٣٤)، و"كبيرة" ذات مدى يتراوح بين (٣.٦٨-٥.٥).

١/١ الدرجة الكلية للاستخدام

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة ومجاليتها كل، وقد بلغ المتوسط الكلي لمجالي الدراسة (٢.٠٥)، في حين حصل مجال الحوافز المادية على متوسط مقداره (٢.٢٠) بانحراف معياري مقداره (٠.٧٧)، تلاه مجال الحوافز المعنوية بمتوسط مقداره (١.٩٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٩٠)، كما يبيّن جدول (٤).

جدول (٤): المتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالي الحوافز المادية والمعنوية، والمتوسط العام للمجالين كل.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
الحوافز المادية	٢.٢٠	٠.٧٧	قليلة
الحوافز المعنوية	١.٩٠	٠.٩٠	قليلة
الكلي	٢.٠٥	٠.٧٧	قليلة

تشير هذه النتائج إلى تدني الدرجة الكلية لاستخدام الحوافز بشكل عام، وتدني المتوسط العام لكل مجال من مجالات الدراسة، أي أن العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن

يرون أن درجة استخدام الحوافز بشكل عام "قليلة"، وينطبق ذلك على مجال الحوافز المادية والمعنوية كل على حدة، بالرغم من أن درجة استخدام الحوافز المعنوية كانت أقل من درجة استخدام الحوافز المادية، وهذا يدل على أن نظم التحفيز المتتبعة في الجامعات الحكومية الأردنية ضعيفة بشكل عام على المستويين المادي والمعنوي، وأنها تقلل من شأن استخدام الحوافز المعنوية التي تحتاج فقط إلى انتباه الإدارات المسؤولة في المكتبات الجامعية لتتأثر هذا النوع من الحوافز في نفوس العاملين من حيث رفع روحهم المعنوية والارتقاء بمستوى الالتزام المهني لديهم.

إن مثل هذه النتائج تشير إلى ضرورة إعادة النظر في برامج التحفيز المتتبعة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وتطويرها بشكل يضمن ولاء العاملين وانت茂them لهم في المكتبات، واستمرارهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين.

٢/١ المجال الأول: الحوافز المادية

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على مجال الحوافز المادية بلغ (٢.٢٠)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٧). وقد احتلت الفقرة (١) "الضمان الاجتماعي" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، وبانحراف معياري (١.٣٦)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (١٥) "المكافآت النقدية" بمتوسط حسابي (١.٥٨)، وبانحراف معياري (١.٠٥)، كما يبين جدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الحوافز المادية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
الضمان الاجتماعي	٤.٠٢	٠.٧٧	كبيرة
التأمين الصحي	٣.٨١	١.٤٨	كبيرة
الإجازات بدون راتب	٢.٥١	١.٣٦	متوسطة
المواصلات	٢.٢٥	١.٥١	قليلة
مكافآت العمل الإضافي	٢.٢٢	١.٤٥	قليلة
العلاوات الدورية	٢.٢١	١.٠٩	قليلة
القرصون التي تقدم للعاملين	٢.١٥	١.٣٩	قليلة
الترقية	١.٩٨	١.٢٩	قليلة
الانتدابات والمياومات	١.٨٠	١.١٧	قليلة
الإسكان	١.٧٢	١.٢٦	قليلة
العلاوات الاستثنائية	١.٧١	١.١٩	قليلة
تحسين ظروف العمل المادية	١.٧١	١.٠٩	قليلة

... تابع جدول رقم (٥)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	درجة الاستخدام
والإعارات للعمل مع جهات أخرى	١.٦٧	١.٠٩	قليلة
المكافآت المرتبطة بالأداء المتميز	١.٦٣	١.١٠	قليلة
المكافآت النقدية	١.٥٨	١.٠٥	قليلة
الكلي	٢.٢٠	٠.٧٧	قليلة

يتضح من النتائج في جدول (٥) أن درجة تقدير أفراد الدراسة لاستخدام الحوافز المادية في المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية لم تزد عن درجة "قليلة" على مقياس الدراسة، وهذا يعني أن الجامعات الأردنية الحكومية تحمل الجانب الأكبر من مسؤولية استخدام هذه الحوافز بشكل إيجابي ومؤثر، وهي في ضوء نتائج هذه الدراسة مطالبة بأن تعطي لهذا النوع من الحوافز أهميته الالزمه، خاصة وأن هناك الكثير من العاملين الذين يطالبون بتصحيح أوضاعهم الوظيفية، ورفع العلاوات الدورية، وربط المكافآت بالأداء، ورفع العلاوات الأخرى كعلاوات غلاء المعيشة.

وينبغي الإشارة إلى أن نتائج بعض الدراسات السابقة أشارت إلى وجود علاقة هامة بين الحوافز المادية وبين مجموعة من العوامل مثل دافعية العاملين، ورضاهم الوظيفي، ولائهم التنظيمي، ودرجة التوتر النفسي، والمناخ التنظيمي، فدراسة (همشري، ١٩٨٨) أشارت إلى ضعف الاعتقاد السائد لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية بأن الامتيازات المادية تشكل دافعاً لهم للعمل في مهنة المكتبات؛ وهذا يعني أن مهنة المكتبات ليست مجزية مادياً، بل ربما اعتبرها بعض العاملين مهنة طاردة للكفاءات.

أما دراسة كل من (Tell, Ayeni, & Popoola, 2005) فقد أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين تحفيز العاملين في المكتبات الجامعية موضوع الدراسة، وفي مجال العلاقة بين التوتر النفسي والحوافز، أكدت دراسة (همشري، ١٩٨٨) أن الحوافز احتلت المرتبة الأولى بين العوامل التي تعد أهم مصادر التوتر النفسي بالنسبة لهم، ولعل احتلال الحوافز للمرتبة الأولى في هذه الدراسة يدل بشكل واضح على أن العاملين يرون أن الحوافز المادية والمعنوية مثل الراتب، وفرص الترقية، والتطور المهني، تعد عوامل مهمة من عوامل ارتباط الموظف بعمله؛ فضعف الرواتب، وقلة فرص الترقية والترقیع، وقلة فرص التدريب أثناء الخدمة، وقلة البعثات الدراسية، وقلة فرص المشاركة في مؤتمرات أو ندوات أو دورات تتعلق بالعمل أسهمت بشكل كبير في توترهم النفسي، وفي مجال العلاقة بين المناخ التنظيمي والحوافز، أشارت دراسة (همشري، ١٩٩٩) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين سياسة التحفيز والمناخ التنظيمي السائد في المكتبات الجامعية، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين تعزى إلى متغير الخبرة على بعد واحد هو سياسة التحفيز.

ويتضح من النتائج في جدول (٥) أن إجابات العاملين على فقرات المجال أظهرت أن حواجز الضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي، والإجازات بدون راتب كانت من بين الحواجز المادية الأكثر استخداماً من وجهة نظرهم، فيما جاء حافزاً "المكافآت المرتبطة بالأداء، والمكافآت التقنية" من بين الحواجز المادية الأقل استخداماً من وجهة نظرهم أيضاً، وهذه نتيجة منطقية لأن الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي والإجازات بدون راتب تمثل الحواجز المادية الرئيسية التي توفر للعاملين نوعاً من الأمان الوظيفي (المستوى الثاني في هرم ماسلو) في ظل الظروف المادية الصعبة التي يعيشونها، كما أن هذه الحواجز في نظرية العاملين لهيرزبيرج تنتهي إلى مجموعة العوامل الوقائية التي لا يؤدي وجودها إلى بناء دافعية قوية لدى العاملين في المؤسسة، أما بالنسبة للمكافآت المرتبطة بالأداء، والمكافآت التقنية التي تعتبر من أهم العوامل في نظرية التوقع لفرووم، فهي من الحواجز التي لا تنص عليها لوائح العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية (أنظر الملحق رقم ٢).

٣/١ المجال الثاني: الحواجز المعنوية

بلغ المتوسط الكلي لاستجابات أفراد الدراسة على مجال الحواجز المعنوية (١.٩٠)، بانحراف معياري (٠.٩٠). وقد احتلت الفقرة (١) "معالجة المشكلات التي تواجه العاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وبانحراف معياري (١.١٨)، وجاءت الفقرة (١٥) "وضع أسماء المتميزين في لوحة الشرف" بمتوسط حسابي (٢.١)، وبانحراف معياري (١.٠١)، في المرتبة الأخيرة، كما يبين جدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الحواجز المعنوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها.

