



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 للإقراض  
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 موجهها 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 مدينته 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 إقراض (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 السكانية 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 إقراض، 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 قائمين 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) mangement 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, howeveer this let them feel that they are part of the decision makers and motivate them to innovate ideas.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 خلفية الدراسة

تحظى الموارد البشرية باهتمام إدارات المؤسسات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء لما للعنصر البشري من أهمية في تحقيق أهداف تلك المؤسسات، فالعاملين في مختلف المستويات الإدارية في منظمات الأعمال تقع عليهم مسؤوليات نجاح المنظمات والرقى بمستواها وتحقيق استمراريتها ونجاحها وتطورها، خصوصاً في ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق العالمية، الأمر الذي زاد من أهمية العنصر البشري في تلك المنظمات (الصباغ، 2007:38).

هذا الأمر برر اهتمام المهتمين في علم الإدارة للبحث عن وسائل وأدوات من شأنها تحسين إنتاجية العاملين، حيث أجريت العديد من الأبحاث والدراسات التي بحثت في كيفية تعزيز انتماء وولاء العاملين من أجل تطوير وتحسين أدائهم باعتباره أحد عناصر السلوك الإداري لما يمثله من أهمية في وصول المنظمات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (الزهراني، 1999:18).

وانطلاقاً من ضرورة تطور أداء عمل المؤسسات كان لا بد من البحث عن الأدوات والوسائل التي من شأنها زيادة خبرات ومقدرات الموارد البشرية الكامنة لاستثمارها في تقدم وتحسن أداء العاملين وإبداعهم بما يساهم في تقدم المؤسسات وتطورها، وحتى ينمو الإبداع ويتطور ويحقق أهدافه المتمثلة بتطوير المنظمة وتحسين أداء العاملين فيها فإنه يستوجب توفر مقومات داعمة لذلك ولعل أبرز هذه المقومات الأجور والحوافز، حيث تعد الحوافز من العوامل التي تساعد على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات، كدراستي (عباس وحمادي: 2009) في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في العديد من البلدان المتقدمة، فعندما تتبنى المنظمة أنظمة تعويضات تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة إضافة إلى ربط المكافآت التي تمنحها المنظمة بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع الفرد العامل على الاستمرار في أن يكون أدائه بأفضل صورة ممكنة، كما قد أثبتت



الدراسات كدراسة (Gure,2010) أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة وللمبدعين بشكل خاص، أما العكس يؤدي إلى الإحباط وكذلك عن قلة الحوافز وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين فقط بتدبير أمورهم ومهامهم اليومية وتجنبهم العمل الذي سيجلب لهم المزيد من النبذ والإحباط (عبيد، 2016:64)، ولا شك أن الحوافز المادية والمعنوية تعد من أكثر الأساليب والوسائل التي من شأنها تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم في العمل، حيث تشير العديد من الأبحاث والدراسات أن المؤسسات التي تمنح الحوافز المادية والمعنوية لموظفيها أكثر نجاحاً وتطوراً من نظيراتها التي لا تمنح الحوافز.

ولا شك أن الحوافز يختلف في المؤسسات الإنتاجية عنه في المؤسسات الخدمية، وذلك لاختلاف طبيعة العمل والجهد المبذول، فالمؤسسات الإنتاجية يعتمد العامل فيها على جهده العضلي وبحاجة دوماً إلى تحفيزه لزيادة الجهد المبذول في سبيل زيادة الإنتاجية، بينما العاملين في المؤسسات الخدمية غالباً ما يعتمدون على الجهد العقلي، وفي كلا الحالتين فإن الحوافز تعد ضرورية لتحفيز العامل لبذل المزيد من أجل الرقي بمستوى أداء المؤسسة ككل.

كما أن طبيعة عمل المؤسسة وانتشارها على بقعة جغرافية تعد أحد المحددات التي بموجبها تمنح الحوافز، فالمؤسسات الصغيرة والتي يغطي نشاطها نطاقاً جغرافياً محدوداً تختلف عن المؤسسات التي تنتشر وتغطي بقعة جغرافية كبيرة، كأن يكون لها فروع في عدة مقاطعات أو مدن، لكن لا يعني ذلك في كل الأحوال الاستغناء عن الحوافز لأي من تلك المؤسسات، غير أن الحوافز يفترض أن يكون مختلفاً من مؤسسة لأخرى حسب المساحة الجغرافية التي تمارس نشاطها فيها، فكلما اتسعت الدائرة الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة كلما كانت أكثر حاجة لنظام حوافز أكثر سخاء، ويعود ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف الذي تضعف بموجبه قدرة الإدارة على مراقبة العاملين مما يتطلب أن تمثل الحوافز بحد ذاتها نظام رقابي (علاقي، 2007:94).

ولاشك أن نظام الأجر يلعب دوراً رئيسياً في تحديد الحاجة إلى اتباع نظام حوافز، فالعمال الذين يتقاضون أجوراً بالكاد تكفي لتلبية متطلبات احتياجاتهم الأسرية بالطبع فإنهم لا يقدمون جهوداً حقيقية في عملية الإنتاج، لأنهم بالأصل غير راضين عن نظام الأجر، وبالتالي فإن انتماءهم للمؤسسة التي يعملون فيها يكون ضعيفاً بخلاف المؤسسات التي تقدم أجوراً سخية لموظفيها بحيث يشعر كل منهم بأنه جزء من المؤسسة تعبيراً عن رضاه عن المؤسسة التي يعمل بها لدرجة أنه قد يعتبر نفسه شريكاً لشدة انتمائه وولائه لها، وهذا ما يفسر زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسات في دول الغرب عن أقرانهم في مؤسسات الدول النامية.

لذا نرى أن العاملين في مؤسسات تمنح أجوراً مجزية هي بحد ذاتها تعد حافزاً بخلاف العاملين في المؤسسات التي تمنح أجوراً متدنية مما يتطلب تقديم نظام حوافز مغري لتحفيز العاملين، كما يرتبط الحوافز بأهداف المؤسسة فالمؤسسات الربحية والتي يسعى أصحابها إلى جني أكبر عوائد ممكنة تختلف عن المؤسسات غير الربحية، فأكثر ما يهتم المؤسسات الربحية بتحقيق الأرباح، وبالتالي فإنها تسعى إلى تحسين وزيادة إنتاجيتها باستمرار، مما يتطلب تقديم نظام حوافز فعال يحفز العاملين على مضاعفة جهودهم وبذل أقصى جهودهم في العمل، بينما المؤسسات غير الربحية تهتم بتحسين جودة خدماتها وبالتالي فإن الإنتاجية لا تهمها بنفس القدر للمؤسسات سالفه الذكر مما يتطلب تقديم حوافز مجدية وخصوصاً إذا كانت المؤسسة قطاعاً أهلياً يغلب عليها العمل الخيري (الهيئي، 2005:108).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لبحث مدى تأثير الحوافز في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) الفلسطينية للاقراض والتنمية، حيث تم في هذا البحث تقييم الحوافز المتبع في المؤسسة وبناءً على نتائج التقييم تم بناء تصور مقترح لتصميم نظام حوافز أكثر كفاءة وفعالية لتحسين أداء المؤسسة من خلال تطور أداء العاملين فيها.

## 2.1 مشكلة الدراسة

إن عدم توافر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف، وتختلف أهمية وطبيعة الحوافز من فرد إلى آخر وذلك باختلاف جنس الموظف وعمره ومسماه الوظيفي، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت تعمل في المجال الإنتاجي أو الخدمي، كما أن الحوافز يتغير ويتبدل حسب طبيعة ظروف الحياة المعيشية، مما يتطلب العمل بضرورة مراجعة النظام بين الفينة والأخرى حتى لا تضعف فاعليته، ولذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر تطوير الحوافز المتبع في مؤسسات الإقراض على أداء العاملين في تلك المؤسسات حيث تم صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما أثر نظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض العاملين في المؤسسة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) في فروع (يعبد، طوباس، بديا، عسكر، جنين، نابلس، عتيل، قباطية)؟

### 3.1 مبررات الدراسة

من خلال اطلاع الباحثة على سير عمل المؤسسة الفلسطينية للاقراض (فاتن) كونها تعمل مديرة ل احد فروع المؤسسة، لاحظت انه بالامكان الارتقاء بواقع المؤسسة وتقدمها وتطورها، من خلال حث العاملين على بذل مزيدا من الجهود في استقطاب زبائن للمؤسسة، وزيادة المتعاملين معها، وبعد الاطلاع على نظام الحوافز المعمول به، وجدت ان هناك ضعف في النظام لافتقاره لبعض المزايا التي من شأنها رفع معنويات العاملين. فاقترحت اجراء دراسة على تصور مقترح لبناء نظام حوافز مطور، يلبي احتياجات المؤسسة في تحقيق اهدافها من جهة، ويرضى عنه العاملين في المؤسسة. لذا جاءت هذه الدراسة لبناء تصور مطور لنظام الحوافز في المؤسسة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)

#### 4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن).
2. التعرف على مستوى أداء موظفي الإقراض بناءً على كل من نظامي الحوافز القائم والمطور في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن).
3. معرفة مدى الاختلاف في مستوى أداء موظفي الإقراض بناءً على كل من نظامي الحوافز القائم والمطور في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن).
4. التعرف على واقع قيم الحوافز في ظل نظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن).
5. التعرف على أثر نظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن).
6. معرفة العلاقة بين نظام الحوافز المطور ومستوى أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن).
7. التعرف على أوجه الاختلاف في مستوى أداء موظفي الإقراض بناءً على نظام الحوافز المطور باختلاف متغيرات المبحوثين: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الفرع.

## 5.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور في الشركة الفلسطينية للاقراض التتمية (فاتن) ؟
2. ما هو مستوى أداء موظفي الإقراض بناءً على كل من نظامي الحوافز القائم والمطور في الشركة الفلسطينية للاقراض التتمية (فاتن)؟
3. هل يختلف مستوى أداء موظفي الإقراض بناءً على كل من نظامي الحوافز القائم والمطور في الشركة الفلسطينية للاقراض التتمية (فاتن)؟
4. ما واقع قيم الحوافز في ظل نظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للاقراض التتمية (فاتن)؟
5. هل يوجد أثر لنظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للاقراض التتمية (فاتن)؟
6. هل يوجد علاقة بين نظام الحوافز المطور ومستوى أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للاقراض التتمية (فاتن)؟
7. هل يختلف مستوى أداء موظفي الإقراض بناءً على نظام الحوافز المطور باختلاف متغيرات المبحوثين: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الفرع)؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يؤثر تطوير نظام الحوافز المطور في الشركة الفلسطينية للاقراض والتتمية (فاتن) على تحسين أداء موظفي الإقراض العاملين في المؤسسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظام الحوافز المطور ومستوى أداء موظفي الإقراض المطور في الشركة الفلسطينية للاقراض والتتمية (فاتن).
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تطوير نظام الحوافز المطور بعد تطويره على أداء موظفي الإقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للاقراض والتتمية (فاتن) تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب، الفرع).

## 7.1 أهمية الدراسة

أهمية نظرية: تعد الدراسة مهمة من الناحية النظرية كونها تضيف مادة علمية حديثة للمكتبة العربية حول مدى تأثير تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم أثناء تنفيذ أعمالهم في المؤسسات العامة والخاصة.

أهمية تطبيقية: تعدد المؤسسات الناجحة دائماً إلى إجراء تعديلات وتغيرات إيجابية في سياساتها بما يتلاءم مع طبيعة التطورات التي تطرأ على مختلف أوجه النشاط الإنساني وخصوصاً الأمور التي تتعلق بالأنشطة الاقتصادية، لذا تعد نتائج هذه الدراسة مهمة كونها توجه إدارة الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) للإقراض لتغيير سياستها المتبعة وخصوصاً في مجال تحفيز العاملين في سبيل زيادة أنشطتهم وتحسين أدائهم بما ينعكس إيجاباً على أوضاع المؤسسة، وكون هذه الدراسة ستحاول الكشف عن تطوير الحوافز الحالي وتطويره فإنها تقدم فائدة كبيرة لإدارة المؤسسة ليستفيدوا من نتائجها وتوصياتها.

## 8.1 حدود الدراسة

حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة في فروع الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) (يعبد وبديا وعسكر وطوباس وجنين ونابلس وعنتيل وقباطية).

