



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## الدّوافع النفسيّة والّحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة

دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م. ع. م)

إعداد

عون مفید عبد الله السقا

إشراف

الدكتور / يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الموارد البشرية - الجامعة الإسلامية غزة

1434 هـ - 2013 م



﴿كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَمَا النَّرْدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَمَا مَا يَنْفَعُ  
النَّاسَ فِيمَهُ كُثُرٌ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ﴾

سورة الرعد (17)

## الإهداء

"من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه فمهم من قضى نحبه و منهم من

يُنتظر وما بدلوا تبديلا"

سورة الأحزاب (23)

إلى المرابطين في بيت المقدس وأصحاب بيت المقدس،

إلى سرمن الحنان والوفاء —————— أمي

إلى سرمن الحب والعطاء —————— أبي

إلى سرمن المحبة —————— نرجعي الغالية

إلى سرمن التعاون —————— إخوتي الأعزاء

## الشكر والتقدير

يطيب لي في هذا المقام وبعد هذا الجهد الجهيد وهذا العمل الدؤوب الذي وصل الليل بالنهار من أجله أن أشكر الله عز وجل على كرمه علي حتى أتم هذا العمل المتواضع. ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله تعالى جلاله، فأؤد أن أشكر أولاً وليس آخرًا مشرفي الذي وقف إلى جانبي بكل حب وإخاء بلا كلل ولا ملل، مرشدًاً وعلماً وناقدًاً ومحفزاً، فكل الشكر إلى الدكتور يوسف بحر حفظه الله تعالى، وجزيل الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة التي أبدت لي كل نصح وإرشاد أدت بي إلى الخروج بهذه الرسالة بصورة متكاملة ومثالية، وهم الدكتور رمزي بدير والدكتور وسيم الهاشمي فلهم مني كل شكر وتقدير واحترام.

ولا أنسى شكر إدارة بنك فلسطين على ما قدمه لي من مساعدة وتذليل للعقبات وتقديم المعلومات، بكل فروعه وبجميع موظفيه، وأخص بالذكر مدير المدري تامر المدري الذي وقف إلى جانبي ولم يدخل علي بأي مساعدة أو نصيحة أو مشورة.

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاح هذا الجهد وحتى ولو كان بالدعاء أو التشجيع وخلافه.

الباحث /

أحمد سفير السقا

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
ب	آية قرآنية	
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	قائمة المحتويات	
حـ	قائمة الجداول	
يـ	ملخص الدراسة باللغة العربية	
كـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة	
2	مشكلة الدراسة	
3	أهمية الدراسة	
4	أهداف الدراسة	
5	مجتمع وعينة الدراسة	
5	فرضيات الدراسة	
6	متغيرات الدراسة	
7	الفصل الثاني: الإطار النظري	
8	المبحث الأول: الدوافع	
8	مقدمة	
8	الدوافع لغةً واصطلاحاً	أولاً
10	أنواع الدوافع	ثانياً
14	نظريات الدوافع	ثالثاً
21	التعليق على نظريات الدوافع	رابعاً

22	العوامل المؤثرة في دافعية العمل	خامساً
33	أهمية الدوافع في المنظمات	سادساً
35	المبحث الثاني: الحوافز	
35	مقدمة	
36	الحوافز لغةً واصطلاحاً	أولاً
37	أنواع الحوافز	ثانياً
42	نظام الحوافز	ثالثاً
47	أهمية الحوافز	رابعاً
50	المبحث الثالث: الأداء	
50	مقدمة	
50	الأداء	أولاً
51	العوامل المؤثرة على الأداء	ثانياً
53	تقييم الأداء	ثالثاً
58	الفصل الثالث: بنك فلسطين	
59	مقدمة	
59	الحوافز والدوافع في بنك فلسطين	أولاً
62	الفصل الرابع: الدراسات السابقة	
63	الدراسات المحلية	أولاً
68	الدراسات العربية	ثانياً
72	الدراسات الأجنبية	ثالثاً
78	التعليق على الدراسات	رابعاً
79	مدى الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة	خامساً

<b>81</b>	<b>الفصل الخامس: منهجية الدراسة</b>	
82		مقدمة
82		أولاً
83		ثانياً
83		ثالثاً
84		رابعاً
85		خامساً
86		سادساً
91		سابعاً
92		ثامناً
93		تاسعاً
<b>95</b>	<b>الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة</b>	
96		مقدمة
96		أولاً
101		ثانياً
<b>131</b>	<b>الفصل السابع: النتائج والتوصيات</b>	
132		أولاً
134		ثانياً
<b>135</b>	<b>المراجع</b>	
<b>145</b>	<b>الملاحق</b>	
146		ملحق رقم (1): الاستبانة قبل التعديل
153		ملحق رقم (2): أسماء المحكمين
154		ملحق رقم (3): الاستبانة بعد التعديل

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	م
85	جدول 1: درجات مقياس ليكرت الخماسي	
86	جدول 2: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الدافع النفسي"	
87	جدول 3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المكافآت"	
88	جدول 4: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الترقيات"	
89	جدول 5: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الحوافز المعنوية"	
90	جدول 6: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أداء العاملين"	
91	جدول 7: معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة	
92	جدول 8: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	
93	جدول 9: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	
96	جدول 10: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	
97	جدول 11: توزيع عينة الدراسة حسب العمر	
98	جدول 12: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	
99	جدول 13: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	
100	جدول 14: توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	
101	جدول 15: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	
103	جدول 16: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال "الدافع النفسي"	
106	جدول 17: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.). لجميع فقرات مجال "الحوافز المادية"	
107	جدول 18: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال "المكافآت والعلاوات"	

110	جدول 19: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال "الترقيات "
113	جدول 20: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال "الحوافز المعنوية"
117	جدول 21: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.). لكل فقرة من فقرات مجال "أداء العاملين"
119	جدول 22: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.). لجميع فقرات الاستبيان
121	جدول 23: معامل الارتباط بين الدوافع النفسية وأداء العاملين
122	جدول 24: معامل الارتباط بين الحوافز المادية وأداء العاملين
124	جدول 25: معامل الارتباط بين المكافآت والعلاوات وأداء العاملين
123	جدول 26: معامل الارتباط بين الترقيات وأداء العاملين
124	جدول 27: معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين
125	جدول 28: نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس
126	جدول 29: نتائج اختبار "التبابن الأحادي" - العمر
127	جدول 30: نتائج اختبار "التبابن الأحادي" - المؤهل العلمي
128	جدول 31: نتائج اختبار "التبابن الأحادي" - سنوات الخبرة
129	جدول 32: نتائج اختبار "التبابن الأحادي" - المركز الوظيفي
130	جدول 33: نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الحالة الاجتماعية

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز والدوافع على جودة أداء العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة الحوافز والدوافع وأثرها على أداء العاملين في البنك، وقد تم اختيار عينة من 300 موظف من مجموع الموظفين العاملين في قطاع غزة والبالغ عددهم 466 موظفاً وموظفة، وتم إعداد استبانة تم توزيعها عليهم وقد تم إرجاع 264 استبانة من أصل 300 أي ما نسبته 88%， وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات الناتجة من تلك الاستبيانات، وكانت أهم النتائج كالتالي:

- عملية تقويض السلطات للعاملين ومنهم مساحة من حرية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل و يؤثر على إنتاجيتهم إيجابياً.
- نظام المكافآت والعلاوات بالبنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.
- الحوافز المعنوية بالبنك تحتاج إلى تعديل حتى تغدو أفضل وتصل بالبنك وموظفيه إلى مصافي البنوك المتميزة.
- نظام وآليات الترقى بالبنك ضبابية وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتعديل لتغدو أكثر عدالة ووضوح للعاملين بالبنك.
- نظام تقييم الأداء المستخدم بالبنك يحتاج إلى مزيد من الشفافية والوضوح حتى يحقق العدالة والتميز للعاملين. وكانت أهم التوصيات كالتالي:
  - وضع نظام حوافز مادية و معنوية قوي و مؤثر و شفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين مع تعزيز نظام المكافآت و جعله أكثر وضوحاً و شفافية.
  - تعزيز نظام العلاوات السنوية ليغدو أفضل و شامل ليضم جميع الموظفين.
  - خلق حلقة وصل بين طبقات الهرم الإداري من إدارات عليا و متوسطة و دنيا و جعل خط الاتصال بينهم واضح و سريع لتلبية احتياجات الموظفين و المسؤولين دون عوائق.
  - وضع نظام للتقاعد لموظفي البنك و العاملين فيه يحقق لهم الأمان بعد الخروج من العمل.

## **Abstract**

This research aimed to investigate the effect of incentives and motivations on the quality of workers in Bank of Palestine, Gaza, and their effect on bank employees' performance in Gaza Strip. We have considered a sample of 300 employees out of a total of 466 employees. We have prepared a survey and distributed it over to them, and got 264 responses out of 300, about 88%. We used SPSS statistical package for data analyses.

Most important results were as follows:

- Delegation of authorities to employees and giving them a free space to make their own decisions motivate them for work and affect their productivity positively.
- The awards and increases system in the bank motivate the employees to cling to the work and increase and enhance productivity.
- Moral incentives in the bank need modification so as to be better and reach bank's employees to highest-class banks.
- Promotions system and mechanism in the bank is blurry and need restructuring and modification to be more fair and clear for employees.
- Performance appraisal system used in the bank needs more transparency and clarity to achieve fairness and distinguishes for employees.

Major recommendations are as follows:

- Setting a powerful, effective and transparent material and moral incentives system that ascend employees performance with strengthening the system of rewards and make it clearer and more transparent.
- Consolidating annual increases system to be more comprehensive and to include all employees.
- Creating a link between managerial pyramid's layers from the highest to the intermediate and down to the lowest one, and making their line of contact clear and quick to meet employees' and managers' requests without delay.
- Setting a retirement plan for bank employees that achieves job security after retirement.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: مقدمة

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم، وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز، واستمرار التميز من خلال وظيفة تحفيز فعالة. (ديري، 2011).

والد汪ع ما هي إلا الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه. (كورنل، 2011).

إن الأعمال مثلها مثل أي شيء في حياتنا لها حواجز تؤثر عليها وتؤثر على منتجها النهائي، سواء كانت هذه الأعمال أعمالاً ملموسة تنتهي بمنتجات ذات طابع ملموس أو منتجات خدمية لا نلمس بأيدينا مخرجاتها، وهنا حديثنا عن القطاع المصرفي الذي هو قطاع خدماتي يعتمد على العقل البشري في مجمل عملياته اليومية ولا نرى له منتجًا فعليًا ملموسًا، فموظفو البنوك يتعرضون يومياً لضغوطات مختلفة تؤدي في نهاية الأمر إلى إنتاج خدمة إما سيئة وإما متميزة. فالد汪ع والحواجز هي من أهم الأمور التي من خلال هذه الدراسة سنبين تأثيرها الجلي الواضح على الأداء في العمل وجودته، ونوعية الإنتاج وتميزه، من خلال دراسة كافة أنواع الحواجز في العمل وتأثيرها الواضح على أداء العاملين في القطاع المصرفي، وسنبين أيضاً تأثيرها المباشر وغير المباشر على النوعية والجودة في الأداء التي أصبحت من أهم الأمور التي تشغله فكر إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال في وقتنا الحالي.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

تعتبر مشكلة الدراسة هنا مشكلة ذات شقين الشق الأول هو علمي وأكاديمي بحث، حيث يريد الباحث التعرف على إجابات لتساؤلات الدراسة التي بين يديه فيتحقق استفادة أكاديمية له ولغيره فيتعرف على أفضل الطرق للحفظ والتحفيز واهم الطرق التي يتغير بها أداء المسؤولين من خلال بحثه وتقيمه وتحليله للنتائج التي ستظهر معه في نهاية البحث فتكون قد أشبع أول

تساؤل في المشكلة وهو أكاديمي علمي بحث، أما الشق الآخر من المشكلة فيمكن في تعرض الباحث في حياته العملية لتساؤل معين أو تساؤلات معينة في مجال عمله في بنك فلسطين وهي كثيرة ومتنوعة، مثل التعرف على دور الحوافز في تغيير وتحسين الأداء وما هي أفضل الطرق للوصول إلى ذلك، وهل تستطيع إدارة البنك من خلال إجراءات عملية سليمة تتبعها في وضعها لسياسات الحفز والتحفيز أن تحسن وتطور من أداء موظفيها، وهل للمرؤوسين دور في كل ما سبق هل تعرفهم على أدوات وسياسات التحفيز يجعل هناك اختلاف في أدائه، وهل يفضلون نوعاً معيناً على آخر في سياسات التحفيز، وهل لكل سياسة من تلك السياسات تأثيرات مختلفة على الأداء.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

**ما أثر الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في بنك فلسطين م. ع. م.؟**

### **ثالثاً: أهمية الدراسة**

#### **أهمية الدراسة للمجتمع:**

إن معرفة دوافع العاملين في قطاع حيوي مثل قطاع البنوك يعد أمراً هاماً محورياً، حيث أن هذا القطاع يؤثر بنموه ونمو أدواته على جميع فروع الاقتصاد، ويلعب دوراً كبيراً في نمو الاقتصاد الإجمالي ككل، فنحن بصدق بحث هام يؤدي لو طبق بطريقة صحيحة وعلمية إلى معرفة مفاتيح قوة العامل البشري في هذا القطاع، وتوسيع معرفة هذه المفاتيح إلى معرفة أنجح الطرق المؤدية إلى الأداء المثالي والنوعي للتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية النوعية، والذي سيعمل على تحقيق أعلى نسبة ربح ممكنة للمنظمة مما يعود بالفائدة على الجميع من حملة أسهم وموظفين ومدراء، وبالتالي التوسيع والعودة بالفائدة على المجتمع ككل.

#### **أهمية الدراسة للمهتمين:**

تحمل الدراسة أهمية كبيرة للمهتمين بالمجال الإداري والمجال العلمي الأكاديمي، فالمهتمين في المجال الإداري تهمهم الدراسة لكونها تحمل عدة نتائج ووصيات مهمة في مجال الدوافع والحوافز والتي تعد المحرك الأساسي للعنصر البشري والذي يعول عليه تحقيق أهداف المنظمة،

وأما المهتمين بال المجال الأكاديمي، فيستطيع الباحثون الاستفادة من النتائج والتوصيات في العودة لها كمرجع لعمل أبحاث مستقبلية أخرى أو المقارنة بأبحاث قائمة فيتبين لهم الانحراف أو الصواب بين نتائجهم ونتائج الدراسة المقدمة حاليا.

#### **أهمية الدراسة لبنك فلسطين:**

إن أي بحث مثله مثل غيره لن يكون ذا فائدة أو أي قيمة دون تطبيقه على أرض الواقع والاستفادة من نتائجه، فالبنك، ونقصد بنك فلسطين، يستطيع الاستفادة من النتائج والتوصيات التي يخرج بها هذه الدراسة فيعزز ما هو إيجابي ويتلافق ما هو سلبي، ليرقى بأداء موظفيه والعاملين فيه، فالدowافع والحوافز ذات أهمية كبرى لكل مؤسسة تسعى لتحقيق الرضا بين العاملين لديها حتى تستطيع من خلالهم تحقيق أهدافها وتطوراتها المستقبلية، فالدowافع والحوافز هي أساس العمل لدى كل موظف وأساس استمراريته وعطاءه للمؤسسة أو المنظمة التي يعمل لديها.

#### **أهمية الدراسة للباحث:**

حتى يتعرف على نتائج وتصانيات ما قام به من مجهود وعمل دؤوب، ويستطيع التعرف على إجابة واضحة وجلية عن مشكلة الدراسة، ومن ناحية أخرى التعرف على آراء المبحوثين حول أهمية الحوافز والدowافع الحقيقة ومدى أهميتها، وأخيراً لتكون هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

#### **رابعاً: أهداف الدراسة**

##### **نستطيع تلخيص أهداف الدراسة بالنقاط التالية:**

- معرفة أثر الدowافع والحوافز على أداء العاملين.
- العمل على لفت انتباه الإدارة العليا لفوائد البحث العلمي وأهمية تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الأعمال.
- التعرف على أفضل الطرق للموازنة بين جميع دوافع العمل للوصول إلى رضا الموظف.
- التعرف على الفروق بين أهمية الحوافز المادية والمعنوية لدى موظفي بنك فلسطين.

- التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة أداء العاملين في البنك.
- العمل على تعزيز دور الحوافز المادية في دفع الموظفين للتميز في أدائهم.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز والدافع.
- معرفة النواحي السلبية والإيجابية في نظام تقييم الأداء لدى البنك.
- التعرف على أفضل السبل للوصول إلى نظام مكافآت وعلاوات متميز وعادل.
- الموازنة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المطبقة في البنك للوصول إلى مزاج تحفيزي مثالي.

#### **خامساً: مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك فلسطين في قطاع غزة والبالغ عددهم حسب دائرة شؤون الموظفين في قطاع غزة أربعين ألف موظف وموظفة سيتم استبعاد مئة وستة وستين موظفاً يعملون في دوائر الحراسة والخدمات لوجود ضعف في مستواهم التعليمي وعدم مقدرتهم على فهم الاستبانة ولعدم تعرضهم لضغوط العمل المختلفة التي يتعرض لها موظفو البنك الإداريين العاملين في الفروع والإدارة العامة البالغ عددهم 300 موظف سيتم حصرهم جميعاً.

تنقسم فرضيات الدراسة إلى فرضيات رئيسية وفرضيات فرعية على الشكل التالي:

##### **الفرضية الرئيسية الأولى:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين الدافع النفسي و أداء العاملين.

##### **الفرضية الرئيسية الثانية:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

وينتُق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين المكافآت والعلاوات وأداء العاملين.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين الترقيات وأداء العاملين.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين آراء أفراد العينة حول الدوافع النفسية والحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

### **متغيرات الدراسة**

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغيرين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، ويندرج تحت هذه المتغيرات عدة جوانب هي كالتالي:  
**أولاً: المتغير المستقل:**

تم اختيار مفردات المتغير المستقل بناء على أنها الأكثر شيوعا في الدراسات السابقة والأكثر أهمية وينقسم المتغير المستقل إلى:  
1- الدوافع النفسية.

2- الحوافز المادية وتنقسم إلى :

- المكافآت والعلاوات.

- الترقيات.

3- الحوافز المعنوية.

**ثانياً: المتغير التابع:**

1- أداء العاملين.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

- المبحث الأول: الدوافع
- المبحث الثاني: الحوافز
- المبحث الثالث: الأداء

# المبحث الأول: الدوافع

## مقدمة

يتميز السلوك الإنساني بأنه سلوك مسبب، أي أنه سلوك ناجم عن بواعث نفسية داخلية خاصة بالفرد تمثل في واقعها محصلة للحاجات والرغبات الإنسانية. وعليه فإن فهم السلوك الفردي أو الجماعي يتطلب بالضرورة منا فهم تلك الحاجات والرغبات تمهدًا نحو تلبيتها باعتماد وسائل الإشباع المختلفة. (جلاب، 2011).

إن للسلوك الإنساني هدفًا يسعى الأفراد إلى تحقيقه باعتبار أن الفرد له مجموعة من الحاجات ويتوجه إلى المنظمة ولديه رغبات محددة، ويرغب في أن يمده التنظيم بالأدوات والوسائل الدافعة التي تحرك سلوكه تجاه أهداف معينة لتحقيقها، وبما يؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته، فجاجات الإنسان غير المشبعة تؤدي إلى التوتر الذي بدوره يستثير حواجز الفرد وهذه الحواجز من شأنها أن تولد سلوكًا يستهدف إشباع هذه الحاجات، وعند التوصل إلى سلوك من شأنه المساهمة في إشباع هذه الحاجات فإن الإحساس بذلك التوتر يقل. (الشرايدة، 2010).

إن تلبية الحاجات والرغبات الإنسانية، يتطلب من الإدارة الخوض في علاقة الحاجات والرغبات الفردية مع رؤية المؤسسة وأهدافها التنظيمية، ومن ثم السعي نحو إحداث التكامل بينهما إذا ما أرادت الإدارة بلوغ الفاعلية التنظيمية. (جلاب، 2011).

## أولاً: الدوافع لغة واصطلاحاً:

الدَّافِعُ لغة: الدَّافِعُ: الإِزَالَةُ بِقَوَّةٍ. دَفَعَهُ يَدْفَعُهُ دَفْعًاً وَدَفَعَهُ وَدَفَعَهُ فَانْدَفَعَ وَنَدَفَعَ وَنَدَافَعَ، وَنَدَافَعُوا الشَّيْءَ: دَفَعَهُ كُلَّ وَاحِدٍ مِّنْهُمْ عَنْ صَاحِبِهِ، وَنَدَافَعَ الْقَوْمُ أَيْ دَفَعَ بَعْضُهُمْ بَعْضًاً. (العرب، 2012).

الدَّافِعُ: هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع، فالباحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وب مجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك. ويمكن تعريف الدافع على أنه: حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تتبع من

داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك اتجاه هدف محدد. (النسور، 2009).

وقيل عن الدوافع أيضاً: الرغبات وال حاجات وأية قوى متشابهة تسير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة. وتكون الدافعية هي كل ما يتعلّق ب تلك الموارد التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه بمستوى معين أو توجهه وجهة معينة. (الصياغ، 2008).

وهي كذلك: كل ما يتعلّق ب تلك الموارد التي تحافظ أو تغيّر اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما، وكذلك يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد، تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين. (الصياغ، 2008).

وعرفت أيضاً على أنها: قوة ناتجة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة غير المشبعة لدى الفرد، فتدفعه وتوجهه نحو القيام بسلوك معين. (أبو شيخة، 2010)

وهي: طاقة جسمية و معنوية داخلية محرّكة لسلوك الفرد، متولدة عن تفاعلات نفسية داخلية. هذه الطاقة تنبّهها الحوافز ، و يثيرها الضغط والتوتر الناتج عن حاجات الفرد المتنوعة وغير المشبعة فتحدث لديه الدافع والاستعداد العام للقيام بسلوك معين لإشباع هذه الحاجات. (أبو شيخة، 2010).

الدافع: هو حالة داخلية تنشط وتشحن وتحرك وتقود وتوجه السلوك نحو الأهداف، والدافعية هي عملية نفسية تتراوّل تلك القوة التي تحرّك الشخص وتوجه سلوكه، أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدافع. (أبو شيخة، 2010).

ومن تعريفاتها: طاقة فسيولوجية و سيكولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع معينة من السلوك في اتجاه معين، وذلك بهدف خفض حالة التوتر لدى الإنسان وتخليصه من حالة عدم الاتزان أو أنها استعداد داخلي يثير السلوك ذهنياً كان أم حركياً، و يواصله ويسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة. (علي، 2012).

كما قيل إنها: القوى التي تحرك الأفراد في اتجاه معين وذلك للقيام بعمل معين أو تصرف حيال موقف محدد، وبمعنى آخر هي القوى التي تحرك العاملين والمديرين لتحقيق إنتاجية أفضل، ويمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة. (عواد، 2012).

ويرى الباحث أن الدوافع هي: مجموعة المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين يؤدي بالنتهاية إلى إشباع رغباتهم وتقسيم تصرفاتهم.

### ثانياً: أنواع الدوافع

تتضمن تصنيفات الدوافع لاعتبارات عده، أهمها التصنيف من حيث المصدر، فتصنف إلى دوافع داخلية ودوافع خارجية، ومن حيث المنشأ تصنف إلى فطرية أو مكتسبة، كما تصنف من حيث النتيجة، فيكون اتجاه حافز لتأخذ منحي إيجابي، أو تكون قصد الحد من سلوك معين فتأخذ المنحي السلبي، وقد تصنف الدوافع من حيث الهدف المقصود بالإشباع إلى دوافع غريزية، وأخرى سيكولوجية وثالثة ذات بعد اجتماعي، ويصعب إيجاد تصنيف واحد لها لتعقد صلتها وتتنوعها مع السلوك الإنساني غير الثابت، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترجع هذه الصعوبة إلى أسباب عديدة منها: (خير الله، 1999).