الدرجة الاستخدام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
قليلة	١.١٨	٢.١٧	معالجة المشكلات التي تواجه العاملين
قليلة	١.٧٩	٢.١٢	تشجيع النشاطات الاجتماعية للعاملين
قليلة	١.١٩	٢.٠٤	تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين
قليلة	١.٢٦	٢.٠٢	شهادات التقدير والشكر
قليلة	١.١٦	٢.٠٠	المشاركة في الندوات والمؤتمرات
قليلة	١.١٧	١.٩٨	تشجيع العاملين على إبداء الرأي
قليلة	١.١٦	١.٩٦	نقل الموظف إلى وظيفة أفضل
قليلة	١.٢٦	١.٩٥	تشجيع المبادرات الفردية
قليلة	١.١١	١.٨٩	ترشيح المتميزين لدورات تدريبية
قليلة	١.٠٥	١.٨٢	تحسين الوضع الوظيفي
قليلة	١.١٣	١.٨٢	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

... تابع جدول رقم (٦)

الدرجة الاستخدام	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
قليلة	١.١٠	١.٧٩	التكليف بعمل قيادي
قليلة	١.٠٥	١.٦٩	تكريم العاملين المتميزين
قليلة	١.٠٩	١.٦٩	ترشيح المتميزين للدراسات العليا
قليلة	١.٠١	١.٥٢	وضع أسماء المتميزين في لوحة الشرف
قليلة	٠.٩٠	١.٩٠	الكلي

لعل الملفت للنظر في النتائج (جدول ٦) أن درجة استخدام الحوافز المعنوية كانت أقل من درجة استخدام الحوافز المادية بمتوسط حسابي (١.٩٠) وبانحراف معياري (٠.٩٠)، وهذا يدل على أن استخدام الحوافز المعنوية من قبل إدارات المكتبات الجامعية الحكومية يكاد يكون نادراً جداً إن لم يكن معدوماً، وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب أهمها: وجود فجوة كبيرة بين الإدارة والعاملين تؤدي إلى ابتعاد الإدارات عن التعامل مع المشاكل اليومية للعاملين، وإحساس العاملين ببطء عملية الترقية، وعدم الاهتمام بتحسين الأوضاع الوظيفية للعاملين، وعدم احتساب المؤهلات العلمية التي يحصل عليها بعض العاملين أثناء الخدمة لأغراض الترقية وتحسين الوضع الوظيفي، وتفضيل بعض إدارات المكتبات الجامعية تعيين حملة الدبلوم على حملة البكالوريوس لأسباب اقتصادية، وتدخل المحسوبية والعوامل الشخصية في عمليات الترقية، واقتصر حضور الندوات والمؤتمرات على عدد محدود جداً من العاملين المتنفذين.

وتعد هذه النتيجة مهمة، لأنها تشير إلى وجود خلل في سياسات التحفيز في المكتبات الجامعية الحكومية موضوع الدراسة، أو بمعنى آخر فإن إدارات هذه المكتبات تقصر إلى سياسات تحفيز فعالة؛ فهي وإن كانت لا تملك حق اتخاذ القرار في تحفيز العاملين ماديا إلا أنها تملك حق تحفيز العاملين معنوياً، وهناك استراتيجيات كثيرة تستطيع أن تستخدمها في هذا المجال، وتكتسب من خلالها ثقة العاملين وولائهم، وقد أشارت دراسات كثيرة إلى مثل هذه الاستراتيجيات، فمثلاً اقترحت (Arnold, 1999) استخدام مجموعة من الاستراتيجيات تضم: الإدارة التشاركية، وتعليم العاملين وتدربيهم، والمساهمة في تطورهم المهني، وتشجيعهم على إبداء آرائهم الشخصية، وإبداء القدر للعاملين، ودعم التنظيمات غير الرسمية للعاملين. أما (6-1) (Ugah, 2008) فقد أضاف إلى هذه الاستراتيجيات: إثراء العمل (Job enrichment) والأجر المرتبط بالأداء (Merit pay)، وساعات العمل المرنة (Flexible working Hours)، غير أن نتائج هذه الدراسة لم تتفق مع نتائج دراسة (Bado, 2005: 38-45) التي أشارت إلى أن العاملين في المكتبات الجامعية موضوع الدراسة، قدموا الحوافز المعنوية على الحوافز المادية من بين كل العوامل وهي: تقدير الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والانتماء الوظيفي.

ويتضح من النتائج في جدول (٦) أن إجابات العاملين عن فقرات المجال أظهرت أن حافزي "معالجة المشكلات التي تواجه العاملين"، و"تشجيع النشاطات الاجتماعية للعاملين" كانوا الأكثر استخداماً من بين الحوافز المعنوية؛ وهذا يعني أن هناك اهتماماً محدوداً من جانب المكتبات الجامعية الحكومية بتلبية الحاجات الاجتماعية في هرم ماسلو، وتعد هذه نتيجة منطقية لأن من واجب الإدارة أن تعمل على حل أية مشكلات تواجه العاملين في مجال العمل، حتى لو كانت مشكلات ناجمة عن الصراعات الشخصية بينهم، كما أن تشجيع النشاطات الاجتماعية على ندرتها في المكتبات الجامعية الحكومية عمل يتولاه العاملون بأنفسهم وقد يكون دور الإدارة فيه محدوداً.

كما أوضحت النتائج في جدول (٦) أن حافزي "ترشيح المتميزين للدراسات العليا"، و"وضع أسماء المتميزين في لوحة الشرف" كانوا من بين الحوافز المعنوية الأقل استخداماً، وهذا يعني عدم اهتمام إدارات المكتبات الجامعية الحكومية بتلبية احتياجات المستويات العليا في هرم ماسلو كالثقة بالنفس وتقدير الذات، وإذا كانت هذه الإدارات غير ملزمة بترشيح العاملين للدراسة فإن من واجبها تشجيعهم على متابعة دراستهم، وتحسين مستوياتهم الوظيفية باحتساب المؤهلات التي يحصلون عليها بعد تعيينهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني "هل تختلف درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغيرات: الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالي الحوافز المادية والمعنوية والدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمستويات متغيرات الدراسة، حيث جرى استخدام اختبار (ت) t-test لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي ANOVA للمتغيرات الأخرى، وهي: الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري، وفيما يلي عرض لهذه النتائج ومناقشتها.

١/٢ الفروق تبعاً لمتغير الجنس

أشارت نتائج اختبار (ت) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للعاملين في تقديرهم لدرجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن تبعاً إلى الجنس، كما يبين جدول (٧).

جدول (٧): أثر متغير الجنس في درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	ذكر	١٢٨	٢.١٣	٠.٨١	١.٤٠-	٠.١٦
	أنثى	١٢٧	٢.٢٦	٠.٧٢		
الحوافز المعنوية	ذكر	١٢٨	١.٨٧	٠.٩٤	٠.٤٥-	٠.٦٥
	أنثى	١٢٧	١.٩٢	٠.٨٦		
الدرجة الكلية	ذكر	١٢٨	٠.٠٠٢	٠.٨١	٠.٩٦-	٠.٣٣
	أنثى	١٢٧	٢.٠٩	٠.٧٣		

و هذه نتيجة متوقعة ومنطقية لأن إحساس العاملين بقلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لا يتأثر بكونهم ذكوراً أو إناثاً، فنظام التحفيز المتبعة في الجامعات الحكومية الأردنية لا تميز بين الذكور والإإناث، وأساليب التحفيز المعنوية التي يفترض أن تستخدمها إدارات المكتبات الجامعية الحكومية لا تميز هي الأخرى بين الذكور والإإناث.

٢/٢ الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين المستويات المختلفة لمتغير الوظيفة. ويتبين من المتوسطات الحسابية لدرجات العاملين في مجال الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والدرجة الكلية على المقياس، وجود فروق ظاهرية بين مستويات متغير الوظيفة، كما يبين جدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالي الحوافز المادية والحوافز المعنوية والدرجة الكلية على المقياس وفقاً لمتغير الوظيفة.

