

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله  
والبيرة نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم

مروان ناصر محمد مفارحة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428هـ / 2008 م

اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة  
نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم

إعداد:

مروان ناصر محمد مفارحة

الأردن - جامعة العلوم التطبيقية - بكالوريوس محاسبة

المشرف : الدكتور أحمد أبودية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة / بناء مؤسسات / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1428هـ / 2008م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات و تنمية موارد بشرية

### إجازة الرسالة

اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة نحو أنظمة الإدارة  
الخاصة بهم

اسم الطالب: مروان ناصر محمد مفارحة

الرقم الجامعي: 20320129

المشرف : الدكتور أحمد أبودية

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 15\08\2008. من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم.

التوقيع.....  
التوقيع.....  
التوقيع.....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد أبو دية
2. ممتحناً داخلياً: د. محمد خالد بدر
3. ممتحناً خارجياً: د. شريف مصباح أبو كرش

القدس - فلسطين

1428هـ - 2008م

إهداء

إلى والدايَّ الحبيبين، اللذان أشعلا أنفسهم كالنيران لإنارة دربي بعبادة الله عز وجل

إلى من ساعدوني في هذا البحث

إلى جميع الأصدقاء

إلى جميع الزملاء في بنك فلسطين المحدود

أهدي هذا الانجاز المتواضع.

مروان ناصر محمد مفارحة

2008/08/15

## إقرار

أقرأنا مقدم هذه الرسالة أنه قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع.....

مروان ناصر محمد مفارحة

التاريخ 15/08/2008

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي هداني وأعانني على إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر، ووافر التقدير إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس و إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في معهد التنمية المستدامة\_ بناء مؤسسات لما قدموه لي من وقت وجهد ورعاية أثناء إعداد هذه الرسالة.

كما اشكر المشرف الدكتور أحمد أبو دية لما قدمه من وقت وجهد في سبيل إنجاز هذه الرسالة.

وكل الشكر والتقدير إلى الزملاء في بنك فلسطين المحدود.  
وكما أتقدم بشكر خاص إلى الدكتور عبد الفتاح السرطاوي لما قدمه لي من مساعدة في إنجاز هذه الرسالة.

مروان ناصر محمد مفارحة

## التعريفات الإجرائية

المصارف : هي منشآت اقتصادية متخصصة تعمل في إدارة الأموال حفظاً وإقراضاً أو بيعاً وشراءً فهي أماكن التقاء عرض لأموال بالطلب عليها، وتتضمن هذه المؤسسات البنوك وصناديق التوفير وبيوت الاستثمار وشركات وهيئات التأمين والبورصات (سلطة النقد الفلسطينية، 2000).

المصارف التجارية : وقد سميت مصارف الودائع حيث تمثل الودائع المصدر الأساسي لمواردها إذ تقوم بقبول أموال المودعين التي تستحق عند الطلب أو بعد فترة من الزمن، كما تقوم بمنح التجار ورجال الأعمال والصناعة قروضاً قصيرة الأجل بضمانات مختلفة (سلطة النقد الفلسطينية، 2000).

الاتجاهات : هي استعدادات وجدانية مكتسبة، وهي ثابتة و تلعب دوراً كبيراً في تحديد سلوك الإنسان ومشاعره إزاء الأشياء التي يمارسها وقد تكون ايجابية أو سلبية، وقد تكون سرية أو علنية (العديلي، 1995).

الاستقطاب : جذب مجموعة كافية من الأفراد ليكوّنوا القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة ( حجازي، 2002).

عملية الاختيار : وهي العملية التي يتم من خلالها اختيار الشخص المناسب أو المرشح الذي تتوافر فيه مقومات شاغل الوظيفة ( حجازي، 2002).

الرواتب والأجور : ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعاملين بدل العمل، والجهد الذي يبذله في المنشأة، ويمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسداد احتياجاته (عباس، 2002).

المكافأة : هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو لمن حقق وفراً في مجال ما ( عباس، 2007).

تقييم الأداء : هو عملية يتم من خلالها الحكم على أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة باستخدام مقاييس معينة، تهدف إلى معرفة نوعية أدائه ومحاولة تطويره (الزعاير، 2004).

التدريب : هو إجراء منظم يستطيع الأفراد من خلال اكتساب مهارات أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة (النمورة، 2002).

الدافعية : هي كل ما يتعلق بالرغبات والحاجات، وأية قوى مشابهة تسيطر السلوك

الإنساني نحو أهداف معينة، أو تنشطه، أو تحافظ عليه (الحرفة، 1980).  
: هي تلك المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع والحاجات،  
والرغبات ، أي أنها كل الأدوات أو الخطط التي تستخدمها الإدارة لبدء  
سلوك ما، أو إيقافه أو الحد من انتشاره، وزيادة من مستوى العاملين  
(الحرفة، 1980).

الحوافز

: يقصد بهم جميع موظفي المصرف، سواء كانوا مسؤولين أو موظفين بعقد  
عمل. أي الشخص الذي عين بقرار مجلس إدارة المصرف لشغل وظيفة  
بدرجة معينة، ويستثنى العاملين بعمل جزئي (بنك فلسطين، 2000).  
: هي اللوائح الداخلية التي تحتوي على نصوص، تعتبر بمثابة القانون  
الداخلي وتم اعتمادها من مجلس إدارة المصرف وهي قابلة للتعديل وتعمل  
على ضبط سير الأمور في المصرف (بنك فلسطين، 1994).

العاملين

الأنظمة الإدارية



## ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهر حزيران 2007 إلى شهر نيسان 2008 حيث مثلت العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة. وقد هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في رام الله والبيرة نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم وخاصة نحو أنظمة التوظيف، والتدريب، والتأهيل، وتقييم الأداء، والترقية، والحوافز، والنظام التأديبي ونظام الإجازات، ومحاولة توفير معلومات عن هذه الاتجاهات لتقديمها لإدارات المصارف .

لقد استخدم الباحث في إنجاز هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وسط عينة عشوائية تتكون من (120) موظفاً وموظفة من العاملين في المصارف التجارية. فقد قام الباحث بجمع المعلومات، ودراسة اختبار الفرضيات بالاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وتصميم استبانة خاصة بالعاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، كما قام الباحث بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً بواسطة حزمة التحليل (SPSS) الإحصائي، إضافة إلى الاستفادة من العرض والتحليل والمعلومات التي تم جمعها في المصارف، وقد كان من محددات الدراسة: عدم تعاون بعض العاملين في المصارف في الإجابة على بعض الأسئلة الموجهة لهم، والتحفظ على بعض المعلومات، وعدم توفر لائحة النظام الداخلي لدى بعض المصارف، وعدم توفر دراسات مشابهة في فلسطين.

وترجع أهمية الدراسة إلى أنها من الدراسات القليلة التي تتناول تحليل اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمتها الإدارية وتحدد طبيعة العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي الأمر الذي يعد إضافة جديدة في هذا المجال، كما تفيد هذه الدراسة الباحثين في ميدان إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي معرفة اتجاهات العاملين وكيفية التعامل مع الاتجاهات السلبية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن نظام التوظيف مازال يستند إلى الأنظمة البدائية، وأن نظام التدريب والتأهيل يركز على التدريب الداخلي مما لا يفتح آفاق جديدة لدى العاملين، وفي حين نجد أن نظام تقييم الأداء يقتصر على التقييم من قبل المسؤول المباشر دون مشاركة المرؤوسين، و أن نظام الرواتب والأجور لا يتربط بغلاء المعيشة، و أن نظام الترقية لا يتيح

مجالاً للتظلم، وأن نظام العقوبات شديد في حق العاملين ولا يتم إعلام العاملين عنه عند البدء في العمل، و أن نظام الإجازات لا يمنح الحق بتدوير الإجازات لعام آخر، وأن نظام الحوافز مبني على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث ضرورة إعادة النظر في آلية تقييم الاداء المتبعة في البنوك من حيث الأعداد والتنفيذ والادوات، إضافة الى استحداث وحدة قياس وتقييم لتقوم بتنفيذ تقييم الاداء، ليكون موضوعي، ويحقق الهدف الذي وجد من أجله.

# **Attitudes of Employees of the Commercial Banks Working at Ramallah And Al Bireh Governorate towards their Administration Systems**

## **Abstract**

This study was conducted during the period June /2007 - April 2008, on the employees of the commercial banks working at Ramallah and Al Bireh Governorate. It mainly aimed at exploring the attitudes of these employees towards their management functions and attempting to provide information on these attitudes to present them to the bank administration.

In accomplishing this research, the researcher used the descriptive analytical methodology which I applied on a random sample consisting of one hundred twenty (120) male and female employees working at such banks. The researcher collected information and studied, processed and analyzed the hypotheses tests through reviewing the previous literatures. The researcher designed a questionnaire for this purpose. Then the researcher analyzed and processed the outputs of the questionnaire statistically by (SPSS).

The restrictions imposed on the researcher to conduct this study are: non cooperation of some employees to respond to some questions with reserve of some information, non availability of the bylaw of some banks, non availability of similar studies in Palestine .

Due to the importance of the research as a few studies dealing with the analysis of attitudes working in the commercial banks operating in Palestine and administrative regulations to determine the nature of the relationship between the internal and external justice and the actual level of financial returns which is serious in this scope as well, accordingly this study is useful to scholars and researchers in attitudes and how to deal with the negative attitudes

The most important results of this study are: the recruitment system still depends on primitive rules; the training and rehabilitation system focuses on internal training in the banks that does not open new horizons for the employees; the performance evaluation system is conducted only by the direct officer without involving the employees; salaries and wages system is not linked to the high living cost; the promotion system does not give chance for complaining; the stimulation system is not regular in the banks; the punishment system is hard against the employees and they are not informed about it at starting work; the leaves system does not entitle the employees to accumulate their leaves to another year; the stimulation system is based on the relation between the officer and the employee; and all these systems suffer from some clear failure and insufficiently serve their purpose for development.

The researcher recommended that evaluation process and mechanism have to be studied at commercial banks to be responsible of the evaluation process for better objectivity.

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة

يحتوي هذا الفصل على عرض لخلفية الدراسة ومشكلة الدراسة وأهميتها ومبررات الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى أسئلة الدراسة والفرضيات الخاصة بها.

#### 1.1 مقدمة

يعتبر العنصر البشري أساس التنمية في أي مجتمع، وهو اللبنة الأساسية للوصول إلى ما تسعى إليه المؤسسة، ويرجع الاهتمام بالعنصر البشري إلى الطريق التي تلتزم بها المؤسسة أو الدولة لتنمية ذلك العنصر، فأى خطة قبل أن توضع قيد التنفيذ يجب أن يتوفر لها العنصر البشري القادر على القيادة وتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف، والاستراتيجيات المرسومة للمؤسسة (قارة، 1993).

يسعى المسؤولون في إدارة شؤون العاملين في أي منظمة إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارها لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبها، وإكسابها المهارات المختلفة من أجل تحسين الأداء لديها، ولكن ذلك وحده غير كافي لكي يعمل الموظف (العامل) بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هنالك حافز يدفعه للعمل، فكفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل على ما يملكه الفرد من مهارات ومعارف، والتي يكتسبها الفرد بالتعليم، والتدريب، والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد، والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب (عاشور، 1986).

وتعتبر الحوافز من العوامل المؤثرة والمشجعة للفرد على زيادة أداءه، وتقدم نتيجة الأداء المتفوق والتميز، وبالتالي إلى زيادة الإنتاج وزيادة الحماس والدافعية والرغبة في العمل وتساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع أيضا العاملين للعمل بكل قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة (العوامل، 1978).

ومن أهم وظائف دائرة الموارد البشرية مكافأة الأفراد وتعويضهم، فلا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤديه ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية إعداد نظام مناسب للرواتب والأجور، ونظاماً للحوافز، والمكافآت المادية، والمعنوية، وتحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنشأة، والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، كما يتطلب ذلك العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم. ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثل نظام الاتصالات في التنظيم، والنمط القيادي السائد، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين للمحافظة على صحتهم، وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المنشأة (عبد الباقي، 2000).

ويرى جعفر إن نظام الترقية السليم من الدعامات الأساسية لخلق اتجاه إيجابي لدى العاملين نحو المنظمة لان الترقية إلى وظيفة أعلى ذات أجر أكبر ومكانة أسمى تعد من أهم المؤثرات في حياة العاملين في المنظمة، وتعتبر حافزاً قوياً لزيادة إنتاجيتهم ومع هذه الاعتبارات فإن من اللازم أن يقوم نظام الترقية على أسس صالحة، تكفل تحقيق الأهداف المشار إليها، فإذا تسرب الفساد إلى نظام الترقية يعني تسرب اليأس إلى النفوس، ولن يجدي اللجوء إلى علم وفن الإدارة الحديث ( وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بإشراك أكبر عدد من المدراء والموظفين في تحديد الأهداف بان يتفهم كل مدير وكل موظف بوضوح أهداف المؤسسة و يفهم كل مدير ويوافق على الجزء الخاص به من هذه الأهداف و تحفز المؤسسة المدراء والموظفين على تحقيق الأهداف بان تطلع كل مدير على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (جعفر، 1973).

ومن ثم تبرز أهمية البحث في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين حول الأنظمة الإدارية الخاصة بهم وهو ما تركز عليه هذه الدراسة حيث تبحث في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو الأنظمة الخاصة بهم، ولما لهذا الموضوع من دور كبير في تحديد أداء المنظمة ويتمثل هذا الدور في التأثير على سلوك العامل، مما يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات لتعديل الاتجاه السلبي لديه إلى اتجاه إيجابي وهو ما يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها ويساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في ضرورة تحديد اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والخبرة العملية، وإجمالي الراتب، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، وذلك لما يشكل ذلك من أهمية في تزويد صناع القرار في المصارف لاتخاذ الإجراءات المناسبة بخصوص اتجاهات العاملين نحو إدارتهم لما في ذلك من أهمية كبيرة في نجاح هذه المؤسسات في عملها وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص بضرورة الإجابة على السؤال التالي: ما هي اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم.

## 3.1 مبررات الدراسة

يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة، وقد تطور الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات مع تطور الفكر الإداري فقد بدأ الاهتمام بدراسة سلوك العاملين في المؤسسات منذ أوائل القرن العشرين بعد أن كان ينظر للعامل في السابق على أنه عبارة عن آلة يمكن فقط زيادة إنتاجيته من خلال التدريب، والحوافز المادية. وعليه فإن التعرف على اتجاهات العاملين نحو الأنظمة الإدارية الخاصة بهم في المصارف التجارية من المواضيع التي تستحق البحث لما لها من أهمية في خلق الرضا الوظيفي.

ونظراً لقلّة الأبحاث التي أجريت في فلسطين حول هذا الموضوع وخاصة في مجال العمل المصرفي تأتي هذه الدراسة التي تأخذ بعين الاعتبار الجانب النظري إضافة إلى الجانب السلوكي من خلال تخصيص استمارة للإيفاء بهذا الغرض لدى العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة. ويرى الباحث أن هذه الدراسة يمكن أن تظهر مدى اهتمام المؤسسات المصرفية برضا العاملين فيها عن أنظمة العمل الخاصة بهم.

إن تقديم هذه الدراسة إلى إدارات المصارف من أجل معرفة واقع رضا العاملين فيها وما يحتاجون إليه من اهتمام من حيث التحفيز، والتدريب، وغيرها قد يؤدي إلى المحافظة على هذه الموارد البشرية، ويحول دون نقص الخبرات في تلك المؤسسات ويلعب دوراً في تنمية القطاع المصرفي ويؤثر بشكل إيجابي على الخدمات المقدمة للعملاء وينعكس هذا الوضع على الأرباح التي تحققها المؤسسات المصرفية.

## 4.1 أهمية الدراسة

تأتي هذه الدراسة من أجل دراسة اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين لكون ذلك من العناصر المهمة والمؤثرة في سلوك العاملين ودوافعهم وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المصارف التجارية من الأمور المهمة وهي المحرك لدوافع الأفراد في المؤسسة.

وترجع أهمية الدراسة إلى الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية، فمن الناحية الأكاديمية تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول تحليل اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمتها الإدارية وتحدد طبيعة العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والمقصود بها المساواة بين العاملين من حيث الدخل والمسمى الوظيفي في المؤسسة التي يعملون بها، والعدالة الخارجية هي رضا العاملين في المؤسسة التي يعملون بها مقارنة مع رضا العاملين في مؤسسات آخر تعمل في نفس المجال، ومستوى العائد المادي الفعلي الأمر الذي يعد إضافة جديّة في هذا المجال.

كما تفيد هذه الدراسة الدارسين والباحثين في ميدان إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وغيرها من المجالات ذات العلاقة في فلسطين. حيث أن الدراسات السابقة التي تمت في الغرب في هذا المجال قد لا تصلح في الغالب للبيئة العربية لتباين الثقافات واختلاف التركيبة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

أما من الناحية العملية أو التطبيقية فمن المتوقع أن تفيد هذه الدراسة إدارة المصارف التجارية ولاسيما المسؤولين عن وضع خطط وبرامج لتحسين مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية من خلال وضع أو تعديل أنظمة إدارية مثل أنظمة الأجور والرواتب والحوافز والترقية ومكافأة نهاية الخدمة وغيرها لتأخذ في عين الاعتبار توفير قدرًا من الرضا عن العدالة الداخلية، ومستوى العائد المادي من الوظيفة الأمر الذي يعود بالفائدة على المصارف التجارية من حيث مستوى الأداء للعاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية، كما أن معرفة الخصائص الفردية المؤثرة تأثيراً معنوياً في درجة الرضا عن العائد المادي من الوظيفة بالإبعاد الثلاثة وهي الاتجاهات والميول والإدراك تفيد الإدارة والمسؤولين عند وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتحسين درجة الرضا عن جميع الأنظمة الإدارية من خلال أخذ هذه العوامل في عين الاعتبار.

لذا لابد للإدارة من التعرف على الاتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد عن مؤسستهم، ويوجد نوعان من الاتجاهات الإيجابية والاتجاهات السلبية ولابد من تعزيز الاتجاهات الإيجابية للعاملين والعمل على معالجة الاتجاهات السلبية لديهم.

### 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في التعرف على اتجاهات العاملين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وعلى وجه الخصوص الأنظمة التالية:

1. الاختيار وتعيين العاملين (التوظيف)
2. تدريب العاملين
3. الأجور و الرواتب
4. الحوافز
5. الترقية
6. التأديبي
7. تقييم الأداء
8. مكافأة نهاية الخدمة
9. الدوام والإجازات

كما تهدف الدراسة للتعرف على تأثير بعض المتغيرات المتعلقة بالمبحوثين مثل المؤهل العلمي، الجنس، الراتب، الحالة الاجتماعية، الخبرة العملية، ومكان العمل على اتجاهاتهم نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم.

### 6.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على سؤال أساسي يتمثل في:

ماهي اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة نحو انظمه الإدارة الخاصة بهم ؟ وعلى وجه الخصوص:



1. الاختيار وتعيين العاملين (التوظيف).
2. تدريب العاملين
3. الأجور و الرواتب
4. الحوافز
5. الترقية
6. التأديبي
7. تقييم الأداء
8. مكافأة نهاية الخدمة
9. الدوام والإجازات

### 7.1 فرضيات الدراسة

وللتعرف على تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم تم تبني الفرضيات الإحصائية التالية:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في إجابات المبحوثين نحو الأنظمة الإدارية الخاصة بهم في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تعزى للمتغيرات الآتية:

1. الاختيار وتعيين العاملين (التوظيف)
2. تدريب العاملين
3. الأجور و الرواتب
4. الحوافز
5. الترقية
6. التأديبي
7. تقييم الأداء
8. مكافأة نهاية الخدمة
9. الدوام والإجازات

### 8.1 محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة بمايلي:

1. نظراً للأوضاع السياسية والإجراءات التي يتبعها الإحتلال من إغلاق وحصار بين المدن مما أدى لصعوبة التنقل بين المدن المختلفة وتحديد مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف العاملة في محافظة رام الله والبيرة.
2. قلة الدراسات التي أجريت في فلسطين حول اتجاهات العاملين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم.
3. وجود صعوبة بالحصول على تعاون من بعض العاملين في الإجابة عن استمارة الدراسة.
4. عدم الحصول على لائحة النظام الداخلي لدى بعض المصارف التي لا تسمح بالاطلاع عليها بسبب السرية.

### 9.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بمايلي:

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال أربعة فصول دراسية، هي الفصل الأول والثاني من العام الأكاديمي 2007/2006 والفصل الثاني من العام الأكاديمي 2008/2007 والفصل الأول والثاني من العام الأكاديمي 2008/2007 .
- الحدود المكانية: المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

### 10.1 هيكلية الدراسة

تتألف هيكلية الدراسة من خمس فصول، هي:

1. الفصل الأول: عرض عام، وتمهيد للدراسة، ومبرراتها، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها.
2. الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري لموضوع الدراسة، حيث يوضح المفاهيم، والأنظمة الإدارية التي تتعلق بالعاملين في المصارف العاملة والتي تتكون من التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والأجور والرواتب، وأنظمة الترقية، والحوافز، وأنظمة مكافأة نهاية الخدمة، والدراسات السابقة لهذا الموضوع، والجهاز المصرفي الفلسطيني.

3. الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية إعداد هذه الدراسة، كالأدوات، ومجتمع الدراسة، ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة.

4. الفصل الرابع: ويشتمل على عرض النتائج، وتحليل بيانات الاستبانة، ومناقشتها.

5. الفصل الخامس: وتتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي تنبثق عن النتائج التي تم التوصل إليها، والخاتمة.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

يشكل العنصر البشري الركيزة الرئيسية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يلعب هذا العنصر دوراً حيوياً في كفاءة الأداء التنظيمي بدءاً من الأعمال التنفيذية البسيطة إلى الأعمال في الإدارات العليا، وإنتاجاً للدور الذي يلعبه عنصر الموارد البشرية في تحريك وتنشيط عمليات الإنتاج في المؤسسات، هذا عدا عن تحرك معاملاتها وأنشطتها، وتتحدد بناء على ذلك مؤشرات أدائها في عمليات الإنتاج والبيع (قارة، 1993).

إن الموارد البشرية هي التي توجد وتؤسس الحركة في المؤسسات، وهي التي تبعث فيها مظاهر العمل ولنشاط، ويلعب القطاع المصرفي الدور المؤثر في الاقتصاد المحلي والعالمي ويعتبر أحد العوامل المؤثرة في استراتيجيات التغيير في ظل نظام عولمة السوق، وباعتبارها من أهم الصناعات التنافسية في العالم من خلال استقطاب واجتذاب أفضل الكفاءات عبر الامتيازات التي تقدم لهم مادياً ومعنوياً.

ومن المعلوم إن العنصر البشري هو أهم ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز لتقديم المنتج النهائي، وبالتالي تقوم استمرارية المؤسسات على أساس توفر هذه الكفاءات والخبرات الموهوبة. لذا فإن السوق لا يتوقع حدوث انخفاض أو تراجع في عملية التوظيف، حيث أن الحاجات لذلك مازلت مرتفعة، وهذا يتمثل بالتوجه نحو نظام العولمة وحاجته المستمرة للكفاءات ذات مهارات متجددة بالإضافة إلى الابتكارات المستمرة والدائمة في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات والمسرح الرئيسي لهذه العملية ستبقى أوروبا باعتبارها الحاضنة لبعض أكبر وأهم المستثمرين، هذا عدا عن أسواقها المالية التي لا تزال تحت التطوير مع مواصلة تقديم إمكانيات

هائلة لتوفير الخدمات أكثر من أي وقت مضى، وعليه فإن المصارف تحمل المزيد من مخاطر السوق والأسعار (المعتصم، 2007).

## 2.2 الاتجاهات

الاتجاهات هي استعدادات وجدانية مكتسبة، وهي ثابتة وتلعب دوراً كبيراً في تحديد سلوك الإنسان ومشاعره إزاء الأشياء التي يمارسها وقد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تكون سرية أو علنية (العديلي، 1995).

تكوين الاتجاهات: نتيجة لتعرض الفرد لمنبهات ومثيرات في البيئة الخارجية فانها ستؤثر عليه من خلال عملية التنبؤ لاتجاه معين. وهناك الكثير من الامور المهمة التي تؤدي الى تشكيل الاتجاهات لدى الافراد ومنها:

- إشباع الحاجات والرغبات: عندما يسعى الفرد الى إشباع حاجة معينة ويتم إشباع الحاجة من مكان معين فانه سيكرر سلوكه مرة اخرى لذلك المكان، وتكرر هذه العملية إلى أن يتم تكوين اتجاه معين لذلك المكان الذي أدى الى إشباع حاجته. ويكون الإتجاه إيجابي إذا تم إشباع الحاجة بينما يكون الإتجاه سلبياً إذا ما حدث العكس.
- الخبرات الشخصية: تعتبر الخبرات الشخصية من الأمور التي تساعد على تكوين الإتجاهات لدى الأفراد، فنتيجة تعرض الفرد الى حالات ومواقف عملية كثيرة فإنها تولد لديه اتجاهاً معيناً حيال تلك المواقف.
- المجتمع والأسرة: ان حياة الفرد الأسرية تساعد في تشكيل اتجاهات معينة وتكون هذه الإتجاهات المتكونة لدى أفراد الأسرة مؤثرة بالوالدين، وكذلك الاصدقاء وتتشكل الإتجاهات من خلال اعتناق الأفراد لقيم ومبادئ الجماعة حتى يكونوا مقبولين فيها، لذا فإن السوق لا يتوقع حدوث انخفاض أو تراجع في عملية التوظيف، حيث أن الحاجات لذلك مازلت مرتفعة، وهذا يتمثل بالتوجه نحو نظام العولمة وحاجته المستمرة للكفاءات ذات مهارات متجددة بالإضافة إلى الابتكارات المستمرة والدائمة في مجال التكنولوجيا ونظم

## • خصائص الإتجاهات:

- من أهم خصائص الاتجاهات: أنها مكتسبة وتعكس احياناً طريقة التنشأة في الأسرة والمدرسة والمجتمع وترجع خصائص الاتجاهات الى التالية:
- أنها مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
- أنها تمتاز بالثبات النسبي.
- أنها قابلة للتغير وتعتمد على طبيعة الشخص .
- تمتاز بالذاتية وتعكس إحيائاً للفرد والجماعة إلى ما يفضلونه.

## 3.2.2. أنواع الاتجاهات:

من أهم أنواع الاتجاهات مايلي:

- الإتجاهات من حيث الموضوع وتتكون عند الانسان من خلال نوعين من الاتجاهات وهما:
  - اتجاهات عامة: والتي تتصف بالعمومية حول شئ ما ويعاب على صفة العمومية لهذا النوع من الإتجاهات عدم الدقة ويرجع السبب الى تشويهِ الحقائق في إصدار الحكم حول موقف معين.
  - اتجاهات تكتسب صفة العمومية على الاطلاق وتكون موجهة نحو شخص معين فللفرد اتجاهاً معيناً حول جزء من المنبه الذي يتعرض له دون بقية الاجزاء الاخرى ومن اهم ما تتميز به الاستقرار والثبات النسبي.
- الإتجاهات من حيث درجة الشمولية الموضوع . وتتكون عند الانسان من خلال نوعين من الإتجاهات وهما:
  - اتجاهات جماعية والتي تتكون على مستوى جميع الأفراد أو المجتمع أو جميع العاملين في المؤسسة حول حدث معين وتكون مهمة للجميع.
  - الإتجاهات الفردية والتي تكون صادرة عن شخص واحد في قضية معينة.
- اتجاهات من حيث الهدف. وتتكون عند الانسان من خلال نوعين من الاتجاهات وهما:

- اتجاهات إيجابية: وهي الإتجاهات التي تحظى بالقبول من قبل الافراد باعتبار انها تشبع حاجات ورغبات الافراد.
- اتجاهات سلبية: وهي التي تنال عدم القبول من الافراد لانها لا تشبع حاجاتهم ورغباتهم (Grader, 1997).
- اتجاهات من حيث الظهور وتتكون عند الانسان من خلال نوعين من الاتجاهات وهما:
  - اتجاهات سرية: والتي لا يستطيع الفرد التعبير بشكل علني أمام الآخرين ويرجع ذلك إلى الخوف من المسؤولية.
  - اتجاهات علنية: وهي التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها أمام الآخرين والتي لها علاقة بالفرد نفسه والمجتمع الذي يعيش فيه.
- الاتجاهات من حيث الشدة وتتكون عند الانسان من خلال نوعين من الاتجاهات وهما:
  - الإتجاهات القوية: التي تكون مستندة على المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادئ التي يتمسك بها الفرد.
  - الإتجاهات الضعيفة: والتي تتمثل بالمواقف الضعيفة للفرد نحو قضية معينة.

#### 4.2.2. وظائف الاتجاهات:

تساعد الاتجاهات في عملية التنبؤ بالسلوك وذلك من أجل معرفة اتجاهات وسلوك العاملين في المؤسسة المكونة لديهم هل هي إيجابية أم سلبية نحو قضية معينة.

الدفاع عن الذات: يواجه الفرد في حياته الكثير من الضغوطات والصراعات التي مصدرها البيئة الداخلية والخارجية، وفي مواجهة هذه الضغوطات يقوم الفرد بالاحتفاظ باتجاهات من أجل الدفاع عن نفسه (المغربي، 1995).

#### 5.2.2. المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تغيير الاتجاهات:

هناك ثلاثة معايير يمكن اخذها بعين الاعتبار وهي:

- تحديد الإتجاهات التي نرغب في تغييرها.
- تحديد الإتجاهات التي نرغب في تكوينها.
- تحديد الإختلافات الكمية والنوعية بين الإتجاهات القديمة وبين الإتجاهات التي نرغب في تكوينها ما يسمى بالفجوة السلوكية (المغربي، 1995).

### 6.2.2. معوقات تغيير الإتجاهات:

ترجع معوقات الإتجاهات الى المتغيرات التالية:

- طبيعة ونوعية الإتجاهات الموجودة لدى الأفراد العاملين هل هي اتجاهات متطرفة أم غير متطرفة، إذا كانت متطرفة يواجه القائمون على التغيير صعوبة في التغيير.
- طبيعة المعرفة والانفعالات التي تستند إليها الإتجاهات فإذا كانت الإتجاهات مبنية على صور معرفية وثقافية معقدة فإن عملية التغيير تكون أكثر صعوبة.
- طبيعة العلاقة ما بين الإتجاهات ومصالح الفرد، فكلما كانت العلاقة قوية وعميقة فإن هذا سيؤدي الى صعوبة عملية التغيير.
- مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب إليها الأفراد كلما كان هناك قوة فإن عملية التغيير ستكون صعبة.

### 3.2 الاستقطاب، الاختيار، التعيين:

يتكون نظام التوظيف من التالية:

#### 1.3.2. الاستقطاب

يعرّف الاستقطاب بأنه: جذب مجموعة كافية من الأفراد لكي يكونوا القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أفضل الأفراد لملء الوظائف الشاغرة، وتهدف عملية الاستقطاب إلى البحث عن الموارد البشرية، القادرة والراغبة في أداء العمل كما وكيفا من المصادر المختلفة تمهيداً لاختيارها وسعيًا



لتحقيق التناسب المطلوب بين متطلبات الوظائف الشاغرة، ومواصفات شاغليها المحتملين تحقيقاً لأهداف المنظمة في الأجل القصير والطويل (حجازي، 2002).

