عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك
محافظة بيت لحم

احمد محمود احمد النواورة

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1430 هـ - 2009 م

دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك
محافظة بيت لحم

إعداد:

احمد محمود احمد النواورة

بكالوريوس علم اجتماع- جامعة بيت لحم - فلسطين

المشرف: د. سمير حزبون

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنميةالمستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة - عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

القدس – فلسطين

1430 هـ - 2009 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك
محافظة بيت لحم

اسم الطالب: احمد محمود احمد النواورة
الرقم الجامعي: 20510117

المشرف: د. سمير حزبون

نوقشت هذه الرسالة و أجيزت بتاريخ: 2009/05/18 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم و تواقيعهم:

1 رئيس لجنة المناقشة: د. سمير حزبون التوقيع:.....
2 ممتحنا داخلياً: د. عبد الوهاب الصباغ التوقيع:.....
3 ممتحنا خارجياً: د. سهيل سلطان التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1430 هـ - 2009 م

الإهداء

إلى والدي العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي وأبنائي الأحباء

إلى أشقائي وشقيقاتي

إلى أصدقائي

إلى من ضحوا في سبيل فلسطين شهداء وأسرى ومبعدين

إلى روح الشهيد ياسر عرفات

اهدي هذا العمل

احمد محمود احمد النواورة

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة، أنّها 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 درجـة عليـا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

احمد محمود احمد النواورة

التاريخ: / / 2009

شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر، وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم ومد يد العون لإخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود، واخص بالذكر الدكتور سمير حزبون الذي تابع خطوات هذه الدراسة، و لم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته. كما أتقدم بالشكر إلى مدير معهد التنمية المستدامة الدكتور زياد قنام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع ادارات البنوك في محافظة بيت لحم على تعاونهم معي في تنفيذ هذه الدراسة.

احمد محمود احمد النواورة

مصطلحات الدراسة

الادارة : ظاهرة انسانية واعية تقوم على اسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، وتهدف الى تمكين الناس من انشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسيير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.(عليان، 2007).

الابداع : لغة من (بدع) وبدع الشيء او ابتدعه أي انشأ على غير مثال سابق. (جلدة،عبوي، 2006).

الترقية : نقل الفرد من وظيفة ادنى لوظيفة اعلى وشغله لها، ويحصل الفرد على مزايا وظيفية اكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة (عقيلي، 1996).

او تغيير في التكليف من عمل في مستوى ادني الى اخر في مستوى اعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الاجر وفي المركز الادبي (الشنواني،1994).

الدافعية (Motivation) : العملية التي تتم بها اثارة الدوافع وتعيين السلوك، أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه سواء اثيرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية (فسيولوجية او نفسية) او خارجية كالبواعث. (حنفي، 2007).

دوران العمل : خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء او انهاء خدمتهم او العجز او الوفاة او الاجازة الخاصة او النقل. (مصطفى، 2006).

المسار الوظيفي : التحديد المسبق للوظائف والمستويات الادارية او المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير او الموظف او العامل افقيا او راسيا بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته. (مصطفى، 2006).

الكفاءة : القدرة على الاستخدام الكفء للموارد المتاحة من خلال خفض او تحجيم الفاقد بها وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة. (مصطفى، 2006).

الفاعلية : القدرة على تحقيق اهداف المنظمة من خلال حسن اداء الانشطة المناسبة دون ان يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية.(مصطفى، 2006).

الاداء : هو سجل بالنتائج المحققة، وهو يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ

الفرد او الفريق للاهداف المخططة بكفاءة وفاعلية. (مصطفى، 2006)

قياس وتقييم اداء العاملين : هو نظام مصمم من اجل قياس وتقييم اداء وسلوك الافراد اثناء العمل،عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة وخـلال فتـرات زمنيـة محـددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك كفاءة كل فرد على حدة بحيث يتم كل ذلك بموضوعية لتحديد نقاط القوة وتعزيزهـا وتحديد حالات الضعف وتلافيها. (الصباح،1997).

التحفيز : هو كل قول او عمل او اشارة تدفع الانسان الى سلوك افـضل او العمـل على الاستمرار فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقـود اليهـا، أي التحفيـز الداخلي للشخص من ذاته لفعل معين، ويأتي التحفيـز الخـارجي ليكمـل الداخلي وبالتالي يتحقق الهدف من التحفيز على الوجه الاكمل من خـلال الترغيب والترهيب (كتانة،2007).

التخطيط : هو تحديد ما يجب عمله في المستقبل وتحديد اسلوب التنفيذ، ويستند كـل هذا على عمليات التنبؤ.(ماهر،2007).

الاهداف : هي النتائج التي تود المنظمة ان تحققها،وهي تتسم بالتحديـد والوضـوح والكمية والقابلية للقياس (ماهر، 2007).

البنك : المنشأة التي تقبل الودائع وتمنح القروض وتقدم بعض الخدمات المصرفية المرتبطة بهذان النشاطان.(عبد الحميد، 2007).

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في بنوك محافظة بيت لحم، حيث تم اعتماد الموظفين العاملين في بنوك محافظة بيت لحم كمجتمع دراسة عام 2008.

استخدمت الدراسة أسلوب المسح لجميع الموظفين العاملين في تسع بنوك في محافظة بيت لحم من مدراء بنوك ومدراء أقسام وموظفين علاقات عامة وتلر وموظفي تسهيلات، حيث قام الباحث ببناء استمارة استبيان كأداة دراسة، وقد احتوت الاستبانة على سبعة أقسام، القسم الأول منها يشمل المعلومات العامة التي تخص أفراد العينة، والأقسام الستة الأخرى شملت 68 فقرة اجرائية جاءت في ستة محاور، وهي: محور الحوافز المادية المقدمة من البنك للموظف،محور مساهمة الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين، محور الحوافز المعنوية المقدمة من البنك للموظف، محور مساهمة الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين، محور المعايير التي تعطى على أساسها الحوافز و محور تقييم الأداء لقياس الكفاءة , حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو الأنسب في مثل هذه الدراسات.

أظهرت نتائج الدراسة بان الدرجة الكلية لوجهه نظر المبحوثين حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، كانت عالية حيث كان هناك إجماع بان الحوافز المادية والمعنوية تساهم في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

بينت الدراسة أن إدارات البنوك تهتم بتقديم الحوافز المادية اكثر من الحوافز المعنوية, حيث جاءت إجابات المبحوثين حول تقديم الحوافز المادية بدرجة عالية, بينما الحوافز المعنوية جاءت بدرجة متوسطة. وبينت أن المعايير التي تعطى على أساسها الحوافز المادية والمعنوية جاءت على النحو التالي: المحسوبية, القيام بأعمال متعبة, الإنجاز, الأفكار الجديدة, العلاقة مع الرؤساء, الالتزام, الخبرة وأخيرا الكفاءة.

بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك تعزى لمتغير, الجنس, الحالة الاجتماعية, مكان السكن, العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي وأخيرا الدخل الشهري.

بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك تعزى لمتغير, الجنس, الحالة الاجتماعية, مكان السكن, العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي وأخيرا الدخل الشهري.

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بجملة من التوصيات, كان أهمها: ضرورة الأخذ بآراء الموظفين العاملين في البنوك حول نظام الحوافز المتبع في البنوك ,على إدارات البنوك أن تراعي التغيرات الاقتصادية والاجتماعية ووضع سلم الأجور والرواتب بما يتناسب مع هذه التغيرات, وجود معايير واضحة وعادلة تعطى على أساسها الحوافز المادية والمعنوية, مناسبة الحوافز الممنوحة مع الجهد المبذول من العاملين, الموضوعية في التقييم وتقديم الحوافز وتجنب المحسوبية, منح الحوافز في وقتها دون تأخير وأخيرا العمل على توعية وتثقيف المدراء ورؤساء العمل بأهمية برامج التحفيز وتدريبهم على أساليب التحفيز الايجابي.

The role of financial and moral incentives in increasing qualifications of the employers at the banks in Bethlehem Governorate

Abstract

The current study aimed to recognize the role of financial and moral incentives in increasing qualifications of the employers at Bank in Bethlehem governorate. We adopt all the employer in Bethlehem's governorate Banks as the community of the study.

The study uses the sampling for all the Bank's employers in 9 Banks at Bethlehem governorate. The study included the Banks general, managers, sections chiefs, republic relationships worker, teller and the facilities sections workers.

The researcher created questioner as the study evidence. This questioner included 7 sections; the first one includes the comprehensive information related to the workers and the other 6 sections included 68 statements which came under 6 parts: First, the financial incentives offered from the Banks to the employer. Second, the role of the financial incentives in increasing the worker's qualifications. Third, the moral incentives offered from the Banks to the employer. Fourth, the role of the moral incentives in increasing the worker's qualifications. Fifth, the standards on which these incentives are given. Sixth, to evaluate the performance and the qualifications. We used the descriptive method for this studies which very suitable for such studies.

The results of the study showed that the workers of the Banks have a great deal of views for the role of moral and financial incentives in increasing their efficiency at work, the sample of the study was completely agree that these incentives increase their ability to work.

The study shows that the Bank administrations take care and are interested in offering financial incentives more than the moral ones. The answers of the employers were that they receive financial incentives more than moral ones. The study also shows the standards on upon which these incentives are given, which came as follows: Nepotism, doing hard works, achievements, new ideas, the relationship with chiefs, commitment, the experience and lastly the qualifications.

The study shows that there are no big statistical differences for the workers in their view to the role of the financial incentives in increasing their ability to work. The role of the financial incentives aren't affected by the employer's gender, martial status, the place where they live, the age, the scientific degree, the job title and the salary.

The study shows that there are no big statistical differences for the employers in their view to the role of the moral incentives in increasing their ability to work. The role of the financial incentives aren't affected by the employer's gender, martial status, the place where they live, the age, the scientific degree, the job title and the salary.

According to the results of the study, the researchers conclude some Recommendations: It is important to take the employer's points of view about the incentives systems for the Banks into consideration. The Bank's administrations must take into considerations the social and economical changes. Also, the salaries system must fit up well with these

changes. There is also a necessity to take into considerations the way on which the moral and financial incentive are given, and if these incentives are adequate to the employer's efforts. Also, the subjective ness in evaluating and giving these incentives and to avoid favoritism. The incentives, also, must be given in its time without delaying. Finally, there must be educational programs for all Banks' managers about the importance of the incentives and how to use it positively.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة لتنظيم هيكل الاجور والرواتب متوافقـا ومنـسجما بـشكل متوازن بين الاجور والرواتب المدفوعة للعاملين والاداء المتحقق من قبلهم في انجاز العمل،وهـذا الاتجاه غالبا ما تحاول خطط الحوافز ان تربط بين الدفع للاداء سعيا لمكافاة الاداء فوق المتوسـط بسرعة وبصورة مباشرة، وعلى الرغم من امكانية مكافاة الاداء المتميز من خلال زيـادة الاجـر الاساسي او الراتب او الترقية، الا ان هذه المكافاة قد تستغرق وقتا طويلا في الاحتـساب والـدفع، كما قد تكون هناك بعض القيود التي تحول دون تحقيقها، لذلك فان خطط الحوافز تسعى للربط بين الاداء والحوافز المقدمة للعاملين من خلال ايجاد علاقة ارتباط قوية بينهما،وهذا يدعو العديـد مـن الافراد العاملين الى الى الشعور بالرضا نتيجة العلاقة القائمة بين الحوافز والاداء وهذا مـا يـدعو العديد من الافراد العاملين بالعمل الجاد والمخاص من اجل الحصول على المكافات المقترنـة بـين الاداء والحافز الذي تقدمه الادارة.

ان الاجور والرواتب التي يتم تحديدها وفقا لعملية تقييم الاعمال في هيكل الاجور والرواتب، يعبـر عن قيمة الاجر الاساسي، الا ان هذا الاجر الاساسي لا يوفر الاداء الفعال للافراد، وذلك بسبب ان الاجر يتحدد وفقا للوظيفة نفسها وليس وفق ما يستحق الفرد العامل على اداءه، لـذلك لا بـد مـن وجود هيكل للحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الافراد على الاداء الفعال من خلال ربـط تلـك الحوافز بالاداء.

ومن اجل تحقيق ذلك، لا بد من تحقيق الطرق والاجراءات المستخدمة في تقييم الاداء مـن اجـل قياس الاداء بمقاييس دقيقة وموضوعية وشفافة، لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد لهذه الحوافز ونسبة ما يستحقه منها وفقا للاداء المنجز من قبله، كما ويجب زيادة فاعلية نظام الحوافز من خلال الربط بينه وبين مستوى الاداء المتحقق، حيث يشعر الفرد العامل بوجود علاقة واضحة بـين مـا ينجزه من اداء وما يحصل عليه من حوافز.

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:
ما دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في بنوك محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين في هذه البنوك ؟

3.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

تنبع أهمية الدراسة الحالية في كونها تبحث موضوعا مهما في محافظة بيت لحم، حيـث أن هـذه المحافظة تشهد نشاطا اقتصاديا جيدا في مجال السياحة و الصناعة والتعاملات المالية والمـصرفية ونشاط بنكي جيد،لذلك قرر الباحث دراسة اثر الحوافز المادية والمعنوية على رفع كفاءة العـاملين في بنوك محافظة بيت لحم، و ذلك لمعرفة نوعية الخدمات التي تقدم للمواطنين ,كنتيجة لرفع كفاءة العاملين في هذه البنوك. حيث أن هذه الدراسة ستكون مرجعا مهما للمهتمين في دراسـة الحـوافز واثرها على رفع كفاءة الموظفين.

4.1 أهداف الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من اجل تحقيق هدف رئيسي وهو التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، اخذين محافظة بيت لحم كحالة دراسية، ولغايات تحقيق الهـدف الرئيس للدراسة فانه لا بد من تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الحوافز المادية التي تقدم للموظفين في البنوك.
- التعرف على الحوافز المعنوية التي تقدم للموظفين في البنوك.
- التعرف على تاثير الحوافزعلى اداء الافراد.

- التعرف على أساليب التحفيز المتبعة في بنوك المحافظة.
- التعرف على نظريات الحوافز وانواعها.

5.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين توفرالحوافز المادية و بين رفع كفاءة العاملين في البنوك.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين توفر الحوافز المعنوية و بين رفع كفاءة العاملين في البنوك.

كما وتسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير مكان السكن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال البنوك.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الدخل الشهري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم الدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير مكان السكن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال البنوك.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الدخل الشهري.

6.1 اسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للاجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها ؟
- ما هي مساهمة الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك ؟
- ما هي الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين فيها ؟
- ما هي مساهمة الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك ؟
- ما هي المعايير التي تعطى على اساسها الحوافز من وجهه نظر العاملين في البنوك ؟
- هل يتوفر في البنوك نظام لقياس الكفاءة ؟

7.1 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على مسح للعاملين في بنوك محافظة بيت لحم للعام2007\2008، مـع افتراض تمثيل العينة المختارة لمجتمع الدراسة.

8.1 محددات الدراسة

لم تكن هناك معيقات للدراسة، حيث كان هناك تعاون من ادارات البنوك والموظفين مع الباحث، الا انه كانت هناك صعوبة في جمع الاستبيانات، حيث تم توزيع 118 استبيان وتم جمع 77 اسـتبيان، ويعزى ذلك لاحد الاسباب التالية:

- يمكن ان يكون انشغال بعض الموظفين حال دون تعبئة الاستبيان.
- يمكن ان يكون بعض الموظفين في اجازات او خارج العمل.

الفصل الثاني

الاطارالنظري و الدراسات السابقة

1.2 تعريف الحوافز واهميتها

1.1.2. تعريف الحوافز:

هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعة لاداء الاعمال الموكلة اليـه على خير وجه،عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية،حيث انها مثيرات تعمل علـى دفع الفرد العامل لاداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الانسانية وتحويلها الـى سـلوك إنتـاجي موجه. (الهيتي،2005).

كما وتعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهـه نحـو عمليـة الـدفع الايجابي أو السلبي،اعتمادا على طبيعة الإدراك أو الفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفـرد، حيث أنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أيضا هي استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك الغير مرغـوب. ليست جميع المثيرات الخارجية (الحوافز) يمكن أن تدفع باتجاه السلوك المرغوب فيه او الايجابي او النتيجة الأعلى في الأداء، إنما هناك بعض المؤثرات التي يجـب ان تـستبعد، حيـث تكـافيء المنظمة على السلوك المرغوب وهذا يعتبر تحفيز ايجابي، وتعاقب المنظمة على الـسلوك الغيـر مرغوب فيه وهذا يعتبر تحفيز سلبي من جانب نظرة الفرد إليه. والحوافز هي كل قول او عمل او اشارة تدفع الانسان الى سلوك افضل او العمل على الاستمرار فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقـود اليها.(كتانه، 2007).

2.1.2. اهمية الحوافز:

ان الشعور الذاتي الايجابي لدى الفرد تجاه العمل والمنظمة يشكل القاعدة الاساسية لعملية الحفز الانساني في المنظمة، حيث تقوم عملية التحفيز باستخدام المحفزات على مفهوم اثارة وتوجيه الافراد العاملين لاداء اعمالهم بشكل افضل، حيث ان عملية التحفيز تحتل مكانا بارزا في اهتمامات منظمات العمال بشكل عام، وتحتل اسبقية في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة، كما ويشكل الاهتمام بها مؤشرا مميزا للمنظمات الفاعلة والنشيطة عن المنظمات غير الفاعلة او غير النشيطة، لذلك تسلك المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل مختلفة للتحفيز.

تنبع الاهمية الاساسية للحوافز من اهمية العنصر البشري،على اعتبار ان العنصر البشري من اهم عناصر الانتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة، تحقيق اهداف الفرد والمنظمة واهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث ان الحوافز تعتبر من اهم الوسائل والطرق لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، الى جانب انشطة الموارد البشرية الاخرى من اختيار وتدريب وتنظيم جهود المورد البشري وتوجيهها. وعملية التحفيز،اذا ما تمت بنجاح،فانها سوف تحقق النتائج التالية:

- الزيادة في ارباح المنظمة من خلال زيادة الانتاجية.
- زيادة مدخولات العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تخفيض كلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الانتاج.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود الى خلق استقرار اعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح و استقرار اهدافها على المديات القصيرة والطويلة. (الهيتي، 2005).

