

نظام المحفزات المادية والرمزية وأثره في الارتقاء بالأداء الوظيفي
دراسة ميدانية تحليلية مطبقة على مصرف الوحدة (فرع العجيلات) في خضم أزمة السيولة
The System of Material and Symbolic Incentives and Its Impact on Enhancing Job
Performance: An Analytical Field Study Applied to Wahda Bank (Al-Ajelat Branch) Amid
the Liquidity Crisis

د. عجيلية محمد علي حميد رحومة

جامعة صبراتة

ghadasgf620@gmail.com

Received: 15. 11, 2025

Accepted: 22. 11, 2025

Published: 02 .12, 2025

الملخص

يولي الباحثون والخبراء الإداريون اهتماماً متزايداً بدراسة الديناميكية بين الأدوات التحفيزية التي تتيحها المؤسسات لعمالها، والنتائج الأدائية الفائقة التي يحققونها، ولا سيما في الفترات الاستثنائية الحادة. تهدف هذه الدراسة إلى رآب الفجوة المعرفية في هذا المضمار، من خلال تقييم مدى فعالية المنظومة التحفيزية بمختلف تجلياتها - المادية والرمزية - في تطوير نواتج الكوادر البشرية العاملة في مصرف الوحدة بالعجيلات، مع تركيز خاص على جدوى سياسات المكافآت المعمول بها في فترات الضائقة النقدية والاضطرابات المالية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الميداني، مع تطبيق أسلوب الحصر الشامل لكامل العاملين بالفرع البالغ عددهم (60) موظفاً، وقد صُممت استبانة خاضعة للتحكيم العلمي كأداة رئيسة لجمع المعطيات، وتمت معالجتها إحصائياً عبر برنامج SPSS ، إلى جانب التحقق من صدق المقياس وثباته، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.91) للمقياس الكلي، مما يعكس تماسكاً داخلياً عالياً، كما تم التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار شايرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، وقد تم إثبات الصدق الظاهري والمحكي عبر لجنة محكمين وحساب معاملات الارتباط الفعيرة.

أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج المحورية. أولها: أن مستوى تطبيق الحوافز بأنواعها المادية والرمزية حصل على تقدير متوسط من الموظفين بمتوسط كلي بلغ (2.66)، وهو ما يفيد بإدراك العاملين لوجود نظام تحفيزي واضح، وإن كان هذا التصور يحتاج إلى تعزيز في جوانب معينة. ثانياً: أن مؤشر الأداء الوظيفي العام جاء متوسطاً بمتوسط قدره (2.42)، حيث تصدرت الدقة المحاسبية والالتزام بمقاييس الجودة قائمة الأبعاد الأكثر تميزاً. ثالثاً: أظهرت الاختبارات الإحصائية - بعد ضبط أثر الخبرة عبر تحليل التباين المشترك - (ANCOVA) استمرار وجود فروق جوهرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء تُعزى للنوع الاجتماعي لصالح الذكور، وإن تقلصت الفجوة بعد التحكم بعامل الخبرة، مما يؤكد تداخل العوامل الديموغرافية في تفسير الأداء. رابعاً: أن طول الخبرة يمثل عاملاً فارقاً رئيسياً، حيث تفوقت الكوادر التي زادت خبرتها عن عشر سنوات في متوسط الأداء

(24.00) مقارنة بـ (17.88) لمن هم أقل خبرة، مما يعكس قيمة التراكم المعرفي في تجاوز الصعوبات التشغيلية. أخيراً، بينت النتائج وجود اقتران طردي قوي جداً بين النظام التحفيزي المتكامل والأداء المهني، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.824$) وانطلاقاً من تلك المخرجات، تؤكد الباحثة أن تحسين الأداء لا يقتصر على توفير الحوافز وحسب، بل يستدعي تصميم هيكل تحفيزي هجين يجمع بين المكافآت المالية والتقدير المعنوي المباشر، مع ربطها بمؤشرات أداء كمية محددة، وتفعيل برامج نقل الخبرات بين الأجيال العاملة لتخفيف الأعباء، وتوفير مرونة أكبر لدعم الكوادر النسائية، مع ضرورة وضع خطة تنفيذية مرحلية لضمان الاستدامة.

الكلمات الدالة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، مصرف الوحدة، فرع العجيلات، أزمة السيولة.

Abstract:

This research delves into the complex interplay between organizational reward mechanisms and workforce output under extreme financial distress, aiming to supply relevant empirical insights from a developing banking environment. The study assessed the efficacy of monetary and non-monetary incentive schemes in boosting staff productivity at Wahda Bank's Al-Ajelat branch, while critically analyzing reward strategies applied during liquidity shortfalls. Using a descriptive-analytical field method and full enumeration of all branch employees ($N = 60$), data were gathered via a validated questionnaire processed through SPSS. Reliability testing using Cronbach's alpha produced 0.91 for the total scale, confirming strong internal consistency. The normality assumption was verified using the Shapiro-Wilk test, justifying the use of parametric tests. Additionally, an Analysis of Covariance (ANCOVA) was conducted to control for the confounding effect of tenure when examining gender-based performance differences.

Results indicated that the dual-incentive framework was perceived at a moderate level (mean = 2.66), while overall performance efficiency was also rated moderate (mean = 2.42), with accounting precision and quality adherence ranking foremost. After controlling for tenure, statistical differences still favored male staff, though the gap narrowed, highlighting the intertwined effects of demographic variables. Tenure-based disparities strongly favored veteran employees (≥ 10 years) averaging 24.00 versus 17.88 for junior colleagues ($t = 4.08, p = 0.000$).

Crucially, a robust positive link emerged between the incentive system and performance ($R = 0.824$).

The researcher posits that enduring performance enhancement demands a hybrid incentive architecture merging financial rewards with immediate symbolic appreciation, linking compensation to measurable KPIs, embedding peer-to-peer knowledge transfer, and instituting flexible scheduling to empower women. A phased implementation plan is proposed to ensure practical applicability and sustainability.

Keywords: Material Incentives, Moral Incentives, Professional Performance, Wahda Bank, Al-Ajelat Branch,

Liquidity Crisis.

الفصل الأول: السياق العام للدراسة

المقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة وتشابك الضغوط التشغيلية المعاصرة، تصبح الحاجة ماسة إلى استجلاء العوامل المحركة للسلوك البشري في فضاءات العمل، وإلى تحويلها إلى أدوات فاعلة بدلاً من أن تظل عناصر جامدة في المعادلة الإنتاجية. لقد باتت الدراسات الإدارية تؤكد أن الاهتمام بالعنصر البشري لم يعد رفاهية تنظيمية، وإنما أصبح ضرورة وجودية لاستدامة المؤسسات في مواجهة التحديات (الشريف، 2022، ص 15). فإدارة الأفراد تطورت من كونها عملاً إجرائياً روتينياً لحضور الموظفين وانصرافهم إلى فلسفة تنظيمية شاملة تروم استثمار الطاقات الكامنة وتوجيه الميول السلوكية نحو الأهداف الاستراتيجية. وتُعد منظومة الحوافز بجناحها المادي والرمزي من أعمق الآليات التي تمتلكها الإدارة في هذا المضمار، لأن الفرد ليس كياناً أحادي البعد يكتفي بالماديات ولا تسموه الرمزيات، بل هو كائن متعدد الأبعاد يتطلب توليفة متوازنة تغذي جوانب وجوده المادية والمعنوية.

وفي هذا الإطار، تشير الباحثة إلى أن الحوافز المادية تلي المتطلبات الأساسية وتوفر الشعور بالاستقرار المالي، في حين تخاطب الحوافز المعنوية الجوانب النفسية والاجتماعية الراقية كالتقدير وتقدير الذات والانتماء. ويتضاعف هذا المزيج إلحاحاً في المصارف التي تعاني ضغوطاً تشغيلية متزايدة، حيث تتسم المهام بدقة متناهية وحساسية عالية. وواجه القطاع المصرفي الليبي، وبخاصة في العجيلات، ظروفًا فريدة متمثلة في أزمة سيولة مزمنة وما صاحبها من تزامم جماهيري وضغوط عملياتية وأعباء نفسية كبيرة على العاملين (بوزيد، 2022، ص 115). لذلك، برز التساؤل المركزي الذي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنه: كيف يمكن لمنظومة الحوافز بمكوناتها المادية والرمزية أن تسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في تلك الظروف الصعبة؟ وتكتسب هذه المقاربة أهميتها من كونها تنبع من أرض الواقع في خضم أزمة حقيقية، وليس من افتراضات نظرية مجردة. فقد لاحظت الباحثة ميدانياً أن التحدي الأكبر للإدارة لا يتمثل في تصميم نظام تحفيزي مثالي نظرياً، بل في جعله فاعلاً في غياب الموارد المالية، حيث يصبح التقدير المعنوي والشعور بالعدالة التنظيمية أحياناً أكثر تأثيراً من المكافآت النقدية المحدودة.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناءً على المتابعة الميدانية والتفاعل مع بيئة مصرف الوحدة بالعجيلات، رصدت الباحثة تفاوتاً ملحوظاً في مستويات الأداء بين الموظفين والأقسام رغم تشابه المهام والظروف. وقد تبين أن ذلك التفاوت يرتبط إلى حد كبير باختلاف تصوراتهم حول عدالة وفعالية النظام التحفيزي المطبق، وتتفاقم هذه المعضلة في فترات شح السيولة حيث تتصاعد الأعباء وتتزايد الحاجة إلى تحفيز إضافي يحافظ على مستويات الأداء.