### 2.3.2. الاختيار:

تعرف عملية الاختيار أنها العملية التي يتم من خلالها اختيار الشخص المناسب والمرشح الذي تتوافر فيه مقومات شاغل الوظيفة، من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها في العاملين، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظيفة الشاغرة، من أجل تحقيق غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وتبرز أهمية عملية الاختيار من خلال تركيزها على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب، بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته، بحيث يضمن إنتاجية عالية للمنظمة، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه للإصابة محدوداً (حجازي، 2002).

وتتضمن عملية الإختيار عدداً من المراحل التي تساعد في فرز المتقدمين للعمل وتقييمهم، ومن ثمّ الحكم على مدى صلاحيتهم للعمل تمهيداً لاختيار أفضلهم وتشمل هذه المراحل، المقابلة التمهيدية، طلب الاستخدام، التقدم لاختبارات التوظيف، مقابلات التوظيف، التحري عن الخبرات السابقة، الفحص الطبي، ومن ثمّ اتخاذ قرار التعيين (حجازي، 2002).

### 3.3.2. التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، والتي تبدأ من الاستقطاب ثمّ الاختيار، وأخيراً التعيين. ومما هو جدير بالذكر أن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين أو عدمه.

إن التوظيف عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة، هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثمّ الاختيار ثمّ التعيين. ويعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية؛ لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية تتمثل في إصدار قرار التعيين، حيث تتولى الجهة المختصة.

وعادةً ما تكون دائرة الموارد البشرية في المنظمة، بإصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من الاختيار، والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب، والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادةً يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة ثلاثة شهور أو أقل يجوز تمديدتها فترة أخرى، إذا ثبتت كفاءة الموظف في عمله، يلي ذلك التهيئة المبدئية والتي يتم من خلالها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة، والوظيفة والعاملين معه، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة، وبأهداف المنظمة، وسياساتها الرئيسية علاقة عمله بها، ثم عملية متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة، وأخيراً تثبيت الموظف وتمكينه من عمله بعد أن ينهي الفترة التجريبية المحددة له بنجاح (حجازي، 2002).

مما سبق يلاحظ الباحث أن العمليات الثلاث السابقة: الاستقطاب والاختيار والتعيين، من العمليات الضرورية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية من بين وظائفها المتعددة، إذ أن هذه المهام الثلاث لا تستطيع أي إدارة موارد بشرية الاستغناء عن إحداها أو تجاوزها لاعتمادها على بعضها البعض، فلا يمكن اختيار موظف دون إجراء عملية الاستقطاب بأشكالها المعروفة، ولا يمكن إجراء عملية التعيين دون أن يسبقها عمليتي الاستقطاب والاختيار، ومن هنا يبرز مدى أهمية سياسة التوظيف للموارد البشرية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

#### 4.2 أنظمة التدريب وتنمية مهارات العاملين

لقد تناول باحثو الإدارة التدريب بتعاريف كثيرة وكان معظمها يدور حول فكرة أساسية مفادها أن التدريب عملية مخططة تقوم على استخدام الأساليب والادوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق المعرفة للاداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل بها كمجموعة عمل فالتدريب عمل أو نشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة. (القبلان، 1992).

يعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم (Irwin, 1993).

كما يعرف برنامج التدريب بأنه أسلوب ونظام بحد ذاته من أجل التغيير والهدف الرئيسي منه إحداث تحوّل ونقطة نوعية في مواقف المشاركين وسلوكياتهم واتجاهاتهم وذلك من خلال استخدام

مجموعة متنوعة من الوسائل والمناسبات الملائمة التي تجمع على شكل برنامج تدريبي موحد (حسني، 2000).

#### 1.4.2. أهداف التدريب:

ويمكن أن نجد أربعة أهداف رئيسية للتدريب حسب (القبلان، 1992):

1. إكساب الفرد مهارات، أو معلومات وخبرات تتقصة.
2. إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
3. تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى لفرد.

#### 2.4.2. أهمية التدريب:

يعتبر النشاط التدريبي واحد من النشاطات الضرورية التي تلعب دوراً رئيسياً ومؤثراً في تنمية القوى العاملة ورفع مستوى كفاءتها. هناك من يدعي بأن التدريب هو استنزاف للموارد المالية في المؤسسات في مختلف القطاعات وهذا ليس صحيحاً، حيث إن العنصر البشري يعتبر أفضل أنواع الاستثمارات في المؤسسة (القبلان، 1992).

#### 3.4.2. الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التدريب الناجح:

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب الجيدة ومنها:

1. توفير المرونة في البرامج التدريبية.
2. أن تكون برامج التدريب واضحة وواقعية.
3. تلبية الحاجات المطلوبة من التدريب.
4. أن يؤسس التدريب على إطار نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.

#### 4.4.2. المعايير الواجب أخذها بالاعتبار عند اختيار المتدربين:

هناك مجموعة من المعايير يجب أخذها عند اختيار المدربين

المدرّبون: والذين تقع على كاهلهم العبء الرئيسي في إدارة وتوجيه اللقاءات إضافة إلى امتلاكهم اتجاهات فكرية داعمة لعملية التطوير والتغيير. أما المعايير الواجب توفرها في المدرّب فهي:

1. توفير الرغبة في التدريب.
2. القدرة على التفاعل من أنماط مختلفة من الناس وفي ظروف مختلفة.
3. الذكاء والقدرة على التحليل.
4. المؤهلات العلمية تعد المادة المستخدمة في التدريب من أهم عناصر برامج التدريب الناجح التي تتمثل في المادة التدريبية المطبوعة وشرائط الفيديو السمعية وبصرية وتعتبر هذه المواد تعليمية مساعدة الشرح أو الاختبار أو تذكير المشاركين بما يتعلمون.

#### 5.4.2. الحاجة إلى التدريب:

يقف التدريب وراء ما تحتاج إليه المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، من موارد وكوادر بشرية مدربة ومؤهلة من أجل القيام بتنفيذ نشاطها وعملياتها المختلفة. وظهور وظائف جديدة وزيادة استخدام هذه المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة ، ومن الأسباب التي تدعو إلى التنمية وتطوير الموارد البشرية ما يلي:

- التغيير في أنظمة وإجراءات العمل.
- تحسين مهارات الأفراد في العمل.
- القوانين والتشريعات الجديدة.
- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع إلى آخر (Winifred , 1973).

#### 5.2 تقييم الاداء

تقييم الأداء: هو عملية يتم من خلالها الحكم على أداء العامل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة باستخدام مقاييس معينة، تهدف إلى معرفة نوعية أدائه ومحاولة تطويره.

#### 1.5.2. أهداف عملية التقييم:

يمكن اعتبار الأسباب التالية من دوافع القيام بالتقييم حسب بربر (1997):

- من أجل دراسة كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية.
- قياس مدى صحة طريقة الإنجاز.
- قياس التقدم المسجل لتحقيق المشروع.
- التعرف على مدى نجاح الجهود المبذولة.
- مقارنة المصاريف بالإنجازات.
- جعل غيرنا يستفيد من خبرتنا.

### 2.5.2. أهمية التقييم

تتمثل أهمية التقديم في الامور التالية:

- تقدم صورة إلى القائمين على اتخاذ القرار في المؤسسة.
- معرفة نواحي القصور التي بحاجة إلى معالجة باستخدام برامج التدريب وغيرها.
- إعلام الموظف، حيث يوجد نموذج للتقييم وأعلامه بعناصر التقييم ويفضل أن يقوم الموظف بعمل تقييم ذاتي وموضوعي لنفسه قبل أن يتم التقييم الرسمي حتى يعلم ما هي نقاط القوة والضعف لديه ولماذا تم تقييمه وعلى أي أساس.
- تقييم الأداء يجعل روح المنافسة عالية بين الموظفين، لأنه لا أحد يرغب أن يكون تقييمه ضعيف أمام زملائه ورؤسائه (بربر، 1997).

### 3.5.2. أسس عملية التقييم:

تتكون عملية التقييم من التالية:

- مراجعة التحليل والوصف الوظيفي.
- وضوح الهدف من عملية التقييم.
- إيجابية التقييم بمعنى أنه لا ينتهي عند معرفة الوضع الحالي، بل معرفة المسببات .

### 4.5.2. متطلبات عملية التقييم

من أهم متطلبات عملية التقييم مايلي:

أهداف واضحة: معرفة ما نبحت عنه أو نحاول تقييمه. وأهداف محددة: الأمور التي ترغب بتقييمها يجب أن تكون قابلة للقياس، وإذا لم تكن كذلك يجب بذل الجهود الجادة لوضع أسس لقياسها حتى لا يكون هناك مجال للتقديرات والاجتهادات الشخصية ولكل طريقة مزاياها عيوبها لذا يجب عند إشراك الآخرين في التقييم مراعاة أن تكون بطريقة موضوعية وبنزاهة وأن تتم على جميع الموظفين بوقت واحد، أو كل دائرة لوحدها ولكن بجميع موظفيها. احرص على أن يعلم موظفيك أن التقييم يمر بعملية مؤسسية ومستمرة وليست مناعة بشخص واحد فقط، حتى يرتقي إلى نزاهة عملية التقييم من جهة وحتى لا ينتظر فترة التقييم لينتج فيها فقط.

### 5.5.2. مراحل التقييم:

التقييم يتضمن ستة مراحل أساسية وهي:

- تحديد غاية التقييم.
- وضع خطة التقييم.
- تطبيق عملية التقييم.
- تأويل وإصدار حكم أو طلب استفسار.
- مواصلة العمل بعد تغيير البرنامج أو المشروع.

تعتبر المراحل الأولى الأربعة من عملية التقييم وتعتبر مرحلة اتخاذ القرار والعمل على تطوير برنامج جديد من مراحل التخطيط وإعادة الهيكلة وهي بيد متخذي القرار في المؤسسة وتتم بعد القيام بعملية التقييم، وتعتبر المرحلتين الأخيرتين من الأسباب الرئيسية للقيام بعملية التقييم (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007).

### 6.5.2. سرية وعلنية التقييم:

العلنية: أن تكون المناقشة بين المدير والموظف حول أداءه بكل صراحة ووضوح، ويكون معنى العلنية أيضا أن يناقش المدير الملاحظات العامة في الأداء التي لا تختص بشخص واحد فقط أثناء اجتماع يعقده مع الموظفين.

هناك خلاف على سرية أو علنية التقييم، وهو أمر يتضمن الكثير من الأسس والإجراءات في القطاع الحكومي، لأنه يتبعها العديد من الأمور مثل النزاهة والعدالة والحماية من النزاع بين العاملين في الدائرة واعتماد التقييم على تحديد الراتب وغيرها

عملية التقييم في القطاع الخاص يجب أن تكون علنية، حتى يعلم الموظف ما هي الكفاءة التي تنقصه أو الناحية التي فيها قصور أو ضعف وبالتالي تحاول المؤسسة علاجها باستخدام الطرق المناسبة لتستطيع الاستفادة الكبرى من طاقة ومهارة الموظف. وكما ذكرنا في البداية أنه الآن وفي ظل عالم متغير ومتنافس فإن الطرق التقليدية تعجز عن ملائمة هذه الأوضاع. ومن مميزات علنية التقييم أنها تخلق نوعاً من المنافسة (الإيجابية) بين الموظفين، كونهم يرغبون بترك انطباع جيد عنهم عند الإدارة العليا لإثبات كفاءتهم وقدراتهم. كما أن علنية التقييم تخلق نوعاً من المواجهة بين الموظف ونفسه ليطلع على نواحي قصوره ويدركها ومن ثم يحاول تلافيها بجهوده الذاتية والمؤسسية، وهذه المواجهة ستخلق نوعاً من التحدي لدى الموظف للعمل بجد وجهد أكبر.

كما أنها تساهم في إظهار المسببات الحقيقية لضعف أداء العاملين أو اكتشاف نواحي لم تكن مدركة من قبل، ويمكن معرفة ذلك من خلال مناقشة المدير للموظف عن حقيقة أدائه. فقد ينتج عن هذه المناقشات أن المؤسسة هي المخطئة لأنها لم تحرص على أن يفهم العاملون لديها المطلوب منهم بدقة، أو أنها لم تقدم الإمكانيات والأدوات الملائمة لهم ليعملوا من خلالها إلى غير ذلك من النواحي الهامة وأحياناً الجزئية وغير المدركة التي تؤثر على الأداء (العديلي، 1995).

## 6.2 مفهوم الحوافز

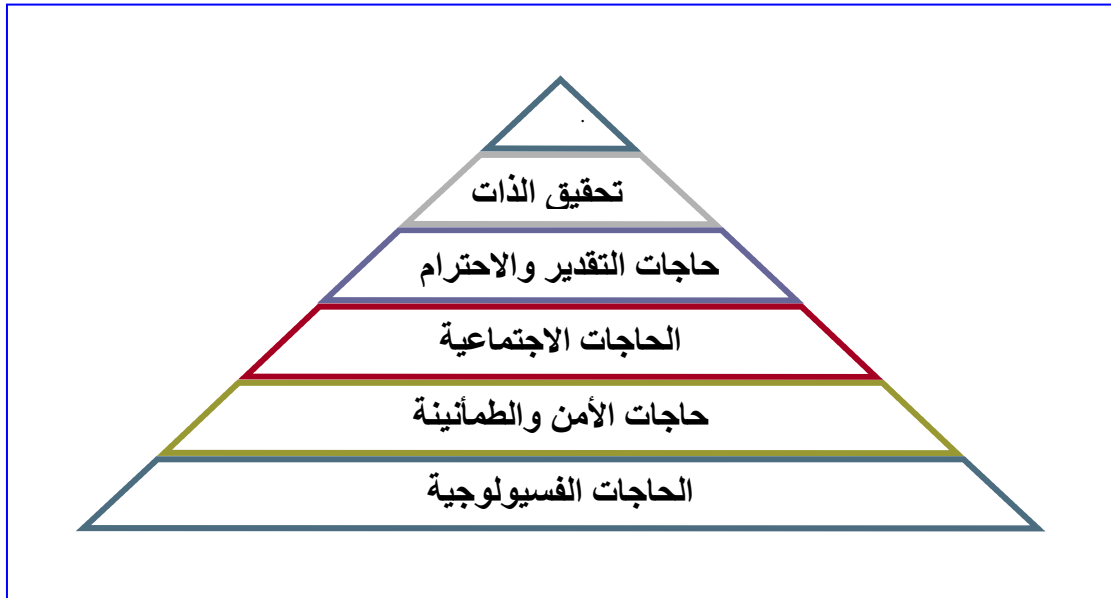
تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته وتشتمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لتحث العاملين على العمل المستمر والمثمر (عباس، 2002).

### 1.6.2 نظريات الحوافز:

من النتائج التي توصلت إليها نظريات علم النفس الحديثة أنه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه، وذلك نتيجة للتداخل بين العوامل الشعورية واللاشعورية والعقلية والانفعالية. فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف الزمان والمكان والموضوع. هذا كما

أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع نمو الشخصيات والتجارب والخبرة. ورغم كل هذه النتائج كان لا بد للإدارة من الاسترشاد بما نادى هذه النظريات لاستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل. ونخص بالذكر مايلي:

نظرية تايلور: اعتمدت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن لتقييم مستويات أداء العاملين، لذلك وضعت معايير للإنتاج ونادت بزيادة الأجر بالكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعايير المحددة. أما العاملون الذي لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو الحصول على حافز. نظرية ماسلو، أو نظرية سلم الحاجات قال: ماسلو سنة (1943) يكون سلوك الفرد محكوماً بخمس حاجات مرتبة حسب الأولوية كما هي مبينة في الشكل الهرمي:



شكل 1.2 هرم ماسلو (1943).

هرم الاحتياجات الإنسانية (Maslow's hierarchy of needs) هي نظرية سيكولوجية أقترحها أبراهام ماسلو في ورقة نشرها في (1943). بعنوان نظرية في التحفيز الإنساني، يرى فيها أن الناس عندما يحققون احتياجاتهم ضمن المستويات التالية:

يتكون الهرم من خمسة مستويات، هي من الأسفل إلى الأعلى: الحاجات العضوية (الفسيولوجية)، السلامة والأمان، الحب والانتماء، الاحترام والتقدير، إدراك وتحقيق الذات. تصنف الاحتياجات



الأربعة الدنيا معا تحت مسمى احتياجات العوز، بينما يصنف المستوى الخامس تحت "احتياجات النمو، يعتمد المفهوم على أن الحاجات الأعلى في هذا الهرم تدخل حيز إهتمام الإنسان فقط عندما يحقق الحاجات الأدنى منها تحقيقاً مُرضياً.

### 2.6.2. أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز لذلك. فالتخطيط الجيد والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه الافتراض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالعمل على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة وتعالج من خلال مدخل التحفيز، وتبرز أهمية الحوافز في أن العامل أياً كان مجاله يجب أن يكون محفزاً ومحمساً ويجب أن تتواجد فيه الرغبة وهذا يأتي باستخدام الحوافز حيث لا يمكن أن توظف الحماس والدافعة والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على أداء الفرد وزيادة الإنتاجية (الشنواني، 1981) وبوجه عام فان أهمية الحوافز تكمن في الأمور التالية:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يتضمن تحريك هذا السلوك تعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى إيجادها بين العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن تطور المنظمة.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال تسعى المنظمة إلى إنجازها (عساف، 1998).

### 3.6.2. أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهمها الحوافز المادية وهي ذات الطابع المادي أو التقليدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهودهم في العمل، وتوظيف ما لديهم من قدرات، والارتقاء بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الرواتب، والأجور، والمكافآت التشجيعية، والعلاوات، والمشاركات في الإرباح.

وبصفة عامة يمكن القول أن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص عندما تكون الأجر مناسبة وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهد المبذول للعمل والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية وحسب (Edgar, 1980) فإن الحوافز المادية تتكون من القضايا التالية:

- المكافآت: التي يتقاضها بعض العاملين مقابل أعمال غير عادية يقومون بها.
- مكافآت العمل الإضافي مثل بعض الأعمال يكون فيها أوقات العمل أكثر من ساعات العمل مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- الترقية حيث لها دوراً كبيراً في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافزاً معنوياً حيث يترتب عليها وظيفة ذات مستوى أكبر وتخفف الأعباء المادية.
- العلاوات الدورية وهي الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء الأفضل.
- السكن والمواصلات حيث تعتبر في نظر العاملين .

#### 4.6.2. الضمان الاجتماعي:

وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو الظروف الصحية التي قد توقف العامل عن العمل وفي الحالتين يعني الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة (زاهر، 1995).

#### 5.6.2. الحوافز المعنوية:

أن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تتطلب مصادر إشباع متعددة منها بعض الحاجات التي يمكن إن تشبع مادياً والبعض الآخر التي تشبع معنوياً حيث أن هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية، والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها لا يتحقق ما لم يقترن بالحوافز المعنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجات أكثر من الحاجات المادية والاجتماعية للفرد العامل مثل حاجات التقدير والاحترام أو القبول الاجتماعي (عبد الوهاب، 1982).

## 6.6.2. أنواع الحوافز المعنوية:

تتمثل الحوافز المعنوية من التالية: حسب عقلي (2006):

1. الوظيفة المناسبة حيث تجعل العامل يبرز طاقته
2. الإثراء الوظيفي حيث تتبع الوجبات الوظيفية ومسئولياتها والتجديد في الأعباء بالشكل الذي يهيئ لشاغل الوظيفة أن يحدد قدراته ويطور مهارته مقابل هذه الأعباء والمسئوليات.
3. الترقية حيث تعتبر حافزاً معنوياً إلى جانب كونها حافزاً مادياً إذ أنها تحمل معنى زيادة الأعباء والمسئوليات.
4. شهادات التقدير
5. تسمية الموظف المثالي نتيجة تقييم الأداء السنوي
6. خطاب الشكر للعاملين من أجل زيادة أدائهم وتقديرهم لهم
7. كلمة الشكر والمدح والثناء الشفوي

## 7.2 نظام الترقية

قام الباحث في هذه الدراسة بمراجعة واسعة حول موضوع اتجاهات العاملين في المنظمات نحو أنظمة الترقية في فلسطين وبعض الدول المجاورة وفي إطار هذه الخلفية، تم تناول المعلومات المتعلقة بالموضوع خلال السنوات الماضية بالتحليل المبني على منهجية عملية.

### 1.7.2. مفهوم الترقية:

ويعرفها (هاشم، 1979) بأنها: أن يقوم العامل بشغل وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة، والمسؤولية، والمركز، يفوق مستوى الوظيفة الحالية ويصاحب الترقية في أغلب الأحيان زيادة في الأجر، والميزات الأخرى.

### 2.7.2. أهداف الترقية:

العديد من العوامل التي تقف وراء وضع المؤسسة لنظام ترقية خاص بها، فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها كما يلي:

- اجتذاب أفضل العناصر لشغل المناصب الإدارية في المنظمة والمحافظة عليها

- غرس الحماس والحوافز في نفوس كافة العاملين، لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد املاً في الفوز بالترقية.
- تشجيع العاملين على الابتكار والتجديد، إذ أن العامل إذا ما تبين له أن ترقيته تتوقف على مدى تفانيه في عمله وما ابتكره من جديد، سيبذل أقصى جهده للفوز بالترقية، وأنه لا يوجد إطلاقاً طموح دون سلك وظيفي منتظم
- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يساعد في تحقيق رضاء العاملين، وتحقيق مصلحة المنظمة.

ومع هذه الاعتبارات فإن من اللازم أن يقوم نظام الترقية على أسس صالحة، تكفل تحقيق الأهداف المشار إليها، فإذا تسرب الفساد إلى نظام الترقية تسرب اليأس إلى النفوس، ولن يجدي اللجوء إلى علم وفن الإدارة الحديث.

### 3.7.2. أنواع أنظمة الترقية:

نظام الأقدمية يقتضي نظام الترقية بالأقدمية أن يكون العامل الذي قضى في وظيفته الحالية، فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها غيره الحق في الترقية إلى وظيفة شاغرة أعلى (الجمال، 1987)

وكما يرى أيضا جيرى (Desler، 2000) أنه بالرغم من الترقية بالأقدمية تعتبر عادلة نوعاً ما إلا إنها تضيع الفرصة على الإدارة باختيار الأكفأ من أصحاب الخبرات، والقدرات المميزة .

### 4.7.2. نظام المزج بين الكفاءة والأقدمية:

يمزج هذا النظام بين ثلاثة عناصر رئيسة لترقية الموظفين: عنصر الصلاحية، عنصر المقدرة، وعنصر الأقدمية مع إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر حسب وجهة نظر رؤساء وأصحاب القرار في المنظمة ويجمع هذا النظام بين مزايا الترقية بالأقدمية، ومزايا الترقية بالجدارة والكفاءة وحسب عقلي (2006). ومن هذه المزايا:

- يساعد المنظمة في اختيار العاملين الأكفأ، وذوي الخبرات الطويلة، والقدرات والمهارات الممتازة.
- يحفز الموظفين على الاستمرار في الخدمة، كما يحفزهم إلى جودة الأداء.

- يحقق الرضا الوظيفي للعاملين لقناعتهم بعدالة الترقية.
- يحد من التحيز والمحاباة، والمؤثرات الشخصية.
- تقدير العاملين أصحاب الخبرات الطويلة. (مقياس واحد).

## 8.2 مكافأة الأفراد وتعويضهم:

لا بدّ أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤدونه. ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية إعداد هيكل مناسب لرواتب والأجور، ونظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

و يتطلب تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنشأة، والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب من إدارة الأفراد العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين و رغباتهم. ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثل: نظام الاتصالات والنمط القيادي السائد، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحة العاملين، وإيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة (عبد الباقي، 2000).

ويعدّ تحديد الأعمال أو المهام والواجبات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها ابتداءً، للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة، إذ لا يمكن التعرف على نوع وحجم الأنشطة التي يجب أن تنظمها الإدارة، وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد اللازمين لشغلها (عباس، 2000).

أما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدء بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقويم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (السالم، 2002).

## 1.8.2. التعويضات:

تعتبر التعويضات من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات في جذب والمحافظة على وإثارة دافعة العاملين، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تصميم وإدارة نظم التعويضات في المنظمات. وتتعدد سياسات ونظم دفع التعويضات للعاملين، ويهدف كل منها بطريقة أو بأخرى إلى تحقيق نوعين من العدالة الأولى العدالة الخارجية: وهي تلك التي يشعر بها الفرد عندما يقارن دخله من

العمل مع الدخل الذي يحصل عليه فرد آخر له نفس مؤهلاته وخبراته من منظمة أخرى مماثلة لتلك التي يعمل بها. والثانية هي العدالة الداخلية، وهي تلك التي يشعر بها الفرد عندما يقارن دخلة من العمل بالدخل الذي يحصل عليه زميل آخر يعمل في وظيفة مماثلة في نفس المنظمة (French , 1979).

وتمثل التعويضات أحد العناصر الأساسية في جانب التكاليف المباشرة للعمل، وبالتالي تصبح عملية تصميم وتطبيق نظام فعال للتعويضات نشاطاً أساسياً من أنشطة إدارة الموارد البشرية، لأنها تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف. وقد يكون من الصعوبة التحديد الدقيق لمدى تأثير نظام التعويضات على عمل المنظمة، ولكن الإبداع في استخدام أو توظيف خطط الأجور والمزايا من شأنه زيادة إنتاجية الموارد البشرية، والمساهمة في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة بصورة عامة (السالم ، 2002).

كما تستخدم المنظمات العديد من أنظمة الحوافز التشجيعية التي تستخدم في تحفيز العاملين، و التي تتمثل حسب عقليي (2006) في النقاط التالية:

- ربط الأهداف الفردية بأهداف الفريق ككل .
- تقديم إرشاد مهني .

## 9.2 النظام التأديبي

يقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تفرض بحق العاملين الذين يخالفون قواعد العمل، ويسمىها البعض بالحوافز السلبية، والهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكون سلوكاً معيناً وعدم تكراره. ويمر إعداد النظام التأديبي في المؤسسة المصرفية بمراحل متعددة كما يلي:

- تحديد أنواع المخالفات من الأهمية بمكان قبل القيام بحصر وتحديد أنواع المخالفات أن يتم تحد ما هي القواعد التي يجب على العاملين الالتزام بها في أعمالهم تعبر هذه القواعد عن السلوك الوظيفي السليم والمرغوب فيه من قبل الإدارة لتحقيق الأهداف من أمثلة هذه القواعد ما يلي:

- عدم احترام مواعيد العمل الرسمي.
- التأخر عن العمل بدون إذن رسمي

- ترك العمل لقضاء حاجات خاصة خلال أوقات العمل الرسمي
- استعمال ممتلكات المؤسسة لأغراض خاصة.
- تعمد تعطيل جهاز كمبيوتر
- التشاجر مع الزملاء أو الرؤساء
- إفشاء أسرار العمل للغير
- وعند المخالفات يمكن الاستئناس بإحدى الوسائل التالية:
- الاعتماد على الأنظمة التأديبية في المؤسسات الأخرى المشابهة مع حذف وإضافة المناسب أو غير المناسب

في هذه المرحلة يتم تحديد أنواع العقوبات التي ستفرض بحق العاملين في حال ارتكابهم لأية مخالفة يتضمنها النظام التأديبي مخالفتهم لقواعد العمل إذ تشمل كل عقوبة على مجموعة من المخالفات التي تتدرج من الأقل إلى الأكثر خطورة.

بمعنى أن تتناسب العقوبة وشدتها مع المخالفة وبشكل عام يتم تحديد العقوبات بموجب الأنظمة والقوانين واللوائح وعلى ضوء الرأي والقناعة الشخصية لإدارة المؤسسة ومن الأمثلة على أنواع العقوبات الشائعة في الاستخدام: الإنذار، التوبيخ، فقدان مزايا معينة، الخصم من الراتب، الإيقاف عن العمل لفترة بدون أجر، الوظيفية، الفصل من العمل.

- تحديد الإجراءات: ويقصد بها تحديد ما هي الأعمال التي يجب أن تتبع في حالة حدوث أي مخالفة من قبل أحد العاملين وتتخلص الإجراءات التي يجب إتباعها في حالة المخالفات الكبيرة بما يلي:

- تقوم اللجنة باستدعاء المخالف وتوجهه المخالفة له وتناقشها معه للتعرف على وجهة نظره لأنه من المحتمل أن تكون هناك حقائق غير ملموسة لتكشفها الوقائع المادية والمخالف هو أقدر من غيره على شرحها وتوضيحها.
- وفي نهاية التحقيق يعد كتاباً يرفع إلى إدارة القوى البشرية التي تقوم بدورها بتحليل التقرير ودراسته من كافة جوانبه بهدف تقويم الظروف التي أحاطت بالمخالفة للتعرف على الدوافع الأساسية التي أدت إلى وقوع المخالفة فقد يكون ارتكابها عن غير قصد كضعف في المهارات وبالتالي يجب إعادة النظر بوظيفة الاختيار والتدريب والعمل على تطويرها كما قد يكون ارتكابها نتيجة جهل المخالف بقواعد وأنظمة العمل في

المؤسسة فصحیح أن الجهل بالقانون لا يعفي من المسؤولية إلا أن ذلك مؤشراً على ضرورة التأكد من أن جميع العاملين في المؤسسة لديهم الإلمام الكافي بأنظمة المؤسسة (عقلي، 1993).

### 1.9.2. عوامل نجاح النظام التأديبي:

يتوقف نجاح النظام التأديبي على الأمور التالية:

- السرعة في الإبلاغ عن المخالفة.
- السرعة في تحقيق وجمع الوقائع المادية.
- إخطار المخالف بالقرار التأديبي.

ولا يعني الإخطار هنا أن يوجه كتاب خطي ورسمي إلى المخالف يتضمن العقوبة التي فرضت عليه فقط فهذا الأسلوب يفقد العقوبة أثرها كحافز سلبي في منع السلوك الخاطيء وعدم التكرار إن الإخطار السليم يجب أن يكون عن طريق تنظيم مقابلة بين المخالف ورئيسه أو بينه وبين أخصائي من القوى البشرية يتم فيه شرح العقوبة وأسبابها ومبرراتها وما هو الأسلوب الذي يجب أن يسلكه المخالف مستقبلاً.

### 2.9.2. محو العقوبة التأديبية:

سبق الإيضاح بأن الحوافز السلبية ليست غاية في حد ذاتها إنما هي وسيلة إلى غاية وهي المساعدة على حفز الفرد على تعديل سلوكه نحو الأفضل والابتعاد عن السلوك الخاطيء نتيجة لذلك يجب إتاحة الفرصة لكل فرد أن يمحو العقوبة فيما إذا لم يكرر السلوك المغلوط خلال فترة زمنية وكان سلوكه مرضياً خلال هذه الفترة من واقع تقارير قياس كفاءته.

### 3.9.2. فتح باب التظلم على القرارات التأديبية:

من الطبيعي أنه لا يمكن ضمان سلامة القرارات التأديبية لذلك يقتضي الحال وضماناً للموضوعية والعدالة فتح باب التظلم أمام الأفراد الذين وقعت عليهم عقوبات وذلك عندما يشعرون بأي تحيز أو بعدم عدالة القرارات التأديبية ويقدم التظلم عادة إلى جهة غير الجهة التي أصدرت قرار العقوبة



وفي الغالب تكون سلطتها أعلى من السلطة الأولى وتقوم الجهة العليا في الإدارة بإعادة النظر في المخالفة وتدرسها من كافة جوانبها وعلى ضوء ذلك تتخذ قرارها النهائي (عقلي، 1993).

