



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل

القطاع المصرفي في قطاع غزة

دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م.ع.م)

إعداد

عون مفيد 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

1434هـ - 2013م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزُّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ

النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ﴾

سورة الرعد (17)

الإهداء

"من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه فمنهم من قضى نحبه ومنهم من

ينتظر وما بدلوا تبديلا"

سورة الأحزاب (23)

إلى المرابطين في بيت المقدس وأكناف بيت المقدس،

إلى مرمر المحنان والوفاء-----أمي

إلى مرمر الحب والعطاء-----أبي

إلى مرمر المحبة-----نزوجتي الغالية

إلى مرمر التعاون-----إخوتي الأعزاء

الشكر والتقدير

يطيب لي في هذا المقام وبعد هذا الجهد الجهد 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، فأود أن أشكر أولاً وليس آخراً مشرفي الذي وقف إلى جانبي بكل حب وإخاء بلا كلل ولا ملل، مرشداً ومعلماً وناقداً 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 الهابيل فلهم مني كل شكر وتقدير واحترام.

ولا أنسى شكر إدارة بنك فلسطين على ما قدمه لي من مساعدة وتذليل للعقبات وتقديم للمعلومات، بكل فروعها وجميع موظفيه، وأخص بالذكر مديري السيد تامر المدني الذي وقف إلى جانبي ولم يبخل علي بأي مساعدة أو نصيحة أو مشورة.

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

الباحث /

عماد مغير السقا

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
ب	آية قرآنية	
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	قائمة المحتويات	
ح	قائمة الجداول	
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ك	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

81	الفصل الخامس: منهجية الدراسة	
82	مقدمة	
82	أسلوب الدراسة	أولاً
83	مجتمع وعينة الدراسة	ثانياً
83	خطوات بناء الاستبانة	ثالثاً
84	أداة الدراسة	رابعاً
85	صدق الاستبيان	خامساً
86	نتائج الاتساق الداخلي	سادساً
91	الصدق البنائي	سابعاً
92	ثبات الاستبانة	ثامناً
93	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	تاسعاً
95	الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
96	مقدمة	
96	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	أولاً
101	تحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات	ثانياً
131	الفصل السابع: النتائج والتوصيات	
132	نتائج الدراسة	أولاً
134	توصيات الدراسة	ثانياً
135	المراجع	
145	الملاحق	
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 "الدوافع النفسية"	
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 "الدوافع النفسية"	
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 والعلوات"	

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 "التباين الأحادي" - العمر
127	جدول 30: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي
128	جدول 31: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة
129	جدول 32: نتائج اختبار "التباين 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 موظفا وموظفة، وتم إعداد استبانته تم توزيعها عليهم وقد تم إرجاع 264 استبانته من أصل 300 أي ما نسبته 88%، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات الناتجة من تلك الاستبانات، وكانت أهم النتائج كالتالي:

- عملية تفويض السلطات للعاملين ومنحهم مساحة من حرية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل ويؤثر على إنتاجيتهم إيجابيا.
- 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 الترقيات 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 ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين مع تعزيز نظام المكافآت وجعله أكثر وضوحا وشفافية.
- تعزيز نظام العلاوات السنوية ليغدو أفضل واشمل ليضم جميع الموظفين.
- خلق حلقة وصل بين طبقات الهرم الإداري من إدارات عليا ومتوسطة ودنيا وجعل خط الاتصال بينهم واضح وسريع لتلبية احتياجات الموظفين والمسؤولين دون عوائق.
- وضع نظام للتقاعد لموظفي البنك والعاملين 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).

والدوافع 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. (كورتل، 2011).

إن الأعمال مثلها مثل أي شيء في حياتنا لها حوافز تؤثر عليها وتؤثر على منتجها النهائي، سواء كانت هذه الأعمال أعمالاً ملموسة تنتهي بمنتجات ذات طابع ملموس أو منتجات خدمائية لا نلمس بأيدينا مخرجاتها، وهنا حديثنا عن القطاع المصرفي الذي هو قطاع خدماتي يعتمد على العقل البشري في مجمل عملياته اليومية ولا نرى له منتجاً فعلياً ملموساً، فموظفو البنوك يتعرضون يومياً لضغوطات مختلفة تؤدي في نهاية الأمر إلى إنتاج خدمة إما سيئة وإما متميزة. فالدوافع والحوافز 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 الحوافز 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 تشغل 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 بحت، حيث يريد الباحث التعرف على إجابات لتساؤلات الدراسة التي بين يديه فيحقق استفادة أكاديمية له ولغيره فيتعرف على أفضل الطرق للحفز والتحفيز وأهم الطرق التي يتغير بها أداء المرؤوسين من خلال بحثه وتقييمه وتحليله للنتائج التي ستظهر معه في نهاية البحث فتكون قد أشبعت 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 تجعل هناك اختلاف في أدائه، وهل يفضلون نوعاً معين 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 بصدد بحث هام يؤدي لو طبق بطريقة صحيحة وعلمية إلى معرفة مفاتيح قوة العامل البشري في هذا القطاع، وتؤدي معرفة هذه المفاتيح إلى معرفة أنجع 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 التوسع والعودة بالفائدة على المجتمع ككل.

أهمية الدراسة للمهتمين:

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

وأما المهتمين بالمجال 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 حالياً.

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 ويتلافى ما هو سلبي، ليرقى بأداء موظفيه والعاملين فيه، فالدوافع والحوافز ذات أهمية كبرى لكل مؤسسة تسعى لتحقيق الرضا بين العاملين لديها حتى تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، فالدوافع والحوافز هي أساس العمل لدى كل موظف وأساس استمراريته وعطاءه للمؤسسة أو المنظمة التي يعمل لديها.

أهمية الدراسة للباحث:

حتى يتعرف على نتائج وتوصيات 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 والدوافع الحقيقية 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 الدوافع 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 والدوافع.
- 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 مزيج 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 أربعمائة 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.

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

الفرضية الرئيسية الأولى:

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

الفرضية الرئيسية الثانية:

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

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

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

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

الفرضية الرئيسية الثالثة:

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

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) 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 شيوعاً في الدراسات السابقة والأكثر أهمية و ينقسم 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 تمهيداً نحو تلبيتها باعتماد وسائل الإشباع المختلفة. (جلاّب، 2011).

إن للسلوك الإنساني هدفاً يسعى الأفراد إلى تحقيقه باعتبار أن الفرد له مجموعة من الحاجات ويتوجه إلى المنظمة ولديه رغبات محددة، ويرغب في أن يمدّه التنظيم بالأدوات والوسائل الدافعة التي تحرك سلوكه تجاه أهداف معينة لتحقيقها، وبما يؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته، فحاجات الإنسان غير المشبعة تؤدي إلى التوتر الذي بدوره يستثير حوافز الفرد وهذه الحوافز من شأنها أن تولد سلوكاً 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. (جلاّب، 2011).

