



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تأثير الحوافز المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي للموظفين في
فروع الضفة الغربية

ضياء الدين محمد كامل عاصي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018م

تأثير الحوافز المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي للموظفين في
فروع الضفة الغربية

إعداد:

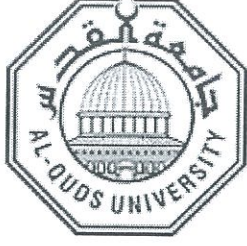
ضياء الدين محمد كامل عاصي

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية فرعي إدارة أعمال - جامعة بيرزيت

المشرف: د. نضال درويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية الريفية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية
من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس.

1439هـ/2018م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

تأثير الحوافز المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي للموظفين في فروع الضفة الغربية




اسم الطالب: ضياء الدين محمد كامل عاصي

الرقم الجامعي: 21010019

إشراف: د. نضال درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (02 / 05 / 2018) من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتوافقهم:

- | | |
|---|--------------------------------------|
|التوقيع:  | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش |
|التوقيع:  | 2. ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم عوض |
|التوقيع:  | 3. ممتحناً خارجياً: د. أحمد حرز الله |

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

إهداء

إلى والدي العزيز حفظه الله.

إلى والدتي العزيزة التي غمرتني بدعائها ورضاها حفظها الله.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى زوجتي العزيزة سجاد.

إلى الدكتور الغالي نضال درويش.

وأهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة.

الباحث

ضياء الدين محمد كامل عاصي

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها 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 أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

الاسم: ضياء الدين محمد كامل عاصي

التاريخ: 2018/05/02

شكر وعرافان:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين سيدنا محمد عليه أتم الصلاة وأفضل التسليم وبعد..

أتقدم بجزيل الشكر والعرافان والاعتراف بالجميل من مشرفي الدكتور نضال درويش على هذه الرسالة على عنائه وإرشاده المتواصل وعلى ما بذله من عناء ووقت حتى وفقت في إتمام هذه الدراسة بشكل علمي ومهني.

كما أتقدم بجزيل الشكر من المحكمين الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرافان من موظفين بنك فلسطين على تعاونهن معي.

ولا يفوتني أن أشكر إدارة جامعة القدس، هذا الصرح العلمي الكبير، أدامه الله ذخراً لهذا الوطن ولهذا الشعب وأخص بالشكر والتقدير إدارة معهد التنمية الريفية المستدامة.

الباحث

ضياء الدين محمد كامل عاصي

التعريفات الاصطلاحية

"إدارة الموارد البشرية" : وحدة إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ذات الحجم المقبول، محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية كالاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز والصحة والسلامة المهنية وتحليل الوظائف... الخ (درة وآخرون، 2013).

"نظام الحوافز" : هي خطط دفع الأجور والمرتبات والمكافآت والعلاوات والترقيات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية، التي يرتبط دفعها مباشرة بإنتاجية العاملين ومستوى أدائهم وتميزهم أو ترتبط بأرباح الشركة (السقا، 2013).

"الحوافز" : هي المواقف أو المتغيرات التي تحرك وتنشط الدوافع الفردية والأدوات التي تستخدمها الإدارة لتنشيط سلوك العاملين بما في ذلك الحوافز المادية والمعنوية (السقا، 2013).

"الرضا الوظيفي" : بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل المؤثرة الأخرى ذات العلاقة (السالم، 2008).

"البنك" : أنه منشأة مالية تحمل رخصة قانونية تسمح لها بتقديم القروض المالية، واستلام الودائع، وتوفير خدمات الأموال، مثل صرف العملات، وإدارة الثروات، وتقديم صناديق الودائع المالية الآمنة (درة وآخرون، 2013).

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في بنك فلسطين وما مدى رضا الموظفين عن هذه الحوافز ، وذلك من خلال الوقوف على أهم أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين ، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز التي يحصل عليها موظفين بنك فلسطين وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من (175) موظفاً وموظفة، التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من موظفي وموظفات بنك فلسطين بفروعه المختلفة في الضفة الغربية. ولقد تم توزيع استبانة لقياس تأثير الحوافز المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي للموظفين في فروع الضفة الغربية، وبعد ذلك تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بالطرق والأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج ومن أهمها: أن واقع تقديم الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين كان بدرجة متوسطة فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي إعطاء البنك علاوات زوجة وأطفال مناسبة، تبعها أن عدد أيام الإجازات مدفوعة الراتب التي يقدمها البنك كافية، ثم أن البنك يمنح علاوات سنوية على الراتب الأساسي بشكل دائم، تبعها إعطاء البنك مكافأة نهاية الخدمة بشكل عادل، ثم توفير البنك تأميناً صحياً بمواصفات جيدة، وكذلك توفير البنك زيادات سنوية بشكل مستمر، في حين كانت أقل المظاهر شيوعاً هي إعطاء البنك قروض ميسرة بفوائد بسيطة للموظفين. كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في بنك فلسطين كانت متوسطة ، تلاها في المقام الثاني واقع تقديم الحوافز المعنوية في بنك فلسطين كان بدرجة متوسطة، فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي تقديم البنك الترقيات السنوية للموظفين بعدالة، تبعها إتاحة الفرص المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات، ثم قيام البنك بتقديم الدورات التدريبية للموظفين باستمرار، ثم تقديم البنك شهادات التقدير للموظفين المتميزين، ثم إتاحة الفرصة في المشاركة في تقديم أفكار تطويرية داخل البنك، في حين كانت أقل المظاهر شيوعاً هي إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية.

وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الحوافز المادية ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفي، بحيث كلما زادت الحوافز المادية زادت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بنك فلسطين، والعكس صحيح. تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات من أهمها: عدم الاعتماد فقط على الحوافز المادية كوسيلة لدفع الموظفين لزيادة الانتاجية ، بل يتعين استخدام وسائل اخرى بالاضافة إلى المال لدفع الموظفين إلى زيادة الانتاجية، وزيادة الوعي والاهتمام بأساليب الرضى الوظيفي والحوافز المقدمة في البنك لما له من أثر إيجابي لتنمية سلوك المرؤوسين في المؤسسة التي يعملون فيها، والقيام بممارسة العدالة عند التكليف بالمهام أو الترشيح للدورات أو عند منح الامتيازات .

The effect of the incentives provided by Bank of Palestine on the job satisfaction of employees in the branches of the West Bank

Prepared by: Diaa Assi

Supervisor: Dr. Nidal Darwish

Abstract

The aim of the study is to identify the material and moral incentives offered to employees at Bank of Palestine, the degree of employee satisfaction with these incentives, and the most important types of material and moral incentives provided to employees. The study sample consisted of (175) employees and employees who were randomly selected by the staff of the Bank of Palestine in different branches in the West Bank. , A questionnaire was distributed to assess the effect of the incentives provided by Bank of Palestine on the job satisfaction of the employees in the West Bank branches. The data obtained were analyzed using appropriate statistical methods and methods.

The results of the study are: The fact that the Bank provided the material incentives provided by the Bank of Palestine. The most common aspect was that the Bank provided the allowances of a suitable wife and children, followed by the number of paid vacation days provided by the Bank. Annual bonuses on the basic salary on a permanent basis, followed by a fair end-of-service indemnity for the Bank, providing quality health insurance and providing annual increases on an ongoing basis. The results of the study showed that the degree of general job satisfaction among employees at Bank of Palestine was moderate, Followed by the provision of moral incentives at the Bank of Palestine. The most common feature was the bank's promotion of the employees' annual promotions, followed by the opportunity to participate in decision making, on average. The Bank recognized the outstanding employees and then offered the opportunity to participate in the presentation of development ideas within the Bank, while the least common feature was to allow employees.

The results of the study also indicate that there is a direct correlation between the level of material incentives and the degree of employee satisfaction. The more material incentives, the higher the degree of job satisfaction among the employees of Bank of Palestine, and vice versa. Attributable to variables (gender, age, job title, academic qualification, monthly income).

In light of the results of the study, the researcher made a number of recommendations, the most important of which are: Not relying solely on material incentives as a means of motivating employees to increase productivity, but also using other means in addition to the money to motivate employees to increase productivity, increase awareness and interest in the methods of job satisfaction and incentives provided in the bank. Of the positive impact of the development of the subordinates' behavior in the institution in which they work, and the exercise of justice when assigning tasks or nomination for courses.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تسعى البنوك في البحث عن أساليب ناجعة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها بهدف الوصول إلى مستوى أداء متميز مقارنةً بالبنوك الأخرى، لما تواجهه من تحديات، ولسعيها للوصول إلى الأداء المتميز من خلال تحقيق مستوى عالٍ من الخدمات للجمهور، وزيادة رضا العملاء وتحسين جودة خدماتها، بالإضافة إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي في البنك، الأمر الذي يتطلب تبني منهج واضح للحوافز لما له من أهمية في تحقيق ميزة تنافسية وأداء وظيفي عالٍ في البنوك الفلسطينية بصفة عامة، وبنك فلسطين بصفة خاصة، ومما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هو عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى (Choe & Pin, 2006).

وفي هذا السياق يؤكد Agarwal (2007) على أن الأداء المتميز مرتبط في غالب الأحيان بنظام حوافز فعال ومتميز، وأن الحوافز ضرورية لتحسين الأداء وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في أي مؤسسة، وفي نفس المجال يؤكد Charness and Gneezy (2010) أن الحوافز بشقيها المادية والمعنوية تقود لمستوى أعلى من الرضا الوظيفي، يضاف إلى ذلك، ان العلاقة بين الحوافز والمكافآت التي يتلقاها المدراء وبين الرضا الوظيفي تؤثر إيجابياً على أداء الشركة ككل، حيث أن الحوافز المجزية تجعل المديرين أكثر حرصاً على الأبداع والابتكار وأكثر حرصاً على دفع العاملين للأداء الأفضل (Choe & Pin, 2006)، وفي نفس السياق أكد (Campbell 2006) أن حوافز الترقيات والدرجات الوظيفية للمدراء ذوي الأداء المتدني يدفعهم لتحسين مستويات أدائهم المالي وغير المالي على حد سواء.

ومن الدراسات العربية التي بحثت العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، دراسة الجسسي (2011) التي خلصت إلى أن الحوافز بأنواعها تلعب دوراً كبيراً في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين سواءً بشكل إيجابي أو سلبي، حيث أن عدم توافرها أو عدم توزيعها في اطار من العدالة قد ينعكس سلباً على رضا العاملين، وفي ذات السياق أكد العكش (2007) وجود أثر إيجابي لفعالية نظم الحوافز بأنواعها على رضا العاملين شريطة أن تكون وفق معايير العدالة والمساواة وأن تكون مرتبطة بالأداء المتميز.

على الرغم من الدراسات الكثيرة التي تعالج موضوع الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، تحاول الدراسة الحالية تطبيق هذه المفاهيم على محتوى جديد وهو القطاع البنكي وبشكل خاص بنك فلسطين والذي حقق في الآونة الأخيرة نتائج مبهرة ونمو عالي حيث يعتبر البنك رقم واحد من حيث الأرباح على مستوى فلسطين. لذلك تهدف هذه الدراسة التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية والتي يقدمها بنك فلسطين الى موظفيه بأختلاف مسؤولياتهم ومستوياتهم الوظيفية، و تحاول هذه الدراسة ايضا إلقاء الضوء على العلاقة بين الحوافز المقدمة والرضا الوظيفي لدى موظفين بنك فلسطين في الضفة الغربية.

حيث تقدم هذه الدراسة نتائج مهمة والتي يمكن ان يستفيد بنك فلسطين منها بشكل خاص، والبنوك الأخرى التي تعمل في فلسطين بشكل عام، والتي بدورها تساعد في رسم السياسات واتخاذ القرارات المناسبة في هذا الخصوص.

2.1 مشكلة الدراسة

لقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام (مادية أو غير مادية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كل المجتمعات، كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات أهمية الحوافز المادية والاقتصادية في الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات النامية بصفة خاصة (درة وآخرون، 2013).

ومن هذا الفهم وخلال عملي كموظف في بنك فلسطين فقد لفت انتباهي أمران هاما وهما وجود عدد من المؤشرات الدالة على وجود قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين فيما يتعلق بالحوافز المادية منها والمعنوية أيضا وعلى مختلف مستوياتهم والذي انعكس سلباً حسب تقديري الخاص على الرضاء الوظيفي. وحسب رأي الخاص ومشاهداتي فأني أرى وجود نقص في ادراك وتوظيف الحوافز لدى بعض اصحاب القرار في هذا البنك. ومن هنا تبلورت لدي فكرة هذه الدراسة التي تحاول الإجابة على السؤال التالي:-

3.1 مبررات الدراسة

يعتبر بنك فلسطين احد المصارف المهمة الذي يعمل في الضفة الغربية لذا من المبررات التي دفعت الباحث لإجراء هذه الدراسة التعرف على واقع الحوافز التي تؤثر على زيادة رضا الموظفين ، كذلك قياس درجة الرضا الوظيفي كونه لم يتم عمل دراسات بهذا الموضوع عن الموظفين الذين يعملون في قطاع المصارف بتحديد ، من اجل تطوير وتحسين أداء الموظفين كون الباحث احد العاملين في هذا المصرف قام بإجراء هذا البحث.

"ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي".

4.1 أهمية الدراسة

هناك العديد من المبررات التي رسخت لدى الباحث فكرة هذه الدراسة وموضوعها من خلال قناعة الباحث بأهمية الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي. بالإضافة الى إن قضية الحوافز في القطاع الخاص كانت ما زالت قضية تثير الجدل بين مؤيد ومعارض لأنواع التحفيز التي يتلقها الموظفين في بنك فلسطين. لذلك هذه الدراسة تحاول القاء الضوء على هذه القضية المهمة والمثيرة للجدل. ان الحوافز تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة لحث وتحفيز العاملين على تحقيق انجازات واداء افضل، والتي ايضا تساعد في الوصول لمستويات اعلى من الرضا الوظيفي، كما أن الحوافز تعتبر اداة مهمة لكل من البنك والموظفين من حيث قدرتها على الاسهام في الاستقرار الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل. ولكون الباحث يعمل في قطاع البنوك، وتحديداً في بنك فلسطين، ويشعر بضرورة دراسة الحوافز إدراكاً منه لأهمية الحوافز في دفع الموظفين للوصول لمستويات متميزة من الرضا الوظيفي. تقدم لأصحاب القرار في البنك للاستفادة من نتائجها. كما أيضاً هذه الدراسة تعالج موضوع تم التطرق له سابقاً لكن الجديد هنا في هذه الدراسة أنها سوف تطبق على محتوى جديد وهو القطاع البنكي الفلسطيني وتحديداً بنك فلسطين.

5.1 أهداف الدراسة

هناك هدف رئيسي محوري تدور حوله هذه الدراسة وتهدف للوصول اليه وهو:
التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في بنك فلسطين وما مدى رضا الموظفين عن هذه الحوافز. يضاف الى مجموعة من الأهداف فرعية والتي تسعى الدراسة الى تحقيقها وهي:

1- التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين في بنك فلسطين.

- 2- الكشف عن أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في بنك فلسطين.
- 3- فحص العلاقة بين الحوافز التي يحصل عليها موظفين بنك فلسطين وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين.
- 4- معرفة مدى رضا الموظفين في بنك فلسطين عن الحوافز التي يتلقونها من البنك.
- 5- تقديم توصيات على ضوء نتائج الدراسة لاصحاب القرار في بنك فلسطين والتي يمكن ان تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة في هذا الخصوص.

6.1 اسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة للوصول الى فهم افضل للعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لذلك السؤال الرئيس الذي التي تسعى الدراسة الاجابة عليه هو:

"ما مدى واقع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في بنك فلسطين وتأثيرها على الرضا الوظيفي"

وترتبط بهذا التساؤل أسئلة فرعية أخرى تسعى الدراسة للاجابة عليها:

1. ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم للموظفين في بنك فلسطين؟
2. ما هو تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي للموظفين في بنك فلسطين؟
3. ما هي الحوافز المعنوية التي تقدم للموظفين في بنك فلسطين؟
4. ما هو تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين في بنك فلسطين؟
5. ما هو تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لموظفي بنك فلسطين؟

7.1 منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير الحوافز المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي للموظفين في فروع الضفة الغربية ، وفي سبيل الحصول على المعلومات والبيانات اعتمد الباحث على طريقتين:

الاولى: مراجعة الادبيات والدراسات السابقة والاستفادة منها في الاطار النظري.

الثانية: تصميم استمارة مكونة من عدة محاور:

أ.واقع الحوافز المادية المقدمة من قبل بنك فلسطين .

ب. واقع الحوافز المعنوية المقدمة من قبل بنك فلسطين .