- يستجيب العديد من الأفراد أحياناً لدوافع مختلفة بسلوكيات متشابهة فيصعب في هذه الحالة تحديد نوع الدافع.

- يستجيب بعض الأفراد لنفس الدافع بألوان مختلفة من السلوكيات، والتي كان من المفترض أن نعرف من خلالها نوع الدافع، إلا أننا نجد من هذه السلوكيات ما هو نفسي ومنها ما هو اجتماعي ومنها ما هو غريزي، فلا يمكن تحديد نوع الدافع المحرك لهذه السلوكيات المختلفة.

- تختلف الدوافع باختلاف الأشخاص والشخصيات والقدرات والمميزات الفردية، فلا يمكن الحكم على سلوك معين صادر عن مجموعة من الأشخاص أنه من دافع واحد.

- يصعب تحديد نوع الدافع باعتبار أن نفس الفرد إذا اختلفت ظروف حياته من فترة إلى أخرى قد يبدي نفس السلوك الماضي بدوافع أخرى، أو قد تبقى له نفس الدافع في فترة ما وتتغير سلوكياته.

## ١- تصنیف الدوافع من حيث المنشأ: (خير الله، 1999).

يقسم هذا التصنیف الدوافع إلى قسمین دوافع فطریة ومكتسبة:

### أ- الدوافع الفطرية:

ويطلق عليها كذلك اسم العضوية أو البيولوجية أو الأولية ويقصد بالفطري ما يوجد لدى الإنسان ولا يحتاج إلى تعلمه، لأنّه ينتقل عن طريق الوراثة.

ويذهب أغلب العلماء إلى أن الدافع الفطري هو كل دافع يدفع الفرد إلى التماس أهداف طبيعية موروثة بالرغم من تغيير السلوك.

والدوافع الفطرية هي دوافع عامة مشتركة بين أفراد النوع الواحد مهما اختلفت بيئتهم وثقافتهم، ويتم بها المحافظة على بقاء الكائن الحي مثل الحاجة إلى الطعام والنوم والراحة والدافع الجنسي.

ومن خصائص الدافع الفطري ما يلي:

- ظهور الدافع منذ الميلاد أو سن مبكرة أي قبل أن يستفيد الفرد من الخبرة والتعلم.
- اشتراك النوع كله في هذا النوع من الدوافع مهما اختلفت ظروفهم ومواعدهم ومحبيتهم وتركيبة شخصياتهم.

وتنقسم الدوافع الفطرية إلى عدة أنواع هي:

- دوافع تكفل الحفاظ على حياة الفرد الواحد و تسمى بالدوافع البيولوجية و يجب إشباعها بصورة فورية نسبياً وإن كان المصير موت الفرد، ومنها: دافع التنفس والجوع والعطش.
- دوافع تكفل المحافظة على بقاء النوع مثل الدافع الجنسي و دافع الأمومة والحنو.
- دوافع دفاعية ترتبط بالحفاظ على الذات مثل دافع الحب والكراهية والقتال.
- دوافع تعمل على التنسيق بين النوع و بيئته ليتم إشباع الدافع الأخرى كدافع الفضول والاطلاع وإن كانت تختلف نسبة توفره وإلحاحه من فرد لآخر.

## ب. الدوافع المكتسبة:

هي دوافع ثانوية يكتسبها الفرد من خلال عملية التطبيع الاجتماعي، وتساعده على استمرار العلاقات الإنسانية والاجتماعية، فهي التي تضبط سلوكنا الاجتماعي، مثل دافع الانتماء إلى الجماعة ودافع المشاركة الوجدانية ودافع الأمان، وعدم إشباع هذه الدوافع يؤدي إلى الشعور بالقلق والاغتراب واحتقار الذات، ولا تنشأ الدوافع المكتسبة من عدم بل تستند أساساً إلى الدوافع والاستعدادات الفطرية التي تثبت في ثناياها تحت تأثير العوامل البيئية والاجتماعية.

### **أنواع الدوافع المكتسبة:**

- الدوافع الذاتية (الشخصية): وهي تختلف باختلاف الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع واحد إلا أنها باختلافها تشكل الاختلاف الاجتماعي، كدowافع العمل والوظائف المختلفة ودowافع النشاطات الترويحية المثمرة.
- الدوافع الاجتماعية العامة: والتي لابد لكل فرد من اكتسابها خلال خبراته اليومية بغض النظر عن اختلاف المجتمعات والثقافات، وتمثل الدافع إلى الاجتماع والانتماء والمشاركة الوجدانية والاجتماعية.
- الدوافع القومية: وهي دوافع قد تختلف من فرد لآخر وقد تختلف من مجتمع لآخر، إلا أن القومية العرقية أو اللغوية الدينية تجمع بينها في تكامل دافع العبادة والدين ونشر اللغة والحضارة.

### **2- تصنيف الدوافع من حيث الشعور: (باهي، 2001).**

يقسم هذا التصنيف الدوافع إلى قسمين شعوريه ولا شعوريه:

أ- الدوافع الشعوريه: وهي التي يكون الفرد على وعي بها وإدراك لها عند نشاطها وتوجيهها، وهي نتاج نشاط عقلي لأن الفرد أثاءها يقوم باختيار الدافع المناسب للموقف الذي يسعى لتحقيقه، والمعروف أن الدوافع الأولية تكون دوماً ذات أولوية في عملية الإشباع كتقديم دافع الطعام على دافع العبادة (الصلوة) في حال حضور الاثنين معاً.

ب- الدوافع اللاشعورية: لا يشعر بها الفرد أثناء قيامه بالسلوك أياً كان السبب، وتقسم مدرسة التحليل النفسي هذه الدوافع إلى مؤقتة يمكن أن يدركها الرد بتمحیص أو مراقبة سلوكه، وأخرى دائمة يصعب على الفرد معرفتها إلا بطرق علاجية خاصة نادت بها نظريات علم النفس خاصة التحليل النفسي، و من أمثلة النوع الأول الرغبة في شيء معين، فللوهله الأولى قد تنشأ لدى الفرد المدمن المقلع رغبة معينة نحو التدخين لكن بعد تمحیصها وإدراکها يلغیها من قائمة الإشباع.

### 3- تصنيف الدوافع من حيث النتيجة: (باهي، 2001)

تظهر الدوافع من خلال نتائج سلوكيات الأفراد وعلى ضوء هذا يمكن تقسيم الدوافع إلى قسمين:

أ- دوافع إيجابية: ويقصد بها الدوافع المثيرة للسلوك والمحركة لنشاط الكائن الحي، فهي التي تخلق روح الحركة في المجتمع والفرد، مثل تأدية العمل والتواصل والعبادة والمشاركة والتعارف وغيرها من ديناميكيات الحياة.

ب- الدوافع السلبية: وهي الدوافع التي تؤدي إلى الحد من بعض السلوكيات والحركات في سبيل البقاء أو الغطاء أو الراحة أو غيرها من الأهداف، وقد يكون الدافع في بعض الحالات إيجابياً، مثثراً، فاعلاً، محركاً للسلوكيات وفي حالات أخرى يكون مثبطاً، سلبياً، مانعاً، موقعاً للسلوكيات.

### 4- تصنيف الدوافع من حيث الهدف: (نصر الدين ولوکية، 2006)

هناك من العلماء من يرى الهدف المقصود بالإشباع كأساس لتصنيف الدوافع وتقسيمها، ومن هؤلاء العالم النفسي ستاجنير (Stagner, 1974) حيث قسم دوافع السلوك إلى ثلاثة أقسام وهي:

أ- الدوافع البيولوجية (الغريزية): وتنشأ نتيجة لحاجة عضوية كالجوع والعطش.

ب- الدوافع الانفعالية أو العاطفية: وهذه الدوافع تشير إلى حالة داخلية تدفع الفرد إلى أن يسلك سلوكاً معيناً وأهم هذه الدوافع، الخوف، الغضب، الفرح، الحب، الكراهة، وتخالف هذه الدوافع عن الدوافع البيولوجية من حيث ارتباطها بالمميزات الخارجية كما أنها أكثر مرونة وتتنوعاً من الدوافع البيولوجية.

ج- القيم والميول كدوافع: تعمل قيم وميول الأفراد كدوافع اجتماعية بيئة حضارية تحرك سلوك الفرد في إطار ما يتاسب مع قيم وعادات وأخلاقيات مجتمعه.

## 5- تصنيف الدوافع حسب علم التسويق: (شعبان، 2009)

صنف علم التسويق الدوافع الكثير من التصنيفات ومن ضمنها:

أ- الدوافع الأولية: وهي الدوافع التي تجعل المستهلك الأخير يفكر في شراء سلعة أو خدمة بغض النظر عن الصنف أو سنة الصنع، ويكون ذلك عن طريق سلم التفضيل لدى المستهلك ويرتب أولوياته بناء على ذلك.

ب- الدوافع الانتقائية: هي الدوافع التي تجعل المستهلك ينتقى صنفاً معيناً من السلعة التي أعطاها أولوية في المرحلة السابقة.

ت- دوافع التعامل: هي الدوافع التي تجعل المستهلك يفضل التعامل مع متجر دون آخر مثل الموقع / مواعيد العمل / طرق العرض / مستوى الأفراد والعاملين به.

### ثالثاً: نظريات الدوافع:

#### 1- نظرية ماسلو (درج الحاجات): (بارون، 2004)

وهي من أشهر النظريات في تفسير الدوافع، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبّع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً. وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع تتنظم في تدرج هرمي بحيث يبدأ الإنسان في إشباع حاجاته الدنيا ثم التي تعلوها وهكذا، وهذه الحاجات هي كالتالي:

##### أ- الحاجات الفسيولوجية:

وهي مجموعة الحاجات التي تأتي في قاعدة الهرم، وهي أدنى الحاجات مرتبة مثل الحاجة إلى الطعام وإلى الشراب، ويشبع من خلال الأجر الذي توفره المنظمة للفرد لتلبية تلك الحاجات.

## ب- حاجات الأمان:

وينشط هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية. وتشير حاجات الأمان إلى حاجة الفرد للعمل في بيئة آمنة خالية من الأضرار المادية والنفسية، والمنظمات تعمل على توفير هذه الحاجات من خلال توفير معدات السلامة والوقاية والتأمين الصحي وتأمينات الحياة وعقود العمل الدائمة التي توفر الأمان النفسي للعاملين مقارنة بتلك المؤقتة.

## ج- الحاجات الاجتماعية:

وتأتي الحاجات الاجتماعية في الترتيب الثالث في مدرج الحاجات، وهي تنشط بعد أن يتم إشباع حاجات الأمان إشباعاً مناسباً. وهذه المجموعة من الحاجات تتضمن حاجة الفرد إلى الانتماء (مثل تكوين صداقات وأن يكون محبوباً ومحبوباً من الآخرين). والإشباع هذه المجموعة من الحاجات فإن منظمات الأعمال تشجع المشاركة في الأحداث الاجتماعية وإنشاء النادي الاجتماعية وعقد المسابقات الرياضية وغيرها من الأمور التي تساعد على تكوين الصداقات وإحداث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

وقد سمى ماسلو الحاجات الثلاثة السابقة حاجات النقص أو القصور.

## د- حاجات التقدير:

والمجموعة الرابعة من الحاجات هي حاجات التقدير، وتتضمن حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له. ويدخل في هذه المجموعة أيضاً الرغبة في تحقيق النجاح والحصول على مكانة مرموقة والشهرة بين الناس. و تستطيع منظمات الأعمال أن تشبع هذه المجموعة من الحاجات من خلال وسائل عديدة منها: عمل جوائز للأعمال والإنجازات المتميزة أو إعطاء حواجز مادية ولو بسيطة أو إرسال خطابات الشكر وإعطاء شهادات التفوق والتقدير.

## ه- الحاجة إلى تأكيد الذات:

يأتي في فمة هرم الحاجات الحاجة إلى تأكيد الذات، وهي تنشط فقط بعد أن يتم إشباع باقي الحاجات الدنيا، وهي تشير إلى حاجه الفرد إلى توافر الظروف التي تساعد على إبراز قدرته على الابتكار، وأن يعطي أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بكتابه الخاص. و تستطيع منظمات الأعمال أن تستفيد كثيراً من الأشخاص الذين ترتفع لديهم هذه المجموعة، فمن خلال

توفير الظروف التي تساعد على إشباع حاجاتهم إلى تأكيد الذات تكون قد استغلت مواردها البشرية بشكل فعال.

## 2- نظرية الدرفر: (بارون، 2004)

وهذه النظرية أبسط كثيراً من نظرية ماسلو، حيث تم تصنيف الحاجات في ثلاثة مجموعات فقط، ولم تشرط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات، فأي حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت. وتشمل المجموعات الثلاث للحاجات وفقاً لهذه النظرية حاجات البقاء وحاجات الانتماء وحاجات النمو. وتقابل حاجات البقاء الحاجات الفسيولوجية والأمن في نظرية ماسلو. أما حاجات الانتماء فإنها تقابل الحاجات الاجتماعية، وأخيراً فإن حاجات النمو تقابل حاجات التقدير وتأكيد الذات.

## 3- نظرية فرديك هرزيج في العوامل الدافعة والعوامل الصحية: (الصباح، 2008)

لقد قدم فرديك هرزيج وزملاؤه نظرية في الدوافع عام 1959. ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام كبير من الباحثين والمدراء. قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، فكان الباحثون ينظرون إلى أن الرضا الوظيفي يقع على طرف من خط متصل بينما يقع عدم الارتياح في الوظيفة على الطرف المعاكس. ونتيجة للمقابلات التي أجرتها هرزيج مع عدد من المدراء والمحاسبين توصل إلى مجموعتين من العوامل أطلق على المجموعة الأولى: المجموعة الدافعة وهي التي تسبب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، المجموعة الثانية: العوامل الصحية وهي التي يسبب غيابها عدم الارتياح، ومن هنا جاء المفهوم الذي أكدته هرزيج في نظريته وهو الرضا الوظيفي وعكسه وهو انعدام الرضا الوظيفي، وكذلك مفهوم الارتياح في الوظيفة وعكسه عدم الارتياح في الوظيفة. وتتلخص النقاط الأساسية في النظرية ببنقاط هي:

أ- ثمة عوامل يؤدي وجودها إلى رضا وظيفي عند الإنسان، وعوامل أخرى يحول وجودها دون الارتياح في الوظيفية. وتسمى العوامل الأولى: (العوامل الدافعة) والعوامل الثانية (العوامل الصحية).

ب- ترتبط العوامل الدافعة بمحنتى الوظيفة، ومن الأمثلة عليها:

- الإنجاز.
- الإقرار بالإنجاز.
- التقدم.
- العمل نفسه.
- المسؤولية.

ج- تتعلق العوامل الصحية بالظروف المحيطة بالعمل أكثر من محنتى العمل نفسه، ومنها ما يلي:

- سياسات المؤسسة وإدارتها.
- الإشراف الفني.
- العلاقات بين الأشخاص.
- الراتب.
- الأمان الوظيفي.
- الحياة الشخصية.
- المزايا الإضافية.
- المركز.

#### 4- نظرية ماكيلاند في الحاجات الثلاثة المكتسبة: (الزويد، 2012)

تعد هذه النظرية حديثة نسبياً، وتركتز على الحاجة للإنجاز ولذا سميت بنظرية الحاجة للإنجاز. وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء، ويتصررون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم. فهناك أدلة كثيرة تدل على أن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهدافاً عالية المستوى، وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافعاً قوياً للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علماً

بأن مثل هؤلاء هم ضروريون لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيزاً من طرف خارجي، وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

وعليه فإذا كان ثمة اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها.

### خصائص ذوي الحاجة للإنجاز: (الزويد، 2012)

يرى ماكيلاند بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا المسؤولين عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل ويمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم، وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تSEND إليهم أعمالاً تتطوّي على التحدّي وعلى درجة من الاستقلالية بحسب العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ، وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو.

- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهدافاً تتطوّي على التحدّي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة. كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز إذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالٍ للإخفاق في تفزيذها. لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كلاً منها ينطوي على التحدّي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها، وهذا كنمط الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، على الرغم من أن التقدم ليس هدفهم، إذا حتى تجذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مواجهة سلسلة متناسبة من الأهداف والتحديات والإنجازات.

- يحتاجون تغذية مرتبة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم.

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية، ونظريه تميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات الأخرى، كما أنها تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاصاً يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهد لحثهم ودفعهم على ذلك، حيث يكفي أن ترسم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

## 5- نظرية العدالة لآدمز: (طفى، 2012)

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز 1963، حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز، هذه النظرية تقوم أساساً على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة، والعدالة هنا تعني الإنفاق، وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساوٍ، لا يعني ذلك أن العدالة تتحقق لأنه يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

يقول العلماء: إن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأشخاص في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد و المناسبتها للعطاء الذي قدموه، فهم يعتقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم، ويشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر.

## 6- نظرية التوقع لفكتور فروم: (الزويد، 2012).

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قلما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضعها على يد فكتور فروم، إلى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. ومن خصائص هذه النظرية أن الفرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده، فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي على سبيل المثال فهل سيكون سلوك المرؤوس بالموافقة أم بالامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من هذا السلوك. فإن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة ثلاثة عناصر هي:

- توقع الفرد أن مجده سيؤدي إلى أداء معين.
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- توقع الفرد أن العوائد التي سيحصل عليها ذات منفعة وجاذبية له.

إن العناصر الثلاثية السابقة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير. فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية. ترى النظرية أن الفرد قادر وواعٍ بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديراً وقيماً.

### عناصر نظرية التوقع: (بارون، 2004)

- التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي سيبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه.
- الوسيلة: وهذا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداً إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء وسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد الفرد أن الأداء العالي سيؤدي إلى الحصول على مكافأة أعلى في حين يشعر البعض أنه لا علاقة بين الاثنين، ويستوي من يعمل ومن لا يعمل وكلما كان هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء.

- منفعة العوائد: تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير يكون ذا قيمة ومنفعة للبعض، وقد لا يمثل أي شيء للبعض الآخر.

#### رابعاً : التعليق على نظريات الدوافع:

إن نظريات الدوافع تحتاج منا إلى وقفة جادة لمناقشتها والدخول في أعمقها وهذا ليس مجال دراستنا هنا، ولكن يجب التعليق عليهم لربطهم بواقع الدراسة التي نحن بصددها هنا، فنظريات الدوافع جميعها تتناول أمراً مشتركاً ألا وهو العنصر البشري وأسرار حفظه ودفعه.

فالدافع كثيرة ومتعددة منها الفسيولوجي ومنها الداخلي والخارجي والفطري والمكتسب وخلافه، ولكن فيما يتعلق بعلم الإدارة، الذي يهمنا هنا، تعتبر نظرية العدالة لأدمز تمس الكثير من الحياة الإدارية، فانتظار المرؤوسين للمكافآت وما سيحصلون عليه من وراء الإنجاز يدفعهم لحدودهم القصوى من الإنجاز، وهو أمر منطقي وطبيعي، لذا يجب على صانع القرار أن يغري ويدفع العاملين بكل وسيلة ممكنة ليجعلهم دائماً على أمل وتوقع للأفضل في حياتهم المهنية من خلال المنافسة الشريفة بينهم للحصول في النهاية على مبتغاهم، ويحصل هو أيضاً على هدفه وهو تحقيق أهداف المنظمة. وأما ما يخص النظريات القديمة مثل نظريات ماسلو التي تعمقت في النفس البشرية، وقسمت حاجاته في ترتيب هرمي تتحقق تباعاً وفقاً لترتيبها في الهرم، فيمكن الاستفادة منها من خلال معرفة أن الإنسان لا يتحرك في هذه الحياة من أجل المال وحسب بل يسعى أيضاً إلى تحقيق الذات والمكانة الاجتماعية، مع التأكيد على أنه لن يسعى لتحقيق الحاجات العليا في الهرم إلا إذا أشبّع الحاجات الأولى من مأكل ومشرب، ففي كثير من الحالات يستغل أصحاب المنظمات بعض هذه الأمور الفطرية لظلم العاملين، فعندما لا يكون للعامل بديل سوى تحقيق أبسط أنواع سد الرمق، فهو لن يكون مهتماً بالإنتاجية والنوعية أو بتحقيق ذاته أو مكانته، فهو لا يسعى سوى لسد جوعه هو ومن بعولهم. من هنا نرى أن الدافع تستغل إما بطريقة إيجابية لحفز الفرد للعمل والمثابرة، أو بطريقة سلبية يستغلها البعض في الجور على العمال والعاملين.

## خامساً: العوامل المؤثرة في دافعية العمل

إن العوامل التي تؤثر في دافعية الفرد تجاه العمل متعددة وكثيرة، وسيتم تناولها بالتفصيل فيما يلي وذلك حسب أهميتها في رأي الباحث، وحسب معظم الدراسات السابقة:

### 1- الدورات التدريبية:

إن التدريب في عصر السرعة الذي لا يقف عند من لا يلتفت حتى فقط ليسأل عن التطور الذي يصعب العقول من سرعته وتطوره يحتاج منا إلى وقته سواء كنا من المهتمين أو كنا من صناع القرار في منظماتنا وهو مهم أهمية الماء والهواء لموظفي وعاملين المنظمة حتى يستطيعوا مواكبة تطورات العصر ويواكبوا أحدث تطورات علم الإدارة في العالم الحديث.

#### أ- تعريف التدريب:

التدريب: هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه واتجاهاته نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية. (السكارنة، 2009).

وهو أيضاً: مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف و القدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل. (رضا، 2003).

وقيل عنه: النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين. (رباعية، 2003).

كما عرف على أنه: الجهد المنظم و المخطط له لترويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة. (درة، 2003).

#### ب- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات الإدارية:(السكارنة، 2009)

- الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.

- رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام.

- القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات.
- استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة.
- التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
- التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتبؤ بالمستقبل.
- القيام بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
- تطوير كوادر مؤهلة من الموظفين يساهمون في نمو وتطور الشركة.
- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي.
- توفر للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أداءه.

#### **ج- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين في المنظمة: (زكي، 2002)**

- تحسين أداء الفرد: و ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهن عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظمتهم في أوساط المجتمع.

## 2- المشاركة في اتخاذ القرار: (تمكين الموظفين)

أ- تعريف التمكين: (عبد الباقي، 2012)

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمراً لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن وذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات الازمة في التعامل مع الزبائن (خصوصاً بالنسبة للبنوك).

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التقويض إلا أنها يختلفان من حيث المبدأ، إذ إن عملية التقويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤولية أو عندما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمهارات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عملية التمكين والتقويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكلة تتعدي حدوداً معينة فإن المسؤول هو من سيتケف بهذا الأمر.

غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.

## ب - شروط تنفيذ عملية التمكين وخطواته: (جلاب، 2011)

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتقىم تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تتفذ على مراحل.

هناك ثلاثة مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج وأوضح أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكيد من حسن إعدادهم ومقدرتهم على تحمل المسؤولية، أيضاً بالتنفيذ التدريجي وليس على مرحلة واحدة وبدون سابق تمهيد وإعداد، لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكينين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقدير استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلص عن السلطة.

