

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية
في محافظات جنوب الضفة الغربية

إعداد: عبد الوهاب أحمد عبد المنعم الجندي

إشراف الدكتور: عبد الفتاح الشملة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1427 هـ

2006 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات
جنوب الضفة الغربية

إعداد:

عبد الوهاب أحمد عبد المنعم الجندي

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة الزيتونة الأردنية - المملكة الأردنية
الهاشمية

إشراف الدكتور: عبد الفتاح الشملة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء مؤسسات من
برنامج التنمية الريفية المستدامة بجامعة القدس

ربيع الثاني - ألف وأربعمائة وسبع وعشرون هجري

أيار - ألفان وستة ميلادي

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات
جنوب الضفة الغربية

إعداد:

عبد الوهاب أحمد عبد المنعم الجندي

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة الزيتونة الأردنية - المملكة الأردنية
الهاشمية

إشراف الدكتور: عبد الفتاح الشملة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء مؤسسات من
برنامج التنمية الريفية المستدامة بجامعة القدس

ربيع الثاني - ألف وأربعمائة وسبع وعشرون هجري
أيار - ألفان وستة ميلادي

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية

عبد الوهاب أحمد عبد المنعم الجندي
الرقم الجامعي: 20320145

إشراف الدكتور: عبد الفتاح الشملة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 12 / 8 / 2006 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الفتاح الشملة. التوقيع:
2. ممتحنا داخليا: د. يوسف أبو فارة. التوقيع:
3. ممتحنا خارجيا: د. سمير أبو زنيـد. التوقيع:

القدس - فلسطين

ربيع الثاني - ألف وأربعمائة وسبع وعشرون هجري
أيار - ألفان وستة ميلادي

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله تعالى والى والدتي العزيزة، إلى من وصّى بهم الرحمن جل في علاه خيراً وإحساناً، إلى أهلي وأحبتي وزوجتي وابتنائي، إلى من أشعلوا لي نبراساً نيراً ومناراً هادياً إلى أساتذتي الأفاضل بمدارس النور المبين وزيتونة الناجحين وقدس الأقداس جامعة الأبيين، إلى كل من علمني حرفاً وأنار لي درباً وأسدى لي نصحاً وعلماً، لكل العاملين لأجل فلسطين وللمحبين لنهضتها ونهضة أبنائها الذين قاسوا وعانوا، للأوفياء لظهر ترابها، للأيدي البيضاء والأكف الطاهرة والسواعد التي تكدح ليل نهار بعزة وإباء، إلى كل العاملين في فلسطين الحبيبة في مؤسساتها ومرافقها وهيئاتها في جميع محافظات الوطن الغالي وبخاصة في جنوبه الحبيب. وأخيراً إلى كل من أعانني وشد على يداي في تحقيق هذا العمل المتواضع من قريب وبعيد....

عبد الوهاب أحمد عبد المنعم الجندي.

إقرار:

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

التوقيع:

عبد الوهاب أحمد عبد المنعم الجندي.

التاريخ: 2006/ 8 / 12.

شكر وتقدير

بداية أحمده الله عز وجل على كرمه ويمنه وبركته، واشكره عز وجل لما وفقني إليه وأعانني عليه لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل رواد مسيرتي الدراسية بمختلف مراحلها وظروفها، أتقدم لهم بالشكر والعرفان حيث شقوا لي دروب العلم والمعرفة وخاصة الدكتور عبد الفتاح الشملة الذي أنار لي بخبرته وعلمه الوافر نبراس العلم والمعرفة.

أجزل شكري ووافر امتناني لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من محكمين ومدققين ولجنة مناقشة وإشراف متمنيا لهم سداد الرأي وصواب المشورة دائما إن شاء الله تعالى.

وأتقدم بالشكر الوافر لكل الأخوة والأخوات طلاباً وطالبات، موظفين وموظفات في جامعة القدس الكريمة. للجميع من حولي عظيم شكري ووافر امتناني وأمنياتي لهم بالتوفيق إن شاء الله تعالى.

المفاهيم والمفردات الرئيسية:

أدرج الباحث توضيحاً لمجموعة من المصطلحات والمفاهيم الرئيسية في البحث وأهم هذه المفاهيم ما يلي:-

محافظات جنوب الضفة الغربية: يدلل هذا المصطلح على محافظتي الخليل وبيت لحم في جنوب فلسطين.

الموارد البشرية: هي تلك الإدارة التي تهتم بتحقيق الكفاية في إدارة العنصر الإنساني في المنظمات وتنمية علاقات إنسانية طيبة لصالح العاملين والإدارة والمجتمع، ويقوم على إدارة الجانب الإنساني أو شؤون العاملين أو إدارة العلاقات الصناعية: (السيد وحسين، (ب.ت)، ص8).

الرضا الوظيفي: وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة تحمل معاني عظيمة. فقد ورد في تفسير قوله تعالى: "رضيَ اللهُ عنهم ورضوا عنه": (سورة البينة، آية رقم 8).

أما المعنى اللغوي لكلمة الرضا كما ورد في لسان العرب - حالة من القناعة والقبول": (ابن منظور، 1997، ص1178، كما ورد في الخواجا 1422هـ-2001م، ص59).

وقد عرف الرضا الوظيفي أيضاً بأنه: "المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي ينتظر الفرد أن يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية وكان راضياً عن عمله والعكس بالعكس": (الحرفة مع نخبة من الأخصائيين، 1980، ص94، كما ورد في الخواجا 1422هـ-2001م، ص61).

التحفيز: يعرف التحفيز كما ورد في مفكرة الإسلام وكما جاء في موقع إذاعة القرآن الكريم، (نابلس - فلسطين) على أنه: "عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذا فأنت كمدير لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل". (مفكرة الإسلام، إذاعة القرآن الكريم، 2006)

الحوافز: الإمكانيات المتاحة و التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين لإشباع الرغبات والحاجات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة:" (العديلي، 1993، ص92).

الدوافع: يعرفها الشاويش بأنها " محركات داخلية للسلوك، وهي بالتالي تختلف عن الحوافز Incentives التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عن أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجر أو الزيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة وما إلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب علينا أن نعبر عنها بقيم مادية، ولذلك يساوي البعض بين الحوافز والأهداف، Goals": (الشاويش، 2004، ص49).

ملخص البحث:

تتلخص مشكلة البحث في دراسة أثر برامج التحفيز في البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية على مختلف جوانب الرضا الوظيفي.

وللوقوف على مشكلة البحث أثرت مجموعة من الأسئلة والاستفسارات كان أهمها:-

1. ما أثر التحفيز في تقليل دوران العاملين والتغيب عن العمل؟
2. ما مدى قدرة برامج التحفيز على إشباع حاجات ورغبات العاملين المادية والمعنوية؟
3. كيف يؤثر التحفيز في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم؟
4. ما مدى العلاقة بين تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي؟

استند الباحث في دراسته على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والتي كان أهمها:-

1. هناك علاقة طردية بين غياب العاملين المقصود عن العمل وترك العمل ودوران العاملين وبين برامج التحفيز الضعيفة والفاصرة عن إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
2. هناك تدني في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة الخليل وبيت لحم يعود إلى ضعف برامج التحفيز.

أجريت الدراسة على مجموعة من البنوك التجارية في محافظتي الخليل وبيت لحم بمختلف أنشطتها وطبيعة عملها في الفترة ما بين تشرين الثاني من العام 2005 ونيسان من العام 2006، حيث كانت عينة الدراسة 31% إلى إجمالي مجتمع الدراسة.

اعتمد الباحث الاستبانة بشكل رئيسي في جمع المعلومات لإجراء البحث، إضافة إلى ذلك استخدم الباحث الملاحظة و تجربة الباحث العملية والمقابلة.

تمثلت منهجية الباحث في الدراسة بالأسلوب الوصفي وتمثل ذلك بالاستشهاد ببعض الآيات العطرة من القرآن الكريم وبعض الأحاديث النبوية الشريفة المنقولة عن بعض الدراسات السابقة، واستخدم الباحث أيضاً التحليل الإحصائي SPSS والرياضي (النسب المئوية).

تم إجراء البحث في ظل وجود بعض المعوقات وأهم تلك المعوقات ما يلي:

1. قلة المراجع والمصادر الكافية لإثراء البحث والدراسة، إضافة إلى قلة الدراسات السابقة المختصة في موضوع البحث.
2. التحفظ على المعلومات المهمة من قبل بعض من شملهم المسح والدراسة.

خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي أهمها:

1. 77% من المبحوثين يؤكدون أن مؤثرات الرضا الوظيفي تؤثر إيجابياً في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وبخاصة في انتمائهم الوظيفي واستقرارهم بالعمل.
2. إن ما نسبته 47% من المبحوثين غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم بالبنوك التي يعملون فيها مقارنة بما نسبته 40% ممن هم راضون عن الحوافز المقدمة لهم.
3. 30% من المبحوثين يرون أن نظام الحوافز يطبق بشمولية، وأن ما نسبته 27% من المبحوثين يرون أنه يطبق بالوقت المناسب، وما نسبته 42% يرون أنه يطبق بدون محسوبية.
4. يرتبط عدم رضا العاملين في البنوك التجارية بعوامل أخرى غير الحوافز مثل البعد الديني وعدم مشروعية العمل البنكي من الناحية الدينية والعقائدية بسبب موضوع الفوائد وذلك بناءً على مدلولها الشرعي المحرم وهو (الربا).
5. تقدم المبحوثين بمجموعة من التوصيات المتعلقة بتطوير أنظمة الحوافز في البنوك التي يعملون فيها مثل ضرورة إجراء البحوث والدراسات المتخصصة بهدف الوقوف على طبيعة تلك الحوافز وتطويرها.

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحث بمجموعة من التوصيات والاقتراحات والتي أهمها:-

1. ضرورة مراعاة شمولية وتوقيت وتنوع برامج التحفيز والعدالة في توزيع الحوافز وذلك بناءً على دراسة احتياجات العاملين بشكل دقيق، ومن ثم إشباع رغبات العاملين وتحفيزهم بناءً على احتياجاتهم حسب أهميتها وأولوياتها.
2. ضرورة عدم الفصل ما بين الحوافز والرضا الوظيفي والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة خاصة في ظل المنافسة بين المؤسسات على استقطاب الكوادر المؤهلة من خلال أنظمة حوافز فعالة وبخاصة في ظل شح الموارد البشرية المؤهلة وندرته.
3. المرونة في المعاملات البنكية وتحري البدائل الشرعية لموضوع الفوائد لتجنب الشعور بعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين في هذا القطاع الاقتصادي الهام.

الفصل الأول:

هيكلية البحث

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمتمتعة بالرضا الوظيفي من أهم مقومات نجاح البنوك التجارية بشكل عام وهنا تبرز أهمية وجود إدارة فاعلة لقيادة تلك الموارد وتحفيزها من أجل ضمان رضاهم الوظيفي وتنمية شعورهم بالانتماء تجاه البنوك التي يعملون فيها، ومن هنا فان لدراسة التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية الأثر الكبير في المحافظة على الكادر الوظيفي الذي يعمل في هذه البنوك، ومن شأن هذه الدراسة الوصول إلى الحقائق والاستنتاجات والتوصيات اللازمة للمحافظة على الرضا الوظيفي للكادر البشري في المؤسسات.

للقوف على حقيقة نظام الحوافز وأثره في رضا العاملين الوظيفي في البنوك المستهدفة بالدراسة، استخدم الباحث أسلوب البحث العلمي لهذه الغاية، متمثلاً في تحديد مشكلة الدراسة وأسباب اختيار هذه الدراسة موضعاً أيضاً أهمية هذه الدراسة وأهدافها، إضافة إلى فرضيات الدراسة، وقد استخدم الباحث أدوات جمع البيانات المناسبة لهذه الغاية بهدف الوصول إلى استنتاجات سليمة تخدم الدراسة والمهتمين بالدراسات الإنسانية والاجتماعية ومن ثم تقديم التوصيات والاقتراحات في ضوء تلك النتائج، وفيما يلي وصفاً لمكونات الدراسة وشرحاً لمحتوياتها.

1.1 مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة البحث في دراسة أثر برامج التحفيز المعمول بها في البنوك التجارية بمحافظة الخليل وبيت لحم على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث ناقشت الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالتحفيز ورصد أثرها على الرضا الوظيفي للمبحوثين.

2.1 مبررات اختيار الدراسة:

هناك مجموعة من الأسباب التي دعت الباحث لاختيار موضوع الدراسة ولعل أهمها ما يلي:

- 1) دراسة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي.
- 2) دراسة أثر التحفيز على الأمن الوظيفي وترك العمل طوعاً أو كراهية كأثر عقائدي أو اقتصادي واجتماعي.
- 3) البحث في مستوى الإنتاجية العامة للعاملين بسبب عدم جدوى أو جدية برامج التحفيز.
- 4) دراسة احتياجات العاملين المادية والمعنوية بسبب إغفال الإدارة العليا لهذا الجانب وعدم الاهتمام به.
- 5) البحث في أنواع الحوافز المقدمة للموظفين في البنوك التجارية بحسب مجتمع الدراسة.
- 6) الاهتمام الشخصي للباحث في الجوانب السلوكية للموارد البشرية وخاصة تحفيز الموارد البشرية كمدخل سلوكي لتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أنواع الحوافز المقدمة في البنوك التجارية بمحافظة الخليل وبيت لحم والتأكد من فاعلية تلك الحوافز وقدرتها على إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم ومدى كفاية هذه الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وكذلك تحديد ومعالجة جوانب القصور التي كانت موجودة في ما يطبق من برامج تحفيز العاملين في البنوك التجارية، ووضع تصور لما يجب أن تكون عليه تلك البرامج أو تبني برامج تحفيز فعالة يمكن تطبيقها في البنوك من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين.

4.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة والبحث كونها تعالج أهم القضايا الإدارية التي تؤثر على فاعلية الموارد البشرية وتحفيزها مما ينعكس على إنتاجية هذه الموارد وأداءها العام في هذه المؤسسات.

أما عن أهمية الدراسة للباحث، فيمكن اعتبار هذه الدراسة من أهم المواضيع التي تثير اهتمام الباحث على مستوى شؤون الموارد البشرية والنهوض بها إلى المستوى الذي يحقق غاياتها وأهدافها المهنية والتي تساعدها في تحقيق حاجاتها ورغباتها وبالتالي يحقق ذاتها وشعورها بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى كون هذا البحث أحد المتطلبات المهمة للحصول على درجة الماجستير في بناء وتنمية المؤسسات.

أما عن أهمية الدراسة بالنسبة للجامعة فيعتبر من أهم المواضيع التي تطرح على مستوى دراسات الإدارة والتنمية المستدامة بكل فروعها وأقسامها، حيث تبرز أهمية هذا الموضوع كمتطلب أساسي لإحداث التنمية المطلوبة خاصة في المجتمعات النامية وذلك من خلال تحفيز العاملين واستنهاض هممهم وتنمية شعورهم بالرضا الوظيفي الذي سيؤثر على استقرارهم في العمل وتحسين إنتاجيتهم وأداءهم العام، بالإضافة إلى إثراء مكتبة الجامعة ببحث متواضع يتناول موضوع تحفيز العاملين لعله يفيد أكبر عدد من الطلبة خاصة طلاب كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وطلاب تخصصات التنمية المستدامة بالجامعة وغيرها من الجامعات الأخرى.

ولموضوع الدراسة أهمية كبيرة على مستوى البنوك التجارية في فلسطين والدول المجاورة نظراً لتشابه التجارب الإدارية والممارسات العملية في هذه المؤسسات، إضافة إلى كون أن البنوك من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأصبح تحفيز الموارد البشرية في هذه البنوك بعد تحديد حاجاتها وأنواع الحوافز المطلوبة لإشباع تلك الحاجات ضرورة حتمية لضمان تحقيق الأهداف العامة وتحسين إنتاجية العاملين والذي حتما سينعكس على أداء المؤسسة العام.

أما عن أهمية الدراسة بالنسبة للموارد البشرية والمجتمع المحلي والقطاع الحكومي أيضا فإن لهذا الموضوع أهمية كبيرة، خاصة في ظل وجود موارد بشرية محفزة تكون قادرة على العطاء والنهوض بمجتمعاتها وتنميتها مما يحقق النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية التي تساعد في رفع المستوى المعيشي للفرد وتحقيق معدلات اقتصادية عالية تخفف من نسب البطالة وخاصة البطالة الناتجة عن الدوران وعدم الاستقرار الوظيفي في هذه المؤسسات بالإضافة إلى القطاع الخاص والحكومي أيضا. علاوة على أهمية ذلك في الاستئناس به في التشريعات الحكومية بهذا الخصوص.

5.1 أسئلة الدراسة:

للقوف على مشكلة البحث أثرت مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالدراسة وكان أهمها:-

5. ما مدى تحقيق برامج التحفيز لحاجات ورغبات العاملين المادية والمعنوية؟
6. كيف يؤثر التحفيز في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم؟
7. ما أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالاعتماد على المتغيرات الشخصية؟
8. ما أثر التحفيز على العاملين وعلى رضاهم الوظيفي؟
9. ما مدى اهتمام مدراء ومسؤولي البنوك ببرامج التحفيز الخاصة بالعاملين لديهم؟
10. هل يساعد التحفيز في تعزيز انتماء العاملين للبنوك التي يعملون فيها؟
11. ما مدى التنوع والتكامل في برامج التحفيز المقدمة للعاملين؟
12. ما هي الآليات والسياسات التي يتم من خلالها تقديم الحوافز؟ وهل هي معروفة للعاملين أم لا؟
13. ما مدى عدالة توزيع الحوافز بين العاملين؟
14. كيف يمكن الارتقاء ببرامج التحفيز لتعزيز الرضا الوظيفي؟
15. هل هناك تفاوت في أثر برامج التحفيز على الرضا الوظيفي يعود إلى المستوى الإداري؟
16. ما هي الآثار المترتبة على التحفيز في مجالات؟
 - الانتماء للعمل.
 - الروابط والعلاقات الوظيفية بين العاملين.

6.1 فرضيات الدراسة:

- استند الباحث في دراسته على مجموعة من الفرضيات حيث ارتبطت هذه الفرضيات بأسئلة الدراسة والاستفسارات التي أثارها الباحث في هذا السياق، وهذه الفرضيات هي:-
1. هناك علاقة طردية بين الحوافز وانتماء العاملين ورضاهم عن البنوك التي يعملون فيها.
 2. تتأثر سلوكيات العاملين وشعورهم بالأمن الوظيفي إيجابياً في بعض البنوك التي تقدم حوافز مناسبة.
 3. هناك علاقة طردية بين غياب العاملين المقصود عن العمل وترك العمل ودوران العاملين وبين برامج التحفيز الضعيفة والقاصرة عن إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
 4. هناك تدني في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة الخليل وبيت لحم يعود إلى ضعف برامج التحفيز.
 5. هناك غياب لسياسات تحفيز ثابتة وشاملة وعادلة ومستمرة في هذه البنوك.
 6. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (ألفا ≥ 0.05) في متوسطات مؤثرات الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين، (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، حجم الاعالة).
 7. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (ألفا ≥ 0.05) في متوسطات الرضا عن الحوافز تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين، (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، حجم الاعالة).
 8. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (ألفا ≥ 0.05) في مستوى التحفيز في البنوك التجارية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية (الخليل/ بيت لحم).
 9. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (ألفا ≥ 0.05) بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية جنوب الضفة الغربية من جهة، وغياب العاملين عن العمل من جهة أخرى.
 10. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (ألفا ≥ 0.05) بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية جنوب الضفة الغربية من جهة، ودوران العمل من جهة أخرى.
 11. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (ألفا ≥ 0.05) بين مستوى الحوافز المقدمة للعاملين في البنوك التجارية جنوب الضفة الغربية من جهة، وسلوكيات هؤلاء العاملين في العمل من جهة أخرى.

7.1 محددات وظروف الدراسة:

- تم إجراء البحث في ظل ظروف يشوبها بعض المعوقات وأهم تلك المعوقات ما يلي:
3. قلة المراجع والمصادر الكافية والمتخصصة لإثراء البحث والدراسة، إضافة إلى قلة الدراسات السابقة المختصة في موضوع البحث.
 4. التحفظ على بعض المعلومات من قبل بعض من شملهم المسح والدراسة.
 5. عدم تجاوب بعض أفراد العينة نحو تقبل الاستبانة أو تعبئتها نظراً لعدم تفرغهم بحسب مزاعم بعض المبحوثين.

حيث عالج الباحث هذه المعوقات بالقيام بما يلي:-

- a. البحث عن مراجع ودراسات سابقة من خارج فلسطين وتم الحصول على بعض الدراسات المحدودة من الاردن.
- b. تغلب الباحث على تحفظ بعض المبحوثين بإرسال الاستبانة لأكثر من مرة لبعض المبحوثين في البنوك محاولاً إقناعهم بتعبئة الاستبانة مبرراً أن الهدف من ذلك هو البحث العلمي والدراسة فقط.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة من أهم مقومات نجاح البنوك التجارية بشكل عام وهنا تبرز أهمية وجود إدارة فاعلة لقيادة تلك الموارد وتحفيزها من أجل ضمان استقرارهم الوظيفي وتنمية شعورهم بالانتماء تجاه البنوك التي يعملون فيها لضمان استمرار تحقيق الأهداف وتحسين الأداء والإنجاز المطلوبين داخل هذه المؤسسات، خاصة إذا ما اعتبرنا أن الموارد البشرية هي من أهم الموارد الإنتاجية في المجتمعات التي تعمل فيها.

أما عن مقومات وجود البنوك واستمرارها، فإن هناك مجموعة من المقومات التي تساعد البنوك في نشر رسالتها الوظيفية والمهنية في المجتمعات المحلية وعلى نطاق دولي كذلك واهم تلك المقومات ما يلي:-

1. حاجة المجتمع إلى تلك المؤسسات، حيث تستمد هذه المؤسسات بقائها من حاجة المجتمع إليها والى الخدمة المجتمعية التي تقدمها هذه البنوك.
2. مهارة وكفاءة الموارد البشرية العاملة والقائمة على إدارة تلك المؤسسات بكفاءة وفاعلية.
3. المشاركة الجماهيرية، حيث كلما أولت هذه المؤسسات اهتماماً برأي الجمهور المحلي ومنحته فرص المشاركة بالخدمات التي تقدمها كلما زاد ذلك في فرص نجاح هذه المؤسسات.

أما عن تحفيز الموارد البشرية في هذه المؤسسات لا بد وان يقترن بالفلسفة الإدارية للمؤسسة وكذلك بحجم إمكانياتها خاصة المادية منها، وعليه يرى الباحث أن تحفيز الموارد البشرية هو عبارة عن:

التأثير في سلوك الآخرين من خلال إشباع رغباتهم ودوافعهم بهدف تعظيم الإنجاز وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة والخاصة، أي الرسمية والشخصية للعاملين وذلك من خلال ما يعرف ببرامج التحفيز أو الحوافز.

إذاً تتضمن عملية التحفيز مجموعة من الحوافز التي قد يحتاجها فرد دون آخر وذلك بناءً على احتياجات ذلك الفرد سواءً المادية أو المعنوية، ويرى الباحث أن الحوافز عبارة عن: المؤثرات المادية والمعنوية التي تدفع الفرد نحو سلوك معين يتوقع انه السلوك الايجابي أو الأفضل ويكون ذلك السلوك مقبولاً على مستوى الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها الفرد والمجتمع بشكل عام.