أولاً: الدوافع لغة واصطلاحاً:

الدوافع لغة: الدَّفْع: الإزالة بقوة. دَفَعَهُ يَدْفَعُهُ دَفْعاً وَدَفَاعاً وَدَفَعَهُ فَانْدَفَعَ وَتَدَفَّعَ وَتَدَفَّعَ، وَتَدَفَّعُوا الشَّيْءَ: دَفَعَهُ كُلٌّ وَاحِدٌ مِنْهُمْ عَنْ صَاحِبِهِ، وَتَدَفَّعَ الْقَوْمُ أَي دَفَعَ بَعْضُهُمْ بَعْضاً. (العرب، 2012).

الدافع: هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع، فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد 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 والحاجات وأية قوى متشابهة تسيّر وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة. وتكون الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك الموارد التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه بمستوى معين أو توجهه وجهة معينة. (الصباغ، 2008).

وهي كذلك: كل ما يتعلق بتلك الموارد التي تحافظ أو تغير اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما، وكذلك يمكن النظر إليها على أنها نتائج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد، تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين. (الصباغ، 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 ومعنوية داخلية محركة لسلوك الفرد، متولدة عن تفاعلات نفسية داخلية. هذه الطاقة تنبئها الحوافز، ويثيرها 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 و تشحن و تحرك و تقود وتوجه السلوك نحو الأهداف، والدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الشخص وتوجه سلوكه، أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع. (أبو شيخة، 2010).

ومن تعريفاتها: طاقة فسيولوجية وسيكولوجية 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، ويوصله 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 بالنهاية إلى إشباع رغباتهم وتفسير تصرفاتهم.

ثانياً: أنواع الدوافع

تخضع تصنيفات الدوافع لاعتبارات عدة، 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 منحى إيجابي، أو تكون قصد الحد من سلوك معين فتأخذ المنحى 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 وتنوعها 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 انه 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 الدوافع في فترة ما وتتغير سلوكياته.

1- تصنيف الدوافع من حيث المنشأ: (خير الله، 1999).

يقسم هذا التصنيف الدوافع إلى قسمين دوافع فطرية ومكتسبة:

أ- الدوافع الفطرية:

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

ويذهب أغلب العلماء إلى أن الدافع الفطري هو كل دافع يدفع الفرد إلى التماس أهداف طبيعية موروثه 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 ومواقعهم ومحيطهم وتركيبه شخصياتهم.

وتنقسم الدوافع الفطرية إلى عدة أنواع هي:

- دوافع تكفل الحفاظ على حياة الفرد الواحد و تسمى بالدوافع البيولوجية و يجب إشباعها بصورة فورية نسبيا وإلا كان المصير موت الفرد، ومنها: دافع التنفس والجوع والعطش.
- دوافع تكفل المحافظة على بقاء النوع مثل الدافع الجنسي ودافع الأمومة والحنو.
- دوافع دفاعية ترتبط بالحفاظ على الذات مثل دافع الحب والكراهية والقتال.
- دوافع تعمل على التنسيق بين النوع و بيئته ليتم إشباع الدوافع الأخرى كدافع الفضول والاطلاع وإن كانت تختلف نسبة توفره وإحاحه 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 الأمن، وعدم إشباع هذه الدوافع يؤدي إلى الشعور بالقلق والاعتراب 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، كدوافع العمل والوظائف المختلفة ودوافع النشاطات الترويحية المثمرة.
- الدوافع الاجتماعية العامة: والتي لا بد 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 كدافع العبادة والدين ونشر اللغة والحضارة.

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

يقسم هذا التصنيف الدوافع إلى قسمين شعورية ولا شعورية:

- أ- الدوافع الشعورية: وهي التي يكون الفرد على وعي بها وإدراك لها عند نشاطها وتوجيهها، وهي نتاج نشاط عقلي لأن الفرد أثناءها 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 (الصلاة) 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 بتمحيص 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، فللهولة الأولى قد تنشأ لدى الفرد المدمن المقلع رغبة معينة نحو التدخين لكن بعد تمحيصها وإدراكها يلغيها 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، مثيراً، فاعلاً، محرراً للسلوكيات وفي حالات أخرى يكون مثبطاً، سلبياً، مانعاً، موقفاً للسلوكيات.

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

هناك من العلماء من يرى الهدف المقصود بالإشباع كأساس لتصنيف الدوافع وتقسيمها، ومن هؤلاء العالم النفساني 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، الكراهية، وتختلف هذه الدوافع عن الدوافع البيولوجية من حيث ارتباطها بالميزات الخارجية كما أنها أكثر مرونة وتنوعاً من الدوافع البيولوجية.

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

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

صنّف علم التسويق الدوافع الكثير من التصنيفات ومن ضمنها:

أ- الدوافع الأوليّة: 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 ويرتّب أولوياته بناء على ذلك.

ب- الدوافع الانتقائيّة: هي الدوافع التي تجعل المستهلك ينتقى صنفاً معيناً من السلعة التي أعطاه 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 (تدرج الحاجات): (بارون، 2004)

وهي من أشهر النظريات في تفسير الدوافع، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً. وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع تنتظم 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 الأمن:

وينشط هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية. وتشير حاجات الأمن 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 الأمن النفسي للعاملين مقارنة بتلك المؤقتة.

ج- الحاجات الاجتماعية:

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

وقد سمي 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. وتستطيع منظمات الأعمال أن تشبع هذه المجموعة من الحاجات من خلال وسائل عديدة منها: عمل جوائز للأعمال والإنجازات المتميزة أو إعطاء حوافز مادية ولو بسيطة أو إرسال خطابات الشكر وإعطاء شهادات التفوق والتقدير.

هـ- الحاجة إلى تأكيد الذات:

يأتي في قمة هرم الحاجات الحاجة إلى تأكيد الذات، وهي تنشط فقط بعد أن يتم إشباع باقي الحاجات الدنيا، وهي تشير إلى حاجة الفرد إلى توافر الظروف التي تساعد على إبراز قدرته على الابتكار، وأن يعطي أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بكيانه الخاص. وتستطيع 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 الدرر: (بارون، 2004)

وهذه النظرية أبسط كثيراً من نظرية ماسلو، حيث تم تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط، ولم تشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات، فأى 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 فردريك هرزبرج في العوامل الدافعة والعوامل الصحية: (الصباغ، 2008)

لقد قدم فردريك هرزبرج 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 أجراها هرزبرج مع عدد من المدراء والمحاسبين توصل إلى مجموعتين من العوامل أطلق على المجموعة الأولى: المجموعة الدافعية وهي التي تسبب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، المجموعة الثانية: العوامل الصحية وهي التي يسبب غيابها عدم الارتياح، ومن هنا جاء المفهوم الذي أكده هرزبرج 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 بنقاط هي:

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

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

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

ج- تتعلق العوامل الصحية بالظروف المحيطة بالعمل أكثر من محتوى 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، وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا سميت بنظرية الحاجة للإنجاز. وتحلل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء، ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم. فهناك أدلة كثيرة تدل على أن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع 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 ماكلياند 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 جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمالاً تنطوي على التحدي 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 تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة. كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز إذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالٍ للإخفاق في تنفيذها. لذلك يتسم الأشخاص ذوو الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كلاً منها ينطوي على التحدي 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 تجتذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات.

