

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين

سيف الدين أكرم حسن نبروخ

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2018م

دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين

إعداد

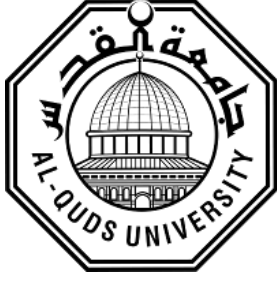
سيف الدين أكرم حسن نبروخ

بكالوريوس اقتصاد من جامعة القدس المفتوحة/الخليل – فلسطين

المشرف: د. محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية،
من معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا جامعة القدس.

1440 هـ - 2018



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين

اسم الطالب: سيف الدين أكرم حسن نبروخ

الرقم الجامعي : 21512276

المشرف: د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018 /11/24 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:	د. محمد عمرو	1- رئيس لجنة المناقشة
التوقيع:	د. سعدي الكرنز	2- ممتحناً داخلياً
التوقيع:	د. يوسف أبو فارة	3- ممتحناً خارجياً

القدس/ فلسطين

1440 هـ - 2018 م

الاهداء

الى من هو صاحب الفضل بعد الله فيما وصلت اليه الى من كنت له املا راوده
في حياته.... فكان ومازال فخرا لي..... الى أعز واحب الناس الى قلبي.... والدي
الحبيب حفظه الله ورعاه....

الى نبض القلب وسر الوجود.... الى من بها اكبر وعليها اعتمد.... والدتي حفظها الله
واطال في عمرها....

الى توأم الروح ورفاق الدرب.... الى سندي وقوتي وملاذي.... اخوتي عبد الهادي
وابرار وأنسام....

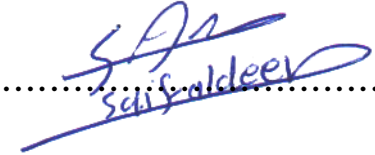
إلى الأمل الذي أنار حياتي وأعطأها لونا وطعما..... أنوار....

الى من وقف بجانبني يوماً وأمنَ لقدرتي على ذلك.... الى كل من له مودة في قلبي....
اهدي هذا العمل المتواضع....

سيف الدين نيروخ

إقرار

أقر، أنا معد الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا، لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....

Saif al-Deen

الاسم: سيف الدين أكرم حسن نيروخ

التاريخ: 2018 / 11 / 24م

شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (النمل:19)

الحمد والشكر لله عز وجل أولاً واخيراً الذي اعانني على اتمام هذه الرسالة وإن احببت ان اشكر فاني بداية اتقدم بالشكر والعرفان لمشرفي الدكتور محمد عمرو على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الاثر الكبير في اتمام هذا البحث والى ادارة معهد التنمية المستدامة وعلى راسه الدكتور عزمي الاطرش والاخت علا عريقات والهيئة التدريسية المحترمين.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى اعضاء لجنة التحكيم الذين قاموا بتحكيم اداه الدراسة مما ادى الى الارتقاء بمصداقيتها .

كما واتقدم بالشكر الجزيل الى لجنة مناقشه الدراسة الافاضل الذين شرفوني بقبول مناقشه الرسالة وملاحظاتهم التي كان لها الدور الكبير في اثراء الدراسة .

ولا انسى ان اشكر كل من سادني وقدم لي النصح والتوجيه اثناء مسيرتي الدراسية والشكر موصول لزملائي الذين قدموا المساعدة فلهم مني كل المحبة والاحترام والتقدير

سيف الدين نيوخ

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في البنوك العاملة في مدينة الخليل والبالغ عددهم (90) موظف إداري وهم (المدير، نائب مدير، مراقب، رئيس قسم)، وقد استخدم الباحث المسح الشامل من خلال تطبيق استبانة تم تطويرها خصيصاً لذلك، تبين أن واقع الحوافز المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة، وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (71.08%)، كما أن واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة، وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (67.03%)، وتوجد علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف، وتوجد علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية بين الحوافز المادية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الحوافز المادية وعملية التوظيف، بينما توجد فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك، وأن الفروق بين البنك العربي والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، الاستثمار الفلسطيني) لصالح البنك العربي، وأن الفروق بين البنك الإسلامي الفلسطيني والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني، وأن الفروق بين بنك القاهرة عمان والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك القاهرة عمان، وأن الفروق بين بنك الصفا والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك الصفا، وأن الفروق بين بنك الإسكان والبنوك (فلسطين المحدود، والإسلامي العربي، الأهلي،

الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك الإسكان. وتوجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، حيث أن الفروق لصالح الذكور، ولا توجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)، كما لا توجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)، وتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات إجابات الباحثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك، وأن الفروق بين البنك العربي وبنك فلسطين المحدود لصالح البنك العربي، وأن الفروق بين البنك الإسلامي الفلسطيني والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والاستثمار الفلسطيني) لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني، وأن الفروق بين بنك القاهرة عمان والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والاهلي) لصالح بنك القاهرة عمان، وأن الفروق بين بنك الإسكان والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والأهلي) لصالح بنك الإسكان.

ولا توجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغيرات: (الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك).

ومن خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بضرورة مراعاة البيئة التي يعمل فيها البنك عند وضع نظام للحوافز، وأن يكون نظام الحوافز المطبق بالبنك نظام مرن، وأن يتم تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف البنك، وإشراك جميع الدوائر والأقسام في التخطيط للموارد البشرية

داخل البنك ومراجعة استراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في التطوير المنظم، واهتمام إدارة البنوك بتفعيل الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب والحصول على القوى العاملة المؤهلة، وضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد في ضوء متطلبات الاستقطاب للارتقاء بالعمل الإداري، وتعزيز سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه السياسات في البحث عن الكفاءات والقيادات من خلال ضمان المنافسة الحرة النزيفة، والعمل على تطوير برنامج خاص للتحسين المستمر وتهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.

Incentives' Role in employments' process in Palestinian Banks

Prepared by: Saif Al Deen Akram Hassan Nairoukh

Supervised by: Dr. Mohammad Amro

Abstract

This study aimed to identify the role of incentives in the employment process of Palestinian banks.

The researcher used the descriptive method whereas the study consists of the (90) administrative workers in the banks operating in Hebron; they are (Director, Deputy Director, supervisor, Head of department).

The researcher used the comprehensive survey through applying a specially developed questionnaire, which shows that.

The reality of the incentives adopted in the banks operating in Hebron has reached a high degree, the percentage of high approval is (71.08%).

and the reality of the employment processes in the banks operating in Hebron has reached a high degree, the percentage of high approval is (67.03%).

There is a relationship at the level of the statistical significance between the moral incentives and the recruitment process in the banks operating in Hebron. Accordingly, there is a strong positive relationship between the moral motivations and the employment process, and there is a moral relationship at the level of statistical significance between the material incentives and the process of recruitment in banks operating in Hebron.

Thus, there is a moderate positive relationship between the material incentives and the employment process, while there are differences in the respondents' answers about the reality of the moral incentives in the banks operating in Hebron refer to the bank's name, for example:

the differences between the Arab Bank and (Bank of Palestine Limited, Jerusalem Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Arab Bank,

the differences between Palestine Islamic Bank and (Bank of Palestine Limited, Ahli Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Palestine Islamic Bank,

the differences between Cairo- Amman Bank and (Bank of Palestine Limited, Ahli Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Cairo- Amman Bank,

the differences between Safa Bank and (Bank of Palestine Limited, Ahli Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Safa Bank,

And the differences between Housing Bank and (Bank of Palestine Limited, Arab Islamic Bank, Ahli Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Housing Bank.

Thus, there are significant differences in the level of statistical significance in respondents' answers about the reality of moral incentives in the banks operating in Hebron refer to the gender variable, the differences are in favor of males.

There are no significant differences at the level of statistical significance in the respondents' answers about the reality of the moral incentives in the banks operating in Hebron refer to the variables (specialization, job title, experience and type of bank),

There are also no significant differences at the level of statistical significance in the respondents' answers about the reality of the material incentives in the operating banks in Hebron refer to the variables (bank's name, gender, specialization, job title, experience and bank type).

There are statistically significant differences at the level of significance in the answers of the respondents about the employment situation in the banks operating in Hebron refer to the variable name of the Bank, such as;

the differences between the Arab Bank and Bank of Palestine Limited are in favor of Arab Bank,

the differences between Palestine Islamic Bank and (Bank of Palestine Limited, Jerusalem Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Palestine Islamic Bank,

the differences between Cairo- Amman Bank and (Bank of Palestine Limited, Jerusalem Bank and Ahli Bank) are in favor of Cairo- Amman Bank,

and the differences between Housing Bank and (Bank of Palestine Limited, Jerusalem Bank and Ahli Bank) are in favor of Housing Bank.

There are no significant differences in the level of statistical significance in respondents' answers about the reality of employment in Palestinian banks refer to variables (gender, specialization, job title, experience and type of bank).

Through previous results, the researcher recommends that

- The working banks' environment should be taken into consideration when the system of incentives is put
- The applied system of incentives should be flexible.
- An appropriate mechanism must be developed through which functional analysis of all functions of the Bank is carried out.
- Involving all departments in the planning of human resources in the bank and review the strategy of evaluating human resources in a manner that contributes to the orderly development.
- The management of banks must be interested to activate the website in the process of polarization and access to qualified manpower and the necessity to pay attention to good planning in light of the requirements of polarization to upgrade the administrative work.
- The policy of selection and recruitment for administrative functions must be promoted to achieve the objectives of these policies of searching for competencies and leadership through ensuring free and fair competition.
- A special program should be developed for continuous improvement and create a suitable environment to succeed the selection policies and recruitment for choosing the best human competencies for management positions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تستطيع منظمات الأعمال من خلال استقطاب وتعيين الموارد البشرية جني الكثير من الفوائد الاستراتيجية، مثل تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الخبرة لدى العاملين وتطوير العمل الإداري وغيرها، حيث تعتبر عملية الاستقطاب هدفاً استراتيجياً لا يمكن تحقيقه إلا بتخطيط ورسم استراتيجيات بعيدة المدى سواء على مستوى المدخلات أو على مستوى المخرجات ومن خلال جودة الخدمات والعلاقة مع الزبائن وغيرها من العوامل (عريقات وآخرون، 2010).

وتعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة عماد نجاحها، لأن الموظف هو من يقدم الخدمات ويتلقى التدريب ويتعامل مع التقنية ويحقق الأهداف المرسومة، وهو أكبر مورد، ولا يمكن التنبؤ بأدائه المستقبلي، لذلك يعتبر حسن اختيار العاملين شيئاً أساسياً وبالغ الأهمية، لأن الاختيار الجيد ضرورة لنجاح إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة سواء أكانت حكومية أو خاصة.

وتعتبر المحافظة على الموارد البشرية من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالمحافظة والبقاء واستدامة العاملين فيها مثل الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة والاهتمام بالعاملين ذوي الاختصاصات المتميزة، وانخفاض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين، كما تعمل الموارد البشرية على تنمية مهارات العاملين عن طريق تنمية معارفهم وقدراتهم واتجاهاتهم الوظيفية، لذا تعمل كل مؤسسة على تنمية الموارد البشرية فيها من خلال المحافظة على العاملين الذين اكتسبوا أعلى درجة من الانتاجية نتيجة الممارسات الإدارية التي أصبحوا فيها على درجة من الإتقان على خلاف العاملين الجدد التي تبدأ المؤسسات بتدريبهم على العمل (زعتري، 2013)

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، من أجل النجاح في إنجازها يتحدد ذلك من خلال مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والتطويرية وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هياكلها التنظيمية وتسد إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم وأحرج الموارد فيها ألا وهي المورد البشري. فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب والاختيار والتعيين، كما تتكامل أيضا في أنشطة التوظيف على سائر وظائف إدارة الموارد البشرية ، وتتعدى انعكاسات عملية التوظيف السلبية أو الايجابية حدود البيئة الداخلية للمنظمة إلى البيئة الخارجية ، فسلامة عملية التوظيف تحدد مدى إيفاء المنظمة بمسؤوليتها القانونية والاجتماعية ومدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال . فاختيار الفرد ووضعه في مكان أو موقع وظيفي في المنظمة يلزم المنظمة ، بالاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها (عدوان، 2011).

وبالتالي تعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة إنجازها، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات أنشطة المنظمة، حيث أن إحدى مهام إدارة الموارد البشرية هي جلب القوى العاملة والعاملين بالكمية والنوعية المطلوبة لإنجاز أعمال المنظمة بكفاءة، والتي تتطلب تحليل هذه الأعمال وتوصيفها، وتحديد حجم القوى العاملة اللازمة لذلك، ومصادر الحصول عليها، واجتذابها للعمل في المنظمة من خلال المرور بإجراءات اختيار وتعيين العاملين. وحيث أنه لا يمكن المضي في إجراءات اختيار وتعيين العاملين بدون تحديد لاحتياجات المنظمة من القوى البشرية والتخطيط لها (الغلاييني، 2015).

والحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العاملين (أي كان مجال عمله) مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين الى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية (بريكي وبلخير، 2016).

كما أن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون على شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً (عوض الله، 2012).

والتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه وإدامة السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم، وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد، ولأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز (الشوابكة، 2011).

وتعتبر التعويضات والحوافز المحرك الرئيسي للعاملين، حيث أن بقائهم وانتقالهم يتعلق مباشرة بها وإن حركة العمالة على كل مستوى ترتبط مباشرة بهذا المؤثر الذي ينعكس في كثير من العوامل المتعلقة بالعاملين ومنه الرضا الوظيفي الذي ينبثق عنه نتائج منها ارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية والبقاء في المؤسسة والمنافسة والتفوق وتحقيق الأرباح وتعظيم الثروة واستمرارية المؤسسة، كما تشكل التعويضات والحوافز تكلفة هامة بالنسبة للمؤسسات تتراوح بنسب مختلفة وفق وضع المؤسسات والقطاعات والدول والأقاليم التي تدفع في نطاقها، كما تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمؤسسة على الأجور والمزايا التي تقدمها لهم (Desler, 2015).

وتستحوذ البنوك التجارية على النسبة الأكبر من عدد موظفي البنوك في فلسطين، حيث حصلت البنوك التجارية اجمالاً على 52.2% من حصة العاملين في البنوك العاملة في فلسطين في عام 2016 مقابل 47.8% للمؤسسات المالية الأخرى، بارتفاع نسبته 20.1% عن عام 2015. وارتفع عدد العاملين في البنوك العاملة في فلسطين عام 2016 بما نسبته 6.4% عن العام 2015 ليبلغ نحو 6528 موظف وموظفة، وذلك حسب بيانات نشرة الأداء المقارن للبنوك 2016 والصادرة عن جمعية البنوك في فلسطين (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2017).