وتتمثل المشكلة في التساؤل المحوري التالي: ما أثر المنظومة التحفيزية (المادية والمعنوية) في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مصرف الوحدة فرع العجيلات في سياق أزمة السيولة؟ يتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الإجرائية التي سيجيب عنها البحث لاحقاً. وتكمن خطورة هذه المشكلة في أنها ليست أكاديمية فحسب، بل واقع يومي يعاني منه الموظفون والإدارة وينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، خاصة في فترات الأزمات التي تزداد فيها حاجة الناس للخدمات المالية.

ثانياً: تساؤلات الدراسة

لتشرح الإشكالية وتغطية جوانبها المتعددة، صيغت التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟
 2. ما مستوى الأداء الوظيفي السائد في الفرع أثناء الأزمة؟
 3. هل يؤثر الجنس في تباين الأداء الوظيفي بدلالة إحصائية بعد التحكم في أثر الخبرة؟
 4. هل تؤثر سنوات الخبرة في تباين الأداء الوظيفي بدلالة إحصائية؟
- وتهدف هذه التساؤلات إلى تغطية جوانب متعددة تشمل التشخيص (الأول والثاني) والتحليل المتقدم (الثالث والرابع)، لتقديم صورة متكاملة عن واقع الحوافز والأداء في الفرع.

ثالثاً: أهداف الدراسة

لا تسعى هذه الدراسة إلى تكرار ما هو معروف أو تأكيد البديهيات، بل ترمي إلى تحقيق أهداف محددة هي:

1. رصد واقع الحوافز المطبقة في مصرف الوحدة كما هي، لا كما يفترض أن تكون.
 2. قياس مستوى أداء الموظفين تحت الضغوط الفعلية لأزمة السيولة.
 3. استجلاء الفروق التي تحدثها المتغيرات الشخصية (كالخبرة والجنس) في الأداء، مع الفصل في تأثير كل متغير على حدة.
 4. تحديد طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء بشكل كمي دقيق.
- وتتميز هذه الأهداف بجمعها بين البعد التشخيصي والتحليلي في آن واحد.

رابعاً: فروض الدراسة

ارتكزت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية، صيغت في صورتها الصفرية كما يأتي:

1. الفرضية الصفرية الرئيسية: (H_01) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الحوافز بشقيه وكفاءة الأداء الوظيفي.
2. الفرضية الصفرية الفرعية الأولى: (H_02) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء تعزى لمتغير النوع الاجتماعي بعد التحكم في أثر الخبرة.
3. الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: (H_03) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

وقد صيغت هذه الفرضيات على صورة العدم تماشياً مع المنهج العلمي في اختبار الفروض.

خامساً: قيمة الدراسة

تحدد أهمية الدراسة في محورين متكاملين، نظري وتطبيقي:

- الأهمية النظرية: هناك قلة ملحوظة في الدراسات التي تناولت أثر الحوافز في ظل أزمات السيولة في السياق الليبي، لاسيما في القطاع المصرفي بمدن الأطراف. لذا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية وتقديم إضافة نوعية للمكتبة الإدارية العربية، كما تختبر صحة النظريات الإدارية الكلاسيكية في بيئة مختلفة، مما قد يساهم في تطويرها.
- الأهمية التطبيقية: يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تكون دليماً لصناع القرار في المصرف لتطوير سياسات تحفيزية أكثر عدالة وفعالية، وبما يرفع الإنتاجية ويقلل الإرهاق الوظيفي في الظروف الاقتصادية المضطربة، كما تقدم نموذجاً يمكن تعميمه على فروع أخرى أو مؤسسات مالية مماثلة تواجه ظروفاً مشابهة.

سادساً: المصطلحات والمفاهيم

1- نظام الحوافز: يُفهم في هذه الدراسة بأنه مجموع الأدوات والآليات التي تصممها المؤسسة على شكل مكافآت ملموسة أو رمزية لتنشيط دافعية العمال وتوجيه طاقاتهم نحو السلوك المنتج المتوافق مع الأهداف التنظيمية (هلال، 2020، ص 45). وهو فلسفة متكاملة تقوم على استيعاب دوافع الإنسان وعملية صنع القرار لديه. ويتشعب إلى:

- أ- الحوافز المادية: كل ما له قيمة نقدية أو يمكن تحويله إليها، كالرواتب الإضافية والعلاوات والعمولات التي تمنح تقديراً لأداء استثنائي أو ظروف خاصة، بما فيها المزايا العينية كالوجبات أو السكن.
 - ب- الحوافز المعنوية: كل ما يعزز مكانة الفرد النفسية والاجتماعية في العمل، كالإطراء، وخطابات الشكر، والترقيات، ومنح الصلاحيات، والإشراك في اتخاذ القرار. وهي رغم عدم قابليتها للتحويل النقدي، إلا أن أثرها النفسي قد يفوق المال في بعض الأحيان، خاصة في ظل شح الموارد المالية.
- التعريف الإجرائي: مجموع استجابات الموظفين على فقرات محور الحوافز في الاستبانة، والتي تقيس إدراكهم لوجود النظام وعدالته وفعاليتها.

2- الأداء الوظيفي: يُنظر إليه على أنه حصيلة التفاعل بين قدرات الفرد ودوافعه وظروفه المحيطة، المتجسدة في سلوكيات ملموسة ونتائج قابلة للقياس تشمل سرعة الإنجاز ودقة العمل والجودة النهائية والقدرة على الابتكار (القحطاني، 2021، ص 78). فهو ليس مجرد إنجاز، بل كيفية الإنجاز وأسلوب أداء المهام والالتزام بالمعايير.

التعريف الإجرائي: متوسط استجابات المبحوثين على فقرات الأداء المهني، والتي تعكس تقييمهم الذاتي لقدرتهم على أداء المهام بكفاءة تحت ضغط السيولة، وتشمل أبعاد الدقة والجودة والمرونة والإبداع.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: اقتصر الدراسة على علاقة الحوافز بالأداء فقط، دون التوسع في عوامل أخرى كالبيئة التنظيمية أو القيادة.
2. الحدود المكانية: فرع مصرف الوحدة بالعجيلات، مما يحد من تعميم النتائج على فروع أو مؤسسات مختلفة.

3. الحدود البشرية: جميع موظفي الفرع وعددهم 60 موظفاً تم حصرهم كاملاً.

4. الحدود الزمانية: جمع البيانات خلال الفترة (فبراير - يوليو 2025)، وهي فترة محددة لا تعكس التغيرات اللاحقة.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المحور الأول: الأطر النظرية المفسرة

تتطلب محاولة فهم تأثير الحوافز في الأداء الرجوع إلى النظريات الكلاسيكية المؤسسة لهذا الحقل. وترى الباحثة أن هذه النظريات، رغم قيمتها التاريخية، تحتاج إلى إعادة قراءة في سياق العصر، لاسيما في ظل التحولات الثقافية والتقنية.

1- تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات: يرى ماسلو (1943) أن الدافع البشري يتشكل عبر تسلسل هرمي يبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية والأمان، ثم يصعد نحو الحب والانتماء والتقدير، وأخيراً تحقيق الذات. (Maslow, 1943, p. 370) وفي تقدير الباحثة، تبقى هذه النظرية صالحة في جوهرها لكنها تحتاج إلى تحديث في ترتيب بعض الاحتياجات، ففي أزمة السيولة قد يتحول الأمان المالي إلى حاجة ملحة في القاعدة، بينما قد يرتقي التقدير المعنوي ليصبح بديلاً تعويضياً هاماً عندما تتعذر المكافآت المالية. وبالتالي، تخاطب الحوافز المادية المستويات الدنيا بينما تخاطب المعنوية المستويات العليا، لكن في الظروف المضغوطة قد تتداخل هذه المستويات.

2- نظرية التوقع عند فيروم: تفترض هذه النظرية (1964) أن دافعية الفرد تتحدد بناءً على توقعه بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيؤدي إلى مكافأة، وأن المكافأة ستكون ذات قيمة لديه. (Vroom, 1964, p. 17) وتكمن أهمية هذه النظرية في تركيزها على العنصر الإدراكي الذاتي في عملية التحفيز، فالمهم ليس ما تقدمه المؤسسة فحسب، بل ما يتوقعه الموظف ويتصوره. في سياق المصرف، تبدو شفافية معايير الحوافز مفتاحاً لتعزيز هذا التوقع.

3- نظرية العدالة عند آدامز: يقوم جوهر نظرية آدامز (1965) على فكرة المقارنة الاجتماعية، حيث يقارن الموظف ما يبذله من جهد وخبرة بما يحصل عليه من عائدات، ويقارن ذلك مع ما يحصل عليه نظراًؤه. فإن شعر بالمساواة استقر وأحسن الأداء، وإن شعر بالظلم تراجع. (Adams, 1965, p. 267) تكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في بيئة العمل المصرفي الليبي حيث تتفاوت الأعباء والمخاطر بين الموظفين وقد يحدث خلل في العدالة المدركة مما يضعف أثر الحوافز.