## ج- مراحل عملية التمكين: (جلاب، 2011)

### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يبني برنامجاً لتمكين العاملين. وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة مثل تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تمية قدرات ومهارات المرؤوسين أو تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكيد. ويببدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحدة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

## الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المدراء

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلّي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلّي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلّي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهيرية نحو تنفيذ التمكين.

## الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكّل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدراء والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلّي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، و يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمدراء والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

## الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتقدير بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

## الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتتوفر للموظفين الممكين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتغلون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

## الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

## الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية كحل المشاكل والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفنى للعاملين.

## الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة، وتنال الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

## الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليه الموظفون بأهداف المنظمة، ويجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

## الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرًا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفو وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة. (جلاب،

(2011)

## 3- الوظيفة المناسبة: (الرشيدى، 2012)

تختلف الأعمال من حيث السهولة والتعقيد، كذلك يختلف الأشخاص فيما بينهم من ناحية المؤهلات والقوى العقلية والبدنية وكيفية أسلوب الأداء، حيث أن الأعمال متباينة فيما تحتاج إليه من قدرات وإمكانيات ومواهب، وتحتاج عملية أداء الأعمال والوظائف بالشكل المنطقي والمناسب والعملي أن يكون المؤدي لها يمتلك القدرة التي تتناسبها وتلاؤمها، إضافة إلى امتلاكه مهارة التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف منظمته.

إن مناسبة الشخص لوظيفة معينة تطبق على كل مستويات العمل وعلى مختلف أنواع الأشخاص، فتبدأ من أعلى المناصب في الدولة ولغاية أقل الأعمال شأنًا في المجتمعات، فليس من المعقول أن يتقلد الجاهل مقاليد الأمور والحكم ليتحكم بمصائر العباد بلا أدنى خبرة بكيفية تسيير أمورهم، وليس من المعقول أيضاً أن يوضع العالم في وظيفة لا تليق بعلمه وحكمته ورجاحة عقله.

وفي التراث الإسلامي حث رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم، على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك مراعاةً لظروف العمل ومتطلباته وقدرات الفرد وإمكانياته، وقد انعكس ذلك فيما بعد على نجاح رسالته للناس، ومن السنة النبوية المشرفة عن ابن عباس رضي الله عنهما أن رسول الله صلى عليه وسلم قال ((من استعمل رجلاً من عصابة ومنهم من هو أرضي الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين)).

وقد وضع علم إدارة الموارد البشرية اليوم الأسس الصحيحة والواقةة لتقديم الأعمال وتطوير الإنتاج لأنه علم متتطور، ولكونه علمًا حيوياً وفعالاً فهو قد عمل على تنشيط الحركة والأفعال داخل المنظمات لغرض الحصول على أقصى استثمار للمهارات التي يتمتع بها العاملون، وهذا كله يصب في بونقة خدمة أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها بتضاد مختلف الأسباب، ومنها حسن التدبير والتعامل مع العاملين ومهاراتهم وإدارة الأعمال بشكل فعال ومناسب لتطوير كفاءة الإنتاج، فإذا إدارة الموارد البشرية ليست عملية جامدة بل إنها عملية إنسانية واجتماعية بحته، تحتاج من ي يعمل فيها أن يكون له القدرة على تنسيق جهود وعطاء العاملين واستخدام كل الإمكانيات المادية والفنية المتاحة، لتحقيق أهداف المنظمة التي خططت لتحقيقها.

ولهذا فقد كان من الإستراتيجيات التي تعمل عليها إدارة الموارد البشرية هي إستراتيجية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فقد بينت التجارب الكثيرة في المنظمات أن العديد من الانتكاسات والمشاكل في العمل كان سببها سوء إدارة العمل وضعف القرار المتخذ وعدم الخبرة في التعامل مع الآخرين مما كانت صفاتهم وهذا الأمر لا يعود إلى وجود مشكلة أو خلل في الوظيفة أو العمل فحسب، بل لأن هناك خللاً في عدم قدرة من يديرها ويتحمل مسؤوليتها.

إن تطبيق قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب لا تشمل فقط المناصب العليا القيادية في المنظمات بل إنها تتوافق مع كل مستويات الوظائف الموجودة، فإن تنظيم هيكل الوظائف يعتمد على وجود مواصفات فنية أو مهارية أو علمية لكل مستوى من هذه الوظائف تعتمد بالأساس على نوع المورد البشري المؤهل لشغل المسئولية في كل واحدة من هذه الوظائف.

فالوظائف التي تعتمد على القوة العضلية دون الحاجة للقوة الذهنية توضع شروط قبول العاملين فيها اعتماداً على هذا المبدأ دون الحاجة إلى اختيار عاملين حاصلين على شهادات أكاديمية أو علمية.

والوظائف التي تعتمد على القوة الذهنية والجانب الفكري والعقلي توضع الشروط فيها لقبول العاملين الذين حصلوا على شهادات علمية أو أكاديمية، ويفضل كذلك من لديه خبرة في العمل لمدة معينة في منظمات أخرى سابقة، وإن هذه الوظائف تحتاج فعلاً إلى من يناسبها وله المقدرة العالية بالتصريف العقلاني فيها وذلك لأن معظم القرارات المهمة والتي تمس واقعاً عريضاً من

أهداف المنظمة يتم اتخاذها من قبل أصحاب هذه الوظائف، فكلما كبر حجم ومستوى المسؤولية والوظيفة زادت متطلبات الدقة والمسؤولية في اختيار الرجل المناسب لها ويزداد معه متطلب حصوله على الامتيازات والخبرات والمهارات القيادية.

#### 4- التدوير: (العزيز، 2012)

يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة. والتدوير الوظيفي يعني أن يعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد، سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية أو الإدارية الأخرى، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربعًا وخمسًا ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات.

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة. وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية، وذلك لأن أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وفروقات وإبداعات الموظفين، ويتتيح فرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوامنهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادة في الوزارات والمؤسسات والشركات عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية.

إن التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في أعمال إدارات ومارسات وموافق مختلفة. هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد متذبذبي القرار في الوزارات والشركات على التعرف على قدرات ومواهب

الموظفين، والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها، ومنهم فرصةً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا في الوزارة أو الشركة أو في غيرها من الأعمال.

إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة من خلالها يمكن منح الفرص المتساوية للموظفين، والكشف عن المواهب والقدرات والإبداعات البشرية، خصوصاً المؤهلة منها، وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكث فيها أصحابها فترة طويلة مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، لأنه كلما طالت فترة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل، وانعكس ذلك على عمل الموظفين أو العاملين، لأن القائد أو المدير أو المشرف عندما يطول به المقام في الوظيفة يرکن إلى العادمة والرتابة وعدم التجديد والتطوير.

وتتمثل أهم مزايا التدوير الوظيفي في التالي: (نجم، 2003)

- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- الإثارة الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
- زيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات.
- إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
- التخلص من البيروقراطية والروتين.
- سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

5- نظام الاقتراحات: (ماهر، 2010)

إن نظام المقترنات في جميع المنشآت الخاصة أو العامة قائمة على تلقي مقترن من موظفي الشركة أو المؤسسة يكون من خلال تعبئة نموذج خاص بالاقتراحات يتم رفعه من الموظف إلى المستوى الإداري الأعلى منه، حيث تتم دراسته ومن ثم تحويله إلى دائرة شؤون الموظفين أو دائرة الموارد البشرية حسب التسلسل الإداري لكل منظمة، وبعد دراسته يتم تفعيله في حال تبين جدواً هذا المقترن وتماشيه مع سياسات المنظمة وأهدافها.

ونظم الاقتراحات في المؤسسات تعمل على التالي:

- زيادة روح المنافسة بين الموظفين وخصوصا عند تقديم حواجز معينة لصاحب أفضل اقتراح.
- اكتشاف العقول المتميزة داخل المنظمة.
- ورود عدد كبير ومتنوع من الأفكار قد تساعد الإدارة العليا على تطوير العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة من قبل موظفيها.
- تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وتفاعلهم مع رؤسائهم فيؤدي هذا التفاعل إلى تمنية روح الفريق وتنمية روح المنافسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

## 6- الإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي الذي يستخدم حديثا من قبل الإدارة في المنظمات لسعيها للتميز موظفيها عن غيرها حتى يكون الموظف يستطيع التمييز في عمله فيقوم الموظف بمهام متعددة يستطيع من خلال ذلك تحقيق التميز في عمله ويحقق في النهاية أهداف منظمته.

### أ- تعريف الإثراء الوظيفي:

هو التوسيع العامودي في الوظيفة بمعنى أنه يزيد قدرة الموظف على تخطيط وتنفيذ واجبات العمل بحيث يقوم الفرد بنشاطات كاملة، ويزيد مجال الحركة والاستقلالية في العمل وتزيد قابلية التقييم واتخاذ القرار والتصحيح أحياناً فيما يتعلق بسير العمل. (سعيد، 2010)

### ب- أنواع الإثراء الوظيفي:

لقد ركزت دراسات وأبحاث الإثراء الوظيفي على النماذج والاستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين، فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب اثرائية، يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد من خلال مجموعات العمل المستقلة. (المؤمن، 1997).

### ج- نموذج إثراء الوظيفة من خلال المحتوى:

يقصد بمحفوظ الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه وبالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض أو كل العناصر الجوهرية التالية: (الكريدي، 2010)

1. تشكيل وحدات عمل طبيعية وفق قدرات الأفراد العاملين لتحقيق أقصى كفاءة (تحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم).

2. دمج وربط المهام من خلال التنويع والتكامل في تلك المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجازها، ويمكن التنويع في المهام إما من خلال إضافة مهام متنوعة، أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل ترتكز على الجوانب الإبداعية في الأداء ونقل من الروتين.

3. بناء علاقات جيدة مع الزبائن، وهذه العلاقات يمكن تحقيقها بناءً على إجراءات محددة من أهمها:

- تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة.
- تحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحدها الإدارة.
- فتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين خلال دعوة عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل، وتزويدهم بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمات مجاناً ودعوتهم لزيارة الموقـع.

**سادساً: أهمية الدافع في المنظمات:** (الغامدي، 2012)

إن الحاجات الإنسانية و سعي الأفراد الدائم من أجل إشباعها يمثل الركن الأساسي لمحاولة تفهم ديناميكية السلوك الإنساني، والفهم الحقيقي للحاجات الإنسانية يساعد الإدارة في تفهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى القيام بسلوك معين وكذلك يفيدها في توقع أنماط معينة من السلوك، وبالتالي يساعدها على تهيئة المناخ الملائم الذي يوفر الإشباع لاحتياجات الأفراد و يعمل على دفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما تظهر أهمية الدوافع في أنها تساعد على تفسير مجموعة من الخصائص السلوكية مثل تحريك السلوك، وشدة السلوك وفاعليه، واتجاه السلوك، وتأكيد وتدعيم السلوك، وإضعاف وإنهاء السلوك، وبالتالي تمكن الإدارة من الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين بالتنظيم إن معرفة المدير بدوافع العاملين تساعد على التعرف على أسباب التفاوت بين العاملين في مستوى الأداء، والأسباب الكامنة وراء تقصير بعضهم في أدائهم لأعمالهم وارتكابهم للأخطاء، وبالتالي تمكنها من العمل على إيجاد الحلول الملائمة للقضاء على أسباب ذلك التقصير والتصريف السلبي وعدم تكراره مستقبلاً، وذلك بوضع وسائل تحفيزية تمكن من تحقيق الكفاءة العالية في الأداء بين أفراد التنظيم.

ولكي تستفيد المنظمة الإلقاء القصوى من الإمكانيات البشرية المتاحة لديها، فعليها أن تتقهم طبيعة الدوافع وال حاجات التي يسعى الإنسان إلى إشباعها ليمكناها من التحكم في سلوكه وتصرفاته تجاه العمل الذي يقوم به، إذ أن المادة لم تعد هي الموجه الرئيسي لسلوك الأفراد تجاه العمل، إنما أصبح هناك حاجات أخرى يسعى الإنسان إلى تحقيقها، والإدارة مسؤولة عن إشباعها بالقدر الذي يحقق للفرد بعد عن القلق والاضطراب الذي أحدثته هذه الحاجات، وبالتالي إعادة سلوك الفرد إلى الوضع المطلوب مما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم لذلك تبرز أهمية وضرورة إمام المديرين بالدوافع وال حاجات الإنسانية، إذ إن ذلك يمثل الخطوة الهامة نحو فهم وتفسير سلوكيات وتصرفات مرؤوسيهم، ومن ثم تمكنهم من التنبؤ بها، والسيطرة والتأثير عليها، وتوجيهها إلى المسار الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم.

## المبحث الثاني: الحوافز

### مقدمة:

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمونها، تلك التي يطلق عليها الحوافز.

ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز، فالدowافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد والتي تدفعه ليبسلك سلوكاً معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية. أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط المثير والاستجابة.

ولهذا يمكن القول أن العوامل والمتغيرات التي تحدث الفرد على التصرفات بطريقة معينة، تقلل أو تزيد من سرعة هذا التصرف يطلق عليها اسم الحافز.

وعادة تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز، ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتتأثر أيضاً إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز المنووح، وتبقى المسؤولية على إدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة.

وتشير الحافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسى أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو ترقىيات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسباً من العيش ومقابلة الأعباء المادية، أمام الحافز المعنوية، وهي لا تقل أهمية وتتأثراً في حفز الأفراد، فتمثل ما تبذل المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء، وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترناتهم، ولذا فهي تقدم لهم أنواع الجدارة وأوسمة النجاح وشهادات التقدير وتحتفل بهم وتتشر أسماءهم وتصور حفلاتهم وهكذا. (عواد، 2012).

## أولاً: الحوافز لغة واصطلاحاً:

الحوافز لغة: من حفر وهي الحث والإعجال. (العرب، 2012).

أما في الاصطلاح فلها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها ذكر منها:

- هي العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف محدد. (اسماعيل، 2012).

- هي مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه. (بريرا، 2000).

- هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبّع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين. (الشناوي، 1987).

- هي الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. (العبيلي، 1982).

- هي مجموعة العوامل التي تهيّئها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة. (الهواري، 1978).

- هي الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال. (عباس، 2011).

- هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها. (الخواجة، 2010).

- مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات

الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (عواد، 2012).

- رأي الباحث: هي جميع المؤثرات التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين سواء كانت إيجابية أو سلبية.

## ثانياً: أنواع الحوافز

### 1- الحوافز المادية: (فرحات، 2012)

تتعدد أشكال الحوافز المادية وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية. ويعتبر الحافز النقيدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً.

بالإضافة لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم المجتمعات في الظروف الراهنة عن العمل، حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير. ويتمنى المال في الأجر الذي يتلقاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجر المتبعة داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل. ومن هذه التي لا حصر لها على سبيل المثال:

#### - الأجر اليومي:

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكيهم بأنهم يتساون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت، وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

- الأجر بالقطعة:

يرتبط أجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم بها، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر وبالصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

- الأجر حسب احتياجات الفرد:

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

- العمولات:

وهي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح عن مجمل مبيعاته، ويجب أن تكون هذه النسبة متفقاً عليها في عقد العمل وغالباً ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.

- الأجر الشهري:

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر بما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجر المادية انتشاراً، نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز والكافآت والتي تتمثل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال:

■ العلاوات المستحقة بداية كل عام:

وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وهي تحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

■ مكافأة نوعية العمل:

وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتحتاج بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة فترة معينة منذ بداية عمله لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل.

#### ■ الاشتراك في الأرباح:

وهو نوع من حواجز العمل المتمثلة غالباً في القطاع الخاص من خلال توزيع جزء من أرباح العمل السنوية على العاملين بالمؤسسة، على أن تكون هذه الأرباح موزعة بالعدل على جميع العاملين بالمؤسسة. وهي طريقة تؤدي إلى اهتمام العامل بدوره وعمله وتزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة.

#### ■ مكافأة العمل الخاص:

وهي مبلغ نقدى، وتنحى لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديرًا للعمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطة بالعمل، أو غير مرتبطة به.

#### ■ مكافأة موظف العام:

وهي مبلغ نقدى، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة بالعمل، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

#### ■ مكافأة الاقتراحات:

وهي مبلغ نقدى يمنح لموظف واحد، أو مجموعة من الموظفين مكافأة على الاقتراح المقدم، بحيث يهدف هذا الاقتراح الذي يتقدم به الموظف إلى التطوير في مجال العمل مما يؤدي إلى توفير وخفض التكاليف وتحسين إجراءات وظروف العمل بالمؤسسة.

#### ■ مكافأة الانضباط في العمل:

وهي مبلغ نقدى يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

#### ■ مكافأة نهاية الخدمة:

وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتحتاج نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى.

## 2- الحوافز المعنوية: (عبد الرحمن، 2010)

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل. ومن الحوافز المعنوية:

### أ- التقدير والاحترام: (الحاج، 2012)

كثير من المؤسسات تتعامل مع الموظف على أنه آله يجب أن ينصاع للأوامر ويعمل كل ما يُطلب منه مقابل الأجر الذي يأخذه، لا يستطيع الموظف في هذه المؤسسات أن يناقش قراراً أو يبدي اعتراضاً أو يطرح فكرة غير مسموح، وبالتالي إذا أحس الموظف بعدم التقدير والاحترام لما يقوم به من عمل فستخسر المؤسسة جهده، فقد يعمل ظاهراً بكل إخلاص وقد ينفذ ما يُطلب منه لكنه سيعيق أ عملاً كثيرة دون أن يشعر وستصبح نظرته مادية فقط.

العمل ليس فقط تنفيذ أوامر لأن هناك مئات الأعمال والإنجازات التي يمكن تحقيقها تعتمد على الأفكار المتبادلة وعلى النقاش وإبداء الرأي والتقويض والتحفيز، لكن على العكس تماماً قد يعمل الموظف ضعف طاقته وإنتجيته إذا أحس بالتقدير والاحترام بل سيصبح كالنحلة لا يمل ولا يحس بالوقت إذا أحس أنه مشارك في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

التحفيز قد يكون معنويًّا أو مادياً، والمؤسسة التي تجمع بين التحفيز المعنوي والتحفيز المادي وتعرف متى تتفذ وكيف ولمن وتدرس الحاجات والدافع المختلفة لموظفيها وتضع خطتها في هذا المجال، إن التحفيز مهم جدًا للمؤسسة يجب أن نتعلم ما فيه من فائدة وفاعلية على مستوى المؤسسة والعاملين، وقد أصبح فن التعامل مع القوى البشرية من أهم ما يبحث عنه المهتمون والباحثون في مجال الإدارة والتنمية البشرية، فالإنسان طاقة وكنز يجب علينا معرفة كيفية التعامل معه حتى نحقق ما نتمناه لصالح المؤسسة.

## ب- كتب الشكر والثناء:

الشكر والثناء كلمتان متراdicatان يقع أثر سماعهما ولو شفوياً دون كتاب ذلك الواقع المريح المطمئن بأن عمل الموظف لم يذهب سدى وتعبه لم يمض دون أن يشعر به أحد، إن كلمات الشكر والثناء باللغة الأهمية بمكان إذ أنها تريح نفس الموظف وتدعمه وتحفظه للعمل، فالحافز المادي ليس الوحيد الذي له اثر على أداء الموظف، فإحساس الفرد في المنظمة بأن هنالك من يشعر بتعبه وبجهوده ومن ثم يقوم ويوجه له كتاب شكر وعرفان على عمله المتميز الدؤوب، لكفيل للمؤسسة بأن تستمر بموظفيها الذين سيكون كل ولاء وحب لمؤسسهم وسيشعرون بالانتماء لها.

## ج- لوحات الشرف:

لقد فطر الله تعالى الإنسان، أي إنسان، على التأثر بالترغيب والترهيب، والثواب والعقاب، والمكافأة والجزاء، والثباتات والحوافز، والمنهج الإسلامي عندما برشدنا إلى أهمية هذه الأمور فذلك لمحاولة تحريض المجتهدين إلى عطاءات أكبر وإنجازات أعظم ودفع المقصرين إلى التمثيل والاقتداء بأفعالهم، والموظفو من البشر لهم نفس طبيعة كل البشر يهتمون بالثواب ويرجعون الشكر والثناء والإطراء. ومن الموظفين من يهتم بالإنجاز، وآخرين يهتمون النفوذ، ومنهم من هو حريص على العلاقات الحميمة، ومنهم من تتحقق ذاته من خلال تحقق أهدافه في الحياة واحتياجاته خلال عيشه فيها، ومنهم من يصلحه زيادة المسؤوليات التي تقع على عاتقه والصلاحيات المنوحة له لتنفيذ الأعمال المنوطة به.

إنهم يحتاجون إلى إثراء حاجاتهم الروحية والجسدية والعقلية والعاطفية بشكل متوازن يلبي كل الاحتياجات، وبحيث لا تطغى حاجة على أخرى، وبحيث يتاح لهم العيش والحب والتعلم وترك أثر طيب بعد وفاتهم.

إنهم يحتاجون إلى ما يبقي عليهم أحباء سواء كان ذلك من خلال تأمين الغذاء أو الكساء أو العلاج أو التعليم أو العمل..الخ، يحتاجون إلى أن يوفر لهم الأمن والأمان والاستقرار الوظيفي والدرج المستمر، يحتاجون إلى الشعور بالانتماء إلى المكان الذي يملكون فيه، وأن تكون لهم القوة والسلطة الالزمة لممارسة العمل والتطور والترقي والمضي قدما في العمل.

من المكافآت التي يمكن أن تقدم للموظفين خطابات الشكر، أو الإطراء العلني، أو وضع اسمه في لوحة الشرف. إن لوحة الشرف لها من التأثير في أداء وإنتاجية الموظف الشيء الكثير يجعله محفزاً دائماً لبيق في لوحة الشرف التي تعد بالنسبة له جائزة أو وسيلة للظهور ونشر اسمه بين زملائه على أنه الموظف المثالي، وتعد دافعاً كبيراً للعمل دون ملل أو كلل، فلوحة الشرف في المنظمة تعطي شعوراً كبيراً من السعادة في نفس الموظف، فتعني له التميز والاحترام من قبل الزملاء، وهي أيضاً حافز لغيره لدخول لوحة الشرف فالزماء ينظرون لبعضهم البعض في مجالات العمل وخاصة زماء الدائرة الواحدة أو القسم الواحد، فلوحة الشرف تعني لهم جائزة معنوية أو حافزاً معنوياً يحصلون على العمل وزيادة الإنتاجية والأداء المتميز خاصة عندما تكون مقرونة بحافز مادي ولو كان صغيراً.

#### د- الدورات التدريبية الداخلية: (الحاج، 2012)

التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسيهم. هذا النوع من التدريب قد لا نهتم به بينما له فوائد كثيرة، التدريب الداخلي يُنمّي مهارات المدرب والمتدرب ويقوّي العلاقة بينهما إذا تم بطريقة سليمة، في التدريب الداخلي يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها. المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصاً على تربية مهارات المتدربين التي يحتاجونها في المؤسسة، والتدريب الداخلي يعدّ نوعاً من أنواع التحفيز المعنوي إذ يخرج الموظف من جو العمل الذي قد يصبح روتينياً وكذلك يعزز من ثقة الموظف بنفسه وبقدراته، ويشعره باهتمام المنظمة به وبعمله لاختيارة للخروج لهذه الدورة ولو كانت دورة داخلية.

#### ثالثاً: نظام الحوافز: (سعيد، 2010)

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقه وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة، ففي الدنيا يقول النبي . صلى الله عليه وسلم: (من صلّى على صلاة صلّى الله عليه بها عشرًا)، والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على عمل الخير.