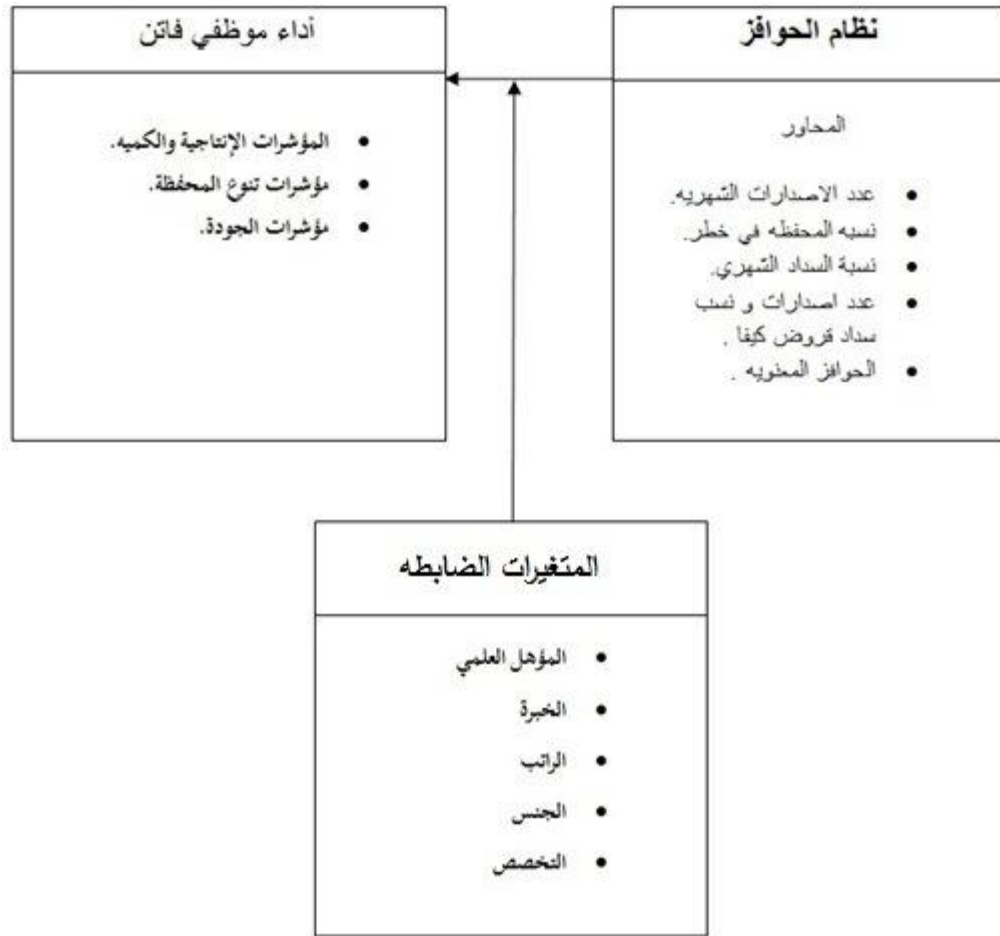
حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي الإقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن).

حدود موضوعية: تتمحور الدراسة حول موضوع تطوير الحوافز على أداء موظفي الإقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن).

حدود زمانية: تم إنجاز الدراسة خلال العام الأكاديمي 2019/2018.

## 9.1 نموذج الدراسة

عملت الباحثة بتصميم نموذج الدراسة لبحث اتجاه ودرجة تأثير المتغير المستقل (تطوير نظام الحوافز) على المتغير التابع (أداء موظفي الإقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) كما هو موضح في الشكل 1.1:



شكل 1.1: نموذج الدراسة.

## 10.1 محددات الدراسة

تحددت الدراسة في فروع الشمال (قباطية، نابلس، عتيل، عسكر، بديا، جنين، طوباس، يعبد) بناءً على موافقة ادارة شركة فاتن بسبب ان نظام الحوافز المطور سيكلف الشركة مبالغ اضافية على شكل حوافز.

## 11.1 هيكل الدراسة

تبحث هذه الدراسة في أثر تطوير الحوافز في الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) للاقراض على تحسين أداء موظفي الإقراض العاملين في المؤسسة حيث تضمنت خمسة فصول: الفصل الأول: تم تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، كما تم توضيح المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: تناول الإطار النظري ونبذة عن الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) وأوجه الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، فقد تم

في الجزء الأول توضيح مفهوم الحوافز وأنواعها وأهميتها والنظريات التي تفسرها بالإضافة إلى مفهوم الأداء ومكوناته وأهميته ومفهوم تحسين الأداء وعناصره ومؤشرات قياسه، وفي الجزء الثاني تم عرض نبذة عن الشركة الفلسطينية للاقراض التتمية (فاتن) واستعراض نظامي الحوافز القائم والمطور وأوجه الشبه والاختلاف بينهما، وفي الجزء الثالث تم عرض بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة على المستويات المحلية والعربية والأجنبية وذلك للاستفادة من جهودهم في إنجاز هذه الدراسة إضافة لإثرائها بجهود وخبرات أولئك الباحثين.

الفصل الثالث: تضمن الإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم توضيح مناهج الدراسة المستخدمة وتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم تطوير الدراسة عليها ونوعها وطريقة اختيارها وحجمها إضافة إلى تحديد أداة الدراسة وكيفية التحقق من صدقها وثباتها كما تم تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات.

الفصل الرابع: تضمن مناقشة وتفسير نتائج الدراسة والتعليق عليها.

الفصل الخامس: تضمن عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

تعد الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية التي تسعى إلى تحقيقها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء والرضا الوظيفي للعاملين لديها وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى الرضا وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم، فالحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، فبدونها يموت الطموح وتتضاءل الآمال بالعيش الكريم، والشباب معطاء ما دام يحظى بالتوجيه والحوافز المشجعة لأدائه، فالذين قُدمت لهم الحوافز المشجعة في الألعاب الرياضية مثلاً حققوا نتائج مذهلة، ولا شك أن انعدام الحافز وتدني الأجور التي لا تفي بأبسط متطلبات الحياة يعد من أبرز عوامل الإهمال الوظيفي وتفشي اليأس والإحباط في نفوس الكثير من الموظفين وانعكاس ذلك على نفسياتهم وعلى سلوكياتهم، ولعله يكون سبباً للازدياد المضطرد في حالات الاكتئاب والفساد الإداري والمالي (الخرز، 1987:125).

#### 1.2 الحوافز

##### 1.1.2 مفهوم الحوافز:

تعد الحوافز مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد ومن محيطه في آن واحد والتي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته (حمداوي، 2009: 151).

وتعرف الحوافز على أنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. وهو شيء خارجي يوجد بالمجتمع، أو البيئة المحيطة بالشخص، وينجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها (Granoul and G,2015)



لذا نرى أن الحوافز تحرك قوة داخلية في ذات الفرد التي من شأنها توجيه سلوكه أثناء العمل على نحو أفضل، ويتعزز هذا السلوك في حال وجود مؤثر خارجي كأن يكون على شكل مكافأة مادية أو معنوية من قبل البيئة المحيطة، وهناك من يرى الحوافز بأنها كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات (الموسوي، 2004:222)، نلاحظ من خلال التعريف أن الوسائل والعوامل ترتبط بالعوامل الخارجية أي بيئة العمل ممثلة بكل ما توفره إدارة المنظمة من وسائل وعوامل من شأنها تحقيق الرضا لدى العاملين.

بينما يرى (عدون، 2003) الحوافز بأنها كل ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها (عدون، 2003:70)، وحسب هذا التعريف فإن مجرد حصول العامل على الأجر يعتبر بمثابة حافز، وقد يكون هذا الأمر مقبولاً في حال كان الأجر الذي يتقاضاه العامل كافياً، ويحقق رغبات العاملين في توفير حياة حرة كريمة لهم ولأسرهم، وإذا لم يكن الأجر كافياً فإنه يقتل الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي فإن أداءهم سيكون في حده الأدنى وهذا ما لا ترغب فيه إدارة المؤسسة التي يعملون فيها. ويرى (الجودة، 2005) الحوافز بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها وحينما نقول إن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيهم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات، والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

من ناحية أخرى فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكاً يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة، فالحوافز أن تتمثل في مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً، وتكمن أهمية التحفيز في دفع العاملين لزيادة اهتمامهم من أجل الحصول على إنتاجية أعلى وبمواصفات جيدة ينعكس أثرها على زيادة دخل العاملين مقابل زيادة إيرادات الشركة والتي تؤدي بالتالي إلى زيادة الدخل القومي حيث أن زيادة الناتج يؤثر تأثيراً مباشراً على التنمية الاقتصادية بشكل عام (الجودة، 2005:48).

بينما يرى (شاويش) أنه من الممكن تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع (شاويش، 2005:208)، ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف (علاقي) التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

كما أوضح أن عملية التحفيز هي إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل (علاقي، 2007:476).

وبذلك تستخلص الباحثة أن مفهوم الحوافز هو كل ما يرتبط برضى الموظفين من قضايا وأمر تثير الدافعية لدى موظفي الإقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن)، والتي من شأنها أن تجعله يقوم بتنفيذ المهام والأعمال والأنشطة المنوطة به بجد واجتهاد، من خلال توظيف كافة إمكانياته وقدراته وتسخيرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2.1.2 أهمية الحوافز

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للدائرة (الهيبي، 2005:255).

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكننا القول بأن الحوافز هي مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة، والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة التالية: (فضل الله، 1996:196).

1. المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.
4. المساهمة في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين.
5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
6. المساهمة في تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة وتطورها.
7. المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى إنجازها.

### 3.1.2 نشأة وتطور الحوافز:

بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا أواخر القرن السابع عشر وتطورها في منتصف القرن التاسع عشر بدأ الاهتمام بدراسة العاملين وذلك نظراً للزيادة الكبيرة في أعداد العاملين في المؤسسات الصناعية الذين يقدر عددهم بالملايين، وبرر زيادة الاهتمام بدراسة العاملين بعد ظهور الحاجة إلى زيادة كمية الإنتاج لتحقيق الأرباح وخصوصاً في ظل التنافس بين الشركات الكبرى التي عمدت إلى إنشاء مراكز بحوث خاصة بها لبحث آليات تطوير أداء العاملين وقد نال الحوافز اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين في مراحل مختلفة لما لها من أهمية كبيرة في تحفيز العمال على تحسين أدائهم وزيادة انتائهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها (معمر، 2006:45)، وقد مرت مراحل تطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز بثلاثة مراحل وهي: (الفارس، 2011:60)

**المرحلة التقليدية:** ركزت هذه المرحلة على تحقيق حاجات الإنسان المادية، حيث اعتبرت أن تقديم الحوافز المالية من شأنها إشباع حاجات الإنسان المادية، واعتبر رائد المدرسة التقليدية (ماكس فيبر) أن الإنسان يعمل لقاء حصوله على المال مقابل العمل، وبالتالي فإن العنصر المادي يعتبر حافزاً أساسياً لتحسين أداء العاملين، وشارك فيبر في هذه النظرة رائد مدرسة الإدارة العلمية (فردريك تايلور)، وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسات في هذه المرحلة ركزت سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

**مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:** تطور الفكر الإنساني في هذه المرحلة وحملت معها الكثير من التطورات في مجال البحث والتقصي عن المؤثرات التي من شأنها زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموارد البشرية العاملة، ففي ظل توسع وتطور المصانع والشركات وزيادة أعداد العاملين التي تقدر بالملايين أدرك الباحثين أن العامل إنسان له أحاسيس ومشاعر وأصبح يعيش في وسط اجتماعي شديد التعقيد وفيه الكثير من التباينات، لذا فهو يطمح ليس فقط إلى تحقيق الدخل الذي يوفر له ولأسرته حياة كريمة كما هو في المرحلة التقليدية بل امتد طموحه لتحقيق كل ما من شأنه حفظ وصورته كرامته وإنصافه في العمل، أي يمكن القول أن هذه المرحلة جاءت مكتملة للمرحلة التي سبقتها حيث اهتمت بالحوافز المادية ودعمتها بعوامل ومؤثرات أخرى من شأنها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وقد اعتبروا أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.

**المرحلة الحديثة (المعاصرة):** رواد هذه المرحلة لم يفصلوا الحوافز المادية عن الحوافز المعنوية ولم يعطوا أولوية لإحداها على الأخرى، وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء، ولذا يرى رواد هذه المرحلة أن هناك مؤثرات أخرى لا

تقل أهمية عن الحوافز سائلة الذكر، فمثلاً اقترحوا بضرورة إشراك إدارات المنظمات والشركات العاملين في وضع خطط الحوافز فالعاملين أكثر معرفة ودراية من غيرهم بالأمر التي من شأنها تحفيزهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

وقد استفادت الشركة الفلسطينية للاقراض التنمية (فاتن) منذ بداية انطلاقها من تجارب المؤسسات العالمية والإقليمية في استخدام الحوافز بعد أن أدركت إدارة المؤسسة ما للحوافز من أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة وتقدمها وتطورها، حيث عمدت الإدارة إلى تتبع مراحل تطور نظم الحوافز المتبعة في المؤسسات الناجحة، وسيتم في الجزء الثاني من هذا الفصل التطرق بشكل أشمل إلى الحوافز المتبع ومقارنته بالنظام المطور.