## 10.2 الدراسات السابقة

استحوذ موضوع اتجاهات العاملين في المؤسسات على اهتمام العديد من الباحثين، فقد تناول الباحثون الموضوع من عدة جوانب، وفي عدة قطاعات، وذلك لأهميته بالنسبة لنجاح المؤسسات في أعمالها وبالنسبة لأهمية العنصر البشري الذي يساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويمكن إجمال أهم الأدبيات السابقة في هذا المجال على النحو التالي:

دراسة (اليامي، 2007): والتي كانت بعنوان العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي أجريت هذه الدراسة في جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أربعة من أبعاد عملية اتصال الرئيس المرؤوس والرضا الوظيفي وذلك وسط عينة عشوائية شملت أربعة مستويات تنظيمية لأحد شركات الخدمات العامة، في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي: أن هناك علاقة عكسية بين الاتصال السلبي وبين الرضا الوظيفي بغض النظر عن المستوى التنظيمي، وان هناك علاقة طردية بين الاتصال المتعلق بالوظيفة والرضا الوظيفي بغض النظر عن مستوى التنظيم.

دراسة (بكنز، 2007): هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثيرات المشاركة في ولاية بنوي لتطوير الموارد البشرية في الاتجاهات لدى موظفي البنوك وقد جرى تحديد اتجاهات ما قبل التداخل وبعده، بالاعتماد على الدليل الوصفي للوظيفة وعلى الوظيفة في المقاييس العامة، وقائمة الإجهاد المهني، كما تم تحديد سلوك ما قبل التداخل وبعده باستعمال مقياس تقرير الإنتاجية الذي صمم من أجل هذه الدراسة ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها، (99) من الرجال والنساء، في فئة العمر (26-32) العاملين حالياً لدى احد ثلاثة بنوك مجتمعة في الشمال الشرقي من الميسيسيبي، وتم توزيع المستخدمين بشكل عشوائي، فئة التداخل والفئة الأخرى المجموعة الضابطة من كل بنك من البنوك الثلاثة، بإعداد متساوية لدى كل دائرة من دوائر البنك، أما المتغيرات المستقلة، فكانت المنزلة ضمن التنظيم (رئيس/غير رئيس) والنوع الاجتماعي (ذكر، أنثى). واستعملت تصميمات المقاييس المتكررة، لفحص المتغيرات التابعة في تقدير الرضا الوظيفي، وتقدير مستوى الاجتهاد، وتقدير الإنتاجية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مكاسب معنوية في مجالات الرضا عن

الأجور، والرضا عن الترقيات، والرضا عن الوظيفة عموماً، كما تبين وجود خسارة معنوية في مقاييس الاجتهاد الذاتي، ومستوى الاجتهاد النفسي للمشاركين.

دراسة (المحتسب وجلعود، 2006): والتي كانت بعنوان العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي المصارف دراسة تطبيقية على محافظة الخليل فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية: الحوافز والتدريب، وطبيعة الوظيفة، والعلاقة مع الزملاء في العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من الإنتاجية والولاء ونسبة الغياب ومعدل دورات العمل. وتكونت عينة الدراسة من (210) موظفاً وموظفة شملت جميع العاملين في القطاع المصرفي في محافظة الخليل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير فعال لكل من الحوافز، والرئيس المباشر، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، والزملاء في العمل على الرضا الوظيفي.

دراسة (السعودي، 2006): بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في هذه الوزارات وسط عينة عشوائية بلغت (586) فرد. ومن أهم النتائج أن هناك اختلاف في تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة باختلاف المتغيرات الديمغرافية ولا يوجد اختلاف في تصوراتهم باختلاف الفئة العمرية والخبرة العملية وأنه من الضروري بمكان تعزيز الثقة التنظيمية السائدة بين العاملين في الوزارات المبحوثة.

دراسة (النوفل، 2005): دراسة حول المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعداد هذه الدراسة. وكانت من أهم أهداف الدراسة ضرورة تدعيم الجوانب الإنسانية بين العاملين في المصارف المحلية من خلال توفير برامج التدريب اللازم لتهيئة العاملين وتوعيتهم بها، وأكدت الدراسة التي قام بها الباحث على ضرورة دراسة وتحليل تأثير المتغيرات المالية والاجتماعية لما لها من قوة في تحقيق الرضا وعدم الرضا وأوصت الدراسة بإعداد دراسات تقويمية للرضا الوظيفي من خلال التعرف على الولاء التنظيمي في المصارف.

دراسة (الزعرير، 2004): عنوان الدراسة اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية. هدفت الدراسة إلى تقييم أداء العاملين في الجامعات الأردنية بنوعها العام والخاص وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعداد هذه الدراسة وتم جمع البيانات بواسطة استبانة

وكان مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي التسلطي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في الجامعات.
- يؤثر الروتين في العمل داخل الجامعة سلبياً في تحقيق الأهداف.
- تؤثر عملية تقييم أداء العاملين إيجاباً في مناخ العمل عندما تكون على أسس موضوعية.

دعت أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث إلى تصميم أداة لعملية تقييم الأداء للعاملين الإداريين على أسس موضوعية ودقيقة بما يضمن العدل والمساواة بعيداً عن الوساطة.

دراسة (الزاغة، 1997): بعنوان الرضا الوظيفي في بنك القاهرة عمان أجريت هذه الدراسة في جامعة النجاح الوطنية في نابلس في فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في بنك القاهرة عمان في جميع فروعها العاملة في فلسطين، سعياً وراء الكشف عن العوامل الإيجابية، التي تساعد في رفع مستوى الرضا، والعوامل التي تؤثر في انخفاضه لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 30% من مجتمع الدراسة وبلغ مجموعها 191 موظفاً وموظفة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لإعداد هذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن العمر وسنوات الخدمة لم يكن لها أي أثر في تحديد درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- وجود نسبة متدنية من الرضا عن النمو الوظيفي، النفسي، الأجور، الترقيّة، والتقدم بالعمل مما يخلق حالة من القلق والتذمر لدى العاملين، وينعكس سلباً على مستوى الأداء.

دراسة ( العمرى، 1995 ): التي كانت بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية: وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة نحو عملهم من خلال تطبيق وتحليل مقياس الرضا الوظيفي وأجريت الدراسة على جميع العاملين في الجامعة الأردنية وعددهم ( 795 ) استجاب منهم ( 278 ) أي ما نسبته 35% من هيئة التدريس ومن وكانت من أهم أهداف الدراسة ضرورة تدعيم الجوانب الإنسانية بين العاملين من خلال توفير برامج التدريب اللازم لتهيئة العاملين وتوعيتهم بها وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مجال توفير ظروف العمل الملائم تحتل المرتبة الأولى على مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة ، يليه مجال الترقيّة ، ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، بينما احتل بعد الراتب المرتبة الأخيرة على المقياس. وبذلك

تشير هذه الدراسة إلى الشعور العام بعدم الرضا الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة وإلى الفرق في الرضا الوظيفي بين أفراد هذه العينة وإحساس البعض منها بازدياد العوامل المتسببة في انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة (قارة، 1993): نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية. تم إجراء هذه الدراسة في جامعة الجزائر، على عينة عشوائية قوامها (200) موظفاً من المؤسسات العمومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وذلك بهدف التعرف على أنظمة الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر، ومن حيث التطور التاريخي للإدارة الجزائرية، نظام الوظيفة العمومية، نظام التوظيف، نظام ترتيب الوظائف التي لها ارتباط بمفاهيم وأنواع الترقية ومعاييرها، وشروطها سواء في الوظائف التنفيذية، أو في الوظائف القيادية والسلطات المخولة بالترقية، والكشف عن الضمانات الإدارية والقضائية المقفولة للموظف في مجال الترقية، وآثارها، ثم قام الباحث بدراسة مقارنة بنظم الترقية في كل من بريطانيا، الولايات المتحدة، وفرنسا وذلك باعتبارها تجارب عالمية يمكن الاستفادة منها عند وضع نظام للترقية في المستقبل.

وأثبتت الدراسة أن نظام الترقية في الجزائر، يحتاج إلى تطوير، وتعديل، وأنه يجب القضاء على المحسوبية، والوساطة، والعلاقات الشخصية، وأن تبنى الترقية على أسس واضحة عادلة ونزيهة بعيدة عن العلاقات الشخصية.

دراسة (بني عبده، 1993): بعنوان انظمة الترقية في الجامعات الاردنية، هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذجاً مقترحاً لترقية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (162) عضو هيئة تدريس يعملون في الجامعات الحكومية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير المستخدمة في الترقية تفتقر إلى الوضوح والدقة والموضوعية والعدالة وكذلك بينت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس ليس لهم القدرة على مراجعة الجهات المسؤولة ومناقشتها في عدالة وموضوعية التقييم الذي يتم من أجل الترقية.

دراسة (عبدالوهاب، 1984): بعنوان الحوافز نظرة متكاملة. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الحوافز، ودورها في دفع الأفراد إلى إجادة عملهم، وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبناء خطة متكاملة للحوافز فقد اعتمد الباحث في دراسته على ما وصلت إليه البحوث والدراسات السابقة بالإضافة إلى المشاهدات العامة للواقع الإداري وتوصلت الدراسة إلى أهمية الحوافز في دفع الأفراد إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ومساهمة ذلك في تحقيق التنمية الإدارية المطلوبة وأكدت

الدراسة أن الحوافز لا تعمل تلقائياً، إنما تحتاج إلى إدارة واعية لتنفيذها بنجاح، وأكد الباحث على ضرورة أن تبنى الحوافز على الشمولية، والتعرف على جميع العوامل المؤثرة فيها والدراسة العلمية المتأنية.

وبذلك تشير هذه الدراسة إلى الشعور العام بعدم الرضا الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة وإلى الفرق في الرضا الوظيفي بين أفراد هذه العينة وإحساس البعض منها بازدياد العوامل المتسببة في انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين

## 11.2 ملخص الدراسات السابقة

تؤكد الدراسات السابقة على أهمية العنصر البشري في المؤسسات وعلى ضرورة تبني أنظمة إدارية واضحة مبنية على أسس علمية وموضوعية تتسم بالمساواة بين العاملين في المؤسسة وبعيدة عن العلاقات الشخصية.

وكما أكدت على ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين من أجل زيادة أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم في العمل وعلى ضرورة توفير إدارة واعية تبنى على أسس موضوعية، وعلى تدعيم الجوانب الإنسانية بين العاملين في المؤسسات من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة العاملين وتوعيتهم وتعزيز التواصل الإنساني بينهم، وكما أكدت على ضرورة الاهتمام بالاتجاهات الإيجابية للعاملين ومعالجة الاتجاهات السلبية نحو العمل والأنظمة الإدارية.

وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأن هذا النوع من الدراسة يناسبه هذا المنهج .

وتم الاستفادة بشكل كبير من هذه الدراسات ومن خلال التعرف على جهود الباحثين ومحاولة البناء عليها، وكان هناك عدة نقاط مشتركة بين دراسة الباحث والدراسات السابقة من حيث الأسلوب المستخدم للدراسة وأثر الأنظمة الإدارية مثل الترقية، والحوافز، والتدريب، وغيرها على اتجاهات العاملين في المنظمات، وكما كان هناك عدة نقاط اختلاف من حيث التركيز والاهتمام على جميع المحاور ومن حيث تنوع الأنظمة بشكل كلي في الدراسة التي قام بها الباحث ومن حيث اختيار عينة الدراسة والتي تتضمن العاملين التي تزيد خبرتهم العملية عن خمس سنوات.

ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات السابقة ركزت على نوع واحد من الاتجاهات وأخذت تدرس نظاماً واحداً من الأنظمة الإدارية وكانت الفئة من أصحاب الخبرة العملية التي تزيد خبرتهم عن خمسة سنوات.

## 12.2 الجهاز المصرفي الفلسطيني

يتكون الجهاز المصرفي الفلسطيني من سلطة النقد الفلسطينية و المصارف العاملة في الضفة الغربية و قطاع غزة.

### 1.12.2. مقدمة

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث لا يمكن تصوّر حدوث عملية تنمية اقتصادية حقيقية في غياب دور فاعل لهذه المصارف، فالمصارف تلعب دور الوسيط المالي بين المستثمرين والمدخرين، كما تقوم بتقديم العديد من الخدمات المالية والمصرفية الأخرى التي تساعد على تسهيل العمليات التجارية في البلاد، وتسرع وسائل الدفع والشراء، وتسهل عملية تسوية الاستيراد والتصدير، وبشكل عام تعمل على تسهيل النشاط الاقتصادي وزيادة كفاءته وتسريع نموه. ولعل أهم مدخل اقتصادي يقدمه القطاع المصرفي هو التمويل، فالتمويل مدخل اقتصادي يساهم في العملية الإنتاجية لكافة القطاعات الاقتصادية المختلفة، وهو الذي يساعد على إنشاء المشروعات الجديدة، وتوسيع وتطوير المشروعات القائمة، ما ينعكس إيجاباً على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.

يعتبر الجهاز المصرفي في الأراضي الفلسطينية وليد تطور تاريخي اتسم في البداية بالضعف والتشوّه في هيكله ونشاطه نتيجة الظروف السياسية التي مرت بها فلسطين، وأصبحت هناك حاجة ملحة لوجود جهاز مصرفي قوي قادر على أداء دوره في تنشيط متطلبات العمل المالي والمصرفي بما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الفلسطيني وعجلة التنمية والذي من المفترض أن تعود بالخير الوفير على المواطنين وترفع من مستوى معيشتهم وتحسن أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية، وقد قامت السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بسلطة النقد الفلسطينية بإعادة بناء النظام المصرفي، ليصل عدد المصارف التي تعمل في فلسطيني في عام 2007 إلى 21 مصرفاً وعدد الفروع والمكاتب (153) فرعاً، بعد أن كانت عند تشكيل سلطة النقد الفلسطينية في ألعام ، مصرفين لهما (14) فرعاً فقط. إلا أن القطاع المصرفي لم يكن بمنأى عن التأثير السلبي للإجراءات الإسرائيلية التي تفرضها

على الأراضي المحتلة منذ اندلاع انتفاضة الأقصى والتي ألحقت أضراراً فادحة بمختلف القطاعات الاقتصادية بما فيها القطاع المصرفي الذي تراجعت موجوداته، ومع فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية في يناير 2006 وتشكيلها الحكومة نهاية أذار من نفس العام، واجه الفلسطينيون حصاراً مالياً واقتصادياً لا سابق له، حيث قام المجتمع الدولي بتجميد المساعدات المقدمة للسلطة الوطنية الفلسطينية، كما وامتنعت إسرائيل عن تسديد أموال المقاصة المستحقة للفلسطينيين، مما حال دون قدرة السلطة على دفع رواتب الموظفين لديها، ورغم تقديم عدد من الدول لاحقاً مساعداتها للفلسطينيين إلا أن ذلك لم يمكن الحكومة من تسديد رواتب الموظفين سيما مع امتناع المصارف في بادئ الأمر وتحت الضغوط الأمريكية، من إدخال الأموال وصرفها لهم. ولعل من أهم التطورات في هذا المضمار قرار بعض المصارف وقف تقديم كافة القروض التي تعطى للموظف أو الراغب في الاقتراض بسبب تفاقم الأزمة المالية في ظل تأخر صرف رواتب الموظفين، حتى بعد قيام المصارف في وقت لاحق بإدخال الأموال (المعتصم، 2007).

## 13.2 المصارف: التعريف والمهام

تعرف المصارف بأنها منشآت مالية تقوم بتجميع وتوظيف الأموال فهي شأنها في ذلك شأن المنشآت المالية الأخرى وفي ذات الوقت مصدراً رئيساً للتمويل وذلك في ظل النظم الاقتصادية المختلفة، يزيد على ذلك أنها أصبحت إحدى أدوات الرقابة والمتابعة للنشاط الاقتصادي ووحداته الإنتاجية في ظل النظم الاقتصادية المخططة.

وبشكل عام يرتبط تعريف المؤسسة المصرفية بما حدده القانون، ويرجع ذلك لصعوبة إيجاد خصائص مشتركة تضم جميع المؤسسات المصرفية يمكن الوصول من خلالها إلى مفهوم مبسط لها. فكل من قانون سلطة النقد و قانون المصارف الفلسطيني يعرف في مادته الأولى المصرف بأنه أي مصرف رخص له بإجراء المعاملات المصرفية وفق أحكام قانون المصارف (سلطة النقد الفلسطينية، 2006).

### 1.13.2 أنواع المصارف

يوجد العديد من التصنيفات للمصارف والتي تختلف باختلاف نشاطاتها و مهامها التي تقوم بها، ومن هذه التصنيفات ما يلي:

1- المصرف المركزي: يعتبر المصرف المركزي قلب الجهاز المصرفي، وهدفه ليس الربح بل خدمة المصلحة الاقتصادية العامة، فهو يشرف على النشاط المصرفي بشكل عام، ويقوم بإصدار أوراق النقد (Bank note)، ويعمل على المحافظة على استقرار قيمتها، وهو مصرف الحكومة حيث يتولى القيام بالخدمات المصرفية للحكومة ويشاركها في رسم السياسات النقدية والمالية، وهو أيضاً 'مصرف المصارف' حيث يحتفظ بحسابات المصارف لديه، ويقوم بإجراءات المقاصة بينها، وتقديم القروض للمصارف التجارية وغيرها من المؤسسات الائتمانية، وكذلك يقوم بإعادة خصم ما تقدمه إليه المصارف من أوراق تجارية باعتباره المقرض الأخير للنظام الائتماني، وكرقيب على الائتمان بالدولة.

2- المصارف التجارية: وقد سميت مصارف الودائع حيث تمثل الودائع المصدر الأساسي لمواردها إذ تقوم بقبول أموال المودعين التي تستحق عند الطلب أو بعد فترة من الزمن، كما تقوم بمنح التجار ورجال الأعمال والصناعة قروضاً قصيرة الأجل بضمانات مختلفة وهذه المصارف تقوم أيضاً ولحساب عملائها بعمليات مكملة من بينها: تحصيل الأوراق التجارية، وخصم وقبول الكمبيالات، وشراء وبيع العملات الأجنبية، وفتح الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان، وشراء وبيع الأوراق المالية، وتحصيل الكوبونات، وغير ذلك من الوظائف (سلطة النقد الفلسطينية، 2000).

3- مصارف الاستثمار: هي مصارف تتعامل في جميع المدخرات لخدمة الاستثمار، ويجوز لهذه البنوك إنشاء شركات استثمارية أو أي شركات تزاوّل أوجه النشاط الاقتصادي في البلاد، ومصارف الاستثمار إما أن تكون مصارف مشتركة تتعامل بالعملات الأجنبية والمحلية معاً، أو فروعاً لمصارف أجنبية تتعامل بالعملات الأجنبية فقط (سلطة النقد الفلسطينية، 2006).

## 14.2 تطور الجهاز المصرفي في فلسطين

اتسم التطور التاريخي للجهاز المصرفي في فلسطين في البداية بالضعف والتشوه في هيكله ونشاطه نتيجة الظروف والمتغيرات السياسية التي مرت بها فلسطين كما ذكر سابقاً. ومع نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية، جاءت الحاجة إلى وجود جهاز مصرفي قوي قادر على أداء دوره في تنشيط متطلبات العمل المالي والمصرفي في فلسطين، عليه تم تأسيس سلطة النقد الفلسطينية بهدف إعادة بناء النظام المصرفي وفق أسس مهنية وبمواصفات عالمية. ويمكن تقسيم الفترة التي سبقت تكوين السلطة الفلسطينية إلى ثلاثة فترات.



الفترة ما قبل عام 1948: عمل في تلك الفترة العديد من المصارف ومؤسسات التمويل كان من أبرزها البنك العربي الذي تأسس عام 1930 في مدينة القدس وانتشرت فروعه في العديد من المدن الفلسطينية.

1- الفترة من 1948-1967: خضع قطاع غزة في تلك الفترة لإدارة الحكومة المصرية ، أما الضفة الغربية فقد ضمت إلى الأردن إدارياً وأصبحت جزء منه، وأصبحت بذلك خاضعة للقوانين والأنظمة المعمول بها في الضفة الشرقية. عدد المصارف العاملة في الضفة الغربية في ذلك الوقت مع ملاحظة عدم وجود اتفاق بين المصادر حول عدد هذه المصارف والفروع في كل من الضفة والقطاع 8 مصارف لها 32 فرعا هي: العربي، العقاري العربي، القاهرة عمان، العثماني (جريندليز)، الأردن، الأهلي الأردني، إنترا (المشرق)، البريطاني للشرق الأوسط. أما في قطاع غزة حيث كان العمل فيه يتم وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات المصرية. وقد بلغ عدد المصارف العاملة في قطاع غزة خلال تلك الفترة 6 مصارف لها 7 فروع هي: فلسطين، العربي، الإسكندرية، الأمة، شركة التسليف الزراعي.

2- الفترة من 1967-1993: أغلقت المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة أبوابها في تلك الفترة، بسبب الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية. ومن ثمة قامت المصارف الإسرائيلية بفتح فروع لها في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة بلغ عددها 6 مصارف لها مثل بنك هبوعليم، ولثومي، وديسكونت، 39 فرعا، العربي، العقاري العربي، القاهرة عمان انحصر عملها في تسهيل عمليات التبادل التجاري ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة من ناحية وإسرائيل من ناحية أخرى. واستمر تواجد تلك المصارف الإسرائيلية في الضفة والقطاع حتى بداية الانتفاضة الفلسطينية الأولى عام 1987، حيث رفضت هذه المصارف جماهيريا ما أدى إلى إغلاقها، باستثناء فرع مصرف (ميركانتيل ديسكونت) في مدينة بيت لحم والذي استمر بالعمل لغاية شهر كانون أول 2000.

3- ويرجع الرفض الجماهيري للمصارف الإسرائيلية لعدد من الأسباب أهمها: قبول الودائع فقط بالشيكل، والذي كان معرضا في كثير من الأحيان لانخفاض قيمته، في حين يرغب الأفراد في أن تكون ودائعهم بعملة مستقرة نسبيا. الخوف من مصادرة الودائع من قوات الاحتلال تحت أي ذريعة. تعسف المصارف الإسرائيلية، فقد كانت قوات الاحتلال الإسرائيلي تحت تصرف المصارف الإسرائيلية إن لزم الأمر وطلب منها مهمة ما تتعلق بأحد عملاء المصرف، كأن يخضعوا مدين للاستجواب أو يحضروا مستحقات في المصرف تحت طائلة

جدول 1.2: توزيع المصارف وفروعها العاملة في فلسطين (سلطة النقد الفلسطينية، 2002).

تطور توزيع البنوك وفروعها العاملة في فلسطين						
السنة	المدينة/المنطقة	عدد البنوك			عدد الفروع	
		محلية	خارجية	المجموع	محلية	خارجية
1995	محافظات غزة	3	4	7	9	10
	المحافظات الشمالية	3	10	13	5	33
	المجموع	3	11	14	14	43
1996	محافظات غزة	4	6	10	10	12
	المحافظات الشمالية	7	11	15	10	39
	المجموع	4	13	17	20	51
1997	محافظات غزة	7	5	12	13	15
	المحافظات الشمالية	7	12	19	16	45
	المجموع	8	13	21	29	60
1998	محافظات غزة	7	6	13	16	15
	المحافظات الشمالية	9	13	22	24	50
	المجموع	9	14	23	40	65
1999	محافظات غزة	7	6	13	18	15
	المحافظات الشمالية	9	13	22	30	52
	المجموع	9	14	23	48	67
	المحافظات الشمالية	6	6	14	19	15
	المحافظات الشمالية	9	12	21	34	52
	المجموع	9	13	22	52	68
30/9/2006	محافظات غزة	7	6	13	19	16
	غزة	7	5	13	18	14
	الشمالية	6	4	6	17	12
	المحافظات الشمالية	13	13	23	39	52
	المجموع	13	13	23	58	68

ملاحظة: مجاميع عدد البنوك لا تتطابق عمودياً بسبب وجود بعض البنوك في محافظات غزة والمحافظات الشمالية في آن واحد

## 15.2 الجهاز المصرفي في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية

يتكون الجهاز المصرفي في فلسطين من سلطة النقد الفلسطينية وعدد من المصارف التجارية و المتخصصة و الإسلامية. وقد عملت السلطة الوطنية الفلسطينية على تنظيم عمل الجهاز المصرفي من خلال ما يلي:

- إنشاء سلطة النقد الفلسطينية.
- إصدار قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) لسنة 1997 .
- إصدار قانون المصارف الفلسطيني رقم (2) لسنة 2002.
- تعليمات سلطة النقد المنظمة لعمل الجهاز المصرفي الفلسطيني.
- توقيع عدد من الاتفاقيات مع جهات ومنظمات ودول.

### 1.15.2. سلطة النقد الفلسطينية:

جاء في اتفاقية باريس الاقتصادية الموقعة بين الجانبين الإسرائيلي والفلسطيني بتاريخ 1994/4/29، في الفصل الرابع من الاتفاقية تحت عنوان مسائل نقدية 1/أ- ستنشئ السلطة الفلسطينية سلطة نقدية في المناطق، وهذه السلطة ستمتع بصلاحيات ومسؤوليات لتنظيم وتنفيذ السياسات المالية ضمن الوظائف المذكورة في هذه المادة.

كما نص قانون سلطة النقد في مادته الثانية تنشأ بمقتضى هذا القانون سلطة تسمى سلطة النقد الفلسطينية تكون لها الشخصية الاعتبارية المستقلة، والأهلية القانونية الكاملة لمباشرة جميع الأعمال و التصرفات التي تكفل تحقيق الأغراض التي قامت من أجلها بما في ذلك تملك العقارات و المنقولات لسير أعمالها وممارسة نشاطها والتصرف فيها وفقاً لأحكام القانون.

حددت المادة(5) من قانون سلطة النقد أهدافها كما يلي:

- ضمان سلامة العمل المصرفي.
- الحفاظ على الاستقرار النقدي.
- تشجيع النمو الاقتصادي في فلسطين وفقاً للسياسات العامة للسلطة الوطنية.
- مهام وصلاحيات سلطة النقد.

- ممارسة امتياز إصدار النقد الوطني في الوقت المناسب وذلك وفقاً للشروط والأوضاع

## 16.2 أنظمة المصارف العاملة في فلسطين

تعتبر الأنظمة الداخلية في المصارف بمثابة القانون التي تدير عملية المصارف ويتم العمل بموجبها بشكل مستقل حسب ما يناسب مع إدارة المصرف.

### 1.16.2 نظام الاختيار والتعيين:

يعتبر نظام الاختيار والتعيين في المصارف العاملة في فلسطين من أهم الأنظمة الموجودة في لائحة النظام الداخلي للمصارف حيث يتناول هذا النظام عملية الاختيار والتعيين. تتضمن المادة رقم (4) من النظام الداخلي للبنك العربي على أنه يتم تعيين العاملين وفقاً لأحكام القوانين السارية وتعديلاتها ووفقاً للأسس المنصوص عليها في هذه المادة. كل لجنة في إدارة المنطقة تسمى لجنة انتقاء الموظفين حسبما هو مبين أدناه:

- مدير المنطقة يكون رئيساً.
- مدير دائرة الموارد البشرية نائب للرئيس.
- عضو يعينه المدير العام .
- مدير فرع أو مدير دائرة.

يتحقق النصاب القانوني في اجتماع اللجنة بحضور ثلاثة أعضاء على الأقل على أن يكون من بينهم الرئيس أو النائب وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحاً المادة رقم (7) من النظام الداخلي للبنك العربي تنص على أنه يشترط فيمن يرشح للعمل في البنك العربي في أي منطقة أن يكون حسب نظام الاختيار والتعيين. أن يكون بالغ سن الرشد وكامل الأهلية وان يكون مواطناً أو من رعايا دولة أخرى ولديه تصريح إقامة وأن يكون حسن السير والسلوك والسمعة، ويتمتع بكامل الحقوق المدنية و لم يسبق له بأي حكم، و أن يكون حائزاً على معدل في شهادة الدراسة الثانوية بمعدل لا يقل عن 70% على الأقل و تقديم جميع المستندات وعقد التعيين المادة رقم (8) يجب أن تكون الشهادة التي حصل عليها المتقدم من مؤسسة تعليمية معترف بها وإذا كان للمرشح في البنك لديه خبرة عملية ملائمة فتؤخذ بعين الاعتبار لدى تحديد الراتب. المادة رقم (11) من النظام الداخلي لبنك القاهرة عمان تنص على أنه يتم تعيين الموظف تحت التجربة لمدة ثلاثة

شهور وبعد ذلك يعد تقريراً أو تقييم عن للموظف ليتم تثبيت الموظف إذ كان تقييمه جيداً. و في بعض المصارف الأخرى تتم هذه العملية على النحو التالي:

- الخطوة الأولى: المادة رقم (9) من النظام الداخلي لبنك القاهرة عمان تنص على أنه يتم تحديد الاحتياجات للوظائف الشاغرة في البنك عبر التقارير التي يتم تقديمها من رؤساء الدوائر ومدراء الفروع إلى دائرة الموارد البشرية حيث يتم دراسة هذه التقرير من دائرة الموارد البشرية بعد اخذ موافقة المدير العام حيث تقوم دائرة الموارد البشرية باستقطاب الموارد البشرية من خلال الإعلانات في الصحف بعد ذلك تقوم هذه الدائرة بفرز جميع الطلبات حسب الأهمية والاختصاص والخبرة العملية (بنك القاهرة عمان، 2000).

- وفي الخطوة الثانية: المادة رقم (3) من النظام الداخلي للبنك التجاري الفلسطيني تنص على أن المدير العام للبنك يقوم بتشكيل لجنة مكونة من فريق المقابلات المرشحين للعمل وتتكون هذه اللجنة من رئيس الدائرة التي سيتم التعيين فيها ومدير دائرة الموارد البشرية ومدير الفرع والمدير المالي والمشرف من داخل المصرف ( التجاري الفلسطيني، 2003).

- الخطوة الثالثة: والتي تتضمن إجراءات شفوية أولية حيث يتم تقديم مجموعة من الأسئلة للمرشح تتضمن أسئلة شخصية مثل (مكان السكن والهوية والتخصص في الجامعة وغيرها) وأسئلة أخرى تتعلق بالوظيفة التي سيعمل بها المرشح (بنك فلسطين المحدود، 2007).

- الخطوة الثالثة: المادة رقم (5) من النظام الداخلي لبنك فلسطين تنص على أن يخضع المرشح لاختبار يتضمن التخصص العلمي الذي حصل عليه واختبار في اللغة الإنجليزية ( بنك فلسطين المحدود، 2007).

- الخطوة الرابعة: يتم فيها تصحيح الاختبار من اجل اختيار أفضل المرشحين للعمل.

- الخطوة الخامسة: المادة رقم (7) من النظام الداخلي لبنك القاهرة عمان تنص على أن يتم تعيين المرشح للعمل لفترة مدتها ثلاثة شهور وفي البعض الآخر لفترة مدتها ستة شهور تحت التدريب والتثبيت براتب مقطوع قبل إجراء عقد العمل الدائم بين المصرف والموظف (بنك القاهرة عمان، 1999).

- الخطوة السادسة: يتم فيها تقديم تقرير عن أداء وسلوك الموظف من حيث الالتزام بالتعليمات الإدارية والدقة في العمل والعلاقة مع الزملاء ، وذلك من أجل تثبيت الموظف فإذا كان التقييم جيداً يتم إجراء عقد العمل ويبقى الموظف تحت التجربة لمدة ستة شهور أخرى و في بعض المصارف لا يخضع الموظف لفترة أخرى، وكما تبين أن بعض المصارف لا تصرف للموظفين الجدد راتباً شهرياً في الشهر الأول للعمل وتعتبر هذا الشهر مجرد تدريب للموظف .