ت.الرضا الوظيفي عن الحوافز المادية .

ث.الرضا الوظيفي عن الحوافز المعنوية.

ج.الرضا الوظيفي العام.

8.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى بنك فلسطين في فروع الضفة الغربية وعددهم(1111)، وقد تم اختيار عينة من مناطق مختلفة موزعة على فروع بنك فلسطين ،بحيث تم اخيار هذه المناطق باعتبار انها تمثل كل من الوسط ,الشمال,الجنوب.

وكان العدد الكلي للاستمارات التي تم توزيعها (200) استمارة موزعة على المناطق السابقة الذكر واسترجع منها (175) استمارة والتي تمثل عينة الدراسة , وهي عينة عشوائية طبقية.

9.1 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بما يلي:

الحدود البشرية: جميع موظفي بنك فلسطين في الضفة الغربية.

الحدود المكانية: بنك فلسطين في الضفة الغربية بفروعه المختلفة حسب عدد الموظفين للعام 2017.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2017/2018).

الحدود الإجرائية: تحددت الدراسة بالمنهج والأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الحدود المفاهيمية: تحددت الدراسة بالمصطلحات والمفاهيم الاجرائية الخاصة بالدراسة.

10.1 خطة (هيكل) الدراسة

اشتملت الدراسة على الفصول الآتية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن (المقدمة، ومشكلة الدراسة وأسئلتها، والفرضيات والأهداف، ومجال وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، وأهمية الدراسة، وهيكل الدراسة).
- الفصل الثاني: ويتضمن الإطار النظري (الخلفية النظرية) والدراسات السابقة (عربية وأجنبية) والتعقيب عليها.
- الفصل الثالث: ويتضمن منهجية الدراسة (منهج الدراسة، المجتمع، العينة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، صعوبات الدراسة، متغيرات الدراسة، المعالجة الإحصائية، ومقياس الدراسة).
- الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة: الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.
- الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية المتعلقة بالحوافز وأنواعها وأهدافها، والنظريات المفسرة لها كما يتناول الأداء بمختلف مجالاته، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع.

2 الإطار النظري

1.2 الحوافز Incentives:

تلعب الإدارة دوراً أساسياً في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم سواءً من حيث النوعية أو الكمية كما أن اهتمام الإدارة بالفرد والأخذ بمشاعره وطموحاته يفترض من الإدارة الاهتمام بالعوامل التي تلبي احتياجات العاملين لديها، على طريق تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، لذلك ظهرت العديد من النظريات التي حثت الإدارات على فهم الحوافز وتأثيرها في سلوكيات العاملين وأدائهم (Psilou,2011). أما فيرى يعرف الحوافز "على أنها على إدارة التنظيم بذل رعاية خاصة للحوافز من خلال إتاحة فرص المشاركة للعاملين، خاصة وأن القوى البشرية هي العمود الفقري لنجاح أو فشل التنظيم، وهنا تلعب الإدارة دوراً واضحاً في عمليات التوظيف والتخطيط والاختيار والتحفيز، ثم خلق الاستقرار النفسي ودفع العاملين لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى الإدارة أدراك أن الحوافز بأنواعها تُعد من العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين" (Bolin, 2008).

إذا كان الدافع عاملاً داخلياً يعمل في صدر الفرد، فإن الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الاتجاه لسلوك وعمل معين. فقد عرف درة وآخرون (2013) الحوافز: "بأنها مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه" (درة وآخرون، 2013). كما عرفها اللوزي والزهراني (2012): "بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين". كما عرفها ديل بيتش (2009) Dale beach: "بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها".

وحول علاقة الحوافز بالإنجاز، أورد (Sargent and Hannum 2011) أن نقطة البدء في بحث العلاقة بين الحوافز والإنجاز هي أن دافعية الفرد لأداء العمل تتمثل في رؤيته للمنظمة التي يعمل فيها، باعتبارها مصدراً للعوائد والمنافع التي يتوقعها الفرد من عمله، ويستند إليها في سلوكه الوظيفي، وأثناء تأديته للمهام الملقاة على عاتقه، وهنا تأتي الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة، أو التي يحققها الفرد من أدائه لعمله كعوامل معززة لرغبات الفرد في الإنجاز لأن حصول الفرد على حوافز تدفعه لبذل المزيد من الجهد، والحرص على المزيد من الكفاءة والفاعلية في سلوكه الوظيفي، خاصة إذا ارتبطت تلك الحوافز بقدرات ذلك الفرد ورغباته، وهنا تلعب الحوافز دوراً مؤثراً في الإنجاز.

1.1.2 خصائص نظام الحوافز:

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز، فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها حسبما أورد (Adler & Rodmanm 2007) مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف، كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.

1- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.

- 2- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- 3- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.
- وفي شأن خصائص نظام الحوافز أورد المرهضي (2009) الخصائص الآتية:
- 1- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
 - 2- مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وان دوافع العاملين في تغير مستمر.
 - 3- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
 - 4- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.
 - 5- أن يتسم نظام الحوافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها، وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود (المرهضي، 2009)

وفي ذات السياق ذكر (Sargent & Hannum 2011) أن أهم خصائص نظام الحوافز الفعال في شتى أنواع المؤسسات هي: زيادة الإنتاجية عن طريق دفع العاملين لبذل أقصى الجهد، تدعيم قدرات العاملين وطاقاتهم ومواهبهم في العمل، ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة، عدالة نظام الحوافز وكفايته، تكيف نظام الحوافز مع رغبات وتوقعات العاملين، الاستمرارية في التحفيز.

2.1.2 أنواع الحوافز

تنوعت تقسيمات الحوافز، حيث قسمها بعض الباحثين إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، والبعض الآخر قسمها إلى حوافز خارجية وحوافز داخلية وتقسيمات أخرى عديدة لا مجال لذكرها هنا.

كما أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز قسمتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وهذا التقسيم هو الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة.

تنوعت الحوافز وخاصة في الفترة الأخيرة من هذا العصر، وأصبح أمام المؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها وإمكانياتها، بحيث تشكل مزيجا يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع الأفراد واستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد، وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج، ومن أهم تصنيفات الحوافز هي: (درة وآخرون، 2013).

1- الحوافز المادية Financial Incentives:

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية (Campbell, 2006)

مزايا الحوافز المادية:

أورد (Fuming & Jilliang 2007) أن الحافز المادي يشمل الأجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، لذلك تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:

- السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجده، والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً. يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته .

أنواع الحوافز المادية:

تنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز كما اشار اليها (Sargent & Hannum 2011) ما يلي:

1. الأجر: تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به، ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحديد أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أهم الحوافز المادية الخاصة بالعمل.

2. ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم، بحيث إذا توقف الفرد عن عمله في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً. لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر

الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد، بمعزل عن الخوف والاضطراب، ويستمر بالأمان الوظيفي مما يشجعه لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى. (Sargent & Hannum, 2011)

3. **العلاوات الدورية والاستثنائية:** تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة، وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز، وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية.

4. **المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات:** يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل، ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج، ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير الكفاء، وأن هذه الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج. (Kvist, 2012)

5. **اشترك العاملین في الأرباح:** وتعني تخصيص جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها، وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة.

6. **منح العاملين تسهيلات مادية غير مباشرة:** وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة، وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات، وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة، وإقامة النوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملات، كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين. (الجعيد، 2009)

2- الحوافز المعنوية Nonfinancial Incentives:

وتعني تلك الحوافز في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة (Psilou, 2011)

ومن أهم الحوافز المعنوية كما ذكرها (2008) Bolin الآتي:

- **إشراك العاملين في الإدارة:** يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً، حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج، مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.
- **الوظيفة المناسبة:** يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه (Bolin, 2008).
- **الإثراء الوظيفي:** يعتبر "هيرزبرج" هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل، والذي يعني زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل (Maund, 2010).
- **الترقية:** تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب، وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس، وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية، وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم، وتزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.
- **نظم الاقتراحات:** يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين شريطة أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين، فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها، سواء كان مادياً أو معنوياً وإعلام الإدارة العليا به (Kvist, 2012).
- **الشعور بالاستقرار:** وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين.

- **الدورات التدريبية:** يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته (Klos, 2006).
- **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء:** إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.
- **ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة ونظم السلامة، كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد (Fuming & Jillang, 2007).
- **القيادة كحافز:** القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فتمط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين، ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين، لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد له للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. فالقائد له دور إيجابي وحيوي في حفز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها لتوجيه الذي يخدم مصالح العمل، فأشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم. لذا للإدارة دور كبير يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها، وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين، وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به (الجساسي، 2011).

3- الحوافز الأخرى

أولاً: تقسيم الحوافز حسب طبيعة الجزاء كما أورد (Eriksson 2011) إلى:

1. **الحوافز الإيجابية Positive Incentives:** وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضاء عن مستوى العمل قام به (Eriksson, 2011).
2. **الحوافز السلبية Negative Incentives:** الحوافز السلبية هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد، أو على مستوى الجودة المطلوبة، وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة،

بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية، أو تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وتبصير الفرد بعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية، فإن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري إذ لا توجد منشأة إلا وفيها نظام للحوافز السلبية، والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة والهدر والاستهتار من قبل العاملين (المرهضي، 2009).

ثانياً: تقسيم الحوافز حسب المستفيدين كما وضحتها (Bolin 2008) إلى:

1. الحوافز الفردية Individual Incentives: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وتعطي للأفراد بنوعيتها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسته في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد .

2. الحوافز الجماعية Group Incentives: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

2.2 الرضا الوظيفي:

تمهيد

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال الخمس والعشرين سنة الماضية. فلا يكاد يوجد مؤلف في هذه المجالات يخلو من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع.

إن أهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفي تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد، سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وغيرها من النواتج التنظيمية (الصيرفي، 2005).

فالعوامل المؤثرة على الموظفين يعني بها العوامل الاجتماعية والحضارية والسياسية والاقتصادية؛ لأنها تلعب دورًا بارزًا في تحديد اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو الرضا الوظيفي. كما أن المتغيرات المؤثرة على العمل والعاملين كسياسات وأنظمة الإدارة، أنظمة الرواتب والترقيات، وكذا أعمار الموظفين ومؤهلاتهم ودخلهم ومستوياتهم الوظيفية. الخ يعتبر من الأشياء المهمة في معرفة مدى الرضا ودرجته بالنسبة للموظفين والعاملين (العديلي، 1982).

فالسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الراتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها (الحريم، 1997).

من هنا كانت أهمية الرضا الوظيفي، إذ أنه أحد مكونات ثلاثة لها من الأهمية العظمى في التأثير على إنتاجية العامل، فالتحفيز ومستوى الأداء يكملان الثلاثية كما أن لهذه الثلاثية الأثر الواضح في تنظيم السلوك والالتزام التنظيمي داخل المنظمة (فليه، 2005).

1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي كانت على يد علماء النفس وذلك منذ عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدرًا ضئيلاً من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي (الصيرفي، 2005).

ويعبر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل. وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل (خطاب، 2001). وفي تعريف آخر أنها الشعور بالسعادة الناتج من الإدراك أن الشخص قد أتم العمل (Noe، 2007). وفي آخر أنها مجموعة المشاعر والاعتقادات التي لدى الناس بخصوص عملهم الحالي (George، 2005).

هذا وقد يستخدم لفظ الروح المعنوية كمرادف للتعبير عن الرضا عن العمل. ويعبر مفهوم الروح المعنوية عن مجموعة المشاعر والاتجاهات والعواطف والتي تساعد في تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل (خطاب، 2001).

وقد يكون الرضا إجمالياً، أي عن كافة أوجه العمل، وقد يكون رضا بجانب وجه واحد من أوجه العمل كالرضا عن الأجور، أو عن نوعية الإشراف بغض النظر عن الجوانب الأخرى، وهذا يسمى بأوجه الرضا (عباس، 2006) أي أن تقدير رضا العاملين أو عدم رضاهم عن العمل عملية جمع معقدة لعدد من عناصر العمل المنفصلة (Robbins، 2006).

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى
+ الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن
ظروف العمل.

بمعنى أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من
عمله في صورة أكثر تحديدا (عبد الباقي، 2004).
ويرى الباحث أن الرضا عن العمل هو ذلك الشعور الداخلي والنفسي بالارتياح والقناعة عن
الجوانب والمكونات المختلفة للعمل الذي يؤديه أو يقوم به الفرد وبالتالي الشعور بالسعادة.

2.2.2 ظواهر الرضا الوظيفي:

يمكن التعرف على الرضا أو الروح المعنوية السائدة لدى الأفراد من خلال الشواهد والمؤشرات
الناجمة عنها والمرتبطة بها، وتتمثل هذه الشواهد والمؤشرات في مجموعتين من الظواهر والتي
تلقي قبو لا عاماً من المهتمين بدراسة الروح المعنوية وهاتان المجموعتان هما: (أبو بكر،
2004)

أ - السلوك العلني: والذي يعبر عنه العديد من الظواهر مثل معدل دوران العمل، مدى الالتزام
بالتعليمات واحترامها، الحرص على أموال وممتلكات المنظمة، مستوى الأداء، درجة التباطؤ أو
التأخير... وغيرها.

ب - الاتجاهات أو الآراء: وتتمثل فيما يبديه الأفراد من تصورات وأفكار ومشاعر، أو التعبير
عن اتجاهات الانتماء والارتباط أو الاعتراض وعدم الولاء.

3.2.2 قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب
تقييمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من
خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادةً
لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله (حسن، 2004).

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس: (عبد الباقي،
2004)

النوع الأول: هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق
استخدام أساليب قياس معينة، مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في
العمل، وكذلك معدل الشكاوى، ومستوى إنتاج الموظف.

النوع الثاني: هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تشتمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة. لكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف لاستخدامها.

4.2.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

من الممكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين، الأولى تمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل، والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

العوامل البيئية الداخلية للعمل:

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فبقدر ما يقدم هذا العمل من إشباعات للفرد بقدر ما يزداد رضاهم عن العمل ويزداد بالتالي اندماج الفرد. والعوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد عن العمل هي الآتية: (عباس، 2003)

1- الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح (عباس، 2006).

2- محتوى العمل: مدى ما يزود العمل للشخص من فرص للتعلم، والمتعة، وزيادة في المسؤولية (Luthans، 2001) إذ إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على درجة الرضا. وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا (الصيرفي، 2005):

أ. درجة تنوع المهام: يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل الملل النفسي الناشيء عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

ب. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

ج. درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د. خبرات النجاح والفشل في العمل: إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته. فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليًا زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا، وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

3- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقًا للكفاءة، تدعم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن إشباع الحاجات العليا) التطور والنمو (ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا (عباس، 2006).

4- نمط القيادة أو الإشراف: إمكانية تقديم المشرف للدعم والمساندة التقنية والفنية والدعم المعنوي والسلوكي (Luthans، 2001) إذ إن المشرف المتمفهم لمشاعر مرؤوسيه، والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليًا بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه (الصيرفي، 2005).

5- (جماعة العمل) علاقة الفرد بالأفراد الآخرين: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كانت جماعة العمل مصدرًا لرضا الفرد عن عمله. وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترًا لديه كانت جماعة العمل سببًا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبًا على درجة رضاه عن العمل (الصيرفي، 2005).

6- ساعات العمل: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل (فليه، 2005).

7- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها. كما وتؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية، للأفراد العاملين كمعدلات الدوران، الغيابات، ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة زاد رضا الأفراد عن العمل (عباس، 2003).

8- عدالة العائد: تؤثر عدالة العائد على رضا العاملين، حيث أن عدالة العائد تشعرهم بالإنصاف وتزيل عنهم الشعور بالظلم.

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل، ومن هذه العوامل ما يلي: (عباس، 2003)

1- الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد وكونه رجلاً أو امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل. ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل العامل أفضل أداءً من المرأة العاملة، وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها، إذ كلما زاد التمييز ضدها قل رضاها عن العمل.

2- العمر: بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل إذ إن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونون أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سناً. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً.

3- طول فترة الخدمة: إن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عنه، وهذه النتيجة ترتبط أيضاً بعوامل أخرى كمعدلات العوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفته المتطورة، وكذلك فرص الترقية المتاحة له في العمل.

4- المستوى التعليمي: إن دراسات الرضا عن العمل تعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين زاد رضاهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه. إن هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها: مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلقة بأعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه الكفاءات، كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة كنظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة.