- يحتاجون تغذية مرتدة 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، وكنظرية تتميز 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 الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك، حيث يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

5- نظرية العدالة لآدمز: (الطفي، 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 الإنصاف، وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت 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، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها للعبء 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 وضعت أسسها 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 مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- توقع الفرد أن العوائد التي سيحصل عليها ذات منفعة وجاذبية له.

إن العناصر الثلاثة 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 سي بذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه.
- الوسيلة: وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه 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 أعماقها وهذا ليس مجال دراستنا هنا، ولكن يجب التعليق عليهم لربطهم بواقع الدراسة التي نحن بصددنا هنا، فنظريات الدوافع جميعها تتناول أمراً مشتركاً ألا وهو العنصر البشري وأسرار حفزه ودفعه.

فالدوافع كثيرة ومتعددة منها الفسيولوجي ومنها الداخلي والخارجي والفطري والمكتسب وخلافه، ولكن فيما يتعلق بعلم الإدارة، الذي يهمننا هنا، تعتبر نظرية العدالة لآدمز 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 أشبع الحاجات الأولى من مأكلاً ومشرباً، 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 الدوافع 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 يصعق العقول من سرعته وتطوره يحتاج منا إلى وقفه سواء كنا من المهتمين أو كنا من صناع القرار في منظماتنا وهو مهم أهمية الماء والهواء لموظفي وعاملي 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. (السكرانة، 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. (ربايعة، 2003).

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

ب- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات الإدارية: (السكرانة، 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 والتنبؤ 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 وتحسن 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 لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم 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 اللازمة في التعامل مع الزبائن (خصوصاً بالنسبة للبنوك).

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ إن عملية التفويض 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 بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكلة تتعدى حدوداً معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل 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 تتفهم تبنى التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل.

هنالك 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 التأكد 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 الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة.

ج- مراحل عملية التمكين: (جلاب، 2011)

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

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

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لا بد 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 التخلي 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 التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدراء والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي 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 لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم 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 يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون 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 والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة، وتلك 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 يكمن 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 تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد 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: (الرشيدي، 2012)

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

إن مناسبة الشخص لوظيفة معينة تنطبق على كل مستويات العمل وعلى مختلف أنواع الأشخاص، فتبدأ من أعلى المناصب في الدولة ولغاية أقل الأعمال شأناً في المجتمعات، فليس من المعقول أن ينقلد 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 الله عليه وسلم قال ((من استعمل رجلاً من عصابة ومنهم من هو أرضى الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين)).

وقد وضع علم إدارة الموارد البشرية اليوم الأسس الصحيحة والواثقة لتقدم الأعمال وتطوير الإنتاج لأنه علم متطور، ولكونه علماً 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 بوتقة خدمة أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها بتضافر مختلف الأسباب، ومنها حسن التدبير والتعامل مع العاملين ومهاراتهم وإدارة الأعمال بشكل فعال ومناسب لتطوير كفاءة الإنتاج، فإدارة الموارد البشرية ليست عملية جامدة بل إنها عملية إنسانية واجتماعية بحتة، تحتاج ممن يعمل فيها أن يكون له القدرة على تنسيق جهود وعطاء العاملين واستخدام كل الإمكانيات المادية والفنية المتاحة، لتحقيق أهداف المنظمة التي خطت 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 مهما 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 المسؤولية 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 بالتصرف 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: (العزیز، 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 أربعاً وخمساً ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات.

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة. وغالبا 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 وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح فرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوأنهم 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 وإدارات وممارسات ومواقف مختلفة. هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد متخذي القرار في الوزارات والشركات على التعرف على قدرات ومواهب

الموظفين، والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها، ومنحهم فرصاً 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، خصوصا 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 يركن إلى العادية والرتابة وعدم التجديد والتطوير.

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

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

5- نظام الاقتراحات: (ماهر، 2010)

إن نظام المقترحات في جميع المنشآت الخاصة أو العامة قائمة على تلقي مقترح 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 جدوى هذا المقترح وتماشيه مع سياسات المنظمة وأهدافها.

ونظم الاقتراحات في المؤسسات تعمل على التالي:

- زيادة روح المنافسة بين الموظفين وخصوصا عند تقديم حوافز 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 تنمية روح الفريق وتنمية روح المنافسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

6- الإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي الذي يستخدم حديثاً من قبل الإدارة في المنظمات لسعيها للتمييز 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 التوسع 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 بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه وبالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض أو كل العناصر الجوهرية التالية: (الكردي، 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 تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء وتقلل 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 تحددها الإدارة.
- فتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين خلال دعوة عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل، وتزويد بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمات مجاناً ودعوتهم لزيارة الموقع.

سادساً: أهمية الدوافع 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 يفيدنا في توقع أنماط معينة من السلوك، وبالتالي يساعدها على تهيئة المناخ الملائم الذي يوفر الإشباع لحاجات 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 تساعده على التعرف على أسباب التفاوت بين العاملين في مستوى الأداء، والأسباب الكامنة وراء تقصير بعضهم في أدائهم لأعمالهم وارتكابهم للأخطاء، وبالتالي تمكينها من العمل على إيجاد الحلول الملائمة للقضاء على أسباب ذلك التقصير والتصرف السلبي وعدم تكراره مستقبلاً، وذلك بوضع وسائل تحفيزية تمكن من تحقيق الكفاءة العالية في الأداء بين أفراد التنظيم.

ولكي تستفيد المنظمة الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية المتاحة لديها؛ فعليها أن تفهم طبيعة الدوافع والحاجات التي يسعى الإنسان إلى إشباعها ليتمكن 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 مسئولة عن إشباعها بالقدر الذي يحقق للفرد البعد عن القلق والاضطراب الذي أحدثته هذه الحاجات، وبالتالي إعادة سلوك الفرد إلى الوضع المطلوب مما يساعده على تحقيق أهداف التنظيم لذلك تبرز أهمية ضرورة إلمام المديرين بالدوافع والحاجات الإنسانية، إذ إن ذلك يمثل الخطوة الهامة نحو فهم وتفسير سلوكيات وتصرفات مرؤوسيه، ومن ثم تمكينهم 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 يجنبها الأفراد ويتمنونها، تلك التي يطلق عليها الحوافز.

ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد والتي تدفعه ليسلك سلوكاً معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما يبسر 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 تحث الفرد على التصرفات بطريقة معينة، تقلل أو تزيد من سرعة هذا التصرف يطلق عليها اسم الحوافز.

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

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

أولاً: الحوافز لغة واصطلاحاً:

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

أما في الاصطلاح فلها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها نذكر 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 تشبع الحاجة لديهم وترشدتهم إلى سلوك معين. (الشنواني، 1987).
- هي الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. (العبيلي، 1982).
- هي مجموعة العوامل التي تهيئها 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. (الهوري، 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، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية. ويعتبر الحافز النقدي 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. ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه 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 الأجور المتبع 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 وإدراكهم بأنهم يتساوون 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 عما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً، نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت 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. وتمنح 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 حوافز 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 نقدي، وتمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل، أو غير مرتبط به.