## 4.1.2 أسس منح الحوافز:

هناك العديد من القواعد والأسس والمعايير التي بموجبها يتم منح الحوافز، ونذكر منها (القحطاني، 2003:91):

1. **التميز في الأداء (Performance):** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواءً كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو الوفرة في التكاليف أو الوفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.
2. **المجهود (Effort):** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار يقل أهمية بشكل كبير عن معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.
3. **الأقدمية (Seniority):** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.
4. **المهارة (Skills):** بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إنجازات أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

## 5.1.2 شروط نجاح الحوافز:

لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها، وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز: (الجباسي، 2011:55)

- البساطة: ويعني هذا أن يكون الحوافز مختصراً وواضحاً ومفهوماً.
- التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحاً ومفصلاً وواضحاً ولا يكتنفه الغموض.
- القابلية للتحقيق: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى أو تحقيق النتائج والتصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمراً وارداً.
- القابلية للقياس: ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد فإن الحوافز هذا سيكون فاشلاً لأنه سيكون مضيعة للوقت.
- معيار الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق.
- ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل الحوافز زيادة على الأجر.
- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل الحوافز
- كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وغيرها.
- المشاركة: أن مشاركة العاملين في وضع الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له.
- الشمولية: يجب أن يشمل النظام كل العاملين بدون استثناء.
- التدريب: يجب تدريب المديرين ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.

## 6.1.2 أهمية الحوافز للعاملين:

الحوافز مهمة للعاملين كونها تؤدي إلى: (حجازي، 2009:21)

1. تحقيق رضا العاملين.
2. تعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة.
3. الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي.

## 7.1.2 أهمية الحوافز للمنظمة:

تعد الحوافز مهمة للمنظمة كونها تؤدي إلى: (عبيدات، 1997:167)

1. يلعب التحفيز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فيؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.
2. المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه.
3. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية.
4. زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

## 8.1.2 معيقات التحفيز

تطمح المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، إلى تحسين إنتاجيتها من خلال إتباع طرق وأساليب مختلفة، ولعل ابرز تلك الأساليب استخدام نظام تحفيز العاملين. غير أن إدارات المؤسسات قد لا تستطيع تبني هذا الأسلوب لعدم جدواه، بسبب بعض المعوقات التي تعترضه، ومن ابرز تلك المعوقات ما يلي (Leopold, 2012):

1. تعدد الإدارات المشرفة على العاملين، وتغيرها ونبدلها باستمرار.
2. عدم وجود معايير محددة لتقييم درجة كفاءة العامل.
3. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
4. ضعف نظام الإشراف والرقابة على عمل العاملين.

## 9.1.2 نظريات التحفيز:

نظرية ماسلو للحاجات (Maslow): تعد إحدى أهم النظريات في تصنيف الحاجات، حيث وضع تصور للحاجات الإنسانية في شكل سلم حاجات ضمن مستويات: (درة والصباغ، 2008:390)

1. الحاجات الإنسانية (الفيزيولوجية): وهي الحاجات الأساسية الضرورية كالحاجة للطعام والشراب والهواء والجنس وغيرها.
2. الحاجة إلى الأمن: حاجات الأمن والطمأنينة، أي التي تبعد الشعور بالخطر والخوف وعدم الاستقرار أي فقدان الوظيفة.
3. حاجة الشعور بالانتماء: وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان أصدقاء وأن يكون محبوباً للآخرين وأن يبادل الآخرين تلك العاطفة.

4. الحاجة إلى تقدير الذات: وهي الحاجة التي يشعر بها الإنسان بأهمية ذاته وبالإنجاز وبأن الآخرين يحترمونه.

5. حاجات (توكيد) تحقيق الذات: وهي الحاجة إلى أن يحقق الإنسان ذاته وأن يستفيد من طاقاته وقدراته ومواهبه وأن يبذل ويجدد في كثير مما يقوم به من أعمال.

**نظرية ماكلياند (Mc Clelland):** حسب هذه النظرية تم تقسيم الأفراد إلى مجموعات وفقاً لسلوكهم والذي يتحدد حسب حاجاتهم إلى ثلاثة أنواع رئيسة (درة والصباغ، 2008:394):

1. الحاجة إلى السلطة: فالأفراد الذين في حاجة إلى السلطة يهتمون كثيراً بممارستها تجاه الآخرين مما يعني أنهم يبحثون عن مواقع القيادة وهم يتسمون بقوة الشخصية.

2. الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين يحتاجون إلى الانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم الآخرون ويكونون معهم صداقة، لذلك فإنهم مهتمون باستمرار وجود علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين.

3. الحاجة للإنجاز: الأفراد الذين في حاجة للاكتمال يسعون دائماً لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل كما أنهم يحددون لأنفسهم أهدافاً تبحث عن التحدي في حل المشاكل ومواجهة المخاطر من أجل إثبات الذات وتحقيق الكمال، وينظرون إلى تحمل المخاطر بواقعية، وهم يفضلون تحمل المسؤولية عند أداء وظائفهم والحصول على المعلومات عن الإنجاز المتحقق وتنعكس على تصرفاتهم وعدم الاستقرار والرغبة في العمل لساعات طويلة.

**نظرية غريغور (McGregor):** وتسمى النظرية (X) و (Y) حسب هذه النظرية هناك نوعين من المدراء (X & Y) حسب طريقة تعامل كل منهم مع الأفراد وهذا التقسيم مبني على بعض الافتراضات لدي كل من النوعين فالنوع (X) يفترض أن الأفراد يكرهون العمل وسيعملون جهدهم لتجنب القيام به، ولهذا فإن على المدير مراقبتهم وتوجيههم وتهديدهم وعقابهم لدفعهم إلى العمل، كما أنه يري أنهم يتجنبون المسؤولية، وأنه ليس لديهم طموح، وأنهم يحتاجون من العمل فقط إلى الأمان وخاصة الأمان المادي، وعلى العكس فإن النوع (Y) يفترض أن الأفراد يرون أن العمل ضرورة طبيعية للإنسان وأنهم سيمارسون توجيهاً ورقابة ذاتيتان إذا كانوا مقتنعين وملتزمين بالعمل أن الفرد العادي يمكن تعليمه وتدريبه على تقبل المسؤولية والسعي إلى تحملها وأن القدرة علي التطوير والابتكار موجودة لدى الجميع وليس المدير وحده.

نظرية التوقعات لفيكتر وفروم (Victor Vroom): تفترض هذه النظرية ما يلي (درة والصبغ، 2008:398):

1. يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.

2. أوضح فروم أن الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقع (E) ومدى قبول الشخص للنتائج المتوقعة (V) وارتباط الناتج بنوعية الأداء (I) ويوضح ذلك المعادلة التالية: الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء.

**نظرية الأهداف (Lethem & Lock):** أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام (1979) ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل إضافة إلى ذلك فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح (درة والصبغ، 2008:404).

نلاحظ أن النظريات اختلفت في منطلقاتها لمنح الحوافز، فمنها ما ركزت على ضرورة منح الحوافز لأسباب تتعلق بضرورة إشباع الحاجات للعاملين كنظريات (ماسلو) و(ماكليلاند) التي ترى أن إشباع حاجات الموظفين من شأنها تشجيع العاملين على الإنجاز، وهناك نظريات مثل (غريغور) ترى بأن طبيعة الإنسان تختلف تجاه تنفيذ الأعمال فهناك أفراد يميلون إلى كره العمل بطبيعتهم، وآخرين بعكسهم تماماً يميلون إلى حب العمل وبالتالي فإن الحوافز سيختلف باختلاف طبيعة الفرد وميله نحو العمل بمعنى أن الحوافز حتى يكون فعالاً يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تلك الأمور.

بينما يرى كل من (فيكتور وفروم) أن دوافع الفرد هي التي تحدد نوع الحوافز، فدوافع الأفراد نحو العمل تختلف من فرد إلى آخر، وبذلك فإنه من الضروري أن يكون نوع الحافز ملائماً حسب الدوافع، بينما ذهب كل من (ليثام ولوك) إلى اعتبار أن مشاركة العاملين في وضع الأهداف تعتبر أحد أبرز المحددات التي يضع بموجبها الحوافز، وبذلك فإنه حري بإدارة الشركة الفلسطينية للاقراض التتمية (فاتن) أن تأخذ بعين الاعتبار كل ما توصلت إليها الدراسات التي قام بها الباحثون في موضوع الحوافز حتى ارتقت إلى مستوى نظريات علمية حظيت باهتمام عالمي بما يدل على صدق وصحة المعايير والمحددات التي بني عليها نظم الحوافز المتبعة في كبرى المؤسسات العالمية.



## 2.2 الأداء

### 1.2.2 مفهوم الأداء:

يرتبط الأداء بالعمل الإداري باعتباره أحد عناصر السلوك الإداري لما يمثله من أهمية في وصول المنظمات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ويشير المفهوم إلى التزام الفرد بواجبات وظيفته ومهام عمله وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية وفق ما هو محدد له (الزهراني، 1999).

كما يعرف الأداء على أنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، نرى التركيز هنا على المهام المكلف بها العامل ففي حال تم تنفيذ الأعمال الموكلة إليه فإنه حقق المطلوب منه غير أن الفرق بين عامل وآخر هنا هو الكيفية والوقت والجودة التي تم فيها تنفيذ المهام، فالعامل المتميز والمبدع هو من ينفذ المهام بكفاءة وفاعلية.

وكذلك يعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (خالد، 2011:3)، ويعرف أيضاً على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الداوي، 2008:11)، وهناك من يرى الأداء بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (بن عيشي، 2012:13).

ويرى (Osman,2011) أن الأداء يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (Osman,2011).

نستنتج من التعريفات السالفة الذكر أن هناك تقارب بين الباحثين في تعريفهم للأداء، ورغم ذلك يصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء، وأن تعدد التعاريف المتعلقة بالأداء يعود إلى تعدد المنطلقات والمدارس التي ينتمي إليها الباحثون، كما أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعباً وغموضاً وأكثرها تعقيداً بالنسبة للمنظمات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء.

تستخلص الباحثة مما سبق أن مفهوم الأداء يرتبط بالأنشطة والمهام التي يؤديها الموظف أثناء عمله في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل، وبذلك تقترح الدراسة الحالية تعريف الأداء على أنه جميع المهام والأعمال التي يقوم بها الموظف في الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) ومدى انسجام تلك الأعمال مع المعايير التي تحددها إدارة المؤسسة بما يخدم أهدافها ويحقق تقدمها وازدهارها.

## 2.2.2 أهمية الأداء:

يعتبر الأداء مهما لكافة الأطراف إدارة المنظمات والعاملين في تلك المنظمات فتعد مهمة بالنسبة لإدارة المنظمة وللعاملين وللمجتمع ككل كونها تساهم في الزيادة والانتاجية التي تنعكس على الاقتصاد الوطني برمته (ميا وآخرون، 2009:83).

ونجد أن مفهوم إدارة الأداء كنظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء، وصولاً لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعادلة، لما قدمه الفرد وتميز في أدائه لعمله، والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، إضافة إلى أن معدلات الأداء، ترتبط بما سوف يتلقاه الفرد من تعويض عن جهوده وطاقاته، في تأديته لمهامه الوظيفية (Dessler, G.2002).

ومفهوم الأداء من منظور اقتصادي، نجد أنه يركز على المخرجات التي تتمثل بالمرئود الذي يعود على المنظمة، ومجهود وأداء العاملين فيها، مقابل ما دفعته المنظمة من موارد، ومنها الأجور والمزايا للعاملين لديها، والمقارنة بينهما من جهة أخرى (Maud, L,2001).

كما وان الأداء ينطوي على أهمية كبيرة كونه يرتبط بنوع العمل، وقدرة الفرد على أدائه، بما يتناسب مع قدراته، ومدى ما يبذله من جهد لانجازه بكفاءة وفاعلية، وفي هذه الحالة، فانه كلما زادت أعباء العمل، تزداد انتاجية الفرد وجهده وخبرته، وفي المقابل لابد من إعطاء الفرد العامل استحقاقاته من الترقيات والأجور والحوافز بأشكالها (Mondy, R.2005).

## 3.2.2 مكونات الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بفاعلية وكفاءة ومدى نجاح العاملين في تحقيق الأهداف بما يتلاءم مع مواصفات الوظيفة التي يشغلونها وبذلك فإن للأداء مكونات مرتبطة ببعضها ومتداخلة لا يمكن فصلها عن بعضها باعتبار كل منها يكمل الآخر وهذه المكونات هي (أبو مصطفى، 2004:11):

1. الكفاءة: تنفيذ العمل دون وجود أي نقص في الموارد، لذا تحرص الإدارة الناجحة على تجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها، فالمدير الكفاء هو الذي يهتم
2. بتوظيف واستثمار موارد المؤسسة بشكل حكيم وحازم في ذات الوقت حتى لا تهدر الموارد وتتم عملية استغلال الموارد بشكل أمثل.

3. الفعالية: أي تحقيق أهداف المؤسسة المرغوبة باستخدام الموارد المتاحة وإدارتها بشكل سليم ومن هذه الأهداف تحقيق رضا العاملين أو الوصول إلى أقصى ربح أو تطوير أو توسيع المؤسسة.