5.2.2 تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين:

يتمثل تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بما يلي: (العطية، 2003)

1- الرضا والإنتاجية: إن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية، فعلى مستوى الفرد العكس أكثر دقة، أي أن الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا. ومن النتائج المثيرة، أننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء. فحينما يتم مع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة بأكملها، وليس على المستوى الفردي، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، تميل لأن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل.

2- العلاقة بين الرضا والغيابات: يوجد علاقة سلبية ثابتة بين الرضا والغيابات. ومن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً في تغيبهم عن العمل.

3- الرضا ودوران العمل: يرتبط الرضا عكسيًا مع دوران العمل، ولكن هنالك عوامل أخرى مثل ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة، هي من المحددات الأساسية المؤثرة على القرار الفعلي لتترك العمل الحالي.

6.2.2 نتائج عدم الرضا الوظيفي:

إن النتائج المترتبة على عدم الرضا تكمن في الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للعاملين من التعبير عن عدم الرضا؟ يمكن التعبير عن عدم الرضا بعدة طرق، فمثلا يمكن للعامل بدلا من الاستقالة، أن يشتكي، يثير الفتن والمشاكل، يسرق ممتلكات المنظمة، أو يتخلى عن جزء من مسؤولياته (العطية، 2003). وفيما يلي أربعة استجابات ممكنة لعدم الرضا الوظيفي (2005، Mcshane)

1- الخروج: السلوك الموجه نحو ترك المنظمة، من ضمنه البحث عن مركز جديد بالإضافة إلى الاستقالة، أو الانتقال إلى مكان آخر في العمل.

2- الصوت: تشير إلى محاولة التغيير بدلا من محاولة الهروب من الوضع غير المرضي، وبذلك تتم عملية البحث عن طريقة ايجابية بناءة للاستجابة، من خلال المحاولة الفعالة والبناءة لتحسين الظروف، من ضمنه المقترحات للتحسينات، مناقشة المشاكل مع الرؤساء، وبعض أشكال الفعاليات النقابية.

3- الولاء: ذلك من خلال الانتظار الصبور، أي الانتظار السلبي والمتفائل بتحسن الظروف، ومن ضمنه الدفاع عن المنظمة في مواجهة الانتقادات والثقة بها، والبعض يسميها المعاناة بصمت.

4- الإهمال: سلبية السماح للظروف بالتفاقم بما في ذلك التغيب المزمّن أو التأخير، تقليص الجهود، وزيادة نسبة الأخطاء (Robbins، 2006).

7.2.2 إجراءات وسياسات زيادة الرضا الوظيفي:

بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل. وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سببًا في تحديد أداء الفرد، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل على الأقل لكي يزيد شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته. فالسؤال الهام ما الذي يمكن عمله لزيادة رضا الأفراد عن العمل؟ هنالك بعض الاقتراحات (حسن، 2004).

- 1- الدفع للأفراد بصوره عادلة :فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما يترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغب فيه من نوعية المكافآت أو المزايا، فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.
- 2- تحسين نوعية وجودة الإشراف :فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.
- 3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوه التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات .فعندما توزع سلطة اتخاذ القرار، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا .ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.
- 4- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتماماته: فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله.
- 5- إثراء الوظيفة، وجعلها أكثر تشويقاً للموظف (البرادعي، 2005) ، حيث يشير إثراء الوظيفة إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر. (عبد الوهاب، 2000)

8.2.2 النظريات المفسرة للحوافز والرضا الوظيفي:

1.8.2.2 النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور: وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل، وبجهد معقول وأساسها كما أورد (Kvist, 2012):

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج، وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود، عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج. (Kvist, 2012)

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا (الشنواني، 2007).

ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى، فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية، ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل، وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله، وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن (Wang, 2004).

وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة. والذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال، وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال، وفيما يلي الافتراضات الضمنية في النظرية الكلاسيكية حسبما أورد (Maund, 2010):

- الإنسان هو كائن اقتصادي، فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدمه لإشباع حاجاته المختلفة.
- الإنسان هو كائن عقلاني، أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن، كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
- يكون الإنسان راضياً عن عمله إذا حقق دخلاً عالياً (Maund, 2010)

يرى (العمرى، 2008) أن هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل، لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية، وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة، ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل، على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائماً لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي، فهو لا يستجيب له كما هو بل غالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة. (العمرى، 2008)

2.8.2.2 نظرية (Y, X) لدوجلاس ماك جريجور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل، ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان

نظرية (X) التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وأساسها كما أورده (Eriksson, 2011) هو:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة، التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً، ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية، فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء (Eriksson, 2011).
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية (X) والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخلياً، أي أنه لا يهتم بأهداف المنظمة، وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته (Eriksson, 2011).

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد، بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة (اللوزي والزهراني، 2012).

وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X) وهي فلسفة "العصا والجزرة" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد (Eriksson, 2011).

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية (Y) قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية (X) وهي كالاتي: بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة (Eriksson, 2011).

3.8.2.2 نظرية العلاقات الإنسانية وصاحبها إيتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض، من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية (Agarwal, et.al, 2007).

صاحب هذه النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء، بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تتحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان، بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية. واثراً لاختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم (Campbell, 2006).

وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإضاءة التهوية، فترات الراحة الرطوبية، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ: "أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوباً خاصاً بها، وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاءً كلما زاد التغيير في أسلوب عملها، وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى ترميم الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله". كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها، وهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية. وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة (درة وآخرون، 2013).

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات، لتطويع مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هرزبورغ، ماكلاند ومتسبورغ (درة وآخرون، 2013).

4.8.2.2 نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

"الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك، وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالباً ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف

المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس "ابراهيم ماسلو Maslow Abraham" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي: (الشمري، 2009)

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه، هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتتاً.
- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات، هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).
- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية.
- لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد، بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما حسبما أورده (Kivst, 2012) ما يلي:
 - الحاجات المادية أو الفيزيولوجية: هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء، الهواء، الأكل وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.
 - حاجات الحماية والطمأنينة والأمن: تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي: الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، والحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية، وتجنب المخاطر الغير متوقعة.
 - الحاجات الاجتماعية: كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.
 - الحاجات إلى التقدير: وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة، لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

▪ الحاجة إلى الإنجاز: هنا الفرد يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله (درة وآخرون، 2013).

ويرى (Bolin, 2008) أن الحاجة ليست دائماً دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة. وفي أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطاً ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية. ومتى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشيط المجموعة التالية في السلم: فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع) (Bolin, 2008).

5.8.2.2 نظرية العاملين لهرزبورغ:

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو رغبته لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ وزملاءه على (2000) من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" بولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العمل" عام (1959) (الشراري، 2007).

حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين، وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات، غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض، إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة، فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر، ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية كما ذكرها (Charness & Gneezy, 2006) وهي:

العوامل المحفزة: أي التي تدفع الفرد للعمل والداء المتميز فهي تشمل:

- فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.
- العمل نفسه من حيث كونه عملاً ملذاتاً أو ينطوي على التحدي أو الإثارة.

- الاعتراف بالجهود المحققة.
- المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.
- فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز. (Charness & Gneezy, 2006)
- العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:
 - الراتب.
 - سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.
 - أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).
 - العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف.
 - الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكييف، النظافة...). (Denis, 1998)

6.8.2.2 نظرية الحاجة للإنجاز لمكلياند:

تعد هذه النظرية الحديثة نسبياً وتركز على الحاجة للإنجاز، ولذا نسميها "نظرية الحاجة للإنجاز" Need For Achievement Thesy " وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل، لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد، التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم، فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى، وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم، علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري. وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص (Hackman, 1996).

1.6.8.2.2 خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

- يرى "مكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:
 - يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولين عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي

يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم، وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تتطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو) (Kivst, 2012).

- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تتطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة، وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية، مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف خالية من التحدي الذي يشعرونهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له. كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز وإذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها. لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها، وهذا كنمط الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم إذا حتى تجتذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات (اللوزي والزهراني، 2012).

- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم (العكش، 2007).

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة، كما أنها تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك، بل يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز (Hackman, 1996).

9.2.2 نظريات الاتجاهات الحديثة.

1.9.2.2 نظرية العدالة أو المساواة لأدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه، بل عدالته أيضاً وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية (Dawie, 2008).

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لجهوده وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازناً (العمرى، 2008).

2.9.2.2 نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين، وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد (Bartton & Gold, 2009).

ويرى (Wang, 2004) أن هذه النظرية تحاول أو تفسر لماذا مثلاً يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما، في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها: (Wang, 2004)

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
 - اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل الأنشطة منهم
 - يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
 - تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره. (Wang, 2004)
- ومن مميزات هذه النظرية حسبما يراه (Dawie, 2008) أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته.
- كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عملياً (درة وآخرون، 2013).

3.9.2.2 نظرية تدعيم السلوك (تعزيز السلوك) لفريديريك سكنر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكنر" عام (1969) (Bartton & Gold, 2009).

أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب، التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين، فسيحدث هذا تدعيماً وثبتاً لهذا الفعل أو السلوك، وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة أو أتبع بعقاب، وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط، وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك (عبد الوهاب، 1995).

4.9.2.2 نظرية (Z) لويليام أوشي:

إن نظرية (Z) التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية (اللوزي والزهراني، 2012).

تقوم هذه النظرية على "العامل الإنساني وروح الجماعة" واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية، واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية (Z) الثقة، الحقد والمهارة، الألفة والمودة (القحطاني، 2009).

● **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً، "العلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

● **الحقد والمهارة:** عن الحاجة والثقة والحقد ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحقد، لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، وسعة الحقد والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم غلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة (اللوزي والزهراني، 2012).

• الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن، من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة، ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة والنظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين (القحطاني، 2009).

10.2 جدول نظريات الحوافز والرضا الوظيفي:

إن موضوع حفز الأفراد وأثره على الرضا الوظيفي شغل الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، وقد أخذ حيزاً كبيراً من اهتمام علماء الإدارة والباحثين في العلوم وجوانب الإدارة البشرية، حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرست قواعد ومبادئ الإدارة خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور، فلا شك أن تعددها كان عاملاً رئيساً في سد الثغرات وتكميل كل نظرية للأخرى، وقد تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديداً أو وضوحاً في صورة نظريات للحوافز، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكاراً ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونظراً لإمكانية الاستفادة من تلك النظريات في تحديد العلاقة بين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي والرضا الوظيفي فإنه يجدر بنا استعراض أهم تلك النظريات وفقاً لتسلسلها الزمني:

جدول رقم (1) :

الرقم	اسم النظرية	صاحب النظرية	أهم مبادئ النظرية (الافتراضات)	آراء حول النظرية
1	النظرية الكلاسيكية	فريدريك تايلور	<ul style="list-style-type: none"> • النقود هي خير دوافع للعمل وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره. • ربط الأجر بإنتاجية العمل. • تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> • نظرية متشائمة تنظر إلى العاملين كسالى بطبعهم ويفضلون الانقياد (تجاهلت آدمية الإنسان). • اهتمت بالحوافز المادية فقط دون

اعتبار للحوافز المعنوية				
<ul style="list-style-type: none"> تميزت باهتمامها بالحوافز المادية والمعنوية. جيدة في مساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم. تساهم في توثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. 	<ul style="list-style-type: none"> جاءت كردة فعل للنظرية الكلاسيكية. وجهت اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع الرؤساء وجماعات العمل. ترى أن العامل له حاجات ودوافع غير محصورة في الحاجات الجسمية والمادية بل هناك حاجات نفسية واجتماعية اهتمت بالحوافز المادية والمعنوية. 	عدد من العلماء بقيادة التون مايو	نظرية العلاقات الإنسانية	2
<ul style="list-style-type: none"> من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني. تعمل على تحفيز الفرد العامل من خلال إشباع حاجاته التي يتلطف إليها. 	<ul style="list-style-type: none"> تركز على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع الكامنة في ذات الفرد. حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم حسب أولوياتها للفرد (هرم ماسلو) الحاجات الفسيولوجية، حاجات الامن والسلامة، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى التقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات. غياب هذه الحاجات يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية. 	ابراهيم ماسلو	نظرية الحاجات الإنسانية	3
<ul style="list-style-type: none"> وجهت لها عدة انتقادات أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء والسلوك الإنساني. وضعت العامل في 	<ul style="list-style-type: none"> ركزت على الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين. ركزت على نوعين من العوامل المؤثرة في الرضا والدافعية هي: العوامل الصحية أو العوامل الوقائية، العوامل الدافعية. اهم العوامل الحافزة هي: الانجاز، الاعتراف والتقدير، طبيعة العمل، 	فريدريك هيرزبيرغ وزملائه	نظرية العاملين	4

<p>موضوع الرضا أو عدم الرضا تبعاً لإشباع الخصائص الوظيفية والحوافز.</p>	<p>الترقيات.</p> <ul style="list-style-type: none"> العوامل الوقائية هي: سياسة الإدارة، الأشراف، العلاقات الشخصية، الراتب، ظروف العمل، والأمن الوظيفي. 			
<ul style="list-style-type: none"> • هذه النظرية هي الأكثر تركيزاً على الحوافز المالية. • الحوافز المالية وسيلة لتحسين الأداء. • عملية التحفيز لن تتجح اذا لم تركز على الحوافز المالية. • عنصر التوقع والترقب يعتبر عاملاً قوياً في دفع الأنسان إلى سلوك معين أو الامتناع عنه. • من الانتقادات لهذه النظرية صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك، إضافة إلى تعدد المتغيرات في هذه النظرية وتداخلها مع بعضها. 	<ul style="list-style-type: none"> • افترضت أن سلوك الفرد أو أدائه الوظيفي محكوم بالمفاضلة بين عوائد القيام بالعمل أو عدم القيام به. • دافعية الفرد محكومة بالمنافع التي يحصل عليها من مستوى أدائه ودرجة هذا التوقع هي: الدفع = المنفعة × الاحتمال. • الأداء العالي يصاحبه مردود عالي. • سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع بها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج التي يتوخاها مستقبلاً. 	<p>فيكتور فروم</p>	<p>نظرية التوقع</p>	<p>5</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تركز على رفاهية العامل ومشاركة الجماعة في اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • تفترض أن الإدارة الجيدة هي التي تحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة. 	<p>وليم أوشي</p>	<p>النظرية اليابانية (Z)</p>	<p>6</p>

				<ul style="list-style-type: none"> • تدعو إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو. • هذه النظرية تجعل العاملين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء ويحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس كبير
7	نظرية الانجاز	ديفيد ماكيليلاند	<ul style="list-style-type: none"> • طاقات الإنسان تبقى كامنة حتى يأتي مثير أو عامل يستثيرها وهذا المثير هو الحافز. • الحاجات الدافعة للإنسان إلى العمل بجد هي ثلاث أقسام إذا توافرت لهم واحدة أو أكثر منها يبذلون المزيد من الجهد والأداء الأفضل وهذه الأقسام هي: دافعية القوة، الدافعية الاجتماعية، دافعية الإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> • هذه النظرية صالحة للمسؤولين الباحثين عن مراكز قيادية والمرموقة والباحثين عن التفوق والتميز والاستقلالية في العمل.
8	نظرية (X، Y)	دوفلاس ماكر يجور	<ul style="list-style-type: none"> • فئة من المديرين (X) تنظر إلى العاملين نظرة تشاؤمية وهنا تمثل الحوافز الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه. • فئة من المديرين (Y) تنظر إلى العمل كأنه شيء طبيعي، فإذا كانت ظروف العمل مناسبة فإن معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء وظائفهم ويميلون إلى الرقابة الذاتية وهم جديرين بالثقة. • المديرين من فئة (X) يرون أن التحفيز يجب أن يركز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي). • المديرين من فئة (Y) يرون أن التحفيز يجب أن يركز على مستوى الانتماء للمنظمة وعلى التقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي). 	<ul style="list-style-type: none"> • قسمت العاملين إلى صنفين صنف كسول كاره للعمل، وقسم كفؤ وقادر وراغب في العمل وتحمل المسؤولية (Y)

5.9.2.2 بنك فلسطين:

أسس بنك فلسطين في العام 1960 بمدينة غزة، وياشر أعماله في العاشر من شباط عام 1961 كمؤسسة مالية رائدة تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين بتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إلى أن توسعت خدماته لتلبي جميع الاحتياجات المالية لمختلف الشرائح والقطاعات الاقتصادية. يعد بنك فلسطين اليوم من أكبر البنوك الوطنية، والأكثر انتشاراً بعدد فروع وصل إلى 71 فرعاً ومكتباً، بالإضافة إلى ما يزيد عن 111 صراف آلي منتشرة في مختلف محافظات الوطن. وبكادر بلغ عدده 1400 موظفة وموظف، يعملوا على خدمة أكثر من 700000 عميل من الأفراد والشركات والمؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها بالإضافة إلى الفلسطينيين المغتربين. كما ويعمل بنك فلسطين دائماً على مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية في مجال الخدمات المصرفية، ويساهم في عملية البناء والتنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات العالمية، بما يلبي متطلبات الحوكمة الرشيدة والدقة والشفافية.