ويعرف العدلي الحوافز على أنها: "الإمكانيات المتاحة و التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين لإشباع الرغبات والحاجات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة": (العدلي، 1993، ص92).

ومن المهم تحديد أنواع الحوافز التي يحتاجها العاملون في هذه المؤسسات، وبشكل عام فإن أنواع الحوافز الرئيسية هي:-

1. **الحوافز المادية:** مثل الرواتب والأجور، العلاوات، المكافآت، نظام التسليف أو الإقراض الخاص، الادخار والتوفير، التقاعد، الامتيازات المادية الأخرى مثل (دفع إيجار ومصاريف السكن، دفع مصاريف الهاتف والكهرباء والمياه، صرف سيارة للموظف وغيرها).

تتبع أهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجية للفرد ويعمل أيضاً على إشباع الحاجات الاجتماعية لديه، فمثلاً إذا حصل موظفاً على مكافأة تشجيعية ما فإن الدخل المادي من المكافأة ليس أداة لإشباع الحاجات المادية فقط وإنما له مدلول اجتماعي يتمثل في مكافأة الامتياز والتفوق ودليل على تقدير الإدارة للموظف المجتهد: (درويش وتكلا، 1977، ص655).

2. **الحوافز المعنوية:** مثل الترقيات، تفويض بعض الصلاحيات، رسائل شكر وتقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكريم المتفوقين، الانتداب للقيام بمهام حساسة، الرحلات الرسمية والترفيهية والمشاركة في تمثيل المؤسسة في المحافل الرسمية، الدورات التدريبية والانتداب في برامج أكاديمية وفنية ذات علاقة بنشاط المؤسسة الرئيسي.

تبرز أهمية الحافز للموارد البشرية في هذه المؤسسات بعد تحديد ماهية الاحتياجات والرغبات التي تتعلق بتلك الموارد وتحديد أولويات إشباعها، وهذا يعني أن جميع أنواع الحوافز سواءً المادية والمعنوية ذات أهمية في حياة الموارد البشرية لضمان استقرارها الوظيفي وشعورها بالأمن الوظيفي في المؤسسات التي تعمل فيها.

وتجدر الإشارة إلى الأهمية التي أولاها الإسلام للتحفيز، فقد اهتم الدين الإسلامي بتحفيز المؤمنين وعباد الرحمن إلى عمل الصالحات التي تحقق للمؤمن حسن الخاتمة ودخول جنات عرضها السماوات والأرض إن شاء الله تعالى إذا ما التزم المؤمن بتعاليم الشريعة الإسلامية السمحة وهذا جانب الترغيب في عمل الصالحات لنيل الدرجات العظيمة إن شاء الله تعالى، وهناك جانب التهديد والعقاب لمن سلك طريق الشر وعمل السيئات بأن هناك عقوبة عظيمة والعياذ بالله تعالى لمن اقتترف واجترح السيئات. حيث يقول الله عز وجل في كتابه العزيز: "وخلق الله السموات والأرض بالحق ولتجزى كل نفس بما كسبت وهم لا يظلمون" (سورة الجاثية، آية رقم 22).

وقد حث الإسلام أيضا على تحفيز العاملين من خلال دعوته لأصحاب العمل الوفاء بالتزاماتهم أمام العاملين وعدم تأخير أجورهم والتي تشكل أهم الحوافز المادية لهم وهذا ما يؤكد النبي محمد عليه الصلاة والسلام في حديثه: (أعطى الأجير أجره قبل أن يجف عرقه): (حديث نبوي)، صدق الرسول الأمين عليه الصلاة والسلام.

ولإثراء موضوع الدراسة أدرج الباحث مجموعة من الدراسات النظرية والأدبيات المتخصصة في مجال البحث، إضافة إلى تلخيص لبعض الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، وذلك بهدف توضيح ودراسة الجوانب النظرية للدراسة.

ومن هنا فان لدراسة التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية الأثر الكبير في المحافظة على الكادر الوظيفي الذي يعمل في هذه البنوك، ومن شأن هذه الدراسة الوصول إلى الحقائق والاستنتاجات والتوصيات اللازمة للمحافظة على الاستقرار الوظيفي للكادر البشري في المؤسسات.

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في علم الإدارة الحديثة، لما لتلك الإدارة من أهمية بالغة في تبني سياسات بناء وإدارة المؤسسات الفاعلة في المجتمعات، والتي تسعى إلى تفعيل دور الأفراد العاملين في تبني سياسات واستراتيجيات واضحة تؤدي إلى تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيق الإنجاز وتحسين الأداء العام.

ومن هنا تجدر أهمية تلك الموارد باعتبارها ثروة وطنية وقومية بحاجة إلى تنميتها وتطويرها بشكل ينسجم وحجم التحديات الجديدة سواء التحديات الاقتصادية أو السياسية. وفي سبيل تسهيل مهمة الباحثين والقراء والمهتمين بشؤون العاملين لا بد من تعريف ماهية الموارد البشرية، حيث يمكن تعريفها: - على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، حيث تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي:

1. الموارد الإحترافية.
2. الموارد القيادية.
3. الموارد الإشرافية.
4. الموارد المشاركة.
5. الاتحاديات العمالية. (أبو فارة، 2004، ص ص 1-3).

يمكن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية بناءً على مجموعة من التعريفات حيث يعرفها الشاويش بأنها " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الموارد البشرية بأعلى كفاءة ممكنة": (عاشور، 1986، كما ورد في الشاويش، 2004، ص 27).

ويعرف أبو علفة بأن إدارة الموارد البشرية بأنها " هي الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضراً ومستقبلاً وتحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها، وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة": (أبو علفة، 2005، ص 24)

أي باختصار هي مجال الحياة المنظم والذي يركز على إدارة واستخدام الأفراد بنجاح.

أما البرادعي في كتابه تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، سلسلة تنمية المهارات فقد أوضح أن إدارة الموارد البشرية تعني " كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار": (البرادعي، 2005، ص17).

ويعرفها كل من السيد وحسين إدارة الأفراد بأنها "هي تلك الإدارة التي تهتم بتحقيق الكفاية في إدارة العنصر الإنساني في المنظمات وتنمية علاقات إنسانية طيبة لصالح العاملين والإدارة والمجتمع، ويقوم على إدارة الجانب الإنساني أو شؤون العاملين أو إدارة العلاقات الصناعية: (السيد وحسين، (ب.ت)، ص8).

وفي ضوء ذلك كله يمكن القول أن الموارد البشرية وإدارتها هي عبارة عن: مجموعة الأفراد الفاعلين والذين يستشرفون مستقبل المؤسسات التي يعملون وتقوم بأداء النشاطات التي من شأنها تحسين وتطوير مهارات الجماعات العاملة الأخرى لتحقيق أهدافهم الوظيفية من خلال تحفيز الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي يمثلونها.

إن إدارة الموارد البشرية تتغلغل في كافة المستويات الإدارية والوظيفية للمؤسسة وكل فرد من أفراد الإدارة العليا والوسطى والمستويات الإشرافية مطالب بممارسة مهام إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس فإن مسؤولية إدارة الأفراد أو الموارد البشرية تتعلق بمساعدة المدراء في كل مستوى وفي كل تخصص في تحمل مسؤولية إدارة الأفراد وقيادتهم حيث تشمل إدارة الموارد البشرية على كافة القواعد والإجراءات المتعلقة بالاختيار والتعيين وتدريب العاملين وتنميتهم وتنقلاتهم وتقييمهم وكل ما يتعلق بالعاملين منذ تعيينهم وحتى انتهاء خدماتهم: (درويش ونكلا، 1977، ص ص 580-581).

2.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

يمكن الرضا الوظيفي لدى الموظف بمقارنة توقعاته لعمله قبل انضمامه إليه والوضع الذي يجده بعد ذلك، وتعتمد هذه المقارنة على عدة أمور منها:

1. سياسات وإجراءات المنظمة، مثل نظام التعويضات ونظام الترقيات.
2. الأشخاص الذين يعمل معهم الموظف.
3. طبيعة العمل نفسه والظروف التي يتم فيها العمل.

"والمعنى اللغوي لكلمة الرضا كما ورد في لسان العرب - حالة من القناعة والقبول": (ابن منظور، 1997، ص1178، كما ورد في الخواجا 1422هـ-2001م، ص59).

وقد وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة. فقد ورد في تفسير قوله تعالى: "رضيَ اللهُ عنهمُ ورضوا عنه": (سورة البينة، آية رقم 8).

"إن الله سبحانه وتعالى رضي عن أفعال المؤمنين، وأنهم رضوا عنه سبحانه وتعالى فيما منحهم من الفضل والنعيم": (الصابوني، 1982، ص664، كما ورد في الخواجا 1422هـ-2001م، ص59).

في الحديث النبوي الشريف: "أن الله عز وجل بقسطه وعدله جعل الفرح والمرح (أي البهجة والسرور) في الرضا واليقين وجعل الغم والحزن في السخط والشك": (صحيح مسلم، كما ورد في الخواجا 1422هـ-2001م، ص60).

"وقد عرف معجم التراث الأمريكي American Heritage Dictionary عبارة الرضا كالتالي: تحقيق أو إشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل": (العديلي، ص14، كما ورد في الخواجا 1422هـ-2001م، ص60).

وقد عرف الرضا الوظيفي أيضاً بأنه: "المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي ينتظر الفرد أن يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية وكان راضياً عن عمله والعكس بالعكس": (الحرفة مع نخبة من الأخصائيين، 1980، ص94، كما ورد في الخواجا 1422هـ-2001م، ص61).

وقد عرف العديلي الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة": (العديلي، 1995، ص189، كما ورد في الخواجا 1422هـ-2001م، ص62).

أما عاشور فيرى أن الرضا حالة من المشاعر الوجدانية تجاه العمل وهو لا يمثل حالة ثابتة بل حالة متغيرة. ويقول: إن محددات مشاعر الرضا (العوامل التي تؤثر على مشاعر الرضا) هي:

1. درجة الإشباع الذي تحققه العوائد التي مصدرها العمل:

فإذا كانت درجة الإشباع التي يحصل عليها الفرد نتيجة حصوله على حوافز أو عوائد من العمل عالية، كانت مشاعر الرضا لديه من العمل عالية.

2. إدراك الفرد للفرق بين العوائد المحققة والمأمولة:

فإذا زاد المستوى المحقق عن المستوى المأمول زاد الرضا، وإذا نقص المستوى المحقق عن المستوى المأمول نقص الرضا.

3. إدراك الفرد لعدالة العائد:

فعندما يقارن الفرد معدل العائد أو الحافز الذي يحصل عليه مقارنة بما يقدمه للإدارة بمعدل عوائد الآخرين مقارنة بما يقدمون للإدارة، وفي حالة إدراكه لعدالة العائد الذي يحصل عليه يتحقق رضاه عن العمل. فإدراكه أو شعوره بالعدالة يتحدد بناءً على هذه المقارنة.

4. درجة تحمل الفرد للاستياء:

فإذا ارتفعت درجة تحمل الفرد للاستياء فهذا يؤثر على درجة تقبل الفرد لمصادر الإحباط التي يولدها العمل وبالتالي على درجة رضاه: (عاشور، 1989، ص ص 163-168، كما ورد في الخواجا 1422هـ-2001م، ص 63).

يمكن تعريف الرضا الوظيفي والاستدلال على مفهومه من خلال مدى قناعة الموظف بظروف العمل والمنظمة التي يعمل فيها وأثر ذلك على الاستقرار النفسي والاجتماعي على الموظف. تسعى المنظمات إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، ويتم ذلك عن طريق المسح الوظيفي، وتتخذ الإجراءات اللازمة لزيادة رضاهم الوظيفي لأن ذلك سينعكس على زيادة إنتاجيتهم.

ولا بد من القيام بالمسح الوظيفي باتباع الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف المسح الوظيفي.
2. مساندة الإدارة العليا وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهداف المسح الوظيفي.
3. الإعداد والتطبيق من خلال المقابلات والاستقصاءات.
4. التحليل، تحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها.
5. التغذية العكسية، لا بد من إطلاع الموظفين والإدارة العليا على نتائج المسح.
6. المتابعة وتكمن أهميتها في المحافظة على العلاقات الجيدة بين الموظفين والإدارة.
7. يمكن اعتبار هذه الخطوات بمثابة آلية ومنهجية قياس ومسح الرضا الوظيفي: (البرادعي، 2005، ص 58).

هناك إجراءات أخرى يكون الهدف منها زيادة الرضا الوظيفي، ومن هذه الإجراءات ما يلي:-

1. زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.
2. إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقاً للموظف من خلال العمل الجماعي والتنوع في المهام.
3. تدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم وتحسين ظروف وبيئة العمل.
5. العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين (العدالة في توزيع الحوافز).
6. إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.
7. زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة بين الإدارة والموظفين.
8. الاستخدام الفعال للحوافز المادية.
9. اختيار قادة وإداريين قادرين على التعامل مع الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم: (البرادعي، 2005، ص ص 59-60).

وقد حدد ديفز Kaith Davis ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي، تتعلق العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الباقية بظروف أخرى. وهذه العوامل هي:

1. كفاية الإشراف المباشر: فللمشرف أهمية كبرى في تحقيق الرضا الوظيفي لأنه نقطة اتصال بين الإدارة والعاملين.
2. الاندماج مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه والعمل الذي يتيح له الفرصة ولزملاءه الآخرين بالاندماج هو الذي يحقق له ولهم الرضا.
3. الرضا عن العمل نفسه: فالأفراد يشعرون بالرضا إذا كانوا يحبون العمل الذي يقومون به.
4. عدالة المكافآت الاقتصادية: فالأفراد يشعرون بالرضا إذا كانت المكافآت تصرف بعدالة.
5. الحالة الصحية البدنية والذهنية: فالأفراد الأصحاء أكثر شعوراً بالرضا من غير الأصحاء.

6. توفر الهادفية والفعالية في التنظيم: فالأفراد يرغبون في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له أهداف مقبولة من وجهة نظرهم وعلى درجة من الفعالية من تحقيق أهدافه: (الصبيحي، 1992، ص ص 43-44، نقلا عن كيث ديفز، 1967، ص 459 كما ورد في الخواجا، 1422هـ-2001م، ص 69).

3.2 الحوافز وأنواعها:

1.3.2 مفهوم الحوافز:

يعود الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين إلى رغبة الإدارة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. وهنا لا بد من جميع المدراء والقياديون أن يكونوا على دراية بقواعد علم النفس حتى يستطيعوا أن يوظفوا هذه المعرفة في التأثير على هؤلاء العاملين وقدرة التنبؤ بسلوكياتهم، خاصة إذا ما علمنا أن تصرفات العاملين تصف بأنها غير قابلة للتنبؤ وبأنها غير منطقية في كثير من الأحيان لذلك دعا الباحثون في علم الإدارة والقيادة إلى توفير مداخل إنسانية تساعد المدراء والقادة في تحفيز العاملين والتأثير في سلوكياتهم.

وهنا يمكن القول أن التحفيز هو: التأثير في سلوك الآخرين وتصرفاتهم من خلال إشباع رغباتهم بهدف تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء: (سيد خطاب ومكاوي، 2005، ص ص 135-153).

وجاء في كتاب ديروز تعريف التحفيز على انه " دفع الأفراد و الفرق لبذل جهودها وأداء العمل على أفضل نحو ممكن عن طريق خلق جو يرغب هؤلاء الأفراد وتلك الفرق في الأداء بأعلى قدرة ممكنة" ويتفق هذا التعريف على انه هناك الكثير من الطرق التي يمكن للمدير أن يؤثر بها على قوة ما يتمتع به موظفوه من حافز داخلي، ولعل من بين هذه الطرق تقديم الحوافز في صورة التقدير أو المكافآت، لتشجيع الأفراد على المحافظة على مستوى أداء متميز أو لدفعهم إلى تحسين مستوى الأداء غير المرضي. وقد يعتبر المال هو أول حافز، لكن هذا الحافز يواجهه مشكلتان هما:

1. قلة التأثير على الموظفين من خلال المكافآت المالية.
2. نجاح التحفيز بالمال قد يعتبر أمراً استثنائياً: (ديروز، 1994، ص 11).

تميز الكاتبة (ديروز) بين نوعين من أنظمة الحوافز وهي:

1. الحوافز المهجنة: وهي الحوافز التي تجمع بين المعايير الخاصة ببرامج الحوافز ومنافسة العاملين نحو الحصول على تلك الحوافز.

2. الحوافز المتدرجة: وهذه الحوافز قد تعتبر أيضاً من الحوافز المهجنة، وهذا قد يتيح لكل متقدم أن يفوز بالتقدير والمكافأة حيث تقدم الحوافز من مكافئة صغيرة عند المستوى الأدنى حتى يتنافس

الموظف مع زملائه من المتقدمين على الفوز بمجموعة اقل أو أكثر فئة من الحوافز والمكافآت عن المستوى الأعلى: (ديبروز، 1994، ص ص 47-48)

إن عملية تحفيز الأفراد تتطلب الوعي الكامل بطبيعة الأفراد وأهم صفة تلازم الأفراد أنهم بشر تختلف غاياتهم وأهدافهم كما تختلف حاجاتهم ودوافعهم، وهناك صفات أخرى يجب مراعاتها وتتمثل هذه الصفات بما يلي:-

1. الفرد بمثابة مجموعة من القوة أو الطاقة هذه الطاقة ذات فاعلية دائمة وبحاجة إلى التنمية والتوافق والتأقلم مع الظروف.
2. الفرد بطبيعته دائم العزيمة و الرغبة في تحقيق أهداف معينة تحقق ذاته وطموحه.
3. الفرد فريد في صفاته ويمتلك فروقات عن غيره من البشر الآخرين.
4. أولويات الفرد نفسه قبل غيره.
5. يمكن توجيه الفرد وترغيبه لتحقيق الأهداف من خلال القيادة الرشيدة المحفزة و التي توفر فرص إشباع الفرد لحاجاته ودوافعه.

يمكن التعرف على مفهوم الحوافز أو المميزات الوظيفية أو ما يعرفها البعض بالتعويضات، فيمكن تحديد مفهوم الحوافز بناءً على ما تناوله بعض الكتاب والمختصين بالعمل الإداري كذلك، فمثلاً يعرفها البرادعي في كتابه تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية على أنها " ما يحصل عليه العامل لقاء عمله في المنظمة، وتقسّم إلى الأقسام التالية:

- 1) **تعويضات مباشرة:** يقصد بها الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت.
- 2) **تعويضات غير مباشرة:** يقصد بها المنافع والامتيازات والمزايا التي تقدمها المنظمة للموظف العامل مثل الاجازات والعلاج الطبي، المصايف، رحلات الحج والعمرة... الخ.

وتعتبر التعويضات من وجهة نظر المؤسسة مؤثراً قوياً للتشجيع والتحفيز حتى يمكن أن تحصل على الأداء والسلوك العالي والإنتاجية العالية.

وتبقى المهمة الصعبة التي تواجه المنظمة حسب رأي الكاتب بالطريقة التي توزع بها العوائد للحصول على أشخاص محفزين للعمل لديها، ويؤدون عملهم بفاعلية ولديهم الرضا الوظيفي اللازم، وهنا يتطلب الأمر من إدارة المؤسسة أن تتوخى العدالة في توزيع هذه التعويضات وفق معايير واضحة وموضوعية: (البرادعي، 2005، ص ص 52-53).

أما أبو علفة فإنه يدلل على مفهوم الحوافز بأنها: "شيء خارجي يوجد في محيط العمل، ويجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها، أو مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد" (أبو علفة، 2005، ص163).

ويسترسل الكاتب في التعرف على الحوافز بأن الموقف التحفيزي له جانبان، أحدهما شخصي وهو حاجة الفرد، والأخر موضوعي وهو الحافز الذي ينشط ويثير هذه الحاجة، وفي ذات الوقت يشبعها.

ويضيف أبو علفة موضحاً أنواع الحوافز والتي يوضحها بمحتوى العمل والوظيفة المناسبة، الإثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، جماعة العمل، تقويم الأداء، الباب المفتوح، ملكية الأسهم، المشاركة في الأرباح، الخدمات الاجتماعية، المكافآت المادية، سياسات الأجور: (أبو علفة، 2005، ص ص166-170)

ويستكمل أبو علفة شرحه موضحاً شروط فعالية الحوافز ويحددها بالشروط التالية:

- 1) الارتباط المباشر والواضح مع الأداء.
- 2) إشباع لحاجات الفرد.
- 3) إمكانية تحقيق مستوى الأداء والمعايير المحددة.
- 4) فورية الحصول عليه.
- 5) وضوح أسس وقواعد الحصول عليه.
- 6) العدالة في توزيع العوائد والمكافآت: (أبو علفة، 2005، ص ص171-177).

وفي الاسترسال عن مفهوم الحوافز وأنواعها، يمكن التعرف على مفهوم الحوافز "بأنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، .. الخ)، توزعها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع: (القريوتي، 1989، كما ورد في الشاويش، 2004، ص 208).

ويمكن تعريف الحوافز "بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل": (الذنيبات والقارح، 1989، كما ورد في الشاويش، 2004، ص 208).

- ويعرف التحفيز كما ورد في مفكرة الإسلام وكما جاء في موقع إذاعة القرآن الكريم، (نابلس فلسطين) على أنه: "عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذا فأنت كمدير لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل": (مفكرة الإسلام، إذاعة القرآن الكريم، 2006)

2.3.2 كيف تحفز موظفيك؟

إن مسألة الموظفين غير المندفعين للعمل أو غير المحفزين تعد مشكلة رئيسية في الشركات الأمريكية مثلا، حيث تكلف أرباب الأعمال الملايين من الدولارات من عوائد كل سنة. إن المشكلة واسعة الانتشار بحيث يرى بعض الخبراء أن 70% من عمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق. لذا ما الواجب عليك عمله لتحفيز موظفيك للقيام بأفضل ما لديهم؟

المشكلة أن المزايا والإجازات والرواتب هي مقابل لخدمة الموظف وليست لتحفيزه، حيث تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقي على العمال الموهوبين، في الحقيقة حوالي 50% من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم لذلك فهي حقيقة لا تحفز الموظفين، وتدفعهم فقط بالاحتفاظ بوظائفهم.(بيرز، 2006).

يمكن الحديث عن مجموعة من العوامل التي تتعلق بزيادة فاعلية التحفيز أو تتعلق بأساليب التحفيز الجيدة، حيث جاء في مفكرة الإسلام تحديداً لمجموعة من العوامل التي تساعد في التحفيز والتي أهمها بحسب المصدر:

1. حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
2. افسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية واعمل على تدريبهم على ذلك.
3. حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
4. أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
5. اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزون الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
6. اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
7. اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
8. شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
9. قيم إنجازات العاملين، وبين القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
10. ذكرهم بفضل العمل الذي يقومون به.

11. ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
12. انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كان له آثار سلبية.
13. اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.
14. كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب مقارنة العمل بالإخلاص.
15. حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في توزيع المهام.
16. حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.
17. حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة: (مفكرة الإسلام، إذاعة القرآن الكريم، 2006).

