

القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الدافعية للعمل من خلال الحوافز المادية والمعنوية: دراسة ميدانية على فروع مصارف الجمهورية طرابلس

Administrative Leadership and its Impact on enhancing work motivation through material and moral incentives: a Field study on branches of banks in the Republic of Tripoli

د. احمد محمد الهاشمي الوحيشي

Dr Ahmed Mohamed Elhashmi Alwheshi

قسم ادارة الاعمال - كلية المحاسبة الرجبان ~ جامعة الزنتان

Department of Management ~ Faculty of Accounting ~ In Rujban University ~ in Zintan

Alhashmia793@gmail.com

نشر الورقة: 2026-06-02

قبول الورقة: 2026-05-20

استلام الورقة: 2026-04-22

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الإدارية في تعزيز دافعية الأفراد للعمل من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وذلك من خلال تطبيقها على موظفي مصارف الجمهورية في طرابلس. تنطلق الدراسة من أهمية القيادة الإدارية في توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه الحوافز في رفع مستوى الرضا والدافعية وتحسين الأداء الوظيفي.

تتمثل إشكالية الدراسة في محاولة فهم مدى تأثير الممارسات القيادية والحوافز المقدمة على دافعية الموظفين للعمل، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات المصرفية لتحسين الأداء وجودة الخدمات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في فروع المصارف المعنية. تناولت الدراسة القيادة الإدارية كمتغير مستقل، بينما تمثل الحوافز المادية والمعنوية كمتغيرات وسيطة، في حين كانت دافعية العمل هي المتغير التابع. تهدف الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والحوافز التي يتلقاها الموظفون ومستوى دافعتهم نحو العمل.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الإدارية الفعالة وتعزيز دافعية العاملين، كما تؤكد أن الحوافز المادية والمعنوية تمثل آلية حيوية لدعم هذه العلاقة، من خلال تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز شعورهم بالتقدير والانتماء، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد في أداء مهامهم. كما تؤكد الدراسة على أهمية توفير بيئة عمل داعمة تتسم بالعدالة والشفافية، وتعزيز التواصل بين القيادات والموظفين، وربط الحوافز بمستوى الأداء والإنجاز.

توصي الدراسة بضرورة تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات المصرفية، والاهتمام بتوفير نظم متوازنة للحوافز المادية والمعنوية، بما يتناسب مع جهود الموظفين واحتياجاتهم، بالإضافة إلى إشراكهم في بعض القرارات المتعلقة ببيئة العمل، وتوفير فرص مناسبة للتدريب والتطوير المهني، مما يساهم في رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء المصرفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، دافعية العمل، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، مصارف الجمهورية، بطرابلس.

Abstract

This study aims to explore the impact of administrative leadership on enhancing employee motivation through the provision of material and non-material incentives. The study focuses on Department heads and employees of branches of the Republic Banks in Tripoli. It stems from the importance of administrative leadership in guiding employee behaviour and motivating them to achieve organizational goals, as well as the vital role of incentives in increasing job satisfaction and motivation, and improving job performance.

The study's central problem lies in understanding the extent to which leadership practices and incentives affect employee motivation, particularly in light of the increasing challenges facing banking institutions in improving performance and service quality.

The study adopted a descriptive-analytical approach, deemed suitable for the nature and objectives of the research. A questionnaire was used as the primary data collection tool from a sample of employees in Banks branches. Administrative leadership was considered the independent variable, while material and non-material incentives served as mediating variables, and work motivation was the dependent variable. The study aims to analyze the relationship between administrative leadership styles, employee incentives, and their level of work motivation.

The study's findings indicate a positive relationship between effective administrative leadership practices and enhanced employee motivation. It also confirms that both tangible and intangible incentives are vital mechanisms for supporting this relationship by meeting employee needs and fostering a sense of appreciation and belonging, thus motivating them to exert greater effort in their work. Furthermore, the study emphasizes the importance of providing a supportive work environment characterized by fairness and transparency, strengthening communication between leaders and employees, and linking incentives to performance and achievement levels.

The study recommends developing leadership practices within banking institutions, focusing on providing balanced systems of tangible and intangible incentives that align with employee efforts and needs, involving them in some decisions related to the work environment, and providing appropriate training and professional development opportunities. This will contribute to raising motivation levels and improving banking performance.

Keywords :Administrative leadership, work motivation, tangible incentives, intangible incentives, job performance, Al-Republic Banks, Tripoli.

المقدمة

تُعتبر الموارد البشرية من أبرز العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، حيث يُشكل الموظفون العمود الفقري في تنفيذ الخطط والسياسات وتحويل الرؤى التنظيمية إلى نتائج ملموسة. ومن هنا، بدأت المؤسسات الحديثة تعطي أهمية متزايدة لأساليب القيادة الإدارية التي تسهم في توجيه العاملين وتحفيزهم، وتوفير الظروف الملائمة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

تكتسب القيادة الإدارية أهمية خاصة في القطاع المصرفي، نظرًا لطبيعة العمل الذي يتطلب دقة عالية والتزامًا وسرعة في إنجاز المعاملات، بالإضافة إلى التعامل المستمر مع العملاء. فنجاح المؤسسة المصرفية لا يعتمد فقط على توفر الموارد المالية والتقنية، بل يتوقف بشكل كبير على قدرة القيادات الإدارية في إدارة العاملين وتوجيه جهودهم، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الوظيفية.

تعتبر الدافعية للعمل من الموضوعات الجوهرية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث ترتبط بمستوى استعداد العامل لبذل الجهد وتحمل المسؤولية والالتزام بأداء المهام الموكلة إليه. كلما زادت دافعية العاملين، ارتفعت احتمالية تحسين الأداء وجودة الخدمات، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

في هذا السياق، تُعد الحوافز المادية والمعنوية من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الإدارة لتعزيز دافعية العاملين. تشمل الحوافز المادية الأجور والمكافآت والمزايا المالية، بينما تتضمن الحوافز المعنوية التقدير والثناء، وفرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالاستقرار والانتماء، وتوفير فرص التطور والنمو المهني. تأثير هذه الحوافز لا يقتصر على تلبية الاحتياجات المادية للعاملين، بل يمتد أيضًا إلى تعزيز شعورهم بالتقدير والعدالة والانتماء للمؤسسة.

كما أن العلاقة بين القيادة الإدارية والدافعية لا يمكن أن تُفهم بمعزل عن نظام الحوافز داخل المؤسسة. فقيادة فعالة تستطيع توظيف الحوافز بطريقة تحقق العدالة وترتبط بين الأداء والمكافأة، وتوضح للعاملين العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المتوقعة. في المقابل، قد تؤدي ضعف الممارسات القيادية أو عدم عدالة توزيع الحوافز إلى تراجع مستوى الدافعية، وظهور مشاعر عدم الرضا، وانخفاض الالتزام والأداء.

تتجلى أهمية هذه العلاقة بشكل خاص في البيئة المصرفية اليبسية، حيث تبرز الحاجة إلى تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز كفاءة العاملين. لذا، فإن دراسة الممارسات القيادية ومدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز دافعية العاملين يمكن أن تقدم مؤشرات قيمة تساعد الإدارات المصرفية في تطوير سياساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

تواجه المؤسسات المصرفية تحديات متزايدة تتعلق بضرورة تحسين أداء العاملين، وزيادة مستوى دافعيّتهم، والحفاظ على قدرتهم على تقديم خدمات مصرفية تتميز بالكفاءة والجودة. وتعتبر القيادة الإدارية من العوامل الحاسمة التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم، حيث يمكن أن تسهم الأساليب القيادية المتبعة في خلق بيئة عمل محفزة، أو على العكس، قد تؤدي إلى تراجع الحماس والالتزام إذا كانت هذه الأساليب ضعيفة أو تفتقر إلى المشاركة والتقدير.

كما تُعتبر الحوافز المادية والمعنوية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة للتأثير في دافعية العاملين، إلا أن فعالية هذه الحوافز لا تتوقف فقط على قيمتها أو نوعها، بل تتعلق أيضًا بكيفية تقديمها من قبل القيادة الإدارية، ومدى إدراك العاملين لعدالتها وارتباطها بالأداء والإنجاز.

في سياق البيئة المصرفية الليبية، تبرز الحاجة الملحة لدراسة هذه العلاقة، نظرًا لأهمية العنصر البشري في تقديم الخدمات المصرفية والتفاعل المباشر مع العملاء. ومن هنا، يتضح أهمية فهم تأثير القيادة الإدارية على دافعية العاملين، ومدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز هذا التأثير داخل فروع مصارف الجمهورية في طرابلس.

