



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

أثر نظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض العاملين في الشركة  
الفلسطينية للإقراض والتنمية  
دراسة حالة - شركة فاتن

هناء جمال خليل سباعنه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2019-1440 هـ

أثر نظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض العاملين في الشركة  
اللسطينية للإقراض والتنمية

دراسة حالة - شركة فاتن

إعداد:

هناء جمال خليل سباعنه

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة/فلسطين

المشرف: د. عطية مصلح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء مؤسسات  
وتنمية موارد بشرية/من عمادة الدراسات العليا/ معهد التنمية المستدامة/  
جامعة القدس

1440 هـ - 2019



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات والتنمية الريفية

### إجازة الرسالة

أثر نظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للاقراض  
والتنمية - دراسة حالة شركة فاتن

اسم الطالب: هناء جمال خليل سباعنه

الرقم الجامعي: 21620145

المشرف: د. عطية مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 26 / 3 / 2019 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:



1. رئيس لجنة المناقشة: د. عطية مصلح

2. ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله

3. ممتحناً خارجياً: د. مروان درويش

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019 م

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح المصطفى وسيد الخلق والمرسلين عليه أفضل الصلاة والتسليم، "نبينا وسيدنا محمد عليه أفضل الصلوات" إلى روعي التي تحملت أعباء الحياة.

إلى من عجزت عن رد فضلهم عليّ، إلى من لا استغني عن رضاها عني، أبي وأمي.

إلى روح أخي الطاهرة محمد رحمة الله عليه وجميع موتى المسلمين.

إلى زوجي الغالي التي تحملني وساندي طيلة فترة الدراسة وكان عوناً لي دائماً إلى سندي في الحياة، أشقائي وشقيقتي.

إلى قرة عيني في الحياة أبنائي لجين وعميد واحمد وليان ولونا.

إلى اهل زوجي جميعاً لتشجيعهم الدائم

إلى صديقاتي وزملائي في العمل

إلى من شعرت بقيمة العلم والنجاح من خلالهم، المشرفين الأفاضل.

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة أنّها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الاشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

هناء جمال خليل سباعنه

التاريخ: 26 /3/ 2019

## الشكر والعرفان

الحمد والشكر أولاً لرب العالمين، الذي قدرنا على انجاز هذا العمل.  
أتقدم بجزيل الشكر للدكتور الفاضل " عطية مصلح" الذي أشرف على الدراسة موجهاً ومقوماً ومقيماً.  
كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساندني وساعدني ويسر لي الطريق لإنجاز هذا العمل من مدرسين  
ومشرفين وموظفين في جامعة القدس.

كما أتقدم بالشكر إلى مؤسستي التي أنتمي إليها الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) متمثلة  
بمديرها العام وطاقم شؤون الموظفين ودائرة الائتمان على ما قدموه لي من تسهيلات ومساعدته في  
سبيل انجاز هذا العمل.  
كما أتقدم بالشكر إلى مديري السيد شادي الحج أحمد الذي ساعدني وكان عوناً لي في كل ما اطلبه  
منه دون كلل أو ملل.

## التعريفات:

الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن): هي الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) - مسجلة لدى وزارة الاقتصاد الوطني في مدينته غزة بتاريخ 1998/7/14 م، كشركة مساهمة خصوصية غير ربحية تحت رقم 563124478 وبرأس مال قدره 28000 دولار أمريكي، ومرخصة من سلطة النقد الفلسطينية منذ شهر أيار من العام 2014 م. (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

**الحوافز:** تُعرّف الحوافز على أنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في حاجاته (السلمي، 2002:364)، وتُعرّف أيضاً بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (معمر، 2006:29)، وكذلك تُعرّف على أنها مجموعة المؤثرات التي تدفع العاملين أينما كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً (الجودة، 2005:5).