وجاء في المصدر نفسه بعض معوقات التحفيز والتي أهمها:

1. الخوف والرغبة من المؤسسة.
2. عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
3. عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
4. قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
5. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في وادٍ.
6. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
7. تعدد وتنوع القيادات وتضارب تعليماتها.
8. فلسفة القيادات الإدارية وتعاقبها: (مفكرة الإسلام، إذاعة القرآن الكريم، 2006).

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود مجموعة من العوامل المؤثرة في موضوع التحفيز والتي يمكن التعرف عليها كما يلي:

1. التبعية: وهو أن يكون التحفيز تالياً مباشراً ومتعاقباً للعمل قدر المستطاع بمعنى الاستمرار في تقديم الحافز.
2. الحجم والنوع: من المفضل أن يكون هناك تناسب بين حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه.
3. إدراك سبب التحفيز: وهو أن يدرك المحفز ما الهدف من التحفيز.
4. الثبات: فإذا حفز احد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.
5. التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه وهذا يرتبط بقدرات الفرد وإمكانياته. (أبو رشيد، العسيلي، العايد، الحميد، العنزي، النعيم، 2002).

3.3.2 التحفيز والدافعية:

في الحديث عن الحوافز لا بد من التطرق أيضاً إلى مفهوم الدوافع وبيان الفرق ما بين الحوافز والدوافع، فالحوافز هي عوامل خارجية أو مؤثرات خارجية، أما الدوافع وكما ورد تعريفها في نفس المصدر السابق الشاويش بأنها " محركات داخلية للسلوك، وهي بالتالي تختلف عن الحوافز Incentives التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عن أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجر أو الزيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة وما إلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب علينا أن نعبر عنها بقيم مادية، ولذلك يساوي البعض بين الحوافز والأهداف، Goals": (الشاويش، 2004، ص49).

تعتبر الدوافع ركناً هاماً في إدارة الأفراد بالمؤسسة، حيث لا بد من دراسة العلاقة ما بين الدوافع والتحفيز، ودراسة أسباب نجاح بعض الأفراد في إنجاز مهام معينة وفشل أفراد آخرين في القيام بنفس المهام، ولماذا يفقد بعض العاملين حماسهم إلى العمل ويحاولون البحث عن فرص جديدة ويقللون انتماءهم تجاه المؤسسات التي يعملون فيها، وما هو سر انتماء موظفين آخرين في مرحلة لم يمكن لديهم أدنى مستويات الانتماء الوظيفي لعملهم.

وللإجابة على هذه الأسئلة لا بد من دراسة الدوافع والتي هي: قوى داخلية تحرك أداء الأفراد نحو إشباع حاجة ناقصة لدى الفرد، هذه القوى لا يمكن مشاهدتها أو قياسها أو تحليلها تجريبياً بنفس الطرق التي يتم التعامل بها مع الأمور الوظيفية الأخرى، كما يمكن القول أن الدوافع إلى نفس العمل قد تختلف من شخص لآخر وقد تختلف عند الشخص الواحد من وقت لآخر باختلاف ظروف الفرد الواحد نظراً لتغير مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والمختلفة، وبصفة عامه يعتمد أداء العاملين في المنظمة على ثلاثة عناصر أساسية هي: القدرة اللازمة للقيام بالعمل، وبيئة داخلية وخارجية مواتية للمنظمة، ودوافع مناسبة تحرك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة: (السيد وحسين، (ب.ت)، ص 242).

4.3.2 أنواع الحوافز:

في تحديد مفهوم الحوافز فإن الشاويش يحددها بالحوافز التالية:
أولاً: الحوافز الإيجابية: ويقسمها أيضاً إلى الأقسام التالية:

- 1) الحوافز النقدية: وتشمل الأجور والزيادات السنوية والمكافآت المالية والمشاركة في الأرباح.
- 2) الحوافز المعنوية (غير النقدية) وتشمل فرص الترقية، وتقدير جهود العاملين واشتراك العاملين في الإدارة، وضمان استمرار العمل (الأمن الوظيفي)، وتوسيع العمل وإغناء وإثراء العمل وتحسين ظروف ومناخ العمل.
- 3) حوافز الخدمات الاجتماعية: ويطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية: هي الحوافز التي تشبع حاجات العاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، حيث تساعد هذه الحوافز في حل مشاكل العاملين ورعاية مصالحهم، وأهم تلك الخدمات أو الحوافز ما يلي:
 - 1) توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة.
 - 2) مساعدة العاملين في إيجاد المسكن اللائم.
 - 3) إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه العاملون والمنشأة.
 - 4) تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة.
 - 5) تقديم خدمات ثقافية للعاملين، مثل إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية.
 - 6) إنشاء نادي للعاملين وأفراد أسرهم.
 - 7) إنشاء مقاصف تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الساخنة.
 - 8) إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية.
 - 9) تنظيم الرحلات الدينية والسياحية وغيرها للعاملين.
 - 10) القيام بنقل العاملين وتأمين المواصلات لهم من وإلى مكان العمل في وسائل نقل تملكها المنشأة.

ثانياً: الحوافز السلبية: وهي الإجراءات التأديبية أو نظام العقوبات في المؤسسات، والهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيباً أو يقوموا بتكراره أو مخالفة قواعد العمل.

فالنظام التأديبي أو نظام العقوبات أو نظام الحوافز السلبية يتضمن المخالفات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم، كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أي من هذه المخالفات، بالإضافة إلى ذلك يتضمن النظام التأديبي الإجراءات الواجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين، والغرض من ذلك ولا شك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر والإساءة والاستهتار من قبل العاملين.

ويمكن تقسيم أنواع الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المنشآت في الدول المختلفة إلى أربعة أقسام رئيسية هي:

- 1) جزاءات معنوية: تتمثل في التأنيب أو نكت النظر أو الإنذار الشفوي.
- 2) جزاءات كتابية: تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابةً.
- 3) جزاءات مالية: تتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه أو خفضه لفترة محددة مثلاً.
- 4) جزاءات تأديبية: تتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل من المنشأة.

من جهة أخرى يرى كل من الثمان فيلنزي وهودجتز، أن هناك مجموعتان من الحوافز وهي الحوافز المادية أو النقدية مثل الرواتب، ظروف العمل، الأمن الوظيفي، وهناك الحوافز النفسية مثل التحدي، الشعور بالأهمية، العمل الممتع، وكلما تقاربت الحوافز في المجموعتان كلما كان هناك توازن في الاحتياجات، وغالبا ما يكون هناك اهتمام أكثر بالحوافز النفسية أو المعنوية: (فيلنزي و هودجتز، 1985، ص ص 183-184).

وقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال على أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما يتم عن ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل، إضافة إلى شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوى وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل.

إن الاتجاه الحديث في المجال الإداري يشير إلى التزايد في استخدام الحوافز الايجابية وتناقص استخدام الحوافز السلبية، وهذا الاتجاه عززته عوامل عديدة مثل نمو الحركات النقابية في الدول الرأسمالية وارتفاع مستوى ثقافة العاملين بصفة عامة إلى جانب الأبحاث والدراسات الكثيرة في هذا المجال والتي برهنت المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الايجابية في تحفيز العاملين : (الشاويش، 2004، ص ص 208-216).

تتبلور مهمة المدير في النهاية في ضرورة التأثير في سلوك الأفراد في اتجاه هدف معين بحاجة إلى تحقيقه.

4.2 مداخل التحفيز:

في دراسة التحفيز لا بد من دراسة المداخل الأساسية لتعزيز هذا المفهوم، حيث تتوقف عملية التحفيز على مجموعة من العوامل وبحسب رأي كل من سيد خطاب ومكاوي فإن عملية التحفيز تتوقف على العوامل المهمة التالية:-

1. اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين: تختلف احتياجات الأفراد ودوافعهم، بالتالي لا يمكن أن يكون هنالك حافزاً واحداً لتحفيز جميع العاملين، حيث تتفاوت هذه الحوافز بتفاوت حاجات الأفراد.
2. إشعار المرؤوسين بالاهتمام: يجب على القادة إشعار مرؤوسيه م بأهميتهم وأهمية الإنجازات التي يقدموها والأعمال التي يمارسوها، وإعطاءهم سلطات إضافية حتى تشعرهم بالرضا والثقة بقدراتهم وإبداعاتهم.
3. استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر: القيادة الفعالة ليست بإصدار التعليمات وحسب وإنما تعتمد على قدرة القائد في التأثير واستمالة العاملين وتحفيزهم بطريقة تعزز الاحترام والتعاون المتبادل بين الطرفين ورفع معنويات العاملين.
4. ضرب المثل للمرؤوسين: ويتم ذلك من خلال مراقبة الرؤساء لسلوكياتهم شخصياً وترشيد هذه السلوكيات بما يتناسب والوضع المثالي وان يكونوا قدوة للمرؤوسين.
5. منح الأجور العادلة والحرص على تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية: وضع أنظمة الرواتب والأجور والحوافز التشجيعية بشكل عادل وتطويرها بما يخدم مصلحة الطرفين بشكل مستمر.
6. توفير الاستقرار للعاملين ومحاولة تخليصهم من المتاعب الشخصية: هذا مقرون بما تمارسه الإدارة من نشاطات تساعد في بث أجواء الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين حيث يساعد ذلك في زيادة الإنتاجية ورفع معنويات العاملين.
7. توفير الحوافز المعنوية وبرامج الخدمات والمزايا الإضافية: التنوع في أساليب ووسائل التحفيز خاصة التحفيز المعنوي مثل الترقيات والتفويض وزيادة الصلاحيات.
8. توفير فرص الاتصال السليم بالمنشأة: وهذا يعني توفير قنوات واضحة لانسياب المعلومات والاتصالات في جميع الاتجاهات وفتح باب الحوار والمناقشة أمام المرؤوسين للتعبير عن آراءهم.

9. توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين كأفراد وجماعات وفي نفس الوقت العمل على توافر علاقات طيبة بين العاملين: العمل على إيجاد روح المنافسة بين العاملين حتى تبرز الفروقات الفردية فيما بينهم والتي تساعد على اكتساب الخبرات المتبادلة بينهم وإمكانية توظيف هذه الخبرات في سبيل تحقيق الهدف العام.

10. توفير سياسات جيدة للأفراد مبنية على أسس موضوعية وعادلة: وهذا يمكن تحقيقه من خلال وضع استراتيجيات واضحة فيما يتعلق بأنظمة الاختيار و التعيين والتدريب و الترقية و النقل والتقييم وقياس الأداء والكفاءة: (سيد خطاب ومكاوي، 2005، ص ص 135-153).

5.2 نظريات التحفيز:

قبل دراسة النظريات الخاصة بالتحفيز يمكن القول أن التحفيز يأخذ جانبيين أساسيين أحدهما متعلق بالحاجات الشخصية أو ما يعرف بحاجة الفرد الفعلية، والجانب الآخر هو الموضوعي وهو الدافع الذي يثير وينشط هذه الحاجة ويشبعها. ومن هنا كان هناك الكثير من النظريات التي نسبت إلى بعض المهتمين في هذا المجال. أما عن أهم النظريات المتعلقة بالتحفيز فيمكننا الحديث عن بعض النظريات التالية:-

أولاً: نظرية الحاجات والاحتياجات:

تعتمد نظرية الحاجات هذه على ما يريده العاملون، حيث تشكل حاجات العاملين المحور الأساسي لهذه النظرية، ودائماً يثار السؤال التالي: ماذا يريد العاملون؟

لذلك فإن فهم هذه الحاجات تشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنساني، وبالتالي فإنه يجب على المدير أن يلم بطبيعة حاجات مرؤوسيه بمعنى آخر هو يحتاج إلى معلومات عن الطبيعة البشرية وعن أسباب تصرفات الأفراد ودوافعهم حتى تمكنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية.

وفي هذا الصدد فإن ماسلو قدم شرحاً مهماً ومفصلاً لحاجات الأفراد بحسب نظرية الحاجات، حيث تفترض هذه النظرية أن الحاجات الإنسانية منتظمة في شكل هرمي يتراوح بين الدوافع الأساسية وهي النوع الأدنى وحتى الشعور بتحقيق الذات: (سيد خطاب ومكاوي، 2005، ص ص 135-140).

إذاً يفترض ماسلو انه لدى الإنسان نظام فطري أو تسلسل هرمي لما يحتاجه، فنحن نتحرك من خلال مراحل الاحتياج، حيث نتقدم إلى المرحلة التالية فقط عندما نشبع حاجتنا في المرحلة التي تسبقها.

وطبقاً للمفاهيم العامة نجد أن هرم الاحتياجات يعني ببساطة أن كلاً منا لديه إلى حد ما أولويات يمكن التنبؤ بها، فمثلاً عند إحساسنا بالجوع، فإننا غالباً سوف نخاطر باحتياجنا إلى الأمن من أجل الحصول على الطعام، لكن بمجرد أن نأكل، فإن أولويات جديدة تفرض نفسها بصورة ملحّة، فنحن نهتم بصورة أكبر بالأمان والعلاقات الاجتماعية والاحتياجات الأخرى التي تحتل مكاناً أعلى بهرم الاحتياجات: (سميث، 2001، ص ص 6-51).

وصنف أبراهام ماسلو حاجات العاملين إلى الحاجات الرئيسية الخمسة التالية:-

- 1) حاجات بدنية أو فسيولوجية لضمان استمرار البقاء والحياة.
 - 2) حاجات أمنية، تتعلق بالأمن والاستقرار وتخفيف الإحباط.
 - 3) حاجات اجتماعية، والإنسان بحسب نظرية ابن خلدون اجتماعي بطبعه.
 - 4) حاجات التقدير والاحترام، يحرص الفرد دوماً على أن يكون محط اهتمام وإعجاب الآخرين.
 - 5) حاجات تحقيق الذات، وهذا يعتمد على قدرة الفرد في تنمية مهاراته وقدراته.
- حيث يؤكد العالم ماسلو على ضرورة إشباع هذه الرغبات بالترتيب من أسفل إلى أعلى معتبرين الحاجات الفسيولوجية قاعدة الهرم وحاجات تحقيق الذات في قمة هرم الحاجات.

ثانياً: النظرية ذات العاملين:

تتمثل هذه النظرية بدراسة عاملين رئيسيين يؤثران في تحفيز أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وهذان العاملان هما:-

- 1) (العوامل المحفزة أو الدافعة.
 - 2) العوامل البيئية التي تحيط بالعاملين.
- وبحسب هذه النظرية لا بد من التركيز على العوامل المنشطة للعاملين والمحفزة لهم والتي تسبب لهم الرضا الوظيفي والابتعاد عن العوامل التي قد تسبب لهم الإحباط خاصة بعض العوامل البيئية الخارجية: (سيد خطاب ومكاوي، 2005، ص ص 141-143).

ثالثاً: نظرية التوقع:

- تعتمد هذه النظرية على أساس ما يتوقعه الأفراد من نتائج ومحفزات لقاء ما يقدموه من جهد وإنجاز عام، وبحسب هذه النظرية فإنها تعتمد على ثلاثة أبعاد هي:-
- 1) التكافؤ: يقصد بالتكافؤ هنا من خلال عملية مقارنة بين الهدف مثل الترقية، العلاوة مثلاً وبين الجهد المبذول للحصول على ذلك الهدف.
 - 2) النفعية: تعني النفعية هنا مدى أهمية تحقيق الأهداف الرسمية والتنظيمية في تحقيق أهداف الفرد الشخصية.
 - 3) التوقع: حيث لا يتم تحفيز العاملين وتشجيعهم إلا إذا توقعت الإدارة منهم أنهم سيحققون الهدف المقرون بالحافز. (سيد خطاب ومكاوي، 2005، ص ص 144-146).

رابعاً: مدرسة تعديل السلوك التنظيمي:

إن نظرية هذه المدرسة بأن يتم تعديل سلوك المؤسسة بشكل عام وأساليب دعمها ورعايتها لسلوك الأفراد العاملين بشكل يتناسب وطبيعة احتياجات الأفراد وطبيعة الظروف المحيطة بالمؤسسة وإمكانياتها المالية.

خامساً: نظرية وضع الهدف:

في نظرية تحديد الأهداف، يتم تحديد الغايات مسبقاً، مثل تحديد سقوف معينة للإنجاز وكل سقف مقرون بنظام حوافز مختلفة عن الآخر، حيث يتم حث المرؤوسين على تحقيق أقصى حد من تلك السقوف وترك المنافسة مفتوحة أمام العاملين، وهنا تبرز الإبداعات والفروقات الفردية.

سادساً: نظرية الثواب والعقاب:

بحسب هذه النظرية فإن الأفراد مسؤولون مسؤولية كاملة عن سلوكياتهم خاصة الرسمية، وهنا يتم تحديد هدف معين للأداء أو معايير خاصة بالعمل ومطلوب من العاملين تحقيق تلك الأهداف، وبناءً على إنتاجية كل فرد سيتم محاسبته، الثواب لمن حقق الأهداف بنجاح والعقاب لمن قصر في تحقيقها.

6.2 النماذج القيادية من منظور التحفيز:

إن الأنماط القيادية مختلفة بين القادة حيث تحدد هذه الأنماط فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم، وكذلك تعتمد على طبيعة المرؤوسين وطبيعة دوافعهم، وكذلك البيئة العامة للمؤسسة والظروف المحيطة بها. أما عن أهم النماذج القيادية وحسب منظور التحفيز يمكن تقسيم هذه النماذج إلى قيادة إيجابية وقيادة سلبية كما يلي:-

أولاً: القيادة الإيجابية:

يهتم هذا النمط من القادة بتحفيز العاملين، حيث يركز على حاجات الأفراد ودوافعهم في محاولة لإشباع هذه الحاجات وتهيئة الوضع المناسب لزيادة الإنتاج وتحفيز الأداء.

ثانياً: القيادة السلبية:

هذا النمط من القادة يعتمد على أسلوب التخويف والعقاب والتهديد لتوجيه مرؤوسيه نحو أهداف المنشأة، حيث يستغل القائد صلاحياته للتلويح بالعقاب الجائر في حق العاملين.

وبغض النظر إذا كان النمط القيادي السائد سلبياً أم إيجابياً فإن هناك مجموعة من النماذج والاتجاهات القيادية من منظور التحفيز وهذه الاتجاهات ما يلي:-

- (1) **الاتجاه الإقطاعي:** هذا الاتجاه يدعو إلى استغلال العاملين بشكل مبالغ فيه كونهم يحصلون على أجر مادي مقابل ما يقومون به من أعمال خاصة بالمؤسسة.
- (2) **الاتجاه الأبوي:** هذا الاتجاه يقلل من الفجوات بين الرؤساء والمرؤوسين ويعزز الروابط الرسمية وغير الرسمية بين الطرفين.
- (3) **الاتجاه الدكتاتوري:** هذا الاتجاه حازماً وصارماً ويركز على رقابة العاملين بشكل مستمر وثقته بالاتباع محدودة.
- (4) **الاتجاه المشارك:** يدعو هذا الاتجاه إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبالتالي تساعد عملية المشاركة هذه في تحفيزهم وتحقيق غاياتهم.
- (5) **الاتجاه المطور أو المعدل:** هذا الاتجاه يعتبر أن قدرات الأفراد وطاقاتهم متجددة ومتطورة وهي بحاجة إلى تنمية وتطوير بشكل مستمر وهذه مسؤولية القائد الذي يسعى إلى تحفيز أداء العاملين في مؤسسته: (سيد خطاب ومكاوي، 2005، ص ص 147-153).

7.2 الدراسات السابقة:

إن إمكانية الحصول على الأدبيات السابقة كان أمراً صعباً أمام الباحث وذلك بسبب قلة الأبحاث الخاصة بالتحفيز وعدم توفر المراجع بشكل كافي، رغم ذلك تمكن الباحث من الحصول على الأدبيات التالية:-

1.7.2 دراسة ياسين (1990):

هدفت دراسة فاطمة ياسين والتي هي بعنوان: الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، 1990. إلى تحديد درجة رضا مديري المدارس الثانوية في الأردن، إضافة إلى أن الدراسة هدفت إلى الإجابة على الأسئلة التالية:-

- أ. ما مدى رضا مدير المدرسة الثانوية في الأردن عن مهنته؟
- ب. ما أبعاد المهنة التي تشكل أكثر إسهاماً في زيادة درجة الرضا؟

حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتي كان أهمها:
أن المدراء راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام وأنهم يتصفون بدرجة منخفضة من الرضا بالنسبة لبعدي الراتب وفرص الترقية المتاحة، وبدرجة متوسطة بالنسبة لأبعاد ممارسة المهنة الحالية الإشراف وزملاء العمل.

تشير نتائج الدراسة إلى أن رضا المبحوثين عن الأجور والرواتب وفرص الترقية ليس بالرضا المناسب نظراً لأن هذه الحوافز تعتبر أهم الحوافز التي يتطلع إليها المبحوثين والعاملين.

2.7.2 دراسة القيسي (1996):

أطروحة هناء القيسي، والتي هي بعنوان: مستوى الرضا الوظيفي (الاداري) وعلاقته ببعض الخصائص الذاتية والوظيفية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية، 1996. حيث بينت الدراسة أن مقاييس الرضا تتفاوت من مقياس لآخر ومن تنظيم لآخر إلا أنه رغم هذا التفاوت يمكن ملاحظة هدفين رئيسيين تتجه إليهما عادة هذه المقاييس:

الهدف الأول:

تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة وقد تكون هذه الجماعات إدارات أو مستويات وظيفية أخرى، أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية.... الخ، وفي ضوء هذا التحديد يمكن التوصل إلى متوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنظمة.

الهدف الثاني:

تتطلع مقاييس الرضا الوظيفي إلى دراسة الارتباط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر الأخرى في أقسام المنظمة مثل التغيب والتمارض والاستقالات خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعات وإدارات المنظمة.

وقد استرشدت الباحثة ببعض الدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي وبخاصة في المجال التربوي والإداري والتي كان أهمها: دراسة أجراها (الخضري وسلامة) عن الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر، حيث هدفت الدراسة معرفة:-

1. الرضا النفسي للمعلمين عن مهنتهم واختلاف درجة الرضا باختلاف الجنس والمرحلة التعليمية.
2. اتجاهات المعلمين نحو فرص الترقية والأجور والمكافآت المادية وظروف العمل، العلاقات مع الزملاء والتلاميذ والتي تختلف باختلاف الجنس والمرحلة التعليمية.
3. ما إذا كان هناك علاقة بين الرضا النفسي عن المهنة وبين الاتجاهات المهنية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:-

1. عبر غالبية أفراد العينة عن رضاهم عن المهنة.
2. عبر غالبية المعلمين والمعلمات عن رضاهم عن الإدارة المدرسية.
3. كان غالبية أفراد العينة نحو فرص الترقية المتاحة لهم سلباً، وكذلك بالنسبة للأجور والمكافآت المادية والمركز الأدبي للمهنة باستثناء المرحلة الابتدائية، حيث كان غالبية اتجاه معلماتها إيجابياً نحو المهنة وبصفة عامة كانت المعلمات أكثر تقديراً لمركز المهنة من المعلمين.
4. كانت اتجاهات غالبية الأفراد سلبية نحو ظروف العمل.

وقد أشار الباحثان إلى أن زيادة جهد الفرد في عمله تزيد بزيادة استغراقه به وبمقدار ما يوفره له العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لقدراته، وقد لاحظ الباحثان وجود مشكلات أساسية على رأسها التعب والإجهاد والملل والرتابة والشعور بالقلق وعدم الاستقرار كعوامل تؤثر في الرضا المهني للمعلم.