ويقول تبارك وتعالى: {هَلْ جَرَأَ إِلَّا حُسْنَانِ إِلَّا حُسْنَانٌ} [الرحمن: 60].

إن الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعوض إضافي يزيد عن الأجر.

وبالتأكيد فإن نظام الحوافز الجيد له من النتائج المهمة والمفيدة الكثير ومنها:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

ويتم تصميم نظام الحوافز خلال عدة مراحل لضمان نجاحه وإعطاءه للنتائج المرجوة، وهذه المراحل هي كالتالي:

#### أ. تحديد هدف النظام: (القططاني، 2005)

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، والقطاعات، والإدارات، والمراكز، والفروع، والأقسام)، وكما ترى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها،

وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تتعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك فإن نظام الحوافز، الشامل الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذلك لرجال الإدارة العليا، وأخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يعطي كل المستويات، وكل الوحدات بقدر الإمكان.

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالاً من الإدارات العامة، إلى الإدارات، وإلى الأقسام، وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويتحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

ب . دراسة الأداء: (القططاني، 2005)

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتصنيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتصنيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بها عباء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متابعة ومتكلمة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز.
- وجود طرق عمل سليمة: يعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضاً لنواتج العمل.

- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يُسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات، والإضاءة، والحرارة، والتهوية، والمواصلات وغيرها.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفاً تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويُفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:
  - كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات، وغيرها كثير، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة.
  - جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات، وحجم الديون.
  - الترتيب والتسلسل: ويقصد بالتسلسل أن يتم القياس بنوع تقييري وحكمي (مثل ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومحبوب، وضعيف).
- ج. تحديد ميزانية الحوافز: (ماهر، 2010)

- ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البند التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.
  - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديلاته والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
  - تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات وخلافه.

#### د- وضع إجراءات النظام: (ماهر، 2010)

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.
- وتنضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل، أو المناقشة.
- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورية الانعقاد.
- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية، أو ربع سنوية، أم نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟
- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة، والشكل التالي يقدم مثالاً لنموذج ترشيح للحصول على حافز.

#### رابعاً: أهمية الحوافز

إن الحوافز تختلف عن مفهوم الأجر الذي هو مقابل أداء العمل المطلوب، بالإضافة إلى أن الحوافز تربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعملون بها، لأن تلبية الحوافز للحاجات الإنسانية لفرد العامل أو تحقيق رغباته أو آماله يقتضي أن يحدد مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت، وهي أيضاً الموقف الذي يعكس مدى قبول الأفراد ورضاهما إزاء أعمالهم وواجباتهم في المنظمة.

وتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتأديب وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها.

وبذلك يتضح أن للحوافز دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم، وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة. ([www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com))

يتجلّى الاهتمام الحقيقي بالأفراد في العمل على الوفاء بمتطلباتهم، وإيجاد السبل والحوافز التي تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحقق تلك المنظمات والمؤسسات أهدافها، فترتفع الإنتاجية، ويشعر الموظف بالرضا عن نفسه وعن مؤسسته، ويشعر بالانتماء الحقيقي لها.

ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز إحدى أهم المتغيرات المستقلة للدافعية، بانعكاساتها وبعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري، وأيضاً نحو الولاء والانتماء التنظيمي. ([www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com))

وتتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتغيير المتواصل والمستمر نتيجة للتطور التكنولوجي والفنى الذي يفرض على المنظمات الإدارية اتخاذ كافة التدابير لمواجهة التحديات بشتى أصنافها

وصورها ومتابعة ومواكبة تلك التغيرات، وإلا فإن المنظمات لن تكون قادرة على الوفاء بمسؤولياتها بفاعلية واقتدار.

ومن أهم ما يجب إعطاؤه الأولوية من الاهتمامات، العنصر البشري الذي تقع عليه غالبية الأعباء بما تتضمنه من مسؤوليات، ولما كان ضعف الأداء أو تدنيه من أكثر المشكلات التي تواجه المنظمات كان لابد من إعطاء هذا الأمر المزيد من الاهتمام.

وفي الحقيقة، فإن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلباً على مستوى الرضا، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماسة والإحساس بأهمية العمل، فتختفي روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وهذا بالطبع ينعكس على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي، وهذا يبرز أهمية الحوافز في تجوييد الأداء، وتدفع الحوافز المادية بالموظفي نحو تطوير قدراته الذاتية وتزيد من دقتها وانضباطها في أداء العمل وتحمل المسؤولية، وترفع مستوى الولاء والشعور بالانتماء والالتزام باللوائح والأنظمة. كما تلعب دوراً فعالاً في تتميم العلاقات الإنسانية مما ينتج عنه شعور الموظف بروح الفريق، والعمل نحو تحقيق المكاسب الجماعي لا الفردي، والتجدد والابتكار والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، كما أن هناك حوافز معنوية تتمثل في منح خطابات الشكر والتقدير، وتقديم الثناء الشفوي وإقامة حفلات التكريم، وإشراك الموظف في اتخاذ القرارات، ومنح الإجازات الاستثنائية، والترشح للدورات التدريبية، وجميعها تزيد بشكل ملحوظ من معدل الرضا الوظيفي مما يرفع مستوى إجادة العمل (نبيل، 2012).

ويمكن تلخيص الأهمية في ما يلي: (برسى، 2012)

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغريزاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناقض بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صنوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة ونقوتها
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

## المبحث الثالث: الأداء

### مقدمة

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ومن الضروري عند دراسة الأداء التفرقة بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا.

وقد تناولت كثير من الدراسات طرق قياس الأداء بشكل موسّع، حيث يعد مرجعاً أساسياً في تقييم العاملين وفرز الحوافر والترقيات والمخالفات، كما ويعتبر قياس الأداء من المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس الجودة، لذلك سعت المنظمات بمختلف مجالاتها لدراسة كيفية رفع أداء العاملين لديها للوصول للجودة المطلوبة منها، والعمل على فهم المعوقات التي تواجه قياس الأداء ومن ثم رفع الأداء (شوفي، 2012).

### أولاً: الأداء

أ- تعريف الأداء لغةً: إن أصل الكلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها الكلمة (Performar) التي تعنى إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة (Performance) وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية" (khemakhem, 1976).

ب- مفهوم الأداء: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخلية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعاريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندرو) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (باجابر، 1996)، كما عرف (هابنر) الأداء بأنه: الناتج الذي يتحقق الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، 2008).

ج- عناصر الأداء الوظيفي: للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وهذه العناصر هي:

- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية (درة، 2003).

### ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتنوع هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها (درة، 2003).

وسيتم ذكر بعض هذه العوامل المؤثرة على الأداء فيما يلي: (الكردي، 2010):

- وجود أهداف محددة:

فالمنظمة التي تمتلك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءها، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم وذلك لوجود معيار محدد مسبقاً على أساس أهداف هذه المنظمة.

- المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقدير أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنجازية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

- التسيب الإداري:

فالتسبيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### ثالثاً: تقييم الأداء

#### أ- تعريف نظام تقييم الأداء:

هو نظام يستخدم؛ لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها. (خشارمة، 2001).

#### ب- أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بوجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ومن الأهداف الأخرى:

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم. (الأسمري، 1986).
- تزويد المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر. (عبد الواحد، 2008).
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- تحديد الاحتياجات التربوية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.
- توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير. (Goel, 2008).

## ج- أهمية تقييم الأداء: (ويكسون، 2005)

يتضح من مفهوم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة لأنه يحقق الفوائد التالية:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين: عندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.
  - إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
  - تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
  - تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
  - تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
  - تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
  - الرقابة على الرؤساء: يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
  - يفيد تقييم الأداء في التخطيط لقوى البشرية:
  - فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
  - يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة.
  - يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.
- د- طرق قياس وتقدير الأداء:**

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق: (السالم و صالح، 2002):

- طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale): تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس من (1-5) أو (1-3).
- طريقة الترتيب (Ranking): في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.
- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incident Method): الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أساس شخصية بحثة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواءً أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري. (عبد الباقي، 2002).
- طريقة قائمة الاختيار (Checklist Method): تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لنتائج الإجابات دون علم القائم بالتقدير وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.
- طريقة التقرير المكتوب (Essay Method): وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.
- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)): الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضوع معاييرها للجدل و إمكانية التحيز ، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والواقع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

- طريقة الإدارة بالأهداف (Management By Objectives): تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، والملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.

#### هـ- مشاكل ومعوقات تقييم الأداء:

تتعدد المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظف تبعاً لمتغيرات ذات علاقة بطبيعة الوظيفة أو المقيم أو نظام المؤسسة، ويمكننا أن نجمل أهم هذه المشكلات في النقاط التالية:

- 1- مشاكل ذاتية تتعلق بأطراف عملية التقييم وأهمها:
  - التمييز الشخصي للمقىوم سواء كان تحيزاً مقصوداً أو غير مقصود.
  - ميل الرئيس المباشر إلى تقييم المرؤوس إيجابياً أو سلباً متأثراً برأيه المسبقة أو انطباعاته الشخصية المكونة مسبقاً.
  - الميل نحو الوسط والأخذ بالأحكام الوسطي دون تمييز ملحوظ بين بنود التقييم مما يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي للأداء، الأمر الذي يؤثر سلباً في تحديد البرامج الملائمة لتدريب العاملين.
  - التعارض بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة.
  - تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودوافعه في تقييم الأفراد فقد يميل المقيم إلى التشدد فيكون تقييم دائماً أقل من مستوى الأداء الفعلي للأفراد، وعلى العكس قد يميل المقيم إلى التسهيل فيختلف تقييم الأفراد تبعاً لمسؤوله المباشر. (أبو شيخة، 2000).
  - تأثير الهمة بسبب تأثر القائم بالتقدير ببعض صفات أو خصائص المقيم مما يجعله يسقط هذا التأثير لبعض البنود على مجمل النقاط.

- الأولية والحدثة: إذا يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولى للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة. (الهبيتي، 2003).

2- مشاكل موضوعية ترتبط بدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إيجازها في الآتي:

- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم.
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الموظفين.
- عدم قابلية بعض عوامل التقييم للقياس لا سيما في قضايا الاتجاهات والانتماء والإخلاص، إضافة إلى صعوبة إخضاع عوامل أخرى للقياس الكمي الدقيق. (أبو شيخة، 2000).
- سوء اختيار معايير التقييم وتنظر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي مما يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية القياس.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم حيث على المؤسسة أن تحدد عدد المرات التي ستقوم بها بقياس الأداء. (الهبيتي، 2003).

## الفصل الثالث: بنك فلسطين

- مقدمة.
- الحوافز في بنك فلسطين.

## الفصل الثالث: بنك فلسطين

### مقدمة

يعتبر بنك فلسطين أكبر بنك من حيث عدد الفروع ومن حيث عدد العملاء في فلسطين، وهذا بتوثيق وتأكيد من سلطة النقد الفلسطينية، وقد حصل بنك فلسطين في العشر سنوات الأخيرة على الكثير من الجوائز العالمية والإقليمية والمحليّة، آخرها جائزة بنك "جيبي مورغان شيس" أكبر بنك في العالم، عن سرعة ودقة تنفيذ الحالات الدولارية.

تأسس بنك فلسطين عام 1960 وبasher أعماله بتاريخ 21/ شباط / 1961 بإعطاء قروض صغيرة للمشاريع والأعمال، وقروض شخصية محدودة قصيرة الأجل، ويعتبر الأكثر انتشاراً والأسرع توسيعاً في فلسطين، إذ يوجد لدى البنك 48 فرعاً ومكتباً تغطي كافة أنحاء فلسطين. ويمتلك البنك أكثر من 1200 موظفاً وموظفة، ولديه أكبر شبكة مراسلين حول العالم، فبنك فلسطين من أول البنوك التي يمكن من خلالها التحويل لجميع أنحاء العالم بكل سهولة ويسر، وهو أول من أطلق خدمة البطاقات الذكية في فلسطين في بداية التسعينات، ويمتلك البنك حالياً العديد من أنواع البطاقات الذكية ومنها الدائنة والمدينة وغيرها من البطاقات المحلية والدولية. وتوسّع البنك أيضاً في مجال القروض الكبيرة منها والمحدودة والتي تدعم المستثمرين والتجار والأفراد، وأما عن المسؤولية الاجتماعية، فقد قدم البنك سنة 2011 لوحدها مبلغ 2 مليون دولار لدعم المجتمع، وبذلك يعتبر بنك فلسطين في المرتبة الأولى من ناحية المسؤولية الاجتماعية.

([www.bankofpalestine.com](http://www.bankofpalestine.com))

### أولاً: الحوافز والدّوافع في بنك فلسطين (النظام الداخلي لبنك فلسطين المعدل، 2005)

تعتبر الحوافز المقدمة للموظفين العاملين في بنك فلسطين حواجز متنوعة منها الحواجز المادية وأخرى معنوية وسنقوم بشرح تلك الحواجز التي يمنحها البنك لموظفيه.

وسيتم التعريف ببعض الحواجز التي يقدمها البنك فيما يلي:

## • الحوافز المادية

تنقسم الحوافز المادية التي يقدمها بنك فلسطين إلى عدة أجزاء هي كما يلي:

### 1- الرواتب:

الرواتب في بنك فلسطين هي رواتب مدروسة بعناية وتعتبر من أفضل الرواتب في فلسطين مقارنة بغيرها في القطاع الخاص.

### 2- العلاوات:

يوجد في البنك علاوات متعددة، منها علاوة الزوجة وعلاوة الأولاد وعلاوة التدرج الوظيفي التي يتم صرفها كل عام حسب أداء الموظف أو خلال ترقية الموظف وتدرجه خلال السلم الوظيفي، ويوجد بعض العلاوات الخاصة التي تمنح لموظفي بعینهم وذلك لطبيعة عملهم (موظفي الخزينة).

### 3- المكافآت:

يصرف لجميع الموظفين أربع رواتب سنوية إضافية خلاف رواتبهم الشهرية، ويتم منحها لجميع الموظفين بغض النظر عن طبيعة عملهم، وهناك بعض المكافآت الخاصة التي تمنح آخر العام بناءً على أداء البنك الإجمالي، ويتم منحها لجميع الموظفين بدرجات متفاوتة. ويوجد مكافآت أخرى تأتي بحسب المناسبة خلال العام ومنها خلال شهر رمضان المبارك وخلال مناسبة عيد الأضحى المبارك وخلافه.

### 4- البدلات:

وهي مبالغ نقدية خاصة تعطى في فترات مختلفة من العام، مثل بدلات الملابس التي تصرف في شهر 9 من كل عام وهي خاصة بموظفي الإدارات العامة، ويوجد بدلات أخرى تخص المدراء وبعض المسؤولين مثل بدلات السفر وبدلات الضيافة والتقل وغیرها وتصرف كل حسب وظيفته وطبيعة عمله.

## 5- المكافآت الخاصة الشهرية:

وهي خاصة بموظفي البنك المدخرين داخل البنك، حيث يتم عمل سحب شهري على حساباتهم للفوز بجائزة شهرية قيمتها 5000 دولار.

### • الحوافز المعنوية:

يوجد بالبنك الكثير من الحوافز المعنوية التي تشجع الموظفين على القيام بعملهم، وسيتم ذكرها فيما يلي:

#### 1- التدريب الداخلي:

يقوم البنك سنوياً بتدريب جميع موظفه تدريباً داخلياً يتم في مقر البنك الرئيسي إما في قطاع غزة أو في مقر الضفة الغربية، ويكون التدريب الداخلي تدريباً على أحدث الأمور الإدارية والفنية التي تساعد الموظف على تأدية عمله على أكمل وجه.

#### 2- التدريب الخارجي:

وهو يتم خارج فلسطين، ويكون بشكل خاص للمسؤولين والمدراء في البنك.

#### 3- الشكر والثناء:

يقوم ذكر اسم الموظف المتميز في مجال عمله أو الذي يقوم بعمل متميز في مجلة البنك الداخلية، كنوع من تحفيزه على الاستمرار بهذا النجاح حتى يحث أفراد البنك على الاقتداء به.

#### 4- لقاءات التعارف والتواصل الاجتماعي:

تتم هذه اللقاءات كل عام وخاصة في المناسبات، ومنها شهر رمضان، وهي تحفز العاملين على التواصل وتوطيد العلاقات، كما وتعمل على تعزيز مكانتهم الاجتماعية.

## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات المحلية.
- ثانياً: الدراسات العربية.
- ثالثاً: الدراسات الأجنبية.
- رابعاً: التعليق على الدراسات.

## الفصل الرابع: الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات المحلية:

1- دراسة أبو شرخ (2010)، بعنوان:

"تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 220 استبانة ارجع منهم 210 استبانة.

### النتائج:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنفاق في منح الحوافز، وأداء الموظفين.

### النوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط سلم الرواتب بجدول غلاء المعيشة.
- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقى للموظفين، وان تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد.
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج.

2- دراسة حويحي (2008)، بعنوان:

### أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة ومن الموظفين أصحاب العقود المؤقتة، وعدد هؤلاء جمِيعاً 184 موظفاً بالإضافة إلى من تركوا العمل في السنوات الثلاث الماضية وعدهم، 43 واستخدم المنهج الوصفي التحليل.

النتائج:

- بينت الدراسة أن ظروف العمل المتوفرة في الاتحاد جيدة وتدل على اهتمام المسؤولين في الاتحاد على توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين.
- بينت الدراسة أنه لا يوجد استقرار وظيفي في الاتحاد.
- أظهرت الدراسة أن الرواتب والحوافز المقدمة للعاملين في الاتحاد غير مجزية ولا تتناسب مع وضع الموظفين.

النوصيات:

- تعزيز وتطوير وتحديث بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم وتريهم للإبداع والتميز.
- العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين في الاتحاد من خلال زيادة مكافأة نهاية الخدمة وتحسين الرواتب والحوافز والمكافآت.
- تعزيز وتطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطوير الفرد والمؤسسة على حد سواء.

3- دراسة شراب (2007)، بعنوان:

### "تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم الحوافز لدى إدارات بلديات غزة الكبرى، فهناك غموض في سياسات منح الحوافز والمكافآت لدى موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى، فليس من الواضح ما الذي يجب على الموظف فعله حتى ينال المكافأة وما هي السياسات والقرارات الواجب اتخاذها والظروف التي يساعد توفيرها في تحفيز الموظفين، كما أن بعض المكافآت والحوافز تعطى بعد ظهور بعض الإبداعات الفردية والمبادرات الفردية، فلا يوجد سياسات واضحة لمنح المكافآت والحوافز.

النتائج:

- عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة المبحوثين للحوافز المادية 46.89 %
- ارتفاع استجابة الموظفين للحوافز المعنوية بالقياس للحوافز المادية، حيث كان للعلاقات الطيبة بين الموظفين والعلاقات الودية بين الزملاء معدل مرتفع في نتائج الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الموظفين وإن اظهر أنه مناسب إلا أنه لم يكن بالمستوى المطلوب.

النوصيات:

- الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.
- تحليل جوانب أداء العمل في إدارات البلديات وباشتراك الموظفين ومعرفة مواطن الخلل وأسبابه والتعرف على توجهات الموظفين.
- إعادة صياغة نظام منح الحوافز والترقيات وتحديد معاييرها لتكون محققة للعدالة وشفافية.

4- دراسة العكش (2007)، بعنوان:

### “نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسن الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة الحافز الحكومي وتقييم مدى فاعليته وأثره على الأداء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات في مجتمع دراسة بلغ 3350 موظفاً، تم انتقاء عينة منهم من يحصلون على حوافز في وزارات السلطة ويعملون في وظائف إشرافية وبلغت العينة 368 موظفاً.

النتائج:

- هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.
- إن نظام المكافآت غير فعال ومتدين ولا يعلم عن أسس وضعه وكيفية عمله معظم الموظفين.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

النوصيات:

- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.
- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً لما حدده القانون.
- إعادة هيكلة الوزارات على أساس مهنية تضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل والكفاءة.

5- دراسة محيسن (2004)، بعنوان:

### "مدى رضا الموظفين في مؤسسات وكالة غوث اللاجئين بقطاع غزة عن أنظمة التعويضات والحوافز"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في وكالة الغوث في قطاع غزة في ظل استخدام أنظمة التعويض والحوافز المتعددة، وعلى العامل الفاعلة في تحديد هذه المستويات سواء كانت تلك المرتبطة بنوعية الشخصية أو تلك المرتبطة بنوعية الحوافز، والتعرف على مستوى الرضا لدى موظفي الوكالة وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على رضاهم الوظيفي، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات الشخصية لموظفي الوكالة وبين الرضا الوظيفي.

وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين موظفي وكالة الغوث في قطاع غزة بين الدرجة الخامسة والدرجة الثالثة عشرة، وتم اختيار عينة عشوائية من 254 مفردة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

#### النتائج:

- تدني بارز في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث عن التعويضات والحوافز.
- تدني بارز في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث عن بعد المزايا الأخرى.

#### النوصيات:

- إعادة النظر في رواتب موظفي الوكالة وعمل دراسة مسحية للرواتب وعمل مقارنة مع معدلات غلاء المعيشة.
- العمل على إيجاد سلم رواتب موحد يحقق مبدأ العدالة.
- زيادة نسبة الزيادة السنوية على الرواتب.

## ثانياً: الدراسات العربية:

### 1- دراسة الجساسي (2011)، بعنوان:

#### "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"

تلعب الحوافز دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو بشكل سلبي، وإن عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين، وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير هذه الحوافز على العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين (كاتب شؤون إدارية) وقد بلغ عددهم 1152 فرداً حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المذكورة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

#### النتائج:

- وجود حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- وجود حوافز معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- وجود نظام حوافز مادية ومعنوية فعال في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

#### النوصيات:

- يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهماً كان مسماه الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.

- إقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- الاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي.

## 2- دراسة الشهري (2007)، بعنوان:

### "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطه منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف (المملكة العربية السعودية)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أوجه القصور في نظام الحوافز التي لاحظها الباحث لدى شرطة منطقة الجوف من خلال زيارته الميدانية لإدارة منطقة الجوف حيث لاحظ وجود قصور في نظام الحوافز المعنوية والمادية للأفراد والضباط في منطقة الجوف حيث ترك هذا القصور شعوراً بعدم الرضا عن العمل لدى الأفراد والضباط.

وقد كان مجتمع الدراسة في هذه الدراسة عبارة عن 200 ضابط و 850 فرداً وكانت العينة عبارة عن 212 فرداً و 50 ضابطاً استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتوصيل للنتائج والتوصيات.

### النتائج:

- لا يتمتع أفراد وضباط شرطة منطقة الجوف بحوافز مادية كافية من وجهة نظرهم.

- لا يتمتع أفراد وضباط منطقة الجوف بأي من الحوافز المعنوية من وجهة نظرهم.

- الأفراد والضباط راضون عن بيئة العمل الوظيفية.

### التوصيات:

- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً وخاصة التي حصلت على نتائج متدنية في الدراسة (العلاوات الاستثنائية، المكافآت، الترحيل).

- الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموماً وخاصة التي حصلت على نتائج متدنية في الدراسة (الدروع، الأوسمة، لوحة الشرف، الميداليات، أنواط الجدار، ترشيح المتميزين للدراسات العليا).

- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وعدم التركيز على جانب دون الآخر.