**التعريف الإجرائي للحوافز:** كل ما تقوم به الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) من اجراءات وأساليب من شأنها رفع مستوى أداء العاملين فيها، سواء كانت على شكل مكافآت مادية على سبيل المثال لا الحصر (عمولات، بونص، رواتب، زيادة الرواتب... الخ) أو معنوية ك(كتب شكر وثناء، شهادات تقدير، دورات تدريبية خارجية، هدايا عينية، رحلات ترفيهية ... الخ).

**فرع طوباس (TUBAS BRANCH):** إحدى فروع الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) العاملة في فلسطين ويخدم كافة التجمعات السكانية في محافظة طوباس والأغوار الشمالية والبالغ عدد سكانها حوالي (61000) نسمة، تم افتتاحه عام 2012 ويعمل به طاقم مكون من مدير و6 موظفين منهم 3 موظفي إقراض (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

**فرع يعبد (YABAD BRANCH):** إحدى فروع الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) العاملة في فلسطين ويخدم المواطنين في بلدة يعبد والتجمعات السكانية المحيطة بها جنوب غرب مدينته جنين والبالغ عدد سكانها حوالي (31500) نسمة، تم افتتاحه عام 2015 ويعمل به طاقم مكون من مدير و3 موظفين منهم 2 موظفي اقراض (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

فرع **بديا (BEDIYA BRANCH)**: إحدى فروع الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) العاملة في فلسطين ويخدم المواطنين في بلدة بديا وكافة المدن والتجمعات السكانية في محافظة سلفيت والبالغ عدد سكانها حوالي (75000) نسمة، تم افتتاحه عام 2012 ويعمل به طاقم مكون من مدير و5 موظفين منهم 3 موظفي إقراض (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

فرع **عسكر (ASKAR BRANCH)**: إحدى فروع الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) العاملة في فلسطين ويخدم المواطنين في بلدة عسكر والتجمعات السكانية المحيطة بها شرق مدينه نابلس من ضمنها مخيم عسكر الجديد والقديم والبالغ عدد سكانها حوالي (40000) نسمة، تم افتتاحه عام 2015 ويعمل به طاقم مكون من مدير و4 موظفين منهم 2 موظفي اقراض(الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

فرع **جنين (JENIN BRANCH)**: إحدى فروع الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) العاملة في فلسطين ويخدم المواطنين في مدينة جنين والقرى المجاورة والتجمعات السكنية المحيطة بالمدينة بما فيها مخيم جنين والبالغ عدد سكانها حوالي (183000) نسمة، وقد تم افتتاحه عام 1999 ويعمل به طاقم مكون من مدير ومساعد مدير و(9) موظفين منهم 5 اقراض، علماً بأنه يوجد فرع آخر يقع في بلدة اليامون يخدم نفس المنطقة من خلال مدير و3 موظفين منهم 2 إقراض(الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

فرع **قباطية (QABATIA BRANCH)**: إحدى فروع مؤسسه فاتن العاملة في فلسطين ويخدم المواطنين في بلدة قباطية والقرى والبلدات والتجمعات السكانية المجاورة والبالغ عدد سكانها حوالي (100000) نسمة، وقد تم افتتاحه عام 2013 ومكون من مدير و5 موظفين منهم 3 إقراض(الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

فرع **عتيل (ATEEL BRANCH)**: إحدى فروع الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) العاملة في فلسطين ويخدم المواطنين في بلدة عتيل والتجمعات السكانية المحيطة بها والمعروفة بقرى الشعراوية والبالغ عدد سكانها حوالي (57500) نسمة، وقد تم افتتاحه عام 2012 ومكون من مدير ومساعد مدير و6 موظفين منهم 3 إقراض(الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).