## 2.16.2. نظام التدريب:

تتم عملية التدريب للعاملين بعد مرحلة التعيين، حيث تنقسم عملية التدريب إلى قسمين: التدريب الداخلي، والتدريب الخارجي.

التدريب الداخلي والذي يتم في داخل المصرف حيث يتوفر في كل مصرف مركز تدريب يتبع لدائرة التدريب المكونة من العاملين ذوي الخبرة العملية والمؤهلات العلمية العليا ويتم ترشيح العاملين للبرامج التدريبية بناء على طلب المسؤولين ومن خلال التقييم السنوي للعاملين تستطيع الدائرة معرفة الاحتياجات التدريبية للعاملين. أما التدريب الخارجي والمقصود به التدريب خارج فلسطين وبناء على الاحتياجات الخاصة للعمل وموافقة المدير العام في بعض المصارف.

المادة رقم (69) من النظام الداخلي للبنك العربي تنص على أنه يتم إيفاد الموظفين في البرامج التدريبية داخل فلسطين بقرار من المدير العام أو من يفوضه بترشيح من قبل المسؤول المفوض بموجب جدول الصلاحيات (البنك العربي، 2002).

أما المادة رقم (70) من النظام الداخلي لبنك العربي تنص على أنه يلتزم الموظف الموفد في البرنامج التدريبي خارج فلسطين ويستمر في عمله لدى البنك مدة لا تقل عن ثلاثة أضعاف مدة الدورة التي أوفد إليها (البنك العربي، 2002).

المادة رقم (71) من النظام الداخلي لبنك فلسطين تنص على أن المدير العام يقر وفق جدول الصلاحيات عدد الدورات التدريبية التي سيوفد إليها الموظفين ومواضيعها وأنواعها وفقاً للأسس التالية:

- ظروف العمل في البنك والاحتياجات الآنية والمستقبلية

- عدد الموظفين الذين تم إيفادهم لدورات تدريبية ومواضيع دوراتهم
- مواضيع ومجالات التدريب التي سيكون لها الأولوية
- ولا يجوز للموظف الموفد أن يغير جهة وموضع التدريب أو المكان الموجه إليه (بنك فلسطين، 2002).

### 3.16.2. طرق اختيار البرامج التدريبية في المصارف

هناك عدة طرق لاختيار البرامج التدريبية:

المادة رقم (8) من النظام الداخلي لبنك فلسطين تنص على أنه يتم تحديد برامج التدريب المختلفة في ضوء احتياجات المصارف بحيث تتكون مما يلي:

برامج توجيهية وتنقيفية عامة للعاملين الجدد وتهدف هذه البرامج إلى إعطاء العاملين الجدد لمحة عن المهام الوظيفية والأعمال التي يقوم بها المصرف والتقسيمات الإدارية والتسلسل الوظيفي والمراتب الإشرافية في المصرف وحقوق وواجبات العاملين والقوانين والأنظمة و التعليمات المتبعة والتي تحكم أنشطة المصارف المختلفة.

المادة (19) من النظام الداخلي لبنك فلسطين تنص على أن هناك برامج تدريبية أساسية للعاملين القدامى والجدد وتتضمن هذه البرامج ثلاثة مراحل مختلفة من التدريب كمايلي:

- معلومات عامة أساسية وتهدف إلى تزويد الموظفين بمعلومات عامة أساسية حول الجهاز المصرفي والمالي وأعمال هذا الجهاز ومدى الارتباط بين مختلف المصارف ومؤسسات الدولة مثل سلطة النقد، والوزارات المعنية ذات العلاقة.

- مبادئ أساسية في المحاسبة والعلوم الإدارية، والمالية المصرفية، والقوانين التجارية
- مبادئ أساسية عن الأوراق النقدية المتداولة، والأوراق التجارية (بنك فلسطين، 2007).

- تدريب نظري تطبيقي يهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات نظرية وتطبيقية حول تنفيذ مختلف العمليات الأساسية التي تقوم بها المصارف وتنقسم هذه العمليات إلى عمليات مصرفية داخلية وعمليات مصرفية خارجية، وعمليات مصرفية أخرى، وتكون نوعية التدريب في هذه المرحلة

على شكل محاضرات نظرية في مختلف مواضيع العمليات والتعرف على النماذج والسجلات المستعملة في كل عملية من العمليات المصرفية بأنواعها والتعرف على المصطلحات المستعملة باللغتين العربية والإنجليزية في كل عملية على النماذج الفعلية المستخدمة في الأقسام المعنية بهذه العمليات، ودراسة الحالات على مختلف هذه المواضيع من واقع الخبرة العملية والفعلية للأقسام المعنية.

- التدريب العملي ويهدف إلى مشاركة العاملين بالعمل الفعلي للأقسام المعنية عن طريق توزيع المتدربين على الوحدات والأقسام والدوائر وفق برامج محددة ومنظمة حسب الأصول وتحت إشراف إدارة مركز التدريب لرؤساء الوحدات الإدارية المعنية.

برامج التدريب التخصصية للعاملين القدامى، وتهدف هذه البرامج إلى عقد دورات متخصصة على مختلف المستويات وفق متطلبات العمل وحاجات الأقسام المختلفة وهذه الدورات تسعى لتلافي بعض الصعوبات والمشاكل التي تواجهها الأقسام والوحدات في عملها، ورفع كفاءة العاملين في الأقسام، والوحدات من النواحي الفنية وخاصة الحديثة منها، وتأهيل العاملين لتسلم مسؤوليات أعلى أو أكثر من مسؤوليتهم الحالية، وإطلاع العاملين على أية مستجدات في عملهم المصرفي، وإعداد الموارد التي ستضمونها البرامج التدريبية المختلفة ومراجعتها ولأعداد المواد المتعلقة بالتدريب إتباع الخطوات التالية:

- 1- تكليف شخص أو أكثر من أكفأ العاملين الذين يمارسون العملية المعنية وتنفيذها بكل مراحلها داخل المصرف من قبل الإدارة العليا للمصرف بناء على تنسيب من الجهة المسؤولة عن التدريب لوضع مناهج تفصيلية لكل مادة من مواد البرامج التدريبية على أن يتم التركيز في مناهج كل مادة على الاستعراض النظري للعملية المعنية مع تعريف كامل لكل المصطلحات ونقل المعلومات من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي الفعلي لكافة مراحل العملية.
- 2- تكليف شخص أو أكثر تتوفر فيه مواصفات مميزة من قبل الإدارة العليا للمصرف.
- 3- تتولى الجهة المسؤولة عن التدريب إجراء التقييم الدوري عن المنهاج التفصيلي لكل مادة من المواد التدريبية وإجراء التعديلات عليها وتطويرها وفق ما يستجد.
- 4- اختيار المدربين المادة (37) من النظام الداخلي لبنك الإسكان تنص على أن المدربين الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل المعلومات وزيادة الكفاءات والمهارات لدى المتدربين وعليها تتوقف إلى حد كبير نتائج التدريب، وهي عملية لا بد أن تتوفر في المدرب الذي يتم اختياره من قبل



- الإدارة العليا للمصرف بناء على تتسيب الجهة المسؤولة عن التدريب سواء من المصرف وخارجه (بنك الإسكان، 2004).
- 5- المؤهلات التي يجب أن تتفق مع حاجة البرامج التدريبية حيث لا يقل عن شروط واضعي المناهج (بنك الإسكان، 2004).
- 6- الشخص القادر على إلقاء المحاضرة وعرض المادة العلمية ونقل المعلومات وتحليلها و مناقشة التطبيقات العملية.

#### 4.16.2. نظام الأجور والرواتب:

يختلف نظام الأجور والرواتب من مصرف لآخر حيث يرتبط في جميع المصارف بسلم الدرجات، ويتم تحديد الدرجات للعاملين حسب الخبرة العملية والمؤهل العلمي ومن خلال الوظيفة (حسب الاختصاص). المادة من البنك العربي رقم (16): للمدير العام أو من يفوضه أن يعدل الرواتب والدرجات من حين لآخر وان يضع سلماً خاصاً، لرواتب دوائر الإدارة، والفروع من فروع البنك وان يحدد الراتب والدرجات، والعلاوات وأية أمور أخرى يراها مناسبة (البنك العربي، 2002).

جدول 2.2: سلم الوظائف في المصارف العاملة في فلسطين

الدرجة	المسمى الوظيفي
-	مدير عام
24	نائب مدير عام
23	مساعد مدير عام
22	مدير اقليمي تنفيذي
21	مدير اقليمي
18	مدير
16	نائب المدير
15	مساعد المدير
14	مفتش
12	مراقب
9	رئيس قسم
7	موظف

النظام الداخلي في البنوك العاملة في فلسطين

يتكون نظام الأجور والرواتب في معظم المصارف من الراتب المقطوع، والأجر اليومي، و الراتب الشهري، وساعات العمل الإضافي. المادة رقم (24): السلطة التي تملك تعيين العاملين هي التي تحدد درجاتهم، ورواتبهم عند التعيين، والميزات التي تمنح لهم أما المادة رقم (25) تصرف المرتبات في آخر كل شهر وذلك بالنسبة للعاملين والمستخدمين أما العاملين من الفئات الدنيا فتصرف أجورهم في نهاية كل أسبوعين أو نهاية الشهر.

المادة رقم (26) يجهز لكل موظف أو مستخدم ملف يسجل فيه البيانات، والمعلومات الخاصة و التقارير السنوية المقدمة عنه، والملاحظات المتعلقة بعمله، ويرفق به تقرير عن الموظف فيما يخص الحالة الاجتماعية والمالية (بنك الإسكان، 2008).

• الراتب المقطوع: وهو الراتب المدفوع للعاملين تحت التثبيت وهو المبلغ المدفوع بدون العلاوات وبدون الاشتراك في صندوق الادخار.

- الأجر اليومي: المبلغ المدفوع للعاملين لفترة زمنية قصيرة بشكل يومي.
- ساعات العمل الإضافي: وهو المبلغ المدفوع للعاملين بعد ساعات العمل المحددة لهم وغالباً ما يكون في معظم المصارف للعاملين في الصيانة والحراسة.
- الراتب الشهري: وهو المبلغ المدفوع للعاملين المثبتين في العمل (بعقد عمل) والمصنفين و يتم على النحو التالي:

○ الراتب الأساسي وهو المبلغ المدفوع للعاملين بدون العلاوات ويكون متفق عليه في عقد العمل في بعض المصارف.

○ غلاء المعيشة: وهو المبلغ المدفوع بنسبة مئوية من الراتب الأساسي وغالباً ما يكون (90%) منه و في بعض المصارف لا يتجاوز (80%)

○ العلاوات الاجتماعية: المبلغ المدفوع عن الزوجة والأبناء وهو مبلغ مقطوع عن الزوجة حيث تبين في معظم المصارف بأنه لا يتجاوز 30 دولار 20 دولار عن كل واحد من الأبناء لغاية ثلاثة أبناء فقط.

○ البدلات الأخرى: وهي المبلغ المدفوع بدل اختصاص ويدفع للعاملين على الصناديق و في الخزينة بدل مخاطرة عمل وموظفين الحاسوب (بنك فلسطين، 2007).

• الاستقطاعات: وهي المبالغ المخصومة من الراتب الإجمالي للعاملين وتتكون من التالية:

○ . ضريبية الدخل: وهي نسبة مئوية من الراتب الإجمالي حسب الشريحة الضريبية التي يقع فيها الراتب.

○ المادة رقم (120) والتي تنص على مكونات صندوق الادخار حيث يتكون من مساهمة الموظفين المشتركين البالغة 5% من الراتب ومساهمة البنك البالغة 10% من الراتب وتقتطع المساهمتين المشار إليهم في الفقرات (ا) و(ب) من هذه المادة الرواتب الشهرية الأساسية للموظف بالإضافة إلى المكافآت المنصوص عليها في المادة (25) ويستكمل أي نقص في أحكام اللائحة بالرجوع إلى أحكام قانون العمل السارية المفعول وأحكام أي قانون آخر واجب الأتباع و للمدير العام الحق أن يصدر أية تعليمات لتنفيذ أحكام هذا النظام وأن يلغي تلك التعليمات (البنك العربي، 2002).

#### 5.16.2. نظام الحوافز:

يتمثل نظام الحوافز في معظم المصارف التجارية العاملة في فلسطين بنظام يتكون من الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتمنح بناء على موافقة المدير العام للمصرف وفي بعض المصارف تمنح بناء على موافقة دائرة الموارد البشرية دون الحاجة إلى موافقة المدير العام وتشتمل على. الحوافز المادية: المادة (14) وهي الحوافز التي تمنح للعاملين تقديراً لجهودهم في العمل وذلك بناء على التقييم السنوي للعاملين، ومن خلال التقارير والتوصيات التي يقدمها الرؤساء المباشرين للعاملين في المصارف وتتميز هذه الحوافز في معظم المصارف بأنها تمنح حسب الكفاءة والجدارة للعاملين وتكون على شكل مبلغ مقطوع يمنح مرة واحدة والهدف من هذه المكافأة هو تشجيع العاملين للمزيد من الجهد والعطاء في خدمة العملاء، ومن الحوافز المادية أيضاً السلف التي تمنح على شكل قروض بدون فائدة (بنك فلسطين، 2007).

الحوافز المعنوية وهي الحوافز التي تمنح للعاملين تقديراً لجهودهم وتشجيعاً لهم وتكون بشكل عيني مثل المشاركة في اتخاذ القرار (الإدارة بالأهداف) والإثراء الوظيفي والترشيح للبرامج التدريبية وتقديم كتب شكر للعاملين المجتهدين والاعتراف بجهودهم المبذولة في العمل، و ترشيح العاملين للمناصب الإدارية العليا وغيرها من الحوافز المعنوية.

المادة (15) ويتم منح الحوافز المادية بناء على توصيات رئيس الدائرة أو القسم الذي يعمل فيه الموظف ومن خلال موافقة المدير العام للمصرف وفي بعض المصارف تقوم دائرة الموارد

البشرية بفرز التقييمات السنوية للعاملين ورفع التوصيات إلى المدير العام من أجل تحفيز العاملين أصحاب التقييم الممتازة تقديراً وتشجيعاً لهم (القااهرة عمان، 2007).

## 6.16.2. نظام الترقية:

نظام الترقية: يعتبر نظام الترقية من الأنظمة المهمة في المصارف بشكل عام حيث تتم عملية الترقية بناء على التقييمات السنوية وتعتمد الترقية في المصارف بشكل عام على الأقدمية في العمل وذلك لأهمية عامل الخبرة وتعتمد بعض المصارف على المؤهل العلمي والخبرة العملية بحيث لا يمكن ترقية العاملين الذين لا يوجد لديهم مؤهل علمي وكما أن سلطة النقد الفلسطينية تؤكد على ذلك، ويمكن تصنيف الترقيات في المصارف على النحو التالي: الترقية الأفقية و الترقية العمودية. الترقية الأفقية: وهي الترقية التي تمنح للعاملين في نفس الوظيفة، ويمكن منحهم درجة أعلى من الدرجة التي يكونوا عليها أما الترقية العمودية: وهي الترقية التي ينتقل العاملين إلى منصب أعلى من المنصب الموجودين فيه من حيث الصلاحيات والمسؤوليات ويخضع العاملين إلى الرقابة لفترة معينة من أجل معرفة قدرتهم في العمل ومعرفة الأداء والكفاءة التي يتمتع بها و تشترط بعض المصارف من أجل الترقية أن يكون الموظف ذو تقييم ممتاز خمس سنوات على الأقل والبعض الآخر يشترط أن يكون قد حصل الموظف على تقييم سنوي جيد فما فوق لمدة ثلاثة سنوات على الأقل (بنك القاهر عمان، 2008).

من خلال دراسة اللوائح الداخلية للمصارف تبين أن جميع الترقيات تتم للموظفين من خلال المدير العام وبموافقة مجلس الإدارة للمصرف خلال الاجتماعات الدورية التي يتم عقدها مع المدير العام وفي بعض المصارف تبين كذلك أنها تنظر إلى العمر و تعتبر العمر عاملاً مهماً في إشغال بعض المناصب الإدارية وخاصة المناصب العليا منها. وكما تبين أن بعض المصارف تعتمد في عملية الترقية على أساس الدرجات وتصنف الدرجات من أعلى إلى أسفل وتتم عملية الترقية فيها حسب الدرجات والدرجة تحدد الراتب وتحدد نسبة الزيادة على الراتب فالعاملين الذين تم تصنيفهم على الدرجة الثامنة مثلاً نسبة الزيادة (35%) أما العاملين الذين تم تصنيفهم على درجة (5) تكون نسبة الزيادة السنوية والعلاوات (45%). المادة رقم (28) تعد لجنة شؤون العاملين في البنك في منتصف شهر ديسمبر من كل عام كشفاً بأسماء العاملين في البنك وعمل توصية إلى لجنة وترفع توصيتها إلى المدير العام. يقر المدير العام سنوياً استحقاقات، وعلاوات العاملين وذلك في نهاية شهر يناير من كل عام و يحرم الموظف من العلاوة إذا أقرت دائرة المواد البشرية ذلك ويحرم كل العاملين الذين حصلوا على نتائج ضعيفة من العلاوة (البنك العربي، 2002) (45%) من الراتب الأساسي

وفي حالة الترقية إلى منصب. المادة رقم (32) من النظام الداخلي العربي تنص على انه لا يرقى الموظف إلى درجة أعلى ولو بلغ مرتبه نهاية الدرجة إلا إذا ثبت جدارته وتكون الترقيات لجميع الدرجات والوظائف باختبار الكفاءة دون التقيد بالأقدمية أو بلوغ نهاية مرتب الدرجة و ذلك تشجيعاً للموظفين الذين يظهرون كفاءتهم (البنك العربي، 2002).

## 7.16.2. النظام التأديبي:

لا يختلف نظام العقوبات كثيراً بين المصارف ومن خلال الإطلاع على اللوائح الداخلية للمصارف العاملة في فلسطين ومن خلال المقابلات التي أجريت مع مدراء الموارد البشرية تبين أن نظام العقوبات في المصارف العاملة في فلسطين يطبق على الموظفين الذين يخلون بالواجبات أو التعليمات المنصوص عليها في لوائح المصرف وفي كل ما من شأنه النيل من الوظيفة وسمعة المصرف الذي يعمل به الموظف. المادة رقم (51) من النظام الداخلي لبنك فلسطين تنص على أن الجزاءات الواقعة على الموظف هي: لفت نظر، الإنذار، التوبيخ، الخصم من المرتب لغاية ثلاثة أيام، تأجيل العلاوة الدورية، الإيقاف عن العمل مع عدم صرف المرتب، التنزيل إلى درجة أقل، الفصل مع صرف المكافأة، الفصل مع الحرمان من المكافأة (بنك فلسطين، 2007).

المادة رقم (52) من النظام الداخلي لبنك القاهرة عمان تنص على أن العقوبات المنصوص عليها من المادة السابقة توقع من المدير الذي يتبع له الموظف أو المستخدم بناء على اقتراح المراقب أو رئيس القسم المختص ويكون من اختصاص المدير توقيع باقي العقوبات الأخرى (بنك القاهرة عمان، 2008).

ويجري دراسة المخالفات التي تقع بحق العاملين من قبل الإدارة بشكل جيد وذلك لتحقيق مع العاملين المخالفين في العمل وتكون هذه اللجنة مكونة من المسؤول المباشر للموظف، ومدير الموارد البشرية، ومسؤول الرقابة الداخلية، وعضو من الشؤون القانونية في المصرف. أما إذا كانت القضية قد وصلت إلى المحكمة يبقى الموظف على رأس عمله لحين ثبات القضية عليه ولا يحق للمصارف إيقاف الموظف عن العمل قبل حكم المحكمة. أما إذا ثبتت براءة الموظف الموقوف عن العمل من التهمة المنسوبة إليه أو أسفرت الإجراءات المتخذة عن فرض عقوبة تأديبية عليه عدا عقوبة الفصل، فيستحق راتبه كاملاً مع العلاوات عن المدة التي أوقف فيها عن العمل.

ويقطع راتب الموظف الذي تقرر فصله اعتباراً من تاريخ صدور قرار الفصل ما لم يكن الموظف قد سبق أن أوقف عن العمل، ففي هذه الحالة ينقطع راتبه والعلاوات عن المدة التي أوقف فيها عن العمل. و في بعض المصارف يقضي نظام العقوبات بعدم اتهام الموظفين في مخالفة مضى على كشفها أكثر من خمسة عشر يوماً، ولا يجوز توقيع عقوبة تأديبية بعد مرور أسبوعين من تاريخ انتهاء التحقيق وثبوت المخالفة في حق الموظف (البنك العربي، 2002).

## 8.16.2. نظام تقييم الأداء:

تقوم الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية في المصرف بتقييم الموظفين سنوياً ويعتمد نظام تقييم الأداء على المعلومات التي يقدمها المسئول المباشر عن الموظف وكما يعتمد على مجموعة من الأسس للتقييم وهي تختلف من بنك إلى آخر ففي غالبية المصارف تعتمد التقييم على المعايير التالية:

1. قدرة الموظف على الإبداع
2. قدرة الموظف على التكيف مع الأنظمة والتعليمات
3. دقة الموظف في العمل
4. علاقة الموظف مع الزملاء
5. علاقة الموظف مع العملاء
6. علاقة الموظف مع الرئيس المباشر والإدارة العليا
7. إلتزام الموظف بنظام الحضور والانصراف

كل هذه العناصر تصنف على شكل درجات من 1-10 وفي النهاية تحسب نسبة مئوية لكل موظف كلما كانت النتائج مرتفعة تظهر كفاءة الموظف ويحصل بناء على ذلك الموظف على العلاوات، والترقيات، وجميع هذه التقييمات يتم حفظها لكل موظف في سجله وفي كلتا الحالتان إذا كانت النتائج سلبية أم إذا كانت النتائج إيجابية ويمكن الاستفادة من تقييم الأداء في جوانب مختلفة منها معرفة نواحي القوة والضعف لدى العاملين حيث تتم عملية التقييم بين الرئيس و المرؤوس ويظهر له جميع الجوانب وهذه الحالات لا تتم في جميع المصارف بل تبين و في لبعض الآخر يخضع الموظفون لاختبار الأداء وخاصة عند الترقية إلى وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها والهدف من ذلك معرفة القدرات التي يتمتع بها الموظف بناء على معايير خاصة يحددها المصرف (بنك فلسطين، 2007).

## 9.16.2. نظام التعويضات (مكافأة نهاية الخدمة، و صندوق الادخار):

نهاية الخدمة المادة رقم (60) من النظام الداخلي لبنك فلسطين تشير إلى أنه تنتهي خدمات الموظفين لأحد الأسباب التالية:

بلوغ سن الستين، إنهاء العقد المحدد، ثبوت عدم اللياقة للخدمة طبيياً، الفصل من الخدمة، تقليص عدد العاملين، الاستقالة، الحكم عليه نهائياً بعقوبة جنائية أو جنحة مخلة بالشرف والأمانة، و الوفاة. المادة رقم (62) من النظام الداخلي لبنك فلسطين تنص على أنه للموظف الحق أن يستقيل من وظيفته و تكون الاستقالة مكتوبة وخالية من كل قيد أو شرط ولا تنتهي خدمة الموظف إلا بقرار بقبول استقالته وينظر في قبول أو رفض الاستقالة خلال ثلاثين يوم من تاريخ تقديمها (بنك فلسطين، 2007).

يعتبر نظام مكافأة نهاية الخدمة من الأنظمة التي تستحق الدراسة والاهتمام وذلك لأهمية هذا النظام بالنسبة للعاملين في المصارف، وخاصة في المصارف الفلسطينية، حيث يختلف هذا النظام من مصرف إلى آخر ففي بعض المصارف التي تتبع نظام التعويضات والذي ينص على صرف شهر كامل للعاملين عن كل سنة أمضاها العاملين في العمل. وفي بعض المصارف الأخرى التي ينص نظامها الداخلي على صرف شهرين عن كل سنة أمضاها العاملين المنتهية خدماتهم ضمن الشروط التالية:

- أن يكون العاملين المنتهية خدماتهم قد أمضوا خمسة سنوات عمل في المصرف
- أن يكون سبب إنهاء الخدمة بناء على رغبة العاملين .

صندوق الادخار: يقضي هذا النظام في جميع المصارف العاملة في فلسطين باستقطاع (5%) من الراتب الأساسي و يسمى بصندوق الادخار (أ) و يصرف للعاملين بالكامل بعد إنتهاء خدماتهم، أما صندوق الادخار (ب) والذي يبقى بإضافة (5%) من المصرف يصرف للعاملين الذين أمضوا خمس سنوات فأكثر ولا يوجد لهذا النظام شروط للعاملين الذي أمضوا في الخدمة أكثر من خمس سنوات من الصرف بعكس ما جاء في نظام مكافأة نهاية الخدمة وخاصة عند الفصل من العمل لأسباب معينة.

الحالات التي تصرف فيها مكافآت نهاية الخدمة، و صندوق الادخار.

- الاستقالة من العمل بناء على رغبة العامل
- بلوغ سن الستين والذي يعتبر السن القانوني للتقاعد في المصارف
- أسباب مرضية ( عدم توفر اللياقة البدنية للعامل)
- أسباب تتعلق بالمصارف من حيث تقليص أعداد العاملين
- أسباب تتعلق بسياسة المصرف
- أسباب تأديبية وهناك شروط لصرف مكافأة نهاية الخدمة حيث لا يصرف للعاملين مكافأة باستثناء صندوق الادخار.
- الوفاة: يصرف لعائلة العاملين المتوفون المكافأة وصندوق الادخار ومبلغ خاص للعائلة بقيمة (\$2000) ألفا دولار (بنك القاهرة عمان، 2008).

## 10.16.2. نظام الإجازات:

يعتبر نظام الإجازات من الأنظمة المهمة في المصارف حيث تعطى العاملين الدافعية نحو العمل وتجدد نشاطهم للعمل، ففي المصارف العاملة في فلسطين يقضي هذا النظام بمنح العاملين إجازات سنوية حسب ما جاء في قانون العمل المعمول به لدى السلطة الوطنية الفلسطينية، وحسب لائحة النظام الداخلي للمصرف، وكما تبين من خلال الدراسة أن المصارف تمنح العاملين إجازة على النحو التالي:

1- الإجازات السنوية: وهي الإجازة العادية التي يتقاضاها العاملين في المصارف بشكل سنوي ، تختلف مدتها من موظف لآخر حيث تبين أنه في بعض المصارف يصرف إجازة للعاملين الذين تزيد خدمتهم في العمل عن خمس سنوات (21) يوم أما العاملين التي تقل خدمتهم عن ذلك فيصرف لهم إجازة (14) يوماً، ولا يحق للعاملين الجدد الحصول على هذه الإجازة إلى بعد التصنيف والتثبيت في العمل ويمكن الحصول على إجازة بموافقة المدير العام وبالتنسيق مع ادارة الفرع الذي يعمل به الموظف بشرط الا يقل تعيينه عن ست شهور وفي حالة غير ذلك تخصم من راتب الموظف.

2- إجازة الأمومة والطفولة: تمنح هذه الإجازة للعاملات في المصارف وخاصة قبل موعد الولادة بأسبوع ولمدة ستون يوماً وفي بعض المصارف تصل إلى تسعين يوماً وذلك حسب النظام الداخلي للمصرف على إن تعود إلى العمل بعد انتهاء المدة المحددة لها بأجر كامل، وفي حالة التغيب عن العمل دون إشعار المصرف يتم إنهاء خدمات العاملة دون إنذار .



3- إجازات الطارئة: وهي الإجازة التي يستحقها العاملین والناتجة عن حالات ضرورية إجازة الحزن عند وفاة أحد الأقرباء للعاملين، حيث تصرف للعاملين باجر كامل إذا كان المتوفى من أقرباء الدرجة الأولى والمدة ثلاثة أيام فقط، يجب على العاملین إخبار المصرف عن ذلك والإفصاح عن السبب الذي تم التغيب من أجله.

4- إجازة الحج والعمرة: تمنح للعاملين لمدة أسبوعين على حساب المصرف مرة واحدة طيلة الخدمة إذا لم يكن قد حج من قبل.

5- إجازة الزواج: تمنح للعاملين على حسابهم حسب طلب العاملین بما لا يزيد عن شهر.

6- إجازة الدراسة: تمنح للعاملين على حسابهم بما لا تزيد عن شهرين، ويجب أخذ موافقة المدير

7- الإجازات المرضية: تمنح للعاملين لمدة أسبوعان في السنة (14) يوماً بنصف راتب، في بعض المصارف وبراتب كامل في البعض الآخر، ويحق للعاملين الحصول على أكثر من ذلك على حسابهم بما لا يزيد عن ثلاثة شهور.

## 11.16.2. مواعيد العمل والإجازات (الحضور والانصراف).

المادة رقم (33) من النظام الداخلي لبنك الأردن تنص على أنه يتم تحدد الإدارة العامة مواعيد العمل طبقاً لقانون المفعول الساري المفعول

المادة رقم (34) من النظام الداخلي لبنك الأردن تنص على أنه يعتبر يوم الجمعة والسبت عطلة رسمية من كل أسبوع كما تعتبر أيام الأعياد التي تعتمدها سلطة النقد الفلسطينية عطلة رسمية.

المادة رقم (35) من النظام الداخلي لبنك الأردن تنص على أن تخضع الإجازات للقواعد التالية:-  
تتخذ السنة الميلادية التي تبدأ من أول يناير وتنتهي في 31 ديسمبر من كل سنة قاعدة لاحتساب الإجازات.

و لا يستحق الموظف إجازته قبل اعتمادها من المدير لإيجاد الموظف البديل وإبلاغ الإدارة العامة بذلك وعلى الموظف أن يوقع إقرار العودة، وعلى الموظف إخطار الإدارة بالعنوان الذي يقضى به إجازته. وكل موظف لا يعود إلى مقر عمله بعد انتهاء إجازته مباشرة دون عذر قاهر ومقبول يحرم من مرتبه عن مدة انقطاعه عن العمل.

المادة رقم (36) من النظام الداخلي لبنك القاهرة عمان تنص على أن الإجازات تنقسم إلى إجازات عارضة، إجازات سنوية، إجازات حزن، إجازات مرضية. المادة رقم (41) من النظام الداخلي

لبنك الأردن تنص على أن الموظفين المثبتين خلال السنة يجوز لهم الحصول على إجازة اعتيادية بنسبة المدة التي قضاها في خدمة البنك من تاريخ التثبيت (بنك الأردن، 2000).

أما إجازة الحزن: يمنح الموظف إجازة حزن لمدة ثلاثة أيام في حالة وفاة احد أقاربه حتى الدرجة الثانية غير محتسبة من الإجازة السنوية أما الإجازة المرضية لا تمنح للموظفين أو المستخدمين إلا بقرار من الطبيب (البنك العربي، 2002).

أما المادة رقم (46) من النظام الداخلي لبنك القاهرة عمان تنص على أنه يجوز للموظفة الحامل إجازة وضع قدرها واحد وعشرون يوم عند الوضع أو الحالة التي فيها بحاجة إلى إجازة نتيجة الوضع بناء على أمر الطبيب (بنك فلسطين، 2007).

المادة رقم (48) من النظام الداخلي لبنك القاهرة عمان تنص على أنه يمنح الموظف المثبت و الذي أمضى خمس سنوات في الخدمة على الأقل وكان سلوكه حسن إجازة بمرتب 14 يوم إذا أراد أداء فريضة الحج إذا لم يكن أداها سابقا.