استنادًا إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو تأثير القيادة الإدارية في تعزيز دافعية العمل من خلال الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين في فروع مصارف الجمهورية في طرابلس؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى ممارسة القيادة الإدارية لدى العاملين في فروع مصارف الجمهورية في طرابلس؟
2. ما هو مستوى توافر الحوافز المادية لدى العاملين في الفروع محل الدراسة؟
3. ما هو مستوى توافر الحوافز المعنوية لدى العاملين في الفروع محل الدراسة؟
4. ما هو مستوى دافعية العمل لدى العاملين في الفروع محل الدراسة؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ودافعية العاملين للعمل؟
6. هل تؤثر الحوافز المادية في مستوى دافعية العاملين للعمل؟
7. هل تؤثر الحوافز المعنوية في مستوى دافعية العاملين للعمل؟
8. هل تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز تأثير القيادة الإدارية على دافعية العاملين للعمل؟

اهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة، والتي تتلخص فيما يلي:

- استكشاف مدى ممارسة القيادة الإدارية بين العاملين في فروع مصارف الجمهورية.
- تقييم مستوى توفر الحوافز المادية المقدمة للعاملين في الفروع المعنية.
- فحص مدى توفر الحوافز المعنوية التي تُقدم للعاملين في الفروع.
- قياس مستوى الدافعية للعمل لدى الموظفين في فروع مصارف الجمهورية.
- تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية ودافعية العاملين في الفروع.
- تحليل تأثير الحوافز المادية على تعزيز دافعية العاملين.
- دراسة تأثير الحوافز المعنوية في تعزيز دافعية الموظفين.
- تحديد مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز تأثير القيادة الإدارية على دافعية العاملين.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية وأنظمة الحوافز، مما يساعد في رفع مستوى دافعية العاملين وتحسين أدائهم.

اهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في دور القيادة الإدارية والحوافز في تشكيل سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو العمل، خاصة في المؤسسات المصرفية التي يعتمد نجاحها بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري وجودة أدائه.

الأهمية العلمية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة ودافعية العاملين، من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة والحوافز المادية والمعنوية في سياق المصارف الليبية. كما تقدم الدراسة إطاراً يوضح كيف يمكن للحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، أن تعزز العلاقة بين الممارسات القيادية ودافعية العاملين.

تعتبر هذه الدراسة إضافة قيمة للأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في البيئة الليبية، وقد تشكل قاعدة لدراسات مستقبلية تتناول موضوع التحفيز والقيادة في المؤسسات المصرفية.

الأهمية التطبيقية:

تساعد نتائج الدراسة إدارات فروع مصارف الجمهورية على فهم مستوى دافعية العاملين والعوامل الإدارية المؤثرة فيها. كما تقدم مؤشرات يمكن أن تسهم في تطوير أساليب القيادة الإدارية بما يتناسب مع احتياجات العاملين ومتطلبات بيئة العمل.

تساهم الدراسة أيضاً في توجيه الإدارة نحو تحسين نظم الحوافز المادية والمعنوية وربطها بمستوى الأداء والإنجاز، مما يعزز العدالة والتحفيز.

تساعد الدراسة في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في بيئة العمل المصرفية، مما يمكن أن ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وجودة الخدمات المقدمة للعملاء .

يمكن لصناع القرار والإدارات المعنية بالموارد البشرية في المؤسسات المصرفية الليبية الاستفادة من نتائج الدراسة عند وضع سياسات وبرامج تهدف إلى رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي.

منهج البحث

استندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد الأنسب لطبيعة أهداف البحث، حيث يتيح لنا إمكانية وصف واقع القيادة الإدارية، والحوافز المادية والمعنوية، ومستوى الدافعية للعمل بين الموظفين، فضلاً عن تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحديد تأثيرها.

كما اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني لجمع البيانات الأولية من العاملين في فروع مصارف الجمهورية في طرابلس، من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية، والحوافز، والدافعية للعمل.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في فروع مصارف الجمهورية بطرابلس، من مختلف المستويات والمناصب الوظيفية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث والأكثر قدرة على تقييم الممارسات القيادية ونظم الحوافز ومستوى الدافعية داخل بيئة العمل.

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ للتحقق من موثوقية أداة الدراسة.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على القيادة الإدارية وتأثيرها في تعزيز الدافعية للعمل، مع إيلاء اهتمام خاص للحوافز المادية والمعنوية.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة ميدانياً على فروع مصارف الجمهورية في طرابلس.

الحدود البشرية: تشمل رؤساء اقسام و العاملين في الفروع المصارف الجمهورية بطرابلس المعنيين بالدراسة.

الحدود الزمنية: ترتبط الفترة الزمنية للدراسة بمرحلة جمع البيانات وتطبيق الاستبانة على أفراد العينة.

فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، تم صياغة الافتراضات التالية لاختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والحوافز المادية والمعنوية ودافعية العاملين في فروع مصارف الجمهورية بطرابلس.

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وزيادة دافعية العمل لدى الموظفين في فروع مصارف الجمهورية بطرابلس، وذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الإدارية ومستوى دافعية العمل لدى الموظفين في الفروع المعنية.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تعزيز دافعية العاملين للعمل.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تعزيز دافعية العاملين للعمل.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية والحوافز المادية والمعنوية مجتمعة في تعزيز دافعية العاملين للعمل.
- تختلف استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بناءً على بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة (الورفلي، 2021) بعنوان: "علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي مصرف الوحدة". تناولت هذه الدراسة أثر نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي على دافعية وأداء العاملين، حيث أثبتت وجود علاقة طردية قوية، وأبرزت أن المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح هما المحرك الأقوى للدافعية داخل البيئة المصرفية الليبية.

الدراسة الثانية:

دراسة (العماري وسليمان، 2024) بعنوان: "أنماط القيادة التربوية والإدارية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز في المؤسسات الخدمية الليبية". بحثت هذه الدراسة في مدى تأثير الأسلوب القيادي المتبع من قبل الإدارة العليا على الكوادر التنفيذية، مؤكدة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الاعتماد على النمط القيادي الديمقراطي وارتفاع مستوى دافعية الموظف نحو الإنجاز.

الدراسة الثالثة:

دراسة (أبو القاسم وبن غزي، 2023) بعنوان: "أثر القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات وتأثيرها على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الليبية". ركزت هذه الدراسة على دور السلوك القيادي في توجيه طاقات الأفراد أثناء الأزمات، وأظهرت أن كفاءة القائد في الاتصال والتمكين الإداري ترفع بشكل مباشر من الروح المعنوية والدافعية الوظيفية للعاملين بالمصارف.

الدراسة الرابعة:

دراسة (رمضان، 2024) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين: دراسة ميدانية في البيئة الليبية". استهدفت هذه الدراسة تحديد الوزن النسبي لكل من الحافز المادي والمعنوي في تعزيز الرغبة بالعمل، وأكدت نتائجها أن غياب العدالة والموضوعية في توزيع هذه الحوافز يؤدي فوراً إلى تراجع حاد في دافعية وأداء الكادر الإداري.

الدراسة الخامسة:

دراسة (المهدي، 2025) بعنوان: "تقييم أثر القيادة الإستراتيجية والأنماط الإدارية على النجاح والأداء المؤسسي بالقطاع الخدمي الليبي". قيمت هذه الدراسة دور الفكر الإداري الحديث في تهيئة مناخ تنظيمي مشجع، وأثبتت أن القيادة الواعية التي تعتمد على أساليب التحفيز الإلهامي والاهتمام بالاعتبارات الفردية هي الأكثر أثراً في رفع دافعية العاملين وولائهم نحو التميز المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في البيئة الليبية بمواضيع القيادة الإدارية والتحفيز، نظراً لتأثيرها الكبير على أداء ودوافع العاملين في مختلف القطاعات، وخاصة في القطاع المصرفي والخدمي. يمكن تلخيص تعقيب الباحثة على هذه الدراسات من خلال النقاط التالية:

- أوجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات أساسية مثل القيادة الإدارية والحوافز المادية والمعنوية، وتأثيرها المشترك في توجيه سلوك الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل. كما أنها تتشارك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الدراسة ضمن البيئة التنظيمية الليبية.

- **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛ حيث كانت الدراسات السابقة تركز على مصارف أخرى مثل مصرف الوحدة أو شركات الاتصالات والمؤسسات الخدمية العامة، بينما تميزت هذه الدراسة بتطبيقها الميداني المباشر على فروع مصرف الجمهورية بطرابلس.
- **الفجوة البحثية وما تميزت به الدراسة الحالية:** غالباً ما كانت الدراسات السابقة توازن بين دراسة الحوافز والأداء بشكل منفصل، أو تركز على أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي بشكل عام. بينما تميزت الدراسة الحالية بجمعها الفريد بين الدور التوجيهي للقيادة الإدارية وكيفية توظيفها الذكي للحوافز المادية والمعنوية معاً كآلية متكاملة لتعزيز دافعية العمل، مما يمنح هذه الدراسة أصالة علمية تسهم في سد نقص ملموس في المكتبة الإدارية الليبية.
- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** ساهمت المراجعة العلمية لهذه الأدبيات في بلورة مشكلة الدراسة الحالية بدقة، وصياغة فرضياتها، وتصميم أداة الاستبيان، بالإضافة إلى الاسترشاد بالأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتفسير النتائج الميدانية لاحقاً.

إطار النظري للدراسة

أولاً: القيادة الإدارية

مفهوم القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية في عالم الإدارة، حيث تلعب دوراً حيوياً في توجيه سلوك الموظفين وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالنجاح لا يعتمد فقط على الموارد المادية والتقنية، بل يتطلب أيضاً قيادة فعالة تستطيع استثمار الموارد البشرية بشكل مثمر، وتحقيق توازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات وتطلعات العاملين.