2.1 مشكلة الدراسة

من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مجموعة من الإداريين في البنوك ظهر أن هناك مجموعة من العاملين تم استقطابهم عن طريق تقديم مجموعة من الحوافز لهم مثل تقديم راتب مميز وكذلك امتيازات إدارية مثل تمتعهم بصلاحيات داخل البنك، وتمييزهم بمجموعة من الخدمات داخل البنك، وكذلك تبين أن هناك مجموعة من الإجراءات التي يتم إتباعها في عملية التوظيف من هذه الإجراءات تقديم رواتب للمتقدمين للوظيفة حسب الكفاءة والقدرة على التميز عن المتقدمين الآخرين، لذلك سعى الباحث إلى دراسة دور الحوافز في عملية التوظيف.

كما أصبحت الحوافز عاملاً مهماً من أجل استقطاب العاملين للعمل في المصارف، حيث أن الحوافز التي يتم تقديمها للعاملين ذوي الخبرة من أهم إجراءات الاستقطاب للحصول على عامل من ذوي الكفاءات المميزة، كما أن الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية تلعب دوراً في جذب العاملين من سوق العمل، حيث تعمل البنوك على تقديم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية للوصول إلى أداء متميز للعاملين ومن أجل جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن للوصول إلى أكبر حصة سوقية مقارنة بالبنوك الأخرى.

وبالتالي تسعى كل البنوك إلى تعزيز المكانة التنافسية لها من خلال تقديم أعلى درجة من جودة الخدمة للزبائن حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الخبرة والكفاءة التي يمتلكها العاملين، كما أن تقديم الخدمات بحاجة إلى كفاءة عالية من قبل العاملين، لذا تسعى البنوك إلى الحصول على أفضل العاملين من خلال عملية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، كما أن كفاءة الموظف تنعكس على الخدمات التي يقدمها البنك، حيث أن العاملين ذو الكفاءة العالية يستطيعون أن يقدموا خدمات عالية للزبائن، وكذلك تطوير الأداء المؤسسي، لذا فالمقدرة وحدها غير كافية

لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، وكفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف البنك، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية والداخلية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

كما أن البنوك تعمل على توظيف العاملين من أجل توفير الكفاءات للحصول على أفضل طرق للعمل الإداري من أجل تطوير أداء العاملين في البنوك، وتوظيف العاملين ذوي الكفاءة يعتبر من المكاسب التي يمكن أن تجنيها البنوك من أجل استغلال الخبرة التي يمتلكها ذوي الخبرة والاستفادة منها من أجل تطوير كفاءة العاملين في البنك، والخبرات التي يتم توظيفها هي الخبرات التي يكون البنك بحاجة إليها، وتعمل أنظمة الحوافز على توفير فرص أفضل من أجل اختيار العاملين ذوي الكفاءة العالية، لذا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمحور في التعرف على دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين، ومدى تطبيقها والعمل بها لتطوير الأداء فيها.

3.1 أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيس الأول الذي تهدف هذه الدراسة للإجابة عليه بالسؤال التالي:

1- ما واقع الحوافز المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة

الفرعية التالية:

• ما واقع الحوافز المعنوية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

• ما واقع الحوافز المادية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

2- ما واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

3- ما العلاقة بين الحوافز المعنوية وعمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

4- ما العلاقة بين الحوافز المادية وعمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

4.1 فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المعنوية وعمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل.
- **الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المادية وعمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل.
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات الباحثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)
- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات الباحثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات الباحثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية على توظيف العاملين في البنوك العاملة في مدينة الخليل. كما تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع الحوافز المعنوية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل.
- 2- التعرف على واقع الحوافز المادية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل.
- 3- التعرف على واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل.
- 4- التعرف على العلاقة بين الحوافز المعنوية وعمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل.
- 5- التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية وعمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

6.1 أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال نمو الخدمات التي يتم تقديمها من البنوك، وهذا يلعب دوراً مهماً في سعي البنوك للحصول على كفاءات عالية من تقديم الخدمات المتميز لزيادة الحصة السوقية للبنوك في ظل المنافسة الشديدة بين هذه البنوك.

وتتطلب أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، كونه يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المنظمة، فمهما امتلكت المنظمة من تكنولوجيا، وأموال، وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل فإنها حتماً ستؤول إلى الفشل ومن ثم الزوال، فأى منظمة بلا أفراد لا تعدو كونها سوى مجموعة من المكائن والمعدات والأبنية وبعض

الأموال، التي لا حياة ولا حراك فيها، لأن الأفراد هم الأصل أو المورد الأكثر أهمية، والذي يبعث الحياة في المنظمات، ويسهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المنشودة، تكمن أهمية هذه الدراسة في جوانب متعددة:

- تتبع أهمية الدراسة من موضعها، حيث تتناول الدراسة عملية التوظيف التي تعد مصدرًا للمهارات والكفاءات التي ينهض بها المجتمع، والحوافز المادية والمعنوية التي تخلق الدافعية وتساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- أهمية الإجراءات في توظيف الكفاءات واستقطابها على أساس في عملية الاختيار.
- أهمية التوظيف القائم على الشفافية وتكافؤ الفرص.
- أهمية التحليل للوظائف من أجل الوصول إلى أفضل أداء لدى العاملين.
- أهمية التخطيط للموارد البشرية في عملية توظيف الكفاءات.
- الاطلاع على الحوافز المادية والمعنوية التي يتم منحها للعاملين في البنوك الفلسطينية.

7.1 متغيرات الدراسة

المتغير التابع: عملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

المتغيرات المستقلة: الحوافز بشقيها المادية والمعنوية.

8.1 حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على العاملين في البنوك العاملة في مدينة الخليل خلال العام الدراسي

2017-2018م.

9.1 مصطلحات الدراسة

الحوافز (Incentives): هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (البريكي وبلخير، 2016).

الحوافز المادية: ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من مكافآت تشجيعية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك، بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المالية للحياة (الشوابكة، 2011).

الحوافز المعنوية: ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم، لذا فتقدم لهم أوسمة النجاح وشهادات التقدير وتنتشر أسماءهم وهكذا (الكردي، 2010).

الاستقطاب: هو مجموعة من الأنشطة المصممة لجذب طالبي الوظائف المؤهلين جيداً والباحثين عن عمل، لعمل مجمع مرشحين للاختيار من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة (صالح ورستم، 2016).

ويعرف الباحث الاستقطاب بأنه النشاط الذي ينطوي عليه جذب مجموعة من الأفراد المؤهلين لشغل وظيفية شاغرة، ويشمل كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، التي تجعل من المنظمة محوراً جاذباً لدى الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل

التوظيف: هي إحدى أهم الوظائف التي يجب ان تتجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلالها يتم الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب، وتنتهي بعملية

الاختيار، والتعيين، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة (حجازي، 2016).

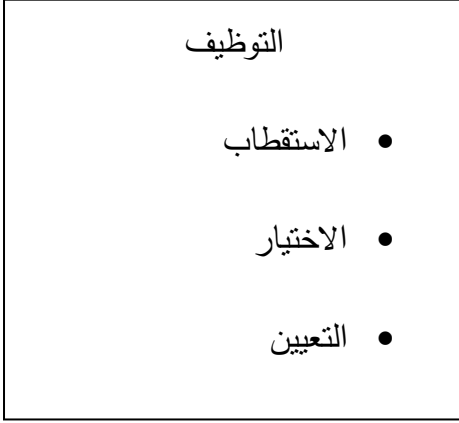
ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه مجموعة من الخطوات التي تقوم بها أي منظمة لاستقطاب أفراد يمتلكون كفاءة وتميز وقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بمستواها، وتشمل عملية **التوظيف**: الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال.

البنوك: هي المؤسسات التي تعتبر الوسيط بين الأموال التي تبحث عن الاستثمار وبين الاستثمار الذي يبحث عن التمويل اللازم (شقيير وآخرون، 2002).

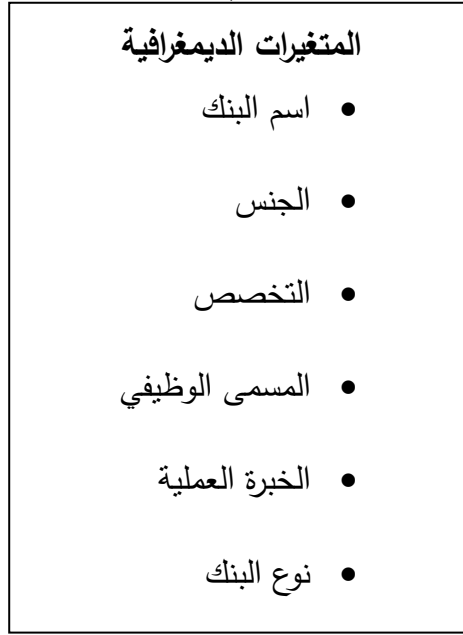
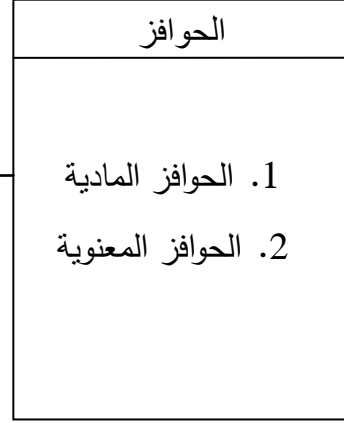
الموارد البشرية: هي كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، وتمثل مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط هذه الموارد ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (Dessler, 2015).

10.1 نموذج الدراسة

المتغيرات التابعة



المتغيرات المستقلة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مقدمة

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فإن المنظمات تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث تحقق أهداف المنظمة. وقد ظهرت إدارة الموارد البشرية نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أفضل الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة. وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهرت الحاجة إلى إدارة مستقلة تختص بالموارد البشرية (الحريري، 2014).

لذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، حيث أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المؤهلة والمدربة و تم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية (جابر، 2015).

وعرف نعيم (2013) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها. وربط جابر (2015) تعريف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنتج في تنميتهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، وبالتالي ستنمى حتماً بالفعالية والقدرة على إنجاز أهدافها وأيضاً بالكفاءة، واستخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة، أما تلك المنظمات التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها ستعرض لخطر الركود أو الموت أو الإفلاس.

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة هامة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهي عملية إدارية تشتمل على تخطيط وتوجيه ورقابة، والاحتفاظ بالأفراد داخل المنظمة لتحقيق عملية اختيار وتوظيف الكفاءات التي يمكن من خلالها تطوير العمل وزيادة الإنتاجية.

2.1.2 التوظيف:

تشمل هذه العملية مجموعة من الأنشطة والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ أو من عناصر مكملة لبعضها البعض في إطار توظيف الموارد البشرية، وتمثل هذه الأنشطة في التحليل الوظيفي، والتخطيط، والاستقطاب، والاختيار والتعيين (جربي، 2017).

ويعرفه كلالدة (2011) بأنه إحدى أهم الوظائف التي يتعين على إدارة الموارد البشرية في المنظمة انجازها وأن النجاح يحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة.

ويعرف قاسي (2011) التوظيف بأنه عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه.

ويعرف خميلي (2013) توظيف الموارد البشرية بأنه الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العملية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية.

وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمات سواء كانت هذه المنظمات تابعة للقطاع العام أم الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين فيها ومهارتهم، وتتمثل أهم هذه الممارسات في تحليل، وتوصيف، وترتيب، وتقييم الوظائف، و تخطيط الموارد البشرية، و التوظيف ويشمل: استقطاب المرشحين لشغل الوظائف؟، واختيار أنسب المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة، وتعيين العاملين وتثبيتهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقييم سلوك العاملين وأدائهم، وتحديد الأجر والمكافآت التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة، وتحديد برامج

التدريب والتطوير وتصميمها، وتنفيذها، ومتابعتها، ومراقبة بيئة العمل وتقييمها لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين (القردهجي، 2013).

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والتطويرية وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هياكلها التنظيمية وتسد إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم وأحرج الموارد فيها ألا وهي المورد البشري. فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب والاختيار والتعيين وينسحب أيضا في أنشطة التوظيف على سائر وظائف إدارة الموارد البشرية، وتتعدى انعكاسات عملية التوظيف السلبية أو الإيجابية حدود البيئة الداخلية للمنظمة إلى البيئة الخارجية، فسلامة عملية التوظيف تحدد مدى إيفاء المنظمة بمسؤوليتها القانونية والاجتماعية ومدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال، فاختيار الفرد ووضعه في مكان أو موقع وظيفي في المنظمة يلزم المنظمة، بالاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها (عدوان، 2011).

ويرى الباحث أن المنظمات الناجحة تهتم بعملية التوظيف باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره أيضا، وهي مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل.

1.2.1.2 أهمية التوظيف:

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى "توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة"، لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم و تساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وتكون المؤسسة قد حققت أهدافها. وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ و الغير المناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عليها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، و قد تصل إلى خسارة المؤسسة"، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (قاسي، 2012).

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين والاستقطاب الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي أيضاً تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المميزة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وذلك لوجود فروقاً بين الأفراد من حيث

الاستعداد والقدرات والميول وأيضاً اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها (عدوان، 2011).

يرى الباحث أن أهمية التوظيف تظهر من خلال حصول المؤسسة على الموارد البشرية الملائمة عبر عملية التوظيف، وترتبط عملية التوظيف بمختلف الإجراءات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية من أجل الحصول على الكفاءات التي تسعى إليها.

2.2.1.2 وظيفة التوظيف في المنظمة

أظهر بخته وحياء (2015) أن عملية التوظيف تمر بالمراحل التالية:

- ◆ استقطاب العاملين: يقوم المتخرجون وأصحاب الشهادات بوضع سيرهم الذاتية في المنظمة، و عليهم الانتظار إلى غاية الرد عليه من طرفها.
- ◆ تحديد الاحتياجات: تحدد المؤسسة احتياجاتهم من العمل (كماً وكيفاً)، وتقوم بدراسة الطلبات الموضوعة لديها ثم تختار العينة وتتصل بالمرشحين لإجراء الفحص الأولي
- ◆ اجتياز الامتحان الكتابي: تقوم المنظمة بعمل امتحان كتابي للمرشحين للمنصب، فيه مجموعة من الأسئلة حسب كل تخصص.
- ◆ اجتياز الامتحان الشفهي: يجتازه عدد من الأشخاص الذين نجحوا في الامتحان الكتابي. أن الامتحان الشفهي عبارة عن مقابلة يجريها المرشح في غرفة مغلقة مع مجموعة من الحكام. يتم إعطاء كل مترشح علامة حسب إجابته آخذين بعين الاعتبار مجموعة من العناصر تدخل في التنقيط.
- ◆ الوقوف على مدى مناسبة المتقدمين والذي تبين من فحص طلباتهم أنهم مناسبون للعمل.