4. الإنتاجية: ويقصد بها وصول المؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع الفعال، والمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفؤ وإذا تحقق كلاهما (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج.

5. الأهداف (العلاقة بين الكفاءة والفعالية): الفعالية والكفاءة تعني الممارسة الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة (أهداف، قيم، مبادئ، تطوير)، وترتبط الفعالية بالإدارة (تخطيط، تنظيم، إدارة الوقت).

#### 4.2.2 عناصر الأداء الوظيفي للأفراد:

الأداء باعتباره جهد مبذول أو نشاط يقوم به الفرد يتكون من مجموعة من العناصر وأهمها (صايحة، 2010:65):

1. المعرفة بمتطلبات العمل: لا شك أن الوظيفة التي يؤديها الفرد تتطلب مهارات وخبرات محددة وكلما كان الفرد يمتلك تلك المهارات والخبرات كلما كان أداءه مرضياً، حيث أن الوظائف على اختلاف أنواعها تحتاج إلى خبرات ومهارات وبراعة لتنفيذها.
2. كمية العمل المنجز: والمقصود هنا جودة العمل المنجز وسرعة الانجاز في الظروف العادية للعمل، حيث تختلف من شخص لآخر وفق قدرات ومهارات وخبرات ومدى الاستعداد الذي يبذله الموظف لإنجاز المهام.
3. المثابرة: المقصود بالمثابرة جدية الموظف وتفانيه في إنجاز العمل وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

#### 5.2.2 محددات الأداء الوظيفي:

لا شك أن الأداء هو حصيلة تفاعل جملة من المحددات وأهمها الرغبة والمقدرة والمردود لقاء العمل، حيث تفاعل تلك العناصر يحدد مستوى الأداء ويتمثل ذلك حسب المعادلة التالية:  
مستوى الأداء = القدرة على العمل \* الرغبة في العمل. (محمد، 2010:93)  
كما أن هناك بعض المحددات الأخرى اتفق عليها الباحثون في هذا المجال وهي (زويش، 2014:48):

1. الدافعية: وتعرف على أنها القوة الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل فمستوى الأداء وفق ذلك يتحدد تبعاً لمستوى الدافعية لدى الموظف.
2. القدرة على أداء العمل: وهي الخصائص الثابتة، التي لا تتغير ولا تتقلب خلال فترة زمنية محددة، وتتألف مما يمتلكه الموظف من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.
3. إدراك الدور: وهي عملية شعورية بموجبها يستطيع الفرد تصور دوره ووظيفته لإنجاز المهام الموكلة إليه وكذلك انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في عمله.
4. بيئة العمل: تلعب بيئة العمل دوراً كبيراً في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ويقصد ببيئة العمل البيئة المادية من رواتب ومكافآت فضلاً عن نمط القيادة والأنظمة والقوانين التي تنظم العمل داخل المنظمة فكلما سادت العدالة في تلك الأنظمة والقوانين، كلما كانت الدافعية نحو الانجاز أفضل (بن رحمون، 2014:74).

## 6.2.2 تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة ويؤكد توازن هذه العناصر توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة (الجباسي، 2011:128).

## 7.2.2 عناصر تحسين الأداء:

يرى الباحثون والمهتمون في علم الإدارة أن هناك عناصر لإدارة تحسين الأداء وقد صنّفوها كما يلي (الجباسي، 2011:129):

1. التوجيه: وهو يمثل الاستراتيجية إلى تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل في المؤسسة.
2. عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية.
3. المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
4. التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
5. المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية.

## 8.2.2 معايير الأداء:

يعتبر المعيار مؤشراً لقياس أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، حيث يتم بموجب هذا المؤشر قياس أداء الأفراد أي باعتبار أن المعيار يتضمن بيانات يمكن قياسها، حيث تكون واضحة ومعروفة في النظام الداخلي للمؤسسة وتكون تلك المعايير قابلة للقياس وتتضمن الكمية والوقت والجودة والإجراءات (بن مانع، 2006:73).

## 9.2.2 العوامل المؤثرة بالأداء:

أداء الأفراد العاملين في المنظمات، يختلف من شخص إلى آخر حتى لو كانت الوظيفة لها نفس متطلبات العمل حيث هناك عوامل تؤثر في أداء الأفراد وهذه العوامل هي (عيسى، 2014:87):

1. تحديد أهداف المنظمة: تعد الأهداف الواضحة والمعروفة للعاملين من أبرز العوامل المؤثرة في أداء العاملين وذلك كونها تمثل البوصلة للعامل بمعرفته مدى ما ينجزه حيث ترتفع معنوياته ويحفزه للعمل كلما كانت الأهداف المطلوب تحقيقها واقعية وتتناسب مع قدراته وإمكانياته.
2. المشاركة في التخطيط وصنع القرار: المنظمات التي تشارك كافة المستويات الإدارية في التخطيط لتنفيذ المهام والتي تشارك في صنع القرار تمثل حافزاً لكافة المستويات لتحسين أدائهم وذلك كونهم يسعون إلى تحقيق نتائج مشاركتهم في التخطيط وصناعة القرار حتى يثبتون قدرتهم على تنفيذ الأعمال التي خططوا لها.
3. الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا من أكثر العوامل المؤثرة في الأداء، فالموظف الذي يعمل في مجال تخصصه ويتبوأ وظيفة تتناسب مؤهلاته وخبراته وقدراته يكون لديه دافع لتحقيق أهداف المنظمة أكثر من الموظف غير الراضي عن موقعه الوظيفي.
4. التسبب الإداري: لا شك أن التسبب الإداري من أكثر العوامل المؤثرة سلباً على أداء العاملين فالتسبب يعني غياب الرقابة من جهة، وعدم الاهتمام والاكتراث بنتائج العمل من جهة أخرى، وبالتالي فإن الموظف يشعر بأن جهوده سواء كانت مرتفعة أو منخفضة الأمر سيان، أي لا يتلقى الشكر في حال الإنجاز الصحيح والكبير، ولا يعاقب في حال الإخفاق بالتالي فإنه يكون غير مكترث لتحسين أدائه وغالباً ما يحصل ذلك في المنظمات الكبرى التي يعمل بها موظفين كثير.
5. البيئة المادية للمنظمة: تعد البيئة المادية للمنظمة من الركائز الأساسية التي تحقق رضا الموظفين عن أدائهم مما ينعكس إيجاباً على الإنجاز بخلاف المنظمات التي تفتقر بيئتها إلى
6. احتياجات الموظفين من وسائل وأدوات تلزم في عملية الإنتاج فمثلاً في حال نقص بعض الأدوات فإن الموظف يحتاج إلى هدر بعض الوقت حتى يحصل على تلك الأداة لتنفيذ المهمة التي يعمل على إنجازها.

7. نطاق الإشراف: حقيقة أثبتتها جميع الدراسات التي بحثت في العلاقة بين نطاق الإشراف والانجاز، حيث أكدت جميع الدراسات أنه كلما كان نطاق الإشراف صغيراً ومسيطرًا عليه، كلما ازدادت الإنتاجية والعكس صحيح.

8. الحوافز: نظراً لتطور منظمات الأعمال وظهور التنافس بين المنظمات بدأ علماء الإدارة البحث في استكشاف آليات ووسائل من شأنها تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة حتى تستطيع المنافسة في السوق وخصوصاً في ظل نظام العولمة وتأسيس منظمة التجارة العالمية، وبما أن المورد البشري هو الأساس في العملية الإنتاجية تم العمل على ابتكار وظيفة التحفيز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم بما يخدم أهداف المنظمة حتى تستطيع البقاء في السوق ومنافسة المنظمات الأخرى.

## 10.2.2 مؤشرات قياس الأداء:

يعد المؤشر بمثابة عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة موثوقة لقياس الانجاز أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الإنمائي أو للمساعدة على تقدير أداء مدخل إنمائي. ومؤشرات قياس الأداء هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير، ويمكن تصنيفها كما يلي (مشرف، 2010):

1. مؤشرات كمية (Quantitative indicators) كالأحصاءات والبيانات الرقمية.
2. مؤشرات تطويرية (Practical indicators) تتعامل مع عمليات المنظمة الموجودة.
3. مؤشرات توجيهية (Directional Indicators) توضح أوضاع المنظمة من حيث تطورها وتقدمها.
4. مؤشرات عملية (Actionable indicators) توضح مدى رضا المنظمة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

ومؤشرات أداء المنظمات ينظر إليها كاستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج ومؤشر قوي للنجاح أو الإخفاق التنظيمي، ويعتبر تحديد مؤشرات الأداء تحديد لمؤشرات الجودة ويعتبر من أهم عمليات قياس الأداء سواء قياس الإنتاجية أو قياس الخدمات ومن دونها يصبح نظام الجودة جامداً دون أية تحسينات.

المؤشرات الإنتاجية وهي النسب التي تحدد معايير أداء الأفراد في مختلف الأبعاد التنظيمية يمكن أن يكون لجميع الموارد بما فيها الموارد البشرية وتنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات موضوعية ومؤشرات ذاتية، فالمؤشرات الموضوعية تنفرع إلى عوامل اجتماعية (المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع هيكل السوق، وعوامل فنية) وعوامل أو مؤشرات ذاتية منها التنظيمية (مستوى شدة العمل، درجة فاعلية

الحوافز)، وفي وقتنا الحالي بدأ استخدام المفهوم القديم (مدخل جديد للتقييم أطلق عليه محاسبة الموارد البشرية) خلال فترة الستينات والسبعينات تحت مسمى جديد هو (قياس رأس المال البشري) في محاولة لوضع قيمة للعاملين كأصول في المؤسسة ولقياس التحسينات أو التغيرات في هذه القيم عن طريق استخدام المبادئ المحاسبية القياسي، ومن المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري هي (مشرف، 2010):

1. الأفراد والمعلومات هي القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة، إذ يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد فبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال.
  2. جمع بيانات يومياً من خلال أداء العاملين لأنها تعد الأصل الوحيد القادر على اتخاذ القرارات فإن سلوكياتهم هي سبب حدوث كل شيء إيجابياً وسلبياً، ولكي نستطيع أن نطور شيئاً فيجب أن نعرف كيف يتعامل الناس مع هذا الشيء من خلال قواعد البيانات الخاصة بتكلفة ووقت وعدد وجودة رأس المال البشري في المؤسسة.
- كما وجهت بعض الانتقادات إلى مقاييس رأس المال البشري من حيث دقتها وتماسكها مثل المقاييس المالية، ويرجع ذلك إلى استخدام بعض القياسات الخارجية التي لم يثبت صحتها ودقتها، ولهذا يجب وضع مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات طويلة واختيار مدى دقتها حتى تصبح بنفس دقة المقاييس المستخدمة في النظام الحالي، ومهما كانت جودة العمليات أو حتى رأس المال الفكري فبدون تدخل رأس المال البشري لا يمكن إضافة أية قيمة للمؤسسة وذلك لأن مهارات العاملين وخبراتهم والمعرفة التي يمتلكونها ودرجة التحفيز بداخلهم هي التي تخلق القيمة المضافة.

## 11.2.2 معايير تقييم أداء العاملين:

ولكي يتم تقييم الأداء لابد من وضع معايير تقييمها وهي كالاتي (عقيلي، 2005:405):

**معايير تصف الخصائص الشخصية:** يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه بنجاح وكفاءة منها (الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء)، فالشخص الذي يتحلى بها لا شك أنها ستعكس إيجابياً على أدائه مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

**معايير تصف السلوك:** يقصد بالسلوك: السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى النواحي الجيدة في أدائه، ومن السلوكيات الجيدة (التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل) وتقييم هذه السلوكيات تحتاج أيضاً إلى متابعة مستمرة من قبل أداءه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضاً بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

**معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يُقِيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث (الكمية والجودة والتكلفة والعائد)، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب منه لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، وتتم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق ومقارنة إنجازة الفعلي بما هو محدد فيها فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

### 3.2 سلوك الموظفين وعلاقته بالأداء

لا شك أن العاملين يسعون إلى تحقيق رغباتهم بالدرجة الأولى، لان الغاية من العمل بالدرجة الأساسية الحصول على الأجر، الذي يمكن العامل من توفير حياة كريمة له ولأسرته، بمعنى آخر سلوك العامل أثناء العمل، يتحدد بما يتوقعه من مكافئات لقاء عمله، فكلما كان راضيا عن مردود العمل، يكون سلوكه ايجابيا في تأدية الأعمال والمهام الموكلة له، والعكس صحيح. والمؤسسة الناجحة، تدرك هذه الحقيقة، وتهتم بتوفير بيئة عمل ملائمة لتقويم سلوك العامل بما يخدم اهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتباع وسائل وأساليب تحفز العامل على تغيير هذا السلوك، بما يضمن زيادة في إنتاجيته، وشعوره بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها، لذا يترتب على إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية(John Ivancevich,2003):

1. معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك العامل.
2. معرفة أسباب التوتر والقلق الذي ينتاب العامل خلال فترة العمل، والعمل على إزالتها.
3. معرفة الفروق الفردية بين العاملين، بحيث لا يعطى للعامل تنفيذ مهام تفوق قدراته وإمكانياته حتى لا يصاب بالإحباط في حال الفشل.
4. خلق فرص التنافس الايجابي بين العاملين.
5. فهم احتياجات العاملين بشكل دقيق.