تشير القيادة الإدارية إلى قدرة المسؤول على التأثير في موظفيه وتوجيه سلوكهم بطريقة تحفزهم على أداء مهامهم وتحقيق الأهداف المنشودة. وهذا التأثير لا يقتصر على السلطة الرسمية الممنوحة من خلال المنصب، بل يتطلب أيضاً بناء الثقة، والتواصل الفعال، وفهم احتياجات العاملين، وإقناعهم بأهمية الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. (العبيدي، 2021)

تختلف القيادة الإدارية عن الإدارة في طبيعة الأدوار التي تؤديها كل منهما؛ فالإدارة تركز بشكل أكبر على التخطيط والتنظيم والرقابة، بينما تركز القيادة على التأثير في الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق النتائج. ومع ذلك، فإن نجاح الإدارة يعتمد بشكل كبير على قيادة قادرة على تحويل الخطط والسياسات إلى ممارسات فعلية من خلال العاملين.

كما أن القيادة الإدارية الفعالة لا تتبع أسلوباً ثابتاً، بل تتطلب من القائد القدرة على اختيار الأسلوب المناسب وفقاً لظروف الموقف وخصائص العاملين وطبيعة المهام. فقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان الحزم وسرعة اتخاذ القرار، بينما تتطلب مواقف أخرى المشاركة والتشاور والاستماع لآراء الموظفين.

تتجلى أهمية الجانب الإنساني في القيادة الإدارية، حيث يتعامل القائد مع أفراد لهم احتياجات ودوافع وشخصيات وخبرات متنوعة. لذا، فإن قدرة القائد على فهم هذه الاختلافات والتعامل معها بعدل ومرونة تعد من العوامل الأساسية لنجاح العملية القيادية.

ترتبط القيادة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بدافعية العاملين، حيث يمكن للقائد من خلال أسلوب تعامله مع الموظفين تعزيز شعورهم بالتقدير والانتماء والثقة، أو أن يؤدي أسلوبه غير المناسب إلى تراجع الحماس والرضا الوظيفي. لذلك، أصبحت القيادة الحديثة تهتم بخلق بيئة عمل تشجع على المشاركة والمبادرة وتحمل المسؤولية.

وفي المؤسسات المصرفية، تكتسب القيادة الإدارية أهمية خاصة نظراً لطبيعة العمل التي تتطلب الالتزام والدقة والسرعة في إنجاز المعاملات، بالإضافة إلى التعامل المستمر مع العملاء. لذا، فإن دور القائد المصرفي لا يقتصر على متابعة تنفيذ التعليمات والإجراءات، بل يمتد إلى توجيه العاملين، وحل المشكلات، وتحفيزهم، ودعم قدراتهم، وخلق بيئة عمل تساهم في تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة.

أهمية القيادة الإدارية

تتجلى أهمية القيادة الإدارية في كونها الجسر الذي يربط بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والعاملين المكلفين بتنفيذ تلك الأهداف. فوجود الخطط والسياسات والإجراءات وحده لا يكفي لضمان نجاح المنظمة، بل يعتمد نجاحها بشكل كبير على قدرة القيادات الإدارية في توجيه العاملين، وتنسيق جهودهم، وتحفيزهم، وتهيئة الظروف الملائمة لأداء مهامهم بكفاءة.

تلعب القيادة الإدارية دوراً حيوياً في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، حيث تساهم في تحديد الأولويات وتوضيح المسؤوليات، مما يقلل من الازدواجية والتعارض في تنفيذ المهام. كما تعزز القيادة الفعالة التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، وتدعم التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة.

تظهر أهمية القيادة الإدارية أيضاً في قدرتها على التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم. فالقائد الذي يتعامل مع فريقه باحترام وعدالة، ويستمع لأرائهم، ويثمن جهودهم، يستطيع أن يبنى اتجاهات إيجابية نحو العمل والمنظمة. بينما الأساليب القيادية التي تعتمد على التسلط أو عدم وضوح القرارات أو التمييز قد تؤدي إلى تراجع الرضا والدافعية.

تساهم القيادة الإدارية في تعزيز دافعية العمل من خلال التعرف على احتياجات العاملين وتقديم الدعم المناسب لهم، وربط الأداء بالتقدير والمكافأة. ويكتسب هذا الدور أهمية خاصة عندما تكون الحوافز المقدمة للعاملين عادلة وواضحة ومرتبطة بمستوى الإنجاز، مما يجعل العامل يشعر بأن جهوده محل تقدير من الإدارة. (الورفلي، 2019)

كما تساعد القيادة الفعالة في تحسين الاتصال الإداري داخل المنظمة، من خلال توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات والتعليمات والمقترحات بين الإدارة والعاملين. يؤدي الاتصال الجيد إلى تقليل سوء الفهم، وزيادة وضوح الأهداف، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن المشكلات التي يواجهونها والمشاركة في إيجاد الحلول المناسبة.

من جهة أخرى، تمثل القيادة الإدارية عنصراً أساسياً في إدارة التغيير والتكيف مع الظروف المتغيرة، إذ تواجه المنظمات باستمرار تغيرات اقتصادية وتكنولوجية وتنظيمية تتطلب قدرًا من المرونة والاستجابة. تساعد القيادة الواعية في تقليل مقاومة التغيير من خلال إشراك العاملين وشرح أهداف التغيير وتوضيح فوائده.

تتضح أهمية القيادة الإدارية بشكل أكبر في المؤسسات المصرفية، حيث تعتمد جودة الخدمات المصرفية بشكل كبير على أداء العاملين وقدرتهم على التعامل السريع والدقيق مع احتياجات العملاء. لذا، فإن القيادة المصرفية الفعالة تساهم في تحسين الانضباط الوظيفي، ورفع الروح المعنوية، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير جودة الخدمة.

كما تساهم القيادة الإدارية في بناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين العاملين وبينهم وبين الإدارة. وكلما زاد مستوى الثقة في القيادة، زادت قدرة الإدارة على الحصول على تعاون العاملين واستجابتهم للسياسات والقرارات التنظيمية.

الخصائص القيادية الإدارية الفعالة

تتطلب القيادة الإدارية الفعالة مجموعة من الخصائص والمهارات التي تمكن القائد من التأثير في العاملين وتوجيههم، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد. ومن أبرز هذه الخصائص:

1. مهارة التواصل الفعال

يُعتبر التواصل أحد الأسس الجوهرية للقيادة الإدارية، حيث يمكن القائد من نقل المعلومات والتعليمات بوضوح، والاستماع إلى العاملين وفهم آرائهم ومشاكلهم. كما يساهم التواصل الجيد في بناء الثقة وتقليل سوء الفهم وتعزيز التعاون في بيئة العمل.

2. العدالة والموضوعية

تتطلب القيادة الفعالة التعامل مع العاملين وفق معايير واضحة وعادلة، خاصة في توزيع المهام وتقييم الأداء والترقيات. إن شعور العاملين بالعدالة يعزز الثقة في الإدارة ويزيد من الرضا والدافعية للعمل.

3. القدرة على اتخاذ القرار

يحتاج القائد الإداري إلى القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مع الاعتماد على المعلومات المتاحة وتحليل البدائل. تزداد أهمية هذه السمة في المؤسسات التي تتطلب سرعة التعامل مع المشكلات اليومية. (بن غشير، 2023)

4. المشاركة في اتخاذ القرارات

تسهم مشاركة العاملين في بعض القرارات المتعلقة ببيئة عملهم في تعزيز شعورهم بأهميتهم. كما تساعد هذه المشاركة على الاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم، مما يزيد من تقبلهم للقرارات المتخذة.

5. القدرة على التحفيز

يمثل التحفيز أحد الأدوار الأساسية للقائد الإداري، حيث يعمل القائد الفعال على تشجيع العاملين وتقدير جهودهم، وربط المكافآت بمستوى الأداء. لا يقتصر التحفيز على الجوانب المادية، بل يشمل أيضًا التقدير المعنوي والثناء وإتاحة فرص التطور المهني.

6. دعم العاملين وتطويرهم

تظهر القيادة الفعالة من خلال اهتمام القائد بتنمية قدرات العاملين وتقديم الدعم والتوجيه لهم. يشمل ذلك تشجيع التدريب والتطوير، ومساعدة الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة.

7. القدرة على حل المشكلات

تواجه بيئة العمل العديد من التحديات التي تتطلب تدخلاً إدارياً مناسباً. يتميز القائد الفعال بالقدرة على تحليل أسباب المشكلة، والاستماع إلى الأطراف المعنية، وإيجاد حلول تحقق المصلحة التنظيمية وتحافظ على علاقات العمل.

8. المرونة في التعامل

تتطلب المواقف الإدارية أساليب متنوعة، لذا ينبغي أن يتمتع القائد بالمرونة التي تمكنه من تعديل أسلوبه وفقاً لطبيعة الموقف واحتياجات العاملين. تساعد المرونة على التعامل بشكل أفضل مع التغيرات والضغوط التي تواجه المنظمة.

9. تقدير جهود العاملين

يسهم تقدير إنجازات العاملين في تعزيز شعورهم بقيمة ما يقدمونه للمنظمة. يمكن أن يتم هذا التقدير من خلال كلمات الشكر والثناء، أو شهادات التقدير، أو فرص الترقية، مما يعكس اهتمام الإدارة بجهود الموظفين.