### 3- دراسة ناصر (2004)، بعنوان:

"أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"

تهدف الدراسة إلى التعرف على أنظمة الأجور في القطاع العام السوري وأثرها على تحفيز العاملين وتأثيرها على رضاهم الوظيفي، وينظر الباحث في تناغم سلم الرواتب في مصانع الغزل والنسيج في الساحل السوري وأداء العاملين وإنتاجيتهم، وهل يتاسب هذا الأجر مع الأداء، وقد اختار الباحث قطاع النسيج في الساحل السوري، ويكون مجتمع الدراسة من القطاع العام الصناعي السوري أما عينة الدراسة فستكون من الشركة العامة لخيوط القطنية، شركة الغزل والنسيج في الساحل السوري، شركة جبلة للغزل، شركة نسيج اللاذقية، ومعمل غزل جبلة الجديد.

النتائج:

- تدني في الأجور في قطاع النسيج السوري.
- عدم تناسب الأجور في القطاع السوري وسلم غلاء المعيشة في البلاد.
- الأجور لا تحفز العاملين على البقاء بالعمل ولا تشجعهم على الإبداع وزيادة الإنتاجية.

النوصيات:

- العمل على خلق لجان مركبة تعنى بإصلاح أحوال الرواتب والأجور وأنظمتها.
- متابعة سلم غلاء المعيشة وربطه بسلم الرواتب والأجور.

- العمل على زيادة ومرنة قانون الرواتب والأجور وزيادة الحوافز والمكافآت في القانون.

#### 4- دراسة الدالة (2003)، بعنوان:

##### "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز الفاعلة والمقدمة للأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن في الرياض بالمملكة العربية السعودية، للتعرف على الرضا الوظيفي للأطباء في أماكن عملهم لما للأطباء من أهمية في خدمة قوى الأمن في المملكة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في بحثه، وتكون مجتمع الدراسة من 137 طبيباً وطبيبةً أي جميع العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض وتم اختيار عينة من 93 طبيباً وطبيبةً.

النتائج:

- الحوافز المادية ذات الأهمية الأعلى من غيرها عند الأطباء السعوديين المعينين في البحث (الترقيات، العلاوات، بدل الانتداب، بدل الترحيل).

- الحوافز المعنوية ذات الأهمية الأعلى من غيرها عند الأطباء السعوديين المعينين في البحث (الثناء الشفوي، خطابات الشكر، شهادات التقدير)

- هناك اثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم.

النوصيات:

- يوصي الباحث بضرورة أن تهتم إدارة المستشفى بنوعية معينة من الحوافز المادية (الترقيات، العلاوات الفنية، بدل الانتداب والترحيل، بدل الإجازات المرضية وتعويض نهاية الخدمة).

- تعديل الحوافز المقدمة للأطباء في المستشفى بحيث تتناسب مع طبيعة عملهم والجهد الذي يبذلونه.

- يوصي الباحث الإدارة بالاهتمام بالحافز التالية (الحرية والاستقلالية في العمل، الثناء المباشر من الرئيس المباشر بالعمل، الإتاحة والمشاركة في اتخاذ القرار).

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (KVIST, 2012)، بعنوان:

#### "THE IMPACT OF INCENTIVE SYSTEMS IN GLOBAL ORGANIZATIONS LOCATED IN SWEDEN A CASE STUDY OF ASTRAZENECA"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحافز والد汪ع التي تدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية العاملة في السويد.

وقد استخدم الباحث عينة الدراسة شركة استرا زينكا حتى يستطيع التحقق من تأثير النظم والقوانين المتعلقة بالحافز المادية والمعنوية للعاملين في الشركة الدولية استرا زينكا.

#### النتائج:

- نظام الحافز في الشركة لا يتلاءم والبيئة المحيطة بالشركة داخل السويد.
- نظام الحافز في الشركة لا يتلاءم ونظم الحافز المتعارف عليها بالشركات السويدية.

#### النوصيات:

- تعديل نظم الحافز في المؤسسة لتنماشى مع النظم القائمة في المؤسسات السويدية.
- فرض قوانين لا تتعارض مع قوانين الاستثمارات الأجنبية لتحض الشركات على رفع أداء نظم الحافز في المنشآت الدولية العاملة في السويد.

## 2- دراسة (PSILOU, 2011) بعنوان:

### "INSINTEVES FOR EFFECTIVE EMPLOYEE ENGAGEMENT IN CORPORATE SUSTAINABILITY"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل وقد تم دراسة تأثيرها على أربع شركات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي بنك CREDIT SWISS وبنك HSBC وبنك BNP PARIBS وبنك BARCLEYS اختار الباحث مؤسسات مالية عالمية وباحث الباحث تأثيرات الحوافز المادية والحوافز المعنوية على بقاء الموظفين في هذه المنظمات.

وكانت أهم النتائج كما يلي :

- للحوافز المادية والحوافز المعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في منظماتهم.
- لم تصل أي من البنوك الأربع إلى حد الكمال في حوافرها المقدمة للعاملين بها.

وجاءت أهم التوصيات كالتالي :

- تحسين نظم الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الاستمرارية في المنظمات.
- تحسين دور المنظمة في توطيد علاقات الموظفين ببعضهم وبالمجتمع حتى تعم الفائدة على جميع الأطراف.

## 3- دراسة (ERIKSSON, 2011)، بعنوان:

### "REWARD SYSTEMS AND INCENTIVES IN A PROJECT BASED ORGANISATION"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة الحوافز والكافيات على مدراء المواقع في المشاريع السويدية، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة حيث قابل عشرة مدراء في موقع ومشاريع مختلفة للتحقق من استخدام أساليب مكافآت فعالة وهل هذه الأنظمة لها دور في التأثير على الأداء أم لا والتطرق إلى القصور في هذه الأنظمة.

النتائج:

- تحدد أنظمة المكافآت لمدراء المشاريع السويديين حسب الدراسة والعينة بنوع المشروع، أنظمة الشركة، العلاقات الاجتماعية، المنصب، وقدرات المدير الشخصية.
- مدراء المشاريع يحصلون على أنظمة حواجز ومكافآت بناء على نتائج المشروع النهائية.

النوصيات:

- ربط أنظمة مكافآت وحواجز مدراء المشاريع بحواجز ومكافآت المدراء والعاملين في الشركة.
- العمل على تحسين أنظمة الحواجز والمكافآت لمدراء المشاريع بغض النظر عن نتيجة المشروع.

4- دراسة (KRISTEN, 2010)، بعنوان:

#### **"THE ROLE OF MOTIVATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: IMPORTANCE OF MOTIVATION FACTORS AMONG FUTURE BUSINESS PERSONS"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف حقاً عما يحفز الموظفين والعاملين في حقل الأعمال، فلماً الباحث إلى توزيع 148 استبياناً إلى طلبة مدرسة ارياس للأعمال و 150 استبيان لطلبة التسويق في جامعة جادنسك ببولندا لينظر الباحث في أهم 13 عنصراً يهم العينة قيد البحث من ناحية تحفيز الموظفين والعنصر البشري.

النتائج:

- كلتا المجموعتين وعینتی الباحث أكدت على أهمية تنوع العمل والأجور.
- أكدت مجموعة جامعة جادنسك على قوة عنصر تنوع العمل.
- أكدت مجموعة مدرسة كاريس للعمال على قوة عنصر الأمان الوظيفي.
- أكدت كلتا المجموعتين على أهمية عنصر التطور الوظيفي.

#### النوصيات:

- تعزيز دور الحوافز المادية والمعنوية في سوق العمل.
- التأكيد على معرفة طلبة الأعمال وغيرهم على حقوقهم المستقبلية في سوق العمل.

5- دراسة (FOURIE, 2008)، بعنوان:

#### "AN EXAMINATION OF AN INCENTIVE SYSTEM TO MAXIMIZE PERFORMANCE IN AN AUTOMOBILE MANUFACTURING ENVIRONMENT"

عمل الباحث على دراسة الحوافز على قطاع الصناعات الثقيلة في جنوب إفريقيا، وقد كانت العينة على مصنع سيارات في أسترن كاب بجنوب إفريقيا، بدأت الدراسة بعمل تحليل لوجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين رضا العاملين في المصنع.

تم أخذ عينة من العاملين بالمصنع عددها 150 عاملاً لدراسة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية لديهم ومدى رضاهما في العمل، وقد استخدم الباحث أسلوب الملاحظة والمقابلة في تحليل البيانات بالإضافة إلى أدوات التحليل والبحث المستخدمة في مجالات العلوم الإنسانية.

#### النتائج:

- وجود علاقة كبيرة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين رضا العاملين.
- وجود قصور كبير في نظم الحوافز والمكافآت ونظام الرواتب والترقيات.

#### النوصيات:

- الاهتمام بتحقيق العدالة في منح الحوافز والمكافآت.
- الاهتمام بوضع نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية
- الاهتمام بدائرة الموارد البشرية: تدريبها وتطويرها ودعمها لترقى بموظفي المصنع وتحقق أهداف الإدارة.

6- دراسة (KLOS, 2006) بعنوان:

### **"INSENTIVE PERFORMANCE RELATED PAY AND PRODUCTIVITY"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الحوافز النقدية على الشركات وأداء الشركة ككل وقد تم اخذ عينة هي 92 شركة أوكرانية على مدار ستة سنوات من سنة 1993 إلى سنة 2003.

وكان ألم النتائج كالتالي :

- هناك علاقة بين الحوافز النقدية وتحسين الأداء في تلك الشركات في العينة.
- الشركات التي لا تستخدم الحوافز كانت إنتاجيتها أقل من سوها من الذين يستخدمون الحوافز .

وكان ألم التوصيات كالتالي :

- الاهتمام بأنظمة الحوافز النقدية في الشركات الأوكرانية التي اتضح لديها انخفاض في استخدامها وتحسين تلك الموجودة لديها تلك الأنظمة الأساسية.

7- دراسة (YAVES, 2004)، بعنوان:

### **"EMBACT OF INSENTEVS ROLE IN TURKE PUBLIC SECTORE"**

الهدف من هذه الدراسة التحقق من مدى تأثير الحوافز المعنوية في القطاع العام التركي، إن الحوافز المعنوية لها تأثير هام مثل تأثير الحوافز المادية على موظفي القطاع العام، فالحوافز المعنوية مثل أي حواجز تجعل الموظف يؤدي عمله بشكل أفضل وأكثر كفاءة مثل المشاركة في صنع القرار والشكر والتقدير، وهذه الحوافز المعنوية لا تدخل ضمن نطاق الحوافز المعنوية المدفوعة عنها مقابل مادي.

النتائج:

- لا يوجد تصور واضح لنظام شامل للحوافز المعنوية في القطاعات العامة للدولة.

- أنظمة الحوافز المعنوية ليس لها سوى تأثير محدود على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام.

النوصيات:

- الاهتمام بالحوافز المعنوية في القطاع العام التركي بشكل وضع قوانين تنظم نظم الحوافز والمكافآت.
- العمل على خلق دوائر تهتم بالموارد البشرية بشكل شامل وموسع لدى كل قطاع عام.

8 - دراسة (wang ، 2004) بعنوان :

### **"INCENTIVE COMPENCATONS: BONSING AND MOTIVATION"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم التعويضات كأداة من أدوات الحوافز في شركات المقاولات الأمريكية وقد تم مقارنة نفس شركات المقاولات مع شركات من صناعات مختلفة وكان الباحث قد اختار عينة من عدة شركات عاملة في قطاع المقاولات والإنشاءات الأمريكية حتى يتعرف على اثر نظم مختلفة من أنظمة التعويضات والمكافآت التي يتم منحها للموظفين في نهاية العام وتأثير ذلك كله على أداء العاملين وعلى ربحية الشركة في نهاية الأمر.

وقد كانت أهم النتائج كالتالي :

- أنظمة تعويضات جيدة تدفع الموظفين لأداء أفضل وتجذب الجدد منهم إلى المنظمة
- نظم التعويضات والحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وجاءت أهم التوصيات كالتالي :

- على المنظمات وضع أنظمة تعويضات وحوافز واضحة وجلة حتى تحقق أهدافها وأهداف المنظمة.
- على الشركة وضع نظام للتعويضات والحوافز حتى ولو لم يكن ممتازاً بالقدر الكافي وهذا أفضل من عدم وضعه أساساً.

## رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

### 1- التعليق على الدراسات المحلية:

إن الدراسات المحلية النابعة من المجتمع الفلسطيني لها طابع خاص، وخصوصاً في مجال الحديث عن المكافآت والحوافز، فالمجتمع الفلسطيني خاصة في قطاع غزة له طابع خاص يفرضه الاحتلال الصهيوني، وظروف عدم استقرار اقتصادي وسياسي في القطاع، حيث يمثل نظام الحوافز والمكافآت نظام ترف من وجهة نظر أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب المشاريع، فالكثير منهم ينظر إلى الموظف بعين الحسد إذا اضطرب الأمر إلى تحديد مكافأة أو علاوة للموظف، ومن هنا نرى أن جميع الدراسات المحلية أشارت إلى نتيجة جوهرية مشتركة في ما بين هذه الأبحاث ألا وهي عدم رضا المبحوثين فيها عن نظم الحوافز والمكافآت، وبالتالي فإن معظم التوصيات في هذه الأبحاث تشير إلى ضرورة تعديل وتحسين وإعادة نظر في نظم الحوافز والمكافآت، والاهتمام بالد الواقع والعمل على دراسة الد الواقع للعمل بطريقة سلية ومتعمقة حتى يستطيع صانع القرار وضع نظام حوافز متكامل لا يظلم فيه أحد سواء كان الموظف أو صاحب العمل، بغض النظر إن كان شركة مساهمة أو شركة فردية أو حتى عمل فردي صغير قد يكون به عدد من العمال.

### 2- التعليق على الدراسات العربية:

إن الدراسات الإقليمية التي بحثت في هذا المجال في الدول العربية المحيطة بنا أشارت إلى نتائج مختلفة نوعاً ما عن النتائج التي حصل عليها الباحثون في الأبحاث والدراسات السابقة المحلية، فطبيعة الوطن العربي مختلفة عنا، فهناك دول غنية كدول الخليج وهناك دول فقيرة كمصر وسوريا، فالنتائج تأتي على اختلاف المنطقة التي يخرج منها البحث، ففي بعض الأبحاث ترى وجود لأنظمة فعالة للحوافز وحتى للد الواقع النفسية أيضاً والاهتمام بها مع وجود بعض القصور في النظام نفسه قد يحتاج إلى القليل من التعديل حتى يصبح متكاملاً، وفي بعض الأبحاث لدول أخرى نرى وجود تشابه بين الدراسات المحلية وبين الدراسات في هذه الدول فلا وجود لنظام واضح يستند إليه المدير أو المسئول لمعرفة ما عليه تقديمها لموظفيه ولا حتى لنفسه في حال استوجب الأمر مكافأة أو علاوة، فجميع النتائج في هذه الدول التي تعاني من

أزمات اقتصادية تبلورت حول ضرورة إصلاح نظام الحوافز والمكافآت ونظم الأجر وربطها جمِيعاً بنتائج العمل والأداء ومدى استفادة المؤسسة من الموظف، وأيضاً طالبت جميع هذه الأبحاث بضرورة ربط سلم الرواتب بجدول غلاء المعيشة في الدولة الغنية ذات الاقتصاد القوي فكانت النتائج تشير إلى وجود أنظمة حوافز ومكافآت فعالة ولكن المطلوب أكثر فعالية وأكثر تقديرًا للموظف وتغليب الجانب العلمي في وضع هذه الأنظمة ومن المستحق لها على الجانب الشخصي وخلافه.

### 3- التعليق على الأبحاث الأجنبية:

إن الدراسات في الدول الغربية والأجنبية تشير جمِيعاً إلى وجود نظام حافز فعال وسليم في بعض الأحيان، ولكن الباحثين أشاروا إلى ضرورة تفعيل هذه الأنظمة أكثر وأكثر ومحاولة فهم طبيعة الإنسان الموظف والعامل في نفس الوقت، فهذه الدول لا تهتم فقط بالجانب المادي بل تهتم أيضاً بالجانب النفسي والروحي، فبعض الموظفين في هذه الدول قد يفضل التقدير والاحترام وكتب الشكر والثناء على المكافآت المادية، فالدول الأجنبية وخصوصاً الدول الاسكندنافية يفضلون التقدير المعنوي على التقدير المادي بعكس بعض دول أوروبا والأمريكيتين، الذين يفضلون الجانب المادي على الجانب المعنوي في كثير من الأحيان. وهنا نرى اختلافاً واضحاً بين هذه الدراسات التي تركز على تطوير وتحسين نظم الدافع والحوافز وإيصالها لحد الكمال، عن تلك الدراسات المحلية والعربية التي يمكن القول إنها تطالب بوجود هذه النظم في البداية حتى تقوم بعد ذلك بتطويرها وملاءمتها مع أرض الواقع.

### خامساً: مدى الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

إن الدراسة هنا تختلف بطبيعة الحال عن الدراسات السابقة بمكان تواجد الباحث في قطاع غزة وما له من طبيعة خاصة وتختلف أيضاً بمجتمعها وبعينة الدراسة المستخدمة ولكن الاختلاف الجوهرى الحقيقى يكمن في أن الباحث يعمل في نفس مجتمع الدراسة الذي سيعيشه فمعايشة المشكلة والتواجد بها في عمقها معايشتها يوماً بيوم لحظة بلحظة يختلف اختلافاً كلياً عن من ينظر إليها نظرة المتفرج أو يسمع عنها دون أن يعنيه أو يحركه به أي شيء، الباحث هنا يعايش المشكلة التي يبحثها فهو أدرى بالنظم والقوانين ويريد تغييرها أو بالأحرى يسعى إلى تغييرها يتمنى

على إدارته تغيرها وتطويرها وتحديثها للأفضل، حتى يتفوق البنك على جميع منافسيه ويغدو بنكاً متميزاً ليس فقط على الصعيد المحلي بل على الأصعدة جميعاً ومن هنا نرى أن الباحث عند معايشته المشكلة وكونه جزاً منها سيقدم لهذه الدراسة كل جهد وكل وقت وكل ما يستحقه البحث العلمي حتى ينتج عن الدراسة نتائج واقعية حقيقة يستطيع من خلالها تقديم النتائج كما خرجت لإدارته حتى تصحح تعدل تقوم أو تطور وتدعى في نفس الوقت ما هو إيجابي وتقوم وتحسن ما هو سلبي، فهنا يأتي الاختلاف الحقيقي الباحث يبحث ما هو له ما يخصه عند ذلك كله يكون السعي الداعوب وراء حل المشكلة هو وكأنه هدف شخصي للباحث.

## الفصل الخامس

### منهجية الدراسة

- مقدمة
- أسلوب الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- خطوات بناء الاستبانة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- نتائج الاتساق الداخلي
- الصدق البنائي
- ثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة

### مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبعة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنيتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### أولاً: أسلوب الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكيفياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترن بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصادرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الإنترن特 المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت 300 استبانة على موظفي بنك فلسطين.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك فلسطين في قطاع غزة والبالغ عددهم حسب دائرة شؤون الموظفين لسنة 2012 في قطاع غزة أربعينات وستة وستون موظفاً وموظفة سيتم استبعاد مئة وستة وستين موظفاً يعملون في دوائر الحراسة والخدمات لوجود ضعف في مستواهم التعليمي وعدم مقدرتهم على فهم الاستبانة ولعدم تعرضهم لضغوط العمل المختلفة التي يتعرض لها موظفو البنك الإداريين العاملين في الفروع والإدارة العامة البالغ عددهم 300 موظف سيتم حصرهم جميعاً، حيث تم توزيع 300 استبانة تم استرداد 264 استبانة بنسبة استرداد بلغة .%88.

### ثالثاً: خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على بنك فلسطين م.ع.م، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (4) مجالات و (51) فقرة، ملحق رقم (1).

6- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بغزة والملحق رقم (2) يبيّن أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

7- في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتسقّر الاستبانة في صورتها النهائية على (50) فقرة مع اختلاف في عدد مجالات كل مجال على حدة، ملحق (3).

#### **رابعاً: أداة الدراسة**

تم إعداد استبانة حول "الدّوافع النفسيّة والّحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على بنك فلسطين م . ع . م ."

ت تكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويكون من 50 فقرة، موزع على 4 مجالات :

**المجال الأول: الدّوافع النفسيّة،** ويكون من (8) فقرات.

**المجال الثاني: الحوافز المادية،** ويكون من (18) فقرة، منقسم إلى قسمين:

**أولاً: المكافآت والعلاوات،** ويكون من (9) فقرات.

**ثانياً: الترقّيات،** ويكون من (9) فقرات.

**المجال الثالث: الحوافز المعنوية،** ويكون من (10) فقرات.

**المجال الرابع: أداء العاملين،** ويكون من (14) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1):

جدول 1: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

### خامساً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من عشر محكمين متخصصين في علم الإدارة من الجامعة الإسلامية بغزة، أسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

#### 2- صدق المقياس:

##### • الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

## • الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

## • ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

### سادساً: نتائج الاتساق الداخلي

#### - الاتساق الداخلي لمجال " الدوافع النفسية "

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الدوافع النفسية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول 2: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الدوافع النفسية " والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	م
*0.000	.564	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	.1
*0.000	.706	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	.2
*0.000	.776	يتيح البنك للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	.3

*0.000	.782	يبدى العاملون الآراء والمقترنات بكل سهولة.	.4
*0.000	.816	تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	.5
*0.000	.785	تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية وال العلاقات الإنسانية بين العاملين.	.6
*0.000	.753	يشعر العاملون بوجود فرص مستقبل وظيفي لهم في البنك.	.7
*0.000	.552	الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل يمثل دافعاً مهماً للعاملين.	.8

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة  $\alpha = 0.05$

### - الاتساق الداخلي لمجال "الحوافز المادية"

#### أ. "المكافآت والعلاوات"

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المكافآت والعلاوات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المكافآت والعلاوات" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون لارتباط	الفقرة	م
*0.000	.878	يعتمد البنك سياسات عادلة في نظام المكافآت والعلاوات.	.1
*0.000	.835	يربط البنك بين المكافآت والعلاوات وبين الأداء الوظيفي.	.2
*0.000	.782	يراعي البنك تتناسب نظام المكافآت والعلاوات مع التدرج الوظيفي.	.3
*0.000	.664	لدي معرفة كافية بنظام المكافآت والعلاوات.	.4
*0.000	.735	وجود المكافآت والعلاوات الحالي يدفعني للتمسك بالعمل في البنك.	.5

*0.000	.828	المكافآت والعلاوات تتناسب مع الجهد المبذول.	.6
*0.000	.718	تعتبر مكافأة نهاية الخدمة الموجودة حالياً عاملًا أساسياً لدعم رغبة العاملين في الاستمرار في العمل داخل البنك.	.7
*0.000	.764	هناك اهتمام من الإدارة بظروف العمل المادية للعاملين داخل البنك.	.8
*0.000	.819	تمنح الإدارة زيادة في الأجر للعاملين الذين يؤدون المهام بشكل جيد.	.9

\* الارتباط دال إحصائيًّا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### ب. "الترقيات"

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الترقيات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول 4: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الترقيات" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون لارتباط	الفقرة	م
*0.000	.903	يسعى البنك إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين.	.1
*0.000	.888	يمنح البنك الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز.	.2
*0.000	.653	يرى العاملون في البنك أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.	.3
*0.000	.692	يسعى البنك إلى تحقيق تواافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.	.4
*0.000	.809	يعتقد العاملون في البنك أن غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة.	.5

*0.000	.860	يعتقد العاملون أن معظم الترقى تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	.6
*0.000	.878	يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقى المطبق في البنك.	.7
*0.000	.839	يقيم البنك العاملين حسب الكفاءة والدقة العالية في إعداد وتنفيذ البرامج والخطط.	.8
*0.000	.829	أشعر بالرضا تجاه نظام الترقى المطبق بالبنك.	.9

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة  $\alpha = 0.05$ .