■ مكافأة موظف العام:

وهي مبلغ نقدي، 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 نقدي 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 نقدي 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، وتختلف 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 فهذا 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 أعمالاً 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 والتفويض والتحفيز، لكن على العكس تماماً قد يعمل الموظف ضعف طاقته وإنتاجيته إذا أحس بالتقدير والاحترام بل سيصبح كالنحلة لا يمل ولا يحس بالوقت إذا أحس أنه مشارك في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

التحفيز قد يكون معنوياً أو مادياً، والمؤسسة التي تجمع بين التحفيز المعنوي والتحفيز المادي وتعرف متى تنفذ وكيف وللمن وتدرس الحاجات والدوافع المختلفة لموظفيها وتضع خططها في هذا المجال، إن التحفيز مهم جداً 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 مترادفتان يقع أثر سماعهما ولو شفويًا دون كتاب ذلك الوقع المريح المطمئن بأن عمل الموظف لم يذهب سدى وتعبه لم يمضِ دون أن يشعر به أحد، إن كلمات الشكر والثناء بالغة الأهمية بمكان إذ أنها تريح نفس الموظف وتدعمه وتحفزه للعمل، فالحافز المادي ليس الوحيد الذي له اثر على أداء الموظف، فإحساس الفرد في المنظمة بأن هنالك من يشعر بتعبه وبمجهوده ومن ثم يقوم ويوجه له كتاب شكر وعرفان على عمله المتميز الدؤوب، لكفيل للمؤسسة بأن تستمر بموظفيها الذين سيكونون كل ولاء وحب لمؤسستهم وسيشعرون بالانتماء لها.

ج- لوحة الشرف:

لقد فطر الله تعالى الإنسان، أي إنسان، على التأثير بالترغيب والترهيب، والثواب والعقاب، والمكافأة والجزاء، والمثبطات والحوافز، والمنهج الإسلامي عندما برشدنا إلى أهمية هذه الأمور فذلك لمحاولة تحريض المجتهدين إلى عطاءات أكبر وإنجازات أعظم ودفع المقصرين إلى التمثل والافتداء بأفعالهم، والموظفون من البشر لهم نفس طبيعة كل البشر يهتمون بالثواب ويحبون الشكر والثناء والإطراء. ومن الموظفين من يهتم بالإنجاز، وآخرين يهتمهم التفوق، 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 الممنوحة له لتنفيذ الأعمال المنوطة به.

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

إنهم يحتاجون إلى ما يبقي عليهم أحياء 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 والتدرج المستمر، يحتاجون إلى الشعور بالانتماء إلى المكان الذي يعملون فيه، وأن تكون لهم القوة والسلطة اللازمة 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 تجعله محفزاً دائماً ليبقى 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 فالزملاء ينظرون لبعضهم البعض في مجالات العمل وخاصة زملاء الدائرة الواحدة أو القسم الواحد، فلوحة الشرف تعني لهم جائزة معنوية أو حافزاً معنوياً يحضهم 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 مرؤوسيهـم. هذا النوع من التدريب قد لا نهتم به بينما له فوائد كثيرة، التدريب الداخلي يُنمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوي 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 تنمية مهارات المتدربين التي يحتاجونها في المؤسسة، والتدريب الداخلي يعد 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 لاختياره للخروج لهذه الدورة ولو كانت دورة داخلية.

ثالثاً: نظام الحوافز: (سعيد، 2010)

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة 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 صلى علي صلاة صلى الله عليه بها عشراً)، والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على عمل الخير.

ويقول تبارك وتعالى: {هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ} [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 تعويض 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 وإعطائه للنتائج المرجوة، وهذه المراحل هي كالتالي:

أ . تحديد هدف النظام: (القحطاني، 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 تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك فإن نظام الحوافز، الشامل الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذاك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتنية، فعلى النظام أن يغطي 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، ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

ب . دراسة الأداء: (القحطاني، 2005)

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

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بها عبء 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 التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة 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: ويعني 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 يُسهّل 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 ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويُفضّل 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.
 - التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز، وجيد جدًا، وجيد، ومقبول، وضعيف).
- ج . تحديد ميزانية الحوافز: (ماهر، 2010)
- ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود 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 وتعديله 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 مرؤوسيه، 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.
- وتتضمن 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 للفرد 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 ورضاهم إزاء أعمالهم وواجباتهم في المنظمة.

وتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي 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)

يتجلى 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)

وتتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتغير المتواصل والمستمر نتيجة للتطور التكنولوجي والفني 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، فتتخفف 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 تجويد الأداء، وتدفع الحوافز المادية بالموظف نحو تطوير قدراته الذاتية وتزيد من دفته وانضباطه في أداء العمل وتحمل المسؤولية، وترفع مستوى الولاء والشعور بالانتماء والالتزام باللوائح والأنظمة. كما تلعب دوراً فعالاً في تنمية العلاقات الإنسانية مما ينتج عنه شعور الموظف بروح الفريق، والعمل نحو تحقيق المكسب الجماعي لا الفردي، والتجديد 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، والترشيح للدورات التدريبية، وجميعها تزيد بشكل ملحوظ من معدل الرضا الوظيفي مما يرفع مستوى إجابة 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، وغرضاً 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 التناسق 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 صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها، وتعزيز قدراتهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها
- 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 ودراسات 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 معاً.

وقد تناولت كثير من الدراسات طرق قياس الأداء بشكل موسّع، حيث يعد مرجعاً أساسياً في تقييم العاملين وفرز الحوافز 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 (شوقي، 2012).

أولاً: الأداء

أ- تعريف الأداء لغةً: إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (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 داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندرود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (باجابر، 1996)، كما عرف (هاينز) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه 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 فعّال، 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 الفعّال 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 لتعدد 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 خطاً 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 بالمسئولية 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 لتقييم 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 وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

• التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب 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 بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ومن الأهداف الأخرى:

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم. (الأسمرى، 1986).
- تزويد المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لنفاذي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر. (عبد الواحد، 2008).
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا 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 سترتب 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 للقوى البشرية:
- فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يُزود 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 وتقويم 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 أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء 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 لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم 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 والوقائع 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 للمقوم سواء كان تحيزاً مقصوداً أو غير مقصود.
- ميل الرئيس المباشر إلى تقييم المرؤوس إيجابياً أو سلباً متأثراً بآرائه المسبقة أو انطباعاته الشخصية المكونة مسبقاً.
- الميل نحو الوسط والأخذ بالأحكام الوسطي دون تمايز 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 المقوم وطريقة تفكيره ودوافعه في تقييم الأفراد فقد يميل المقوم إلى التشدد فيكون تقييم دائماً أقل من مستوى الأداء الفعلي للأفراد، وعلى العكس قد يميل المقوم إلى التسهيل فيختلف تقييم الأفراد تبعاً لمسئولة المباشر. (أبو شيخة، 2000).
- تأثير الهالة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض صفات أو خصائص المقيم مما يجعله يسقط هذا التأثير لبعض البنود على مجمل النقاط.