### 1.3.2 العلاقة بين الحوافز والأداء:

لم تكن عملية التفكير في تحفيز العاملين مجرد صدفة أو رغبة لدى إدارات المنظمات بقدر ما هي عملية هادفة ومقصودة، جاءت نتيجة العديد من الأبحاث والدراسات كدراسة (Emanoel,2009) التي أكدت على ضرورة وأهمية منح الحوافز بشقيها المادية والمعنوية باعتبارها من أفضل الوسائل التي من شأنها رفع معنويات العاملين وتعميق درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وبالتالي ينعكس ذلك



إيجاباً على تحسين إنتاجيتهم. فقد انطلق الباحثون بداية بدراسة احتياجات العاملين في المنظمات وربطوا بين الحاجة والراتب، حيث وجدوا أن هدف العاملين الأسمى يتمثل بتحقيق احتياجاتهم بما يوفر لهم ولأسرهم العيش الكريم، لذا فإنهم مستعدون لبذل المزيد من الجهد في العمل من أجل تحقيق الهدف، واستفادت إدارات المنظمات من هذه النتيجة وبدأت المنظمات بتطوير الحوافز بعد أن اكتشفوا الآثار الإيجابية التي تنعكس على إنتاجية العاملين لقاء ما تمنحه المنظمة من حوافز مادية تساعد العامل على تحصيل زيادة على الراتب بسبب الحاجة، وفي مراحل لاحقة وبعد زيادة اهتمام المنظمات بتحسين إنتاجية منظماتهم لاحظوا أن هناك أمور أخرى من شأنها رفع معنويات العاملين غير القضايا المالية، حيث أجريت دراسات تبحث في اهتمامات العاملين وبينت نتائج تلك الدراسات أن هناك علاقة تبادلية بين منح الحوافز وتحسين أداء العاملين فالحوافز تشجع العاملين على بذل مزيداً من الجهود وتحسين إنتاجية العاملين يدفع المنظمة إلى منح مزيداً من الحوافز.

وهناك العديد من الدراسات التي بحثت بالعلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين، فمنها دراسات ركزت بشكل أساسي على العلاقة بين الحوافز المتبع، وتحسين أداء العاملين، كدراسة (أبو علان، 2016) التي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطوير الحوافز ومستوى أداء العاملين، ودراسة (فطراونة وآخرون، 2016) التي كشفت عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين. ودراسة جميل (2015) التي أوضحت أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة الدافع لدى الفرد وتحدد مستوى وشكل سلوكه. ودراسة (أبو شرخ) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية خطية طردية بين فاعلية الحوافز وتحسين أداء العاملين.

وهناك دراسات أخرى، اهتمت بوصف الحوافز المستخدم وعلاقته بالأداء، كدراسة (Gana & Bababe, 2011) التي أكدت أن كفاءة الحوافز وفعاليتها تعتمد بالدرجة الأولى على مدى ملاءمة الحوافز مع احتياجات العاملين. ودراسة (العكش، 2007) التي بينت أن عدم الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت يؤثر سلباً على أداء الموظفين، وكذلك هناك دراسات، بحثت في تأثير منح الحوافز على حماس ومعنويات العاملين، التي بالنتيجة النهائية تساهم في تحسين الأداء، مثل دراسة (Gabeen, 2011) التي وصفت العلاقة بين تقييم أداء العاملين تحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم. ودراسة (Al Jishi, 2009) التي بينت أن الحوافز تجعل العاملين أكثر حماساً للعمل، وبالتالي ينعكس على تحسين أدائهم بشكل إيجابي. ودراسة (عاشور، 2015) التي أكدت أن الحوافز يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وأن الحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

## 4.2 الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) للإقراض

### 1.4.2. نبذة عن الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) للإقراض:

#### 1.1.4.2 البداية والتطور:

بدأت المؤسسة مسيرتها بالتركيز على المرأة وبإصدار قروض المجموعات، وقد أخذت تسعى للنهوض بمستوى خدمات التمويل في فلسطين بتمويل المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، إلى أن توسعت خدماتها لتلبي جميع الاحتياجات المالية لمختلف الشرائح والقطاعات الاقتصادية، مما ساهم في خلق فرص عمل جديدة وبالتالي تخفيض نسب الفقر والبطالة. ( www.faten.org ).

تعد الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) اليوم من أكبر المؤسسات الوطنية والأكثر انتشاراً بعدد فروع وصل إلى 37 فرعاً منتشرة في مختلف محافظات الوطن تغطي أكثر من 500 موقع خاصة في المخيمات والأرياف والمناطق المهمشة، وبكادر يصل إلى حوالي 290 موظفةً وموظفاً يعملون على خدمة حوالي 39000 مقترضاً 30% منهم من النساء، وبمحفظة لا تقل عن 112 مليون دولار أمريكي تمثل قروض المشاريع ما نسبته 60% منها، والباقي موزعة على قروض تحسين السكن 20% والقروض الاجتماعية 20% (القروض الخضراء وقروض التعليم والعلاج والاحتياجات الأساسية للأسر الفلسطينية).

تعمل الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) على مواكبة التطورات المعلوماتية والتكنولوجية في مجال التمويل، وتساهم في عملية البناء والتنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات العالمية، بما يلبي متطلبات الحوكمة الرشيدة والدقة والشفافية ( www.faten.org ).

حصلت الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) على جوائز محلية وإقليمية ودولية، أبرزها "جائزة القيادة" على مستوى الوطن العربي، تقديراً لدورها وتميزها بتقديم منتجات مالية وخدمات غير مالية، كما حصد مقترضوها العديد من الجوائز من أبرزها "جائزة الملكة سبيكة" و Planet Finance. تلتزم المؤسسة دائماً بعهدتها "تساعد الناس ليساعدوا أنفسهم"، وهذا الشعار نابع من رؤيتها لخدمة شرائح المجتمع الفلسطيني الأقل حظاً، حيث تؤمن أن ازدهار هذه الشرائح ونجاحها لا ينفصلان عن ازدهار المؤسسة ونجاحها (الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن)، 2018).

#### 2.1.4.2 الرسالة:

تقديم خدمات مالية متنوعة تلبي احتياجات الفلسطينيين الأفراد والنشطاء اقتصادياً من ذوي الدخل المحدود والمتوسط ( فاتن، 2018 ).

#### 3.1.4.2 الرؤيا:

نحو وجود نظام ائتمال مالي متكامل لتحسين جودة حياة الفلسطينيين (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

#### 4.1.4.2 الغاية:

تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي وتوفير فرص مستدامة للفئات الاكثر فقراً في المجتمع الفلسطيني للحصول على الخدمات المالية(الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

#### 5.1.4.2 الاهداف

تبني استراتيجية شاملة للوصول الى الاستدامة

تطوير منتجات تمويلية لدعم المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم

توفير المنتجات المالية لجميع فئات المجتمع

استهداف كافة قطاعات المجتمع

تمكين المرأة اقتصاديا واجتماعيا

المساهمة في بناء اقتصاد مستدام

الالتزام بتنمية المجتمع والحفاظ على البيئة

تطوير تقني حديث لمواكبة التكنولوجيا

مشاركة في انشاء بنك تنموي

#### 6.1.4.2 القيم:

1. الصدق والأمانة: ملتزمون بأقصى درجات الشفافية والالتزام والصدق تجاه عملائنا وشركائنا

وموظفينا ومجتمعاتنا، وإن نشاطنا مبني على الصدق والأمانة والوضوح والثقة.

2. العمل الجماعي: لقد تم الوثوق بنا من أجل الاستخدام الأمثل لمهاراتنا ونمط علاقاتنا

الشخصية، بغرض العمل بشكل متعاون فيما بيننا ومع المجموعات الأخرى في جميع أنحاء

فاتن من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة محترمة.

3. الاحترام: تقدير عملائنا وزملائنا ومجتمعاتنا بطريقة تبنى الثقة والكرامة والولاء والاعتراف بقيمة جميع الذين نعمل معهم ومن أجلهم، مع فتح الطريق لإمكانية الطموح الملهم.
- الابتكار: حريصون على إيجاد الحلول وابتكار أفكار ومنتجات وخدمات جديدة من أجل تكوين قيمة لعملائنا وجعل حياتهم أسهل، إننا نشجع على التفكير التحليل المنهجي والحلول المبتكرة للمشاكل التي يتم تنفيذها بنجاح (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).
4. القيادة/ الإشراف: نحمي ونعزز سمعتنا وتراثنا في جميع الأوقات، عن طريق دعم وإعادة الاستثمار في رسالتنا باستخدام الإدارة الحكيمة لمواردنا البشرية والطبيعية والمادية.
5. التميز: ملتزمون بأعلى معايير التميز في كل شيء نقوم به؛ ونفي بالوعود التي نقدمها لعملائنا وموظفينا ولأصحاب الاهتمام ومجتمعاتنا.
- المسؤولية الاجتماعية: إبداء الاهتمام والمبادرة في مواجهة وحل المشاكل والعقبات والمساهمة في تطوير المجتمع، والتطوع الذاتي في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل، مع الالتزام المستمر بالعمل للتصرف بشكل أخلاقي ويساهم في التنمية الاقتصادية ويحسن نوعية حياة الأفراد وأسره بالإضافة إلى المجتمع بشكل عام (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).
- وشكلت المسؤولية الاجتماعية والبيئية لدى الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) ومنذ تأسيسها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها كما ولعبت دوراً فعالاً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية الى الأمام، مما دفعها الى بذل مزيد من الجهد في مجال الاستدامة، تسعى من خلاله المؤسسة لتوفير بيئة واقتصاد مستدام للمجتمع الفلسطيني (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).
- تلتزم الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) بواجبها نحو مساعدة المجتمع الفلسطيني من خلال رصد 2% من إيراداتها السنوية لدعم الافراد والعائلات والمشاريع الصغيرة والمؤسسات، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها شعبنا الفلسطيني في ظل الاحتلال والحصار، حيث تسعى الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) لأن يكون لها دور فعال وايجابي عبر مساهمتها في تنمية المجتمع والأخذ بيد الشباب الريادي المبدع وتمكين المرأة (الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، 2018).

## 2.5.2 الأداء في الشركة الفلسطينية للاقراض التنمية (فاتن)

### 1.2.5.2 مؤشرات قياس الاداء في الشركة الفلسطينية للاقراض التنمية (فاتن):

تعتمد مؤسسه فاتن عدة مؤشرات متنوعة ومنغيره لقياس الأداء ومنح الحوافز ومن أهم هذه المؤشرات: جدول 1.2: مؤشرات قياس الأداء في الشركة الفلسطينية للاقراض التنمية (فاتن).

مؤشرات الجودة	مؤشرات تنوع المحفظة	المؤشرات الإنتاجية والكمية
نسبه المحفظة في خطر.	نسبة القروض الجديدة.	عدد القروض المصدرة.
نسبه السداد الشهري.	نسبة قروض المشاريع.	قيمة القروض المصدرة.
نسبه القروض المعدمة.	نسبة قروض المرأة.	نسب النمو بالمحفظة عدد وقيمة
	نسبة قروض كيفا.	

### 2.2.5.2 مبادئ حماية العملاء:

تعتمد مؤسسه فاتن في تعاملاتها مع العملاء المبادئ التسعة التالية بهدف حماية العملاء انسجاماً مع القواعد والمبادئ العامة للإقراض الصغير والمتوسط:

المبدأ الأول: تقديم خدمة مميزة للزبائن.

المبدأ الثاني: الشفافية في السعر.

المبدأ الثالث: السعر المعتدل/ المقبول.

المبدأ الرابع: تجنب الدين المفرط.

المبدأ الخامس: الممارسات المناسبة لتحصيل الديون.

المبدأ السادس: سرية بيانات العملاء.

المبدأ السابع: السلوك الأخلاقي للموظفين.

المبدأ الثامن: آليات التغذية الراجعة.

المبدأ التاسع: دمج سياسات حماية العملاء في عمليات المؤسسة(الشركة الفلسطينية للاقراض التنمية (فاتن)، 2018).