◆ قيام المرشح بملء استمارة خاصة معدة مسبقاً من قبل إدارة المنظمة والتي تسمح بموجب المعلومات الواردة فيها مرور المرشح إلى الإجراء الثالث أو استبعاده، و هكذا حتى نهاية خطوات وإجراءات النموذج وهو التعيين النهائي.

يرى الباحث أن التوظيف يتم من خلاله تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تمكنها من أداء الهدف الذي وجدت من أجله، ويلعب دوراً فعالاً في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال العلاقة التي تربطه بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسبقه من جهة، والتي تليه من جهة أخرى.

3.2.1.2 محاور عملية التوظيف:

تتمحور عملية التوظيف حول الاستقطاب والاختيار والتعيين:

1.3.2.1.2 الاستقطاب:

هو "استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد، ويكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد للعمل في الوظائف الشاغرة" (صالح وسالم، 2006: 81).

ويعرفه الغلاييني (2015) بأنها عملية استقطاب كفاءات المرشحين المؤهلين للعمل في المؤسسة والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءة والمهارات.

ويعرفه حجازي (2016) بأنه البحث عن الأفراد الصالحين للعمل في الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ويعرفه أبو شريعة (2014) بأنه عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين المؤسسة والأفراد.

وتمر عملية الاستقطاب للتوظيف بمرحلتين أساسيتين هما (الغلاييني، 2015):

المرحلة الأولى: تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة، وجذبها وتشجيعها للتقدم للعمل في الوقت المناسب وبالنوعيات والأعداد المناسبة وتسمى مرحلة الاستقطاب.

المرحلة الثانية: وتتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف المناسبة وتسمى مرحلة الاختيار والتعيين، وبعد اكتمال إجراءات المفاضلة بين المتقدمين يتم إصدار قرار التعيين بناء على نتائج الاختبارات، ليصبح الشخص الذي تم اختياره موظفا وعمالاً في المؤسسة فالمعلوم أن تعيين الأفراد يقتضي دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها على القوى العاملة المطلوبة.

ويرى الباحث أن الاستقطاب يتضمن البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، فالاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

2.3.2.1.2 مصادر استقطاب القوى العاملة:

هناك مصدرين أساسيين لاختيار القوى العاملة هما (الغلاييني، 2015):

المصادر الداخلية: يعني أن المنظمة تعتمد في الأساس عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، ويستخدم في هذا النوع الأساليب التالية:

❖ الترقية من الداخل: ويقصد به ترقية العاملين في المنظمة إلى الوظيفة شاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية.

❖ الإعلان والتنافس: ويقصد به أن تقوم المنظمة بالإعلان داخلياً عن طريق لوحة الاعلانات عن وجود وظائف شاغرة مع تحديد المتطلبات والمؤهلات.

❖ إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة على التقاعد

المصادر الخارجية: قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة وأهم هذه المصادر طلبات الاستخدام وقوائم الانتظار، والإعلان عن وظيفة شاغرة، والجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد والمدارس المختلفة، ومكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة، ونقابات العمال، توصيات العاملين في المنظمة، والاستفادة من خبرات ووجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب ذوي الخبرة.

يرى الباحث أن يكمن المصادر التي تلجأ إليها المنظمة تقسيم إلى المصادر الداخلية في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة، ومصادر خارجية مثل الإعلان عن وظيفة شاغرة، والجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد والمدارس المختلفة.

3.3.2.1.2 معايير استقطاب الموارد البشرية:

هناك مجموعة من معايير لاستقطاب الموارد البشرية أهمها (حجازي، 2016):

1. المستوى الأكاديمي: لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد وتخصص معين ينمان عن القدرات التي يمكن عن طريق التدريب المناسب وتحويلها إلى مهارات أدائية.

2. اللياقة البدنية: تحتاج بعض الوظائف إلى مستويات راقية من المطابقات البدنية للأداءات الوظيفية كقوة الذراعين مثلاً.

3. السمات الشخصية: يمكن أن تكون سمات داخلية مثل الدافعية للعمل واتساق الشخصية والاتزان الانفعالي، ويمكن أن تكون خارجية مثل المظهر الخارجي والتصرفات السليمة.

4. المعرفة والخبرة السابقة: فإن مدى توفر المعارف الحياتية ومستوى الثقافة العامة ومستوى الثقافة الخاصة في مجال الأداء، وعدد سنوات العمل السابقة في نفس المجال.

5. التركيزية: فبعض الوظائف تحتاج إلى خطابات تركيزية للفرد المرشح للوظيفة.

4.3.2.1.2 أهداف استقطاب الموارد البشرية:

ذكر (الغلايني، 2015) مجموعة من الأهداف أهمها:

1. اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة ومؤهلات الفرد وحاجاته.

2. التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان.

3. مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل فرد والمنظمة والوظيفة وفي ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

يرى الباحث أن الهدف العام للاستقطاب هو جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة والصالحة لأداء العمل لاختيار انسبها ومن ثم تعيينه بالمنظمة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية.

5.3.2.1.2 الإجراءات التي يتم تحديدها عند عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي (Desler, 2015):

- 1 - تخطيط القوى العاملة : حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة .
- 2 - طلبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية ، والقدرات والمهارات.
- 3 - تحديد الوظائف الشاغرة : بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
- 4 -النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

6.3.2.1.2 مشكلات الاستقطاب:

هناك العديد من المصاعب التي تعترض عملية الاستقطاب ينبغي التنبؤ لها، والعمل على إيجاد الحلول الصحيحة لها، ومنها (صالح ورستم، 2016):

- عملية الاستقطاب للأفراد وتنفيذها على النحو السليم تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال ولا سيما في حالة وجود عجز في الأفراد المؤهلين، فإنها تستدعي توافر الخبرات الإدارية والفنية المناسبة لتولي مسؤوليات الاستقطاب.
- تصميم البرنامج السليم للاستقطاب يتطلب الوفاء بتوفير الاحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل والجمهور والمديرين، والمتطلبات العديدة للبيئة القانونية والاجتماعية والمهنية للعمل
- عدم وضوح الإعلان عن الاستقطاب أو المدة القصيرة للتقدم له.
- زيادة التكاليف المالية لعملية التوظيف وذلك بسبب زيادة أعداد المتقدمين لشغل الوظائف، وما يستلزمه ذلك من مراجعة لطلباتهم واجراء المقابلات معهم وفرزها، وامتحانهم.
- صعوبة اتخاذ القرار بشأن كيفية سد الفراغ في أي وظيفة معينة، ومن الذي سيقوم بتحديد مواصفات الوظيفة، وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين للوظيفة.

4.2.1.2 الاختيار والتعيين:

تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بالمنظمة أحد جوانب عملية التخطيط وتكوين قوة العمل بها كما تؤثر في ذات الوقت في قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة المعلنة ومن مركزها التنافسي في السوق (الغول، 2011).

في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها نتيجة إجراءات الاختيار التي تم بحثها في نموذج طلب التوظيف و المقابلات والاختبارات ، تقوم إدارة شؤون الأفراد بترشيح الأشخاص الذين تم اختيارهم لشغل الوظائف والأعمال الشاغرة .

وتقع مسؤولية الاختيار والتعيين على كاهل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبدأ هذه العملية من تحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة، ثم استقطاب الكفاءات ليتم الاختيار، ومن

ثم التعيين، وكل ذلك للوصول إلى أفضل الكفاءات البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف (صالح ورستم، 2016).

وهي العملية التي بمقتضاها يستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة (Singh, 2010).

والتعيين هو العمل الذي يتم بموجبه إنتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، لشغل وظائف خالية فيها، و ذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام (عبد القادر وبدر الدين، 2012).

ويمكن القول أن عملية الاختيار والتعيين في جميع المنظمات ذات هدف استراتيجي يمثل انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقائه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه بها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلاً تماشياً مع مفهوم أن المنظمة نظام كلي وفريق عمل واحد (صيام، 2010).

وتستهدف عملية الاختيار والتعيين التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة، حيث لا تقل مهاراته عن المستوى المطلوب من ناحية، وحتى تكون مهاراته لها القابلية للاتساق مع المسار الوظيفي من ناحية أخرى (حجازي، 2016).

وتتم ممارسة كافة أنشطة الاختيار من أجل تحقيق غرض واحد وهو زيادة فعالية قرارات الاختيار فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية والذي يتولد عنه توفير قدرة تنبؤية لمتخذي القرار للتعرف على عما إذا كان المرشح للوظيفة سينجح في أداء مهامه إذا تم اختياره لها أم لا (الغول، 2011).

يرى الباحث أن عملية الاختيار والتعيين تمثل في العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها.

1.4.2.1.2 أهمية الاختيار:

تتبع أهمية عملية الاختيار للأسباب التالية (أبو شيخة، 2010):

1. إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للمال الذي يصرف في عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.
2. أن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة.
3. إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
4. ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية مما يجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.
5. إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة.

6. تعتبر عملية الاختيار فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف.

7. تحديد من منهم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات والمعارف.

8. يمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالترتيب والتقييم وغيرها.

يرى الباحث أن أهمية عملية الاختيار والتعيين تمثل في المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المرشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين.

2.4.2.1.2 مراحل اختيار العاملين:

تمثلت مراحل اختيار العاملين بما يأتي (الزراي، 2006)

أولاً: مرحلة استقبال طلبات العمل : تبدأ بشكل عام إجراءات اختيار وتعيين العاملين بعملية الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد يتم الإعلان داخل المنظمة أو خارجها، وبناء على هذا الإعلان يتقدم الراغبون في العمل للمؤسسة، ويتم استقبالهم من قبل موظف أو أكثر من المؤسسة، بهدف التعرف على مدى ملاءمة الشخص المتقدم، ومدى انطباق الشروط المطلوبة للوظيفة الشاغرة عليه.

ثانياً: مرحلة الاختبارات التوظيفية: بعد دراسة طلبات التوظيف واستبعاد الطلبات غير المستوفية للشروط اللازمة لا بد من تصفية الطلبات المتبقية عن طريق الاختبارات التوظيفية؛ بهدف المفاضلة بين المتقدمين وما يملكونه من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات واستعدادات وميول.

ثالثاً: مرحلة المقابلات: المقابلة هي ذلك الإجراء المصمم؛ بهدف التنبؤ بمستوى أداء الفرد في وظيفة ما اعتماداً على تصرفات ظاهرية يبدئها المرشح من خلال المحادثة بينه وبين صاحب العمل، أو من ينوبه وتعد المقابلات أكثر الوسائل انتشاراً في عملية اختيار العاملين، حيث يمكن استخدامها كوسيلة أولية لتصفية المتقدمين.

رابعاً: مرحلة التعيين: بعد الانتهاء من تصفية المرشحين، يبقى على المنظمة اتخاذ قرار تعيين الملائم للوظيفة الشاغرة من بين المرشحين الذين تمت مقابلتهم. وقد يتم اختيار المرشح بطريقة التعويض، التي بمقتضاها يمر جميع المرشحون الذين اجتازوا مرحلة الفحص الأولي بجميع مراحل الاختيار والتعيين من اختبارات ومقابلات.

خامساً: الالتحاق بالوظيفة وتجربة الموظف: بعد اتخاذ قرار تعيين الموظف وإبلاغه به يكون لزاماً عليه مباشرة عمله خلال مدة معينة من الزمن وإلا يعتبر مفصولاً من العمل بمجرد انتهاء هذه المدة. ومن الجدير ذكره أن هذا القرار يبقى مؤقتاً حتى اجتياز الموظف الفترة التجريبية التي يخضع لها والتي غالباً ما تتراوح بين ستة أشهر وسنة كاملة، حيث يكون لإدارة المنظمة الحق في إنهاء عقد العمل للموظف خلال فترة تجريبه بناء على أدائه خلال عمله.

يرى الباحث أن لعملية التوظيف وما تشتمل عليه من استقطاب واختيار وتعيين، لها الأهمية البالغة في انتقاء المورد البشري المناسب وبالإمكانات والمؤهلات اللازمة، وبذلك توفير الجهد والتكاليف في أي منظمة.

2.1.2 الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم (الجساسي، 2011).

يرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية أو للعاملين المستحقين لها دون استثناء، وعادة تستخدم المؤسسات أكثر من نوع من الحوافز، ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضاً إمكانات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح، وتبقى المسؤولية على الإدارة في اختيار تصنيفات الحوافز المناسبة ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع حوافزها بشكل دوري وخارج نطاق الأثانية والمحسوبية والعلاقات الاجتماعية والشخصية (السويد، 2014).

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية إلا وهو المصادقية في التطبيق والتنفيذ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة المؤسسة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها، وخاصة الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة (ماهر، 2010).

يرى الباحث أن سياسات الحوافز تلعب دوراً فعالاً في معالجة كثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل وبصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي.

1.2.1.2 مفهوم الحوافز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون. أما في الاصطلاح فلها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها، فقد عرفها (عوض، 2012) بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

ويشير (عواد، 2012) بأن الحوافز تعني مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

يرى الباحث أن الحوافز مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتهم وتجذبهم لأداء الاعمال بكفاءة وفاعلية.

3.2.1.2 أهداف التحفيز:

لعملية التحفيز أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات تمثلت هذه الأهداف بتحسين الإنتاجية، وإبراز أنشطة المؤسسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والاحتفاظ بالعاملين الممتازين،

ومكافأة الأداء المتميز، وتشجيع الإبداع والابتكار الجديد، وتحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء (حلايبة، 2013: 16).

يرى (الكردي، 2010) أن أهداف سياسة الحوافز تتمثل في ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف الشركة وبين احتياجات العاملين ومطالبهم الأساسية، وبدرجة تسمح بتعزيز انتماءات العاملين للشركة وشحن همتهم وحماسهم للقيام بالأداء بفعالية بما يحقق للشركة أهدافها وبما يضمن للعاملين استقرارهم ورضاهم الوظيفي، وتخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات، وإشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية وللحفاظ على درجات إتقان مميزة، والمساهمة في استتباب أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل.

يرى الباحث أن نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة.

2.2.1.2 أهمية الحوافز

يمكن تلخيص أهمية الحوافز في مساهمة الحوافز في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له، وانعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم مع المؤسسة وإداراتهم مع أنفسهم، وكذلك المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم، والمساهمة في التحكم في سلوك

العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه، كما ان الحوافز تعمل على تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها في صفوف العاملين، وتساهم في تحقيق آلية أعمال وأنشطة تسعى المؤسسة الى انجازها وتجد المؤسسة ان ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين (جميل، 2015).