المادة رقم (49) من النظام الداخلي لبنك القاهرة عمان تنص على أنه يحق للموظف المثبت المنتسب لجامعة خارج البلاد أن يحصل على إجازة دراسية دون مرتب لا يزيد مجموعها عن واحد وعشرون يوم في السنة (بنك القاهر عمان، 2008).

المادة رقم (50) من النظام الداخلي للبنك العربي تشير إلى أنه إذا لم يتقدم الموظف بطلب إجازة السنوية خلال السنة يسقط حقه فيها ولا يحق له المطالبة فيها في السنوات القادمة (البنك العربي، 2002).

أما المادة رقم (48) من النظام الداخلي لبنك القاهرة عمان تنص على أنه يجوز للموظفة الحامل إجازة وضع قدرها واحد وعشرون يوم عند الوضع أو الحالة التي فيها بحاجة إلى إجازة نتيجة الوضع بناء على أمر الطبيب (بنك فلسطين، 2007).

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل استعراضاً لأدوات الدراسة، ومنهاجها، ومراحل إعدادها، وآلية التعامل مع البيانات التي تم جمعها للوصول إلى نتائج الدراسة.

#### 1.3 منهجية الدراسة

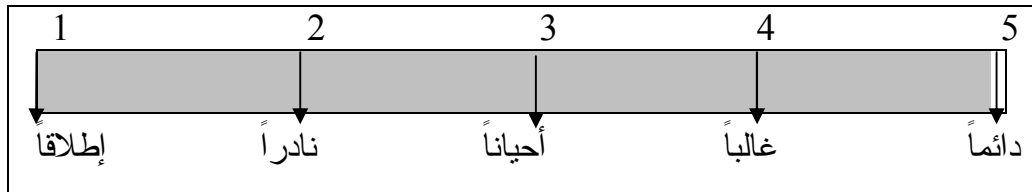
اعتمد الباحث المنهج الوصفي في إعداد هذه الدراسة، فهو المنهج الأنسب حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

#### 2.3 أدوات الدراسة

تم الاعتماد بشكل رئيسي على الإستبانة، في جمع البيانات، وعلى الإتصال الشخصي، كما تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تطوير استبانته خاصة بالعاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين ملحق (1.3)، أما تصميم الإستبانة فقد تم وفق المراحل التالية:

تتكون الإستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتكون من (7) فقرات وهي عبارة عن بيانات تعريفية للعاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين، والثاني تتضمن المحاور الأساسية لقياس اتجاهات العاملين نحو الأنظمة الإدارية الخاصة بهم وذلك على النحو التالي: محور نظام

التوظيف ويتكون من (10) فقرات، محور نظام التدريب والتطوير ويتكون من (10) فقرات، محور نظام الرواتب والأجور ويتكون من (10) فقرات، محور نظام الحوافز ويتكون من (10) فقرات، محور نظام الترقية ويتكون من (10) فقرات، محور النظام التأديبي ويتكون من (10) فقرات، محور نظام تقييم الأداء ويتكون من (10) فقرات، محور نظام مكافأة نهاية الخدمة ويتكون من عشر فقرات، محور نظام الدوام والإجازات ويتكون من (10) فقرات أما القسم الثالث فيتضمن الإقتراحات التي يراها المبحوثين مناسبة لتطوير الأنظمة في المصارف العاملة في فلسطين، وتتضمن (6) فقرات. وتم اعتماد سلم الإجابة من خمس درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: دائماً (5 درجات)، غالباً (4 درجات)، أحياناً (3 درجات)، نادراً (2 درجة)، وإطلاقاً (درجة). كما هو مبين في الشكل (1.3).



شكل 1.3 سلم الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

### 3.3 تحكيم الاستبانة

للارتقاء بمستوى مصداقية الإستبانة ولضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، فقد تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين، المختصين ملحق (2.3). وقد كان لملاحظات المحكمين أثراً إيجابياً في تطوير وتحسين الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية.

### 4.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال اختيار عينة مصغرة من العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين وعددهم (15) موظفاً حيث وزعت عليهم الاستبانة للإجابة عليها، وقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لفحص الاتساق الداخلي للفقرات، وقد بلغت قيمته (98%) وهذه القيمة مناسبة لإجراء الدراسة.

### 5.3 تحليل البيانات

تم تحليل بيانات الدراسة من خلال استخدام حزمة (SPSS) الإحصائية في تحليل البيانات، وقد اعتمدت الدراسة في التحليل على (التكرارات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية)، و اختبار (test) لمعرفة التشابه، والاختلاف بين عينة الدراسة، واختبار التبادل الأحادي one way (analysis variance).

### 6.3 تصحيح الإجابة

تم تصحيح الإجابات في الفقرات ذات الاتجاه المعاكس قبل البدء بعملية تحليل البيانات، حيث تم العمل على تصحيح الإجابات في الفقرات التي تعكس الاتجاه العام لفقرات المحور، والتي تركزت في محور اتجاه العاملين نحو نظام الأجازات، حيث تم اعتماد الاتجاه الإيجابي لاستجابات المبحوثين في الأساس، وتم تصحيح الفقرات التي تشير إلى الاتجاه السلبي لاستجاباتهم، وقد تم تصحيح الإجابة باستبدال بعض فقرات المحور.

### 7.3 حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة خلال أربعة فصول دراسية، هي الفصلين الأول والثاني من العام الأكاديمي 2007/2006 والعام الأكاديمي 2007/8 إضافة إلى الفترة الصيفية التي تأتي بين الفصلين الدراسيين، وأما الحدود المكانية، فهي المصارف التجارية العاملة في فلسطين.

### 8.3 مجتمع الدراسة

تغطي هذه الدراسة اتجاهات العاملين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية في المصارف التجارية العاملة في فلسطين وقد تم توزيع الاستمارة على العاملين في المصارف التجارية في محافظة رام الله والبيرة لإجراء الدراسة حسب وجهة نظر كل من العاملين الذين تزيد خبرتهم العملية عن خمس سنوات لمعرفةهم بالأنظمة الإدارية وخبرتهم العملية الناتجة عن التجربة التي مروا بها خلال هذه المدة. وتم اختيار العاملين من هذه الفئة وذلك لمعرفةهم بالأنظمة الادرية وخبرتهم بها طوال هذه الفترة التي من الممكن الحكم عليها. والجدول رقم 1.3 يوضح عناصر مجتمع الدراسة بما يأتي:

جدول 1.3: مجتمع الدراسة. (سلطة النقد الفلسطينية التقييم السنوي، 2007)

الرقم	المصرف/البنك	الذكور	الإناث	العاملين التي تزيد خبرتهم عن خمس سنوات	عدد الفروع
1	البنك العربي	250	100	250	21
2	بنك الأردن	170	70	200	18
3	بنك الإسكان	70	35	55	13
4	البنك الأهلي	65	22	60	12
5	البنك العقاري المصري	37	16	50	5
6	البنك التجاري الفلسطيني	150	50	200	13
7	البنك التجاري الأردني	40	11	22	5
8	بنك القدس للتنمية	56	24	57	11
9	بنك الاستثمار	33	12	44	12
10	بنك فلسطين المحدود	120	38	270	25
11	بنك فلسطين الدولي	32	19	37	3
12	بنك الرفاه	9	5	-	2
13	بنك الاتحاد	13	4	17	1
14	البنك الإسلامي العربي	38	9	40	10
15	البنك الإسلامي الفلسطيني	50	14	64	12
16	البنك الأردني الكويتي	17	10	27	2
17	الاقصى الاسلامي	25	6	4	3
18	الائتمان الزراعي	*9	5	3	8
19	المؤسسة العربية	6	9	2	10
	المجموع	1083	415	1000	

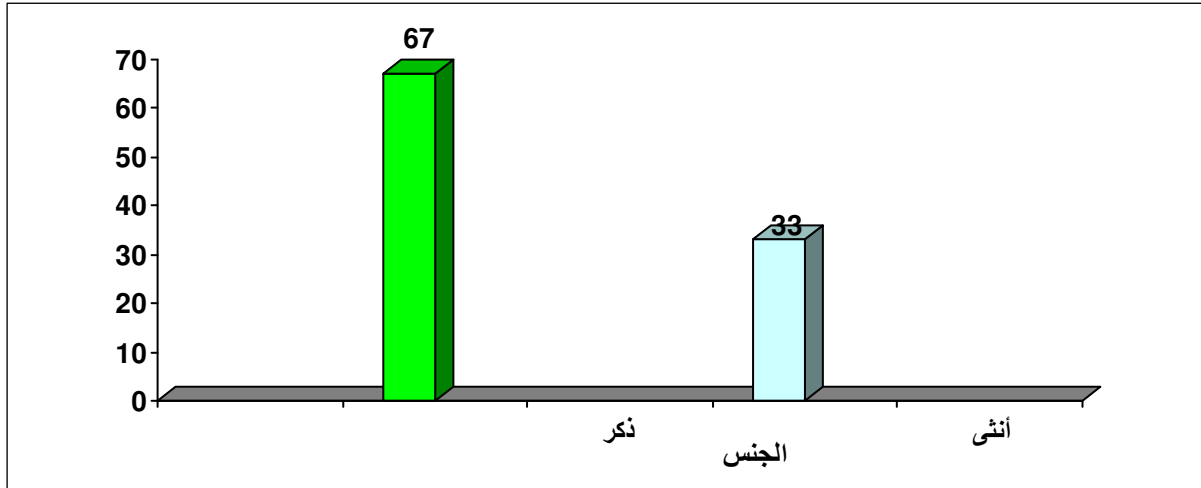
### 9.3 عينة الدراسة

تم توزيع (120) استبانة على عينة عشوائية أخذت من العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة وقد استرجع منها (100) استبانة، وتم توزيع الاستمارات بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، مع مراعاة أن تكون جميع العينة من أصحاب الخبرة التي تزيد عن خمس سنوات.

### 10.3 خصائص عينات الدراسة

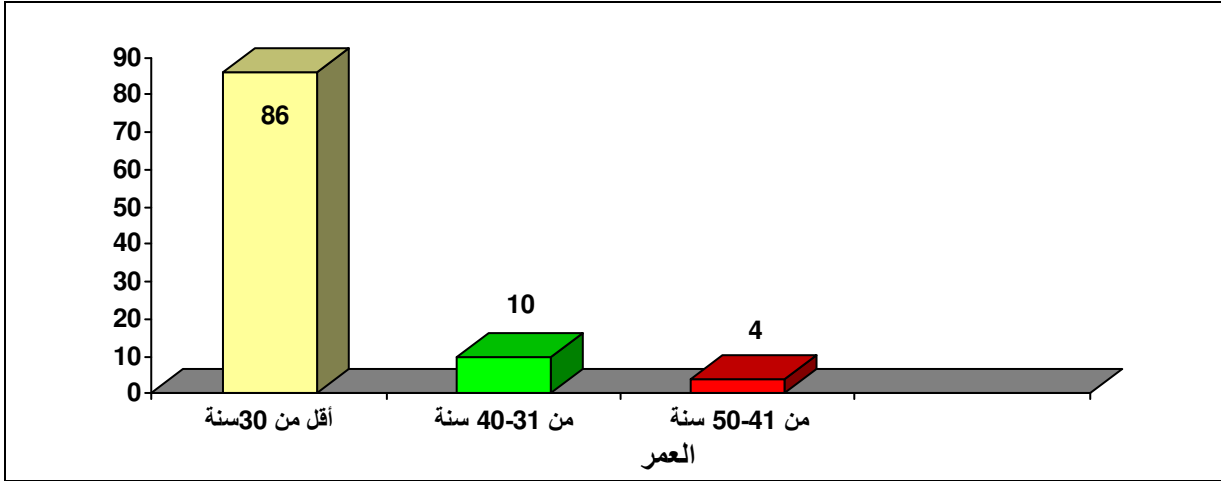
يركز هذا الجزء من الدراسة على استعراض الخصائص الأساسية لعينة الدراسة، خاصة تلك المتعلقة بالنوع الاجتماعي للمبحوثين من حيث أعمارهم، والتعليم العلمي، ونوع الوظيفة التي يعملون بها، وعدد سنوات العمل في المصرف، والمسمى الوظيفي، وجنسية المصرف الذي يعمل به كل موظف من الفئة المستهدفة على النحو التالي:

1- متغير الجنس: فيما يتعلق بمتغير الجنس لأفراد العينة تبين أن نسبة 67% من المبحوثين ذكور و33% إناث، ومن الملاحظ أن نسبة الذكور عالية مقارنة مع الإناث، وهذا يعزى إلى أن الغالبية العظمى من الذكور.



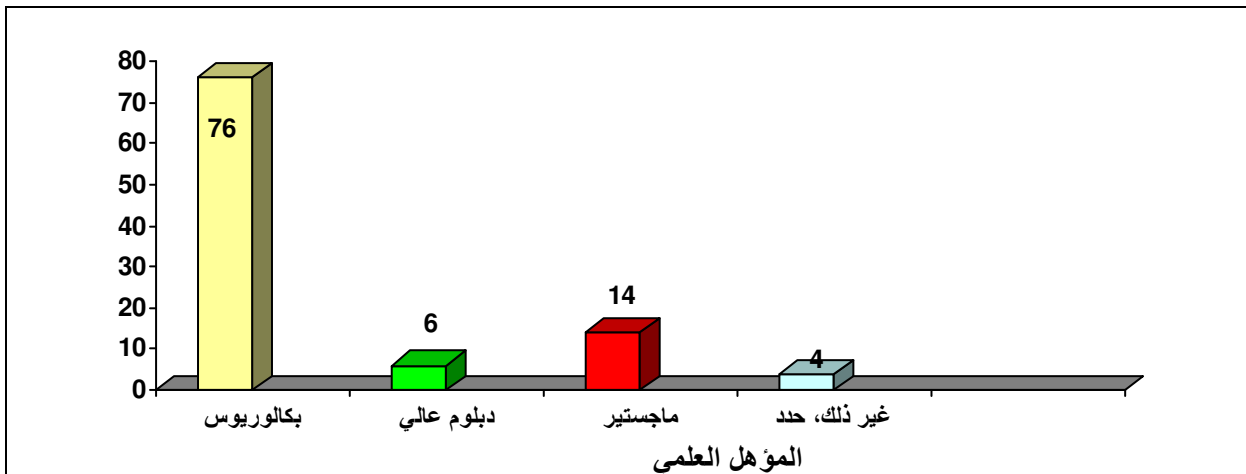
شكل 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

2- متغير العمر: أما فيما يتعلق بمتغير العمر لأفراد العينة من العاملين في المصارف العاملة في فلسطين، تبين أنهم يتوزعون بنسبة 86% للفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة وفي حين أن نسبة 10% للفئة العمرية التي تتراوح من 31-50 مما يشير إلى أن المصارف العاملة في فلسطين تركز على الفئة العمرية الشبابية وهذا يرجع إلى عدم اهتمام المصارف بأصحاب الخبرة الطويلة نظراً للتكلفة المرتفعة المتمثلة برواتب هذه الفئة .



شكل 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

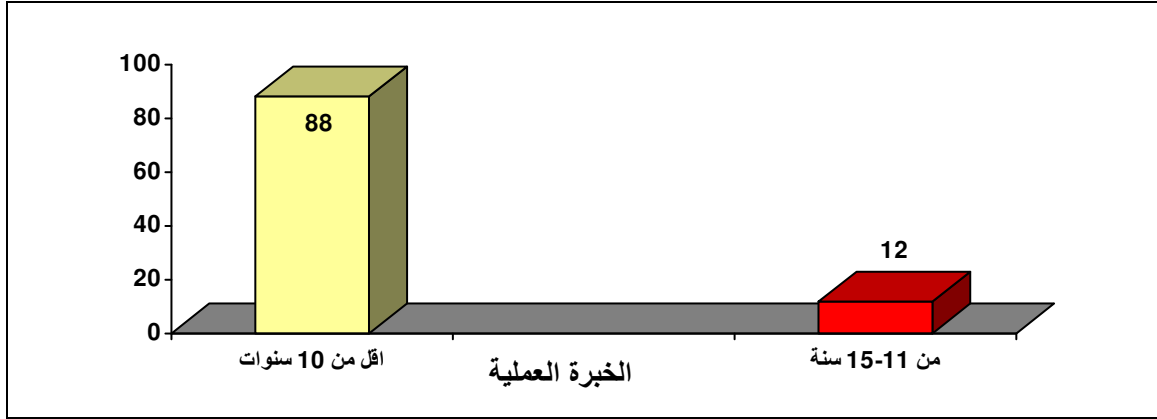
3- التحصيل العلمي: أما بالنسبة لمتغير التحصيل العلمي لإفراد عينة الدراسة، فقد تبين أنهم يتوزعون بنسبة 76% لل حاصلين على درجة البكالوريوس، بينما كانت نسبة 6% من المبحوثين حاصلين على درجة الدبلوم العالي، وكانت نسبة 16% من الحاصلين على درجة الماجستير، وكانت نسبة العاملين دون المؤهل العلمي 4% فقط من أفراد العينة مما يعزى إلى تركيز المصارف على المؤهل العلمي الأول. وكما تبين أن المؤهل العلمي للدراسات العليا تتوزع على الفئة ما بين (31-41) سنة .



شكل 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

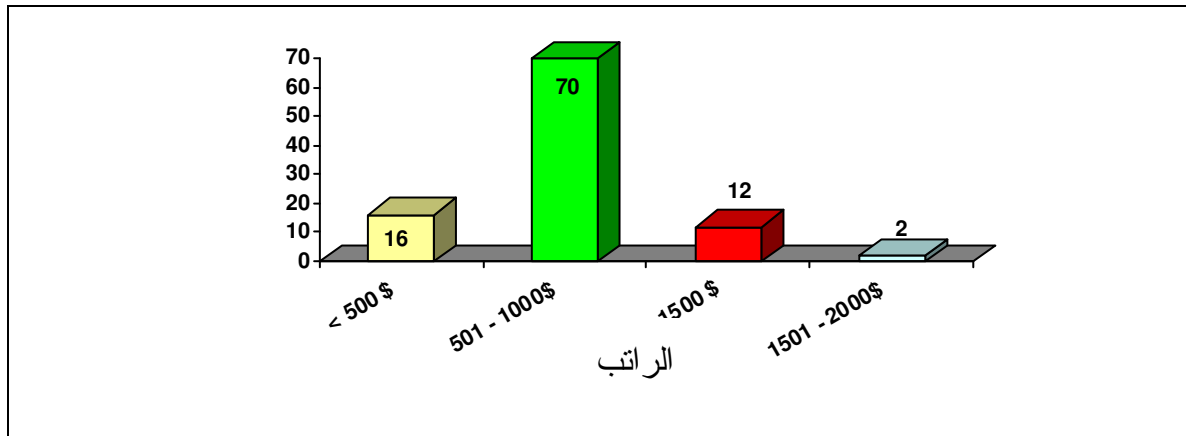


4- الخبرة العملية: تبين فيما يتعلق بمتغير الخبرة العملية لإفراد العينة أن 88% من أفراد العينة الذين خبرتهم أقل من 10 سنة، و 12% تزيد خبرتهم عن 30 سنة وهذا يعود إلى أن المصارف تركز على الفئة الشابة، كما يعود ذلك لحدثة العمل المصرفي في الأراضي الفلسطينية.



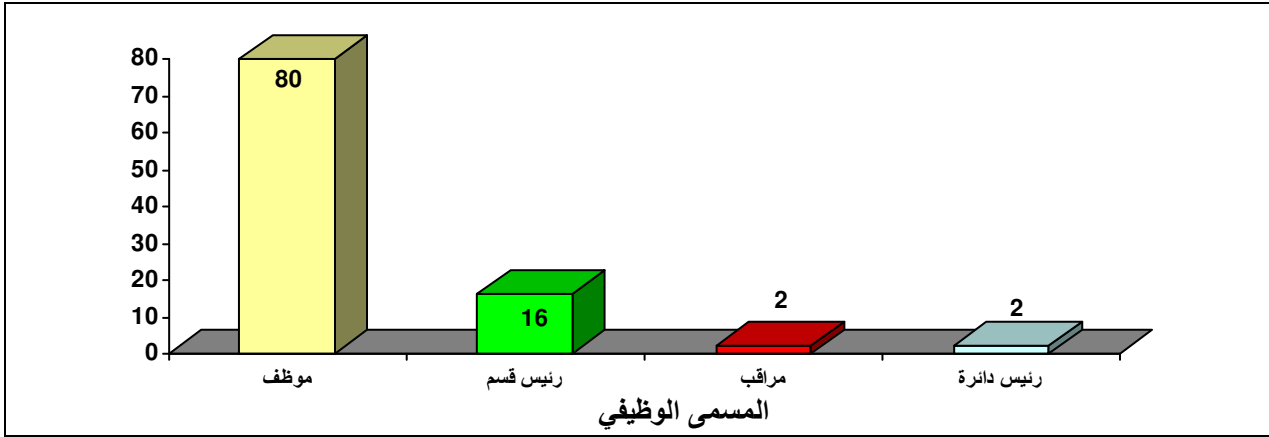
شكل 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة العملية

5- متغير الراتب: أما فيما يتعلق بالراتب لإفراد العينة فقد تبين أن نسبة 16% هم من الذين تقل رواتبهم عن 500 دولار و 70% تتراوح رواتبهم بين 1000-1501 دولار و 12% من أفراد العينة تتراوح رواتبهم بين 1501-2000 دولار.



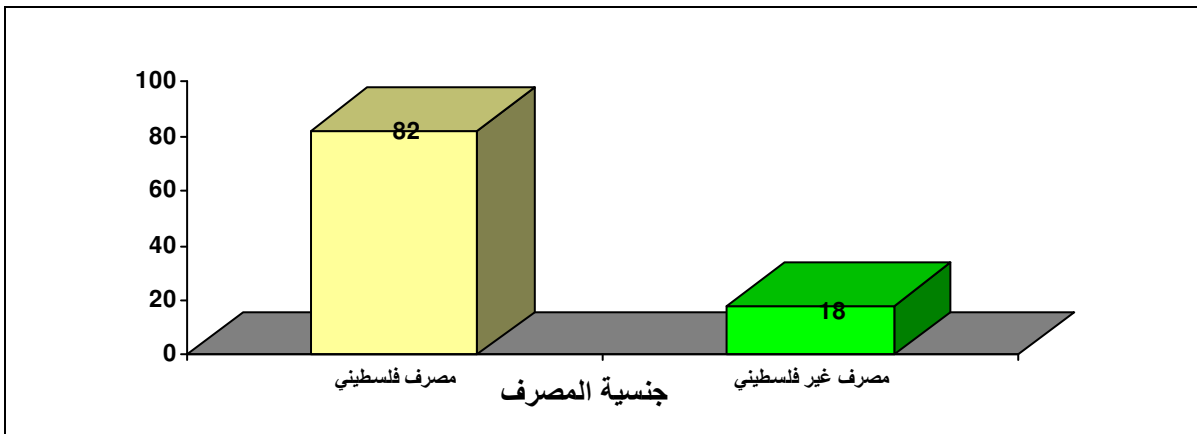
شكل 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الراتب

6- المسمى الوظيفي: أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت نسبة 80% من أفراد العينة من فئة الموظفين، وكما كانت نسبة 16% من أفراد العينة من رتبة رئيس قسم وكانت نسبة 2% برتبة مراقب وكانت نسبة 2% برتبة رئيس دائرة .



شكل 7.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

7- متغير مكان العمل: أما فيما يتعلق بمتغير مكان العمل فقد كانت نسبة 82% من أفراد العينة من العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين من المصارف الفلسطينية، و 18% يعملون في المصارف غير الفلسطينية، مما يشير إلى أن أغلب العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين هم يعملون في المصارف الفلسطينية.



شكل 8.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير جنسية المصرف.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج و مناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة لنتائج الدراسة، حيث يتم تناول نتائج استبانته المبحوثين حول اتجاهاتهم نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم، من خلال الرجوع إلى محاور الدراسة والتعرف على النتائج التي تم التوصل إليها .

#### 2.4 المحور الأول: اتجاهات العاملين نحو نظام التوظيف

النتائج المتعلقة باتجاهات العاملين نحو نظام التوظيف تظهر ملخصة في جدول (1.4) ومن هذا الجدول الذي يشير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي وهو (3.64) تبين أن هناك قبولاً لدى الفئة المستهدفة نحو هذه الفقرات وأن عملية التوظيف تسير بالاتجاه المقبول، وأنها تتضمن المعايير المطلوبة ويلاحظ أن الوسط الحسابي للإعلان عن الوظائف من خلال وسائل الإعلام 2.82 وهذا ما يشير إلى أن المصارف لا تستخدم دائماً وسائل الإعلام عن ما يتوفر لديها من وظائف شاغرة، وكما تبين أن هناك بعض المصارف لا تتعامل بهذه الطريقة. و من خلال الدراسة تبين أن للمحسوبة دوراً في بعض المصارف، وكما أوضحت الدراسة أن عملية التوظيف تتم بناء على شروط معينة تتوفر لدى المرشح عند الالتحاق بها. وكما تبين أن الدراسة ومن خلال المتوسط الحسابي 4.58 أن معظم المصارف تضع العاملين تحت فترة تجريبية قبل عملية التعيين وذلك من أجل التأكد من كفاءة العاملين.

جدول 1.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام التوظيف في البنك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1.37	2.82	يجري الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام
1.03	3.48	يتم التركيز على استقطاب الموارد المناسبة للوظائف
1.15	3.35	يتم التوظيف بناء على تحليل العمل (الوظيفة)
1.18	3.47	تتم المفاضلة بين المرشحين على أسس علمية
0.90	3.98	يتضمن شروط معينة في المرشح
1.07	3.63	يعرف الموظف بالمهام الجوهرية للوظيفة
1.04	3.78	يعرف الموظف بالمسئوليات الرئيسية للوظيفة
1.00	3.66	يعرف الموظف بالسياسات العامة للبنك
0.68	4.58	ينص على إخضاع الموظف لفترة تدريبية
1.21	3.00	لا يدع مجالاً للمحسوبية في عملية التوظيف
.73	3.64	نظام التوظيف في البنك

إضافة إلى ذلك فإن اعتماد المصارف على الأسس العلمية في عملية اختيار الموظفين الأكفاء فإنه يدفع الموظفين إلى الولاء لتنظيمي للمصرف، وكما يرى الباحث أن عملية التوظيف يجب أن تستند إلى معايير علمية وعملية تتناسب مع الوظيفة وأن تتم عملية التوظيف من خلال لجنة مكونة من إدارة المصرف وان يكن أحد أعضاء هذه اللجنة مدير الدائرة التي سيتم التعيين الموظفين فيها ولا تقتصر اللجنة على مسؤولين من دائرة الموارد البشرية وخاصة في وظائف البرمجة والمحاسبة . من خلال التحليل تبين أن نظام التوظيف يتمتع بقبول من قبل العاملين وذلك من خلال ما أظهره مجمع المتوسط الحسابي 3.64 حيث لا يدع مجالاً للمحسوبية ويتم على أساس موضوعي أن عملية التوظيف تتم بناء على شروط معينة تتوفر لدى المرشح عند الالتحاق بها. وكما تبين أن الدراسة ومن خلال المتوسط الحسابي 4.58 أن معظم المصارف تضع العاملين تحت فترة تجريبية قبل عملية التعيين وذلك من أجل التأكد من كفاءة العاملين. أن معظم المصارف تضع العاملين تحت فترة تجريبية لمدة ثلاثة شهور على الأقل قبل عملية التعيين وذلك من أجل التأكد من كفاءة العاملين.

### 3.4 المحور الثاني: اتجاهات العاملين نحو نظام التدريب وتأهيل العاملين

النتائج المتعلقة باتجاهات العاملين نحو نظام التدريب وتأهيل العاملين تظهر ملخصة في جدول (2.4) ومن هذا الجدول الذي يشير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي وهو (3.81) وبالنظر إلى الوسط الحسابي العام للفقرات، يلاحظ أن المصارف تركز على التدريب بشكل جيد وهذا يرجع إلى اهتمام المصارف بدقة العمل والمحافظة على مواردها البشرية من أجل الإستدامة في العمل وتجنباً للأخطاء العملية وبالنظر إلى تحليل محور التدريب في المصارف التجارية العاملة في فلسطين تبين أن التدريب يحسن من أداء العاملين، وهو ما يشير إليه المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في هذا المجال والذي ظهر 4.03 وهي نسبة إيجابية وأن التدريب مصمم بطريقة جيدة، وذلك استناداً إلى نسبة 3.60 التي تشير إلى ذلك، وكما تبين أن هذه البرامج تتمتع بالمرونة وذلك لتنوع الخدمات التي تقدمها المصارف للعملاء وحرصه على دقة العمل لهذه الخدمات وذلك حفاظاً عليهم ومن أجل المزيد من المصداقية الملائمة اتجاه العمل المصرفي والعاملين. وكما تبين أن هذه البرامج التدريبية والتي ترتبط بالسياسات العامة للمصرف الأمر الذي يحول اتجاه العاملين إيجابياً .

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام التدريب التطوير في البنك

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يحسن الأداء	4.03	0.98
مصمم بشكل ملائم	3.60	1.17
يكسب اتجاهات إيجابية	3.90	1.00
يمتاز بالمرونة	3.56	1.06
يلبي الاحتياجات المطلوبة من التدريب	3.73	1.08
يمتاز بالاستدامة	3.60	1.06
يرتبط بالسياسات العامة للبنك	4.02	0.88
التغلب على التوتر أثناء العمل	3.80	0.99
يؤدي إلى زيادة فرص التقدم في العمل	3.89	1.01
يحسن العلاقات الإنسانية في العمل	4.00	1.04
نظام التدريب التطوير في البنك	3.81	0.87

وهذا ما يتفق دراسة النوفل، 2005 حول المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. إضافة إلى ذلك يرى الباحث أن البرامج التدريبية في المصارف التجارية تركز على الجانب العملي من خلال البرامج التدريبية الداخلية في مراكز التدريب التابعة لها ومن خلال التدريب المكتبي وعدم التركيز على تدريب العاملين في مركز متخصصة في العلوم المصرفية.

#### 4.4 المحور الثالث: اتجاهات العاملين نحو نظام الأجور و الرواتب

النتائج المتعلقة باتجاهات العاملين نحو نظام الأجور والرواتب تظهر ملخصة في جدول (3.4) ومن خلال هذا الجدول الذي يشير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي وهو (3.11) من خلال تحليل محور الرواتب والأجور تبين أن هنالك اتجاه إيجابي نحو بعض فقرات المحور، حيث نجد أغلب الفئة المبحوثة تؤكد على أن نظام الرواتب والأجور يراعي عامل الخبرة حيث ظهر مجموع المتوسط الحسابي 3.17 وكما تبين أن نظام الأجور والرواتب يرتبط بدرجات العاملين وذلك من خلال مجموع المتوسط الحسابي 3.43 بينما هناك اتجاهاً ليس إيجابياً إذا ما تم مقارنته مع الفقرات تجاه عدم ارتباط الرواتب والأجور مع غلاء المعيشة حيث أظهر مجموع المتوسط الحسابي 2.79 وهذا يعزى إلى عدم الرضا عن الزيادة السنوية للعاملين، وكما هو الحال بالنسبة لارتباط الرواتب والأجور بغلاء المعيشة حيث أظهر مجموع المتوسط الحسابي 2.79 وكما تبين أن مجموع المتوسط الحسابي 2.97 مما يؤكد على أن الرواتب والأجور لا تعمل على تعزيز روح الابتكار في المصارف ولكن هذا الأمر لا يتفق مع جميع المصارف العاملة في فلسطين إلا أن بعض المصارف تكافئ العاملين براتب يتساوى مع المجهود الذي يبذلونه تجاه العمل وخاصة البنك العربي حيث يمنح الموظفين الذين يحصلون على تقييم جيد علاوة تزيد عن راتب واحد عدا الراتب الثالث عشر والراتب الرابع عشر والراتب الخامس عشر، وهناك بعض البنوك التي تدرس منح العاملين راتب السادس عشر عدا ربط عملة الراتب بسعر محدد على عملة الشيكل مما يشير إلى أن بعض المصارف تسعى إلى تحفيز العاملين مادياً من خلال الراتب والعلاوات والمكافآت المادية لهم وهذا الأمر لا يقتصر على البنك والعربي فقط ولكن هناك أكثر من مصرف يعمل على نفس الإستراتيجية التي تحافظ على موارده البشرية و الاحتفاظ بالخبرات لديه وفي الجانب الآخر هناك مصارف تنظر إلى أن الرواتب والأجور تعتبر عبء عليها وتحاول تقليص أكبر حجم ممكن من هذه الرواتب مما يدفع بالعاملين للبحث عن فرص عمل أخرى وهذا ينعكس على كفاءة المصرف والإرباح.