10. بناء الثقة والانتماء

يساعد القائد الذي يتسم بالصدق والشفافية والالتزام في بناء علاقة قائمة على الثقة مع العاملين. تؤدي الثقة إلى تعزيز الانتماء التنظيمي، وتشجع العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة.

أنماط القيادة الإدارية

تتباين أنماط القيادة الإدارية بحسب كيفية تفاعل القائد مع فريق العمل ونمط استخدامه للسلطة واتخاذ القرارات. فلا يوجد نمط واحد يمكن اعتباره الأنسب لكل الظروف، إذ تتفاوت فعالية كل نمط حسب طبيعة العمل، وخصائص الأفراد، والبيئة التنظيمية المحيطة. ومن أبرز هذه الأنماط:

1. القيادة الديمقراطية

تقوم هذه القيادة على إشراك الأفراد في مناقشة القرارات، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، مما يخلق مساحة ملائمة للحوار والمشاركة. يسهم هذا الأسلوب في تعزيز شعور المسؤولية والانتماء، ويزيد من دافعية العاملين عندما يشعرون بأن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار. (الترهوني، 2020)

2. القيادة الأوتوقراطية

تتركز في هذا النمط السلطة في يد القائد، حيث تكون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات محدودة. قد يكون هذا الأسلوب مناسباً في مواقف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، لكن الإفراط في استخدامه قد يؤدي إلى تقليص المشاركة والشعور بالاستقلالية لدى الأفراد.

3. القيادة الحرة

يمنح هذا النمط العاملين حرية كبيرة في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مع تدخل محدود من القائد. قد يكون هذا الأسلوب ملائماً للأفراد ذوي الخبرة العالية، لكن غياب المتابعة والتوجيه بشكل مفرط قد يؤدي إلى ضعف التنسيق وعدم وضوح المسؤوليات.

4. القيادة التحويلية

تركز القيادة التحويلية على إحداث تغييرات إيجابية في الأفراد والمنظمة عبر بناء رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار والمبادرة، وتحفيز العاملين على تجاوز اهتماماتهم الشخصية لتحقيق الأهداف التنظيمية. يرتبط هذا النمط بشكل كبير بالتحفيز والالتزام والمشاركة الفعالة.

5. القيادة التبادلية

تقوم هذه القيادة على وجود علاقة واضحة بين أداء العاملين وما يحصلون عليه من مكافآت أو حوافز، حيث يتم تحديد التوقعات ومستويات الأداء المطلوبة وربط تحقيقها بالمكافآت المناسبة. لذا، يرتبط هذا النمط بشكل مباشر بمسألة الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تعزيز الدافعية.

بالنسبة للمؤسسات المصرفية، يجب أن يؤخذ في الاعتبار اختيار النمط القيادي المناسب وفقاً لطبيعة العمل المصرفي ومتطلبات الدقة والسرعة والالتزام، بالإضافة إلى ضرورة توفير بيئة تشجع العاملين على المشاركة والتطوير. وبالتالي، قد يتطلب الأمر الجمع بين عدة أنماط قيادية حسب الموقف بدلاً من الاعتماد على نمط واحد بشكل ثابت.

ثانيًا: الدافعية للعمل

مفهوم الدافعية للعمل

تُعتبر الدافعية للعمل من الركائز الأساسية في عالم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تلعب دوراً محورياً في فهم سلوك الموظفين ومدى الجهد الذي يبذلونه في إنجاز المهام الموكلة إليهم. فوجود الموظف داخل المؤسسة لا يعني بالضرورة أنه يمتلك نفس مستوى الحماس والرغبة في العمل، بل تتأثر درجة اندماجه واستعداده لبذل الجهد بعدة عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية.

تشير الدافعية للعمل إلى مجموعة من القوى والعوامل الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد لتوجيه سلوكه نحو تحقيق هدف معين، والاستمرار في الجهد للوصول إليه. تتجلى الدافعية من خلال رغبة الموظف في أداء مهامه، واهتمامه بعمله، واستعداده لتحمل المسؤولية، ومثابرته في مواجهة التحديات التي قد تعترضه أثناء أداء عمله. (المصري، 2022)

ولا تقتصر الدافعية على المكافآت المالية فقط، بل تتأثر أيضاً بعوامل معنوية، مثل الشعور بالتقدير، والاعتراف بالإنجازات، والعلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء، والشعور بالاستقرار، وتوفير فرص التقدم والتطور المهني. لذا، فإن قدرة الإدارة على فهم مصادر الدافعية المختلفة تساعد في تصميم بيئة عمل أكثر جذباً لجهود الموظفين والحفاظ عليها.

تختلف دوافع الموظفين من شخص لآخر؛ فقد يكون أحدهم أكثر اهتماماً بالأجر والمكافآت المالية، بينما يفضل آخر التقدير أو الترقية أو المشاركة في اتخاذ القرار أو الحصول على فرص للتعليم والتطوير. وبالتالي، فإن فعالية نظام التحفيز ترتبط بمدى استجابته لتنوع احتياجات وتوقعات الموظفين.

ترتبط الدافعية للعمل ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي، فالموظف الذي يتمتع بدافعية عالية يكون أكثر استعداداً لبذل الجهد والالتزام بمتطلبات العمل وتحمل المسؤولية، بينما قد يؤدي انخفاض الدافعية إلى ضعف الاهتمام بالمهام، وقلة المبادرة، وتراجع مستوى الالتزام والأداء.

في البيئة المصرفية، تكتسب الدافعية للعمل أهمية خاصة نظراً لطبيعة العمل التي تتطلب التركيز والدقة والسرعة والقدرة على التعامل مع العملاء والالتزام بالإجراءات. لذلك، فإن الحفاظ على مستوى عالٍ من دافعية الموظفين يُعتبر من المتطلبات الأساسية لتحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة كفاءة الأداء.

من منظور هذه الدراسة، يُنظر إلى الدافعية للعمل كحالة من الاستعداد والرغبة لدى الموظفين في فروع مصارف الجمهورية بطرابلس لبذل الجهد والالتزام بأداء مهامهم وتحقيق أهداف العمل، وتتأثر هذه الحالة بالممارسات القيادية وبما يحصل عليه الموظفون من حوافز مادية ومعنوية.

أهمية الدافعية للعمل

تتجلى أهمية الدافعية للعمل في كونها أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر على سلوك الموظفين ومدى الجهد الذي يبذلونه في أداء مهامهم. فالعامل الذي يتمتع بدافع قوي نحو العمل يكون أكثر استعدادًا للالتزام بواجباته، وتحمل المسؤوليات، والمبادرة في إنجاز المهام. بينما يؤدي ضعف الدافعية إلى تراجع مستوى الاهتمام بالعمل وانخفاض الرغبة في بذل الجهد.

تساهم الدافعية العالية في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث تساعد الموظفين على توجيه جهودهم بشكل أكثر فعالية نحو تحقيق الأهداف المنشودة. كما أن العامل المتحفز يكون أكثر قدرة على الاستمرار في العمل ومواجهة التحديات والضغوط التي قد تواجهه، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية وجودة النتائج.

تعتبر الدافعية أيضًا عنصرًا حيويًا في تعزيز الالتزام التنظيمي، فعندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم باحتياجاته وتقدير جهوده وتوفر له بيئة عمل ملائمة، يزداد ارتباطه بها واستعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها. ومن هنا، فإن الدافعية لا تقتصر فقط على أداء المهام، بل تمتد لتشمل العلاقة بين الموظف والمنظمة بشكل عام.

كما تعزز الدافعية المبادرة والإبداع لدى العاملين، إذ إن البيئة التي تشجع الموظف وتمنحه الثقة والتقدير تكون أكثر قدرة على دفعه لتقديم الأفكار والمقترحات وتطوير أساليب العمل. ويظهر ذلك بوضوح عندما تتيح الإدارة للموظفين المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.

ومن الجوانب المهمة للدافعية دورها في تقليل بعض السلوكيات السلبية في بيئة العمل، مثل الغياب المتكرر، والتأخر عن العمل، وضعف الالتزام بالمهام، والرغبة في ترك الوظيفة. فكلما زاد رضا الموظف عن بيئة العمل وشعر بتقدير جهوده، زادت احتمالية استقراره واستمراره في المؤسسة.

تساعد الدافعية أيضًا في تحقيق توافق أكبر بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة. فعندما تتبنى الإدارة سياسات واضحة للحوافز والتقدير والتطوير المهني، يصبح الموظف أكثر وعيًا بالعلاقة بين الجهد الذي يبذله والنتائج التي يحصل عليها، مما يشجعه على توجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

تظهر أهمية الدافعية بشكل خاص في القطاع المصرفي، حيث يعتمد تقديم الخدمات المصرفية على التفاعل المباشر بين الموظفين والعملاء، مما يتطلب درجة عالية من الانضباط والدقة وحسن التعامل وسرعة الاستجابة. لذا، فإن ارتفاع دافعية العاملين يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المصرفية وصورة المؤسسة أمام العملاء. (البرغثي، 2022)

كما ترتبط الدافعية ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة الإدارية، حيث يمكن للقائد التأثير على مستوى دافعية الموظفين من خلال طريقة تعامله معهم، وتقديره لجهودهم، ومدى إشراكهم في العمل، وقدرته على توفير الدعم والتوجيه. بالإضافة إلى ذلك، تمثل الحوافز المادية والمعنوية أحد أهم الوسائل التي تستطيع الإدارة من خلالها المحافظة على مستويات مرتفعة من الدافعية.