ان الحوافز في العمل هي مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهي تعالج قضية التزام الاشخاص بعملهم والعمل بجهد وهمه ونشاط وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة. ومن اجل فهم قضية الحوافز عند الافراد، لا بد من فهم الحاجات الاساسية التي يحتاجها الافراد والتي تؤدي بهم نحو الازدهار والتطور، حيث ان هناك ثلاثة نواحي اساسية في الحياة يتوجب على الافراد العمل على تامينها وتوفيرها بشكل كامل وهي:

- المستوى الاول: المتطلبات الاساسية: وهي تمثل الحاجات الاساسية مـن طعـام وشـراب ومسكن، وهي من ضرورات الحياة الكريمة، فلا يمكن اغفالها او وضعها جانبا، حيـث ان هذه الحاجات تأمن عن طريق العمل الماجور، لذلك يعتبر عنصر الاجر او الراتب بمثابـة الحافز او الدافع للعمل والانجاز، لكن بعد تامين هذه الحاجات تصبح الحاجات التي تليهـا اكثر الحاحا وطلبا وضرورة.
- المستوى الثاني: المركز الاجتماعي: ان حصول الفرد على مكانه اجتماعية مرموقة تعتبـر من الحاجات الاجتماعية، فالفرد يعمل جاهدا من اجل تحقيق المكانة الاجتماعيـة الكريمـة وذلك وفقا للعادات والتقاليد التي تسود المجتمع الذي يعيش فيه.
- المستوى الثالث: الطموحات الشخصية: بعد توفر الحاجات الاساسية والمركز الاجتمـاعي فان هناك قوة ثالثة اكثر اهمية، وهي تحقق الطموحات الشخصية وتامين متطلباتها، فـالفرد يسعى الى تحسين موقعه الاجتماعي من خلال عمله الذي اختاره لنفسه، فالرغبة في تحقيق الطموحات الشخصية هو حافز قوي ومهم يدفع الى الانطلاق في العمل دون ملـل، فهـو عمليه مستمرة لا تتوقف، وبمجرد ان يتحقق هدف يظهر هدف اخر، فالحاجة الى تحقيـق مطمح من المطامح هي من اكبر الدوافع زخما واستحقاقا للفرد للانطلاق بعمله. (كينـان، 1995).

ولقد برز الاهتمام بموضوع الحوافز في الوقت الحاضر وذلك لمجموعة من الاسباب، منها:

- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البـشرية التـي يـتلائم اسـتخدامها مـع التطورات التقنية، خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات علـى اجتـذاب المهـارات اللازمة وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم وبذل اقصى ما لديهم من امكانيـات لاستخدام الوسائل التقنية المتطورة، حيث ان الحوافز تلعب دورا اساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما وتلعب دورا مهما فـي صـيانة هـذه العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه اداء ادوارها بدقة.
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطهـا بمجموعـة مـن العوامـل النفـسية والاجتماعية والنظمية المعقدة والمتشابكة، الامر الذي ادى الى جذب اهتمـام الكثيـر مـن الباحثين واعتماد التحفيز موضوعا لدراساتهم بقصد التوصل الى فهم واضح وعام للعمليـة والعوامل المؤثرة في نجاحها.

- زيادة القيود والتحديات والتي لها تاثيرا مباشرا على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، حيث ادى ذلك الى دفع المنظمة الى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تاثير القيود والتحديات.
- زيادة حجم المنظمة وتنوع انشطتها وميلها الى الاتجاه الدولي في ممارسة اعمالها، جعلها مضطرة في بعض الاحيان الى دفع العاملين للانتقال الى مجتمعات ودول اخرى، حيث استخدمت المنظمات الحوافز المادية او المعنوية كوسائل لتشجيع العاملين وخلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكناهم.
- الحوافز لها دور كبير في زيادة دافعية وضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

لقد مرت عملية التحفيز بعدة تطورات ومراحل، كان لكل مرحلة من مراحل التطور اطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة، وهذه المراحل هي:

- اولا: مرحلة النظريات التقليدية او الكلاسيكية: حيث اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية وكانت الاهداف هي تعظيم الارباح، وتم اعتبار الفرد على انه اداة للانتاج وجزء من الاله التي يعمل بها، و كان محور اهتمام هذه المرحلة هي الانتاجية وزيادتها عن طريق ترشيد الاداء والادارة العلمية، لذلك اخذت الحوافز في تلك المرحلة شكلا ماديا تمثل بالاجر وملحقاته فقط.
- ثانيا: مرحلة ظهور العلاقات الانسانية: ان المنظمة وفق مدرسة العلاقات الانسانية تمثل نظام معقد يتكون من مجموعة متباينة من الاجزاء، ابرزها واهمها الجزء الانساني، حيث ان الفرد هو عضو في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الادارة ان يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات، لذلك ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية والمعنوية جنبا الى جنب.
- ثالثا: مرحلة النظريات الادارية الحديثة: حيث وضعت فلسفتها الخاصة بالحوافز ونظرت الى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا، وانها وحدة اجتماعية فنية تتكون من اجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها على بعض، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية ام اجتماعية ام تعليمية وان هناك تفاعل وتاثير متبادل بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به، حيث قدمت توليفة من الحوافز واكدت على ضرورة الربط بين الحوافز وبين النتائج المتحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية.(الهيتي،2005).

لذلك نرى انه اذا ما تم توجيه الحوافز بالشكل الصحيح وربطت بانتاجية الفرد، فانها يمكن ان تؤدي الى نتائج مرغوبة على صعيد الفرد والمنظمة والمجتمع. والانسان يملك سمة مهمة هي قوة داخلية تحركه وتدفعه، فتمكنه من اشباع حاجاته للبقاء والنمو والتكيف، هذه القوة هي ما يميز الكائن الحي عن الكائن غير الحي، حيث ان الكائن الحي يملك هذه القوة الدافعة الداخلية والغريزية التي توجـه سلوكه نحو ما هو ضروري للبقاء والنمو والتغير، وتتوقف هذه القوة فقط في حال موت الانـسان، حيث تعمل هذه القوة بطريقة معقدة وتمثل عملية كاملة تسمى بالدافعية (motivation) من كلمـة دفع (move). (برنوطي، 2003).

2.2 انواع الحوافز

تلخيص لاهم انواع الحوافز تقدمه الدراسة فيما يأتي:

1.2.2. تقسيم الحوافز من حيث مادتها:

تقسم الحوافز من حيث مادتها الى قسمين:

- حوافز مادية Materail Incentives وتتمثل بالاموال والمزايا المادية مثل السكن والنقل والطعام والحوافز النقدية. (حمود،الخرشة،2007). وهي تشمل الحوافز المباشـرة وغيـر المباشرة:

  - الحوافز المادية المباشرة: تشمل الحوافز المادية المباشرة ما يلي:

    - الاجر: وهو مقابل او ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل، حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مـستوى قدراتـه وجهـده) ومخرجاته (الاجر والمكافات الاخرى) فاذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فانها تشعره بالعدالة ويمكن ان تؤثر على مستوى دافعية الفـرد حيـث يزداد اسهامه في تحقيق اهداف المنظمة.
    - العلاوات الدورية: هي حافز سنوي تقدمه الادارة للموظف الـذي يتـضح ان اداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء او العملاء على مـستوى جيـد او ممتاز وفقا للمستويات التي تحددها الادارة لقياس هذا الاداء.

- البدلات: تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف في تسميتها وان كانت في معضمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة العمل وهي تصرف لتعويض الفرد بـدل جهـد غيـر عادي وظروف غير عادية تتواجد بشكل متلازم مع اداء العمل.
- حوافز الانتاج: وهي تصرف على اساس يومي عن كل يوم عمل او على اسـاس شهري عن كل شهر عمل وذلك وفقا لمعايير محددة بشان حجم الاداء والانـضباط الوظيفي وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي او مستوى الاداء او كلاهما.
- المكافات عن ساعات العمل الاضافية: وهذه تصرف للموظف الذي يقـوم بجهـد اضافي متمثلا في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المقررة نظرا لعدم كفايـة العاملين بالنسبة لحجم الاعمال المطلوبة،وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الاضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة.
- المكافات عن اقتراحات العاملين: يعد تقبل الادارة للاقتراحات المفيدة والفاعلة التي يقدمها العاملين والاهتمام بها ومكافأتهـا احـد الـصور الفاعلـة لحفـزه ورفـع معنوياته.(مصطفى، 2006)

o الحوافز المادية غير المباشرة: تشمل الحوافز المادية الغير مباشرة ما يلي:

- التغذية: وهي تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر العمل فيها حتى العصر تقريبا اما مجانا او بمقابل رمزي.
- الاسكان: اصبحت خدمة الاسكان من اكثر الخدمات الاجتماعية اهمية في كثير من الدول العربية واتفاقا مع ذلك تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعامليها.
- الانتقالات: اتجهت بعض المنظمات الى توفير سيارات خاصة لنقل الموظفين بـين العمل والمنزل حفاظا على طاقاتهم الإنسانية في ان تهدر في مـشاق المواصـلات والحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة.
- التثقيف والتعليم: تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمـال مثـل إقامة فصول لمحو الامية وتشجيع العاملين الذين يستكملون دراساتهم المتوسـطة او العالية بدفع مصروفات الدراسة لهم ومنحهم اجازات بدون مرتب ومنحهم مكافـآت في حالات النجاح.
- الترويح والرياضة: حيث تنظم بعض المنظمات خدمات ترويحية لعامليها بوسـائل مختلفة منها الاشتراك في نوادي رياضية واجتماعية وتنظيم رحلات.
- الخدمات المالية: وهي مساعدة الادارة ماليا للموظفين في اوقات الشدة.

- الخدمات الطبية: وهي تقديم الرعاية الطبية للعاملين واسرهم.
- دور الحضانة للموظفات: وهي دور رعاية للأطفال لبعض الوقت في حال غياب أمهاتهم عن المنزل في العمل.
- ميزات شرائية: وهي نسبة من الخصم التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها عند شرائهم لسلعها او خدماتها التي تقدمها.(مصطفى، 2006).

- حوافز معنوية Non Materail Incentives وتتمثل بالاشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين، مثل فرص التعليم والتقدم والتكريم والشكر وغيرها(حمود،الخرشة،2007). وهي تشمل الحوافز في مجال العمل نفسه والحوافز في بيئة العمل:

2.2.2. الحوافز في مجال العمل نفسه:

تقسم الحوافز في مجال العمل نفسه الى:

- العمل المناسب: وهو ان يتناسب ويتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته، وهذه التوافق يحفز الفرد على الاداء الفاعل والاداء المثمر.
- التصميم المحفز للعمل: وهو ان يكون العمل في حد ذاته محفزا للفرد على الاداء الفاعل ويتضمن تصميم العمل او خصائصه الجوهرية (درجة التعقيد او الصعوبة في الاداء، درجة التنوع، درجة التكرار، درجة الاستقلالية او مدى العلاقات الاعتمادية مع الاخرين ومتطلبات الاداء من حيث السلطة والمسؤولية، طرق الاداء، المعلومات). (مصطفى، 2006).

3.2.2. الحوافز في بيئة العمل:

تقسم الحوافز في بيئة العمل الى:

- التقييم الموضوعي للاداء.
- المشاركة في الادارة: وهي اتاحة الفرصة للمرؤسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

- فرص الترقية.
- الاشراف الفاعل: حيث يجب ان يخلق المشرف جو معنوي مناسب يهيء الافراد للعمل معا تجاه تحقيق الاهداف المخططة.
- العلاقات مع الزملاء والرؤساء: حيث تساهم العلاقـات الجيـدة فـي اشـباع الحاجـات الاجتماعية.
- ظروف العمل المادية: وهي تتضمن الاضاءة والتهوية والحـرارة والـضوضاء والغبـار والنظافة والوان الاثاث والجدران، فهي تسهم في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمـل وبالتالي زيادة الانتاجية.(مصطفى، 2006).

4.2.2. تقسيم الحوافز من حيث تجاه اثرها على الفرد:

كما يمكن تقسيم الحوافز من حيث تجاه اثرها على الفرد الى نوعين هما:

- الحوافز الايجابية Positive Incentives وتمثل الحوافز التي تجذب الافراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة مثل الحوافز المادية والمعنوية (حمود،الخرشة،2007). وتشمل:

  - الحوافز النقدية: تستخدم في المجتمع الصناعي كحافز اساسي لحفز العامل على مزيـد من الانتاج.
  - الامن والاستقرار الوظيفي: حيث يسعى الافراد الى الشعور بالامان والاستقرار بالعمل، فهم بحاجة الى الاحساس بانهم أمنون من مخاطر فقدان العمل .
  - الثناء والمديح والتقدير: من المهم ان يكون هناك تقدير واحترام للفرد الذي يحسن الاداء
  - المنافسة: يجب ان تستخدم المنافسة كحافز للحث على السلوك المرغوب حيث يمكن ان يتنافس الفرد مع ذاته ومع زملائه او باعتباره احد افراد جماعة تتنافس مـع جماعـات اخرى، فالمنافسة الذاتية او الشخصية هي عندما يحاول الفرد ان يحسن من اداءه.
  - المعرفة والابلاغ بالنتائج: تصلح المعرفة بالنتائج كحافز على تحسين الاداء ويسهل ذلك في تعلم وتفهم العمل.
  - المشاركة: تعتبر المشاركة من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الانتاج وتحقيـق نوع من الرضى عن العمل، فهي تهيء للفرد فرصـة المـشاركة فـي الاجتماعـات والمؤتمرات واللجان او من خلال صناديق الاقتراحات. (حمود،الخرشة،2007).

- و تستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الاحوال ,حيث تفترض الادارة انهما يشكلان ما يتوقعه الافراد من العمل ,ولكن الحوافز غير المادية كالثناء والمديح و التقدير والمعرفة او الإخبار بالنتائج و المشاركة ,لا ترقى الى مستوى الحوافز المادية ,كالاجر و الاستقرار الوظيفي ,و لكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملة للحوافز المادية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الاهداف سواء بالنسبة لفئة الادارة او العاملين.(حنفي، 2007).

- الحوافز السلبية Negative Incentives وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة وتتضمن ايضا الحوافز المادية والمعنوية التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين (حمود،الخرشة،2007). وتشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب او التهديد به كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في هذه الاحوال في المشروعات هي:

  - التانيب والتوبيخ: يستخدم كثيرا مع العامل ذو الاداء غير المرضي او سيء السلوك.
  - تخفيض الاجر وحجب الحوافز.
  - الفصل.
  - التنزيل الوظيفي.
  - انهاء عقد العمل. (حنفي، 2007).

ويرى كثير من المشرفين بان العقاب او التهديد به اداه فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا اكثر من غيره من الوسائل وحافز قوي لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن يكون للعقاب او التهديد به مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات،وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.(حنفي، 2007).

3.2 انظمة الحوافز

يمكن تقسيم انظمة الحوافز الى ثلاثة انواع وهي:

- انظمة الحوافز الفردية: حيث تقوم على اساس الدفع للاداء الفردي، ويمكن الاعتماد على انظمة الحوافز الفردية لانها تتسم بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وتقاس بشكل سليم، كما ان

المهام التي تناط بالافراد تكون مستقلة عادة ويمكن للفرد ان يؤديها بمفرده دون ان تقترن بمهام ونشطات اخرى للاداء، مثل الدفع بالقطعة والعمولات وغيرها.

- انظمة الحوافز الجماعية: حيث تقوم على عملية الدفع لمجموعة الافراد العاملين في انشطة واعمال مشتركة، ويعتمد هذا الاسلوب في الاعمال التي تكون مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن فصلها، وتكون متطلبات انجازها تستدعي جهد جماعي مشترك، الا ان هذا النوع من الانظمة يعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم امكانية تحديد المسؤولية في تحسين او تردي الانتاجية، حيث ان السلوك الطاغي على العمل الجماعي بصورة عامة بان الافراد يدعون مسؤولية الانجاز اذا كان جيدا ويتنصلون عن مسؤولية التردي في الانجاز اذا كان متدنيا، لذلك لا بد ان تتثقف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة ازاء مختلف جوانب الاداء وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي ان تسود جماعات او فرق العمل بشكل خاص.
- انظمة الحوافز التنظيمية: وهي ترتبط بشكل وثيق بمدى التعاون والترابط بين الادارة بمختلف مستوياتها والافراد العاملين في المنظمة، اذ ان سبل التعاون بين الطرفين من شانه ان يساهم في تاجيج روح التفاعل البناء من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية بالصورة المستهدفة، ويستخدم العديد من الحوافز التنظيمية بالمشاركة في الارباح او المشاركة في الاسهم للمنظمة وغيرها من الاساليب التي اصبحت مالوفة في المنظمات المعاصرة.
- (حمود،الخرشة،2007).

4.2 الاسس والمباديء العامة لتحفيز العاملين

يتم احتساب وصرف كافة انواع الحوافز في المنظمة على ضوء القواعد العامة التالية:

- يجب مراعاة ان دخل الموظف في المنظمة يشمل جزئين اساسيين هما المرتب الوارد في اللائحة المعتمدة للمرتبات، والحوافز التي يتم صرفها وفق هذا النظام، ويجب التاكد من ان دخل الموظف من المنظمة لا يتمثل فقط في الجزء الاول دون الجزء الثاني.
- من المتعارف عليه فيما يتعلق بادارة وتكلفة المواد البشرية ان الموظف يكون مسؤولا عن القيام بواجبات وظيفته وتحقيق الاهداف والنتائج المخططة باعلى مستوى جودة وباقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المخطط مقابل حصوله على مرتبه الوارد بلائحة المرتبات المتعددة.
- تدخل جميع انواع الحوافز والمكافات والمنح وباي صورة لها ضمن المبالغ المدرج بالموازنة والمخصص للتحفيز على ان يتم تحديد اوجه صرفها.

- يجب عند تقدير مخصص الحوافز في الموازنة ان تراعي نسبة تكلفة العمالة من التكلفة الكلية باعتبار ان تكلفة الحوافز تدخل ضمن تكلفة العمالة.
- يقع على كل رئيس مسؤولية تطبيق الحوافز الايجابية والسلبية على العاملين تحت اشرافه.
- (ابو بكر،2004).