يرى الباحث أن التحفيز يعمل على زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء، وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته وإشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمّى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة، وإشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن، وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وشعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

5.2.1.2 أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز المادية: تتعدد أشكال الحوافز المادية وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية. ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً. بالإضافة لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم المجتمعات في الظروف الراهنة عن العمل، حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير. ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في تحفيز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل (السقا، 2013).

الحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح (أبو سكره، 2011).

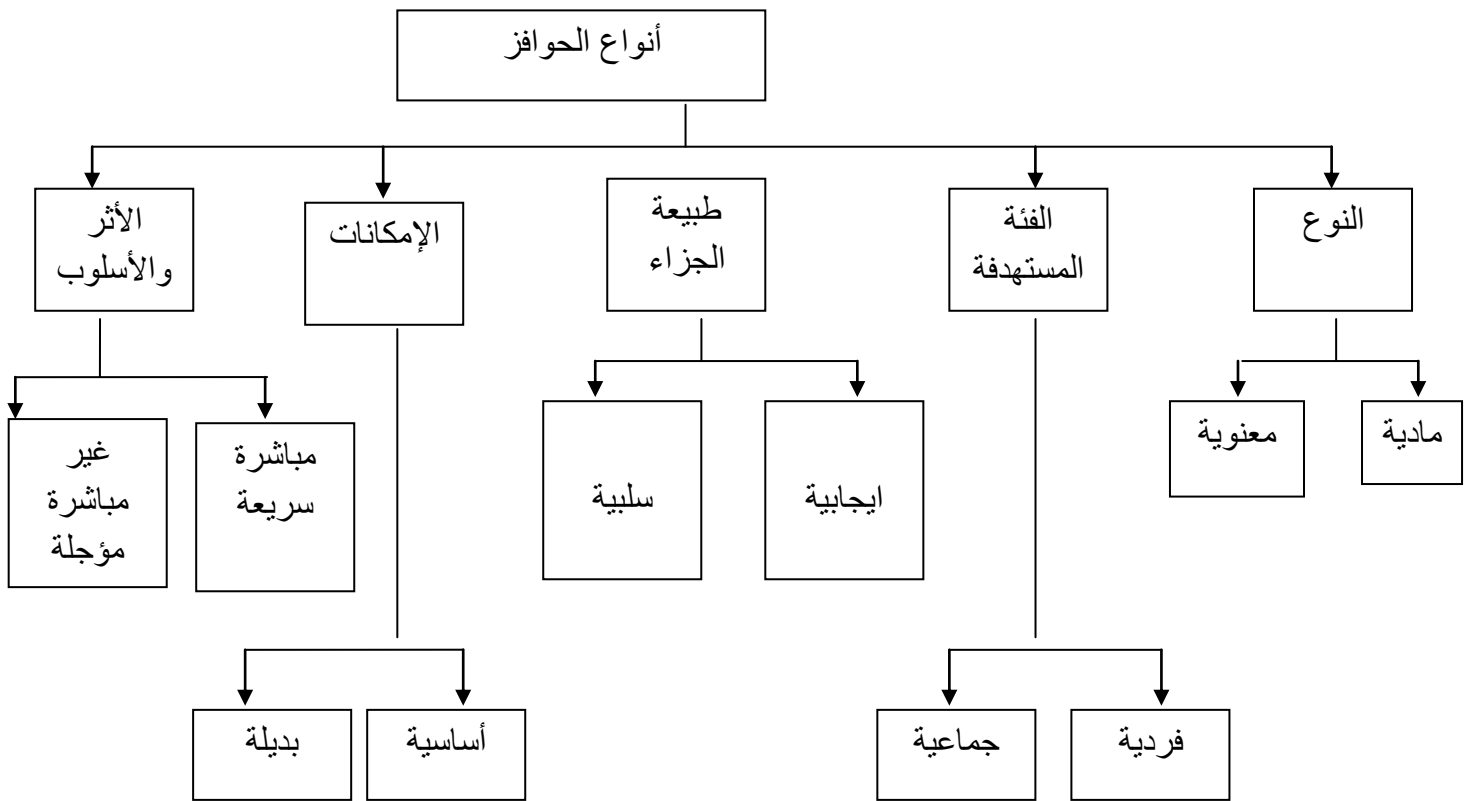
لنجاح هذا النوع من التحفيز يرى (أبو موسى، 2011) انه يجب أن تتوافر الشروط التالية:

- اقتناع الإدارة أن الناتج النهائي يمكن أن يشارك فيه العاملون على اعتبار أنهم مساهمون فيه.
- ثقة الإدارة في العاملين وقدرتهم على تحسين الأداء.
- ضرورة وجود تعاون بين الإدارة والعاملين.
- اطمئنان العاملين على مستقبلهم الوظيفي وان هناك ضماناً وظيفياً.
- وجود نظام معلومات يتم بمقتضاه المشاركة بين الإدارة والعاملين على كل ما يمس نظام المشاركة في الناتج.
- القدرة على تحديد الأهداف أو الناتج الذي سيتم اتخاذه كمعيار لحساب الحافز.
- القدرة على قياس الناتج بشكل كمي دقيق ومقبول من العاملين والإدارة.

ثانياً: الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل (الدرويش، 2015).

وهي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (سلطان، 2013).

وحاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا، إذ هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية، فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه (كلادة، 2011).



المصدر: (ماهر، احمد (2010). نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر)

يرى الباحث أن الحافز يعتبر من المحركات الرئيسية التي تقوم بتحريك الموظف ليقدموا أفضل ما عندهم، وليبذلوا طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فالشعور الذي يحصل عليه الموظف نتيجة التحفيز هو ما يدفعه لأداء أفضل ما عنده.

4.2.1.2 شروط نجاح الحوافز

ذكر مناور (2010) أن هناك شروط لنجاح تقديم الحوافز تمثلت في ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وإيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته، وكذلك اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها، ويفضل أن تكون متقاربة، وضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد ، بتوقع انتظام تلقي الحوافز، كما يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة، وأن تنمي في ذهن العامل العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على الحافز، وأن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد، وإدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

6.2.1.2 سياسة منح الحوافز المتبعة في البنوك العاملة في فلسطين

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي في البنوك هي عملية قياس سلوكيات العاملين وكفاءاتهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.

يعتبر تقييم الأداء وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم إلى تطوير أدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في البنك.

ارتبط موضوع منح المكافآت السنوية والزيادات السنوية بنتائج تقييم الأداء الخاصة بالعاملين، بحيث يتم منح مكافآت لبعض من موظفي البنك ومنح زيادات سنوية مرتبطة بنتائج تقييم الأداء وبالأداء المالي للبنك ومتوسط نسبة تحقيق الأهداف المقررة.

يتم إخضاع العاملين في نفس الدائرة/الفرع إلى منحى توزيع طبيعي، بحيث يحصل على 100% من قيمة العلاوة السنوية التي يتم تحديدها من قبل البنك من حصل على تقدير ممتاز، ويحصل على 90% من قيمة العلاوة السنوية من حصل على تقدير جيد جداً، ويحصل على 80% من قيمة العلاوة السنوية من حصل على تقدير جيد.

حرص بنك فلسطين على أن ينعكس اهتمامه بالتقيد والالتزام بالأنظمة والتعليمات الإدارية ومراعاة الدقة في إجراءات العمل المتبعة، على نظام منح المكافآت السنوية بحيث يتم استثناء العاملين الحاصلين على جزاءات تأديبية من العلاوة السنوية.

2.2 الدراسات السابقة

دراسة بخيت (2017) بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة: بنك النيلين خلال الفترة من (2016 - 2017)

تناولت الدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين في بنك النيلين، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة مستخدماً المنهج الوصفي، وظهرت النتائج أن هناك إتباع نظام حوافز فعال يؤدي إلي كفاءة أداء العاملين، وأنه يتم ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية التحفيز، كما ان هناك وضع خطة استراتيجية لعملية التحفيز ضمن استراتيجيات البنك تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين كما توصلت الدراسة إلى أن نظام حوافز فعال يؤدي إلى تفجير الطاقات الابداعية، لعبت الحوافز دوراً كبيراً في تخطيط القوة العاملة بالبنك وكانت أهم التوصيات هي يجب توفير بيئة عمل ملائمة تساعد في زيادة اداء العاملين ، ويمنح البنك سلف طويلة للعاملين.

دراسة أبو علان (2016) بعنوان: أثر أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية المعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية ووزعت 186 استبانة على العاملين في هذه الشركات، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم

الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافز فعال مرن، استحداث أنظمة حوافز جديدة.

دراسة حجازي (2016) بعنوان: علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ومن ثم يقدم التفسيرات المتعلقة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة و البالغ عددهم (631) مدير ومن أهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة إرتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي، وأن أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة، وكذلك مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا. وقد أوصت الدراسة بتطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف المؤسسة ، كذلك إشراك جميع الدوائر والأقسام في التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة و مراجعة إستراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في تطوير المنظمة.

دراسة سكيو (2016) بعنوان أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، وصيانة) المورد البشري

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، وصيانة) المورد البشري، بتطبيق معايير الدراسة الإحصائية ومخرجات الإستبانة الموزعة على عينة الدراسة. حيث استهدفت الدراسة عينة من 120 موظف على مستوى جريدة الشروق اليومي، وخلص هذا البحث إلى

وجود فروق ذات دلالة احصائية في موقف العمال من نظام الحوافز حسب بعض المتغيرات (الجنس، السن، الحالة العائلية، الفئة المهنية، المستوى التعليمي، الدخل، الأقدمية)، وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في موقف العمال من طريقة تعامل المؤسسة مع المورد البشري (الاستقطاب، التعيين، الصيانة) حسب نفس المتغيرات وفي الأخير أن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يؤثر على كل من الاستقطاب وصيانة المورد البشري في حين لا يؤثر على التعيين في المؤسسة، وكانت أهم التوصيات تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل انسب والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي.

دراسة الغلاييني (2015) بعنوان علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (200) موظفاً وموظفة، واعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة، بوزن نسبي 77.59%، كما يوجد مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة، بوزن نسبي 75.56%، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص) وخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام إدارة البنوك التجارية في

قطاع غزة بتفعيل الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب والحصول على القوى العاملة، حيث أن الموقع الإلكتروني في أي مؤسسة يعتبر من أهم وسائل الاستقطاب المعروفة.

دراسة الشامي (2014) بعنوان : تقييم أساليب الاستقطاب للعاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة الى التعرف على عملية الاستقطاب للعاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ومعرفة اساليب الاستقطاب السائدة ومن ثم تقويم هذه الأساليب لتحديد نقاط القوة والإبقاء عليها ونقاط الضعف لتحويلها لمزيد من القوة ، وتكون مجتمع الدراسة من مسئولي الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مسئولي الأندية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم(131) مسئول إداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتحليل أساليب الاستقطاب للعاملين بالأندية المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن عملية الاستقطاب والاختيار لا تلقى العناية الكافية ولا توجد في الأندية دراسة لسوق العمل وأساليب الاستقطاب وتطبق بدرجة ضعيفة كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة في استجابة المبحوثين حول تقييم أساليب الاستقطاب تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي) بينما كان هناك علاقة في استجابة المبحوثين حول تقييم أساليب الاستقطاب في الأندية الرياضية تعزى للجنس، وكان الفرق لصالح الذكور، قد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد في ضوء متطلبات الاستقطاب للارتقاء بالعمل الإداري داخل الأندية الرياضية السعودية.

دراسة السقا (2013) بعنوان: أثر الحوافز والدوافع النفسية على جودة أداء العاملين في بنك

فلسطين في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز والدوافع النفسية على جودة أداء العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة الحوافز والدوافع وأثرها على أداء العاملين في البنك، وقد تم اختيار عينة من 200 موظف من مجموع العاملين في قطاع غزة ، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال تطبيق استبانة لقياس أثر الحوافز والدوافع النفسية على جودة أداء العاملين، وكانت أهم النتائج كالتالي: عملية تفويض السلطات للعاملين ومنحهم مساحة من حرية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل ويؤثر على إنتاجيتهم إيجابيا، ونظام المكافآت والعلاوات بالبنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. كما أظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية بالبنك تحتاج إلى تعديل حتى تغدو أفضل وتصل بالبنك وموظفيه إلى مصافي البنوك المتميزة. وأن نظام وآليات الترقيات بالبنك غير واضحة، وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتعديل لتغدو أكثر عدالة ووضوح للعاملين بالبنك، ونظام تقييم الأداء المستخدم بالبنك يحتاج إلى مزيد من الشفافية والوضوح حتى يحقق العدالة والتميز للعاملين وأوصى الباحث بالعمل على وضع نظم حوافز مادية ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين.

دراسة (KVIST،2012) بعنوان:

تأثير أنظمة الحوافز في المنظمات العالمية الموجودة في السويد دراسة حالة من استرازينكا

The Impact of Incentive Systems in Global Organizations Located in Sweden a Case Study of Astrazeneca

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز والدوافع التي تدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية العاملة في السويد، وقد استخدم الباحث عينة الدراسة شركة استرازينكا حتى يستطيع التحقق من تأثير النظم والقوانين المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الشركة الدولية استرازينكا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: نظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم والبيئة المحيطة بالشركة داخل السويد، ونظام الحوافز في الشركة لا يتلاءم ونظم الحوافز المتعارف عليها بالشركات السويدية، ووقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة البيئة التي تعمل فيها الشركة عند وضع نظام للحوافز، أن يكون نظام الحوافز المطبق بالشركة نظام مرن.

دراسة الجساسي (2011) بعنوان: تأثير الحوافز على العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة

عمان

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز على العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين وكاتب شؤون إدارية وقد بلغ عددهم 7753 فرداً، وتم استخدام الاحصاء الوصفي من خلال تطبيق استبانة أظهرت نتائجها وجود حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. ووجود حوافز معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. وجود نظام حوافز مادية ومعنوية فعال في وزارة التربية والتعليم

في سلطنة عمان، واوصى الباحث أنه يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى ادائهم.