الوظيفة												المجال	
الدرجة الكلية			موظف			رئيس شعبة			مدير دائرة/رئيس قسم				
م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م		
٠.٧٧	٢.١٩	٢٥٥	٠.٧٤	٢.١١	١٩٤	٠.٨٠	٢.٦٢	٢٥	٠.٧٩	٢.٣٤	٣٦	الحوافز المادية	
٠.٩٠	١.٨٩	٢٥٥	٠.٨٦	١.٧٧	١٩٤	٠.٩١	٢.٥٩	٢٥	٠.٩٠	٢.٠٦	٣٦	الحوافز المعنوية	
٠.٧٧	٢.٠٤	٢٥٥	٠.٧٤	١.٩٤	١٩٤	٠.٧٨	٢.٦٠	٢٥	٠.٧٥	٢.٢٠	٣٦	الدرجة الكلية	

كما يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في كل من: **الحوافز المادية**، حيث بلغت قيمة $F = 5.66$ ، **والحوافز المعنوية**، حيث بلغت قيمة $F = 10.51$ ، **والدرجة الكلية**، حيث بلغت قيمة $F = 9.51$ ، كما يبين جدول (٩).

جدول (٩): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالي الحوافز المادية والمعنوية والدرجة الكلية للمقياس بين مستويات متغير الوظيفة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠.٠٠٤	٥.٦٦	٣.٢٨	٢	٦.٥٩	بين المجموعات	الحوافز المادية
		٠.٥٧	٢٥٢	١٤٥.٨٦	داخل المجموعات	
		٢٥٤	١٥٢.٤٢		المجموع	
٠.٠٠٠	١٠.٥١	٧.٩٨	٢	١٥.٩٧	بين المجموعات	الحوافز المعنوية
		٠.٧٦	٢٥٢	١٩١.٣٩	داخل المجموعات	
		٢٥٤	٢٠٧.٣٦		المجموع	
٠.٠٠٠	٩.٥١	٥.٣٦	٢	١٠.٧٢	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠.٥٦	٢٥٢	١٤٢.١٠	داخل المجموعات	
		٢٥٤	١٥٢.٨٢		المجموع	

- ولمعرفة بين أي من مستويات متغير الوظيفة حدثت هذه الفروق، تم إجراء اختبار توكي للمقارنات البعيدة، وقد اتضح وجود فروق دالة إحصائياً في:
- مجال **الحوافز المادية** بين المتوسطات الحسابية للعاملين من هم في مستوى رئيس شعبة والعاملين من هم في مستوى موظف، حيث كان استخدام الحوافز المادية أكثر من وجهة نظر العاملين في مستوى رئيس شعبة، كما يبين جدول (١٠).
 - ومجال **الحوافز المعنوية** بين المتوسطات الحسابية للعاملين من هم في مستوى رئيس شعبة والعاملين من هم في مستوى موظف، حيث كان استخدام الحوافز المعنوية أكثر من وجهة نظر العاملين في مستوى رئيس شعبة، كما يبين جدول (١٠).
 - وعلى مستوى **الدرجة الكلية** بين المتوسطات الحسابية للعاملين من هم في مستوى رئيس شعبة والعاملين من هم في مستوى موظف، حيث كان استخدام الحوافز المادية أكثر من وجهة نظر العاملين في مستوى رئيس شعبة، كما يبين جدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعيدة لدالة الفروق في مجال الحوافز المادية والمعنوية والدرجة الكلية بين مستويات متغير الوظيفة.

المجال	الوظيفة	رئيس شعبة	موظف
الحوافز المادية	مدير دائرة/رئيس قسم	٠٢٨-	٠٢٢
	رئيس شعبة		*٠٥٠
الحوافز المعنوية	مدير دائرة/رئيس قسم	٠٥٢	٠٢٩
	رئيس شعبة		*٠٨١
الدرجة الكلية	مدير دائرة/رئيس قسم	٠٤٠-	٠٢٥
	رئيس شعبة		*٠٦٦

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج في جدول (١٠) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية للعاملين على متغير الوظيفة في مجال **الحوافز المادية والمعنوية والدرجة الكلية** كانت بين العاملين من هم في مستوى رئيس شعبة والعاملين من هم في مستوى موظف، ولصالح العاملين من هم في مستوى رئيس شعبة، حيث كان تقدير درجة استخدام الحوافز المادية أعلى من وجهة نظر العاملين في مستوى رئيس شعبة، وهذه نتيجة منطقية إذا تم الأخذ بعين الاعتبار علاوة الإدارة (الزيادة المادية الشهرية) التي يحصلون عليها، ومسألة أن رؤساء الشعب في معظم المكتبات الجامعية هم بمثابة رؤساء أقسام ويشكلون مجموعة العاملين في مستوى الإدارة الوسطى في هذه المكتبات، وهم أقرب إلى الإدارة العليا، ونظرتهم إلى مسألة التحفيز تأخذ منحى إيجابياً يتفق إلى حد ما مع نظرة الإدارة العليا، ومن الطبيعي والحالة هذه أن يكون تقديرهم لدرجة استخدام **الحوافز المادية والمعنوية** أعلى من تقدير نظرائهم الموظفين في مستوى الإدارة الدنيا، والذين يشكلون أغلبية العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية، وينبغي الإشارة إلى أن نتائج هذه

الدراسة فيما يتعلق بمتغير الوظيفة لا تتفق مع نتائج دراسة كل من Tella, Ayeni, & Popoola, 2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين للحوافز تعزى لمستوياتهم الوظيفية.

٣/٢ الفروق تبعاً لمتغير الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين المستويات المختلفة لمتغير الخبرة. ويتبين من المتوسطات الحسابية لدرجات العاملين في مجالى الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والدرجة الكلية على المقياس وجود فروق ظاهرية بين مستويات متغير الخبرة، كما يبين جدول (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالى الحوافز المادية والحوافز المعنوية والدرجة الكلية على المقياس وفقاً لمتغير الخبرة.

المجال	الخبرة												الكلى		
	١٦ فأكثر			١٥-١١			١٠-٦			٥ فأقل					
	عمر	متوسط	مدى	عمر	متوسط	مدى	عمر	متوسط	مدى	عمر	متوسط	مدى			
الحوافز المادية	٠.٧٧	٢.٢٠	٢٥٥	٠.٩٥	٢.٣٠	٦٨	٠.٦٤	٢.٠٧	٥٤	٠.٨٣	٢.١٠	٥١	٠.٦٥	٢.٢٥	٨٢
الحوافز المعنوية	٠.٩٠	١.٩٠	٢٥٥	١.٠٦	٢.١٥	٦٨	٠.٦٢	١.٦٧	٥٤	٠.٩٩	١.٩٢	٥١	٠.٨٢	١.٨٢	٨٢
الدرجة الكلية	٠.٧٨	٢.٠٥	٢٥٥	٠.٩٣	٢.٢٣	٦٨	٠.٥٥	١.٨٧	٥٤	٠.٥٨	٢.٠١	٥١	٠.٦٨	٢.٠٤	٨٢

كما يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في كل من:

- **الحوافز المادية**، حيث بلغت قيمة $F(1.26)$ ، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين جدول (١١).
- **والدرجة الكلية**، حيث بلغت قيمة $F(2.18)$ ، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين جدول (١١).

— إلا أن النتائج أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مجال **الحوافز المعنوية**، حيث كانت قيمة F (٣.٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما يبين جدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي لدالة الفروق في مجال **الحوافز المادية، والمعنوية، والدرجة الكلية** للمقاييس بين مستويات متغير الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	٢.٢٧	٣	٠.٧٥	١.٢٦	٠.٢٨٧
	داخل المجموعات	١٥٠.١٥	٢٥١	٠.٥٩		
	المجموع	١٥٢.٤٢	٢٥٤			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	٧.٥٥	٣	٢.٥٢	٣.١٦	٠.٠٢٥
	داخل المجموعات	١٩٩.٨٠	٢٥١	٠.٧٩		
	المجموع	٢٠٧.٣٦	٢٥٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣.٨٨	٣	١.٢٩	٢.١٨	٠.٠٩١
	داخل المجموعات	١٤٨.٩٤	٢٥١	٠.٥٩		
	المجموع	١٥٢.٨٢	٢٥٤			

ولمعرفة بين أي من مستويات متغير الخبرة حدثت هذه الفروق تم إجراء اختبار توكي للمقارنات البعدية، وقد تبين وجود فروق دالة إحصائياً في مجال **الحوافز المعنوية** بين المتوسطات الحسابية للعاملين الذين تتراوح خبرتهم بين ١٥-١١ سنة، والعاملين الذين تبلغ خبرتهم ١٦ سنة فأكثر، وقد كانت هذه الفروق لصالح العاملين الذين تبلغ خبرتهم ١٦ سنة فأكثر، كما يبين جدول (١٣).