4- نظرية هرتزبرغ للعاملين: تقسم هذه النظرية (1968) عوامل العمل إلى فئتين: عوامل النظافة (كالراتب وظروف العمل) التي تمنع السخط، وعوامل الدافعية (كالإنجاز والتقدير) التي تخلق الرضا. (Herzberg, 1968, p. 53) وتخلص الباحثة إلى أن الاعتماد على الحوافز المادية وحدها قد لا يكفي لدفع الأداء إلى مستويات عالية، بل يحتاج إلى عوامل معنوية تغذي الرضا الداخلي.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

انطلاقاً من ضرورة البناء المعرفي على ما أنتجه الآخرون، ولتحديد الموقع الفريد لهذه الدراسة في خريطة المعرفة الإدارية، تقدم الباحثة في هذا المحور استعراضاً تحليلياً نقدياً لخمس دراسات سابقة تم اختيارها بعناية فائقة؛ لتمثل أبرز ما أنتج في هذا الحقل، ولتغطي جوانب متعددة: السياق الليبي، والقطاع المصرفي، والظروف التشغيلية الصعبة، والدقة المنهجية. ولم تكتفِ

الباحثة بالعرض الوصفي، بل سعت إلى تقديم قراءة نقدية تأصيلية لكل دراسة، تستنطق خلفياتها النظرية، وتكشف نقاط قوتها المنهجية، وتبرز جوانب القصور فيها، وتستخلص العبر التي تفيد في بناء إطار الدراسة الحالية وتجاوز حدود ما سبق.

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة متيطا (2025) – "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء الموظفين الإداريين" (دراسة ميدانية بكلية التربية درج – الجزائر)

أ- الخلفية والإشكالية: انطلقت هذه الدراسة من ملاحظة أن الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الجزائرية لا يتحدد بالقدرات الفردية فحسب، بل يتأثر بشكل كبير بمنظومة الحوافز المطبقة، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها قطاع التعليم العالي والمتطلبات المتزايدة للجودة الإدارية (متيطا، 2025، ص 89). وتساءلت الدراسة عن مدى فعالية الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز الكوادر الإدارية بكلية التربية درج، وعن أي النوعين أكثر تأثيراً في رفع كفاءة الأداء اليومي، وما إذا كان هناك تفاعل بين نوعي الحوافز يعزز الأثر.

ب- التصميم المنهجي والعينة: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة صُممت خصيصاً للسياق التعليمي، على عينة قصدية بلغت (31) موظفاً إدارياً من مختلف الأقسام والرتب. وتم اختبار صدق الأداة وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي أظهر مستويات مرتفعة من الاتساق الداخلي (تجاوزت 0.85). واعتمد التحليل الإحصائي على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق الحوافز، ومعاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين أبعاد الحوافز والأداء، بالإضافة إلى اختبارات T-test لاستجلاء الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية.

ت- أبرز النتائج: كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية مجتمعة على الأداء الوظيفي (معامل ارتباط بلغ 0.78). كما بينت وجود أثر مستقل لكل نوع من الحوافز، مع تفوق ملحوظ للحوافز المعنوية، خاصة تلك المتعلقة بفرص التدريب والتطوير، والتقدير العلني، واحترام آراء الموظفين، والمشاركة في صنع القرار من حيث مستوى التأثير في تحسين جودة الأداء ورفع الروح المعنوية. وأوضحت النتائج أن الاعتماد على نظام حوافز متكامل يسهم بدرجة أكبر في تحسين الأداء مقارنة بالاعتماد على نوع واحد من الحوافز، وأن الموظفين الذين يحصلون على مزيج من المادي والمعنوي هم الأكثر إنتاجية واستقراراً نفسياً (متيطا، 2025، ص 99).

ث- التحليل النقدي: تتفق الباحثة مع ما توصلت إليه هذه الدراسة من تفوق للحوافز المعنوية، لكنها تشير إلى أن هذا التفوق قد لا ينطبق بالضرورة على السياق المصرفي الليبي في ظل أزمة السيولة، حيث تتصاعد حدة الاحتياجات المادية الأساسية وتتصدر قائمة الأولويات، إذ أن الموظف في مصرف يعاني شحاً نقدياً قد تكون الأولوية لديه هي تأمين لقمة العيش قبل التفكير في التقدير المعنوي. كما أن عينة الدراسة (31 مفردة) صغيرة نسبياً، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج إحصائياً، فضلاً عن أنها اقتصر على قطاع تعليمي يختلف جوهرياً عن القطاع المصرفي من حيث طبيعة الضغوط (جماهيرية، مالية، قانونية)، وحساسية المهام، والإلحاح التشغيلي. إضافة إلى ذلك، لم تتناول

الدراسة المتغيرات الديموغرافية المتداخلة كعوامل وسيطة (كالتفاعل بين الجنس والخبرة) وهو ما توليه الباحثة

أهمية خاصة في دراستها الحالية باستخدام تحليل التباين المشترك (ANCOVA)

2-دراسة شكروم (2025) – "الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي" (كلية التربية القصيبة –

جامعة الزيتونة – ليبيا)

أ- الخلفية والإشكالية:هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحسين كل من الأداء الوظيفي والرضا

الوظيفي للعاملين في كلية التربية القصيبة بجامعة الزيتونة في ليبيا، مع محاولة الكشف عن العلاقة الجدلية بين

الأداء والرضا في سياق التعليم العالي الليبي الذي يعاني بدوره من تداعيات الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة (شكروم،

2025، ص 36). وتساءلت الدراسة عما إذا كان الرضا الوظيفي يشكل وسيطاً جزئياً أو كلياً في العلاقة بين الحوافز

والأداء، وعما إذا كانت الحوافز تؤثر في الأداء مباشرة أو عبر تعزيز الرضا أولاً.

ب- التصميم المنهجي والعينة:اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة شملت (44) موظفاً من مختلف

الفئات الوظيفية في الكلية، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات (بلغ 0.88)، وتحليل الانحدار البسيط

والمتعدد (Multiple Regression) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، بالإضافة إلى اختبارات

الارتباط لقياس قوة العلاقات الثنائية.

ت- أبرز النتائج:أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز بأنواعها على الأداء والرضا الوظيفي، مع

وجود علاقة طردية قوية بين الأداء والرضا، حيث أن الموظف الراضي يكون أكثر أداءً، والأداء المتميز يزيد الرضا، مما

يخلق دورة إيجابية من التحفيز الذاتي المستدام. كما أظهرت أن الحوافز المعنوية كان لها تأثير أكبر على الرضا الوظيفي

مقارنة بالمادية، في حين أن المادية كان لها تأثير مباشر أكبر على الأداء الكمي، مما يعكس تكاملاً في الأدوار (شكروم،

2025، ص 48). وخلصت الدراسة إلى أن تحسين نظام الحوافز لا يرفع الأداء مباشرة فحسب، بل يبني بيئة نفسية

مستقرة تعزز الإبداع والالتزام.

ث- التحليل النقدي:تتميز هذه الدراسة بكونها سياقية وليبية، مما يزيد من قيمتها بالنسبة للباحثة، كما أن تضمينها لمتغير

الرضا الوظيفي إلى جانب الأداء يمنحها عمقاً تحليلياً إضافياً، واستخدامها لتحليل الانحدار المتعدد يعد خطوة

متقدمة في التحليل الإحصائي. غير أن الباحثة تلاحظ أن الدراسة اقتصر على القطاع التعليمي، كما أنها لم تتعرض

لظروف الضغط الاستثنائي كأزمة السيولة التي تطغى على الواقع المصرفي بضغوطها اليومية الجماهيرية. وتستفيد

الباحثة من هذه الدراسة في تأكيد أهمية الربط بين الحوافز والأداء في السياق الليبي، لكنها تسعى إلى تجاوز حدودها

بتطبيق الدراسة على القطاع المصرفي في ظل ظروف استثنائية تختلف جذرياً عن بيئة الجامعة المستقرة نسبياً، مع

إضافة متغير الخبرة كعامل معدل.

3-دراسة العجي (2015) – "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية"

(الكويت)

أ- الخلفية والإشكالية: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع التربوي بمدارس منطقة الأحمدية التعليمية بالكويت، مع التركيز على الفروق في درجة التأثير بين نوعي الحوافز على أبعاد الأداء المختلفة (الكمي والنوعي) (العجمي، 2015، ص 205). كما سعت لاستجلاء دور الخبرة والمؤهل العلمي كعوامل مؤثرة في العلاقة، وما إذا كان هناك تفاوت في استجابة الفئات المختلفة للحوافز.

ب- التصميم المنهجي والعينة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة محكمة على عينة طبقية عشوائية بلغت (112) معلماً وإدارياً من مختلف المراحل التعليمية، مما يمثل قفزة نوعية من حيث حجم العينة مقارنة بالدراسات السابقة. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات، والانحرافات المعيارية، واختبارات تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين المجموعات، ومعاملات الارتباط، بالإضافة إلى اختبارات (Post Hoc) للمقارنات البعدية.

ت- أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، مع تفاوت واضح في درجة التأثير بين نوعي الحوافز. فقد كانت الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً في تحسين جودة الأداء (الدقة، والإبداع، والالتزام الأخلاقي)، بينما كانت الحوافز المادية أكثر تأثيراً في زيادة كمية الإنتاج (سرعة الإنجاز، وحجم العمل المنجز، والالتزام بالدوام). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية تعزى للمؤهل العلمي، بينما وجدت فروقاً دالة إحصائية لصالح ذوي الخبرة الأطول (أكثر من 10 سنوات) في كلا بعدي الأداء، مما يؤكد دور التراكم المعرفي (العجمي، 2015، ص 220).

