



أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي

" دراسة حالة على المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي "

قدمت من قبل :

بن علي يوسف بن علي محمد القطراني

تحت إشراف :

د. الصديق منصور بوسنينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

يناير 2018

Copyright © 2018. All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy, recording scanning, or any information, without the permission in writing from the author or the Directorate of Graduate Studies and Training university of Benghazi .

حقوق الطبع 2018 محفوظة. لا يسمح أخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة إلكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي .



جامعة بنغازي

إدارة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد



أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي

" دراسة حالة على المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي "

إعداد / بن علي يوسف بن علي محمد القطراني

لجنة الإشراف والمناقشة :

.....	التوقيع:	مشرفاً رئيساً	د. الصديق منصور بوسنينة
.....	التوقيع:	ممتحناً داخلياً	د. عبدالقادر انويجي البديري
.....	التوقيع:	ممتحناً خارجياً	د. وائل محمد جبريل

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد / جامعة بنغازي، بتاريخ 29 ربيع الآخر 1439 هـ الموافق 17 يناير 2018 م .

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

نُزْفِعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ

ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ

سورة يوسف (26)

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى أغلى ما في الوجود، أمي الغالية

إلى رفيقة دربي، زوجتي العزيزة

إلى نور عيوني أبنائي، مريان ويوسف وإبراهيم

إلى رمز العطاء، إخوتي وأخواتي الكرام

إلى عنوان الصداقة، أ. وليد الخليفي

تقديراً وعرفاناً بالجميل أهدي إليهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع سائلاً المولى عز وجل التوفيق

والسداد.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى أصحابه

أجمعين، وبعد:

أنه ليسعدني بعد ما انتهيت من كتابة هذه الرسالة أن اتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الصديق منصور بوسنيته على رفعة اشرافه وحسن توجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إغناء الدراسة ونجاحها.

كما أتقدم بالشكر العظيم للدكتورة/ فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، والدكتور/ أحمد العوامي والدكتور/ عبدالغفار المنفي، على تشجيعهم ودعمهم وملاحظاتهم القيمة التي اعطتني الكثير.

والشكر دائماً موصول إلى زملائي بالمصرف التجاري الوطني على حسن تعاونهم وتقديرهم لجهودي وفهمهم لأهمية البحث العلمي، وأخص بالذكر الأخ/ مفتاح الورفلي، واكم التومي، واحمد اليسير، ومفتاح رزق الله، وعقيله بومدين، والأخت الكريمة/ مدينة الاوجلي.

كما اجد نفسي ملزماً بأن اتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أ/ احمد البديري، وأ/ منير البديري وأ/ سعيد عبد ربه معزب، على ما قدموه من علم ومادة علمية كان لهما أبلغ الأثر في إتمام هذه الرسالة.

وأخيراً اتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى أخي وصديقي/ علي سالم علي سعود، ورفيقي العزيز/ مؤمن مفتاح الصقوري، على كل ما بذلاه من جهود، فلهم مني كل تقدير واحترام.

الباحث

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	حقوق الطبع	ب
	صفحة التوقعات	ج
	الآية	د
	الإهداء	هـ
	الشكر والتقدير	و
	قائمة المحتويات	ز
	قائمة الجداول	ك
	ملخص الدراسة	ل
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
1.1	المقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	12
4.1	متغيرات الدراسة	13
5.1	أهمية الدراسة	14
6.1	أهداف الدراسة	14
7.1	حدود الدراسة	15
8.1	هيكلية الدراسة	15
9.1	التعريفات الإجرائية	16
الفصل الثاني		
الإطار النظري للدراسة		
1.2	المبحث الأول: الأداء الوظيفي	18
1.1.2	مقدمة	18
2.1.2	تعريف الأداء الوظيفي	19

الصفحة	الموضوع	الترقيم
20	أهمية الأداء الوظيفي	3.1.2
21	عناصر الأداء الوظيفي	4.1.2
22	تقييم الأداء الوظيفي	5.1.2
23	أبعاد الأداء الوظيفي	6.1.2
24	أساليب قياس الأداء الوظيفي	7.1.2
25	طرق تحسين الأداء الوظيفي	8.1.2
27	المبحث الثاني: الدوافع النفسية	2.2
27	مقدمة	1.2.2
28	تعريف الدوافع	2.2.2
29	أهمية الدوافع	3.2.2
30	خصائص الدوافع	4.2.2
30	تصنيف الدوافع	5.2.2
32	العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد	6.2.2.
33	نظريات الدافعية	7.2.2.
37	المبحث الثالث: الحوافز	3.2
37	مقدمة	1.3.2
37	تعريف الحوافز	2.3.2
39	الفرق بين الدوافع والحوافز	3.3.2
39	أهمية الحوافز	4.3.2
40	اسس الحوافز	5.3.2
41	أهداف نظام الحوافز	6.3.2
42	تصنيف الحوافز	7.3.2
42	الحوافز المادية	1.7.3.2
45	الحوافز المعنوية	2.7.3.2
47	مقومات فعالية نظام الحوافز	8.3.2
48	معوقات نظام الحوافز	9.3.2
48	الحوافز والإنتاجية	10.3.2

الترقيم	الموضوع	الصفحة
11.3.2	اسباب الاهتمام بالحوافز	49
الفصل الثالث الدراسة الميدانية		
1.3	مقدمة	52
2.3	منهج الدراسة	52
3.3	مصادر الحصول على البيانات	52
4.3	مجتمع الدراسة	53
5.3	أداة الدراسة	54
1.5.3	اختيار مقياس الدراسة	55
2.5.3	ثبات أداة الدراسة	56
3.5.3	صدق أداة الدراسة	57
4.5.3	إجراءات توزيع أداة الدراسة	58
6.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	59
7.3	خصائص عناصر مجتمع الدراسة	59
1.7.3	مجتمع الدراسة حسب النوع	59
2.7.3	مجتمع الدراسة حسب فئات السن	60
3.7.3	مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	61
4.7.3	مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في المصرف	61
5.7.3	مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	62
8.3	الإجابة على تساؤلات الدراسة	63
1.8.3	الإجابة على التساؤل الأول	63
2.8.3	الإجابة على التساؤل الثاني	67
3.8.3	الإجابة على التساؤل الثالث	69
4.8.3	الإجابة على التساؤل الرابع	75
الفصل الرابع النتائج والتوصيات		
1.4	مقدمة	78

الصفحة	الموضوع	الترقيم
78	نتائج الدراسة	2.4
80	توصيات الدراسة	3.4
82	قائمة المراجع	
الملاحق		
91	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة	
93	ملحق رقم (2) رسالة إرفاق	
95	ملحق رقم (3) استمارة الاستبانة	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الترقيم
53	مجتمع الدراسة	(1.3)
56	طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت	(2.3)
57	قيم معاملات ثبات أداة الدراسة	(3.3)
58	معاملات الصدق المستخرجة من معاملات ثبات أداة الدراسة	(4.3)
60	مجتمع الدراسة حسب النوع	(5.3)
60	مجتمع الدراسة حسب السن	(6.3)
61	مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	(7.3)
62	مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة بالمصرف	(8.3)
63	مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(9.3)
65	إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي	(10.3)
68	إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمستوى الدوافع النفسية	(11.3)
69	مستوى الحوافز بشكل عام للعاملين بالمصرف قيد الدراسة	(12.3)
71	إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمستوى الحوافز المادية	(13.3)
74	إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية	(14.3)
75	معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	(15.3)
76	أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي	(16.3)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في فروع المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي، وتقديم بعض التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز نظام الحوافز وذلك من أجل تحسين دافعية العاملين مما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام.

وتكون مجتمع الدراسة من (156) موظفاً كتابياً في فروع المصرف التجاري الوطني والبالغ عددها (6) مصارف، باستخدام أسلوب الحصر الشامل واستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم تصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بواسطة الحاسب الآلي في تحليل بيانات الدراسة حيث تم فيها استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وأهمها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار.

كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين جاء بدرجة كبيرة ومستوى الدوافع النفسية جاء أيضاً بدرجة كبيرة، بينما مستوى الحوافز جاء بدرجة متوسطة، كما أن الدوافع النفسية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين بالمصرف قيد الدراسة وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: زيادة مشاركة الموظفين في وضع الخطط المستقبلية وعملية اتخاذ القرارات، حيث أنها تعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وهو ما يؤثر إيجابياً على مستوى أدائهم، والعمل على تعديل نظام المكافآت والعلاوات المعمول به حالياً ليغدو أفضل، وأتباع سياسات عادلة في تقديم المكافآت والعلاوات التي تتناسب مع تطلعات وأهداف الموظفين وذلك للمحافظة على القوى البشرية وصيانتها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تحتل عملية الأداء جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم وذلك لما للقرارات التي تترتب على التقييم من نتائج ايجابية أو سلبية علي المنظمة والعاملين أنفسهم(الصباغ، درة، 2010)،و يعتبر الأداء الوظيفي من المهام الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة إذ يعتمد على قدرات المنظمة المبنية على أساس مواردها، فهو يتحقق من خلال جعل العاملين فيها قادرين على تحسين أدائهم، إذ أن بتحسين أدائهم يتحسن الأداء المؤسسي للمنظمة ككل، ويتأسس الأداء الوظيفي على أداء الأشخاص العاملين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم، وهو العنصر المهم للتأثير في الأداء الشامل للمنظمة، لأنه يعتمد على المهارات المختلفة في المنظمة و قدرتها على توجيه الموارد الأخرى باتجاه الأهداف المحدودة، لذا فان أي تحسين في الأداء الوظيفي يعني بالنتيجة التحسين في الأداء التنظيمي للمنظمة (حاوي، 2011).

إن التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتقدم التكنولوجي على كافة الأصعدة و تفوق منظمات على منظمات أخرى ما كان ليحدث لو لم تعتنى هذه المنظمات بدعم و تحفيز مواردها البشرية وهذا ما أدى بدوره إلى اهتمام كثير من المفكرين والباحثين في مجال العلوم الإنسانية و الدراسات الاجتماعية نحو البحث عن مختلف الأساليب والأدوات التي من شأنها أن تطور قدرات الأفراد وكفاءتهم المهنية والبحث عن عوامل تحفيزهم بغرض تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الكفاءات ولا شك أن عملية التحفيز تختلف من شخص إلى آخر بحسب احتياجات الأفراد و توقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول علي المال وهناك صنف آخر دافعة للعمل حبه للمهنة و العمل على تنمية مهاراته

الشخصية في المهام الموكلة إليهم وهناك من يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية (شنيق، 2008).

2.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالدوافع النفسية والحوافز:

1. دراسة (العكش، 2007): بعنوان " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية و الإشرافية والتخصصية في وزارات السلطة الفلسطينية البالغ عددها (3350) مفردة، وتم أخذ عينة بلغت (360) مفردة، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وكانت استمارة الاستبيان هي الأداء الرئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، كما أن نظام المكافآت غير فاعل وامتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.

2. دراسة (عباس حمادي، 2009): بعنوان "الحوافز وأثرها على الأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف إنتاج النفط اليمنية وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1630) مفردة، وبلغت عينته (320) مفردة اختيروا بطريقة عشوائية، وكانت استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لتجميع البيانات في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: - إن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت، كما أوصت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: - ضرورة ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء.

3. دراسة (أبو شرح، 2010): بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين التابعين لشركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (440) مفردة وتم أخذ عينة عشوائية طيفية بلغت (220) مفردة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكانت استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، كما أوصت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفية الجديدة.

4. دراسة (الحراثة، والبشاشة، 2011): بعنوان "أثر ابعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الاردن، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين بمراكز البلديات في محافظة جنوب الاردن والبالغ عددهم (1180) مفردة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (500) مفردة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، واستخدم الباحث الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد الدافعية (الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) في سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني وزارة البلديات وبلدية جنوب الاردن عملية مدروسة لتعزيز دافعية العاملين لديهم.

5. دراسة (الجباسي، 2011): بعنوان "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (1152) مفردة، وقد تم أخذ عينة عشوائية طيفية بلغت (296) مفردة، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة و كانت استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من مفردات

الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول فاعلية الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالوزارة، وقد أوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها.

6. دراسة (بركات، وصبحة، 2012): بعنوان "الدوافع النفسية والاجتماعية والإدارية وراء استخدام الشباب الفلسطيني لوسائل الاتصال الحديثة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدوافع النفسية والاجتماعية والإدارية الأكثر أهمية وراء استخدام الشباب الفلسطيني لوسائل الاتصال الحديث (وهي الهواتف المحمولة، واليدش، والانترنت) في ضوء متغيرات الجنس والتخصص والدخل الشهري للأسرة، وتكون مجتمع الدراسة من الطلبة والطالبات الدارسين في جامعة القدس المفتوحة البالغ عددهم (4344) وتم اخذ عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (348) مفردة، وكانت استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدم الباحث الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن تأثير الدوافع قد يتراوح بين قوي جداً على المجال الإداري، وقوي على المجالات النفسية والاجتماعية، كما أوصت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات أبرزها: التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية في عملية التواصل الفعال مع الشباب.

7. دراسة (السقا، 2013): بعنوان "الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الحوافز والدوافع على جودة أداء العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة، و ذلك من خلال دراسة الحوافز والدوافع وأثرها على أداء العاملين في البنك، وقد تكون مجتمع الدراسة من (466) مفردة وتم اختيار عينة منه بلغت (300) مفردة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكانت استمارة الاستبيان هي الأداء الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظام المكافآت والعلاوات بالبنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل و زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء ، وان نظام وآليات الترقيات بالبنك ضبابية وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتعديل لتبدو أكثر عدالة و وضوح للعاملين بالبنك ، وان نظام تقييم الأداء المستخدم بالبنك يحتاج إلى المزيد من الشفافية و الوضوح حتى يحقق العدالة والتميز للعاملين، وكما أوصت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها، وضع نظام حوافز مادية ومعنوية قوي ومؤثر يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين مع تعزيز نظام المكافآت وجعله أكثر وضوحا وشفافية، وتعزيز نظام العلاوات السنوية ليغدو أفضل و اشمل ليضم جميع الموظفين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

1. دراسة (جبر، 2010): بعنوان "الإبداع الإداري وأثره على الاداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري واثره على مستوى الاداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية، وتكون مجتمع الدراسة من (208) مفردة واستخدم الباحث اسلوب المسح الشامل، وكانت استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج اهمها: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء

المدارس يعتبر مرتفعاً، وتوجد علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة، وكذلك ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري احد عناصره المهمة.