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

2- مشاكل موضوعية ترتبط بمدخلات 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 وتظهر 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. (الهيئي، 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 والمحلية، آخرها جائزة بنك "جبي مورغان شيس" أكبر بنك في العالم، عن سرعة ودقة تنفيذ الحوالات الدولارية.

تأسس بنك فلسطين عام 1960 وبأشر أعماله بتاريخ 21/ شباط / 1961 بإعطاء قروض صغيرة للمشاريع والأعمال، وقروض شخصية محدودة قصيرة الأجل، ويعتبر الأكثر انتشاراً والأسرع توسعاً 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. وتوسع 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)

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

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

وسيتم التعريف ببعض الحوافز 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 لموظفين بعينهم وذلك لطبيعة عملهم (موظفين 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 الإدارة العامة، ويوجد بدلات أخرى تخص المدراء وبعض المسؤولين مثل بدلات السفر وبدلات الضيافة والتنقل وغيرها 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 وحتى 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 شرح (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 الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط سلم الرواتب بجدول غلاء المعيشة.
- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات 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 جميعاً 184 موظفاً بالإضافة إلى من تركوا العمل في السنوات الثلاث الماضية وعددهم، 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 انه لا يوجد استقرار وظيفي في الاتحاد.
- أظهرت الدراسة أن الرواتب والحوافز المقدمة للعاملين في الاتحاد غير مجزية ولا تتناسب مع وضع الموظفين.

التوصيات:

- تعزيز وتطوير وتحديث بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم وتريحهم 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.

التوصيات:

- 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 وشفافة.

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 ممن يحصلون على حوافز في وزارات السلطة ويعملون في وظائف إشرافية وبلغت العينة 368 موظفاً.

النتائج:

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

التوصيات:

- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.
- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً لما حدده القانون.
- إعادة هيكلة الوزارات على أسس 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 العوامل 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.

التوصيات:

- 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 المديرية 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 المديرية 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.

التوصيات:

- يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم 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 الشراري (2007)، بعنوان:

"التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة 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 للتوصل للنتائج والتوصيات.

النتائج:

- لا يتمتع أفراد وضباط شرطة منطقة الجوف بحوافز مادية كافية من وجهة نظرهم.
- لا يتمتع أفراد وضباط شرطة 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 الجدارة، 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 يتناسب هذا الأجر مع الأداء، وقد اختار الباحث قطاع النسيج في الساحل السوري، ويتكون مجتمع الدراسة من القطاع العام الصناعي السوري أما عينة الدراسة فستتكون من الشركة العامة للخياط 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.

التوصيات:

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

- العمل على زيادة ومرونة 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 وطبيبة أي جميع العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض وتم اختيار عينة من 93 طبيباً وطبيبة.

النتائج:

- الحوافز المادية ذات الأهمية الأعلى من غيرها عند الأطباء السعوديين المعنيين في البحث (الترقيات، العلاوات، بدل الانتداب، بدل الترحيل).
- الحوافز المعنوية ذات الأهمية الأعلى من غيرها عند الأطباء السعوديين المعنيين في البحث (الثناء الشفوي، خطابات الشكر، شهادات التقدير)
- هنالك اثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم.

التوصيات:

- 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 بالحوافز 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 الحوافز والدوافع 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 بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الشركة الدولية استرا زينكا.

النتائج:

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

التوصيات:

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

2-دراسة (PSILOU, 2011) بعنوان:

"INSINTEVES FOR EFFACTYIVE EMPLOYEE ENGAGEMENT IN CORPORATE SUSTAINABILTY"

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 HSBC وبنك BNP PARIBS وبنك BARCLEYS وبنك CREDIT SWISS فلقد اختار الباحث مؤسسات مالية عملاقة وعالمية وبحث 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 الأربعة إلى حد الكمال في حوافزها 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 والمكافآت على مدراء المواقع في المشاريع السويدية، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة حيث قابل عشرة مدراء في مواقع 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 حوافز ومكافآت بناء على نتائج المشروع النهائية.

التوصيات:

- ربط أنظمة مكافآت وحوافز مدراء المشاريع بحوافز ومكافآت المدراء والعاملين في الشركة.
- العمل على تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت لمدراء المشاريع بغض النظر عن نتيجة المشروع.

4- دراسة (KRISTEN, 2010)، بعنوان:

"THE ROLE OF MOTOVATION IN HUUMAN RESOURS MANAGEMENT: IMPORTANCE OF MOTIVATION FACTORS AMONG FUTURE BUSINESS PERSONS"

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

النتائج:

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

التوصيات:

- 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 رضاهم 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.

التوصيات:

- 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 أوكرائية على مدار ستة سنوات من سنة 1993 إلى سنة 2003.

وكانت أهم النتائج كالتالي :

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

وكانت أهم التوصيات كالتالي :

- الاهتمام بأنظمة الحوافز النقدية في الشركات الأوكرائية التي اتضح لديها انخفاض في استخدامها وتحسين تلك الموجود لديها تلك الأنظمة بالأساس.

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 حوافز 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.

التوصيات:

- 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 الحاسد إذا اضطره 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 الباحثين فيها عن نظم الحوافز والمكافآت، وبالتالي فإن معظم التوصيات في هذه الأبحاث تشير إلى ضرورة تفعيل وتحسين وإعادة نظر في نظم الحوافز والمكافآت، والاهتمام بالدوافع والعمل على دراسة الدوافع للعمل بطريقة سليمة 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 للدوافع النفسية أيضاً والاهتمام بها مع وجود بعض القصور في النظام نفسه قد يحتاج إلى القليل من التعديل حتى يصبح متكاملًا، 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 تقديمه 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 الأجور وربطها جميعاً 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 تقديراً 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 جميعاً إلى وجود نظام حوافز 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 الدوافع 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 الحقيقي يكمن في أن الباحث يعمل في نفس مجتمع الدراسة الذي سيبحثه فمعايشة المشكلة والتواجد بها في عمقها معاشتها 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 أدري بالنظم والقوانين ويريد تغييرها أو بالأحرى يسعى إلى تغييرها يتمنى

على إدارته تغييرها وتطويرها وتحديثها للأفضل، حتى يتفوق البنك على جميع منافسيه ويغدوا بنكاً متميزاً ليس فقط على الصعيد المحلي بل على الأصعدة جميعاً ومن هنا نرى أن الباحث عند معاشته المشكلة وكونه جزءاً منها سيقدم لهذه الدراسة كل جهد وكل وقت وكل ما يستحقه البحث العلمي حتى ينتج عن الدراسة نتائج واقعية حقيقية يستطيع من خلالها تقديم النتائج كما خرجت لإدارته حتى تصح تعديل تقويم أو تطور وتدعم في نفس الوقت ما هو ايجابي وتقوم وتحسن ما هو سلبي، فهنا يأتي الاختلاف الحقيقي الباحث يبحث ما هو له ما يخصه عند ذلك كله يكون السعي الدءوب 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 وإجراءاتها محورياً 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 المتبع 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 وتقنياتها، 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 ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين 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 مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي 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 أربعمائة 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 بلغت 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، واتباع 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) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر 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 "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على بنك فلسطين م . ع . م . م."