دراسة (PSILOU،2011) بعنوان: حوافز ارتباط الموظف الفعال في الولايات المتحدة الأمريكية

Incentives for Effective Employee Engagement in USA

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل وقد تم دراسة تأثيرها على أربع مؤسسات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي بنك HSBC وبنك BNP PARIBS وبنك BARCLEYS وبنك CREDIT SWISS وقد اختار الباحث مؤسسات مالية عملاقة وعالمية وبحث تأثيرات الحوافز المادية والمعنوية على بقاء العاملين في هذه المؤسسات، وتم استخدام المنهج الكمي الذي يعتمد على مقياس للحوافز وآخر لبقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم نحوها. وتوصلت الدراسة إلى أنه للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير على بقاء العاملين في مؤسساتهم، وكذلك أظهرت النتائج أنه لم تصل أي من البنوك الأربعة إلى حد الكمال في حوافزها المقدمة للعاملين بها، وتبين أن تحسن نظم الحوافز المادية والمعنوية خلال السنوات الأخيرة في هذه المؤسسات، وأوصى الباحث بضرورة اهتمام المؤسسات المالية في صياغة نظام للحوافز لزيادة دافعية العاملين للعمل.

دراسة (ERIKSSON،2011) بعنوان: تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على مدراء المواقع في

المشاريع السويدية

Incentives for Effective Employee Engagement in Corporate Sustainability

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على مدراء المواقع في المشاريع السويدية، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية حيث قابل عشرة مدراء في مواقع ومشاريع مختلفة للتحقق من استخدام أساليب مكافآت فعالة، وهل هذه الأنظمة لها دور في التأثير على الأداء أم لا؟ والتطرق إلى القصور في هذه الأنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد أنظمة الحوافز لمدراء المشاريع السويديين حسب نوعية المشروع، أنظمة الشركة، المنصب، قدرات المدير الشخصية، ومدراء المشاريع يحصلون على أنظمة حوافز ومكافآت بناء على نتائج المشروع النهائية، وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها أن يتم منح المكافآت للعاملين استناداً لمستوى أدائهم.

دراسة عدوان (2011) بعنوان واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثره المسار الوظيفي للعاملين في

المصارف العاملة في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف ، ووجود إستراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين، وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، وهدفت أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس ، العمر ، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة

عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (900) موظف، وبلغ حجم العينة (187) موظفاً، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين. عملية التخطيط للقوى العاملة متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين. تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة. أن القائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة. وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

دراسة عريقات وآخرون (2010) بعنوان دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني

تهدف الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلاً فإن مآلها إلى الفشل، وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف إلى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل العاملين ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. وخلصت الدراسة إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات. كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات، وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للزبائن، وأثبتت الدراسة - إحصائياً وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية. كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية العاملين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بالعمل على تدريب العاملين للوصول إلى

درجة مناسبة من الخبرة والتأهيل للوصول إلى درجة عالية من النجاح لتحقيق أعلى درجة من التنافسية.

دراسة أبو شرح (2010) بعنوان: أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 220 استبانة استرجع منهم 210 استبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء العاملين. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء العاملين وخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للعاملين، وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة، وضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

دراسة جرجون (2009) بعنوان: واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة ، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، كما وتهدف أيضاً إلى التعرف على اثر سياسات الاختيار والتعيين

على الولاء التنظيمي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم ، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية. وتعطي الوزارة الأولوية في التعيين للعاملين الإداريين من داخل الوزارة وتعتمد بصورة اقل على المصادر من خارج الوزارة، وهذا أفقدها فرصة الحصول على الكفاءات الإدارية من خارج الوزارة على نطاق واسع. وتعتمد الوزارة أسلوب المقابلة الشخصية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، ولا تعتمد بشكل مناسب على الاختبارات مما يفقد الوزارة ولجنة الاختيار والتعيين الفرصة في التعرف على بعض المهارات الخاصة لدى المرشحين. والتزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، لذلك تحتاج إجراءات التطبيق إلى إعادة نظر من ناحية الرقابة والتأكد من سلامة الإجراءات من بدايتها حتى نهايتها، مع تفعيل دور فترة التجربة للعدول عن القرارات الخاطئة وتفعيل دور المحاسبة والمساءلة القانونية للمتجاوزين للقوانين والإجراءات. كما واهم ما أوصت به الدراسة أن تعمل الوزارة على تطوير سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه السياسات في البحث عن الكفاءات والقيادات من خلال ضمان المنافسة الحرة النزيفة.

دراسة عودة (2008) بعنوان تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة تحليلية .

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، كما تهدف أيضا إلى التحقق من فعالية التحليل الوظيفي للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات ، والتعرف على مدى فعالية سياسة التخطيط المتبعة للموارد البشرية ، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين للوظائف. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بينت الدراسة بان عملية التخطيط التي تقوم بها الجامعات تسهم في الإعداد الجيد لملئ الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب، مما يساعد في عدم عرقلة العملية التعليمية، وبينت الدراسة أن من أهم العوامل التي تعتمد عليها الجامعات في تحديد احتياجاتها من القوى العاملة هي الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين على القوى العاملة والاسترشاد بالسنوات السابقة وتحليل عبء وحجم العمل وزيادة أعداد الطلب سنويا ومن خلال الاطلاع على معدلات الأداء . وبينت الجامعات الفلسطينية بأنها لا تستعين بمكاتب التوظيف الخاصة، وذلك لعدم حاجاتها إليها فليها وسائلها الخاصة بها في عملية الاستقطاب وقلة شركات ومكاتب التوظيف بالقطاع. وأوصت الدراسة بتحديث التحليل الوظيفي دوريا في الجامعات الفلسطينية بصورة متوسطة ولكن من الضروري أن تعمل الجامعات بتحديثه بصورة مستمرة وان تقدر أهمية ذلك لان التطور سريع وخاصة التطور التكنولوجي فهذا قد يتطلب إجراء تعديلات على بعض الوظائف من إضافة أو تعديل أو إلغاء.

دراسة العيلة (2008) بعنوان واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي

الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، تكون مجتمع الدراسة من (565) موظف من العاملين في الوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة، وقد تضمنت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة (الحصر الشامل)، وقام الباحث بتصميم استبانته من (62) فقرة لجمع البيانات من هذه الفئة أظهرت الدراسة أنه يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها. وأظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم الفلسطيني تقوم بعمل تخطيط استراتيجي ودقيق للموارد البشرية، وتتبع الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها وبدرجة متوسطة، وبينت الدراسة انه يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية بالوزارة طبقا للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة، وبدرجة عالية وتوصلت الدراسة إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تستخدم معايير للتوظيف تتم بالمرونة في اختيار وتعيين العاملين، وبوزن نسبي ايجابي. كما وأوصت الدراسة ضرورة إعادة النظر في مخرجات عملية التحليل الوظيفي فعلى الرغم من وجود وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة المعلن عنها في وزارة التربية والتعليم، إلا انه يجب الاهتمام أكثر في صياغة الوصف الوظيفي لكي يتلاءم مع التطورات الحديثة التي حصلت على الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي، مع إضافة بنود جديدة تتواءم مع متطلبات الوضع الوظيفي الجديد، وذلك لزيادة المرونة والموضوعية والانسجام مع الوصف الوظيفي في إطاره العام والمعمول به في الدول الأخرى، ويلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.

دراسة الزعنون (2006) بعنوان واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات

السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم ، وكانت عينة الدراسة (500) موظف، وخلصت الدراسة إلى أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة ينظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وتدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية، كما وأوصت الدراسة العمل على وضع الأسس والمعايير السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تمحورت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حول دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين، حيث تعتبر الحوافز من أهم الإجراءات التي تتبعها البنوك من أجل استقطاب الكفاءات في ظل المنافسة الشديدة بين البنوك، كما تمحورت هذه الدراسة في مجتمعها حيث تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين الإداريين ذوي الخبرة في عملية الاختيار والتعيين واستقطاب العاملين وهم (المدير، نائب مدير، مراقب، رئيس قسم).

كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المتغيرات فقد تناولت دراسة بخيت (2017) ودراسة أبو علان (2017) ودراسة السقا (2013) ودراسة الجساسي (2011) ودراسة أبو شرح (2010) الحوافز وأداء العاملين بينما دراسة (PSILOU،2011) تناولت الحوافز ودورها على بقاء العاملين، ودراسة سكيو (2016) بعنوان أثر أنظمة الحوافز بالاستقطاب، والتعيين، وصيانة المورد البشري.

كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال تناول التوظيف وربطه بمتغيرات أخرى مثل دراسة حجازي (2016) التي ربطت التوظيف بمتغير التميز المؤسسي، أما دراسة الغلاييني (2015) ودراسة عريقات وآخرون (2010) فتناولت الاستقطاب والتعيين والميزة التنافسية ودراسة عدوان (2011) التي تناولت سياسة الاختيار والتعيين والمسار الوظيفي، ودراسة جرعون (2009) التي تناولت واقع سياسة الاختيار والتعيين والولاء التنظيمي.

ويرى الباحث أنه لم يتم التطرق إلى دور الحوافز في عملية التوظيف في البنوك حسب علمه، وقد تناولت دراسة سكيو (2016) بعنوان أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، وصيانة) المورد البشري في جريدة الشروق اليومية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي قام الباحث بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها في تنفيذ دراسته، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم إتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لقياس دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في البنوك العاملة في مدينة الخليل والبالغ عددهم (100) موظف إدارياً وهم (المدير، نائب مدير، مراقب، رئيس قسم) كما هو موضح في الجدول (1.3).

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات التي تم توزيعها	عدد الإداريين	الفرع	البنك
1	1	1	شارع السلام	فلسطين المحدود
8	8	8	الحرس	
4	5	5	باب الزاوية	
5	5	5	شارع السلام	العربي
0	0	5	مفرق الجزيرة	
0	0	3	الشلالة	
4	4	4	رأس الجورة	الإسلامي
5	5	5	دوار الصحة	
5	5	5	الحرس	الإسلامي العربي
4	4	4	دوار ابن رشد	
5	5	5	رأس الجورة	القدس
5	5	5	دوار ابن رشد	
5	5	5	شارع السلام	الأهلي
2	2	2	الشلالة	
4	4	4	الحرس	القاهرة عمان
5	5	5	دوار الصحة	
3	3	4	الشلالة	
3	3	3	رأس الجورة	الاستثمار
5	5	5	دوار المنارة	
5	5	5	شارع السلام	الوطني
3	3	3	عين سارة	الصفا
3	3	3	دوار ابن رشد	الأردن
6	6	6	دوار المنارة	الإسكان
90	91	100	23 فرع	المجموع: 12 بنك

يلاحظ من الجدول (1.3) أن عدد الإداريين العاملين في البنوك العاملة في مدينة الخليل (100) إداري، حيث بلغ عدد الإداريين في بنك فلسطين المحدود (14) إداري، وفي البنك العربي (13) إداري، وفي البنك الإسلامي الفلسطيني (9) إداريين، وفي البنك الإسلامي العربي (9) إداريين، وفي بنك القدس (10) إداريين، وفي البنك الأهلي (7) إداريين، وفي بنك القاهرة عمان (13) إداري، وفي بنك الاستثمار الفلسطيني (8) إداريين وفي البنك الوطني (5) إداريين، وفي بنك الصفا (3) إداريين، وفي بنك الأردن (3) إداريين، وفي بنك الاسكان (6) إداريين، وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم توزيعها (91) استثماراً وكانت المسترجعة (90) صالحة للتحليل أي بنسبة (90.0%).

واستخدم الباحث المسح الشامل بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع، فكان عدد أفراد العينة (100) موظفاً وموظفة، وقد رفضت بعض البنوك التعاون مع الباحث، حيث تم توزيع (91) استبيان، وكان عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (90) استبيان، أي بنسبة (90.0%)، ويبين الجدول (2.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

العدد	البدائل	المتغيرات
13	فلسطين المحدود	اسم البنك
5	العربي	
9	الإسلامي الفلسطيني	
9	الإسلامي العربي	
10	القدس	
7	الأهلي	
12	القاهرة عمان	
8	الاستثمار	
5	الوطني	
3	الصفا	

3	الأردن	
6	الإسكان	
72	ذكر	الجنس
18	أنثى	
37	إدارة أعمال	التخصص
30	محاسبة	
7	تكنولوجيا معلومات	
12	إدارة مالية	
2	تمويل وإدارة مصارف	
2	غير ذلك	
13	مدير	المسمى الوظيفي
20	نائب مدير	
11	مراقب	
46	رئيس قسم	
16	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
36	من 5-10 سنوات	
16	من 11-15 سنة	
6	من 16-20 سنة	
16	أكثر من 20 سنة	
22	إسلامي	نوع البنك
68	تجاري	

3.3 أداة الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لقياس دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، بحيث تم بناء مقياس تم تطبيقه في دراسة أبو فارة (2018)، وقد اشتملت الاستبانة على (35) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول تكون من بيانات

المبحوثين، والمحور الثاني تكون من مجالين: المجال الأول يقيس الحوافز، وتكون من (23) فقرة، مقسمة على بعدين وهي: (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية)، والمجال الثاني يقيس عملية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وقد تكون من (12) فقرة كما في الملحق رقم (1).

4.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث باستخراج نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، بحيث تم اعتماد مقياس تم تطبيقه في دراسة أبو فارة (2018) ، كما في الجدول رقم (3.3).

جدول رقم (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط

فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة :

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الحوافز			التوظيف		
.1	0.421	0.000	1.	0.353	0.002
.2	0.520	0.000	2.	0.630	0.000
.3	0.423	0.000	3.	0.651	0.000
.4	0.456	0.000	4.	0.380	0.001
.5	0.496	0.000	5.	0.620	0.000
.6	0.522	0.000	.6	0.678	0.000
.7	0.615	0.000	.7	0.697	0.000
.8	0.476	0.000	.8	0.615	0.000
.9	0.380	0.001	.9	0.640	0.000
.10	0.601	0.000	.10	0.637	0.000
.11	0.606	0.000	.11	0.634	0.000
.12	0.412	0.000	12	0.731	0.000

	0.000	0.412	.13
	0.000	0.669	.14
	0.000	0.556	.15
	0.000	0.535	.16
	0.000	0.492	.17
	0.001	0.380	.18
	0.214	0.146	.19
	0.000	0.502	.20
	0.000	0.575	.21
	0.000	0.499	.22
	0.000	0.551	.23

يتضح من الجدول (3.3) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

5.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة (معادلة الثبات كرونباخ ألفا) على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (4.3):

جدول رقم (4.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
عملية التوظيف	12	0.943
الحوافز	23	0.954
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	35	0.968

يلاحظ من الجدول (4.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.968 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 96.8% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للمؤشرات السلوكية الدالة على عملية التوظيف 94%، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للمؤشرات السلوكية الدالة على الحوافز 95%، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

6.3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الحوافز ويضم (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية).

المتغير التابع: عملية التوظيف ويضم (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

المتغيرات الديمغرافية: (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)

7.3 المعالجة الإحصائية:

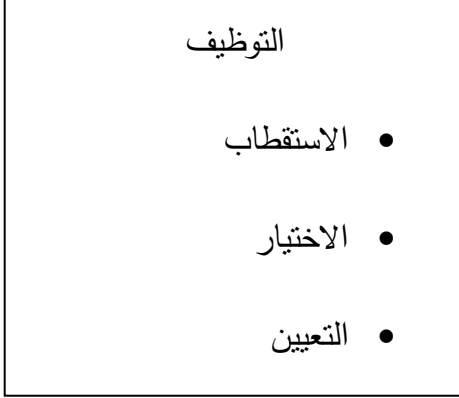
بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الثلاثي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة أتفق بشدة (5) درجات، أتفق (4) درجات (نوعا ما) 3 درجات، الإجابة (لا أتفق) درجتين والإجابة (لا أتفق بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص أسئلة الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات

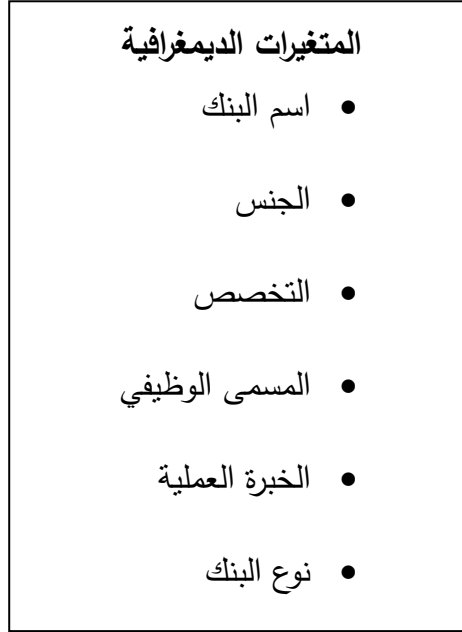
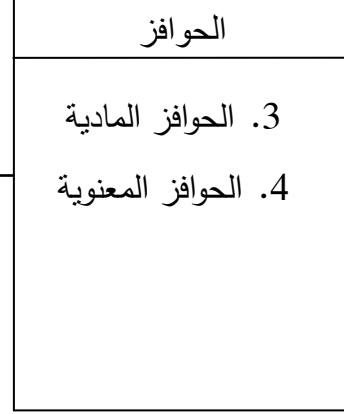
المستقلة للأسئلة ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الأسئلة ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك باستخدام الحاسوب و برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

8.3 نموذج الدراسة

المتغيرات التابعة



المتغيرات المستقلة



الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث حول موضوع الدراسة وهو " دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة المبحوثين على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الحوافز المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة

الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب النسب المئوية لاستجابات المبحوثين على مجالات

الاستبانة التي تعبر عن واقع الحوافز المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل والجدول (1.4)

يوضح ذلك:

جدول (1.4): النسب المئوية لاستجابات المبحوثين لمجالات واقع الحوافز المعتمدة في البنوك

العاملة في مدينة الخليل

المجال	نسبة موافقة مرتفعة	نسبة موافقة متوسطة	نسبة عدم موافقة
1 الحوافز المادية	%72.87	%20.56	6.57%
2 الحوافز المعنوية	%69.29	%18.18	%12.53
الدرجة الكلية	%71.08	%19.37	%9.55

تبين من الجدول (1.4) الذي يعبر عن واقع الحوافز المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ

درجة مرتفعة وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (71.08%) والنسبة المئوية للموافقة المتوسطة

(19.37%) والنسبة المئوية لعدم الموافقة (9.55%).

كما أظهرت النتائج أن البنوك العاملة في مدينة الخليل تمنح حوافز مادية بنسبة موافقة مرتفعة بلغت

(72.87%) مقابل (69.29%) للحوافز المعنوية.

يفسر الباحث ظهور هذه النتيجة الى أن البنوك موجودة منذ زمن وأن العمل المصرفي تطور وتقدم واستخدام أفضل البرامج في العمل، كما يعمل التقدم والتطور في البرامج على تسهيل وإسراع العملية المصرفية بدقة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجساسي (2011) التي أظهرت وجود نظام حوافز مادية ومعنوية فعال، كما أكدت دراسة السقا (2013) أن نظام المكافآت والعلاوات بالبنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

السؤال الفرعي الأول: ما واقع الحوافز المعنوية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب النسب المئوية لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الحوافز المعنوية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): النسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية المعتمدة في

البنوك العاملة في مدينة الخليل

نسبة عدم موافقة	نسبة موافقة متوسطة	نسبة موافقة مرتفعة	الفقرات
2.22%	%1.11	%96.67	السمعة التي يتمتع بها البنك
3.34%	%7.77	%88.89	الدورات التدريبية التي يوفرها البنك للموظفين
3.34%	%17.78	%78.88	بيئة الاحترام المتبادل بين الموظفين في البنك
7.77%	%15.56	%76.67	سياسة البنك التي تتيح للموظفين التطوير الذاتي من خلال استكمال دراستهم
7.78%	%21.11	%71.11	تعاطف البنك مع الأمور الاجتماعية للموظفين خارج إطار العمل

11.11%	%18.89	%70.00	الأمن الوظيفي الذي يوفره البنك للموظفين
5.56%	%24.44	%70.00	التوافق بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للموظفين في البنك
5.55%	%26.67	%67.78	سياسة تفويض السلطة التي يعتمدها البنك
6.67%	%28.89	%64.44	سياسات الترقية المعتمدة في البنك
11.12%	%24.44	%64.44	تعامل البنك بعدالة مع جميع الموظفين فيه
4.45%	%32.22	%63.33	نمط القيادة الإدارية السائدة في البنك
9.91%	%27.87	%62.22	سياسة البنك المتعلقة بإشراك الموظفين في صناعة القرارات
6.57%	%20.56	%72.87	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن واقع الحوافز المعنوية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (72.87%) والنسبة المئوية للموافقة المتوسطة (20.56%) والنسبة المئوية لعدم الموافقة (6.57%).

حيث كانت الفقرة المتعلقة بـ (السمعة التي يتمتع بها البنك) أكثر الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (96.67%)، وتلاها الفقرة (الدورات التدريبية التي يوفرها البنك للموظفين) بنسبة موافقة بلغت (88.89%)، وتلاها الفقرة (بيئة الاحترام المتبادل بين الموظفين في البنك) بنسبة موافقة بلغت (78.88%)، بينما كانت الفقرة المتعلقة بـ (سياسة البنك المتعلقة بإشراك الموظفين في صناعة القرارات) أقل الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (62.22%)، وتلاها الفقرة (نمط القيادة الإدارية السائدة في البنك) بنسبة موافقة بلغت (63.33%)، وتلاها الفقرة (تعامل البنك بعدالة مع جميع الموظفين فيه) بنسبة موافقة بلغت (63.33%)

يرى الباحث أن العاملين في البنوك يتم تحفيزهم من قبل الوحدة الإدارية في البنك من أجل تشجيعهم على العمل، وكذلك من أجل الحصول على مستوى مرتفع من الأداء منافسة مع البنوك الأخرى لذا نجد أن عبارات الثناء تتوجه للعاملين، وكذلك يتم منحهم الثقة بالنفس من خلال تفويض بعض المهام لهم، وأظهرت نتائج دراسة أبو شرح (2010) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع الحوافز المادية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب النسب المئوية لاستجابات الباحثين على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الحوافز المادية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل والجدول (3.4) يوضح ذلك:

جدول (3.4): النسب المئوية لاستجابات الباحثين حول واقع الحوافز المادية المعتمدة في البنوك

العاملة في مدينة الخليل

نسبة عدم موافقة	نسبة موافقة متوسطة	نسبة موافقة مرتفعة	الفقرات
6.67%	10.00%	83.33%	التسهيلات الائتمانية التي يوفرها البنك للموظفين
5.56%	14.44%	80.00%	جودة ظروف العمل في البنك
4.45%	22.22%	73.33%	امتيازات التأمين الصحي قياس بما توفره المؤسسات الأخرى
6.68%	16.66%	76.66%	فرق العلاوات المختلفة التي يمنحها البنك عما تمنحه المؤسسات الأخرى

14.54%	%13.33	%72.13	فرق قيمة تعويض نهاية الخدمة عما تمنحه المؤسسات الأخرى
14.45%	%15.55	%70.00	فرق قيمة الراتب الأساسي عن رواتب المؤسسات الأخرى
10.01%	%25.55	%64.44	فرق قيمة التوفيرات (الادخار) عما تمنحه المؤسسات الأخرى.
11.12%	%24.44	%64.44	المكافآت المالية التشجيعية التي يمنحها البنك من حين لآخر
22.23%	%13.33	%64.44	سياسة البنك يمنح الموظفين جزءا من الأرباح
18.90%	%23.33	%57.77	ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة
23.34%	%21.11	%55.55	إتاحة العمل الإضافي بأجر للموظفين
%12.53	%18.18	%69.29	الدرجة الكلية

تبين من الجدول (3.4) الذي يعبر عن واقع الحوافز المادية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (69.29%) والنسبة المئوية للموافقة المتوسطة (18.18%) والنسبة المئوية لعدم الموافقة (12.53%).

حيث كانت الفقرة المتعلقة بـ (التسهيلات الائتمانية التي يوفرها البنك للموظفين) أكثر الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (83.33%)، وتلاها الفقرة (جودة ظروف العمل في البنك) بنسبة موافقة بلغت (80.00%)، وتلاها الفقرة (امتيازات التأمين الصحي قياس بما توفره المؤسسات الأخرى) بنسبة موافقة بلغت (73.33%)، بينما كانت الفقرة المتعلقة بـ(إتاحة العمل الإضافي بأجر للموظفين) أقل الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (55.55%)، وتلاها الفقرة (ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة) بنسبة موافقة بلغت (57.77%)، وتلاها الفقرة (سياسة البنك يمنح الموظفين جزءا من الأرباح) بنسبة موافقة بلغت (64.44%)

يرى الباحث أن الحوافز المادية التي يتم منحها للعاملين تعمل على زيادة درجة الإنتاجية لديهم، كما يوجد في البنك نظام إداري متكامل من أجل تحفيز العاملين حيث يتم منح المكافآت المادية للعاملين في البنوك بما يتناسب مع مستوى الإنتاجية ودرجة الأداء، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السقا (2013) ودراسة أبو شرح (2010) التي أكدت أن هناك مستوى منخفض لتقديم الحوافز.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة

الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب النسب المئوية لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): النسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة

في مدينة الخليل

نسبة عدم موافقة	نسبة موافقة متوسطة	نسبة موافقة مرتفعة	الفقرات
4.46%	17.77%	77.77%	تمكن البنك من توظيف الأفراد المناسبين بمستويات التعليم المطلوبة
3.33%	26.67%	70.00%	نجح البنك في توظيف الأفراد المناسبين بنوعيات التعليم المطلوبة
3.34%	28.89%	67.77%	يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من خارجه من خلال وسائل الاستقطاب المختلفة عندما يحتاج ذلك.
6.78%	25.55%	67.67%	استطاع البنك توظيف الأفراد الذين يحملون الخبرات المطلوبة

7.79%	%24.44	%67.77	تمكن البنك من توظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات التخصصية اللازمة للعمل
6.66%	%26.67	%66.67	يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من موظفيه من خلال عمليات النقل عندما يحتاج ذلك.
10.00%	%23.33	%66.67	ينجح البنك في جذب العدد الكافي من المرشحين الملائمين للاختيار من بينهم في كل حالة احتاج فيها لموظفين جدد.
4.45%	%30.00	%65.55	نجح البنك في توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمواصفات الشخصية المناسبة لطبيعة العمل
7.77%	%26.67	%65.56	يتمكن البنك من تحقيق استقرار العمالة فيه من خلال توظيف الأفراد الملائمين بالعدد المناسب
10.00%	%25.56	%64.44	يتمكن البنك من تحقيق استقرار العمالة فيه من خلال توظيف الأفراد الملائمين في الوقت المناسب
6.67%	%31.11	%62.22	أفصح البنك في توظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات السلوكية اللازمة للعمل.
10.01%	%27.77	%62.22	يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من موظفيه من خلال عمليات الترقية عندما يحتاج ذلك.
6.77%	%26.20	%67.03	الدرجة الكلية

تبين من الجدول (4.4) الذي يعبر عن واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (67.03%) والنسبة المئوية للموافقة المتوسطة (26.20%) والنسبة المئوية لعدم الموافقة (6.77%).

حيث كانت الفقرة المتعلقة بـ (تمكن البنك من توظيف الأفراد المناسبين بمستويات التعليم المطلوبة) أكثر الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (77.77%)، وتلاها الفقرة (نجح البنك في توظيف الأفراد

المناسبين بنوعيات التعليم المطلوبة) بنسبة موافقة بلغت (70.00%)، وتلاها الفقرة (يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من خارجه من خلال وسائل الاستقطاب المختلفة عندما يحتاج ذلك) بنسبة موافقة بلغت (67.77%)، بينما كانت الفقرة المتعلقة بـ (يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من موظفيه من خلال عمليات الترقية عندما يحتاج ذلك) أقل الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (62.22%)، وتلاها الفقرة (أفلح البنك في توظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات السلوكية اللازمة للعمل) بنسبة موافقة بلغت (62.22%)، وتلاها الفقرة (يتمكن البنك من تحقيق استقرار العمالة فيه من خلال توظيف الأفراد الملائمين في الوقت المناسب) بنسبة موافقة بلغت (64.44%)

يرى الباحث ان سبب ظهور هذه النتيجة وجود وحدة إدارية في كل بنك تعمل على تحليل هذه الوظائف والتخطيط للموارد البشرية التي يمكن أن تعمل في تلك الوظائف واتباع خطوات علمية سليمة من أجل توظيف واستقطاب العاملين للعمل في تلك الوظائف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حجازي (2016) التي أظهرت أن أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغلابيني (2015)، وأظهرت دراسة الزعنون (2006) أن الوزارات المدينة الخليلية لا تقوم باتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة ينظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وتدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية.

كما يرى الباحث أن هناك مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها العاملون في مجال التوظيف في البنك من أجل الحصول على عاملين ذو كفاءة عالية وذلك من خلال نشر مجموعة من الشروط تقيد الوظيفة التي يتم طرحها، وكذلك يتم من خلال ذلك الحصول على الكفاءة التي يسعى البنك إلى

توظيفها والخبرة العملية التي يمكن من خلالها الوصول إلى تطوير العمل الإداري في البنوك في ظل المنافسة الشديدة بين البنوك، وأكدت دراسة عدوان (2011) أن مهنية إجراءات الاختيار والتعيين في المصارف العاملة في قطاع غزة جيدة.