5.2 متطلبات عملية التحفيز

ان عملية التحفيز عملية معقدة ومهمة وتتطلب مجموعة من الشروط من اجل ان تكون عملية التحفيز سليمة:

- يجب ان تحدد الادارة العوامل المؤثرة في الاداء والتي هي خارج سلطة الفرد والتاكد من انها ستتوفر بشكل سليم وفعال ومن هذه العوامل ان توفر الاجهزة السليمة والمواد الاولية والمستلزمات المادية وقوائم المهام وغيرها، واذا توفر ذلك يمكن ان نعزو الاداء الى الفرد نفسه.
- يجب ان تحدد الادارة حاجات العاملين لديها وخصائصهم وما هو مهم لهم، ومن ثم تحديد قائمة الحوافز التي سوف تستخدمها.
- تحديد السلوك المهم لها والذي يتعلق بانجاز الاعمال وايضا سلوك اخر يتعلق بالولاء وحسن التصرف والانتاج والانتظام والابداع وتحمل المسؤولية والعمل مع الاخرين، حيث يجب ان تشمل هذه القائمة ما هو ايجابي ومرغوب وما هو سلبي ويجب تجنبه.
- يجب ان تسعى الادارة الى الاستفادة من النظريات المختلفة للدافعية وذلك لانها تفسر بعض جوانب سلوك الافراد في العمل.

6.2 سمات نظام الحوافز الجيد

لكي يكون نظام الحوافز جيد وفعال يجب ان يحتوي على مجموعة من السمات اهمها:

- ان يوفر محفزات اقتصادية بمبالغ كافية لانها ذات مرونة وتسمح للافراد باستخدامها لاشباع حاجاتهم غير الاقتصادية.
- ان يوفر عددا كبيرا من المحفزات لاشباع مختلف الحاجات.
- ان يوفر محفزات دافعة تتعلق بالعمل نفسه وبطريقة تصميمه لكونها الاساسية.

- ان يهتم بالعوامل المطهرة والصحية وان يتاكد من توفرها باعتبارهـا ضـرورية لتجنـب الشكوى والتذمر.
- ان يجعل مبدا التاثير مرنا بحيث ينجذب كل فرد لما هو مهم وذات قيمة عالية.
- ان تكون فقراته واضحة ومعروفة للجميع وان ينفذ بدقة بحيث يخلق قناعة لدى الافراد بان بذل الجهد يضمن فعلا المكافاة التي تم الوعد بها.
- ان يكون عادلا.
- ان يوفر للافراد الدعم والمساعدة والفرص لتعلم كيفية اشباع حاجات جديدة وكيفية النجـاح في اداء مهمات قد تكون صعبة ولكنها ضرورية للحـصول علـى حـوافز مهمـة لهـم. (برنوطي،2004).

توجد خطط الحوافز منذ وقت طويل وهي تتوافر في شكل او اخر وقد تـم تنميـة خطـط حديثـة للحوافز، نتيجة اختلاف انظمة وقوانين الضرائب، حيث يمكن ان تمثل الحوافز جزء او نسبة كبيرة من مجموع التعويضات التي يحصل عليها الفرد وينطبق هذا الكلام بدرجة اكبر على الافراد فـي المراكزالادارية، ولكي تعمل خطط الحوافز بفاعلية وتساهم في تحقيق اداء عالي للافراد،لا بـد ان تصل هذه الخطط الى الافراد وايضا يجب ان ينظر اليها الافراد على انها عادلة فلا بد من شـرح وتفسير خطط الحوافز لكل العاملين الذين سيتاثرون بها وكلما زاد عدد الافراد الذين يفهمون خطط الحوافز كلما زادت ثقتهم بالمنظمة (حسن، 2000).

7.2 مقومات فاعلية نظام الحوافز

يتطلب نجاح نظام الحوافز بشكل عام توفر عدة مقومات اساسية تكفل ان يسهم هذا النظام في رضا العاملين عن اعمالهم وزيادة انتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتتمثل هذه المقومات في:

- دراسة الادارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
- اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى مـن المزايـا لكـل مـن الادارة والعاملين. (مصطفى، 2006).

8.2 العلاقة بين الدوافع والحوافز ونظريات دوافع العمل

فيما يأتي تلخص الدراسة العلاقة بين الدوافع والحوافز ونظريات دوافع العمل:

1.8.2. العلاقة بين الدوافع والحوافز:

هناك خلط في مفهوم الحوافز والدوافع والدافعية، لذلك لا بد من تعريف الدافع والاشارة الى العلاقة بين الدوافع والحوافز. أما الدوافع فتعرف بأنها الرغبات والحاجات واي قوى مشابهه تسير سـلوك الانسان نحو اهداف معينة، وتعتبر الدوافع اساس من شؤون ادارة الافراد الرئيسية لانهـا تعتمـد بالدرجة الاولى على مدى دافعية الافراد واستغلال الطاقات لديهم والذي يؤدي الى تحقيق الطمـوح الشخصي وذلك من خلال ما يقومون به من اعمال، فالدوافع هي المحرك الرئيسي والداخلي عنـد الانسان نحو انجاز عمل معين (شحادة،الجيوسي،الباشا،الحلبي،2000). او هي القوة الداخلية التـي تحرك الانسان. (برنوطي،2003). ويرى البعض في انها مجموعة من العوامل الداخليـة النـشطة والقوة الموجهه لتصرفات الانسان، او هي شعور واحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليـل التوتر الناتج عن نقص في اشباع حاجة او حاجات معينة (الهيتي،2005).

شكل 1.2: حاجات الانسان والتوتر

من خلال الشكل (1.2) نستطيع تحديد السلوك بانه عبارة عن حاجات يسعى لهـا الفـرد جاهـدا لاشباعها مما يولد لديه درجة من التوتر تقوم بدفعه الى سلوك معين وهذا السلوك يـسعى لتحقيـق هدف معين الذي بدوره يبحث عن اشباع حاجة معينة مما يؤدي الى تقليل التوتر لديه الـذي تولـد لديه نتيجة حاجة معينة.(شحادة،الجيوسي،الباشا،الحلبي،2000).

وام الدافعية فهي عملية، لها مراحل اساسية هي:

- حاجة: حيث ان الانسان يبدا بالاندفاع نحو شيء ما عندما تنشا داخله حاجة ما، هذه الحاجة تنشا بسبب نقص او حرمان، فتولد توتر وعدم ارتياح يحركانه، مثلا عندما تنقص الطاقـة

داخل الجسم تتولد لدى الانسان الحاجة الى الطعام بسبب هذا النقص، وهـو يـشعر بهـذه الحاجة على شكل عدم ارتياح وتوتر او جوع.

- اندفاع وسلوك هادف: حيث يتبع التوتر سلوك يصدر عن الانسان، فمتى ما شـعر الفـرد بالجوع، يبدا بالقيام بنشاط ما، هذا النشاط ليس عشوائي وانما هو موجه لاشباع الحاجة الى الطعام، لذلك نسميه بسلوك هادف أي انه ذات هدف محدد.
- بعد اشباع الحاجة وتحقيق الهدف تكون هناك حالة ارتياح يمكن ان نعتبرهـا نوعـا مـن الرضا، هذا الارتياح غالبا ما يكون وقتي لغاية ما تبدا الدورة مـن جديـد. (برنـوطي، 2003).

ان الحوافز هي وسيلة اشباع يعرضها طرف خارجي، فالادارة تـستخدم الحـوافز للتـاثير علـى العاملين، فاذا عرفت الادارة ما هي حاجات الافراد وما يشبعها، يمكنها ان تضع هذه الاشياء امامه وحيث تريد ان يكون، فمثلا اذا ارادته ان يبذل جهد كبير في تنفيذ عمل محدد يمكنها ان تعـرض عليه شيء يشبع حاجة مهمة له تعطيها له اذا فعل ذلك، واذا ارادته تجنب سلوك معين، يمكنهـا ان تضع امامه شيء مؤلم يحتاج ان يتجنبه لتضمن تجنبه هذا السلوك. (برنوطي، 2003).

في هذه الحالة نسمي هذا الشيء حافز أي ان الحافز هو وسيلة اشباع يعرضها طرف ثاني, لذلك اذا ارادت الادارة ان يقوم شخص ما بعمل معين يمكنها ان تحقق ذلك بان توفر له حوافز تدفعه للقيلام بهذا العمل.

والحافز يمكن ان يكون ايجابي او سلبي، فحاجة مهمة لكل انسان هي الخلو من الالم لذلك اذا اردت ان يتجنب شخص معين سلوك معين يمكن ان تحدد عقوبة لمن يصدر عنه هذا الـسلوك فتـصبح العقوبة حافز سلبي أي حافز لتجنب سلوك معين , كما ويمكن ان تكون الحوافز مادية او معنويـة، فحاجات الانسان لا تشمل فقط حاجات مادية كالطعام والماء والهواء بل هناك ايضا حاجات معنوية كالتعلم والتقدير والنجاح وتجنب الاهانة والتقليل من الذات. (برنوطي، 2003). وحتـى تمـارس الادارة عملية التاثير والتحفيز، تحتاج ان تعرف موضوعين هما:

- قائمة بحاجات الانسان، خاصة الحاجات المهمة للعمل، فالادارة تحتاج ان تحصر حاجـات الانسان المهمة لموقع العمل لتستخدمها في تحديد الحوافز التي ستستخدمها.
- نظريات دوافع العمل: فالادارة تحتاج ان تعرف كيف تحدث عملية الدافعية، فالنظرية هـي الادارة العلمية لتفسير العملية، ولكن على الرغم من الجهود في هذا المجـال لـم يـتمكن

العلماء لغاية الان من تقديم نظرية واحدة تفي بالغرض، لذلك تتـوفر حاليـا عـددا مـن النظريات، كل نظرية تفسر جانب في العملية، تحتاج الادارة ان تستفيد منها جميعها.

2.8.2. حاجات ودوافع الانسان:

يصنف علماء النفس حاجات الانسان كما يلي:

- اولا: حاجات غير متعلمة او اولية: وهي حاجات لا يتعلمها الانـسان لكونهـا فطريـة او غريزية، وهي تشمل الحاجة الى الطعام والماء والهواء والاحتفاظ بحرارة الجسم والتخلص من التعب والتخلص من فوائض الجسم، ويشبع الانسان هذه الحاجـات بالطعـام والمـاء والتنفس والماوى والملبس والنوم والاخراج، كما ويمتلك الانسان حاجة اولية وهـي دافـع التخلص من الالم، وهذه الحاجات غير محصورة بالانسان، بل هي لكل الكائنـات الحيـة، والعلاقة بين هذه الحاجات وحاجات العمل هو ان الانسان غالبا ما يعمل للحـصول علـى دخل يمكنه من اشباعها. (برنوطي، 2003).
- ثانيا: حاجات متعلمة او ثانوية: وهي حاجات يتعلمها الانسان ويكتسبها من البيئة التي ينشا فيها، وهي تميز الانسان عن باقي الكائنات الحية،وهي تختلف من فرد الـى اخـر نتيجـة اختلاف تجاربهم, فالكثير من هذه الحاجات مهمة للعمل، كما ان الكثير منها فيه خـصائص اولية وغريزية. وحاجات الانسان الثانوية كثيرة جدا نعرض منها بشكل مختصر الحاجات التي تهمنا في مجال العمل:

  - حاجة او دافع نفسي اساسي: يختلف علماء النفس في تحديد الحاجة النفـسية للانـسان، مثلا فرويد يرى ان الحاجة النفسية الاساسية هي الحاجـات الجنـسية فهـي الحاجـة الاساسية التي تؤثر في نمو الشخصية , اما ماسلو يرى ان هذه الحاجة النفـسية هـي حاجة (تحقيق الذات) لانها تختلف من فرد الى اخر , الا انها توجه كل فـرد لينمـو ككائن انساني وتؤثر في صحته النفسبة , فهو يرى بان الانسان لا يمكن ان ينمو ككائن اجتماعي سوي ولا يمكن ان يتميز عن الحيوان الا اذا اتيحت له الفرص لاشباع هـذه الحاجة النفسية الاساسية، وهو يرى ان هذه الحاجة تتضمن مجموعـة مـن الحاجـات الفرعية وهي (الحاجة الى الامن والحاجة الى التقدير الاجتماعي والحاجة الى الانتماء والحاجة الى التعبير عن الذات والحاجة الى احترام الذات).

- الحاجة الى الانجاز: يرى عالم اخر بان واحدة من الحاجات النفسية المهمة للانسان هي الحاجة او الدافع الى الانجاز، ويقصد بها الحاجة لتحقيق المهام التي يتولاهـا وادائهـا بمستوى ومعايير اداء عالية , وهو يستخدم مصطلح (دافع الانجاز) ليشير الـى مـا نطلق عليه باللغة العامية الطموح، ولكنه طموح من نوع خاص فهو الطموح المـرتبط باندفاع عالي للعمل لتحقيق هذا الطموح وللنجاح في مجال العمل والمهنة , وقد تختلف قوة هذا الدافع من فرد الى اخر ولكن النجاح والاتقان هي حاجة لكل انـسان , لـذلك يعتبر من لا يرغب بالنجاح ولا يحاول التمكن من ما حوله بكونه يعاني مـن اخـتلال بصحته النفسية.

- ثالثا: حاجة او دافع التعرض للاثارة الحسية: يحتاج الانـسان الـى نـوع مـن الاثـارة والتنبيهات والتغييرات في محيطه الخارجي حتى يبقى بحالة نفسية سوية ومحتفظا باتزانـه العقلي , حيث يؤكد بعض العلماء الى اهمية الحاجة للتنبيهات والمثيرات الحسية سواء كانت بصرية او سمعية او لمسية او غيرها، وقد تختلف قوة هذا الدافع من فرد الى اخر ولكن لا يمكن للانسان السوي ان يحتفظ باتزانه العقلي لفترة طويلة اذا بقي في بيئـة خاليـة مـن المثيرات.

هذه الحاجات هي الاهم للانسان ذات الصلة بحياة العمل والتي تحتاج الادارة ان تعرفها وان تعرف الحاجات الفرعية التي تتكون منها حتى تستفيد منها في التاثير في العاملين. (برنـوطي , 2003). والخلاصة ان عملية الدافعية تتم وفق مراحل وهي حاجة ونقص يظهران كتوتر، هذا التوتر يؤدي الى نشاط وطاقة، وتتوجه الطاقة والنشاط نحو ما يشبع الحاجة، ومتى ما يتحقق الاشباع يبدو على الفرد زوال حالة التوتر ويكون مرتاحا.(برنوطي، 2003). والتحفيز يطلق علـى التحريـك الـى الامام وهو عبارة عن كل قول او فعل او اشارة تدفع الانسان الى سلوك افـضل او تعمـل علـى استمراره فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود اليها، الا ان التحفيز ياتي من الخارج، فـان وجـدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وان عدمت صار التحفيز هو الحث من الاخرين على ان يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.(كتانه، 2007).

3.8.2. نظريات دوافع العمل:

النظرية هي وسيلة لغوية لتفسير الظاهرة والتنبؤ حولها والتحكم بها, وهـدف أي نظريـة حـول الدافعية هو تفسير هذه العملية المهمة بحيث يمكننا فهمها والتنبؤ عن سلوك فرد معين وحتى التحكم

بهذا السلوك وتغييره، لذلك تحتاج الادارة ان تعرف نظرية الدافعية اذا ارادت ان تعرف كيف تؤثر في العاملين سواء لجعل اشخاص معينين ينجذبون الى المنظمة ويبقون فيها او لجعلهم يتـصرفون وفق مصالح المنظمة. وعلى الرغم من جهود العلماء لتقديم نظرية لتفسير ظاهرة الدافعية , الا انهم لم يتوصلوا حتى هذا التاريخ الى نظرية واحدة تفسر العملية , فهناك مجموعة من النظريـات كـل واحدة تفسر جانب من جوانب العملية , لذلك لا بد للادارة ان تعرفها جميعها وتستفيد منها:

1.3.8.2. النظرية التقليدية (الادارة العلمية):

حيث يعتبر الانسان بموجب هذه النظرية شخص اقتصادي يمكن التاثير على سلوكه عـن طريـق الزيادة في الدخل، واعتبرت ذلك الاساس لاشباع الدوافع الاقتصادية لديه. وتنقسم هذه النظرية الى نظريتين:

- نظرية (x): حيث افترضت ان الانسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل وانه خامل ولا يريد تحمل المسؤولية في العمل ويفضل دائما ان يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح لـه مـاذا يفعل، ويعتبر العقاب من الوسائل الاساسية لدفع الانسان على العمل، ولا بد مـن الرقابـة الشديدة على الانسان لكي يعمل،ويعتبر الاجر والمزايا المادية من اهم الحوافز في العمـل. الا ان هذه الافتراضات ظالمة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الافراد وقـد اثبـت بطلانهـا بالكثير من التجارب الكثيرة.

- نظرية (y): حيث تختلف هذه النظرية مع سابقتها في الافتراضات والتـي تناسـت دوافـع العاملين نحو العمل والتي تشكل اساس السلوك الانساني، حيث قدمت هذه النظرية بعـض الافتراضات والتي تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني، منها: ان التهديد والرقابة الدقيقـة والشديدة ليست الدافع والوسيلة التي تدفع الافراد للعمل،والفرد يستطيع تحمـل المـسؤولين تحت ظروف عادية، كما وان الجهد الجسمي والعضلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي، وان الطاقات الكافية لدى الفرد في الحياة الصناعية الحديثة يمكن الاسـتفادة منهـا بشكل جزئي على الاقل، والفرد يعمل املا منه بالحصول على الحوافز سواء كانـت هـذه الحوافز مادية او معنوية. حيث ركزت هذه النظرية على القيادة الادارية من خلال الرضـا الشخصي للفرد بادائه وهذا الرضا يساهم في تحقيق الاهداف. (شحادة، الجيوسي، الباشـا، الحلبي،2000).

2.3.8.2. نظرية العلاقات الانسانية (شستر برناد):

حيث اكد على اهمية الاسلوب الديمقراطي في الادارة، واعتبرت هـذه النظريـة الانـسان كـائن اجتماعي يعطي اهمية للجماعة ولاسلوب التعامل، واعتبرت ان العلاقات الغير رسمية تعتبر حافزا ودافعا لانتاج مزيد من العمل لدى الافراد، بحيث لا يقل هذا عن الحـافز الاقتـصادي. لـذلك اذا توفرت الظروف المناسبة، يستطيع من خلالها العاملين تطوير انفسهم في اعمال لتغير وسيلة مـن اجل زيادة الانتاج وذلك لان العاملين يستمتعون ويفضلون العمل بقـدر مـا ويـستمتعوا باوقـات فراغهم. (شحادة،الجيوسي،الباشا،الحلبي،2000). وتعتمد هذه النظرية في تحليلها للادارة علـى ان العلاقات الانسانية بين العاملين في التنظيم وهي الاساس الذي يجب ان ترتكز عليه دراسـة الادارة وتبني نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبـشر وادراكهـا لاهمية اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم انتاجية عالية، لذلك فهي تؤكـد على ان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الادارة يمثل احد المقومات الاسـاية لنجـاح القـادة الاداريين. (كنعان،2007).