يمتلك بنك فلسطين المركز الوحيد لإصدار وقبول بطاقات الائتمان والخصم في فلسطين. حيث يعتبر المصدر الوحيد لهذه البطاقات بكافة أنواعها (Easy Life Sanabel, Visa, Visa Electron, MasterCard) من خلال مركز مختص في فلسطين يعمل منذ العام 1999. حصل «بنك فلسطين» على جوائز محلية ودولية عديدة تقديراً لدوره وتميزه بتقديم الخدمات، من أبرزها؛ جائزة Euromoney و Global Finance في عام 2005، أدرج سهم بنك فلسطين للتداول في البورصة الفلسطينية، وأصبح الآن ثاني أكبر الشركات المدرجة حيث تبلغ قيمته السوقية ما يزيد عن 14% من القيمة السوقية الإجمالية للبورصة. وفي عام 2007 أسس البنك شركة الوساطة للأوراق المالية، لتكون الذراع الاستثماري للبنك، كما تعمل الشركة على تقديم خدمات البيع والشراء لأسهم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وبورصات أخرى في الشرق الأوسط. حيث حصلت لفترات متتالية على المركز الأول كأفضل الشركات في استقطاب المستثمرين وحجم التداول من بين ثمان شركات وساطة في فلسطين. أما في العام 2011 فقد أسس البنك شركة PalPay® لتسهيل عمليات الشراء لمختلف السلع، ودفع فواتير الخدمات، وشحن الهواتف بمختلف أنواعها عن طريق الانترنت ومن خلال أكبر شبكة يمتلكها البنك لنقاط البيع الإلكترونية التي يصل عددها إلى حوالي 6000 نقطة بيع موزعة على المحال التجارية والفنادق والمطاعم ومراكز الاتصالات والخدمات العامة

<https://www.bankofpalestine.com/ar/retail>

6.9.2.2 الدراسات السابقة

مقدمة:

يتضمن هذا الجزء عرض موجز لعدد من الدراسات السابقة، منها دراسات محلية وأخرى عربية ودراسات أجنبية.

الرقم	اسم الدراسة وصاحبها والسنة	هدف الدراسة	منهج الدراسة	نتائج الدراسة
1	الرضا الوظيفي لشرطة مملكة سوازيلاند (2014, Mabila&Dorasa my&Wallis)	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد درجة الرضا الوظيفي للشرطة الملكية في مملكو سوازيلاند والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي ومعرفة مدى تأثير الرضا على الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> • منهجاً مختلطاً من التحليل الكمي والكيفي 	<ul style="list-style-type: none"> • انهم يفتقرون إلى العدالة في التعامل • أجابوا بأنه لا يتم مكافأة جهودهم على نحو مناسب • تبين بخصوص ساعات العمل أنهم يعملون لساعات طويلة • وجود علاقة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والأداء وأنه يمكن الحصول على أداء فعال لضباط الشرطة عند توفير الموارد اللازمة
2	الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (السقا، 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على أثر الحوافز والدوافع على جودة أداء العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة 	<ul style="list-style-type: none"> المنهج الوصفي التحليلي 	<ul style="list-style-type: none"> • عملية تفويض السلطات للعاملين ومنحهم مساحة من حرية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل ويؤثر على إنتاجيتهم إيجابياً. • نظام المكافآت والعلوات بالبنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. • الحوافز المعنوية بالبنك تحتاج إلى تعديل حتى تغدو أفضل وتصل بالبنك وموظفيه إلى مصافي البنوك المتميزة. • نظام وآليات الترقيات بالبنك ضبابية وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتعديل لتغدو أكثر عدالة ووضوح للعاملين بالبنك. • نظام تقييم الأداء المستخدم بالبنك يحتاج إلى مزيد من الشفافية

<ul style="list-style-type: none"> • وجود اثر للحوافز الإدارية بنوعها المادي، والمعنوي، على إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن، وفي ضوء ذلك أوصى الباحث بعدة توصيات لإعادة النظر في أنظمة الحوافز المطبقة حالياً من شأنها زيادة رضا المدققين الداخليين عن العمل وتحفيزهم على الارتقاء بأدائهم، وتحريك دافعيتهم لبذل جهد اكبر لتحقيق أفضل النتائج بالوحدات التي يعملون بها، وما يترتب على ذلك من اثر في إحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن 	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن والتعرف على الحوافز الإدارية من حيث مفهومها، وأنواعها وأهميتها، مقومات نجاحها والمشاكل الخاصة بها. 	<p>الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن (الحياسات،2013)</p>	3
<ul style="list-style-type: none"> • هناك علاقة بين الحوافز المالية وغير المالية والرضا الوظيفي للموظفين كما ان الاتجاهات حول الحوافز المالية كانت أقوى تأثير على الرضا الوظيفي من الاتجاهات حول الحوافز غير المالية. 	<p>• المنهج الوصفي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تقرير أثر الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي ، واختلافات اتجاهات العاملين المتعلقة بالرضا الوظيفي والحوافز على بعض المتغيرات الديموغرافية. 	<p>أثر الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي :اختبار على مباني سلسلة الغذاء في تركيا(2012 Erbasi,A& , Arat,T,)</p>	4
<ul style="list-style-type: none"> • أن للحوافز المادية والمعنوية تأثيراً كبير على بقاء الموظفين في منظماتهم • أن لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي وشعور الموظفين بالولاء للبنك الذي يعملون فيه • أن الحوافز المعمول بها في هذه البنوك لم تصل إلى حد الكمال والى الحد الذي يلي رغبات وطموحات العاملين • وجود تأثير للحوافز المادية على الرضا الوظيفي ودافعية العمل والانجاز . 	<p>• المنهج الوصفي التحليلي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل 	<p>الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل: دراسة على شركات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية.(2011 (Psilou,</p>	5

6	<p>التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة. (محمد الحسن يوسف، 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين. قياس العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين 	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<ul style="list-style-type: none"> الحوافز المادية التي تقدم للعاملين تتقدم بدرجة قليلة. ان افراد العينة راضون عن بيئة العمل الى حد ما وان هناك علاقه طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.
7	<p>الحوافز وأثرها على أداء العاملين في المصارف الإسلامية: دراسة حالة على العاملين في بيت التمويل العربي. (الجعيد، 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على الحوافز وأثرها على أداء العاملين في المصارف الإسلامية 	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<ul style="list-style-type: none"> للحوافز تأثير كبير على دوافع العاملين للعمل. للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير على مستوى أداء العاملين في المصارف الإسلامية. أظهرت الدراسة أن أهم سمات نظام الحوافز الفعال هي: الاستقرار، المرونة، العدالة والشمولية، مشاركة العاملين في وضعه، العلانية، مساندة الإدارة العليا. من أهم الحوافز الغير مادية (المعنوية) المؤثرة على أداء العاملين هي: الثناء، الشكر والتقدير، إشهار الثناء للمتميزين في العمل، رحلات ترفيهية، دعوات لحضور مؤتمرات وندوات. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في وجهات نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والتخصص الأكاديمي.
8	<p>أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في مناطق التعليمية في اليمن (هالة الوداعي، 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي 	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<ul style="list-style-type: none"> ان جميع محاور مقياس الحوافز باستثناء الاتصال والادارة بالمشاركة مستوياتها متدنية. وجود علاقة طردية بين الحوافز والرضا الوظيفي . وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في مقياس الحوافز لمصلحة الذكور بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بينهم في مقياس الرضا الوظيفي.

9	<p>ضغوط العمل والرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المرتبطة بالضغط لدى العاملين في جنوب أفريقيا (2008, Peltzer et al)</p>	<ul style="list-style-type: none"> الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل الذاتية والرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المرتبطة بالضغط لدى المعلمين. 	<ul style="list-style-type: none"> المنهج الوصفي 	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع مستويات التوتر بشكل كبير بين المعلمين ووجود علاقة بين ضغوط العمل وعدم الرضا عن العمل مع معظم الأمراض المرتبطة بالضغط وهي ارتفاع الدم وامراض القلب وقرحة المعدة والإضطرابات النفسية .
10	<p>التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف بالسعودية. (الشراري، 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أوجه القصور في نظام الحوافز لدى شرطة منطقة الجوف. وتقييم دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة. 	<ul style="list-style-type: none"> المنهج الوصفي التحليلي 	<ul style="list-style-type: none"> للحوافز بأنواعها تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. لا يتمتع أفراد وضباط شرطة منطقة الجوف بحوافز مادية كافية من وجهة نظرهم. لا يتمتع أفراد وضباط منطقة الجوف بأي حوافز معنوية من وجهة نظرهم. عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس، في حين ظهرت فروق تبعاً لمتغيرات صفة المبحوث ولصالح الضباط مقابل الرتب الصغيرة، وتبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأكثر مقابل الخبرة.

11	<p>التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف بالسعودية. (الشراري 2007،</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على أوجه التصور في نظام الحوافز لدى شرطة منطقة الجوف • وتقييم دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف 	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • للحوافز بأنواعها تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. • لا يتمتع أفراد وضباط شرطة منطقة الجوف بحوافز مادية كافية من وجهة نظرهم. • لا يتمتع أفراد وضباط منطقة الجوف بأي حوافز معنوية من وجهة نظرهم. • عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس، في حين ظهرت فروق تبعاً لمتغيرات صفة المبحوث ولصالح الضباط مقابل الرتب الصغيرة، وتبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأكثر مقابل الخبرة الأقل.
12	<p>أثر الحوافز والترقيات على رضا العاملين في مجموعة شركات تويوتا (Kiyoshi, 2006 Takahashi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة أثر الحوافز والترقية على رضا العاملين ولأي مدى تحثهم على العمل والإنتاج . 	<p>• المنهج الوصفي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ان الترقية والأجور تؤثر في دفعية الموظفين للعمل وان الترقيات السليمة تؤثر أكثر من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين على القيام بأعمالهم.
13	<p>دراسة تطبيقية من الحوافز الضمنية لتحسين الأداء الغير مالي (2006, Campbell)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • إختيار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى الأداء المتدني للمعايير المالية وغير المالية واثرها على أدائهم وكذلك يبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس الغير مالية للأداء واثرها في قرارات الترقية والعقاب المتمثل في تنزيل الدرجات 	<p>• المنهج الوصفي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ان قرارات الترقية او تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء ككيفية للخدمة والاحتفاظ بالعاملين بعد التحكم بالأداء المالي. • هناك حساسة للترقية في الأداء الغير مالي في هذه المؤسسة بينما احتمالية إنهاء خدمات الموظفين حساسة لمقياس الأداء المالي أكثر منها في مقياس الأداء الغير مالي • ان هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات لتوليد

التعويضات في الأبعاد الغير مالية للأداء				
<ul style="list-style-type: none"> • الحوافز المادية لها تأثير كبير جداً على العاملين بالمديرية بجميع شرائحهم ومن أهم الحوافز المادية الترقيات، العلاوات، المكافآت المالية، الدورات، البدلات والمشاركة في اتخاذ القرارات. • للحوافز المعنوية تأثير متوسط على أداء العاملين، وأن أكثرها تأثيراً هي التقدير والاحترام وخطابات الشكر وإشهار الانجاز المتميز والتناء الشفوي. • أن للحوافز تأثير كبير على الرضا الوظيفي لدى العاملين. • عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل، في حين ظهرت فروق تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور وتبعاً لمتغير المركز الوظيفي ولصالح المراكز العليا 	<ul style="list-style-type: none"> • المنهج الوصفي التحليلي 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فعالية الأداء والرضا الوظيفي. • ومعرفة أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين 	<p>تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية في سلطنة عُمان.(المحروقي، 2005)</p>	14
<ul style="list-style-type: none"> • ان الرضا الوظيفي للأفراد الذين يتلقون أجورهم طبقاً للأداء في العمل أقل من الآخرين الذين يعملون بالنظام العادي ولكن الموظفين المتفوقين الذين يحصلون على مقابل مادي كبير يحظون برضا وظيفي كبير. • ان اتباع هذا النظام من الحوافز على المدى الطويل سيؤدي إلى نتائج عكس المطلوب من العاملين الذين يعملون في وظائف أجورها متدنية بسبب تدني الأجور التي يحصلون عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> • المنهج الوصفي 	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة نظام الأجور المرتبط بالأداء على الرضا الوظيفي في بريطانيا وهل هناك فرق في الرضا الوظيفي بين الأفراد الذين يتلقون أجورهم مرتبطين بالأداء والآخرين الذين يحصلون على تعويضات بنظام آخر او تقليدي . 	<p>دراسة نظام الأجور المرتبط بالأداء على الرضا الوظيفي في بريطانيا(2005, W.D.Mccausland)</p>	15
<ul style="list-style-type: none"> • الحوافز المادية لها تأثير كبير جداً على العاملين بالمديرية بجميع شرائحهم ومن أهم الحوافز المادية الترقيات، العلاوات، المكافآت المالية، الدورات، البدلات والمشاركة في اتخاذ القرارات. • للحوافز المعنوية تأثير متوسط على أداء العاملين، وأن أكثرها تأثيراً هي التقدير والاحترام وخطابات الشكر وإشهار 	<ul style="list-style-type: none"> • المنهج الوصفي التحليلي 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فعالية الأداء والرضا الوظيفي • ومعرفة أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين 	<p>تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية في سلطنة عُمان.(المحروقي،</p>	16

<p>الانجاز المتميز والثناء الشفوي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • أن للحوافز تأثير كبير على الرضا الوظيفي لدى العاملين. • عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل، في حين ظهرت فروق تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور وتبعاً لمتغير المركز الوظيفي ولصالح المراكز العليا 			(2005)	
<ul style="list-style-type: none"> • القدرة والحوافز والفرص هي ثلاث مناطق رئيسية تؤثر على أداء المعلمين بالإضافة الى ان المعلمين لديهم احترام ذات منخفض وهم يشعرون انهم ليسوا محترمين من قبل الجاليات والمجتمع عموماً، كما ان بيئات التدريس الجيدة تعطي تأثير إيجابي قوي على حافز المعلم للتعليم، كما ان الترقيات غير العادلة مصدر رئيسي للاستياء. 	<ul style="list-style-type: none"> • المنهج الوصفي 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم حوافز ودوافع المعلمين 	الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين (Khan.T,2004)	17
<ul style="list-style-type: none"> • ان الحياة العائلية كانت أهم مظهر من مظاهر الرضا الوظيفي وحصلت على المرتبة الأولى.أعتبر المستجيبون أن مظاهر الحياة مثل السياسة والدين من مظاهر الحياة الهامة في سينغافورة وكانوا أقل رضاً عن مظاهر الحياة مثل الثروة والسلع المستهلكة، 	<ul style="list-style-type: none"> • المنهج الوصفي 	<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على أهم مظاهر الرضا الوظيفي في سينغافورة . 	تقييم مظاهر الرضا الوظيفي في سينغافورة(2000, Seik)	18

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

قام الباحث في هذا الفصل بتناول عرض للخطوات والمراحل تبعاً للمنهج العلمي، وذلك بتحديد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أدوات الدراسة ومتغيراتها، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات المتعلقة بإستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

2.3 منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو، بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (عبيدات ، وآخرون، 1997)

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بنك فلسطين، بفروعه المختلفة في الضفة الغربية في العام الدراسي (2018/2017)، والبالغ عددهم (1111) موظف وموظفة .

4.3 عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة (175) موظفاً وموظفة، التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من موظفي وموظفات بنك فلسطين بفروعه المختلفة في الضفة الغربية. وفيما يلي جداول توضح خصائص العينة الديمغرافية.

جدول رقم 1.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
50.3%	88	ذكر
49.7%	87	أنثى
100.0%	175	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن النسبة المئوية للذكور بلغت (50.3%)، وبلغت نسبة الإناث (49.7%).