نتائج فرضيات الدراسة

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات المبحوثين لفحص العلاقة بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل والجدول (5.4) يبين ذلك:

جدول رقم (5.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
0.000	0.765	التوظيف	الحوافز المعنوية

يلاحظ من الجدول (5.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.765)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل ، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف.

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المادية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات المبحوثين لفحص العلاقة بين الحوافز المادية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل والجدول (6.4) يبين ذلك:

جدول رقم (6.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الحوافز المادية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
الحوافز المادية	0.676	0.000
التوظيف		

يلاحظ من الجدول (6.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.676)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المادية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل ، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الحوافز المادية وعملية التوظيف.

تعمل البنوك على استقطاب أفضل الكفاءات من الموظفين والخبراء والإداريين للعمل لديها وتطوير العمل المصرفي بما يواكب التقدم والتطور، ولذلك عملت البنوك على وجود واستحداث الحوافز المادية والمعنوية بكافة الطرق والوسائل لاستقطاب أفضل الكفاءات العاملة بما يحقق الانتاجية ذات الخدمة المميزة التي تواكب كل ما هو جديد ومستحدث في البنوك من برامج وكفاءات بشرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Psilou, 2011) التي أكدت على أن للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في مؤسساتهم، وأكدت دراسة سكيو (2016) أن نظام الحوافز المعتمد يؤثر على كل من الاستقطاب وصيانة المورد البشري في حين لا يؤثر على التعيين في المؤسسة.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)

أولاً: اسم البنك

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك، والجدول (7.4) يوضح ذلك: جدول (7.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك.

مستوى الدلالة α	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.003	2.901	1.092	11	12.013	بين المجموعات
		0.376	78	29.361	داخل المجموعات
			89	41.374	المجموع

يلاحظ من الجدول (7.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.901) ومستوى الدلالة (0.003) وهي

أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المغنوية

في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك.

البنك	فلسطين المحدود	العربي	الإسلامي الفلسطيني	الإسلامي العربي	القدس	الأهلي	القاهرة عمان	الاستثمار الفلسطيني	الوطني	الصفا	الأردن	الإسكان
فلسطين المحدود												
العربي	0.834615				0.681481			0.835417				
الإسلامي الفلسطيني	0.690171					0.757937		0.690972				
الإسلامي العربي												
القدس												
الأهلي												
القاهرة عمان	0.634615					0.702381		0.635417				
الاستثمار الفلسطيني												
الوطني												
الصفا	0.940171					1.007937		0.940972				
الأردن												
الإسكان	1.134615					0.800000		1.135417				

يلاحظ من الجدول (8.4) أن الفروق بين البنك العربي والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، الاستثمار

الفلسطيني) لصالح البنك العربي.

وأن الفروق بين البنك الإسلامي الفلسطيني والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني)

لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

وأن الفروق بين بنك القاهرة عمان والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح

بنك القاهرة عمان.

وأن الفروق بين بنك الصفا والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك الصفا.

وأن الفروق بين بنك الإسكان والبنوك (فلسطين المحدود، والإسلامي العربي، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك الإسكان.

ثانياً الجنس

تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	72	3.99	0.70	88	2.094	0.039
أنثى	18	3.62	0.49			

يتبين من خلال الجدول (9.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.094)، ومستوى الدلالة (0.039)، وهي أقل من (0.05)؛ لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، حيث تبين أن الفروق لصالح الذكور متوسط حسابي (3.99) مقابل الإناث بمتوسط حسابي (3.62).

ثالثاً التخصص

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير التخصص، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير التخصص.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	2.062	5	0.412	0.881	0.498
داخل المجموعات	39.312	84	0.468		
المجموع	41.89	89			

يلاحظ من الجدول (10.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.881) ومستوى الدلالة (0.498) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير التخصص.

يرى الباحث أن نظام الحوافز في البنك يتم تطبيقه على جميع العاملين في البنك حيث يتم تحفيز العاملين بناءً على مستوى الأداء أو الإنتاجية دون النظر إلى التخصص.

رابعاً المسمى الوظيفي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	2.059	3	0.686	1.501	0.220
داخل المجموعات	39.315	86	0.457		
المجموع	41.89	89			

يلاحظ من الجدول (11.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.501) ومستوى الدلالة (0.220) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

خامساً الخبرة العملية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول

واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	2.186	4	0.547	1.185	0.323
داخل المجموعات	39.188	85	0.461		
المجموع	41.89	89			

يلاحظ من الجدول (12.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.185) ومستوى الدلالة (0.323) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

يرى الباحث أن العاملين في البنوك يتم تحفيزهم بناءً على مستوى الإنتاجية لديهم لكن الخبرة العملية يكتسبونها من خلال تبادل الخبرات مع العاملين في القسم لذا ظهرت هذه النتيجة.

سادساً نوع البنك

تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك.

نوع البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
إسلامي	22	4.06	0.56	88	1.111	0.269
تجاري	68	3.87	0.71			

يتبين من خلال الجدول (13.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.111)، ومستوى الدلالة (0.269)، وهي أكبر من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك.

يرى الباحث أن هناك عدة أنظمة تتبعها البنوك في تحفيز العاملين ولكن هذه الأنظمة جميعها تحفز العاملين على مستوى عالٍ من الأداء لذا لم نجد فروقاً في مستوى الحوافز الممنوحة للعاملين في البنوك الإسلامية والتجارية.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)

أولاً: اسم البنك

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول(14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك.

مستوى الدالة α	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.051	1.909	1.007	11	11.081	بين المجموعات
		0.528	78	41.149	داخل المجموعات
			89	52.230	المجموع

يلاحظ من الجدول (14.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.909) ومستوى الدلالة (0.051) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك.

ثانياً الجنس

تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس.

مستوى الدالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.176	1.364	88	0.75	3.81	72	ذكر
			0.79	3.54	18	أنثى

يتبين من خلال الجدول (15.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.364)، ومستوى الدلالة (0.176)، وهي أقل من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس.

ثالثاً التخصص

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير التخصص، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير التخصص.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	2.835	5	0.567	0.946	0.445
داخل المجموعات	49.395	84	0.588		
المجموع	52.230	89			

يلاحظ من الجدول (16.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.946) ومستوى الدلالة (0.445) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير التخصص.

يرى الباحث أن نظام الحوافز في البنك يتم تطبيقه على جميع العاملين في البنك حيث يتم تحفيز العاملين بناءً على مستوى الأداء أو الإنتاجية دون النظر إلى التخصص.

رابعاً المسمى الوظيفي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدالة α	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.085	2.277	1.281	3	3.843	بين المجموعات
		0.563	86	48.387	داخل المجموعات
			89	52.230	المجموع

يلاحظ من الجدول (17.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.277) ومستوى الدلالة (0.085) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

خامساً الخبرة العملية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية، والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول (18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	2.689	4	0.672	1.153	0.337
داخل المجموعات	49.541	85	0.583		
المجموع	52.230	89			

يلاحظ من الجدول (18.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.153) ومستوى الدلالة (0.337) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

يرى الباحث أن العاملين في البنوك يتم تحفيزهم بناءً على مستوى الإنتاجية لديهم لكن الخبرة العملية يكتسبونها من خلال تبادل الخبرات مع العاملين في القسم لذا ظهرت هذه النتيجة.

سادساً نوع البنك

تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك، والجدول (19.4) يوضح ذلك:

جدول (19.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك.

نوع البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
إسلامي	22	3.89	0.52	88	0.900	0.371
تجاري	68	3.72	0.82			

يتبين من خلال الجدول (19.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.900)، ومستوى الدلالة (0.371)، وهي أكبر من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك.

يرى الباحث أن هناك عدة أنظمة تتبعها البنوك في تحفيز العاملين ولكن هذه الأنظمة جميعها تحفز العاملين على مستوى عالٍ من الأداء لذا لم نجد فروقاً في مستوى الحوافز الممنوحة للعاملين في البنوك الإسلامية والتجارية.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغيرات: (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك).

أولاً اسم البنك

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير اسم البنك، والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير اسم البنك.

مستوى الدلالة α	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.013	2.391	0.992	11	10.910	بين المجموعات
		0.415	78	32.354	داخل المجموعات
			89	43.265	المجموع

يلاحظ من الجدول (20.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.391) ومستوى الدلالة (0.013) وهي

أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل

الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة المبحوثين

حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير اسم البنك كما هو موضح في

الجدول (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في

البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير اسم البنك.

البنك	فلسطين المحدود	العربي	الإسلامي الفلسطيني	الإسلامي العربي	القدس	الأهلي	القاهرة عمان	الاستثمار الفلسطيني	الوطني	الصفا	الأردن	الإسكان
فلسطين المحدود												
العربي	0.724359											
الإسلامي الفلسطيني	0.687322				0.638889		0.681713					
الإسلامي العربي												
القدس												
الأهلي												
القاهرة عمان	0.703526				0.655093	0.681548						
الاستثمار الفلسطيني												
الوطني												
الصفا												
الأردن												
الإسكان	1.085470				0.752778	1.063492						

يلاحظ من الجدول (21.4) أن الفروق بين البنك العربي وبنك فلسطين المحدود لصالح البنك

العربي.

وأن الفروق بين البنك الإسلامي الفلسطيني والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والاستثمار الفلسطيني)

لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

وأن الفروق بين بنك القاهرة عمان والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والأهلي) لصالح بنك القاهرة

عمان.

وأن الفروق بين بنك الإسكان والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والأهلي) لصالح بنك الإسكان.

ثانياً الجنس

تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين في إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (22.4) يوضح ذلك:

جدول (22.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	72	3.87	0.69	88	1.779	0.079
أنثى	18	3.55	0.64			

يتبين من خلال الجدول (22.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.779)، ومستوى الدلالة (0.079)، وهي أكبر من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس.

يرى الباحث أن البنوك تسعى إلى توظيف العاملين الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام الموكلة إليهم وخصوصاً أن هناك شروط تعمل البنوك على وضعها من أجل قبول التوظيف وأن الموظفين يتأقلمون مع هذه الشروط مثل التأخر في العمل وغيرها لذلك ظهرت هذه النتيجة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشامي (2014) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور.

ثالثاً التخصص

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص، والجدول (23.4) يوضح ذلك:

جدول (23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول

واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	3.285	5	0.657	1.381	0.240
داخل المجموعات	39.979	84	0.476		
المجموع	43.265	89			

يلاحظ من الجدول (23.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.381) ومستوى الدلالة (0.240) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير التخصص.

يرى الباحث أن سياسات التوظيف المتبعة في البنوك لا تخص تخصص دون الآخر وإنما يتم صياغة ووضع الشروط بما يتناسب مع العمل الذي يوجد فيه الشاغر لذا نجد أنه ليس هناك فرق في عملية التوظيف بغض النظر عن التخصص.

رابعاً المسمى الوظيفي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، والجدول (24.4) يوضح ذلك:

جدول (24.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	2.916	3	0.972	2.072	0.110
داخل المجموعات	40.348	86	0.469		
المجموع	43.265	89			

يلاحظ من الجدول (24.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.072) ومستوى الدلالة (0.110) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

يرى الباحث أن العاملين في قسم التوظيف في البنوك ينظرون إلى المصلحة العامة للبنك من أجل الحصول على أعلى درجة من الأداء الوظيفي لذا نجد ان الشواغر التي يتم طرحها والعاملين الذين يتم توظيفهم هم من الكفاءات للقيام بالعمل المسند إليهم دون النظر إلى المسمى الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشامي (2014).

خامساً الخبرة العملية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة العملية، والجدول (25.4) يوضح ذلك:

جدول (25.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول عملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

مستوى الدالة α	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.241	1.400	0.669	4	2.674	بين المجموعات
		0.478	85	40.590	داخل المجموعات
			89	43.265	المجموع

يلاحظ من الجدول (25.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.400) ومستوى الدلالة (0.241) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

يرى الباحث أن العاملين في الموارد البشرية يبحثون عن الكفاءات من أجل تطوير العمل الإداري في البنك في ظل المنافسة الشديدة بين البنوك لذا نجد أن هناك دورات تدريبية للعاملين من أجل اكتساب الخبرة التي تساعد العاملين في تأدية المهام المنوطة بهم على الوجه الأفضل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشامي (2014).

سادساً نوع البنك

تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين في إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك، والجدول (26.4) يوضح ذلك:

جدول (26.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك.

نوع البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
إسلامي	22	3.93	0.44	88	0.971	0.334
تجاري	68	3.77	0.75			

يتبين من خلال الجدول (26.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.971)، ومستوى الدلالة (0.334)، وهي أكبر من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك.

يرى الباحث أن عملية التوظيف في البنوك الإسلامية أو التجارية يكون على أساس مجموعة من الشروط التي من خلالها يتم اختيار الكفاءة التي تتمكن من أداء عملها كما أن هناك مجموعة من الإجراءات مثل المقابلات وغيرها للوصول إلى الكفاءة التي يبحث عنها البنك من أجل أداء أفضل.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لاستنتاجات الدراسة والتوصيات التي توصل إليها الباحث حول موضوع الدراسة وهو " دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل".

2.5 الاستنتاجات:

أن واقع الحوافز المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (71.08%) والنسبة المئوية للموافقة المتوسطة (19.37%) والنسبة المئوية لعدم الموافقة (9.55%)، كما أظهرت النتائج أن البنوك العاملة في مدينة الخليل تمنح حوافز مادية بنسبة موافقة مرتفعة بلغت (72.87%) مقابل (69.29%) للحوافز المعنوية.

أن واقع الحوافز المعنوية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (72.87%) والنسبة المئوية للموافقة المتوسطة (20.56%) والنسبة المئوية لعدم الموافقة (6.57%).

حيث كانت الفقرة المتعلقة بـ (السمعة التي يتمتع بها البنك) أكثر الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (96.67%)، وتلاها الفقرة (الدورات التدريبية التي يوفرها البنك للموظفين) بنسبة موافقة بلغت (88.89%)، وتلاها الفقرة (بيئة الاحترام المتبادل بين الموظفين في البنك) بنسبة موافقة بلغت (78.88%)، بينما كانت الفقرة المتعلقة بـ (سياسة البنك المتعلقة بإشراك الموظفين في صناعة القرارات) أقل الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (62.22%)، وتلاها الفقرة (نمط القيادة الإدارية السائدة في البنك) بنسبة موافقة بلغت (63.33%)، وتلاها الفقرة (تعامل البنك بعدالة مع جميع الموظفين فيه) بنسبة موافقة بلغت (63.33%).

أن واقع الحوافز المادية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (69.29%) والنسبة المئوية للموافقة المتوسطة (18.18%) والنسبة المئوية لعدم الموافقة (12.53%).

حيث كانت الفقرة المتعلقة بـ (التسهيلات الائتمانية التي يوفرها البنك للموظفين) أكثر الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (83.33%)، وتلاها الفقرة (جودة ظروف العمل في البنك) بنسبة موافقة بلغت (80.00%)، وتلاها الفقرة (امتيازات التأمين الصحي قياس بما توفره المؤسسات الأخرى) بنسبة موافقة بلغت (73.33%)، بينما كانت الفقرة المتعلقة بـ (إتاحة العمل الإضافي بأجر للموظفين) أقل الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (55.55%)، وتلاها الفقرة (ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة) بنسبة موافقة بلغت (57.77%)، وتلاها الفقرة (سياسة البنك يمنح الموظفين جزءاً من الأرباح) بنسبة موافقة بلغت (64.44%).

أن واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (67.03%) والنسبة المئوية للموافقة المتوسطة (26.20%) والنسبة المئوية لعدم الموافقة (6.77%).

حيث كانت الفقرة المتعلقة بـ (تمكن البنك من توظيف الأفراد المناسبين بمستويات التعليم المطلوبة) أكثر الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (77.77%)، وتلاها الفقرة (نجاح البنك في توظيف الأفراد المناسبين بنوعيات التعليم المطلوبة) بنسبة موافقة بلغت (70.00%)، وتلاها الفقرة (يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من خارجه من خلال وسائل الاستقطاب المختلفة عندما يحتاج ذلك) بنسبة موافقة بلغت (67.77%)، بينما كانت الفقرة المتعلقة بـ (يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من موظفيه من خلال عمليات الترقية عندما يحتاج ذلك) أقل الفقرات أهمية بنسبة موافقة بلغت (62.22%)، وتلاها الفقرة (أفجح البنك في توظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات السلوكية اللازمة للعمل) بنسبة موافقة بلغت (62.22%)، وتلاها الفقرة (يتمكن البنك من تحقيق استقرار العمالة فيه من خلال توظيف الأفراد الملائمين في الوقت المناسب) بنسبة موافقة بلغت (64.44%).

أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.765)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المعنوية و عملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل ، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية قوية بين المعنوية و عملية التوظيف.

أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.676)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز

المادية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل ، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المادية وعملية التوظيف.

توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك، وأن الفروق بين البنك العربي والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، الاستثمار الفلسطيني) لصالح البنك العربي، وأن الفروق بين البنك الإسلامي الفلسطيني والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني، وأن الفروق بين بنك القاهرة عمان والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك القاهرة عمان، وأن الفروق بين بنك الصفا والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك الصفا، وأن الفروق بين بنك الإسكان والبنوك (فلسطين المحدود، الإسلامي العربي، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك الإسكان.

توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، حيث أن الفروق لصالح الذكور.

ولا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك).

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك).

توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك، وأن الفروق بين البنك العربي وبنك فلسطين المحدود لصالح البنك العربي، وأن الفروق بين البنك الإسلامي الفلسطيني والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والاستثمار الفلسطيني) لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني، وأن الفروق بين بنك القاهرة عمان والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والاهلي) لصالح بنك القاهرة عمان، وأن الفروق بين بنك الإسكان والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والاهلي) لصالح بنك الإسكان.

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغيرات: (الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك).

3.5 التوصيات:

نظراً لأن قطاع البنوك في مدينة الخليل حيوي ومتطور فإن تجربة هذا القطاع في الاستقطاب والتحفيز يجب الاستفادة منه في القطاعات الأخرى، وبناءً على ذلك فإن الباحث يوصي بـ:

- ◆ ضرورة مراعاة البيئة التي يعمل فيها البنك عند وضع نظام للحوافز، وأن يكون نظام الحوافز المطبق بالبنك نظام مرناً.
- ◆ أن يتم تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف البنك، وإشراك جميع الدوائر والأقسام في التخطيط للموارد البشرية داخل البنك ومراجعة إستراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في التطوير المنظم.
- ◆ اهتمام إدارة البنوك بتفعيل الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب والحصول على القوى العاملة المؤهلة.
- ◆ ضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد في ضوء متطلبات الاستقطاب للارتقاء بالعمل الإداري.
- ◆ تعزيز سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه السياسات في البحث عن الكفاءات والقيادات من خلال ضمان المنافسة الحرة النزهاء.
- ◆ العمل على تطوير برنامج خاص للتحسين المستمر وتهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.

المراجع

المراجع العربية:

أبو سكرة، ناصر (2011). الحوافز المادية والمعنوية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

أبو شرح، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

أبو شريعة، فدوان (2014). إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية

الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو شيخة، نادر (2010)، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

أبو علان، خالد (2016)، أثر أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

أبو فارة، يوسف (2018). الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال في إطار الجودة والتميز، مؤتمر علمي في جامعة أكادير، المغرب.

أبو موسى، حسام (2011). دور الحوافز في تحسين أداء الأطباء بالمستشفيات العسكرية بسلطنة عمان، مجلة جامعة الإمام علي، العدد 5، مجلد 13.

- بختة، حداد وحياء، سيد (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6.
- بخيت، طه (2017)، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة: بنك النيلين خلال الفترة من (2016 - 2017)، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- بريكي، محمد وبلخير، جمال (2016). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- جابر، علاء.(2015). واقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
- جربي، عبد الحكيم (2017). اثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة، جامعة الأغواط، العدد 29.
- جرغون، إيهاب (2009). واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجساسي، عبد الله (2010). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عُمان.
- جميل، امينة (2015)، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر.

- حجازي، نهال (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الحري، محمد (2012)، إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- الحلايبي، غازي (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- خميلي، فريد (2013). أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعناية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.
- الدرويش، عبد العزيز (2015)، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الزرايبي، محمود (2006). تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- زعتري، عبد العزيز (2013). ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزعنون، محمد (2006). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل (2006)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن.

- السقا، عون (2013)، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سكيو، أنور (2016). أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، وصيانة) المورد البشرية، رسالة ماجستير، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، الجزائر.
- سلطان، فاروق (2013). تأثير الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الشركات المساهمة العامة في أمانة القسيم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- السويد، آمال (2014). الحوافز وأثرها على مستوى الأداء لدى العاملين في شركة الخليج العربي للنظف بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا.
- الشامي، حسن (2014)، تقييم أساليب الاستقطاب للعاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، www.alazhar.edu.ps/arabic/He/files/20113507
- شقيب، فائق وعاطف الأخرس وعبد الرحمن سالم(2002)، محاسبة البنوك، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؟، عمان.
- الشوابكة، يونس (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة النجاح، فلسطين.
- صالح، عطا ورستم، كاوه (2016)، دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على جناح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلیمانیة، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 3.
- عبد القادر، زينو وبدر الدين، سهيل (2012). قصور وظائف إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

عدوان، منير (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المعارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة .

عريقات، أحمد وآخرون (2010)، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، الأردن.

عواد، فتحي (2012)، ادارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

عودة، دينا (2008). تقييم فعالية تطبيق اجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

عوض الله، مرفت (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك.

العيلة، معين (2008). واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الغلايني، مرفت. (2015). علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة)، جامعة الأزهر. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.

الغول، نبيل (2011). العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

قاسي، أحلام (2011). سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أكلي محند الحاج بالبوية، الجزائر.

القردي، محمود (2013). أثر نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار العاملين، وتقييم العاملين، وتصميم العمل، والمكافآت) في ذكاء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الكردي، أحمد (2010). نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال" جامعة الأزهر، القاهرة. كلادة، طاهر (2011)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.

ماهر، احمد (2010). نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

مركز الإحصاء الفلسطيني (2017). كتاب فلسطين للإحصاء السنوي،

<http://www.pcbs.gov.ps/Downloads/book2025.pdf>

مناور، فارس (2010). أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 7، مجلد2، السعودية.

نعيم، محمد (2013). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- Dessler, G.,(2015).**Human resource management** (13th ed.). Pearson Education, Inc.
- Elesarvit, P (2011). **Incentives for Effective Employee Engagement in Corporate Sustainability**, On Line: <http://cdn2.hubspot.net/hub/217956>
- in Corporate Sustainability, Master of Liberal Arts in Extension Studies, Harvard University.
- Kivst, Carolina (2012). **The Impact of Incentive Systems in Global Organizations Located in Sweden a Case Study of Astrazeneca, Masters thesis**, School of Business, and Law at the University of Gothenburg, On Line: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/29326>.
- Psilou, E (2011). **Incentives for Effective Employee Engagement**.
- Singh, A. Kumar., (2010) **Impact of the HRM Practices and Organization Culture on Managerial Effectiveness in Public Sector Organizations in India**, Sri Aurobindo College (Eve.), University of Delhi, Delhi, India.

الملاحق

ملحق (1)

الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات

أخي الكريم

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

تخصص التنمية البشرية وبناء المؤسسات، نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لكم دور كبير في اتمام

هذه الدراسة علماً بأن المعلومات التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، وبما ينطبق مع وجهة نظركم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: سيف الدين نبروخ

بإشراف: د. محمد عمرو

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

يرجى وضع × في المربع حول ما يناسبك:

البنك:.....

الجنس:

أ- ذكر ب- أنثى

التخصص:

أ- إدارة أعمال ب- محاسبة ج- تكنولوجيا ونظم معلومات
د- إدارة مالية هـ- تمويل وإدارة مصارف و- غير ذلك حدد

المسمى الوظيفي:

أ- مدير ب- نائب مدير ج- مراقب
د- رئيس قسم

الخبرة العملية:

أ. أقل من 5 سنوات ب- (5-10) سنوات ج- (11-15) سنة
د- (16-20) سنة هـ أكثر من 20 سنة

نوع البنك:

أ- إسلامي ب- تجاري

الجزء الثاني: المتغيرات الرئيسية للدراسة:

نأمل من حضرتكم قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (√)
أولاً: الحوافز المعنوية:

الرقم	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	السمعة التي يتمتع بها البنك					
2.	سياسة البنك التي تتيح للموظفين التطوير الذاتي من خلال استكمال دراستهم					
3.	الدورات التدريبية التي يوفرها البنك للموظفين					
4.	سياسات الترقية المعتمدة في البنك					
5.	سياسة تفويض السلطة التي يعتمدها البنك					
6.	سياسة البنك المتعلقة بإشراك الموظفين في صناعة القرارات					
7.	التوافق بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للموظفين في البنك					
8.	تعامل البنك بعدالة مع جميع الموظفين فيه					
9.	الأمن الوظيفي الذي يوفره البنك للموظفين					
10.	نمط القيادة الإدارية السائدة في البنك					
11.	بيئة الاحترام المتبادل بين الموظفين في البنك					
12.	تعاطف البنك مع الأمور الاجتماعية للموظفين خارج اطار العمل					

ثانياً: الحوافز المادية:

الرقم	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13.	فرق قيمة الراتب الأساسي عن رواتب المؤسسات الأخرى					
14.	فرق قيمة تعويض نهاية الخدمة عما تمنحه المؤسسات الأخرى					
15.	فرق قيمة التوفيرات (الادخار) عما تمنحه المؤسسات الأخرى.					
16.	المكافآت المالية التشجيعية التي يمنحها البنك من حين لآخر					
17.	فرق العلاوات المختلفة التي يمنحها البنك عما تمنحه المؤسسات الأخرى					
18.	إتاحة العمل الإضافي بأجر للموظفين					
19.	ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة					
20.	امتيازات التأمين الصحي قياس بما توفره المؤسسات الأخرى					

					21. التسهيلات الائتمانية التي يوفرها البنك للموظفين
					22. جودة ظروف العمل في البنك
					23. سياسة البنك يمنح الموظفين جزءا من الأرباح

ثالثا: التوظيف: حيث يقوم البنك بعمليات التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) للأفراد المطلوبين للوظائف الشاغرة.

الرقم	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تمكن البنك من توظيف الأفراد المناسبين بمستويات التعليم المطلوبة					
2.	نجح البنك في توظيف الأفراد المناسبين بنوعيات التعليم المطلوبة					
3.	استطاع البنك توظيف الأفراد الذين يحملون الخبرات المطلوبة					
4.	نجح البنك في توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالموصفات الشخصية المناسبة لطبيعة العمل					
5.	أفلق البنك في توظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات السلوكية اللازمة للعمل.					
6.	تمكن البنك من توظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات التخصصية اللازمة للعمل					
7.	ينجح البنك في جذب العدد الكافي من المرشحين الملائمين للاختيار من بينهم في كل حالة احتاج فيها لموظفين جدد.					
8.	يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من موظفيه من خلال عمليات الترقية عندما يحتاج ذلك.					
9.	يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من موظفيه من خلال عمليات النقل عندما يحتاج ذلك.					
10.	يتمكن البنك من تلبية شواغره الوظيفية بمرشحين مؤهلين من خارجه من خلال وسائل الاستقطاب المختلفة عندما يحتاج ذلك.					
11.	يتمكن البنك من تحقيق استقرار العمالة فيه من خلال توظيف الأفراد الملائمين في الوقت المناسب					
12.	يتمكن البنك من تحقيق استقرار العمالة فيه من خلال توظيف الأفراد الملائمين بالعدد المناسب					

مع الشكر الجزيل على جهودكم وتعاونكم

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	العنوان
أ	الإقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	المخلص
و	Abstract
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	متغيرات الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
12	نموذج الدراسة
13	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

13	الإطار النظري
37	الدراسات السابقة
50	التعقيب على الدراسات السابقة
52	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات
52	منهج الدراسة
52	مجتمع الدراسة
55	أداة الدراسة
56	صدق أداة الدراسة
57	ثبات أداة الدراسة
58	متغيرات الدراسة
58	المعالجة الإحصائية
60	نموذج الدراسة
61	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة
91	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
91	الاستنتاجات
96	التوصيات
97	المراجع باللغة العربية
103	المراجع باللغة الانجليزية
104	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
53	توزيع أفراد مجتمع الدراسة
54	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة
56	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة
57	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة
62	النسب المئوية لاستجابات المبحوثين لمجالات واقع الحوافز المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل
63	النسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل
65	النسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المادية المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل
67	النسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل
70	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل
71	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الحوافز المادية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل
72	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك

73	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك
74	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس
75	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير التخصص
76	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي
77	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية
78	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك
79	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك
79	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس
80	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير التخصص

81	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي
82	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة العملية
83	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك
84	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير اسم البنك
85	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير اسم البنك
86	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس
87	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص
88	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي
89	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة المبحوثين حول عملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الخبرة العملية
90	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير نوع البنك