3.7.2 دراسة الخواجا (2001):

أطروحة محمود الخواجا والتي هي بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأردنية العامة والخاصة، 2001. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الأردنية العامة والخاصة وإلى معرفة العوامل المحددة للرضا الوظيفي في هذه البنوك، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين في هذه البنوك. استند الباحث (الخواجا) في دراسته على فرضيات رئيسية أهمها:

1. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين ما بين أبعاد الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات المستقلة (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
2. هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين والعلاقة طردية.

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج والتي أهمها:-

1. أن درجة الرضا الوظيفي لموظفي العينة على أبعاد الرضا الوظيفي ككل متوسطة، أي أن هناك حالة من عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأردنية العامة والخاصة، وهذه النتيجة لا تتسجم مع الانطباع السائد أن قطاع البنوك قطاع نموذجي.
2. أن درجة الرضا الوظيفي عن بعدي المكانة والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء ورؤساء العمل مرتفعة، في حين كانت درجة الرضا الوظيفي عن أبعاد الرضا الوظيفي الأخرى مثل نمط الإشراف، وسياسة وأنظمة البنك وظروف العمل المادية، ومتطلبات العمل والمسؤوليات والشعور بالإنجاز متوسطة.
3. أظهرت الدراسة أن عامل الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي أهم عامل في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي البنك.
4. أن إنتاجية العاملين في بنوك العينة مرتفعة وأن إنتاجية موظفي البنوك في القطاع الخاص أعلى منها في البنوك العامة.
5. أظهرت الدراسة أن كلاً من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الأردنية العامة والخاصة، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما ذهب إليه هيزربرغ بأن العوامل الدافعة فقط تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
6. أظهرت الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي بين موظفي العينة من بنوك القطاع الخاص والعام في أبعاد الرضا الوظيفي التالية:

1. سياسات البنك وأنظمته.

2. نمط الإشراف.

3. متطلبات العمل والمسؤوليات والشعور بالإنجاز .

4. فرص التقدم والترقيات الوظيفية.

وتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات والتي أهمها:

1. إعادة النظر في رواتب العاملين وتحسينها لضمان المستوى المعيشي اللائق بالموظف ومكانته الاجتماعية.

2. إتباع أسس موضوعية في تقييم العاملين وإتاحة فرص التقدم الوظيفي لهم.

3. إجراء دراسات معمقة في مجال الرضا الوظيفي بشكل دوري ومعرفة أثره على إنتاجية العاملين.

4. البحث عن متغيرات وسيطة أو شرطية ملائمة تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين مثل درجة الإثراء الوظيفي ومركز التحكم وتقييم العمل.

يلاحظ أن الدراسة قد توصلت إلى نتائج هامة تتعلق بأهمية التحفيز في تعزيز الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي والذي قد يعتبر نتيجة للرضا الوظيفي الناتج أساساً عن تحفيز المبحوثين.

4.7.2 مؤلفات سميث (2001):

مؤلفات ديل إم. سميث: دليل النجاح في العمل- تحفيز الآخرين، 2001. حيث أوضحت أهمية تحفيز الآخرين، وذلك بتحديد احتياجات العاملين حسب أهميتها وأولويتها ومن ثم إشباع تلك الاحتياجات أيضاً حسب أهميتها لتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي للعاملين، ويؤكد سميث على مجموعة من النتائج التي قد يلتمسها في موضوع تحفيز العاملين أهمها:-

(1) لكل شخص مجموعة من التطلعات والمعتقدات التي تخص عمله، تشكل هذه المعتقدات القوى الداخلية ودوافع التحفيز الرئيسية لإنجازهم وتقديمهم بالعمل.

(2) إن الحوافز المادية كالرواتب مثلاً هي التي تعكس بشكل تلقائي القيمة التحفيزية للموظف.

وتقدم سميث بمجموعة من الملاحظات الإدارية الخاصة بتحفيز العاملين والتي أهمها ما يلي:-

(1) يجب على المدراء تحديد برامج التحفيز بما يتناسب واحتياجات العاملين.

(2) تحسين ظروف وبيئة العمل خاصة عناصر الأمن والسلامة المهنية.

(3) يجب أن يتفهم المدراء احتياجات كل عامل على حدة من أجل اختيار الحافز المناسب.

(4) التمييز بين مجموعة المحفزات الخاصة بالعاملين والرؤساء، والتنويع بالحوافز وتخصيصها بما يتناسب مع كل منهم.

5) التركيز على أهمية توزيع المكافآت بصورة عادلة بناءً على الأهداف المتحققة ومساهمة كل فرد في تحقيق تلك الأهداف.

يلاحظ أن سميث قد ركز على مجموعة من المبادئ المتعلقة بنظام التحفيز مثل: العدالة في توزيع الحوافز وتحسين ظروف العمل والتنوع في الحوافز وتحديد احتياجات العاملين المتجددة بناءً على الفروقات الفردية للعاملين، إضافة إلى ضرورة إشباع تلك الاحتياجات حيث يعتبر ذلك جوهر عملية التحفيز.

5.7.2 دراسة عفانة (2004):

دراسة جهاد عفانة والتي بعنوان: قياس رضا العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره على تحسين الأداء، 2004. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس الرضا عن الحوافز المتاحة في القطاع المصرفي من وجهة نظر الأفراد المعنيين، في محاولة للتعرف على ما يرتبط بهذه الحوافز من مؤثرات وبالتالي تقييم نتائجها وانعكاساتها على الرضا الوظيفي. وهدفت الدراسة إلى إثارة الجوانب الداعمة في موضوع الدراسة من أجل تثبيت الموظفين في وظائفهم وإيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي لديهم. إضافة إلى ما هدفه الباحث (عفانة)، من محاولة للتوصل إلى الأسباب التي تؤدي إلى وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مختلف وحدات الجهاز المصرفي وبالتالي زيادة الاستقرار الوظيفي وتقليل شكاوى العاملين، سعياً لتقديم أفضل الخدمات لربائهم.

إستند الباحث في دراسته إلى مجموعة من الفرضيات والتي أهمها:-

1. توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأسلوب الذي تتبعه المصارف الأردنية في التعامل مع الأفراد الموظفين.
2. تحقق الحوافز المقدمة في القطاع الخاص مستوى أكبر من الرضا الذي تحققه الحوافز المقدمة للعاملين في القطاع العام.
3. توجد علاقة بين الخصائص الشخصية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد الموظفين في قطاع المصارف الأردنية.
4. لا توجد علاقة بين الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاعين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها بالآتي:-

1. أظهرت الدراسة عدم توفر رضا عن الحوافز لدى الموظفين في قطاع المصارف، الحوافز المادية والمعنوية على السواء، واستنتج الباحث أن الرواتب والعلاوات والزيادات كانت قليلة قياساً بمتطلبات الحياة بشكل عام، مما أنشأ عدم كفاية هذه الحوافز لحاجات ومتطلبات الموظفين وبالتالي وجود حالة من عدم الرضا عن هذا الجانب.
2. أظهرت الدراسة وجود رضا وظيفي لدى الموظفين في قطاع المصارف وكذلك بالنسبة لكافة أبعاد هذا المتغير من (روح التعاون، الإنجاز، الالتزام والمبادرة وتنظيم الوقت، والموضوعية والرعاية المناسبة وارتباطها بالولاء والشكاوى والإهمال وترك العمل).
3. استنتج الباحث أن السياسة الإدارية بشأن التحفيز المادي والمعنوي لم تكن محفزة للأفراد الموظفين، خاصة وأن الالتزامات المادية والظروف الاجتماعية تدفع الموظفين إلى طلب تلك الحوافز وإشباع رغباتهم المادية والمعنوية.
4. استنتج الباحث أن طبيعة العمل في القطاع المصرفي الخاص محفوفة بعدم الاستقرار الوظيفي للموظفين قياساً بالقطاع العام، خاصة إذا ما ارتبط ذلك بحجم الإعالة، وبالتالي حاجته إلى مزايا المادية والمعنوية بشكل أكبر كي يتحقق الاستقرار النفسي والمادي أولاً ومن ثم الرضا الوظيفي اتجاه العمل ثانياً.

وبناءً على ذلك تقدم الباحث بمجموعة من التوصيات والتي أهمها :-

1. ضرورة أن تتولى إدارات المصارف فحص ودراسة جداول الزيادات والعلاوات السنوية والمزايا المعنوية الأخرى التي تقدمها المصارف خاصة في ضوء التغيرات والتطورات البيئية المحيطة بها سيما الاقتصادية منها.
2. ضرورة اهتمام إدارات المصارف بكل من محتوى الوظيفة والموظف في آن واحد (ولعله يقصد التحليل والتخطيط الوظيفي)، وإحداث توافق بينهما سواءً من خلال تحديد المهام والمسؤوليات ومقابل ذلك تحديد المزايا والتعويضات والمحفزات المناسبة.
3. أوصى الباحث إدارة المصارف بتنشيط الوضع الوظيفي باتجاه توفير مسببات الاستقرار الوظيفي للموظفين، ويرى الباحث ذلك من خلال فتح مجال التقدم في الوظيفة وربط ذلك بنظام حوافز مناسب يحرك الطاقات الكامنة بما يدعم جانب الاستقرار الوظيفي.
4. ضرورة تبني سياسات العدالة في التعامل مع الموظفين نظراً لأهمية ذلك في تحقيق الاستقرار الوظيفي وما يصاحب ذلك من زيادة لمستويات الأداء وإيجاد الولاء والانتماء وبت روح الفريق والعمل الجماعي في نفوس العاملين، إضافة إلى فتح باب التقدم والترقية في العمل أمام جميع العاملين وربط الحوافز بالأداء.

5. تطوير سياسات الاختيار والتعيين والترقيات والتنقل والتعويض ومنح الامتيازات والمزايا والمحفزات لان ذلك وبحسب رأي الباحث (عفانة) أنه سيؤثر على كل من:

1. بلوغ مستوى من الاستقرار الوظيفي.
2. ميل الموظف إلى تأكيد مبدأ الجودة في العمل.
3. تمتين ولاء الموظف لمصرفه ووظيفته.
4. تخفيف حدة المنافسة بين المصارف في استقطاب واقتناص الكفاءات وبالتالي دفعهم على ترك وظائفهم والانتقال إلى العمل في أماكن أخرى.

يلاحظ أن الدراسة قد ركزت على السلبيات الموجودة في نظام الحوافز وتوصيات الباحث من أجل التغلب على تلك السلبيات وتفعيل برامج التحفيز بما يخدم المبحوثين والمجتمع بشكل عام.

الفصل الثالث:

منهجية ومجتمع الدراسة

1.3 أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث مجموعة من أدوات جمع البيانات بهدف تعزيز موضوع الدراسة والحصول على معلومات وبيانات ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة على المستوى النظري والتطبيق العملي لموضوع الدراسة، ففي موضوع الأدبيات والإطار النظري إعتد الباحث على آيات من القرآن الكريم إضافة إلى بعض الأحاديث النبوية الشريفة من السنة النبوية الشريفة المنقولة عن بعض الدراسات السابقة، إضافة إلى الأدوات التالية لهذا الغرض:

1. **المصادر والمراجع من مؤلفات** الكتب العربية والتي غطت موضوع الدراسة وقد كانت مراجع متخصصة بموضوع الدراسة. إضافة إلى المراجع الأجنبية، وان كانت المراجع الأجنبية محدودة في البحث.

2. **الأبحاث والدراسات السابقة** وهي متنوعة وما هو متخصص منها بنفس موضوع الدراسة قد كان محدوداً، لكنها كانت مفيدة للباحث وقد استرشد بها الباحث وبخاصة أنها تحوي أيضاً دراسات سابقة لباحثين ومهتمين آخرين.

3. **النشرات والمطبوعات المتخصصة**، (مواد تدريب متخصصة)، وهي إما مطبوعات متخصصة بالتعريف بالبنوك والجهاز المصرفي أو مطبوعات متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية.

4. **مواقع شبكة المعلومات**، (**Internet**)، حيث تم الحصول على بعض المعلومات من خلال ما تم نشره من بعض المقالات المتخصصة بموضوع التحفيز على مواقع شبكة المعلومات.

أما في سبيل الحصول على البيانات الميدانية فقد استخدم الباحث لهذا الغرض كل من الأدوات التالية:

1. الاستبانة: هذه الأداة تغطي معظم أسئلة وفرضيات الدراسة وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية في البحث، حيث اشتملت هذه الأداة على تسعة أسئلة رئيسية بما فيها المتغيرات المستقلة (المتغيرات الشخصية) وعددها ستة متغيرات، حيث قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية تمثلت بالمتغيرات الشخصية (المستقلة)، والأسئلة المغلقة واعتماد إجابات محددة، إضافة إلى الأسئلة المفتوحة والتي تحتاج إلى تعليقات واقتراحات من المبحوثين أو تهدف إلى الحصول على بيانات أكثر تفصيلاً.

ولقياس ثبات أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئات تدريس ومن حملة شهادة الدكتوراة في علوم مختلفة في كل من جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين- الخليل، ومدققين لغويين في مديرية تربية جنوب الخليل إضافة إلى بعض المبحوثين في كل من بنك الإسكان والبنك الأهلي الأردني، حيث أفرز المحكمون بعض الملاحظات البسيطة حيث تم تعديلها، مؤكداً عدم وجود سوء فهم أو لبس ما في فهم فقرات الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وهذا يؤكد موضوعيتها ومهنتيتها.

كذلك تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للبنود المتعلقة بمؤثرات الرضا الوظيفي، وقد بلغت قيمة هذا المعامل 0.84 ، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للبنود المتعلقة بدرجة رضا العاملين عن الحوافز 0.92 ، وهذه القيم مرتفعة وتمنح الاستبانة موثوقية عالية في التطبيق.

2. الملاحظة: وهي عبارة عن ملاحظات الباحث وتعليقاته على برامج التحفيز في البنوك التجارية.

3. المقابلة: حيث تمت مقابلة بعض المبحوثين والعاملين في البنوك التجارية في محافظتي الخليل وبيت لحم بطريقة عشوائية.

4. تجربة الباحث وخبرته العملية في البنوك التجارية : من خلال عمله في فترات سابقة في أحد البنوك التي شملتها الدراسة.

5. تحليل الوثائق والتقارير المكتوبة: وبخاصة مقاطع من نظام الرواتب والأجور في بعض مكونات مجتمع الدراسة.

2.3 منهجية الدراسة:

تمثلت منهجية الباحث في الدراسة بتنوع وتعدد أساليب معالجة البيانات المتوفرة للدراسة والبحث، حيث استخدم الباحث التحليل الإحصائي (SPSS)، والرياضي والوصفي أو الكيفي في معالجة البيانات، سواءً ما يتعلق بالإطار النظري في الفصول النظرية من الدراسة أو في الجانب العملي من الدراسة، والهدف من ذلك هو إيجاد نوعاً من التكامل في منهجية الباحث في الدراسة والوصول إلى استنتاجات دقيقة تخدم الباحث لتقديم توصياته بنوع من الموضوعية والمهنية.

تمثلت منهجية الباحث في الدراسة بالاستشهاد ببعض الآيات العطرة من القرآن الكريم وبعض الأحاديث النبوية الشريفة، وتركزت دراسة الباحث على مراجعة لبعض الأدبيات النظرية من كتب ومراجع مطبوعة ودراسات سابقة لتغطية الإطار النظري لموضوع الدراسة. حيث شمل الإطار النظري مجموعة عناوين ذات علاقة بموضوع الدراسة وأدرجت هذه العناوين في الفصل الثاني والثالث من الدراسة.

وفي التطبيق العملي لموضوع الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب التحليل الإحصائي (SPSS) المتخصص في العلوم الإنسانية والاجتماعية لمعالجة البيانات وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي إضافة إلى استعمال معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، إضافة إلى أن الباحث قد استخدم أسلوب التحليل الوصفي لمعالجة البيانات المتوفرة للدراسة والبحث.

3.3 نبذة تاريخية عن نشأة البنوك عالمياً ومحلياً:

تطور الجهاز المصرفي تطوراً متعاقباً بتعاقب الحقب الزمنية والتاريخية منذ بداية نشأته قديماً وحتى عصرنا الحاضر، ولا شك أن هذا التطور كان بفضل الحاجات المالية والمصرفية والخدماتية الملحة التي تفرضها طبيعة المجتمعات والأجيال المتعاقبة، وللوقوف على التطور التاريخي للبنوك بشكل خاص والجهاز المصرفي بشكل عام يمكن إيجاز مراحل تطور البنوك عالمياً ومحلياً كما يلي:-

1.3.3 نشأة البنوك والمصارف عالمياً:

يعود أصل كلمة بنك إلى اللغة الإيطالية (Banco)، ومعناها المقعد أو الطاولة أو المنصة، ومن هنا يمكن القول أن أول بنك في التاريخ هو بنك ريوالتو في مدينة البندقية في إيطاليا حيث أسس في العام 1593، وتلاه بعد ذلك بنك أمستردام في هولندا في العام 1609، وبنك هامبورج في ألمانيا في العام 1619، وبنك إنجلترا في لندن في العام 1694، وبنك فرنسا في باريس الذي أسسه نابليون في عام 1800. ومن الناحية التاريخية كانت البنوك تعمل كمستودعات لودائع الناس ومدخراتهم، وقد تعددت بعد ذلك وظائف البنوك وخدماتها بسبب تزايد هذه الودائع: (العلمي، 1995، ص3).

تعتبر البنوك مكان التقاء وتواجد الأموال والمدخرات، حيث تجري خلالها عملية العرض والطلب على الأموال والممتلكات الثمينة، وقد ارتبطت نشأة البنوك في أوروبا بظهور النظام الاقتصادي الرأسمالي، حيث كان يقوم بها بعض الصاغة والسيارفة الذين كانوا يقبلون حفظ وأمانة الأموال لديهم مقابل أخذ مبالغ معينة من أصحاب الأموال لقاء هذه الخدمة، حيث ازدهرت هذه الحرفة لدى اليهود في أوروبا، وكان هناك من يتنازل عن بعض أو كل هذه المدخرات لجهة أخرى مقابل الوفاء بالتزام معين على المدخر بموجب إيصالات كان يقدمها المدخر للجهة المستفيدة ليقوم بدوره بتقديمها إلى من يحفظ أموال هذا المدخر، حيث نتج عن هذه الممارسة ظهور الشيكات المصرفية.

2.3.3 نشأة البنوك محلياً، (في فلسطين):

ارتبط النشاط المصرفي في فلسطين بالأردن نتيجة للعلاقة والظروف السياسية والجغرافية التي تربط البلدين منذ زمن طويل سواء خلال الحكم العثماني أو خلال فترة الانتداب البريطاني أو غيرها من المنعطفات الزمنية الحرجة، وما أفرزته طبيعة كل مرحلة على الجهاز المصرفي الفلسطيني خلال تلك

الفترات. وبشكل عام يمكن القول أن الجهاز المصرفي الفلسطيني قد تطور بحسب المراحل والفترات التالية:

في الفترة ما قبل 1948: كان الجهاز المصرفي الفلسطيني خلال هذه الفترة أكثر تطوراً من غيره في البلاد العربية المجاورة خاصة بعد إصدار العملة الفلسطينية في فترة الانتداب البريطاني ووجود مجلس النقد الفلسطيني الذي كان يشرف على عمل المصارف العاملة في تلك الحقبة الزمنية، ويمكن الإشارة إلى أهم البنوك في تلك الفترة:-

1. البنك العربي، أسس عام 1930 في مدينة القدس، ونقل مركزه إلى عمان عام 1950.
2. البنك العثماني: باشر نشاطه في الأردن في العام 1925 كأول بنك في الأردن وهو بنك بريطاني مركز إدارته في لندن، تأسس في تركيا في العام 1863 وتم دمج مع بنك كرنديز في العام 1969.
3. بنك كرنديز: وهو بنك بريطاني عمل كبنك للحكومة البريطانية في فلسطين وكان وكيلاً لمجلس النقد الفلسطيني في تلك الفترة.
4. الشركة العقارية العربية: تأسست عام 1947 ومارست عملها في فلسطين والأردن، وتم تحويل إسمها إلى البنك العقاري العربي في العام 1952.
5. البنك الزراعي العربي: تأسس في العام 1933.
6. البنك الصناعي العربي: تأسس في العام 1935.
7. البنك البريطاني للشرق الأوسط.
8. بنك الأمة العربية المحدود.

في الفترة ما بين (1949-1967): كان يعمل في قطاع غزة ستة بنوك هي: بنك فلسطين، البنك العربي، البنك العقاري العربي، بنك الإسكندرية، بنك الأمة، وبنك التسليف الزراعي، وفي الضفة الغربية ثلاثة عشر بنكاً أهمها: البنك العربي وبنك القاهرة عمان وبنك المشرق (الأردن والخليج فيما بعد) والبنك الأهلي الأردني وبنك الأردن والبنك العقاري (بنك مصري): (أبو حميد. الجبور ورجب، 1997، ص ص 2-6).

وفي الفترة ما بين (1968-1993): نتيجة لما أفرزته مراحل الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة، أدى ذلك إلى إغلاق أو انتقال معظم البنوك التي كانت موجودة في تلك الفترات، إلا أن بنك القاهرة عمان أعاد افتتاح بعض فروعها في الضفة وغزة في العام 1987، بالإضافة إلى بعض

فروع بنك فلسطين في غزة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وخلال هذه الفترة كان هناك بعضاً من البنوك الإسرائيلية التي كانت تعمل في فلسطين بإدارات إسرائيلية مثل بنك لؤومي في مدينة الخليل.

أما في الفترة ما بعد 1994 فقد تطور العمل المصرفي وزاد التنافس بين البنوك والمؤسسات المتخصصة في هذا القطاع، ويمكن توضيح أهم البنوك والمؤسسات المصرفية الموجودة في الضفة الغربية وغزة كما يلي:

- 1) البنوك التجارية المحلية والأجنبية (فلسطينية، أردنية، مصرية، بريطانية).
- 2) البنوك الإسلامية.
- 3) الصيرفة وشركات القطع المالي.
- 4) مؤسسات الإقراض (التوفير والتسليف) المتخصصة، محلية ودولية.

4.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت الدراسة على موظفي البنوك التجارية العاملة في محافظتي الخليل وبيت لحم في جنوب فلسطين في الفترة ما بين تشرين الثاني من العام ألفان وخمسة وحتى نيسان من العام ألفان وستة للميلادي، حيث كانت دراسة لما يقارب ثلاثمائة وعشرون موظفاً في ثمانية بنوك، موزعين بستة عشر فرعاً، من أصل تسعة بنوك تجارية موزعة بعشرين فرعاً في المحافظات التي أجريت فيها الدراسة وبمعدل عشرون موظفاً في كل فرع وهذا يعني أن معدل مجتمع الدراسة هو أربعمئة موظفاً وموظفة.

تضمن مجتمع الدراسة جميع فروع البنوك التجارية العاملة في محافظتي الخليل وبيت لحم، باستثناء فرعاً للبنك العربي في الخليل وآخر في دورا، وفرعاً لبنك الإسكان في الظاهرية إضافة إلى بنك القدس للاستثمار في بيت جالا، وتمثل البنوك التي وزعت فيها الاستبانة فعلياً 80% من مجتمع الدراسة الكلي، حيث تم استرجاع مائة وأربع وعشرون نسخة من الاستبانة من المبحوثين في هذه البنوك وهذا العدد يمثل ما نسبته 39% من عينة الدراسة، ويمثل هذا العدد أيضاً ما نسبته 31% من مجتمع الدراسة.