جدول رقم 2.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
46.3%	81	أقل من 30 عام
43.4%	76	من 30-40 عام
10.3%	18	أكثر من 40 عام
100.0%	175	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من 30 عام وذلك بنسبة (46.3%)، تتبعها الفئة العمرية ما بين 30-40 عام بنسبة مئوية (43.6%)، وأخيراً أصحاب الفئة العمرية الأكثر من 40 عام بنسبة مئوية (10.3%) فقط.

جدول رقم 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
9.7%	17	دبلوم فأقل
68.6%	120	بكالوريوس
21.7%	38	ماجستير فأعلى
100.0%	175	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة مئوية (68.6%)، تتبعها حملة شهادة الماجستير فأعلى بنسبة مئوية (21.7%)، في حين كانت نسبة حملة شهادة الدبلوم فأقل بنسبة (9.7%) فقط.

جدول رقم 4.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
4.6%	8	الإدارة العليا
19.8%	33	الإدارة الوسطى
76.6%	134	الإدارة الدنيا (الكادر التنفيذي)
100.0%	175	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإدارة الدنيا (الكادر التنفيذي) وذلك بنسبة (76.6%)، تتبعها الإدارة الوسطى بنسبة مئوية (19.8%)، وأخيراً الإدارة العليا بنسبة (4.6%).

جدول رقم 5.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 5 سنوات فأقل	82	46.9%
من 6-10 سنوات	67	38.3%
أكثر من 10 سنوات	26	14.9%
المجموع	175	100.0%

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (46.9%)، تبعها الذين لديهم سنوات خبرة ما بين 6-10 سنوات بنسبة مئوية (38.3%)، وأخيراً الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (14.9%).

جدول رقم 6.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدخل الشهري (بالشيكل)

الدخل الشهري (بالشيكل)	العدد	النسبة المئوية
من 3000 شيكل فأقل	82	46.9%
من 3001-5000 شيكل	61	34.9%
أكثر من 5000 شيكل	32	18.3%
المجموع	175	100.0%

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة كان دخلهم الشهري من 3000 شيكل فأقل بنسبة (46.9%)، تبعها الذين تراوح دخلهم الشهري ما بين 3001-5000 شيكل بنسبة (34.9%)، وأخيراً أصحاب الدخل الشهري الأكثر من 5000 شيكل بنسبة (18.3%).

5.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام أداة البحث، وهي عبارة عن استبيان مقسم إلى قسمين:

القسم الأول: وهو المعلومات الديمغرافية للمبحوثين، والتي تمثلت في:
الجنس: ذكر/ أنثى.

العمر: أقل من 30 عام/ من 30-40 عام/ أكثر من 40 عام.

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل/ بكالوريوس/ ماجستير فأعلى.

المسمى الوظيفي: الإدارة العليا/ الإدارة الوسطى/ الإدارة الدنيا (الكادر التنفيذي).

سنوات الخبرة في العمل: من 5 سنوات فأقل/ من 6-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات.

الدخل الشهري (بالشيكل): من 3000 شيكل فأقل/ من 3001-5000 شيكل/ أكثر من 5000 شيكل.

القسم الثاني: وهو مقياس الرضا الوظيفي للموظفين، وقد اشتمل على خمسة مجالات، هي:

واقع الحوافز المادية: وقد تكون من 10 فقرات.

واقع الحوافز المعنوية: وقد تكون من 6 فقرات.

الرضا عن الحوافز المادية: وقد تكون من 8 فقرات.

الرضا عن الحوافز المعنوية: وقد تكون من 13 فقرة.

الرضا الوظيفي العام: وقد تكون من 19 فقرة.

وجميع الفقرات من النوع المغلق، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (5= أوافق بشدة، 4= أوافق، 3= محايد، 2= أعارض، 1= أعارض بشدة، لا اعلم).

6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

جدول رقم 7.3- أ: معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط

فقرات أداة الاتجاهات مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	0.13	0.082	29	*0.44	0.000
2	*0.25	0.001	30	*0.44	0.000
3	*0.44	0.000	31	*0.48	0.000
4	*0.45	0.000	32	*0.45	0.000
5	*0.54	0.000	33	*0.49	0.000
6	*0.49	0.000	34	*0.56	0.000
7	*0.44	0.000	35	*0.59	0.000
8	*0.50	0.000	36	*0.57	0.000
9	*0.44	0.000	37	*0.53	0.000
10	*0.40	0.000	38	*0.53	0.000
11	*0.27	0.000	39	*0.52	0.000
12	*0.34	0.000	40	*0.44	0.000
13	*0.28	0.000	41	*0.41	0.000
14	*0.32	0.000	42	*0.51	0.000
15	*0.44	0.000	43	*0.40	0.000
16	*0.47	0.000	44	*0.46	0.000
17	*0.36	0.000	45	*0.33	0.000
18	*0.40	0.000	46	*0.45	0.000
19	*0.45	0.000	47	*0.41	0.000
20	*0.50	0.000	48	*0.42	0.000

جدول رقم 7.3 - ب: معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة

ارتباط فقرات أداة الاتجاهات مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
21	*0.39	0.000	49	*0.46	0.000
22	*0.47	0.000	50	*0.51	0.000
23	*0.40	0.000	51	*0.52	0.000
24	*0.45	0.000	52	*0.51	0.000
25	*0.46	0.000	53	*0.47	0.000
26	*0.44	0.000	54	*0.42	0.000
27	*0.38	0.000	55	*0.49	0.000
28	*0.48	0.000	56	*0.52	0.000

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائية، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس تأثير الحوافز المقدمة من البنك على الرضا الوظيفي للموظفين، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

7.3 ثبات الأداة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، كما هو واضح في الجدول (7.3).

جدول رقم 8.3: نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
واقع الحوافز المادية	175	10	0.78
واقع الحوافز المعنوية	175	6	0.83
الرضا عن الحوافز المادية	175	8	0.84
الرضا عن الحوافز المعنوية	175	13	0.88
الرضا الوظيفي العام	175	19	0.88
الدرجة الكلية	175	56	0.93

8.3 إجراءات الدراسة

تمت الدراسة من خلال الإجراءات التالية:

- 1- تم تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها.
- 2- التأكد من صدق الأداة وذلك بعرضها على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة القدس، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم حوله.
- 3- قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة.
- 4- بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.
- 5- تم تحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

9.3 متغيرات الدراسة

1.9.3 المتغيرات المستقلة

- 1) الجنس: (ذكر/ أنثى).
- 2) العمر: (أقل من 30 عام/ من 30-40 عام/ أكثر من 40 عام).
- 3) المؤهل العلمي: (دبلوم فأقل/ بكالوريوس/ ماجستير فأعلى).
- 4) المسمى الوظيفي: (الإدارة العليا/ الإدارة الوسطى/ الإدارة الدنيا (الكادر التنفيذي)).
- 5) سنوات الخبرة في العمل: (من 5 سنوات فأقل/ من 6-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات).
- 6) الدخل الشهري (بالشيكل): (من 3000 شيكل فأقل/ من 3001-5000 شيكل/ أكثر من 5000 شيكل).

2.9.3 المتغيرات التابعة

درجة تأثير الحوافز المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي للموظفين.

10.3 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، اختبار "ت" (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، اختبار توكي (Tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

1.4 نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لنتائج الدراسة، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها.

1.1.4 نتائج السؤال الأول:

ما درجة الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في بنك فلسطين في الضفة الغربية؟

للتحقق من للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة رضاهم الوظيفي العام، كما هو اوضح من خلال الجدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4): استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة رضاهم الوظيفي العام

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
متوسطة	55.0%	0.64	2.75	175	الرضا الوظيفي العام

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في بنك فلسطين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.75).

يرى الباحث أن درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين الذين يعملون في بنك فلسطين كانت تتحدر في الاتجاه السلبي بحيث كانت اغلب الاسئلة التي تم من خلالها قياس الرضا الوظيفي العام في بنك فلسطين تشير الى الدرجة المتوسطة وهذا ينعكس سلبا على اداء الموظف والقيام في مهامه اليومية وتأثير على شخصية الموظف وتدني في جوده تقديم الخدمات ما يؤدي الى انخفاض الانتاجية.

2.1.4 نتائج السؤال الثاني:

ما أهم الحوافز المادية التي تقدم للموظفين في بنك فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المادية التي تقدم لهم في بنك فلسطين، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المادية التي تقدم لهم في بنك فلسطين مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
عالية	90.2%	0.95	4.51	يعطي البنك علاوات زوجة وأطفال مناسبة
عالية	76.7%	0.84	3.83	عدد أيام الإجازات مدفوعة الراتب التي يقدمها البنك كافية
متوسطة	63.8%	0.91	3.19	يمنح البنك علاوات سنوية على الراتب الأساسي بشكل دائم
متوسطة	55.1%	1.01	2.75	يعطي البنك مكافأة نهاية الخدمة بشكل عادل
متوسطة	51.7%	1.16	2.58	يوفر البنك لي تأميناً صحياً بمواصفات جيدة
متوسطة	51.5%	1.27	2.58	يوفر البنك زيادات سنوية بشكل مستمر
متوسطة	48.7%	1.15	2.43	يعطي البنك رواتب إضافية مناسبة
متوسطة	47.5%	1.16	2.38	يعوض البنك الموظفين عن التراجع في قيمة العملة
متوسطة	47.4%	1.11	2.37	يوفر البنك بدل لباس للموظفين بشكل جيد
منخفضة	46.5%	1.26	2.33	يعطي البنك قروض ميسرة بفوائد بسيطة للموظفين
متوسطة	57.8%	0.63	2.89	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن واقع تقديم الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حولها (2.89)، بنسبة مئوية (57.8%).

فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي إعطاء البنك علاوات زوجة وأطفال مناسبة، بمتوسط حسابي (4.51)، تبعتها أن عدد أيام الإجازات مدفوعة الراتب التي يقدمها البنك كافية، بمتوسط حسابي (3.83)، ثم أن البنك يمنح علاوات سنوية على الراتب الأساسي بشكل دائم، بمتوسط حسابي (3.19)، تبعتها إعطاء البنك مكافأة نهاية الخدمة بشكل عادل، بمتوسط حسابي (2.75)، ثم توفير البنك تأميننا صحيا بمواصفات جيدة، وكذلك توفير البنك زيادات سنوية بشكل مستمر، بمتوسط حسابي (2.58) لكل منهما.

في حين كانت أقل المظاهر شيوعا هي إعطاء البنك قروض ميسرة بفوائد بسيطة للموظفين، بمتوسط حسابي (2.33).

يرى الباحث ان اهم الحوافز المادية المقدمة في البنك كانت تشير الى النسب المتدنية لذلك على ادارة البنك اعادة دراسة الحوافز المادية وترتيبها حسب الأهمية حتى ينعكس ايجابيا على اداء وانتاجية الموظف كما ايضا على البنك مواكبة التطور والسعي دائما الى ابتكار حوافز جديدة ومنافسه تقدم للموظف من اجل الحفاظ على ديمومه المؤسسة في التقدم والازدها لانه اساس كل مؤسسة هو الكادر الوظيفي .

3.1.4 نتائج السؤال الثالث:

ما أهم الحوافز المعنوية التي تقدم للموظفين في بنك فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية التي تقدم لهم في بنك فلسطين، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية التي تقدم لهم في بنك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
متوسطة	61.0%	1.24	3.05	يقدم البنك الترقيات السنوية للموظفين بعدالة	12
متوسطة	60.0%	1.24	3.00	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات	11
متوسطة	59.5%	1.29	2.98	يقدم البنك الدورات التدريبية للموظفين باستمرار	13
متوسطة	57.6%	1.35	2.88	يقدم البنك شهادات التقدير للموظفين المتميزين	14
متوسطة	55.3%	1.30	2.77	تتاح لي الفرصة في المشاركة في تقديم أفكار تطويرية داخل البنك	15
متوسطة	51.8%	1.24	2.59	تتاح للموظفين فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية	16
متوسطة	57.6%	0.93	2.88	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن واقع تقديم الحوافز المعنوية في بنك فلسطين كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.88)، ونسبة مئوية (57.6%).

فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي تقديم البنك الترقيات السنوية للموظفين بعدالة، بمتوسط حسابي (3.05)، تبعها إتاحة الفرص المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (3.00)، ثم قيام البنك بتقديم الدورات التدريبية للموظفين باستمرار، بمتوسط حسابي (2.98)، ثم تقديم البنك شهادات التقدير للموظفين المتميزين، بمتوسط حسابي (2.88)، ثم إتاحة الفرصة في المشاركة في تقديم أفكار تطويرية داخل البنك، بمتوسط حسابي (2.77).

في حين كانت أقل المظاهر شيوعاً هي إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية، بمتوسط حسابي (2.59).

يرى الباحث أيضاً بأنه هناك تدني في تقديم الحوافز المعنوية للموظفين الذين يعملون في بنك فلسطين على غرارها من الحوافز المادية التي كانت أيضاً متدنية لذا على البنك الاهتمام في الحوافز المعنوية التي تنعدم الى حد ما في التميز وابتكار حوافز معنوية تشجع الموظف وتجعله جزء لا يتجزأ من المؤسسة .

4.1.4 سؤال الدراسة الرابع:

ما درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	69.5%	1.21	3.47	عدد الرواتب الإضافية التي يعطيها البنك للموظفين مناسبة
متوسطة	59.9%	1.06	2.99	تغطيات التأمين الصحي تتناسب مع حاجة الموظفين
متوسطة	55.5%	1.11	2.78	أنا راضي عن مستوى العلاوات التي أحصل عليها
متوسطة	54.2%	1.21	2.71	أنا مقتنع بحجم الزيادات السنوية التي يقدمها البنك
متوسطة	53.8%	1.37	2.69	تسهيلات الاقتراض ونسبة الفائدة مناسبة للموظفين
متوسطة	52.1%	1.22	2.61	أشعر بعدالة توزيع الحوافز المادية على الموظفين
متوسطة	51.8%	1.24	2.59	حجم الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع أدائي
متوسطة	51.5%	1.20	2.58	يقدم البنك رواتب تقاعدية (نهاية الخدمة) جيدة جداً للموظفين
متوسطة	56.0%	0.83	2.80	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة الرضا عن الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة الرضا عن الحوافز المادية (2.80) بنسبة مئوية (56.0%).

فقد كانت أكثر مظاهر الرضا عن الحوافز المادية المقدمة هي أن عدد الرواتب الإضافية التي يعطيها البنك للموظفين مناسبة، بمتوسط حسابي (3.47)، تبعها أن تغطيات التأمين الصحي تتناسب مع حاجة الموظفين، بمتوسط حسابي (2.99)، ثم الرضا عن مستوى العلاوات التي يحصل عليها الموظف، بمتوسط حسابي (2.78)، ثم القناعة عن حجم الزيادات السنوية التي يقدمها البنك، بمتوسط حسابي (2.71).

في حين كانت أقل المظاهر شيوعاً هي أن البنك يقدم رواتب تقاعدية (نهاية الخدمة) جيدة جداً للموظفين، بمتوسط حسابي (2.58)، ثم أن حجم الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع أدائي، بمتوسط حسابي (2.59).

يرى الباحث أن الرضا عن الحوافز المادية التي تقدم في بنك فلسطين للموظفين كانت تشير إلى درجة متوسطة مما ينتج عن ذلك من عدم رضا الموظفين عن الحوافز المادية التي تقدم من قبل البنك وهذا ينعكس على اهتمام الموظفين والتزامهم في العمل والقيام بمهامهم اليومية مما يؤثر على نفسية الموظفين وبالتالي يؤدي إلى التذني في الانتاجية بحيث كانت اغلب الحوافز المادية المقدمة في بنك فلسطين تشير إلى نسب متدنية بالإضافة إلى استياء اغلب الموظفين منها لذلك على الإدارة العاملة في بنك فلسطين إعادة النظر في الحوافز المادية المقدمة واعادته ترتيبها واعطاء كل جانب من الجوانب التي تعتبر حوافز مادية في البنك من خلال رفع هذه الحوافز للوصول إلى مكان ارتقاء البنك في التميز في تقديم هذه الحوافز المادية. كما أيضاً لاحظت خلال تقديم الاستبيان انه من اكثر الامور التي كانت غير مرضيه لدى الموظفين من الحوافز المادية المقدمة من قبل البنك وهو التأمين الصحي بحيث كان لا يحتوي على التغطيات الكافية للعلاج مما يؤدي إلى زيادة العبء والتكاليف على الموظف. بالإضافة إلى معاناه الموظفين من جوده الملابس التي تقدم لهم بالإضافة إلى مزاجية البنك في تقديم الزيادة السنويه بحيث يقدمها بشكل غير منتظم مما يجعل الموظف في حوار مع نفسه اما بخصوص القروض يمنح البنك قروض للموظفين بنسب عالية مقارنة مع السوق بحيث يقوم البنك بربط هذه الفوائد بسعر الفائدة العالمية من خلال توقيع الموظف على الكثير من النماذج لصالح البنك .