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين 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، ويتكون من 50 فقرة، موزع على 4 مجالات :

المجال الأول: الدوافع النفسية، ويتكون من (8) فقرات.

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

أولاً: المكافآت والعلاوات، ويتكون من (9) فقرات.

ثانياً: الترقّيات، ويتكون من (9) فقرات.

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

المجال الرابع: أداء العاملين، ويتكون 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 الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة 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 المقترحات 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 الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

• الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد 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 المبيّنة 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

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

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

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

- 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

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

*0.000	.828	المكافآت والعلاوات تتناسب مع الجهد المبذول.	.6
*0.000	.718	تعتبر مكافأة نهاية الخدمة الموجودة حالياً عاملاً 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 الأجور للعاملين اللذين يؤدون المهام بشكل جيد.	.9

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

ب. " الترقّيات "

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

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

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

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

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

- 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 المبيّنة 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

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

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

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

- 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 $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

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

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

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

* 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 تريد 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

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	الدوافع النفسية.	.843	*0.000

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

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي 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 استبانته 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

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

0.924	0.853	14	أداء العاملين.	6.
0.981	0.963	50	مجالات الاستبانة معا	

*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 (0.853،0.957)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.963). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.924،0.978)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.981) وهذا يعنى 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 استبانته الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تاسعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

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

جدول 9: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الدوافع النفسية.	0.751
2.	الحوافز المادية.	0.455

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

ويتضح 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، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي والحالة الاجتماعية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانته 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

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
81.4	215	ذكر
18.6	49	أنثى
100.0	264	المجموع

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

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

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 وتفضيلها 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
المجموع	264	100.0

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 اللازمة، 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
المجموع	264	100.0

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 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 لموظف:

جدول 14: توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

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

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 2.7% من عينة الدراسة أجابوا أن مركزهم الوظيفي مدير البنك/ الفرع ومراقب، 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، ولكل رؤساء الأقسام مدير فرع يشرف على عملهم، ولكل 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 أننا 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

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

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 87.5% من عينة الدراسة أجابوا أن حالتهم الاجتماعية متزوج، و11.4% 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 والنفسي الذي 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 محايد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) 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 $Sig.(P-value)$ أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (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 $Sig.(P-value)$ أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ 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 الموافقة 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 "

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

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي 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 (محايد) 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 (محايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (محايد) 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 "الدوافع النفسية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) 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 تنطلق 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 ورقابي قوي في البنك، والحرص الشديد من قبل الإدارة للمتابعة والتوجيه وذلك لسير العمل على خطط الإدارة دون انحراف وتعديله بشكل سريع إن وجد، وأيضاً لاعتقاد الموظفين بأن الحرص على أداء العمل بإتقان سيساعدهم على الحصول على الترقيات والمكافآت بشكل أسرع من غيرهم، وعندما نطلع على فقرات هذا الجزء من الاستبيان، يتبين 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 فإن البنك سينهض بموظفيه وسيرتفع مستوى الأداء، فهذه الدوافع الايجابية تشد هم العاملين إلى أعلى مستوى وتشعرهم أن طبقت بان الأنظمة شفافة وعادلة وان لهم مستقبل إداري متميز في مجال عملهم.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو شرح (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 شرح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال والأداء. واتفقت الدراسة أيضاً مع دراسة الجساسي(2011)، حيث أكدت الدراسة التي طبقت على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أن نظام الحوافز 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 اختلاف حيث أن وزراء التربية والتعليم تعتبر من القطاع العام وليست من القطاع الخاص، إلا العاملين والبشر بشكل عام يتشابهاون في جزئية الثواب والعقاب، والحفز والتحفيز، لذا أكدت كلتا الدراستين على أهمية الدوافع المادية والمعنوية.

4. تحليل فقرات مجال " الحوافز 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 (محايد)، وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (محايد) 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 لنتميز 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 المرؤوسين بجد واجتهاد ويجعلهم يطمحون وينتجون فمعرفة 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 جزء من موظفي إدارتها العليا يمتلكون أسهمها، أي أسهم المنظمة، حتى يولد لديهم شعوراً بأن هذا العمل أصبح عملهم، وأن الربح العائد كلما تنامي سيعود بالنفع عليهم وعلى أسرهم، وبالتالي ينجزون ويتفانون بالعمل بشكل غير ملحوظ جراء هذا الحافز المادي المجزي.

وهذه النتيجة ليست غريبة على مجتمعنا وعلى المجتمعات العربية أيضاً، فاتفقت الدراسة مع دراسة محيسن (2004)، فبينت الدراسة تدني بارز في أنظمة الحوافز لدى موظفي وكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، ومع دراسة العكش (2007) وشراب (2007) أيضاً فأكدت الدراسات وجود خلل في أنظمة الحوافز المادية لديهم فالاهتمام بالحوافز المادي شبه معدوم كما أكدت 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 والحوافز المادي، والتي تحتاج إلى تعديل حتى تصبح نظاماً متميزة ترقى بالعاملين إلى التميز والنجاح في عملهم، وتجعل البنك يسير في المسار الصحيح ورغم وجود نظام للحوافز المادية في البنك إلا أن النتيجة أظهرت بعض القصور في هذا النظام الذي يحتاج إلى تعديل ليغدوا أنجح وأفضل.

• تحليل فقرات " المكافآت والعلاوات "

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

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

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

					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 عاملاً 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 الأجور للعاملين الذين يؤدّون المهام بشكل جيد.	.9
	0.383	0.30	60.30	3.01	جميع فقرات المجال معاً	

* 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 (محايد) 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 (محايد) 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 دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (محايد) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذه نتيجة منطقية عند إتباع البنك سياسات مختلفة ومتباعدة كل سنة، حيث تختلف كل سنة عن التي قبلها مما أدى إلى إطراب وارتباك لدى الموظفين، مما انعكس هذا على الباحثين 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 للتمتع 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، فالمكافآت 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 مجهودهم، 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 التسبب بالإهمال ويخلق التبدل 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 بنواحي الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية مع أهميتها وما تعود به من نفع على المنظمة سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص.

واتفقت أيضاً مع دراسة الشراري (2007)، وهذه دراسة أخرى من الوطن العربي تؤكد على قلة تمتع العاملين في القطاع العام بالحوافز المادية المناسبة التي تتناسب مع عملهم وطبيعتهم مجهودهم الذي يبذلونه في سبيل الوطن، مع اختلاف الدراسة هنا، فالدراسة السابقة ذكرها أجريت في المملكة العربية السعودية التي هي من المفروض دولة 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 أفرادها 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"

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

					يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.	
3	0.184	0.90	61.30	3.06	يسعى البنك إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.	.4
6	0.171	-0.95	58.71	2.94	يعتقد العاملون في البنك أن غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح 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
	0.090	1.34	61.38	3.07	جميع فقرات المجال معاً	

* 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 (محايد) 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 (محايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (محايد) 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 تتدرج تحت الحوافز المادية والحوافز المعنوية، فالترقية المصحوبة بزيادة بالراتب تحقق 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 تقفز بصاحبها 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 يركز 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)، (WANG 2004)، و FOURIE (2008).