ومن خلال التحليل تبين أنها مرضية إلى الحد المقبول لدى جميع العاملين في المصارف، وكما تبين أنها تمتاز بالموضوعية، والمرونة، وأنها محفزة للعاملين مما يشير إلى أن المصارف تهتم بالعاملين في هذا المجال حسب ما تم التوصل إليه في تحليل الفقرات، ولكن هذا النظام يخضع إلى شروط قد تؤثر على بعض العاملين الجدد والذين ليس لهم فترة زمنية في العمل والتي لا تزيد عن خمس سنوات حيث هذا النظام يشترط عند دفع

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الرواتب والأجور في البنك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1.25	3.17	يراعي عامل الخبرة
1.07	3.27	يأخذ بالاعتبار الكفاءة
1.23	3.25	يأخذ بالاعتبار المؤهل العلمي
1.27	2.79	يرتبط بغلاء المعيشة
1.43	2.97	يعمل على تعزيز روح الابتكار
1.37	3.05	يشكل حافزاً لزيادة إنتاجيتهم
1.27	2.75	يتناسب مع جهد العاملين
1.21	3.25	يحدد بناء على تحليل معروف للوظيفة
1.18	3.43	يرتبط بدرجات العاملين
1.16	3.17	يتلاءم مع هيكل الرواتب و الأجور في الجهاز المصرفي
1.00	3.11	نظام الرواتب والأجور في البنك

إضافة إلى ذلك تبين أن الرواتب والأجور في المصارف العاملة في فلسطين لا تحظى بقبول من جميع العاملين، وكما يرى الباحث أن الرواتب والأجور العامل الرئيسي لرضا العاملين في أي مؤسسة كانت بغض النظر عن طبيعة العمل، وكما تبين إن نظام الرواتب والأجور يرتبط بدرجات العاملين ويتلاءم مع هيكل الأجور والرواتب في الجهاز المصرفي. ومن خلال التحليل تبين أنها مرضية إلى الحد المقبول لدى جميع العاملين في المصارف، وكما تبين أنها تمتاز بالموضوعية، والمرونة، وأنها محفزة للعاملين مما يشير إلى أن المصارف تهتم بالعاملين

#### 5.4 المحور الرابع: إتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز والدوافع الإنسانية

النتائج المتعلقة باتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز والدوافع الإنسانية تظهر ملخصة في جدول (4.4) ومن هذا الجدول الذي يشير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي وهو (3.49) إن إجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بنظام الحوافز تحظى باتجاه إيجابي وكما تبين من خلال مجموع المتوسط الحسابي 3.78 والذي يؤكد على أن نظام الحوافز يخفض من نسبة التغيب عن العمل وأنه يعكس سلوكاً إيجابياً لدى العاملين ويحظى باهتمام المصارف بتحفيز العاملين للمزيد من العطاء والجدية نحو العمل. وكما تبين أن نظام الحوافز يحظى بقبول نحو الاستمرارية، وأنه ينمي الطاقات الإبداعية، والرقابة الذاتية الأمر الذي يشير اهتمام المصارف بدقة العمل من أجل خدمة العملاء بشكل أفضل وخاصة في ضوء المنافسة الشديدة بين المصارف .

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الحوافز في البنك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1.23	3.30	تمنح الحوافز حسب الكفاءة
1.25	3.09	يمتاز بالموضوعية
2	3.0	يجري استخدام الحوافز المعنوية
1.18	3.33	يؤكد نظام الحوافز على الاستقلالية في العمل
1.08	3.77	يعكس نظام الحوافز سلوكاً إيجابياً لدى العاملين
1.06	3.78	يخفض نسبة التغيب عن العمل
1.34	3.53	يتصف بطابع الاستمرارية
1.30	3.67	ينمي الطاقات الإبداعية
1.20	3.73	ينمي الرقابة الذاتية
1.22	3.73	يتضمن معاني نفسية إيجابية
0.94	3.49	نظام الحوافز في البنك

إضافة إلى ذلك يرى الباحث أن بعض المصارف لا تركز على الحوافز المعنوية ولا تهتم بالحوافز المادية بشكل متوازن مع الحوافز المادية مما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف، وكما يرى الباحث عدم توفر النظرة المتكاملة للحوافز من قبل إدارة المصارف مما



يؤثر على دوافع العاملين، وعدم وضع الخطة الملائمة للحوافز التي تشبع الحاجات وهذا ما يتفق مع دراسة (عبدا لوهاب، 1984).

#### 6.4 المحور الخامس: اتجاهات العاملين نحو نظام الترقية

النتائج المتعلقة باتجاهات العاملين نحو نظام الترقية تظهر ملخصة في جدول (5.4) ومن هذا الجدول الذي يشير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي وهو (3.11) من خلال تحليل فقرات نظام الترقية تبين أن نظام الترقية يحظى باتجاه إيجابي لدى العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين حيث تبين أن غالبية الباحثين تعتقد أن الترقية تتم على

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الترقية في البنك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1.16	3.36	يجري تطبيق الترقية على أساس الكفاءة
2.1	2.99	تتم مراعاة عامل الأقدمية في الترقية
2.2	2.98	يمتاز نظام الترقية بالموضوعية
1.18	3.44	يوفر كادراً مؤهلاً للعمل
3	2.	يتيح مجالاً للاعتراض (التظلم)
1.20	3.43	يراعي تحقيق أغلب الترقيات من الكادر الداخلي
1.21	3.36	الولاء التنظيمي يلعب دوراً في الترقية
1.20	3.71	الصورة العامة عن الموظف تلعب دوراً في الترقية
1.20	3.36	لا تعتمد أثر الهالة في الترقيات
1.29	3.60	تلعب السمات القيادية لدى العاملين دوراً في الترقية
0.90	3.11	نظام الترقية في البنك

وكما تبين أن المصارف تهتم بالعاملين الذين لديهم ولاء تنظيمي لدى عملهم ومؤسستهم وكما يرى الباحث ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها مع بعض العاملين في المصارف أنه من الضروري

وضع نموذجاً لترقية وأن المعايير المستخدمة في الترقية تفتقر إلى الوضوح والدقة والعدالة وكذلك بينت الدراسة أن الموظفين العاملين في المصارف التجارية ليس لهم القدرة على مراجعة الجهات المسؤولين ومناقشتها في عدالة وموضوعية التقييم (بني عبدة، 1993).

#### 7.4 المحور السادس: اتجاهات العاملين نحو النظام التأديبي

النتائج المتعلقة باتجاهات العاملين نحو النظام التأديبي تظهر ملخصة في جدول (6.4) ومن هذا الجدول الذي يشير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي وهو (3.55) تبين أن هناك سرعة في إبلاغ العاملين الذين تقع عليهم المخالفة مما يشير إلى اهتمام المصارف بضبط العاملين حيث ظهر مجموع المتوسط الحسابي 4.00 وأن النظام التأديبي في المصارف العاملة في فلسطين يمتاز بالموضوعية ويتضمن نوعاً من التدرج في العقوبات الموجهة للعاملين حيث يتضمن لفت النظر، والإنذار، والإنذار النهائي، والتوبيخ، والخصم، والفصل وغيرها من العقوبات، وكما تبين من خلال الرجوع إلى مجموع الوسط الحسابي أن نسبة 3.00 أي أن هناك نسبة من المبحوثين .

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النظام التأديبي في البنك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1.27	3.40	يمتاز بالموضوعية
0.99	3.56	يتضمن نوعاً من التدرج
0.95	4.00	سرعة الإبلاغ بالمخالفة
1.16	3.00	يتيح مجالاً للتنظيم
1.08	3.85	يجري إبلاغ الموظف خطياً بالمخالفة
1.02	3.50	يتوافق النظام التأديبي في البنك مع قانون العمل
1.26	3.58	يحفز العاملين على عدم ارتكاب الأخطاء
1.22	3.64	يحال المخالف للجنة تحقيق إذا لزم الأمر
1.43	3.46	يعاقب الموظف على المخالفات الجنائية المرتكبة خارج العمل
1.30	3.48	تخضع الإجراءات التأديبية إلى التدقيق القانوني في البنك
0.81	3.55	النظام التأديبي في البنك

#### 8.4 المحور السابع: إتجاهات العاملين نحو نظام تقييم الأداء

النتائج المتعلقة باتجاهات العاملين نحو النظام التأميني تظهر ملخصة في جدول (7.4) ومن هذا الجدول الذي يشير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي وهو (3.48) تبين أن نظام تقييم الأداء في المصارف التجارية العاملة في فلسطين يمتاز بالموضوعية حيث كانت أغلبية المبحوثين تشير إلى ذلك ومن خلال مجموع المتوسط الحسابي 3.73 تبين أنه يتصف بالوضوح وكما أنه يمتاز بالشمولية من جميع الجوانب التي تتعلق بالعاملين في تلك المصارف، وان هذا النظام يتم التعامل به بشكل مستمر، وكما أنه يساعد على زيادة الابتكار وبث روح المنافسة بين العاملين هذا ليس في جميع المصارف حيث تبين أن هناك بعض المصارف لا تتوفر بها هذه السمة، وكما أنه يحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وهذا يعزى إلى أن المصارف تهتم بتنمية قدرات العاملين وبث روح المنافسة بينهم، وكما أنه يميز بين المستويات من العاملين وكما أنه يشير إلى معالجة نواحي الضعف والقوة وعدم اقتصاره على إبراز نقاط الضعف لدى العاملين .

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام تقييم الأداء في البنك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1.14	3.73	يمتاز بالموضوعية
1.07	3.62	يتصف بوضوح الأهداف
1.34	3.56	يمتاز بالشمولية
1.12	3.59	يمتاز بالاستمرارية
1.31	3.45	ينمي روح المنافسة
1.16	3.42	يحدد جوانب الضعف
1.11	3.47	يحدد جوانب القوة
1.20	3.40	يميز بين مستويات الأداء
1.20	3.33	يعالج نواحي القصور لدى العاملين
1.21	3.20	يجري استخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء العاملين
0.99	3.48	نظام تقييم الأداء في البنك

ومن خلال ذلك يرى الباحث أن نظام تقييم الأداء في المصارف العاملة في فلسطين انه نظام شامل ويقضي الغرض الذي وجد من اجله لكن ليس بالشكل الكافي وان هناك تذر من بعض العاملين في تلك المصارف وذلك بسبب سرية تقييم الأداء وأنه لا يستند إلى الموضوعية في بعض الأحيان ويرتبط بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس وكما تبين أنه لا يرتبط بدائرة التدريب والتطوير المهني وأنه نظام تسلطي على بعض العاملين وذلك بسبب العلاقة بينهم وبين المسؤولين في الإدارة، وكما يرى الباحث أن عملية تقييم أداء العاملين تؤثر إيجاباً في مناخ العمل عندما تكون على أسس موضوعية والنمط القيادي التسلطي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المصارف، وهذا يتفق مع دراسة (الزعارير، 2004).

#### 9.4 المحور الثامن: اتجاهات العاملين نحو نظام مكافأة نهاية الخدمة

النتائج المتعلقة باتجاهات العاملين نحو نظام مكافأة نهاية الخدمة تظهر ملخصة في جدول (8.4) ومن هذا الجدول الذي يشير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي وهو (3.41) من خلال تحليل نظام مكافأة نهاية الخدمة تبين أن هذا الأمر يتم حسب التشريعات القانونية خاصة قانون العمل المعمول به، وأن المصارف تدفع في جميع الحالات التي يمكن أن تستدعي ذلك الأمر مثل بلوغ السن القانوني للعمل، وحالة الوفاة، والفصل لأسباب غير مخلة في الآداب العامة حيث تتشابه في أغلب المصارف هذه الأنظمة في أغلب الأحيان وحسب التحليل تبين أنها مرضية إلى الحد المقبول لدى جميع العاملين في المصارف، وكما تبين أنها تمتاز بالموضوعية، والمرونة، وأنها محفزة للعاملين مما يشير إلى أن المصارف تهتم بالعاملين في هذا المجال حسب ما تم التوصل إليه في تحليل الفقرات، ولكن هذا النظام يخضع إلى شروط قد تؤثر على بعض العاملين الجدد والذين ليس لهم فترة زمنية في العمل والتي لا تزيد عن خمس سنوات حيث هذا النظام يشترط عند دفع المستحقات أن يكون العامل قد مضى على خدمتهم خمس سنوات فأكثر من أجل دفع كامل المستحقات لهم عند ترك العمل. وإنها تتميز بسرعة تبلغ العاملين المخالفة وتحيل المخالفين إلى لجنة تحقيق مكونة من المسؤولين في المصرف وتفسح المجال أمام المخالفين من الدفاع عن أنفسهم. هناك بعض المصارف لا تتوفر بها هذه السمة، وكما أنه يحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وهذا يعزى إلى أن المصارف تهتم بتنمية قدرات العاملين وبث روح المنافسة بينهم، وكما أنه يميز بين المستويات من العاملين وكما أنه يشير إلى معالجة نواحي الضعف والقوة وعدم اقتصره على إبراز نقاط الضعف لدى العاملين وكما أنه يحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وهذا يعزى إلى أن المصارف تهتم بتنمية قدرات العاملين وبث روح المنافسة بينهم.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1.36	3.51	تدفع حسب التشريعات القانونية
1.39	3.24	تدفع عند العجز الصحي
1.24	3.38	تدفع عند بلوغ سن محدد
1.19	3.53	تدفع عند الوفاة
1.32	3.21	تدفع عند الفصل لأسباب تأديبية
1.25	3.09	مرضية للعاملين
1.24	3.26	تمتاز بالمرونة
1.36	3.03	منافسة للبنوك الأخرى
1.31	3.18	تزيد من دافعة العاملين
1.24	3.57	تخضع لشروط معينة
1.03	3.41	نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك

ويرى الباحث أن هذا النظام من الأنظمة المهمة للعاملين في المصارف برغم من ذلك إلا أن بعض المصارف تختلف عن الأخرى في كيفية احتساب هذه المكافأة وخاصة بالنسبة للعاملين غير المثبتين في العمل وكما تبين من التحليل أن هذه النظام يزيد من دافعية العاملين وأنه يتمتع بنوع من المرونة وأنه يشكل رضا لبعض العاملين بحكم تناسب أحكامه مع القوانين والتشريعات العامة.

#### 10.4 المحور التاسع: اتجاهات العاملين نحو نظام الإجازات

النتائج المتعلقة باتجاهات العاملين نحو نظام مكافأة نهاية الخدمة تظهر ملخصة في جدول (9.4) ومن هذا الجدول الذي يشير إلى أن المعدل العام للوسط الحسابي وهو (3.41) حيث تبين أن اتجاهات العاملين ايجابية نحو هذا النظام ومن خلال الرجوع إلى المتوسط الحسابي والذين ظهر 3.78 تبين أنه يؤكد على أن ساعات العمل تسير حسب قانون العمل المعمول به لدى وزارة العمل في جميع المصارف العاملة في فلسطين وفي حين ظهر المتوسط الحسابي 2.72 والذي يشير إلى أن بعض المصارف تعتبر العطل الرسمية ضمن الإجازات إلا أن البعض الآخر لا يعتبر ذلك ومن

الملاحظ أن هناك اهتمام من المصارف بنظام الإجازات وذلك لأهمية هذا النظام لدى العاملين، وكما تبين أن نظام الأجازات لا يقضي باستدعاء العاملين أثناء الإجازة إلا للأمر الضروري، ويتم التطبيق حسب الأصول المعمول بها لدى القانون الخاص بذلك، وكما تبين أن العاملين يحصلون على كامل الحقوق عند أخذ الإجازة من دفع الرواتب والعلاوات التي يتم منحها لهم، و من خلال التحليل تبين أن العاملين الذين يتم إنهاء خدماتهم يحصلون على كامل حقوقهم من الإجازات السنوية، و أن العاملين يحصلون على كامل الحقوق التي يستحقونها أثناء الإجازات المرضية، وتمنح إجازة الأمومة والطفولة حسب القانون إلا في بعض المصارف كانت أقل من المدة القانونية بينما تبين من خلال الرجوع إلى المتوسط الحسابي 2.79 أن أغلب المصارف لا تتور الإجازات السنوية للعام الذي يليه وتعتبر الإجازة السنوية خلال السنة وفي حالة عدم استنفاد الإجازة خلال السنة لا يحق للعاملين المطالبة بها للعام القادم مما أثار تدمر من بعض العاملين في المصارف وهذا يشير إلى أن المصارف لا تهتم بهذا الجانب حيث يعزى ذلك إلى اهتمام المصارف بسنوية الإجازات والتأكيد على العاملين بضرورة قضاء الإجازات خلال السنة.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الإجازات في البنك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1.24	3.78	يؤكد على تنظيم ساعات العمل حسب قانون العمل
1.68	2.72	يعتبر العطل الرسمية من ضمن الإجازات
1.45	3.35	يؤكد على عدم استدعاء الموظف من إجازته
1.31	3.49	يمنح الموظف إجازة خاصة براتب كامل مع العلاوة
1.43	3.22	يمنح الموظف الذي تنتهي خدمة بدل إجازته غير المستنفذة
1.25	3.91	يقضي بمنح الموظف إجازة مرضية براتب كامل
1.12	3.94	يؤكد على ضرورة منح الموظفين إجازة كاملة بعد الولادة
1.77	2.79	يؤكد على جمع الإجازات السنوية أكثر من سنتين
0.99	3.41	نظام الإجازات

مما سبق وبعد الرجوع إلى بعض المقابلات التي أجراها الباحث حيث تبين أن نظام الإجازات في المصارف العاملة في فلسطين أنه يتشابه في جميع المصارف من حيث عدد أيام الأجازات ولا

يفرق بين الموظفين والمدراء حيث يقضي القانون بصرف (21) يوم لجميع العاملين بغض النظر عن المسمى الوظيفي.

القسم الثالث: مقترحات المبحوثين نحو تطوير الأنظمة الإدارية في المصارف التجارية العاملة في فلسطين.

الجدول 10.4-أ: مقترحات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين لتطوير الأنظمة الإدارية الخاصة بهم.

التكرار	الاقتراحات الخاصة بنظام التوظيف:	
30	1	أن يكون حسب الكفاءة
23	2	أن يكون للمؤهل العلمي دور كبير في عملية التوظيف
25	3	استخدام الوسائل الحديثة في عملية التوظيف
	الاقتراحات الخاصة بنظام التدريب:	
28	1	أن يتميز بالاستمرارية
19	2	أن يكون حسب حاجة العمل.
50	3	الاهتمام بالخبرات الخارجية (التدريب الخارجي)
	الاقتراحات الخاصة بنظام الأجور و الرواتب:	
60	1	أن يرتبط بغلاء المعيشة
17	2	أن يراعي التغيير في أسعار العملات الأجنبية
22	3	أن يراعي المسمى الوظيفي
	الاقتراحات الخاصة بنظام الحوافز:	
27	1	أن يكون مبنياً على أساس علمي
35	2	الاهتمام بالحوافز المعنوية
50	3	تجنب الحوافز السلبية
	الاقتراحات الخاصة بنظام الترقية:	
30	1	أن يتسم بالموضوعية
40	2	أن يكون حسب المؤهل العلمي
47	3	أن يكون حسب الخبرة العملية.

أما بالنسبة للاقتراحات التي تتعلق بنظام التدريب تبين أن أغلب الإقتراحات تقضي بأن البرامج التدريبية لا تركز على الخبرات الخارجية وأن بعض المصارف لا تهتم بعملية التدريب بشكل مستمر ومنظم وهي نسبة إيجابية وأن التدريب مصمم بطريقة جيدة، وذلك استناداً إلى نسبة التكرار التي تشير إلى ذلك.

جدول 10.4-ب: مقترحات المبحوثين العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو الأنظمة الإدارية الخاصة بهم

الاقتراحات الخاصة بنظام تأديب العاملين (العقوبات):	
23	1 عدم التعسف في استخدام العقوبات
12	2 أن يتسم بالموضوعية
37	3 يراعي ظروف العاملين
الاقتراحات الخاصة بنظام تقييم الأداء:	
33	1 أن يمتاز بالشمولية
37	2 أن يكون حسب الإنتاجية
42	3 يأخذ بعين الاعتبار تقييم السنوات السابقة
الاقتراحات الخاصة بنظام مكافآت نهاية الخدمة:	
11	1 أن يتم تشغيل المبالغ المستقطعة شهريا لحساب العاملين
الاقتراحات الخاصة بنظام الأجازات:	
47	تدوير الإجازات لعام آخر
12	إجازة الأمومة والطفولة غير كافية

تشير إلى أن هذا النظام لا يرتقي إلى مستوى الكفاءة وأنه لا يتم اختيار العاملين حسب الكفاءة والجدارة وأن للمحسوبية دور كبير في عملية الاختيار والتعيين وكما تبين أن بعض المصارف لا تستخدم الوسائل الحديثة في عملية التوظيف ولا تستخدم وسائل الإعلام في ذلك.

أما بالنسبة للاقتراحات التي تتعلق بنظام التدريب تبين أن أغلب الإقتراحات تقضي بأن البرامج التدريبية لا تركز على الخبرات الخارجية وأن بعض المصارف لا تهتم بعملية التدريب بشكل مستمر ومنتظم وهي نسبة إيجابية وأن التدريب مصمم بطريقة جيدة، وذلك استناداً إلى نسبة التكرار التي تشير إلى ذلك.

وكما تبين أن هذه البرامج تتمتع بالمرونة وذلك لتنوع الخدمات التي تقدمها المصارف للعملاء وحرصه على دقة العمل لهذه الخدمات وذلك حفاظاً عليهم ومن أجل المزيد من المصداقية الملائمة تجاه العمل المصرفي والعاملين. وكما تبين أن هذه البرامج التدريبية والتي ترتبط بالسياسات العامة للمصرف الأمر الذي يحول اتجاه العاملين إيجابياً .



أما بالنسبة للاقتراحات التي تتعلق بنظام الأجور والرواتب تبين أن هناك نسبة كبيرة تشير إلى عدم ارتباط هذه الرواتب بغلاء المعيشة وعدم مراعاة المسمى الوظيفي أي عدم ارتباط الرواتب والأجور بسلم الدرجات الوظيفية.

أما بالنسبة للاقتراحات التي تتعلق بنظام الحوافز فكانت تدور حول تجنب الحوافز السلبية وكما أكدت اقتراحات العاملين على أن تكون الترقية حسب المؤهل العلمي، والخبرة العملية، وأن تتسم بالموضوعية وعدم التعسف في استخدام نظام العقوبات وضرورة مراعاة ظروف العاملين النفسية، والاجتماعية وعلى أن تأخذ بعين الاعتبار التقييم السنوية للسنوات السابقة عند التقييم وعدم الحكم على الموظف خلال فترة زمنية محددة وأن تأخذ بعين الاعتبار نسبة الإنجاز والإنتاج وأن يتم تشغيل المستقطعات الشهرية لحساب العاملين وكما كانت الاقتراحات تدور حول إمكانية تدوير الإجازات للأعوام القادمة وعدم التعامل بسنوية الإجازات.

لكل محور من محاور الدراسة، وبالتالي على المصارف التجارية العاملة في فلسطين أخذ المقترحات بعين الاعتبار ودراسة إمكانية تطبيقها، ومن ثم إعادة النظر في الآلية المتبعة لكل مما يتعلق بهذه الأنظمة للوصول إلى رضا للعاملين، مما يرفع من روحهم المعنوية و ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم.

#### 11.4 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى والثانية والثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغيرات:

- الجنس
- مكان العمل
- الخبرة العملية.

بالاستناد إلى اختبار T .Test تبين من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha$  ( $\alpha=0.135$ ) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في

المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعا لمتغير الجنس. من خلال دراسة مجاميع المتوسطات الحسابية والتي ظهرت في جدول 12.4 حيث تبين أن نسبة الذكور العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة وحسب الفئة المستهدفة التي كانت تشكل 67% بالنسبة للإناث التي كانت تشكل 33%. وكما تبين أن اتجاهات العاملين من الذكور نحو الأنظمة الإدارية أكثر إيجابية إذا ما تم مقارنتها مع الإناث نحو معظم الأنظمة الإدارية في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة

جدول 11.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت. test. (Independent Samples) لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعا لمتغيرات الجنس ومكان العمل والخبرة العملية.

المجال	المتغير	قيمة ت	مستوى الدلالة
نظام التوظيف في البنك	الجنس	2.993	.003
	مكان العمل	1.015	0.313
	الخبرة العملية	2.992	0.004
نظام التدريب والتطوير في البنك	الجنس	.811	.419
	مكان العمل	0.605	0.546
	الخبرة العملية	1.331	0.186
نظام الرواتب والأجور في البنك	الجنس	.944	.348
	مكان العمل	-0.734	0.465
	الخبرة العملية	1.719	0.089
نظام الحوافز في البنك	الجنس	.406	.685
	مكان العمل	0.246	0.806
	الخبرة العملية	2.319	0.022
نظام الترقية في البنك	الجنس	.738	.462
	مكان العمل	-0.196	0.845
	الخبرة العملية	4.698	.000

جدول 11.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات ( Independent Samples Test) لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعا لمتغيرات الجنس ومكان العمل والخبرة العملية

المجال	المتغير	قيمة ت	مستوى الدلالة
نظام تقييم الأداء في البنك	الجنس	2.311	.023
	مكان العمل	-0.056	0.956
	الخبرة العملية	3.664	0.000
نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك	الجنس	.1.700	.092
	مكان العمل	-0.643	0.522
	الخبرة العملية	4.039	0.000
نظام الدوام والإجازات في البنك	الجنس	.1.123	.264
	مكان العمل	0.047	0.963
	الخبرة العملية	2.389	0.019
اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم (المجموع)	الجنس	1.506	0.135
	مكان العمل	0.170	0.865
	الخبرة العملية	3.59	0.001

عن هذه الأنظمة أكثر منها من الإناث. وبسبب ضغوط العمل في المصارف التي يتحملها الذكور أكثر من الإناث الأمر الذي جعل فئة الذكور أكثر رضا من الإناث . الذكور العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة وحسب الفئة المستهدفة التي كانت تشكل 67% بالنسبة للإناث التي كانت تشكل 33%. وكما تبين أن اتجاهات العاملين من الذكور نحو الأنظمة الإدارية أكثر إيجابية إذا ما تم مقارنتها مع الإناث نحو معظم الأنظمة الإدارية في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة وهذا يعزى إلى أن المصارف التجارية تركز على الذكور في منح المناصب الإدارية و القيادية و أن درجة الرضا عند الذكور العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة وحسب الفئة المستهدفة التي كانت تشكل 67% بالنسبة للإناث التي كانت تشكل 33%. وكما تبين أن اتجاهات العاملين من الذكور نحو الأنظمة الإدارية

أكثر إيجابية إذا ما تم مقارنتها مع الإناث نحو معظم الأنظمة الإدارية في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة وهذا يعزى إلى أن المصارف التجارية تركز على الذكور في منح المناصب الإدارية و القيادية و أن درجة الرضا عند الذكور.

وبالاستناد كذلك إلى اختبار T .Test تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.865$ ) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير مكان العمل. من خلال دراسة اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو الأنظمة الإدارية الخاصة بهم ومن خلال جدول 2.4 ، و من خلال مجاميع المتوسطات الحسابية والتي ظهرت للعاملين في المصارف الفلسطينية 3.48 والتي تشير إلى الاتجاهات الإيجابية بشكل عام نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم

وكما تبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاهات العاملين في المصارف غير الفلسطينية والتي كانت تشكل 3.44 أنها أقل إيجابية مما يعزى إلى أن المصارف الفلسطينية تهتم بالعاملين أكثر من المصارف غير الفلسطينية والسبب في ذلك يرجع لعدم وجود إدارات هذه المصارف في فلسطين. وكما تبين أن اتجاه العاملين في المصارف غير الفلسطينية أكثر إيجابية من العاملين في المصارف الفلسطينية نحو نظام الأجور و الرواتب. وبالاستناد أيضاً إلى اختبار T .Test في جدول 12.4 تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.001$ ) وهي بذلك دالة إحصائية.

لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير الخبرة العملية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير الخبرة العملية. من خلال مجاميع المتوسط الحسابي في الجدول 12.4 والتي تفيد 3.59 أن اتجاهات العاملين هي اتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم، بينما كانت الفئة التي تقل خبرتها عن 10 سنوات تتمتع باتجاهات إيجابية نحو جميع الأنظمة من باقي الفئات الأخرى حيث كانت اتجاهات الفئة التي تزيد خبرتها العملية عن 10 سنوات اتجاهات سلبية . الذكور العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة وحسب الفئة المستهدفة التي كانت تشكل 67% بالنسبة للإناث

التي كانت تشكل 33%. وكما تبين أن اتجاهات العاملين من الذكور نحو الأنظمة الإدارية أكثر المناصب الإدارية و القيادية و أن درجة الرضا عند الذكور

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير العمر. فحص الفرضية الثانية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير العمر. كما يوضحه الجدول (12.4) التالي:

جدول 12.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر

الانحراف المعيارية	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.71	3.73	86	أقل من 30 سنة	نظام التوظيف في البنك
0.69	3.5	10	من 31 - 40 سنة	
0.29	3.05	4	من 41 - 50 سنة	
0.73	3.64	100	المجموع	
0.85	3.88	86	أقل من 30 سنة	نظام التدريب والتطوير في البنك
0.76	3.16	10	من 31 - 40 سنة	
1.21	3.95	4	من 41 - 50 سنة	
0.87	3.81	100	المجموع	
1.02	3.18	86	أقل من 30 سنة	نظام الرواتب والأجور في البنك
0.77	2.70	10	من 31 - 40 سنة	
0.75	2.55	4	من 41 - 50 سنة	
1.00	3.11	100	المجموع	
0.86	3.59	86	أقل من 30 سنة	نظام الحوافز في البنك
1.19	2.90	10	من 31 - 40 سنة	
1.50	3.00	4	من 41 - 50 سنة	
0.94	3.49	100	المجموع	
0.46	2.00	4	من 41 - 50 سنة	

جدول 12.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المجموع	100	3.36	0.90
النظام التأديبي في البنك	اقل من 30 سنة	86	3.70	0.71
	من 31 - 40 سنة	10	2.58	0.88
	من 41 - 50 سنة	4	2.60	0.23
	المجموع	100	3.55	0.81
نظام تقييم الأداء في البنك	اقل من 30 سنة	86	3.64	0.93
	من 31 - 40 سنة	10	2.34	0.53
	من 41 - 50 سنة	4	2.75	1.21
	المجموع	100	3.48	0.99
نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك	اقل من 30 سنة	86	3.59	0.94
	من 31 - 40 سنة	10	2.29	0.79
	من 41 - 50 سنة	4	2.23	1.05
	المجموع	100	3.41	1.03
نظام الدوام الإجازات	اقل من 30 سنة	86	3.52	1.00
	من 31 - 40 سنة	10	2.80	0.64
	من 41 - 50 سنة	4	2.60	0.58
	المجموع	100	3.41	0.99
التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة	اقل من 30 سنة	86	3.60	0.72
	من 31 - 40 سنة	10	2.68	0.73
	من 41 - 50 سنة	4	2.75	0.71
	المجموع	100	3.47	0.78

وتم أيضاً فحص الفرضية الثانية باستخدام تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لاستخراج دلالة الفروق على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير العمر عند العينة. والجدول (13.4) يبين ذلك.