5.1.4 سؤال الدراسة الخامس:

ما درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز المعنوية المقدمة من بنك فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز المعنوية المقدمة من بنك فلسطين، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز المعنوية المقدمة من بنك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	55.8%	1.21	2.79	25 عملي الحالي (موقعي الوظيفي) ملائم ومناسب لمؤهلاتي
متوسطة	55.7%	1.34	2.78	31 هناك حاجة لزيادة الحوافز المعنوية للموظفين
متوسطة	55.5%	1.33	2.78	29 شهادات التقدير ورسائل الشكر والثناء توفر لي مجالاً للسعادة والشعور بالرضا
متوسطة	54.9%	1.29	2.74	37 ظروف العمل المادية (مكتب، تجهيزات، تدفئة وتبريد، ... مناسبة
متوسطة	54.6%	1.16	2.73	26 أنا مرتاح لوجود إمكانية للتقدم والنمو الوظيفي في البنك
متوسطة	54.3%	1.39	2.71	34 أشعر بأهمية الوظيفة التي أقوم بها
متوسطة	53.9%	1.33	2.70	28 أنا راضي عن مستوى مشاركتي في اتخاذ القرارات
متوسطة	53.6%	1.36	2.68	36 أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة
متوسطة	53.5%	1.31	2.67	32 أشعر بالتقدير وأهمية موقعي من قبل الإدارة
متوسطة	53.4%	1.28	2.67	27 أشعر أن عمل ممل وروتيني
متوسطة	53.3%	1.38	2.66	33 يشعر الموظفون في البنك بالاستقرار الوظيفي
متوسطة	52.2%	1.32	2.61	30 أشعر بعدالة توزيع الحوافز المعنوية المقدمة في البنك
متوسطة	52.2%	1.37	2.61	35 يوجد عدالة وشفافية في نظام الترقيات المعمولة به في البنك
متوسطة	54.0%	0.84	2.70	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة الرضا عن الحوافز المعنوية المقدمة من بنك فلسطين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا عن الحوافز المعنوية المقدمة من البنك (2.70)، بنسبة مئوية (54.0%).

فقد كانت أكثر مظاهر الرضا عن الحوافز المعنوية شيوعاً هي أن عملي الحالي (موقعي الوظيفي) ملائم ومناسب لمؤهلاتي، بمتوسط حسابي (2.79)، تبعها أن هناك حاجة لزيادة الحوافز المعنوية للموظفين، وكذلك أن شهادات التقدير ورسائل الشكر والثناء توفر لي مجالاً للسعادة والشعور بالرضا، بمتوسط حسابي (2.78) لكل منهما، ثم أن ظروف العمل المادية (مكتب، تجهيزات، تدفئة وتبريد، ...) مناسبة، بمتوسط حسابي (2.74)، ثم الراحة لوجود إمكانية للتقدم والنمو الوظيفي في البنك، بمتوسط حسابي (2.73).

في حين كانت أقل المظاهر شيوعاً هي وجود عدالة وشفافية في نظام الترقيات المعمولة به في البنك، وكذلك الشعور بعدالة توزيع الحوافز المعنوية المقدمة في البنك، بمتوسط حسابي (2.61) لكل منها.

يرى الباحث أن الرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدم في بنك فلسطين للموظفين كانت تشير أغلبها إلى نسب ضعيفة بحيث إن الموظف لا يشعر بالتقدير والاهتمام من قبل إدارة البنك له بحيث ينعقد الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية في البنك ونتيجة لذلك لا يشعر الموظف أنه جزء لا يتجزأ من البنك بالإضافة إلى انعدام العدالة من ناحية الترقيات السنوية المقدمة من خلال البنك مما يؤدي استياء الموظف كما حدث في بنك فلسطين من خلال ترقيته موظف ما إلى أكثر من درجة وبراءة مرتفع وهذا القبول الموجود عند الموظفين هو ناتج من قلة الفرص والوظائف المتوفرة في ذلك القطاع كما يستبعد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يبحث يتفاجأ الموظف في سياسات جديدة من العملاء لا علم بها مما يؤدي إلى انعدام شخصية الموظف أمام العملاء.

6.1.4 سؤال الدراسة السادس:

ما درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين في بنك فلسطين؟

للإجابة عن السؤال السادس، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين في بنك فلسطين، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين في بنك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	62.1%	1.20	3.10	41 هناك شفافية من قبل إدارة البنك في عملية تقييم الأداء
متوسطة	61.5%	1.27	3.07	47 توفر الإدارة النظافة المناسبة في مكان العمل
متوسطة	58.3%	1.39	2.91	55 أشعر بولاء كبير للبنك
متوسطة	57.4%	1.18	2.87	38 هناك مستويات جيدة لتعاون بين الموظفين في العمل
متوسطة	57.1%	1.11	2.86	39 يوجد تقدير من قبل المدراء للأداء المتميز من الموظفين
متوسطة	56.0%	1.20	2.80	40 تراعي الإدارة الظروف الخاصة والاجتماعية للموظفين
متوسطة	55.8%	1.16	2.79	42 مواعيد وساعات العمل خلال الدوام مريحة ومناسبة
متوسطة	55.0%	1.30	2.75	54 أشعر بالسعادة كوني موظف في هذا البنك
متوسطة	55.0%	1.15	2.75	43 تتعامل إدارة البنك بمستوى عالي من العدالة بين الموظفين
متوسطة	54.7%	1.34	2.74	53 بيئة العمل مشجعة للمشاركة بالأفكار الإبداعية
متوسطة	54.6%	1.30	2.73	44 توفر الإدارة متطلبات السلامة العامة في العمل
متوسطة	54.3%	1.25	2.71	52 أرى أن الموظفين يحصلون على حقوقهم في العمل
متوسطة	52.8%	1.30	2.64	45 توفر الإدارة الإضاءة المناسبة في مكان العمل
متوسطة	52.7%	1.18	2.63	50 مراعاة المدير لقدرات الموظفين عند توزيع السلطات والصلاحيات
متوسطة	52.1%	1.38	2.61	51 أنا مرتاح من طبيعة الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين
متوسطة	52.0%	1.21	2.60	46 توفر الإدارة التدفئة والتكييف المناسب في مكان العمل
متوسطة	51.5%	1.27	2.58	49 هنالك وضوح في نظام الترقيات المعمول به في البنك
متوسطة	51.5%	1.20	2.58	48 مناسبة نظام الإجازات في العمل
متوسطة	49.7%	1.13	2.49	56 عندي استعداد للعمل في مكان آخر إذا حصلت على عرض جيد
متوسطة	55.0%	0.64	2.75	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين في بنك فلسطين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي العام (2.75)، بنسبة مئوية (55.0%).

فقد كانت أكثر مظاهر الرضا العام هي أن هناك شفافية من قبل إدارة البنك في عملية تقييم الأداء، بمتوسط حسابي (3.10)، تبعها توفير الإدارة النظافة المناسبة في مكان العمل، بمتوسط حسابي (3.07)، ثم شعور الموظفين بولاء كبير للبنك، بمتوسط حسابي (2.91)، ثم وجود مستويات جيدة لتعاون بين الموظفين في العمل، بمتوسط حسابي (2.87)، ثم وجود تقدير من قبل المدراء للأداء المتميز من الموظفين، بمتوسط حسابي (2.86).

في حين كانت أقل المظاهر شيوعاً هي وجود استعداد للعمل في مكان آخر إذا حصلت على عرض جيد، بمتوسط حسابي (2.49)، ثم مناسبة نظام الإجازات في العمل، وكذلك أن هنالك وضوح في نظام الترقيات المعمول به في البنك، بمتوسط حسابي (2.58) لكل منهما.

يرى الباحث أن درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين الذين يعملون في بنك فلسطين كانت تتحدر في الاتجاه السلبي بحيث كانت أغلب الاسئلة التي تم من خلالها قياس الرضا الوظيفي العام في بنك فلسطين تشير الى الدرجة المتوسطة وهذا ينعكس سلباً على أداء الموظف والقيام في مهامه اليومية وتأثير على شخصية الموظف وتدني في جوده تقديم الخدمات ما يؤدي الى انخفاض الانتاجية.

7.1.4 نتائج فرضيات الدراسة:

1.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين كما هو واضح من خلال الجدول رقم (7.4).

جدول (7.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين مستوى الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
مستوى الحوافز المادية * الرضا الوظيفي	175	*0.468	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) إلى جود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فقد كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائياً.

حيث وجدت علاقة ارتباط طردية بين مستوى الحوافز المادية ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفي، بحيث كلما زادت الحوافز المادية زادت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بنك فلسطين، والعكس صحيح.

يرى الباحث أنه لا بد من ادارة البنك الاهتمام في الحوافز المادية المقدمة للموظفين الذي ينعكس ايجابيا على رضا الموظفين في عملهم خلال قيامهم في واجباتهم اليومية وعدم تعرض الموظف الي الشتات في بعض الجوانب المادية ونعدام التميز بحيث تبعد الموظف عن التفكير في هذه الامور المادية التي سوف يحصل عليها مما تؤدي الى زيادة الانتاجية في العمل والاستقرار وهذا يجعل الى وجود علاقة طردية كلما زادت الحوافز المادية زاد الرضا الوظيفي لدى الموظف.

2.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الحوافز المعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين كما هو واضح من خلال الجدول رقم (8.4).

جدول (8.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين مستوى الحوافز المعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
مستوى الحوافز المعنوية * الرضا الوظيفي	175	*0.241	0.001

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) إلى جود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فقد كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائياً.

حيث وجدت علاقة ارتباط طردية بين مستوى الحوافز المعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفي، بحيث كلما زادت الحوافز المعنوية زادت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بنك فلسطين، والعكس صحيح.

يرى الباحث أنه لا بد من ادارة البنك الاهتمام ايضا في الحوافز المعنويه بحيث يقوم البنك بتقديم الحوافز المعنويه الى حد ما بشكل يتناسب وملائم مع احتياجات الموظف وعدم التركيز والاهتمام بالحوافز المادية فقط على حساب الحوافز المعنويه لانه في لحظه ما الموظف يحتاج الى حافز معنوي لا يعوض من المال في اغلب المواقف وهذا ينعكس ايضا ايجابيا كلما زادت الحوافز المعنويه والعدالة فيها كلما زاد درجة رضا الموظف.

3.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين كما هو واضح من خلال الجدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
مستوى الحوافز المادية والمعنوية * الرضا الوظيفي	175	*0.468	0.001

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى جود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فقد كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائية.

حيث وجدت علاقة ارتباط طردية بين مستوى الحوافز المعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفي، بحيث كلما زادت الحوافز المادية والمعنوية زادت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بنك فلسطين، والعكس صحيح.

يرى الباحث أنه لا بد من ادارة البنك الموازنه بين الحوافز المعنويه والحوافز الماديه بحيث يقوم البنك بتقديم الحوافز المعنويه الى حد ما بشكل يتناسب وملائم مع الحوافز الماديه وعدم التركيز والاهتمام بالحوافز المادية فقط على حساب الحوافز المعنويه لانه في لحظه ما الموظف يحتاج الى حافز معنوي لا يعوض من المال في اغلب المواقف وهذا ينعكس ايضا ايجابيا كلما زادت الحوافز المعنويه والعدالة فيها كلما زاد درجة رضا الموظف.

4.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار "ت" للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (10.4).

جدول رقم (10.4): نتائج اختبار "ت" للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	88	2.95	0.64	173	1.449	0.149
أنثى	87	2.83	0.49			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، وهي غير دالة إحصائياً.

5.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (11.4).

جدول رقم (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	8.481	2	4.241	14.829	0.000
داخل المجموعات	49.189	172	0.286		
المجموع	57.671	174			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر

المقارنات	أقل من 30 عام	من 30-40 عام	أكثر من 40 عام
أقل من 30 عام		-0.136	*-0.759
من 30-40 عام			*-0.623
أكثر من 40 عام			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين الفئة العمرية أقل من 30 عام، والفئة العمرية أكثر من 40 عام، ولصالح الفئة العمرية أكثر من 40 عام، والذين كانت درجة الرضا لديهم أعلى شيء.

كما وجدت فروق بين الفئة العمرية من 30-40 عام، والفئة العمرية أكثر من 40 عام، ولصالح الفئة العمرية أكثر من 40 عام، والذين كانت درجة الرضا لديهم أعلى شيء. كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (13.4).

يرى الباحث أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي تنعكس إيجابياً من ناحية عمر الموظف أي كلما زاد عمر الموظف زاد نسبة الرضا عن تلك الحوافز وهذا يشير إلى أن كلما زاد عمر الموظف أصبح لديه استقرار ومعرفة للحياة العملية أكثر من الموظفين الجدد الذين يباشرون على حياة جديدة لا يعرفون فيها مستقبلهم والعكس صحيح.

جدول رقم (13.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 عام	81	2.75	0.46
من 30-40 عام	76	2.89	0.53
أكثر من 40 عام	18	3.51	0.79

6.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (14.4).

جدول رقم (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.006	5.187	1.640	2	3.280	بين المجموعات
		0.316	172	54.391	داخل المجموعات
			174	57.671	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا

الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (15.4).

جدول رقم (15.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المقارنات	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم فأقل		-0.121	*-0.427
بكالوريوس			*-0.306
ماجستير فأعلى			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى وجود فروق بين حملة شهادة الدبلوم فأقل، وحملة شهادة الماجستير فأعلى، ولصالح حملة شهادة الماجستير فأعلى، والذين كانت درجة الرضا الوظيفي لديهم أعلى شيء.

أيضا وجدت فروق بين حملة شهادة البكالوريوس، وحملة شهادة الماجستير فأعلى، ولصالح حملة شهادة الماجستير فأعلى، والذين كانت درجة الرضا الوظيفي لديهم أعلى شيء.

كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (16.4).

يرى الباحث أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى الموظف الذي يعمل لدى بنك فلسطين تشير إلى أن كلما كان درجة التحصيل العلمي لدى الموظف أعلى كلما كان درجة الرضا لديه عالية والعكس صحيح كلما كانت درجة التحصيل العلمي أقل كانت نسبة الرضا عن تلك الحوافز المقدمة بدرجة أقل كما لوحظ في نتائج التحليل الإحصائي بحيث كانت نتائج الدراسة بدرجة من الرضا لصالح الإدارة العليا.

جدول رقم (16.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	17	2.71	0.61
بكالوريوس	120	2.83	0.51
ماجستير فأعلى	38	3.14	0.69

7.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (17.4).

جدول رقم (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	22.446	5.968	2	11.937	بين المجموعات
		0.266	172	45.734	داخل المجموعات
			174	57.671	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا

الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (18.4).

جدول رقم (18.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المقارنات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا (الكادي التنفيذي)
الإدارة العليا		*1.107	*1.250
الإدارة الوسطى			0.142
الإدارة الدنيا (الكادي التنفيذي)			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي بين الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، ولصالح الإدارة العليا، والذين كانت درجة الرضا لديهم أعلى شيء.

كما وجدت فروق بين الإدارة العليا، والإدارة الدنيا (الكادر التنفيذي)، ولصالح الإدارة العليا، والذين كانت درجة الرضا لديهم أعلى شيء.

يرى الباحث ان مستوى الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي في بنك فلسطين تشير الى انه كلما أحتل الموظف منصب اعلى من المستويات الإدارية كلما كان رضا لدى تلك الموظف لانه يصبح هو شخص من صاحب صنع القرارات وبناء السياسات في المؤسسة وعلى عكسها من المنصب المتدني الذي تكون نسبة الرضا لدى تلك الموظف بنسبة اقل بكثير عن تلك الموظف الذي يحتل منصب في المستوى الاداري تحت الإدارة العليا.

وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (19.4).

جدول رقم (19.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.59	4.05	8	الإدارة العليا
0.48	2.94	33	الإدارة الوسطى
0.52	280	134	الإدارة الدنيا (الكادي التنفيذي)

8.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (20.4).

جدول رقم (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	17.604	4.900	2	9.799	بين المجموعات
		0.278	172	47.872	داخل المجموعات
			174	57.671	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (21.4).

جدول رقم (21.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

المقارنات	من 5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
من 5 سنوات فأقل		-0.072	*-0.691
من 6-10 سنوات			*-0.619
أكثر من 10 سنوات			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى وجود فروق بين أصحاب الخبرة من 5 سنوات فأقل، وأصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات، ولصالح أصحاب الخبرة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات، والذين كانت درجة الرضا الوظيفي لديهم أعلى شيء.

كما وجدت فروق بين أصحاب الخبرة من 6-10 سنوات، وأصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات، ولصالح أصحاب الخبرة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات، والذين كانت درجة الرضا الوظيفي لديهم أعلى شيء. كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (22.4).