2. دراسة (ناصر، 2010) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس، العمر)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي. وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة فلسطينية تعمل في قطاع غزة وتم اخذ عينة بلغت (340) مفردة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، واستخدم الباحث الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي

الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات، وقام الباحث بتقديم عدة توصيات تهدف إلى تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

3. دراسة (شاهين، 2010): بعنوان "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الإداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كُلاً من الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر، حيث بلغ مجتمع الدراسة (250) مفردة وتم اخذ عينة عشوائية مركبة بلغت (179) مفردة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، واستخدم الباحث الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت هذه الدراسة الي العديد من النتائج أهمها: وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية ومستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كُلاً من الجامعتين وكان مستوى الثقة مرتفعاً في الجامعة الاسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، ووجود رضا غير كافي حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي، وقد اوصت هذه الدراسة بضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الاكاديميين من ذوي المناصب الإدارية وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة

الازهر بما يحقق الفاعلية والعدالة وضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز بالمتحقق بالمكافآت والحوافز.

4. دراسة (قتديل، 2016): بعنوان "غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود غموض وصراع الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بغزة ودرجة تأثيرهما على الأداء الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الاقتصاد الفلسطيني والبالغ عددهم (252) مفردة، وتم اخذ عينة عشوائية طبقية بلغت (160) مفردة، وكانت استمارة الاستبيان هي الاداة الرئيسية لجمع البيانات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتوصلت هذه الدراسة الي عدة نتائج أهمها: وجود علاقة عكسية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى (0.05) فاقل وكذلك وجود علاقة عكسية بين صراع الدور والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05) فاقل، وقدمت هذه الدراسة العديد من التوصيات أهمها: توزيع اعباء العمل بشكل يضمن عدم تضارب أو تعارض في اولوياته في مكاتب الوزارة وكذلك النضر في بعض السياسات العليا التي تشوبها بعض التناقضات وإعادة صياغتها بما يخدم مصلحة العمل ومصلحة الموظف.

5. دراسة (حمد، 2016): بعنوان "أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى البالغ عددهم (1104) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (338) مفردة، وكانت استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (87.854%) أن درجة ادراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات جاء متوسط بنسبة (61.99%). وكانت اهم توصيات هذه الدراسة ما يلي: ضرورة منح الموظف الدعم التنظيمي اللازم وقياس مدى إدراكه لهذا الدعم، واوصت ايضاً بتوحيد العلاقات الإنسانية بين الموظفين، ومنح الموظف الشعور بالأمان الوظيفي.

• ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة في كونها تتناول مفهوم إداري حيوي وأساسي، وله تأثير على كفاءة أداء الأفراد العاملين في المنظمات، وقد اتضح هذا التأثير كما بينته الدراسات السابقة فقد أكدت أن تقديم الحوافز له دور فعال في زيادة إنتاجية الأفراد وأن منحها يجب أن يكون على أساس التمييز، وعليه فإن هذه الدراسة ستساهم بشكل متواضع في إغناء هذا المجال من البحوث والدراسات المتعلقة بالحوافز وتقييم الأداء وستكتمل مع الدراسات السابقة في دراسة تأثير الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي، إلا أنها تختلف عن الدراسات السابقة في طبيعة مجتمع الدراسة حيث تمت هذه الدراسة في البيئة الليبية.

3.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات لتنفيذ أنشطتها و برامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال هذه المنظمات تسعى إلى معرفة كيفية جعل هذا العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه من أعمال ومهارات تصب في صالح المنظمة. مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها نحو التنمية والتطوير وزيادة الإنتاجية وتحقيق العائد المطلوب، وبشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية و حجر الزاوية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وأنها ليست مجرد إدارة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين بل أداة لتقييم جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وتقديم كافة المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة وفاعلية (أبو شرح ، 2010).

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف تلك المنظمات و إمكانياتها المتاحة، وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدوافع وأهميتها في تحريك جهود الأفراد نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه، ولكن الدوافع ليست هي المحدد الوحيد للأداء بل هناك قدرة الفرد والظروف التي يعمل بها للوصول إلى مستويات أداء عالية لا بد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء عمله ويكون قادر على القيام بهذا العمل ويمكن للمنظمة أن ترفع من مستوى دافعية الموظفين بها لأداء مهامهم من خلال الربط بين قيامهم بالسلوك المطلوب واشباع حاجاتهم (غازي،2011). ويتطلب زيادة فاعلية نظام الحوافز أن يشعر الفرد العامل بوجود علاقة واضحة بين ما ينجزه من أداء وما يحصل عليه من حوافز، لذا فإن خطط الحوافز التي تسعى لربط بين الأداء والحوافز المقدمة للأفراد يجب أن تكون قوية لكي يستشعر الأفراد العاملون بالرضا نتيجة

هذه العلاقة، الأمر الذي يدعو جميع الأفراد العاملين بالعمل الجاد والمخلص من أجل الحصول على المكافأة التي تقدمها الإدارة (حمودة، الخرشة، 2013).

واستناداً للدراسات السابقة قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية¹ مع عدد من الموظفين بهذا المصرف وتوجيه بعض الأسئلة فيما يخص الترقيات والمكافآت ومقابل العمل الإضافي، وكذلك من خلال الملاحظة الشخصية للباحث أثناء عمله في المصرف التجاري الوطني تبين أن هناك حاجة ملحة لإعادة النظر في نظام الحوافز للراقي بمستوى أداء العاملين، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الفكرة لدراسة أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالمصرف التجاري الوطني وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية وهي:

- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟
- ما مستوى الدوافع النفسية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟
- ما مستوى الحوافز للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟

4.1 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل الأول: الدوافع النفسية وهي العوامل النفسية التي تكمن وراء أداء الموظفين وتشمل دوافع الانجاز ودوافع تحقيق الذات.

المتغير المستقل الثاني: الحوافز وتشمل الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي وهو قيام الفرد بمجموعة من المهام والإجراءات داخل المنظمة.

¹ تمت هذه المقابلات بتاريخ 2016/12/25 مع عدد من رؤساء الأقسام المختلفة بالمصرف التجاري الرئيسي، وميدان البلدية، والهوري.

5.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

1. أهمية موضوع الدوافع والحوافز الممنوحة وأثرها على الأداء الوظيفي.
2. أهمية المصرف التجاري الوطني باعتباره أحد المصارف العامة في ليبيا وما يحتاجه من منح حوافز للأفراد تسهم في تحسين أدائهم.
3. أنها الدراسة الأولى على حد علم الباحث في البيئة الليبية والتي تهدف إلى معرفة أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي بفروع المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي.
4. قد تفيد نتائج الدراسة القيادات العليا بالمصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحوافز والتي قد تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

6.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى الدوافع النفسية للموظفين بالمصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي.
2. التعرف على مستوى الحوافز للموظفين بالمصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي.
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بالمصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي.
4. الوقوف على أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي.

5. تقديم بعض التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز نظام الحوافز مما يدفع الموظفين لتحسين أدائهم بالمصرف محل الدراسة.

7.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ارتكزت هذه الدراسة في التعرف على مستوى الدوافع والحوافز المادية والمعنوية، وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين محل الدراسة.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على فروع المصرف التجاري الوطني الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث.

الحدود الزمنية: أُجريت هذه الدراسة بمدينة بنغازي خلال الفترة من شهر 4/2017 إلى شهر 7/2017.

8.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل هيكلية الدراسة على الجانبين التاليين:

أ. **الدراسة النظرية:** يهتم هذا الجانب ببناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة والمفاهيم المتعلقة به، وذلك من خلال الاستعانة بالكتب والدراسات، والأبحاث العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب. **الدراسة الميدانية:** يهتم هذا الجانب بالناحية العملية، وذلك من خلال تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع البحث، وتعتبر استمارة الاستبيان هي الأداء الرئيسية

لتجميع البيانات المطلوبة، وسيتم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

9.1 التعريفات الإجرائية:

1. **الدوافع النفسية** : هي قوة داخلية تؤثر في توجيه سلوك الأفراد نحو اشباع حاجات معينة مثل الحاجة إلى تحقيق الذات والحاجة إلى الإنجاز.
2. **الحوافز**: هي تلك الاجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمات بهدف استثمار المؤثرات الخارجية للموظفين وذلك من اجل تحريك مهاراتهم ودفعهم نحو سلوك افضل لتقديم احسن ما لديهم والاحتفاظ بهم وتعزيز الولاء الوظيفي لهم.
3. **الأداء الوظيفي**: هو كافة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظفون لإنجاز مهامهم المرتبطة بوظائفهم المختلفة وذلك داخل المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة بمختلف انواعها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

الأداء الوظيفي

1.1.2 مقدمة:

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله في كافة الأبحاث والدراسات، لم يجدي إلى حد ما في توحيد وجهات النظر حول مدلوله، إذ قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، ومن هذا المنطلق فإن الأداء كمفهوم اقتصر عند الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره (نورالدين، 2010). لذا فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء و بمدى فاعلية المنظمات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها سواء أن كانت هذه المنظمات تجارية أو خدمية ومن هنا جاء التركيز على إدارة الموارد البشرية لهذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستويات الأداء لضمان استمرارها و نموها و تطورها (الجندي، 2010).

وعليه فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أداء جيد يضمن لها انجاز أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبأقل تكاليف وأقل وقت ممكن أي جعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يقومون بعملهم على أكمل وجه و بإتقان يجب أن تستعمل معهم مختلف الحوافز المادية والمعنوية بشقيها: الإيجابية التي تعزز ارتباط الفرد وتجعله يبذل كل طاقته، والحوافز السلبية التي تجعل الفرد يبتعد عن السلوكيات التي تؤثر سلباً في عملية الأداء وبالتالي تؤثر في تحقيق أداء المنظمة (نورالدين، 2016). ومن هذا المنطلق فإن هذا المبحث سيهتم بتقديم أبرز تعاريف الأداء الوظيفي ثم

التطرق إلى أهميته وعناصره وأبعاده وأساليبه، وطرق تحسينه كما سيتناول هذا المبحث بشئ من الإيجاز عملية تقييم الاداء الوظيفي وفوائده بالنسبة للفرد والمنظمة.

2.1.2 تعريف الأداء الوظيفي:

يرتبط الأداء الوظيفي بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والذي بدوره يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي تنظم سير العمل، فمنهم من يرى أن الأداء هو محصلة جهد، و منهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه انجاز عمل ولهذا فأنا سنتناول في هذه الدراسة إعطاء عدة تعريفات توضح هذا المفهوم، حيث يرى صليحة (2010: 62) بأن الأداء الوظيفي "هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".

و يشير الربيعان (2000: 47) بأن الأداء الوظيفي "هو كافة الأعمال والإجراءات والسلوك الذي يقوم به ويؤديه العاملون في الأجهزة والمؤسسات الحكومية".

بينما يراه (الجساسي، 2011:104) "بأنه" عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وأن وجد بينهما عامل مشترك". ويختلف بظاظو (2010: 48) في تعريفه إذ يراه "بأنه سلوك يفعله الأفراد وينعكس في أفعالهم التي ينفذونها وهو نتيجة أو نتاج إجراء وعليه فإن هذا التعريف ينظر إلى الأداء على أنه إجراء في حد ذاته".

ويرى كلاً من المطارنة، وخليفان (2010: 606) الأداء الوظيفي "بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادلة والاستخدام الأمثل للمواد".

3.1.2 أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأعمال، والأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة ككل، حيث تكون المنظمة أكثر استمراراً وأطول بقاء، حيث يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعليه فإن الأداء الوظيفي على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع القادة أيضاً (ناصر، 2010).

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة على ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور، والبقاء، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم يتوقف ذلك على مستويات الأداء بها، وفي المنظمات الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة و الرؤساء الأمر الذي يتطلب من هؤلاء الرؤساء والقادة ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكفون بها حتى تحقق نتائج فعليه ترغب المنظمات في تحقيقها (الشريف، 2004).

وتبرز الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي في النقاط التالية (صليحة، 2010):

1. أن أي عملية تتم في المنظمة تمر بعدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، وقد تكون العملية ملموسة مثل العمليات الإنتاجية أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، ويعتبر الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير هذه العملية ويحول الموارد إلى مواد

مصنعة أو نصف مصنعة ذات قيمة مادية يتحقق منها الربح، وعليه فإن ثبات كلفت الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فاعلية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً.

2. للأداء الوظيفي أهمية كبرى داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، وعليه فإذا كان الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً ونمواً حين يكون أداء العاملين بها مميزاً، كما أن أهمية الأداء لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل يتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة.

4.1.2 عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية التي بدونها لا يوجد أداء فعال، وتستخدم تلك العناصر في تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ويتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر أهمها (جبر، 2010):

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4. **المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف علي تحمل المسؤولية و انجاز العمل في الوقت المحدد ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

5.1.2 تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فهي تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالموظفين، ولكي تحقق عملية تقييم الأداء الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق و بمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج(اللبيدي،2015،ب).

فوائد تقييم الأداء.

فيما يلي عرض لأهم و أبرز الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها الإدارة من عملية تقييم الأداء وهي (بن عيشي، 2012):

1. اشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عليها نتائج مهمة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه وبالتالي فإنه سوف يبذل أقصى جهده لتأدية عمله على أكمل وجه، وذلك من أجل كسب رضا رؤسائه.

2. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوب موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، وذلك على أساس جهده وكفاءته، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين الذين يعملون بصمت.

3. الرقابة على الرؤساء: إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في أي منظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء والمرؤوسين.

4 . تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء فإذا كانت نماذج التقييم تدل على معدلات مرتفعة يعتبر هذا بمثابة دليل على صحة وسلامة الأساليب المتبعة في اختيار وتعيين العاملين إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

5 . توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية: نتائج تقييم الأداء توفر تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة حيث أن الفرد يعرف من خلال هذه التغذية العكسية حقيقة أدائه سواء بسلبياته أو إيجابياته ويسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج فمن المتوقع أن يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التدريب التي تعدها إدارة الموارد البشرية.

6.1.2 أبعاد الأداء الوظيفي:

يمكننا في هذه الدراسة أن نميز بين ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي، أي مجموعة الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمل الفرد وهي (جلال الدين، 2009):

1. **الجهد المبذول:** ويعني مستوي بعض الأنواع للأعمال، وهنا قد لا تهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما تهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، ودرجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

2. **كمية الجهد:** وتعتبر كمية الجهد عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبر عن الجهد الكمي للطاقة المبذولة.

3. نمط الأداء: وهو يعني الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزج هذه المركبات أو الأنشطة، إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار مشكلة معينة لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة معينة.