ث- التحليل النقدي: رغم أهمية هذه الدراسة في تأكيد العلاقة الثنائية بين الحوافز والأداء، والتميز الدقيق بين الأثر على الجودة مقابل الكمية، فإن الباحثة ترى أن الاختلافات الجوهرية بين طبيعة العمل التربوي والعمل المصرفي (من حيث الدقة القصوى، والضغط الجماهيري اليومي، وحساسية التعاملات المالية، والمسؤولية القانونية) تجعل من الصعب تعميم النتائج مباشرة على السياق المصرفي. كما أن الدراسة قديمة نسبياً (أُجريت عام 2015) وقد لا تعكس المتغيرات الراهنة في بيئة العمل، خاصة التحديات التقنية والاقتصادية التي طرأت خلال العقد الأخير. ومع ذلك، تستفيد الباحثة بشكل كبير من التمييز التحليلي بين أثر الحوافز على الكمية والنوعية، وتسعى إلى اختبار هذا التمييز في السياق المصرفي أثناء الأزمة، حيث قد يكون أثر الأزمة مختلفاً على كل بعد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

4-دراسة" – (2017) Abdi Mohamud, Ibrahim & Hussein أثر التحفيز على أداء الموظفين – دراسة حالة مصرف Hormuud في الصومال"

أ- الخلفية والإشكالية: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التحفيز بأبعاده المختلفة (المادي، والمعنوي، والبيئي) على أداء الموظفين في مصرف Hormuud في مقديشو بالصومال، وهو مصرف يعمل في ظل ظروف أمنية واقتصادية صعبة تشبه إلى حد كبير الظروف في ليبيا من حيث انعدام الاستقرار السياسي، وتراجع قيمة العملة، وارتفاع معدلات

البطالة، مما يجعله سياقاً مقارناً قيماً ونادراً في الأدبيات الإدارية. (Abdi Mohamud et al., 2017, p. 17010) وتساءلت الدراسة عن كيفية بقاء الدافعية الوظيفية مرتفعة رغم الظروف المعاكسة، وما هي أنواع الحوافز الأكثر صموداً في مثل هذه البيئات.

ب- التصميم المنهجي والعينة: اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة المتعمق (Case Study)، وطبقت استبانة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المصرف بلغت (96) موظفاً، يمثلون مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية لتقييم مستوى التحفيز المدرك، والانحرافات المعيارية لقياس تجانس الإجابات، ومعاملات ارتباط بيرسون لاختبار قوة العلاقة بين أبعاد التحفيز والأداء، واختبارات T-test لاستجلاء الفروق بين الفئات الوظيفية.

ت- أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز (بأبعاده الثلاثة) على أداء الموظفين، وأن الموظفين في المصرف الصومالي يستجيبون بشكل إيجابي للحوافز رغم الظروف الأمنية والاقتصادية الصعبة، وأن الحوافز المعنوية (كالتقدير، والثقة، والاستقلالية في العمل) لعبت دوراً تعويضياً كبيراً في ظل تآكل القيمة الحقيقية للأجور، حيث أصبح الموظفون يعلقون أهمية كبرى على الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء التنظيمي في غياب الأمان المادي. (Abdi Mohamud et al., 2017, p. 17014) كما أظهرت النتائج أن الإدارة العادلة والشفافة كانت عامل تعزيز رئيسياً لفاعلية أي نظام تحفيزي.

ث- التحليل النقدي: تُعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات سياقاً إلى الدراسة الحالية، حيث طبقت في بلد يعاني من ظروف اقتصادية وأمنية صعبة تشبه إلى حد كبير الوضع في ليبيا، كما أنها طبقت في القطاع المصرفي تحديداً، مما يمنحها صلة مباشرة بموضوع البحث. غير أن الباحثة تلاحظ أن الدراسة ركزت على مفهوم "التحفيز" بشكل عام دون تفصيل دقيق ومفصل بين الحوافز المادية والمعنوية في تحليلها الكمي، بل جمعتها في متغير كلي، مما يحد من القدرة على تحديد أي النوعين أكثر فعالية في هذا السياق الخاص. كما أنها لم تتناول أزمة السيولة كظاهرة مركزية قائمة بذاتها (بأعبائها النفسية والإدارية)، بل تناولت ضعف الاقتصاد بشكل عام. وتستفيد الباحثة من هذه الدراسة في تأكيد أهمية التحفيز في السياقات الهشة وقدرة الحوافز المعنوية على التعويض، لكنها تسعى إلى تقديم تحليل أكثر تفصيلاً لأنواع الحوافز في سياق أزمة محددة (السيولة) بدلاً من السياق العام للآزمات الاقتصادية.

5-دراسة" – Abdelhay, Haider, Abdulrahim & Marie (2023) أداء الموظفين كما يتأثر بالحوافز المالية والنفسية" (المصارف التجارية في الإمارات)

أ- الخلفية والإشكالية: هدفت الدراسة إلى فحص أثر الحوافز المالية والنفسية على أداء الموظفين في المصارف التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مع اختبار دور المؤهل العلمي كعامل مؤثر أو معدل في هذه العلاقة، وما إذا كان المؤهل العالي يعزز من أثر الحوافز المعنوية أم يضعفها، أو ما إذا كان وجود مؤهل علمي مرتفع يقلل من الحاجة إلى الحوافز

المادية (Abdelhay et al., 2023, p. 89) وقد انطلقت من فرضية أن المصارف في بيئة تنافسية مستقرة تعتمد بشكل كبير على الحوافز كأداة استراتيجية لاجتذاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

ب- التصميم المنهجي والعينة: اعتمدت الدراسة منهجاً ثلاثي الأبعاد (استقرائي، ووصفي تحليلي، وتاريخي) لضمان تغطية شاملة للظاهرة، وطُبقت استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من المصارف التجارية في دبي وأبوظبي بلغت (120) موظفاً من مختلف الجنسيات والرتب الوظيفية. واختبرت الدراسة فرضيتين رئيسيتين باستخدام اختبارات T-test المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعاملات ارتباط بيرسون لفحص العلاقات بين المتغيرات الرئيسية.

ت- أبرز النتائج: كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المالية والنفسية وأداء الموظفين، مع تفوق طفيف للحوافز النفسية (كالتقدير العلني، والثناء المكتوب، والاستقلالية في اتخاذ القرار، والتوازن بين العمل والحياة) في تحسين الأداء النوعي والإبداعي. كما أظهرت النتيجة الأكثر إثارة للاهتمام أن المؤهل العلمي لا يؤثر في أداء الموظفين في المصارف التجارية (أي لا يعزز ولا يضعف العلاقة)، مما يشير إلى أن العوامل التحفيزية الظرفية والإدارية قد تكون أكثر تأثيراً من المؤهلات الشكلية في بيئة العمل المصرفي الفعلية، وأن الموظف الحاصل على مؤهل عالٍ يحتاج إلى نفس القدر من التحفيز الذي يحتاجه غيره (Abdelhay et al., 2023, p. 100).

ث- التحليل النقدي: تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لدى الباحثة لكونها طبقت في القطاع المصرفي، وهو ما يتوافق تماماً مع سياق الدراسة الحالية من حيث طبيعة المهام والحساسية المهنية. كما أن تفرداها باختبار أثر المؤهل العلمي يُضيف بعداً تحليلياً مهماً لم يتم التطرق له في معظم الدراسات السابقة، مما يثري الإطار النظري. غير أن الباحثة تلاحظ أن الدراسة طبقت في سياق إماراتي يختلف اختلافاً كبيراً عن السياق الليبي من حيث الاستقرار الاقتصادي والسياسي، ووفرة السيولة، وقوة العملة، مما قد يؤثر بشكل كبير في طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء (ففي بيئة مستقرة تكون الحوافز المعنوية رفاهية، بينما في بيئة أزمة تصبح ضرورة). وتستفيد الباحثة من هذه الدراسة في تصميم إطارها التحليلي وتأكيد أهمية القطاع المصرفي كسياق بحث، لكنها تسعى إلى اختبار الفروض في سياق أزمة حادة تختلف جوهرياً عن الظروف المستقرة في الإمارات، مع إضافة متغير الخبرة بدلاً من المؤهل العلمي كونه الأكثر تأثيراً في الظروف الليبية.

ثالثاً: التحليل التجميعي النقدي للدراسات وفجواتها البحثية

أولاً: نقاط الاتفاق والثبات المعرفي المستفاد من الدراسات الخمس:

أ- الإجماع على الأثر الإيجابي الأساسي للحوافز: تجمع الدراسات الخمس - رغم اختلاف سياقاتها - على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز (بمختلف أنواعها) على الأداء الوظيفي، مما يؤكد ثبات هذه العلاقة كحقيقة إدارية أساسية، وإن اختلف حجم الأثر باختلاف الظروف.

ب- أهمية الحوافز المعنوية في الظروف الصعبة: أشارت ثلاث دراسات على الأقل (متيطا، 2025؛ وأبدي محمد وآخرون، 2017؛ وشكروم، 2025) إلى تفوق أو تعويض الحوافز المعنوية في سياقات محدودة الموارد أو المضطربة، مما يدعم الفرضية التي تتبناها الباحثة حول الدور التعويضي للتقدير المعنوي في أزمة السيولة.

ت- دور التراكم المعرفي (الخبرة): أظهرت دراسة العجي (2015) بشكل صريح، ودراسة أبدي محمد وآخرون (2017) بشكل ضمني، أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يستفيدون بشكل أكبر من أنظمة الحوافز ويقدمون أداءً متميزاً، وهو ما يتوافق مع النتائج الأساسية للدراسة الحالية والتي تؤكد الفجوة الواضحة لصالح المخضرمين.