يرى الباحث أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي قد تبين انه كلما قضى الموظف سنوات خدمة في البنك واصبح جزء لا يتجزء عن حياته الشخصية اصبح هناك رضا وظيفي بدرجة أكثر من الموظفين الذين يباشرون في العمل لدى البنوك بمى يسمى بالموظفين الجدد والعكس صحيح.

جدول رقم (22.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

سنوات الخبرة في العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 5 سنوات فأقل	82	2.76	0.47
من 6-10 سنوات	67	2.83	0.49
أكثر من 10 سنوات	26	3.45	0.74

9.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (23.4).

جدول رقم (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	23.892	6.269	2	12.539	بين المجموعات
		0.262	172	45.132	داخل المجموعات
			174	57.671	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا

الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (24.4).

جدول رقم (24.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.

المقارنات	من 3000 شيكل فأقل	من 3001-5000 شيكل	أكثر من 5000 شيكل
من 3000 شيكل فأقل		-0.118	*-0.729
من 3001-5000 شيكل			*-0.611
أكثر من 5000 شيكل			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى وجود فروق بين من دخلهم 3000 شيكل فأقل، ومن دخلهم أكثر من 5000 شيكل، ولصالح الذين دخلهم الشهري أكثر من 5000 شيكل، والذين كانت درجة الرضا لديهم أعلى شيء.

كما وجدت فروق بين من دخلهم الشهري من 3001-5000 شيكل، ومن دخلهم أكثر من 5000 شيكل، ولصالح الذين دخلهم الشهري أكثر من 5000 شيكل، والذين كانت درجة الرضا لديهم أعلى شيء.

كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (25.4).

يرى الباحث أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية والرضا عنها المقدمة للموظفين في بنك فلسطين تزداد كلما كان الدخل اعلى اصبح درجة الرضا عن تلك الحوافز سواء مادية او معنوية بدرجة اعلى والعكس صحيح أي كلما قل دخل الموظف كلما قل مستوى الرضا الوظيفي لتلك الموظف

جدول رقم (25.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدخل الشهري بالشيكل
0.51	2.71	82	من 3000 شيكل فأقل
0.43	2.83	61	من 3001-5000 شيكل
0.65	3.44	32	أكثر من 5000 شيكل

1.5 مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة جيدة بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من خلال بنك فلسطين ورضا الوظيفي حيث وجدت علاقة ارتباط طردية بين مستوى الحوافز المعنوية والمادية ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفي، بحيث كلما زادت الحوافز المعنوية والمادية زادت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بنك فلسطين من خلال تقديم علاوات زوجة واطفال وعلاوات سنوية ومكافآت نهاية الخدمة وذلك يتناسب مع نتائج دراسة (هالة الوداعي، 2008) التي تحمل عنوان أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في المناطق التعليمية في اليمن حيث كشفت عن علاقه ايجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي كما وتتفق مع دراسة (محمد الحسن يوسف، 2010) بعنوان التحفيز واثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة حيث اظهرت ان افراد العينة راضون عن بيئة العمل ووجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

2- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي حول الحوافز المعنوية المقدم للموظفين في بنك فلسطين بدرجة متوسطة حيث تحتاج الى التعديل والمتابعة ومواكبة التطور أكثر مما هو موجود حالياً وذلك يتناسب مع نتائج دراسة (السقا، 2013) حيث عبرت عن ان الحوافز المعنوية بالبنك تحتاج الى تعديل حتى تغدو أفضل وتصل بالبنك وموظفية إلى مصافي البنوك المتميزة وبالتالي يجب

التركيز على تطوير منهجية جيدة لتطوير الحوافز المعنوية المقدمة لموظفين بنك فلسطين لزيادة الرضا الوظيفي لديهم حيث ان هذه المنهجية تتفق مع دراسة (محمود نمر ،2010) التي تنص على تطبيق حوافز تشجيعية لزيادة الرضا الوظيفي.

3- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود انحدار ايجابي دال احصائيا بين الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين والحوافز من خلال وجود شفافية في تقييم الموظفين ووجود تعاون لدى الموظفين في البنك ونظافة جيدة للمكان ووجود تقدير من قبل المدراء للاداء المتميز لدى الموظفين ومن ثم مناسبة نظام الايجازات لذا تتفق مع دراسة (المحروقي،2005) أن للحوافز تاثير كبير على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

4- تشير النتائج ان أكثر مظاهر الرضا عن الحوافز المادية المقدمة هي أن عدد الرواتب الإضافية التي يعطيها البنك للموظفين مناسبة، ، يتبعها أن تغطيات التأمين الصحي تتناسب مع حاجة الموظفين، ثم الرضا عن مستوى العلاوات التي يحصل عليها الموظف ، ثم القناعة عن حجم الزيادات السنوية التي يقدمها البنك، في حين كانت أقل المظاهر شيوعا هي أن البنك يقدم رواتب تقاعدية (نهاية الخدمة) جيدة جدا للموظفين، ثم أن حجم الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع أدائي لذا تتفق مع دراسة (psilou,2011) الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل ووجود تاثير للحوافز المادية على الرضا الوظيفي ودافعية العمل والانجاز لدى العاملين.

5- تشير المعطيات الواردة لقد كانت أكثر مظاهر الرضا عن الحوافز المعنوية شيوعا هي أن عملي الحالي (موقعي الوظيفي) ملائم ومناسب لمؤهلاتي، تبعها أن هناك حاجة لزيادة الحوافز المعنوية للموظفين، وكذلك أن شهادات التقدير ورسائل الشكر والثناء توفر لي مجالا للسعادة والشعور بالرضا، لكل منهما، ثم أن ظروف العمل المادية (مكتب، تجهيزات، تدفئة وتبريد، ...) مناسبة، ، ثم الراحة لوجود إمكانية للتقدم والنمو الوظيفي في البنك. لذا تتفق مع دراسة (محمد الحسن يوسف،2010) التحفيز واثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي على ان افراد العينة راضون عن بيئة العمل الى حد ما وان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المعنوية وبين الرضى الوظيفي في بيئة العمل.

6- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقات طردية بين الحوافز المقدمة في بنك فلسطين والرضا الوظيفي أي كلما زاد العمر كان زيادة في الرضا عن الحوافز المقدمه وهذا ايضا ينعكس على المسمى الوظيفي بالاضافة الى الراتب الشهري والعكس صحيح ولذا تتفق مع

دارسة(الشراري،2007) التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لى العاملين بشرطة منطقة الجوف حيث ظهرت فروق تبعاً لمتغيرات صفه المبحوث ولصالح الضباط مقابل الرتب الصغيرة وتبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأكثر مقابل الخبرة الصغيرة .

7-تشير النتائج الى تدني الرضا العام الموجود لدى موظفين بنك فلسطين وهذا ينعكس سلبا على اداء الموظف مما يجعل انتاجية الموظف في تقديم الخدمة متدنية الى حد ما بالاضافة الى جعل الموظف في حوار شائك مع نفسه في عدم الرضا ولا يستطيع الخروج من هذه الوظيفة لقللة الفرص الموجوده في تلك القطاع ولكن بشكل عام كانت نسب تشير الى تدني الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين .

8- تشير النتائج الى قلة العدالة في موضوع الترقيات السنوية بحيث يتم ترقية الاشخاص الذين لا يستحقون بحيث كانت اخر حادثه في بنك فلسطين بترقيه موظف ما الى اكثر من درجه في نفس الوقت والى راتب عالي لذا ان غياب العدالة في توزيع الترقيات حسب الاولوية والاستحقاق تجعل الموظف غير راضي ومما يؤثر سلبا على انتاجية الموظف .

9- تشير النتائج الى انه رضا الموظفين عن الحوافز المادية والمعنويه كانت تتحاز الى الادارة العليا من المستويات الادارية على العكس من "الادارة الدنيا" أي الكادر الوظيفي حيث تبين من خلال النتائج التي ظهرت في التحليل الى وجود فجوة في الرضا بين الادارة العليا والادارة الدنيا لانه الادارة العليا هي التي تتخذ القرارات وتشارك في صنع القرار وترسم الخطط المستقبلية على عكسها من الادارة الدنيا التي موجود فقط لتنفيذ.

10- تشير النتائج الى انه لا يوجد موازنه بين الحوافز المادية والحوافز المعنويه بحيث تنعدم الحوافز المعنويه الى حد ما ولا سيما ان الموظف في لحظه ما يحتاج الى حافز معنوي مثل الشكر والثناء وغياب الابتكار في تقديم هذه الحوافز المعنويه للموظفين الذين يعملو في البنك بالاضافة الى ترتيب الاهمية واعطاء بعض الحوافز اهمية من الحوافز الاخرى.

11- تشير التحاليل الاحصائية الى وجود حافز مادي في بنك فلسطين حصل على نسب متدنية جداً من الرضا وهو التأمين الصحي الذي لا علاقة له في التأمين بحيث انه لا يغطي اغلب التغطيات العلاجية مما يوضع الموظف في تكاليف اضافية وعبء مالي غير مخطط له .

12-تشير التحاليل الاحصائية الى المزاجية المتبعة من ادارة البنك في تقديم الزيادات السنوية بشكل غير منتظم من البنك من سنة الى سنة اخرى رغم الارباح التي يحققها البنك سنوي والتي اساسها هم الموظفين الذين يعملون في هذه المؤسسة.

2.5 توصيات الدراسة

- 1- تعزيز شعور المشاركة والملكية بين الموظفين والمؤسسة وصولاً للتمكين وتحرير الفعل وذلك من خلال منح الموظف درجة عالية من الاستقلالية في مكان العمل ، بالإضافة الى منحة كافة الصلاحيات التي تمكنه من انجاز مسؤوليات العمل المكلف فيها والتجاوز عن بعض الاخطاء غير المقصودة ،مع إذكاء روح الابتكار والابداع لديه.
- 2- عدم الاعتماد فقط على الحوافز المادية كوسيلة لدفع الموظفين لزيادة الانتاجية ،بل يتعين استخدام وسائل اخرى بالإضافة إلى المال لدفع الموظفين إلى زيادة الانتاجية ،فبالرغم من ان الموظفين يقدرّون المال كوسيلة رئيسة للتحفيز ،إلا أن الاعتراف بأهميتهم كأفراد وبأهمية العمل الذي يمارسونه من وضع اسمائهم في النشرات الشهرية وتقديم لهم الشكر لا يقل أهمية عن ما يحصلون عليه من مكافآت مالية.
- 3- زيادة الوعي والاهتمام بأساليب الرضى الوظيفي والحوافز المقدمة في البنك لما له من أثر إيجابي لتنمية سلوك المرؤوسين في المؤسسة التي يعملون فيها .
- 4- تضمين برامج تدريبية خاصة بالرضا الوظيفي والحوافز وبيان اهميتها ودورها على نتائج الموظفين للمديرين ورؤساء الأقسام والأفراد المتوقع ترشحهم إلى منصب الإدارة أو رئاسة الأقسام وذلك لرفع قدراتهم ومهاراتهم.
- 5- القيام بممارسة العدالة عند التكليف بالمهام أو الترشيح للدورات أو عند منح الامتيازات .
- 6- توزيع المسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكانياته وإعطاؤه قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سلبي على الآخرين.
- 7- تفعيل دور الموظفين في عملية صنع القرار خصوصاً لمن مضى عليهم فترة زمنية طويلة في العمل ولديهم مؤهلات علمية وخبرات عملية دون النظر الى الجنس بإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظفين بتحقيق ذواتهم .
- 8- تشكيل لجنة متخصصة من المدراء في بنك فلسطين للوقوف عند نتائج الدراسة وخصوصاً ما يتعلق بالمستويات المنخفضة لاستجابة العينة لمعالجتها.
- 9- الاحتفاء بالمرؤوسين ووضع أسماء المجددين والمتفوقين والمميزين والمبدعين منهم في لوحات الشرف ووضعها في مواقع بارزة في أماكن العمل ومنحهم الأوسمة والميداليات وكؤوس الإنتاج وشهادات التقدير وخطابات الشكر.

10 - تفعيل وتطوير لائحة المكافآت والجزءات المعتمدة بالمنشآت حسب نظام العمل لتكون أساساً لبناء نظام حوافز عادل وفعال يتسم بالبساطة والواقعية والاستمرارية ووضوح الأهداف ويرتبط بالمجهود والأداء والإنتاجية ويتناسب مع وضعية كل منشأة ونشاطها, وإمكانياتها بحيث يكون قادر على مكافأة المجد ومحاسبة المسيء.

1.6 قائمة المصادر والمراجع

1.1.6 أولاً: المراجع العربية

1. الجريد ،عارف (2007):التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف،السعودية.
2. الجساسي ،عبد الله (2011) :أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ،عمان.
3. الزعبي،مروان(2011): الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير دراجاته'أساليب زيادته في العمل)،الاردن.
4. الخرشة،حمود (2007) :إدارة الموارد البشرية ،الاردن.
5. عوض الله،ميرفت(2012):اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة،رسالة ماجستير،الأكاديمية العربية الدنمارك،فلسطين.
6. العكش ،علاء(2007):نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية في قطاع غزة،فلسطين.
7. يوسف ،محمد (2010): التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة ،السعودية.
8. إبراهيم ،أحمد عثمان(2003): نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين ،رسالة ماجستير،السودان.
9. الحنيطي،ايمان محمد علي (2000):دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير، الاردن.

10. يونس ،عادل (2000) :تحليل نظام الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، ليبيا.
11. حسن ،ابراهيم بلوط (2000) : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،دار النهضة العربية،بيروت ،لبنان.
12. ديسلر ،جاري(2001) :إدارة الموارد البشرية ،ترجمة،ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ،ومراجعة عبد المحسن جودة،دار المريخ للنشر،الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. السلمي ، علي (2001) : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب ،القاهرة. جمهورية مصر العربية .
14. أحمد ،أبو سن (2007): إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة الورقية ،الخرطوم.
15. سمير،نصرالدين(2008): الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير،جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
16. نواف ،الرويلي(2009): الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية،رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية.
17. انتصار ، سلامة(2005): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين.
18. حجازي ،محمد حافظ(2000) : إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء للطباعة والنشر،الطبعة الأولى ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .

19. البرادعي، محمد (2005) : مهارات تخطيط الموارد البشرية ،إيتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
20. ديل ،تويلا(2001): التحفيز ،ترجمة :البرغوئي ، بشير، دار المعرفة للتنمية البشرية ،الطبعة الأولى ،الرياض، المملكة العربية السعودية.
21. أبو شيخة، أحمد(2000): إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،الأردن.
22. عباس، سهيلة (2006): إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)،دار وائل للنشر، الطبعة الثانية،الأردن.
23. عبد الوهاب ،علي (2000): استراتيجيات التحفيز الفعال،دار التوزيع والنشر الإسلامية، بور سعيد، جمهورية مصر العربية .
24. مرعي ،محمد (2003) : التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
25. المعاينة ،رولا،(2013): إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ،دار كنوز المعرفة، الأردن.
26. الوادعي ، هاله(2008): اثر الحوافز في الرضا الوظيفي، اليمن.
27. العاني،هيثم(2007) :الادارة بالحوافز ،دار كنوز المعرفة، الاردن.
28. السعودي ،موسى(2013): أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية ،جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
29. الفارس ،سليمان (2011):أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.

30. الوافي ، الطاهر(2013): التحفيز وأداء الممرضين(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية بمدينة تبسة) ، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر.

31. عبد الله ،عثمان(2008): الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم

،رسالة دكتوراه،جامعة الخرطوم،السودان.

32. ألببيدي ،بشرى(2013): دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية في

معمل بغداد للغازات، الاردن.

2.1.6 ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- Wandari,p.,mangundjaya,w.,& utoyo,D,B.(2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change?.procedia-social and behavioral sciences,172,104-111.
- 2- Peng,y.(2014).job satisfaction and job performance of university librarians:A disaggregated examination.library & information science research , show more.
- 3- Marie –georges filleau ,clotide marque-rippoul,les theories lorganisation et de l'entreprise ,edition marketing ,paris,1999,p87.
- 4- Lee,s.u.(2014).police officer job satisfaction and officer-sergeant educational levels: a relational demography perspective.
- 5- Marray , richarda,(1999). Job satisfaction of professional and paraprofessional library staff at university of north Carolina at chapel hill. Maser mem: information &library science : univ.of north Carolina .available.
- 6- Saleem , h .(2015).the impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics .procedia-social and behavioral sciences,172,563-569.
- 7- Xue ,y.(2015). Racial and ethnic minority nurses' job satisfaction in the us. International journal of nursing studies,52(1),280-287.
- 8- Tharrington , Donnie everetle ,1993-perceived principal leaderships behavior and reported teacher job satisfaction.(leadershipbehavior) DATA,53/07.p.2198.
- 9- Alain meigant ,Humaines deployer la strategie,edition liaisons,SA,Pais,2000,P226.