### 3.2.5.2 شروط التمويل/ الاقراض:

يتم تقديم خدمات التمويل (الإسلامي) و(التجاري)، بعمليتي الدولار الأمريكي والشيك الإسرائيلي وبمبالغ تصل إلى 50000 دولار أمريكي أو ما يعادلها بعملة الشيك وبخلاف مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تتبع المؤسسة سياسة مرنة لمنح القروض/ التمويلات بعيدة عن التعقيدات والصعوبات، حيث بإمكان أي مواطن فلسطيني سواء من فئة الشباب والرياديين أو أصحاب

وصاحبات المشاريع المتناهية الصغر أو الصغيرة والمتوسطة وبكافة القطاعات المؤهلة وتطبق عليه الشروط والمواصفات التقدم بطلب الحصول على تمويل/ قرض، ومن أبرز هذه الشروط:

- بلوغ السن القانوني 18 عاماً.
- أن يكون مواطن فلسطيني ومقيم.
- توفر المهارات اللازمة و/ أو المؤهل العلمي أو المهني أو الفني.
- توفر إثبات دخل/ ملكية المشروع/ السكن إن أمكن.
- توفر مساهمة ذاتية من إجمالي قيمة التمويل المطلوب.
- إمكانية توفير ضمانات معينة (يوجد تنوع وتعدد بالضمانات المقبولة).
- أن يكون السجل الائتماني والمصرفي مقبول.
- السمعة الجيدة والمصدقية العالية.

تدفقات نقدية جيدة لضمان القدرة على السداد(الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن)، 2018).

#### 4.2.5.2 نظرة مستقبلية:

تطمح المؤسسة إلى الرقي بمستوى تقديم خدماتها المالية إلى مستوى عالي الجودة، لتحقيق النجاح سواء على صعيد المؤسسة وتقدمها وتطورها، أو على صعيد نجاح المشاريع التي تمولها، فقد عمدت إدارة المؤسسة إلى إفرز وحدة خاصة من المختصين في مجال المشاريع (Small and Medium Enterprises) للعمل على تقييم المشاريع التي تمولها ومتابعتها لمعرفة مواطن الضعف أو القصور التي تواجه تلك المشاريع وتجنبها ومواطن القوة لتعزيزها وذلك خدمة لزيائنها.

#### 5.2.5.2 الحوافز القائم في الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن):

تم بناء وتصميم نظام حوافز مادي خاص بموظفي الإقراض العاملين بالمؤسسة يتم تطويره على كافة موظفي الإقراض المثبتين بالخدمة، أما فيما يتعلق بالحوافز المعنوي فلا يوجد نظام واضح ومحدد معتمد ويتم تقديم حوافز معنوية (شهادات شكر وتقدير، هدايا، دورات تدريبية، تكريم ... الخ) بناءً على تقدير وتقييم وتوصية المدراء المباشرين للموظف، وبدون أي معايير واضحة وأوقات محددة.

#### 5.2.5.2 محددات الحوافز القائم:

1. يتم تطويره وتنفيذه بشكل شهري وتصرف قيمته مع راتب الشهر الذي يليه وهكذا.
2. موزع على أربعة محاور اساسية مخصص لكل محور منها نسبة مئوية من إجمالي الوزن الكلي البالغ 100%.

3. حافز موظف الإقراض الكامل يعادل 50% من الراتب الشهري الأساسي، بمعنى أن الحد الأعلى للحافز المادي الشهري الممكن الحصول عليه من قبل الموظف الواحد يمثل نصف راتب.

4. هذا الحافز لا يشمل الحوافز الإضافية التي تكون خارج إطار الحافز الرسمي القائم.

5. في حال تم طرح حافز استثنائي لفترة محددة وقام الموظف بتحقيق هذا الحافز الاستثنائي فإنه لا يصرف له الحافز الأساسي وإنما يتم الاكتفاء بالحافز الاستثنائي فقط.

#### 6.2.5.2 محاور الحوافز القائم:

يحتوي الحوافز القائم في الشركة الفلسطينية للإقراض التنمية (فاتن) على أربعة محاور أساسية وهي:

- عدد الإصدارات الشهرية للقروض.
- نسبة المحفظة في خطر.
- نسبة السداد الشهري.
- عدد إصدارات + نسب سداد قروض كيفاً.

جدول 2.2: عدد الإصدارات الشهرية للقروض 15%.

نسبة القروض المصدرة بالشهر حسب عدد القروض الشهري									نسبة القروض الجديدة المطلوب إصدارها	عدد القروض القائمة/ النشطة
13	14	15	16	17	18	19	20	21 فأكثر		
0	0	0	0	5	7.5	10	12.5	15	70%	أقل من 200
0	0	0	5	7.5	10	12.5	15	0	65%	201 - 300
0	0	5	7.5	10	12.5	15	0	0	60%	301 - 400
0	5	7.5	10	12.5	15	0	0	0	55%	401 - 500
5	7.5	10	12.5	15	0	0	0	0	50%	أكثر من 500

✓ يعتمد المطلوب على عدد القروض القائمة ومقسم إلى خمسة شرائح حسب عدد القروض القائمة (النشطة) لدى موظف الإقراض، فكلما زاد عدد القروض النشطة يقل عدد القروض المطلوب إصدارها والعكس صحيح.

✓ في حال تم إصدار أقل من الحد الأدنى يحرم الموظف من حافز الإصدارات كاملاً، أما في حال تم إصدار أكثر من الحد الأعلى فلا يؤثر ذلك على قيمة الحافز الشهري وإنما يكون له أثر في عدد وقيمه المحفظة النشطة لديه، مما يساعده في الانتقال إلى شريحة أخرى وبالتالي تحسين نسبة الحوافز له.

✓ يشترط أن تكون هناك نسبة محددة للقروض الجديدة من إجمالي القروض المصدرة، فكلما زاد عدد القروض النشطة يقل عدد القروض الجديدة المطلوب إصدارها والعكس صحيح، وفي حال

عدم تحقيق هذا الشرط يحرم من الحافز الخاص بالإصدارات، وتكمن أهمية هذا الشرط لضمان توسيع قاعدة العملاء واستقطاب عملاء جدد.

✓ الحد الأدنى لنسبة الحافز للدخول في النظام هي 5% والأعلى 15% وموزعة حسب عدد القروض المصدرة بناءً على الشريحة.

جدول 3.2: نسبة المحفظة في خطر 50%.

نسبة المحفظة في خطر أكبر من 30 يوم								قيمة المحفظة القائمة النشطة \$
5-4	3.99-3.5	3.49-3	2.99-2.5	2.49-2	1.99-1.5	1.49-1	أقل من 1	
0	0	0	0	5%	10%	15%	20%	أقل من 400000
0	0	0	5%	10%	15%	20%	25%	- 400001 800000
0	0	5%	10%	15%	20%	25%	30%	- 800001 1100000
0	5%	10%	15%	20%	25%	30%	40%	- 1100001 1400000
5%	10%	15%	20%	25%	30%	40%	50%	أكثر من 1400000

- ✓ يعتمد على قيمة المحفظة القائمة ومقسم الى خمسة شرائح حسب قيمه المحفظة القائمة (النشطة) لدى موظف الإقراض.
- ✓ كلما ارتفعت قيمة المحفظة فإن ذلك يتطلب وقتاً وجهداً أكبر في إدارتها، وبكل تأكيد ترتفع قيمة المخاطرة عن نظرائهم من الموظفين الذين يديرون محافظ ذات قيمه متوسطة أو منخفضة.
- ✓ كلما كانت نسبة المحفظة في خطر منخفضة وقيمة المحفظة النشطة عالية يحصل الموظف على نسبة حافز عالية.
- ✓ يجب ألا تزيد نسبة المحفظة في خطر بشكل عام عن 5% ويحرم الموظف من حافز المحفظة في خطر في حال ارتفعت عن ذلك.
- ✓ الحد الأدنى لنسبه الحافز للدخول في النظام هي 5% والأعلى 50% وموزعة حسب نسبة المحفظة في خطر بناءً على الشريحة.



جدول 4.2: نسبة السداد الشهري 20%.

نسبة السداد الشهري						قيمة المحفظة القائمة/ النشطة \$
أكثر من 91%	86-90%	81-85%	76-80%	71-75%	65-70%	
14%	12%	10%	8%	0%	0%	أقل من 300000
16%	14%	12%	10%	8%	0%	300001 - 600000
18%	16%	14%	12%	10%	8%	600001 - 900000
20%	18%	16%	14%	12%	10%	أكثر من 900000

- ✓ يعتمد على قيمة المحفظة القائمة شهرياً ومقسم إلى أربعة شرائح حسب قيمة المحفظة القائمة (النشطة) لدى موظف الإقراض وكل شريحة مقسمة على 6 مستويات.
- ✓ يعتمد على نسب السداد الشهرية الفعلية والتي يجب ألا تقل عن 65% وللاستفادة من الحافز يجب أن يكون الحد الأدنى لنسبه السداد هو 76% للمحفظة الأقل من 300 ألف دولار و 71% للمحفظة التي تتراوح من 301 الى 600 ألف دولار وباقي الشرائح 65%.
- ✓ كلما ارتفعت قيمة المحفظة فإن ذلك يتطلب وقتاً وجهداً أكبر في إدارتها وبكل تأكيد ترتفع قيمة المخاطرة عن نظرائهم من الموظفين الذين يديرون محافظ ذات قيمة متوسطة أو منخفضة، وبالتالي يرتفع العائد المادي للموظف في حال حقق نسب مرتفعة، بمعنى كلما كانت قيمة المحفظة النشطة أعلى ونسب السداد الشهري أيضاً أعلى يحصل الموظف على عائد مادي أعلى.

جدول 5.2: عدد إصدارات ونسب سداد قروض كيفا 15%.

5% على نسبة السداد الشهري	10% على الإصدارات الشهرية
الحد الأدنى لنسبة السداد الشهرية هي 90%، ويحرم في حال كانت أدنى من ذلك.	يشترط إصدار 4 قروض للحصول على الحافز وفي حال إصدار أقل من 4 قروض يحرم من الحافز كاملاً.
	وفي حال تم إصدار أكثر من 4 قروض يتم احتساب حافز إضافي (خارج عن الحوافز) بمعنى لا يرتبط بنسبة ال 50% من الراتب) وحسب التالي: 5 دولار لكل قرض للقروض 5+6+7 10 دولار لكل قرض للقروض 8+9+10 15 دولار لكل قرض للقروض 11 فأكثر.

مثال توضيحي لإجمالي ما سيحصل عليه الموظف الذي راتبه 700 دولار ولديه محفظة نشطة مكونة من 350 قرص بقيمة إجمالية 950 ألف دولار، وحسب البيانات والمعطيات التالية:

البيان	الحافز الكلي من %100	الحافز النهائي من %50	قيمه الحافز النهائي \$
بلغت الإصدارات الشهرية 19 قرص وتم تحقيق نسبة القروض الجديدة المطلوبة.	%15	%7.5	\$ 52.5
بلغت المحفظة في خطر 0.8%	%30	%15	\$ 105
بلغت نسبة السداد الشهري 86%	%20	%10	\$ 63
بلغت إصدارات كيفا 9 قروض*	%10	%5	\$ 35
بلغت نسبة السداد الشهري لقروض كيفا 92%	%5	%2.5	\$17.5
<b>الإجمالي</b>	<b>%80</b>	<b>%40</b>	<b>\$ 273</b>

\*يضاف لها مبلغ 35 دولار مقابل إصدارات كيفا الإضافية ليصبح الإجمالي 308 دولار.

#### 7.2.5.2 نظام الحوافز المطور في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن):

قامت الباحثة ولأغراض الدراسة وبعد الحصول على موافقة إدارة المؤسسة ببناء وتصميم نظام حوافز تجريبي مطور (مادي ومعنوي) خاص بموظفي الإقراض العاملين بفروع (يعبد وطوباس وبديا وعسكر وجنين ونابلس وعيتيل وقباطية)، وذلك لقياس أثر وفاعلية النظامين (القائم والمطور) على أداء الموظفين والخروج بتوصيات لإدارة المؤسسة.

#### 8.2.5.2 محددات نظام الحوافز المطور:

- محدد بفترة أربعة شهور تبدأ من 2018/4/1 وينتهي ب 2018/7/31.
- يتم تطويره وتنفيذه بشكل شهري وتصرف قيمته مع راتب الشهر الذي يليه وهكذا.
- موزع على أربعه محاور أساسية للحوافز المادية بالإضافة إلى المحور الخاص بالحوافز المعنوية.
- حافز موظف الإقراض غير مرتبط بقيمه الراتب الأساسي، بمعنى أن الحد الأعلى للحافز المادي الشهري الممكن الحصول عليه من قبل الموظف الواحد مفتوح وغير مقيد بنسبة محددة.
- هذا الحافز غير مرتبط بنسب وإنما بقيم مادية مباشرة.
- تم إدراج قروض تمويل المشاريع والنساء بالحوافز وذلك كضرورة ملحة لارتباط ذلك في رسالة المؤسسة التنموية.
- في حال تم طرح حافز استثنائي لفترة محددة وقام الموظف بتحقيق هذا الحافز الاستثنائي فإنه لا يصرف له الحافز الأساسي وإنما يتم الاكتفاء بالحافز الاستثنائي الأعلى.