أنواع الدافعية للعمل

يمكن تقسيم الدافعية للعمل بناءً على مصدرها وطبيعة العوامل التي تحفز الأفراد على أداء مهامهم، ويعتبر التمييز بين الدافعية الداخلية والخارجية من أبرز التصنيفات التي ترتبط بالسلوك المهني.

1. الدافعية الداخلية

تنبع الدافعية الداخلية من أعماق الفرد، حيث ترتبط برغبته في إنجاز العمل لما يحققه له من شعور بالنجاح والرضا الذاتي. قد يجد العامل في طبيعة عمله تحدياً أو فرصة للتعلم والنمو وإظهار قدراته، مما يدفعه لبذل الجهد دون أن يكون العائد المالي هو الدافع الوحيد. تزداد هذه الدافعية عندما يشعر العامل بأن عمله له قيمة، وأن لديه حرية كافية في أداء مهامه، وأن الإدارة تثق بقدراته وتقدر مساهماته. لذا، فإن توفير فرص للتطور والمشاركة وتكليف المهام المناسبة يمكن أن يعزز هذا النوع من الدافعية.

2. الدافعية الخارجية

تتعلق الدافعية الخارجية بالعوامل المحيطة بالفرد التي تدفعه لأداء عمله أو الاستمرار فيه، مثل الرواتب والمكافآت والترقيات. قد يكون العامل أكثر استعداداً لبذل الجهد عندما يدرك أن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافأة أو فائدة معينة. تلعب الإدارة دوراً حيوياً في تعزيز هذه الدافعية من خلال تصميم نظام حوافز واضح وعادل، حيث يرتبط العائد بمستوى الأداء. كلما كان هناك ارتباط واضح بين الجهد المبذول والمكافأة، زادت فعالية الحوافز الخارجية في التأثير على سلوك العامل.

3. الدافعية الإيجابية

تظهر الدافعية الإيجابية عندما يرتبط العمل بنتائج مرغوبة يسعى العامل لتحقيقها، مثل الحصول على التقدير أو المكافأة أو الترقية. يساهم تركيز الإدارة على الجوانب الإيجابية في تشجيع العاملين على تكرار السلوكيات المرغوبة. تتجلى هذه الدافعية بشكل واضح عندما تعتمد الإدارة على الثناء والتقدير والمكافآت، وتشجع المبادرة بدلاً من التركيز على العقوبات والأخطاء. (التواتي، 2020)

4. الدافعية المرتبطة بالإنجاز

تتعلق هذه الدافعية برغبة الفرد في تحقيق نتائج متميزة وإثبات كفاءته. يتميز العامل المدفوع بدافعية الإنجاز بالاهتمام بجودة العمل، والسعي لتحسين أدائه، والاستعداد لمواجهة التحديات. تساعد بيئة العمل التي توفر فرص التطور والتقييم العادل والتقدير في تعزيز هذه الدافعية، خاصة لدى الأفراد الذين لديهم طموحات مهنية واضحة.

في سياق هذه الدراسة، فإن فهم أنواع الدافعية يساعد في تفسير كيفية تأثير القيادة الإدارية والحوافز المادية والمعنوية على سلوك العاملين؛ حيث تستجيب بعض الحوافز للدوافع الخارجية، بينما يمكن للممارسات القيادية والتقدير والمشاركة والتطوير أن تعزز الدوافع الداخلية لدى العاملين.

العوامل المؤثرة في دافعية الموظفين للعمل

تتأثر دافعية الموظفين بمجموعة من العوامل المتشابكة، ولا يمكن اختزالها في عامل واحد فقط، إذ تتفاعل العوامل الشخصية والتنظيمية والقيادية والمادية والمعنوية لتشكيل توجه الموظف نحو عمله. ومن أبرز هذه العوامل:

1. القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي تؤثر في دافعية الموظفين، حيث ينعكس أسلوب القائد على كيفية تعامل الموظفين مع مهامهم ومدى استعدادهم لبذل الجهد. فالقائد الذي يتحلى بالعدالة والتقدير والتواصل الفعال والمشاركة قادر على خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على العطاء والمبادرة.

2. الحوافز المادية

تعد الأجور والمكافآت والحوافز المالية من المصادر الأساسية للدافعية، خاصة عندما تكون عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول ومستوى المسؤولية. ويساهم وضوح نظام الحوافز وربطه بالأداء في تعزيز إدراك الموظف للعلاقة بين الجهد والنتائج المحققة.

3. الحوافز المعنوية

لا تقتصر احتياجات الموظفين على الجوانب المالية، بل يحتاجون أيضًا إلى التقدير والاحترام والشعور بأهمية دورهم داخل المؤسسة. يمكن أن يساهم التقدير والثناء والترقية وإتاحة فرص المشاركة والتطور المهني في تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين.

4. بيئة العمل

تؤثر الظروف المادية والتنظيمية والاجتماعية التي يعمل فيها الموظف على مستوى دافعيته. فوجود بيئة عمل آمنة ومنظمة، وعلاقات جيدة بين الموظفين والإدارة، ووضوح المهام والمسؤوليات، كلها عوامل تساعد على توفير ظروف ملائمة للأداء والاستقرار.

5. فرص الترقية والتطور الوظيفي

يساهم شعور الموظف بوجود فرص حقيقية للنمو والتقدم داخل المؤسسة في رفع دافعيته، لأنه يدرك أن تطوير مهاراته وتحسين أدائه يمكن أن يفتح أمامه آفاقاً مهنية أفضل. لذا، فإن سياسات التدريب والترقية العادلة تمثل عنصراً حيوياً في دعم الدافعية. (الجبالي، 2024)

6. المشاركة في اتخاذ القرار

تساعد مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بمهامهم وبيئة عملهم على تعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء. كما تمنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم والاستفادة من خبراتهم، مما ينعكس إيجابياً على استعدادهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

7. العدالة التنظيمية

يرتبط مستوى الدافعية بمدى إدراك الموظفين لعدالة المعاملة وتوزيع المكافآت والمهام والفرص الوظيفية. عندما يشعر الموظف بأن القرارات تطبق بعدالة على الجميع، يزداد مستوى ثقته بالإدارة واستعداده لبذل الجهد.

8. الاستقرار والأمان الوظيفي

يمثل الشعور بالأمان والاستقرار أحد العوامل المؤثرة في توجهات الموظفين نحو العمل. فالموظف الذي يشعر بدرجة مناسبة من الاستقرار يكون أكثر قدرة على التركيز في أداء مهامه والتخطيط لمستقبله الوظيفي، بينما قد يؤدي الشعور بعدم الاستقرار إلى زيادة القلق وانخفاض التركيز والدافعية.

9. العلاقات داخل بيئة العمل

تؤثر طبيعة العلاقات بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة في مستوى الدافعية. فالعلاقات القائمة على التعاون والاحترام والدعم تساعد على خلق مناخ إيجابي يشجع الموظفين على العمل الجماعي وتبادل الخبرات، بينما قد تؤدي الصراعات المستمرة وسوء التواصل إلى انخفاض الحماس والرضا.

10. طبيعة العمل

تؤثر طبيعة المهام نفسها في دافعية الموظف، خاصة عندما تتناسب مع قدراته ومهاراته وتتيح له قدرًا من التحدي والتنوع والاستقلالية. أما الأعمال التي تتسم بالرتابة المستمرة أو عدم وضوح المسؤوليات فقد تؤدي إلى انخفاض الاهتمام والدافعية مع مرور الوقت.

ثالثاً: الحوافز المادية والمعنوية

مفهوم الحوافز

تُعتبر الحوافز من الأدوات الإدارية الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات للتأثير على سلوك الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. تعتمد فكرة الحوافز على تقديم مكافآت أو فوائد للموظف نتيجة سلوك أو أداء مرغوب، مما يحفزه على الاستمرار في هذا الأداء وتطويره.

تشير الحوافز إلى مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تستخدمها الإدارة لتلبية بعض احتياجات الموظفين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. ولا تقتصر الحوافز على المكافآت المالية فحسب، بل تشمل أيضاً وسائل معنوية تعزز شعور الموظف بالتقدير والانتماء إلى المؤسسة.

تختلف طبيعة الحوافز باختلاف المؤسسات واحتياجات الموظفين وطبيعة الوظائف، فقد تتجلى في شكل أجور ومكافآت مالية، أو ترقية، أو تقدير للجهود، أو فرص للتدريب والتطوير، أو مشاركة في اتخاذ القرارات. لذا، فإن فعالية نظام الحوافز لا تعتمد فقط على وجوده، بل على مدى عدالته ووضوحه وارتباطه بالأداء واحتياجات الموظفين.