شملت الدراسة المبحوثين بغض النظر عن الجنس والفئة العمرية أو حجم الإعالة أو الحالة الاجتماعية أو المؤهل العلمي وكذلك سنوات الخبرة، إضافة إلى اختلاف المستوى الوظيفي والإداري، بمعنى أنها عينة شاملة لمجتمع الدراسة، ويشير الجدول (1.3) إلى توزيع تكرار عينة البحث ونسبها المئوية على شكل مصفوفة مركبة بناءً على الجنس والفئة العمرية.

جدول 1.3: توزيع تكرار عينة البحث بناءً على الجنس والفئة العمرية ونسبها المئوية:

الجنس	الفئات العمرية					الإجمالي
	25-18	30-26	35-31	41-36	أكبر من 40	
ذكر	0.13 (16)	0.19 (23)	0.17 (21)	0.10 (13)	0.07 (9)	0.66 (82)
أنثى	0.10 (12)	0.12 (15)	0.08 (10)	0.03 (4)	0.01 (1)	0.34 (42)
الإجمالي	0.23 (28)	0.31 (38)	0.25 (31)	0.13 (17)	0.08 (10)	%100 (124)

معظم أفراد عينة الدراسة في هذه المصنوفة هم من الذكور وأعمارهم ما بين (26-30) عاماً، ويمثلون ما نسبته 19% من الذكور وما نسبته 12% من الإناث لنفس الفئة العمرية من إجمالي العينة، إضافة إلى ما نسبته 17% من حجم العينة هم من الذكور وما نسبته 8% من الإناث وأعمارهم ما بين (31-35) عاماً، وهذا يعني أن ما نسبته 36% من أفراد العينة والذين يشكلون أكثر من ثلث حجم العينة هم من الذكور ومن الأجيال الشابة، إضافة إلى أن ما نسبته 20% هم من الإناث في نفس الفئات العمرية، وبإجمالي النسب المئوية (19%+12%+8%) للذكور والإناث وللصفات العمرية من (26-35) عاماً تشكل 56% من إجمالي حجم العينة، بمعنى أنها تزيد عن نصف حجم العينة، حيث أن حاجات هذه الفئات هي حاجات متنوعة ومتجددة وبخاصة أن المبحوثين خلال هذه المرحلة يتوقون إلى تحقيق طموحاتهم وحاجاتهم. وهذا قد أغنى الدراسة بما يمكن اعتباره الوقوف حقيقةً على برامج التحفيز في مجتمع الدراسة وتحديد جوانب القصور فيها وأثر ذلك على رضاهم الوظيفي. أما الجدول (2.3) فيشير إلى توزيع تكرار عينة البحث ونسبها المئوية على شكل مصنوفة مركبة بناءً على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

جدول 2.3: توزيع تكرار عينة البحث بناءً على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونسبها المئوية:

الإجمالي	سنوات الخبرة					المؤهل العلمي
	أقل من سنة	2-6	7-11	12-15	أكثر من 15	
0.05 (5)	0.02 (2)	0.02 (2)	0.01 (1)	0 (0)	0 (0)	الثانوية العامة
0.20 (26)	0.01 (1)	0.04 (5)	0.10 (13)	0.02 (3)	0.03 (4)	دبلوم متوسط
0.70 (88)	0.15 (19)	0.23 (29)	0.21 (26)	0.08 (10)	0.03 (4)	بكالوريوس
0.05 (5)	0 (0)	0.02 (2)	0.01 (1)	0.02 (2)	0 (0)	ماجستير
0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	دكتوراة
%100 (124)	0.18 (22)	0.31 (38)	0.33 (41)	0.12 (15)	0.06 (8)	الإجمالي

معظم أفراد عينة الدراسة في هذه المصنوفة هم من يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) وهم من يمتلكون خبرات عملية تتراوح ما بين (2-6) ويشكلون ما نسبته 23% من حجم العينة الإجمالية إضافة إلى من يحملون شهادة البكالوريوس ولديهم خبرة عملية من (7-11) سنة كانت نسبتهم 21%.

يرجح الباحث أن المبحوثين ممن يحملون شهادة البكالوريوس وخبراتهم العملية ما بين (2-11) سنة لديهم اهتمامات واحتياجات متعددة وتحفيز هذه الفئات والاهتمام برضاها الوظيفي أمراً مهماً لأنها تشكل بالاجمالي (23%+21%) ما نسبته 44% من إجمالي عينة الدراسة، وهذه نسبة عالية ويرى الباحث أن شعور أفراد هذه الفئات بالاستياء مثلاً يؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين بشكل عام وخاصة في غياب المحفزات وكثرة المعوقات الوظيفية. والجدول (3.3) يشير إلى توزيع تكرار عينة البحث على شكل مصفوفة مركبة بناءً على الحالة الاجتماعية وحجم الإعالة.

جدول 3.3: توزيع تكرار عينة البحث ونسبها المئوية بناءً على الحالة الاجتماعية وحجم الإعالة:

الحالة الاجتماعية	حجم الإعالة				الإجمالي
	لا أحد	3-1	6-4	أكثر من 7	
أعزب/ عزباء	0.19 (23)	0.03 (3)	0.07 (9)	0.02 (2)	0.31 (37)
متزوج/ة	0.05 (5)	0.32 (42)	0.26 (34)	0.03 (3)	0.66 (84)
مطلق/ة	0 (0)	0 (0)	0.01 (1)	0.01 (1)	0.02 (2)
أرمل/ة	0 (0)	0 (0)	0.01 (1)	0 (0)	0.01 (1)
الإجمالي	0.24 (28)	0.35 (45)	0.35 (45)	0.06 (6)	1.00 (124)

معظم أفراد عينة الدراسة في هذه المصفوفة هم من المتزوجين والذين يعيلون ما بين (1-3) أفراد، حيث كانت نسبتهم 32% من إجمالي عينة الدراسة، وكذلك المتزوجون الذين يعيلون ما بين (4-6) أفراد ونسبتهم 26% من حجم عينة الدراسة، وبإجمالي (32%+26%) النسب يمكن القول أن ما نسبته 58% من عينة الدراسة هم من المتزوجين وممن يعيلون (1-6) أفراد. وهذه النسبة تدل على مبحوثين لديهم احتياجات متعددة هم بحاجة إلى إشباعها ومتطلبات حياتية هم بحاجة إلى الوفاء بها، وكلما تحققت مطالبهم كلما تحقق رضاهم واستقرارهم النفسي والوظيفي على حد سواء.

وبشكل عام يمكن القول أن عينة الدراسة تركزت على الذكور والإناث ممن هم في جيل الشباب وممن أعمارهم ما بين (26-35) عاماً ونسبة هذه الفئات من مجتمع الدراسة هي 56%، إضافة إلى من يحملون شهادة البكالوريوس ولديهم خبرة عملية ما بين (2-11) سنة نسبتهم إلى حجم العينة هي 44%، إضافة إلى أن جزءاً من العينة هم من المتزوجين ويعيلون ما بين (1-6) أفراد وتشكل نسبتهم 58% إلى حجم العينة، وهنا يمكن القول أيضاً وبالنظر إلى طبيعة العاملين في البنوك أن هذا هو

الوضع الطبيعي لهم، حيث أن معدل النسب المئوية الرئيسية الثلاثة (56%+44%+58%) بالفقرات السابقة تشكل ما معدله النسبي 53% بالنسبة إلى إجمالي العاملين، وهذه الشريحة هم من يتوقون دائماً إلى الأفضل وإلى إشباع رغباتهم وتحقيق طموحاتهم وبالتالي تحقيق ذواتهم، وهم نهايةً من يؤثرون في الاستقرار والرضا الوظيفي في هذه المؤسسات. وهذا يعني أن برامج التحفيز تستهدف بشكل رئيسي هذه الشرائح المتقاطعة من المبحوثين نظراً لأنهم يشكلون الحجم الأكبر من عينة الدراسة.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات والاستنتاجات

بعد جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي قام بتقسيمها إلى القطاعات والعناوين التالية:-

1.4 الانتماء للعمل:

يعتبر الانتماء للعمل أحد نتائج عملية التحفيز وعناصر الرضا الوظيفي وما يدل على ذلك وقوف الباحثين إلى جانب البنك وإدارته في وقت الأزمات والذي حقق أعلى المتوسطات الحسابية من بين مؤثرات الرضا الوظيفي، حيث أكد ما نسبته 87% من الباحثين أن الرضا الوظيفي ومؤثراته تضمن وقوفهم إلى جانب البنوك التي يعملون فيها في حالات الطوارئ، ويعود ذلك إلى رغبة الجميع في تجاوز مرحلة الطوارئ والأزمات نظراً للآثار السلبية التي تفرزها هذه المرحلة على الجميع، خاصة إذا ما انعكست نتائج تلك المرحلة على حوافز العاملين. وجاء في المرتبة الثانية المساعدة في زيادة معدلات الإنتاجية وقد أكد ما نسبته 84% من الباحثين أن مؤثرات الرضا تحقق زيادة الإنتاجية، ويعود ذلك إلى رضا العاملين عن إنجازاتهم في حال وجود حوافز فعالة. وكذلك المساعدة في تعزيز الانتماء لجهة العمل قد حققت المرتبة الثالثة من بين المتوسطات الحسابية كمؤثرات رئيسية في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز انتماء الباحثين للبنوك التي يعملون فيها ونسبة من يؤكد ذلك من الباحثين 84% من عينة الدراسة. ويوضح الجدول (1.4) قيمة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات مؤثرات الرضا الوظيفي وأثرها في انتماء الباحثين للبنوك التي يعملون فيها. حيث كان معدل النسب المئوية لمؤثرات الرضا الوظيفي عى انتماء الباحثين 85% وهذه نسبة مرتفعة.

جدول 1.4: نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بإنتماء المبحوثين للبنوك التي يعملون فيها:

الدرجات	الانحراف المعياري	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	محددات العلاقة
مرتفعة	0.6812	%87	4.330	الوقوف إلى جانب البنك وإدارته في إدارة ألامزامات.
مرتفعة	0.7433	%84	4.201	المساعدة في زيادة معدلات الإنتاجية.
مرتفعة	0.9021	%84	4.177	المساعدة في تعزيز الانتماء لجهة العمل.
مرتفعة		%85		معدل النسب المئوية لمؤثرات الرضا على الانتماء للعمل.

لقد دفعت مؤثرات الرضا الوظيفي الموظف للحديث عن البنك بافتخار أمام الآخرين وإلى عمل دعاية ايجابية للبنك، إضافة إلى أن مؤثرات الرضا الوظيفي تساعد في تحسين الأداء، وتدفع الموظف للمحافظة على ممتلكات ومقتنيات البنك ويستدل على ذلك هو ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يؤكدون هذه النتائج. وتبين من خلال المقابلات أن أكثر الحوافز التي تدفعهم لذلك الحوافز المتمثلة بمشاركتهم في اتخاذ القرارات والتفويض وصرف المكافآت المادية والمسمى الوظيفي.

إن ما ورد أعلاه يؤكد صحة الفرضية الأولى للدراسة بأن هناك علاقة طردية أو ايجابية بين الحوافز الممنوحة وانتماء العاملين ورضاهم عن البنوك التي يعملون فيها، إضافة إلى ما أثاره الباحث من استفسارات حول مدى مساهمة التحفيز في تعزيز انتماء العاملين للبنوك التي يعملون فيها، إضافة إلى أن الانتماء للعمل هو أحد مؤشرات الرضا الوظيفي والآثار المترتبة على عملية التحفيز، وهذا ما أكدته أيضاً ملاحظة الباحث خلال عمله في إحدى بنوك مجتمع الدراسة في فترات سابقة. وما يدل على ذلك أيضاً هو ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يؤيدون صحة هذه الفرضية، حيث أن ما نسبته %84 من المبحوثين أكدوا على أن مؤثرات التحفيز تساعد في تعزيز الانتماء للبنوك التي يعملون فيها ويتمثل هذا الانتماء بالبنود الواردة بالجدول (2.4)، وبلغ معدل النسب المئوية لمؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بفرضية الانتماء الوظيفي %84 وهي نسبة مرتفعة.

جدول 2.4: نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بالفرضية الأولى للدراسة (الانتماء الوظيفي):

الدرجات	الانحراف المعياري	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	محددات العلاقة
---------	-------------------	---------------	-----------------	----------------

مرتفعة	0.6812	%87	4.330	الوقوف إلى جانب البنك وإدارته في إدارة ألامات.
مرتفعة	0.7433	%84	4.201	المساعدة في زيادة معدلات الإنتاجية.
مرتفعة	0.9021	%84	4.177	المساعدة في تعزيز الانتماء لجهة العمل.
مرتفعة	0.9343	%83	4.145	تدفع الموظف الحديث عن البنك بافتخار أمام الآخرين.
مرتفعة	0.8773	%83	4.137	المساعدة في عمل دعاية ايجابية للبنك.
مرتفعة	0.8797	%82	4.121	المساعدة في تحسين الأداء.
مرتفعة	0.8687	%82	4.096	المحافظة على ممتلكات وتجهيزات البنك.
مرتفعة		%84		معدل النسب المئوية لمؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بفرضية الانتماء الوظيفي.

2.4 سلوك المبحوثين:

تلعب مؤثرات الرضا الوظيفي دوراً مهماً في تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين وتساعد أيضاً في تخفيف التوتر النفسي لدى العاملين وذلك بسبب إشباع حاجات العاملين ورغباتهم من خلال الحوافز المقدمة لهم، وهذا يدل على قوة مؤثرات التحفيز في هذا المجال وأن ما نسبته 81% من المبحوثين أكدوا هذه النتائج وهي نسبة عالية، إضافة إلى أن ما نسبته 80% من المبحوثين أكدوا أن مؤثرات الرضا الوظيفي ساعدت في تحسين العلاقات الخارجية مع الجمهور والزبائن وكذلك ساعدت في بناء كادر وظيفي فعال، وهذه نسب مرتفعة أيضاً، أما مؤثرات الرضا الوظيفي على سلوكيات المبحوثين الأخرى مثل: تفعيل روح المبادرة والابتكار، تعميق مبدأ الإلتزام بالعمل، الدور الايجابي في سلوكيات العاملين، تحسين العلاقات مع الإدارة، تعديل الإتجاهات السلبية وتحسين الإتجاهات، تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين فقد حققت مستويات متوسطة من التأثير، والجدول (3.4) يوضح هذه النتائج، حيث بلغ معدل النسب المئوية لمؤثرات الرضا الوظيفي على سلوكيات المبحوثين 78% وهذه نسبة متوسطة. وقد عزز ذلك البيانات المتوفرة من ملاحظات الباحث ومقابلاته بأن المبحوثين يتأثرون بنظرية الثواب والعقاب، حيث يميل العاملون إلى تكرار السلوكيات التي يتوقع أن تحقق لهم الثواب والمكافئة بينما يبتعدون عن السلوكيات السلبية التي من الممكن أن تعود عليهم بالضرر والعقاب، إضافة إلى أن الدراسات والأدبيات السابقة قد أكدت هذه النتيجة، وهذا يتوافق مع فرضية البحث الثانية والتي تنص على أن سلوكيات العاملين تتأثر ايجابياً بنظام الحوافز في البنوك التي يعملون فيها.

جدول 3.4: نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بفرضيات سلوكيات المبحوثين:

الدرجات	الانحراف المعياري	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	محددات العلاقة
مرتفعة	0.7729	%81	4.064	تطوير الاتجاهات الايجابية لدى الموظفين.
مرتفعة	0.9222	%81	4.056	المساعدة في تخفيض التوتر النفسي لدى العاملين.
مرتفعة	0.9150	%80	4.008	المساعدة في تحسين العلاقات الخارجية مع الجمهور والزبائن.
مرتفعة	0.8788	%80	4.008	المساعدة في بناء كادر وظيفي فعال.
متوسطة	0.9413	%79	3.991	تعمل على تفعيل روح المبادرة والابتكار والإبداع.
متوسطة	0.8704	%78	3.879	تعمق مبدأ التزام الموظف بقواعد العمل.
متوسطة	0.9454	%77	3.871	تلعب دوراً إيجابياً في التأثير في سلوكيات العاملين.
متوسطة	0.9631	%76	3.822	المساعدة في تحسين العلاقات مع الإدارة.
متوسطة	0.8290	%76	3.790	تعديل الاتجاهات السلبية لدى الموظفين.
متوسطة	0.9156	%74	3.717	المساعدة في تحسين اتجاهات العاملين.
متوسطة	0.9973	%74	3.693	تساعد في تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين.
متوسطة		%78		معدل النسب المئوية لمؤثرات الرضا الوظيفي على سلوكيات المبحوثين

3.4 الدوران الوظيفي والغياب عن العمل:

ساعدت مؤثرات الرضا الوظيفي في تقليل نسب الغياب وتخفيض معدلات الدوران الوظيفي بدرجة متوسطة وتحقيق الإستقرار والأمن الوظيفي بدرجة عالية. أما الإستقرار النفسي والانفعالي فقد حقق أيضاً درجة متوسطة ويعود ذلك إلى عوامل أخرى غير الحوافز أثرت في استقرار العاملين النفسي والانفعالي مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة السائدة التي تؤثر في الإستقرار والرضا الوظيفي للعاملين بشكل يفرض بقاء الموظف في عمله نتيجة لعدم توفر فرص عمل بديلة علاوة على الأعباء والالتزامات الاجتماعية الكثيرة، ولعل ملاحظة الباحث في هذا المجال تؤكد هذه النتيجة، حيث

يحتفظ بعض المبحوثين مثلاً بوظائفهم بالرغم من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي وشعورهم بالاستياء تجاه البنوك التي يعملون فيها بسبب ضعف المحفزات لكنهم يستمرون بالعمل. هذه النتيجة قد تتفق بشكل جزئي مع فرضية البحث الثالثة والتي تنص على أن هناك علاقة طردية بين غياب العاملين المقصود عن العمل وترك العمل وبين برامج التحفيز القاصرة عن إشباع رغباتهم. والجدول (4.4) يوضح أثر تلك العوامل، إضافة إلى أن معدل النسب المئوية لمؤثرات الرضا الوظيفي على استقرار العاملين بلغ 75% وهذه نسبة متوسطة.

جدول 4.4: نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بفرضيات الدوران الوظيفي والغياب عن العمل:

الدرجات	الانحراف المعياري	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	محددات العلاقة
مرتفعة	0.9705	80%	4.032	تساعد في الاستقرار والامن الوظيفي
متوسطة	0.9402	76%	3.814	العمل على تقليل نسبة الغياب.
متوسطة	0.8558	73%	3.653	ترفع مستوى الاستقرار الانفعالي.
متوسطة	0.9902	71%	3.556	تساعد في تخفيض معدلات الدوران الوظيفي.
متوسطة		75%		معدل النسب المئوية لمؤثرات الرضا الوظيفي على استقرار العاملين

ولعل تجربة الباحث مثلاً وتجربة بعض زملاءه الذين تركوا العمل وبخاصة بعد انقطاع بعض الحوافز والمتمثلة بحوافز مادية ونقدية ودورات تدريبية بالداخل والخارج، وبدل اتصالات إضافة إلى رسائل الشكر والتقدير ولقاءات وندوات لتكريم المتميزين، حيث ساهم انقطاع هذه الحوافز في ترك العمل في بعض بنوك مجتمع الدراسة في مرحلة ما والانتقال للعمل بمؤسسة أخرى بسبب الحوافز الموجودة في هذه المؤسسة وأهمها المسمى الوظيفي وشهرة المؤسسة محلياً ودولياً، إضافة إلى الأجور والرواتب المناسبة، دليلاً على صحة هذه النتيجة ولعل هذا يتفق مع فرضية البحث الثالثة والمتعلقة بوجود علاقة طردية بين غياب العاملين ودورانهم الوظيفي وبين ضعف برامج التحفيز.

أظهرت البيانات المتوفرة أيضاً أن هناك عدداً محدوداً ممن يرفضون فكرة ترك عملهم من البنوك التي يعملون فيها نظراً لقناعتهم التامة بأنها الأفضل على الإطلاق وأنهم لن يجدوا فرصاً للعمل أفضل في مكان آخر مقارنة بعملهم في هذه البنوك. ويعتبرون أن الحوافز التي يحصلون عليها في هذه البنوك تحقق لهم إشباعاً لحاجاتهم ورغباتهم أو نظراً لاعتقاد البعض منهم بأن الحوافز في المؤسسات الأخرى

لا تختلف كثيراً عن ما هو موجود في البنوك التي يعملون فيها، وفي هذه الحالة يؤثر البقاء في أعمالهم وتقليل دورانهم الوظيفي للآثار السلبية لدوران العمل على مسيرة الموظف العملية. وبشكل عام إن ما يعتبره بعض المبحوثين على أنه معيار أساسي لالتحاقهم بعمل آخر هو ما يفتقدون إليه في البنوك التي يعملون فيها على الأقل خلال فترة تطبيق البحث وجمع البيانات المطلوبة، وما هو موجود من حوافز تدفعهم للاحتفاظ بعملهم في البنوك التي يعملون فيها يطمحون إلى مضاعفتها أو أن يكون لهم منها حظاً أوفر في مؤسسات يتوقون إلى الالتحاق بها كفرص بديلة لعملهم الحالي.

4.4 الرضا عن الحوافز الأساسية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن سمعة وشهرة البنك محلياً ودولياً قد حققت درجة متوسطة من بين متغيرات رضا المبحوثين عن الحوافز وكانت نسبة المبحوثين الذين هم راضون عن هذا الحافز هي 76% وربما يكون ذلك نوعاً من أنواع التفاخر والتباهي بعالمية البنك وشهرته محلياً ودولياً. أما السلامة المهنية وظروف العمل الجيدة فقد حققت المرتبة الثانية وبنسبة رضا 75% وربما لأن هذا الحافز مطلب أساسي في حياة العاملين. أما احترام العاملين والمرؤوسين قد حقق المرتبة الثالثة ونسبة رضا المبحوثين عن هذا الحافز هي 72% وهذا أيضاً يمكن اعتباره أيضاً مطلباً مهماً في حياة العاملين وخاصة بالاستناد إلى نظرية ماسلو للحاجات وقد تسعى إدارات البنوك على الأقل إلى تحقيق أدنى احتياجات المبحوثين. وخاصة أن هذه الحوافز من أهم الحوافز التي يتطلع إليها المبحوثين ويرضون عنها بشكل واضح وما يدل على ذلك ما حققته هذه الحوافز من متوسطات حسابية متوسطة ونسبة المبحوثين الذين هم راضون عن هذه الحوافز عالية مقارنة بباقي أنواع الحوافز الأخرى المعنوية منها والمادية. والجدول (5.4) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين والنسب المئوية الخاصة بالحوافز التي يرضا عنها المبحوثين والتي تعتبر حوافز أساسية تحقق الحاجات الأساسية لديهم. وبلغ معدل النسب المئوية للرضا عن الحوافز الأساسية 74% وهذه نسبة متوسطة.