جدول 13.4- أ : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نظام التوظيف في البنك	بين المجموعات	5.46	2	2.73	5.59	0.005
	داخل المجموعات	47.36	97	0.49		
	المجموع	52.81	99			
نظام التدريب التطوير في البنك	بين المجموعات	4.76	2	2.38	3.27	0.042
	داخل المجموعات	70.46	97	0.73		
	المجموع	75.21	99			
نظام الرواتب الأجور في البنك	بين المجموعات	3.40	2	1.70	1.73	0.182
	داخل المجموعات	95.17	97	0.98		
	المجموع	98.57	99			
نظام الترقية في البنك	بين المجموعات	21.21	2	10.60	17.18	0.000
	داخل المجموعات	59.85	97	0.62		
	المجموع	81.06	99			
النظام التأديبي في البنك	بين المجموعات	15.04	2	7.52	14.76	0.000
	داخل المجموعات	49.45	97	0.51		
	المجموع	64.49	99			
نظام تقييم الأداء في البنك	بين المجموعات	17.41	2	8.71	10.58	0.000
	داخل المجموعات	79.85	97	0.82		
	المجموع	97.26	99			

جدول 13.4 ب- : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك	بين المجموعات	21.04	2	10.52	12.11	0.000
	داخل المجموعات	84.25	97	0.87		
	المجموع	105.29	99			
نظام الدوام الإجازات في البنك	بين المجموعات	7.36	2	3.68	3.97	0.022
	داخل المجموعات	89.95	97	0.93		
	المجموع	97.31	99			
اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم (المجموع الكلي)	بين المجموعات	9.74	2	4.87	9.36	0.000
	داخل المجموعات	50.47	97	0.52		
	المجموع	60.21	99			

الاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.000$ ) ، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعا لمتغير العمر ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعا لمتغير العمر. من خلال مجاميع المتوسطات الحسابية للفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة والتي ظهرت في الجدول 13.4 والتي كانت 3.64 وتشير إلى إن اتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة وذلك في جميع الأنظمة الإدارية، على العكس من باقي الفئات العمرية الأخرى، مما يظهر أن المصارف التجارية العاملة في فلسطين تركز على الفئات الشبابية وقلة الاهتمام بالخبرة العملية. وهذا يرجع إلى التطور التكنولوجي في تلك المصارف واعتمادها عليها، كما يظهر أيضاً أن نسبة العاملين من الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة تأخذ النسبة الكبرى من العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين. ولإيجاد بين أي المستويات كانت الفروق فقد استخدم الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المستويات، والجدول (14.4) يوضح ذلك.



جدول 14.4: نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم على المجموع الكلي تبعاً لمتغير العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 31 - 40 سنة	من 41 - 50 سنة
أقل من 30 سنة	X	0.00*	0.02*
من 31 - 40 سنة		X	0.88
من 41 - 50 سنة			X

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول 14.4 وجود فروق بالنسبة لمتغير العمر بين الفئة (أقل من 30 سنة والفئتين (من 31-40 سنة) و(من 41-50 سنة) ولصالح الفئة (أقل من 30 سنة)، بمعنى أن أفراد العينة من العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين والذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) لديهم اتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة أكثر من زملائهم الذين أعمارهم (من 31-40 سنة) و(من 41-50 سنة). وهذا يدل أن الموظفين صغار السن لديهم قابلية للالتزام بأنظمة الإدارة، بسبب أن لديهم دافعية للنمو المهني والتطور أكثر من غيرهم. بينما المقارنات الأخرى لم تكن دالة إحصائية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير التحصيل العلمي.

لفحص الفرضية الثالثة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير التحصيل العلمي. كما يوضحه الجدول (15.4). كما يظهر أيضاً أن نسبة العاملين من الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة تأخذ النسبة الكبرى من العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين. ولإيجاد بين أي المستويات وهذا يدل أن الموظفين صغار السن لديهم قابلية للالتزام بأنظمة الإدارة، بسبب أن لديهم دافعية للنمو المهني والتطور أكثر من غيرهم. وهذا يدل أن الموظفين صغار السن لديهم قابلية للالتزام بأنظمة الإدارة، بسبب أن لديهم دافعية للنمو المهني والتطور أكثر من غيرهم

جدول 15.4-أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحصيل العلمي

المجال	التحصيل العلمي	العدد	الوسط	الانحراف المعياري
نظام التوظيف في البنك	بكالوريوس	76	3.70	0.74
	دبلوم عالي	6	3.07	0.74
	ماجستير	14	3.69	0.44
	غير ذلك، حدد	4	3.00	0.81
	المجموع	100	3.64	0.73
نظام التدريب والتطوير في البنك	بكالوريوس	76	3.79	0.91
	دبلوم عالي	6	4.23	1.04
	ماجستير	14	3.96	0.21
	غير ذلك، حدد	4	3.10	1.04
	المجموع	100	3.81	0.87
نظام الرواتب والأجور في البنك	بكالوريوس	76	3.08	1.05
	دبلوم عالي	6	3.23	1.12
	ماجستير	14	3.40	0.60
	غير ذلك، حدد	4	2.45	0.64
	المجموع	100	3.11	1.00
نظام الحوافز في البنك	بكالوريوس	76	3.59	0.92
	دبلوم عالي	6	3.23	1.28
	ماجستير	14	3.39	0.85
	غير ذلك، حدد	4	2.50	0.46
	المجموع	100	3.49	0.94
نظام الترقية في البنك	بكالوريوس	76	3.48	0.91
	دبلوم عالي	6	2.77	1.33
	ماجستير	14	3.26	0.38
	غير ذلك، حدد	4	2.30	0.46
	المجموع	100	3.36	0.90

جدول 15.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحصيل العلمي

المجال	التحصيل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النظام التأديبي في البنك	بكالوريوس	76	3.60	0.79
	دبلوم عالي	6	2.93	1.17
	ماجستير	14	3.78	0.47
	غير ذلك، حدد	4	2.65	0.64
	المجموع	100	3.55	0.81
نظام تقييم الأداء في البنك	بكالوريوس	76	3.57	0.99
	دبلوم عالي	6	3.47	1.28
	ماجستير	14	3.26	0.84
	غير ذلك، حدد	4	2.45	0.52
	المجموع	100	3.48	0.99
نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك	بكالوريوس	76	3.51	1.03
	دبلوم عالي	6	3.13	1.43
	ماجستير	14	3.36	0.76
	غير ذلك، حدد	4	2.13	0.53
	المجموع	100	3.41	1.03
نظام الدوام والإجازات في البنك	بكالوريوس	76	3.46	1.04
	دبلوم عالي	6	3.37	1.01
	ماجستير	14	3.40	0.78
	غير ذلك، حدد	4	2.55	0.06
	المجموع	100	3.41	0.99
استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم	بكالوريوس	76	3.53	0.80
	دبلوم عالي	6	3.27	1.07
	ماجستير	14	3.50	0.33
	غير ذلك، حدد	4	2.57	0.54
	المجموع	100	3.47	0.78

وتم أيضاً فحص الفرضية الثالثة باستخدام تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لاستخراج دلالة الفروق على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير التحصيل العلمي عند العينة. والجدول (16.4) يبين ذلك.

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير التحصيل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع	درجة	متوسط	قيمة	مستوى
نظام التوظيف في البنك	بين المجموعات	3.96	3	1.32	2.59	0.057
	داخل المجموعات	48.85	96	0.51		
	المجموع	52.81	99			
نظام التدريب التطوير في البنك	بين المجموعات	3.42	3	1.14	1.53	0.213
	داخل المجموعات	71.79	96	0.75		
	المجموع	75.21	99			
نظام الرواتب الأجور في البنك	بين المجموعات	3.07	3	1.02	1.03	0.383
	داخل المجموعات	95.50	96	0.99		
	المجموع	98.57	99			
النظام التأديبي في البنك	بين المجموعات	6.44	3	2.15	3.55	0.017
	داخل المجموعات	58.05	96	0.60		
	المجموع	64.49	99			
نظام تقييم الأداء في البنك	بين المجموعات	5.59	3	1.86	1.95	0.127
	داخل المجموعات	91.67	96	0.95		
	المجموع	97.26	99			
نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك	بين المجموعات	7.78	3	2.59	2.55	0.060
	داخل المجموعات	97.51	96	1.02		
	المجموع	105.29	99			
نظام الدوام الإجازات في البنك	بين المجموعات	3.17	3	1.06	1.08	0.363
	داخل المجموعات	94.14	96	0.98		
	المجموع	97.31	99			
استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم	بين المجموعات	3.78	3	1.26	2.15	0.100
	داخل المجموعات	56.42	96	0.59		
	المجموع	60.21	99			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.100$ )، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير التحصيل العلمي. من خلال الجدول 16.5 تبين إن الأغلبية العظمى من العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث تشكل 76% من إجمالي العاملين، وكما تبين أن هذه الفئة تتمتع باتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم، أما بالنسبة لحملة درجة الدبلوم العالي وهي نسبة قليلة والتي تشكل 6% من إجمالي العاملين تتمتع أيضاً باتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة وكذلك الحال بالنسبة لحملة درجة الماجستير، أما العاملين غير المؤهلين علمياً فهم نسبة قليلة في المصارف، و كانت اتجاهاتهم سلبية نحو أنظمة الإدارة. كما تبين في الوسط الحسابي 2.57 وبشكل عام فإن مجاميع المتوسطات الحسابية والتي كانت 3.47 تشير إلى الاتجاه الإيجابي، ويعزى ذلك إلى اهتمام المصارف بالمؤهلات العلمية وفي الوقت نفسه تركز على تكنولوجيا المعلومات والتي تحتاج إلى مؤهلات علمية وخاصة في علوم الإدارة والحاسوب.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير إجمالي الراتب. لفحص الفرضية الرابعة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير إجمالي الراتب، كما يوضحه الجدول (17.5). وتشير

إلى إن اتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة وذلك في جميع الأنظمة الإدارية، على العكس من باقي الفئات العمرية الأخرى، مما يظهر أن المصارف التجارية العاملة في فلسطين تركز على الفئات الشبابية وقللة الاهتمام بالخبرة العملية. وهذا يرجع إلى التطور التكنولوجي في تلك المصارف واعتمادها عليها، كما يظهر أيضاً أن نسبة العاملين من الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة تأخذ النسبة الكبرى من العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.100$ )، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية

جدول 17.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إجمالي الراتب

الاجتراف المعيارى	الوسط الحسابى	العدد	إجمالى الراتب	المجال
0.81	3.55	16	أقل من \$ 500	نظام التوظف فى البنك
0.72	3.68	70	501 - 1000\$	
0.77	3.43	12	1001 - 1500 \$	
0.00	3.90	2.00	1501 - 2000\$	
0.73	3.64	100.00	المجموع	
1.24	3.51	16.00	أقل من \$ 500	نظام الترففب والتطوبر فى البنك
0.77	3.86	70.00	501 - 1000\$	
0.93	3.93	12.00	1001 - 1500 \$	
0.00	4.00	2.00	1501 - 2000\$	
0.87	3.81	100.00	المجموع	
1.09	3.20	16.00	أقل من \$ 500	نظام الرواتب ولأجور فى البنك
1.01	3.08	70.00	501 - 1000\$	
0.90	3.05	12.00	1001 - 1500 \$	
0.00	3.90	2.00	1501 - 2000\$	
1.00	3.11	100.00	المجموع	
1.08	3.21	16.00	أقل من \$ 500	نظام الءوافز فى البنك
0.81	3.57	70	501 - 1000\$	
1.28	3.17	12	1001 - 1500 \$	
0.00	4.90	2	1501 - 2000\$	
0.94	3.49	100	المجموع	
1.11	3.26	16	أقل من \$ 500	نظام الترففة فى البنك
0.79	3.52	70	501 - 1000\$	
0.84	2.50	12	1001 - 1500 \$	
0.00	3.80	2	1501 - 2000\$	
0.90	3.36	100	المجموع	

جدول 17.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إجمالي الراتب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	إجمالي الراتب	المجال
0.80	3.30	16	أقل من \$ 500	النظام التأديبي في البنك
0.74	3.66	70	501 - 1000\$	
1.11	3.17	12	1001 - 1500 \$	
0.00	3.90	2	1501 - 2000\$	
0.81	3.55	100	المجموع	
0.93	3.50	16	أقل من \$ 500	نظام تقييم الأداء في البنك
0.97	3.51	70	501 - 1000\$	
1.28	3.32	12	1001 - 1500 \$	
0.00	3.00	2	1501 - 2000\$	
0.99	3.48	100	المجموع	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	إجمالي الراتب	المجال
0.94	3.53	16	أقل من \$ 500	نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك
1.01	3.45	70	501 - 1000\$	
1.26	2.95	12	1001 - 1500 \$	
0.78	3.55	2	1501 - 2000\$	
1.03	3.41	100	المجموع	
0.88	3.68	16	أقل من \$ 500	نظام الدوام والإجازات في البنك
1.00	3.39	70	501 - 1000\$	
1.09	3.10	12	1001 - 1500 \$	
0.00	4.00	2	1501 - 2000\$	
0.99	3.41	100	المجموع	
0.92	3.42	16	أقل من \$ 500	استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم
0.73	3.52	70	501 - 1000\$	
0.93	3.18	12	1001 - 1500 \$	
0.08	3.88	2	1501 - 2000\$	
0.78	3.47	100	المجموع	

وتم أيضاً فحص الفرضية الرابعة باستخدام تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لاستخراج دلالة الفروق على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير إجمالي الراتب عند العينة. والجدول (18.4) يبين ذلك.

جدول 18.4-أ : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير إجمالي الراتب.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نظام التوظيف في البنك	بين المجموعات	0.90	3	0.30	0.56	0.644
	داخل المجموعات	51.91	96	0.54		
	المجموع	52.81	99			
نظام التدريب والتطوير في البنك	بين المجموعات	1.82	3	0.61	0.79	0.501
	داخل المجموعات	73.40	96	0.76		
	المجموع	75.21	99			
نظام الرواتب الأجور في البنك	بين المجموعات	1.50	3	0.50	0.49	0.688
	داخل المجموعات	97.07	96	1.01		
	المجموع	98.57	99			
نظام الحوافز في البنك	بين المجموعات	6.96	3	2.32	2.77	0.046
	داخل المجموعات	80.42	96	0.84		
	المجموع	87.38	99			
نظام الترقية في البنك	بين المجموعات	11.21	3	3.74	5.13	0.002
	داخل المجموعات	69.85	96	0.73		
	المجموع	81.06	99			
النظام التأديبي في البنك	بين المجموعات	3.83	3	1.28	2.02	0.116
	داخل المجموعات	60.66	96	0.63		
	المجموع	64.49	99			
نظام تقييم الأداء في البنك	بين المجموعات	0.86	3	0.29	0.29	0.835
	داخل المجموعات	96.40	96	1.00		
	المجموع	97.26	99			



جدول 18.4-ب : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعا لمتغير إجمالي الراتب

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك	بين المجموعات	2.95	3	0.98	0.92	0.433
	داخل المجموعات	102.34	96	1.07		
	المجموع	105.29	99			
نظام الدوام الإجازات في البنك	بين المجموعات	3.01	3	1.00	1.02	0.386
	داخل المجموعات	94.30	96	0.98		
	المجموع	97.31	99			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.455$ ) وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعا لمتغير إجمالي الراتب.

ومن خلال جدول 18.4 تبين أن مجاميع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الرواتب و الأجور في المصارف التجارية العاملة في فلسطين والتي أظهرت 3.47 أن اتجاهات العاملين هي اتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم، كما تبين أن فئة العاملين التي تتقاضى راتباً والذي يقع ما بين 1001-1500 لها اتجاهها سلبيا نحو نظام الترقيّة حيث كان المتوسط الحسابي 2.50 مما يشير لعدم رضاهم عن هذا النظام، وكذلك الحال بالنسبة لتلك الفئة عند نظام مكافأة نهاية الخدمة، حيث كان المتوسط الحسابي 2.95. ويعزى ذلك إلى اهتمام المصارف بالعاملين والمسؤولين من المدراء عن غيرهم.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعا لمتغير المسمى الوظيفي. ومن خلال جدول 18.4 تبين أن مجاميع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الرواتب و الأجور في المصارف التجارية العاملة في فلسطين والتي أظهرت 3.47 أن اتجاهات

جدول 19.4-أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نظام التوظيف في البنك	موظف	80	3.70	0.72
	رئيس قسم	16	3.18	0.63
	مراقب	2	4.60	0.00
	رئيس دائرة	2	3.90	0.00
	المجموع	100	3.64	0.73
نظام التدريب التطوير في البنك	موظف	80	3.81	0.88
	رئيس قسم	16	3.64	0.85
	مراقب	2	5.00	0.00
	رئيس دائرة	2	4.00	0.00
	المجموع	100	3.81	0.87
نظام الرواتب الأجور في البنك	موظف	80	3.14	1.04
	رئيس قسم	16	2.75	0.75
	مراقب	2	3.90	0.00
	رئيس دائرة	2	3.90	0.00
	المجموع	100	3.11	1.00
نظام الترقية في البنك	موظف	80	3.48	0.90
	رئيس قسم	16	2.68	0.73
	مراقب	2	3.80	0.00
	رئيس دائرة	2	3.80	0.00
	المجموع	100	3.36	0.90

جدول 19.4-ب : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نظام تقييم الأداء في البنك	موظف	80	3.50	1.00
	رئيس قسم	16	3.28	0.97
	مراقب	2	4.70	0.00
	رئيس دائرة	2	3.00	0.00
	المجموع	100	3.48	0.99
نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك	موظف	80	3.48	1.02
	رئيس قسم	16	2.95	1.07
	مراقب	2	4.00	0.99
	رئيس دائرة	2	3.55	0.78
	المجموع	100	3.41	1.03
نظام الدوام الإجازات في البنك	موظف	80	3.47	1.00
	رئيس قسم	16	2.96	0.92
	مراقب	2	4.00	0.00
	رئيس دائرة	2	4.00	0.00
	المجموع	100	3.41	0.99
استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم	موظف	80	3.53	0.78
	رئيس قسم	16	3.02	0.65
	مراقب	2	4.39	0.11
	رئيس دائرة	2	3.88	0.08
	المجموع	100	3.47	0.78

نظام الرواتب والأجور، ونظام الترقية، و نظام تأديب العاملين، ونظام مكافآت نهاية الخدمة، ونظام الإجازات. ويعزى ذلك إلى عدم توفر رضا وظيفي لرؤساء الأقسام في المصارف التجارية العاملة في فلسطين عن أنظمة الإدارة الخاصة بهم.

وتم أيضاً فحص الفرضية الخامسة باستخدام تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لاستخراج دلالة الفروق على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي عند العينة. والجدول (20.4) يبين ذلك.

جدول - 20.4 أ : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نظام التوظيف في البنك	بين المجموعات	5.70	3	1.90	3.87	0.012
	داخل المجموعات	47.11	96	0.49		
	المجموع	52.81	99			
نظام التدريب التطوير في البنك	بين المجموعات	3.38	3	1.13	1.51	0.218
	داخل المجموعات	71.83	96	0.75		
	المجموع	75.21	99			
نظام الرواتب الأجور في البنك	بين المجموعات	4.65	3	1.55	1.59	0.198
	داخل المجموعات	93.92	96	0.98		
	المجموع	98.57	99			
نظام الترقية في البنك	بين المجموعات	9.39	3	3.13	4.19	0.008
	داخل المجموعات	71.67	96	0.75		
	المجموع	81.06	99			
النظام التأديبي في البنك	بين المجموعات	10.48	3	3.49	6.21	0.001
	داخل المجموعات	54.01	96	0.56		
	المجموع	64.49	99			
نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك	بين المجموعات	4.53	3	1.51	1.44	0.237
	داخل المجموعات	100.77	96	1.05		
	المجموع	105.29	99			

جدول 20.4—ب : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نظام الدوام الإجازات في البنك	بين المجموعات	4.88	3	1.63	1.69	0.174
	داخل المجموعات	92.43	96	0.96		
	المجموع	97.31	99			
استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم	بين المجموعات	5.64	3	1.88	3.31	0.023
	داخل المجموعات	54.57	96	0.57		
	المجموع	60.21	99			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.023$ ) وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. من خلال دراسة الجدول 20.4 والخاص بمجاميع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير المسمى الوظيفي تبين من خلال مجموع الوسط الحسابي 3.47 بان اتجاهات العاملين نحو أنظمة الإدارة هي اتجاهات إيجابية. بينما كانت اتجاهات العاملين الذين يحملون مسمى وظيفي رئيس قسم اتجاهات سلبية نحو الأنظمة الإدارية، وخاصة نحو نظام الرواتب والأجور، ونظام الترقية، و نظام تأديب العاملين، ونظام مكافآت نهاية الخدمة، ونظام الإجازات. ويعزى ذلك إلى عدم توفر رضا وظيفي لرؤساء الأقسام في المصارف التجارية العاملة في فلسطين عن أنظمة الإدارة الخاصة بهم.

ولإيجاد بين أي المستويات كانت الفروق فقد استخدم الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المستويات، والجدول (21.4) يوضح ذلك.

جدول 21.4: نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية لاستجابات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم على المجموع الكلي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		رئيس قسم	مراقب	رئيس دائرة
موظف	X موظف	0.01*	0.11	0.52
رئيس قسم		X	0.02*-	0.13
مراقب			X	0.50
رئيس دائرة				X

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول 21.4 وجود فروق بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي بين الفئة (موظف) والفئة (رئيس قسم) ولصالح الفئة (موظف)، بمعنى أن أفراد العينة من العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين والذين مساهم الوظيفي (موظف) لديهم اتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة أكثر من زملائهم الذين مساهم الوظيفي (رئيس قسم). وهذا يدل على أن الموظفين لديهم قابلية للالتزام بأنظمة الإدارة أكثر من رؤساء الأقسام.

كما أن هناك فروق بين الفئتين (رئيس قسم) و(مراقب) ولصالح الفئة (مراقب)، بمعنى أن أفراد العينة من العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين والذين مساهم الوظيفي (مراقب) لديهم اتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة أكثر من زملائهم الذين مساهم الوظيفي (رئيس قسم). وهذا يدل على أن المراقبين لديهم قابلية للالتزام بأنظمة الإدارة أكثر من رؤساء الأقسام وذلك بسبب طبيعة عملهم الأساسية كمراقبين، ومراقبتهم لمدى التزام باقي الموظفين بأنظمة الإدارة المطلوبة. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

لها اتجاهها سلبياً نحو نظام الترقية حيث كان المتوسط الحسابي 2.50 مما يشير لعدم رضاهم عن هذا النظام، وكذلك الحال بالنسبة لتلك الفئة عند نظام مكافأة نهاية الخدمة، حيث كان المتوسط الحسابي 2.95. ويعزى ذلك إلى اهتمام المصارف بالعاملين والمسؤولين من المدراء عن غيرهم. والذين مساهم الوظيفي (مراقب) لديهم اتجاهات إيجابية نحو أنظمة الإدارة أكثر من زملائهم الذين مساهم الوظيفي (رئيس قسم). وهذا يدل على أن المراقبين

جدول 22.4 ملخص نتائج فرضيات الدراسة

النتيجة	البيان	النظام	الرقم
مقبول	يخدم الغرض الذي وجدت من أجله لكن ليس بالشكل المطلوب	لاختيار وتعيين العاملين	1
جيد	ايجابي لا يحضى بقبول من قبل جميع العاملين	تدريب العاملين	2
جيد	ايجابي لا يحضى بقبول من قبل جميع العاملين	الأجور و الرواتب	3
جيد	ايجابي بالنسبة للعاملين	الحوافز	4
جيد	ايجابي بالنسبة للعاملين	الترقية	5
مقبول	سرعة اتخاذ القرار	التأديبي	6
مقبول	الموضوعية، وسرية التقييم	تقييم الأداء	7
جيد	حسب التشريعات والقوانين	مكافأة نهاية الخدمة	8
جيد	حسب الانظمة الادارية في المصارف	الدوام والإجازات	9

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

من خلال إجراء هذه الدراسة وبناء على عرضها ومناقشة بياناتها، وفرضياتها، فقد خلصت إلى العديد من الاستنتاجات والتوصيات وفق التالي:

#### 2.5 الاستنتاجات

إن أهم الاستنتاجات التي خلصت إليها هذه الدراسة هي:

- عدم تشابه الأنظمة الداخلية في المصارف التجارية العاملة في فلسطين، وخاصة فيما يتعلق بحقوق العاملين، ومنها نظام التوظيف للعاملين حيث يتم في بعض المصارف من خلال إخضاع المرشح لاختبار وعلى هذا الأساس تتم المفاضلة بين المرشحين بينما تبين في البعض الآخر يتم من خلال إخضاع المرشح لفترة تجريبية مدتها شهر. وكما تبين أن هناك اختلافات في سياسة تثبيت الموظفين، حيث تقوم بعض المصارف بتثبيت الموظفين بعد ثلاثة شهور من تاريخ التعيين، والبعض الآخر يتم فيها تثبيت الموظفين بعد ست شهور من تاريخ التعيين. وكما تبين أن نظام صندوق ادخار العاملين في بعض المصارف يتم من خلال استقطاع 5% من الراتب الأساسي ويتم إضافة 5% من المصارف لحساب الموظف، بينما تبين في بعض المصارف انه يتم استقطاع 5% من الراتب الأساسي ويضاف 10% للموظف شهرياً، وكما



نجد الحال بالنسبة لنظام مكافأة نهاية الخدمة حيث يتم في بعض المصارف صرف مكافأة نهاية الخدمة على أساس راتب شهر عن كل سنة عمل في المصرف ويتم احتساب السنة على أساس 15 شهراً، بينما تبين في بعض المصارف أنها تحسب على أساس راتب شهر عن كل سنة مضاهها الموظف في العمل من تاريخ التثبيت، وتحسب السنة على أساس 12 شهراً.

- عدم السماح للعاملين بتقديم اقتراحاتهم الخاصة بهم نحو هذه الأنظمة. ومن خلال الدراسة تبين أن هناك بعض المصارف تعتبر لائحة النظام الداخلي لائحة تخص الإدارة ولا يحق للعاملين الاطلاع عليها حيث تبين أن هناك بعض التذمر من العاملين نحو هذه الأنظمة.

- يركز نظام التوظيف على الخريجين الجدد، وعدم الاهتمام بالخبرات العملية. حيث تبين من خلال الدراسة، والمقابلات أن معظم العاملين هم من الفئة الشبابية دون سن الثلاثين سنة وذلك يرجع لأهداف خاصة في المصارف ومن أجل التخفيض من المصاريف والتكاليف الإدارية، مما يدفع بالعاملين للبحث عن فرص عمل أخرى يتوفر فيها الاستقرار الوظيفي ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى نقص الخبرات المصرفية فيها.

- عدم اهتمام بعض المصارف العاملة في فلسطين بتنمية وتطوير العاملين لديها. حيث تبين من خلال هذه الدراسة أن بعض المصارف تتبع نظام التدريب الداخلي من خلال تدريب العاملين في العمل، وفي مركز التدريب التابعة لها وعدم الاهتمام بالتدريب والتطوير الخارجي أي خارج المصرف، مما يؤدي لعدم اكتساب الخبرات الجديدة والاقتصار على خبرة المصرف، ومن خلال الدراسة تبين أن بعض المصارف لا يتوفر بها وحدة تدريب وتطوير للعاملين علماً بأن العملية التدريبية تعمل على إكساب الفرد مهارات، أو معلومات وخبرات تقصّة وإكساب الفرد أنماطاً وأتجاهات جديدة لصالح العمل وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد ووصف المستويات التي سيتم إحرازها وتقديم تشخيص عملي للواقع من خلال تقديم صورة إلى القائمين على اتخاذ القرار في المؤسسة.

- إن نظام التدريب يركز على التدريب الداخلي للعاملين وعدم إعطاء دور للتدريب الخارجي (خارج المصارف في مراكز متخصصة) وارتباطه بشكل مباشر بالسياسات العامة للمصرف مما يؤدي إلى عدم قدرة العاملين على الابتكار والتطور في العمل.

- إن نظام الرواتب والأجور في أغلب المصارف العاملة في فلسطين لا يشكل حافزاً معنوياً للعاملين، ولا يرتبط بغلاء المعيشة. حيث تبين أن معظم المصارف تقتصر فيها زيادة العاملين

على العلاوة السنوية والتي لا تتناسب مع غلاء المعيشة وخاصة في ظل الظروف السائدة مع انخفاض أسعار الدولار، والدينار مقابل عملة الشيكال الإسرائيلي .

- إن الرواتب والأجور في المصارف العاملة في فلسطين لا تتناسب مع الجهد المبذول من العاملين. حيث تبين من خلال الدراسة أن كثير من العاملين يعملون ساعات إضافية دون أجر ومن خلال الإطلاع على اللوائح الداخلية للعمل في المصارف تبين أن ساعات العمل تنتهي عند ما ينهي العاملين أعمالهم خلال يوم العمل.

- إن نظام الحوافز يعتمد على أساس العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، من خلال الإطلاع على نظام الحوافز في بعض المصارف تبين بأن الحوافز تمنح من خلال توصيات المسؤول المباشر للعاملين ولا يوجد لجنة تختص بذلك وهذا يخضع للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس

- إن نظام الترقية لا يتيح مجالاً للاعتراض، والتظلم من قبل العاملين في معظم المصارف العاملة في فلسطين وأن للعلاقات الشخصية دوراً في بعض المصارف وأنه لا يوجد إطلاقاً طموح دون سلك وظيفي منتظم وكما أن وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يساعد في تحقيق رضاء العاملين، وتحقيق مصلحة المنظمة .

- لا يتم إطلاع العاملين على الأنظمة الداخلية وخاصة فيما يتعلق بنظام العقوبات والتأديب و يقتصر على الرؤساء والمسؤولين فيها.

- إن سياسة تقييم الأداء في المصارف العاملة في فلسطين لا تتم بمشاركة المرؤوسين في تلك العملية وتقتصر على الرئيس المباشر مما يؤدي إلى تداخل العلاقات الشخصية في عملية التقييم ويفضل أن يقوم الموظف بعمل تقييم ذاتي وموضوعي لنفسه قبل أن يتم التقييم الرسمي حتى يعلم ما هي نقاط القوة والضعف لديه ولماذا تم تقييمه وعلى أي أساس تقييم الأداء مما يجعل روح المنافسة عالية بين الموظفين.