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، وأكدت 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 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 البحت متناسيا دوره في التنمية المجتمعية التي تبدأ أولا بعامله 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 (محايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

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

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

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

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

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " الاعتراف بإنجاز المرؤوسين 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 (محايد) 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 (محايد) 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 (محايد) 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 ورسائل التقدير والاعتراف بالمجهود شفوياً 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 وتوسعاتها، فعند اهتمام المنظمة بالجانب المعنوي على أكمل وجهه من وجود علاقات للموظفين، تفويض للسلطات، كتب شكر وثناء، تقدير فردي وجماعي، تنمية 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 المرؤوسين تولد لديهم طاقة عظيمة تنهض بهم لينهضوا بمؤسساتهم، فالإنسان لا يشعر بقيمته إلا إذا تم التعامل معه على أنه بشر وليس مجرد آلة تتلقى الأوامر وتنفذ دون نقاش أو إبداء رأي، فتحقيق الذات والسعي إليه من قبل العاملين في أي مؤسسة يجعلهم يتنافسون فيما بينهم منافسة شريفة عادلة، لتظهر قدراتهم الحقيقية التي بدورها تصعد بالمؤسسة لتحقيق جميع أهدافها وطموحاتها.

واتفقت الدراسة مع دراسة (KRISTEN, 2010)، أكدت هذه الدراسة التي أجريت على طلبة الأعمال والدراسة التسويقية في إحدى الجامعات في بولندا، التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالجانب المعنوي من تنوع للعمل والشعور بالأمان الوظيفي والتطور الوظيفي التي تصب جميعها في إطار الحوافز المعنوية التي ترقى بالعاملين وتحقق طموحاتهم وتحسن من أدائهم، وهي تختلف من ناحية مع الدراسة هنا لوجود فارق بين البلدين فلسطين وبولندا، ولكن الإنسان يبقى إنسان في أي مكان وأي زمان فالاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية ليس حكراً على الغرب، فنحن بالعلم والتطوير والتحديث نستطيع الوصول إلى قمة المؤسسات العالمية. واتفقت أيضاً مع دراسة (الدالة 2003)، إذ أكد الباحث ضرورة الاهتمام بالجانب المعنوي كما هو الاهتمام بالجانب المادي لأهمية الجانب المعنوي حسب وجهة نظر الباحثين لديه في تلك الدراسة، مع أنه يوجد اختلاف بين الدراسة هنا وتلك الدراسة، فالجانب المعنوي بالنسبة للأطباء أعتقد أنه يجب أن يكون أكبر وأعم وأشمل من جميع الموظفين لما يتعرض له الطبيب من ضغوط ومصاعب في عملهم.

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 "

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

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

* 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 (محايد) 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 (محايد) 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 (محايد) 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 ورقابياً لا يسمح في معظم الأحيان بالانحراف عن الأداء الأمثل الذي تسعى إليه الإدارة العامة في البنك.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة KLOS (2006) ودراسة WANG (2004) التي بينت أهمية أنظمة الحوافز 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.)	القيمة 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 (محايد) 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 للقليل من التعديل والتطوير، ليغدو البنك أفضل وأكثر تميزاً، أما ما انعكس سلباً على فقرات الاستبيان فهو نظم الحوافز المادية والمعنوية والدوافع 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 شرح (2010)، شراب (2007)، الدالة (2003)، PSILOU (2011)، ERIKSSON (2011)، KRISTEN (2010)، FOURIE (2008)، KLOS (2006)، WANG (2004).

9. اختبار فرضيات الدراسة

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

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.470، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي 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 بقيمته وأهميته حتى يبدع ويخرج أفضل ما لديه من إمكانيات وطاقات. ومن الدراسات التي اتفقت النتيجة معها، دراسة (ابوشرح 2010)، ودراسة (الدالة 2003)، ودراسة KRISTEN (2010)، ودراسة 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 الحوافز 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 الحوافز المادية وأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو 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، فالشوق 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، فالحوافز المادية بجميع أشكالها وألوانها ذات أهمية كبيرة ليتمكن المرؤوسين من إتمام وإنجاز مهامهم بالشكل والصورة المطلوبة وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة ككل، واتفقت الدراسة مع دراسة (أبو شرح 2010) ودراسة (FOURIE, 2008).

جدول 24: معامل الارتباط بين الحوافز المادية وأداء العاملين

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

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

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات 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 .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 سيثمر عن حافز قوي كالمكافآت والعلاوات سيتحسن أدائهم بكل تأكيد. فالمكافآت والعلاوات بشقها المادي تجذب الموظفين إلى تحقيق أكبر قدر من الدقة والإنجاز المثالي في عملهم، وتولد لديهم حباً للعمل وتفانياً، ومن ناحية أخرى تجعلهم أكثر تقيداً بالتعليمات وأكثر سعياً لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة، وأما الجانب المعنوي للمكافآت والعلاوات الذي يشعر الموظف بقيمته ومكانته لدى المنظمة التي يعمل بها، فهو يحفزه للعمل الجاد والمثالي، والتمسك بمنظمته مهما مرت بعد ذلك بظروف سواء كانت حسنة أو متقلبة في أحيان أخرى، وتتفق هذه النتائج مع دراسة FOURIE (2008)، ودراسة أبو شرح (2010) ودراسة الدالة (2003).

جدول 25: معامل الارتباط بين المكافآت والعلاوات وأداء العاملين

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

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

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

يبين جدول (26) أن معامل الارتباط يساوي .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 يطور من نفسه ولا يتوقع 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. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو شرخ (2010)، شراب (2007)، PSILOU (2011).

جدول 26: معامل الارتباط بين الترقيات وأداء العاملين

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

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

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

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط يساوي 0.682، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي 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 للارتباط	المجال
*0.000	.682	الحوافز المعنوية

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

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) 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 "التباين 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 ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء 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 $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى اشتراك الرجال والنساء في البنك في فريق عمل واحد، بدون تقسيمهم في مكاتب مستقلة لكل منهما (نظام المكتب المفتوح) كما في المؤسسات الحكومية، جعلهم يتساوون 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	التربقيات.
0.626	0.487	3.48	3.53	الحوافز المعنوية.
0.706	0.378	3.68	3.71	أداء العاملين.
0.477	0.712	3.31	3.38	جميع المجالات معاً

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء 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 " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات 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 العمر .

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

جدول 29: نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 سنة فأكثر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.601	0.510	3.38	3.28	3.25	الدوافع النفسية.
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.
0.425	0.860	3.46	3.34	3.34	جميع المجالات معا

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

من النتائج الموضحة في جدول (30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات 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 مثلوا عينة الدراسة، هم من حملة الشهادات الجامعية، وبالتالي فإن تقاربهم في التفكير وتعرضهم من خلال حياتهم التعليمية لمفاهيم الحوافز والدافعية كون لديهم حساً مشتركاً حول هذه المفاهيم.