ترتبط الحوافز أيضاً بمبدأ العدالة داخل المؤسسة، حيث يحتاج الموظف إلى الشعور بأن ما يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله مقارنة بزملائه. وفي حال غياب العدالة أو عدم وضوح معايير منح الحوافز، قد تفقد الحوافز جزءاً كبيراً من قدرتها على تحفيز الدافعية، بل قد تؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في الشعور بعدم الرضا والإحباط. (الساعدي، 2021)

تتجلى أهمية الحوافز بشكل خاص في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، مثل المؤسسات المصرفية، حيث يرتبط مستوى جودة الخدمة ارتباطاً وثيقاً بكفاءة الموظفين وحماسهم واستعدادهم للتفاعل مع متطلبات العمل والعملاء. وبالتالي، فإن توفير نظام فعال للحوافز يمكن أن يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الالتزام وزيادة مستوى الدافعية.

من منظور هذه الدراسة، يُقصد بالحوافز مجموعة المزايا والمكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة للموظفين في ، بهدف تشجيعهم على فروع مصارف الجمهورية تحسين أدائهم وزيادة رغبتهم في العمل وتعزيز ارتباطهم بأهداف المؤسسة.

أولاً: الحوافز المالية

تُعتبر الحوافز المالية من أبرز الأساليب التقليدية المستخدمة لتحفيز الموظفين، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات الاقتصادية والمعيشية للفرد. وتتمثل هذه الحوافز في المنافع المالية المتنوعة التي يحصل عليها العامل نتيجة جهوده أو إنجازاته، وتستخدمها الإدارة كوسيلة لتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم.

تشمل الحوافز المالية الرواتب والأجور والمكافآت، بالإضافة إلى الحوافز المرتبطة بالأداء وبعض البدلات والمزايا المالية التي تقدمها المؤسسة. وتباين أشكال هذه الحوافز بحسب طبيعة المؤسسة ونظامها الإداري والمالي، لكنها تتفق في كونها توفر للعامل منفعة مالية مباشرة أو غير مباشرة.

تتجلى أهمية الحوافز المالية في قدرتها على تلبية مجموعة من الاحتياجات الأساسية للموظفين، كما يمكن أن تعزز شعورهم بتقدير الإدارة لجهودهم. ويزداد تأثير هذه الحوافز عندما تكون معايير الحصول عليها واضحة ومعلنة، وعندما يشعر العامل بوجود علاقة عادلة بين مستوى أدائه والمكافأة التي يحصل عليها.

ومن أبرز صور الحوافز المالية ما يلي:

1. الأجور والرواتب

تمثل الأجور أو الرواتب التعويض الأساسي الذي يتلقاه العامل مقابل عمله، وتعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على شعوره بالأمان والاستقرار. لذا، فإن عدالة الأجور وتناسبها مع طبيعة العمل والمسؤوليات تشكل عنصراً حيوياً في تكوين اتجاه إيجابي نحو الوظيفة.

2. المكافآت المالية

تتجسد المكافآت المالية في المبالغ الإضافية التي يحصل عليها العامل نتيجة تحقيق أداء متميز أو إنجاز مهمة معينة. يمكن استخدام هذه المكافآت كوسيلة لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم والاستمرار في تحقيق النتائج المرجوة. (الشريف، 2023)

3. الحوافز المرتبطة بالأداء

ترتبط هذه الحوافز بين مستوى الأداء والمكافأة التي يحصل عليها العامل، بحيث يحصل الموظف على حافز إضافي عند تحقيق مستوى محدد من الإنجاز. يساعد هذا الأسلوب في تعزيز إدراك العامل للعلاقة بين الجهد الذي يبذله والنتيجة التي يحصل عليها.

4. البدلات والمزايا المالية

تشمل البدلات والمزايا المالية ما تقدمه المؤسسة للعاملين بجانب الأجر الأساسي، مثل بدل النقل أو بعض المزايا المرتبطة بطبيعة الوظيفة. يمكن أن تساهم هذه المزايا في تحسين الظروف الاقتصادية للعامل وتعزيز رضاه عن المؤسسة.

5. الحوافز الجماعية

تُمنح الحوافز الجماعية لمجموعة من العاملين أو لفريق عمل عند تحقيق هدف أو نتيجة مشتركة. تساعد هذه الحوافز على تعزيز التعاون والعمل الجماعي، بدلاً من التركيز فقط على الإنجاز الفردي.

تعتمد فعالية الحوافز المالية على مجموعة من الشروط، من أبرزها العدالة في توزيعها، ووضوح معايير الحصول عليها، وارتباطها بالأداء الفعلي، وانتظام تطبيقها، وملاءمتها لاحتياجات العاملين. إذا توافرت هذه الشروط، يمكن أن تصبح الحوافز المالية وسيلة فعالة في رفع الدافعية وتحسين الأداء.

في المؤسسات المصرفية، تلعب الحوافز المالية دورًا مهمًا في تشجيع العاملين على الالتزام بمعايير الأداء وجودة الخدمة وسرعة إنجاز المعاملات. لذا، فإن تقييم العاملين لعدالة وكفاءة نظام الحوافز المالية في فروع مصارف الجمهورية بطرابلس يمثل جانبًا مهمًا في دراسة دافعية العاملين.

ثانيًا: الحوافز المعنوية

تُعتبر الحوافز المعنوية ركيزة أساسية في نظام التحفيز داخل المؤسسات، حيث تتعلق بالاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين، ولا تعتمد بالضرورة على تقديم مكافآت مالية مباشرة. تهدف هذه الحوافز إلى تعزيز شعور العامل بالتقدير والاحترام والانتماء، مما يجعله يشعر بأن جهوده ومساهماته تحظى باهتمام الإدارة.

تكتسب الحوافز المعنوية أهمية متزايدة بسبب تنوع احتياجات العاملين، حيث لا تقتصر دوافعهم على الجوانب الاقتصادية فقط. فقد يحتاج الموظف إلى الشعور بالتقدير أو الحصول على فرصة للترقية أو المشاركة في اتخاذ القرار أو اكتساب مهارات جديدة، وهي احتياجات يمكن للحوافز المعنوية تلبيتها.

ومن أبرز أشكال الحوافز المعنوية:

1. التقدير والثناء

يُعتبر الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير إنجازاتهم من أبسط وأكثر أشكال التحفيز المعنوي تأثيرًا. فعبارة الشكر والثناء أو الإشادة بالأداء المتميز تعزز شعور العامل بقيمة ما يقدمه وتدفعه للحفاظ على مستوى أدائه. (الفرجاني، 2019)

2. الترقية

تُعد الترقية من الحوافز التي تجمع بين الجانب الوظيفي والمعنوي، إذ تعكس تقدير المؤسسة لكفاءة العامل وجهوده، وتوفر له فرصة للتقدم وتحمل مسؤوليات أكبر. كما أن وجود فرص واضحة وعادلة للترقية يشجع الموظفين على تطوير أدائهم.

3. المشاركة في اتخاذ القرار

تتيح مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم فرصة للتعبير عن آرائهم والاستفادة من خبراتهم، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من تقبلهم للقرارات التي شاركوا في مناقشتها.

4. فرص التدريب والتطوير

يمثل التدريب والتطوير أحد أشكال التحفيز المعنوي، حيث يعكس اهتمام المؤسسة بتنمية قدرات العاملين ومستقبلهم المهني. كما يساعد العامل على اكتساب مهارات جديدة تعزز أدائه وتؤهله لتحمل مسؤوليات أكبر. (يونس، 2023)

5. الاستقرار والأمان الوظيفي

يسهم الشعور بالاستقرار في خلق بيئة نفسية ملائمة للعمل، حيث يصبح الموظف أكثر قدرة على التركيز في مهامه وأقل عرضة للقلق بشأن مستقبله الوظيفي. لذا، فإن وضوح السياسات الوظيفية وعدالة التعامل تعزز هذا الشعور.

6. تفويض الصلاحيات والثقة بالعاملين

يُعتبر منح العاملين قدرًا مناسباً من الصلاحيات والثقة في قدراتهم وسيلة فعالة لتعزيز شعورهم بالمسؤولية. فعندما يشعر الموظف بأن الإدارة تثق بقدرته على اتخاذ القرار وأداء المهمة، تزداد احتمالية المبادرة وتحمل المسؤولية.

7. توفير فرص المشاركة والتعبير عن الرأي

يساعد فتح قنوات التواصل أمام العاملين وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم ومشكلاتهم على تعزيز شعورهم بأنهم جزء من المؤسسة. كما يمكن للإدارة الاستفادة من هذه المقترحات في تطوير أساليب العمل وتحسين بيئة المؤسسة.

8. التقدير الاجتماعي والمهني

يمكن للمؤسسة أن تقدم للعاملين أشكالاً متنوعة من التقدير الاجتماعي والمهني، مثل تكريم الموظفين المتميزين أو الإعلان عن إنجازاتهم أو منحهم شهادات تقدير. وتساعد هذه الممارسات على تعزيز المكانة المهنية للعامل ورفع معنوياته.

تتجلى أهمية الحوافز المعنوية في أنها لا ترتبط فقط بتحقيق منفعة فورية للعامل، بل تسهم أيضاً في بناء علاقة إيجابية أكثر بين العامل والمنظمة على المدى الطويل. كما أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يساعد على تلبية احتياجات العاملين بشكل شامل. (شرف الدين، 2021)

أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الدافعية للعمل

تُعتبر الحوافز المادية والمعنوية من الأدوات الجوهرية التي تستخدمها الإدارة للتأثير على سلوك الموظفين وزيادة حماسهم لأداء مهامهم بكفاءة. فالعامل لا ينظر إلى وظيفته كمصدر للرزق فحسب، بل يسعى أيضاً إلى التقدير والاستقرار والشعور بقيمة مساهمته في المؤسسة. لذا، فإن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يُعتبر أكثر فعالية في تلبية احتياجات الموظفين المتنوعة.