جدول 5.4: نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز الأساسية:

الدرجات	الانحراف المعياري	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	محددات العلاقة
متوسطة	1.0119	76%	3.798	سمعة وشهرة البنك الذي تعمل/ي فيه محلياً

				ودولياً.
متوسطة	2.8223	%75	3.741	السلامة المهنية وظروف العمل الجيدة.
متوسطة	1.0281	%72	3.588	احترام العاملين والمرؤوسين.
متوسطة		%74		معدل النسب المئوية للرضا عن الحوافز الأساسية

5.4 الرضا عن الحوافز المختلطة:

حقق التأمين الصحي متوسطات حسابية متوسطة ونسبة المبحوثين الذين هم راضون عن هذا الحافز هي 70% وربما يحقق هذا الحافز إشباعاً للحاجات المادية والمعنوية فهو من جهة يحدث وفرة في الإنفاق المادي في حياة الموظف ومن جهة أخرى فهو يشعر الموظف بالأمن الصحي وأن صحته وصحة أفراد عائلته في أمان. وهذا ما أكدته أيضاً نتائج وملاحظة الباحث وتجربته في هذا المجال. أما عن رضا المبحوثين عن حافز إسناد المهام الخاصة فقد بلغ 69%، وهذه نسبة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن بعض إدارات البنوك مثلاً لا تقبل مخاطرة أو مجازفة المبحوثين للقيام ببعض المهام الخاصة والإجراءات الخطيرة بعكس ما يراه المبحوثين أنفسهم.

تبين أيضاً أن رضا المبحوثين عن حوافز فرص الترقية والنمو الوظيفي والتي عادةً ما تشتمل على إشباع لحاجات مادية ومعنوية للمبحوثين والعاملين والتي يمكن تحديدها بالحوافز المختلطة مثل: زيادة في الراتب والأجر ويقابل ذلك تحسن في المركز الوظيفي والاجتماعي، حيث كانت نسبة المبحوثين الذين هم راضون عن هذا الحافز هي 57% وهذه نسبة منخفضة وهذا يعني أن ما نسبته 43% من المبحوثين غير راضون عن هذا الحافز رغم أهميته للمبحوثين والعاملين وبخاصة في ظل أقدمية المبحوثين في العمل وحرمان المبحوثين من فرص التعيين والترقية الداخلية لارتباط ذلك بفلسفة بعض الإدارات وهي إكساب المؤسسة بدم جديد من أصحاب الخبرة والكفاءة من خارج البنك وبخاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات لاستقطاب أفضل الخبرات. أما عن نسبة المبحوثين الذين هم راضون عن النشاطات غير الرسمية من رحلات علمية وترفيهية فقد بلغت 52%، وهذه نسبة منخفضة وذلك لإرتباط مثل هذه الحوافز بالمستويات الإدارية العليا في البنوك بشكل خاص وفي المؤسسات بشكل عام. والجدول (6.4) يوضح نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز والتي يمكن أن تكون حوافز مادية ومعنوية في وقت واحد. وقد بلغ معدل النسب المئوية لرضا المبحوثين عن هذه الحوافز 62% وهي نسبة متوسطة.

جدول 6.4: نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز المادية والمعنوية (المختلطة):

الدرجات	الانحراف المعياري	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	محددات العلاقة
متوسطة	1.2063	%70	3.500	التأمين الصحي.
متوسطة	1.0299	%69	3.435	إسناد لك/ك مهام لها طابع التحدي.
منخفضة	1.2145	%57	2.830	فرص الترقية والنمو الوظيفي.
منخفضة	1.1624	%52	2.580	النشاطات غير الرسمية، رحلات علمية وترفيهية....
متوسطة		%62		معدل النسب المئوية لرضا المبحوثين عن الحوافز المختلطة.

6.4 الرضا عن الحوافز المادية:

استنتج الباحث أن نسبة المبحوثين الذين هم راضون عن الحوافز المادية مثل الأجور والرواتب هي 63% ومستحقات نهاية الخدمة والتوفير 61% وهذه نسب متوسطة، وبخاصة أن هذه الحوافز من أهم الحوافز التي يسعى إليها المبحوثين وربما هي من أهم الحوافز التي يستند إليها المبحوثين في قراراتهم المتعلقة بالالتحاق بالعمل في مؤسسات أخرى، إضافة إلى ذلك الأجور الإضافية والتي يرضا عنها المبحوثين بنسبة 60% وهذه نسبة متوسطة، أما عن نسبة رضا المبحوثين عن نظام المكافآت والعلاوات السنوية 58% ونظام التقاعد أو الضمان الاجتماعي 54%، وعن برامج التقاعد الجذابة 50% وتوزيع نسبة من الأرباح على الموظفين 49% وهذه نسب منخفضة. والجدول (7.4) يوضح نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز المادية والمتمثلة أساساً بالرواتب والأجور والعلاوات والمكافآت. وقد أتت نتائج مقابلات الباحث وتحليل بعض الوثائق وأسباب تقديم الاستقالات والانتقال من البنوك للعمل في قطاعات أخرى متوافقة مع هذه النتائج. وقد بلغ معدل النسب المئوية لرضا المبحوثين عن الحوافز المادية 56% وهذه نسبة منخفضة.

جدول 7.4: نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز المادية:

الدرجات	الانحراف المعياري	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	محددات العلاقة
---------	-------------------	---------------	-----------------	----------------

متوسطة	1.2276	%63	3.145	الأجور والرواتب
متوسطة	1.1129	%61	3.072	مستحقات نهاية الخدمة.
متوسطة	1.2814	%60	2.983	الأجور الإضافية.
منخفضة	1.2661	%58	2.919	نظام المكافآت والعلاوات السنوية.
منخفضة	1.2940	%54	2.701	نظام التقاعد الوظيفي أو الضمان الاجتماعي.
منخفضة	1.2461	%50	2.491	برنامج تقاعد جذاب.
منخفضة	1.1773	%49	2.435	توزيع نسبة من الأرباح على الموظفين.
منخفضة		%56		معدل النسب المئوية لرضا المبحوثين عن الحوافز المادية.

7.4 الرضا عن الحوافز المادية غير المباشرة:

استنتج الباحث أن نسبة رضا المبحوثين عن الحوافز المادية الأخرى والتي يمكن اعتبارها حوافز مادية غير مباشرة مثل: تجهيزات وكماليات مكاتب المبحوثين 60% وهذه نسبة متوسطة، سفريات ومواصلات 59%، بدل اتصالات 56%، بدل السكن والإقامة 52%، وامتيار الاشتراك بالنوادي 50%، وهذه نسب منخفضة تدل على عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية غير المباشرة، ربما تعتقد إدارات البنوك أن هذه الحوافز فقط تقدم للمستويات الإدارية والوظيفية العليا والتي ينظر إليها أو تعرف بالامتيازات الوظيفية الرفيعة، لأنها تتعلق بشكل أساسي بالمستويات الإدارية الرفيعة. وقد لا تهتم إدارات البنوك بمثل هذه الحوافز نظراً لارتفاع كلفتها على البنك إذا قدمت لجميع المبحوثين والعاملين، وفي هذه الحالة يكون هناك تمييز وتفاوت في الحوافز والامتيازات المقدمة للمبحوثين على أساس المستويات الإدارية في بنوك مجتمع الدراسة، ولهذا فإن هذه الحوافز قد حققت متوسطات حسابية منخفضة نظراً لأن معظم المبحوثين لا يحصلون على مثل هذه الحوافز كون أن معظم المبحوثين هم من المستويات الإدارية التنفيذية والدنيا، وهذا ما أكدته مقابلات الباحث لبعض المبحوثين، إضافة إلى ملاحظة الباحث لهذا الجانب. والجدول (8.4) يوضح نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز المادية غير المباشرة والتي بلغ معدل نسبها المئوية 55% وهي نسبة منخفضة.

جدول 8.4: نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز المادية الأخرى (غير المباشرة):

الدرجات	الانحراف المعياري	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	محددات العلاقة
متوسطة	1.1369	%60	2.991	التجهيزات والكماليات في مكتب الموظف.

منخفضة	1.0958	%59	2.951	سفریات ومواصلات.
منخفضة	1.1031	%56	2.774	بدل اتصالات واستعمال هواتف.
منخفضة	1.0939	%52	2.621	بدل سكن وإقامة.
منخفضة	1.0931	%50	2.516	امتیاز الاشتراك بالنوادي.
منخفضة		%55		معدل النسب المئوية لرضا المبحوثین عن الحوافز المادية غير المباشرة.

8.4 الرضا عن الحوافز المعنوية:

استنتج الباحث أن رضا المبحوثین عن الحوافز المعنوية حققت درجات منخفضة في غالبها وكانت نسبة رضا المبحوثین عن هذه الحوافز متوسطة إلى منخفضة مثل: إحترام الإنجازات 63%، تفهم احتياجات المبحوثین 62%، المشاركة في رسم السياسات والأهداف 59%، إضافة إلى رسائل الشكر والتقدير 58%، التدريب والسفر إلى الخارج 50%، حجرة لتناول الطعام 49%، والإنتداب والسفر للخارج 49%، وقد بلغ رضا المبحوثین عن الحوافز المعنوية ما معدله النسبي 56% وهذه نسبة منخفضة وهذا يعني أن ما نسبته 44% من المبحوثین غير راضون عن هذه الحوافز وقد يفسر ذلك إلى أن مثل هذه الحوافز لا يرضا عنها المبحوثین من المستويات الإدارية التنفيذية نظراً لارتباط هذه الحوافز غالباً بالمستويات الإدارية العليا. والجدول (9.4) يوضح نتائج رضا المبحوثین عن الحوافز المعنوية.

جدول 9.4: نتائج رضا المبحوثین عن الحوافز المعنوية:

الدرجات	الانحراف المعياري	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	محددات العلاقة
متوسطة	1.2076	%63	3.145	احترام الإنجازات.
متوسطة	1.1058	%62	3.112	تفهم مشاكل العاملين.
منخفضة	1.0842	%59	2.943	المشاركة في رسم السياسات والأهداف.
منخفضة	1.2146	%58	2.935	رسائل الشكر والتقدير.
منخفضة	1.1225	%50	2.491	التدريب في الخارج.
منخفضة	1.2184	%49	2.443	حجرة لتناول الطعام.
منخفضة	1.0991	%49	2.443	الإنتداب والسفر للخارج.
منخفضة		%56		معدل النسب المئوية لرضا المبحوثین عن الحوافز المعنوية.

- وتمكن الباحث من الاستنتاج بأن أنواع الحوافز المقدمة بالاعتماد على طبيعتها هي أربعة أنواع:
1. **حوافز مادية:** مثل المكافآت والعلاوات السنوية والأجور الإضافية وتوزيع نسبة من الأرباح، حيث تقدم معظم بنوك مجتمع الدراسة ما يعرف براتب الثالث والرابع والخامس عشر لموظفيها.
 2. **حوافز معنوية:** مثل احترام الإنجازات واحترام العاملين ورسائل الشكر والمشاركة في القرارات، حيث تمنح بنوك مجتمع الدراسة الفرصة لموظفيها لرسم بعض خطط العمل خاصة خطط التوسع والانتشار بالفروع.
 3. **حوافز مادية غير مباشرة:** مثل بدل السكن والمواصلات والتجهيزات المكتبية المتوفرة. حيث عملت بعض بنوك مجتمع الدراسة وبخاصة في ظل الازمات السياسية في مطلع انتفاضة الأقصى على توفير سكنات خاصة بالموظفين وتأمين وصولهم لأماكن عملهم، أو الالتزام بالعمل بفروع البنك القريبة للموظف وهذا ما عززته ملاحظة الباحث وتجربته في إحدى بنوك مجتمع الدراسة في مرحلة سابقة.
 4. **حوافز مختلطة:** والتي تحقق إشباعاً للحاجات المادية والمعنوية في آن واحد مثل فرص الترقية والنمو الوظيفي والتأمين الصحي. حيث أثبتت التجارب العملية أن الوضع الاقتصادي والاجتماعي والوظيفي للموظف يتحسن في وقت واحد إذا ما حصل على ترقية مهنية مثلاً.
- ولعل هذا التنوع في الحوافز المقدمة قد عزز مبدأ التكامل في أنواع الحوافز والذي يهدف إلى إشباع الحاجات المتعددة لدى المبحوثين، ولعل هذا التنوع والتفاوت في الحوافز المقدمة قد أجاب على ما أثير من أسئلة واستفسارات حول مدى التنوع والتكامل في برامج التحفيز في البنوك التي يعمل فيها المبحوثين.

9.4 العوامل الشخصية وعلاقتها بالحوافز والرضا الوظيفي:

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مؤثرات الرضا الوظيفي تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الحالة الاجتماعية وحجم الإعالة) حيث أن مستوى الدلالة بحسب هذه العوامل هو أكبر من 0.05 بمعنى أنها غير دالة إحصائياً وأن مؤثرات الرضا الوظيفي لا تتأثر بالعوامل الشخصية للمبحوثين فهم ذكوراً وإناثاً بحاجة إلى برامج التحفيز ويتأثرون بها بغض النظر عن أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية و حجم الإعالة وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية من فرضيات الدراسة، والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

لمؤثرات الرضا الوظيفي اعتماداً على العوامل الشخصية، حيث يشير الجدول (10.4) إلى المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية و تحليل التباين الأحادي ومستوى الدلالة لمؤثرات الرضا الوظيفي، (نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي بناءً على العوامل الشخصية للمبحوثين).

جدول 10.4: نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي بناءً على العوامل الشخصية للمبحوثين:

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحرافات المعيارية	النسب المئوية	المتوسطات الحسابية	المتغيرات المستقلة
0.162	1.984	0.583	%78	3.90	الجنس ذكور
		0.760	%81	4.07	إناث
0.099	2.003	0.516	%82	4.10	الفئات العمرية/ سنة
		0.667	%75	3.74	18-25
		0.725	%82	4.08	26-30
		0.622	%78	3.88	31-35
		0.595	%83	4.16	36-40
0.249	1.389	0.277	%89	4.46	المؤهلات العلمية
		0.538	%81	4.04	الثانوية العامة فما دون
		0.669	%78	3.91	دبلوم متوسط
		0.978	%76	3.78	بكالوريوس
		-	0	-	ماجستير
0.817	0.388	0.408	%79	3.96	سنوات الخبرة
		0.701	%78	3.91	أقل من سنة
		0.712	%79	3.98	2-6
		0.665	%77	3.87	7-11
		0.679	%84	4.20	12-15
0.452	0.884	0.465	%82	4.09	الحالة الاجتماعية
		0.720	%78	3.89	أعزب/ عزباء
		0.224	%83	4.15	متزوج/ة
		-	%78	3.90	مطلق/ة
0.091	2.055	0.511	%83	4.13	حجم الإعاقة/ فرد
		0.569	%79	3.93	لا أحد
		0.787	%76	3.82	1-3
		0.180	%86	4.28	4-6
					7 فأكثر

أشارت نتائج الدراسة إلى انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (ألفا ≥ 0.05) في متوسطات الرضا عن الحوافز تعزى إلى العوامل الشخصية، حيث أن مستوى الدلالة وبحسب هذه العوامل هو أكبر من 0.05 بمعنى أنها غير دالة إحصائياً وأن رضا المبحوثين عن الحوافز لا يتأثر بالعوامل الشخصية وهذا يعني أن جميع المبحوثين وبغض النظر عن العوامل الشخصية هم بحاجة إلى الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تشير إلى أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لرضا المبحوثين عن الحوافز اعتماداً على العوامل الشخصية، ويستنتى من ذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات الرضا عن الحوافز يعزى إلى حجم الإعالة بمعنى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح إحدى الفئات الخاصة بحجم الإعالة. حيث أن المتوسط الحسابي للفئة التي تعيل (7 أفراد فأكثر) هو الأعلى مقارنة بالفئة التي تعيل من (4-6) أفراد مثلاً، وهذا قد يشير إلى أن درجات رضا هذه الفئة عن الحوافز أعلى من غيرها من الفئات الأخرى المتعلقة بحجم الإعالة للمبحوثين وربما يرتبط رضاهم ذلك بالحوافز المادية وبخاصة ما يتعلق بمخصصات العائلة أو المعالين من أفراد أسرة المبحوثين. وهنا يمكن قبول الفرضية بشكل جزئي. وقد يفسر ذلك وجود حوافز وربما هي حوافز مادية تقدمها البنوك ترتبط بعدد الأفراد الذين يعيهم المبحوثين، والجدول (11.4) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ومستوى الدلالة لمتغيرات الرضا عن الحوافز، (نتائج الرضا عن الحوافز بناءً على العوامل الشخصية للمبحوثين).

جدول 11.4: نتائج الرضا عن الحوافز بناءً على العوامل الشخصية للمبحوثين:

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحرافات المعيارية	النسب المئوية	المتوسطات الحسابية	المتغيرات المستقلة	
0.905	0.014	0.771	%59	2.95	ذكور	الجنس
		0.777	%59	2.93	إناث	
0.565	0.742	0.795	%62	3.10	18-25	الفئات العمرية/ سنة
		0.656	%57	2.84	26-30	
		0.777	%58	2.89	31-35	
		0.668	%57	2.87	36-40	
		0.807	%62	3.13	41 فأكثر	
0.375	1.046	1.245	%62	3.09	الثانوية العامة فما دون	المؤهلات العلمية
		0.741	%61	3.06	دبلوم متوسط	
		0.693	%57	2.87	بكالوريوس	
		0.762	%67	3.34	ماجستير	

		-	0	-	دكتورة	
0.243	1.385	0.667	%62	3.11	أقل من سنة	سنوات الخبرة
		0.795	%62	3.08	2-6	
		0.707	%55	2.77	7-11	
		0.695	%59	2.93	12-15	
		0.683	%55	2.74	16 فأكثر	
0.099	2.137	0.725	%62	3.11	أعزب/ عزباء	الحالة الاجتماعية
		0.723	%57	2.84	متزوج/ة	
		0.244	%68	3.40	مطلق/ة	
		-	%80	4.00	أرمل/ة	
0.032	2.728	0.703	%60	3.02	لا أحد	حجم الإعالة/ فرد
		0.691	%59	2.97	1-3	
		0.756	%56	2.78	4-6	
		0.414	%66	3.31	7 فأكثر	

10.4 الرضا عن نظام الحوافز:

أشارت النتائج إلى وجود تفاوت في رضا المبحوثين عن نظام الحوافز في البنوك التي يعملون فيها، حيث تمثل رضاهم عن تلك الحوافز بالنسب التالية: 5% ممن شملتهم الدراسة بأنهم راضون جداً عن نظام الحوافز بالبنوك التي يعملون فيها مقابل 35% من المبحوثين راضون عن الحوافز أما ما نسبته 12% هم حياديون في هذا الجانب، مقابل ما نسبته 33% من المبحوثين بأنهم غير راضون وما نسبته 14% غير راضون أبداً علاوة على أن 1% لم تكن لديهم إجابة محددة. ويعزى ذلك إلى أن حاجات المبحوثين متنوعة وقد لا تتفق حاجة أي موظف مع موظف آخر، وقد يكون هناك اتفاق نسبي في هذه الحاجات، وهذا أمراً طبيعياً نظراً لاختلاف ظروف كل موظف عن الموظفين الآخرين. وقد تختلف طرق إشباعها من موظف لآخر باختلاف طرق وأساليب التحفيز المتبعة في البنوك. والجدول (12.4) يوضح تفاوت رضا المبحوثين عن الحوافز في البنوك التي يعملون فيها.

جدول 12.4: تفاوت رضا المبحوثين عن نظام الحوافز:

المتغير المستقل	درجة الرضا	النسب المئوية	دمج النسب المتجانسة
هل أنت راضٍ عن نظام	راضٍ جداً	%5	%40

	35%	راضٍ	الحوافز في البنك الذي تعمل/ين فيه؟
12%	12%	حيادي	
47%	33%	غير راضٍ	
	14%	غير راضٍ أبداً	
1%	1%	دون إجابة	

يلاحظ أن ما نسبته 47% من المبحوثين غير راضين بالمطلق وغير راضين عن نظام الحوافز في البنوك التي يعملون فيها مقارنة بما نسبته 40% من المبحوثين الراضين والراضين جداً عن نظام الحوافز في البنوك التي يعملون فيها، وهذه المقارنة تدل على اتجاه أو مؤشر سلبي على الرضا عن نظام الحوافز في البنوك التي يعمل فيها المبحوثين. أما من حيّدوا إجاباتهم على هذا السؤال أو لم يجيبوا عليه قد بلغت نسبتهم 13%. ولعل هذا ما أثبتت فرضية الباحث الرابعة والتي مفادها بأن هناك تدني في مستوى رضا المبحوثين عن الحوافز المقدمة لهم في البنوك التي يعملون فيها.

11.4 سياسات التحفيز:

أشارت النتائج إلى وجود تفاوت في سياسات وبرامج التحفيز المعمول بها في البنوك التجارية في محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث:

1. الشمولية: حيث أشارت النسب إلى شمولية برامج التحفيز بنسبة 30% مقابل 45% تشير إلى أن الحوافز أحياناً تقدم بشمولية وأن ما نسبته 24% من العينة يرون أن الحوافز لا تقدم بشمولية، وأن ما نسبته 1% من العينة لم تكن لديهم إجابة عن هذا السؤال. وهذا يعني أن هناك حوافز محدودة وغير متنوعة وأنها لا تتسجم مع حاجات المبحوثين المتجددة والمتنوعة.

2. توقيت تقديم الحوافز: أشارت النسب المئوية إلى أن 27% من العينة يرون أن الحوافز تقدم بالوقت المناسب، وأن ما نسبته 37% من العينة يرون أن الحوافز أحياناً تقدم بالوقت المناسب وأن 31% من العينة يرون أن الحوافز لا تقدم بالوقت المناسب، وأن 5% من العينة لم يجيبوا على هذا السؤال. وينتج عن عدم تقديم الحوافز في وقتها المناسب وجود تخطب في سلوكيات المبحوثين نظراً لعدم إشباع حاجاتهم وشعورهم بوجود حاجة غير مشبعة مما يساعد في توتر المبحوثين النفسي، وقد ينعكس ذلك على إنتاجيتهم نظراً لعدم شعورهم بالرضا الوظيفي وما عزز هذه النتيجة مقابلات الباحث لبعض المبحوثين.

3. العدالة في توزيع الحوافز: حيث أشارت النتائج إلى أن 42% من العينة يرون أن الحوافز تقدم بدون محسوبية، وأن ما نسبته 17% ممن شملتهم الدراسة يرون أن الحوافز أحياناً تقدم بمحسوبية مقابل 36% من العينة يرون أن الحوافز تقدم بمحسوبية، علاوة على أن 5% لم تحدد إجابته على هذا السؤال. وقد يهتم المبحوثين بفرص الترقيات نظراً لما تعكسه الترقية والنمو الوظيفي من حوافز مادية ومعنوية مثل زيادة الراتب أو العلاوة الوظيفية مثلاً أو تحسين في المستوى الوظيفي والذي ينعكس على المركز والمستوى الاجتماعي كذلك. والجدول (13.4) يوضح رأي المبحوثين حول طبيعة نظام الحوافز في البنوك التي يعملون فيها.

