

علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية: إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة - شحات - ليبيا

خير الله محمد خليفة	عبد ربه حسين عبد ربه	عز الدين عبد الله عمر
محاضر مساعد	محاضر مساعد	محاضر مساعد
إدارة الأعمال	إدارة الأعمال	إدارة أعمال
كلية الاقتصاد	كلية الاقتصاد	معهد صقر ليبيا للعلوم والتقنية
جامعة درنة - ليبيا	جامعة درنة - ليبيا	درنة - ليبيا
k.mohammed@uod.edu.ly	a.husayn@uod.edu.ly	Sagerlibyacmpny@gamil.com

مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة بمدينة شحات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها 52 موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، مما يؤكد أن زيادة الحوافز المادية تساهم في تحسين الأداء. كما وجدت علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، ولكنها كانت بدرجة أضعف إلى متوسطة. بشكل عام، تبين أن مستوى ممارسة الحوافز المادية مرتفع، بينما كان مستوى الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي متوسطاً. أبرزت الدراسة أن أقوى الحوافز المادية هي مشاركة العاملين في الأرباح والتسهيلات المالية، في حين كانت العدالة في التوزيع ومراعاة معدلات غلاء المعيشة هي الأضعف. أما في الحوافز المعنوية، فكانت فرص التقدم الوظيفي هي الأقوى. وأظهرت النتائج أن الجانب الأضعف في الأداء الوظيفي هو عدم فاعلية نظام تقييم الأداء.

الكلمات الافتتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي.

The Relationship between Material and Moral Incentives and Improving Job Performance

Field Study: Management of the Eastern Region Branches of Al- Wahda Bank / Shahhat

Khairallah Mohammed Khalifa

Assistant Lecturer / Business Administration / Faculty of Economics -
University of Derna

k.mohammed@uod.edu.ly

Abd Rabbo Hussein Abd Rabbo

Assistant Lecturer / Business Administration / Faculty of Economics -
University of Derna

a.husayn@uod.edu.ly

Ezz El-Din Abdullah Omar

Assistant Lecturer / Business Administration / Saqer Libya Institute for
Science and Technology

Saqerlibyacmpny@gamil.com

Abstract:

This study aims to explore the relationship between material and moral incentives and their role in improving the job performance of employees at the Eastern Region Branches Department of Al Wahda Bank in the city of Shahhat. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data from a sample of 52 employees using a questionnaire. The results showed a strong and statistically significant direct relationship between material incentives and job performance, confirming that an increase in material incentives contributes to better performance. A positive relationship was also found between moral incentives and job performance, although to a weaker to moderate degree. Overall, the study found that the level of material incentives provided was high, while the level of moral incentives and job performance was moderate. The strongest material incentives were employee profit sharing and financial facilities, while fairness in distribution and considering the cost of living were the weakest. For moral incentives, career advancement opportunities were

the strongest. The results also indicated that the weakest aspect of job performance was the ineffectiveness of the performance appraisal system.

Keywords: Material incentives, moral incentives, job performance, Al Wahda Bank.

المقدمة :

في عالم المؤسسات المتسارع، يُعد الأداء الوظيفي المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويشير الأداء الوظيفي إلى مستوى الكفاءة والفعالية التي يُظهرها العاملون في أداء مهامهم الوظيفية، وهو ما يعكس مدى قدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة. ولتحقيق هذا الأداء المتميز، فإن للحوافز علاقة بتحفيز العاملين ودفعهم نحو بذل مزيد من الجهد. وتتنوع الحوافز بين مادية ومعنوية، ولكل منها تأثيره الخاص على الموظف وسلوكه الوظيفي. فالحوافز المادية: تشمل المرتبات، والمكافآت المالية، والعلاوات، والترقيات، والمزايا العينية، وغيرها. تستهدف هذه الحوافز تلبية الاحتياجات المادية للموظف، مما يدفعه إلى العمل بجدية أكبر لتحقيق المزيد من المكاسب المادية، وتساهم في زيادة رضا الموظف وتحفيزه على البقاء في وظيفته وتقديم أداء متميز. أما الحوافز المعنوية: لا ترتبط بالجانب المادي، بل تهدف إلى تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظف. تشمل هذه الحوافز التقدير، وإتاحة فرص التدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وغيرها. وتساهم هذه الحوافز في تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة وتحفيزه على الإبداع والابتكار. أما العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي فهي علاقة طردية؛ فكلما زادت الحوافز المقدمة للموظف سواء كانت مادية أو معنوية، زاد مستوى أدائه. فالحوافز المادية تحفز الموظف على تحسين جودة الخدمات، بينما الحوافز المعنوية تزيد من مستوى مشاركته والتزامه تجاه إدارته. وعندما يشعر الموظف بالتقدير والدعم من قبل الإدارة، فإنه يبذل قصارى جهده لتحقيق الأهداف المرجوة. وفيما يتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة الدراسة، فإن هذه العلاقة تتأثر بعدة عوامل منها ثقافة المؤسسة، حيث يلعب هذا العامل دوراً في تحديد نوع الحوافز الذي يفضلها الموظفون، فهناك بعض الموظفين يفضلون الحوافز المادية، وفي مؤسسة أخرى قد يفضلون

الحوافز المعنوية. كما يجب أن تكون الحوافز متوافقة مع التشريعات والقوانين المحلية، وأن تكون عادلة. كما أن للحوافز علاقة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية للموظفين. كذلك، للإداريين في القطاع المصرفي دور هام في تصميم وتنفيذ نظام الحوافز وفي توفير بيئة عمل مشجعة (المشرقي، 2008).

مشكلة الدراسة :

يعتبر التحفيز بجانبه المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تدفع الموظفين إلى التحسين من مستوى الأداء الوظيفي في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات، وذلك من أجل تحقيق التطور والتقدم في تقديم الخدمات المصرفية. كما إن عدم توافر الحوافز المناسبة للموظفين المتميزين قد يؤثر سلباً على تحسين مستوى أدائهم، وبالتالي يقلل من فرصة تحقيق الأهداف المرجوة، وقد تمت الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة ومن العلاقة بمجموعة من الموظفين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات لاحظنا وجود تذمر وقلق وعدم رضا وانتقادات لدى كثير من العاملين نحو ما يتقاضونه من حوافز مادية ومعنوية. مما دفعنا للقيام بهذه الدراسة، ومن هنا تبرز أهمية الحوافز بشكل عام في تحسين مستوى أداء العاملين، وتختلف أهمية الحوافز من موظف لآخر ومن منظمة لأخرى، تبعاً لأهمية النشاط الذي تمارسه المنظمة. بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي، التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة الحوافز المادية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات؟
- ما علاقة الحوافز المعنوية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات؟.

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة والتساؤلات المطروحة، يمكن صياغة الفرضية الصفريّة الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات.

ويتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

الفرضية الصفريّة الأولى (H01): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات.

الفرضية الصفريّة الثانية (H02): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على نوعية الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في إدارة فروع المنطقة الشرقية بمصرف الوحدة / شحات.
2. التعرف على العلاقة ما بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتحسين مستوى أداء الموظفين في إدارة فروع مصرف الوحدة / شحات.
3. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تفيد الباحثين في المستقبل.
4. التعرف على توجهات العاملين اتجاه الحوافز.
5. الوقوف على نظام الحوافز ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها، والوصول إلى نظام حوافز كفء.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من محورتها في فهم السلوك الإنساني داخل البيئة الإدارية، لا سيما في قطاع حيوي كقطاع المصارف الليبية. فكلما تمكنت الإدارة من فهم أنظمة الحوافز الفعالة وتطبيقها بشكل سليم، زادت قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة. إن الاهتمام بتطوير كل من الحوافز المادية والمعنوية ليس مجرد خيار، بل ضرورة حتمية للمؤسسات المصرفية لتحقيق غاياتها الإستراتيجية. وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في إنها تحاول تحديد أنواع الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإضافة إلى ذلك فإن الحوافز المادية والمعنوية إذا لم تتوافر وإذا لم تكن فعاله فإن ذلك سوف يؤثر سلبا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، لا نها عندما تكون الحوافز فعاله فإن ذلك سوف يساهم في تحقيق الاستقرار والالتزام ويمنح العامل ما يستحقه من تقدير واحترام ويمنع النتائج السلبية المتمثلة في تدني مستوى الأداء وعدم الالتزام ويعد سببها الضعف والقصور في نظام الحوافز. أما فيما يتعلق بالأهمية التطبيقية فإن هذه الدراسة تحاول الكشف عن علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة/ شحات. وما هي أهمية تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، من ثم التعرف علي أهمية الحوافز المطبقة نظراً لعلاقتها بتحسين مستوى الأداء الوظيفي والنتائج التي يتم التوصل إليها ستعود بالنفع علي العاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة/ شحات. مما يترتب عليه الوصول إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي تحقق كل من أهداف العاملين والإدارة. كذلك يمكن أن تفيد هذه الدراسة مؤسسات القطاع العام والخاص في وضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية الخاصة بها وتعرفه بالقصور في نظام الحوافز الموجودة ببنيتها او تطبيقها.

حدود الدراسة:

لتحديد نطاق هذه الدراسة بوضوح، تم وضع الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة بشكل حصري على تحليل العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على إدارة فروع المنطقة الشرقية مصرف الوحدة / شحات.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال ربيع عام 2025.
- **الحدود البشرية:** تتناول هذه الدراسة الموظفين العاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية مصرف الوحدة / شحات. وتركز الدراسة على استجاباتهم وتصوراتهم بشأن الحوافز وأثرها على أدائهم الوظيفي.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، بالإضافة إلى تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها، وصولاً إلى وصف دقيق ومفصل للظاهرة المدروسة.

- **المصادر الأولية:** تم جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين: جمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين: **المصادر الأولية:** تم جمع المعلومات من خلال استمارة الاستبيان التي صُممت بعناية لتغطية جميع الجوانب المتعلقة بفرضيات الدراسة، مما يضمن الحصول على بيانات مباشرة ومحددة من المستجيبين.
- **المصادر الثانوية:** تم الاستعانة بمجموعة واسعة من المراجع والكتب والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لتعزيز الإطار النظري وتوفير خلفية شاملة تدعم التحليل والاستنتاجات.

التعريفات الإجرائية:

- **الحوافز:** هي المقابل للأداء المتميز ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.

- **الحوافز المادية:** هي مختلف الوسائل التشجيعية الملموسة التي تقدمها إدارة فرع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة/شحات للعاملين ذوي الأداء المتميز في صورته نقدية كالرواتب، والزيادات والمكافآت والعلاوات الخ وتعمل على إشباع حاجاتهم مما يودي إلى تحسين مستوي أدائهم ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون بها.
- **الحوافز المعنوية:** هي مختلف الوسائل التشجيعية غير الملموسة التي تقدمها إدارة فروع المنطقة الشرقية مصرف الوحدة/ شحات للعاملين ذوي الأداء المتميز في الصورة غير نقدية كالترقية والتقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات واستقرار العمل والعلاقة بالزملاء وظروف العمل المادية....الخ مما يزيد من ولاء العاملين للإدارة وبالتالي يحسن مستوي الأداء ومن ثم تتحقق أهداف المصرف التي يسعى لتحقيقها.
- **الأداء:** هو السلوك الذي يقوم به الموظفون في إدارة فرع المنطقة الشرقية مصرف الوحدة/شحات والذي يساهم في تقديم الخدمات، ويشمل مقدرة الموظف علي تحمل المسؤولية ومرونة الموظف والتجديد والابتكار في العمل.
- **الأداء الوظيفي:** هو العمل الذي يقوم به الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد من الناحية الكمية والنوعية ويؤدى بطريقه معينة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأبرز الدراسات العربية والدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت موضوع الحوافز ، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات باللغة العربية:

دراسة سالم (2025): "تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في كلية التربية بالقصبة بجامعة الزيتونة" تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في الكلية. وقد تكونت عينة الدراسة من 60 موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالحصص الشاملة. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ما بين 0.699 و0.868، مما يشير إلى وجود

ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة 0.05، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001. وفي ختام الدراسة، أوصى الباحث بتطوير برامج حوافز فعالة ومستدامة، وتعزيز التواصل بين العاملين، وإجراء تقييم دوري للحوافز، وتوفير التدريب والتنمية لتحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي.

دراسة منيرة (2024): بعنوان تأثير سياسة الحوافز علي الرضا الوظيفي للعاملين "هدفت الدراسة إلى بيان اثر الحوافز علي الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة بالأحساء في المملكة العربية السعودية حيث يعتبر موضوع الحوافز عاملاً مهماً في تحديد سلوك الفرد في العمل وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة كما يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجح ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد علي المنهج الوصفي المسحي حيث يدرس المنهج الوصفي المسحي الواقع كما هو في الطبيعة ويهتم بوصفه بشكل دقيق من خلال جمع المعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها . وقد تم الاعتماد علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وطبقت الدراسة علي العاملين في قطاع الطفولة المبكرة بالأحساء في المملكة العربية السعودية خلال تم العام 2024م، حيث تم توزيع استبانة الكترونية لعينة من أفراد المجتمع بلغ عددها (185) معلمة وبنسبة (20.6%) من المجتمع. وقد أظهرت النتائج اثر الحوافز المادية علي الرضا الوظيفي لدي العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.618)، واثار الحوافز المعنوية علي الرضا الوظيفي لدي العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.574)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) لأثر الحوافز علي الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير القطاع و العمر. في ضوء ذلك توصي الدراسة بضرورة الحرص علي تفعيل نظام الحوافز بأنواعه علي العاملين في قطاع الطفولة المبكرة ومراعاة مناسبة الأجور للمعلمات علي الجهد المبذول وعلى الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للعاملين ومن ثم السعي لتحقيقها قبل وضع نظام الحوافز.

الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (Ali,2022) بعنوان: "تأثير الحوافز المالية والحوافز المعنوية على أداء العاملين في صناعة البطاريات في العراق" هدفت هذه الدراسة الي معرفة تأثير الحوافز المالية والحوافز المعنوية على أداء موظفي صناعة البطاريات في العراق. وكانت عينة الدراسة مكونة من (274) موظفا من جميع الأقسام. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية لبرنامج (spss) وظهرت نتائج الدراسة ان متغير علاقة الحوافز المالية والمعنوية لها اثر ايجابي على الاداء الموظف وان الادارة هي الوسيط بين الحوافز والاداء.

دراسة (T.2022Campbell, B.) بعنوان: "أثر التحفيز على اداء الموظف دراسة ارتباطية" تهدف هذه الدراسة الي فحص ما اذا كان هناك ارتباط بين التدريب و المكافآت وتأثيرها علي اداء الموظف. وكانت عينة الدراسة مكونة من 236مشرف من قسم الموارد البشرية في شركة النقل اللوجيستي في ولاية تكساس. وتم استخدام مسح الارتباط لتحليل العلاقة بينهما واستخدام الباحث (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) لتحليل البيانات. اظهرت الدراسة بأن التدريب والمكافآت لهما تأثير معنوي وإيجابي على تحفيز اداء الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين مستوى الأداء تُظهر اهتمامًا بحثيًا واسعًا ومتنوعًا عبر سياقات جغرافية وتنظيمية مختلفة. على الرغم من أن معظم هذه الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، تتفق على الأثر الإيجابي للحوافز بنوعيتها على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك تباينات واضحة في النتائج والتوصيات، مما يسلط الضوء على الطبيعة المعقدة والمتعددة الأوجه لهذه العلاقة، إلا ان أهمية هذه الدراسة تكمن في تركيزها علي قطاع مصرفي حيوي في سياق جغرافي وثقافي محدد وعلي الرغم من وجود دراسات حول الحوافز الا ان هذه الدراسة تتميز بكونها تستهدف مؤسسة مصرفية محددة ضمن منطقة جغرافية معينة .مما يتيح تقديم نتائج أكثر دقة وتفصيلاً وتوصيات عملية يمكن تطبيقها مباشر في هذا المصرف، فالدراسات السابقة علي اهميتها ركزت علي

قطاعات مختلفة (التعليم، الصناعة، النقل)، بينما تسعى الدراسة الحالية الي منهم كيفية تفاعل نظام الحوافز المتبع في المصرف مع طبيعة العمل المصرفي وما أهم خصائص الموظفين، وتحديد علاقة ذلك بتحسين مستوي ادائهم الفعلي، كما ستسهم النتائج التي سوف يتم التوصل اليها في تحديد ما اذا كانت نظم الحوافز المطبقة في المصرف تتناسب مع احتياجات وتوقعات الموظفين وهل يتم ادارتها بعدالة؟ وهل تؤدي بالفعل الي تحسين الاداء؟ اما ان هناك عوامل اخري؟ اما ان هذه الدراسة سوف تقدم لإدارة المصرف توصيات قائمة علي الادلة لتحسين انظمة الحوافز وتعزيز اداء موظفيها فيما يتلاءم مع اهداف المصرف

الإطار النظري:

يُعد الأداء الوظيفي للعاملين أحد المحاور الأساسية لنجاح أي منظمة، فهو يعكس مدى فعالية استخدام الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية. يتأثر هذا الأداء بمجموعة واسعة من العوامل، لعل أهمها التحفيز، الذي يُنظر إليه كمحرك أساسي للسلوك البشري في بيئة العمل. يستعرض هذا القسم الإطار النظري المتعلق بمفهوم التحفيز بأنواعه المختلفة، والأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، مستندًا إلى أبرز النظريات والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

مفهوم التحفيز وأهميته:

التحفيز هو القوة الدافعة التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين لتحقيق هدف ما. فهو يحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم (القرني، 2009). وتُشير العديد من الدراسات إلى أن التحفيز هو مجموعة من العوامل التي تُحدث السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف، وتحافظ عليه (عقيلي، 2005) في السياق التنظيمي، يشير التحفيز إلى العمليات النفسية التي تحفز الأفراد نحو بذل جهد و طاقة في العمل بطريقة تخدم الأهداف التنظيمية. تكمن أهمية التحفيز في كونه:

- يزيد من مستوى الأداء والإنتاجية: الموظفون المحفزون يميلون إلى تقديم أفضل ما لديهم.
- يعزز الرضا الوظيفي والولاء: يشعرون بالتقدير والانتماء للمنظمة.

• يقلل من معدلات الغياب ودوران العمل: يميل الموظفون الراضون إلى البقاء في وظائفهم.

• يشجع على الابتكار والإبداع: الأفراد المحفزون أكثر استعدادًا لتجربة أفكار جديدة.

أنواع الحوافز:

تُصنف الحوافز بشكل عام إلى نوعين رئيسيين:

أ- **الحوافز المادية:** هي المكافآت ملموسة والقابلة للقياس النقدي، والتي تهدف إلى إشباع الحاجات المادية والاقتصادية للعاملين. تستند هذه الحوافز إلى فكرة أن المال يمثل دافعاً قوياً للسلوك البشري. فهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالزيادات في الأجر والعلاوات السنوية وغيرها (زويلف، 2003) تشمل الحوافز المادية:

- الرواتب والأجور: الدخل الأساسي للموظف.
 - المكافآت النقدية: تُمنح نظير أداء متميز أو تحقيق أهداف محددة.
 - العلاوات والبدلات: زيادات دورية أو تعويضات عن ظروف عمل معينة.
 - المشاركة في الأرباح: نسبة من أرباح الشركة تُمنح للموظفين.
 - الترقيات المرتبطة بزيادة الأجر: التقدم الوظيفي الذي يحمل معه زيادة في الدخل.
 - المزايا العينية: مثل التأمين الصحي، السيارات، السكن (في بعض القطاعات).
- الأساس النظري للحوافز المادية: ترتبط الحوافز المادية ارتباطاً وثيقاً بنظرية سلم الحاجات لماسلو، حيث تساهم الحوافز المادية في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان في قاعدة الهرم (الحنوي، 2010).

ب- **الحوافز المعنوية:** هي المكافآت غير المادية التي تستهدف إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتعزز شعورهم بالتقدير والانتماء وتحقيق الذات. تُعرف الحوافز المعنوية بأنها تلك الأساليب غير المادية التي تفيد في تحقيق الاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتطوير العلاقات الاجتماعية (أبو حميد، 2020). وتشمل هذه الحوافز:

- التقدير والثناء: الاعتراف العلني أو الخاص بالجهود والإنجازات.
- التشجيع والتحفيز اللفظي: كلمات إيجابية تشجع الموظف.
- المشاركة في اتخاذ القرار: إشراك الموظفين في عمليات التخطيط وصنع القرار.

- توفير بيئة عمل إيجابية: تتميز بالتعاون والاحترام المتبادل.
 - الترقية الوظيفية (غير المصحوبة بزيادة مباشرة في الأجر ولكن بزيادة المسؤولية والمكانة).
 - توفير فرص للتدريب والتطوير المهني.
 - الأمن الوظيفي: الشعور بالاستقرار في العمل.
 - جودة العلاقات مع الزملاء والرؤساء.
- الأساس النظري للحوافز المعنوية: ترتبط الحوافز المعنوية بعدة نظريات، منها نظرية العاملين لهيرزبرج التي تميز بين عوامل النظافة التي تمنع عدم الرضا، وعوامل التحفيز التي تؤدي إلى الرضا والإنجاز، وتندرج الحوافز المعنوية ضمن عوامل التحفيز (النجار، 2006).

مفهوم الأداء الوظيفي:

- الأداء الوظيفي هو مجموع النتائج والسلوكيات التي يقوم بها الموظف ضمن مهامه الوظيفية خلال فترة زمنية محددة (الفرخ، 2010، ص. 44). لا يقتصر الأداء على مجرد إنجاز المهام، بل يشمل أيضاً جودة هذا الإنجاز، الكفاءة في استخدام الموارد، القدرة على حل المشكلات، والتعاون مع الزملاء. يمكن قياس الأداء من خلال:
- الجودة: مدى دقة العمل وخلوه من الأخطاء.
 - الكمية: حجم الإنتاج أو الإنجاز.
 - الفعالية: تحقيق الأهداف المرجوة.
 - الكفاءة: استخدام الموارد (وقت، جهد، مال) بأفضل شكل ممكن.
 - الالتزام التنظيمي: مدى التزام الموظف بقيم وسياسات المنظمة.

العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي:

يُشكل التحفيز جسراً حيوياً بين الجهود المبذولة من قبل الموظفين والنتائج المحققة في المنظمة. الفرضية الأساسية هي أن نظام الحوافز الفعال، الذي يجمع بين الجانبين المادي والمعنوي، يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي (المشرقي، 2004).

- تأثير الحوافز المادية على الأداء: تُعد الحوافز المادية أداة فعالة لجذب الكفاءات، تحفيزهم على بذل جهد إضافي، وتحسين الإنتاجية. عندما يرى الموظف أن جهده الإضافي سيُكافأ مادياً بشكل عادل، فإنه يصبح أكثر استعداداً لتقديم أداء أفضل. ومع ذلك، قد يكون تأثيرها محدوداً في بعض الأحيان بعد تلبية الحاجات الأساسية.
- تأثير الحوافز المعنوية على الأداء: تلعب الحوافز المعنوية دوراً حاسماً في بناء الروح المعنوية، تعزيز الانتماء، وخلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين إلى التميز (أبو حميد، 2020). التقدير، الثقة، والمشاركة تعزز شعور الموظف بقيمته وأهميته للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائه والتزامه. هذه الحوافز غالباً ما تكون مستدامة وتؤثر على الدافعية الداخلية للفرد.

- التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية: يشير العديد من الخبراء إلى أن النظام الأمثل للتحفيز هو الذي يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية بطريقة متوازنة ومتكاملة (المهنا، 2008). فالحوافز المادية وحدها قد لا تكفي لخلق ولاء حقيقي أو شعور بالانتماء، بينما الحوافز المعنوية وحدها قد لا تلبى الحاجات الأساسية للموظف. لذا، فإن تفعيل كلا النوعين بما يتناسب مع طبيعة الوظيفة، احتياجات الموظفين، وثقافة المنظمة، يؤدي إلى تحقيق أقصى مستويات الأداء الوظيفي.

النظريات المتعلقة بالتحفيز:

ترتبط الحوافز بعدد من النظريات الأساسية التي تشرح كيفية تأثيرها على سلوك الأفراد، ومن أبرزها:

- أ- نظرية سلم الحاجات لـماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs): تُعد هذه النظرية من أشهر نظريات التحفيز. تفترض أن الأفراد لديهم خمس فئات من الحاجات (فسيولوجية، أمان، اجتماعية، تقدير، تحقيق ذات) يعملون على إشباعها بشكل متسلسل. تساهم الحوافز المادية في إشباع الحاجات الدنيا مثل الحاجات الفسيولوجية (الرواتب) وحاجات الأمان (الأمن الوظيفي). بينما تساهم الحوافز المعنوية في إشباع الحاجات العليا مثل الحاجات الاجتماعية (العلاقات الإيجابية) وحاجات التقدير وتحقيق الذات (التقدير والترقيات) (فراونة، 2016).

ب- نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory) تفرّق هذه النظرية

بين مجموعتين من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

- عوامل النظافة (Hygiene Factors) مثل الأجور، ظروف العمل، والعلاقات مع الرؤساء. هذه العوامل تمنع عدم الرضا ولكن لا تضمن الرضا الكامل أو التحفيز الإيجابي.

- عوامل التحفيز (Motivators) مثل التقدير، الإنجاز، المسؤولية، والترقية. هذه العوامل هي التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة الأداء. تتدرج الحوافز المعنوية بشكل أساسي ضمن عوامل التحفيز.

ج- نظرية التوقع لفكتور فروم (Vroom's Expectancy Theory) تُركز هذه النظرية

على أن دافعية الفرد للعمل تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية:

- التوقع: اعتقاد الفرد بأن جهده الإضافي سيؤدي إلى أداء أفضل.
- الوسيلة: اعتقاد الفرد بأن الأداء الأفضل سيؤدي إلى مكافأة (حافز).
- التكافؤ: القيمة التي يولها الفرد للمكافأة. (سلامة، 2015).

منهجية الدراسة:

عينة ومجتمع الدراسة: هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة/ شحات وبلغ عددهم 60 موظفاً، ولجمع البيانات تم اختيار عينة عشوائية من 52 موظفاً من المجتمع وذلك باستخدام معادلة (krejcie and morgan 1970) لتحديد حجم العينة المناسب إحصائياً. وتم توزيع 52 استبياناً على أفراد العينة، وتم استرجاع جميع الاستبيانات وتبين أن جميعها صالحة للتحليل. هذا يعني أن نسبة الاستجابة كانت 100%، مما يعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها. كما تمثل هذه العينة نسبة 86.67% من إجمالي موظفي الإدارة، وهي نسبة عالية توفر قاعدة بيانات قوية لتحليل العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداء رئيسية في جمع بيانات الدراسة الميدانية وقد صممت من مجموعة من الدراسات السابقة ومما تم استخلاصه من الجانب النظري للدراسة، والتي أعدت لهذا الغرض، وتكونت الاستبانة من ثلاث أجزاء، الأول خاص بالمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين، والثاني خصص لبعدي الحوافز (المادية - المعنوية)، أما الجزء الثالث خصص لقياس بعد تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة - شحات.

أما مقياس الأداة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، متدرجة العبارات من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة تم إعطاؤها أوزان من (5) إلى (1) على التوالي، وبغرض تحديد الحد الأدنى والأعلى لكل اتجاه وما يقابله من درجة ممارسة فعلية حسب آراء المشاركين في هذه الدراسة، تم حساب مدى الفئة من خلال المعادلة الآتية: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات، وعليه فإن مدى الفئة يساوي: $(5-1) / 3 = 1.333$. وكما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (1) المعيار المعتمد للحكم على علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين مستوى أداء

العاملين بإدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة - شحات

فئات المتوسط الحسابي	واقع ممارسة
5-3.67	مرتفع
3.66-2.34	متوسط
2.33 فما دون	منخفض

عرض خصائص عينة الدراسة الديموغرافية:

أ. خصائص المتغيرات الديموغرافية وفق النوع

جدول (2) المتغيرات الديموغرافية وفق النوع

المتغيرات	التكرار	%
ذكور	49	94.23
إناث	3	5.77

بشكل عام مثلت ما نسبته 94.233% من إجمالي العينة التي بلغت 52 مستجيباً من الذكور، بينما تشكل الإناث 5.77%، هذا التفاوت الكبير يشير إلى هيمنة العنصر الذكوري في القوى البشرية العاملة بإدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة - شحات ضمن عينة الدراسة. يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العمل بالإدارة والتي تستوجب ساعات عمل طويلة، كما يعكس هذا التوزيع طبيعة التركيبة الديموغرافية للموظفين في هذا النوع من المؤسسات الحكومية أو في المنطقة بشكل عام.

ب. خصائص المتغيرات الديموغرافية وفق الفئة العمرية :

جدول (3) المتغيرات الديموغرافية وفق الفئة العمرية

المتغيرات	التكرار	%
أقل من 30 سنة	7	13.46
من 30 سنة إلى 40 سنة	15	28.85
من 41 سنة إلى 50 سنة	11	21.15
أكبر من 50 سنة	19	36.54

تُظهر النتائج المتعلقة بالتركيبة العمرية للعينة أن هناك تنوعاً ملحوظاً في فئات الموظفين المشاركين في الدراسة، مما يساهم في تقديم صورة شاملة للوضع داخل إدارة فروع المنطقة الشرقية مصرف الوحدة شحات. يتبين من توزيع العينة أن الفئة العمرية "أكبر من 50 سنة" هي الأكثر تمثيلاً، حيث تشكل حوالي 36.54% من إجمالي الموظفين (19 موظفاً). هذا يشير إلى أن جزءاً كبيراً من القوى العاملة في هذا الفرع يتمتع بخبرة طويلة، الأمر الذي قد يؤثر على نظرتهم للحواجز وتقضياتهم لأنواعها، سواء كانت مادية أو معنوية، وقد ينعكس ذلك على استجابتهم لبرامج تحسين الأداء الوظيفي.

تأتي في المرتبة الثانية من حيث التمثيل الفئة العمرية "من 30 سنة إلى 40 سنة" بنسبة 28.85% (15 موظفاً)، مما يعكس وجود شريحة متوسطة من الموظفين ممن هم في أوج عطائهم المهني. أما الفئات العمرية الأقل تمثيلاً فهي "من 41 سنة إلى 50 سنة" بنسبة 21.15% (11 موظفاً)، و"أقل من 30 سنة" بنسبة 13.46% (7 موظفين). هذا التوزيع

يوضح أن إدارة الفروع تضم كوادراً من أجيال مختلفة، ولكن مع ميل واضح نحو الموظفين ذوي الخبرة الأكبر.

ج. خصائص المتغيرات الديموغرافية وفق المؤهل العلمي :

جدول (4) المتغيرات الديموغرافية وفق المؤهل

المتغيرات	التكرار	%
ثانوية أو ما يعادلها	11	21.15
دبلوم عالي	15	28.85
ليسانس / بكالوريوس	22	42.31
ماجستير / دكتوراه	4	7.69

تُظهر النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي للعينة في إدارة فروع المنطقة الشرقية بمصرف الوحدة شحات وجود تنوع في المؤهلات الأكاديمية بين الموظفين المشاركين في الدراسة. يشكل أصحاب مؤهل "ليسانس / بكالوريوس" النسبة الأكبر بـ 42.31% (22 موظفاً)، مما يشير إلى أن شريحة كبيرة من القوى العاملة في هذا الفرع تحمل مؤهلات جامعية، وهو أمر إيجابي يعكس مستوى تعليمياً جيداً للموظفين.

تأتي بعد ذلك فئة "الدبلوم العالي" بنسبة 28.85% (15 موظفاً)، مما يعكس وجود قاعدة قوية من الموظفين ذوي التعليم الفني أو التقني العالي. أما أصحاب مؤهل "ثانوية أو ما يعادلها" فيمثلون 21.15% من العينة (11 موظفاً)، مشيرين إلى وجود شريحة من الموظفين ذوي المؤهلات الأساسية.

في المقابل، تمثل الفئة ذات المؤهلات العليا "ماجستير / دكتوراه" النسبة الأقل بـ 7.69% (4 موظفين فقط).

د. خصائص المتغيرات الديموغرافية وفق سنوات الخدمة :

جدول (5) المتغيرات الديموغرافية وفق سنوات الخدمة

المتغيرات	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	6	11.54

19.23	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
9.62	5	من 10 إلى أقل من 16 سنة
15.38	8	من 16 إلى أقل من 20 سنة
5.77	3	من 20 إلى 25 سنة
38.46	20	أكثر من 25 سنة

تُقدم هذه البيانات نظرة على توزيع سنوات الخبرة لدى موظفي إدارة فروع المنطقة الشرقية بمصرف الوحدة شحات، وهو عامل مهم يمكن أن يؤثر بشكل كبير على استجاباتهم للحوافز وأدائهم الوظيفي.

يُلاحظ أن الفئة ذات الخبرة "أكثر من 25 سنة" هي الأكثر تمثيلاً، حيث تشكل 38.46% من إجمالي العينة (20 موظفاً). هذه النسبة المرتفعة تشير إلى وجود عدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والعميقة في المصرف، مما قد يعكس استقراراً وظيفياً عالياً وسياسات احتفاظ جيدة بالكوادر ذات الكفاءة، ومن المرجح أن يكون لهذه الفئة من الموظفين نظرة مختلفة للحوافز، ربما يفضلون الحوافز المعنوية والتقدير، أو برامج التقاعد المبكر، على الحوافز المادية المباشرة.

تليها فئة الخبرة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 19.23% (10 موظفين)، وهي تمثل شريحة من الموظفين الذين اكتسبوا خبرة متوسطة في بيئة العمل. كما أن فئة "من 16 إلى 20 سنة" تظهر بنسبة 15.38% (8 موظفين)، مما يشير إلى وجود مجموعة من الموظفين الذين هم في مراحل متقدمة من مسيرتهم المهنية.

في المقابل، نجد أن الفئات الأقل تمثيلاً هي: "أقل من 5 سنوات" بنسبة 11.54% (6 موظفين)، "من 10 إلى أقل من 16 سنة" بنسبة 9.62% (5 موظفين)، والفئة "من 21 إلى 25 سنة" بنسبة 5.77% (3 موظفين). يشير هذا إلى أن المصرف لديه نسبة أقل من الموظفين الجدد أو أولئك الذين في منتصف مسارهم المهني نسبياً، مع تركيز أكبر على الموظفين ذوي الخبرات الطويلة جداً.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية باستخدام برنامج (SPSS.26)، واعتمدت الدراسة على مقاييس الإحصاء الوصفي ومن هذه المقاييس (التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)

1- التحليل الوصفي لبعد (الحوافز المادية).

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور بمجتمع الدراسة

"ن=52"

رم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المرتبة	المرتبة
1	الراتب التي يتقاضاه العاملون يعتبر مناسب مقارنة مع الجهد	3.71	0.848	مرتفع	5
2	زيادة الراتب لجميع العاملين يساعد علي ولاء العاملين	4.02	0.7	مرتفع	3
3	المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف.	3.98	0.804	مرتفع	4
4	يتسم نظام الحوافز المادية بالمرونة الكافية.	3.62	0.82	متوسط	7
5	تساعد الحوافز المادية على الابتكار.	3.94	0.639	مرتفع	6
6	يقدم المصرف علاوة اجتماعية عن الزوجة والاولاد.	3.65	0.711	متوسط	8
7	يراعي سلم الرواتب معدلات غلاء المعيشة	3.46	0.939	متوسط	9
8	يمنح العاملون تسهيلات مادية تتمثل في السلف والقروض.	4.08	0.682	مرتفع	2
9	يحصل العاملون على نسبة من الأرباح.	4.19	0.742	مرتفع	1
10	توجد عدالة في توزيع الحوافز المادية.	3.5	0.96	متوسط	10
	(الحوافز المادية)	3.81	0.784	مرتفع	

من خلال نتائج الجدول رقم - 6 - أعلاه يتضح الآتي:

جوانب الحوافز المادية المرتفعة:

تُظهر النتائج أن هناك عدة جوانب من الحوافز المادية تُعتبر مرتفعة في المصرف، مما يشير إلى نقاط قوة في هذا المحور:

- احتلت العبارة "يتحصل العاملون على نسبة من الأرباح" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.19. هذا يعكس أن نظام مشاركة الأرباح يُنظر إليه كحافز مادي فعال وقوي جداً، مما يربط أداء الموظفين بنجاح المصرف ويساهم في تعزيز انتمائهم وولائهم.
- جاءت العبارة "يمنح العاملون تسهيلات مادية تتمثل في السلف والقروض" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.08. هذا يشير إلى أن توفير الدعم المالي للموظفين من خلال السلف والقروض يُعتبر جانباً مهماً ومقدراً من الحوافز المادية.
- كما أظهرت العبارة "زيادة الراتب لجميع العاملين يساعد على ولاء العاملين للمصرف" متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.02 في المرتبة الثالثة، مما يؤكد الإدراك العام بأن زيادة الرواتب تساهم بشكل مباشر في تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة.
- جاءت عبارة "المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف" بمتوسط 3.98 في المرتبة الرابعة، مما يدل على أن المكافآت المرتبطة بالأداء يُنظر إليها كحافز فعال لتشجيع تحقيق الأهداف.
- وأخيراً، حصلت عبارة "الراتب الذي يتقاضاه العاملون يعتبر مناسب مقارنة مع الجهد المبذول" بمتوسط 3.71 في المرتبة الخامسة، و**تساعد الحوافز المادية على الابتكار" بمتوسط 3.94** في المرتبة السادسة. هذا يشير إلى أن الموظفين يرون رواتبهم مناسبة نسبياً لمجهوداتهم وأن الحوافز المادية تلعب دوراً في تحفيز الابتكار.

جوانب الحوافز المادية المتوسطة:

تُشير بعض العبارات إلى جوانب من الحوافز المادية تُعتبر متوسطة، مما يعني أنها موجودة ولكن قد تحتاج إلى مزيد من التحسين:

- عبارة "يقدم المصرف علاوة اجتماعية عن الزوجة والأولاد" بمتوسط 3.65، وعبارة "يتسم نظام الحوافز المادية بالمرونة الكافية" بمتوسط 3.62. هاتان العبارتان تقعان

على الحدود الدنيا للمستوى المرتفع، مما يعني أن هناك مجالاً لتعزيز هذه الجوانب لتكون أكثر فاعلية.

- بينما جاءت عبارة "يراعي سلم الرواتب معدلات غلاء المعيشة" بمتوسط 3.46، وهي أقل عبارات الحوافز المادية في هذا النطاق، مما يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون دائماً بأن رواتبهم تتماشى مع التكاليف المتزايدة للمعيشة. هذا يمثل تحدياً مهماً يؤثر على الرضا المالي للموظفين.
- جاءت العبارة الأقل متوسطاً في هذا المحور وهي "توجد عدالة في توزيع الحوافز المادية" بمتوسط 3.50 في المرتبة العاشرة والأخيرة. هذا مؤشر مقلق للغاية، حيث يشير إلى أن هناك تصوراً بعدم العدالة في توزيع الحوافز المادية، وهذا يمكن أن يقوض فعالية أي نظام حوافز، بغض النظر عن قيمته.

2- التحليل الوصفي لبعد (الحوافز المعنوية) :

جدول رقم (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور بمجتمع الدراسة

"ن=52"

رم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة
1	يقدم المصرف حوافز معنوية على الأداء المتميز.	3.31	0.961	متوسط
2	يقدم المصرف دورات تدريبية تطويرية للعاملين	3.37	0.950	متوسط
3	يطبق المصرف سياسة تشعرني بالاستقرار الوظيفي.	3.17	0.944	متوسط
4	تعامل المسؤولين والزملاء معي باحترام يشعرني بالرضا.	3.48	0.980	متوسط
5	ينخفض مستوي الأداء نتيجة قلة التقدير من قبل المسؤولين.	3.88	1.003	مرتفع
6	يعمل المصرف على تنمية روح الفريق.	3.33	1.024	متوسط
7	يهتم العاملون برسائل الشكر والتقدير.	3.56	0.916	متوسط
8	يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	3.48	0.896	متوسط
9	من سياسات المصرف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	3.52	0.939	متوسط

تم الاستلام في : 2025/10/02 تم القبول في: 2025/10/24 تم النشر في : 2025/10/26

10	يقدم المصرف فرصة للتقدم الوظيفي.	4.13	0.991	مرتفع	1
	(الحوافز المعنوية)	3.19	0.960	متوسط	

من خلال نتائج الجدول رقم - 7 - يتضح الآتي:

جوانب الحوافز المعنوية المرتفعة:

تبرز عبارتان فقط ضمن مستوى "مرتفع"، مما يشير إلى نقاط قوة في جوانب محددة من الحوافز المعنوية:

- احتلت العبارة "يقدم المصرف فرصة للتقدم الوظيفي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.13. هذا يعكس إدراك الموظفين لوجود مسارات واضحة للتقدم والتطور المهني داخل المصرف، وهو حافز معنوي قوي يشجع على الأداء المتميز والاستمرارية.
- جاءت العبارة "ينخفض مستوى الأداء نتيجة قلة التقدير من قبل المسؤولين" في المرتبة الثانية بمتوسط 3.88. على الرغم من أن صياغة العبارة سلبية، إلا أن ارتفاع المتوسط يشير إلى أن الموظفين يرون أن التقدير من المسؤولين يلعب دوراً حاسماً في مستوى أدائهم. هذا يؤكد أهمية التقدير كحافز معنوي ويشير إلى أن قلة التقدير يمكن أن تؤثر سلباً بشكل كبير.

جوانب الحوافز المعنوية المتوسطة:

الغالبية العظمى من عبارات الحوافز المعنوية تقع ضمن مستوى "متوسط"، مما يعني أن هذه الجوانب موجودة ولكنها تحتاج إلى تعزيز لتحقيق أقصى تأثير:

- جاءت عبارة "يهتم العاملون برسائل الشكر والتقدير" بمتوسط 3.56، مما يجعلها على عتبة المستوى المرتفع. هذا يؤكد أهمية التقدير اللفظي والمعنوي للموظفين، ويشير إلى أن المصرف لديه فرصة لتعزيز هذه الممارسات بشكل أكبر.
- تظهر عبارتا "تعامل المسؤولين والزملاء معي باحترام يشعرنى بالرضا" و"يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات" بنفس المتوسط 3.48. هذا يشير إلى أن بيئة

- العمل تتسم بالاحترام المتبادل، وأن هناك محاولات لإشراك الموظفين في صنع القرار، ولكن هذه الممارسات يمكن تطويرها لتعزيز شعور الموظفين بالتقدير والملكية.
- كما حصلت عبارة "من سياسات المصرف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" على متوسط 3.52، مما يشير إلى أن هذه السياسة تُطبق إلى حد ما، ولكن قد تكون هناك مساحة أكبر لتعزيز العدالة والشفافية في عمليات التوظيف والتوزيع لزيادة ثقة الموظفين.
- بينما جاءت عبارات "يقدم المصرف دورات تدريبية تطويرية للعاملين" بمتوسط 3.37، و"يعمل المصرف على تنمية روح الفريق" بمتوسط 3.33، و"يقدم المصرف حوافز معنوية على الأداء المتميز" بمتوسط 3.31، و"يطبق المصرف سياسة تشعرني بالاستقرار الوظيفي" بمتوسط 3.17. هذه النتائج تشير إلى أن المصرف يقدم بعض هذه الحوافز المعنوية، لكنها ليست بالفاعلية المطلوبة أو لا يتم تفعيلها بشكل كافٍ ليشعر بها جميع الموظفين بشكل واضح، أو ربما لا ترقى إلى توقعاتهم. على سبيل المثال، قد تكون الدورات التدريبية موجودة ولكنها لا تلبي جميع الاحتياجات، أو أن حوافز التقدير المعنوي قليلة وغير منتظمة.

3- التحليل الوصفي لبعد (الأداء الوظيفي).

جدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور بمجتمع الدراسة

"ن=52"

رم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الترتيب
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة	4.87	0.978	مرتفع	1
2	يتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل	3.82	0.867	مرتفع	3
3	هناك استقرار في مستوى أداء العاملين	4.62	0.538	مرتفع	2
4	يطور العاملون أدائهم بشكل مستمر	3.56	0.981	متوسط	5

تم الاستلام في : 2025/10/02 تم القبول في: 2025/10/24 تم النشر في : 2025/10/26

5	هناك نظام سليم لتسجيل الأداء وبكل دقة	2.94	0.615	متوسط	7
6	يبدل رئيسي المباشر الجهد الكافي لمساعدتي على الأداء الجيد	3.37	0.762	متوسط	6
7	تتوافق وظيفي مع قدراتي	4.02	0.586	مرتفع	4
8	أرى إن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار الثواب والعقاب	2.95	0.921	متوسط	8
9	تعتمد الإدارة على تقدير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله	2.06	0.968	منخفض	10
10	أجد إن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	3.11	0.801	متوسط	9
	(الأداء الوظيفي)	3.57	0.800	متوسط	

من خلال نتائج الجدول رقم - 8 - يتضح الآتي:

جوانب الأداء المرتفعة:

تبرز ثلاث عبارات ضمن مستوى "مرتفع"، مما يعكس إيجابيات واضحة في الأداء الوظيفي:

- احتلت العبارة "يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.87، وهو ما يشير إلى مستوى عالٍ جداً من الكفاءة في أداء المهام الوظيفية. هذا يعكس التزام الموظفين وقدرتهم على إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة.
- تليها العبارة "هناك استقرار في مستوى أداء العاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.62، مما يؤكد أن الأداء ليس عشوائياً بل يتسم بالثبات والاستمرارية، وهو مؤشر قوي على وجود بيئة عمل مستقرة.
- كما أظهرت العبارة "تتوافق وظيفتي مع قدراتي" متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.02، وجاءت في المرتبة الرابعة. هذا التوافق بين الوظيفة وقدرات الموظف يعد عاملاً محفزاً مهماً ويساهم في الأداء الجيد والرضا الوظيفي.
- أخيراً، جاءت العبارة "يتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.82، ما يشير إلى أن الموظفين مستعدون دائماً لأداء مهامهم، مما يعزز من كفاءة العمليات اليومية.

جوانب الأداء المتوسطة:

- تظهر عدة عبارات في مستوى "متوسط"، مما يشير إلى وجود مجالات يمكن تحسينها:
- على الرغم من الأداء الجيد، فإن العبارة "يطور العاملون أداءهم بشكل مستمر" جاءت بمتوسط 3.56، مما يضعها على عتبة المستوى المرتفع. هذا يشير إلى أن هناك فرصاً لتعزيز برامج التطوير المستمر لضمان نمو الموظفين بشكل أفضل.
 - عبارة "يبدل رئيسي المباشر الجهد الكافي لمساعدتي على الأداء الجيد" حصلت على متوسط 3.37، مما يدل على أن دور الإشراف المباشر في دعم الأداء جيد ولكنه قد يحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان تحقيق أقصى إمكانات الموظفين.
 - كما أن العبارة "هناك نظام سليم لتسجيل الأداء وبكل دقة" بمتوسط 2.94، وعبارة "أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار الثواب والعقاب" بمتوسط 2.95، وعبارة "أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة" بمتوسط 3.11، كلها تقع في النطاق المتوسط، هذه النتائج تشير إلى أن آليات تقييم الأداء واستخدامها في التحفيز أو اتخاذ القرارات تحتاج إلى مراجعة وتطوير لتصبح أكثر فعالية ودقة، ولتعزيز شعور الموظفين بأهمية التقييم ونتائجه.

جوانب الأداء المنخفضة:

- الملاحظة الأبرز والأكثر إثارة للقلق هي العبارة "تعتمد الإدارة على تقدير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله"، التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط منخفض جداً بلغ 2.06. هذا يشير إلى ضعف واضح في استخدام الإدارة لنتائج تقييم الأداء كأداة لاكتشاف مدى ملائمة الموظف لمهامه، مما قد يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات الكاملة للموظفين أو وضعهم في مهام لا تتناسب مع قدراتهم الحقيقية.

اختبار فرضيات الدراسة :

نصت فرضية الدراسة على: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية / المعنوية) وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بإدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة - شحات

ويتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

الفرضية الصفريّة الأولى (H01): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات.

الفرضية الصفريّة الثانية (H02): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات .

وقد خضعت الفرضيتين للاختبار باستخدام (Pearson Correlation Coefficient) معامل الارتباط بيرسون،

نتيجة الفرضية الصفريّة الأولى (H01): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات.

جدول رقم (9) يبين العلاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي "ن=52"

الحوافز المادية	الأداء الوظيفي
0.609	1
0.001	Sig
	N

تبين من الجدول رقم - 9 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ومرتفعة نسبياً بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.609. تُشير هذه القيمة إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين متغيري الحوافز المادية والأداء الوظيفي، أي أنه كلما زادت الحوافز المادية، زاد معها مستوى الأداء الوظيفي، مما يعني أن هناك أثر إيجابي على أداء الموظفين تبعاً لمتغير الحوافز المادية من وجهة نظر الباحثين .

نتيجة الفرضية الصفرية الثانية (H02): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في اداة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة / شحات .

جدول رقم (10) يبين العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي "ن=52"

الحوافز المعنوية	الأداء الوظيفي		
0.314	1	Pearson correlation	الأداء الوظيفي
0.001		Sig	
52		N	

يظهر من الجدول رقم - 10 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ومرتفعة نسبياً بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.314. تُشير هذه القيمة إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) بين المتغيرين، أي أنه كلما زادت الحوافز المعنوية، زاد معها مستوى الأداء الوظيفي ولكنه بدرجة تُصنّف بأنها ضعيفة إلى متوسطة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تقليدية الحوافز المعنوية وعدم كفاءة نظامها من وجهة نظر مجتمع البحث

نتائج الدراسة :

ركزت هذه الدراسة على استكشاف علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصرف الوحدة بمدينة شحات. للإجابة على تساؤلات الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية لمتغيرات الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد، ثم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. وفيما يلي عرض لأبرز النتائج:

- 1 رفض فرضية البحث الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة لها والتي نصت على وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي مما يؤكد أن زيادة الحوافز المادية تساهم في تحسين الأداء .

- 2 رفض فرضية البحث الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة لها والتي نصت على وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة وذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن تأثيرها إيجابي ولكنه ليس بالقوة المرجوة.
- 3 تبين أن مستوى ممارسة الحوافز المادية في إدارة فروع المنطقة الشرقية مصرف الوحدة / شحات مرتفع بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ 3.81.
- 4 تعد مشاركة العاملين في الأرباح والتسهيلات المالية مثل السلف والقروض هي أقوى الحوافز المادية وأكثرها فاعلية من وجهة نظر الموظفين.
- 5 يعتبر بعدي العدالة في توزيع الحوافز ومراعاة سلم الرواتب لمعدلات غلاء المعيشة هما الأضعف، مما يشير إلى تحديات تحتاج إلى معالجة.
- 6 بشكل عام، مستوى ممارسة الحوافز المعنوية متوسط، بمتوسط حسابي بلغ 3.19.
- 7 تعتبر فرص التقدم الوظيفي هي أقوى حافز معنوي، بالإضافة إلى أن الموظفين يرون أن قلة التقدير من المسؤولين تؤثر سلباً على أدائهم.
- 8 يُظهر الأداء الوظيفي في إدارة فروع المنطقة الشرقية مصرف الوحدة / شحات مستوى متوسطاً بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ 3.57.
- 9 تبرز نقاط قوة واضحة في الأداء، حيث يقوم العاملون بتأدية أعمالهم بكفاءة عالية ويتمتعون باستقرار في الأداء.
- 10 الجانب الأضعف والأكثر إثارة للقلق هو اعتماد الإدارة على تقييم الأداء لاكتشاف التوافق بين الموظف وعمله، مما يشير إلى أن نظام التقييم لا يُستخدم بفاعلية.

الخلاصة :

بشكل عام، تُظهر نتائج الدراسة الحالية أن واقع الحوافز والأداء الوظيفي يتماشى مع العديد من النتائج التي توصلت إليها دراسات عربية وأجنبية سابقة. هناك إجماع على أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المادية والأداء، وأن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي أيضاً، ولكن بدرجات متفاوتة. كما أن التحديات التي تواجهها إدارة فروع المنطقة الشرقية مصرف الوحدة / شحات، مثل عدم كفاية الرواتب وغياب العدالة في التوزيع وضعف

استخدام تقييم الأداء، هي تحديات شائعة ومتكررة في منظمات أخرى كما أظهرت الدراسات السابقة.

التوصيات :

أولاً: التوصيات :

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة فروع المنطقة الشرقية بمصرف الوحدة - شحات، وفي ضوء التحليل الشامل، تم التوصل إلى التوصيات الجوهرية التالية لتعزيز بيئة العمل وتحسين مستويات الأداء:

- 1 . ضرورة مراجعة نظام الرواتب والمكافآت ليتناسب مع معدلات غلاء المعيشة، وربطها بشكل مباشر بالتقييم الفعال للأداء.
- 2 . وضع معايير واضحة وعادلة لتوزيع الحوافز المادية والمعنوية، مع إطلاع الموظفين على هذه المعايير لزيادة الشفافية والرضا الوظيفي.
- 3 . إعادة هيكلة نظام تقييم الأداء ليكون أداة فعالة لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وليس مجرد إجراء روتيني، مع التركيز على اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- 4 . رغم أن تأثيرها متوسط، إلا أنه يجب التركيز على الجوانب المعنوية مثل التقدير والاحترام والمكافآت غير المالية لزيادة الرضا والولاء.
- 5 . دعم وتشجيع الموظفين على تطوير مساهماتهم المهني من خلال برامج تدريب وتأهيل مستمرة.
- 6 . تنظيم ورش عمل وأنشطة لتعزيز التعاون والعمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.
- 7 . إنشاء قنوات فعالة للتواصل مع الموظفين لأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار فيما يخص أنظمة الحوافز.
- 8 . الاستفادة من نقاط القوة الحالية في أداء الموظفين، مثل الكفاءة والاستقرار، وتعزيزها من خلال الحوافز المناسبة.

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب:

1. الحناوي، م. (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. دار الفكر الجامعي.
2. زاهر، ع. (2002). نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة.
3. القرني. (2009) مفهوم وأهمية تحسين الاداء في القرن الحادي والعشرين. دار الفكر الجامعي.
4. المشرقي (2008) مبادئ ادارة الاعمال. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. المملكة العربية .
5. زويلف ، م. (2003) إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. العدوان، س. (2009) تطوير أداء العاملين في المؤسسات. دار كنوز المعرفة.
7. عقيلي، ع. (2005) إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. دار وائل للنشر.
8. الفرخ، م (2010) تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات. دار الفكر العربي.
9. النجار، ف (2006). إدارة الموارد البشرية: مداخل حديثة. دار المسيرة.

ب- الدوريات والمجلات العلمية:

1. منيره سامي إبراهيم (2024) تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقه على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الاحساء في المملكة العربية السعودية) المجلة .6- الإصدار 61 .
2. سالم علي احمد (2025) الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة بجامعة الزيتونة المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة .المجلد :3،العدد1.
3. ابوحميد-محمد-2020 "اثر الحوافز المادية والمعنوية علي اداء العاملين ،المجلة العربية للنشر العلمي -العدد 21 ،جده

4. فراونه، حازم، سليمان مرابط (2016)، اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في شركة الكهرباء/محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية
5. سلامة، وجية، احمد، (2015) دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى اداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة

ج- الرسائل العلمية:

- 1- المهنا (2008)، دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية .

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Campbell , B.T (2022). The impact of motivation on employee performance: A correlational study (Order No.28863700). Available from proQuest One Academic .(2642413275). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/impact-motivation-on-employee-performance/view/2642413275/se-2>.
- 2- Ali,R.M.A.(2022).The Impact of Financial INCENTIVES And Moral Incentives On The Employees Of Battery Industry In Iraq: Mediating Effect Of Employees Management (Doctoral Dissertation).