**فرع نابلس (NABLUS BRANCH):** إحدى فروع الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) العاملة في فلسطين ويخدم المواطنين في مدينة نابلس والقرى والضواحي المجاورة للمدينة والبالغ عدد سكانها حوالي (350000) نسمة وهو مركز أكبر الفروع لدى المؤسسة وتم افتتاحه عام 1999م ومكون من مدير ومساعد مدير و 11 موظف منهم 5 موظفي إقراض، علماً أنه يوجد فرع آخر يقع في بلدة حوارة يخدم نفس المنطقة من خلال مدير و 3 موظفين منهم 2 إقراض (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

### التعريفات الإجرائية

**موظف الإقراض (LOAN OFFICER):** كل موظف مثبت بالخدمة ويحمل مسمى موظف إقراض ويكون مسؤول عن الترويج للمؤسسة وخدماتها واستقطاب مقترضين جدد وإعداد الدراسة الائتمانية وإتمام أعمال الصرف للقروض وتقديم الخدمات للعملاء والمراجعين والمتابعة والتحصيل والسداد بحيث يكون مسؤول عن إدارة محفظته الائتمانية بكل تفاصيلها.

**الإصدارات الشهرية (LOAN ISSUED):** هي الخطة المطلوب إصدارها من موظفي الإقراض شهرياً وتتراوح من موظف إقراض إلى آخر حسب عدد القروض النشطة لديه، ويشترط بها أن تشمل على نسبة معينة من القروض الجديدة وقروض المشاريع.

**المحفظة في خطر (PORTFOLIO AT RISK):** هي نسبة إجمالي قيمه محفظة القروض المتأخرة بالسداد (أكثر من 30 يوم والتي تدخل حسب تعليمات سلطة النقد الخاصة بمؤسسات الإقراض كتحت المراقبة) إلى إجمالي قيمة المحفظة النشطة الكلية، وهي من أهم المؤشرات المالية في عمل مؤسسات الإقراض المتخصصة ويُعتمد عليها كثيراً في تقييم أوضاع المحفظة لغايات الحصول على تمويلات من أي جهة أخرى، ومن غير المسموح أن تزيد المحفظة في خطر لدى أي موظف أو فرع أو المؤسسة ككل عن 5% من إجمالي قيمة المحفظة الكلية.

**السداد الشهري (MONTHLY PAYMENT):** هي نسبة التحصيلات الشهرية من قيمة الأقساط التي تستحق دفعاتها في الشهر الواحد، بمعنى نسبة السداد في نفس الشهر أي ضمن ال 30 يوم، وهي من المؤشرات الهامة في عمل مؤسسات الإقراض المتخصصة وتؤثر كثيراً على نسب السيولة النقدية للمؤسسة.

المحفظة الائتمانية (CREIDET PORTFOLIO): هي إجمالي عدد وقيمة القروض القائمة النشطة لدى موظف الإقراض والفروع والمؤسسة.

القروض الجديدة (NEW LOANS): هي القروض التي يتم منحها لمقترضين للمرة الأولى وتكمن أهميتها في توسيع قاعدته العملاء واستقطاب عملاء جدد وتحقيق نمو بعدد المقترضين.

القروض المجددة (RENEWABLE LOANS): هي القروض التي يتم منحها لمقترضين قادمين أو مقترضين سابقين وتكمن أهميتها بالحفاظ على علاقة متينة مع المقترضين التاريخيين مما يشكل نقطه قوة للمؤسسة لضمان عدم تسربهم للمؤسسات المنافسة.

نظام الحوافز المطور (Proposed Incentive System): هي الإجراءات والأساليب التي من شأنها رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة، حسب شروط وظروف تصورها الباحثة، بما يعود بتحسين أداء الموظفين إيجاباً، بحيث يعتبر النظام المطور أكثر عدالة لمنح الحوافز كونه يتضمن شروط وتحسينات ميسرة تتيح لجميع الموظفين للاستفادة من النظام، حيث لم تعد مقيدة بحدود دنيا لمنح الحوافز كما كان عليه سابقاً.

قروض المشاريع (PROJECTS LOANS): هي القروض التي يتم منحها لتمويل مشاريع قائمة بهدف التوسع والتطوير بالإضافة إلى المشاريع الجديدة المنوي إنشاؤها وتكمن أهميتها في أن أهداف وغايات المؤسسة بالأساس هي تنمية وليست استهلاكية.

قروض السكن (HOUSING LOANS): هي القروض التي يتم منحها للعملاء لغايات تحسين وضع وبيئة السكن العائلي لتوفير أهم متطلبات المعيشة والحاجات الأساسية للمواطنين.

القرض الاجتماعي (SOCIAL LOAN): هو القرض الذي يمنح لغايات تعزيز وتمكين الأوضاع الاجتماعية للمواطنين وتوفير حياة كريمة لهم ويتركز على قروض البيئة الخضراء والتعليم والعلاج وتوفير مستلزمات الحياة للأسر الفلسطينية كالأثاث ومستلزمات المنزل.

قروض كيفا (KIVA LOANS): كيفا هي مؤسسة أمريكية غير ربحية تأسست عام 2005 مهمتها خلق قنوات اتصال بين الأفراد أو المؤسسات الراغبة في مساعدة الناس التي تعيش في مجتمعات فقيرة، أو المجتمعات التي تعاني من الحروب والأزمات لغرض تمكينهم اقتصادياً وجعلهم يعتمدون على أنفسهم من خلال توفير التمويل الضروري لهم، تعمل كيفا مع 280 مؤسسة حول العالم

تتوزع على نحو 79 بلد، وتتركز تمويلاتها على فئة الشباب الذكور والإناث وتمول قروض المشاريع سواء القائمة أو الجديدة بالإضافة إلى قروض التعليم والبيئة الخضراء وإعادة الإعمار والطاقة المتجددة واللاجئين وذوي الاحتياجات الخاصة (الشركة الفلسطينية للاقراض التنمية (فاتن)، 2018).

**نظام الحوافز (INCENTIVE SYSTEM):** مجموعة القواعد والاسس التي تستخدمها المنظمة من أجل رفع معنويات العاملين في سبيل تعميق ولائهم للمنظمة وزيادة كفاءتهم الانتاجية. كما يعرف على انه الاجراءات التي تتبعها منظمات الاعمال التي يمنح بموجبها العاملين مكافئات معنوية او مادية لقاء تميزهم في تنفيذ الاعمال الموكلة اليهم(الرفاعي،2007:71).

## المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطوير نظام الحوافز على أداء موظفي الإقراض العاملين في المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) في فروعها في الضفة الغربية (جنين وعتيل وطوباس ونابلس ويعبد وعسكر وبديا وقباطية).

بعد الحصول على البيانات، تمت معالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، فتم حساب التوزيعات التكرارية لتوضيح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن ثم تم حساب الانحدار لقياس أثر النظام المطور على أداء موظفي الإقراض. وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين الحوافز المطور وأداء موظفي الإقراض. كما استخدم اختبار "ت" لفحص الفرضيات حسب المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)، فيما تم استخدام اختبار التباين الأحادي لفحص الفرضيات حسب المتغيرات (سنوات الخبرة، والفرع، والتخصص، والراتب). وبينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين نظامي الحوافز المطور والقائم لصالح الحوافز المطور.

وكما أظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظفين في ظل نظام الحوافز الحالي ضعيف، حيث يلاحظ أن معدل القروض الصادرة شهرياً في كافة الفروع التي طبقت عليها الدراسة بلغ (289) قرض تقريباً، ومعدل قروض كيفا بلغ (15) قرض شهرياً، فيما جاء مستوى أداء الموظفين في ظل الحوافز المطور جيد جداً، حيث يلاحظ أن معدل القروض الصادرة شهرياً في كافة الفروع التي طبقت عليها الدراسة بلغ (364) قرصاً، ومعدل قروض كيفا بلغ (41) قرصاً شهرياً.

تبين أن هناك ارتفاع ملحوظ في أداء الموظفين بعد تطوير نظام الحوافز المطور حسب المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث بلغت نسبة الزيادة في عدد الإصدارات (19%)، ونسبة الزيادة في قروض كيفا (170%) عما كان موجوداً في ظل نظام الحوافز القائم، كما ظهر أن هناك تحسن ملحوظ في قيمة الحوافز الكلية لصالح نظام الحوافز المطور، حيث ارتفعت قيمة معدل الحافز لكل موظف من (96.8) دولاراً شهرياً في نظام الحوافز القديم، إلى (169.5) دولاراً شهرياً في نظام الحوافز المطور، وبذلك بلغت نسبة الزيادة الشهرية لكل موظف (75%).

أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي دال إحصائياً لنظام الحوافز المطور على تحسين مستوى الأداء، حيث ارتفعت قيمة معامل التأثير بدرجة كبيرة من (0.002) في ظل نظام الحوافز القائم إلى (0.034) في ظل نظام الحوافز المطور، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية بين الحوافز المطور ومستوى أداء

موظفي الإقراض بعد تطوير نظام الحوافز في الشركة الفلسطينية للإقراض التنموية (فاتن)، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.183).

لم تظهر فروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بعد نظام الحوافز المطور بما يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الراتب)، بينما ظهرت فروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بعد نظام الحوافز المطور بما يعزى لمتغير الفرع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الشركة الفلسطينية للإقراض التنموية (فاتن) للإقراض بإجراء عمليات تقييم مستمرة لمستوى أداء الموظفين، لان ذلك يساعد في اكتشاف أي ثغرة أو ضعف في الحوافز المتبع. كما أوصت بأهمية إشراك الموظفين في إبداء آرائهم حول أي تغيير أو تعديل في النظام، لان من شأن ذلك إشعارهم بأنهم جزء من أصحاب القرار، ويحفزهم على الإبداع في ابتكار الأفكار.

# **The impact of the Developed incentives system on the performance of the lending staff working in the Palestinian Company for Credit and Development**

## **Case Study - Faten Company**

Prepared by: Hanaa jamal khaleel Sabaneh

Supervisor: Dr. Atieh Musleh

### **Abstract**

The study aimed to reveal the effect of the developing incentives system on the performance of the lending staff of the Palestinian Association for Credit and Development (FATEN) in its branches in the West Bank (Jenin, Attil, Tubas, Nablus, Ya'abd, A'skar, Badia and Qabatiya).

The data were processed using the appropriate statistical methods, using the (SPSS) program. The frequency distributions were calculated to illustrate the distribution of the sample members by demographic variables. The Pearson correlation coefficient was calculated to measure the correlation between developed incentives system and lending staff performance. T- test was used to examine the hypotheses according to the variables (gender and scientific qualification). One –Way Anova test was used to examine hypotheses by variables (years of experience, branch, specialization, and salary).

Results of the study showed significant differences between the recent incentive systems and the developed one to the favor of the developed incentives.

Also performance level of employees under the old incentives is weak. It is noted that the rate of loans issued monthly in all the branches applied in the study were about (289) loans, and the rate of loans Kiva (15) loan per month, while the level of performance of employees under The incentives system are very good. It is noted that the rate of loans issued monthly in all the branches applied by the study amounted to (364) loans, and the rate of loans Kiva (41) loans per month.

However as significant increase in the performance of employees after the development of the incentives system developed according to the standards adopted by the institution, where the percentage increase in the number of issues (19%), and the increase in the loans of Kiva (170%) than existed under the existing incentives, There has been a marked improvement in the value of total incentives system in favor of improved incentives system. The incentive rate for each employee rose from \$ 96.8 per month in the old incentive system to \$ 169.5 per month in the developed one, therefor the monthly increase 75 % per employee.

The results showed that there was a statistically significant positive effect on the developed incentives to improve performance. The coefficient was significantly increased from (0.002) under the recent incentives system to (0.034) under the developed one. Also there were significant correlation between developed incentives system and the level of performance of Lending staff after the development of the new incentives in the Palestinian development Lending company (FATEN), the Pearson correlation coefficient was (0.183).

There were no differences in the level of performance of the lending staff after the development of the incentives system due to the demographic variables (gender, qualification, specialization, years of experience, salary). While there was significant difference to branch variable.

The study recommended to (FATEN) management to conduct continuous assessments of the employees performance level, because this helps to detect any gap or weakness in the incentives system used. It also recommended the importance of involving staff in expressing their views on any change or modification of the system, however this let them feel that they are part of the decision makers and motivate them to innovate ideas.