تعمل الحوافز المادية على تحفيز الدافعية من خلال تلبية الاحتياجات الاقتصادية للموظفين، خاصة عندما تكون الرواتب والمكافآت والمزايا المالية متناسبة مع طبيعة العمل والجهد المبذول. كما أن ربط المكافآت بمستوى الأداء يُشجع الموظف على بذل المزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل.

أما الحوافز المعنوية، فهي تُعزز الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين، مثل الحاجة إلى التقدير والاحترام والانتماء وتحقيق الذات. وقد يكون للتقدير والثناء والاعتراف بالإنجاز تأثير دائم على دافعية الموظف، حتى في غياب مقابل مالي مباشر. (القذافي، 2022)

تزداد فعالية الحوافز عندما تتسم بالعدالة والشفافية، إذ لا يقيم الموظف قيمة الحافز فقط بناءً على حجمه، بل يقارن ما يحصل عليه بما يحصل عليه الآخرون وبما يقدمه من جهد. لذا، فإن الشعور بعدالة توزيع الحوافز يُعتبر عاملاً حاسماً في تحديد تأثيرها على الدافعية.

يساعد تنوع الحوافز أيضاً في تلبية احتياجات الموظفين المختلفة، حيث لا تحرك جميع العوامل نفس الأفراد. فقد يكون الحافز المالي ذا أهمية أكبر لبعض الموظفين، بينما يفضل آخرون الترقّيات أو التدريب أو الاعتراف بالإنجاز. ومن هنا تظهر أهمية وجود نظام تحفيزي متوازن.

ترتبط الحوافز أيضاً بالاحتفاظ بالموظفين وتقليل رغبتهم في ترك العمل، حيث إن الموظف الذي يشعر بالتقدير ويحصل على مزايا مناسبة يكون أكثر ارتباطاً بالمؤسسة وأكثر استعداداً للبقاء فيها. كما تعزز الحوافز الرضا الوظيفي وتقلل من بعض السلوكيات السلبية مثل الغياب والتأخر وضعف الالتزام.

وفي البيئة المصرفية، تزداد أهمية الحوافز بسبب طبيعة العمل التي تتطلب مستوى عالٍ من التركيز والدقة والالتزام والتعامل المباشر مع العملاء. يمكن لنظام حوافز فعال أن يشجع الموظفين على تحسين جودة الخدمة والالتزام بالمعايير والإجراءات المصرفية، بالإضافة إلى تحفيزهم على تطوير مهاراتهم المهنية.

رابعاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والحوافز المادية والمعنوية والدافعية للعمل

تتداخل القيادة الإدارية بشكل وثيق مع دافعية الموظفين من خلال مجموعة من الممارسات التي تؤثر على توجهاتهم وسلوكياتهم في بيئة العمل. فالقائد ليس مجرد شخص يوجه العاملين ويتابع إنجاز المهام، بل هو أيضاً من يسعى لتوفير الظروف التنظيمية والنفسية التي تعزز رغبتهم واهتمامهم في أداء أعمالهم. وبالتالي، يُعتبر أسلوب القيادة أحد العوامل الأساسية التي تشكل مستوى الدافعية لدى الأفراد.

تتجلى العلاقة بين القيادة الإدارية والدافعية من خلال قدرة القائد على توضيح أهداف العمل، وتوزيع المسؤوليات بشكل عادل، وتقديم الدعم والتوجيه، والاستماع إلى آراء العاملين، وتشجيعهم على المشاركة. فكلما شعر الموظف بأن القيادة تقدر جهوده وتولي اهتماماً لآرائه وتعامل معه بعدالة، زادت فرص تكوين اتجاه إيجابي نحو العمل وارتفاع مستوى الدافعية.

تُعتبر الحوافز المادية والمعنوية من الوسائل التي يمكن للقيادة الإدارية استخدامها للتأثير على دافعية الموظفين. فالقائد الذي يربط المكافآت بمستوى الأداء ويطبق معايير واضحة وعادلة في توزيعها، يمكنه تعزيز العلاقة بين الجهد والنتيجة، مما يشجع العاملين على الاستمرار في بذل الجهد وتحسين أدائهم.

وليس دور القيادة مقتصرًا على الحوافز المالية فحسب، بل يمتد ليشمل الحوافز المعنوية مثل التقدير والثناء، وإتاحة فرص المشاركة والترقية والتطوير. من خلال هذه الممارسات، يمكن للقائد تعزيز شعور الموظفين بقيمتهم داخل المنظمة، وزيادة مستوى انتمائهم ورضاهم ودافعيتهم.

تلعب العدالة التنظيمية دورًا محوريًا في هذه العلاقة، إذ إن وجود نظام حوافز جيد لا يضمن بالضرورة ارتفاع الدافعية إذا شعر الموظفون بعدم العدالة في تطبيقه. لذا، يتعين على القيادة الإدارية توضيح معايير منح الحوافز والتأكد من تطبيقها بشكل موضوعي، مما يعزز الثقة في الإدارة.

كما يمكن للقيادة الإدارية استخدام الحوافز كوسيلة لتوجيه السلوك التنظيمي نحو النتائج المرجوة، من خلال ربط المكافآت بالسلوكيات والأداءات التي تسعى المؤسسة لتعزيزها. فعندما يدرك الموظف أن الأداء الجيد والمبادرة والالتزام سيقابل بالتقدير والمكافأة، يصبح أكثر استعدادًا لتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة. (بن ساسي، 2020)

على النقيض، قد يؤدي ضعف القيادة الإدارية إلى تقليل تأثير الحوافز، حتى لو كانت المؤسسة تقدم مزايا مادية مغرية. فغياب التواصل أو عدم العدالة أو عدم تقدير الجهود يمكن أن يجعل الموظفين ينظرون إلى الحوافز كإجراءات مالية فقط، دون أن يشعروا بالارتباط النفسي بالمؤسسة.

تتضح هذه العلاقة بشكل خاص في المؤسسات المصرفية، حيث يعتمد نجاح العمل بشكل كبير على تفاعل الموظفين مع العملاء وعلى مستوى التزامهم ودقتهم وسرعة إنجازهم للمهام. لذا، فإن القيادة القادرة على الجمع بين التوجيه الفعال والحوافز العادلة والتقدير المستمر يمكن أن تسهم في خلق بيئة عمل أكثر قدرة على تعزيز الدافعية وتحسين الأداء.

الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة العاملين في فروع مصارف الجمهورية بمدينة طرابلس، بدلًا من فرعي الميدان وسوق الثلاثاء، وذلك نظرًا لقلة عدد الموظفين في الفرعين السابقين، الأمر الذي استدعى توسيع نطاق التطبيق ليشمل عددًا من فروع مصرف الجمهورية في طرابلس، بما يوفر حجمًا مناسبًا من أفراد العينة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد بلغ عدد أفراد العينة 140 مفردة، موزعين إلى 30 رئيس قسم بنسبة 21.4%، و 110 موظفين بنسبة 78.6%.

جدول: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
21.4%	30	رؤساء أقسام
78.6%	110	موظفون
100%	140	الإجمالي

أداة الدراسة

استندت الدراسة إلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم إعدادها وفقاً لأهداف الدراسة وأُسئلتها وفرضياتها، مع الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. تضمنت الاستبانة مجموعة من العبارات التي تقيس المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي: القيادة الإدارية، والحوافز المادية، والحوافز المعنوية، ودوافع العمل، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الاستجابة من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة، مما يتيح قياس وتحليل اتجاهات المشاركين إحصائياً.

أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، والتي شملت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات المشاركين نحو متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى معاملات الارتباط والانحدار لاختبار العلاقات والآثار المفترضة بين القيادة الإدارية والحوافز المادية والمعنوية ودوافع العمل.

استعراض وتحليل نتائج البحث الميداني

تمت دراسة ردود المشاركين في العينة بهدف فهم مدى توفر المتغيرات المعنية في الدراسة، والتي تشمل القيادة الإدارية، والحوافز المادية، والحوافز المعنوية، بالإضافة إلى دافعية الموظفين للعمل. ويعرض الجدول التالي القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية للأبعاد المختلفة للدراسة.

م	متغير الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	القيادة الإدارية	3.74	0.68	مرتفع
2	الحوافز المادية	3.21	0.81	متوسط
3	الحوافز المعنوية	3.58	0.73	مرتفع
4	دافعية العاملين للعمل	3.69	0.65	مرتفع

الفرضية الأولى :

يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ودافعية الموظفين للعمل في فروع مصارف الجمهورية طرابلس .

الفرضية الثانية :

يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ودافعية الموظفين للعمل في فروع مصارف الجمهورية بطرابلس

الفرضية الثالثة :

يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ودافعية الموظفين للعمل في فروع مصارف الجمهورية.