### - الاتساق الداخلي لمجال "الحوافز المعنوية"

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الحوافز المعنوية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 5: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الحوافز المعنوية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون لارتباط	الفقرة	م
*0.000	.622	يشعر العاملون في البنك بالاستقرار والأمن الوظيفي.	.1
*0.000	.769	يقدم البنك مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	.2
*0.000	.812	يهم العاملون في البنك بالحصول على الحوافز المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).	.3
*0.000	.705	يعلم البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	.4
*0.000	.664	يسود بين زملائي روح الفريق في العمل.	.5
*0.000	.773	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتني في العمل.	.6

*0.000	.528	من المزايا التي أحصل عليها من خلال عملي بالبنك المشاركة في الدورات التدريبية.	.7
*0.000	.775	السلطة الممنوحة لي في عملي تساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي.	.8
*0.000	.632	يقدم البنك الدعم والمساندة المعنوية عند تعرض الموظف لظروف خاصة.	.9
*0.000	.522	الاعتراف بإنجاز المسؤولين يعني لهم الكثير.	.10

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة  $\alpha = 0.05$

#### - الاتساق الداخلي لمجال "أداء العاملين"

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أداء العاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 = \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 6: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أداء العاملين" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون لارتباط	الفقرة	م
*0.000	.732	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	.1
*0.000	.695	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	.2
*0.000	.600	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز.	.3
*0.000	.556	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل	.4
*0.000	.574	تعمل إدارة البنك باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين .	.5

*0.010	.369	يتم تقييم الأداء بناءً على أساس علمية ومعايير واضحة	.6
*0.000	.544	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.	.7
*0.000	.510	يُحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	.8
*0.000	.666	يتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	.9
*0.000	.669	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.	.10
*0.000	.628	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	.11
*0.000	.543	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل).	.12
*0.000	.585	يتقىد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.	.13
*0.000	.660	بطاقة الوصف الوظيفي واضحة للموظف مما يساعد على القيام بواجباته ومسؤولياته بدقة ومعرفة ما يتوقع منه.	.14

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### سابعاً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول 7: معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	المجال	م
*0.000	.843	الدowافع النفسيّة.	.1

*0.000	.939	الحوافز المادية.	.2
*0.000	.919	المكافآت والعلاوات	.3
*0.000	.903	الترقيات	.4
*0.000	.900	الحوافز المعنوية.	.5
*0.000	.700	أداء العاملين.	.6

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### ثامناً: ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

#### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 8: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي *	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال	م
0.925	0.855	8	الد汪ع النفسية.	.1
0.978	0.957	18	الحوافز المادية.	.2
0.956	0.914	9	المكافآت والعلاوات	.3
0.968	0.936	9	الترقيات	.4
0.936	0.876	10	الحوافز المعنوية.	.5

0.924	0.853	14	أداء العاملين.	.6
<b>0.981</b>	<b>0.963</b>	<b>50</b>	<b>مجالات الاستبانة معاً</b>	

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.957، 0.853)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.963). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.978، 0.924)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.981) وهذا يعني أن الصدق الذاتي مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### تاسعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

##### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9).

جدول 9: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال	م
0.751	الد汪ع النفسية.	.1
0.455	الحوافر المادية.	.2

0.206	المكافآت والعلاوات	.3
0.907	الترقيات	.4
0.976	الحوافز المعنوية.	.5
0.060	أداء العاملين.	.6
0.122	جميع مجالات الاستبانة	

ويتبين من النتائج الموضحة في جدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

#### وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1 النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2 اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3 معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة واختبار الفرضيات.
- 4 اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 5 اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 6 اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل السادس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- مقدمة
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
- تحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات

## الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

### مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي والحالة الاجتماعية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعية من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

##### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب جنس الموظف:

جدول 10: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	215	81.4
أنثى	49	18.6
<b>المجموع</b>	<b>264</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (10) أن ما نسبته 81.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 18.6% من الإناث. ويعود سبب زيادة عدد الموظفين الذكور عن الموظفات الإناث لميول البنك لتوظيف الذكور أكثر من الإناث، وذلك لطبيعة الرجل في تحمل أعباء العمل وقدرته على التكيف مع

الظروف المحيط به بشكل أسرع من المرأة في مجال العمل، والتقليل من إجازات الحمل والرضاع وخلافه.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب عمر الموظف:

جدول 11: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
24.6	65	أقل من 30 سنة
55.7	147	من 30 إلى أقل من 40 سنة
19.7	52	40 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>264</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (11) أن ما نسبته 24.6% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن 55.7% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، بينما 19.7% أعمارهم 40 سنة فأكثر. ويرى الباحث أن هذه النسب هي نسب طبيعية فالمجتمع الفلسطيني هو مجتمع شاب، يغلب عليه الطابع الشبابي. وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسات المصرفية المختلفة حيث نراه بوضوح في الجدول، إذ تغلب فئة الشباب عامةً تحت سن 40 سنة على فئة كبار السن، ويعزو الباحث ذلك لاستهداف البنك الفئة الشابة ومحاولته الحثيثة لاستقطاب الخبرات الشابة وتقضيلها على غيرها، وأيضاً بإعطاء الشباب الفرصة لبذل كل ما لديهم من طاقة لتولي المناصب القيادية والاستحواذ عليها.

## - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للموظف:

جدول 12: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	34	12.9
بكالوريوس	208	78.8
دراسات عليا	22	8.3
<b>المجموع</b>	<b>264</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 12.9% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم فما دون، 78.8% يحملون درجة البكالوريوس، بينما 8.3% يحملون درجة الدراسات العليا. ويعود ذلك كما يرى الباحث إلى أن معظم موظفي البنك هم من الإداريين المؤهلين علمياً، حتى يكونوا قادرين على خدمة أهداف المؤسسة بالكفاءة الالزمة، ولذلك نجد أن طبقة الجامعيين من حملة البكالوريوس هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة، في حين كانت الفئات الأقل تعليماً في المرتبة الثانية من عينة الدراسة، وتشمل فئة المهنيين وموظفي الخدمات، في حين مثل حملة الدراسات العليا فئة الموظفين وأصحاب المناصب الإدارية العليا كجزء طبيعي من تطورهم الوظيفي رغم وجود ظاهرة التطور العلمي في فئة الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا محاولةً منهم لتطوير أنفسهم والحصول على مناصب إدارية عليا.

## - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب سنوات خبرة الموظف:

جدول 13: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	43	16.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	109	41.3
10 سنوات فأكثر	112	42.4
<b>المجموع</b>	<b>264</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 16.3% من عينة الدراسة أجابوا أن سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، 41.3% تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 42.4% سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر. التوزيع حسب الخبرة في الجدول السابق يعكس واقعاً مهماً، ألا وهو أن بنك فلسطين يعتمد آلية توظيف ثابتة ومستقرة، بمعنى أنها لم تتعرض لحركة تغيير لموظفيها عبر السنوات رغم ما تمر به السلطة الفلسطينية من تقلبات سياسية، حيث اتسم الموظفون بالمهنية والخوف على مصلحة العمل، وهذا ما يفسر نسبة الخبرة المناسبة، في حين كانت نسبة الموظفين المعينين في السنوات الخمس الأخيرة في حدود 16.3%， وهي نسبة عكست نمواً معقولاً وطبيعياً لحركة التوظيف في السنوات الأخيرة ولما يتمتع به البنك من سمعة ممتازة في أوساط طالبي العمل لما تتمتع به الوظيفة بالبنك من استقرار واكتساب للخبرة في مجال العمل المصرفي.

- توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي
- يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي لموظفي:

جدول 14: توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير البنك/ الفرع	7	2.7
نائب مدير البنك/ الفرع	2	0.8
رئيس قسم	63	23.9
مراقب	7	2.7
موظف	151	57.2
أخرى	34	12.9
<b>المجموع</b>	<b>264</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 2.7% من عينة الدراسة أجابوا أن مركزهم الوظيفي مدير البنك/ الفرع ومراقب، بينما 0.8% نائب مدير البنك/ الفرع، 23.9% رئيس قسم، 2.7% مراقب، 57.2% موظف، بينما 12.9% مركزهم الوظيفي غير ذلك. وهنا نجد أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الموظفين العاديين، وهذا الوضع يأتي ضمن توزيع طبيعي للأدوار الوظيفية، حيث نجد لكل مجموعة من الموظفين رئيس قسم يشرف عليهم، وكل رؤساء الأقسام مدير فرع يشرف على عملهم، وكل مجموعة من مدراء الفروع مدير عام يشرف على العمل بأكمله، وبهذا الفهم يكون التوزيع العددي واضحاً ومناسباً، مع ضرورة وجود جهاز رقابي لمتابعة سير الأعمال في البنك وهو بطبيعة الحال لا يحتاج إلى عدد كبير من الموظفين، كما أثنا نلاحظ أن الكثير من الفروع لا تحتاج لنائب مدير وذلك يعود لصغر حجم هذه الفروع، وهذا ما انعكس على عدد نواب المدراء القليل في العينة، أما الوظائف الأخرى فشملت بعض المسميات الخاصة والتي تقوم

بأدوار ذات طبيعة استشارية أو متخصصة داخل البنك، وبالتالي فهي غير متواجدة في كل الفروع.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية للموظف:

جدول 15: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
متزوج	231	87.5
أعزب	30	11.4
غير ذلك	3	1.1
<b>المجموع</b>	<b>264</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 87.5% من عينة الدراسة أجابوا أن حالتهم الاجتماعية متزوج، و 11.4% أجابوا أن حالتهم الاجتماعية أعزب، بينما 1.1% أجابوا أن حالتهم الاجتماعية غير ذلك. وهذه النسبة تعكس حالة الاستقرار الوظيفي لدى معظم الموظفين، والذي ينعكس بطبيعة الحال على حالتهم الاجتماعية، فنجد أن معظمهم متزوج ومستقر عائلياً وهي نسبة كبيرة توضح مستوى الراحة النفسية والاستقرار المادي والنفسى الذى يتمتع به الموظف في بنك فلسطين.

#### ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات

لتحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار  $T$  لعينة واحدة، بيرسون،  $T$  لعينتين مستقلتين، التباين الأحادي) هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

## 1. اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد

**الفرضية الصفرية:** اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل محايدين حسب مقياس ليكرت المستخدم.

**الفرضية البديلة:** متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت  $Sig > 0.05$  فإن لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايدين) وهي 3، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايدين)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة (محايدين). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايدين) والعكس صحيح.

## 2. اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة

**الفرضية الصفرية:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

**الفرضية البديلة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت  $Sig. (P-value) > \alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت  $Sig. (P-value) < \alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

### 3. تحليل فقرات مجال " الدوافع النفسية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة المموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16).

جدول 16: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الدوافع النفسية "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	*0.000	12.52	73.03	3.65	يقوم الرؤساء بتقويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	.1
3	*0.001	3.25	63.97	3.20	يتيح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	.2
8	0.064	-1.53	57.95	2.90	يتيح البنك للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	.3
4	*0.004	2.71	63.49	3.17	يبدى العاملون الآراء والمقترنات بكل سهولة.	.4
5	*0.009	2.36	63.14	3.16	تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	.5
7	*0.049	1.66	62.28	3.11	تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بين العاملين.	.6
6	*0.015	2.18	62.89	3.14	يشعر العاملون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في البنك.	.7
1	*0.000	17.72	80.00	4.00	الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل يمثل دافعاً مهماً للعاملين.	.8
	<b>*0.000</b>	<b>6.60</b>	<b>65.84</b>	<b>3.29</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل يمثل دافعاً مهماً للعاملين" يساوي 4.00 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.00%， قيمة الاختبار 17.72 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتيح البنك للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية" يساوي 2.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.95%， قيمة الاختبار 1.53- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.064 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (محايده) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.29، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.84%， قيمة الاختبار 6.60، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الدowافع النفسيّة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة نتيجة واقعية إلى حد كبير، حيث أن معظم الإنجازات في ميدان العمل تتطلّق من ذات الموظف ودافعيته، وحرصه على أداء واجبه على خير وجه، وذلك لوجود كثير من العوامل منها حرص الموظف على أداء واجبه على أتم وجهه لما يمليه عليه ضميره ولوجود نظام إداري ورقيابي قوي في البنك، والحرص الشديد من قبل الإدارة للمتابعة والتوجيه وذلك لسير العمل على خطط الإدارة دون انحراف وتعديلاته بشكل سريع إن وجد، وأيضاً لاعتقاد الموظفين بأن الحرص على أداء العمل بإتقان سيساعدهم على الحصول على الترقى والمكافآت بشكل أسرع من غيرهم، وعندما نطلع على فقرات هذا الجزء من الاستبيان، يتبيّن لنا سبب

الموافقة عليه من قبل الموظفين، فتفويض السلطات ونظام الاقتراحات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من وجهة نظر الباحث والموظفين لو تم تطبيقها من قبل الإدارة فان البنك سينهض بموظفيه وسيرتفع مستوى الأداء، فهذه الدوافع الايجابية تشجع هم العاملين إلى أعلى مستوى وتشعرهم أن طبقت بان الأنظمة شفافة وعادلة وان لهم مستقبل إداري متميز في مجال عملهم.

وأتفقنا هذه النتائج مع دراسة أبو شرخ (2010) حيث يتضح لنا وجه الشبه بين هذه الدراسة ودراسة الباحث، حيث أن كلا الشركتين، بنك فلسطين وشركة الاتصالات، تدخلان ضمن القطاع الخاص الفلسطيني، حيث أن كلا العاملين في الشركتين يهتمون بالدوافع والحوافز كمحرك أساس للعمل والاستمرارية فيه، وان العاملين في تلك الشركتين ينتمون بشكل واسع إلى نفس الشريحة من حاملي الشهادات ومن الشريحة الشبابية العريضة التي تمثل نسبة كبيرة في قطاع غزة، فنرى وجه الشبه بين الدراستين حيث أظهرت نتائج دراسة أبو شرخ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حواجز فعال والأداء. وأتفقنا الدراسة أيضاً مع دراسة الجسامي(2011)، حيث أكدت الدراسة التي طبقت على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أن نظام الحواجز المادية والمعنوية يؤدي بنهاية المطاف عند تطبيقه بشكل عادل وسليم إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين، وهذا يتفق مع الدراسة التي بين أيدينا حيث أكدت على نفس المضمون مع وجود وجه الاختلاف حيث أن وزارة التربية والتعليم تعتبر من القطاع العام وليس من القطاع الخاص، إلا العاملين والبشر بشكل عام يتشاربون في جزئية الثواب والعقاب، والحفز والتحفيز، لذا أكدت كلتا الدراستين على أهمية الدوافع المادية والمعنوية.

#### 4. تحليل فقرات مجال "الحواجز المادية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17).

جدول 17: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال "الحوافز المادية"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
0.192	0.87	60.84	3.04	الحوافز المادية

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي يساوي 3.04، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 60.84%， قيمة الاختبار 0.87، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.192 لذلك يعتبر مجال "الحوافز المادية" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده)، وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (محايده) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذه الموافقة المتوسطة تدل على وجود خلل في نظام الحوافز المادية، وخصوصاً بما يتعلق بمعرفة الموظف بالنظام الحقيقي للحوافز، ويجب على الإدارة الاهتمام بذلك وتصحيح مسار نظم المكافآت والعلاوات لتميز بالشفافية والعدالة، والتركيز على إعطاء المكافأة والعلاوة لمستحقيها لتحقيق العدالة بين الموظفين والعاملين، مما يحقق استقرارهم وبالتالي ينعكس هذا على الأداء وتلقائياً تحقق أهداف البنك، والذي يجب أن يهتم بشكل أكبر بموضوع الحوافز المادية الذي يعتبر حجر الأساس في جميع المؤسسات التي تسعى التميز والوصول إلى العالمية أو المحافظة على مكانتها المرموقة، فالحافز المادي هو المحرك وراء عمل المسؤولين بجد واجتهاد و يجعلهم يطمحون وينتجون فمعرفهم وإدراكهم بوجود نظام حوافز فعال وعادل وشفاف يؤدي بهم إلى التركيز في عملهم والتمسك به والانتماء إليه والاستمرار معه تحت أي ظرف، فنرى أن الكثير من المؤسسات العالمية تجعل جزءاً من موظفي إداراتها العليا يمتلكون أسهمها، أي أسهم المنظمة، حتى يولد لديهم شعوراً بان هذا العمل أصبح عملهم، وأن الربح العائد كلما تنامي سيعود بالنفع عليهم وعلى أسرهم، وبالتالي ينجذبون ويتقاضون بالعمل بشكل غير ملحوظ جراء هذا الحافز المادي المجزي.

وهذه النتيجة ليست غريبة على مجتمعنا وعلى المجتمعات العربية أيضاً، فاتفاقت الدراسة مع دراسة محيسن (2004)، فيبيت الدراسة تدني بارز في أنظمة الحوافز لدى موظفي وكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، ومع دراسة العكش (2007) وشراب (2007) أيضاً فأكملت الدراسات وجود خلل في أنظمة الحوافز المادية لديهم فالاهتمام بالحافز المادي شبه معهود كما أكملت الدراسة، حيث الاعتقاد السائد بكفاية الراتب ليكون حافزاً للموظف وكفى، وهذا ينعكس سلباً على رضا الموظفين وأدائهم ونوعية الأداء وجودته أيضاً، ورغم وجود نظام للحوافز في بنك فلسطين فإن النتيجة التي ظهرت من تدني قيم الموافقة على فقرات الاستبانة فيما يخص ناحية الحوافز المادية يرجع إلى الضبابية في بعض نواحي نظم المكافآت والعلاوات والحفز المادي، والتي تحتاج إلى تعديل حتى تصبح نظماً متميزة ترقى بالعاملين إلى التمييز والنجاح في عملهم، وتحل المسألة يسير في المسار الصحيح فرغم وجود نظام للحوافز المادية في البنك إلا أن النتيجة أظهرت بعض القصور في هذا النظام الذي يحتاج إلى تعديل ليغدوأً أكثر وأفضل.

#### • تحليل فقرات "المكافآت والعلاوات"

تم استخدام اختبار  $T$  لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محاييد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول 18: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig). لكل فقرة من فقرات مجال "المكافآت والعلاوات"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
9	*0.004	-2.72	56.14	2.81	يعتمد البنك سياسات عادلة في نظام المكافآت والعلاوات.	.1
5	0.326	0.45	60.61	3.03	يربط البنك بين المكافآت والعلاوات وبين الأداء الوظيفي.	.2
2	*0.004	2.68	63.51	3.18	يراعي البنك تتناسب نظام المكافآت والعلاوات	.3

					مع التدرج الوظيفي.	
3	*0.006	2.52	63.21	3.16	لدي معرفة كافية بنظام المكافآت والعلاوات.	.4
1	*0.000	3.72	64.77	3.24	وجود المكافآت والعلاوات الحالي يدفعني للتمسك بالعمل في البنك.	.5
8	*0.002	-2.83	56.20	2.81	المكافآت والعلاوات تتناسب مع الجهد المبذول.	.6
7	*0.014	-2.22	56.74	2.84	تعتبر مكافأة نهاية الخدمة الموجودة حالياً عاملً أساسياً لدعم رغبة العاملين في الاستمرار في العمل داخل البنك.	.7
4	*0.044	1.72	62.29	3.11	هناك اهتمام من الإدارة بظروف العمل المادية للعاملين داخل البنك.	.8
6	0.314	-0.48	59.32	2.97	تمنح الإدارة زيادة في الأجر للعاملين الذين يؤدون المهام بشكل جيد.	.9
	<b>0.383</b>	<b>0.30</b>	<b>60.30</b>	<b>3.01</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "وجود المكافآت والعلاوات الحالي يدفعني للتمسك بالعمل في البنك" يساوي 3.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.77%， قيمة الاختبار 3.72، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يعتمد البنك سياسات عادلة في نظام المكافآت والعلاوات" يساوي 2.81 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.14%， قيمة الاختبار 2.72-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.01، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.30%， قيمة الاختبار 0.30، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.383 لذلك يعتبر مجال "المكافآت والعلاوات" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (محايده) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذه نتيجة منطقية عند إتباع البنك سياسات مختلفة ومتباينة كل سنة، حيث تختلف كل سنة عن التي قبلها مما أدى إلى إطراب وارتباك لدى الموظفين، مما انعكس هذا على المبحوثين وهم الموظفون الذين يسعون بكل جهد إلى تحصيل أكبر كم ممكن من لفت انتباه المدراء إليهم طوال العام ليروا جهودهم ومثابرتهم وعملهم، علماً منهم بأن هذه هي الطريقة الأفضل للتتمتع بالعلاوات والمكافآت وذلك لعدم وجود نظام فعلي متبع لهذه السياسات التي تعتبر الأهم في تحريك دافعية العمل من وجهة نظر الباحث والكثير من الباحثين أيضاً، فالكافآت والعلاوات هي عناصر هامة جداً من عناصر الحفز المادية يسعى إليها كل موظف وعامل ومدير على حد سواء، إذ يشعر كل هؤلاء بأهميتهم بالمنظمة وبأن هناك من يقدر جهودهم، فعندما يكون الموظف أو العامل يعطي طوال العام بكل ما أوتي من قوة ويسعى بكل جد إلى تحقيق أهداف المنظمة حتى يحصل بالنهاية على علاوة أو مكافأة فيجد أن أحلامه ذهبت أدراج الرياح فترسخ له فكرة أن النتيجة واحدة على حد سواء المجتهد وغير المجتهد يحصلون بالنهاية على نفس المعاملة، وهذا هو الذي يؤدي بالنهاية إلى التسبيب والإهمال ويخلق التبلد والروتين وعدم التجديد والإبداع بالعمل.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة شراب (2007)، حيث أكدت الدراسة على عدم وجود رضا عن نظم الحوافز المادية في بلديات قطاع غزة الكبرى، فالقطاع العام يعاني أيضاً من هذه الجزئية فلا يوجد اهتمام كبير بخصوصي الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية مع أهميتها وما تعود به من نفع على المنظمة سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص.

وأتفقت أيضاً مع دراسة الشراري (2007)، وهذه دراسة أخرى من الوطن العربي تؤكد على قلة تمعن العاملين في القطاع العام بالحوافز المادية المناسبة التي تتناسب مع عملهم وطبيعة مجهودهم الذي يبذلونه في سبيل الوطن، مع اختلاف الدراسة هنا، فالدراسة السابقة ذكرها أجريت في المملكة العربية السعودية التي هي من المفروض دوله كبرى من دول الوطن العربي فينبغي أن تكون متميزة من نواحي الاهتمام بالعاملين لديها في القطاع العام الذي يعتبر قطاع حساس ومهم، إذ يخدم شريحة كبيرة وواسعة ويحتاج أفراده إلى حوافز مادي ومعنوية متميزة ليصلوا بالخدمة المقدمة منهم إلى المستوى المطلوب.