3.3.8.2. نظرية ابراهام ماسلو للحاجات:

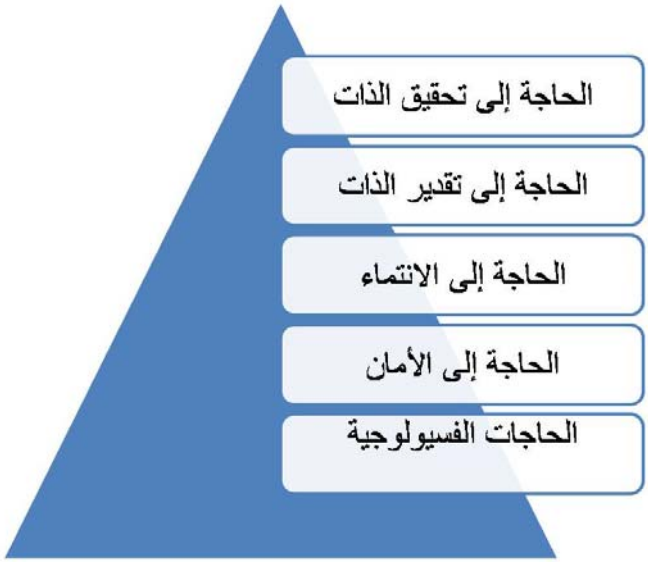
حيث يعتقد ماسلو ان الناس يحرصون على اشباع حاجات مرتبة بشكل هرمي في تكوينهم الجسمي والنفسي، حيث وضع اربعة افتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي:

- اذا تم اشباع حاجة ما فانها لا تعود دافعا للسلوك.
- ان في كل انسان شبكة حاجات معقدة مترابطة.
- ان الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب ان يتم اشباعها اولا من قبل ان يكون للحاجـات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تاثير على سلوك الانسان.
- تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها الـسبل والطـرق التـي تـشبع الحاجات الدنيا

ولقد وضع ماسلو حاجات الانسان المتدرجة على شكل هرم في خمس حاجات رئيسية (شكل 2.2) وهي:

- الحاجات الفسيولوجية الاساسية: وهي تشمل الحاجـة الـى الماكـل والمـشرب والهـواء والراحة...الخ، لكي تبقي الانسان في حالة توازن.
- الحاجة الى الامان: وهي تشمل الشعور بالامان والاطمئنان والاستقرار والبعد عن ما يهـدد السلامة العامة للانسان سواء كان تهديدا ماديا او معنويا.
- الحاجة الى الانتماء: وهي الحاجة الى ان يكون للانسان اصدقاء وان يكون مقبولا ومحبوبا من الاخرين وان يبادل الاخرين نفس الشعور.
- الحاجة الى التقدير: وهي بان يشعر ان الاخرين يحترموه ويقدروه والشعور بالانجاز والقوة والدقة والثقة والاستقلالية والحرية والشهرة والمركز الاجتماعي.
- الحاجة الى تحقيق الذات: وهي الميل والشعور لدى الشخص ليصبح محققا فيما هو كـامن فيه او بمعنى اخر ان يكون الانسان ما يجب ان يكون.

حيث تعتبر الحاجات الاولى والثانية من الحاجات الدنيا اما الحاجات الثالثـة والرابعـة والخامـسة فتعتبر من الحاجات العليا. الا ان نظرية ماسلو لاقت الكثير من الاعتراضات التي ابـداها بعـض الباحثين والمحللين على نظريته مثل عدم وجود دليل مادي يؤكد ما ذكـره عـن وجـود خمـس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيبا هرميا، ووجود فروق فردية بين الافراد لم ياخذها ماسلو بعين الاعتبار عندما عرض نظريته، الا ان نظرية ماسلو وعلى الرغم من هـذه الاعتراضـات تبقـى واضحة وبسيطة وتصلح الى حد كبير لتفسير ظاهرة الدافعية بتحديدها الحاجات التي تحرك السلوك الانساني. (شحادة، الجيوسي، الباشا، الحلبي،2000).



شكل 2.2: هرم ماسلو

الافتراضات اعلاه هي الافتراضات الاساسية لنظرية ماسلو حول الدافعية بشكل عام , امـا ابعـاده للدافعية وللعمل وللادارة فهي:

- دوافع العمل متعددة وهي ليس الحصول على الاجر فقط، فقد يعمل الانسان ايـضا ليـشبع حاجاته الاجتماعية المتمثلة في الحصول على الحب والانتماء ثـم علـى تحقيـق مكانـة اجتماعية والحصول على التقدير، كما انه قد يعمل لاشباع حاجاته الذاتية , والدخل في هذه الحالة يعتبر وسيلة لاشباع الحاجات الفيسيولوجية ثم الحاجة للامن ولكنه قد يكـون ايـضا وسيلة لاشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية , وعليه يجب ان تستخدم المنظمة عـددا مـن المحفزات لاشباع الحاجات المختلفة وليس المالية فقط.
- حتى يكون التحفيز فعلا دافعا على العمل لا بد ان نعرف ان لكل فـرد حاجاتـه النـشطة والدافعة وهي تختلف من فرد الى اخر , لذلك يجب ان يكون نظام الحوافز مرنـا ويتـرك للفرد الانجذاب نحو ما يشبع حاجاته الدافعة ليستجيب للاختلافات بين الافراد.
- هذه النظرية مهمة جدا الا انها تعاني من مشاكل مهمة منها ان بعض الناس قد يكون بحاجة الى المال ولكنه لا يستجيب للحافز بل يبذل جهده لاقناع الادارة لتغييره ولانـه اقـل ممـا تعطي لتغيره او لانه يشعر بانها لن تفي بوعدها او انه لايملك المقدرة اللازمة لتحقيق مـا تريد. (برنوطي , 2003).

4.3.8.2. نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعة (ثنائية العوامل/ هيرزبرغ):

لا تختلف هذه النظرية كثيرا عن نظرية ماسلو، حيث صنفت العوامل الدافعة بانها تلك التي يـؤدي وجودها الى شعور الموظف بالرضا، في حين يكون العامل المشترك في هذه العوامل انها تتـصل بعوامل ذاتية يعززها العامل لذاته ومنها ما تتصل بالشعور بالانجاز، واعتراف الاخـرين بجهـده وطبيعة العمل ودرجة المسؤولية التي يتحملها العامل وفرص التقدم.

- اما العوامل الوقائية فهي تلك التي يمنع توفرها بالشكل المطلوب في حالـة عـدم الرضـا، وذلك بسبب اختلاف انماط الادارة مثل طريقة الاشراف وطبيعة العلاقات بـين العـاملين وطبيعة العمل نفسه.
- اما العوامل الدافعة في التنظيم يعني ان هناك شعور بالرضا وغيابها يعنـي عـدم وجـود الرضا وليس الاستياء فقط. (شحادة،الجيوسي،الباشا،الحلبي،2000).

وترى هذه النظرية ان بامكان المنظمة ان توفر عدة عوامل تؤثر في العاملين، فهي قد تـوفر لهـم المال والامتيازات المادية، فرص للتعليم والترقية، فرص الابداع، مكاتب مريحة، مكانة اجتماعيـة بارزة وغيرها، حيث يرى **هيرزبرغ** بان اثر هذه العوامل على العاملين معقد، فهي لا تؤثر فـيهم بطريقة واحدة، فبعضها يمكن ان يدفعهم للانتاج والابداع وتطوير انفسهم، فـي حـين ان الـبعض الاخر يؤدي فقط الى تجنب الشكوى والتذمر، ولهذا السبب يشير اليها كعوامل وليس كحوافز. فهـو يرى بانها نوعين او مجموعتين، فبعضها فعلا محفز للعمل والاداء العالي ومن ثم الانتاجية العالية وهذه يسميها حوافز، اما المجموعة الاخرى فيسميها عوامل صحية او مطهرة، لانها تطهـر بيئـة العمل من الشكوى والتذمر، ولهذا نسمي هذه النظرية بثنائية العوامل لانها ترى بان العوامل هـي نوعين من حيث اثرها على الدافعية:

- العوامل الدافعة، والتي تدفع الفرد للعمل والاداء المتميز، وتشمل ما يلي:

  - فرص الانجاز وذلك بان يشعر الفرد بانه نجح في انجاز شيء مهم.
  - العمل من حيث كونه عملا ممتعا او ينطوي على التحدي او الاثارة.
  - الاعتراف بالجهود المتحققة.
  - المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر للفرد الفرصة لتحمل المسؤولية.
  - فرص التقدم التي يوفرها العمل والانجاز.

هذه العوامل هي عوامل دافعة للعمل، فاذا كان العمل يوفر الفرص لتحمل المسؤولية مـثلا فهـذا سيجعل الفرد يندفع لتقديم الاداء الافضل.(برنوطي، 2003). وبناءا على ذلك، اذا ارادت منظمـة ما ان تجعل فرد معين يندفع للانتاج والعمل، عليها ان توفر له عملا فيه مسؤولية وفيه فرص ابداع وفرص الشعور بالانجاز والتقدم، وهذه العوامل جميعا تتعلق بالعمل والمسؤولية وهي التـي تـدفع للاداء الافضل.

- العوامل الصحية، أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وهي تشمل:

  - الراتب من حيث كفايته وعدالته.
  - سياسات المنظمة واساليبها الادارية من حيث وضوحها وعقلانيتها.
  - اسلوب الاشراف الفني وتوجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل.
  - العلاقات المتبادلة الاجتماعية وخصوصا مع المشرف.

- الظروف المادية للعمل من حيث الضوضاء والتكييف والنظافة.

حيث يرى هيرزبرغ بانه اذا لم تتوفر هذه العوامل، سيسود التذمر والـشكوى، أي انـه اذا وجـد العاملون انفسهم في ظروف عمل مادية سيئة او مشرف مهمل او علاقات اجتماعيـة متازمـة او غيرها فهذا سيدفعهم للشكوى والتذمر، والعكس صحيح فاذا توفرت هذه الظروف بشكل مثـالي أي ظروف عمل ممتازة فهذا سيقضي على التذمر، الا انه لن يدفعهم لتقديم اداء متميز وانتاج اكبر. (برنوطي، 2003). لذلك تحتاج الادارة الى ان تهتم بكلا المجموعتين من العوامـل، وان تـدرك الدور الذي يحققه كل منهما.

5.3.8.2. نظرية التوقع (فكتور فروم):

وهي ان الرغبة او الميل للعمل يعتمد بالدرجة الاولى على قوةالتوقع بان ذلك العمل او التـصرف ستتبعه نتائج معينة، كما ويعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، ويعتبر فروم ان الدافعية هي نتاج لرغبة الانسان في شيء ما وتقديره لاحتمال ما سيحقق له ما يريد، في حين يعني التوقـع احتمـال حصول الانسان على شيء ما من عمل او سلوك معين. ويـرى فـروم ان التوقـع يقـوم علـى الافتراضات التالية:

- ان سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.
- ان الافراد العاملين يتخذون قرارات بشان سلوكهم في تلك المؤسسات.
- ان الناس مختلفين في حاجاتهم واهدافهم.
- ان القرارات مبنية على سلوك معين سيؤدي الى نتائج مرغوب فيها.

ولهذه النظرية اهمية في الادارة تكمن في ان معرفة الحاجات التي يرغب الافـراد فـي اشـباعها ومحاولة الادارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البدايـة والنهايـة والجهـد الـذي سيبذله،حتى يستطيع تحقيق اهدافه واشباع حاجاته.(شحادة،الجيوسي،الباشـا،الحلبي،2000). هـذه النظرية تعني بان على الادارة ان توفر حوافز ذات قيمة عالية للافراد، فاذا عرضت عليهم حوافز ليست ذات قيمة، فانهم لن يندفعوا لاداء ما هو مطلوب منهم للحصول عليهـا، كـذلك عليهـا ان تخصص هذه الحوافز لمهام تتلاءم مع قدرات الافراد، فاذا شعروا بانهم لن يستطيعوا تنفيذ ما هـو مطلوب منهم، فلن يندفعوا لاداء العمل، وعليها ايضا ان تنفذ وعودها بشكل دقيق حتى تولد لـديهم القناعة بانها اذا وعدت تفي، فيشعرون باحتمالية عالية للحصول على الحوافز التي تعرضها.

6.3.8.2. نظرية الديرفير (A.R.G):

حيث حددت هذه النظرية ان هناك ثلاثة حاجـات اساسـية، وهـي الوجـود والقرابـة والنمـو. (كينان،1995). كما وانها صيغة معدلة لنظرية ماسلو، وتحاول معالجة المشاكل في نظرية ماسلو وتدخل عامل (التعلم) كعامل مهم في تفسير السلوك، ويعتمد الديريفير نفس فرضيات ماسلو حـول الحاجات مع التعديلات التالية:

- تنظيم الحاجات المتعددة للانسان في ثلاث مجاميع وليس خمس مجـاميع وهـي الوجـود والانتماء والنمو.
- تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث اهداف واساليب اشباعها فـالفرد يـشبع حاجـات الوجود باشياء مادية يتنافس مع الاخرين للحصول، عليها ويشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الاخرين ومن خلال التعاون وليس التنافس، اما حاجات النمو فيـشبعها بـالتعلم واقتناء اشياء غير المادية والتميز عن الاخرين.
- يحصل ترتيب الحاجات واولوياتها بالنسبة لفرد معـين نتيجـة عمليـة الـتعلم والتنـشاة الاجتماعية.
- اذا اشبع الفرد مجموعة من الحاجات قد يجد صعوبة في البدء باشباع مجموعة ثانية لانـه لايعرف كيف، ولا يملك المهارات والتعلم الضروري لاشباعها.
- تنبه هذه النظرية الى ضرورة ان يوفر نظام الحوافز للفرد فرص التعلم والارشاد لاكتساب المهارات الضرورية لاشباع المجاميع الجديدة في الحاجات، والانتقال من مجموعة لاخرى. (برنوطي،2004).

7.3.8.2. نظرية الحاجات الاقتصادية (النظرية التقليدية لدوافع العمل):

اعتمد علماء الادارة الاوائل نظرية بسيطة جدا لدوافع العمل ادت الى جعل الاداري لا يحتاج الـى فهم هذه العملية النفسية المهمة، حيث افترضوا ان الانسان يعمل فقط من اجل المال وتتحدد قـوى اندفاعه بمبلغ هذا المال، لذلك نسمي هذه النظرية بالنظرية الاقتصادية لانها تفترض بان الانـسان كائن اقتصادي عقلاني، كما ونسميها احيانا بالنظرية التقليدية لانها النظرية الاولى والاكثر بـساطة لدوافع العمل. وتقوم هذه النظرية على:

- الانسان هو كائن اقتصادي , فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل , ويستخدم الدخل من اجل اشباع حاجاته المختلفة.
- الانسان هو كائن عقلاني , أي انه يسعى لتعظيم مدخولاته ويسعى للحصول على اعلى دخل ممكن.
- يكون الانسان راضيا عن عمله اذا حقق دخلا عاليا , وعليه فان قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد، فكلما عرضنا على فرد ما مبلغا اكبر، كلما كان اندفاعه للعمل اكبر.

هذه النظرية تجعل مهمة الادارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لاداء هذا العمل. الا ان هناك خلل في هذه النظرية، حيث ان الانسان المعاصر لا يعمل فقط من اجل الدخل , على الرغم من اهميته , وانه لا يستجيب دائما لمبلغه , وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو، بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بعمل غير ما تريد الادارة. (برنوطي ,2003).

8.3.8.2. نظريه الحاجه للانجاز:

وهي ان الانجاز والصلاحية والتبعية هي الحاجات المطلوبة للتحفيز عند الفرد. (كينان،1995). وتعد هذه النظريه من النظريات الحديثه نسبيا، وتركز على الحاجة للانجاز، ولذلك تسمى بنظرية الحاجة للانجاز، حيث تحتل مكانة خاصة في دافعية العمل لانها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الافراد التي تجعلهم يندفعون طبيعيا للاداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يمتلكون مصادر ذاتية لتحفيز انفسهم، فهناك ادلة كثيرة تبين بان الافراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للانجاز والاداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الاهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالبا ما تكون اهدافا عالية المستوى، وتبين الدراسات بان امثال هؤلاء (أي الاشخاص الذين يملكون دافعا قويا للانجاز) يندفعون ذاتيا لاداء الاعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بان امثال هؤلاء هم ضروريين لاشغال المواقع المهمة خاصة الادارية، اذ تضمن المنظمة بانهم هم من يحفزون انفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الاداري.

وعليه فاذا كانت هناك اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجتهم للانجاز، فالمنظمة بحاجة ان تستفيد من هذه السمة، فتستقطب او تعين من يمتلكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها، وهذا يتطلب ان تستطيع قبل ذلك تشخيص هؤلاء الاشخاص.

وتتميز هذه النظرية بانها تركز على الفروقات بين الافراد وهو ما لا تفعله النظريات الاخرى، كما انها تفترض بان بامكان المنظمة ان تختار اشخاصا يتمتعون بمصادر ذاتية للاداء العالي بحيـث لا تحتاج المنظمة لبذل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك.(برنوطي، 2003).

9.3.8.2. نظرية العدالة:

ترى هذه النظرية بان ما يدفع الانسان ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه، بل عدالته ايضا، وتعتبر النظرية مهمة جدا لانها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، فالنظريات السابقة ترى بـان سلوك الانسان يحدث على شكل حافز ومن ثم سلوك،على سبيل المثال: يرى الانسان مبلغـا مـن المال معروضا اذا ادى عملا معين، فيندفع لاداء العمل والحصول على المبلغ.

اما نظرية العدالة فهي ترى بان سلوك الانسان يحصل كما يلي: يرى الانـسان حـافزا معروضـا عليه، فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم. لذلك ترى النظرية بانه اذا تعرض الفرد الى تنشيط لدافع ما، فقبل ان يستجيب، يقوم بموازنة ما هومطلوب منه ومـا متوقع ان يحصل عليه، كما يقدر عدالة ذلك مقارنة مع المعاملة التي يحصل عليها الاخـرون، ثـم يتصرف او يستجيب في ضوء نتيجة هذا التحليل للموقف وتفسيراته له. وهذه النظرية تبـين بـان المهم في الحوافز في مجال العمل مثلا هو ليس المبلغ فقط وانما مجمل النظام والعدالة التي يتـسم بها في مكافأة الافراد المختلفين والذين هم في مجال المقارنة. (برنوطي، 2003).