- 10- Claude levy,leboyer,la motivation au travail:moele et strategie,3edition D'organiastion ,Paris,2006,pp:41-42.
- 11- Filder ,F.E(1976) A Theory of leadership Effectiveness ,New York Mcgraw-Hill Book.
- 12- Filder ,et.al,Improving leadership Effectiveness,New York,Jehn wiley and sons,1976.
- 13- Herzberg ,f.Mausner,B&Snyderman,B.B(1959).The Motivation to Work ,New York:John Wiley&Sons.
- 14- Cahill,K.E.,McNamara,T.k.,Pitt-Catsoupes,M.,&Valcour,M.Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction,(2015).

3.1.6 ثالثاً: مواقع الانترنت

- 1-موقع بنك فلسطين.(<https://www.bankofpalestine.com/ar/retail>)
- 2-مفهوم الرضا الوظيفي , المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية.(www.harddiscussion.com)
- 3-منتدى ستار تايمز للبحوث الدراسية.(www.startimes.com)
- 4-التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.(www.creativity.ps)
- 5-اسس الرضا الوظيفي واساليب قياسه, اكااديمية علم النفس.(www.acofps.com)
- 6-التحفيز والرضا الوظيفي , مجلة التدريب والتقنية (www.altadreeb.net)
- 7-الحوافز وعلاقتة بالاداء الوظيفي(www.kenanaonline.com)

ملحق (1): المقياس بصورته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة

السادة الكرام

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " تأثير الحوافز المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي للموظفين في فروع الضفة الغربية" كدراسة ميدانية على عينة من الموظفين في هذا البنك، لذا أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بدراسة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفين بنك فلسطين في الضفة الغربية ، وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستلانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم في مجال عمل البنك ، لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال تعبئة الاستلانة بكل حرص وموضوعية، لما لذلك من أهمية بالغة على دقة نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها مع العلم بأن المعلومات التي ستدلون بها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: ضياء عاصي

المشرف: د. نضال درويش

القسم الأول: معلومات عامة

الإرشادات التوضيحية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) داخل مربع الإجابة المناسب.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 عام من 30 إلى 40 عام

من 41 إلى 50 عام أكثر من 51 عام

3-المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل بكالوريوس

ماجستير غير ذلك حدد.....

4-المسمى الوظيفي:

الإدارة العليا(مدير عام، مساعد مدير عام، نائب مدير عام)(20-24 درجة)

الإدارة الوسطى(مساعد مدير فرع، مدير منطقة، مدير إدارة المخاطر، مدير دائرة

الائتمان، نائب مدير المخاطر، نائب مدير الائتمان، مدير علاقات دولية، رئيس دائرة، قائم

بأعمال رئيس دائرة،مساعد رئيس دائرة، مدير فرع، قائم بأعمال مدير فرع، مفتش أول، قائم

بأعمال مساعد رئيس دائرة، مدير مكتب، قائم بأعمال مدير مكتب) (12-18 درجة)

الإدارة الدنيا "الكادر التنفيذي" (موظف عادي، موظف أول، رئيس قسم، رئيس قسم أول

(1-11درجة)

5-سنوات الخبرة في العمل:

(5) سنوات فأقل من (6-10) سنوات

من (11-15) سنة أكثر من (15) سنة

6- الدخل الشهري بعملة " الشيكل"

3000 فأقل 3001-5000

من 5001 من 10000 أكثر من 10000

القسم الثاني: تأثير الحوافز المقدمة في بنك فلسطين على الرضا الوظيفي
الرجاء وضع إشارة (✓) في عمود الإجابة الذي تراه مناسباً أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	معارض بشدة	معارض
<p>المجال الأول: واقع الحوافز المادية المقدمة من قبل بنك فلسطين تعبّر عن واقع الحوافز المادية لدى بنك فلسطين ، لذا يرجى قراءة العبارات التالية بتمعن والإجابة على كل منها بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات. (الحوافز المادية: هي الحوافز التي تأخذ طابع مالي أو نقدي كالأجور التشجيعية والعلاوات السنوية والمكافآت)</p>						
1	يعطي البنك علاوات زوجة وأطفال مناسبة					
2	عدد أيام الإجازات مدفوعة الراتب التي يقدمها البنك كافية					
3	يمنح البنك علاوات سنوية على الراتب الأساسي بشكل دائم					
4	يعطي البنك مكافأة نهاية الخدمة بشكل عادل					
5	يوفر البنك لي تأميناً صحياً بمواصفات جيدة					
6	يعطي البنك رواتب إضافية مناسبة					
7	يوفر البنك بدل لباس للموظفين بشكل جيد					
8	يعوض البنك الموظفين عن التراجع في قيمة العملة					
9	يعطي البنك قروض ميسرة بفوائد بسيطة للموظفين					
10	يوفر البنك زيادات سنوية بشكل مستمر					
<p>المجال الثاني: واقع الحوافز المعنوية المقدمة من قبل بنك فلسطين تعبّر عن واقع الحوافز المعنوية لدى بنك فلسطين ، لذا يرجى قراءة العبارات التالية بتمعن والإجابة على كل منها بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات. (الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تحقق للإنسان إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والتي تزيد من شعوره بالرفق والفخر في عمله مثل إعطاء الأوسمة والشهادات التقديرية ، نشر أسماء المبدعين، التكريم)</p>						
11	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات					
12	يقدم البنك الترقيات السنوية للموظفين بعدالة					
13	يقدم البنك الدورات التدريبية للموظفين باستمرار					
14	يقدم البنك شهادات التقدير للموظفين المتميزين					
15	تتاح لي الفرصة في المشاركة في تقديم أفكار تطويرية داخل البنك					
16	تتاح للموظفين فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية					

المجال الثالث: الرضا الوظيفي عن الحوافز المادية (الحوافز المادية: هي الحوافز التي تأخذ طابع مالي أو نقدي كالأجور التشجيعية والعلوات السنوية والمكافآت)					
				عدد الرواتب الإضافية التي يعطيها البنك للموظفين مناسبة	17
				تغطيات التأمين الصحي تتناسب مع حاجة الموظفين	18
				أنا راضي عن مستوى العلوات التي أحصل عليها	19
				أشعر بعدالة توزيع الحوافز المادية على الموظفين	20
				حجم الراتب الذي احصل عليه يتناسب مع أدائي	21
				يقدم البنك رواتب تقاعدية (نهاية الخدمة) جيدة جدا للموظفين	22
				تسهيلات الاقتراض ونسبة الفائدة مناسبة للموظفين	23
				انا مقتنع بحجم الزيادات السنوية التي يقدمها البنك	24
المجال الثالث: الرضا الوظيفي عن الحوافز المعنوية (الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تحقق للإنسان إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والتي تزيد من شعوره بالرفقي والفخر في عمله مثل إعطاء الأوسمة، الشهادات التقديرية، نشر أسماء المبدعين، التكريم)					
				عملي الحالي (موقعي الوظيفي) ملائم و مناسب لمؤهلاتي.	25
				أنا مرتاح لوجود إمكانية للتقدم والنمو الوظيفي في البنك	26
				أشعر ان عملي ممل وروتيني	27
				أنا راضي من مستوى مشاركتي في اتخاذ القرارات	28
				شهادات التقدير ورسائل الشكر والثناء توفر لي مجالا للسعادة والشعور بالرضا.	29
				أشعر بعدالة توزيع الحوافز المعنوية المقدمة في البنك	30
				هنالك حاجة لزيادة الحوافز المعنوية للموظفين	31
				اشعر بالتقدير واهمية موقعي من قبل الادارة	32
				يشعر الموظفون في البنك بالاستقرار الوظيفي	33
				أشعر بأهمية الوظيفة التي اقوم بها	34
				يوجد عدالة وشفافية في نظام الترقيات المعمول به في البنك	35
				أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الادارة	36
				ظروف العمل المادية (مكتب، تجهيزات، تدفئة وتبريد، ...) مناسبة	37

المجال الرابع: الرضا الوظيفي العام (هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله نتيجة لما يحصل عليه فعلا في هذا العمل مما يدفعه إلى العمل والإنتاج وتحسين أدائه وزيادة ولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها)					
				38	هناك مستويات جيدة لتعاون بين الموظفين في العمل .
				39	يوجد تقدير من قبل المدراء للأداء المتميز من الموظفين
				40	تتراعي الإدارة الظروف الخاصة والاجتماعية للموظفين .
				41	هناك شفافية من قبل إدارة البنك في عملية تقييم الأداء.
				42	مواعيد وساعات العمل خلال الدوام مريحة ومناسبة .
				43	تتعامل إدارة البنك بمستوى عالي من العدالة بين الموظفين
				44	توفر الإدارة متطلبات السلامة العامة في العمل.
				45	توفر الإدارة الإضاءة المناسبة في مكان العمل .
				46	توفر الإدارة التدفئة والتكيف المناسب في مكان العمل.
				47	توفر الإدارة النظافة المناسبة في مكان العمل.
				48	مناسبة نظام الإجازات في العمل
				49	هنالك وضوح في نظام الترقيات المعمول به في البنك
				50	مراعاة المدير لقدرات الموظفين عند توزيع السلطات والصلاحيات
				51	أنا مرتاح من طبيعة الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين
				52	أرى أن الموظفين يحصلون على حقوقهم في العمل
				53	بيئة العمل مشجعة للمشاركة بالأفكار الإبداعية.
				54	أشعر بالسعادة كوني موظف في هذا البنك
				55	أشعر بولاء كبير للبنك
				56	عندي استعداد للعمل في مكان آخر اذا حصلت على عرض جيد
المجال الخامس: أسئلة متعلقة بالاستبيان					
				57	كانت الأسئلة ممتدة ومتكررة
				58	هناك أسئلة هامة حول موضوع الاستبيان وغير موجودة بعين الاعتبار (في حال الإجابة بنعم /أذكرها)
				59	يوجد بعض الأسئلة متعارضة مع أسئلة أخرى

ملحق (2): أسماء المحكمين

أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة

الاسم	مكان العمل
الدكتور عفيف حمد	جامعة القدس
الدكتور إبراهيم عوض	جامعة القدس
الدكتور أحمد حرز الله	جامعة القدس
الدكتور علي صالح	جامعة القدس
الدكتور عمر الصليبي	جامعة القدس

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعران
ج.....	التعريفات الاصطلاحية
د.....	الملخص
و.....	Abstract

1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 مبررات الدراسة
3.....	4.1 أهمية الدراسة
3.....	5.1 أهداف الدراسة
4.....	6.1 اسئلة الدراسة
4.....	7.1 منهجية الدراسة
5.....	8.1 مجتمع وعينة الدراسة
5.....	9.1 حدود الدراسة
6.....	10.1 خطة (هيكل) الدراسة

7.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7.....	2 الإطار النظري
7.....	1.2 الحوافز Incentives:
8.....	1.1.2 خصائص نظام الحوافز:
9.....	2.1.2 أنواع الحوافز
14.....	2.2 الرضا الوظيفي:

15.....	1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي:
16.....	2.2.2 ظواهر الرضا الوظيفي:
16.....	3.2.2 قياس الرضا الوظيفي:
17.....	4.2.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:
19.....	5.2.2 تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين:
20.....	6.2.2 نتائج عدم الرضا الوظيفي:
20.....	7.2.2 إجراءات وسياسات زيادة الرضا الوظيفي:
21.....	8.2.2 النظريات المفسرة للحوافز والرضا الوظيفي:
21.....	1.8.2.2 النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:
22.....	2.8.2.2 نظرية (Y, X) لدوجلاس ماك جريجور:
24.....	3.8.2.2 نظرية العلاقات الإنسانية وصاحبها إلتون مايو:
24.....	4.8.2.2 نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:
26.....	5.8.2.2 نظرية العاملين لهرزبورغ:
27.....	6.8.2.2 نظرية الحاجة للإنجاز لمكلياند:
28.....	9.2.2 نظريات الاتجاهات الحديثة.
28.....	1.9.2.2 نظرية العدالة أو المساواة لأدمز:
29.....	2.9.2.2 نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:
30.....	3.9.2.2 نظرية تدعيم السلوك (تعزيز السلوك) لفريدريك سكنر:
30.....	4.9.2.2 نظرية (Z) لويليام أوشي:
31.....	10.2 جدول نظريات الحوافز والرضا الوظيفي:
35.....	5.9.2.2 بنك فلسطين:
36.....	6.9.2.2 الدراسات السابقة.

43..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

43..... 1.3 المقدمة.....

43..... 2.3 منهج الدراسة.....

44.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
44.....	4.3 عينة الدراسة.....
47.....	5.3 أداة الدراسة.....
48.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....
49.....	7.3 ثبات الأداة.....
50.....	8.3 إجراءات الدراسة.....
50.....	9.3 متغيرات الدراسة.....
50.....	1.9.3 المتغيرات المستقلة.....
51.....	2.9.3 المتغيرات التابعة.....
51.....	10.3 المعالجة الإحصائية.....

52..... الفصل الرابع.....

52.....	1.4 نتائج الدراسة.....
52.....	مقدمة:.....
52.....	1.1.4 نتائج السؤال الأول:.....
53.....	2.1.4 نتائج السؤال الثاني:.....
55.....	3.1.4 نتائج السؤال الثالث:.....
57.....	4.1.4 سؤال الدراسة الرابع:.....
59.....	5.1.4 سؤال الدراسة الخامس:.....
60.....	6.1.4 سؤال الدراسة السادس:.....
62.....	7.1.4 نتائج فرضيات الدراسة:.....
62.....	1.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الأولى:.....
63.....	2.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الثانية:.....
64.....	3.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الثالثة:.....
65.....	4.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الرابعة:.....
66.....	5.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الخامسة:.....

68.....	6.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية السادسة:
70.....	7.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية السابعة:
72.....	8.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية الثامنة:
74.....	9.7.1.4 نتائج الدراسة حول الفرضية التاسعة:
77.....	الفصل الخامس
77.....	1.5 مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
80.....	2.5 توصيات الدراسة
82.....	1.6 قائمة المصادر والمراجع
82.....	1.1.6 أولاً: المراجع العربية
85.....	2.1.6 ثانياً: المراجع الأجنبية
86.....	3.1.6 ثالثاً: مواقع الانترنت
93.....	فهرس المحتويات
97.....	فهرس الجداول
101.....	فهرس الملاحق

- جدول رقم (1) : 31
- جدول رقم 1.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس 44
- جدول رقم 2.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر 44
- جدول رقم 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 45
- جدول رقم 4.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 45
- جدول رقم 5.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل 46
- جدول رقم 6.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدخل الشهري (بالشيكل) 46
- جدول رقم 7.3- أ: معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات
أداة الاتجاهات مع الدرجة الكلية للأداة. 48
- جدول رقم 7.3- ب: معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط
فقرات أداة الاتجاهات مع الدرجة الكلية للأداة. 49
- جدول رقم 8.3: نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة. 49
- جدول رقم (1.4): استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة رضاهم الوظيفي العام 53
- جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد
عينة الدراسة حول الحوافز المادية التي تقدم لهم في بنك فلسطين مرتبة حسب الأهمية. 54
- جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد
عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية التي تقدم لهم في بنك فلسطين مرتبة حسب الأهمية. 56
- جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد
عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز المادية المقدمة من بنك فلسطين مرتبة
حسب الأهمية. 57

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي عن الحوافر المعنوية المقدمة من بنك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.....	59
جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين في بنك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.....	61
جدول (7.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين مستوى الحوافر المادية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.....	63
جدول (8.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين مستوى الحوافر المعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.....	64
جدول رقم (9.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين مستوى الحوافر المادية المعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.....	65
جدول رقم (10.4): نتائج اختبار "ت" للفروق في مستوى الحوافر المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.....	66
جدول رقم (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافر المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.....	66
جدول رقم (12.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافر المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.....	67
جدول رقم (13.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافر المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.....	68
جدول رقم (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافر المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	68
جدول رقم (15.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافر المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	69

جدول رقم (16.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	70
جدول رقم (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	70
جدول رقم (18.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	71
جدول رقم (19.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	72
جدول رقم (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.	72
جدول رقم (21.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.	73
جدول رقم (22.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.	74
جدول رقم (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.	74
جدول رقم (24.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.	75

جدول رقم (25.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من بنك فلسطين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.76

فهرس الملاحق

- ملحق (1): المقياس بصورته النهائية.....87
- ملحق (2): أسماء المحكمين.....92