جدول (١٣): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدالة الفروق في مجال **الحوافز المعنوية** بين مستويات متغير الخبرة.

مستويات الخبرة			
١٥-١١	١٠-٦	٥ فأكثر	
		٠.١٠-	١٠-٦
	٠.٢٥	٠.١٤	١٥-١١
* ٤٧-	٠.٢٢-	٠.٣٢-	١٦ فأكثر

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

وهذا يعني أن فئة العاملين ذوي الخبرة الأقل في المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية هم أقل تقديراً لدرجة استخدام **الحوافز المعنوية** من زملائهم ذوي الخبرة الأطول الذين ينتمون إلى

مستوى الإدارة الوسطى، وهذا في حد ذاته مؤشر قوي على أن ذوي الخبرة الأطول من العاملين وهم الفئة الأولى، والأكثر قرباً من الإدارة العليا في المكتبات، والذين تزيد رواتبهم في الوقت ذاته عن ٦٠٠ دينار يشعرون بأنهم يحصلون على تقدير معنوي أفضل من العاملين ذوي الخبرات الأقل.

وبينبغي الإشارة إلى أن نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمتغير الخبرة لا تتفق مع نتائج دراسة كل من (Tell, Ayeni, & Popoola, 2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين للحوافز تعزى لمستوياتهم الوظيفية، أو لمستويات الخبرة، غير أنها تتفق مع نتائج دراسة (همشري، ١٩٩٩) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في تصورهم للعلاقة بين الحوافز والمناخ التنظيمي في المكتبات الجامعية تعزى لمتغير الخبرة و على بعد واحد هو سياسة التحفيز.

٤/٢ الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المستويات المختلفة لمتغير المؤهل العلمي، ويتبين من المتوسطات الحسابية لدرجات العاملين في مجال الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والدرجة الكلية على المقياس وجود فروق ظاهرية بين مستويات المتغير، كما يبين جدول (١٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالي الحوافر المادية والحوافر المعنوية والدرجة الكلية على المقياس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي												المجال
الكلي			دراسات عليا			بكالوريوس			دبلوم متوسط			
الأحراف المعياري	المتوسط	العدد										
٠.٧٧	٢.١٩	٢٥٥	٠.٧٨	٢.٢٩	٢٩	٠.٧٤	٢.٢٢	١٠٩	٠.٨٠	٢.١٤	١١٧	الحوافز المادية
٠.٩٠	١.٨٩	٢٥٥	١.٠٥	٢.١٤	٢٩	٠.٨٤	١.٨٤	١٠٩	٠.١٨	١.٨٧	١١٧	الحوافز المعنوية
٠.٧٧	٢.٠٤	٢٥٥	٠.٨٤	٢.٢٢	٢٩	٠.٧٣	٢.٠٣	١٠٩	٠.٧٩	٢.٠١	١١٧	الدرجة الكلية

كما يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مجال الحوافز المادية والمعنوية والدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة ف

(٠.٥٧) في مجال الحوافز المادية، و(١.٣١) في مجال الحوافز المعنوية، و(٠.٨٦) في الدرجة الكلية، وجميعها غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) كما يبين جدول (١٥).

جدول (١٥): نتائج تحليل التباين الأحادي لدالة الفروق في مجالـيـ الحـوـافـزـ المـادـيـةـ وـالـمـعـنـوـيـةـ وـالـدـرـجـةـ الـكـلـيـةـ لـلـمـقـيـاسـ بـيـنـ مـسـتـوـيـاتـ مـتـغـيرـ الـمـؤـهـلـ الـعـلـمـيـ.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	٠.٦٩	٢	٠.٣٤	٠.٥٧	٠.٥٦١
	داخل المجموعات	١٥١.٧٢	٢٥٢	٠.٦٠		
	المجموع	١٥٢.٤٢	٢٥٤			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	٢.١٣	٢	١.٠٧	١.٣١	٠.٢٧١
	داخل المجموعات	٢٠٥.٢٢	٢٥٢	٠.٨١		
	المجموع	٢٠٧.٣٦	٢٥٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١.٠٣	٢	٠.٥١	٠.٨٦	٠.٤٢٤
	داخل المجموعات	١٥١.٧٩	٢٥٢	٠.٦٠		
	المجموع	١٥٢.٨٢	٢٥٤			

يمكن القول بأن هذه النتيجة منطقية إلى حد ما لسببين: الأول يتعلـقـ بـكـونـ الـحوـافـزـ المـادـيـةـ وـالـمـعـنـوـيـةـ المـقـدـمـةـ لـلـعـاـمـلـيـنـ بـغـضـ النـظـرـ عـنـ مـؤـهـلـاتـهـمـ قـلـيلـةـ جـداـ كـمـاـ بـيـنـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ،ـ وـالـثـانـيـ أنـ نـظـمـ التـحـفـيـزـ المـتـبـعـةـ فـيـ جـامـعـةـ تـسـيرـ وـقـ كـادـ رـمـدـ يـنـطـبـقـ عـلـىـ جـمـيـعـ الـعـاـمـلـيـنـ كـلـ حـسـبـ مـؤـهـلـهـ وـأـقـدـمـيـتـهـ فـيـ الـعـلـمـ،ـ وـلـاـ يـعـتـمـدـ عـلـىـ مـبـدـأـ رـبـطـ الـأـجـرـ أـوـ الـمـكـافـأـةـ بـالـأـدـاءـ،ـ وـإـذـاـ تـمـ الـأـخـذـ بـعـينـ الـاعتـبـارـ أـنـ الـغـالـيـةـ الـعـظـمـىـ مـنـ الـعـاـمـلـيـنـ يـحـمـلـونـ مـؤـهـلـاتـ دـبـلـومـ مـتوـسـطـ (١١٧ـ)ـ وـبـكـالـورـيوـسـ (١٠٩ـ)،ـ وـأـنـ رـوـاتـبـ هـوـلـاءـ تـرـاـوـحـ مـاـ بـيـنـ ٣٠٠ـ إـلـىـ ٦٠٠ـ دـيـنـارـ يـصـبـحـ مـنـ السـهـلـ إـدـرـاكـ سـبـبـ عـدـمـ وـجـودـ فـرـوـقـ لـصـالـحـ أـيـ فـنـةـ،ـ خـاصـةـ وـأـنـ هـذـاـ الـمـدـىـ مـنـ الـرـوـاتـبـ لـاـ يـؤـمـنـ أـكـثـرـ مـنـ الـحـاجـاتـ الـنـفـسـيـةـ وـالـأـمـنـيـةـ لـلـعـاـمـلـيـنـ حـسـبـ هـرـمـ مـاسـلـوـ.

٥/٢ الفروق تبعاً لمتغير الراتب الشهري

تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين المستويات المختلفة لمتغير الراتب الشهري، ويتبـعـ منـ المـتوـسـطـاتـ الـحـاسـيـةـ لـدـرـجـاتـ الـعـاـمـلـيـنـ فـيـ مـجـالـيـ الـحـوـافـزـ المـادـيـةـ،ـ وـالـحـوـافـزـ الـمـعـنـوـيـةـ،ـ وـالـدـرـجـةـ الـكـلـيـةـ عـلـىـ الـمـقـيـاسـ وـجـودـ فـرـوـقـ ظـاهـرـيـةـ بـيـنـ مـسـتـوـيـاتـ مـتـغـيرـ الـرـاتـبـ الـشـهـرـيـ،ـ كـمـاـ بـيـنـ جـوـدـلـ (١٦ـ).

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالي الحوافز المادية والحوافز المعنوية والدرجة الكلية على المقياس وفقاً لمتغير الراتب الشهري.

الراتب الشهري												المجال	
المجموع			٦٠٠ فأكثر			٦٠٠-٤٠١			٤٠٠ فأقل				
م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م		
٠.٧٧	٢.١٩	٢٥٥	٠.٩٨	٢.٤٦	٢٧	٠.٨١	٢.٢١	٩٢	٠.٦٨	٢.١٣	١٣٦	الحوافز المادية	
٠.٩٠	١.٨٩	٢٥٥	٠.٩٥	٢.٤٤	٢٧	٠.٩٧	١.٨٨	٩٢	٠.٨٠	١.٧٩	١٣٦	الحوافز المعنوية	
٠.٧٧	٢.٠٤	٢٥٥	١٠.٩	٢.٤٥	٢٧	٠.٨٢	٠.٥٢	٩٢	٠.٦٨	١.٩٦	١٣٦	الدرجة الكلية	

كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مجال الحوافز المادية، حيث بلغت قيمة F (٢.١٣)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ، كما يبين جدول (١٧).

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في كل من: مجال الحوافز المعنوية: حيث كانت قيمة F (٦.١٥)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، والدرجة الكلية للمقياس: حيث كانت قيمة F (٤.٦٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ، كما هو يبين في جدول (١٧).

جدول (١٧): نتائج تحليل التباين الأحادي لدالة الفروق في مجالي الحوافز المادية والمعنوية والدرجة الكلية للمقياس بين مستويات متغير الراتب الشهري.

المجال	المجموع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	٢٥٤	بين المجموعات	٢٥٤	٢	١.٢٧	٢.١٣	٠.١٢٠
	١٤٩.٨٨	داخل المجموعات	١٤٩.٨٨	٢٥٢	٠.٥٩		
	١٥٢.٤٢	المجموع	١٥٢.٤٢	٢٥٤			
الحوافز المعنوية	٩.٦٦	بين المجموعات	٩.٦٦	٢	٤.٨٣	٦.١٥	٠.٠٠٢
	١٩٧.٧٠	داخل المجموعات	١٩٧.٧٠	٢٥٢	٠.٧٨		
	٢٠٧.٣٠٦	المجموع	٢٠٧.٣٠٦	٢٥٤			

تابع جدول رقم (١٧) ...

المجال	المجموع	مصدر التباین	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	١٥٢.٨٢	المجموع	١٥٢.٨٢	٢٥٤	٢٠٧٤	٤.٦٩	٠.٠١٠
	١٤٧.٣٣	داخل المجموعات	١٤٧.٣٣	٢٥٢	٠.٥٨		
	٥.٤٩	بين المجموعات	٥.٤٩	٢	٢.٧٤	٤.٦٩	

ولمعرفة بين أي من مستويات متغير الراتب الشهري حدثت هذه الفروق، تم إجراء اختبار توكي للمقارنات البعدية، وتشير نتائج الاختبار إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مجال **الحوافز المعنوية**:

- بين المتوسطات الحسابية للعاملين الذين يزيد راتبهم الشهري عن ٦٠٠ دينار، والعاملين الذين يبلغ دخلهم ٤٠٠ دينار أو أقل لصالح العاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، حيث كان تقدير درجة استخدام الحوافز المعنوية أعلى من وجهة نظر العاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، كما يوضح جدول (١٨).
- وبين المتوسطات الحسابية للعاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، والعاملين الذين يتراوح دخلهم بين ٦٠٠-٤٠١ دينار لصالح العاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، حيث كان تقدير درجة استخدام الحوافز المعنوية أعلى من وجهة نظر العاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، كما يبين جدول (١٨).
- أما على مستوى **الدرجة الكلية في مجال الحوافز المادية والمعنوية**، فيتضح من النتائج وجود فروق دالة إحصائياً:
- بين المتوسطات الحسابية للعاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، والعاملين الذين يبلغ دخلهم ٤٠٠ دينار أو أقل لصالح العاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، حيث كان استخدام الحوافز المادية والمعنوية أعلى من وجهة نظر العاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، كما يبين جدول (١٨).
- وبين المتوسطات الحسابية للعاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، والعاملين الذين يتراوح دخلهم بين ٦٠٠-٤٠١ دينار لصالح العاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، حيث كان استخدام الحوافز المادية والمعنوية أكثر من وجهة نظر العاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، كما يبين جدول (١٨).

جدول (١٨): نتائج اختبار توكي المعدل للمقارنات البعدية لدالة الفروق في مجال الحوافز المعنوية والدرجة الكلية لاختبار بين مستويات متغير الراتب الشهري.

٦٠٠-٤٠١	٤٠٠ فأقل	المجال
	٠٠٩٠-	الحوافز المعنوية
*٠٥٦-	*٠٦٥-	
	٠٠٨-	الدرجة الكلية
*٠٤٠-	*٠٤٩-	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

لقد أشارت النتائج بشكل واضح إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية للعاملين في مجال الحوافز المعنوية والدرجة الكلية على متغير الراتب الشهري (الجداول ١٨-١٦)، كانت كلها لصالح العاملين الذين يزيد دخلهم عن ٦٠٠ دينار، أي أن تقدير هؤلاء العاملين لاستخدام الحوافز بشكل عام وفي مجال الحوافز المعنوية أعلى من تقدير نظرائهم في الفئات الأخرى، وهذه النتائج منطقية إذا تم الأخذ بعين الاعتبار أن من تزيد رواتبهم عن ٦٠٠ دينار هم من العاملين الذين ينتمون إلى فئتي الإدارة العليا والوسطى في المكتبات الجامعية موضوع الدراسة كمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام أو الشعب، وهم الذين تؤمن لهم رواتبهم مستوى معيشياً أفضل، وإشباعاً لحاجات الانتفاء وتقدير الذات مقارنة بذوي الدخول التي تقل عن ٤٠٠ دينار أو التي تتراوح بين ٤٠١-٦٠٠ دينار، الذين لا تؤمن لهم رواتبهم سوى الحد الأدنى من الحاجات النفسية والمعيشية، والذين يشكلون الغالبية العظمى للعاملين في المكتبات الجامعية، على أنه ينبغي أن لا تخفي مثل هذه الفروقحقيقة أن جميع العاملين في المكتبات الجامعية موضوع الدراسة أبدوا اتجاهات سلبية نحو الدرجة الكلية لاستخدام الحوافز المادية والمعنوية، وأن تقديرهم العام لهذه الدرجة لم يزد عن قليلة.

الخاتمة

في ضوء نظريات الدافعية والحوافز التي تشكل الأساس النظري لهذه الدراسة، وخاصة نظريات المحتوى، ونظريات العملية التي تنتهي إليها نظريات ماسلو وهيرزبيرج وأدامر وفروم، يمكن القول بأن نظم التحفيز المتتبعة لإثارة دافعية العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية ضعيفة إلى الحد الذي لا تؤمن فيه سوى الحاجات النفسية والأمنية من نظرية ماسلو أو ربما بعض العوامل الوقائية في نظرية هيرزبيرج، وبكفي للدليل على ذلك الإشارة إلى بعض التعليقات واللاحظات التي أضافها أفراد الدراسة إلى الاستبيانات (تطوعاً منهم)، مثل: "وهل هناك حواجز أصلاً حتى يتم استخدامها" و"الحواجز إن كانت موجودة فعلاً لا تعطى لمن يستحقها بل لمن لا يستحقها".

وهذا في حد ذاته يقدم مؤشرات قوية على تقصير الجامعات الأردنية الحكومية في تحفيز العاملين مادياً على الأقل، وتقصير إدارات المكتبات الجامعية الحكومية في تحفيز العاملين فيها معنوياً، وعزوفها عن استخدام أبسط استراتيجيات التحفيز المعنوية المتوفرة لديها، ويمكن في ضوء ذلك تلخيص أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية في النقاط التالية:

١. أن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن قليلة.
٢. أن درجة استخدام الحوافز المادية كانت قليلة ولكنها أعلى قليلاً من درجة استخدام الحوافز المعنوية التي كانت قليلة جداً.
٣. لم يتبيّن وجود تأثير لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي في درجة تقدير العاملين لاستخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية موضوع الدراسة.
٤. تبيّن وجود تأثير لمتغيرات الوظيفة والخبرة والراتب الشهري على درجة تقدير العاملين لاستخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية موضوع الدراسة، حيث كان تقدير من هم برتبة رئيس قسم أو شعبة، ومن كانت خبراتهم أكثر من ١٦ عاماً، ومن كانت رواتبهم تزيد عن ٦٠٠ دينار أعلى من تقدير الفئات الأخرى الأقل رتبة أو خبرة أو راتباً من العاملين الآخرين.

الوصيات

إن انخفاض تقدير العاملين لاستخدام الحوافز المادية والمعنوية إلى ما هو أدنى من درجة "قليل" يعطي دلالات ومؤشرات قوية على مستوى دافعية العاملين، ورضاهم الوظيفي، وانتهائهم التنظيمي؛ وانطلاقاً من هذه المعطيات، تقدم الدراسة عدداً من التوصيات التي يؤمل أن يستفيد منها المسؤولون في وزارة التعليم العالي الأردنية باعتبارها السلطة العليا التي تشرف على الجامعات الأردنية، والتي تطبق معايير الاعتماد عليها، والتي يؤمل أيضاً أن يستفيد منها المسؤولون في الجامعات الحكومية الأردنية، ومكتباتها الجامعية، والمهتمون بموضوع هذا البحث عموماً:

١. بما أن نتائج الدراسة أشارت إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام الحوافز كانت قليلة من وجهة نظر أفراد الدراسة، فإن على الجامعات الحكومية الأردنية إعادة النظر في نظم التحفيز المادية والمعنوية المتتبعة حالياً في هذه الجامعات، وضرورة تطويرها بما يتلاءم وحاجات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية، وبما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والارتقاء بأدائهم فيه.
٢. وبما أن نتائج الدراسة أشارت إلى أن درجة استخدام الحوافز المعنوية كانت أقل من درجة استخدام الحوافز المادية، فإن على إدارات المكتبات الجامعية الحكومية أن تركز أكثر على تبني استراتيجيات وأساليب تتضمن استخدام الحوافز المعنوية كالتحفيز عن طريق المشاركة، والثواب والعقاب، وتوسيع العمل، وإشراك العمل، وساعات العمل المرنة وغيرها؛ ذلك أن هناك قصوراً واضحاً من جانبها في استخدام هذا النوع المهم من الحوافز.

٣. ونظرا لاقتصر هذه الدراسة على مجتمع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، فإن هناك ضرورة لإجراء دراسات مماثلة حول أنواع أخرى من المكتبات في الأردن مثل: المكتبات الجامعية الخاصة، والمكتبات العامة، والمكتبات المتخصصة؛ وذلك لإلقاء مزيد من الضوء حول موضوع الحوافز في المكتبات الأردنية.

المراجع العربية والأجنبية

- حسن، عادل. (١٩٩٨). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية.
- حنفي، عبد الغفار. (٢٠٠٠). إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- السالم، سالم محمد. (١٩٩٧). الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض.
- شنواني، صلاح. (١٩٩٩). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية.
- عالم، وصال. إبراهيم، أحمد. (٢٠٠٥). "الإدارة وقضية الرضا الوظيفي والمهني بين المكتبيين في السودان". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم المكتبات والمعلومات. كلية الآداب. جامعة الخرطوم. الخرطوم. السودان.
- عقيلي، عمر وصفي. (١٩٩٦). إدارة القوى العاملة. دار زهران. عمان. الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى. (٢٠٠٤). "إدارة التنمية البشرية في المكتبات الإلكترونية". مجلة جامعة دمشق. ٢٠ (٤). ٢٥٧-٢٢١.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٤). مبدئي الإدارة: النظريات. العمليات. الوظائف. دار وائل. عمان. الأردن.
- اللوزي، موسى. (١٩٩٥). "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل". دراسات: العلوم الإنسانية. ٢٢ (٦). ٢٥٩٣-٢٥٧٣.
- همشري، عمر أحمد. (١٩٨٨). "الدافعية إلى المهنة لدى العاملين بالمكتبات الجامعية في الأردن". دراسات: العلوم الإدارية والاقتصاد. ١٥ (٢). ٣٤٠-٣١٣.
- همشري، عمر أحمد. (١٩٩٣). "درجة التوتر النفسي ومصادره لدى العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن". دراسات: العلوم الإنسانية. ٢٠ (٣). ٢٤٥-٢٠٥.

— همسيري، عمر أحمد. (١٩٩٩). "المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها". دراسات: العلوم التربوية. ٢٦ (١). ٢٠١-١٨٧.

- Abifarin, Abimbola. (1997) "Motivating staff in Nigerian University libraries". *Library Management*. 18 (3). 124-128. Retrieved. April. 2010 from:
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01435129710166437>
- Arnold, Kathy. (1999). "Motivating and evaluating staff". Retrieved. 10 June. 2010 from: http://www.libsci.edu/bob/class/clis724/special_libraries_handbook/motivating.html
- Badu, Edwin. (2005). "Employee motivation in University libraries in Ghana: a comparative analysis". *Information Development*. 21 (1): 38-45. Retrieved. April. 2010 from:
<http://idv.sagepub.com/cgi/content/abstract/21/1/38>
- Hackman, J. & Oldham, Greg. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*. 16. 250-279.
- Hamshari, Omar. (1985). "Job satisfaction of professional librarians: A comparative study of technical and public service department in academic libraries in Jordan". *Dissertation Abstract International* 46. 3179A. Retrieved. April. 2010 from:
http://ils.unc.edu/mpact/mpact.php?op=show_tree&id=4462
- Hosoi, Miboko. (2005). "Motivating employees in Academic libraries in tough times". *ACRL Twelfth National Conference April 7-10. 2005*. Minneapolis. Minnesota. Pp: 43-49. Retrieved. April. 2010 from:
http://www.library.cornell.edu/pdc/reports/conferences/ACRL05_Hosoi_Motivating%20Employees.pdf
- Tella, Adyinka. Ayeni, C. O. & Popoola, S. O. (2007). "Work motivation. Job satisfaction. and organizational commitment". *Library Philosophy and Practice*. (April). Retrieved. April. 2010 from:

http://findarticles.com/p/articles/mi_7005/is_2007_April/ai_n28429494/

- Ugah, Akobunda Dike. (2008). "Motivation and productivity in the library". *Library Philosophy and Practice* (July): 1-6. Retrieved June. 2010 from: <http://unlib.unl.edu/lpp/Ugah5.html>

الملحق رقم (١)
أداة الدراسة

الإخوة الزملاء الأفاضل العاملون في المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع معلومات حول درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، والمطلوب منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بكل صدق وأمانة حتى تنسجم نتائج الدراسة بالدقة وال موضوعية. علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم لأغراض أخرى غير البحث العلمي.

شكراً لتفضلكم بالإجابة عن فقرات الاستبانة

الباحث

القسم الأول: بيانات شخصية

الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
المستوى الوظيفي: <input type="checkbox"/> مدير دائرة / رئيس قسم <input type="checkbox"/> رئيس شعبة <input type="checkbox"/> موظف
الخبرة في العمل الحالي: <input type="checkbox"/> ٥ سنوات فأقل <input type="checkbox"/> ٦-١٠ سنوات <input type="checkbox"/> ١٠-١٥ سنة <input type="checkbox"/> ١٥-١٦ سنة <input type="checkbox"/> أكثر من ١٦ سنة
المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> دبلوم متوسط فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس (مكتبات أو أي تخصص آخر) <input type="checkbox"/> دراسات عليا (دبلوم عالي/ ماجستير/دكتوراة)
الدخل الشهري: <input type="checkbox"/> ٤٠٠ دينار فأقل <input type="checkbox"/> ٤٠١-٤٠٠ دينار <input type="checkbox"/> أكثر من ٤٠٠ دينار

القسم الثاني: استخدام الحوافز المادية والمعنوية
وضح درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية التالية من قبل إدارة الجامعة أو المكتبة في تحفيز العاملين في المكتبة التي تعمل بها بوضوح دائرة حول رقم الدرجة التي تعبّر عن وجهة نظرك.

درجة الاستخدام من قبل الإدارة						أولاً: الحوافز المادية
دانما	غالباً	أحياناً	قليلاً	لا تستخدم إطلاقاً	دليلاً	
١	٢	٣	٤	٥		١ المكافآت المرتبطة بالأداء المتميز
١	٢	٣	٤	٥		٢ الترقية
١	٢	٣	٤	٥		٣ الإسكان
١	٢	٣	٤	٥		٤ المواصلات
١	٢	٣	٤	٥		٥ العلاوات الاستثنائية
١	٢	٣	٤	٥		٦ العلاوات الدورية
١	٢	٣	٤	٥		٧ تحسين ظروف العمل المادية
١	٢	٣	٤	٥		٨ الإعارات للعمل مع جهات أخرى
١	٢	٣	٤	٥		٩ الإجازات بدون راتب
١	٢	٣	٤	٥		١٠ المكافآت التقديرية

١	٢	٣	٤	٥	الانتدابات والمباولات	١١
١	٢	٣	٤	٥	القروض التي تقدم للعاملين	١٢
١	٢	٣	٤	٥	مكافآت العمل الإضافي	١٣
١	٢	٣	٤	٥	التأمين الصحي	١٤
١	٢	٣	٤	٥	الضمان الاجتماعي	١٥
درجة الاستخدام من قبل الإدارة					ثانياً: الحوافز المعنوية	
١	٢	٣	٤	٥		
١	٢	٣	٤	٥	شهادات التقدير والشكر	١٦
١	٢	٣	٤	٥	تحسين الوضع الوظيفي	١٧
١	٢	٣	٤	٥	تكريم العاملين المتميزين	١٨
١	٢	٣	٤	٥	المشاركة في الندوات والمؤتمرات	١٩
١	٢	٣	٤	٥	تشجيع العاملين على إبداء الرأي	٢٠
١	٢	٣	٤	٥	وضع أسماء المتميزين في لوحة الشرف	٢١
١	٢	٣	٤	٥	تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين	٢٢
١	٢	٣	٤	٥	نقل الموظف إلى وظيفة أفضل	٢٣
١	٢	٣	٤	٥	ترشيح المتميزين لدورات تدريبية	٢٤
١	٢	٣	٤	٥	ترشيح المتميزين للدراسات العليا	٢٥
١	٢	٣	٤	٥	التكليف بعمل قيادي	٢٦
١	٢	٣	٤	٥	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	٢٧
١	٢	٣	٤	٥	تشجيع المبادرات الفردية	٢٨
١	٢	٣	٤	٥	معالجة المشكلات التي تواجه العاملين	٢٩
١	٢	٣	٤	٥	تشجيع النشاطات الاجتماعية والترفيهية للعاملين	٣٠

الملحق رقم (٢)

نظام الرواتب والعلاوات للعاملين في الجامعة الأردنية لسنة ٢٠٠٢ كنموذج لنظم الرواتب والحوافز المعمول بها في الجامعات الأردنية، نظراً لعدم صدور النظام الموحد للرواتب والعلاوات للعاملين في الجامعات الأردنية حتى تاريخه

معلومات النظام

الرقم / السنة

اسم النظام

٢٠٠٢ / ١١٤

نظام الرواتب والعلاوات للعاملين في الجامعة الأردنية / صادر بمقتضى المادة (٢٥) من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم (٤٢) (لسنة ٢٠٠١

رقم / تاريخ الجريدة الرسمية

٦٣٥٥ - ٣١-١٢-٢٠٠٢ / ٤٥٧٩

رقم الصفحة

٤٢ - ٣١-١٢-٢٠٠٢

تاريخ العمل به

٢٠٠١ / ٤٢

صدر بموجب قانون رقم / لعام

مواد النظام

المادة ١-

يسري هذا النظام (نظام الرواتب والعلاوات للعاملين في الجامعة الاردنية لسنة ٢٠٠٢) وي العمل به من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

الرواتب

المادة ٢-

تحدد رواتب اعضاء هيئة التدريس والموظفين الاداريين والفنين في الجامعة ودرجات هذه الرواتب وفئاتها ومتسلسل زياتها، وفقاً لسلم الرواتب التالي:-

أ- اعضاء الهيئة التدريسية:-

الرتبة	الفئة	الراتب	الزيادة السنوية
		من	إلى
		بالدينار	بالدينار
استاذ		٣٣٤	٦٩٤
استاذ مشارك	أ	٣٢٦	٣٦٦
	ب	٢٥٥	٢٩٥
استاذ مساعد	أ	٢٥١	٢٨٣
	ب	٢٠٧	٢٣٩
مدرس	أ	١٨٥	٢٢١
	ب	١٣٦	١٧٢
مدرس مساعد		٧٩	١٢٩

ب- الموظفون الاداريون والفنين:-

الدرجة	الفئة	الراتب	الزيادة السنوية
		من	إلى
		بالدينار	بالدينار
الاولى	أ	٣٢٦	٤٤٦
	ب	٢٥٤	٢٨٦
الثانية	أ	٢٠٩	٢٣٣
	ب	١٦٩	١٩٣
الثالثة	أ	١٥٠	١٧٠
	ب	١٢١	١٤١
الرابعة	أ	١١٠	١٣٠
	ب	٧٩	٩٩
الخامسة		٥٩	٧٥
السادسة		٤٢	٥٤
السابعة		٣١	٣٩

المادة ٣-

أ- تصرف للمحاضر غير المتفرغ عن كل ساعة تدريس فعلية المبالغ المحددة فيما يلي:-

١- المحاضر الحاصل على رتبة استاذ او ٢٥ دينارا

من مستواها.

٢- المحاضر الحاصل على رتبة استاذ مشارك او ٢٠ دينارا من مستواها.

٣- المحاضر الحاصل على رتبة استاذ مساعد او ١٥ دينارا من مستواها.

٤- المحاضر الحاصل على درجة الدكتوراه ١٥ دينارا

٥- المحاضر الحاصل على درجة الماجستير ١٢ دينارا

٦- المحاضر الحاصل على درجة البكالوريوس ١٠ دنانير

بـ اذا اقتضت الحاجة تكليف اشخاص لا يحملون مؤهلات علمية او رتبها جامعية بالقاء محاضرات في الجامعة فلرئيـس الجامعة ان يحدد مكافأة لاي منهم تترواـح ما بين (١٠-٢٥) دينارا للـمحاضرة الواحدة.

العلاوات المادة ٤

- ١- رئيس الجامعة ٣٠٠ دينار شهرياً - أ- تصرف للقائمين بمسؤوليات ادارية في الجامعة علاوة ادارية على النحو التالي:-

٢- نائب الرئيس	٣- العميد
١- رئيس الجامعة	
٢- نائب رئيس الجامعة	

٤- مدير المستشفى ، نائب العميد ، رئيس
الاقسام ، ونائبه ، اعضاء الاعضاء ، معاون

القسم الأكاديمي ، مساعد الرئيس ، مساعد
ذائب ، الرئيس ، مدير المدحقة

٥- مساعد العميد ، نائب مدير الوحدة
٦- نائب الرئيس ، مدير الوحدة

٢- مساعد العميد ، نائب مدير الوحدة
الإدارية ، مساعد مدير الوحدة الإدارية ،
مدير المؤسسة الإدارية

٦-مساعد مدير المائحة الإدارية، رئيس
٢-وزاراً شهرياً مدير المائحة الإدارية.

١٠ دياراً « رئيس دائرة الاداريه ، مساعد مدير الشعنة ، رئيس الديوان

٧- رئيس الفرع الاداري ١٠ دنانير شهر با اسعفة ، رئيس الابواب.

ب- لا يجوز للشخص الواحد جمع اكثرا من علاوة من العلاوات المنصوص عليها

المادة ٥ =

- تصرف للعاملين في الجامعة علاوة جامعة على النحو التالي:-
أ- اعضاء الهيئة التدريسية:-

٦٥٠ دیناراً شهرياً.

۲- استاذ مشارک ۴۷۵ دیناراً شهرياً.

٣- استاذ مساعد ٣٦٥ ديناراً شهرياً.

٤- مدرس ٢٤٠ ديناراً شهرياً.

٥- مدرس مساعد ٢٠٠ ديناراً شهرياً.

بـ- الموظفون الاداريون والفنيون:-

بـ- الموظفون الاداريون والفنيون:-

١- الدرجة الاولى ٣١٥ ديناراً شهرياً.

٢- الدرجة الثانية ٢٤٥ ديناراً شهرياً.

٣- الدرجة الثالثة ٢١٥ ديناراً شهرياً.

٤- الدرجة الرابعة ٤٠٠ ديناراً شهرياً.
٥- الدرجة الخامسة ١٨٠ ديناراً شهرياً.

٥- الدرجة الخامسة ١٨٠ ديناراً شهرياً.
٦- الدرجة السادسة ١٧٠ ديناراً شهرياً.

١- الدرجة السادسة ١٧٠ ديناراً سهرياً.
٢- الدرجة السابعة ١٦٠ ديناراً شهرياً

١- ادرجہ اسماعیل ۱۰۰ دیوار اسٹریٹ۔

ج- يعامل العاملون الآخرون من غير المذكورين في الفقرتين (أ) و (ب) من هذه المادة وهم من يتقاضون رواتب مقطوعة او بعقود على اساس الراتب الاساسي معاملة نظرائهم من حيث الراتب ولا يسري ذلك على الموظفين المعينين بعقود شاملة لجميع العلاوات.

المادة ٦-

- أ- تصرف لأعضاء هيئة التدريس علاوة اختصاص تعادل (١٣٥٪) من رواتبهم الأساسية.
 ب- يصرف للموظفين الاداريين الذين اكملوا مدة سنتين في خدمة الجامعة علاوة اضافية على النحو التالي:-

الفئة	النسبة المئوية من الراتب الاساسي
- الفئة الاولى	٪٥٥
- الفئة الثانية	٪٤٨
- الفئة الثالثة	٪٤٦
- الفئة الرابعة	٪٤٤

ج- اما الموظفون الذين لم يكملوا مدة سنتين في خدمة الجامعة فتصرف لكل منهم علاوة اضافية بنسبة (٢٥٪) من الراتب الاساسي.
 د- تصرف للموظفين المهنيين من حملة الدرجة العلمية في التخصصات المبينة ادناه من غير اعضاء هيئة التدريس علاوة فنية على النحو التالي:-

النسبة المئوية من الراتب الاساسي

الخصص	النسبة المئوية من الراتب الاساسي
الطب	٪١١٠
الهندسة	٪٩٥
الصيدلة وطب الاسنان	٪٦٠
التمريض والزراعة	٪٣٥

المادة ٧-

تصرف للعاملين في الجامعة علاوة اضافية على النحو التالي:-

- أ- رئيس الجامعة ٩٠ دينارا
 ب- نائب الرئيس والعميد ٧٥ دينارا
 ج- نائب العميد ومدير المستشفى ومدير الوحدة الادارية ٦٧.٥ دينارا
 د- عضو هيئة التدريس ٦٠ دينارا
 هـ- الموظف من الدرجة الاولى او الثانية ٥٢.٥ دينارا
 وـ- الموظف من الدرجة الثالثة او الرابعة ٤٥ دينارا
 زـ- الموظف من الدرجة الخامسة او السادسة ٣٠ دينارا
 حـ- الموظف من الدرجة السابعة ١٨ دينارا

المادة ٨-

أ- تصرف علاوة تنقل شهرية للعاملين في الجامعة على النحو التالي:-

- ١- رئيس الجامعة ٨٥ دينارا
 ٢- نائب الرئيس والعميد ٥٠ دينارا
 ٣- نائب العميد ومدير المستشفى ومدير الوحدة الادارية ٤٤ دينارا
 ٤- عضو هيئة التدريس ٤٠ دينارا

- ٥- الموظف من الدرجة الاولى او الثانية ٣٥ دينارا
 ٦- الموظف من الدرجة الثالثة او الرابعة ٣٠ دينارا
 ٧- الموظف من الدرجة الخامسة او السادسة ٢٠ دينارا
 ٨- الموظف من الدرجة السابعة ١٢ دينارا

ب- يصرف للعاملين برواتب مقطوعة او بعقود علاوة تنقل متساوية لعلاوة التنقل المقررة لمن هم في سويتهم من حيث الراتب وفقا لاحكام الفقرة (أ) من هذه المادة.
 ج- لا يجوز للشخص الواحد جمع اكثر من علاوة من العلاوات المنصوص عليها في هذه المادة.
 د- لا تصرف العلاوة المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة لمن خصصت او تخصص له سيارة من الجامعة او يتم تأمين تنقله من قبلها بصورة دائمة.

المادة ٩-

يجوز لعضو الهيئة التدريسية بمعرفة رئيس الجامعة الخطية القيام بأعمال اخرى خارج نطاق واجباته الجامعية المقررة او القيام باعمال خارج الجامعة وذلك وفقا للأحكام والشروط التالية:-
 أ- العمل بأجر اضافي او مكافأة داخل الجامعة ويتكلب منها في غير الحالات المنصوص عليها في المادة (١٢) من هذا النظام سواء استخدم في ذلك العمل الامكانيات والتسهيلات المتوفرة في الجامعة ام لم يستخدمها ويمنح عضو الهيئة التدريسية في هذه الحالة ومن شاركه في العمل من سائر العاملين في الجامعة اجرا او مكافأة من مجموع الدخل الصافي الذي يتحقق من الاعمال التي تتم بمقتضى هذا البند وذلك وفق تعليمات يصدرها مجلس العمداء لهذا الغرض.
 ب- ١- العمل بأجر او مكافأة خارج الجامعة ويحدد حجم ذلك العمل والوقت الذي يسمح لعضو الهيئة التدريسية بقضائه خارج الجامعة لذلك الغرض بقرار من رئيس الجامعة ويشترط في جميع الاموال ان لا يتعارض قيام عضو الهيئة التدريسية بأي عمل خارج الجامعة مع الواجبات الجامعية المنوطة به.
 ٢- تحدد نسبة توزيع الابراد المتحقق بين الجامعة وعضو الهيئة التدريسية الذي يقوم بعمل خارج الجامعة بموجب تعليمات يصدرها مجلس العمداء لهذه الغاية.

المادة ١٠-

لرئيس الجامعة ان يمنح عضو هيئة التدريس غير الاردني علاوة بدل اقامة لا تزيد قيمتها على (٢٠٪) عشرين بالمائة من راتبه الاساسي المستحق حسب سلم الرواتب.

المادة ١١-

تصرف للعاملين في الجامعة العلاوات التالية:-
 أ- علاوة عائلية:-

دينار	الزوجة
٧	الولد الاول
٢	الولد الثاني
٢	الولد الثالث
٢	الولد الرابع

ب- علاوة شخصية للذين يتقاضون راتب اساسية من (١٣٠ دينارا) فما فوق مبلغ خمسة وعشرين دينارا وللذين يتقاضون رواتب من (١٢٩-٥٠) مبلغ احد عشر دينارا وللذين يتقاضون رواتب من (٤٩) دينارا فما دون مبلغ ثمانية دنانير.

جـ- اذا تعددت زوجات المستحق للعلاوة فتعطى علاوة الزوجة لزوجة واحدة فقط اذا كان يتناقضى العلاوة عن اربعة اولاد و اذا كان عدد الاولاد اقل من اربعة فتعطى العلاوات المخصصة للأولاد للزوجات الاخر بالإضافة للزوجة الاولى بشرط ان لا يزيد عدد الزوجات الاضافيات مع الاولاد الذين يستحقون العلاوة على اربعة.

- لا تدفع العلاوة في الحالات التالية:-

١- عن الاولاد الذين اتموا الثامنة عشرة من اعمارهم ما لم يكونوا مواصلين لدراساتهم الثانوية او الجامعية الاولى.

٢- الى المستحق للعلاوة عن الزوجة التي تتناقضى راتبها شهرياً من مؤسسة عامة او خاصة.

المادة ١٢-

لرئيس الجامعة ان يكلف ايها من العاملين في الجامعة القيام بأي عمل فيها و ذلك اثناء الدوام الرسمي او بعد الانتهاء منه او خلال ايام الاجازة التي يستحقها او ان يستدعيه منها للقيام بذلك العمل على ان يتم التكليف بمقتضى هذه المادة مقابل مكافأة مالية يحددها الرئيس .

المادة ١٣-

لرئيس الجامعة ان يقرر منح مكافأة مالية لاي شخص من خارجها يكلف بالعمل في الجامعة او يقدم خدمة لها تستدعي التشجيع والمكافأة.

المادة ١٤-

يجوز للرئيس ، وفق تعليمات يصدرها مجلس الجامعة ، صرف حواجز لا تتجاوز نسبتها (٢٠٪) من رسوم البرنامج الموازي ، بخصوص ما لا تقل نسبته عن (١٥٪) منها لاعضاء الهيئة التدريسية ، وما لا تزيد نسبته على (٥٪) منها للموظفين الاداريين.

أحكام انتقالية

المادة ١٥-

تطبق احكام هذا النظام على العاملين في الجامعة على ان لا يترتب على ذلك أي انتهاك للحقوق المالية التي يتقاضاها حاليا كل من عضو هيئة التدريس و الموظف .

المادة ١٦-

تعرض كل حالة لم يرد عليها نص في هذا النظام على مجلس العمداء لاتخاذ القرار المناسب بشأنها و بما لا يتعارض مع احكام هذا النظام .

المادة ١٧-

يلغى نظام الرواتب والعلاوات في الجامعة الاردنية الصادر بمقتضى المادة (٣٤) من قانون الجامعة الاردنية رقم (٥٢) لسنة ١٩٧٢ والتعديلات التي طرأت عليه ، كما يلغى اي قرار صادر عن مجلس الامناء او مجلس التعليم العالي ، حسب مقتضى الحال ، يتعلق بالعلاوات والمكافآت التي ورد النص عليها في هذا النظام ، ولا يعمل بأي نص ورد في اي نظام اخر او بأي قرار لمجلس الامناء او مجلس التعليم العالي يتعلق بالرواتب والعلاوات ويتناقض مع احكام هذا النظام.

المادة ١٨-

يصدر مجلس الجامعة التعليمات الازمة لتنفيذ احكام هذا النظام و بما لا يتعارض مع احكامه .