جدول 13.4: رأي المبحوثين حول طبيعة نظام الحوافز في البنوك التي يعملون فيها:

هل أن نظام الحوافز لديكم يطبق: بشمولية؟	رأي المبحوثين		
	نعم	أحياناً	لا
بشمولية؟	30%	45%	24%
في التوقيت المناسب؟	27%	37%	31%
بدون محسوبية؟	42%	17%	36%

خلص الباحث إلى وجود خلل في سياسات التحفيز والمتمثل بعدم شمولية برامج التحفيز وعدم مراعاة توقيت تقديمها إضافة إلى وجود المحسوبية في تقديمها للمبحوثين ويستدل على ذلك من خلال ما تعكسه النسب المئوية لهذه البنود حيث أن هذه النسب تدل بمجملها على سلبية هذه البرامج لعدم توفر معايير الموضوعية والثبات والعدالة والتنوع الملائم لحاجات المبحوثين إضافة إلى تأخر تقديم الحوافز للمبحوثين وبخاصة في ظل تجدد وتغير حاجات المبحوثين ورغباتهم. وهذا لا يساعد في استقرار المبحوثين ويقلل من رضا المبحوثين، وهذا ما أكدته ملاحظة الباحث ومقابلاته لبعض المبحوثين حول وجود نقص في بعض الحوافز وغياب حوافز أخرى والمحسوبية في تقديم الحوافز وبخاصة فرص الترقية والنمو الوظيفي. ولعل هذه النتيجة تتفق وفرضية البحث الخامسة والمتعلقة بغياب سياسات التحفيز الثابتة والشاملة والمستمرة في مجتمع الدراسة.

12.4 دوافع استقرار المبحوثين في وظائفهم ومعايير قبولهم العمل في مؤسسات أخرى:

توصلت الدراسة إلى أن أهم أربعة حوافز تدفع المبحوثين إلى الاحتفاظ بوظائفهم في البنوك التي يعملون فيها هي:-

1. (76%) بسبب سمعة وشهرة البنك محلياً ودولياً وبخاصة في البنوك غير المحلية.
2. (74%) بسبب العلاقات الوظيفية بين المبحوثين.
3. (63%) بسبب الأجور والرواتب خاصة في البنوك التي تقدم رواتب إضافية سنوية.
4. (57%) بسبب المسميات الوظيفية وفرص الترقية لدى المبحوثين الذين يمتلكون خبرة عملية جيدة. والجدول (14.4) يوضح أهم الحوافز التي تدفع المبحوثين للاحتفاظ بوظائفهم في البنوك التي يعملون فيها.

جدول 14.4: أهم الحوافز التي تدفع المبحوثين للاحتفاظ بوظائفهم بالبنوك التي يعملون فيها:

الرقم	أهم حوافز الإحتفاظ بالعمل	النسبة
1	سمعة وشهرة البنك محلياً ودولياً وبخاصة في البنوك غير المحلية.	76%
2	العلاقات الوظيفية بين المبحوثين.	74%
3	الأجور والرواتب خاصة في البنوك التي تقدم رواتب إضافية سنوية.	63%
4	المسميات الوظيفية وفرص الترقية خاصة لدى المبحوثين الذين يمتلكون خبرة عملية جيدة.	57%

ومن الحوافز الأخرى التي تدفع المبحوثين للاحتفاظ بوظائفهم أيضاً: تقدير جهود العاملين واحترام إنجازاتهم، الاستقرار والأمن الوظيفي، نظام التوفير والادخار، التجهيزات المكتبية، زملاء العمل، المهنية في العمل وتحمل المسؤوليات، دورات تدريبية، التأمين الصحي، التناوب الوظيفي وغير ذلك من الحوافز المادية والمعنوية الأخرى.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعايير المتعلقة بالحوافز التي يعتمد عليها المبحوثين في القرارات التي يتخذونها إذا ما قرروا ترك أعمالهم والالتحاق بالعمل في مؤسسة أخرى وأهم تلك المعايير:-

1. (80%) بدافع الرواتب والأجور العالية والعلوات والمكافآت المناسبة.
2. (76%) بدافع نظام التأمين الصحي الشامل.

3. (74%) بدافع الاستقرار والأمن الوظيفي.
 4. (73%) بدافع إحترام العاملين وتقدير جهودهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 5. (71%) بدافع سمعة المؤسسة وشهرتها.
- والجدول (15.4) يوضح أهم الحوافز التي يعتمدها المبحوثين في قبول العمل لدى مؤسسات أخرى.

جدول 15.4: أهم الحوافز التي يعتمدها المبحوثين بقبول العمل لدى مؤسسات أخرى:

الرقم	أهم الحوافز لقبول العمل لدى مؤسسات أخرى	النسبة
1	الرواتب والأجور العالية والعلاوات والمكافآت المناسبة.	80%
2	نظام التأمين الصحي الشامل.	76%
3	الاستقرار والأمن الوظيفي.	74%
4	إحترام العاملين وتقدير جهودهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.	73%
5	سمعة المؤسسة وشهرتها.	71%

وهناك مجموعة أخرى من الحوافز والامتيازات المادية والمعنوية التي يسترشد بها المبحوثين في قراراتهم المتعلقة بالالتحاق بعمل جديد مثل: نظام التوفير والادخار، الابتعاد عن المحسوبة والفئوية، المسمى الوظيفي. حيث تتم مقارنة تلك الحوافز الموجودة في المؤسسات الأخرى بما هو موجود لدى البنوك التي يعملون فيها ويرجعون في هذه الحالات ما يمكن أن يحقق أهدافهم وبخاصة أهدافهم طويلة المدى.

13.4 جوانب ضعف أنظمة الحوافز ومقترحات معالجتها من وجهة نظر المبحوثين:

أظهرت الدراسة وجود العديد من نقاط الضعف في برامج التحفيز في مجتمع الدراسة والتي تعزز فرضية البحث الرابعة والمتعلقة بتدني مستوى الرضا الوظيفي نتيجةً لضعف في برامج التحفيز وأهم نقاط الضعف ما يلي:-

1. ارتباط الحوافز بوضع البنك بشكل عام فمثلاً يرى ما نسبته 50% من المبحوثين أن الحوافز تتوقف في ظروف مالية متعسرة قد يمر بها البنك، مما يؤثر ذلك في استقرار العاملين ورضاهم الوظيفي.

2. إن ما نسبته 47% من المبحوثين يرون عدم وجود معايير مهنية وموضوعية واضحة في توزيع الحوافز مثل: اقتصار بعض الحوافز والامتيازات على المستويات الإدارية الرفيعة وإغفال المستويات الوظيفية الأخرى وبخاصة في ظل توافق المصالح مع من هم بالمستويات الإدارية العليا.
3. يرى ما نسبته 43% من المبحوثين أن هناك إغفال لبعض الجوانب والاحتياجات الإنسانية والاجتماعية في تصميم أنظمة الحوافز وعدم مراعاة الفروقات الفردية بين المبحوثين في كثير من الحالات مما سبب الإحباط لدى المبحوثين.
4. إن ما نسبته 36% من المبحوثين يرون أن هناك نوعاً من المحسوبية والفتوية في تقديم الحوافز وبخاصة نظام الترقيات الوظيفية مما يزيد الشعور بالاستياء وبخاصة لدى من يستحقون الحوافز ولا يحصلون عليها بسبب هذا العامل. والجدول (16.4) يوضح جوانب قصور أنظمة الحوافز من وجهة نظر المبحوثين.

جدول 16.4: جوانب قصور أنظمة الحوافز من وجهة نظر المبحوثين:

الرقم	جوانب ضعف الحوافز من وجهة نظر المبحوثين	النسب المئوية
1	إرتباط الحوافز بوضع البنك بشكل عام وخاصة الوضع المالي للبنك.	50%
2	عدم وجود معايير واضحة في توزيع الحوافز.	47%
3	إغفال الجوانب والاحتياجات الإنسانية للمبحوثين عند تصميم نظام الحوافز.	43%
4	المحسوبية والفتوية في تقديم الحوافز.	36%

وبناءً على ما يراه المبحوثين من ضعف في أنظمة الحوافز فقد تقدموا بمجموعة من التوصيات لتحسين سياسات وأنظمة الحوافز والتي أهمها:-

1. تأسيس نقابات خاصة بموظفي البنوك حتى تضمن حقوقهم.
2. إجراء البحوث والدراسات الخاصة بتطوير أنظمة الحوافز.
3. زيادة حملات الوعي والتثقيف بأهمية التحفيز ونظام الحوافز وبخاصة للمعنيين والمهتمين بهذا الموضوع.

14.4 العامل الديني وأثره على الرضا الوظيفي للمبحوثين:

أظهرت الدراسة عدم وجود رضا وظيفي لدى معظم العاملين في البنوك التجارية عن عملهم وبخاصة في محافظة الخليل نظراً لعدم مشروعية العمل في البنوك من الناحية الدينية والعقائدية، وغالباً ما يضطر العاملون في هذه البنوك إلى ترك عملهم وبخاصة في حال توفر فرص عمل بديلة لهم. ولعل ملاحظة الباحث وتجربته العملية في إحدى بنوك مجتمع الدراسة في مرحلة سابقة ومقابلاته مع بعض المبحوثين قد تؤكد هذه النتيجة نظراً لارتباط العمل في البنوك بالفوائد والعمولات البنكية والتي تعتبر من الناحية الشرعية وبحسب تعاليم العقيدة الإسلامية أنها محرمة لأنها تعتبر زيادة على رأس المال الممنوح للمدين وهذا ما يتفق مع مفهوم الربا في الإسلام وهو ما قد حرّمته الشريعة الإسلامية السمحة.

15.4 علاقة البيئة الخارجية بالحوافز والرضا الوظيفي:

قام الباحث بتحليل عام لبعض عناصر البيئة المحيطة بعمل البنوك وأثرها على الحوافز المقدمة وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي، حيث تمكن الباحث من رصد بعض التغيرات في البيئات التالية:-

1. **البيئة الاقتصادية:** إن الظروف الاقتصادية السيئة أدت إلى زيادة استقرار العاملين في وظائفهم وقللت من دورانهم الوظيفي لارتباط ذلك بارتفاع نسبة البطالة والفقر وبخاصة لدى المبحوثين الذين يعملون سبعة أفراد فأكثر (مراجعة معطيات العوامل الشخصية وعلاقتها بالحوافز والرضا الوظيفي، ص 65_ص 68). وغالباً ما اضطرت البنوك في ظل الظروف الاقتصادية السيئة وارتفاع نسبة البطالة خاصة إلى تقليل الحوافز الممنوحة للموظفين كما ونوعاً لاعتقاد بعض إدارات البنوك في مثل هذه الحالات بوجود البدائل الكافية من الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في حال ترك الموظفين لأعمالهم. وعادة ما تلجأ هذه الإدارات إلى مثل هذه الممارسات كنوع من وسائل الضغط على الموظفين الأمر الذي ترك أثراً سلبياً على رضاهم واستقرارهم الانفعالي وعلى الانتماء للعمل كمحصلة نهائية وهو ما بدا واضحاً أثناء المقابلات التي تم تنظيمها ومن المعطيات الأخرى الواردة في هذا البحث.

2. **البيئة الاجتماعية:** تأثر الرضا الوظيفي بالظروف الاجتماعية بشكل إيجابي حيث شعر الموظف باحترام الآخرين له أثناء قيامه بمهامه الوظيفية وزاد ذلك من مستوى الرضا الوظيفي لديه،

وبخاصة الموظفين في المكاتب الأمامية بالبنوك والقائمين على خدمة الجمهور بشكل مباشر، ولاحظ الباحث أنه تشكلت علاقة شخصية ما بين المبحوثين والجمهور، وهذا ما عزز الاستقرار الوظيفي بالرغم من شعور بعض المبحوثين بعدم الرضا الوظيفي عن الحوافز في البنوك التي يعملون فيها.

3. **البيئة التنافسية:** إن زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة وبخاصة في ظل ندرة وشح الكوادر المؤهلة والمدرّبة جداً، ساعد ذلك في تقليل مستويات الرضا الوظيفي بين معظم المبحوثين وفي مثل هذه الحالات شعر بعض المبحوثين بأن نظام الحوافز في البنوك التي يعملون فيها هو أدنى من المقدم في المؤسسات والبنوك المنافسة مما ساعد في زيادة معدلات الدوران الوظيفي.

4. **البيئة التقنية والفنية:** استنتج الباحث من خلال مقابلاته لبعض المبحوثين وجود علاقة طردية ما بين الحوافز المقدمة والتقدم في استخدام التكنولوجيا الحديثة وبخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات فكما تعقدت وتقدمت التكنولوجيا المستخدمة كلما زادت الامتيازات والحوافز المقدمة للمبحوثين الذين يحتلون مواقع هامة ذات صفة أو مهام فنية تحتاج إلى مهارات فنية خاصة.

5. **البيئة السياسية:** لاحظ الباحث أن العوامل السياسية وبخاصة الضغوطات السياسية المفروضة على البنوك خلال مرحلة تطبيق البحث وفي ظل تفاقم أزمة تحويل الرواتب والأجور لموظفي السلطة الوطنية الفلسطينية والتي تمثلها حركة المقاومة الإسلامية ومواقف الدول المختلفة من هذه الحركة، أدى ذلك إلى تدني إنتاجية البنوك نظراً لضعف الإقبال على الخدمات المصرفية والبنكية بشكل عام من قبل معظم الجمهور، ونتيجة لذلك فإن الحوافز المقدمة للمبحوثين خلال هذه المرحلة الحرجة قد تقلصت بسبب ضعف نشاط البنوك مما أثر ذلك سلباً على رضا المبحوثين الوظيفي وزاد من معدلات التوتر النفسي لديهم.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

1.5 ملخص النتائج:

قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة وترميزها ومعالجتها وتحليلها بحسب الأساليب الإحصائية والرياضية والوصفية وتمكن من تلخيص النتائج التالية:-

1. 84% من المبحوثين يؤكدون أن التحفيز يؤثر ايجابياً في انتماء العاملين إضافة إلى أن هناك بعض المبحوثين الذين يفترضون أن البنوك التي يعملون فيها هي الأفضل على الإطلاق. جدول (1.4) + جدول (2.4).

2. 77% من المبحوثين يؤكدون أن مؤثرات التحفيز تؤثر ايجابياً في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، وتساعد في تخفيف التوتر النفسي للعاملين. جدول (3.4).

3. 75% من المبحوثين يرون أن الحوافز تساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي والغياب المقصود عن العمل وبالتالي تساعد في الاستقرار الوظيفي للعاملين، جدول (4.4).

4. 74% من المبحوثين راضون عن الحوافز الأساسية والتي أهمها الأمن والسلامة المهنية والتقدير والاحترام ورسائل الشكر. جدول (5.4).

5. 62% من المبحوثين راضون عن الحوافز المختلطة والتي تشمل على حوافز مادية نقدية وحوافز أخرى معنوية مثل فرص الترقية والنمو الوظيفي والتأمين الصحي. جدول (6.4).

6. 56% من المبحوثين راضون عن الحوافز المادية والمتمثلة بشكل أساسي بالأجور والرواتب الأساسية والإضافية ومستحقات نهاية الخدمة والتوفير ونظام التقاعد الوظيفي والمكافآت والعلاوات السنوية بالرغم من أن هذه الحوافز من أهم الحوافز المادية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الباحثة فاطمة ياسين حيث تؤكد أن هناك عدم رضا من قبل المبحوثين بخصوص الأجور والرواتب وفرص الترقية وخاصة أن هذه الحوافز من أهم الحوافز التي يتطلع إليها المبحوثين. جدول (7.4).

7. 55% من المبحوثين راضون عن الحوافز المادية الأخرى (غير المباشرة)، والمرتبطة بامتيازات المستويات الإدارية العليا مثل: بدل السكن وبدل استعمال الهواتف، والسفر والانتداب للتدريب بالخارج والتجهيزات المكتبية لارتباط تلك الحوافز بمستويات إدارية رفيعة وعدم توفير مثل هذه الحوافز لغالبية الموظفين. جدول (8.4).

8. 56% من المبحوثين راضون عن الحوافز المعنوية والتي أهمها المشاركة في اتخاذ القرار واحترام الإنجازات والتفويض ومنح الصلاحيات ورسائل الشكر والتقدير والتدريب والانتداب بالسفر إلى الخارج. جدول (9.4).

9. 69% من المبحوثين راضون عن الحوافز المتعلقة بعمليات البنوك مثل: إسناد مهام مميزة ذات طابع تحدي، الميل نحو تحمل المسؤولية انطلاقاً من نظريات التحفيز المرتبطة بإثراء وتوسيع العمل، جدول (6.4).

10. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات مؤثرات الرضا الوظيفي والرضا عن الحوافز تعزى للمتغيرات الشخصية، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية، باستثناء وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات الرضا عن الحوافز عند مستوى (ألفا ≥ 0.05) تعزى لحجم الإعالة، وقد بلغت 0.032 ولعل ذلك يرتبط بالحوافز المادية والمتمثلة بمخصصات الأفراد المعالين للمبحوثين والتي تقدمها البنوك لهم. وبخاصة من يعملون سبعة أفراد فأكثر بمعنى أنها دالة إحصائية مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية بشكل جزئي، بمعنى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح إحدى الفئات الخاصة بحجم الإعالة. جدول (10.4) + جدول (11.4).

11. 47% من المبحوثين غير راضون وغير راضون أبداً عن الحوافز بشكل مطلق مقارنة ب 40% منهم راضون وراضون جداً عنها، إضافة إلى ما نسبته 13% منهم قد حيدوا إجاباتهم أو لم يكن لديهم إجابات جدول. (12.4).

12. 30% من المبحوثين يرون أن الحوافز تطبق بشمولية وتنوع، و 27% من المبحوثين يرون أن الحوافز تطبق بالوقت المناسب، وأن 42% من المبحوثين يرون أن الحوافز تطبق بدون محسوبية. جدول (13.4).

13. استنتج الباحث أن هناك مجموعة من الحوافز التي تدفع الموظفين للإحتفاظ بوظائفهم في البنوك التي يعملون فيها مثل: 76% بسبب سمعة وشهرة البنك محلياً ودولياً وبخاصة في البنوك غير المحلية، 74% بسبب العلاقات الوظيفية بين المبحوثين، 63% بسبب الأجور والرواتب خاصة في البنوك التي تقدم رواتب إضافية سنوية، 57% بسبب المسميات الوظيفية وفرص الترقية خاصة لدى المبحوثين الذين يمتلكون خبرة عملية جيدة. جدول (14.4).

14. هناك مجموعة من المحفزات التي يستند إليها المبحوثين في قراراتهم المتعلقة بقبولهم فرص عمل جديدة في مؤسسات أخرى أهمها: الرواتب والأجور العالية بنسبة 80%، التأمين الصحي الشامل بنسبة 76%، الاستقرار والأمن الوظيفي بنسبة 74%، احترام العاملين وتقدير جهودهم والمشاركة في صنع القرارات بنسبة 73%، وسمعة المؤسسة وشهرتها بنسبة 71%، وهذه النتائج عززت طبيعة العلاقة ما بين الحوافز والرضا الوظيفي وأثر ذلك على الاستقرار والأمن الوظيفي ودوران العاملين. جدول (15.4).

15. أوضحت الدراسة بعضاً من جوانب القصور في نظام الحوافز من وجهة نظر المبحوثين مثل: إرتباط الحوافز بوضع البنك بشكل عام وخاصة الوضع المالي للبنك، عدم وجود معايير واضحة في توزيع الحوافز، إغفال الجوانب والإحتياجات الإنسانية للمبحوثين عند تصميم نظام الحوافز، المحسوبية والفتوية في تقديم الحوافز. جدول (16.4).

16. 53% من المبحوثين هم من جيل الشباب (26-35) سنة، ومن الذكور والإناث معاً وممن يحملون الشهادة الجامعة الأولى، ولديهم خبرة عملية ما (2-11) سنة، وهم من المتزوجين وممن يعملون (1-6) أفراد، وهذا يعني أن هذه النسبة تشكل أكثر من نصف المبحوثين، وهذه الفئة عادة

ما تتفاوت حاجاتها وتتعدد وبالتالي لا بد من ضرورة التنوع في الحوافز المقدمة لهذه الفئة لضمان استقرارهم ورضاهم الوظيفي.

17. أظهرت الدراسة أن ظروف البيئة الخارجية وبخاصة البيئة الاقتصادية والبيئة التنافسية في مجتمع الدراسة تؤثر في رضا المبحوثين واستقرارهم الوظيفي، حيث يزداد رضا المبحوثين في ظل ارتفاع نسبة الفقر والبطالة نظراً لمحدودية الفرص الوظيفية ومن ثم محدودية الحوافز المقدمة للعاملين، وتتخفف مستويات الرضا الوظيفي لدى المبحوثين في حال زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على استقطاب الكوادر المدربة والمؤهلة. وبخاصة إذا تزامن ذلك مع وجود ندرة في الكوادر المؤهلة.

18. أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود رضا وظيفي لدى بعض العاملين في البنوك التجارية عن عملهم وبخاصة في محافظة الخليل نظراً لعدم مشروعية العمل في البنوك من الناحية الدينية والعقائدية فيما يتعلق بموضوع الفوائد والتي مدلولها الشرعي بالربا والذي هو محرم شرعاً في الدين الإسلامي. وغالباً ما يضطر العاملون في هذه البنوك إلى ترك عملهم وبخاصة في حال توفر فرص عمل بديلة لهم. ولعل ملاحظة الباحث وتجربته العملية في إحدى بنوك مجتمع الدراسة في مرحلة سابقة ومقابلاته مع بعض المبحوثين أكدت هذه النتيجة ولعل معدلات دوران العاملين في هذه البنوك في فترات معينة أكدت أيضاً هذه النتيجة.

إن ما ورد يعتبر أهم النتائج التي تمكن الباحث من التوصل إليها إضافة إلى بعض الملاحظات البسيطة أو التي وردت بشكل فردي غير متكررة مثل دعوة المبحوثين إلى عدم الاكتراث بما يبيده مدراء الفروع من ملاحظات.

2.5 الاقتراحات والتوصيات:

بعد عرض النتائج الخاصة بموضوع الدراسة وبعد الوقوف على حقيقة برامج التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظتي الخليل وبيت لحم تقدم الباحث بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي يمكن لها أن تثري موضوع الدراسة والبحث، ويأمل من القائمين على إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك وغيرها من المؤسسات أن يستفيدوا من هذه الدراسة فيما يخدم العاملين والإدارة والمبحوث بما يضمن ويحقق لهم الرضا والاستقرار الوظيفي، وأهم التوصيات التي تقدم بها الباحث ما يلي:-

1. العمل على تصميم سياسات متكاملة موثقة ومععمة على الموظفين بشأن الحوافز على أن يشترك الموظفون في وضع هذه السياسات ويقيموا تنفيذها.
2. ضرورة تقديم الحوافز للمبحوثين بشمولية تتناسب واحتياجات المبحوثين المادية والمعنوية، وضرورة تنويع الحوافز بما يتناسب والظروف الاقتصادية والاجتماعية والذاتية للمبحوثين. مع ضرورة تقديم الحوافز بطريقة عادلة تضمن المساواة بين العاملين والابتعاد عن المحسوبية والفئوية في تقديم الحوافز. إضافة إلى تقديم الحوافز بناءً على معايير مهنية وعملية واضحة تستند إلى إنجازات المبحوثين وبناءً على إنتاجية كل فرد منهم.
3. لا بد من مراعاة اختيار التوقيت المناسب لتقديم الحوافز والحرص على عدم تأخير تقديمها نظراً لتجدد حاجات ورغبات المبحوثين. مع مراعاة استمرارية تقديم الحوافز دون انقطاعها نظراً لتأثير ذلك سلبياً في سلوكيات المبحوثين إذا توقف تقديم تلك الحوافز.
4. ضرورة أن تتولى إدارات المصارف فحص ودراسة جداول الزيادات والعلاوات السنوية والمزايا الأخرى التي تقدمها خاصة في ضوء التغيرات البيئية وبخاصة الاقتصادية والاجتماعية منها.
5. ضرورة اهتمام إدارات المصارف بكل من محتوى الوظيفة والموظف، (التحليل والتخطيط الوظيفي)، وإحداث توافق بينهما من خلال تحديد المهام والمسؤوليات ومقابل ذلك تحديد المزايا والتعويضات والمحفزات المناسبة.