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.291	1.239	3.14	3.28	3.44	الدوافع 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.
0.192	1.662	3.27	3.35	3.53	جميع المجالات معا

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

من النتائج الموضحة في جدول (31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات 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 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	الدوافع 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.
0.835	0.180	3.38	3.34	3.38	جميع المجالات معا

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول الدوافع 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 $\alpha \leq$ 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 مركزهم 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 تُقدم الأداء وتنتظر المكافأة؟ أم هو على الوجه الآخر للعملة والذي يُقدم المكافأة وينتظر الأداء؟ فالموظف العادي يبحث بشكل أساسي عن الدوافع والمكافآت المادية والمعنوية كوقود استمرار ودافعية لأداء أفضل في العمل، على العكس من المسؤول الذي يُقدم المكافأة ولكنه ينتظر في المقابل تحسناً في الأداء.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا 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 " التباين الأحادي " - المركز الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أخرى	موظف	رئيس قسم	مدير ونائب 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.
0.118	1.978	3.32	3.53	3.32	3.62	جميع المجالات معا

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

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

من النتائج الموضحة في جدول (33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ 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.
0.520	-0.649	3.41	3.36	جميع المجالات معا

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 ومنحهم مساحة من الحرية، أثر في أدائهم وإنتاجيتهم ولشعورهم بالفخر والاعتزاز والانتماء للبنك، وولد لديهم دافعاً قوياً للتمسك بالعمل، وزيادة تميز أدائهم ودقة عملهم.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وجودة أداء العاملين، حيث أن استخدام نظام عادل للمكافآت والعلاوات أدى إلى تمسك العاملين بالبنك وزيادة الجودة المقدمة في عملهم، حيث كان لنظام المكافآت والعلاوات كبير الأثر في ذلك.
- الترقيات ذات أهمية كبرى للعاملين في البنك، فيجب الاهتمام بنظام الترقيات في البنك حتى يكون أكثر شفافية وعدالة ومصداقية، حتى يتساوى العاملون في نظام الترقيات 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 المرؤوسين من قبل الرؤساء، والمشاركة في الدورات التدريبية وتفويض 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 ومتطور ومبني على أساس علمي يؤدي بهم إلى العمل بكل دقة ومثابرة، 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 يتسنى 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).

التوصيات

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 حوافز مادية ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين.
- الاهتمام بالحوافز المادية وإدخال تغييرات عليها حتى لا تكون مجرد أمر مادي بحت.
- العمل على تعزيز الناحية الايجابية للحفز المعنوي.
- الاهتمام بالدوافع النفسية الايجابية 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 واشمل ليضم جميع الموظفين.
- العمل على تجديد نظام تقييم الأداء السنوي بما يتناسب مع أهداف البنك المتغيرة والمتطورة.
- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء ليغدو أكثر شفافية ووضوحاً ويشرك 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 عوائق.
- 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 والطبيعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000م.
- الخواجة، عبد الفتاح، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010م.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م.
- السقا، شفاء، 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.
- الاسمري، سالم، تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة، ديسمبر، 1986م.
- الشرايدة، سالم، الرضا الوظيفي اطر نظرة وتطبيقات عملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م.
- الشنواني، 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 المواصفة الدولية الأيزو 10015**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م.
- 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.
- الهيتي، خالد، **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م.

- باجاير، 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 إنا 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.
- ديربي، زاهد، السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011م.
- ربايعه، 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 اليازوري 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 ولولر): 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 Sustainabilty, 2011.

رابعاً: مراجع الإنترنت:

- آدمز، جاسمين، موقع إلكتروني، الزيارة بتاريخ: 2012/5/24م، الرابط:
<http://www.acofps.com/vp/jasmen.mang/141569>
- إسماعيل، محمد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2012/4/5م، الرابط:
<http://www.hrdiscussion.com/hr22876.html>
- الحاج، عماد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2012/6/25م، الرابط:
<http://www.hrdiscussion.com/hr10924html>
- الرشيدى، محمد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2012/5/1م، الرابط:
http://www.sst5.com/writers.aspx?author_id=23
- الزويد، خالد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2012/2/25م، الرابط:
<http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaid/tags/164170/posts>
- السعداني، سعيد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2012/9/25م، الرابط:
<http://mawdoo3.com/host.iconme/1444.html>
- العطار، محمد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2012/5/22م، الرابط:
<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/human-resiources-mangemant/2011/10/09/135475.html>
- الغامدي، منى، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2012/2/24م، الرابط:
<http://kenanaonline.com/users/monaalgamde/posts/321424>
- الكردي، أحمد، موقع إلكتروني، تاريخ الزيارة: 2010/5/5م، الرابط:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

www.hut.com/said/host.ss154.hlmi

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

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

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

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

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

http://www.aleqt.com/section_aswaq.html

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

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

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

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

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

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

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

<http://www.bankofpalestine.com/index.php?lang=ar&page=122361703221>

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

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

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

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

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة قبل التعديل

الجامعة الإسلامية - غزة

الدراسات العليا - كلية التجارة

صحيفة استبيان

الدوافع النفسية والحوافز 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 "الدوافع النفسية والحوافز 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 الاستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في
استكمال تعبئة الاستبانة، لنفي 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 مفيد 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 سنة فأكثر

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 حددها

ثانياً: متغيرات الدراسة

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

					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 الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.	.5
					لدي معرفة كافية بنظام المكافآت والعلاوات.	.6
					وجود المكافآت والعلاوات يدفعني للتمسك بالعمل في البنك.	.7
					المكافآت والعلاوات تتناسب مع الجهد المبذول.	.8
الترقيات						
					يسعى البنك إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز 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 توافق 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.
					يهتم العاملون في البنك بالحصول على الحوافز 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 مديري المباشر جهودي ومثابرتي 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 والمقترحات 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 لانجاز العمل.	8.
					تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بين	9.

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

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

تمت بحمد الله

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

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

ملحق رقم (3): الاستبانة بعد التعديل

الجامعة الإسلامية - غزة

الدراسات العليا - كلية التجارة

استبيان

الدوافع النفسية والحوافز 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 " الدوافع النفسية والحوافز 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 أعدت من أجله، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث

عون مفيد 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 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

دبلوم فما دون بكالوريوس دراسات عليا

4- سنوات الخبرة :

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

5- المركز الوظيفي :

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

موظف أخرى حددها

6. الحالة الاجتماعية :

متزوج أعزب غير ذلك

ثانياً: متغيرات الدراسة

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

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

					والدرجة الوظيفية.
					يعتقد العاملون في البنك أن غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة.
					يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.
					يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في البنك.
					يقيم البنك العاملين حسب الكفاءة والدقة العالية في إعداد وتنفيذ البرامج والخطط.
					أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقيات المطبق بالبنك.
المجال الثالث: الحوافز المعنوية					
					يشعر العاملون في البنك بالاستقرار والأمن الوظيفي.
					يقدم البنك مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
					يهتم العاملون في البنك بالحصول على الحوافر المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).
					يعمل البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
					يسود بين زملائي روح الفريق في العمل.
					يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل.
					من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي بالبنك المشاركة

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

					24. يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.
					25. يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل).
					26. يتقيد 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