10.3.8.2. نظرية الهدف:

من النظريات التي حاولت تفسير الدافع نظرية الهدف، التي طورت من قبل العالم لوك حيث اوضح بان الدافع والاداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الافراد اهدافهم وعندما تكون هذه الاهداف مقبولـة وواضحة، وبشرط ان تكون هناك تغذية عكسية حول معدلات ومـستويات اداء الافـراد، ويمكـن الاستنتاج من هذه النظرية بان على الادارة عندما ترغب في زيادة دوافع الافراد نحو العمل ورفـع ادائهم، عليها ان تحقق لهم ما يلي:

- تحديد وتوضيح الاهداف والمهام التي يتوقع منهم اداؤها.
- تحديد اهداف متضمنة عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من قبل الافـراد العاملين.

- فتح قنوات للتغذية العكسية لتعريف الافراد بمستوى ادائهم.(عباس،علي،2003).

11.3.8.2. الخلاصة:

النظريات السابقة هي النظريات الاهم للادارة للتاثير في العاملين وهي تبين بـان علـى الادارة ان تهتم بتوفير حوافز تشبع الحاجات المتعددة للعاملين، كما تكون ذات قيمـة عاليـة لهـم وملائمـة لقدراتهم، ويجب ان تكون مرنة حتى تلائم كل فرد وفق ما هو مهم له، وان تتسم بالعدالة وان تفي بوعودها اذا وعدت بها، كما ويجب ان تنتقي الادارة اشخاصا يتمتعون بحاجة انجاز عالية لتنفيذ كل المهمات الصعبة ولاشغال الوظائف التي تحتاج الى تحفيز مستمر.

9.2 الحوافز والانتاجية:

يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالانتاجية مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين ومنذ بدايات الفكر الاداري، وبرهنت الكثير من الدراسات بان المنظمة التي تستهدف زيادة الانتاجية عليهـا ان تهتم بمسالة الحوافز. وتشير الدراسات الى ان الحوافز الفردية تحقق اغراضها في المنظمات التـي يهتم افرادها بالاداء الفردي والعائد الفردي، بينما تحقق الحوافز الجماعية اهدافها في المنظمات التي تبنى على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل. تتفق الدراسات على ان عملية التحفيز يمكـن ان تقود الى تحسين في الاداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عـن العوامـل الفرديـة والتنظيمية والبيئية الاخرى، هذا يعني بان على المنظمة التي تستهدف تحسين الانتاجية ان تلاحـظ عند وضع خططها التحفيزية الاتي:

- تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الاداء، أي ان يتم تحليل لجزئيات العمل المنجز ومن الطبيعي جدا القول بان ليس كل مكونات العمل يمكن ان تقود الـى تحـسين كفـاءة الاداء خاصة مع الاوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الاحيان، لذا على المنظمة ان تدقق نتائج تحليل العمل اولا للتاكد من دقة التحليل وارتباطه بكفاءة الاداء.
- تصميم او اعادة تصميم العمل بما يجعل العمل المؤدى منسجما مـع خـصائص الافـراد العاملين الشخصية ومعارفهم وقدراتهم، وهذا يعني بان على المنظمة ان تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج الى جهد كبير في عملية التحفيز، فالمتعة والرغبة في العمل اذا ما تحققـت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.
- التركيز على التغذية العكسية عند اجراء تقويم الاداء، حيث تعتبر محفز رئيسي غالبا.

ان العوامل السابقة يمكن ان تؤثر مجتمعة او منفردة في تحسين الانتاجية، وتفشل عملية التحفيز في تحقيق اهدافها في المجال الانتاجي عندما تفتقر الى مقوماتها الذاتية ومقوماتها الموضوعية. (الهيتي، 2005).

10.2 قياس وتقييم اداء العاملين

الاطار النظري المرتبط بقياس وتقييم الاداء تلخصه الدراسة فيما يأتي:

1.10.2. تعريفه:

هو نظام مصمم من اجل قياس وتقييم اداء وسلوك الافراد اثناء العمل،عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك كفاءة كل فرد على حدة بحيث يتم كل ذلك بموضوعية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد حالات الضعف وتلافيها.(الصباح،1997).

2.10.2. اهمية تقييم الاداء:

تتمثل اهمية تقييم الاداء فيما يأتي:

- تحديد مواطن القوى والضعف في اداء العاملين مما يسهل من اساليب علاجها.
- تحديد مستوى اداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.
- تحديد مجالات تطوير اداء العاملين واساليب التطوير.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى ادائهم.
- تحديد نظم الحوافز والمكافات المرتبطة مباشرة بمستوى الاداء.
- تحديد الافراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب اعلى.(ماهر،2003).

3.10.2. المباديء الاساسية التي يقوم عليها قياس وتقييم الاداء:

أهم المباديء التي تقوم عليها عملية قياس وتقييم الادء تتمثل فيما يأتي:

- تتطلب العملية وجود شخص يلاحظ ويراقب الاداء بشكل مستمر.
- تتطلب العملية وجود معايير ومعدلات اداء.
- هو عملية من اجل التقييم والتقدير و تحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها.
- يشترك الرئيس المباشر مع الادارة بوضع خطة للتدريب لتطوير اداء الموظف مستقبلا.
- يقوم تقييم الاداء بشكل اساسي على الراي الشخصي للمقوم حيث ان هناك احتمـال كبيـر لوجود تحيز ومحسوبية في عملية القياس.
- بناءا على نتائج عملية القياس والتقييم تكون هناك قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظـف مثل الترقية والفصل والمكافات، لذلك يجب ان يتوفر عنصر الموضوعية في هذه العملية.
- يخضع كافة العاملين على مختلف مستوياتهم الادارية لقياس وتقييم الاداء ليـشعر الجميـع بنزاهة وعدالة نظام القياس.(ماهر،2003).

4.10.2. مراحل قياس وتقييم اداء العاملين:

وتمر عملية قياس وتقييم اداء العاملين بمجموعة من المراحل وهي:

- تحديد المعايير التي سوف تستخدم في عملية القياس من اجل مقارنة الاداء الفعلي لتحديـد مستوى الكفاءة.
- تحديد اسلوب القياس المناسب.
- تحديد الزمن بين كل قياس وقياس مع المحافظة على الاستمرارية.
- تحديد الشخص المناسب للقيام بالعملية.
- تدريب الشخص المقوم على كيفية تنفيذ القياس السليم.
- مراجعة النتائج التي توصل اليها المقوم.
- تحديد سرية او علنية نتائج القياس ليتم التعرف على نتائج قياس الكفاءة (في حالة العلنيـة: تحديد هل تناقش النتائج مع العاملين وهل يفتح باب التظلم من نتائج القياس).
- تصميم سجلات الاداء.
- تصميم استمارة قياس وتقييم الاداء لكل فرد.(ماهر،2003).

5.10.2. اهداف عملية قياس وتقييم اداء العاملين:

تتمثل اهداف قياس وتقييم اداء العاملين فيما يأتي:

- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمـل وذلـك عنـدما يـشعر العاملون ان جهودهم المبذولة هي محط تقدير واهتمام الادارة وان هدف القياس هو معالجة نقاط الضعف.
- من خلالها يستطيع كل فرد معرفة حقيقة ادائه ومدى كفاءته ويعرف من خلالهـا جوانـب الضعف من اجل معالجتها.
- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء من خلال ملاحظة سلوك مرؤوسيهم وقياس ادائهم.
- هي وسيلة لضمان عدالة العامل، حيث يحرص المقيم على ان ينال كل فرد ما يستحقه مـن المزايا الوظيفية المتنوعة دون تحيز.
- تقليل معدل دوران العمل من خلال الشعور بالثقة بالادارة وبالتالي الاستقرار في الوظيفة.
- الكشف عن احتياجات التدريب.

وبناءا على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات الوظيفية في المجالات التالية:

- قرارات الترقية.
- قرارات تقويم سياسة الاختيار والتدريب.
- قرارت النقل لوظائف اخرى تتلائم مع قدراتهم.
- قرارات الفصل من الخدمة.
- قرارات تحديد المكافات والعلاوات الدورية.(ماهر،2003).

6.10.2. الصعوبات والانتقادات التي تصاحب قياس وتقييم اداء العاملين:

الا ان هناك العديد من الصعوبات والانتقادات التي تصاحب قياس وتقييم اداء العاملين اهمها:

- قد يسيء المقومون فهم المعايير المستعملة في قياس اداء وكفاءة العاملين.
- صعوبة قياس الاداء بشكل دقيق بالنسبة للوظائف الادارية وذلك بسبب ان اغلب العناصـر التي تدخل في قياسها غير ملموسة.
- عدم ضمان الموضوعية، وذلك لان القياس يعتمد على الراي والحكم الشخصي للمقوم.
- مقاومة العاملين لقياس الاداء لاعتقادهم بان مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة دائمـة ومستمرة على ادائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي الى رد فعـل عكـسي عنـدهم. (ماهر،2003).

7.10.2. معايير قياس وتقييم اداء العاملين:

تقسم معايير قياس وتقييم اداء العاملين الى عناصر التقييم ومعدلات الاداء.

- عناصر التقييم وهي تشمل الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد مثل الاخلاص والتفاني في العمل والامان والتعاون والمواظبة على العمل، واذا ما توفرت هذه العناصر في سلوك الفرد فانه يتم الحكم على مستوى كفاءته. وتقسم هذه العناصر الى نوعين:

  - عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة.
  - عناصر غير ملموسة حيث يجد المقيم صعوبة في قياسها وذلك لانها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها مثل الامانة والذكاء والشخصية والتعاون وغيرها. وأهم شروط هذه العناصر هي:

    - العمومية وهي ان يكون العنصر عام وشامل لاكبر عدد من العاملين وان يكون متوفر في اغلب العاملين وليس مقتصرا على اقلية منهم فقط.
    - تعريف العناصر وشرح ماذا يقصد بكل عنصر وماذا يعني والى ماذا يهدف بشكل واضح ومفهوم وهذا يساعد على الحصول على نتائج سليمة.
    - الابتعاد عن الصفات صعبة القياس لتسهيل مهمة المقوم كالاستقرار العاطفي والهدوء النفسي.
    - تعريف الموظف بالعوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح واخفاق كل عمل والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظف.
    - يجب ان تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها.
    - يجب ان تكون العناصر سهلة الفهم.

- معدلات الاداء: وهي عبارة عن ميزان يتمكن المقيم بواسطته ان يزن انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته بالعمل وذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد. وتقسم معدلات الاداء الى ثلاثة انواع وهي:

  - المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج بحيث تنتج خلال فترة زمنية معينة.

- المعدلات النوعية: وهي وجوب وصول انتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة والدقة والاتقان.
- المعدلات الكمية النوعية: وهي ان يصل انتاج الفرد الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والاتقان.

ويجب ان تتوفر صفات وشروط في معلات الاداء من اجل ان تكون صالحة للقياس:

- ان تكون معقولة وتمثل الاداء العادي ولا تكون مرتفعة كثيرا ولا منخفضة.
- ان تتم مراجعتها من فترة لاخرى بسبب التغيرات التي تحدث في العمل.
- يجب ان يتوفر فيها عنصر المرونة وان يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف.
- يجب شرحها وتعريفها للعاملين بطريقة مفهومة.
- يجب ان تراعي الظروف والعوامل التي لا يمكن للفرد التحكم فيها والتي تؤثر في ادائه.
- يجب ان تتوفر فيها الدقة من اجل الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الافراد.

ويجب ان تستخدم العناصر والمعدلات معا في عملية القياس والتقييم من اجل الحصول على نتـائج اكثر دقة.(ماهر،2003).

8.10.2. اساليب قياس وتقييم اداء العاملين:

يوجد ثلاثة مداخل للقياس والتقييم لكل منها مجموعة من الاساليب التي تعتمد على اسس متـشابهه في عملية القياس:

- مدخل المقارنة: حيث تعتمد اساليب هذا المدخل على فرضية انه لا يوجد تماثل تام بين اداء وانجاز العاملين سواء من حيث الكمية او الجودة او السلوك، لذلك يفترض التقييم في هـذه الحالة وجود تقارب بين انجازات الافراد ولا يفترض وجود تماثل تام بينها، وتعتمـد هـذه الاساليب على الانجاز الكلي للفرد واهم هذه الاساليب:

  - اسلوب الترتيب والمقارنة: حيث يقوم المقوم بترتيب الافراد من حيث الاداء تنازليـا او تصاعديا حسب كفاءتهم، بعد ان يقوم بمقارنة اداء كل موظف بالاخرين.

- اسلوب المقارنة المزدوجة: يقوم المقوم بمقارنة اداء كل فرد مع كافة الموجودين داخل مجموعتين وذلك بتقسيمهم الى ازواج ثم مقارنتهم ومعرفة من ذكر منهم بانه الافـضل في مجموعته، أي ايهما الافضل اكثر من غيره.
- اسلوب التوزيع الاجباري: يعتمد على ظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يقوم المقوم بتقييم اداء الموظف بناءا على مقارنة ادائه مع اداء نظرائه في العمل اعتمادا على معيار كلي واحد هو الاداء الكلي للموظف.

- مدخل المعايير المطلقة: حيث يقوم المقوم بتقييم اداء وانجاز كل موظف بشكل مستقل عـن الاخرين واهم اساليب هذا المدخل:

- اسلوب التقييم البياني: حيث يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات التـي يتطلبهـا العمل الكفء والتي يجب ان تتوفر في الفرد للقيام بعمله بشكل جيد، ثم يقـوم المقـوم بقياس مدى توفر هذه الصفات لدى العاملين عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة.
- قوائم المراجعة ذات الاوزان: ويعتمد على دراسة كل نوع من الوظائف ووضع قائمـة من الاسئلة التي تتلائم كلها بالاداء فيما يتعلق بوظيفة ما، ثم يقوم المقوم بوضع قيمـة لتعبر عن كفاءة الموظف.
- اسلوب الوقائع الحرجة او الهامة: حيث يتم جمع اكبر عدد ممكن من الحـوادث التـي تؤثر في اداء الفرد لعمله سواء من حيث نجاحه او اخفاقه وتحدد قيمة كل حادثه حسب اهميتها للعمل وتبقى سرية لدى الادارة، حيث يلاحظ المقوم ويسجل هذه الحوادث فـي حال حدوثها اثناء تادية العمل وتقوم الادارة بتحديد كفاءة الموظف بناءا عليها.
- اسلوب الاختيار الاجباري: يتم جمع وحصر عدد مـن العبـارات التـي تـصف اداء الموظف للعمل سواء من الناحية الايجابية او الـسلبية وتقـسم هـذه العبـارات الـى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة عبارتين والمقيم لا يعـرف فيمـا اذا كـان اختياره للعبارت هو في صالح الفرد ام لا وذلك لانها سرية وبناءا على مقارنتهـا مـع القائمة السرية يتم تحديد كفاءة الموظف.

- مدخل الادارة بالاهداف: حيث يعتمد هذا المدخل على قياس الاداء عن طريق المقارنة بـين الاهداف الموضوعة مع ما انجز فعلا بعكس المداخل السابقة والتي تعتمـد علـى سـلوك وشخصية الافراد في تقييم ادائهم. وتتم عملية قياس تقييم الاداء عن طريق مـدخل الادارة بالاهداف بواسطة اربع خطوات:

- وضع الاهداف لكل فرد حيث تشير الاهداف الى النتائج المرغوب تحقيقها من قبل الفرد.
- وضع فترة زمنية للتنفيذ او الاداء.
- المقارنة بين مستوى الانجاز الفعلي وما هو محدد في الهدف الموضوع.
- تقرير للاهداف والاستراتيجيات الجديدة الممكنة.(الصباح،1997).

9.10.2. اسس تصميم نظام تقويم للاداء:

يجب على المنظمة والتي تريد الوصول الى عملية قياس وتقويم قليلة المشاكل ان تاخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام تقويم للاداء، الامور التالية:

- وضوح اهداف عملية تقويم الاداء.
- التوقيت الصحيح للعملية.
- صدق وثبات معايير التقويم.
- دقة المعلومات المعتمدة على الاهداف.
- تناسب طريقة التقويم مع الاهداف.
- مؤهلات القائم بعملية التقويم.
- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.(الهيتي، 2005).

11.2 الدراسات السابقة

فيما يأتي ايجاز لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة:

1.11.2. الوابل (2005):

هي رسالة ماجستير في العلوم الادارية بعنوان دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى اداء العاملين من وجهه نظر ضباط الامن العام المشاركين في موسم الحج عام 2005، حيث اشرف عليها الدكتور ابراهيم بن عبدالله الماحي. هدفت الدراسة الى التعرف على راي ضباط الامن العام المشاركين في موسم الحج حول نظم الحوافز المطبقة، وتحديد اولويات حوافز العمل، والتعرف على مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع للضباط المشاركين في موسم الحج ومعرفة اهم

المعوقات التي تواجه استخدام انواع الحوافز في الامن العام والتي تخص المشاركين في موسم الحج والعمل على أيجاد نظام فعال للحوافز من شانه ان يساعد على رفع مستوى الاداء. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لا توجد معايير للحوافز التي يتم اعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج.
- ان درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.
- ان للحوافز دورا كبيرا في رفع مستوى الاداء حيث يعتبر الانتداب اهم الحوافز التي تساعد على رفع مستوى الاداء في موسم الحج.
- توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع، اهمها ضعف وجود نظام مستقل للحوافز وعدم اعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.

بناءا على ذلك تم وضع مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي يمكن ان تساعد في تفعيل دور الحوافز في رفع مستوى الاداء للضباط العاملين في موسم الحج، اهمها: ان تصرف الحوافز حسب الجهد والاداء الجيد بحيث تكون هناك تفرقة بين الضابط المجتهد في العمل وغير المجتهد، والاسراع باعطاء الحوافز في وقتها دون تاخير، وان تتابع القيادة العليا تطبيق الحوافز والتاكد من العدالة في التوزيع.