ثانياً: الفجوات البحثية التي تكشفها الدراسات وتستهدفها الدراسة الحالية:

1. السياق الفريد لأزمة السيولة: لم تتناول أي من الدراسات الخمس - حسب اطلاع الباحثة - أثر الحوافز في ظل أزمة سيولة حادة تطال السيولة النقدية اليومية كما هو الحال في القطاع المصرفي الليبي. فهذا السياق يخلق ضغوطاً جماهيرية ونفسية متفردة (طوابير، ضغط عصبي، مخاطر أمنية) لا توجد في السياقات التعليمية أو الصناعية أو حتى المصرفية المستقرة. وهذه فجوة معرفية جوهرية تسعى الباحثة إلى سدها.
2. الندرة في السياق الليبي المصرفي: رغم وجود دراسة شكروم (2025) الليبية، إلا أنها تركزت على القطاع التعليمي، ولم تتناول القطاع المصرفي في خضم الأزمة الاقتصادية الراهنة. وهذا يحد من توفر الأدلة الميدانية اللازمة لفهم الواقع الليبي تحديداً، مما يجعل الدراسة الحالية رائدة في سد هذه الفجوة.
3. التقصير في معالجة تداخل المتغيرات الديموغرافية: أغفلت معظم الدراسات السابقة (باستثناء العجي بشكل جزئي) اختبار أثر المتغيرات الديموغرافية المتداخلة (كالتفاعل بين الجنس والخبرة) باستخدام تحليلات متقدمة كتحليل التباين المشترك (ANCOVA) للفصل في التأثيرات. وهذا يمثل فجوة منهجية واضحة، حيث قد يفسر التداخل بين هذه المتغيرات جزءاً كبيراً من التباين في الأداء، وهو ما تؤكد الجدول التوافقية في الدراسة الحالية.
4. محدودية التحليل الإحصائي المتقدم: بينما تميزت دراسة شكروم (2025) و Abdelhay وآخرون (2023) باستخدام الانحدار، إلا أن الدراسات الأخرى (كالعجي، وأبدي محمد) اقتصرت على الارتباطات البسيطة واختبارات T-test. وتتفوق الدراسة الحالية باستخدامها المتزامن لمعامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي لتحديد نسبة التباين المفسر (R^2)، وتحليل التباين المشترك (ANCOVA) لضبط المتغيرات الدخيلة.
5. خلو الدراسات من التوصيات الإجرائية المرحلية: معظم التوصيات في الدراسات الخمس جاءت عامة (كـ "تعزيز نظام الحوافز" أو "زيادة الرواتب") دون تحديد أولويات زمنية أو آليات تنفيذية محددة. وتتميز الدراسة الحالية بتقديم خطة تنفيذية مرحلية (عاجلة، ومتوسطة، واستراتيجية) قابلة للتطبيق الفعلي على أرض الواقع.

رابعاً: خلاصة الباحثة والموقع المعرفي للدراسة الحالية

من خلال هذا الاستعراض النقدي الموسع للدراسات الأكثر صلة، ترى الباحثة أن الإجماع على وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء لا يغني عن اختبار هذه العلاقة في سياقات خاصة وظروف استثنائية. فلكل سياق خصوصيته التي قد تعدل من طبيعة العلاقة وقوتها، وتضيف متغيرات وسيطة لم تظهر في السياقات المستقرة.

ولعل ما يميز الدراسة الحالية بشكل قاطع عن سابقتها هو:

أ- تقديمها لفحص ميداني رائد في سياق مصرفي لبي يعاني أزمة سيولة حادة، وهو سياق لم تتعرض له أياً من الدراسات الخمس، مما يمنح الدراسة قيمة مضافة استثنائية من حيث تقديم أدلة من بيئة نادرة الدراسة في الأدبيات الإدارية العربية والعالمية.

ب- اعتمادها على الحصر الشامل (N=60) بدلاً من العينة الجزئية، مما يضمن تمثيلاً كاملاً للمجتمع ويتجاوز حدود العينات المحدودة التي اعتمدتها معظم الدراسات السابقة (كانت تتراوح بين 31 و120)، وبالتالي تزيد من دقة النتائج وتقليل هامش الخطأ.

ت- تفردا باستخدام تحليل التباين المشترك (ANCOVA) للفصل في تأثير متغيري الجنس والخبرة المتداخلين، وهو إجراء منهجي متقدم لم تستخدمه الدراسات السابقة في هذا السياق المصرفي المحدد، مما يعطي نتائج أكثر دقة حول الأثر المستقل لكل متغير بعد تجريد تأثير الآخر.

ث- خروجها بتوصيات إجرائية مرحلية (عاجلة، متوسطة، استراتيجية) تجمع بين البعد النظري والتطبيقي، وتقدم خارطة طريق قابلة للتنفيذ، مما يعزز من قيمتها التطبيقية ويتجاوز التوصيات العامة الفضفاضة التي انتهت إليها الدراسات السابقة.

انطلاقاً من هذا، تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية ومعرفية ملموسة للمكتبة الإدارية العربية، وتلبية حاجة ماسة في الأدبيات الليبية خصوصاً، كما تقدم نموذجاً منهجياً متكاملًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية مماثلة في سياقات أخرى تواجه تحديات تشغيلية ومالية استثنائية.

الفصل الثالث: المنهجية الميدانية والمعالجة الإحصائية

أولاً: المنهجية وخصائص العينة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي كونه الأنسب لاختبار العلاقات بين المتغيرات وتفسير الظواهر في سياقها الطبيعي دون تدخل. وطُبق أسلوب الحصر الشامل على جميع موظفي الفرع (N=60) لضمان تمثيل كامل وتجنب أخطاء المعاينة والحصول على صورة شاملة.

أداة الدراسة: صُممت الاستبانة في ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية (5 فقرات) يقيس إدراك الموظفين لوجود النظام وعدالته وفعالته.

2. المحور الثاني: الأداء المهني (4 فقرات) يقيم الأداء في أبعاد الدقة والجودة والمرونة والابتكار.

3. المحور الثالث: البيانات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة) لاختبار أثرها كعوامل وسيطة.

تم توزيع مقياس ليكرت الخماسي (من ضعيف جداً = 1 إلى مرتفع جداً = 5). وبناءً على المراجعة النقدية، تم اعتماد التدرج المعدل التالي لتفسير المتوسطات: (1.00-2.33) منخفض، (2.34-3.67) متوسط، (3.68-5.00) مرتفع. صدق الأداة وثباتها:

1. الصدق الظاهري: يعرضها على خمسة محكمين من أساتذة الإدارة والسلوك التنظيمي، أجمعوا على مناسبتها مع تقديم ملاحظات شكلية تم أخذها.

2. الصدق المحكي: بحساب ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لمحورها، وتراوحت المعاملات بين (0.68 - 0.89) ودالة عند α (0.01) ≤، مما يعكس تماسكاً داخلياً جيداً.

3. الثبات: بحساب ألفا كرونباخ، فبلغ للاستبانة ككل (0.91)، وللمحور الأول (0.88)، وللمحور الثاني (0.87)، مما يؤكد الموثوقية العالية.

4. التوزيع الطبيعي: تم التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار شايرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، وأشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة $p > 0.05$)، مما يبرر استخدام الاختبارات البارامترية.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	40	66.7%
	إناث	20	33.3%
الخبرة الوظيفية	أقل من 10 سنوات	15	25.0%
	10 سنوات فأكثر	45	75.0%
الإجمالي		60	100%

جدول (1-أ): الجدول التوافقي (Crosstab) بين النوع الاجتماعي والخبرة الوظيفية

	أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	الإجمالي
ذكور	5 (12.5%)	35 (87.5%)	40 (100%)
إناث	10 (50.0%)	10 (50.0%)	20 (100%)
الإجمالي	15 (25.0%)	45 (75.0%)	60 (100%)

ملاحظات الباحثة: يكشف الجدول التوافقي أن نسبة الإناث في فئة الخبرة الطويلة (50%) أقل بكثير من الذكور (87.5%)، مما يشير إلى تداخل قوي بين متغيري النوع والخبرة. وهذا يبرر استخدام تحليل التباين المشترك (ANCOVA) للفصل في تأثير كل متغير على حدة.