7.1.2 أساليب قياس الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي من العمليات المهمة عند القيام بتقييم الأداء في الحالات المختلفة، ويعد القياس عنصراً أساسياً من عناصر ومقومات التقييم لتحديد المستويات التي تتعلق بمعدلات الأداء المختلفة، كما أن القياس يتم بواسطة المعايير التي من خلالها يتم تحديد القيمة الفعلية للعمل الذي يؤديه الفرد تحديداً كمياً أو كيفياً، ويتم قياس الأداء بواسطة طرق وأساليب متعددة، وسوف تقتصر هذه الدراسة على ثلاث نقاط فقط وهي (الشريف، 2004):

1. الملاحظة المباشرة: وتتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل، ويرى الكثير من الأفراد أنه ليس هناك بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء، فالملاحظة المباشرة تعطي فكرة واقعية عن الأداء، حيث يرى المديرين ما يحدث ويسمعون بأنفسهم ما يقال.

2. التقارير: تعتبر التقارير وسيلة من الوسائل المهمة لقياس الأداء، والتقارير إما أن تكون شفوية أو كتابية والتقارير الشفوية تحتوي على عناصر الملاحظة الشخصية وعلى الرغم من ذلك تفضل التقارير المكتوبة من اساليب التقييم المهمة لاحتوائها على الحقائق ويمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.

3. تسجيل الحوادث المهمة: ويعد هذا النوع من أكثر اساليب الأداء اجهاداً للمشرفين حيث يتطلب منهم ملاحظة سلوك كل فرد وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط القوة والضعف.

8.1.2 طرق تحسين الأداء الوظيفي:

إن فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها معظم المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة، والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بأدنى المستويات التنظيمية في كافة المجالات والأنشطة، وإجمالاً يمكن تحديد مدخلين لتحسين الأداء الوظيفي وهي (جبر، 2010):

تحسين أداء الموظف:

يرى بعض الكتاب بأن تحسين أداء الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير وهناك عدة وسائل لإحداث هذا التحسين منها:

1. التركيز على جوانب القوة لدى الموظف واتخاذ اتجاه إيجابي عنه للاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها.

2. التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز فإن هذا يؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الجيد.

3. امكانية الربط بين أهداف الموظف الشخصية إذ يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال اظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سيسهم في تحقيق هذه الاهتمامات.

تحسين الوظيفة:

إن التغيير والتطوير المستمر في مهام الوظيفة ينشئ فرصة لتحسين الأداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذ كانت مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف، وتكمن

النقطة الجوهرية في تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع امكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، كما يتم تحسين الوظيفة من خلال توسيع نطاق الوظيفة ويتضمن التوسيع تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي وزيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف.

المبحث الثاني

الدوافع النفسية

1.2.2 مقدمة:

يسعى الفرد دائماً إلى تحقيق أهدافه، ويسلك من أجل ذلك سبلاً شتى، وهو في ذلك ينشط حيناً وتخبو قواه أحياناً أخرى، وقد يصيبه اليأس والملل في أوقات أخرى، وأن وراء هذا الفرد دافعاً ما يدفعه إلى أن يسلك ويحاول أن يصل إلى هدفه، وبهذا يصبح الدافع خلف سلوك الفرد، والهدف دافعاً أمامه حيث يدفعه أحدهما و يجذبه الآخر لذا نشأ موضوع الدوافع مع نشأة علم النفس باعتباره هو العلم المختص بالدراسة العلمية للسلوك الفردي، فعندما تطرح تساؤلات عن السببية في تفسير السلوك والتنبؤ به يكون عندئذ بصدد الدراسة عن معلومات بشأن العمليات غير القابلة للملاحظة بطريقة مباشرة، في استجابات الفرد الظاهرية أو حتى في تقريراته اللفظية عن استجاباته غير المعلنة (محمد، 2017).

ويعتبر موضوع الدوافع أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية ، نظراً لأن الأداء يعتمد على قدرة العاملين من ناحية وعلى درجة الدافعية من ناحية أخرى، التي تعني بالتعرف على الطاقات الكامنة لدى العاملين، والطموح الشخصي الذي يدفعهم لتحقيق أهدافهم من خلال ما يقومون به من أعمال(القيوتي، 2010). لذا فإن هذا المبحث سيسلط الضوء على ماهية الدوافع وتصنيفها وأهميتها والفرق بينها وبين الحوافز.

2.2.2 تعريف الدوافع:

يعتبر موضوع الدوافع من الموضوعات التي حظيت كثيراً باهتمام العلماء والباحثين ولقد تعددت الآراء والتعاريف التي تحدد مفهوم الدوافع فقد عرفها (مرسي، 2010:363) بأنها "ترجمة للحاجات والرغبات الفردية غير المشبعة أو ناقصة الإشباع، وهي تمثل قوة داخلية محرّكة دافعة للفرد تؤثر على تفكيره وإدراكه، ثم على سلوكه لتوجيهه صوب الهدف الذي يشبع الحاجة".

وتعتبر الدوافع إحدى العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني فالدوافع هي وليدة الشعور بالحاجة إلى شيء ما و رغبة الإنسان في العمل على إشباعها، فظهور الحاجات أو الرغبات يخلق حالة من عدم التوازن النفسي لدى الفرد وبالتالي فإن هذا الفرد سوف يحاول أن يخفض هذه الحالة من خلال سلوكيات معينة يمكن أن تؤدي لخفض حالة عدم التوازن لديه ومن ثم تحديد أهدافه والوصول إليها (غازي، 2011).

بينما يعرفها نورالدين (2016: 22) بأنها "قوى أو طاقات نفسية داخلية والتي توجه و تنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به". وقد أكد طه،(2000:125) "بأنها قوة بيولوجية نفسية داخل الفرد تستحثه على القيام بنشاط معين لإشباع رغبات محددة (.....) وتستمر في دفع الفرد وتوجيه سلوكه حتى يشبع رغبته".

وعلى الرغم من محاولة بعض الباحثين للتمييز بين مفهوم الدوافع والدافعية إلا أنه لا يوجد حتى الآن ما يبرر الفصل بينهما ويستخدم الدافع كمرادف للدافعية إذ أنه عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو اشباع هدف معين (محمد، 2017).

وفي هذا السياق يصنف كلاً من (مسلم وحسن، 2014:91) بأنه يوجد اتفاق بين علماء السلوك التنظيمي على أن الدافعية عمليات يمكن من خلالها تحريك وتوجيه والمحافظة على

السلوك الفردي للوصول إلى هدف معين وفقاً لهذا التعريف فإن لدافعية ثلاث مكونات أساسية وهي :

1. تحريك السلوك: أي أنها المحرك الداخلي للسلوك الذي يقوم به الفرد وهي مصدر الطاقة لما يقوم به من تصرفات.

2. توجيه السلوك: يعني أنها تجعل الفرد عن عمد يحدد الهدف الذي يوجه إليه هذا السلوك.

3. المحافظة على السلوك: إذ يؤدي وجود الدوافع لدى الفرد إلى اصراره على قيامه بالسلوك و المحافظة عليه حتى يتم الوصول إلى الأهداف .

3.2.2 أهمية الدوافع:

تعتبر عملية حفز العاملين بالمنظمة من مهام الدوافع وذلك خلال تحريك وإثارة الحاجات و الرغبات والعمل على اشباعها، حتى يمكن توجيه السلوك الإنساني نحو الهدف، ويمكن للمنظمة أن ترفع من مستوي دافعية الأفراد لأداء مهامهم من خلال الربط بين قيامهم بسلوك الأداء المطلوب واشباع احتياجاتهم (غازي، 2011).

ويمكن حصر أهمية الدوافع في المنظمة في النقاط التالية (المشهداني، 2015):

1. إن الدافع يساعد الإدارة في فهم و معرفة سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ومن ثم توجيه سلوكهم باتجاهات معينة.

2. إنها تساعد في تفسير اسباب اختلاف استجابات العاملين لنفس الحاجة.

3. إن الدوافع من خلال عملية التكرار تؤدي إلى تكرار سلوك العاملين في ظروف متشابهة.

4. إن الدوافع تساعد في إثارة سلوك العاملين ومن ثم تساعد في رفع كفاءة الأداء لديهم في زيادة الإنتاج.

5. إن الدافع يساعد في التأثير على سلوك العاملين وإيجاد الرغبة الصادقة لديهم في تأدية احتياجاتهم.

4.2.2 خصائص الدوافع:

للدوافع خصائص كثيرة أهمها (الصباغ، الدرة، 2010):

1. **الدافعية ظاهرة منفردة:** مادامت الدافعية قوة داخلية تحرك سلوك الفرد و توجهه، وأن كل فرد يمتلك خصائص تميزه عن الآخرين فإن الدافعية تعتبر ظاهرة منفردة.
2. **الدافعية ذات توجه قصدي:** ويعني ذلك أن كل فرد في منظمة عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك بناءً على اختياره و من ثم تكون الدوافع التي تدفعه ذات طابع قصدي.
3. **للدوافع وجوه و مظاهر عدة:** إن الكثير من الباحثين حللوا أوجه الدوافع و مظاهرها المختلفة ، فمنهم من قام بالبحث في كيفية تحريكها وثورانها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة، وفريق آخر تناول العوامل التي تؤثر علي بقاؤها و كيفية إيقافها، ومن هنا نرى للدوافع وجوه و مظاهر عدة.

5.2.2 تصنيف الدوافع:

الدوافع ليست بالظاهرة البسيطة، حيث أنها تنتظم في نسق مركب يكمن وراء السلوك بكل مستوياته، وعملياته، وتطوراته، وقد قامت العديد من الدراسات حول الدوافع بمحاولة تحديدها وكذلك تصنيفها خاصة لدى الفرد، بما يسمح بدراستها والتعمق في ماهيتها(محمد، 2017).

وقد تم تصنيف الدوافع لدى الكثير من الباحثين على النحو التالي:

1. **الدوافع الأولية:** يرى غازي (2011:33) بأنها تلك "الدوافع غير المكتسبة بالتعليم والتي يكون لها أساس فسيولوجي". ويشير محمد (2017:120) على أنها "الدوافع المرتبطة بالتكوين البيولوجي للفرد، و تشمل كل ما هو فطري وهي ضرورية لبقاء الفرد على قيد الحياة".

ويؤكد بوسنينة والفراسي(2003:104) في وصفها إذ يرونها بأنها "دوافع غريزية والتي تمثل الغرائز والحاجات الأساسية للإنسان والتي لا غنى عنها، حيث أنها حاجات عامة لدى كل الأفراد، وقد وصفت الغريزة بأنها قوة دافعة عضوية أو نظرية، وأن السلوك الإنساني ينشأ بفعل هذه القوة الدافعية العضوية بهدف المحافظة على البقاء".

2. الدوافع العامة: تعتبر الدوافع العامة بمثابة ذلك الوسيط بين الدوافع الأولية والدوافع الثانوية وتشمل الدوافع العامة، حب الاستطلاع و دوافع العاطفة، و دوافع النشاط، و مما لاشك فيه بأن الدوافع بأنواعها الثلاث تحدد سلوك الفرد نحو أداء عمل معين (المشهداني، 2015). ويعرف غازي (2011:33) الدوافع العامة بأنها "الدوافع غير المكتسبة بالتعليم ولكن ليس لها أساس فسيولوجي مثل الكفاءة".

3. الدوافع الثانوية: وهي تلك الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الفرد، لأن الدوافع الأولية لا تحرك سلوك الأفراد في المجتمعات وإنما تلعب الدوافع الثانوية دوراً كبيراً في هذا الخصوص ومن هذه الدوافع القوة والسلطة ودوافع الانتماء، ودوافع المركز الاجتماعي ودوافع الذات (المشهداني، 2015).

ويختلف غازي (2011: 33) في تعريفها إذ يراها "بأنها تلك الدوافع المكتسبة بالتعلم، والتي تحرك سلوك الفرد و يكون لها التأثير الأكبر في السلوك مع رقي و تقدم الفرد وارتفاع مستوى معيشته وقد قام (الفريد اولدي) بدراسة جادة عن النقود باعتبارها دافع ثانوي محرك لسلوك الانسان ، حيث أوضح أن محاولة التفوق على الآخرين تجعل سلوك الانسان في الحياة يتميز بالكفاح، الذي يمتزج فيه الاحساس بالنقص بالحاجة القوية للتفوق والتميز".

6.2.2 العوامل المؤثرة في دافعية الافراد:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد اتجاه العمل الذي يؤدونه، إلا أن هذه العوامل تختلف في قوة تأثيرها على الدافعية باختلاف ظروف البيئة، وأهم هذه العوامل هي (بوسنينة، الفارسي، 2003):

1. حجم العائد: مهما تعدد الآراء حول أهمية العائد في درجة اشباعه لحاجات ورغبات الفرد فإنه يبقى مصدراً ليس فقط لإشباع الحاجات الأساسية وإنما في اشباع وإرضاء العديد من الحاجات النفسية والاجتماعية.

2. مستوي العمل : يندرج تحت هذا العامل عوامل فرعية أخرى أهمها، التنوع في المهام ودرجة حرية الفرد في اختيار طرق الأداء فكلما كان عمل الفرد بعيداً عن الرقابة في الأداء و يسمح له باختيار الطرق والأساليب التي يراها أكثر من غيرها، كلما اتاح له استخدام مهاراته وخبراته ومواهبه كلما كانت دافعيته أكبر في الأداء.

3. أسلوب القيادة والاشراف: هناك علاقة قوية بين نمط الإشراف والقيادة وبين دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، فالمدير أو المشرف الذي يهتم و يتقهم مشاعرهم و يقيم علاقات ودية معهم فإنه يكسب ولاءهم فيندفعون لأداء مهامهم بحماس أكبر و رغبة أقوى.

4. سياسات الترقية والتتقل: يلعب هذا العامل دوراً هاماً في الدافعية فعندما توفر المنظمة للأفراد فرصاً للترقية والتتقل وتؤدي هذه الوظيفة بموضوعية وعدم تحيز فإنها تكون قد غرست بذوراً جيدة لزيادة دافعية الأفراد لأداء فعال ومثمر.

5. الاستقرار في العمل: يحقق الاستقرار اشباعاً في الحاجات الأمنية لدى الفرد فعندما يشعر الفرد بأهميته في مكان العمل وعدم الاستغناء عنه فإن هذا يمثل مصدراً اشباعاً له يدفعه للعمل بصورة أفضل.

6. ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية وعدد ساعات العمل على درجة رغبة الفرد في العمل فكلما كانت الإضاءة، والحرارة، والرطوبة مناسبة كلما كانت ساعات العمل اليومي أكثر ملائمة للفرد في زيادة وقت الراحة وكلما ازدادت دافعية الفرد لأداء عمله برضا عال وقناعة كاملة.

7.2.2 نظريات الدافعية:

هناك العديد من النظريات التي وضعها الباحثين لتفسير دافعية الافراد وركزت هذه النظريات على تحليل حاجات الافراد سواء كانت مادية أو نفسية، وفيما يلي عرض مختصر لأهم هذه النظريات.

1. نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)

تعتبر نظرية ابراهام ماسلو للحاجات من النظريات التي كان لنتائج تطبيقاتها العملية الأوسع قبولاً بين النظريات، وهي من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية اشباع حاجاته، ويضع ماسلو في هذه النظرية حاجات الإنسان في نموذج متدرج تصاعدياً على شكل هرم، حيث كانت في المستوى الأول الحاجات العضوية (الفسولوجية) مثل الجوع العطش النوم....الخ، وأن إشباع هذه الحاجات لا بد أن يتم بشكل مستمر، وتأتي في المستوى الثاني حاجات السلامة والأمان، ثم في المستوى الثالث الحاجة للحب والانتماء، وفي المستوى الرابع تأتي الحاجة إلى التقدير، وأخيراً في المستوى الخامس تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات، إن الافتراض الأساسي في نظرية ماسلو هو أن دوافع السلوك الإنساني مصدرها الحاجات غير المشبعة، في حين أن الحاجات المشبعة تفقد تأثيرها كقوة محرّكة ودافعة للسلوك. وهكذا فإن الإدارة يمكن أن تستفيد بموجب هذه النظرية في تفسير دوافع السلوك للأفراد العاملين، وأن مثل

هذه النماذج يمكن استخدامها في توقع السلوك المستقبلي وحتى في إيجاد ما يحقق ربط السلوك المرغوب من قبل الإدارة بأنواع الإشباع الممكن للحاجات الإنسانية (الدباغ، 2008).

2. نظرية هرزبرغ (العاملين).

صاغ هرزبرغ نظريته بناءً على مقابلات أجراها مع الكثير من المحاسبين والمهندسين، حيث انه سألهم عن المناسبات التي كانوا فيها راضيين والمناسبات التي كانوا فيها محبطين، ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء أما الثانية فهي عوامل صحية أو وقائية ومهمتها الحيلولة دون حصول حالة تدمير أو شكوى في بيئة العمل. وعلى الإدارة أن تهتم بكلى المجموعتين وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي حيث أن توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى اندفاع العاملين نحو أداء عالي في حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز عالي (العامري، والغالبي، 2008).

3. نظرية التوقع لفكتور فروم:

ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سوف يحصل عليها الفرد واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، ومن خصائص هذه النظرية أن الفرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي سوف يعظم به عوائده، فعلى سبيل المثال إذا طلب رئيس ما من مرؤوسيه أن يستمروا في العمل لوقت إضافي فهل سيكون سلوك المرؤوسين بالموافقة أم بالامتناع؟ إن إجابة المرؤوسين على هذا السؤال يحددها العائد الذي سيعود عليهم عند قيامهم بالعمل لوقت إضافي. إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة ثلاث عناصر هي (السقا، 2013):

— توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

_ توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

_ توقع الفرد أن العوائد التي سيحصل عليها ذات منفعة وجاذبية له.

أن العناصر السابقة هي بمثابة تقدير شخصي للفرد، وباختلاف الأفراد يختلف التقدير، فما يشعر به الفرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وبالتالي فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية، وترى النظرية أن الفرد قادر على البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديراً وقيماً.

4. نظرية عدالة العائد لآدمر:

قدم آدمر هذه النظرية عام 1965م والتي مفادها أن درجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من عائد مقابل ما يقوم به من عمل مقارنة بالآخرين تعتبر هي المحدد لدافعية الفرد للقيام بسلوك معين. وتفترض نظرية عدالة العائد أن الفرد غالباً ما يقوم بإجراء مقارنة بين ما يقدمه لعمله من مدخلات (جهد، مهارة، ساعات عمل، مستوى تعليمي..... وغيرها) وما يحصل عليه من عوائد (راتب، حوافز، تقدير، مكافآت..... وغيرها) مع ما يقدمه الآخرون من مدخلات وما يحصلون عليه من عوائد، فإذا كان ناتج المقارنة هو تساوي معدلات الفرد مع معدلات الآخرين فإن الشعور بالعدالة يتواجد لدى الفرد وبالتالي الشعور بالرضا، أما إذا كان ناتج المقارنة هو عدم تساوي معدلات الفرد مع معدلات الآخرين فإن هذا يؤدي إلى شعور الفرد بالتوتر ومن ثم بالرغبة (الدافعية) للقيام بسلوك معين لإنهاء هذا التوتر ومن هنا تأتي الدافعية للقيام بهذا السلوك، وتفترض النظرية أن شعور الفرد بعدم العدالة يمكن ان يجعله يقوم بأحد التصرفات التالية (مسلم، وحسن، 2014):

1. تغيير مدخلاته، أي بمعنى تقليل الجهد الذي يبذله في العمل.

2. تغيير عوائده، أي طلب الزيادة في المرتب أو المكافأة.

3. تغيير الصورة الذهنية عن الآخرين (أن ما يبذله الآخريين من جهد أقل مما كنت أعتقد).

4. تغيير صورة الذات (الآن أدركت أنني أبذل مجهود أكبر مما يبذله الآخريين).

5. تغيير الوظيفة، أي ترك العمل والبحث عن عمل آخر يمنحه الاحساس بالعدالة

المبحث الثالث

الحوافز

1.3.2 مقدمة:

من المؤكد أننا كبشر لسنا مثل الآلات في شيء، حيث أننا لنا طبيعة خاصة فلا نعمل بالضغط على الزر، بل أننا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر، لذا فإن حسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل (اللبيدي، 2015، أ) وعليه فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أداء جيد، أي جعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يقومون بعملهم على أكمل وجه وبتقان يجب أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها التي تعزز ارتباط الفرد بالمنظمة وتجعله يبذل كل طاقاته، والحوافز السلبية التي تجعل الفرد يبتعد عن السلوكيات التي تؤثر سلباً في عملية الأداء، وهناك أنواع حوافز عديدة طبقته مختلف المنظمات في العديد من البلدان نظراً لأنها تتسجم مع مختلف الحاجات الإنسانية ولكن كل منظمة تطبقها بحسب ظروفها الداخلية وقدراتها المالية وظروف البيئة التي تنتمي إليها وتنقسم الحوافز عموماً إلى قسمين: حوافز مادية وحوافز معنوية وقد تكون مادية إيجابية أو سلبية أو معنوية إيجابية أو سلبية أيضاً (نورالدين، 2016) وتطرق هذا المبحث إلى الحوافز المادية (المباشرة، وغير المباشرة) والحوافز المعنوية، ثم أسس الحوافز وأسباب الاهتمام بها.

2.3.2 تعريف الحوافز:

يعرف الهيبي (2010: 255) الحوافز على "أنها عملية إدراك واستقبال المؤثرات الخارجية وتوجيهها نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي، اعتماداً على طبيعة الإدراك، وأنها عملية

تنظيمية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه، ويظهر هذا الأمر واضحاً على صعيد المنظمة بشكل اساسي".

ويضيف جاد الرب (2016: 454) بأن الحوافز "عبارة عن النظام الذي يربط التعويضات والأداء وذلك من خلال مكافأة الأداء بدلاً من الأقدمية أو ساعات العمل، وتعطى الحوافز لجماعة العمل وأيضاً تعطى لمكافأة السلوك الفردي للعاملين في المنظمة".

والحوافز بالمعنى الواسع فهي مرادف لكلمة العوائد (Rewards)، أي تلك المواقف والمؤثرات الخارجية التي تحرك الحاجات والرغبات، فالحوافز هي كل الخطط والأدوات التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه وتشجيعه أو توجيهه باتجاه معين (الصباغ، والدره، 2010).

وتمثل الحوافز السبب الحقيقي للسلوك الإنساني، والتي توجه سلوك الأفراد وتحدد اتجاهاتهم (نور الدين، 2016).

ويراها الحموري، والمعايطة (2013: 130) بأنها "كافة الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها، على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، والاحتفاظ بهم وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم".

بينما يرى عبد ربه، والدهشان (2010: 39) الحافز "هو القوة التي تسعى إلى توجيه الفرد ضمن اتجاه معين من أجل تقوية الدوافع لديه وبالتالي دفع العاملين إلى العمل.

وقام ترغيني (2017: 128) بتعريف الحافز "بأنه المحرك الذي يحرك المهارة حيث تعطى المهارات والتحفيزات للعامل الواعي الجيد بكل الأوراق الراجعة في تطوير مسارة وتحسين أدائه بدفعها للمهارات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء".

وتتوقف فاعلية الفرد على قوة الدافع الموجه لتحريك سلوك الفرد لإشباع حاجات معينة لذا ينبغي على إدارة الأفراد إيقاظ تلك الدوافع عن طريق بواعث أو منبهات خارجية تعمل على إشباع حاجات ورغبات الفرد، وعلى هذا الاساس يمكن اعتبار الحوافز بشقيها المادي والمعنوي من أهم تلك البواعث التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة في جذب الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة للعمل في المنظمة، وخلق الدافعية لديهم لزيادة وتحسين الإنتاجية (بوسنينة، الفارسي، 2003).

3.3.2 الفرق بين الدوافع والحوافز:

الدافع هو المنبه الذي يحفز الأفراد على الحركة لتحقيق أهدافهم وفي المقابل فإن الحافز هو تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية الفرد والتي تحثه على العمل من أجل تلبية الحاجات غير المشبعة، ومن خلال مفهومي الدوافع والحوافز يتضح الاختلاف بينهما إذ أن الدافع قوى داخلية تؤثر في توجيه سلوك الفرد نحو اشباع حاجات معينة، وتختلف هذه الدوافع من فرد لآخر، أما الحوافز فهي مؤثرات خارجية تؤثر على الدوافع الكامنة لدى الفرد، أي أن الدافعية يمكن اعتبارها متغير وسيط يتخلل حاجات الفرد وسلوكه ويقع بينهم، فالحاجات غير المشبعة تخلق نوعاً من التوتر لدى الفرد والذي بدوره يثير الحوافز لدى الفرد، حيث أن هذه الحوافز تولد سلوك هدفه البحث عن اشباع لهذه الحاجات، فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الأفراد العاملين من أداؤهم لأعمالهم والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية (نور الدين، 2016).

4.3.2 أهمية الحوافز:

أن أهمية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات والرغبات الإنسانية لدى الأفراد العاملين وتصنيفها حسب أهميتها والتركيز على الأكثر أهمية وإجمالاً تبرز أهمية الحوافز في النقاط التالية(المشهداني، 2015):

1. إن نظم الحوافز تساعد الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد والعاملين.
2. إن نظم الحوافز تساهم في زيادة إنتاجية العاملين وذلك من خلال الاهتمام بتحسين ظروف العمل.
3. تساعد الحوافز على تطوير أساليب العمل وتخفيض كلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاج.
4. يقضي نظام الحوافز على الكثير من الأخطاء والمشاكل اليومية المتكررة، مثل الغيابات وعدم انتظام الدوام.
5. تساهم الحوافز في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و تكوين ظروف عمل افضل .
6. تساعد الحوافز في اشعار العاملين بان الادارة تقدر جهودهم و تحترم مبادراتهم و تمنحهم المكافآت.
7. تساعد نظم الحوافز في إشعار العاملين بأن كل تقدم أو تحسن في إنتاج المنظمة ينعكس عليهم مباشرة بالإيجاب.

5.3.2 أسس الحوافز:

لا يختلف الكتاب في علم الإدارة على أن أهم معيار منح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع هذا الأمر من استعمال معايير أخرى، مثل المهارة والأقدمية أو المجهود، وفيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير (اللبدي، 2015، أ):

1. **الاداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي أو ربما الوحيد لدى بعضهم وهو يعني ما يزيد عن المعدل الطبيعي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو الوفرة في وقت العمل أو الوفرة في التكاليف أو الوفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو المتميز في الأداء من أهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز.

2. **المجهود:** قد يصعب في بعض الاحيان قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات، والاستشارات، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود، أو الاسلوب أو الوسيلة التي استعملها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الاحيان.

3. **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات أحياناً لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع الحكومي بشكل أكبر من القطاع الخاص.

4. **المهارة:** بعض المنظمات تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلي أو دورات تدريبية ويمكن القول بأن نصيب هذا المعيار محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

6.3.2 أهداف نظام الحوافز:

- يسعى نظام الحوافز إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تصب في مصلحة المنظمة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي (الحموري، والمعايطة، 2013):
1. اشباع حاجات العاملين بمختلف أنواعها، وخاصة الاحساس بالتقدير، والاحترام والشعور بالمكانة.
 2. اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
 3. جذب العاملين المتميزين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء لديهم.
 4. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق بينهم.

5. تحسين جودة العمل و زيادة الإنتاجية.

7.3.2 تصنيف الحوافز:

يقدر تنوع حاجات الأفراد يمكن تهيئة الحوافز التي تشبع هذه الحاجات، وتثير الدوافع لدى هؤلاء الأفراد وذلك سعياً لإشباع حاجاتهم، ويمكن تقسيم الحوافز كما يلي (مرسي، 2010).

1.7.3.2 الحوافز المادية:

و تتضمن الحوافز المادية الحوافز المباشرة، والحوافز غير المباشرة كما يلي:

1. **الحوافز المادية المباشرة:** وتتمثل هذه الحوافز في الراتب الأساسي، وملحقاته مثل، مقابل ساعات العمل الإضافي، والعلاوات الدورية، والمكافآت بأنواعها (التشجيعية، وعن الاقتراحات المفيدة وفي المناسبات) والبدلات، وكذلك الاشتراك في توزيع الأرباح السنوية للمنظمة. وتمثل الحوافز المادية بشكل عام القدرة الشرائية للفرد والتي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية، من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية (مرسي، 2010).

وفيما يلي أهم تصنيفات الحوافز المادية المباشرة:

أ. **الراتب الأساسي:** هو ذلك المقابل الذي يحصل عليه الموظف وهو يصرف شهرياً في الغالب و يختلف مفهوم المرتب عن مفهوم الأجر، حيث أن الأجر هو ما يحصل عليه الموظف وهو يصرف يومياً أو أسبوعياً، إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريباً، وأصبح اللفظان مترادفين، وأن كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد (اللبدي،أ،2015).

ب. **العلاوات:** هي عبارة عن تلك الزيادة في الراتب دون الحاجة إلى تغيير في الوظيفة التي يشغلها الموظف أو الدرجة، فالعلاوة هي مقدار معين يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل كل فترة زمنية معينة نتيجة لزيادة خبرته ومهارته (نور الدين، 2016).

بينما يراها (اللبدي،أ،2015) بأنها عبارة عن التوابع والإضافات على المرتب الأساسي، ومن سمات العلاوات أنها تحسب سنوياً و تصرف شهرياً.

وهنا يجب التفريق بين أنواع عدة من العلاوات أهمها(الحموري، المعاينة، 2013):

- **علاوة الكفاءة:** وهي عبارة عن زيادة في الراتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح بعد عام تقريباً، وعندما يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- **العلاوة الاستثنائية:** وهي تمنح بسبب وجود مجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

ج. المكافآت: هي تلك المبالغ التي يستفيد منها العامل مقابل جهد فردي أو جماعي تبذله مجموعة العمل، فالمكافآت توزع على العاملين كل حسب ما يستحقه و وفقاً لما يقرره مسئوله المباشر وتقتصر هذه المكافآت على النقود فقد باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع للفرد العامل وتقدم هذه المكافآت أما على اساس الأقدمية أو كجزء للعمل الإضافي أو لأسباب أخرى، ويوجد نوعان من المكافآت، مادية ومعنوية، حيث أن المكافآت المعنوية يشعر بها الفرد داخلياً والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة معينة، مثل الرضي عن العمل والشعور بتحقيق الذات أما المكافآت المادية فهي تلك المكافآت المادية الملموسة والتي تشبع احتياجات الفرد، وبالرغم من اختلاف طبيعة كل من المكافآت المادية والمعنوية إلا أنهما يرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً، فعلي سبيل المثال إذا حصل الفرد على زيادة في الأجر (مكافأة مادية) سيشعر أنه حصل على نتيجة تحقيق الذات (مكافأة معنوية) (نورالدين، 2016).

د. المشاركة في الأرباح: يرى جاري ديسلر (2009) بأنها تلك النسبة التي تمنحها المنظمة للعاملين من الأرباح المحققة خلال فترة زمنية معينة وهي تعد أكثر برامج التحفيز شيوعاً.

بينما يرى الحموري، والمعايطة (2013) المشاركة في الأرباح على أنها استقطاع نسبة معينة من الأرباح ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب الراتب أو الدرجة، أو المستوي الإداري، ويكون التوزيع نقداً مرة واحدة في السنة أو على عدة فترات.

2. **الحوافز المادية غير المباشرة:** وتتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعمالات بالمنظمة والمتمثلة في النقل والتغذية، والخدمات الرياضية والترفيه، والخدمات الطبية و الخدمات التعليمية، وتعد هذه الخدمات الاجتماعية من الحوافز المهمة والمؤثرة على أداء العاملين، فهي تستهدف صيانة الأفراد، وكذلك المحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، و تزيد من درجة ولائهم للمنظمة، وتحفزهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة، و تجعلهم يعملون في ظل معنويات عالية، وقد تنوعت الخدمات والمزايا التي تقدمها المنظمات بحيث أصبحت تمثل عنصراً أساسياً في الموازنة الإجمالية للأجور، وتهدف هذه الخدمات بشكل عام تحسين الظروف المادية للعمل، وضمان الأمان والرعاية في أوقات الشدة مثل المرض والأزمات المالية، وتحسين الظروف الاجتماعية العامة للعاملين(مرسي، 2010).

ويمكن تصنيف أنواع الحوافز المادية غير المباشرة حسب هذه الدراسة على النحو التالي(نور الدين، 2016):

أ. **خدمات النقل:** ويقصد بها نقل العاملين من وإلى مكان العمل، وتوفير كافة الوسائل اللاتقة لراحتهم، وأن عدم توفير هذه الخدمات قد يسبب في كثير من الأحيان تأخر العاملين عن التحاقهم بالعمل، وكذلك زيادة الارهاق والإجهاد البدني، وتحمل العاملين تكاليف تؤثر على حالتهم الاقتصادية .

ب. خدمات التغذية: تقدم بعض المؤسسات لعمالها وجبات غذائية بمقر العمل، والهدف من ذلك هو الحفاظ على صحة العاملين الجسمية والنفسية، مما يؤدي إلى زيادة نشاطهم وكفاءة أدائهم وإقبالهم على العمل.

ج. الخدمات الرياضية والترفيه: أن قضاء الفرد أوقات فراغه في الترفيه عن النفس بالرياضة والالعاب وغيرها، كل ذلك يؤدي إلى الراحة الذهنية والنفسية.

د. الخدمات الطبية: إن صحة العامل وصحة الفرد وأسرتة من أهم العناصر التي يتوقف عليها كيان العمل في المؤسسات، إذ أن تدهور صحة العمال أو تعطلهم عن العمل نتيجة للمرض له أثر مباشر في الإنتاج أو الأداء، وعليه فإن كل المؤسسات مهما كان نوعها تهتم بالصحة المهنية.

2.7.3.2. الحوافز المعنوية :

يرى عبدربه، والدهشان (2010: 40) الحوافز المعنوية على أنها "تلك الحوافز التي تسعى إلى تحسين الحالة النفسية والسلوكية للعاملين من حيث إيجاد العلاقة الجيدة بين العاملين مع بعضهم البعض، وكذلك بين الإدارة والعاملين لزيادة تحسين مستوى الإنتاج".

ويمكن تقسيم الحوافز المعنوية حسب هذه الدراسة إلى عدة أنواع وهي: ظروف عمل ملائمة، والتدريب والترقية، والعلاقات بين العاملين والاعتراف بأهمية العامل والآتي يمثل شرح مختصر لكل نوع من هذه الأنواع.

أ. ظروف عمل ملائمة: مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الأفراد في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار أو في الإدارة بشكل عام، فالعمل في حد ذاته يمكن أن يكون محفزاً على الأداء الفعّال ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء

ودرجة التنوع ودرجة الاستقلالية ويمكن إتباع عدة مداخل لتصميم الفعّال للعمل مثل تبسيط العمل وتكبير العمل وتناوب العمل وإثراء العمل (اللبدى، 2015، أ).

ب. **الاعتراف بأهمية العامل:** يعتبر الاعتراف بأهمية العامل من أهم الحوافز المعنوية التي تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويتخذ هذا الاعتراف عدة مظاهر مثل الشكر والثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، فالاعتراف بجهود العاملين يدفعهم إلى الاستمرار في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة ويجعلهم يشعرون بأهمية دورهم (نور الدين، 2016).

ج. **التدريب:** وهو عبارة عن عملية تهدف إلى إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين وذلك من أجل تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته، وزيادة استجابته في المؤسسة، لأن التفوق يعتمد على العاملين وهذا ما يجعل تنمية مهاراتهم من أولويات المؤسسة (ترغيني، 2017).

د. **الترقية:** هي التطور الذي يحصل عليه العامل داخل المؤسسة ويكون بتقلد مناصب أعلى في الهيكل التنظيمي، والترقية قد تكون جماعية وهي تمس كل الأفراد الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة (سعاد، وحجازي، 2013).

هـ. **العلاقات بين العاملين في العمل.** إن العلاقات الطيبة بين العاملين في العمل هي أيضاً من أهم الحوافز المعنوية التي تساعد العاملين على الاستمرار والبقاء في العمل، فالإنسان بطبعه اجتماعي ويسعى دائماً إلى إقامة صداقات وعلاقات طيبة في العمل وتكوّن هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية، والتي يسعى أفرادها إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج

إطار العلاقات المحددة الرسمية فالعلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع للأفراد جميع احتياجاتهم، من هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكون هذه العلاقات غير الرسمية، حيث توفر نشاطاتها فرص التفاعل مع الآخرين على نحو غير رسمي، أما إذا لم يستطيع الفرد التأقلم مع زملائه في المؤسسة التي يعمل بها فهذا يؤثر سلباً في رضاه عن عمله، وبالتالي يكون دافعاً له على ترك وظيفته أو على إتباع تصرفات عدائية مع زملائه أو مع رؤسائه في العمل، ويمكن أن يؤثر هذا على سير العمل والأداء في المؤسسة (نور الدين، 2016).

8.3.2 مقومات فعالية نظام الحوافز:

يعزز دور الإدارة الرشيدة من دراسة وفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل (طبيعة أعمالهم ومدة خدمتهم، مستوى أجورهم، وحالتهم الاجتماعية، وحاجاتهم وتوقعاتهم) مزيج الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للفرد بهذه التقسيمات، لذا فإن اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه، إن هذا السلوك سيعود عليه بناتج معين، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم أي كانت طبيعته، فاعلاً في إشباع الحاجة المطلوب إشباعها كلما كان هذا الحافز أكثر دافعاً له على إتباع السلوك المؤدي للحافز والعكس صحيح، ويتطلب نجاح نظام الحوافز توافر عدة مقومات أساسية تكفل أن يسهم هذا النظام في رضاه العاملين عن أعمالهم وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة وتتمثل هذه المقومات في (مرسي، 2010):

1. دراسة الأداء للعاملين .
2. اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
3. تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
4. عدالة وموضوعية تقييم الأداء كأساس للحافز .
5. التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

9.3.2 معوقات نظام الحوافز:

تتجلى معوقات تطبيق نظام الحوافز في النقاط التالية (اللبدي، 2015:288،أ):

1. الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
2. عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
3. عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
4. قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
5. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين.
6. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
7. تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
8. كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

10.3.2 الحوافز والإنتاجية:

يحتل هذا الموضوع أهمية بارزة لدى الكثير من الباحثين، وقد برهنت الكثير من الدراسات في الفكر الإداري بأن المنظمة التي تستهدف زيادة إنتاجية أفرادها العاملين عليها أن تهتم بمسألة الحوافز، كما أشارت دراسات أخرى إلى أن الحوافز الفردية تحقق أغراضها في المنظمات التي يهتم أفرادها بالأداء الفردي والعائد الفردي، بينما تحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المنظمات التي تبني علي فلسفة ومفهوم فريق العمل، ويمكن القول بأن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين الأداء عندما لا يتم التفاعل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية و البيئية الأخرى، لذا ينبغي على المنظمات التي تستهدف تحسين الإنتاجية أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية الآتي (الهيتي، 2010):

1. تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء، أي أن يتم تحليل لجزيئات العمل المنجز، ومن الطبيعي جداً القول بأن ليس كل مكونات العمل أن تقود إلى تحسين في كفاءة الأداء، خاصة مع الأوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الأحيان لذا على المنظمة أن تدقق نتائج تحليل العمل أولاً لتأكد من دقة التحليل وارتباطيه بكفاءة الأداء.

2. إعادة تصميم العمل بما يجعل العمل منسجماً مع خصائص الأفراد العاملين الشخصية ومعارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، وهذا يعني بأنه على إدارة الموارد البشرية أن تبحث عن التقييم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، فالمتعة والرغبة في العمل إذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.

3. مراعاة التغذية الراجعة عند إجراء عملية تقويم الأداء إذ أن التغذية تعتبر محفزاً رئيسياً في غالب الأحيان.

11.3.2 اسباب الاهتمام بالحوافز:

تشير معظم الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري متمثلاً بحركة الإدارة العملية كحركة متكاملة، وتطور عبر مداخل الفكر بوتيرة متصاعدة، وأصبح أكثر أهمية وذلك للأسباب التالية (الهييتي، 2010) :

1. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على جذب المهارات اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم، فالحوافز تلعب دوراً أساسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما تلعب دور مهم في صيانة هذه العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.

2. غموض مفهوم عملية التحفيز بارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة، والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام كثير من الباحثين واعتماد التحفيز موضوعاً لدراساتهم لقصد التواصل إلى فهم واضح وعم للعملية والعوامل المؤثرة في نجاحها.
3. زيادة القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثيراً على كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على البقاء والاستمرار فزيادة التنظيمات العالمية والتشريعات الحكومية دفع الكثير من المنظمات علي استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.
4. زيادة حجم المنظمات وتنوع نشاطها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها مما يجعلها مضطرة إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل وقد استخدمت المنظمات الحوافز المالية أو المعنوية أو كلاهما معاً، للتشجيع وإيجاد الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطقهم أو دولهم التي ينتمون إليها.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1.3 مقدمة:

بعد أن تم استعراض الإطار العام لهذه الدراسة وأدبياتها النظرية في الفصل السابق يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسات الميدانية من حيث منهج الدراسة المتبع ومصادر الحصول على البيانات، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة وكيفية تصميمها، واختيار مقياسها، وصدقها وثباتها، وإجراءات توزيعها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة كما يتم فيه تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

2.3 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج دراسة الحالة والذي يُعرّف بأنه ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية وذلك من أجل الوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الحالات المشابهة لها، وبمعنى آخر هو دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فرد أو مجموعة أو مؤسسة (إبراهيم، 2000).

3.3 مصادر الحصول على البيانات وهي:

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والتي طورت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مجتمع الدراسة.

- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في تحديد الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب، والدوريات، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في فروع المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (156) موظفاً كتابياً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، عليه فقد قام الباحث بدراسته بالكامل، وذلك لضمان نتائج أكثر دقة وقابلية للتعميم، وقد تم اختيار المصرف التجاري الوطني لأنه من أهم المصارف التجارية على المستويين المحلي والدولي في ليبيا، وتأسس المصرف التجاري الوطني عام 1970م كشركة ليبية مساهمة، وبهذا يعتبر المصرف التجاري الوطني في مقدمة قطاع المال والخدمات في ليبيا، وشكل على مدى أكثر من أربعين عام مسيرة حافلة بالعملاء وزبائنه في عدد فروع المنتشرة في كافة ربوع ليبيا والتي ناهزت نحو (68) فرعاً تقدم مختلف الخدمات المصرفية بالإضافة إلى الخدمات الالكترونية، والجدول (3-1) يوضح إجمالي عدد الموظفين في كل فرع من فروع المصرف التجاري الوطني، وتم الاعتماد في تحديد مجتمع الدراسة على قسم الشؤون الإدارية والعاملين لكل فرع من هذه الفروع وذلك خلال شهر أبريل 2017.

جدول (3-1)

مجتمع الدراسة²

ت	اسم الفرع	عدد الموظفين
1	الرئيسي	38
2	ميدان البلدية	30
3	العروبة	28
4	الهوري	23
5	وكالة المجمع التجاري	19
6	وكالة الأنايب	18
	المجموع	156

² تم تحديد مجتمع الدراسة بالرجوع إلى منظومة الشؤون الإدارية والعاملين لكل فرع من فروع المصرف التجاري بتاريخ 2017/4/11.

5.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تعتبر استمارة الاستبيان من أفضل وأكثر وسائل البحث استخداماً خصوصاً في المجالات النفسية، والسلوكية، والتربوية، وتأتي أهمية الاستبيان من كونه مصمماً لغرض الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم و دوافعهم أو معتقداتهم، وتتألف استمارة الاستبيان عادة من مجموعة من الفقرات مصاغة صياغة استفهامية أو خبرية يقوم كل مشارك في الدراسة بالإجابة عنها بنفسه دون مساعدة أو استشارة من أحد (عمر، 2009).

وقد استعان الباحث ببعض الدراسات السابقة مثل دراسة (العكش، 2007) ودراسة (أبو شرح، 2010)، ودراسة (ناصر، 2010)، ودراسة (جبر، 2010)، ودراسة (السقا، 2013)، ودراسة (قنديل، 2016)، ودراسة (حمد، 2016)، بتطوير وصياغة استمارة الاستبيان وهي الأداة الرئيسية في هذه الدراسة لمعرفة أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي.

وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين رئيسيين كما يلي:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية والديموغرافية، عن المبحوث وهي (النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المصرف، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن ثلاثة مجالات لمعرفة أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي وهي كما يلي:
- **الأول:** ويمثل مستوى الدوافع النفسية للموظفين، ويحتوي هذا الجزء من المقياس على (7) عبارات لقياس هذا المستوى، ويتكون من فقرة (1 - 7).

- **الثاني:** ويمثل مستوى الحوافز للموظفين، ويحتوي هذا الجزء من المقياس على (15) عبارة لقياس هذا المستوى وهي كالتالي:
- عبارات لقياس مستوى الحوافز المادية وتحتوي على (10) فقرات من (8 - 17).
- عبارات لقياس مستوى الحوافز المعنوية وتحتوي على (5) فقرات من (18 - 22).
- **الثالث:** ويمثل مستوى الأداء الوظيفي ويحتوي هذا الجزء من المقياس على (11) عبارة لقياس هذا المستوى ويتكون من فقرة (23 - 33).
- وتم صياغة جميع فقرات الاستبيان بشكل إيجابي.

1.5.3 اختيار مقياس أداة الدراسة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد مجتمع الدراسة على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولتحديد درجة الموافقة حددت خمسة مستويات وهي:

(غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بناءً على المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل

$$\frac{1-5}{5} = \text{طول الفئة} = \text{عدد المستويات}$$

$$0.80 = \frac{4}{5}$$

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها هذه الدراسة سيتم التعامل

معها لتفسير البيانات على هذا النحو:

لحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي نقوم بحساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على

عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4=5÷0.80)، بعد ذلك نقوم بإضافة

هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي (1) الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى

لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (2-3) الآتي:

جدول (2-3)

طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة مستوى تأثير

درجة المستوى	الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
ضعيف جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
ضعيف	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
كبير	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
كبير جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

2.5.3 ثبات أداة الدراسة:

لكي يتم الاعتماد على أداة الدراسة (الاستبيان) في الحصول على معلومات دقيقة ينبغي أن

تكون الأداة ثابتة بمعنى أن تعطي نفس النتائج تقريباً عند إعادة تطبيقها على نفس الأفراد أو

المجموعة (الكبيسي، 2014). ويُعرّف الثبات بأنه "الاتساق في النتائج ويعتبر الاختبار ثابتاً إذا

حصلنا منه على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها"

(إبراهيم، 2000: 42).

وقام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من (15) فرداً وتحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha Coefficient)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3-3)

قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات
الدوافع النفسية	0.63
الحوافز	0.87
الأداء الوظيفي	0.79
المقياس الكلي للأداء	0.86

ومن خلال نتائج الاختبار يلاحظ أن قيم معامل ألفا بلغ (0.63) للمحور الأول وهي قيمة مقبولة إلى حد ما، وبلغت (0.87) للمحور الثاني وهي قيمة مرتفعة، وبلغت (0.79) للمحور الثالث وهي أيضاً قيمة مرتفعة، وبلغت (0.86) للأداة بشكل كلي وهي قيمة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

3.5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تطلب التحقق من الصدق عن طريق: أولاً الصدق الظاهري للأداة وقد تمت الاستعانة بمجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى قسم الإدارة، وقسم الإحصاء، بقصد الاستفادة من معرفتهم وخبرتهم المكتسبة في مجال اختصاصهم، مما ينعكس على دقة وموضوعية الأداة، وبلغ عدد المحكمين (3) محكمين أنظر (الملحق 1)، وأخذ الباحث كل الآراء والمقترحات على أداة الدراسة بعين الاعتبار من حيث التعديل في الفقرات، والحذف والجمع، وإعادة الصياغة، حتى تم التوصل إلى أداة الدراسة بصورتها النهائية كما في (الملحق 3)، وثانياً الصدق الذاتي وتعتبر طريقة

الصدق الذاتي أو الإحصائي إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حسابه ويكون الاختبار صادقاً إذا كان يقيس ما أعد لقياسه فقط، أما إذا أعد لقياس سلوك ما وقاس غير فلا تنطبق عليه صفة الصدق (العساف، 2006).

والصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول (3-4) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات لهذه الدراسة. ومن خلال النتائج التي يعرضها الجدول يلاحظ أن قيم معاملات الصدق بلغت (0.79) للمحور الأول، وبلغت (0.93) للمحور الثاني، كما بلغت (0.88) للمحور الثالث، وبلغت (0.92) للأداة بشكل كلي، وجميعها قيم مرتفعة، مما يدل على وضوح عبارات الاستبيان لدى عناصر مجتمع الدراسة.

جدول (3-4)

معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات لأداة الدراسة

معمل الصدق	المتغيرات
0.79	الدوافع النفسية
0.93	الحوافز
0.88	الأداء الوظيفي
0.92	المقياس الكلي للأداء

4.5.3 إجراءات توزيع أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى صلاحيتها لقياس ما صممت من أجله قام الباحث باتخاذ إجراءات توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة بالكامل والمتمثل في الموظفين الكتابيين فقط، والبالغ عددهم (156) موظفاً كتابياً في فروع المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي وذلك وفقاً لأسلوب الحصر الشامل واستغرقت عملية توزيع الاستمارات واستلامها قرابة الثلاثة أشهر،

وقد بلغ عدد الاستثمارات المستلمة من الموظفين (156) استمارة استبيان وكانت كلها صالحة للتحليل بنسبة استلام واسترجاع (100%).

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- الجداول التكرارية، والنسب المئوية لوصف خصائص عناصر مجتمع الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لقياس مستوى الدوافع النفسية والحوافز والأداء الوظيفي.
- 3- أسلوب الانحدار، وذلك لقياس أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي.
- 4- معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

7.3 خصائص عناصر مجتمع الدراسة:

يتم في هذا الجزء تحليل خصائص عناصر مجتمع الدراسة من حيث النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المصرف.

1.7.3 مجتمع الدراسة حسب النوع:

بالنظر إلى الجدول رقم (3-5)، يلاحظ من توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب النوع ارتفاع نسبة الذكور حيث تصل إلى (83.3%) من إجمالي حجم المجتمع، في حين بلغت نسبة الإناث (16.7%)، وهذا يدل على أن الذكور هم من يتحملون أعباء العمل وضغوطه وأنهم يتكيفون مع ظروف العمل المحيطة بهم بشكل أكبر من الإناث، كما أن العمل بالمصرف يتطلب جهداً كبيراً وقد

يستغرق في بعض الاحيان وقتاً طويلاً، كما انه قد تستدعي الحاجة إلى التنقل بين المدن في شكل لجان تفتيش أو مراجعة وهذا ما يتنافى مع طبيعة عمل المرأة في ليبيا.

جدول (3-5)

مجتمع الدراسة حسب النوع

النسبة المئوية %	التكرار	فئات النوع
83.3%	130	ذكور
16.7%	26	إناث
100%	156	الإجمالي

2.7.3 مجتمع الدراسة حسب فئات السن:

بالنظر إلى جدول رقم (3-6)، يلاحظ من توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب السن، أن ما نسبته (53.2%) تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) وهذا يدل على أن إدارة المصرف التجاري الوطني تعتمد كثيراً على الفئة الشابة وذلك لسرعة اكتسابها المهارات اللازمة ودقة أدائها عند انجاز الأعمال، وتليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (23.7%)، ثم تليها الفئة التي تتراوح ما بين (أقل من 30 سنة) بنسبة (19.9%) وأخيراً الفئة التي من (50 سنة فما فوق) بنسبة (3.2%).

جدول (3-6)

مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
19.9%	31	أقل من 30 سنة
53.2%	83	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
23.7%	37	من 40 إلى أقل من 50 سنة
3.2%	5	من 50 سنة فما فوق
100%	156	الإجمالي

3.7.3 مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

بالنظر إلى الجدول رقم (3-7)، يلاحظ من توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، أن النسبة الأكثر من أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية بنسبة (62.2%)، وتليها فئة الدبلوم العالي بنسبة (26.9%)، وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية بالمصرف التجاري الوطني عند قيامها بعملية التوظيف تعتمد كثيراً على المؤهلات الجامعية التي لها علاقة بالعمل المصرفي، وتعتبرها من ضمن الشروط المهمة للاختيار والتعيين، ونظراً لأن أغلب عناصر مجتمع الدراسة هم من حملة المؤهلات العلمية العالية، فإن هذا قد يؤثر على مصداقية المعلومات التي تم جمعها وفهمهم لطبيعة الدراسة وأهميتها، ثم تليها فئة ثانوي أو أقل بنسبة (4.5%)، ثم تليها فئة الدبلوم المتوسط بنسبة (3.8%)، وأخيراً تأتي فئة الماجستير بنسبة (2.6%).

جدول (3-7)

توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4.5%	7	ثانوي أو أقل
3.8%	6	دبلوم متوسط
26.9%	42	دبلوم عالي
62.2%	97	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)
2.6%	4	ماجستير
100%	156	الإجمالي

4.7.3 مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في المصرف:

بالنظر إلى الجدول رقم (3-8)، يلاحظ من توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في المصرف أن ما نسبته (28.8%)، هم من فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وتليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (26.9%)، ثم تليها الفئة من (أقل من 5 سنوات) بنسبة (23.7%) ثم

تليها فئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (16.7) وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي للعاملين بالمصرف التجاري الوطني، وأن إدارة المصرف التجاري الوطني تتبع آلية توظيف ثابتة ومستقرة، ويدل أيضاً على ثبات جُل العاملين بأعمالهم المناطة بهم مما يسهل عملية نقل بعض المهارات من جيل إلى آخر، وأخيراً تأتي الفئة من (20 فما فوق) بنسبة (10.7%).

جدول (3-8)

توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في المصرف

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة في المصرف
23.7%	37	أقل من 5 سنوات
28.8%	45	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
26.9%	42	من 10 إلى أقل من 15 سنة
16.7%	26	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
3.8%	6	من 20 فما فوق
100%	156	الإجمالي

5.7.3 مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

بالنظر إلى الجدول رقم (3-9) يلاحظ من توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي ان ما نسبته (63.5) هم من فئة الموظفين وتليها فئة رئيس قسم بنسبة (20.5) وأخيراً تأتي فئة مساعد رئيس قسم بنسبة (16.0) وهذا يدل على أن هناك توزيع طبيعي للأدوار الوظيفية، وأن فروع المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي تعمل بعدة اقسام مختلفة، ويضم كل قسم العديد من الموظفين الكتابيين ورئيس قسم يشرف عليهم.

جدول (3-9)

توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة في المصرف
20.5%	32	رئيس قسم
16.0%	25	مساعد رئيس قسم
63.5%	99	موظف
100%	156	الإجمالي

8.3 الإجابة على تساؤلات الدراسة:

1.8.3 الإجابة على التساؤل الأول:

ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات من حيث الأهمية التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه العبارات وتم عرض النتائج على النحو التالي:

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-10)، يلاحظ أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي للموظفين بالمصرف التجاري الوطني قيد الدراسة بلغ (3.8485)، وانحراف معياري (0.58346)، وهو يشير إلى أن عناصر الأداء الوظيفي والمتمثلة في (المعارف العامة، والمهارات الفنية، والجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، والقدرة على حل المشكلات اليومية، وكمية العمل المنجز، والقدرة على تنفيذ الأعمال دون الوقوع في الأخطاء) جاءت بمستوى كبير للعاملين بالمصرف قيد الدراسة، أما على مستوى العبارات فقد أوضح الجدول (3-10) بأن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.9103 - 4.3077)، فكانت أعلى

قيم متوسط حسابي هي (4.3077)، للعبارة "اقوم بتأدية أعمال بكفاءة وفاعلية" وبانحراف معياري (0.83947)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبوزن نسبي (0.86154)، وكانت أقل قيمة متوسط حسابي (2.9103)، للعبارة "يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المصرف على تحسين الاداء الوظيفي للموظفين" وبانحراف معياري (1.42499)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية وبوزن نسبي (0.58206).

جدول (3-10)

إيجابيات عناصر مجتمع الدراسة على الأخطاء المتوقعة بمستوى الأداء الوطني

الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الاحتمال المعياري	المتوسط الحسابي	مناطق بشدة		مناطق		محايد		غير مناطق		غير مناطق بشدة		الملاحظات	ت
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	التكرار	نسبة	تكرار	نسبة	التكرار		
0.86154	1	0.83947	4.3077	46.8	73	43.6	68	5.1	8	6.2	4	1.9	3	1	1
0.60384	10	1.32213	3.0192	10.9	17	35.3	55	18.6	29	15.4	24	19.9	31	2	2
0.82948	3	0.71666	4.1474	30.1	47	57.7	90	9.6	15	1.9	3	.006	1	3	3
0.81666	6	0.86478	4.0833	32.7	51	50	78	12.2	19	3.2	5	1.9	3	4	4
0.8077	8	0.98298	4.0385	32.7	51	52.6	82	3.8	6	7.7	12	3.2	5	5	5
0.81538	7	0.89109	4.0769	32.1	50	51.9	81	10.9	17	1.9	3	3.2	5	6	6

الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الإحزاف المعايير	المتوسط الحسابي	مواقف بداية		مواقف		مخاطر		غير مواقف		غير مواقف بداية		المعايير	ت
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	التكرار	نسبة	تكرار	نسبة	التكرار		
0.58206	11	1.42499	2.9103	12.8	20	32.1	50	14.7	23	14.1	22	26.3	41	بوشر نظام التوقيت والجرارات المتعد في المصرف على تحسين الاداء الوظيفي للموظفين.	7
0.82436	5	0.88239	4.1218	35.3	55	50	78	8.3	13	4.5	7	1.9	3	امتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية.	8
0.66154	9	1.21079	3.3077	16.7	26	35.9	56	16	25	24.4	38	7.1	11	تزدني الإدارة بتقارير دورية توضح فيها مستوى الأداء.	9
0.8359	2	0.82295	4.1795	39.1	61	44.2	69	12.8	20	3.2	5	.006	1	لا تأخر ولا اعطى العمل مركزاً.	10
0.8282	4	0.80682	4.1410	34	53	51.3	80	10.9	17	2.6	4	1.3	2	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.	11
			3.8485											المتوسط الحسابي العام	
			0.58346											الإحزاف المعايير العام	

2.8.3 الإجابة على التساؤل الثاني:

ما مستوى الدوافع النفسية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟.

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات من حيث الأهمية التي تقيس مستوى الدوافع النفسية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه العبارات وتم عرض النتائج على النحو التالي:

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-11)، يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للدوافع النفسية للموظفين في المصرف التجاري الوطني قيد الدراسة بلغ (3.9377)، وبانحراف معياري (0.61154)، وهو يشير إلى أن مستوى الدوافع النفسية للموظفين بالمصرف قيد الدراسة كبيرة، أما على مستوى العبارات فقد أوضح الجدول (3-11) بأن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.4744 - 4.4167)، فكانت أعلى قيم متوسط حسابي هي (4.4167)، للعبارة " أرى بأن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح" وبانحراف معياري (0.82664)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية ووزن نسبي (0.88334)، وكانت أقل قيمة متوسط حسابي (2.4744)، للعبارة " يتيح لي المصرف فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية" وبانحراف معياري (1.22576)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية ووزن نسبي (0.49488).

جدول (3-11)

إيجابيات عناصر مجتمع الدراسة على الأمثلة المتعلقة بمستوى الدوافع النفسية

ت	المزايا	غير موافقة بشدة		موافقة		محايد		غير موافقة		غير موافقة بشدة			ت
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	يترجع لدى المصرف لحرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	26.3	41	4.5	7	15.4	24	31.4	49	0.06	1	1	1
2	أشعر دائماً بأن العمل جزء أصيل من حياتي.	0.06	1	33.3	52	5.1	8	8.3	13	8.3	13	2	2
3	يشعني رئيسي المباشر بعض المشكلات أيضاً على على إنجاز الأعمال المستدة لي.	8.3	13	19.9	31	9.0	14	9.0	14	8.3	13	3	3
4	لدي ثقة كافية بالنفس لتحقيق الأهداف خاصة في المواقف الصعبة.	0.06	1	41.7	65	7.7	12	2.6	4	0.06	1	4	4
5	لدي دوافع عالية اتجاه العمل.	1.9	3	43.6	68	7.7	12	2.6	4	1.9	3	5	5
6	للتصور بالقدر والانتباه في العمل يظل لي دافعا مهماً.	0.06	1	53.2	83	7.1	11	3.2	5	0.06	1	6	6
7	أرى بأن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح.	1.3	2	57.1	89	6.4	10	2.6	4	1.3	2	7	7
المتوسط الحسابي العام												3.9377	
الانحراف المعياري العام												0.61154	
0.88334	1	0.82664	4.4167										
0.87594	2	0.80597	4.3782										
0.85	4	0.85478	4.2500										
0.85384	3	0.76493	4.2692										
0.7359	6	1.14152	3.6795										
0.81924	5	0.87826	4.0962										
0.49488	7	1.22576	2.4744										
وزن النسبي	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافقة بشدة	التكرار	موافقة	التكرار	محايد	التكرار	غير موافقة	التكرار	غير موافقة بشدة	التكرار

3.8.3 الإجابة على التساؤل الثالث:

ما مستوى الحوافز للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟

يمكن حساب مستوى الحوافز بشكل عام للعاملين بالمصرف قيد الدراسة، فمن خلال النتائج التي يعرضها الجدول رقم (12.3) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للحوافز، (المادية، والمعنوية)، بلغ (3.21025) وبانحراف معياري بلغ (0.70987)، وهذا يدل على أن مستوى الحوافز بشكل عام للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي جاءت بمستوى متوسط.

جدول (12.3)

مستوى الحوافز (المادية، والمعنوية)، للعاملين بالمصرف قيد الدراسة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام
0.60854	0.70987	3.21025

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1.3.8.3. ما مستوى الحوافز المادية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟.

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات من حيث الأهمية التي تقيس مستوى الحوافز المادية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه العبارات وتم عرض النتائج على النحو التالي:

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-13)، يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للحوافز المادية بالمصرف التجاري الوطني قيد الدراسة بلغ (2.7077)، وبانحراف معياري (0.90387)،

وهو يشير إلى أن مستوى الحوافز المادية للموظفين بالمصرف قيد الدراسة جاءت متوسطة، أما على مستوى العبارات فقد أوضح الجدول (3-12) بأن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.2885 - 4.0833)، فكانت أعلى قيم متوسط حسابي هي (4.0833)، للعبارة "أرى أن منح الترقية الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي في المصرف" وبانحراف معياري (1.03162)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبوزن نسبي (0.81666)، وكانت أقل قيمة متوسط حسابي (2.2885)، للعبارة "تمنح الإدارة زيادة في الأجور للموظفين الذين يؤديون المهام بشكل جيد" وبانحراف معياري (1.29021)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية وبوزن نسبي (0.4577).

جدول (3-13)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمستوى الحوافز المالية

لون التسمية	الترتيب النسبية	الاحصاء الكلي	المتوسط الحسابي	مناطق بلدة		مناطق		مخار		غير مناطق		غير مناطق بلدة		الحوافز	ت
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
0.47436	8	1.30121	2.3718	6.4	10	16.7	26	21.2	33	19.2	30	36.5	57	1	يعتمد المصرف سياسات عادلة في نظام المكافآت و الحوافز.
0.48974	6	1.23547	2.4487	3.8	6	20.5	32	23.7	37	20.5	32	31.4	49	2	يربط المصرف بين المكافآت والحوافز و بين الأداء الوظيفي.
0.54102	3	1.20332	2.7051	3.8	6	29.5	46	20.5	32	25.6	40	20.5	32	3	لاي معرفة كافية بنظام المكافآت والحوافز.
0.59872	5	1.34643	2.4936	8.3	13	19.2	30	19.2	30	19.9	31	33.3	52	4	وجود نظام المكافآت والحوافز المحلي ينفي للتأكد بالفعل في المصرف
0.46282	9	1.28918	2.3141	5.1	8	19.9	31	12.8	20	25.6	40	36.5	57	5	المكافآت و الحوافز الممنوحة تتناسب مع الجهد المبذول.
0.4577	10	1.29021	2.2885	8.5	9	17.9	28	12.8	20	26.3	41	37.2	58	6	تسمح الإدارة بزيادة في الأجور للموظفين الذين يولون المهام بشكل جيد.

لون النسبة	النسبة	الاحصاف	الاحصاف للمصرف	لمتوسط الحساب	مواقف بحدثة		مواقف		مواقف		مواقف بحدثة		الاحصاف	ت
					النسبة	لتكر	النسبة	لتكر	النسبة	لتكر	النسبة	التكرار		
0.47692	7	1.27234	2.3846	4.5	7	19.9	31	20.5	32	19.9	31	35.3	55	7
0.81666	1	1.03162	4.0833	40.4	63	41.7	65	7.1	11	7.7	12	3.2	5	8
0.5	4	1.32227	2.5000	5.1	8	25.6	40	16.7	26	19.2	30	33.3	52	9
0.75744	2	1.18859	3.4872	13.5	21	53.8	84	12.8	20	7.7	12	12.2	19	10
				2.7077										
				0.90387										
<p>الاحصاف للمصرف العام</p> <p>المتوسط الحسابي العام</p> <p>يوضح الرتب في وأبرزتي حسناً اجتماعياً.</p> <p>بالصريف.</p> <p>لنفس بالرضا اتجاه نظام الترفيق السابق</p> <p>اراد أن منح الترفيق الوظيفية بوزر إيجابياً</p> <p>على الأداء الوظيفي في المصرف.</p> <p>والملازم الاستثنائية لأداء المتميز.</p> <p>يستحق المصرف الدرجات والترفيق</p>														

1.3.8.3 ما مستوى الحوافز المعنوية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟.

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات من حيث الأهمية التي تقيس مستوى الحوافز المعنوية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه العبارات وتم عرض النتائج على النحو التالي:

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-14)، يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للحوافز المعنوية بالمصرف التجاري الوطني قيد الدراسة بلغ (3.7128)، وانحراف معياري (0.65182)، وهو يشير إلى أن الحوافز المعنوية للموظفين بالمصرف قيد الدراسة جاءت كبيرة، أما على مستوى العبارات فقد أوضح الجدول (3-13) بأن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.3590 - 4.1346)، فكانت أعلى قيم متوسط حسابي هي (4.1346)، للعبارة "تشجعي الحوافز المعنوية مثل (الشكر، والثناء، والتقدير، و الاحترام) على بذل مزيد من الجهد" وانحراف معياري (0.85070)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبوزن نسبي (0.82772)، وكانت أقل قيمة متوسط حسابي (3.3590)، للعبارة " اشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي في مكان العمل" وانحراف معياري (1.29987)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية وبوزن نسبي (0.6718).

جدول (3-14)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية

الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الاحتراف المعنوي	المتوسط الحسابي	مواقف بشدة		مواقف		محايد		غير مواقف		غير مواقف بشدة		البيانات	ت
				نسبة	تكرر	نسبة	تكرر	نسبة	تكرر	نسبة	تكرر	نسبة	تكرر		
0.76794	2	0.86133	3.8397	17.3	67	60.3	94	13.5	21	7.1	11	1.9	3	تعدد علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل.	1
0.75256	3	0.84328	3.7628	13.5	21	60.3	94	17.3	27	7.1	11	1.9	3	يقوم الموظفون بزيارات اجتماعية متبادلة في كثير من المناسبات.	2
0.82772	1	0.85070	4.1346	34	53	53.2	83	7.1	11	3.8	6	1.9	3	تتشجع الحوافز المعنوية مثل (الشكر، والثناء، والتقدير، و الاحترام) على تلك مزيج من الجهد.	3
0.6718	5	1.29987	3.3590	16	25	45.5	71	11.5	18	12.2	19	14.7	23	يتمتع بالاستقرار والأمن الوظيفي في مكان العمل.	4
0.69358	4	1.28726	3.4679	19.9	31	44.2	69	11.5	18	11.5	18	12.8	20	يقدّر مستوى الشياخس جهودي ومشاريتي في العمل	5
				3.7128										المتوسط الحسابي العام	
														الاحتراف المعنوي العام	
														0.65182	

5.8.3 الإجابة على التساؤل الرابع:

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي

للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي؟.

للإجابة على ذلك تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة، ومن ثم استخدام أسلوب الانحدار في حالة دخول جميع المتغيرات لإيجاد أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي، فمن خلال النتائج التي يعرضها الجدول (15.3)، يلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون بين الدوافع النفسية والأداء الوظيفي يساوي (0.465) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين الدوافع النفسية والأداء الوظيفي، حيث أن الأداء المتميز لا يتحقق إلا بوجود استقرار نفسي يجعل الموظف يخرج افضل ما لديه من مهارات لازمة للعمل. كما يوضح الجدول أيضاً أن معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز والأداء الوظيفي يساوي (0.312)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين الحوافز والأداء الوظيفي، يعزى الباحث ذلك إلى أن كل فرد يسعى جاهداً إلى اشباع حاجاته المادية والمعنوية حتى يستطيع ممارسة حياته الوظيفية وإكمال مسيرته فيها.

جدول(15.3)

معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الأداء الوظيفي	المجال
0.475	الدوافع النفسية
0.312	الحوافز

وبالنظر إلى الجدول (3. 16) أسلوب الانحدار المتعدد يتضح أن هناك أثر إيجابي للدوافع النفسية على الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي، حيث بلغ تأثير الدوافع النفسية بنسبة (0.377) بينما حظيت الحوافز بنسبة (0.093)، ويعزي الباحث ذلك إلى أن الحوافز لا تتناسب مع تطلعات وأهداف الموظفين بالمصرف قيد الدراسة، ويلاحظ من الجدول أيضاً أن قيمة R_{jd}^2 التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد التي قد فسرت التأثير في الأداء الوظيفي للموظفين بنسبة (0.215).

جدول(16.3)

أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي

Sig	T	Beta	B	
0.000	8.223	—	2.137	الثابت
0.000	5.043	0.410	0.377	الدوافع النفسية
0.167	1.389	0.113	0.093	الحوافز

$$R = 0.475$$

$$R_{jd}^2 = 0.215$$

$$F= 22.285$$

$$Sig=0.000$$

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الدوافع النفسية والحوافز والأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي، وكذلك التعرف على أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي وتقديم بعض التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز نظام الحوافز مما يحسن مستوى الأداء بشكل عام بالمصرف وبعد القيام بتجميع بيانات الدراسة وتحليلها واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك، تم التوصل إلى عدة نتائج وبناءً عليها تم تقديم التوصيات المناسبة.

2.4 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ملخصها:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي جاء كبير، ويمتوسط حسابي عام بلغ (3.8485)، وانحراف معياري عام بلغ (0.58346). وإن أغلب الموظفين يقومون بتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ولديهم المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية ويمتلكون القدرة على الحوار والتواصل مع الزملاء، ولديهم الاستعداد والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي، وتتوفر لديهم معرفة وإلمام تام بطبيعة الأعمال المسندة إليهم والقدرة على تحمل المسؤولية، ولا يتأخرون ولا يغادرون العمل مبكراً، ولديهم القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب، كما اظهرت النتائج أن العديد من الموظفين بالمصرف قيد الدراسة يعتبرون القوانين واللوائح

المعتمدة لا تسهم بشكل جيد في تطوير الأداء الوظيفي، وأن الإدارة لا تزودهم بتقارير دورية عن مستوى أدائهم.

2. اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدوافع النفسية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي جاءت بدرجة كبيرة، وحظيت بمتوسط حسابي عام بلغ (3.9377) وانحراف معياري بلغ (0.61154). كما أن المصرف لا يتيح للموظفين فرص المشاركة في وضع الخطط والأهداف المستقبلية، ويرى الموظفون بالمصرف بأن العمل جزء اصيل من حياتهم وأن رؤسائهم يمنحونهم الصلاحيات اللازمة والتي تساعدهم على انجاز الأعمال المسندة اليهم، ولديهم دوافع عالية اتجاه العمل، والثقة الكافية بالنفس وذلك لتحقيق الأهداف حتى في اصعب الظروف، وأنهم يشعرون بالفخر والانتماء للعمل وأن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي جاءت بدرجة متوسطة، وحظيت بمتوسط حسابي بلغ (2.7077) و بانحراف معياري بلغ (0.90387)، كما بينت النتائج أن المصرف قيد الدراسة يتبع سياسات غير عادلة في منح المكافآت والعلاوات، كما انه لا يربط أداء الموظفين بمنع المكافآت والعلاوات، وأن اغلب الموظفين بالمصرف قيد الدراسة ليس لديهم معرفة كافية بنظام المكافآت والعلاوات المطبق مما يجعل وجود نظام المكافآت والعلاوات هذا غير فعال ولا يدفع الموظفين للتمسك بالعمل. كما أن المكافآت والعلاوات بالمصرف قيد الدراسة لا تتناسب مع الجهد المبذول، ولا يمنح المصرف الدرجات والترقيات الاستثنائية يؤديون مهامهم بشكل جيد، ويرى الموظفون بالمصرف قيد الدراسة أن تقديم الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابياً على الأداء الوظيفي.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المعنوية للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي جاءت بدرجة كبيرة وحظيت بمتوسط حسابي بلغ (3.7128) وبانحراف معياري بلغ (0.65182)، كما اظهرت النتائج أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الموظفين، وأنهم يقومون بزيارات اجتماعية متبادلة في كثير من الاحيان. كما اظهرت النتائج أن الكثير من الموظفين بالمصرف قيد الدراسة لا يشعرون بالاستقرار والأمن الوظيفي، كما بينت الدراسة أنه هناك اهتمام من الرؤساء بتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين بالمصرف قيد الدراسة.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي للدوافع النفسية على الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي، حيث بلغ تأثير الدوافع النفسية بنسبة (0.377) بينما حظيت الحوافز بنسبة (0.093)، ويعزي الباحث ذلك إلى أن الحوافز لا تتناسب مع تطلعات وأهداف الموظفين بالمصرف قيد الدراسة

3.4 توصيات الدراسة:

استناداً على النتائج التي تمخضت عنها الدراسة فقد تم وضع التوصيات التالية التي يؤمل أن تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المصرف التجاري الوطني بمدينة بنغازي:

1. زيادة مشاركة الموظفين في وضع الخطط المستقبلية وعملية اتخاذ القرارات، حيث أنها تعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وهو ما يؤثر إيجابياً على مستوى أدائهم.
2. العمل على تعديل نظام المكافآت والعلاوات المعمول به حالياً ليغدو أفضل، وأتباع سياسات عادلة في تقديم المكافآت والعلاوات التي تتناسب مع تطلعات وأهداف

الموظفين وذلك للمحافظة على القوى البشرية وصيانتها وإبعاد شبح الصراعات الذي يمكن أن يتحقق نتيجة لعدم المساواة.

3. التأكد من وضوح الانظمة واللوائح المنظمة لسير العمل بالمصرف قيد الدراسة ووصولها إلى جميع الموظفين بصورة سلسة بالإضافة إلى التوجيهات المستمرة والداعمة لهذه الانظمة.

4. يجب تقديم المكافآت والعلاوات بقدر نسبة الأداء والجهد المبذول، وان تقدم بعد تحقق الجهد والسلوك المبذول مباشرةً دون أن يمر وقت كثير على ذلك، واقتراح المكافآت والعلاوات المادية والحوافز المناسبة على ضوء المعلومات المتوفرة عن مستوى أداء الموظفين.

5. أهمية تزويد المسؤولين عن ادارة الموارد البشرية بمعلومات حقيقية عن أداء الموظفين والعمل علي منح الترقيات والعلاوات الاستثنائية للموظفين ذوي الاداء المتميز واشعار الموظفين بالمصرف قيد الدراسة بالمسؤولية وذلك بتزويدهم بتقارير دورية على مستوى ادائهم لكي يعلموا بأن هناك من يتابعهم ويراقب أدائهم وهذا ينعكس بطبيعة الحال إيجابياً على أدائهم ويعطيهم الدافع لتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر .

6. العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين بالمصرف قيد الدراسة، وذلك بتطوير مهاراتهم وصقل خبراتهم الأمر الذي يدعم استقرارهم في عملهم وبالتالي ثبات

أعمال المصرف

قائمة المراجع

- الكتب:

- ابراهيم، مروان عبدالحميد (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بن عيشي، عمّار (2012)، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بوسنينة، الصديق منصور والفارسي، سليمان (2003)، الموارد البشرية، طرابلس أكاديمية الدراسات العليا.
- ترغيني، صبرينة (2017)، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات، عمان، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد (2016)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الإسماعيلية جامعة قناة السويس.
- حسن، راوية ومسلم، علي عبد الهادي (2014)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار فارس العلمية.
- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب (2013)، إدارة الموارد البشرية، عمان المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحموري، صالح سليم والمعايطة، رولا نايف (2013)، إدارة الموارد البشرية، عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الدباغ، عصام عبدالوهاب (2008)، إدارة الأفراد، عمان، دار زهران.
- درة، عبدالباري ابراهيم والصباغ، زهير نعيم (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

- ديسلر، جاري (2009)، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ للنشر.
- سعاد، معالم وحجازي، اسماعيل (2013)، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- طه، فرج عبد القادر (2000)، اصول علم النفس الحديث، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- طه، فرج عبدالقادر (2000)، أصول علم النفس الحديث، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبدربه، أحمد عبدالرحمن والدهشان، محمد بشير (2010)، السلامة المهنية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح محمد (2006)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض مكتبة العبيكان للنشر.
- عمر، سيف الإسلام سعد (2009)، الموجز في منهج لبحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، دمشق، دار الفكر.
- غازي، وليد حليم (2011)، دوافع واحتياجات العمل وأثرها علي الرضا الوظيفي الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

- الكبيسي، حامد جهاد (2014)، **مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية**، عمان، دار
غيداء للنشر والتوزيع.
- اللبدي، نزار عوني (2015.أ)، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، عمان، دار دجلة.
- _____ (2015.ب)، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، عمان، دار دجلة.
- محمد، قشار (2017)، **التخطيط الاستراتيجي بين دافعية الإنجاز والاتجاهات النفسية**
عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- مرسي، نبيل حامد (2010)، **فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية**
والخاصة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
- المشهداني، خالد أحمد فرحان (2015)، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- نورالدين، بوالشرش (2016)، **الحوافز وأداء العاملين**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد عبدالرحيم مطر (2010)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان
دار وائل للنشر والتوزيع.

- **الدوريات:**

- بركات، زياد وصباحة، صائل (2012) "الدوافع النفسية والاجتماعية والإدارية وراء
استخدام الشباب الفلسطيني لوسائل الاتصال الحديثة" **مجلة جامعة القدس المفتوحة**
للأبحاث والدراسات، 1 (26): 12-13.
- حاوي، إيمان عسكر (2011)، **الإبداع التنظيمي و تأثيره في الأداء الوظيفي**، دراسة
تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، **المجلة الأكاديمية العراقية، كلية الإدارة**
والاقتصاد، 4 (8): 49-66.

- الحراشة، محمد احمد والبشايشة، سامر عبدالمجيد (2011) "أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7 (4): 648-647.
- عباس، انس عبدالباسط وحمادي، سليمان عبدا لله (2009)، الحوافز وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية على عينة من موظفين في هيئة استكشاف النفط اليمنية، *مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل*، 31 (93): 105-123.

- الرسائل العلمية

- أبو شرح، نادر حامد (2010) "تقييم اثر الحوافز علي مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات من وجهة نظر العاملين" دراسة ميدانية على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، *رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر غزة*.
- بظاظو، عزمي محمد (2010) "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- جبر، عبد الرحمن محمد (2010) "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة*.
- الجساسي، عبدالله حمد (2011) "اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم عمان" دراسة ميدانية على المديرات التعليمية العامة التابعة

لوزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.

- جلال الدين، بوعطيط (2009) "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة.

- الجنيدي، فادي جعفر دياب (2010) "تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.

- حمد، محمد حسن خليل (2016) "أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

- الربيعان، خالد بن علي (2000) "معوقات الاتصال بين الأجهزة الحكومية وعلاقتها بكفاءة الأداء" دراسة تطبيقية على مطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.

- السقا، عوض مفيد (2013) "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة" دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

- شاهين، ماجد إبراهيم (2010) "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية" دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الشريف، طلال عبدالملك (2004) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- شنيق، عبدالعزيز (2008) "الحوافز والفاعلية التنظيمية" المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة.
- صليحة، شامي (2010) "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- العكش، علاء خليل(2007) "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" دراسة ميدانية على الموظفين العاملين بوظائف إشرافية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة غزة.

- قنديل، مراد سامي عاطف (2016) "غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- ناصر، حسن محمود حسن (2010) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

الملاحق

الملحق (1)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

ت	الاسم	القسم	الكلية	الجامعة
1	د. فاطمة علي بلقاسم الفرجاني	الإدارة	الاقتصاد	بنغازي
2	د. أحمد علي العوامي	الإدارة	الاقتصاد	عمر المختار
3	د. عبدالغفار المنفي	الإحصاء	العلوم	بنغازي

الملحق (2)
رسالة الإرفاق

جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
الدراسات العليا قسم الإدارة

السادة المحترمين // المصرف التجاري الوطني

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان " أثر الدوافع النفسية والحوافز على الأداء الوظيفي " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي، ولهذا الغرض قد أعد الباحث هذه الاستبانة.

لذا يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة وذلك من خلال الواقع الذي يعيشه المصرف ومن واقع خبرتكم في هذا المجال، حيث إن لدقة إجابتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير لمصداقية الدراسة ونجاحها، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، ومقدرين دعمكم المتواصل لتشجيع البحث العلمي، ومؤكدين لكم حرصنا التام على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

والسلام عليكم

الباحث

بن علي القطراني

الملحق (3)

استمارة الاستبانة

أولاً: البيانات العامة:

ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك:

(1) النوع:

أنثى . ذكر .

(2) العمر:

أقل من 30 سنة.
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.
من 50 سنة فما فوق.

(3) المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل .
دبلوم عالي.
ماجستير.
دبلوم متوسط
جامعي (بكالوريوس - ليسانس).
أخرى أذكرها.....

(4) مدة الخدمة في المصرف:

أقل من 5 سنوات .
من 5 إلى أقل من 10 سنوات .
من 10 إلى أقل من 15 سنة .
من 15 إلى أقل من 20 سنة .
من 20 سنة فما فوق.

(5) المسمى الوظيفي:

رئيس قسم.
موظف.
مساعد رئيس قسم.
أخرى أذكرها.....

ثانياً: متغيرات الدراسة.

يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك في كل الفقرات المذكورة أدناه:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					أ الدوافع النفسية.
					1. يتيح لي المصرف فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.
					2. أشعر دائماً بأن العمل جزء أصيل من حياتي.
					3. يمنحني رئيسي المباشر بعض الصلاحيات تساعدني على إنجاز الأعمال المسندة إلي.
					4. لدي ثقة كافية بالنفس لتحقيق الأهداف خاصة في المواقف الصعبة.
					5. لدي دوافع عالية اتجاه العمل.
					6. الشعور بالفخر والانتماء في العمل يمثل لي دافعاً مهماً.
					7. ارى بأن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح.
					ب. الحوافز: (1) الحوافز المادية.
					8. يعتمد المصرف سياسات عادلة في نظام المكافآت و العلاوات.
					9. يربط المصرف بين المكافآت والعلاوات و بين الاداء الوظيفي.
					10. لدى معرفة كافية بنظام المكافآت والعلاوات.
					11. وجود نظام والمكافآت والعلاوات الحالي يدفعني للتمسك بالعمل في المصرف.
					12. المكافآت و العلاوات الممنوحة تتناسب مع الجهد المبذول.
					13. تمنح الإدارة زيادة في الأجور للموظفين الذين يؤديون المهام بشكل جيد.
					14. يمنح المصرف الدرجات والترقيات والعلاوات الاستثنائية لذوي الأداء المتميز.
					15. ارى أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي في المصرف.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					16. أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقيات المطبق بالمصرف.
					17. يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً.
(2) الحوافز المعنوية.					
					18. تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل.
					19. يقوم الموظفون بزيارات اجتماعية متبادلة في كثير من المناسبات.
					20. تشجعي الحوافز المعنوية مثل (الشكر، والثناء، والتقدير، و الاحترام) على بذل مزيد من الجهد.
					21. اشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي في مكان العمل.
					22. يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل
ج. الأداء الوظيفي.					
					23. اقوم بتأدية أعمالي بكفاءة وفاعلية.
					24. تساهم القوانين واللوائح المعتمدة بالمصرف في تطوير الأداء الوظيفي.
					25. لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
					26. لدي القدرة على إدارة الحوار والنقاش والتواصل مع الزملاء.
					27. يتوفر لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب.
					28. تتوفر لدي معرفة وإلمام تام بطبيعة الأعمال المسندة إلي.
					29. يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في المصرف على تحسين الاداء الوظيفي للموظفين.
					30. امتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية.
					31. تزودني الإدارة بتقارير دورية توضح فيها مستوى أدائي.
					33. لا أتأخر ولا اغادر العمل مبكراً.
					33. لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.

ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

Abstract

The current study aims to identify the effect of psychological motives and incentives on job performance of the staff of Libyan commercial bank's branches in Benghazi city. It also renders some recommendations that may reinforce the system of material and moral incentives to enhance the personnel's motivation, which elevate the level of performance in general.

The population of study consisted of 156 clerks from six branches of Libyan commercial bank. Analytical and descriptive method and comprehensive account technique were used in this study. A questionnaire was used as a main tool of gathering data from this population. SPSS software was also utilized in analyzing the study data. Appropriate statistical techniques, mainly arithmetic mean and standard deviation, were used.

The main obtained result is as follows: psychological motives and have substantial impact on the staff's job performance. Based on this outcome, the following recommendations were submitted: employees' participation in developing future plans and decision-making process should be increased. Such involvement would grow their capacity, which, in turn, creates a positive impact on their performance level. Furthermore, it would adjust the system of rewards and premiums currently adopted in order to enhance it. Rewards, however, must be offered in accordance with fair policies that match the employees' aspiration and objectives to maintain the human resource and keep away conflicts that may result from inequality.



Impact of Psychological Incentives on Job Performance

**A case study on national commercial bank branches within "
Benghazi city"**

By

Ben Ali Yousuf Ben Ali Mohammed

Supervisor

Dr. Alsedeq M. Bosnaina

**This Thesis was submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for Master's Degree of Science in
Business Administration.**

University of Benghazi

Faculty of Economics

January 2018