2.11.2. عريفات (2000):

رسالة ماجستير بعنوان اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة نحو نظم الحوافز بانواعها المادية والمعنوية والاجتماعية حيث اشرف عليها الدكتور هشام جبر. حيث حاولت الدراسة الاجابة على التساول المطروح حول انواع الحوافز لدى المؤسسات الصناعية الخاصة في اريحا وانعكاساتها على اتجاهات العاملين فيها. وهدفت الدراسة الى التعرف على نظم الحوافز السائدة في المؤسسات الصناعية في محافظة اريحا والتعرف على الاثار السلبية والايجابية التي تتركها على اتجاهات العاملين والتعرف على انواع الحوافز الاكثر اهمية في تحقيق الاتجاهات الايجابية والتعرف على اثر العوامل الديموغرافية على اتجاهات العاملين نحو نظم الحوافز في المؤسسات الصناعية. وتم استخلاص النتائج التالية:

اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة في محافظة اريحا كانت منخفضة نحو نظم الحوافز المادية والمعنوية، وان هناك فروق بين اتجاهات العاملين في هذه المؤسسات نحو نظم

الحوافز السائدة فيها حسب الجنس حيث كانت هذه الفروق لصالح الاناث، وهنـاك فـروق حـسب المستوى الاداري حيث كانت الفروق لصالح العاملين في مستوى الادارة العليا والذين كانوا اكثـر رضا عن الحوافز المقدمة، وهناك فروق حسب الخبرة الوظيفية حيث كانت النتائج لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة الطويلة واللذين كانوا اكثر رضا عن الحوافز المقدمة، وهناك فـروق حـسب المؤهل العلمي حيث كانت الفروق لصالح العاملين من حملة درجة البكالوريوس، وهنـاك فـروق حسب الدخل حيث كانت الفروق لصالح ذوي الدخل الشهري العالي. وبناءا على ذلك وضع الباحث مجموعة من التوصيات اهمها: على المؤسسات الخاصة ان تعيد النظر في سلم الاجور والرواتـب حتى يتناسب مع احتياجات العاملين وتطلعاتهم، افساح المجال امام العاملين للمشاركة فـي اتخـاذ القرارات، التركيز على تطوير قدرات العاملين ومنحهم الفرصة في المشاركة في دورات تدريبيـة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، تشجيع النشاطات الاجتماعية داخل المؤسسات.

3.11.2. الجندي (2006):

دراسة بعنوان اثر التحفيز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية فـي محافظـات جنـوب الضفة الغربية وهي رسالة ماجستير اشرف عليها الكتور عبد الفتاح الشملة. حيث هدفت الدراسـة الى دراسة انواع الحوافز المقدمة في البنوك التجارية في الخليل وبيت لحم والتاكد من فاعلية تلـك الحوافز وقدرتها على اشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم ومدى كفاية هذه الحوافز واثرهـا علـى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وكـذلك تحديـد ومعالجة جوانب القصور التي كانت موجودة في ما يطبق من برامج تحفيز العاملين فـي البنـوك التجارية، ووضع تصور لما يجب ان تكون عليه تلك البرامج. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها: ضرورة تقديم الحوافز للعاملين بشمولية تتناسب واحتياجات المبحـوثين الماديـة والمعنوية وتنويع الحوافز، عدم تاخير تقديم الحوافز، عدم الفصل بين الحوافز والرضا الـوظيفي، تفعيل برامج التحفيز وتنويعها، تعزيز العلاقات الوظيفية بين العاملين.

4.11.2. الخواجا (2001):

دراسة بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الاردنية العامة والخاصة. وهـدفت الـى التعرف على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الاردنية ومعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وانتاجية العاملين فيها. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج، اهمها:

انتاجية العاملين في البنوك مرتفعة وانتاجية العاملين في بنوك القطاع الخاص اعلى منها في البنوك العامة، درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك متوسطة، درجة الرضا عن بعدي المكانـة والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والرؤساء مرتفعة، من اهم عوامل الرضا هـو الـشعور بالامن والاستقرار. وبناءا على ذلك تم وضع التوصيات التالية: اجراء دراسات عميقة في مجـال الرضا الوظيفي ومعرفة اثره على انتاجية العاملين، واتباع اسس موضوعية فـي تقيـيم العـاملين واتاحة فرص التطور والتقدم، اعادة النظر في هيكل الاجور والرواتب.

الفصل الثالث

المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة

1.3 المنهج العلمي المستخدم

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك وعلاقتهما ببعض المتغيرات، وهو المنهج الأفضل في مثل هذه الدراسات.

2.3 أداة الدراسة

قام الباحث ببناء أداة (استبيان) لقياس دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العـاملين فـي البنوك من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلّق بهذا الموضوع، ومن ثم قـام الباحـث بعـرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (محكمين لغويين ومتخصصين في هذا المجال)، حيث قاموا بحذف وإضافة بعض التعديلات على أداة الدراسة، ثم قام الباحـث بوضـعها بصورتها النهائية.

3.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وتدقيقها تمهيدا لإدخالها للحاسوب, وتم إدخالها إلى الحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث اعطيـت الإجابـة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات, معارض درجتين، والإجابة معـارض بشدة درجة واحدة، و ذلك في الفقرات الموجبة، و تم عكسها في الفقرات السالبة، بحيث كلما زادت الدرجة، زادت وجهة نظر المبحوثين و العكس صحيح. وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات

باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحـصت فرضيات الدراسة عند المستوى α=0.05، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت (T test)، واختبار تحليل التباين الاحادي (one way anova)، ومعامـل الثبـات كرونبـاخ ألفـا (Cronbach alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب،برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

4.3 عينة ومجتمع الدراسة

تالف مجتمع الدراسة من(118) مبحوث من مدراء ونواب مدراء ومدراء اقسام وموظفين خـدمات وتلر وموظفين تسهيلات والعلاقات العامة، في (9) بنوك في محافظة بيت لحم، حيث تم الحصول على (77) استبيان، وتم حذف (4) استبيانات. والبنوك هي: البنك العربي، البنك الاهلي الاردنـي، بنك فلسطين المحدود، بنك القاهرة عمان، بنك الاسكان، بنك الاستثمار الفلسطيني، البنك العقـاري المصري، البنك الاسلامي للاستثمار، بنك القدس للاستثمار.

5.3 وصف العينة:

الجدولين (1.3-أ، 1.3-ب) يلخصان اهم خصائص عينة المبحوثين.

جدول 1.3-أ: خصائص العينة الديموغرافية:

		الخاصية	العدد	النسبة المئوية
1	**الجنـــــــس**	ذكـــر	50	%68.5
		أنثـى	23	%31.5
		المجموع	**73**	**%100**
2	**الحالة الاجتماعية**	أعزب/عزباء	28	%38.4
		متزوج/ة	45	%61.6
		المجموع	**73**	**%100**
3	**مكان السكن**	مدينة	53	%72.6
		قرية	15	%20.5
		مخيم	5	%6.8
		المجموع	**73**	**%100**

جدول 1.3-ب: خصائص العينة الديموغرافية:

	الخاصية		العدد	النسبة المئوية
4	**العمر**	30-20	31	%42.5
		50-31	42	%57.5
		51 فما فوق	0	%0
		المجموع	**73**	**%100**
5	**المؤهل العلمي**	توجيهي على الأكثر	9	%12.3
		دبلوم	9	%12.3
		بكالوريوس	49	%67.1
		ماجستير على الأقل	6	%8.2
		المجموع	**73**	**%100**
6	**عـــدد ســـنوات الخبرة في مجـال البنوك**	اقل من خمس سنوات	31	%42.5
		5-9 سنوات	13	%18.8
		10 سنوات فما فوق	29	%39.7
		المجموع	**73**	**%100**
7	**المسمى الوظيفي**	اداري (مدير، نائب، مدير قسم)	20	%27.4
		موظف خدمات (تلر)	43	%58.9
		موظف تسهيلات، علاقات عامة	10	%13.7
		المجموع	**73**	**%100**
8	**الدخل الشهري**	محدود الدخل (اقل من 2500) شيكل	24	%32.9
		متوسط الدخل (2501-5000) شيكل	43	%58.9
		عالي الدخل (5001 علـى الأقـل) شيكل	6	%8.2
		المجموع	**73**	**%100**

6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الـذين أبـدوا عـدداً مـن الملاحظات حولها والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي، هذا من ناحيـة، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكليـة لأداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، (جدول 2.3).

جدول 2.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
1	0.53*	0.000	26	0.26*	0.000
2	0.51*	0.000	27	0.17*	0.000
3	0.29*	0.000	28	0.01*	0.000
4	0.47*	0.000	29	0.01*	0.000
5	0.39*	0.000	30	0.01*	0.000
6	0.54*	0.000	31	0.06*	0.000
7	0.07*	0.000	32	0.16*	0.000
8	0.20*	0.000	33	0.14*	0.000
9	0.25*	0.000	34	0.16*	0.000
10	0.22*	0.000	35	0.13*	0.000
11	0.17*	0.000	36	0.026*	0.000
12	0.08*	0.000	37	0.10*	0.000
13	0.10*	0.000	38	0.19*	0.000
14	007*	0.000	39	0.157*	0.000
15	0.09*	0.000	40	0.15*	0.000
16	0.22*	0.000	41	0.16*	0.001
17	0.11*	0.000	42	0.24*	0.000
18	0.06*	0.000	43	0.29*	0.000
19	0.14*	0.000	44	0.37*	0.000
20	0.09*	0.000	45	0.17*	0.000
21	0.03*	0.000	46	0.20*	0.000
22	0.02*	0.000	47	0.29*	0.000
23	0.14*	0.000	48	0.20*	0.000
24	0.02*	0.000	49	0.20*	0.000
25	0.17*	0.000	50	0.52*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) أن جميع قيم ارتباط فقرات أداة الدراسة مـع الدرجـة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظـرهم، فـي ضـوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معامـل الثبـات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول (3.3).

جدول 3.3: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفـا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسـة بمجالاتهـا المختلفة

رقم المجال	المجالات	كرمباخ ألفا
1	الحوافز المادية المقدمة من البنك للموظف	0.871
2	مساهمة الحوافز المادية في رفع الكفاءة	0.881
3	الحوافز المعنوية المقدمة من البنك للموظف	0.934
4	مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الكفاءة	0.942
5	تقييم الأداء لقياس كفاءة العاملين	0.933
الدرجة الكلية		0.938

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن أداة الدراسة بمجالاتها المختلفة تتمتع بدرجة عاليـة من الثبات، حيث بلغت الدرجة الكلية 0.938.

8.3 متغيرات الدراسة

توزعت متغيرات الدراسة بين مستقلة وتابعة كما يأتي:

1.8.3. المتغيرات المستقلة:

تضم المتغيرات المستقلة كل مما يأتي:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- الحالة الاجتماعية: وله مستويان(اعزب،متزوج).
- مكان السكن: وله ثلاث مستويات(مدينة، قرية، مخيم).
- العمر: وله ثلاث مستويات (20- 30، 31-50، 51 عام فما فوق).
- المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات: (توجيهي على الاكثر، دبلوم،بكالوريوس، ماجستير على الاقل).
- عدد سنوات الخبرة في مجال البنوك: وله ثلاث مستويات: (اقل من خمس سنوات، 5-9 سنوات، عشر سنوات فما فوق).
- المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات:

1) اداري(مدير، نائب مدير،مدير قسم).
2) موظف خدمات(تلر).
3) موظف تسهيلات، علاقات عامة.

- الدخل الشهري: وله ثلاث مستويات:

1) محدود الدخل (اقل من 2500 شيكل)
2) متوسط الدخل (2501-5000 شيكل)
3) عالي الدخل (5001 على الاقل شيكل)

2.8.3. المتغير التابع:

تتلخص المتغيرات التابعة في:

- دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك.
- دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة وفحص الفرضيات

في هذا الفصل تم تحليل البيانات المستخلصة لاستبانه الدراسة، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، لفحص تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

1.4 تحليل بيانات الدراسة

ويشمل عرض النتائج إحصائياً، ومعالجتها وصفياً وتحليلياً، وقد تم اعتماد المفتاح التالي (جدول 1.4) لتحديد درجة الفقرات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول 1.4: مفتاح لتحديد درجة الفقرات

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.49-1
متوسطة	3.49-2.5
عالية	5-3.5

1.1.4. الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البنوك:

للإجابة عن سؤال الدراسة الاول "ما هي الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها، من وجهه نظرهم ؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (جدول 2.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها، من وجهه نظرهم مرتبة حسب الاهمية.

الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
أجازات سنوية	1	3.7379	.88235	عالية
يوفر لي صندوق توفير	2	3.6986	.99561	عالية
يوفر لي تامين الصحي	2	3.6986	.99561	عالية
زيادة سنوية على الراتب	3	3.3562	1.05895	متوسطة
يدفع لي بدل مواصلات	4	3.3151	1.21194	متوسطة
راتب جيد	5	3.2740	1.08347	متوسطة
مكافآت مالية	6	3.1781	1.09725	متوسطة
ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة	7	3.0959	1.48291	متوسطة
نظام تقاعد جيد	8	2.9178	1.37187	متوسطة
تعويض بدل ساعات العمل الإضافي	9	2.8082	1.29805	متوسطة
بدل سكن وإقامة	10	2.4384	1.14244	منخفضة
بدل اتصالات	11	2.4110	1.17657	منخفضة
الدرجة الكلية		3.1610	.74695	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.1610) وانحراف معياري (0.74695) وهذا يدل على أن الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (3) فقرات من فقرات الاستبانة جاءت بدرجة عالية، وأن (7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وفقرتين جاءت بدرجة منخفضةً ، فقد حصلت الفقرة " أجازات سنوية " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.7379)، تلاها في المرتبة الثانية " يوفر لي صندوق توفير " بمتوسط حسابي (3.6986)، تلاها في المرتبة الثالثة " يوفر لي تامين الصحي " بمتوسط حسابي (3.6986)، تلاها في المرتبة الرابعة " زيادة سنوية على الراتب " بمتوسط حسابي (3.3562)، أخيراً تلاها في المرتبة الخامسة " يدفع لي بدل مواصلات " بمتوسط حسابي (3.3151). في حين كانت أقل ثلاث فقرات على التوالي فقرة " تعويض بدل ساعات العمل الإضافي " بمتوسط حسابي (2.8082)، يليها فقرة " بدل سكن وإقامة " بمتوسط

حسابي (2.4384) ومن ثم فقرة " بدل اتصالات " بمتوسط حسابي (2.4110). ويعزى ذلـك لان هناك قوانين وانظمة داخلية في جميع البنوك فيما يتعلق بمسالة الاجـازات الـسنوية والتامينـات وصناديق التقاعد.

2.1.4. مساهمة الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني "ما مدى مساهمة الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها في رفع كفاءة العاملين؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمـدى مـساهمة الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها في رفع كفاءة العاملين من وجهة نظر المبحـوثين مرتبة حسب الأهمية (جدول 3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها في رفع كفاءة العاملين من وجهة نظر المبحوثين مرتبـة حـسب الأهمية

الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
رفع الروح المعنوية للموظفين	1	4.2877	.75424	عالية
زيادة الرضا الوظيفي	2	4.2740	.67207	عالية
تحسين سمعة البنك	3	4.2466	.64076	عالية
تحسين الخدمة المقدمة للزبائن	4	4.2329	.85830	عالية
زيادة الإنتاج	5	4.1507	.68051	عالية
التشجيع على الابتكار	6	4.1370	.76947	عالية
المحافظة على ممتلكات البنك	7	4.0822	.74075	عالية
تعديل سلوك الموظف ايجابيا	8	4.0274	.76326	عالية
الالتزام بالقوانين والأنظمة	9	3.8767	.83242	عالية
تقليل الغياب	10	3.8493	.84445	عالية
أداء الأعمال بأقل وقت ممكن	11	3.8082	.68023	عالية
أداء الأعمال بأقل تكلفة ممكنة	12	3.7260	.78635	عالية
تخفيض دوران العمل	13	3.6438	.85586	عالية
الدرجة الكلية		**4.2118**	**.49551**	**عالية**

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكليـة (4.2118) وانحـراف معيـاري (49551.0) وهذا يدل على أن مساهمة الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها في رفـع كفاءة العاملين جاءت بدرجة مرتفعة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميـع فقـرات الاستبانة التي تدل على مدى مساهمة الحوافز المادية التي تقدمها البنوك للعاملين فيها، فـي رفـع كفاءة العاملين فيها جاءت بدرجة عالية، ولم يكن هناك فقرات بدرجة متوسطة، و بدرجة منخفضة ً، فقد حصلت الفقرة " رفع الروح المعنوية للموظفين " على أعلى متوسـط حـسابي حيـث بلـغ (4.2877)، تلاها في المرتبة الثانية " زيادة الرضا الوظيفي " بمتوسط حسابي (4.2740)، تلاهـا في المرتبة الثالثة " تحسين سمعة البنك " بمتوسط حسابي (4.2466)، تلاها في المرتبة الرابعـة " تحسين الخدمة المقدمة للزبائن " بمتوسط حسابي (4.2329)، أخيراً تلاها في المرتبـة الخامـسة " زيادة الإنتاج " بمتوسط حسابي (4.1507). في حين كانت أقل فقرتين على التـوالي فقـرة " أداء الأعمال بأقل تكلفة ممكنة " بمتوسط حسابي (3.7260)، يليها فقـرة " تخفـيض دوران العمـل " بمتوسط حسابي (3.6438).

3.1.4. الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث "ما هي الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين فيها، من وجهه نظرهم ؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز المعنوية المقدمة من البنوك من وجهة نظر المبحوثين، مرتبة حسب الأهمية (جدول 4.4).

يلاحظ من الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي للدرجـة الكليـة (3.1610) وانحـراف معيـاري (0.74695) وهذا يدل على أن الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك من وجهة نظر المبحوثين فيها موجودة وجاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج أن فقرة واحدة من فقرات الاستبانة جاءت بدرجة عالية، وأن (12) فقـرة مـن فقرات جاءت بدرجة متوسطة، ولم يكن هناك فقرات بدرجة منخفضة ً، فقـد حـصلت الفقـرة " دورات إدارية لتنمية القدرات " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.6027)، تلاها في المرتبة الثانية " إعطائي مهام جديدة " بمتوسط حسابي (3.4658)، تلاها في المرتبة الثالثـة " إجـراءات السلامة المهنية " بمتوسط حسابي (3.3973)، تلاها في المرتبة الرابعة " فرص التقدم في الوظيفة " بمتوسط حسابي (3.3425)، أخيراً تلاها في المرتبة الخامسة " فرص التعليم المستمر " بمتوسـط حسابي (3.3425). في حين كانت أقل ثلاث فقرات على التوالي فقرة " عدالة في توزيع الحوافز "

بمتوسط حسابي (3.1096)، يليها فقرة " مشاركة في صنع القرار " بمتوسـط حـسابي (3.1096) ومن ثم فقرة " شهادات تقدير " بمتوسط حسابي (3.0959).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين فيها، من وجهه نظرهم مرتبة حسب الاهمية.

الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
دورات إدارية لتنمية القدرات	1	3.6027	.86184	عالية
إعطائي مهام جديدة	2	3.4658	.85118	متوسطة
إجراءات السلامة المهنية	3	3.3973	.82898	متوسطة
فرص التقدم في الوظيفة	4	3.3425	.86953	متوسطة
فرص التعليم المستمر	4	3.3425	1.00304	متوسطة
تثمين الجهود	5	3.3151	1.06558	متوسطة
بيئة العمل الملائمة	5	3.3151	.86405	متوسطة
فرص الترقية	6	3.2740	1.03091	متوسطة
حرية الرأي فيما يتعلق بالمهنة	7	3.2466	.93957	متوسطة
وضوح المسار الوظيفي	7	3.2466	.96869	متوسطة
عدالة في توزيع الحوافز	8	3.1096	1.04830	متوسطة
مشاركة في صنع القرار	8	3.1096	.99389	متوسطة
شهادات تقدير	9	3.0959	1.12007	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.2972**	**.71753**	**متوسطة**

4.1.4. مساهمة الحوافز المعنوية رفع كفاءة العاملين:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع "ما مدى مساهمة الحوافز المعنوية المقدمة من البنـوك للعـاملين فيها في رفع كفاءة العاملين؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين فيها في رفع كفاءة العاملين من وجهة نظر المبحوثين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (5,4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين فيها في رفع كفاءة العاملين من وجهة نظر المبحوثين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تحسين الخدمة المقدمة للزبائن	1	4.0822	.72175	عالية
تحسين سمعة البنك	1	4.0822	.74075	عالية
رفع الروح المعنوية للموظفين	2	4.0411	.75348	عالية
زيادة الرضا الوظيفي	3	3.9452	.72439	عالية
التشجيع على الابتكار	4	3.9315	.76972	عالية
زيادة الإنتاج	4	3.9315	63089.0	عالية
تعديل سلوك الموظف ايجابيا	5	3.9041	.76675	عالية
المحافظة على ممتلكات البنك	6	3.8904	.84264	عالية
أداء الأعمال بأقل وقت ممكن	7	3.7808	73118.0	عالية
أداء الأعمال بأقل تكلفة ممكنة	8	3.7671	0 .73637	عالية
الالتزام بالقوانين والأنظمة	9	3.7493	.86074	عالية
تقليل الغياب	10	3.7260	.93185	عالية
تخفيض دوران العمل	11	3.7123	.75424	عالية
الدرجة الكلية		**3.8957**	**59091.0**	**عالية**

يلاحظ من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.8957) وانحراف معياري (0.59091) وهذا يدل على أن مساهمة الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين في رفع كفاءة العاملين جاءت بدرجة مرتفعة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع فقرات الاستبانة جاءت بدرجة عالية، ولم يكن هناك فقرات بدرجة متوسطة، ودرجة منخفضةً، فقد حصلت الفقرة " تحسين الخدمة المقدمة للزبائن " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.0822)، تلاها في المرتبة الثانية " تحسين سمعة البنك " بمتوسط حسابي (4.0822)، تلاها في المرتبة الثالثة " رفع الروح المعنوية للموظفين " بمتوسط حسابي (4.0411)، تلاها في المرتبة الرابعة " زيادة الرضا الوظيفي " بمتوسط حسابي (3.9452)، أخيراً تلاها في المرتبة الخامسة " زيادة الإنتاج "

بمتوسط حسابي (3.9315). في حين كانت أقل فقرتين على التوالي فقرة " تخفيض دوران العمل " بمتوسط حسابي (3.7123)، يليها فقرة " تقليل الغياب " بمتوسط حسابي (3.7260). ويرى الباحث انه عند حصول العامل في البنك على الحوافز المعنوية المناسبة، فانه يشعر بانه جزء مـن البنـك الذي يعمل فيه وبالتالي فانه يحرص على ان تكون سمعة البنك والخدمة المقدمة من البنك باحـسن صورة ممكنة، وفيما يتعلق بمسالة الغياب فانها ترتبط اكثر بالحوافز المادية بسبب ان ايام الغيـاب يحاسب عليها البنك ماديا.

5.1.4. نظام قياس الكفاءة في البنوك:

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس "هل يتوفر في البنوك نظام لقيـاس الكفـاءة،من وجهـة نظـر المبحوثين؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام قياس الكفاءة في البنوك من وجهة نظر المبحوثين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام قياس الكفـاءة مـن وجهـة نظـر المبحوثين مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
نظام لتقييم الأداء	1	3.4384	.97163	متوسطة
معايير واضحة لتقييم الأداء	2	3.2603	.98640	متوسطة
نظام قياس لمستوى أداء العاملين	3	3.2329	1.00720	متوسطة
نظام تحليل وتقييم الأداء	4	3.2055	1.02685	متوسطة
عملية التقييم تتم بشكل موضوعي	5	3.1781	1.12228	متوسطة
تحديد مجالات تطوير أداء العاملين	6	3.1507	1.06290	متوسطة
تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	7	3.0685	.97651	متوسطة
نظام قياس لمواطن القوة لدى الموظفين	8	3.0548	.97026	متوسطة
نظام قياس لنقاط الضعف لدى الموظفين	9	2.9589	1.03331	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.1720**	**.82278**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكليـة (3.1720) وانحـراف معيـاري (.82278) وهذا يدل على أنه يتوفر في البنوك نظام لقياس الكفاءة وهذا النظـام متـوفر بدرجـة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع فقـرات الاسـتبانة جـاءت بدرجـة متوسطة، ولم يكن هناك فقرات بدرجة عالية او بدرجة منخفضةً، فقد حصلت الفقرة " نظام لتقيـيم الأداء " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.4384)، تلاها في المرتبة الثانية " معايير واضحة لتقييم الأداء " بمتوسط حسابي (3.2603)، تلاها في المرتبة الثالثة " نظـام قيـاس لمـستوى أداء العاملين " بمتوسط حسابي (3.2329)، تلاها في المرتبة الرابعة " نظـام تحليـل وتقيـيم الأداء " بمتوسط حسابي (3.2055)، أخيراً تلاها في المرتبة الخامسة " عملية التقييم تتم بشكل موضوعي " بمتوسط حسابي (3.1781). في حين كانت أقل فقرتين على التوالي فقرة " نظام قيـاس لمـواطن القوة لدى الموظفين " بمتوسط حسابي (3.0548)، يليها فقرة " نظام قياس لنقـاط الـضعف لـدى الموظفين " بمتوسط حسابي (2.9589).

6.1.4. المعايير التي تعطى على اساسها الحوافز:

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس "ما هي المعايير التي تعطى على اساسها الحوافز، مـن وجهـة نظر المبحوثين؟ استخرجت المتوسطات الحسابية للمعايير التي تعطى على اساسها الحوافز، مـن وجهة نظر المبحوثين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية للمعايير التي تعطى على اساسها الحـوافز مـن وجهـه نظـر المبحوثين مرتبة حسب الاهمية

المعيار	الترتيب	المتوسط الحسابي المعياري
المحسوبية	1	5.6164
القيام بأعمال متعبة	2	5.4110
الإنجاز	3	4.6712
الأفكار الجديدة	4	4.5342
العلاقة مع الرؤساء	5	4.3699
الالتزام	6	3.9452
الخبرة	7	3.2132
الكفاءة	8	2.9726

تشير النتائج في الجدول (7.4) الى أن " المحسوبية " حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (5.6164)، تلاها في المرتبة الثانية " القيام بأعمال متعبة " بمتوسط حسابي (5.4110)، تلاها في المرتبة الثالثة " الإنجاز " بمتوسط حسابي (4.6712)، تلاها في المرتبة الرابعة " الأفكار الجديدة " بمتوسط حسابي (4.5342)، أخيراً تلاها في المرتبة الخامسة " العلاقة مع الرؤساء " بمتوسط حسابي (4.3699). تلاها في المرتبة السادسة " الالتزام " بمتوسط حسابي (3.9452)، تلاها في المرتبة السابعة " الخبرة " بمتوسط حسابي (3.2132)،تلاها في المرتبة الثامنة " الكفاءة " بمتوسط حسابي (2.9726)،

2.4 نتائج الفرضيات:

فيما يأتي تلخيص لنتائج تحليل واختبار الفرضيات.

1.2.4. دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير الجنس:

ولفحص الفرضية الاولى، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الجنس. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على استبانه دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين.

جدول 8.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
ذكر	50	4.0862	0.41312	1.552	0.125
أنثى	23	3.8963	0.61652		

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) أن قيمة "ت" (1.552) ومستوى الدلالة (0.125) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تقبل الفرضية.

2.2.4. دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير الحالة الاجتماعية:

ولفحص الفرضية الثانية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لـدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على استبانه دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنـوك، من وجهة نظر المبحوثين.

جدول 9.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين فـي البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
اعزب	28	4.0687	0.53349	0.580	0.564
متزوج	45	4.0000	0.46531		

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) أن قيمة "ت" (0.580) ومستوى الدلالة (0.564) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وبذلك تقبل الفرضية الثانية.

3.2.4. دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير مكان السكن:

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغيـر مكان السكن. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسـة فـي نظـرتهم لـدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) أنه لا يوجد فروق ظاهره في متوسطات نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب مكان السكن، ولمعرفة دلالة الفروق تـم اسـتخدام تحليـل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افـراد عينـة الدراسـة فـي نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

مكان السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	53	4.0015	0.53772
قرية	15	3.9949	0.23344
مخيم	5	4.3846	0.44853
المجموع	73	4.0263	0.49008

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحوثين، تعزى لمتغير مكان السكن

مصدر التباين	مجمـــوع المربعات	درجـــات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.689	2	0.345	1.453	0.241
داخل المجموعات	16.603	70	0.237		
المجموع	17.293	72			

يلاحظ أن قيمة ف (1.453) ومستوى الدلالة (0.241) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب مكان السكن، أي تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

4.2.4. دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير العمر:

ولفحص الفرضية الرابعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لـدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير العمر. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاسـتجابة أفراد عينة الدراسة على استبانه دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين.

جدول 12.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير العمر

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
20-30عام	31	4.0025	0.53015	0.355	0.723
31-50	42	4.0440	0.46408		

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) أن قيمة "ت" (0.355) ومستوى الدلالة (0.723) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير العمر. أي تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

5.2.4. دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير المؤهل العلمي:

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي على الاكثر	9	3.9231	0.57435
دبلوم	9	3.9487	0.57435
بكالوريوس	49	4.0220	0.46632
ماجستير على الاقل	6	4.3333	0.41472
المجموع	73	4.0263	0.49008

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) أنه لا يوجد فروق ظاهره في متوسطات نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4).

جدول 14.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحوثين، تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.717	3	0.239	0.994	0.401
داخل المجموعات	16.576	69	0.240		
المجموع	17.293	72			

يلاحظ أن قيمة ف (0.994) ومستوى الدلالة (0.401) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب المؤهل العلمي، أي تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

6.2.4. دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة:

ولفحص الفرضية الصفرية السادسة "لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد المـستوى ($\alpha \geq 0.05$)لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعـزى لمتغير سنوات الخبرة. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة فـي نظـرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افـراد عينـة الدراسـة فـي نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	31	4.1191	0.47412
5-9 سنوات	13	3.9231	0.48345
10 سنوات فما فوق	29	3.9735	0.50912
المجموع	73	4.0263	0.49008

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) أنه لا يوجد فروق ظاهره في متوسطات نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحوثين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.486	2	0.243	1.013	0.368
داخل المجموعات	16.806	70	0.240		
المجموع	17.293	72			

يلاحظ أن قيمة ف (1.013) ومستوى الدلالة (0.368) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب عدد سنوات الخبرة، أي تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

7.2.4. دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير المسمى الوظيفي:

ولفحص الفرضية الصفرية السابعة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اداري(مدير،نائب،مدير قسم)	20	4.0615	0.37569
موظف خدمات(تلر)	43	4.0376	0.50256
موظف تسهيلات، علاقات عامة	10	3.9077	0.65251
المجموع	73	4.0263	0.49008

يلاحظ من الجدول رقم (17.4) أنه لا يوجد فروق ظاهره في متوسطات نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحوثين، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.171	2	0.085	0.350	0.706
داخل المجموعات	17.122	70	0.245		
المجموع	17.293	72			

يلاحظ أن قيمة ف (0.350) ومستوى الدلالة (0.706) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب المسمى الوظيفي، أي تقبل الفرضية الصفرية السابعة.

8.2.4. دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير الدخل الشهري:

ولفحص الفرضية الصفرية الثامنة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الدخل الشهري. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

الدخل الشهري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محدود الدخل(اقل من 2500) شيكل	24	4.1346	0.56584
متوسط الدخل(2501-5000)شيكل	43	3.9284	0.44551
عالي الدخل(5001 على الاقل) شيكل	6	4.2949	0.30544
المجموع	73	4.0263	0.49008

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) أنه لا يوجد فروق ظاهره في متوسطات نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب الدخل الشهري،، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليـل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (20.4).

جدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحـوثين، تعـزى لمتغيـر الـدخل الشهري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.126	2	0.563	2.438	0.095
داخل المجموعات	16.166	70	0.231		
المجموع	17.293	72			

يلاحظ أن قيمة ف (2.438) ومستوى الدلالة (0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب الدخل الشهري، أي تقبل الفرضية الصفرية الثامنة.

9.2.4. دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير الجنس:

ولفحص الفرضية التاسعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لـدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنـوك، تعـزى لمتغيـر الجنس. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسـطات الحـسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على استبانه دور الحوافزالمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنـوك، من وجهة نظر المبحوثين.

يلاحظ من الجدول رقم (21.4) أن قيمة "ت" (1.688) ومستوى الدلالة (0.096) وهي أكبر مـن ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في دور الحوافزالمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.وبذلك تقبل الفرضية التاسعة.

جدول 21.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العـاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
ذكر	50	3.9738	0.42236	1.688	0.096
أنثى	23	3.7258	0.83747		

10.2.4. دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير الحالة الاجتماعية:

ولفحص الفرضية العاشرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لـدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنـوك، تعـزى لمتغيـر الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية.

جدول 22.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العـاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغيرالحالة الاجتماعية

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
اعزب	28	3.9231	0.71182	0.311	0.757
متزوج	45	3.8786	0.50959		

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) أن قيمة "ت" (0.311) ومستوى الدلالة (0.757) وهي أكبر مـن ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في دور الحوافزالمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وعليه تقبل الفرضية.

11.2.4. دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير مكان السكن:

ولفحص الفرضية الصفرية الحادية عشر لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير مكان السكن. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

جدول 23.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افـراد عينـة الدراسـة فـي نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

مكان السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	53	3.8505	0.62954
قرية	15	3.8615	0.33175
مخيم	5	4.4769	0.54229
المجموع	73	3.8957	0.59091

يلاحظ من الجدول رقم (23.4) أنه لا يوجد فروق ظاهره في متوسطات نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءتهم حسب مكان السكن، ولمعرفة دلالة الفروق تم اسـتخدام تحليـل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (24.4).

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المعنويـة في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحوثين، تعزى لمتغير مكان السكن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مـــستوى الدلالة
بين المجموعات	1.815	2	0.907	2.723	0.073
داخل المجموعات	23.326	70	0.333		
المجموع	25.140	72			

يلاحظ أن قيمة ف (2.723) ومستوى الدلالة (0.073) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المعنويـة فـي رفـع كفاءتهم حسب مكان السكن، أي تقبل الفرضية الصفرية الحادية عشر.

12.2.4. دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير العمر:

ولفحص الفرضية الثانية عشر، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنـوك، تعـزى لمتغيـر العمر. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسـطات الحـسابية

لاستجابة أفراد عينة الدراسة على استبانه دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين.

جدول 25.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العـاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير العمر

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
20-30عام	31	3.8834	0.64721	0.152	0.880
31-50	42	3.9048	0.55361		

يلاحظ من الجدول رقم (25.4) أن قيمة "ت" (0.152) ومستوى الدلالة (0.880) وهي أكبر مـن ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير العمر.وذلك كما هـو واضـح فـي الجـدول رقم(25.4) وبناءا على ذلك تم قبول الفرضية الثانية عشر.

13.2.4. دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير المؤهل العلمي:

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة عشر لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة فـي نظـرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

جدول 26.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افـراد عينـة الدراسـة فـي نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي على الاكثر	9	3.8974	0.35040
دبلوم	9	3.7778	0.90073
بكالوريوس	49	3.8571	0.55091
ماجستير على الاقل	6	4.3846	0.54175
المجموع	73	3.8957	0.59091

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) أنه لا يوجد فروق ظاهره في متوسطات نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المادية في رفع كفاءتهم حسب المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4).

جدول 27.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحوثين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.632	3	0.544	1.597	0.198
داخل المجموعات	23.508	69	0.341		
المجموع	25.140	72			

يلاحظ أن قيمة ف (1.597) ومستوى الدلالة (0.198) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءتهم حسب المؤهل العلمي، أي تقبل الفرضية الصفرية الثالثة عشر.

14.2.4. دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة:

ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة عشر لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة (جدول 28.4).

جدول 28.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	31	3.9926	0.50024
5-9 سنوات	13	3.7515	0.80809
10 سنوات فما فوق	29	3.8568	0.57296
المجموع	73	3.8957	0.59091

جدول 29.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحوثين، تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.605	2	0.303	0.863	0.426
داخل المجموعات	24.535	70	0.351		
المجموع	25.140	72			

يلاحظ أن قيمة ف (0.863) ومستوى الدلالة (0.426) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءتهم حسب سنوات الخبرة، أي تقبل الفرضية الصفرية الرابعة عشر.

15.2.4. دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير المسمى الوظيفي:

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة عشر لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

جدول 30.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اداري(مدير،نائب،مدير قسم)	20	4.0038	0.42754
موظف خدمات (تلر)	43	3.8193	0.69957
موظف تسهيلات، علاقات عامة	10	4.0077	0.23626
المجموع	73	3.8957	0.59091

يلاحظ من الجدول رقم (30.4) أنه لا يوجد فروق ظاهره في متوسطات نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءتهم حسب المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (31.4).

جدول 31.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحوثين، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.610	2	0.305	0.871	0.423
داخل المجموعات	24.530	70	0.350		
المجموع	25.140	72			

يلاحظ أن قيمة ف (0.871) ومستوى الدلالة (0.423) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءتهم حسب المسمى الوظيفي، أي تقبل الفرضية الصفرية الخامسة عشر.

16.2.4. دور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بمتغير الدخل الشهري:

ولفحص الفرضية الصفرية السادسة عشر لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ 0.05) لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الدخل الشهري. تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

جدول 32.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

الدخل الشهري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محدود الدخل(اقل من 2500) شيكل	24	4.0929	0.51874
متوسط الدخل(2501-5000)شيكل	43	3.7728	0.60661
عالي الدخل(5001 على الاقل) شيكل	6	3.9872	0.61040
المجموع	73	3.8957	0.59091

يلاحظ من الجدول رقم (32.4) أنه لا يوجد فروق ظاهره في متوسطات نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءتهم حسب الدخل الشهري،، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (33.4).