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
القيادة الإدارية ← دافعية العاملين	0.684	0.000	قبول الفرضية
الحوافز المادية ← دافعية العاملين	0.527	0.000	قبول الفرضية
الحوافز المعنوية ← دافعية العاملين	0.631	0.000	قبول الفرضية

تشير النتائج إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ودافعية الموظفين للعمل. حيث احتلت العلاقة بين القيادة الإدارية ودافعية الموظفين المرتبة الأولى، تلتها الحوافز المعنوية، ثم الحوافز المادية. وتدلل هذه النتائج على أن تحسين الممارسات القيادية والتركيز على الحوافز المادية والمعنوية يمكن أن يسهم في تعزيز دافعية الموظفين في فروع مصارف الجمهورية المدروسة.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس والعمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	58%
	أنثى	42	42%
العمر	أقل من 30 سنة	24	24%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	38%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	25%
	50 سنة فأكثر	13	13%
الإجمالي	—	100	100%

يتجلى من الجدول تنوع أفراد العينة من حيث الجنس والفئات العمرية، حيث تشكل الذكور 58% مقابل 42% للإناث. أما بالنسبة للفئات العمرية، فتأتي الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة في الصدارة بنسبة 38%، تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25%، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 24%، وأخيراً الفئة التي تبلغ 50 سنة فأكثر بنسبة 13%.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم/مؤهل متوسط	18	18%
	بكالوريوس/ليسانس	62	62%
	دراسات عليا	20	20%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	21%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	34%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	27	27%
	15 سنة فأكثر	18	18%
المستوى الوظيفي	موظف	55	55%
	إداري	27	27%
	إشرافي/قيادي	18	18%
الإجمالي	—	100	100%

تشير بيانات الجدول إلى أن معظم أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس أو الليسانس بنسبة تصل إلى 62%، مما يعكس مستوى تعليميًا يتناسب مع متطلبات العمل في القطاع المصرفي. كما أن الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات تصدرت القائمة بنسبة 34%، مما يدل على وجود عدد جيد من الموظفين ذوي الخبرة العملية.

أما بالنسبة للمستويات الوظيفية، فقد شكل الموظفون النسبة الأكبر من العينة، تلاهم العاملون في المناصب الإدارية والإشرافية، مما يثير النقاش حول القيادة الإدارية والحوافز ودوافع العمل.

استنتاجات

أسفرت الدراسة، من خلال تحليلها النظري ونتائج البحث الميداني، عن مجموعة من الاستنتاجات الهامة، أبرزها:

1. تظهر العلاقة الإيجابية بين القيادة الإدارية ودافعية العاملين للعمل، حيث أثبتت النتائج أن الممارسات القيادية الفعالة تعزز من حماس الموظفين واستعدادهم لبذل الجهد وتحسين أدائهم.
2. تكتسب الحوافز المادية أهمية كبيرة في تعزيز دافعية العاملين، إذ تعتبر المكافآت والأجور والمزايا المالية من العوامل المحفزة التي تشجع الموظفين على زيادة جهدهم، خاصة عندما تكون مرتبطة بالأداء وتطبق وفق معايير واضحة.

3. تلعب الحوافز المعنوية دورًا بارزًا في رفع دافعية العاملين، حيث يساهم التقدير والثناء والمشاركة والترقية وفرص التطوير في تعزيز شعور الموظفين بقيمتهم داخل المؤسسة.
4. تعتبر العدالة في توزيع الحوافز عنصرًا أساسيًا في فعاليتها، إذ يفقد الحافز جزءًا من تأثيره عندما يشعر الموظفون بعدم المساواة أو غياب الشفافية في معايير الحصول عليه.
5. لا تقتصر القيادة الإدارية على إصدار التعليمات ومتابعة تنفيذ المهام فحسب، بل تشمل أيضًا بناء بيئة عمل داعمة، والتواصل مع العاملين، والاستماع إلى آرائهم، وتقدير جهودهم.
6. تؤثر بيئة العمل والعلاقات التنظيمية بشكل كبير على مستوى الدافعية، إذ تساعد العلاقات المبنية على التعاون والاحترام والثقة في خلق اتجاهات إيجابية نحو العمل.
7. تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على استعدادهم للمبادرة وتحمل المسؤولية.
8. تزداد فعالية نظام التحفيز عندما يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، لأن احتياجات العاملين تختلف، ولا يمكن للحافز المالي وحده تلبية جميع الاحتياجات الوظيفية والنفسية.
9. تكتسب القيادة والتحفيز أهمية خاصة في القطاع المصرفي، نظرًا لاعتماد جودة الخدمات المصرفية على مستوى التزام العاملين ودقتهم وسرعة استجابتهم وحسن تعاملهم مع العملاء.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات:

1. تعزيز القيادة الفعالة: ينبغي تعزيز الممارسات القيادية داخل فروع مصارف الجمهورية في طرابلس، مع التركيز على أهمية التواصل الفعال، والعدالة، والمشاركة، ودعم الموظفين.
2. تطوير نظام الحوافز: يجب تحسين نظام الحوافز المادية، وجعله مرتبطًا بشكل أوضح بمستوى الأداء والإنجاز، مع ضمان العدالة والشفافية في توزيع هذه الحوافز.
3. الاهتمام بالحوافز المعنوية: ينبغي تقدير الموظفين المتميزين من خلال تقديم الشكر والثناء، ومنح شهادات تقدير، وتوفير فرص للترقية والتطور المهني.
4. مشاركة الموظفين في القرارات: يجب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل، والاستفادة من اقتراحاتهم وخبراتهم لتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.
5. توفير برامج تدريب مستمرة: من الضروري توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة وتحسين قدراتهم المهنية، حيث يعتبر التدريب أحد أدوات التحفيز الفعالة.

6. تعزيز العدالة التنظيمية: يجب تحسين العدالة في توزيع المهام والحوافز والترقيات، من خلال وضع معايير واضحة يمكن لجميع العاملين فهمها ومعرفتها.
7. تحسين بيئة العمل: ينبغي تحسين بيئة العمل وتعزيز العلاقات التنظيمية بما يدعم التعاون والثقة والاحترام المتبادل بين القيادات والعاملين.
8. تقييم دوري لدافعية العاملين: يجب إجراء تقييم دوري لمستوى دافعية العاملين لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، والاستفادة من نتائج هذا التقييم في تطوير سياسات التحفيز.
9. تحقيق التكامل بين الحوافز: ينبغي تحقيق التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية بدلاً من الاعتماد على نوع واحد فقط، مما يسمح بالاستجابة لاحتياجات العاملين المتنوعة.
10. استغلال نتائج الدراسة: يجب الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات المصرفية الليبية، مع إمكانية إجراء دراسات مستقبلية تشمل فروعاً ومؤسسات مصرفية أخرى للمقارنة وتوسيع نطاق النتائج.

المراجع

1. العبيدي، أحمد علي. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة طرابلس، ليبيا.
2. الورفلي، فاطمة محمد. (2019). الأنماط القيادية السائدة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا، ع (14)، 45-72.
3. بن غشير، خالد عمر. (2023). دور القيادة الإدارية في تعزيز الدافعية للعمل لدى موظفي القطاع المصرفي الليبي. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
4. الترهوني، صلاح الدين. (2020). تقييم نظم الحوافز المادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة بنغازي. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة بنغازي، ليبيا، مج 2، ع 1.
5. المصراتي، عائشة فرج. (2022). أثر الحوافز المعنوية على تمكين العاملين في فروع مصرف الوحدة بالمنطقة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الزاوية، ليبيا.
6. البرغثي، سالم عبد الله. (2022). القيادة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المصارف التجارية في شرق ليبيا. مجلة جامعة بنغازي العلمية، جامعة بنغازي، ليبيا، مج 5، ع 2.
7. التواتي، عادل مصطفى. (2020). واقع تطبيق نظم الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مصرف الجمهورية بمدينة طرابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا.

8. الجبالي، نجوى فرج. (2024). أثر الحوافز المادية والمعنوية على رفع كفاءة أداء العاملين بالقطاع المصرفي الليبي. مجلة الدراسات الاقتصادية، الجمعية الليبية للعلوم الاقتصادية، طرابلس، ليبيا، ع 18، 112-135.
9. الساعدي، خالد محمد. (2021). السلوك التنظيمي والدافعية للعمل في المؤسسات الخدمية. دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
10. الشريف، ريم صلاح. (2023). الأنماط القيادية الحديثة وأثرها في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين مصارف القطاع العام والخاص في مدينة مصراتة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة، مصراتة، ليبيا.
11. الفرجاني، عبد السلام مسعود. (2019). القيادة الإدارية والتحفيز في البيئة المصرفية الليبية. دار المدار الإسلامي، بيروت/طرابلس.
12. القذافي، مريم علي. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على دافعية الإنجاز لدى موظفي فروع مصرف التجاري الوطني بالمنطقة الغربية. مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة الزاوية، ليبيا، مج 4، ع 1.
13. بن ساسي، عمر مفتاح. (2020). دور الحوافز المعنوية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين في مصرف الصحاري. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
14. شرف الدين، محمد فرج. (2021). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المصارف الليبية: الواقع والآفاق. مكتبة طرابلس العلمية العالمية، طرابلس، ليبيا.
15. يونس، أحمد عبد الحفيظ. (2023). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للحوافز: دراسة ميدانية على مصرف الوحدة بمدينة الخمس. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا، ع 22، 89-115.