## 5. تحليل فقرات "الترقيات"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول 19: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الترقيات"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	*0.001	3.06	63.86	3.19	يسعى البنك إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين.	.1
5	0.241	-0.70	59.08	2.95	يمنح البنك الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز.	.2
1	*0.000	15.47	78.86	3.94	يرى العاملون في البنك أن منح الترقيات الوظيفية	.3

					يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.	
3	0.184	0.90	61.30	3.06	يسعى البنك إلى تحقيق تواافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.	.4
6	0.171	-0.95	58.71	2.94	يعتقد العاملون في البنك أن غالبية الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة.	.5
7	0.070	-1.48	58.02	2.90	يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	.6
8	*0.002	-2.86	56.12	2.81	يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في البنك.	.7
4	0.325	0.45	60.61	3.03	يقيم البنك العاملين حسب الكفاءة والدقة العالية في إعداد وتنفيذ البرامج والخطط.	.8
9	*0.001	-3.22	55.31	2.77	أشعر بالرضا تجاه نظام الترقيات المطبق بالبنك.	.9
	<b>0.090</b>	<b>1.34</b>	<b>61.38</b>	<b>3.07</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يرى العاملون في البنك أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي" يساوي 3.94 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.86%， قيمة الاختبار 15.47، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "أشعر بالرضا تجاه نظام الترقيات المطبق بالبنك" يساوي 2.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.31%， قيمة الاختبار 3.22، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.07، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 61.38%， قيمة الاختبار 1.34، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.090 لذلك يعتبر مجال "الترقيات" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (محايده) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الباحث أن هذه النتيجة مبررة بالكامل، فنظام الترقيات في البنك يعتبر إن وجد غير مفهوم لدى معظم الموظفين الذين يسعون بكل جهد من أجل الحصول على ترقية في نهاية العام ولا يتم الحصول عليها وذلك لعدم وجود سياسات واضحة في نظام الترقيات مما ينعكس سلباً على النتيجة أعلاه، فنظام الترقيات الذي يعتبر هاماً جداً بل من أهم الأمور التي يسعى إليها الموظف بالنهاية، فالترقية تتكون من شقين شق مادي وشق معنوي أي أنها تدرج تحت الحوافز المادية والحوافز المعنوية، فالترقية المصحوبة بزيادة بالراتب تتحقق الحفز المادي وتعطي شعوراً بتحقيق الذات، مما يؤدي إلى تحقيق حفز معنوي للموظف، فيسعى لها بكل ما أوتي من جهد، ويعمل المستحيل من أجلها، ناهيك عن بعض الترقيات التي تتفق ب أصحابها قفزة نوعية من الناحية الإدارية ومن الناحية المادية أيضاً. ورغم وجود نظام للترقيات في بنك فلسطين إلا أنه غير واضح المعالم ويوصف بأنه ضبابي لا يرتكز إلى شيء ملموس سوى بعض القوانين الداخلية للترقية، ومتى يمكن الحصول عليها وخلافة من أمور روتينية فنرى كل ذلك انعكس على هذه النتيجة.

وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة العكش (2007)، محيسن (2004)، KVIST (2012)، و FOURIE (2008)، و WANG (2004).

وهي دراسة عن الحوافز المادية والمعنوية في مجال الصناعات الثقيلة في جنوب إفريقيا، وأكد الباحث على أهمية تلك الحوافز في التأثير على جودة أداء العاملين، وأكّدت الدراسة على وجود قصور في ناحية الحوافز المعنوية ونظام الرواتب والمكافآت والترقيات وهي تشبه إلى حد ما الدراسة هنا، فتبين وجود قصور في نظام الترقيات في تلك الدراسة التي تمت في مصنع للسيارات في جنوب إفريقيا، ورغم بعد المسافة وباختلاف الثقافة والثقافة والكثير من الاختلافات الجوهرية بين قطاع غزة وجنوب إفريقيا، إلا أننا نلاحظ وجود تشابه بين عيوب الإدارات العليا في القطاع الخاص الذي عندما لا يسعى إلا للربح المادي البحث متبايناً دوره في التنمية المجتمعية التي تبدأ أولاً بعامليه وموظفيه الذين إذا تمتعوا بالحوافز المناسبة المادية منها والمعنوية ينعكس هذا بدوره عليهم وعلى أسرهم ومن ثم على المجتمع.

## 6. تحليل فقرات مجال "الحوافز المعنوية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محاييد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول 20: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig). لكل فقرة من فقرات مجال "الحوافز المعنوية"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	ال الفقرة	م
8	*0.000	5.05	66.82	3.34	يشعر العاملون في البنك بالاستقرار والأمن الوظيفي.	.1
10	*0.040	1.76	62.36	3.12	يقدم البنك مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	.2
4	*0.000	9.96	72.80	3.64	يهم العاملون في البنك بالحصول على الحوافز	.3

					المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).	
7	*0.000	6.72	68.26	3.41	يعلم البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	.4
6	*0.000	8.75	71.36	3.57	يسود بين زملائي روح الفريق في العمل.	.5
5	*0.000	9.60	72.62	3.63	يقدر مديرى المباشر جهودي ومثابرتى في العمل.	.6
2	*0.000	11.16	73.62	3.68	من المزايا التي أحصل عليها من خلال عملي بالبنك المشاركة في الدورات التدريبية.	.7
3	*0.000	12.20	73.00	3.65	السلطة الممنوحة لي في عملي تساعدنى على القيام بالأعمال الموكلة لي.	.8
9	*0.000	5.27	66.29	3.31	يقدم البنك الدعم والمساندة المعنوية عند تعرض الموظف لظروف خاصة.	.9
1	*0.000	15.88	77.61	3.88	الاعتراف بإنجاز المسؤولين يعني لهم الكثير.	.10
	<b>*0.000</b>	<b>12.85</b>	<b>70.43</b>	<b>3.52</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفرقة العاشرة " الاعتراف بإنجاز المسؤولين يعني لهم الكثير " يساوي 3.88  
 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.61 %، قيمة الاختبار 15.88 وأن  
 القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  
 $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة  
 المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يقدم البنك مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل يساوي 3.12 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.36%， قيمة الاختبار 1.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.040 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 70.43%， قيمة الاختبار 12.85 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الحوافز المعنوية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث النتيجة مناسبة للنتائج السابقة، فالجانب المادي غير العادل نسبياً من وجهة نظر الموظفين انعكس على الجانب المعنوي الذي يعتبر من أهم الجوانب التي يغفل عنها البنك والكثير من المؤسسات المحلية والإقليمية التي تظن الجانب المعنوي لا قيمة له بالنسبة للجانب المادي، وقد أثبتت الكثير من الدراسات العالمية أهمية الشكر والثناء ووسائل التقدير والاعتراف بالمجهود شفرياً للموظفين الذي يجعلهم الجانب المعنوي السليم والمهتم به من جانب الإدارة ينجزون جميع الأهداف، ويتبعون جميع السياسات بحذافيرها عند اقتناعهم بأهداف المؤسسة التي تستطيع أن تجعلهم جزءاً منها حتى تصبح أهداف المؤسسة أهدافهم الشخصية أيضاً، دون أن يعتبروها هدفاً لمكان يعملون به بل ستصبح جزءاً من حياتهم وستكون أسمى من مجرد أهداف. فالجانب المعنوي عندما يتجانس مع الجانب المادي يكون لدى المؤسسة أفضل الموظفين القادرين على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتوسيعاتها، فعند اهتمام المنظمة بالجانب المعنوي على أكمل وجهه من وجود علاقات للموظفين، تقويض للسلطات، كتب شكر وثناء، تقدير فردي وجماعي، تمنية روح الفريق والوقوف مع الموظف في ظروفه الخاصة والتقدير المباشر من قبل الرؤساء للمرؤوسين، كل تلك الحوافز المعنوية لو تم الاهتمام بها على أكمل وجه لن يكون هناك مبرر لأي موظف أن يصل لأعلى إنتاجية وأدق نوعية من العمل وأفضل أداء. إن تلك الحوافز

المعنوية التي قد ينظر إليها الكثير من الرؤساء في المناصب الإدارية العليا على أنها تافهة ولا تستحق الوقوف عندها، من الممكن أن تغير منظمة بأكملها، فتصعد بها من الحضيض إلى القمة، فالجانب المعنوي هام للغاية بأهمية الجانب المادي، فتحقيق الذات والشعور بالأمان الوظيفي والشكر والتقدير للجهود التي يبذلها المسؤولين تولد لديهم طاقة عظمى تهض بهم لينهضوا بمؤسساتهم، فالإنسان لا يشعر بقيمة إلا إذا تم التعامل معه على أنه بشر وليس مجرد آلة تتلقى الأوامر وتتنفيذ دون نقاش أو إبداء رأي، فتحقيق الذات والسعى إليه من قبل العاملين في أي مؤسسة يجعلهم يتتفاوضون فيما بينهم منافسة شريفة عادلة، لظهور قدراتهم الحقيقة التي بدورها تصعد بالمؤسسة لتحقيق جميع أهدافها وطموحاتها.

وأتفقـت الـدراسـة مع دراسـة (KRISTEN, 2010)، أـكـدت هـذـه الـدراسـة التـي أـجـريـت عـلـى طـلـبـت الـأـعـمـال وـالـدـرـاسـة التـسـوـيـقـيـة فـي إـحـدـى الجـامـعـات فـي بـولـنـدا، التـي أـكـدت عـلـى ضـرـورة الـاـهـتـمـام بـالـجـانـبـ الـمـعـنـوـيـ منـ تـنـوـعـ لـلـعـمـلـ وـالـشـعـورـ بـالـأـمـانـ الـوـظـيـفـيـ وـالـتـطـوـرـ الـوـظـيـفـيـ التـي تـصـبـ جـمـيعـهـاـ فـيـ إـطـارـ الـحـوـافـرـ الـمـعـنـوـيـةـ التـي تـرـقـىـ بـالـعـاـمـلـيـنـ وـتـحـقـقـ طـمـوـحـاتـهـمـ وـتـحـسـنـ مـنـ أـدـائـهـمـ، وـهـيـ تـخـتـلـفـ مـنـ نـاحـيـةـ مـعـ الـدـرـاسـةـ هـنـاـ لـوـجـودـ فـارـقـ بـيـنـ الـبـلـدـيـنـ فـلـسـطـيـنـ وـبـولـنـداـ، وـلـكـ إـلـنـسـانـ بـيـقـىـ إـنـسـانـ فـيـ أـيـ مـكـانـ وـأـيـ زـمـانـ فـالـاـهـتـمـامـ بـالـجـوـانـبـ الـمـعـنـوـيـةـ وـالـنـفـسـيـةـ لـيـسـ حـكـراـ عـلـىـ الـغـرـبـ، فـنـحنـ بـالـعـلـمـ وـالـتـطـوـرـ وـالـتـحـدـيـتـ نـسـتـطـيـعـ الـوـصـولـ إـلـىـ قـمـةـ الـمـؤـسـسـاتـ الـعـالـمـيـةـ. وـأـتـفـقـتـ أـيـضـاـ مـعـ درـاسـةـ (الـدـالـلـةـ 2003)، إـذـ أـكـدـ الـبـاحـثـ ضـرـورةـ الـاـهـتـمـامـ بـالـجـانـبـ الـمـعـنـوـيـ كـمـاـ هـوـ الـاـهـتـمـامـ بـالـجـانـبـ الـمـادـيـ لـأـهـمـيـةـ الـجـانـبـ الـمـعـنـوـيـ حـسـبـ وـجـهـةـ نـظـرـ الـمـبـحـثـيـنـ لـدـيـهـ فـيـ تـلـكـ الـدـرـاسـةـ، مـعـ أـنـهـ يـوـجـدـ اـخـتـلـافـ بـيـنـ الـدـرـاسـةـ هـنـاـ وـتـلـكـ الـدـرـاسـةـ، فـالـجـانـبـ الـمـعـنـوـيـ بـالـنـسـبـةـ لـلـأـطـبـاءـ أـعـتـقـدـ أـنـهـ يـجـبـ أـنـ يـكـونـ أـكـبـرـ وـأـعـمـ وـأـشـمـلـ مـنـ جـمـيعـ الـمـوـظـفـيـنـ لـمـاـ يـتـعـرـضـ لـهـ الـطـبـيـبـ مـنـ ضـغـوطـ وـمـصـاعـبـ فـيـ عـمـلـهـمـ.

## 7. تحليل فقرات مجال "أداء العاملين"

تم استخدام اختبار  $T$  لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول 21: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "أداء العاملين "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	*0.000	19.11	78.76	3.94	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	.1
4	*0.000	18.27	77.20	3.86	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	.2
11	*0.000	8.76	71.18	3.56	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز.	.3
13	*0.000	6.78	68.03	3.40	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل	.4
12	*0.000	7.83	69.55	3.48	تعمل إدارة البنك باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.	.5
14	*0.005	2.58	63.35	3.17	يتم تقييم الأداء بناءً على أساس علمية ومعايير واضحة.	.6
6	*0.000	16.48	75.81	3.79	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.	.7
5	*0.000	17.98	77.02	3.85	يحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	.8
7	*0.000	15.64	75.59	3.78	يتتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي لتحمل	.9

						المسؤولية.	
3	*0.000	20.06	77.57	3.88	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.	.10	
10	*0.000	13.39	73.84	3.69	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	.11	
8	*0.000	15.56	75.15	3.76	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل).	.12	
1	*0.000	20.56	78.86	3.94	يتقىد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.	.13	
9	*0.000	13.77	74.92	3.75	بطاقة الوصف الوظيفي واضحة للموظف مما يساعد على القيام بواجباته ومسؤولياته بدقة ومعرفة ما يتوقع منه.	.14	
	<b>*0.000</b>	<b>20.78</b>	<b>74.04</b>	<b>3.70</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>		

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشرة " يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل " يساوي 3.94 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.86%， قيمة الاختبار 20.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة " يساوي 3.17 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.35%， قيمة الاختبار 2.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.70، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.04%，قيمة الاختبار 20.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "أداء العاملين" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

إن هذه النتيجة تدل على استخدام البنك لسياسات واضحة في عملية تطبيقه لأنظمة الأداء والرقابة عليها، فبنك فلسطين يستخدم أفضل وأنجح الطرق من شرح كامل ومفصل لطبيعة كل وظيفة يقوم بها الموظف، فيستطيع أي موظف بكل سهولة على موقعه الإلكتروني أن يتعرف على تفاصيل وطبيعة عمله بدقة، ومن ثم هناك شرح وافي وكافي لطبيعة العمل الذي يجب على كل موظف القيام به من الألف إلى الياء، وبعد هذا كله يكون على كل موظف الرجوع في مواجهة أي مشكل إلى طاقم كامل مدرب من مساعدين المراقبين في الفروع، والمراقبين والمدراء، الذين يؤدون دوراً إرشادياً ورقيابياً لا يسمح في معظم الأحيان بالانحراف عن الأداء الأمثل الذي تسعى إليه الإدارة العامة في البنك.

وتفققت هذه النتيجة مع دراسة KLOS (2006) ودراسة WANG (2004) التي بينت أهمية أنظمة الحواجز والدوافع في تحسين أداء الموظفين.

## 8. تحليل جميع فقرات الاستبيان

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

جدول 22: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig). لجميع فقرات الاستبيان

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	9.92	67.25	3.36	جميع فقرات الاستبيان

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.36 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.25%， قيمة الاختبار 9.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايده) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الاستبيان.

وبذلك يرى الباحث أن هناك نوعاً من التوازن بين فقرات الاستبيان، فالبنك من ناحية، لديه سياسات واضحة وجلية في كثير من الأمور انعكست إيجاباً على فقرات الاستبيان، مثل الأداء وسياسات التقييم والرواتب وسياسات التحفيز وخلافه من أمور إيجابية يتمتع بها بنك فلسطين، ومن ناحية أخرى هناك الكثير من السياسات المتميزة التي لا تحتاج إلا للفلليل من التعديل والتطوير، ليغدو البنك أفضل وأكثر تميزاً، أما ما انعكس سلباً على فقرات الاستبيان فهو نظم الحوافز المادية والمعنوية والد汪ع لوجود الكثير من السياسات غير الواضحة، وفي بعض الأحيان عدم وجودها وضبابيتها فانعكس هذا على الكثير من فقرات الاستبيان، وهنا نرى أن الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في نتائجها النهائية مثل دراسة ابو شرخ(2010)، KRISTEN (2011)، ERIKSSON (2011)، PSILOU (2003)، الدالة(2007)، شراب(2004)، (2006) WANG، (2008) FOURIE، (2010).

## 9. اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين الدوافع النفسية وأداء العاملين.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.470، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع النفسية و أداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

وهي بهذا تتفق مع الكثير من نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الدوافع والأداء، والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ أن الأداء المتميز لا

يتحقق إلا بوجود راحة نفسية وحفز معنوي يجعل الموظف والمرؤوس يشعر بقيمة وأهميته حتى يبدع ويخرج أفضل ما لديه من إمكانات وطاقات. ومن الدراسات التي اتفقت النتيجة معها، دراسة (ابوشرخ 2010)، دراسة (الدالة 2003)، دراسة KRISTEN (2010)، دراسة KLOS (2006).

جدول 23: معامل الارتباط بين الدوافع النفسية وأداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.470	الدوافع النفسية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين **الحوافر المادية وأداء العاملين**.

يبين جدول (24) أن معامل بيرسون يساوي 0.561، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين **الحوافر المادية وأداء العاملين** عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزّو الباحث ذلك إلى أن أي إنسان يسعى وراء تحقيق أهدافه وطموحاته التي لا تتحقق من غير الجانب المادي الذي يسعى إليه كل إنسان لإشباع حاجاته المادية وراحته المعنوية، فالشق المادي هام للغاية لأي موظف حتى يستطيع ممارسة حياته وإكمال مسيرته فيها، فالحافز المادي هو شريان الحياة للموظف فبدونه لن يستطيع إكمال مسيرته المهنية أو حتى مسيرته في الحياة، فالحوافر المادية بجميع أشكالها وألوانها ذات أهمية كبيرة ليتمكن المرؤوسين من إتمام وانجاز مهامهم بالشكل والصورة المطلوبة وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة ككل، واتفقت الدراسة مع دراسة (أبو شرخ 2010) ودراسة (FOURIE, 2008).

جدول 24: معامل الارتباط بين الحوافز المادية وأداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	المجال
*0.000	.561	الحوافز المادية
*0.000	.524	المكافآت والعلاوات
*0.000	.546	الترقيات

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

ويترعرع من هذه الفرضية الفرعية التالية:

أ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المكافآت والعلاوات وأداء العاملين.

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط يساوي 0.524، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والعلاوات وأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

بالطبع هي نتيجة جلية وواضحة، فعندما يعرف المرؤوسين أن نتيجة عملهم الجاد والمثالي سيثير عن حافز قوي كالمكافآت والعلاوات سيستحسن أدائهم بكل تأكيد. فالمكافآت والعلاوات بشقها المادي تجذب الموظفين إلى تحقيق أكبر قدر من الدقة والإنجاز المثالي في عملهم، وتولد لديهم حبًّا للعمل وتقانياً، ومن ناحية أخرى تجعلهم أكثر تقيداً بالتعليمات وأكثر سعياً لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة، وأما الجانب المعنوي للمكافآت والعلاوات الذي يشعر الموظف بقيمتها ومكانته لدى المنظمة التي يعمل بها، فهو يحفزه للعمل الجاد والمثالي، والتمسك بمنظمته مهما مرّت بعد ذلك بظروف سواء كانت حسنة أو مقلبة في أحيان أخرى، وتتفق هذه النتائج مع دراسة FOURIE (2008)، ودراسة أبو شرخ (2010) ودراسة الدالة (2003).

جدول 25: معامل الارتباط بين المكافآت والعلاوات وأداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	المجال
*0.000	.524	المكافآت والعلاوات

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ب- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين الترقيات وأداء العاملين.

يبين جدول (26) أن معامل الارتباط يساوي 0.546، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

الترقية هي طموح كل موظف مجتهد ومثابر، حتى يتطور من نفسه ولا يتوقف في مكان واحد ويتحول عمله إلى روتين يومي لا مناص منه. فالترقية عندما تكون محددة المعالم ومحصورة في قوانين تنظم الحصول عليها، سيستطيع الموظفون والمرؤوسون التطلع إليها بشكل عملي وعلمي دون أن تكون مجرد حلم لديهم، فأنظمة الترقيات السليمة ستخلق موظفين جادين يسعون لإظهار طاقاتهم وإبداعاتهم للوصول إلى تلك الترقية، فتؤدي بالنهاية إلى تطبيق أنظمة المنظمة وتحقيق أهدافها. واتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو شرخ (2010)، شراب (2007)، PSILOU (2011).

جدول 26: معامل الارتباط بين الترقيات وأداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	المجال
*0.000	.546	الترقيات

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط يساوي 0.682، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

وتتفق نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة في وجود علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، وهي بذلك تؤكد على الدور الذي تلعبه الراحة المادية والنفسية على مستوى أداء العاملين في أي مؤسسة، فالحافز المعنوي لدى الموظف هام جداً شأنه شأن الحافز المادي بل قد يطغى الحافز المعنوي في بعض الحالات، وعند اتفاق الجانب المعنوي مع الجانب المادي يحدث في معظم الأحيان الإبداع. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الجساسي (2011) التي أكدت على أهمية الحوافز المعنوية وأنها تؤثر على جودة أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

جدول 27: معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	المجال
*0.000	.682	الحوافز المعنوية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين آراء أفراد العينة حول الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التبالين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين أراء أفراد العينة حول الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة تعزى للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T" - لعينتين مستقلتين "أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات وال المجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متواسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس.

ويعزى الباحث ذلك إلى اشتراك الرجال والنساء في البنك في فريق عمل واحد، بدون تقسيمهم في مكاتب مستقلة لكل منها (نظام المكتب المفتوح) كما في المؤسسات الحكومية، جعلهم يتساون في الظروف الوظيفية نفسها ويعيشون نفس الواقع الوظيفي دون اختلاف، وبالتالي جاء اتفاقهم حول الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين.

جدول 28: نتائج اختبار "T" - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.224	1.219	3.18	3.32	الدوافع النفسية.
0.565	0.576	2.98	3.06	الحوافز المادية.
0.571	0.568	2.96	3.03	المكافآت والعلاوات.
0.584	0.548	3.01	3.08	الترقيات.
0.626	0.487	3.48	3.53	الحوافز المعنوية.
0.706	0.378	3.68	3.71	أداء العاملين.
<b>0.477</b>	<b>0.712</b>	<b>3.31</b>	<b>3.38</b>	<b>جميع المجالات معاً</b>

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين أراء أفراد العينة حول الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة تعزى للعمر.

من النتائج الموضحة في جدول (29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات وال المجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر .

ويعزو الباحث ذلك إلى انتشار الكثير من المفاهيم بين موظفي البنك و تداولها بينهم، يشترك في ذلك الجميع من كل الأعمار، و غالباً ما تنتقل بينهم بنفس الترتيب كنوع من الثقافة الجمعية للمؤسسة، حيث أن الجميع يعيشون واقعاً مهنياً واحداً تحت ظروف عمل مشتركة بغض النظر عن أعمارهم.

جدول 29: نتائج اختبار "التبابن الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 سنة فأكثر	من 30 إلى 40 سنة أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.601	0.510	3.38	3.28	3.25	الد汪ع النفسيه.
0.654	0.426	3.13	3.01	3.05	الحوافز المادية.
0.627	0.467	3.09	2.97	3.05	المكافآت والعلاوات.
0.665	0.409	3.16	3.05	3.05	الترقيات.
0.682	0.383	3.58	3.52	3.47	الحوافز المعنوية.
0.111	2.221	3.84	3.67	3.66	أداء العاملين.
<b>0.425</b>	<b>0.860</b>	<b>3.46</b>	<b>3.34</b>	<b>3.34</b>	<b>جميع المجالات معاً</b>

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين أراء أفراد العينة حول الد汪ع النفسيه والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غذة تعزى للمؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات وال المجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

وهذا طبيعي لأن معظم موظفي البنك الذين متوا عينة الدراسة، هم من حملة الشهادات الجامعية، وبالتالي فإن تقاريرهم في التفكير و تعرضهم من خلال حياتهم التعليمية لمفاهيم الحوافز والداعية كون لديهم حساً مشتركاً حول هذه المفاهيم.