جدول 33.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك من وجهه نظر المبحـوثين، تعـزى لمتغيـر الـدخل الشهري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.633	2	0.817	2.432	0.095
داخل المجموعات	23.507	70	0.336		
المجموع	25.140	72			

يلاحظ أن قيمة ف (2.432) ومستوى الدلالة (0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظرة موظفي البنوك لدور الحوافز المعنويـة فـي رفـع كفاءتهم حسب الدخل الشهري، أي تقبل الفرضية الصفرية السادسة عشر.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك في محافظة بيت لحم، وعلاقتها ببعض المتغيرات، وسيتم مناقشة النتائج وتقديم بعض التوصيات المهمة حول موضوع الدراسة.

- تبين ان الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها من وجهه نظرهم جاءت بدرجة متوسطة. حيث كان الترتيب للفقرات " أجازات سنوية "، تلاها في المرتبة الثانية " يوفر لي صندوق توفير "، تلاها في المرتبة الثالثة " يوفر لي تامين صحي "، تلاها في المرتبة الرابعة " زيادة سنوية على الراتب "، أخيراً تلاها في المرتبة الخامسة " يدفع لي بدل مواصلات ". تلاها" تعويض بدل ساعات العمل الإضافي "، يليها فقرة " بدل سكن وإقامة " ومن ثم فقرة " بدل اتصالات ".
- تبين ان مدى مساهمة الحوافز المادية المقدمة من البنوك للعاملين فيها في رفع كفاءة العاملين جاءت بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث السبب في ذلك الى ان المادة هي اساس التعامل في حياتنا وبالتالي فان زيادتها عن طريق الحوافز تؤدي الى رفع مستوى الكفاءة في العمل.
- تبين ان الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين فيها، من وجهه نظرهم جاءت بدرجة متوسطة. فقد حصلت الفقرة " دورات إدارية لتنمية القدرات " على أعلى متوسط حسابي، تلاها " إعطائي مهام جديدة "، تلاها " إجراءات السلامة المهنية "، تلاها " فرص التقدم في

الوظيفة "، تلاها " فرص التعليم المستمر ". تلاها فقرة " عدالة في توزيع الحوافز "، يليها فقرة " مشاركة في صنع القرار " ومن ثم فقرة " شهادات تقدير ".

- تبين ان مدى مساهمة الحوافز المعنوية المقدمة من البنوك للعاملين فيها في رفع كفاءة العاملين جاءت بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث السبب في ذلك الى ان السبب في ذلك هو ان الانسان بحاجة دائما الى تحفيز سواء كان معنويا ام ماديا لكي ينجزالعمل بشكل جيد ويشعران هناك من يقدر عمله.
- تبين انه يتوفر في البنوك نظام لقياس الكفاءة،من وجهة نظر المبحوثين بدرجة متوسطة.
- بينت الدراسة ايضا المعايير التي تعطى على اساسها الحوافز المادية والمعنوية من وجهه نظر المبحوثين، حيث جاءت على النحو التالي: المحسوبية، القيام باعمال متعبة، الانجاز، الافكار الجديدة، العلاقة مع الرؤساء، الالتزام، الخبرة واخيرا الكفاءة، حيث نلاحظ ان المحسوبية احتلت المرتبة الاولى بينما الكفاءة في المؤخرة، وهذا يعني ان هناك خلل واضح في المعايير التي تعطى على اساسها الحوافز في البنوك، لذلك يجب اعتماد نظام واضح ومعايير واضحة تعطى على اساسها الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في البنوك.
- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المادية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، والعمر، والمؤهل العلمي،الخبرة، والمسمى الوظيفي، والدخل الشهري.
- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين في نظرتهم لدور الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك، تعزى لمتغير الجنس،الحالة الاجتماعية، مكان السكن،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة،المسمى الوظيفي،الدخل الشهري.

2.5 الاستنتاجات

بناءا على نتائج الدراسة نستنتج ان:

- تركز ادارات البنوك على تقديم الحوافز المادية للموظفين العاملين في البنوك اكثر من تقديم الحوافز المعنوية.
- لا توجد معايير واضحة في البنوك تعطي على اساسها الحوافز المادية والمعنوية
- الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورا هاما واساسيا في رفع كفاءة العاملين في البنوك وزيادة انتاجيتهم.

- هناك شعور لدى المبحوثين بعدم وجود العدالة في توزيع الحوافز.
- هناك حاجة لزيادة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في البنوك، والتنويع في هذه الحوافز بما يتوافق مع احتياجات العاملين في البنوك بحيث تشمل جميع الجوانب.
- هناك اجماع لدى المبحوثين في ان الحوافز المادية والمعنوية تساهم في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

3.5 التوصيات

نتيجة لمناقشة النتائج، كان لا بد من وضع مجموعة من التوصيات لادارات البنوك من اجل رفع كفاءة العاملين في البنوك، وهي على النحو التالي:

- الاهتمام باخذ اراء الموظفين العاملين في البنوك حول نظام الحوافز , وماذا يفضلون من الحوافز وما يتناسب مع احتياجاتهم.
- على ادارات البنوك ان تراعي التغيرات الاقتصادية والاجتماعية ووضع سلم الاجور والرواتب بما يتناسب مع هذه التغيرات
- وجود معايير واضحة وعادلة، تعطى على اساسها الحوافز المادية والمعنوية.
- ضرورة مناسبة الحوافز المادية والمعنوية مع احتياجات العاملين في البنوك، وتنوع هذه الحوافز بما يلبي احتياجاتهم.
- الاستمرارية في تقديم الحوافز.
- مناسبة الحوافز الممنوحة مع الجهد المبذول من العاملين.
- وجود اليات تقييم واضحة لقياس كفاءة العاملين في البنوك، ووضع معايير واضحة للتقيم.
- وجود نظام لقياس نقاط القوة والضعف لدى العاملين في البنوك، بحيث يتم تحديد نقاط الضعف والتخلص منها، وتحديد نقاط القوة وتقويتها.
- الموضوعية في التقييم وتقديم الحوافز وتجنب المحسوبية.
- التركيز على تقديم الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء للعاملين من اجل الحصول على انتاجية اعلى، حيث ان الحوافز المعنوية لاتقل اهمية عن الحوافز المادية بالنسبة للموظفين.
- ان تصرف الحوافز حسب الجهد والاداء الجيد , ويجب ان لاتكون الحوافز عامة وتوزع على الجميع , بل توزع على الموظفين ذوي الاداء الجيد وذوي الكفاءة في العمل.
- منح الحوافز في وقتها دون تاخير وتقديمها في الوقت المناسب.

- ضرورة وجود نقابات خاصة بالعاملين في البنوك , حيث تقوم هذه النقابات باستصدار القوانين واللوائح التي تضمن حق العاملين.
- العمل على توعية وتثقيف المدراء ورؤساء العمل باهمية برامج التحفيز وتدريبهم على اساليب التحفيز الايجابي.

المراجع

- ابو بكر،م،م.(2004):الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الطبعة الاولى. الدار الجامعية، الاسكندرية.
- براون، ج.(2002): علم النفس الاجتماعي في الحضارة الصناعية، الطبعة الاولى.دار علاء الدين،سورية.(ترجمة محمد ديركي).
- برنوطي، س. ن. (2003): الادارة (اساسيات ادارة الاعمال)، الطبعة الثالثة.دار وائل، عمان.
- برنوطي، س. ن. (2004): ادارة الموارد البشرية(ادارة الافراد)، الطبعة الثانية.دار وائل، عمان.
- جلدة،س،ب،عبوي،ز،م.(2006):ادارة الابداع والابتكار، الطبعة الاولى. دار كنوز المعرفة، عمان.
- الجندي,ع. (2006):اثر التخفيز على الرضى الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية,جامعة القدس,فلسطين,رسالة ماجستير غير منشورة.
- حسن،ر،م.(2000):ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى.الدار الجامعية، الاسكندرية.
- حمود،خ،الخرشة،ي.(2007): ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى. دار المسيرة،عمان.
- حنفي، ع.(2007): السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى. الدار الجامعية، الاسكندرية.
- الخواجا,م.(2001): الرضى الوظيفي لدى العاملين في البنوك الاردنية العامة والخاصة,الاردن, رسالة ماجستير غير منشورة.
- شحادة، ن، الجيوسي، م، الباشا، م، الحلبي، ر.(2000): ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى. دار صفاء، عمان.
- الشنواني،ص.(1994):ادارة الافراد والعلاقات الانسانية (مدخل الاهداف)،الطبعة الاولى.مؤسسة شباب الجامعة،اسيوط.
- الصباح، ع.(1997):مبادىء الرقابة الادارية، الطبعة الاولى. دار زهران، عمان.
- الطحلاوي،م،ابراهيم،ي.(1997): ادارة التنمية، الطبعة الاولى.شركة الاعلانات الشرقية، اسيوط.
- عباس،س،علي،ع.(2003): ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة. دار وائل، عمان.
- عبد الحميد،ع.(2007): اقتصاديات النقود والبنوك،الطبعة الاولى.الدار الجامعية، الاسكندرية.

- عبدالعظيم،ح.(2007):السياسات الماليـة والنقديـة، الطبعـة الاولـى.الـدار الجاميعـة، الاسكندرية.
- عريقات, م.(2000):اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة نحو نظم الحوافز بانواعها المادية والمعنوية والاجتماعية,جامعة القدس,فلـسطين, رسـالة ماجـستير غيـر منشورة.
- عقيلي،ع،و.(1996):ادارة القوى العاملة، الطبعة الاولى.دار زهران للنشر، عمان.
- العلي،ع،قنديلجي،ع،العمري،غ.(2006):المدخل الـى ادارة المعرفة،الطبعـة الاولـى.دار المسيرة،عمان.
- عليان، ر.م.(2007):اسس الادارة المعاصرة،الطبعة الاولى.دار صفاء،عمان.
- كتانه، خ.م.(2007):مدخل الى ادارة الاعمال،الطبعة الاولى. دار جرير، عمان.
- كنعان،ن.(2007): القيادة الادارية، الطبعة الاولى/الاصدار السابع.دار الثقافة، عمان.
- كينان،ك.(1995):ترشيد وتحفيز الموظفين، الطبعة الاولى.الدار العربية للعلوم، بيروت.
- ماهر، ا.(2007): الادارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة.الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ماهر،ا.(2003):الاختبارات واستخدامها في ادارة المـوارد البـشرية والافـراد، الطبعـة الاولى.الدار الجامعية، الاسكندرية.
- مصطفى،ا،س.(2006): ادارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة فـي ادارة البـشر)، الطبعة الاولى.المؤلف،القاهرة.
- النمر،ر،ص.(2000):في المصارف والاقتصاد(مقالات ومقابلات)، الطبعة الاولـى.الـدار العربية للعلوم،لبنان.
- الهيتي،خ.(2005):ادارة الموارد البشرية،الطبعة الثانية.دار وائل للنشر، عمان.
- الوابل,ع.(2005):دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى اداء العاملين من وجهـة نظر ضباط الامن العامة المشاركين في موسم الحج والعمرة,الـسعودية,رسـالة ماجـستير منشورة.

ملحق 1.3: أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	الدكتور زياد قنام	جامعة القدس / أبو ديس
2	الدكتور يوسف ابو فارة	جامعة القدس / ابو ديس
3	الدكتور فادي قطان	جامعة بيت لحم
4	الدكتور كريم عبد النور	جامعة بيت لحم
5	الدكتورة نورما حزبون	جامعة بيت لحم
6	الدكتور خضر مصلح	جامعة بيت لحم/ بيت لحم
7	الدكتور سهيل سلطان	جامعة البوليتكنك
8	الدكتور سمير ابو زنيد	جامعة الخليل
9	الدكتور ابراهيم عتيق	جامعة القدس / ابو ديس
10	الدكتور عمر جابر	جامعة القدس المفتوحة/بيت لحم
11	الاستاذ موسى شحادة	مدير البنك الاسلامي/بيت لحم
12	الاستاذ اسامة الجعفري	احصائي/بيت لحم
13	الاستاذ محمد زواهرة	احصائي / جامعة بيت لحم

ملحق 2.3: كتاب تحكيم الاستمارة

السيد الدكتور: **المحترم.**

يقوم الباحث بدراسة حول (دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك). وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/بناء المؤسسات والتنمية البشرية /كلية الدراسات العليا-جامعة القدس.

ونظرا لما عرفتم به من سعة إطلاع وخبرة أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة وإبداء الرأي في ملائمـة الفقرات للدراسة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

احمد النواورة

ملحق 3.3: الاستبانة

أخي الكريم أختي الكريمة

تحية وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسةبعنوان:

دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك

وقد وقع عليك الاختيار عشوائيا لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا يرجو الباحث التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك. علما بـان بيانـات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولـن تستخدم أو تطالع بغير الهدف الموصوف، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو مـا يشير إليك.

الباحث

احمد محمود احمد النواورة

القسم الأول: بيانات عامة

ضع/ي دائرة حول رمز الإجابة التي توافقك/ي.

1) الجنس 1)ذكر 2)أنثى

2) الحالة الاجتماعية 1)أعزب/عزباء 2)متزوج/ة 3)مطلق/ة 4)أرمل/ة

3) مكان السكن 1)مدينة 2)قرية 3)مخيم

4) العمر 1) 20-30 2) 31-50 3) 51 فما فوق

5) المؤهل العلمي 1) توجيهي على الأكثر 2) دبلوم 3) بكالوريوس 4) ماجستير على الأقل

6) التخصص العلمي: _____.

7) عدد سنوات الخبرة في مجال البنوك 1) اقل من خمس سنوات 2) 5-9 سنوات
3) 10 سنوات فما فوق.

8) المسمى الوظيفي: _____.

9) الدخل الشهري 1) محدود الدخل (اقل من 2500) شيكل
2) متوسط الدخل (2501-5000) شيكل
3) عالي الدخل (5001 على الأقل) شيكل

القسم الثاني

الرجاء قراءة فقرات الاستبانة بعناية والإجابة بوضع x في المكان الذي يوافق رأيك/ي

الرقم	الحوافز المادية المقدمة من البنك للموظف	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	راتب جيد					
2.	زيادة سنوية على الراتب					
3.	مكافآت مالية					
4.	تعويض بدل ساعات العمل الإضافي					
5.	ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة					
6.	يوفر لي صندوق توفير					
7.	يدفع لي بدل مواصلات					
8.	يوفر لي تامين الصحي					
9.	نظام تقاعد جيد					
10.	أجازات سنوية					
11.	بدل سكن وإقامة					
12.	بدل اتصالات					

القسم الثالث

الرجاء قراءة فقرات الاستبانة بعناية والإجابة بوضع x في المكان الذي يوافق رأيك/ي

الرقم	تساهم الحوافز المادية(والتي تم ذكرها في القسم الثاني) في:	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
13.	زيادة الإنتاج					
14.	أداء الأعمال بأقل وقت ممكن					
15.	أداء الأعمال بأقل تكلفة ممكنة					
16.	تخفيض دوران العمل					
17.	الالتزام بالقوانين والأنظمة					
18.	المحافظة على ممتلكات البنك					
19.	تقليل الغياب					
20.	تعديل سلوك الموظف ايجابيا					
21.	زيادة الرضا الوظيفي					
22.	رفع الروح المعنوية للموظفين					
23.	التشجيع على الابتكار					
24.	تحسين سمعة البنك					
25.	تحسين الخدمة المقدمة للزبائن					

القسم الرابع

الرجاء قراءة فقرات الاستبانة بعناية والإجابة بوضع x في المكان الذي يوافق رأيك/ي

الرقم	الحوافز المعنوية المقدمة من البنك للموظف	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
26.	حرية الرأي فيما يتعلق بالمهنة					
27.	فرص التقدم في الوظيفة					
28.	إعطائي مهام جديدة					
29.	عدالة في توزيع الحوافز					
30.	بيئة العمل الملائمة					
31.	فرص التعليم المستمر					
32.	دورات إدارية لتنمية القدرات					
33.	وضوح المسار الوظيفي					
34.	فرص الترقية					
35.	مشاركة في صنع القرار					

.36	شهادات تقدير					
.37	إجراءات السلامة المهنية					
.38	تثمين الجهود					

القسم الخامس

الرجاء قراءة فقرات الاستبانة بعناية والإجابة بوضع x في المكان الذي يوافق رأيك/ي

الرقم	تساهم الحوافز المعنوية(والتي تم ذكرها في القسم الرابع) في:	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
.39	زيادة الإنتاج					
.40	أداء الأعمال بأقل وقت ممكن					
.41	أداء الأعمال بأقل تكلفة ممكنة					
.42	تخفيض دوران العمل					
.43	الالتزام بالقوانين والأنظمة					
.44	المحافظة على ممتلكات البنك					
.45	تقليل الغياب					
.46	تعديل سلوك الموظف ايجابيا					
.47	زيادة الرضا الوظيفي					
.48	رفع الروح المعنوية للموظفين					
.49	التشجيع على الابتكار					
.50	تحسين سمعة البنك					
.51	تحسين الخدمة المقدمة للزبائن					

القسم السادس

رتب/ي المعايير التي تعطى على أساسها الحوافز في البنك الذي تعمل/ي به حسب الأهمية (المهم أولا ثـم الأقـل وهكذا) من وجهه نظرك/ي (استعمل/ي الأرقام من 1 –8) بحيث ان رقم 1 تعني الأكثر أهمية والـرقم 8 الأقـل أهمية .

الرقم	(محور المعايير التي تعطى على أساسها الحوافز)	الترتيب رقم(1-8)
.52	الخبرة	
.53	الكفاءة	
.54	الأفكار الجديدة	
.55	الالتزام	

.56	القيام بأعمال متعبة	
.57	العلاقة مع الرؤساء	
.58	الإنجاز	
.59	المحسوبية	

القسم السابع

الرجاء قراءة فقرات الاستبانة بعناية والإجابة بوضع x في المكان الذي يوافق رأيك/ي.

الرقم	(محور تقييم الأداء لقياس الكفاءة) يتوفر في البنك الذي اعمل به:-	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
.60	نظام لتقييم الأداء					
.61	معايير واضحة لتقييم الأداء					
.62	نظام قياس لمواطن القوة لدى الموظفين					
.63	نظام قياس لنقاط الضعف لدى الموظفين					
.64	نظام قياس لمستوى أداء العاملين					
.65	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين					
.66	تحديد مجالات تطوير أداء العاملين					
.67	نظام تحليل وتقييم الأداء					
.68	عملية التقييم تتم بشكل موضوعي					

شاكرا لكم حسن تعاونكم

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات