



مجلة علمية نصف سنوية محكمة متخصصة في العلوم الإنسانية  
تصدرها جامعة صبراتة بشكل الكتروني

أثر تطبيق الطرق الحديثة للإدارة والتحفيز على كفاءة أداء العاملين في البنوك الليبية  
The effect of applying modern methods of management and motivation on the  
efficiency of the performance of workers in Libyan banks

د. عادل يونس علي الناكوع  
قسم إدارة الأعمال كلية المحاسبة - جامعة الزنتان  
[adelnakoaa@yahoo.com](mailto:adelnakoaa@yahoo.com)

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية:  
2017-139

الترقيم الدولي:  
ISSN (print) 2522 - 6460  
ISSN (Online) 2707 - 6555

الموقع الإلكتروني للمجلة:  
<https://jhs.sabu.edu.ly>

## أثر تطبيق الطرق الحديثة للإدارة والتحفيز على كفاءة أداء العاملين في البنوك الليبية

### The effect of applying modern methods of management and motivation on the efficiency of the performance of workers in Libyan banks

د. عادل يونس علي الناكوع  
قسم إدارة الأعمال كلية المحاسبة - جامعة الزنتان  
[adelnako@yahoo.com](mailto:adelnako@yahoo.com)

#### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلي: التعرف علي الطرق الإدارية الحديثة، وأهميتها والتعرف على أنواع التحفيز، وأهميته والتحقق من أثر تطبيق الطرق الإدارية الحديثة في رفع كفاءة العاملين في البنوك الليبية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (281) موظفا ممن يعملون في البنوك الأهلية بليبيا، ولغرض جمع البيانات صمم الباحث استبيان مكون من (45) عبارة. وبعد جمع البيانات استخدم الباحث البرنامج الإحصائي spss بغرض تحليلها وخلصت الدراسة إلي النتائج الآتية:  
توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- وجود اثر لتطبيق الطرق الإدارية الحديثة علي رفع كفاءة العاملين بالبنوك الأهلية بليبيا بمتوسط (4.45) وأن قيم مربع كاي لكل العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) فأقل مما بين تباين وجهات نظر أفراد المجتمع حول هذه العبارات.
- هناك اثر ايجابي فعال للحوافز المادة في رفع كفاءة أداء العاملين في البنوك الأهلية بليبيا بمتوسط (4.48) وأن قيم مربع كاي لكل العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد المجتمع حول هذه العبارات.
- هناك اثر ايجابي فعال للحوافز المعنوية فيرفع كفاءة أداء العاملين في البنوك الأهلية بليبيا بمتوسط (7.11) وأن قيم مربع كاي لكل العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد المجتمع حول هذه العبارات.

الكلمات المفتاحية: التحفيز - الطرق الحديثة للإدارة - الكفاءة - البنوك الأهلية

The effect of applying modern methods of management and motivation on the efficiency of the performance of workers in Libyan banks

#### Abstract

The current study aimed at Identifying modern administrative methods, their importance, identifying the types of motivation, and its importance, and verifying the effect of applying modern administrative methods in raising the efficiency of workers in Libyan banks. The descriptive analytical method was used for its relevance to the study, and the study sample consisted of (281) employees who work in private banks in Libya, and for the purpose of data collection, the researcher designed a questionnaire consisting of (45) phrases. After collecting the data, the researcher used the spss statistical program for the purpose of analyzing them. The study concluded the following results:

- There is an effect of applying modern administrative methods on raising the efficiency of workers in private banks in Libya with an average of (4.45) and that the chi-square values for all the expressions were statistically significant at the level (0.01) or less, which shows the discrepancy in the views of community members on these expressions.

- There is an effective positive effect of incentives in raising the efficiency of the performance of workers in private banks in Libya with an average of (4.48) and that the chi-square values for all phrases were statistically significant at the level (0.01) or less, which shows the divergence of views of community members on these phrases.

**keywords:** motivation - modern methods of management - efficiency - private banks

## المقدمة:

تمارس الشركات والمنظمات العامة والخاصة أعمالها وتحقق أهدافها القريبة والبعيدة بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال.

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها قدرة التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرسومة، وتشمل كذلك مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء ميزات التنافسية التي تسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقويمها، وعلاقتها بقوة التنظيم وضعفه، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.<sup>(1)</sup>

والإدارة الحديثة علم الإدارة واحد من فروع العلوم الإنسانية الحديثة، وهو ذلك العلم الذي يركز جُلَّ اهتمامه على إيجاد الطريقة المثلى لإنجاز الأعمال الموكلة للأيدي العاملة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات على أكمل وجه، وكما يمكن تعريف الإدارة بشكل عام على أنها جملة من القواعد والمبادئ التي يستخدمها المدير لتسخير الموارد واستخدامها بالشكل الأنسب على الإطلاق سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة للمنشأة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.<sup>(2)</sup>

وفي عالم اليوم المتسم بالخبرة المهنية والثورة الإدارية أصبح هناك العديد من الطرق والأساليب الإدارية الحديثة. وأصبحت الإدارة الحديثة قضية مهمة على رأس أجندة العمل في المؤسسات والشركات التي ما إذا طبقت يمكن أن يكون لها أثارها الإيجابية

وهناك الكثير من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين ومنها التحفيز. ولقد حظي كذلك موضوع التحفيز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن التحفيز يشتمل أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في رفع كفاءة العمال.

ويعد التحفيز أمراً هاماً بالنسبة للإنسان، ويمثل جوهر قدرته على النجاح. فنظراً لأن هدف الإدارة أو المؤسسة هو إنجاز المهام من خلال الآخرين، فيجب إذاً أن يكون لدى الآخرين القدرة والدافع لإنجاز تلك المهام. وفي محيط العمل اليوم، لم يعد يجدي نفعاً اللجوء للأساليب القديمة لتحفيز الموظفين. ونموذجاً لمدير الأمر الناهي لم يعد فعالاً في ظل المفهوم الجديد للعمل الجماعي. والنظريات التحفيزية

تساعد في الإدارة، وفي إعطاء دفعة أكبر للموظفين، فالحافز ليس سمة شخصية ثابتة الشكل، ولكنه يتغير طبقاً لتغير الموقف.<sup>(3)</sup>

ويمكن تعريف التحفيز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز.<sup>(4)</sup>

وينقسم التحفيز إلي نوعين هما التحفيز المادي والذي يتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح لنهوض بالمؤسسة والقسم الثاني هو التحفيز المعنوي الذي يتمثل في عبارات وخطابات.<sup>(5)</sup>

ومما سبق يتضح أن التحفيز هو: عبارة عن ما يدفع الإنسان إلى تحقيق سلوك أفضل إما عن طريق قول أو فعل أو إشارة بشرط أن يكون هذا التحرك بقدر الحافز؛ لأنه إذا زاد عن قدر الحافز فإنه في الغالب سوف يؤثر سلباً وينقلب الحافز إلى عمل سلبي مخرب داخل المنظمة وبالتالي يكون تأثيره سلبياً أكثر منه إيجابياً. والدراسة الحالية تهدف إلى التحقق من أثر تطبيق الطرق الإدارية الحديثة، والتحفيز على رفع كفاءة العاملين.

## ثانياً: مشكلة البحث

غياب تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والتحفيز المادي أو المعنوي المناسب للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف كفاءته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للبنوك الليبية ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية التحفيز بشكل عام لرفع مستوى الكفاءة. ويبدو أن أهمية وطبيعة التحفيز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، كما أن التحفيز يختلف من شركة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة؛ ولذا فإن دراسته أو تحديد ما يناسب منها كل شريحة من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية.

من المعروف أن التحفيز أصبح الآن من أهم العوامل التي تتحكم في الإنتاج وإدارة الشركات لتحقيق الأهداف والخطط المستقبلية ويتناول البحث تأثير التحفيز للعمال المفكرة خاصة ذو الخبرات، وانتهت دراسة (ريهام محمد مرتضى، 2019)<sup>(6)</sup> إلى أن الحوافز الداخلية للمشاركة بالمعرفة تؤثر طردياً على عملية المشاركة بالمعرفة، وأن تأثير الحوافز النقدية للمشاركة بالمعرفة على اتجاه الأفراد للمشاركة بالمعرفة يزيد كلما قل مستوى التحفيز الداخلي للأفراد للمشاركة بالمعرفة. ويؤثر سلوك الأفراد تجاه عملية المشاركة بالمعرفة طردياً على جودة كل من تطوير واستخدام نظم المعلومات المحاسبية. وقد وجدت الدراسة أن تأثير الحوافز النقدية للمشاركة بالمعرفة على اتجاه الأفراد للمشاركة بالمعرفة يزيد كلما كانت المعايير الاجتماعية تجاه عملية المشاركة بالمعرفة إيجابية وكلما قل مستوى الالتزام التنظيمي

للأفراد، ومستوى إدراكهم لمنفعة عملية المشاركة بالمعرفة، ومستوى معلومات التغذية العكسية المقدمة لهم عن عملية المشاركة بالمعرفة، وكلما كانت مهام عملية المشاركة بالمعرفة أقل صعوبة.

خلصت دراسة (انتصار محسن، 2021)<sup>(7)</sup> إلى أن دعم القيادة العليا، وتوفير خطط وبرامج تدريب العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى رفع إمكانياتهم المعرفية وقدراتهم المهاراتية، كما تبين وجود علاقة قوية جدا بين التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية وتفعيل الكفاءة التنظيمية لبنك التضامن الإسلامي.

وتعتبر الربحية مؤشر هام من مؤشرات كفاءة الأداء حيث أكدت دراسة: القذافي، محمد (2017)<sup>(8)</sup> التي أكدت على وجود بعض المحددات يمكن أن تؤثر على الربحية، وعلى كفاءة أداء المصارف التجارية، فمثلا وضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين حجم المصرف والربحية في مصرف الوحدة، وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع الأدب المحاسبي بأنه كلما كبر حجم المصرف واتسعت دائرة نشاطه كلما أدى ذلك إلى تحقيق بعض الوفرة الاقتصادية، التي تتمثل في انخفاض تكلفة الخدمات المقدمة، وكذلك ازدياد تنوع العمليات التي يقوم بها، وبالتالي تنوع المخاطر التي يتعرض لها، كما أوضحت هذه الدراسة بأنه هناك علاقة عكسية بين الحجم والربحية، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية في كل من المصرف التجاري والمصارف مجتمعة، مما يدل ذلك على انخفاض كفاءة إدارات المصارف في استغلال الأموال المستثمرة، وعدم وجود فرص استثمار حقيقية في بعض المجالات. وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد على أهمية التحفيز في زيادة الربحية ورفع كفاءة العاملين حيث أكدت دراسة (محمد هلال، 2021)<sup>(9)</sup> على أن المصارف الخاصة في مدينة دمشق بعض التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، حيث تحاول رفع كفاءة العاملين لديها والاحتفاظ بالماهرين منهم. ونسعى من خلال هذا البحث إلى اختبار أثر بعض أساليب واستراتيجيات التحفيز الإيجابية المتمثلة في التحفيز المعنوي والتحفيز المادي في الحد من نية ترك العمل لدى الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق. حيث قام الباحث بتوزيع (150) استبانة على عينة من الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق للوقوف على رأيهم حول أساليب واستراتيجيات التحفيز المتبعة لديهم ومدى تأثيرها في نيتهم بترك العمل. وتم التوصل من خلال هذا البحث إلى نتيجة مفادها وجود تأثير لأساليب واستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى عينة البحث إضافة إلى اختلاف هذا الأثر بشكل كلي بالاستناد إلى فئاتهم العمرية واختلافه بشكل جزئي بالاستناد إلى مستوى تحصيلهم العلمي.

يتضح من ذلك أن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:<sup>(10)</sup>

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين، ورفع روح الولاء والانتماء.

لذا يوضح البحث الحالي تأثير التحفيز على الموظفين والعاملين في البنوك الليبية كما يمزج البحث بين مجال التحفيز والإدارة الحديثة والتي تنمى وتستخرج أقصى الطاقات البشرية والإبداع والابتكار. وتتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال البحثي الرئيس التالي:  
ما مدى مساهمة تطبيق الطرق الإدارية الحديثة والتحفيز (المادي- المعنوي) في رفع كفاءة العاملين في البنوك الليبية ؟

### ثالثا: أسئلة البحث

يتفرع من السؤال البحثي الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر تطبيق الطرق الإدارية الحديثة المطبقة في رفع كفاءة العاملين في البنوك الليبية ؟
2. ما أثر التحفيز المادي في رفع كفاءة العاملين في البنوك الليبية ؟
3. ما أثر التحفيز المعنوي في رفع كفاءة العاملين البنوك الليبية ؟

### رابعا: أهداف البحث

1. التعرف على الأساليب الإدارية الحديثة، وأهميتها
2. التعرف على أنواع التحفيز، وأهميته
3. التحقق من أثر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في رفع كفاءة العاملين.
4. التحقق من أثر التحفيز (المادي والمعنوي) في رفع كفاءة العاملين

### خامسا: أهمية البحث

تتضح أهمية الدراسة العملية، والتطبيقية فيما يلي:

- الأهمية العلمية: تنبع الأهمية العلمية للدراسة الحالية من أهمية موضوع التحفيز لما له من آثار كبيرة في رفع كفاءة العاملين بالإضافة إلى أن هناك ندرة في دراسة أثر التحفيز (المادي- المعنوي) على رفع كفاءة العاملين، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الإدارية بما سوف تتضمنه من معلومات عن التحفيز من حيث أنواعها، وأساليبها، وفوائدها وأهدافها، والكفاءة من مفهومها وتقييمها وتحسينها.

- الأهمية التطبيقية: تتلخص الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج، وما سوف تطرحه من توصيات، وإمكانية الاستفادة من ذلك في تعديل نظم التحفيز في البنوك الليبية.

#### سادسا: حدود البحث

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على موضوع أثر التحفيز (المادي - والمعنوي في رفع كفاءة العاملين في البنوك الليبية).
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مجموعة من الموظفين في البنوك.
- الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على البنوك الأهلية بليبيا.

#### سابعا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية أثر التحفيز على كفاءة الأداء ومن تلك الدراسات:

- أشارت دراسة (المياء علي يونس، 2009)<sup>(11)</sup> إلى أن الحوافز حظيت وما زالت باهتمام علماء السلوك الإنساني والإداري باعتبارها متغيرات مستقلة للدافعية تركز على إطلاق وتحريك طاقات العاملين ليكونوا أكثر كفاءة وإنتاجية وأعلى أداء. وتقوم عملية التحفيز باستخدام المحفزات على مفهوم إثارة وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل، وقد تركز بحثنا على دراسة نظام الحوافز المعمول به حاليا في شركة "تغليف للصناعات (محل الدراسة)" المنتجة لأفلام البولي بروبيلين بمنطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان، ومعرفة الحوافز الأخرى التي يرغب العاملون للحصول عليها أيضا، واختبار تأثير نظام الحوافز في المؤسسة على الولاء الوظيفي، ومعدلات الإنتاج من وجهة نظر العاملين والرؤساء. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذي دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز والولاء الوظيفي بالإضافة إلى وجود علاقة بين نظام الحوافز ومعدلات الإنتاج.

- أكدت دراسة (الدوسري، محمد مانع محمد، 2012)<sup>(12)</sup> على أن التحفيز أبرز النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية وإعداد نظام حوافز مناسب للعاملين من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين إنتاجية العاملين بدرجة كافية من الكفاءة والفاعلية. هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين ومعرفة كيفية تأثير نظام الحوافز في مستوى وإنتاجية العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية، واقتراح الحلول المناسبة التي قد تسهم في تفعيل نظام الحوافز المستخدم وتساعد الإدارة في تطوير وتحديث برامج التحفيز في هذه الإمارة. أما أسلوب جمع البيانات فقد تم عن طريق الاستبانة، استخدم في الدراسة الإحصاء الوصفي التحليلي باعتباره

أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة (تكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، (T- test) تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إمارة الباحة، جرى اختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغ حجم العينة (386) موظفا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تمثل الحوافز المادية عاملا مؤثرا على تحسين الإنتاجية، وتسهم في تحسين نوعية الأداء، تمثل الترقية ونظام الرواتب والأجور والمكافآت أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم. ومن أهم التوصيات المقترحة: التركيز على الحوافز المادية بكافة أنواعها، ضرورة إشراك العاملين في وضع خطط واستراتيجيات التحفيز، ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية.

- هدفت دراسة (ولاد حيمودة، عبد اللطيف، 2017)<sup>(13)</sup> إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبيان تضمن تقدير للمتغيرات الأساسية (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي). ثم وزعت على عينة اختيرت بشكل عشوائي من بين مجموع موظفي هذه المؤسسة، والتي بلغ عددها 120 موظف. توصلت الدراسة لنتائج هامة، تمثلت سقت أن لدى العاملين بالمؤسسة اتجاه إيجابي نحو الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أن هناك شبه اتفاق لدى العاملين بأن نظام الحوافز في المؤسسة مقبول نوعا ما، حيث تجاوز قيمة المتوسط الحسابي القيمة المعيارية، أما بالنسبة لمستوى رضا العاملين داخل المؤسسة، فهو الآخر كانت نتيجته إيجابية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.123، مما يعني أن الوزن النسبي لرضا العاملين في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بولاية البويرة تجاوزت 62.46%.

- تتناول دراسة (خذري، توفيق، 2017)<sup>(14)</sup> الإطار النظري للمقاربة بالكفاءات والموارد، يحاول فيه إيجاد تحليل منطقي مبني على أساس مساهمة الكفاءات في نجاح المنظمة وتحقيق الأداء العالي. هذا ما يحتم على المنظمة إيجاد نمط للتسيير مرتبط بهذا المفهوم، ويرتكز على ميكانيزمات التحفيز المادي كإحدى مدخل تسيير الكفاءات، عن طريق ربطها بالأداء - الفردي والجماعي - وإنشاء القيمة والسيرورات المرافقة لهذه العملية، بدءا بالنظم الأجرية القائمة المؤسسة على العدالة وانتهاء بتضامن جماعة الجوار.

- هدفت دراسة (عبدالقادر، طلحة، 2019)<sup>(15)</sup> إلى معرفة مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة كعينة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك باستخدام استبيان يتضمن مجموعة من العبارات تتمحور حول التحفيز المادي والمعنوي وكذلك الرضا الوظيفي. تبين من خلال النتائج أن هناك تأثير دال إحصائيا للتحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة، غير أن التحفيز المعنوي كان لها تأثير



أكبر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال، حيث أن التحفيزات المادية فسرت ما قيمته (19.7%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، بينما التحفيزات المعنوية فسرت ما قيمته (43.4%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي

- تسعى دراسة (عباس، مقدس عبدالكاظم 2020)<sup>(16)</sup> إلى تحديد أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي لدى معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، تحفيز العاملين والتأثير وقد حددت أبعاد الأداء السياقي في سلوك المواطنة والالتزام الوظيفي وقد تم اختبار الفرضيات عن طريق برنامج (SPSS) وإن أهم ما توصل إليه البحث أن هناك أثر لكل من بعدي حرية الاختيار وتحفيز العاملين على الأداء السياقي لدى معمل الألبسة الرجالية وأنه لا يوجد أثر لكل من بعدي الكفاءة الذاتية والتأثير على الأداء السياقي لدى معمل الألبسة الرجالية.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية التحفيز بنوعية المادي والمعنوي في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات المختلفة، والدراسة الحالية جاءت مكملية لتلك الدراسات ومؤكدة على هذه النتيجة وفيما يلي عرض للإطار النظري للدراسة.

### ثامنا: الإطار النظري للبحث

تحتل الإدارة مكانة مهمة ومرموقة، وتزداد قيمة ووزناً بازدياد النشاطات البشرية وتنوعها، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة بين العاملين في المؤسسة، وعلى قدرة الإداريين في توظيف الطاقات والقدرات، بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج في أقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة، ومن هنا تكمن أهمية الإدارة في كل قطاع من قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية وغيرها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول: إن للتحفيز دوراً كبيراً في رفع كفاءة العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص على تطبيق التحفيز بشكل عادل وموضوعي. ونظراً لأن المكاتب الهندسية، لديها الكثير من المشكلات التي يمكن أن تواجههم في جوانب أعمالهم الفنية، والإدارية من هنا وجدت الحاجة الماسة للدراسة والتحليل لرفع مستوى كفاءة العاملين بهذه المكاتب حتى يصبح هذا الأداء على مستوى المسؤولية للوصول إلى أهداف تلك المكاتب. يتناول الباحث مفهوم التحفيز، وأهميتها، وأنواعها علاوة على الكفاءة، ونظرياتها، وأهميتها. ويتناول كذلك طرق وأساليب الإدارة الحديثة.<sup>(17)</sup>

### 1- الإدارة الحديثة:

قبل البدء في عرض أهم الأساليب والطرق الإدارية الحديثة يستعرض الباحث تعريف الإدارة بوجه عام للوقوف على العديد من المؤشرات التي تساعد على فهم وتوضيح خصائص أساليب طرق الإدارة الحديثة.

## أ - مفهوم الإدارة:

الإدارة عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محددة،<sup>(18)</sup> وعرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.<sup>(19)</sup> وعرفها بأنها فن الحصول على أعلى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

كما عرفت بأنها معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب،<sup>(20)</sup> - كما عرفت الإدارة على أنها نوع من التفكير الذي يشخصه الواقع ويحدد المشاكل وكذلك المعوقات التي تواجه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والعمل على اتخاذ كل ما يلزم من قرارات تتضمن أساليب مناسبة من أجل التغلب على هذه المشكلات وذلك ضمن إطار الموارد المتاحة.

كما عرفت أيضا على أنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة وذلك بالاعتماد على الجهود المتاحة ضمن إطار الموارد المتاحة أيضاً.<sup>(21)</sup>

ولقد برزت أهمية الإدارة في أوضح تفاصيلها بعد الحرب العالمية الثانية عام (1945) للتوسع الكبير في الصناعات لمختلف مجالاتها الأمر الذي دفع المتخصصين في هذا المجال إلى إيجاد نقلة نوعية في تطوير الإدارة كعلم قائم بذاته. وما زاد من أهمية الإدارة كعلم عن باقي العلوم الأخرى هو وجود تلك المساحة الواسعة للفكر البشري في مجالات التطوير والخلق والإبداع ولا يمكن إغفال الدور الحيوي الذي لعبته ولا زالت تلعبه الإدارة في مختلف المنظمات في عالم اليوم لمساهمتها في تسهيل الأعمال وتحديد أنجع السبل لأدائها وتوضيح المهام بغية التوجيه الصحيح وتركيز الانتباه حول تحقيق الأهداف المرجوة من أي تنظيم.<sup>(22)</sup>

من كل ذلك يتضح أن الإدارة علم وفن وممارسة ومهنة في آن واحد ومن خلال الاطلاع على مجموعة التعاريف نجد أنها تشترك بالآتي:<sup>(23)</sup>

- وجود هدف مشترك وواضح لجميع العاملين.
- تنفيذ الأهداف وتحقيقها يكون بمشاركة جماعية وان وجدت أهداف فردية وخاصة.
- بالرغم من إن الأهداف تُحدد من قبل الإدارة العليا ولكن تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف يقع على عاتق الآخرين.
- تسعى الإدارة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- القدرة على التنبؤ من أجل التخطيط ومواجهه الأحداث والتقلبات المستقبلية.
- بصورة عامة فإن الإدارة تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة، لكنها بالتأكيد تأخذ بعين الاعتبار أهداف الفرد والمجتمع.

من خلال ما تقدم يمكن أن نشق تعريفاً إجرائياً للإدارة مفاده:

أنها عملية فنية علمية ومهنية تسعى من خلال وظائفها المتمثلة بالتنبؤ والتخطيط والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق إلى قيادة عوامل الإنتاج (المادية وغير المادية) نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع بأقل التكاليف أخذنا بنظر الاعتبار تقلبات البيئتين الخارجية والداخلية للعمل.

### ب- مفهوم الإدارة الحديثة:

الإدارة الحديثة علم الإدارة واحد من فروع العلوم الإنسانية الحديثة، وهو ذلك العلم الذي يركّز جُلَّ اهتمامه على إيجاد الطريقة المثلى لإنجاز الأعمال الموكلة للأيدي العاملة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات على أكمل وجه، وكما يمكن تعريف الإدارة بشكل عام على أنها جملة من القواعد والمبادئ التي يستخدمها المدير لتسخير الموارد واستخدامها بالشكل الأنسب على الإطلاق سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة للمنشأة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.<sup>(24)</sup>

أما فيما يتعلق بالإدارة الحديثة فإنها أسلوب يعتمد بشكل أساسي على إدارة الموارد بشقيها البشرية والمادية، وتوجيهها وتنظيمها وفقاً لهيكليات ديناميكية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المطلوب وتحقيق رضا المستفيدين من إنجاز الأهداف وتحقيقها، وبالتالي تحقيق الشعور بالسعادة والرضا والإلتقان لدى العاملين، وكما أنها التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية للوصول إلى التحقيق المرجو من السلع والخدمات من حيث الكمية والنوعية في آن واحد.<sup>(25)</sup>

وتركّز الإدارة الحديثة على عدد من العمليات الأساسية التي تعتبرها جزءاً من مخطط سيرها، وهي: التخطيط والتنظيم والتوظيف، فالقيادة ثم التنسيق، والتوثيق، وأخيراً الإدارة المالية.<sup>(26)</sup> ومن الجدير بالذكر أنّ أهمية الإدارة الحديثة تكمن بقيادة المنظمة والأمم بشكل عام نحو التقدم والتطور، بالإضافة إلى أنها تقع على عاتقها مسؤولية تحقيق النجاح المرجو في المجتمعات وذلك لقدرتها على تسخير ما يتوفر من موارد بشرية أو مادية بكل كفاءة وفاعلية، لذلك فلإدارة دور فعال في تحقيق النجاح أو الفشل في عمل المنشأة وتقدمها.<sup>(27)</sup>

### ج- أساليب الإدارة الحديثة:

أساليب الإدارة الحديثة تعتمد الإدارة الحديثة على ثلاثة أساليب أساسية يعتمد أحدها على ما يتوفر للإدارة من مهارات بشرية وموارد متاحة والنتائج المرجوة، وهي:<sup>(28)</sup>

### د- الإدارة باستخدام التقنية الحديثة:

تتميز الحاسبات من إمكانيات كبيرة في إنجاز العديد من العمليات ومعالجة أعقد العمليات. كما أنها منخفضة السعر وسهلة الاستخدام والتشغيل. وتتمثل مبررات استخدام الحاسبات في الإدارة فيما يلي:<sup>(29)</sup>

- يساعد في حل المشكلات الإدارية.

- يقلل من التكاليف المادية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية.
- يقضي على البيروقراطية وعلى التعقيد الروتيني للعمل.
- الحاجة إلى تخزين كميات كبيرة جدا من البيانات والاحتفاظ بها وتحديثها مع ما يتناسب مع الظروف والمستجدات التي تواجهها الإدارة في مجتمعاتها.

تتفاعل الإدارة كفكر نظري وتطبيقي مع المستجدات والتطورات التي تحدث في العالم وبذلك سوف تتأثر الإدارة العامة بأفكار ووسائل وآليات التقنية الحديثة. ومما يؤكد على ذلك ظهور ما يعرف بإدارة التقنية كأحد المواضيع التي تدرس في الإدارة العامة الحديثة حيث يناقش في هذا الموضوع عادة ثلاثة محاور هي أثر الإدارة على التقنية الحديثة، وأثر التقنية الحديثة على الإدارة، ونقل التقنية الحديثة إلى الدول الأخرى خاصة النامية منها وتؤثر التقنية الحديثة على الإدارة العامة ووظائفها في الآتي:<sup>(30)</sup>

- الاستغناء عن الطرق اليدوية في الأعمال المعرضة للخطأ واستبدالها بالأجهزة التقنية.
- إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة وتحسين العمل الإداري وذلك باستعمال التقنيات المتاحة مثل الحاسوب.
- ستؤدي التقنية الحديثة إلى تغير في البنية العضوية للتنظيم وذلك لأنها ستزيد الطلب على ذوي المعرفة الفنية العالية، وتعمل كذلك على زيادة أهمية هؤلاء في المستوى الإداري الأعلى بشكل خاص.
- تطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات بسرعة وكفاءة.
- تساعد التقنية الحديثة في تنسيق العمليات الإدارية المعقدة نظرا لما توفره من حسابات دقيقة واستجابات سريعة ومستمرة، الأمر الذي يخلق علاجاً فعالاً لأزمة التنسيق التي قد تترتب على تعقيد العمليات التقنية الحديثة، وبصورة تمكن الإدارة من التوسع في كل الاتجاهات دون التضحية بالرقابة أو التنسيق المستند إلى نظام دقيق وفعال للمعلومات.
- وضع خطط وأبحاث التطوير الإداري، ووضع بدائل للطرق الإدارية حيث تعمل التقنية على توفير المعلومات الهامة التي ما كانت ستتوفر لولاها.
- تساعد الأفراد في إدارة أعمال ذات أحجام أكبر، والتحكم في الأمور الإدارية الخاصة بالعمل.

## 2- التحفيز:

### أ - مفهوم التحفيز

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التحفيز، ومنها :

- التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، ودفع الأفراد

إلى تحقيق كل ما يُطلب منهم.<sup>(31)</sup>

التحفيز شعور داخلي لدى الفرد يُولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه:

- الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.<sup>(32)</sup>
- كما يمكن تعريف الحافز بأنه: مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.<sup>(33)</sup>
- هو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه.<sup>(34)</sup>
- ومنها أيضاً التحفيز هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما.<sup>(35)</sup>

من التعريفات السابقة يمكن القول أن التحفيز هو: عبارة عن ما يدفع الإنسان إلى تحقيق سلوك أفضل إما عن طريق قول أو فعل أو إشارة بشرط أن يكون هذا التحرك بقدر الحافز. لأنه إذا زاد عن قدر الحافز فإنه في الغالب سوف يؤثر سلباً وينقلب الحافز إلى عمل سلبي مخرب داخل المنظمة وبالتالي يكون تأثيره سلبي أكثر منه إيجابي.

### ب- أقسام التحفيز:

ينقسم التحفيز إلى ثلاثة أقسام هي:<sup>(36)</sup>

#### 1- حافز حب البقاء (وهو الحافز الفسيولوجي):

وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ليستقيم بها معاشهم ويعمر به الكون.

#### 2- التحفيز الداخلي (وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان):

وتمثل ذلك من شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم.

#### 3- التحفيز الخارجي: وهذا يكون بإحدى الطرق الثلاث

- التحفيز عن طريق الخوف: حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج، كالحضور مبكراً، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل. وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمّر طويلاً، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر،

وإذا رغب المسئولون عن الشركة الاستمرار بتحفيز العاملين عن طريق الخوف؛ فإن ذلك سيولد الشك في مدى استمرارية العمل والنفور منه لاحقاً.

- **التحفيز عن طريق الحوافز:** يعلن بعض المديرين عن مجموعة من الجوائز والمكافآت، ويضعونها نصب أعين العاملين لشحن همهم، ولكن السؤال.. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة؟ وإلى أين سيقود ذلك؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في الشركة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل.

- **فرص التطوير الذاتي:** إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولاً أن تصنع لدى العاملين المقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في هذه المؤسسة، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك.

### ج- أنواع الحوافز

لقد أسفرت معظم التجارب والبحوث العملية التي أجريت في ميدان العلاقات الإنسانية والصناعية وعلم النفس الصناعي التي قام بها كثير من الباحثين المهتمين بدراسة الأفراد التي تستهدف دراسة أنواع الحوافز التي يهتم بها العاملون حالياً. (37)(38)

وتقسم الحوافز إلى عدة أنواع تختلف باختلاف الأساس الذي قام عليه التقسيم وتجدر الإشارة إلى أن تقسيم الحوافز إلى أنواعها المختلفة، هو تقسيم ليس بالوارد والمتفق عليه بين علماء الإدارة وإن كان من الملاحظ في نفس الوقت أن الاختلاف بينهم في التقسيم اختلاف شكلي وليس اختلاف موضوعي وتأخذ الحوافز عدة خواص أساسية والتي تؤثر على فعاليتها في إشباع حاجات الأفراد وتتحدد هذه الخواص فيما يلي: (39)(40)

- **الاتجاه:** قد يكون الحافز إيجابياً يرغب فيه الفرد ويسعى إليه أو سلبياً يتحدد به الفرد.
- **القوة:** قد يكون الحافز ضعيفاً أو قوياً، أي شدة تأثيره على الأفراد.
- **الاستمرار:** قد يستمر الحافز أو فترة أثره أو أثره لفترة طويلة أو قصيرة، وتتوقف فاعلية الحوافز وقدرتها على إثارة السلوك المطلوب وعلى تفاعل تلك الخواص الثلاث معاً.

ولهذا نستنتج عدة أنواع من الحوافز فهي: فردية وجماعية إذا نظرنا إليها من حيث المستفيد منها وهي حوافز مادية ومعنوية إذا نظرنا من حيث جاذبيتها وهي مباشرة وغير مباشرة إذا نظرنا من حيث تأثيرها. وعلى هذا الأساس تشكلت لدينا شبكة من الحوافز هي:

## 1- التحفيز المادي

وتتجلى في المقابل المادي الذي يمنح لعامل واحد أو لعاملين نظير كفاءتهم في العمل بغرض حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه كزيادة معدلات الأرباح في شكل مباشر أو غير مباشر وتمثل في: الأجر، ملحقات الأجر المالية والعينية والترقية.

**الأجر:** يعرف الأجر على أنه "الثلن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل"<sup>(41)</sup>

وتعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواهم مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، إلا أن علماء النفس لم يولوا الأهمية الكبيرة لهذا الحافز خاصة في المجتمعات المتطورة اقتصاديا نظرا لتوازن الجور في مستوى المعيشة في هذه المجتمعات.

**العلاوات الدورية:** ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل كذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح العامل شعورا نفسيا بأن يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته.<sup>(42)</sup>

**العلاوات والمكافآت التشجيعية:** وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ومقداره وتعطى هذه المكافآت على إنجاز معين ومن أهم أنواعها: مكافأة على زيادة الإنتاج، على السرعة في الإنجاز، على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة، على الاختراع، على البيع أي على تصريف البضائع المخزنة. وقد تكون هذه المكافأة فردية تعتمد على أداء الفرد أو جماعية تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد.<sup>(43)</sup>

**المشاركة في الأرباح:** وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين يتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة، أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد وهذا ما يحفز الأفراد على بدل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح.

**العمولات:** إن العمولات مثلها مثل المكافآت والأجور التشجيعية نوع من أنواع الزيادة في الأجر، إلا أنها أكثر فعالية، كحافز على زيادة الإنتاج، حيث تتوفر فيها الشروط الآتية:

- الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو بالإنتاج.
- يتفق مع رتبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج.
- هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف.
- سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج وعلى ذلك فإن مهمة الإدارة الحقيقية فيما يتعلق بالعمولات المتفق عليها، هي رسم برنامج للأجور التشجيعية تتوافر فيه الشروط الأربعة السابقة.(44)

**المكافآت:** تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. ولا تتخذ المؤسسة نسبة مثالية لها لتقتطعه من أرباحها وإنما تتوقف هذه النسبة على ظروفها، على ان يتم اقتطاعها بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح، ويتحدد حجم المكافأة على المستوى الإداري وكذلك مستوى الأداء.

وقد تترك المؤسسة حرية توزيع هذه المكافأة لكل إدارة على حدا. أي أن مدير الوحدة الإدارية هو الذي يتولى عملية التوزيع على أفراد وحدته وذلك وفق مؤشرات قد يتفق على بعضها مع المؤسسة، في حين تحدد لبعض المؤشرات وفقا لما يراه مدير الإدارة القائم بعملية التوزيع. وهناك عدة أنواع من المكافآت نجد من التشريع الجزائري ما يلي:(45)

**مكافأة المردود الفردي والجماعي:** نظرا للطابع الاجتماعي والاقتصادي للأجر وعلاقته الوثيقة بالمحيط المهني للعمل، قد تضمنت النصوص القانونية والتنظيمية مجموعة المبادئ التي تمنح العامل الحق في الاستفادة من مردوده في الإنتاج أما بالنسبة على حجم وقيمة هذه المكافآت فقد حددها النص المشار إليه أعلاه كحد أقصى بـ 40% بالنسبة للمردودين الفردي والجماعي معا، وذلك من الأجر الأساسي الشهري لكل عامل، على أن تكون هذه المكافآت المرتبطة بعدد أيام العمل المنجزة بالفعل خلال الشهر المقصود.(46)

**المنح الخاصة ببعض المناسبات:** وهي منح تعطى لكل العمال من قبل صاحب العمل أو المؤسسة، وهي خاصة ببعض المناسبات كالأعياد الدينية أو بمناسبة الدخول المدرسي، أو بمناسبة حصول صاحب العمل على صفقة هامة، أو تعطى لبعض العمال عندما تلم مصيبة يعامل من العمال، أو حدوث وفاة في عائلته، أو ما شابه ذلك من الأفراح والأتراح.



**المكافآت العينية:** وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو تقديم له وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.

**الترقية:** يمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات والترقية تهدف إلى إفساح المجال أمام العمال الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءتهم للوصول إلى المناصب العليا وحثهم على التنافس الإيجابي.

كما لا ننسى أن نشير إلى أن فعالية الترقية وعدالتها كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباطها بأداء الفرد وكفاءته في تأدية مهام الوظيفة التي يشغلها سواء كانت هذه الكفاءة نتيجة لأقدمية في العمل أو نتيجة لمراحل التدريب والتكوين التي تلقاها أو نتيجة لكليهما أو ناجمة عن اختراع توصل إليه.

## 2- التحفيز المعنوي

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ومن بين الحوافز المعنوية التي سنهتم بدراسة: ظروف العمل المادية الملائمة، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.

**ظروف العمل المادية الملائمة:** إن توفير ظروف عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، كم تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب والمرض والتمارض.<sup>(47)</sup>

لذلك فإن اختلاف ظروف العمل من مكان لآخر تبقي في نفسية العامل وتجده دائما يرغب أو يشاق إلى العمل في المواقع الأكثر هدوء وراحة والأقل عرضة للمخاطر حيث اكتشفت الأبحاث الحديثة أن إنتاجية العامل تتأثر متأثرا ملحوظا بالعوامل التي تحيط بجو العمل التي تشمل:<sup>(48)</sup>

- الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة ودرجة الحرارة والرطوبة المناسبة.
- الضوضاء والتقليل منها بمختلف الوسائل كتخفيض الصوت بالمواد العازلة واتخاذ كل الإجراءات الوقائية كاختيار الآلات عديمة الصوت أو وضعها في حالة من الاتزان.

- زمن العمل حيث يجب ضبط ساعات العمل الملائمة وتحديدتها عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية، إلى جانب تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات للراحة لما لذلك من تأثير على كفاءة العامل الإنتاجية.
- برامج الأمن الصناعي المعتمدة على الفكرة القائلة بأن معظم الحوادث المتعلقة بالعمل يمكن تجنبها لذلك يجب استخدام الحواجز المناسبة لتقليص هذه الحوادث.

**الضمان الوظيفي:** هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، "ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها، لأن استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة من خلال دخله ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صورة عديدة تتمثل في: (49)

- التأمين ضد الفصل التعسفي.
- التأمين ضد البطالة.
- التأمين ضد الشيخوخة.
- التأمين ضد حوادث العمل.
- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

**الاعتراف بأهمية العامل:** وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله في إثبات كفاءته حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي الوقت نفسه تحقيق رضا العاملين. ويتخذ هذا الاهتمام مظاهر عدة من بينها:

- "الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.
- تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج"

**العلاقة الطيبة بين العاملين:** إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية.

وتكون العلاقات الطيبة بين العاملين حب الجماعة، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فيهم روح الفريق، ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لابد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية...إلخ.

**القيادة العادلة ذات الكفاءة:** تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات ويمكن تعريفها كما يلي: هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة". وأخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.<sup>(50)</sup>

**الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات:** عندما تجتمع مجموعة من الناس لتحقيق أهداف معينة فإنه من الضروري إعطاءهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه ولا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمهما.

والغرض من الاتصال هو لتأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف الاتصال بأنه: "عملية سلوكية بين إنسان وآخر وبين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار تستخدم عدة أساليب في تحقيق أهداف مرغوبة

## تاسعا: منهجية البحث

عرض الباحث في هذا القسم الإطار الإجرائي للدراسة، حيثي تضمن ذلك إلقاء الضوء على المنهج المستخدم، والعينة التي قامت عليها الدراسة، كذلك يتم تناول الأدوات المستخدمة لجمع البيانات كما يتضمن عرضا للخطوات التي اتبعت في إعداد الأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي النهاية يتم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي تم جمعها.

### 1- تصميم الدراسة

إن اختيار نوع المنهج في أي بحث علمي مرتبط بطبيعة المشكلة محل الدراسة فهي التي تفرض على الباحث نوع المنهج، ومن المعلوم أن لكل دراسة علمية جادة منهج محدد، والمنهج هو الطرق والأساليب

والعمليات العقلية والخطوات العلمية التي يقوم بها الباحث من بداية البحث في موضوع معين حتى ننتهي منه مستهدفين بذلك اكتشاف الحقيقة والبرهنة عليها.

## 2- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: أثر تحفيز العاملين في البنوك الليبية

المتغير التابع: الكفاءة في العمل

## 3- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من عدد من الموظفين في البنوك الليبية وعددهم (281) والجدول رقم (1) يبين خصائص أفراد العينة

جدول رقم (1) خصائص أفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة الثلاثة

المتغيرات	العدد	النسبة	المجموع
المؤهل	بكالوريوس	208	74%
	ماجستير ودكتوراه	73	25.97%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	166	59%
	(5-10) سنوات	89	31%
	أكثر من 10 سنوات	26	9.25%
التدريب	أقل من 3 دورات تدريبية	241	85.76%
	5 - دورات	24	8.54%
	أكثر من 5 دورات	16	5.69%

## 4- أدوات الدراسة:

بغرض جمع البيانات قام الباحث بإعداد الاستبيان، ودراسة الحالة أدوات لجمع البيانات، والباحث يستعرض تلك الأدوات مع التحقق من صدق وثبات تلك البيانات.

### أ - الاستبيان

للإجابة على أسئلة الدراسة صمم الباحث استبيان أداة لجمع البيانات اللازمة. وقد تكونت من المحاور الآتية:

#### 1 - البيانات الشخصية التي اشتملت على:

- المؤهل: وله مستويان: بكالوريوس، ماجستير ودكتوراه
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، (5-10) سنوات، أكثر من 5 سنوات.
- الدورات التدريبية: ولها ثلاثة مستويات: أقل من 3 دورات، (3-5) دورات، أكثر من 5 دورات.

المجال الأول : أثر تطبيق الطرق الإدارية الحديثة، وتكون من (15)

المجال الثاني: أثر التحفيز المادي على العاملين، وتكون من (15) فقرة

المجال الثالث: أثر التحفيز المعنوي على العاملين، وتكون من (15) فقرة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة قام الباحث بإعداد استبانة اشتملت على (50) فقرة تتناسب وطبيعة الدراسة وأهدافها، وبعد عرضها على لجنة من المتخصصين وتحكيمها، تم تعديلها ليصبح عدد فقراتها (45) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

وقد تم استخدام طريقة ليكرت (Likert) ذات السلم الخماسي من أجل الاستجابة لفقرات الاستبانة، والتي تم صياغتها صياغة إيجابية، وطلب من أفراد العينة الإجابة بتحديد استجاباتهم وفق التدرج الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حسب القيم الرقمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

#### ب- ثبات الأداة

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى المجالات الأربع والجدول (2) يبين معامل الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

جدول رقم (2) معاملات الثبات للمجالات وللأداة ككل

معامل الثبات	المجالات
0.85	أثر تطبيق الطرق الإدارية الحديثة في البنوك الليبية
0.88	أثر التحفيز المادي على العاملين في البنوك الليبية
0.87	أثر التحفيز المعنوي على العاملين في البنوك الليبية
0.95	الأداة ككل

وبالنظر إلى نتائج الجدول رقم (2) يتضح أن معامل ثبات المجالات في أداة الدراسة أعلى من 0.80. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

#### 5- المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- اختبار "ت" (T-Test) لعينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
- اختبار المقارنات البعدية: شافيه وتوكي Scheffe & Tukey

## عاشرا: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التحفيز المادي والمعنوي في كفاءة وتحسين أداء العاملين في البنوك الليبية. وللإجابة على تساؤلات الدراسة، تم جمع البيانات وتقريغها وتحليلها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار 17 للحصول على نتائج دقيقة وعليه سيقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الإجابة على تساؤلاتها انطلاقاً من الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة.

للإجابة على السؤال البحثي الرئيس الذي ينص على ما يلي: إلى أي مدى يسهم التحفيز (المادي- المعنوي) في رفع كفاءة العاملين في البنوك الليبية؟ عرض الباحث الأسئلة الفرعية الآتية:  
السؤال الفرعي الأول: نص السؤال على: ما أثر تطبيق الطرق الإدارية الحديثة في رفع كفاءة العاملين في البنوك الليبية ؟

للتحقق من أثر تطبيق الطرق الإدارية الحديثة على رفع كفاءة العاملين في البنوك الليبية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (3) استجابات أفراد الدراسة على عبارات أثر تطبيق الطرق الإدارية الحديثة في البنوك الليبية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية (ن = 281)									الفقرة
الرتبة	قيمة كاي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	489.911	0.632	4.64	2	1	9	73	196	تطوير القدرات الذاتية
				% 0.7	%0.4	%3.2	% 26	%79.8	
2	505.103	0.728	4,62	4	3	8	67	199	التجديد والابتكار
				% 1.4	% 1.1	% 2.8	% 23.8	% 70.8	
3	492.719	0.817	4.57	4	9	8	61	199	العمل بروح الفريق
				% 1.4	% 3.2	% 2.8	% 21.7	% 70.8	
4	399.12	0.681	4.53	2	2	12	94	171	رفع مستوى جودة العمل
				%0.7	%0.7	%4.3	%33.5	%60.9	
5	396.27	0.723	4.52	4	1	11	95	170	سرعة انجاز العمل
				%1.4	%0.4	%3.11	%33.8	%60.5	
6	385.9	0.703	4.51	3	2	10	101	165	المحافظة على ممتلكات البنك
				% 1.	%0.7	%3.6	%35.9	%58.7	
7	352.22	0888	4.42	6	7	19	79	170	تحمل المسؤولية
				2.1	2.5	6.8	28.1	60.5	
8	337.23	0870	4.41	6	4	24	81	166	حسن المعاملة
				2.1	2.4	8.5	28.8	59.1	

9	292.96	0945	4.33	8	6	28	82	157	الالتزام بالقوانين والأنظمة والضوابط التي وضعها البنك
				2.8	2.1	10.0	29.2	55.9	
10	179.44	1.033	4.09	7	12	60	72	130	حب العمل والإخلاص
				2.5	4.3	21.4	25.6	46.3	
11	176.8	1.066	4.08	10	11	56	74	130	تتمية العلاقات الإنسانية بين العاملين
				3.6	3.9	19.9	26.3	46.3	
12	181.58	1.214	4.00	12	28	51	48	142	المشاركة في وضع الاقتراحات والحلول
				4.3	10.0	18.1	17.1	50.5	
13	352.22	0888	3.99	6	7	19	79	170	الحرص على سمعة المكتب
				2.1	2.5	6.8	28.1	60.5	
14	337.23	0870	3.41	6	4	24	81	166	الدقة والانضباط
				2.1	2.4	8.5	28.8	59.1	
15	292.96	0945	3.33	8	6	28	82	157	الشعور المتزايد بالانتماء
				2.8	2.1	10.0	29.2	55.9	

يتضح من الجدول رقم (3) أن هناك أثر لتطبيق الطرق الإدارية الحديثة على رفع كفاءة العاملين بمتوسط (4.45) وهو متوسط يقع من الفئة الخامسة من مقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد الدراسة موافقين بشدة على أن هناك أثر إيجابي ملحوظ لتطبيق الطرق الإدارية الحديثة. ويشير الجدول أيضا إلى أن قيم مربع كاي لكل العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) فأقل مما بين تباين وجهات نظر أفراد المجتمع حول هذه العبارات. ومن خلال الجدول السابق يمكن ترتيب الآثار التي ترتبت على تطبيق الطرق الإدارية الحديثة بحسب المتوسط الحسابي لكل أثر كما يلي:

1 - جاء الأثر المادي "تطوير القدرات الذاتية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.64) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الطرق الإدارية الحديثة يجعل الفرد يدرك أهمية أن يطور ذاته ويزيد من معرفته بكل ما يتعلق بمهام عمله المكلف بها.

2 - جاء الأثر المادي "التجديد والابتكار" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.62) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الطرق الإدارية الحديثة يزيد من التجديد والابتكار في العمل والبحث عن كل ما هو جديد ومفيد مما يؤدي بالتالي إلى ظهور أفكار جديدة ومشاريع جديدة.

3 - جاء الأثر المادي "العمل بروح الفريق" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها

بشدة بمتوسط (4.57) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الطرق الإدارية الحديثة يجعل الفرد أكثر حبا للآخرين اقرأنهم ما يزيد فيه القابلية للعمل معهم كفريق واحد وذلك يخلق جوا تعاونيا تفتقده الكثير من المؤسسات.

4 - جاء الأثر المادي "رفع مستوى جودة العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بشدة بمتوسط (4.53) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الطرق الإدارية الحديثة يعزز من دافعية العاملين في العمل مما يرفع من مستوى أدائهم ويقلل من أخطاء العمل لديهم الأمر الذي يرفع من مستوى جودة العمل.

5 - جاء الأثر المادي "سرعة إنجاز العمل" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.52) ويعزو الباحث هذا النتيجة إلى تطبيق الطرق الإدارية الحديثة يزيد من رغبة العاملين في العمل ويزيد من التزامهم بمواعيد العمل مما يحسن من سرعة إنجاز العمل.

6 - جاءت الأثر المادي "المحافظة على ممتلكات المكتب بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.51) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الطرق الإدارية الحديثة تزيد من ولاء العاملين مما يجعلهم أكثر حرصاً على كلما تملكه المكاتب من أجهزة وموارد ومواد سواء كانت نقدية أو مادية.

7 - جاء الأثر المادي "تحمل المسؤولية" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.42) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة يجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي عن وضعه الوظيفي مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والمهام المناط بهم وتجعلهم أكثر ثباتاً في المواقف المختلفة.

8 - جاء الأثر المادي "حسن معاملة" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.41) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الطرق الإدارية الحديثة تقلل من الصراعات الداخلية للفرد ذاته مما يجعله أكثر سماحة وأكثر صبراً وبالتالي ينعكس ذلك على سلوكه داخل المكتب وخارجه.

9 - جاء الأثر المادي الالتزام بالقوانين والأنظمة" التاسعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.33) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الطرق الإدارية الحديثة تزيد من التزام الأفراد بالقوانين والأنظمة التي وضعتها المؤسسة ويجعلهم يحرصون دائماً على اتباعها.

10 - جاءت الأثر المادي "حب العمل والإخلاص له" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد



الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.09) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة تجعل الأفراد يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به وشعورهم الدائم أن الإخلاص له واجب يدفعهم إلى احترامه.

11 - جاء الأثر المادي " تنمية العلاقات الإنسانية " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة وبمتوسط (4.08) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الطرق الإدارية الحديثة تجعل العامل أكثر إحساساً بالطمأنينة وحب الآخرين مما يزيد من حسن العلاقة بينه وبين الآخرين في العمل وذلك بسبب شعوره هو بأنه موضع اهتمام دائم.

12 - جاء الأثر المادي " المشاركة في وضع الاقتراحات والحلول" بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.00) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تطبيق الأساليب الإدارية تلبية للفرد احتياجاته المادية والنفسية مما يجعله قادراً على التفكير ووضع الاقتراحات الصحية التي تخدم المؤسسة لأنه يعلم أن ما يرفع المؤسسة سوف ينعكس عليه إيجاباً والعكس بالعكس.

13 - جاء الأثر المادي " الحرص على سمعة المكتب بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.99) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة يشعر الفرد بالرضا عن الوزارة وما تقدمه له من حوافز وذلك يجعله يقف دائماً مدافعاً عن سمعة المكتب الذي يعمل به في جميع المحافل سواء في المنتديات أو الصحف أو الجلسات أو المناقشات المفتوحة وهذا سببه عائد إلى حب المكتب للفرد.

14 - جاء الأثر المادي " الدقة والانضباط" بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.41) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الطرق الإدارية الحديثة تشعر الفرد بالرضا عن بيئة العمل ويقلل من حالات الصراعات النفسية في العمل مما ينعكس ذلك على دقته وانضباطه.

15 - جاءت الأثر المادي " الشعور المتزايد بالانتماء" بالمرتبة الخامسة عشر موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.33) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الطرق الإدارية الحديثة تزيد من شعور الفرد بالانتماء للمكتب نظراً لوقوف المكتب معه دائماً وتحفيزه الدائم.

### 4.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

نص السؤال على: ما أثر التحفيز المادي المقدم في البنوك الليبية على رفع كفاءة العاملين؟ للتحقق من أثر التحفيز المادي المقدم في البنوك الليبية على رفع كفاءة العاملين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجاءت النتائج

كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (4) استجابات أفراد الدراسة على عبارات أثر التحفيز المقدم في البنوك الليبية على رفع كفاءة العاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

التكرارات والنسب المؤوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية (ن = 281)									الفقرة
الرتبة	قيمة كاي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	489.3	0.677	4.62	3	1	10	72	195	المحافظة على ممتلكات البنك
				%1.0	%0.4	%3.6	%25.0	%69.0	
2	469.69	0.629	4.61	2	2	4	87	186.0	رفع مستوى جودة العمل
				%0.7	%0.7	%1.4	%31.0	%66.2	
3	456.42	0.637	4.60	2	2	5	89	183	سرعة انجاز العمل
				%0.7	%0.7	%1.8	%31.7	%65.1	
4	452.18	0.676	4.59	3	1	9	83	185	الالتزام بالقوانين والأنظمة، والضوابط التي وضعها البنك
				%1.0	%0.4	%3.2	%29.5	%65.8	
5	422.9	0.691	4.55	3	2	8	92	176	تحمل المسؤولية
				%1.0	%0.7	%2.8	%32.7	%62.6	
6	425.3	0.764	4.54	4	2	13	80	182	حب العمل والإخلاص
				%1.4	%0.7	%4.6	%28.5	%64.8	
7	399.12	0.681	4.53	2	2	12	94	171	تطوير القدرات الذاتية
				%0.7	%0.7	%4.3	%33.5	%60.9	
8	396.27	0.723	4.52	4	1	11	95	170	تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين
				%1.4	%0.4	%3.11	%33.8	%60.5	
9	385.9	0.703	4.51	3	2	10	101	165	المشاركة في وضع الاقتراحات والحلول
				%1.0	%0.7	%3.6	%35.9	%58.7	
10	386.52	0.841	4.47	3	10	16	74	178	الحرص على سمعة البنك
				%1.0	%3.6	%5.7	%26.3	%63.3	
11	315.5	7.66	438	4	2	19	114	142	الدقة والانضباط
				%1.4	%0.7	%6.8	%40.6	%50.5	
12	307.7	0.815	4.38	8	5	21	102	149	التجديد والابتكار
				%2.8	%1.8	%7.5	%36.3	%53.0	
13	291.9	0.770	4.35	3	2	27	110	139	حسن المعاملة
				%1.1	%0.7	%9.6	%39.1	%49.5	
14	297.31	0.778	4.35	4	2	23	116	136	العمل بروح الفريق
				%1.4	%0.7	%8.2	%41.3	%48.3	
15	257.7	0.827	4.27	3	7	29	114	128	الشعور المتزايد بالانتماء
				%1.1	%2.5	%10.3	%40.6	%45.6	
			1.19	4.48	المتوسط العام				

الجدول رقم (4) أعلاه يوضح أن أفراد دراسة موافقين بشدة على فاعلية الحوافز المادية في تحسين رفع كفاءة أداء العاملين بمتوسط (4.48) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي. مما يوضح أن أفراد الدراسة موافقين بشدة على تأثير الحوافز المادية في رفع كفاءاتهم ومن النتائج أن قيم مربع كاي لكل العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد

المجتمع حول هذه العبارات. وأن هناك تجانس في موافقة أفراد دراسة على أثر الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين، ويمكن ترتيب أثر أهم عناصر الكفاءة بناء على ترتيب المتوسطات فيما يلي:

1. جاءت الأثر المادي "المحافظة على ممتلكات البنك بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.62) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن النتيجة إلى التحفيز المادي يزيد من ولاء العاملين مما يجعلهم أكثر حرصاً على كل ما تملكه البنوك من أجهزة وموارد ومواد سواء كانت نقدية او مادية.

2. جاء الأثر المادي "رفع مستوى جودة العمل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بشدة بمتوسط (4.61) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يعزز من دافعية العاملين في العمل مما يرفع من مستوى أدائهم ويقلل من أخطاء العمل لديهم الأمر الذي يرفع من مستوى جودة العمل .

3. جاء الأثر المادي "سرعة إنجاز العمل" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.60) ويعزو الباحث هذا النتيجة إلى أن التحفيز المادي يزيد من رغبة العاملين في العمل ويزيد من التزامهم بمواعيد العمل مما يحسن من سرعة إنجاز العمل.

4. جاء الأثر المادي الالتزام بالقوانين والأنظمة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.59) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يزيد من التزام الأفراد بالقوانين والأنظمة التي وضعتها المؤسسة ويجعلهم يحرصون دائماً على أتباعها .

5. جاء الأثر المادي " تحمل المسؤولية" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.55) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يجعل الفرد يشعر بالرضي الوظيفي عن وضعه الوظيفي مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والمهام المناط بهم وتجعلهم أكثر ثباتاً في المواقف المختلفة .

6. جاءت الأثر المادي " حب العمل والإخلاص له " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.45) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يجعل الأفراد يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به وشعورهم الدائم أن الإخلاص له واجب يدفعهم إلى احترامه.

7. جاء الأثر المادي " تطوير القدرات الذاتية" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط ( 4.53) من 5 (ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يجعل الفرد يدرك أهمية ان يطور ذاته ويزيد من معرفته بكل ما يتعلق بمهام عمله المكلف بها.

8. جاء الأثر المادي " تنمية العلاقات الإنسانية " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.53) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يجعل الفرد

- أكثر إحساساً بالطمأنينة وحب الآخرين مما يزيد من حسن العلاقة بينه وبين الآخرين في العمل وذلك بسبب شعوره هو بأنه موضع اهتمام دائم .
9. جاء الأثر المادي " المشاركة في وضع الاقتراحات والحلول " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.51) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يلبي للفرد احتياجاته المادية والنفسية مما يجعله قادر على التفكير ووضع الاقتراحات الصحية التي تخدم المؤسسة لأنه يعلم أن ما يرفع المؤسسة سوف ينعكس عليه إيجاباً والعكس صحيح .
10. جاء الأثر المادي "الحرص على سمعة البنك بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.47) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يشعر الفرد بالرضاء وما تقدمه له من حوافز وذلك يجعله يقف دائماً مدافعاً عن سمعة المكتب الذي يعمل به في جميع المحافل سواء في المنتديات أو الصحف أو الجلسات أو المناقشات المفتوحة وهذا سببه عائد إلى حب المكتب للفرد .
11. جاء الأثر المادي "الدقة والانضباط" بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.38) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفز المادي يشعر الفرد بالرضا عن بيئة العمل ويقلل من حالات الصراعات النفسية في العمل مما ينعكس ذلك على دقته وانضباطه .
12. جاء الأثر المادي "التجديد والابتكار" بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.38) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يزيد من التجديد والابتكار في العمل والبحث عن كل ما هو جديد ومفيد مما يؤدي بالتالي غالى ظهور أفكار جديدة ومشاريع جديدة .
13. جاء الأثر المادي "حسن معاملة المرجعين" بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.35) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يقلل من الصراعات الداخلية للفرد ذاته مما يجعله أكثر سماحة وأكثر صبراً وبالتالي ينعكس ذلك على سلوكه داخل المكتب وخارجة .
14. جاء الأثر المادي "العمل بروح الفريق" بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.35) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يجعل الفرد أكثر حبا للآخرين اقرأنه مما يزيد فيه القابلية للعمل معهم كفريق واحد وذلك يخلق جواً تعاونيين تفتقده الكثير من المؤسسات .
15. جاءت الأثر المادي "الشعور المتزايد بالانتماء" بالمرتبة الخامسة عشر موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.27) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي يزيد من شعور الفرد بالانتماء دائماً وتحفيزه الدائم.

## الثاني عشر: النتائج والتوصيات

يشتمل هذا المحور على أهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك

النتائج:

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة للنتائج الآتية :

1. وجود اثر لتطبيق الطرق الإدارية الحديثة علي رفع كفاءة العاملين بالبنوك الليبية بمتوسط (4.45) وأن قيم مربع كاي لكل العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل مما بين تباين وجهات نظر أفراد المجتمع حول هذه العبارات .
2. هناك اثر ايجابي فعال للحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في البنوك الليبية بمتوسط (4.48) وأن قيم مربع كاي لكل العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد المجتمع حول هذه العبارات. وأن هناك تجانس في موافقة أفراد دراسة على اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين

### توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي :

1. يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مسماه الوظيفي على بذل أقصى جهد لرفع كفاءتهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بالكفاءة في العمل
2. منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها.
3. وضع اللوائح والقوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز في البنوك وفي كافة الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة.

### الهوامش:

1. أيمن النحاس ومحسن هلال، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية (الإسكندرية، 2009 م ) ص 227
2. Menz, M. 2012. Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. Journal of Management, 38(1): 45-80.
3. إيمان عبد الرحمن، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2005، ص194.
4. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، القاهرة، 2008، ص271.
5. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، 2007، ص 255.
6. ريهام محمد مرتضى، أثر نظم الحوافز النقدية على فعالية عملية المشاركة بالمعرفة لأغراض تطوير واستخدام نظم المعلومات المحاسبية مع دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مج 56، ع1، 2019.

7. انتصار محسن، أثر التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في رفع الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك التضامن الدولي الإسلامي دراسة فيسيولوجية التنظيم والعمل، مجلة الآداب، جامعة ذمار - كلية الآداب، ع19، 2021.
8. القذافي، محمد (2017) محددات الربحية في المصارف التجارية الليبية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية الليبية خلال الفترة من 2000-2010 م، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، العدد 3 ليبيا
9. محمد هلال، أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدي موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج43، ع17، 2021.
10. إيمان عبد الرحمن، لمرجع سابق، ص194.
11. لمياء علي يونس، (2009) أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية و ولائها الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة تغليف للصناعات منطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 31، ع 3.
12. لدوسري، محمد مانع محمد، (2012) أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الانتاجية لدى العاملين في امانة الباحة في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج 34، ع 2
13. ولاء حيمودة، عبد اللطيف، (2017) تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، مجلة رؤية اقتصادية، جامعة الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع12
14. خذري، توفيق، (2017)، التحفيز المادي كمدخل للرفع من أداء الكفاءات، مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ع13
15. عبدالقادر، طلحة، (2019) أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج5، ع1
16. عباس، مقدس عبدالكاظم (2020) أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي: بحث ميداني على عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، مجلة جامعة الكوفة مج12، ع42،
17. عادل محمد زايد، أداره الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الانترنت، سنة 2013، ص 11.
18. Menz, M. Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. Journal of Management, 38(1), 2013 45-80.
19. العامري، أحمد. السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، م9، ع1 (2002م)، ص33.
20. Hendderson, Lenard. "Environmental Justice Policy and Administration in System Strategy", PA Times, Vol. 25 , No. 12 (2002), p 2
21. صديق زكرياء، بنجيمة عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (4) العدد الأول، 2018، ص 12
22. رضوان، رأفت الإدارة الإلكترونية. القاهرة : مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء. 2004، ص 23
23. صوفي، وهيب: حدود استخدام الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المكاتب في تطوير الإجراءات الإدارية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، السنة (16)، المجلد (16)، الزقازيق ، 1994م
24. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 136.
25. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها مدخل استراتيجي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص 30-31.

26. مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007، ص 423
27. بن منصور الشريف، ريم بنت عمر، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص 54.
28. صديق زكرياء، بن جيمة عمر، دور تنمية القادة الإداريين وصناعتهم في تميز منظمات الأعمال مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، العدد (8) 2018، ص 84.
29. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ص 321.
30. صديق زكرياء، بن جيمة عمر، دور تنمية القادة الإداريين وصناعتهم.. مرجع سبق ذكره، ص 84.
31. برس، يورك. علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة، ترجمة الشركة المصرية العالمية للنشر، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2005، ص 173.
32. Nicholas , j. Aquilano , et.al., (1995 ) , Fundamentals of operation Management, 2th ed., McGraw – Hill, Inc., New York , Richard D.Irwin Chicago
33. عبد الوهاب، علي. إستراتيجية التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز. القاهرة دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2002 ص 2-3
34. سميث، ديل إم. تحفيز الآخرين. ترجمة مكتبة جرير. الرياض مكتبة جرير، 2001، ص 44-63
35. العتيبي، محمد زويد. تحفيز الموظفين : لماذا ؟ وكيف ؟. الرياض الخدمة المدنية، 1411هـ، ص 47-58
36. سعاد نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 465
37. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص 490-
38. المرجع نفسه.
39. أمال، بوعشير، دور وأهمية الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة ماجستير : قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011.
40. المرجع نفسه.
41. نور الدين كنوفي: دراسة فعالية نظام الحوافز والكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر سنة 1992، ص 72.
42. الملتقي الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005
43. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 224
44. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 224
45. عبدالسلام أبووقف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، ط1، (مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001)، ص 222-232
46. Menz, M. 2012. Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. Journal of Management, 38(1): 45-80
47. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، 2007، ص 34
48. Hendderson, Lenard. "Environmental Justice Policy and Administration in System Strategy", PA Times, Vol. 25 , No. 12 (2002), p 2
49. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره.
50. على الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي -مدخل التحليل الكمي، تانيس: الدار الجامعية، 2000. ص 76