6. ضرورة إنشاء نقابات خاصة بالعاملين في الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية وبخاصة للعاملين في البنوك وأن تقوم هذه النقابات على استصدار القوانين واللوائح التي تضمن تطبيق برامج التحفيز الفعالة، إضافة إلى متابعة تطبيق هذه القوانين والتي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمبجوثين والعاملين وهذا ما اقترحه أيضاً بعض المبجوثين.

7. ضرورة إجراء البحوث والدراسات وبخاصة الميدانية منها والمتعلقة بتطوير المناخ التنظيمي وما يتعلق منها ببرامج التحفيز والرضا الوظيفي في البنوك التجارية وتقديم التوصيات المناسبة لكل المهتمين والقائمين على إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه البنوك.

8. ضرورة عدم الفصل ما بين الحوافز والرضا الوظيفي والتأكيد على ارتباط كل منهما على الأخر حيث يمكن اعتبار الرضا الوظيفي نتيجة للحوافز، وإذا ما اعتبر الرضا الوظيفي هدفاً فإن الحوافز هي الوسيلة للوصول إلى هذا الهدف، وهنا يستوجب الأمر التركيز على تفعيل برامج الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي ويكون ذلك بدراسة تطلعات واحتياجات ورغبات المبجوثين والعاملين والعمل على تحقيقها وإشباعها.

9. مراعاة تفعيل برامج التحفيز وتنويعها بما يتناسب واحتياجات العاملين المتجددة والمتنوعة، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي لديهم زادت بذلك معدلات استقرارهم الوظيفي وبالتالي تخفيف معدلات التغيب عن العمل وتخفيف معدلات دورانهم الوظيفي والعمل على تحقيق وتعزيز انتماء العاملين والمبجوثين في البنوك وانسجام سلوكياتهم مع ثقافة البنوك التي يعملون فيها.

10. تعزيز العلاقات الوظيفية بين المبجوثين وبخاصة العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين كجزء من برامج التحفيز، مع ضرورة مشاركة المبجوثين والعاملين في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بأوضاعهم الوظيفية، وضرورة تفهم أوضاع العاملين والظروف البيئية التي يعملون فيها.

11. ضرورة تجاوب القائمين على إدارة البنوك والمساهمين وبخاصة البنوك التجارية منها في التأقلم مع الظروف وبخاصة التجاوب مع المعتقدات الدينية والتي تحرم التعامل بالفوائد والعمولات والتي مدلولها الشرعي هو الربا وهو محرم شرعاً، لذلك فإنه مطلوب من القائمين على البنوك وبخاصة التجارية منها تقديم خدمات مصرفية تتناسب وأحكام الشريعة الإسلامية لا أن تتعارض معها، وهذا ما يساعد في تخفيف الضغوطات النفسية التي يتعرض لها المبجوثين والعملاء على

حدٍ سواء، وهذا سيكون سبباً في تحقيق الرضا الوظيفي للمبحوثين إذا ما انسجمت الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك مع أحكام الشريعة الإسلامية السمحة.

12. العمل على توعية وتثقيف المهتمين وبخاصة رؤساء العمل والمدراء بأهمية برامج التحفيز وتدريبهم على أساليب التحفيز الايجابي والذي يحقق الأهداف المختلفة لأطراف البناء التنظيمي بشكل عام والبنوك بشكل خاص من خلال عقد ورش العمل والدورات التدريبية والندوات الخاصة بهذا الموضوع ومناقشة ودراسة بعض الحالات العملية وتقييم آثار عملية التحفيز على البنوك بشكل عام وعلى المبحوثين والعاملين بشكل خاص.

13. تصميم برامج تحفيز ذات صفة عمومية يمكن تطبيقها في جميع البنوك أو يمكن تطبيقها على مستوى جميع الموظفين في البنوك مثل: جائزة موظف البنك المثالي، أو مثلاً المسابقة السنوية لموظف البنك المميز.

المراجع والمصادر:

أولاً: القرآن الكريم و المراجع العربية:

1) القرآن الكريم، سورة الجاثية، آية 22. سورة البينة، آية 8.

2) البرادعي، ب. (2005): سلسلة تنمية المهارات، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (دليل عملي، ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، الطبعة الأولى، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.

3) أبو علفة، ع. (2005): اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ، الطبعة الأولى، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

4) السيد، م. حسين، ت. (ب.ت): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، راجعه الدكتور علي محمد عبد الوهاب، جامعة عين شمس.

5) العديلي، ن. (1993): إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، جامعة الرياض.

6) درويش، ع. تكلا، ل. (1977): أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

7) سيد خطاب، ع. مكاي، ن. (2005): القيادة الإدارية الفعالة، راجعه الدكتور إجلال عبد المنعم حافظ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

8) شاويش، م. (2004): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية- عمان، الطبعة العربية الثالثة، الإصدار الثاني، دار الشروق للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Valenzi, A & Hodgetts. (1985): **Organization Behavior**, Orinaldo: Academic Press.
2. Deeprise, D. (1994): **How to Recognize & Reward Employees**. ترجمة: مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 1999، عبد الكريم العقيل.
3. سميث، ديل إم. (2001): **دليل النجاح في العمل، تحفيز الآخرين**، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، السيد عبد الكريم العقيل، المملكة العربية السعودية.

ثالثا: الأبحاث والدراسات السابقة:

- (1) الخوaja، م. (1422هـ-2001م): أطروحة دكتوراة بعنوان: **الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأردنية العامة والخاصة** ، بإشراف الأستاذ الدكتور علي عبد الله الحاكم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، جمهورية السودان.
- (2) القيسي، هـ. (جمادى الثاني 1417هـ- تشرين أول 1996): أطروحة دكتوراة بعنوان: **مستوى الرضا الوظيفي (الإداري)، وعلاقته ببعض الخصائص الذاتية والوظيفية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية**، بإشراف الأستاذة الدكتورة منى يونس بحري، جامعة بغداد، كلية التربية- ابن رشد.
- (3) عفانة، ج. (1425هـ-2004م): رسالة ماجستير بعنوان: **قياس رضا العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره على تحسين الأداء** ، بإشراف الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال.
- (4) ياسين، ف. (19/رمضان 1410هـ-14/نيسان 1990م): رسالة ماجستير بعنوان: **الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن** ، بإشراف الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل والدكتور محمد وليد البطش، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.

رابعاً: المؤلفات والمخطوطات المتخصصة:

1. أبو حميد، م. الجبور، ت. رجب، ص. (1997): مادة تدريبية: الثقافة المصرفية، بنك الأردن، الإدارة العامة، دائرة التدريب.
2. أبو فارة، ي. (2004): جمع وإعداد أوراق عمل- إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس.
3. العلمي، م. (1995): دورة الودائع- تدريب أساسي، بنك الأردن، الإدارة العامة، مدير دائرة التدريب.

خامساً: مصادر من شبكة المعلومات References from Internet

1. إذاعة القرآن الكريم، مفكرة الإسلام، مقالات في الإدارة، فن التحفيز، (نابلس- فلسطين).
([http:// www.quran-radio.com/edara10.htm](http://www.quran-radio.com/edara10.htm), 02.05.2006)
2. أبو رشيد، ر. العسيلي، م. العايد، س. الحميد، أ. العنزي، س. النعيم، ع. (2002): التحفيز وإيجاد الدافعية، دورة المشرفين التربويين، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
(<http://www.ishraf.gotevot.edu.sa/reading/motivation.htm>, 02.05.2006)
3. بيرز، م (ب.ت): كيف تحفز الموظفين، ترجمة: خالد محمد الحر، إعداد: عارف سمان، موقع المدينة للعلم والهندسة.
Perez, M. **How to Motivate Employees**
(<http://www.khayma.com/madina/m3-files/incarege1.htm>, 08.05.2006)

الملاحق:

(1) الاستبانة.

السادة الاحرام،، موظفو البنوك التجارية المحترمين:

تحية طيبة وبعد.....

بين أيدكم إستبانة كأحد أدوات جمع المعلومات لإجراء بحث بعنوان (أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية) ، وذلك كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في مجال التنمية المستدامة، تخصص بناء مؤسسات من جامعة القدس بإشراف الدكتور عبد الفتاح الشملة- جامعة الخليل.

السادة الاحرام،،

نأمل تعاونكم بالإجابة على أسئلة الاستبانة مؤكداً على أن البيانات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يطلع عليها أحد غير الباحث، علماً أنه لا داعي لكتابة أي دلالة على شخصكم الكريم.

للإستفسار: 059-9-873600

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث: عبد الوهاب الجندي

جامعة القدس

أولاً: معلومات شخصية:- أرجو وضع دائرة حول الإجابة المناسبة.

- الجنس: ذكر، أنثى.

- الفئة العمرية: (25-18) سنة، (30-26) سنة، (35-31) سنة،
 (40-36) سنة، (41 سنة فما فوق).

- المؤهل الجامعي: الثانوية العامة فما دون، دبلوم متوسط، بكالوريوس،
 ماجستير، دكتوراة.

- سنوات الخبرة: سنة فما دون، (6-2) سنة، (11-7) سنة،
 (15-12) سنة، (16 فأكثر).

- الحالة الاجتماعية: أعزب/عزباء، متزوج/ة، مطلق/مطلقة، أرمل/أرملة

- حجم الإعالة: لا أحد، (3-1) فرد، (6-4) فرد، (7- فأكثر) فرد.

ثانياً: مؤثرات الرضا الوظيفي:-

أرجو الإشارة إلى مدى تأثير الحوافز المقدمة لكم من قبل البنك بوضع إشارة X، في المكان المناسب:

الرقم	محددات العلاقة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
1	المساعدة في تخفيض التوتر النفسي لدى العاملين.					
2	المساعدة في زيادة معدلات الإنتاجية.					
3	المساعدة في تحسين الأداء.					
4	تلعب دوراً إيجابياً في التأثير في سلوكيات العاملين.					
5	تساعد في تخفيض معدلات الدوران الوظيفي.					

					6	العمل على تقليل نسبة الغياب.
					7	تساعد في الاستقرار والأمن الوظيفي.
					8	تعمق مبدأ التزام الموظف بقواعد العمل.
					9	ترفع مستوى الاستقرار الانفعالي.
					10	المساعدة في تحسين اتجاهات العاملين
					11	المساعدة في بناء كادر وظيفي فعال.
					12	المساعدة في تعزيز الانتماء لجهة العمل
					13	تعمل على تفعيل روح المبادرة والابتكار والإبداع.
					14	تساعد في تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين.
					15	المساعدة في تحسين العلاقات مع الإدارة.
					16	المساعدة في تحسين العلاقات الخارجية مع الجمهور والزبائن.
					17	تطوير الاتجاهات الايجابية لدى الموظفين.
					18	تعديل الاتجاهات السلبية لدى الموظفين.
					19	الوقوف إلى جانب البنك وإدارته في إدارة أزمات
					20	المساعدة في عمل دعاية ايجابية للبنك.
					21	تدفع الموظف الحديث عن البنك باقتدار أمام الآخرين.
					22	المحافظة على ممتلكات وتجهيزات البنك.

ثالثاً: ما مدى رضاك عن الحوافز التالية؟

الرقم	الحوافز	راضي جداً	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي جداً
1	الأجور والرواتب					
2	الأجور الإضافية.					
3	توزيع نسبة من الأرباح على الموظفين.					
4	نظام المكافآت والعلاوات السنوية.					

					5	التأمين الصحي.
					6	نظام التقاعد الوظيفي أو الضمان الاجتماعي.
					7	مستحقات نهاية الخدمة
					8	سفریات ومواصلات.
					9	بدل سكن وإقامة.
					10	بدل اتصالات واستعمال هواتف.
					11	المشاركة في رسم السياسات والأهداف.
					12	فرص الترقية والنمو الوظيفي.
					13	رسائل الشكر والتقدير.
					14	احترام الإنجازات.
					15	احترام العاملين والمرؤوسين.
					16	السلامة المهنية وظروف العمل الجيدة.
					17	تفهم مشاكل العاملين.
					18	النشاطات غير الرسمية، رحلات علمية وترفيهية....
					19	الانتداب والسفر للخارج.
					20	التدريب في الخارج.
					21	التجهيزات والكماليات في مكتب الموظف.
					22	سمعة وشهرة البنك الذي تعمل/ي فيه محلياً ودولياً.
					23	إسناد لك/ك مهام لها طابع التحدي.
					24	امتنياز الاشتراك بالنوادي.
					25	حجرة لتناول الطعام.
					26	برنامج تقاعد جذاب.

رابعاً: هل أنت راضٍ عن نظام الحوافز في البنك الذي تعمل/ين فيه؟

راض جداً، راض، حيادي، غير راض، غير راض أبداً.

خامساً: هل ترى/ين أن نظام الحوافز لديكم يطبق:

1. بشمولية؟ نعم أحياناً لا.
2. في الوقت المناسب؟ نعم أحياناً لا.
3. بدون محسوبية؟ نعم أحياناً لا.

سادسا: ما هي أكثر أربعة حوافز مقدمة لك/ك والتي تحقق لك/ك الرضا الوظيفي وتدفعك للاحتفاظ بوظيفتك في البنك الذي تعمل/ين فيه؟ مرتبة حسب الأهمية:-

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

سابعا: لو أُتيح لك/ك العمل في مؤسسة أخرى، على ماذا يعتمد قرارك/ي بقبول أو رفض ذلك؟

- _____
- _____
- _____
- _____

ثامنا: ما هي نقاط الضعف في برامج الحوافز المقدمة من قبل البنك الذي تعمل/ين فيه؟

1. _____
2. _____
3. _____

تاسعا: ما هي اقتراحاتك/ك لتحسين برامج التحفيز في البنوك والتي تحقق أعلى رضا وظيفي لك ولزملائك/ي؟

1. _____
2. _____
3. _____

انتهى وشكراً لكم.

الباحث: عبد الوهاب الجندي

(2) أسئلة المقابلات.

تم طرح مجموعة من الأسئلة خلال مقابلة الباحث العشوائية لبعض المبحوثين، وكانت أهم هذه الأسئلة ما يلي:-

1. هل البعد الديني (مشروعية العمل في البنوك) يؤثر على رضاك الوظيفي؟
2. هل أنت راض عن عملك بالبنك؟
3. هل الظروف الاقتصادية والاجتماعية تؤثر في رضاك الوظيفي؟
4. ما أثر التحفيز على رضاك الوظيفي؟
5. هل هناك عدالة في تقديم الحوافز؟
6. ما هي اقتراحاتك لترسيخ وتحقيق الرضا الوظيفي؟

(3) قائمة بأسماء البنوك التي شملتها الدراسة (عينة الدراسة).

الرقم	البنك	الموقع/ المحافظة	الهاتف
1	بنك الأردن	الخليل	2224351
2	البنك الأهلي الأردني	الخليل/ السلام + الشلالة	2226712
		بيت لحم	2770354
3	البنك العربي	الخليل/ السلام	2226410
		بيت لحم + الدوحة	2770080
4	البنك العقاري المصري العربي	بيت لحم	2740861
5	بنك الاستثمار الفلسطيني	الخليل	2252701
		بيت لحم/ بيت ساحور	
6	بنك فلسطين المحدود	الخليل	2250001
		بيت لحم	
7	بنك القاهرة عمان	الخليل/ واد التفاح + الشلالة	2225353
		بيت لحم	2744973
8	بنك الإسكان	الخليل	
الإجمالي: ثمانية بنوك موزعة بستة عشر فرعاً.			

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
43	توزيع تكرار عينة البحث بناءً على الجنس والفئة العمرية ونسبها المئوية	1.3
44	توزيع تكرار عينة البحث بناءً على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونسبها المئوية	2.3
45	توزيع تكرار عينة البحث ونسبها المئوية بناءً على الحالة الاجتماعية وحجم الإعالة	3.3
48	نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بانتماء المبحوثين للبنوك التي يعملون فيها	1.4
48	نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بالفرضية الأولى للدراسة (الانتماء الوظيفي)	2.4
50	نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بفرضيات سلوكيات المبحوثين	3.4
51	نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي المرتبطة بفرضيات الدوران الوظيفي والغياب عن العمل	4.4
52	نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز الأساسية	5.4
54	نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز المادية والمعنوية (المختلطة) .	6.4
54	نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز المادية	7.4
55	نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز المادية الاخرى (غير المباشرة)	8.4

56	نتائج رضا المبحوثين عن الحوافز المعنوية	9.4
58	نتائج مؤثرات الرضا الوظيفي بناءً على العوامل الشخصية للمبحوثين	10.4
59	نتائج الرضا عن الحوافز بناءً على العوامل الشخصية للمبحوثين .	11.4
60	تفاوت رضا المبحوثين عن نظام الحوافز.....	12.4
62	رأي المبحوثين حول طبيعة نظام الحوافز في البنوك التي يعملون فيها.....	13.4
63	أهم الحوافز التي تدفع المبحوثين للإحتفاظ بوظائفهم بالبنوك التي يعملون فيها.....	14.4
64	أهم الحوافز التي يعتمدها المبحوثين بقبول العمل لدى مؤسسات أخرى.....	15.4
65	جوانب قصور أنظمة الحوافز من وجهة نظر المبحوثين.....	16.4

فهرس الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
78	الإستبانة	1
83	أسئلة المقابلات	2
84	قائمة بأسماء البنوك التي شملتها الدراسة (عينة الدراسة)	3

فهرس المحتويات:

الصفحة	المبحث	الرقم
-	إجازة الرسالة
-	الإهداء
أ	الإقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	المفاهيم والمفردات الرئيسية
هـ	ملخص باللغة العربية
1 هيكلية البحث	الفصل الأول:
1 مقدمة	
2 مشكلة الدراسة	1.1
2 مبررات اختيار الدراسة	2.1
2 أهداف الدراسة	3.1
3 أهمية الدراسة	4.1
4 أسئلة الدراسة	5.1
5 فرضيات الدراسة	6.1
6 محددات وظروف الدراسة	7.1
7 الإطار النظري للدراسة	الفصل الثاني:
7 مقدمة	
10 مفهوم إدارة الموارد البشرية	1.2
12 مفهوم الرضا الوظيفي	2.2
16 الحوافز وأنواعها	3.2
24 مداخل التحفيز	4.2
26 نظريات التحفيز	5.2

29	النماذج القيادية من منظور التحفيز	6.2
30	الدراسات السابقة	7.2
37	منهجية ومجتمع الدراسة	الفصل الثالث:
37	أدوات جمع البيانات	1.3
39	منهجية الدراسة	2.3
40	نبذة تاريخية عن نشأة البنوك عالمياً ومحلياً.	3.3
43	وصف مجتمع وعينة الدراسة	4.3
47	تحليل البيانات والإستنتاجات.....	الفصل الرابع:
47	الإلتناء للعمل	1.4
49	سلوك المبحوثين	2.4
50	الدوران الوظيفي والغياب عن العمل	3.4
52	الرضا عن الحوافز الأساسية	4.4
53	الرضا عن الحوافز المختلطة	5.4
54	الرضا عن الحوافز المادية	6.4
55	الرضا عن الحوافز المادية غير المباشرة ..	7.4
56	الرضا عن الحوافز المعنوية	8.4
	العوامل الشخصية وعلاقتها بالحوافز	9.4
57	والرضا الوظيفي	
60	الرضا عن نظام الحوافز	10.4
61	سياسات التحفيز	11.4
	دوافع استقرار المبحوثين في وظائفهم	12.4
63	ومعايير قبولهم العمل في مؤسسات أخرى .	
	جوانب ضعف أنظمة الحوافز ومقترحات	13.4
64	معالجتها من وجهة نظر المبحوثين	
	العامل الديني وأثره على الرضا الوظيفي	14.4
66	للمبحوثين	

	علاقة البيئة الخارجية بالحوافز والرضا	15.4
66 الوظيفي	
68 النتائج والتوصيات	الفصل الخامس
68 ملخص النتائج	1.5
72 الاقتراحات والتوصيات	2.5
75	المراجع
78	الملاحق
85	فهرس الجداول
87	فهرس الملاحق
88	فهرس المحتويات
91	ملخص الدراسة باللغة الاتجليزية

Abstract:

The study aim is to examine the role or the impact of motivation in job satisfaction and make sure how they can satisfy the needs of the employees in commercial banks in Hebron & Bethlehem governorates.

The thesis problem was abstracted as what's the impact of motivation on job satisfaction in commercial banks in Hebron & Bethlehem. To examine the thesis problem the searcher raised the questions below:-

1. What is the impact of motivation in reducing job turn over?
2. What is the role of motivation in satisfying employee needs?
3. How can motivation influence employee's behavior?
4. Are the managers at banks pay focus on motivation programs?
5. What's the role of motivation in job stability?

The study hypothesis are:

1. There is positive relation between job stability and motivation programs.
2. The weakness of motivation programs makes employees less satisfied.
3. Motivation has positive influence on employee's behaviors.
4. There are differences that of a statistical importance at ($\text{Alfa} \leq 0.05$) in job satisfaction and motivation relate to personal characteristics.

The research was conducted between November 2005 to April 2006 on the most of commercial banks in Hebron & Bethlehem which represent the study society.

Questionnaire was the main tool of data collection, it was distributed and 124 were returned back after fulfillment process. This number formed 31% from society. The researcher also used observation and interviews some of employees for data collection besides documentary analysis. So there is a diversification in data collection means, this helped the researcher to obtain accurate & integrated information.

In theoretical frame the researcher have quoted some verses from the Holly Qur'an, sayings from books and specialist periodical, previous literate and studies & internet. In data analysis the researcher used statistical analysis (SPSS) & percentage and quantitative method to processing information.

Some of the difficulties faced the researcher were:-

1. Lack of resources & previous specified studies.
2. Some employees didn't like to give important information for different reasons.

After processing data from several resources the researcher abstracted the following results of study were:

1. Motivation programs are not influenced by employee's characteristics: sex, age, qualification, experience, martial status, except family dependency.
2. 75% of the sample emphasized the motivation is reducing job turn over and intentional absence or delay attendance.
3. 74% of the sample is satisfied with professional security, safety & social relations.

4. 47% of the sample is not satisfied with their present motivation while 40% are satisfied.
5. 30% of the sample describes the motivation system weaknesses as: partial, lack in motivation diversification program.
6. Motivation program is the guide for new appointments for the staff in new institution.
7. Political & economic situation forced employee to stay in their work despite of there suffering and job dissatisfaction.
8. Some employee's satisfaction is connected with other factors such as: their religious believes.

The researcher listed recommendations aimed at developing motivation program & maximizing job satisfaction, some of recommendations are:

1. Motivation programs should be comprehensive, diversified, fairly distributed using criteria depending on the employee's ability, and disbursed in the timetable.
2. Emphasize employee's recommendation which concern establishing banks employee's labor unions to observe & protect their rights, developing survey which concern to human resource affairs.
3. It is very important to develop motivation in order to encourage employees with different abilities stay in order to face a strong competition between banks.
4. Banks can look for a solutions for religion issues concerning work in commercial banks and adapting with Islamic direction to achieve job satisfaction.

Finally the researcher emphasized the integration relation between job satisfaction and motivations program and the positive impact to relate to job stability.