ثانياً: نتائج التساؤل الأول - واقع نظام الحوافز

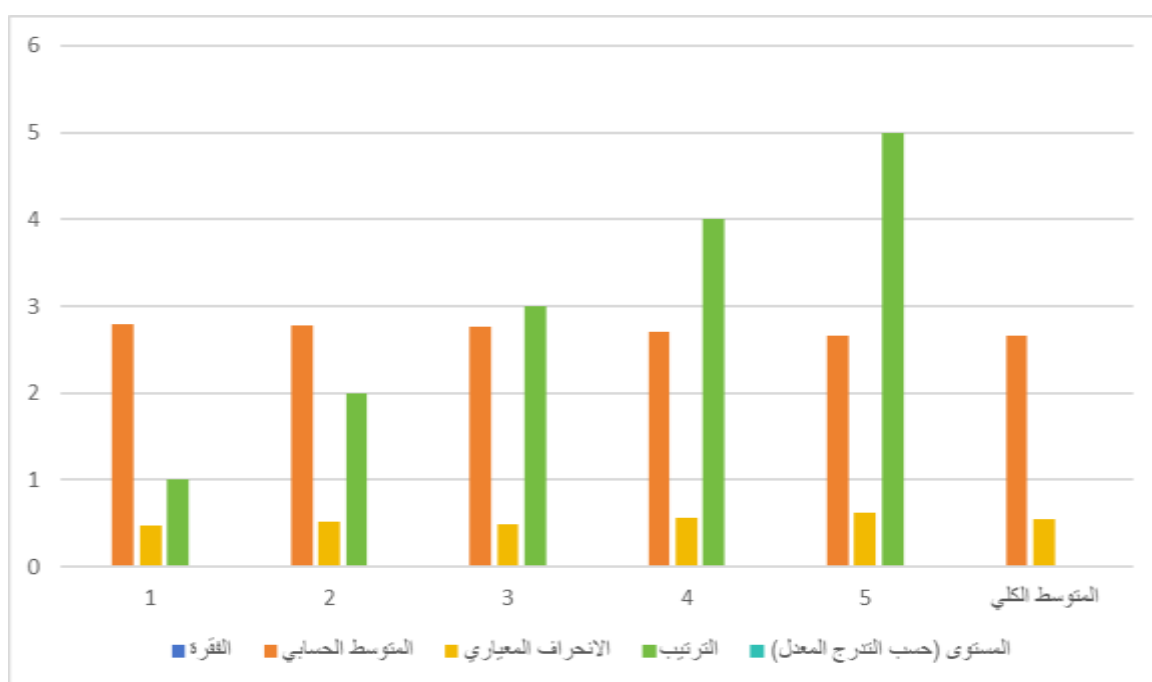
جدول (2): المؤشرات الإحصائية لفقرات " واقع نظام الحوافز "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى (حسب التدرج المعدل)
1	وجود معايير واضحة ومعلنة لمنح الحوافز والمكافآت	2.80	0.48	1	متوسط
2	تساهم الحوافز المادية في استقرار الوظيفي	2.78	0.52	2	متوسط
3	التقدير المعنوي يحفزني لتقديم الأفضل	2.76	0.49	3	متوسط
4	تناسب الحوافز الممنوحة مع الجهد المبذول	2.70	0.56	4	متوسط
5	توفر الإدارة بيئة عمل مريحة كحافز معنوي	2.66	0.62	5	متوسط
المتوسط الكلي		2.66	0.55		متوسط

يدرك الموظفون وجود نظام حوافز بمستوى متوسط (2.66)، مما يعكس جهود الإدارة لكنه يشير إلى حاجة ماسة للتطوير.

تصدرت الشفافية (2.80) الترتيب متوافقة مع نظرية أدامز. (Adams, 1965, p. 275) وجاء التقدير المعنوي (2.76) في مرتبة

متقدمة، مما يعكس دوراً تعويضياً له في ظل نقص الموارد، متفقاً مع هرتزبرغ. (Herzberg, 1968, p. 56)



شكل (1) يوضح: المؤشرات الإحصائية لفقرات " واقع نظام الحوافز. "

ثالثاً: نتائج التساؤل الثاني - مستوى الأداء المهني

جدول (3): المؤشرات الإحصائية لفقرات "كفاءة الأداء المهني"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى (حسب التدرج المعدل)
1	أحرص على تنفيذ العمليات بدقة متناهية	2.63	0.63	1	متوسط
2	ألتزم بمعايير الجودة والتميز في الخدمة	2.63	0.63	1	متوسط
3	أظهر مرونة عالية في التعامل مع ضغط العمل	2.50	0.77	2	متوسط
4	أقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات الفنية	2.25	0.83	3	منخفض
المتوسط الكلي		2.42	0.70		متوسط

الأداء العام متوسط (2.42)، مما يعكس التزاماً مقبولاً لكنه دون الطموح. تفوقت الدقة والجودة (2.63) كونهما مهام روتينية، بينما جاء الابتكار (2.25) في المستوى المنخفض، مما يشير إلى ثقافة تنظيمية تميل للضبط والامتثال وتقتصر في تشجيع الإبداع (القحطاني، 2021، ص 85).



شكل (2) يوضح: المؤشرات الإحصائية لفقرات "كفاءة الأداء المهني"

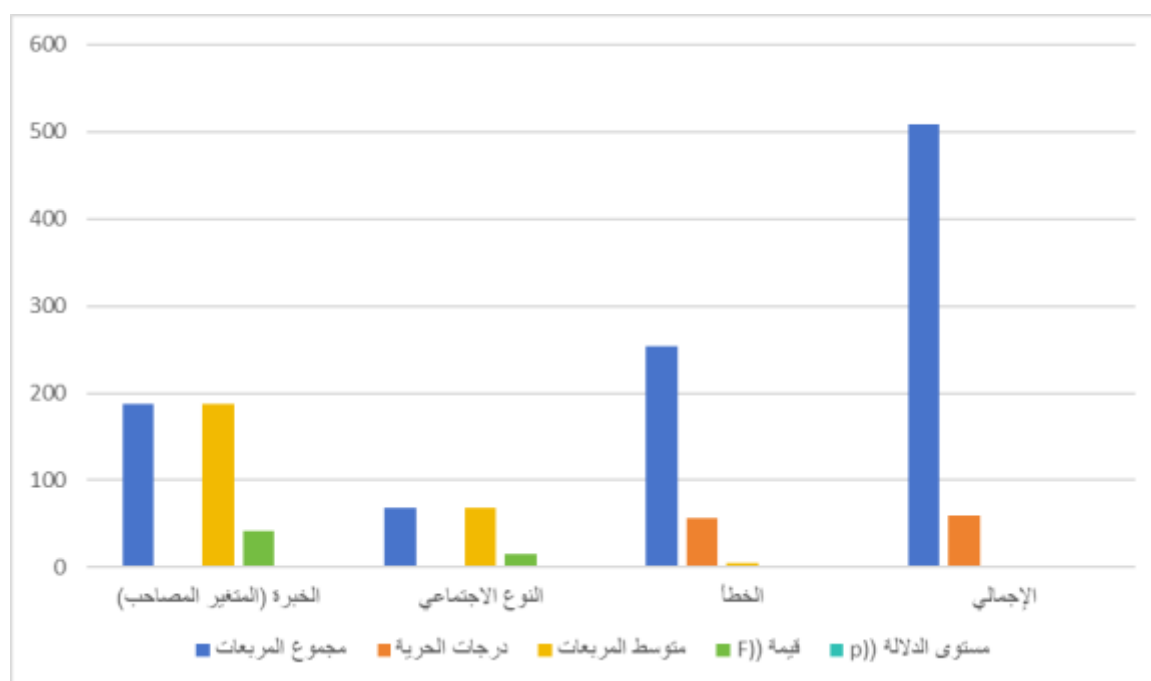
رابعاً: اختبار الفروض

1-الفرضية الفرعية الأولى (الفروق حسب النوع الاجتماعي مع ضبط أثر الخبرة):

لاختبار هذه الفرضية بدقة، تم تطبيق تحليل التباين المشترك (ANCOVA) باستخدام سنوات الخبرة كمتغير مصاحب (Covariate) للتحكم في تأثيرها.

جدول (4): نتائج تحليل التباين المشترك (ANCOVA) لأثر النوع على الأداء بعد ضبط الخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (p)
الخبرة (المتغير المصاحب)	187.45	1	187.45	42.13	0.000
النوع الاجتماعي	68.22	1	68.22	15.33	0.000
الخطأ	253.55	57	4.45		
الإجمالي	509.22	59			

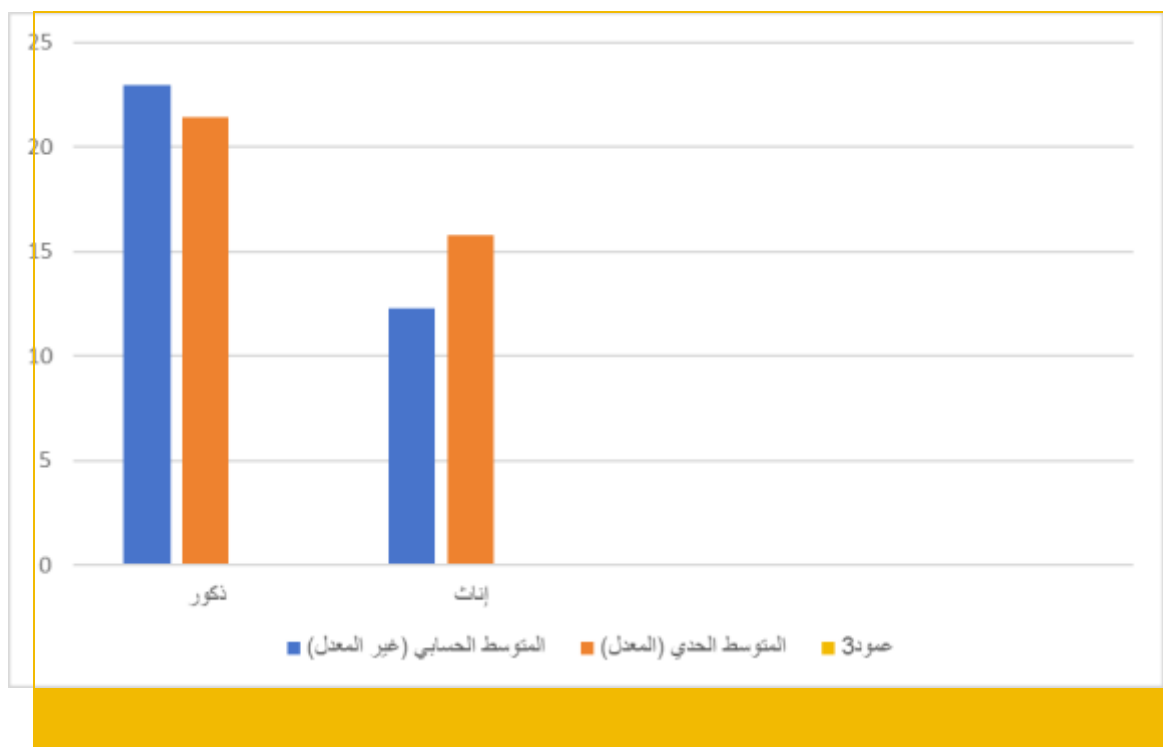


شكل (4) يوضح: نتائج تحليل التباين المشترك (ANCOVA) لأثر النوع على الأداء بعد ضبط الخبرة.