جدول 30: نتائج اختبار "التبابن الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.291	1.239	3.14	3.28	3.44	الد汪ع النفسية.
0.195	1.646	2.90	3.02	3.25	الحوافز المادية.
0.086	2.473	2.84	2.99	3.28	المكافآت والعلاوات.
0.467	0.763	2.95	3.06	3.22	الترقيات.
0.194	1.652	3.45	3.50	3.71	الحوافز المعنوية.
0.557	0.587	3.70	3.69	3.80	أداء العاملين.
<b>0.192</b>	<b>1.662</b>	<b>3.27</b>	<b>3.35</b>	<b>3.53</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$  ) بين أراء أفراد العينة حول الد汪ع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزه تعزى لسنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات وال المجالات مجتمعة معا وبذلك

يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وال المجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة.

يميل أصحاب سنوات الخبرة الكبيرة إلى الاتصال والتواصل مع الفئات الأقل خبرة، بهدف نقل الخبرة و تعزيز موقعهم في المؤسسة، وهم بذلك يتواصلون مع غيرهم بحيث تنتقل المفاهيم بين الموظفين.

جدول 31: نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.515	0.665	3.35	3.23	3.30	الدافع النفسية.
0.492	0.711	3.08	2.98	3.12	الحوافز المادية.
0.111	2.217	3.05	2.91	3.20	المكافآت والعلاوات.
0.847	0.166	3.10	3.05	3.04	الترقيات.
0.644	0.440	3.48	3.56	3.54	الحوافز المعنوية.
0.862	0.149	3.72	3.70	3.66	أداء العاملين.
<b>0.835</b>	<b>0.180</b>	<b>3.38</b>	<b>3.34</b>	<b>3.38</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين أراء أفراد العينة حول الدافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة تعزى للمركز الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (32) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  للمجالين " الحوافز المعنوية، أداء العاملين " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المركز الوظيفي لصالح الذين مرکزهم الوظيفي موظف لمجال الحوافز المعنوية، ولصالح مدير ونائب مدير البنك/ الفرع لمجال أداء العاملين، ويعود ذلك بطبيعة الحال إلى اختلاف موقع الموظف وعلى أي جهة من جهات القرار يقع، هل هو على الجهة التي تقدم الأداء وتنتظر المكافأة؟ أم هو على الوجه الآخر للعملة والذي يقدم المكافأة وينتظر الأداء؟ فالموظف العادي يبحث بشكل أساسى عن الدوافع والمكافآت المادية والمعنوية كوقود استمرار وداعية لأداء أفضل في العمل، على العكس من المسؤول الذي يقدم المكافأة ولكنه ينتظر في المقابل تحسناً في الأداء.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المركز الوظيفي، وهذا يدل على وعي عام عند الموظفين من كل الفئات بأهمية الحوافز المادية والمعنوية وأثرها الجيد على الأداء.

جدول 32: نتائج اختبار "التبابن الأحادي" - المركز الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	موظف	رئيس قسم	مدير ونائب مدير	مدير البنك/الفرع	
0.320	1.174	3.24	3.39	3.31	3.63		الدوافع النفسية.
0.447	0.890	2.99	3.16	3.06	3.31		الحوافز المادية.
0.472	0.842	2.96	3.11	3.06	3.29		المكافآت والعلاوات.
0.472	0.841	3.02	3.21	3.06	3.33		الترقيات.
*0.035	2.922	3.49	3.76	3.41	3.73		الحوافز المعنوية.
*0.022	3.249	3.67	3.91	3.61	3.94		أداء العاملين.
<b>0.118</b>	<b>1.978</b>	<b>3.32</b>	<b>3.53</b>	<b>3.32</b>	<b>3.62</b>		<b>جميع المجالات معاً</b>

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين أراء أفراد العينة حول الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غذة تعزى لحالة الاجتماعية.

من النتائج الموضحة في جدول (33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T" - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

جدول 33: نتائج اختبار "T" - لعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		غير ذلك	متزوج	
0.778	0.284	3.26	3.29	الدوافع النفسية.
0.561	-0.586	3.10	3.04	الحوافز المادية.
0.345	-0.954	3.12	3.00	المكافآت والعلاوات.
0.919	-0.102	3.08	3.07	الترقيات.
0.238	-1.197	3.64	3.51	الحوافز المعنوية.
0.719	-0.362	3.73	3.70	أداء العاملين.
<b>0.520</b>	<b>-0.649</b>	<b>3.41</b>	<b>3.36</b>	<b>جميع المجالات معاً</b>

## الفصل السابع

### النتائج والتوصيات

## النتائج

بعد تحليل الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع النفسية وجودة أداء العاملين، حيث كان لتفويض السلطات للعاملين و منهم مساحة من الحرية، أثر في أدائهم وإنجذبهم و شعورهم بالفخر والاعتزاز والانتماء للبنك، و ولد لديهم دافعاً قوياً للتمسك بالعمل، و زيادة تميز أدائهم و دقة عملهم.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وجودة أداء العاملين، حيث أن استخدام نظام عادل للمكافآت والعلاوات أدى إلى تمسك العاملين بالبنك و زيادة الجودة المقدمة في عملهم، حيث كان لنظام المكافآت والعلاوات كبير الأثر في ذلك.
- الترقى ذات أهمية كبرى للعاملين في البنك، فيجب الاهتمام بنظام الترقى في البنك حتى يكون أكثر شفافية وعدالة ومصداقية، حتى يتساوى العاملون في نظام الترقى على حد سواء.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وجودة أداء العاملين، حيث اتضح من تحليل الاستبيان وجود أهمية كبرى للحفز المعنوي حيث تبين أهمية كتب الشكر والثناء والاعتراف بمجهود المرؤوسيين من قبل الرؤساء، والمشاركة في الدورات التدريبية و تقويض السلطات وروح الفريق، حيث تؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاجية والأداء.
- إن نظام تقييم الأداء في البنك يعتمد الأسلوب العلمي في تقييم الموظفين، وإن شعورهم بوجود نظام تقييم قوي وفعال و متطور و مبني على أساس علمي يؤدي بهم إلى العمل بكل دقة و مثابرة، ولكن النظام المعمول به على الرغم من جودته إلا أنه يحتاج إلى المزيد من الشفافية والوضوح والعمل على خلق حلقة وصل تؤدي بحل مشاكل ما بعد التقييم للعاملين حتى يتسعى تحقيق العدالة في هذا النظام.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية).

## الوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة، وذلك على النحو التالي:

- العمل على وضع نظم حواجز مادية ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين.
- الاهتمام بالحواجز المادية وإدخال تغييرات عليها حتى لا تكون مجرد أمر مادي بحت.
- العمل على تعزيز الناحية الإيجابية للحفز المعنوي.
- الاهتمام بالدوافع النفسية الإيجابية التي تحقق أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.
- العمل على تعزيز نظام المكافآت وجعله أكثر وضوحاً للموظفين وأكثر شفافية وعدالة.
- العمل على تعزيز نظام العلاوات السنوية ليغدو أفضل وأشمل ليضم جميع الموظفين.
- العمل على تعزيز نظام تقييم الأداء السنوي بما يتناسب مع أهداف البنك المتغيرة والمتطورة.
- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء ليغدو أكثر شفافية ووضوح ويشارك به الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.
- العمل على خلق حلقة وصل بين طبقات الهرم الإداري من إدارة عليا ومتوسطة ودنيا وجعل خط الاتصال بينهم واضح وسريع لتلبية احتياجات الموظفين والمسؤولين دون عائق.
- العمل على وضع نظام للتقاعد لموظفي البنك والعاملين فيه يحقق لهم الأمان بعد الخروج من العمل.

# المراجع

## المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م.
- أبو طاحون، عدلي، إدارة و تنمية الموارد البشرية والطبيعة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000م.
- الخواجة، عبد الفتاح، الإدراة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010م.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م.
- السقا، شفا، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية، غزة، 2009م.
- السكارنة، بلال، التدريب الإداري، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م.
- الاسمرى، سالم، تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة، ديسمبر، 1986م.
- الشرايدة، سالم، الرضا الوظيفي اطر نظرة وتطبيقات عملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م.
- الشناواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1987م.
- الصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م.

- الطراونة، علي، **المستشار في استراتيجيات الإدارة الحديثة**، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2011م.
- العامري، محمد، **إدارة التحفيز وأثرها على إبداعهم**، جدة: مكتبة جدة المركزية للنشر والتوزيع، 2009م.
- العبيلي، ناصر، **السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة**، الرياض: دار النشر الوطنية، 1982م.
- العزاوي، نجم، **جودة التدريب والإدارة ومتطلبات المعاصفة الدولية الأيزو 10015**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- القبلان، يوسف محمد، **أسس التدريب الإداري**، الرياض: دار عالم الكتب للنشر، 1992م.
- القحطاني، محمد، **إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل**، الرياض، 2005م.
- الماضي، مساعد، **معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي**، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2008م.
- المؤمن، قيس، **التنمية الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م.
- النسور، مروان، **إدارة المنشآت المعاصرة**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009م.
- الهواري، سيد، **الإدارة الأصول والأسس العلمية**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1978م.
- الهبيتي، خالد، **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م.

- باجابر، عادل، الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 1996م.
- باهي، مصطفى، الدافعية: نظريات وتطبيقات، القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 2001م.
- بربرا، كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000م.
- جرينبرج، جيرالد، وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م.
- جلاب، احسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011م.
- جون، هينز، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011م.
- خراشمة، محمد، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسئولة عنها، عمان، 2011م.
- خير الله، سيد، سيكولوجية الفرد في المجتمع، مكتبة إلا نجلو المصرية، 1999م.
- درة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م.
- ديري، زاهد، السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011م.
- رياضة، علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الصفاء للنشر، 2003م.
- رضا، اكرم، برنامج تدريب المدربين، القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003م.
- زكي، شويكار، التدريب على جودة الخدمة، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2002م.

- سعيد، أحمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النور للنشر والتوزيع، 2010م.
- شعبان، سعيد، **سلوك المستهلك**، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، 2009م.
- صالح، محمد، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م.
- عامر، سامح، إدارة الأداء، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011م.
- عباس، أنس، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011م.
- عبد الواحد، مؤمن، **الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في غزة**، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008م.
- عبدالباقي، صلاح، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية، 2002م.
- عبدالرحمن، عنتر، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية، عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م.
- عواد، فتحي، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012م.
- غواش، هبه، **الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولوير)**: حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، غزة، 2009م.
- كورتل، فريد، إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للتوزيع والنشر، 2011م.
- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010م.

- محيسن، وجدي، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، غزة، 2004م.
- نجم، نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م.
- نصر الدين، جابر، ولوكية، الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006م.
- ويكسون، نانس، تقويم الأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005م.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Abd Ellatif khemakhem, La Dynamique Du Contrôle De Gestion. Paris: Dunod, 1976.
- Dawie Fourie. An Examination of an Incentive System to Maximize Performance in an Automobile Manufacturing Environment, 2008.
- Dewaker Goel, Performance Appraisal And Compensation Management : A Modern Approach. New Delhi: PHI Learning private Limited, 2008.
- Nilay yavez. the use of Non-monetary Incentives as a Motivational Tool a Survey Sstudy in a Public Organization in Turkey, 2004.
- RS and BH Bernared lewis, The marketing aspects of services quality in emerging perspectives on service marketing. new york: prentice hall, 1983.
- SHUN WANG ,Incentive Compensation : Bouncing and motivation 2004.
- KLOS NADIA Incentive Performance related pay and productivity 2006.
- Elesarvit Psilou Insinteves for Effactyive Employee Engagement in Corporate Sustainability, 2011.

#### رابعاً: مراجع الإنترنـت:

- آدمز، جاسمين، موقع إلكتروني، الزيارة بتاريخ: 24/5/2012م، الرابط:

<http://www.acofps.com/vp/jasmen.mang/141569>

- إسماعيل، محمد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 5/4/2012م، الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr22876.html>

- الحاج، عماد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة 25/6/2012م، الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr10924html>

- الرشيدى، محمد، موقع إلكترونى، تاريخ الزيارة: 1/5/2012م، الرابط:

[http://www.sst5.com/writers.aspx?author\\_id=23](http://www.sst5.com/writers.aspx?author_id=23)

- الزويد، خالد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 25/2/2012م، الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaid/tags/164170/posts>

- السعداني، سعيد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 25/9/2012م، الرابط:

<http://mawdoo3.com/host.iconme/1444.htm>

- العطار، محمد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 22/5/2012م، الرابط:

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/human-resiources-mangement/2011/10/09/135475.html>

- الغامدي، مني، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 24/2/2012م، الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/monaalgamde/posts/321424>

- الكردي، أحمد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 5/5/2010م، الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>

- الكرد، ريم، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 22/1/2012م، الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/alikordi1238191426>

- النفيعي، فارس، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 25/2/2012م، الرابط:

<http://www.wordpress.com/host/44.info>

- برسى، إبراهيم، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 29/4/2012م، الرابط:

<http://mbagroup.ibda3.org/t46-topic>

- رضوان، سامح، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 30/1/2013م، الرابط:

<http://www.worldpress.com/sameh/78258.hti.news>

- شوقي، سعيد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 5/10/2012م، الرابط:

[www.hut.com/said/host.ss154.hlmi](http://www.hut.com/said/host.ss154.hlmi)

- شيتوري، عبد الرحمن، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 25/3/2012م، الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr6628.html>

- عبد الباقي، صلاح، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 25/1/2012م، الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr49800html>

- عبد العزيز، محمود، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 5/5/2012م، الرابط:

[http://www.aleqt.com/section\\_aswaq.html](http://www.aleqt.com/section_aswaq.html)

- علي، منصور، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 25/2/2012م، الرابط:

<http://www.zadtrain.com/post/5451/html>

- فرات، أحمد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 20/6/2012م، الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr6118.html>

- لطفي، دنبرى، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 22/1/2012م، الرابط:

<http://annabaa.org/news/tanmeia/index.htm>

- موقع بنك فلسطين الرسمي، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 30/5/2013م، الرابط:

<http://www.bankofpalestine.com/index.php?lang=ar&page=12236>

1703221

- نبيل، سارة، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 22/7/2012، الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr50666.html>

- يحيى ملحم، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 25/4/2012م، الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr18800.html>

## الملاحق

## صحيفة استبيان

الدّوافع النفسيّة والّحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في

قطاع غزة

دراسة تطبيقية على بنك فلسطين م . ع . م

السادة الكرام،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "الدّوافع النفسيّة والّحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة" .

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الإستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبانة، لتفي بالغرض الذي أعددت من أجله، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

عون مفید السقا

## أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة الصحيحة:

1. الجنس :

ذكر  أنثى

2. العمر :

أقل من 30 سنة  30- أقل من 40 سنة

3. المؤهل العلمي :

دبلوم فما دون  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

4. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات  10- سنوات فأكثر

5. المركز الوظيفي :

مدير البنك / الفرع  نائب مدير البنك / الفرع  رئيس قسم  مراقب

موظف  أخرى حدها .....

ثانياً: متغيرات الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفترات	الرقم
المجال الأول: الحوافز المادية						
المكافآت والعلاوات						
					يسود البنك نوع من العدالة في نظام المكافآت والعلاوات.	.1

					يتبع البنك آليات وطرق لمنح المكافآت والعلاوات بما يناسب الأداء الوظيفي.	.2
					يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام المكافآت والعلاوات.	.3
					يمنح البنك المكافآت والعلاوات لذوى الأداء المتميز.	.4
					يرى البنك أن نظام المكافآت والعلاوات الحالى يساعد فى تحسين الأداء الوظيفي.	.5
					لدي معرفة كافية بنظام المكافآت والعلاوات.	.6
					وجود المكافآت والعلاوات يدفعنى للتمسك بالعمل في البنك.	.7
					المكافآت والعلاوات تتناسب مع الجهد المبذول.	.8
					الترقيات	
					يسعى البنك إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحافز الملائم للعاملين.	.1
					يمنح البنك الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز.	.2
					يرى العاملون في البنك أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.	.3
					يسعى البنك إلى تحقيق تواافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.	.4
					يعتقد العاملون في البنك أن غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة.	.5

					يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	.6
					يرى البنك أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.	.7
					يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في البنك.	.8
					يقيم البنك العاملين حسب الكفاءة والدقة العالية في إعداد وتنفيذ البرامج والخطط.	.9
					أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقيات المطبق بالبنك.	.10

#### المجال الثاني: الحوافز المعنوية

					يشعر العاملون في البنك بالاستقرار والأمن الوظيفي.	.1
					يقدم البنك مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	.2
					يهم العاملون في البنك بالحصول على الحوافر المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).	.3
					يعمل البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	.4
					يسود بين زملائي روح الفريق في العمل.	.5
					يقدر مدير المباشر جهودي ومثابرتني في العمل.	.6
					من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي بالبنك	.7

					المشاركة في الدورات التدريبية.	
					السلطة الممنوح لي في عملي تساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي.	.8
					أشعر بالرضا اتجاه الحوافز المعنوية المطبقة بالبنك.	.9
					يقدم البنك الدعم والمساندة المعنوية عند تعرض الموظف لظروف خاصة.	.10

### المجال الثالث: الدوافع النفسية

					يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	.1
					يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	.2
					يتيح البنك للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	.3
					يبدى العاملون الآراء والمقترنات بكل سهولة وأريحية.	.4
					تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	.5
					يوفر البنك دورات خارجية للعاملين بالبنك.	.6
					يتيح البنك للعاملين المشاركة في المؤتمرات والندوات في مجال العمل.	.7
					تتوفر الإمكانيات المادية والمعنوية لإنجاز العمل.	.8
					تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بين	.9

					العاملين.	
					يشعر العاملون بوجود فرص مستقبل وظيفي لهم في البنك.	.10
<b>المجال الرابع: أداء العاملين</b>						
					يقوم العاملون بتادية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	.1
					ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	.2
					تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.	.3
					يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل	.4
					تعمل إدارة البنك باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.	.5
					يتم تقييم الأداء بناءً على أساس علمية ومعايير واضحة	.6
					يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.	.7
					يُحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	.8
					يتتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	.9
					يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.	.10
					يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	.11
					يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين	.12

					(التعامل).	
					يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.	.13

تمت بحمد الله

## ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الجامعة	المحكم	م
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية	أ. د. يوسف عاشور	1
عميد كلية التجارة الجامعة الإسلامية	أ. د. ماجد لفرا	2
رئيس قسم علم النفس التربوي، الجامعة الإسلامية	أ. د. ختام السحار	3
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية	د. نافذ بركات	4
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية	د. سمير صافي	5
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية	د. وسيم الهايل	6
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية	د. رشدي وادي	7
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية	د. أكرم سمور	8
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الروس	9
كلية التجارة - الجامعة الإسلامية	د. ياسر الشرفا	10

## استبيان

### الدّوافع النفسيّة والّحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع

#### المصرفي في قطاع غزة

دراسة تطبيقية على بنك فلسطين م . ع . م

السادة الكرام،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على " الدّوافع النفسيّة والّحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة " .

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الإستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبانة، لقى بالغرض الذي أعدت من أجله، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث

عون مفید السقا

## أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة الصحيحة:

### 1 - الجنس :

أنثى  ذكر

### 2 - العمر :

سنة فأكثر  أقل من 30 سنة  أقل من 40 سنة

### 3 - المؤهل العلمي :

دراسات عليا  بكالوريوس  دبلوم فما دون

### 4 - سنوات الخبرة :

سنوات فأكثر  5 سنوات- أقل من 10 سنوات  أقل من 5 سنوات

### 5 - المركز الوظيفي :

مدير البنك / الفرع  نائب مدير البنك / الفرع  رئيس قسم  مراقب

موظف  أخرى حدها .....

### 6. الحالة الاجتماعية :

غير ذلك  أعزب  متزوج

### ثانياً: متغيرات الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	م
<b>المجال الأول: الدوافع النفسية</b>						
					يقوم الرؤساء بتقويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	.1
					يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	.2
					يتيح البنك للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	.3
					يبدى العاملون الآراء والمقترنات بكل سهولة.	.4
					تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	.5
					تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بين العاملين.	.6
					يشعر العاملون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في البنك.	.7
					الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل يمثل دافعاً مهماً للعاملين.	.8
<b>المجال الثاني: الحوافز المادية</b>						
<b>المكافآت والعلاوات</b>						
					يعتمد البنك سياسات عادلة في نظام المكافآت والعلاوات.	.9

					يربط البنك بين المكافآت والعلاوات وبين الأداء الوظيفي.	.10
					يراعي البنك تتناسب نظام المكافآت والعلاوات مع التدرج الوظيفي.	.11
					لدي معرفة كافية بنظام المكافآت والعلاوات.	.12
					وجود المكافآت والعلاوات الحالي يدفعني للتمسك بالعمل في البنك.	.13
					المكافآت والعلاوات تتناسب مع الجهد المبذول.	.14
					تعتبر مكافأة نهاية الخدمة الموجودة حالياً عاملاً أساسياً لدعم رغبة العاملين في الاستمرار في العمل داخل البنك.	.15
					هناك اهتمام من الإدارة بظروف العمل المادية للعاملين داخل البنك.	.16
					تمنح الإدارة زيادة في الأجر للعاملين اللذين يؤدون المهام بشكل جيد.	.17
					الترقيات	
					يسعى البنك إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائمة للعاملين.	.11
					يمنح البنك الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز.	.12
					يرى العاملون في البنك أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.	.13
					يسعى البنك إلى تحقيق تواافق بين المؤهل العلمي والخبرة	.14

					والدرجة الوظيفية.	
					يعتقد العاملون في البنك أن غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة.	.15
					يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تُمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	.16
					يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في البنك.	.17
					يقيم البنك العاملين حسب الكفاءة والدقة العالية في إعداد وتنفيذ البرامج والخطط.	.18
					أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقيات المطبق بالبنك.	.19

### المجال الثالث: الحوافز المعنوية

					يشعر العاملون في البنك بالاستقرار والأمن الوظيفي.	.11
					يقدم البنك مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	.12
					يهم العاملون في البنك بالحصول على الحوافز المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).	.13
					يعمل البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	.14
					يسود بين زملائي روح الفريق في العمل.	.15
					يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتني في العمل.	.16
					من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي بالبنك المشاركة	.17

					في الدورات التدريبية.	
					السلطة الممنوحة لي في عملي تساعدي على القيام بالأعمال الموكلة لي.	.18
					يقدم البنك الدعم والمساندة المعنوية عند تعرض الموظف لظروف خاصة.	.19
					الاعتراف بإنجاز المرؤوسين يعني لهم الكثير.	.20
<b>المجال الرابع: أداء العاملين</b>						
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	.14
					ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	.15
					تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة الإنجاز.	.16
					يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل	.17
					تعمل إدارة البنك باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.	.18
					يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة	.19
					يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.	.20
					يُحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	.21
					يتتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	.22
					يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.	.23

					24. يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.
					25. يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل).
					26. يتقييد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.
					27. بطاقة الوصف الوظيفي واضحة للموظف مما يساعده على القيام بواجباته ومسؤولياته بدقة ومعرفة ما يتوقع منه.

تمت بحمد الله

شكراً لحسن تعاونكم