- خلو قانون العمل والعمال رقم (7) لعام 2000، من نصوص تخص تقييم الأداء ووجود مثل هذه النصوص في قانون الخدمة المدنية مما يؤدي إلى تمييز بين موظفي القطاع الحكومي و القطاع الخاص .

- إن نظام الإجازات لا يمنح الحق للعاملين تدوير الإجازات للعام القادم ويتم تقيد العاملين بها في بداية العام. حيث تبين إن أغلب المصارف تقوم بتوزيع جدول الإجازات في بداية كل سنة من أجل تحديد إجازات العاملين وتقيد العاملين .

## 3.5 التوصيات

بناء على الاستنتاجات السابقة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالتدريب الخارجي وخاصة في المركز المتخصصة في العلوم المصرفية، وتوزيع البرامج التدريبية حسب احتياجات العمل والاهتمام بتخصيص التدريب حسب احتياجات كل موظف في المصارف.
- إعادة النظر في نظام الأجور والرواتب في المصارف و ربط الرواتب والأجور بغلاء المعيشة.
- ضرورة تبني المصارف نظاماً موحداً للترقية يتصف بالدقة والوضوح والموضوعية.
- ضرورة اعتماد الجدارة، والمؤهل العلمي للعاملين كمعيارين أساسيين للترقية، والابتعاد عن العلاقات الشخصية، والمحسوبية، والوساطة.
- وضع نظام للحوافز مبني على أساس الجدارة والاجتهاد في العمل وعدم الاقتصار على ملاحظات المسؤولين في العمل وربط نظام الحوافز بدائرة الرقابة والمتابعة من أجل معرفة الانحرافات ومعالجتها واستخدام نظام تحفيز متوازن، يأخذ بعين الاعتبار إشباع حاجات العاملين الأولية، والنفسية والتي تساهم بدور فاعل في حسن أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم والاهتمام في نظام الترقية وفتح باب الاعتراض والتنظم للعاملين من قبل الإدارة العليا في المصارف العاملة في فلسطين.
- تعدد جهة التقييم والتنوع فيها بحيث تكون من الموظف نفسه، ومن المؤسسة، ومن جهات مسؤولة في المصارف، لتكون عملية التقييم غير مركزية، خالية من المحاباة وتتمتع بالشفافية.
- شرح بنود النظام الداخلي للعاملين عند التعيين وتزويدهم بجميع التغييرات التي تطرأ عليه وخاصة فيما يتعلق بنظام العقوبات وتأديب العاملين.
- عدم تقيد العاملين بمواعيد الأجازات في بديهة كل عام وفتح المجال لهم لتحديد مواعيد الإجازات حسب رغباتهم وتبني سياسة متشابهة في جميع المصارف وخاصة فيما يتعلق بإجازة الأمومة والطفولة.

- توفير إدارة واعية تبنى على أسس موضوعية، وعلى تدعيم الجوانب الإنسانية بين العاملين في المؤسسات من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة العاملين وتوعيتهم وتعزيز التواصل الإنساني بينهم،
- أن يتم تقديم هذه الدراسة إلى إدارات المصارف التجارية العاملة في فلسطين .
- يوجد حاجة ملحة للقيام بدراسة الجوانب المختلفة لموضوع البحث والتي لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة.

### 3.5 الخاتمة

من خلال دراسة اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة نستطيع أن نقول أن هذه الأنظمة تعاني من بعض القصور وهي تخدم الغرض الذي وجدت من أجله لكن ليس بالشكل الكافي والمتطور. وخاصة في بعض الانظمة مثل نظام التدريب والتأهيل وتقييم الاداء والاجازات والنظام التأديبي والمزيد من الاهتمام بفئة العاملين وخاصة اصحاب الخبرات ومحاولة توفير الرضا الوظيفي لهم لان ذلك سينعكس على الانتاج وعلى تعاملهم مع العملاء و من ثم يعكس انتاجاً مميزاً ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة إعادة النظر في نظام الأجور والرواتب في المصارف و ربط الرواتب والأجور بغلاء المعيشة، وتوفير إدارة واعية تبنى على أسس موضوعية، وعلى تدعيم الجوانب الإنسانية بين العاملين في المؤسسات من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة العاملين وتوعيتهم وتعزيز التواصل الإنساني بينهم، تعدد جهة التقييم والتنوع فيها بحيث تكون من الموظف نفسه، ومن المؤسسة، ومن جهات مسؤولة في المصارف، لتكون عملية التقييم غير مركزية، خالية من المحاباة وتتمتع بالشفافية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- اليامي، أ. (2007، نوفمبر): العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9 عدد 1.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.(2007): مفهوم تقييم الأداء. قطر. ([hyyp://www.myqatet.org/yourjop.htm](http://www.myqatet.org/yourjop.htm),203/2007)
- السعودي، م. (أكتوبر، 2006): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية جامعة الكويت، مجلد 12 عدد 2.
- المحتسب، ح. (يناير، 2006): العوامل المؤثرة في تطوير الأداء، دراسة تطبيقية في محافظة الخليل.مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.
- النوفل، س. (2005): المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك دراسة تحليلية. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الزعاري، م.(2004): تقييم اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، الجامعة الأردنية، عمان.
- النورة، س.(2002): اثر الأنشطة التدريبية في أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الخليل. جامعة القدس. فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السالم، م.(2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى، المكتبة الجامعية، المملكة العربية السعودية.
- أبو شيخة، ن.(2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر، عمان.
- السلطة الوطنية الفلسطينية.(2000) : قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لعام 2000.المجلس التشريعي الفلسطيني، رام الله.
- الزاغة، ف.(1997): الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في بنك القاهرة عمان، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين (رسالة ماجستير، غير منشورة).
- العمري، أ. (فبراير، 1995): الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9 عدد 1
- المغربي، ك.(1995): السلوك التنظيمي وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

- العديلي، ن. (1995): السلوك الإنساني و التنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- القبلان، م. (1992): آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العوا ملة، م. (1978): نظم الحوافز في المنشأة الصناعية، مطبعة العاني، بغداد.
- الطمطاوي، س. (1979): مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي. القاهرة.
- الحرفة، ح. (1980): موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الأول، الدار العربية للموسوعات، بيروت.
- الشنواني، ص. (1981): دارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- أبو هنطش، أ. (1989): الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات هيئة التدريس في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- النمر، س. (1990): السلوك الإداري، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- الطراونة، ت. (ديسمبر، 1992): تقييم الأداء والوصف لوظيفي، جامعة مؤتة، العدد الرابع. ص 209-250.
- البنك العربي. (2002): النظام الداخلي.
- البنك العربي (2007): دائرة الموارد البشرية، بيانات الموظفين، اتصال شخصي.
- الجمال، أ. (1957): دراسات في الإدارة العامة، دار النهضة العربية. القاهرة.
- باشات، أ. (1978): أسس التدريب، دار النهضة العربية، بيروت.
- بربر، ك. (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية.
- بني عبده، م. (1993): معايير الترقية في الجامعة الأردنية، دراسة تحليلية، اربد جامعة اليرموك .
- بنك التجاري الأردني (2000): دائرة شؤون الموظفين، بيانات الموظفين، اتصال شخصي.
- بنك القاهرة عمان (1999): النظام الداخلي.
- بنك فلسطين المحدود (2001): النظام الداخلي.
- بنك فلسطين المحدود (2000): النظام الداخلي
- بنك فلسطين المحدود (1994): النظام الداخلي
- بنك العقاري المصري (2001): النظام الداخلي.
- بنك فلسطين الدولي (2002): النظام الداخلي.
- بنك الأردن (2003) : النظام الداخلي.

- بنك التجاري الفلسطيني (2004): النظام الداخلي.
- بنك القدس للتنمية والاستثمار (2005): النظام الداخلي.
- بنك فلسطين المحدود (2007): دائل الموارد البشرية.
- جعفر، ا. (1973): نظام الترقية في الوظيفة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- حريم، ح. (1997): سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حجازي، م. (2002): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار الوفاء لندنيا لطباعة و النشر، الإسكندرية.
- حجازي، م. (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار الوفاء لندنيا لطباعة و النشر، الإسكندرية.
- حسني، ف. (2000): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
- سلطة النقد الفلسطينية. (2000) : قانون المصارف رقم ( 36 ) لعام 2000 لمجلس التشريعي الفلسطيني، رام الله.
- سلطة النقد الفلسطينية. (2000): التقرير السنوي لعام 2000.
- سليم، ع. (أكتوبر، 1992): المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية بسلطنة عمان، مجلة الإداري، مسقط، عدد4-3.
- عباس، س. (2002): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- عباس، س. (2007): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الباقي، ص. (2000-أ): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عبد الباقي، ص. (2000-ب): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عاشور، أ. (1986): إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، بيروت.
- عقلي، ع. (1993): اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- عقلي، ع. (2006-أ): إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر، عمان.
- عقلي، ع. (2006-ب): إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر، عمان.
- عساف، ع. (1994): السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران لنشر، عمان.
- عساف، ع. (1998): السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان.

- عبد الوهاب، ع.(يناير، 1984): الحوافز نظرة متكاملة، مجلة المنظومة العربية للعلوم الإدارية، عمان:المجلد الثامن، عدد 4-3.
- قارة، س.(1993): نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- غراب، ك.(1994): مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومجالاتها، جامعة الملك سعود، الرياض.
- مهنا، م.(1978): الإصلاح الإداري و تطبيقاتها في ضوء مبادئ علم التنظيم الإداري، دار المعارف، القاهرة.
- منشورات معهد فلسطين للدراسات المصرفية.(2006) أبراهام ماسلو في ورقة نشرها
- ماسلو، أ.(1943): نظرية التحفيز الإنساني.
- المعتصم، ع. (فبراير، 2007): مجلة البنوك العدد التاسع والعشرون، فلسطين.
- هاشم، م.(1979): الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة.
- هاشم، م.(1979-أ): الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة.
- هاشم، م.(1979-ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة.
- زاهر، ض. (1995): منشورات مؤسسة الضمان الاجتماعي، الأردن



- Behaviors (3rd ed). Cincinnati, OH: South-Western.
- Desler , M. (1990): Promotion responsibilities policies and procedures USA Florida international university.
- French .l (1979):.the personnel management 4<sup>th</sup> edition Boston Houghton Mifflin company .
- Grader, F. (1997). International dimensions of organizational.
- Irwin.(1993): training in organization pacific gone galif books.
- Edqar .f (1980).modern manager new York west publishing co.
- Pickens.( 2007): Implementers Job satisfaction in banking Management U .S A, p1.
- Winifred. g (1973): training your staff London the Inustril society.
-

## الملاحق

ملحق 1.4: استبانة خاصة بالعاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

جامعه القدس - أبو ديس

كلية الدراسات العليا

رسالة ماجستير بعنوان:

اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة أنظمة الإدارة الخاصة بهم.

يرجى الاجابه عن فقرات هذه الاستبانة بصدق وموضوعية من اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة مع العلم إن البيانات التي تجمع هي لاغراض البحث العلمي وسوف تعامل بسرية تامة .

شاكرًا لكم حسن مساعدتكم و تعاونكم

الباحث : مروان ناصر مفارحة

يرجى وضع رمز الإجابة في المربع المقابل:  
القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس  
أ. ذكر   
ب-أنثى
2. العمر  
أ- من 30 سنة فأقل ب-   
ج- من 41 - 50 سنة. د-   
من 31 - 40 سنة.   
من 51 - 60 سنة.
3. التحصيل العلمي:  
أ- بكالوريوس  ب-  دبلوم عالي  
ج- ماجستير  د-  دكتوراه  
هـ- غير ذلك، حدد
4. الخبرة العملية:  
أ- أقل من 10 سنوات  ب-  من 11 - 15 سنة  
ج- من 16 - 20 سنة  د-  من 21 - 25 سنة  
هـ- أكثر من 25 سنة
5. إجمالي الراتب:  
أ- أقل من \$500  ب-  \$1000 - 501  
ج- \$ 1001 - 1500  د-  \$2000 - 1501  
هـ- \$3000 - 2001  و-  3001 فأكثر
6. المسمى الوظيفي:  
أ- موظف  ب-  رئيس قسم  
ج- مراقب  د-  رئيس دائرة  
هـ- مدير
7. مكان العمل:  
أ. مصرف فلسطيني   
ب. مصرف غير فلسطيني

يرجى وضع رمز الإجابة في المربع المقابل:

القسم الأول: البيانات الشخصية

القسم الثاني: المتغيرات الرئيسية للدراسة:

أولاً: نظام التوظيف في البنك: يتصف هذا النظام بما يأتي:

الرقم	الفقرات	مقاييس الإجابة			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
1	يجري الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام				
2	يتم التركيز على استقطاب الموارد المناسبة للوظائف				
3	يتم التوظيف بناء على تحليل العمل (الوظيفة)				
4	تتم المفاضلة بين المرشحين على أسس علمية				
5	يتضمن شروط معينة في المرشح				
6	يعرف الموظف بالمهام الجوهرية للوظيفة				
7	يعرف الموظف بالمسؤوليات الرئيسية للوظيفة				
8	يعرف الموظف بالسياسات العامة للبنك				
9	ينص على إخضاع الموظف لفترة تدريبية				
10	لا يدع مجالاً للمحسوبية في عملية التوظيف				

ثانياً: نظام التدريب والتطوير في البنك: يتصف بما يأتي:

الرقم	الفقرات	مقاييس الإجابة			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
11	يحسن الأداء				
12	مصمم بشكل ملائم				
13	يكسب اتجاهات إيجابية				
14	يمتاز بالمرونة				
15	يلبي الاحتياجات المطلوبة من التدريب				
16	يمتاز بالاستدامة				
17	يرتبط بالسياسات العامة للبنك				
18	التغلب على التوتر أثناء العمل				
19	يؤدي إلى زيادة فرص التقدم في العمل				
20	يحسن العلاقات الإنسانية في العمل				

ثالثاً: نظام الرواتب و الأجر في البنك: يتصف بما يأتي:

الرقم	الفقرات	مقاييس الإجابة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
21	يراعي عامل الخبرة					
22	يأخذ بالاعتبار الكفاءة					
23	يأخذ بالاعتبار المؤهل العلمي					
24	يرتبط بغلاء المعيشة					
25	يعمل على تعزيز روح الابتكار					
26	يشكل حافزاً لزيادة إنتاجيتهم					
27	يتناسب مع جهد العاملين					
28	يحدد بناء على تحليل معرف للوظيفة					
29	يرتبط بدرجات العاملين					
30	يتلاءم مع هيكل الرواتب و الأجر في الجهاز المصرفي					

رابعاً: نظام الحوافز في البنك: يتصف بما يأتي:

الرقم	الفقرات	مقاييس الإجابة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
31	تمنح الحوافز حسب الكفاءة					
32	يمتاز بالموضوعية					
33	يجري استخدام الحوافز المعنوية					
34	يؤكد نظام الحوافز على الاستقلالية في العمل					
35	يعكس نظام الحوافز سلوكاً إيجابياً لدى العاملين					
36	يخفض نسبة التغيب عن العمل					
37	يتصف بطابع الاستمرارية					
38	ينمي الطاقات الإبداعية					
39	ينمي الرقابة الذاتية					
40	يتضمن معاني نفسية إيجابية					

خامساً: نظام الترقية في البنك: يتصف بما يأتي:

الرقم	الفقرات	مقاييس الإجابة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
41	يجري تطبيق الترقية على أساس الكفاءة					
42	تتم مراعاة عامل الأقدمية في الترقية					
43	يمتاز نظام الترقية بالموضوعية					
44	يوفر كادراً مؤهلاً للعمل					
45	يُتيح مجالاً للاعتراض (التنظم)					
46	يراعي تحقيق أغلب الترقيات من الكادر الداخلي					
47	الولاء التنظيمي يلعب دوراً في الترقية					
48	الصورة العامة عن الموظف تلعب دوراً في الترقية					
49	لا تعتمد أثر الهالة في الترقيات					
50	تلعب السمات القيادية لدى العاملين دوراً في الترقية					

سادساً: النظام التأديبي في البنك: يتصف بما يأتي:

الرقم	الفقرات	مقاييس الإجابة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
51	يمتاز بالموضوعية					
52	يتضمن نوعاً من التدرج					
53	سرعة الإبلاغ بالمخالفة					
54	يُتيح مجالاً للتنظم					
55	يجري إبلاغ الموظف خطياً بالمخالفة					
56	يتوافق النظام التأديبي في البنك مع قانون العمل					
57	يحفز العاملين على عدم ارتكاب الأخطاء					
58	يحال المخالف للجنة تحقيق إذا لزم الأمر					
59	يعاقب الموظف على المخالفات الجنائية المرتكبة خارج العمل					
60	تخضع الإجراءات التأديبية إلى التدقيق القانوني في البنك					

سابعاً: نظام تقييم الأداء في البنك يتصف بما يأتي:

الرقم	الفقرات	مقاييس الإجابة				
		دائماً	غالب	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
61	يمتاز بالموضوعية					
62	يتصف بوضوح الأهداف					
63	يمتاز بالشمولية					
64	يمتاز بالاستمرارية					
65	ينمي روح المنافسة					
66	يحدد جوانب الضعف					
67	يحدد جوانب القوة					
68	يميز بين مستويات الأداء					
69	يعالج نواحي القصور لدى العاملين					
70	يجري استخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء العاملين					

ثامناً: نظام مكافأة نهاية الخدمة في البنك: يتصف بالتالية:

الرقم	الفقرات	مقاييس الإجابة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
71	تدفع حسب التشريعات القانونية					
72	تدفع عند العجز الصحي					
73	تدفع عند بلوغ سن محدد					
74	تدفع عند الوفاة					
75	تدفع عند الفصل لأسباب تأديبية					
76	مرضية للعاملين					
77	تمتاز بالمرونة					
78	منافسة للبنوك الأخرى					
79	تزيد من دافعة العاملين					
80	تخضع لشروط معينة					

تاسعاً: نظام الدوام والإجازات في البنك: يتصف بما يأتي:

مقاييس الإجابة					الرقم	الفقرات
إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					18	يؤكد على تنظيم ساعات العمل حسب قانون العمل
					28	يعتبر العطل الرسمية من ضمن إجازته
					38	يؤكد على عدم استدعاء الموظف من إجازته
					48	يمنح الموظف إجازة خاصة براتب كامل مع العلاوة
					58	يمنح الموظف الذي تنتهي خدمة بدل إجازته غير المستفدة
					68	يقضي بمنح الموظف إجازة مرضية براتب كامل
					78	يؤكد على ضرورة منح الموظفات إجازة كافية بعد الولادة
					88	يؤكد على جمع الإجازات السنوية أكثر من سنتين



القسم الثالث: ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة بالنسبة لهذه الأنظمة في المصارف العاملة في فلسطين؟

النظام	المقترح لتطويره
التوظيف	• •
التدريب	• • •
الأجور والرواتب	• •
الحوافز	• •
الترقية	• • •
التأديبي	• • •
تقييم الأداء	• •
مكافأة نهاية الخدمة	• •
الأجازات	• •

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد

/الأستاذ/الدكتور.....حفظه الله

من جامعة.....بفلسطين

تحية طيبة و بعد:

أتقدم لحضرتكم بأحر التحيات و أتمنى لكم موفور الصحة العافية، وأدامكم الله لخدمة العلم أهله، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في الدراسة الحالية وهي بعنوان اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في فلسطين نحو أنظمة الإدارة الخاصة بهم.و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس/أبوديس - فلسطين

مهاور التحكيم:

- 1- مدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح و الغموض
- 2- مدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة
- 3- مدى انتماء الفقرات للبعد الذي تقيسه
- 4- من حيث احتمال الفقرة الواحدة لا كثر من معنى.
- 5- من حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات
- 6- إضافة أي فقرات ترونها مناسبة.
- 7- الفقرات المقترح حذفها

مع خالص شكري و تقديري لجهودكم و تعاونكم

الباحث

مروان ناصر محمد مفارحة

#### ملحق 4.4: قائمة بأسماء المحكمين

1. الدكتور عفيف حمد، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس أبوديس
2. الدكتور غسان سرحان قسم التربية، جامعة القدس.
3. الدكتور يوسف أبو فارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة.
4. الدكتور دياب جرار، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، و جامعة القدس المفتوحة
5. الدكتور ياسر شاهين، قسم إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة.
6. الدكتور عبد الفتاح السرطاوي، قسم المحاسبة، جامعة القدس المفتوحة.
7. الدكتور محسن عدس، قسم التربية، جامعة القدس.
8. الدكتور عبد الرحمن الحاج إبراهيم، قسم العلوم السياسية، جامعة القدس
9. محمد المصري، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

## ملحق 6.1 مقابلة مع احد أعضاء نقابة البنوك فلسطين /رام الله

السيد حسين أبو عرقوب عضو في نقابة البنوك الفلسطينية رام الله ومسؤول في بنك الاستثمار الفلسطيني رام الله الإدارة العامة.

تاريخ المقابلة: 2008/10/15

الساعة: الثالثة عصراً

أسئلة المقابلة: ما هي اتجاهات العاملين في المصارف التجارية العاملة في محافظة رام الله والبيرة نحو انظمه الإدارة الخاصة بهم ؟ وعلى وجه الخصوص:

### 1. الاختيار وتعيين العاملين (التوظيف)

بالنسبة لنظام التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين مازال يعاني من مشاكل وذلك بسبب تدخل المحسوبة وعدم النظر إلى الخبرات والاهتمام بتقليص العاملين أصحاب الخبرات من العمل وعدم السماح للموظفين بالانتساب إلى النقابات خوفاً من المطالبة بحقوقهم والتأثير على البنوك، وعدم الوعي الكامل لدى إدارات هذه البنوك بالعمل المصرفي أي نقص الخبرة لديهم واقصد بعض البنوك وخاصة بعض البنوك الفلسطينية.

2-تدريب العاملين: بالنسبة لتدريب العاملين في البنوك يوفي بالعرض ولكن أحياناً تمنح البرامج التدريبية لبعض الموظفين في تخصصات لا يعملون بها، المشكلة الأساسية في موضوع التدريب هي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس حيث لا يرشح الموظف للبرامج التدريبية من قبل مسؤوله المباشر إلا إذا كانت العلاقة جيد معه.

3- الأجور والرواتب: تعتبر الرواتب في البنوك من أفضل الرواتب بالنسبة للموظفين وذلك بسبب الاستدامة و الاستمرارية والرواتب الإضافية والمكافآت وخاصة بالنسبة للموظفين الجدد.

4- الحوافز تهتم البنوك بالحوافز وخاصة الحوافز المادية، ولكن يعاب عليها بعدم التوفيق بين الحوافز المادية والمعنوية وهي نقطة ضعف.

5- الترقية: لا شك الترقيات في البنوك مازالت تخضع للمحسوبة والتوصيات ولا يوجد لها علاقة بالمهنية في اغلب البنوك.

6- النظام التأديبي لا يراعي حقوق العاملين الشخصية بل يستند إلى الحقوق القانونية فقط ومعظم الموظفين في البنوك لا احد منهم يستطيع أن يناقش الإدارة في ذلك.

7- تقييم الأداء: عملية التقييم المعروفة سنوياً في شهر (12) من كل سنة تتم بطريقة سرية ولا يعرف الموظف نتائج هذه العملية إلا من خلال منح العلاوات والترقيات فقط ، يجب أن تكون بشكل علني بين الموظف والمدير ويتم شرح فيها للموظف جوانب القوى والضعف من أجل تحفيز الموظف وزيادة الثقة بين المدير والموظف.

8- مكافأة نهاية الخدمة: يحظى هذا النظام بقبول من بعض العاملين حيث يستند إلى التشريعات والقوانين المعمول بها حسب قانون العمل.

9- الدوام والإجازات: بالنسبة لنظام الإجازات في البنوك جيد ويسند إلى القوانين و التشريعات العامة

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الصفحة	الرقم
39	جدول توزيع المصارف.....	1.2
46	جدول سلم الرواتب .....	2.2
59	مجتمع الدراسة.....	1.3
65	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام التوظيف.....	1.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام التدريب.....	2.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الرواتب.....	3.4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الحوافز.....	4.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الترقية.....	5.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام التأديب.....	6.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام تقييم الأداء.....	7.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام مكافآت نهاية الخدمة	8.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نظام الأجازات في البنك..	9.4
76	اقتراحات العاملين لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ..	أ-10.4
77	اقتراحات العاملين لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ..	ب-10.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مكان العمل،الجنس،الخبرة.	أ-11.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مكان لعمل،الجنس،الخبرة..	ب-11.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر.....	أ-12.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر.....	ب-12.4
84	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.....	أ-13.4
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.....	ب-13.4
86	نتائج اختبار (Isd) تبعا لمتغير العمر.....	14.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحصيل العلمي.....	أ-15.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحصيل العلمي.....	ب-15.4

89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التحصيل العلمي.....	16.4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إجمال الراتب.....	أ-17.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إجمالي الراتب.....	ب-17.4
93	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.....	أ-18.4
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.....	ب-18.4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسمى الوظيفي.....	أ-19.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسمى الوظيفي.....	ب-19.4
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المسمى الوظيفي.....	أ-20.4
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المسمى الوظيفي.....	ب-20.4
99	نتائج اختبار (lsd) تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.....	21.4
100	ملخص نتائج الفرضيات.....	22.4

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	هرم ماسلو.....	1.2
57	سلم الإجابات.....	1.3
60	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.....	2.3
61	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر.....	3.3
61	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	4.3
62	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة العملية.....	5.3
62	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الراتب.....	6.3
63	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.....	7.3
63	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير جنسية المصرف.....	8.3



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إقرار.....	
ب	شكر و عرفان.....	
ج	التعريفات.....	
هـ	الملخص (بالعربية).....	
ز	الملخص (بالإنجليزية).....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	
1	مقدمة.....	1.1
3	مشكلة الدراسة.....	2.1
3	مبررات الدراسة.....	3.1
4	أهمية الدراسة.....	4.1
5	أهداف الدراسة.....	5.1
5	أسئلة الدراسة.....	6.1
6	فرضيات الدراسة.....	7.1
6	محددات الدراسة.....	8.1
7	حدود الدراسة.....	9.1
7	هيكلية الدراسة.....	10.1

9	.....الفصل الثاني:الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
9	.....المقدمة.....	1.2
10	.....الاتجاهات.....	2.2
11	.....خصائص الاتجاهات.....	2.2.2
11	.....أنواع الاتجاهات.....	3.2.2
12	.....وظائف الاتجاهات.....	4.2.2
12	.....معايير الاتجاهات.....	5.2.2
13	.....معوقات الاتجاهات.....	6.2.2
13	.....الاستقطاب.....	3.2.
13	.....استقطاب العاملين.....	1.3.2
14	.....الاختيار والتعيين.....	2.3.2
14	.....تعين العاملين.....	3.3.2
15	.....التدريب والتأهيل.....	4.2
15	.....أهداف التدريب.....	1.4.2
16	.....أهمية التدريب.....	2.4.2
16	.....أسس عملية التدريب.....	3.4.2
16	.....معايير التدريب.....	4.4.2
17	.....الحاجة إلى التدريب.....	5.4.2
17	.....تقييم الأداء.....	5.2
17	.....أهداف تقييم الأداء.....	1.5.2
18	.....أهمية تقييم الأداء.....	2.5.2
18	.....أسس عملية التقييم.....	3.5.2
18	.....متطلبات عملية التقييم.....	4.5.2

19	.....مراحل عملية التقييم	5.5.2
19	.....سرية عملية التقييم	6.5.2
20	.....مفهوم الحوافز	6.2
20	.....نظريات الحوافز	1.6.2
22	.....أهمية الحوافز	2.6.2
22	.....أنواع الحوافز	3.6.2
23	.....الضمان الاجتماعي	4.6.2
24	.....الترقية	7.2
24	.....مفهوم الترقية	1.7.2
24	.....أهداف الترقية	2.7.2
25	.....أنواع الترقية	3.7.2
25	.....نظام المزج بين الأقدمية الكفاءة	4.7.2
26	.....مكافآت نهاية الخدمة	8.2
26	.....التعويضات	1.8.2
27	.....النظام التأديبي	9.2
27	.....تحديد أنواع المخالفات	1.9.2
28	.....تحديد الإجراءات	2.9.2
29	.....عوامل نجاح النظام التأديبي	3.9.2
29	.....محو العقوبة	4.9.2
29	.....فتح باب التسجيل	5.9.2
30	.....الدراسات السابقة	10.2
34	.....ملخص الدراسات السابقة	11.2
35	.....الجهاز المصرفي	12.2
36	.....المصارف التعريف والمهام	13.2
36	.....أنواع المصارف	1.13.2
37	.....تطور الجهاز المصرفي	14.2
38	.....مقدمة	1.14.2

40	..... الجهاز المصرفي ظل السلطة الوطنية.....	15.2
40	..... سلطة النقد الفلسطينية.....	1.15.2
41	..... أنظمة المصارف العاملة في فلسطين.....	16.2
41	..... نظام الاختيار التعيين.....	1.16.2
43	..... نظام التدريب.....	2.16.2
44	..... طرق اختيار البرامج التدريبية.....	3.16.2
46	..... نظام الأجور والرواتب.....	4.16.2
48	..... نظام الحوافز والدوافع.....	5.16.2
49	..... نظام الترقية.....	6.16.2
50	..... نظام تأديب العاملين.....	7.16.2
51	..... نظام تقييم الأداء.....	8.16.2
52	..... نظام التعويضات.....	9.16.2
53	..... نظام الأجازات.....	10.16.2
54	..... نظام الحضور و الانصراف.....	11.16.2

## 57 ..... الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....

56	..... منهجية الدراسة.....	1.3
56	..... أدوات الدراسة.....	2.3
57	..... تحكيم الاستبانة.....	3.3
57	..... ثبات أدوات الدراسة.....	4.3
58	..... تحليل البيانات.....	5.3
58	..... تصحيح الإجابة.....	6.3
58	..... حدود الدراسة.....	7.3
58	..... مجتمع الدراسة.....	8.3
59	..... عينات الدراسة.....	9.3
60	..... خصائص عينات الدراسة.....	10.3

## 65 ..... الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....

65	.....المقدمة.....	1.4
64	.....المحور الأول اتجاهات العاملين نحو نظام التوظيف.....	2.4
65	.....المحور الثاني اتجاهات العاملين نحو نظام التدريب.....	3.4
67	.....المحور الثالث اتجاهات العاملين نحو نظام الرواتب.....	4.4
68	.....المحور الرابع اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز.....	5.4
69	.....المحور الخامس اتجاهات العاملين نحو نظام الترقية.....	6.4
71	.....المحور السادس اتجاهات العاملين نحو نظام تأديب العاملين.....	7.4
72	.....المحور السابع اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم الأداء.....	8.4
73	.....المحور الثامن اتجاهات العاملين نحو نظام مكافأة نهاية الخدمة.....	9.4
74	.....المحور التاسع اتجاهات العاملين نحو نظام الأجازات.....	10.4
75	.....القسم الثالث من الاستبانة اقتراحات العاملين.....	11.4
78	.....اختبار الفرضيات.....	12.4

## 99 ..... الفصل الخامس الاستنتاجات و التوصيات ..... 99

101	.....الاستنتاجات.....	1.5
104	.....التوصيات.....	2.5
105	.....الخاتمة.....	3.5
106	.....المراجع.....	
111	.....الملاحق.....	
123	.....فهرس الجداول.....	
125	.....فهرس الأشكال.....	
126	.....فهرس المحتويات.....	
130	.....فهرس الملاحق.....	