المتوسطات الحدية (المعدلة) حسب النوع بعد ضبط الخبرة:

المجموعة	المتوسط الحسابي (غير المعدل)	المتوسط الحدي (المعدل)
ذكور	22.97	21.45
إناث	12.30	15.82

بعد التحكم في أثر الخبرة، لا تزال الفروق بين الجنسين دالة إحصائياً ($F = 15.33, p = 0.000$)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية. ومع ذلك، تقلصت الفجوة بين الذكور والإناث من 10.67 نقطة إلى 5.63 نقطة، مما يؤكد أن جزءاً من الفروق الظاهرية يعود إلى اختلاف توزيع الخبرة بين المجموعتين (كما في الجدول التوافقي). ترى الباحثة أن الفروق المتبقية تعكس طبيعة توزيع المهام الميدانية عالية الضغط التي تُسند للذكور، إضافة إلى عوامل ثقافية وتنظيمية.



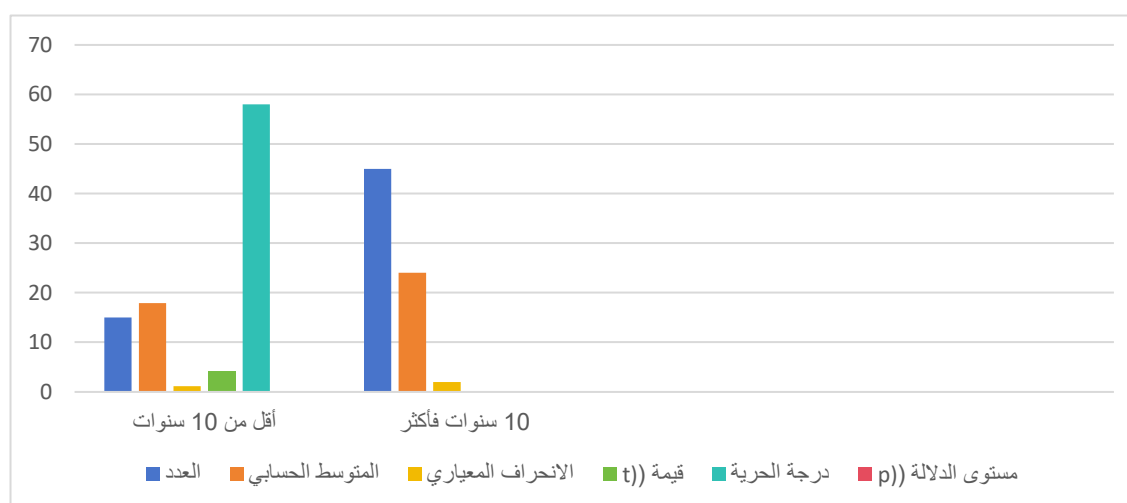
شكل (5) يوضح: المتوسطات الحدية (المعدلة) حسب النوع بعد ضبط الخبرة:

2-الفرضية الفرعية الثانية (الفروق حسب سنوات الخبرة):

جدول (5): اختبار (T-test) للفروق حسب الخبرة الوظيفية

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة (p)
أقل من 10 سنوات	15	17.88	1.12	4.08	58	0.000
10 سنوات فأكثر	45	24.00	1.95			

ثبتت فروق دالة إحصائية لصالح ذوي الخبرة الطويلة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يؤدي لرفض الفرضية الصفرية. تبدو النتيجة منطقية، فالخبرة الطويلة تعني التعامل مع دورات أزمات متعددة وامتلاك رصيد معرفي وقدرة على التوقع (العبيدي، 2023، ص 85). وتشير الباحثة إلى ضرورة نقل هذه الخبرة للجيل الجديد.



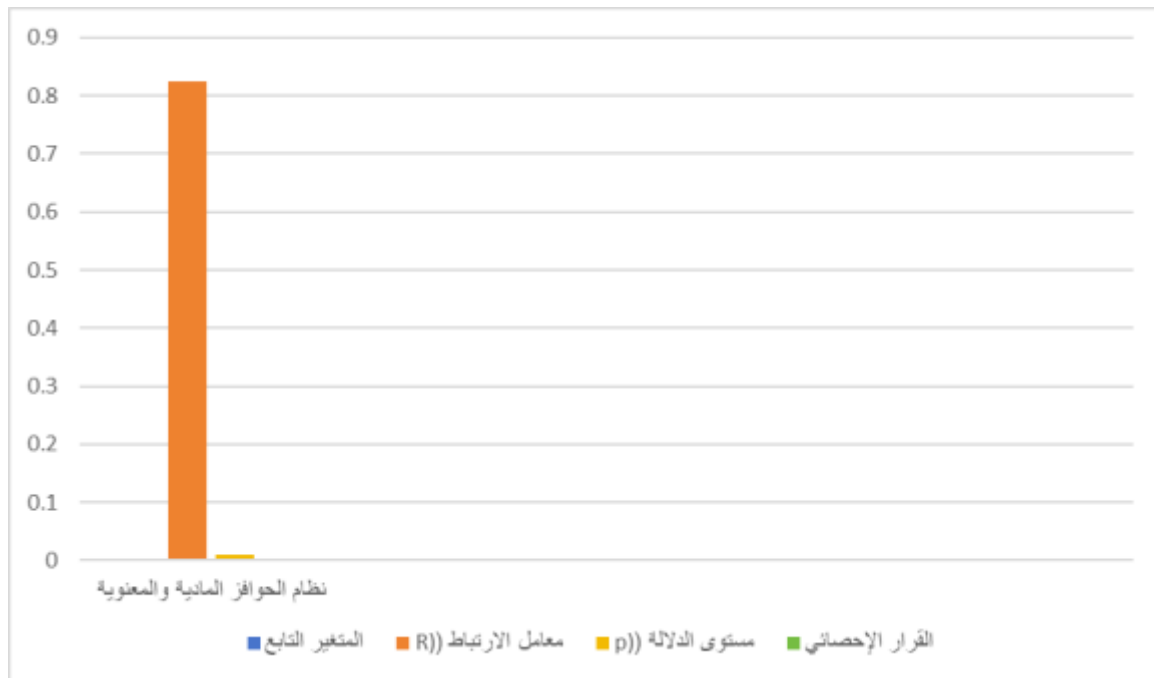
شكل (6) يوضح: اختبار (T-test) للفروق حسب الخبرة الوظيفية

3-الفرضية الرئيسية (العلاقة الارتباطية):

جدول (6): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (p)	القرار الإحصائي
نظام الحوافز المادية والمعنوية	كفاءة الأداء المهني	0.824	0.01	رفض الفرضية الصفرية (علاقة طردية قوية جداً)

تحليل الانحدار الخطي البسيط:



شكل (7) يوضح: مصفوفة معامل ارتباط بيرسون

جدول (7): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (p)	معامل الانحدار (B)	قيمة (t)
0.679	122.4	0.000	0.786	11.06

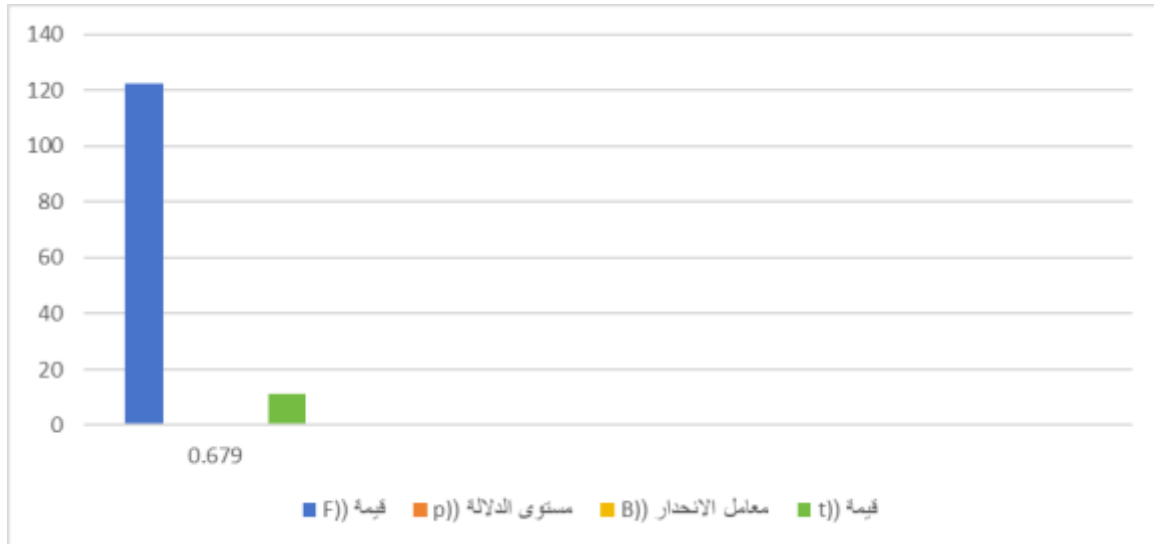
1. ($R^2 = 0.679$): نظام الحوافز يفسر نحو 67.9% من التباين في الأداء، وهي نسبة عالية جداً تشير إلى أن الحوافز هي

العامل الأكثر تأثيراً في هذا السياق.

2. ($F = 122.4$): دالة إحصائية ($p < 0.01$) ، تؤكد صحة النموذج.

3. ($B = 0.786$): زيادة درجة الحوافز بوحدة واحدة تؤدي لزيادة الأداء بمقدار 0.786 وحدة، مما يعكس قوة التأثير

المباشر.



شكل (8) يوضح: نموذج الانحدار الخطي البسيط

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات الخاتمة

أولاً: النتائج في ضوء الأدبيات

واقع الحوافز: يؤكد التقييم المتوسط (2.66) وجود بيئة تحفيزية مدركة لكنها بحاجة للتطوير، وهو ما يتفق مع النوري (2024)، ص (55) في أهمية الشفافية، لكنه يختلف في مستوى الرضا المالي.

الأداء المهني: تفوق الدقة والجودة على الابتكار يعكس طبيعة العمل المصرفي الصارمة، لكنه يحذر من إهمال الإبداع في معالجة مشكلات السيولة، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه القحطاني (2021) حول طبيعة الأداء في المؤسسات الخدمية (القحطاني، 2021، ص 85).

الفروق حسب النوع (بعد ضبط الخبرة): أثبت تحليل التباين المشترك (ANCOVA) أن للجنس أثراً مستقلاً على الأداء حتى بعد التحكم في الخبرة، مما يتعارض مع بعض الدراسات العالمية التي لا تجد فروقاً جوهرياً. (Abdelhay et al., 2023, p. 98) وتعزو الباحثة الفروق المتبقية إلى توزيع المهام والأعباء، وتطالب بمراجعة هذه السياسات.

الفروق حسب الخبرة: تتفق مع منطق التراكم المعرفي (العبيدي، 2023، ص 85: Ahmed & Shabbir, 2017, p. 465). العلاقة الارتباطية: قوة العلاقة ($R=0.824$) و ($R^2=0.679$) تمنحنا يقيناً بأهمية الحوافز كأداة استراتيجية، وتتفق مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة (النوري، 2024؛ متيطا، 2025؛ Abdi Mohamud et al., 2017) لكنها تؤكد بقوة هذه العلاقة في السياق الليبي أثناء الأزمة.

ثانياً: الاستنتاجات العامة

1. إدراك متوسط للحوافز رغم الأزمة، مع حضور قوي للشفافية والتقدير المعنوي، وضعف في تناسب الحوافز مع الجهد.

2. أداء عام متوسط، يتركز في الروتين (الدقة والجودة) ويضعف في الابتكار.
3. للجنس أثر مستقل على الأداء حتى بعد ضبط الخبرة، لكن الفجوة تقلصت عند التحكم بتأثير الخبرة، مما يؤكد تداخل العوامل الديموغرافية.
4. الخبرة الطويلة ركيزة أساسية للأداء، مما يستدعي برامج نقل معرفي منظمة لتجنب فجوة عند تقاعد المخضرمين.
5. علاقة قوية جداً بين الحوافز والأداء، والحوافز تفسر 68% من التباين فيه، مما يجعله العامل الأكثر تأثيراً في هذا السياق.

ثالثاً: التوصيات (مرتبة حسب الأولوية الزمنية)

المرحلة الأولى: الإجراءات العاجلة (خلال شهر واحد):

1. تصحيح الخلل في تناسب الحوافز مع الجهد: مراجعة فورية لمعايير منح الحوافز لضمان العدالة التبادلية، مع التركيز على المكافآت الرمزية فورية الدفع (شهادات شكر، إشادة علنية) لتعزيز الربط بين الجهد والمكافأة، وذلك لأن الفقرة (4) في استبيان الحوافز حصلت على متوسط (2.70) وهو أقل من متوسط الشفافية، مما يشير إلى وجود فجوة في العدالة المدركة.

2. عقد اجتماعات توعوية: شرح معايير الحوافز الجديدة للموظفين بشكل شفاف، وتعزيز الثقة في النظام، وتوضيح آلية احتساب المكافآت، لأن الشفافية (كما ظهرت في النتائج) هي العنصر الأعلى تقييماً ويمكن البناء عليها.

المرحلة الثانية: الإجراءات متوسطة المدى (3-6 أشهر):

3. تأسيس برنامج نقل المعرفة الميدانية: (Mentorship) إلزام كل خبير (خبرة ≤ 10 سنوات) بتدريب وتوجيه ثلاثة جدد (خبرة < 5 سنوات)، مع تحديد أهداف تدريبية واضحة وقياس أداء المتدربين بعد 6 أشهر، وتكريم المدربين كجزء من حوافزهم المعنوية. إنشاء منصة إلكترونية (أو دفتر إجراءات) لتسجيل الدروس المستفادة وحالات الطوارئ التي تمت معالجتها، لأن الفجوة الكبيرة في الأداء لصالح المخضرمين تشير إلى تراكم معرفي قيم قد يضيع دون توثيق منظم.

4. مراجعة سياسة توزيع المهام للعدالة بين الجنسين: مراجعة شاملة لجدول المناوبات، وتوفير مرونة تشجع الإنثاء على المشاركة الميدانية وفق رغبتهم، وتوفير برامج إرشادية لتمكين المرأة من المهارات القيادية. وذلك لأن تحليل ANCOVA أظهر أن للجنس أثراً مستقلاً حتى بعد ضبط الخبرة، مما يستدعي معالجة الأسباب التنظيمية والثقافية لهذه الفجوة.

المرحلة الثالثة: الإجراءات الاستراتيجية (سنة فأكثر):

5. تصميم هيكل تحفيزي هجين ثلاثي المستويات: (فوري/أسبوعي: معنوي، شهري: مكافآت رمزية، سنوي: جوائز كبرى وترقيات) مرتبط بمؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس، لأن قوة العلاقة الارتباطية ($R=0.824$) تعني أن أي تحسين في نظام الحوافز سينعكس إيجاباً على الأداء.

6. إنشاء نظام حوكمة للحوافز بالمشاركة: تشكيل لجنة دائمة من الموظفين والإدارة، وإجراء استطلاعات دورية، وإشراك الموظفين في تصميم النظام، لضمان الاستدامة والقبول، وتفادي الشعور بالظلم الذي أشارت إليه نتائج تناسب الحوافز مع الجهد.

7. توفير برامج دعم نفسي وإدارة ضغوط: دورات في إدارة الإجهاد، وخط دعم نفسي، ومساحات راحة في مكان العمل، خاصة أن الظروف الاستثنائية التي يعيشها الفرع (طوابير، ضغط عصبي) تفرض أعباء نفسية إضافية قد تؤثر في الأداء حتى مع وجود حوافز.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:

1. النويري، عبد الرزاق. (2024). واقع نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي في البنوك التجارية الليبية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 12 (2)، 68-45.
2. العبيدي، خليل إبراهيم. (2023). أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى جودة الخدمات المصرفية. *المجلة العربية للإدارة*، 43 (1)، 99-79.
3. الشريف، محمد حسن. (2022). *إدارة الموارد البشرية في البنوك المصرفية النامية*. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
4. القحطاني، سالم سعيد. (2021). *السلوك التنظيمي وتقييم الأداء في المؤسسات الخدمية*. مكتبة الملك فهد الوطنية.
5. هلال، عصام الدين. (2020). *الحوافز والمكافآت وتأثيرها على إنتاجية العمل*. دار النهضة العربية.
6. بوزيد، مريم. (2022). الأزمات المالية الميدانية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي الليبي. *مجلة الدراسات الاقتصادية الليبية*، 8 (3)، 134-110.
7. متيطا، طارق بشير (منال). (2025). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء الموظفين الإداريين – دراسة ميدانية بكلية التربية درج. *مجلة صدى القلم*، 14 (1)، 112-88.
8. شكروم، أسماء سالم. (2025). الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيبة بجامعة الزيتونة. *مجلة البحوث الإدارية*، 18 (1)، 56-33.
9. العجمي، فهد محمد. (2015). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية. *مجلة العلوم التربوية*، 22 (4)، 228-201.

المراجع الأجنبية:

10. Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2

-
11. Abdi Mohamud, Y., Ibrahim, A., & Hussein, M. (2017). The Effect of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Bank in Mogadishu Somalia. *International Journal of Development Research*, 7(11), 17009-17016.
 12. Abdelhay, A., Haider, S., Abdulrahim, M., & Marie, F. (2023). Employees Performance as Affected by Monetary and Psychological Incentives – The Field of Study the Commercial Banks in UAE. *International Journal of Banking and Finance*, 14(2), 88-105.
 13. Ahmed, S., & Shabbir, M. (2017). The Effects of Rewards on Employee's Performance in Banks: A Study of Three Districts (Lodhran, Vehari, and Khanewal) in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 456-472.
 14. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
 15. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. DOI: 10.1037/h0054346
 16. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.