## 9.2.5.2 محاور الحوافز المطور:

يحتوي الحوافز على أربعة محاور مادية أساسية بالإضافة إلى محور خامس معنوي وهي:

- عدد الإصدارات الشهرية للقروض.
- نسبه المحفظة في خطر.
- نسبة السداد الشهري.
- عدد إصدارات ونسب سداد قروض كيفا.
- الجانب المعنوي.

جدول 6.2: عدد الإصدارات الشهرية في النظام المطور.

عدد القروض القائمة	قروض المشاريع	قروض النساء	القروض الجديدة	عدد القروض المطلوبة/ قيمة الحافز المستحق بالدولار											
				20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	
250-1	%70	%25	%70	5	8	10	15	20	25	30	40	45	50	55	أكثر من ذلك
400-251	%65	%22	%55	15	20	25	30	35	40	45	55	60	65	70	أكثر من ذلك
أكثر من 400	%60	%20	%40	25	30	35	40	45	50	60	65	70	75	85	أكثر من ذلك

✓ يعتمد المطلوب على عدد القروض القائمة ومقسم إلى ثلاثة شرائح حسب عدد القروض القائمة (النشطة) لدى موظف الاقراض.

✓ الحد الأدنى للدخول بالحافز لكافة الشرائح هو 10 قروض والحد الأعلى هو 20 قرض وبالتالي لا يحرم الموظف من حافز الإصدارات إلا إذا أصدر أقل من 10 قروض.

✓ في حال تم إصدار أكثر من 20 قرض لدى أي شريحة يصرف مبلغ إضافي بواقع 5 دولار عن كل قرض.

✓ كلما زاد عدد القروض النشطة يحصل الموظف على مبلغ أكثر والعكس صحيح.

✓ يشترط أن تكون هناك نسبة محددة للقروض الجديدة وقروض تمويل المشاريع والقروض الممنوحة للنساء من إجمالي القروض المصدرة، فكلما زاد عدد القروض النشطة يقل عدد القروض الجديدة وقروض المشاريع وقروض النساء المطلوب إصدارها والعكس صحيح، وفي حال عدم تحقيق أي قرض من الحافز الخاص بالإصدارات، وتكمن أهمية هذا الشرط لضمان توسيع قاعدة العملاء واستقطاب عملاء جدد وتعزيز دور المرأة في الاقتصاد المحلي وتحقيق غايات وأهداف المؤسسة ورسالتها التنموية.

جدول 7.2: نسبة المحفظة في خطر في النظام المطور.

نسبة المحفظة في خطر/ قيمة الحافز المستحق بالدولار						قيمة المحفظة النشطة بالدولار
%0 *	أقل من %5	أقل من %4	أقل من %3	أقل من %2	أقل من %1	
90	10	20	30	50	75	أقل من 500000
125	15	30	40	90	110	1000000 - 500001
165	20	40	100	120	150	1500000 - 1000001
215	25	50	110	150	200	أكثر من 1500000

\* في حال كانت المحفظة في خطر.

✓ يعتمد على قيمة المحفظة القائمة ومقسم إلى أربعة شرائح حسب قيمة المحفظة القائمة (النشطة) لدى موظف الإقراض.

✓ كلما ارتفعت قيمة المحفظة فإن ذلك يتطلب وقت وجهد أكبر في إدارتها وبكل تأكيد ترتفع قيمة المخاطرة عن نظرائهم من الموظفين الذين يديرون محافظ ذات قيمة متوسطة أو منخفضة، وبالتالي يرتفع العائد المادي للموظف في حال حقق نسب منخفضة بمعنى كلما كانت نسبة المحفظة في خطر منخفضة، وقيمة المحفظة النشطة عالية يحصل الموظف على عائد مادي أعلى.

✓ يجب ألا تزيد نسبة المحفظة في خطر بشكل عام عن 5% ويحرم الموظف من حافز المحفظة في خطر في حال ارتفعت عن ذلك.

✓ في حال كانت المحفظة في خطر 0% يحصل الموظف على عائد مادي مجزي مهما كانت الشريحة.

جدول 8.2: نسبة السداد الشهري في النظام المطور.

نسبة السداد الشهري/ قيمة الحافز المستحق بالدولار						قيمة المحفظة النشطة بالدولار
أكثر من 100 - 95	أكثر من 95 - 90	أكثر من 90 - 85	أكثر من 85 - 80	أكثر من 80 - 70	من 70 - 65	
70	65	60	55	50	45	أقل من 500000
80	75	70	65	60	55	1000000 - 500001
90	85	80	75	70	65	1500000 - 1000001
100	95	90	85	80	75	أكثر من 1500000

✓ يعتمد على قيمة المحفظة القائمة شهرياً ومقسم إلى أربعة شرائح حسب قيمة المحفظة القائمة (النشطة) لدى موظف الإقراض وكل شريحة مقسمة على 6 مستويات.

- ✓ يعتمد على نسب السداد الشهرية الفعلية والتي يجب ألا تقل عن 65% لدى أي موظف مهما كانت قيمة محفظته النشطة وإلا يحرم من الحافز كاملاً.
- ✓ كلما ارتفعت قيمة المحفظة فإن ذلك يتطلب وقتاً وجهداً أكبر في إدارتها وبكل تأكيد ترتفع قيمة المخاطرة عن نظرائهم من الموظفين الذين يديرون محافظ ذات قيمة متوسطة أو منخفضة، وبالتالي يرتفع العائد المادي للموظف في حال حقق نسب مرتفعة، بمعنى كلما كانت قيمة المحفظة النشطة أعلى ونسب السداد الشهري أيضاً أعلى يحصل الموظف على عائد مادي أعلى.

جدول 9.2: عدد اصدارات ونسبة السداد الشهري لقروض كيفا في النظام المطور.

عدد القروض المطلوبة/ قيمة الحافز المستحق بالدولار										
أكثر من ذلك	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
17 دولار عن كل قرض	90	80	70	60	50	45	40	25	15	8

- ✓ غير مرتبطة بحد أدنى ويحصل الموظف مقابل كل قرض على مبلغ مادي ويزداد العائد المادي كلما زادت عدد القروض المصدرة.
- ✓ في حال تم اصدار أكثر من 10 قروض يحصل مقابل كل قرض إضافي على مبلغ 17 دولار كمبلغ إضافي.

نسبة السداد الشهري/ قيمة الحافز المستحق بالدولار										
%100	%99	%98	%97	%96	%95	%94	%93	%92	%91	%90
70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20

يجب أن تكون نسبة سداد قروض كيفا القائمة أكثر من 90% وألا يحرم الموظف من الحافز الخاص بنسب السداد.

جدول 10.2: الحوافز المعنوية والتشجيعية الأخرى في النظام المطور.

سنوي	نصف سنوي	شهري
شهادة شكر وتقدير ومكافأة مالية لأفضل موظف بالأداء خلال العام.	جائزه الموظف المتميز وتتمثل بإحدى الأمور التالية (شهادة تقدير أو هدية عينية أو ترشيح لدورة تدريبية خارجية) لأفضل موظف بالأداء خلال النصف الأول من العام.	كتاب شكر لأفضل موظف بالأداء خلال الشهر.

يتم الاعلان عن موظف الشهر، موظف نصف العام، موظف العام مع صورته الشخصية على كافة وسائل الاتصال الداخلية والخارجية للمؤسسة سواء البريد الالكتروني أو موقع شؤون الموظفين أو صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة .... الخ.

مثال توضيحي لإجمالي ما سيحصل عليه الموظف الذي يحصل على راتب \$700 ولديه محفظة نشطة مكونة من 350 قرصاً وبقية إجمالية 950 ألف دولار وحسب البيانات والمعطيات التالية:

البيان	قيمه الحافز النهائي بموجب النظام المطور \$	قيمه الحافز النهائي بموجب النظام القائم \$
بلغت الإصدارات الشهرية 19 قرص وتم تحقيق كافة شروط القروض الجديدة والمشاريع والنساء.	65	52.5
بلغت المحفظة في خطر 0.8%.	110	105
بلغت نسبة السداد الشهري 86%.	70	63
بلغت إصدارات قروض كيفاً 9 قروض.	80	70
بلغت نسبة السداد الشهري لمحفظة كيفاً 92%.	30	17.5
<b>الإجمالي</b>	<b>355</b>	<b>308</b>

## 6.2 أوجه الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور

لا شك أن هناك تشابه بين نظامي الحوافز القائم والمطور، سواء من حيث معايير التقييم، أو تقدير نسبة منح الحوافز، إلا أنه وبذات الوقت، استطاع القائمون على المؤسسة تطوير واستحداث بعض المعايير الأخرى، وطريقة وشروط منح الحوافز لتكون أكثر عدالة وشفافية، ويبين الجدول التالي توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين النظامين:

جدول 11.2-أ: أوجه الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور.

#	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
1	يعتمد النظامين على عدد وقيمة المحفظة النشطة القائمة لدى الموظف.	النظام القائم يركز على الجانب المادي فقط، بينما النظام المطور يشتمل الجانب المادي والمعنوي معاً.
2	يحرم الموظف من حافز المحفظة في خطر في حال ارتفعت لديه عن 5%.	النظام القائم مرتبط بالراتب الأساسي ومحدد بسقف أعلى يمثل 50% من قيمة الراتب الأساسي، بينما النظام المطور غير مرتبط بالراتب الأساسي وغير محدد بسقف أعلى.
3	يحرم الموظف من حافز سداد كيفاً في حال ارتفعت النسبة عن 90%.	النظام القائم يعتمد النسب المئوية لغايات الاحتساب وبألية احتساب غير مفهومه لدى الجميع، بينما النظام المطور واضح ومفهوم ومرتبطة مباشرة بقيم نقدية محددة.

جدول 11.2-ب: أوجه الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور.

#	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
4	يتم التطوير والتنفيذ بشكل شهري وتصرف قيمته مع راتب الشهر الذي يليه وهكذا.	النظام القائم مقسم بكافة جوانبه إلى خمسة شرائح لعدد القروض النشطة ومن أربعة إلى خمسة شرائح لقيمة القروض النشطة مما يؤدي إلى تعقيد النظام وجعله غير عادل من حيث التوزيع، بينما تم تقليصهما بالنظام المطور إلى ثلاثة شرائح كعدد وأربعة شرائح كقيمه مما يجعل النظام أسهل من حيث التعامل وبه عدالة بالتوزيع وتخفيف الأعباء على ذوي المحافظ الكبيرة.
5	في حال تم طرح حافز استثنائي لفترة محددة وقام الموظف بتحقيق الحافز الاستثنائي فإنه لا يصرف له الحافز الأساسي وإنما يتم الاكتفاء بالحافز الاستثنائي الاعلى	النظام القائم كان يركز على نسبة القروض الجديدة مهما كان نوعها، بينما النظام المطور أصبح يركز على قروض تمويل المشاريع والقروض الممنوحة للنساء بالإضافة إلى القروض الجديدة وذلك التزاماً برسالة وغايات المؤسسة التنموية.
6	كلما ارتفعت المحفظة النشطة القائمة عدداً وقيمه كلما ارتفع العائد المادي الذي يحصل عليه الموظف في حال تم تحقيق المطلوب.	النظام القائم ومن حيث عدد الإصدارات المطلوبة محدد بحد أدنى لكل شريحة، والحد الأدنى للدخول بالحافز لأعلى شريحة هو 13 قرض وأقل شريحة هو 17 قرض، مما يعني أنه في حال عدم تحقيق الحد الأدنى سيتم حرمان الموظف من الحافز، ويختلف الحد الأدنى من شريحة لأخرى، بينما النظام المطور خفض ووجد الحد الأدنى بعشره قروض لكافة الشرائح مما يؤدي إلى تخفيض عدد الموظفين الذين يحرمون من حافز الاصدارات.
7	عدم ارتباط الحافز بالمحاور بمعنى أن كل جانب منفصل عن الآخر ويتم التعامل مع كل جانب بشكل مستقل عن الآخر.	النظام القائم ومن حيث عدد الإصدارات المطلوبة محدد بحد أعلى لكل شريحة، والحد الأعلى للحصول على الحافز كاملاً لأعلى شريحة هو 17 قرض وأقل شريحة هو 21 قرض ويختلف الحد الأعلى من شريحة إلى أخرى، مما يعني أنه في حال تجاوز الحد الأعلى لن يستفيد الموظف مادياً مما يجعله حريص على عدم زيادة الاصدارات حتى لو توفرت لديه، بينما النظام المطور خفض ووجد الحد الأعلى بعشرين قرض لكافة الشرائح ومنح مبالغ إضافية عن كل قرض يزيد عن ذلك مما يشجع الموظفين على اصدار كل ما لديهم.

جدول 11.2-ج: أوجه الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور.

#	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
8		النظام القائم قسم المحفظة في خطر الى ثمانية مستويات وحدد حد اعلى لكل شريحة للدخول بالحافز فأقل شريحة يجب ان لا تزيد المحفظة في خطر عن 2.49% والا يحرم الموظف من الحافز وهكذا، ولم يتم الاخذ بالحسبان وجود محافظ بنسبة محفظة في خطر 0%، بينما النظام المطور قسمها الى خمسة مستويات بدون تحديد حد أعلى بمعنى لا يحرم من الحافز بشكل كامل إلا من تزيد النسبة لديه عن 5% كما وتم الاخذ بعين الاعتبار وجود محافظ بنسبه محفظة في خطر 0% وتم منحهم مبالغ على ذلك.
9		النظام القائم يعتمد حد أدنى لقروض كيفا لغايات احتساب الحافز بواقع 4 قروض وألا يحرم الموظف من كامل الحافز، وفي حال إصدار أكثر من ذلك يتم منح مبالغ إضافية تتراوح بين 5 الى 15 دولار عن كل قرض تبدأ من القرض الخامس فأعلى، بينما النظام المطور يخصص لكل قرض مبلغ لغاية القرض العاشر ومن ثم يخصص لكل قرض إضافي مبلغ 17 دولار.

## 7.2 الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسات، والتي تعد أهم موارد المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، اهتم العاملون في حقل الإدارة في دراسة آليات تطوير أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها للوصول إلى أفضل مستويات الانتاجية وخصوصاً في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات على المستوى العالمي، وفي هذا الجزء من الدراسة نعرض بعض من الدراسات التي تناولت دور الحوافز في تحسين أداء العاملين على المستويات المحلية والعربية والأجنبية.

### 1.7.2 الدراسات المحلية:

دراسة (فراونة واخرون، 2015) بعنوان: اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء في قطاع غزة .



هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، وكذلك التعرف على العلاقة بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في تلك الشركة، إضافة الى معرفة العلاقة بين الإنصاف بين العاملين في منح الحوافز للعاملين وتحسين أدائهم. ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزع على عينة قوامها (144) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، من بين العاملين في شركة كهرباء غزة، وقد توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية:

1. وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في شركة كهرباء غزة.
2. وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في شركة كهرباء غزة.
3. وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الإنصاف وتحسين أداء العاملين في شركة كهرباء غزة.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أربع شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية حيث تم توزيع (200) استبيانة على العاملين في تلك الشركات تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ذات التمثيل النسبي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطوير الحوافز ومستوى أداء العاملين، وكذلك كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية الحوافز المستخدم وتحسين أداء العاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز وربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم.

دراسة (فراونة وآخرون، 2016) بعنوان: دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء في قطاع غزة.

هدفت إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء في قطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة قوامها (150) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين العاملين في شركة توزيع كهرباء غزة، وقد بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين في شركة توزيع كهرباء غزة، كما كشفت عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين الأنصاف

في منح الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين في شركة توزيع كهرباء غزة، هذا وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادلة من خلال التدرج الوظيفي.

دراسة (العكش، 2007) بعنوان: الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال دراسة الحوافز الحكومي وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة وكان حجم العينة (346) فرداً، واستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك أثر ضعيف لفعالية الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأنه لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين، ومن أهم التوصيات إعادة مراجعة وتقييم الحوافز الحكومي وتطويره بشكل متناسب وأن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

## 2.7.2 الدراسات العربية:

دراسة (عاشور، 2015) بعنوان: سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري هدفت إلى التعرف على حقيقة الحوافز المعمول به في مديرية التجارة في مقاطعة مسيلية في الجزائر ومعرفة أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعاملين، والبحث عن العلاقة بين الحوافز وبين تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، إضافة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز في أداء الموارد البشرية. استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة لتحقيق الأهداف، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وزع على عينة بطريقة عشوائية قوامها (35) اختارهم من بين (230) موظفاً يعملون في مديرية التجارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز تعد باعثاً محركاً لطاقت ورغبات العامل على العمل، كما توصلت الدراسة إلى إسهام الحوافز في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وأن الحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

دراسة (ترشة، 2014) بعنوان: دور الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية في مديرية الوادي في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية في مديرية الوادي في الجزائر، ومناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة بطريقة عشوائية قوامها (40) من العاملين في مديرية الوادي. وقد توصلت الدراسة

إلى أن المديرية تمنح الحوافز بناء على معايير (الكفاءة والأقدمية والأداء والمهارة)، كما كشفت الدراسة عن وجود عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين وهي (تفويض السلطة والتدريب والاتصال والقيادة)، كما بينت النتائج أيضاً أن الحوافز الفعال له قواعد وأسس وخصائص يتميز بها.

دراسة (الحلابية: 2013) بعنوان: معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء موظفي أمانة عمان الكبرى والتعرف على مستوى الأداء لديهم.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء أمانة عمان الكبرى والتعرف على مستوى الأداء لديهم، إضافة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين والكشف عن الفروق في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى حسب المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق تلك الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزع على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية قوامها (150) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين استخدام الحوافز الاجتماعية وتحسين مستوى الأداء، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين.

دراسة (غضبان: 2010) بعنوان: مدى مساهمة الترقية كحافز معنوي ومادي يعمل على تشجيع الأفراد العاملين لتحسين أدائهم.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الترقية كحافز معنوي ومادي يعمل على تشجيع الأفراد العاملين لتحسين أدائهم وتوضيح أسس ومعايير وأهمية هذا الحافز بصفة خاصة والحوافز الأخرى بصفة عامة، ومدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أدوات البحث المتمثلة في الاستبانة والمقابلة والملاحظة بنوعها المباشرة وغير المباشرة لتحقيق هدف البحث واختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (210) عامل دائم، وقد تم التوصل للنتائج التالية: اتضح أن المؤسسة محل البحث تعتمد في سياستها أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز ايجابي لتحسين الأداء، كما يرون أن نتائج تقييم الأداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في حل السياسات المتعلقة بالأفراد، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الوضع الحالي بالمؤسسة في مجال التحفيز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة كحافز بالإضافة إلى نظام تقييم أداء العامل بالمؤسسة.

دراسة (عباس وحمادي: 2009) بعنوان: واقع الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها وأثرها في تحسين الأداء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1630) موظفاً وعينته (320) فرد اختيروا بطريقة عشوائية وتم استخدام الاستبانة أداة لهذا البحث، حيث أظهرت نتائج البحث ضعفاً في مشاركة العاملين باتخاذ القرار كما أن رؤساءهم لا يعيرون مقترحاتهم اهتماماً يذكر، مما انعكس على معنوياتهم وفرص الترقية فيها لا يرتبط بتقارير تقييم الأداء، كما أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت، وأوصى الباحث بالعمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية، مع ضرورة ربطها بالأداء والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل أنسب وربط الموظف المتميز بفرض التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة لإشباع المادي والمعنوي على حد سواء.

دراسة (عباس وحمادي: 2008) بعنوان: واقع الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها وأثرها في تحسين الأداء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع البحث من (1630) عاملاً اختير منهم عينة مكونة من (320) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد عمل الباحثان على تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وبعد معالجة البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى أن غالبية المبحوثين شكوا من تدني الحوافز المادية المتمثلة بالمكافآت والأجور كما أكدوا أن فرص الترقية لا ترتبط بتقييم الأداء مما يضعف الروح المعنوية لديهم.

### 3.7.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Vederine, 2014) بعنوان: مدى اهتمام شركات بناء الأبراج في ماليزيا في منح العاملين في تلك الشركات للحوافز.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام شركات بناء الأبراج في ماليزيا في منح العاملين في تلك الشركات للحوافز، ومعرفة أثر ذلك على التزام العاملين بتنفيذ الأعمال، وكذلك الكشف عن دور الحوافز التي تمنحها الشركات في تحسين إنتاجية العاملين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على (4) شركات اختار منها عينة بطريقة حصرية حجمها (280) من العاملين بواقع (80) عامل في كل شركة.

بعد استرداد الاستبانات ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. تهتم شركات البناء في ماليزيا بمنح الحوافز المادية بدرجة عالية والحوافز المعنوية بدرجة عالية جداً.

2. ساهمت الحوافز بتحسين إنتاجية العاملين بدرجة عالية.

3. هناك علاقة طردية قوية بين منح الحوافز وتحسين إنتاجية العاملين والتزامهم بالعمل.

دراسة (Nsfeite, 2013) بعنوان: أهمية منح الحوافز في تحسين أداء العاملين في شركة سكة الحديد في تركيا .

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية منح الحوافز في تحسين أداء العاملين في شركة سكة الحديد في تركيا كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين منح الحوافز وتحسين الأداء حسب المتغيرات الديموغرافية للعاملين، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها (350)، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. بينت النتائج أن الحوافز التي تمنحها الشركة زادت اهتمام العاملين بأوقات الدوام واحترام وقت العمل والتزامهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها في الشركة.

2. رصدت النتائج أن درجة تأثير منح الحوافز في زيادة اهتمام العاملين حسب سنوات الخبرة كانت لصالح ذوي الخبرة القصيرة وحسب متغير الراتب لصالح الرواتب المتدنية والمتوسطة. وحسب المستوى التعليمي لصالح المستوى التعليمي المتدني (دبلوم فأدنى) ولم ترصد فروق حسب مكان الإقامة والسن.

دراسة (Gure, 2010) بعنوان: العلاقة بين محفزات العمل والأداء الوظيفي في شركات الصلب في ولاية انديانا الأمريكية

هدفت الدراسة إلى الكشف فيما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل وأداء الموظف، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء المسح البياني ثم قام بمعالجتها باستخدام العديد من المتغيرات الإحصائية الوصفية، كالتردد والنسبة المئوية لوصف الشخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمسمى الوظيفي، كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات ودرجة العلاقة بينها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له تأثير إيجابي قوي على أداء العاملين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ (0.51)، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين، حيث يشكل التحفيز دافعاً لدى الموظفين وهذا ما يسهم في تحسين أدائهم.

دراسة (Emanuel, 2009) بعنوان: العلاقة بين منح الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل العام في نيجيريا.

التي هدفت لمعرفة العلاقة بين منح الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل العام في نيجيريا، إضافة إلى معرفة درجة اهتمام الشركة بمنح الحوافز للعاملين ومدى التزامها بالعدالة في الترقيات ومنح الحوافز، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (320)، اختارهم بطريقة عشوائية، وبعد استرداد الاستبانات ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة كشفت النتائج عن وجود علاقة ايجابية قوية بين منح الحوافز وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين في الشركة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.694)، كما أظهرت النتائج أن إدارة المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة في منح الحوافز لدى العاملين وبينت أنها تتوخى العدالة في منح الحوافز والترقيات لمستحقيها من بين العاملين دون تمييز.

دراسة (الخرزلي والعدلي، 2017) بعنوان: دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة خطوط النفط في الديوانية.

هدفت الدراسة الى التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في المنظمة المبحوثة، والتعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في تقدم الأفراد العاملين وتحسين أدائهم ، إضافة الى معرفة مدى تأثير الحوافز المعنوية في تحسين أداء الأفراد العاملين . لتحقيق تلك الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزع على عينة قوامها(22) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، من بين العاملين في العاملين في شركة خطوط النفط في الديوانية البالغ عددهم(112)، وقد بينت النتائج ان الحوافز المادية والمعنوية، تخلق منافسة حقيقية بين العاملين في تحقيق الأهداف، كما أنها تساهم في حب العمل والإخلاص للمؤسسة بدرجة مرتفعة جدا، وكذلك رفع جودة العمل بدرجة عالية جدا. وقد أوصت الدراسة سن اللوائح والقوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز في الشركة المبحوثة(الخرزلي والعدلي، 2017).

## 8.2 تعقيب على الدراسات السابقة

من الملاحظ أن الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث الإطار العام الموضوع، حيث جميع الدراسات التي تم عرضها بحثت في أثر استخدام الحوافز على تحسين مستوى أداء العاملين، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تحديد طرق وإجراءات الدراسة، حيث يلاحظ أن الدراسات جميعها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف، كونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة، كما يلاحظ أن جميع الدراسات تستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، كونها

دراسات ميدانية تتطلب جمع البيانات عن الظواهر المطلوبة، وكذلك استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في تطوير الدراسة على عينة مختارة من بين أفراد مجتمع الدراسة. بينما اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسات، كونها تخصصت في تطوير نظام حوافز جديد في المؤسسة محل الدراسة بخلاف الدراسات السابقة المعروضة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين نظم الحوافز المستخدمة وتحسين أداء العاملين، وما يميز الدراسة الحالية أنها انتهجت نهج المقارنة بين مدى فعالية الحوافز المطبق حالياً في الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) للاقراض والتنمية، حيث تقوم الدراسة على مقارنة الحوافز المطبق حالياً، والحوافز المطور (التجريبي) الذي تم تطويره في بعض فروع المؤسسة لقياس مدى فعالية النظام الجديد.

جدول 12.2: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وجه المقارنة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
من حيث الموضوع	وحدة الموضوع حيث جميعها تبحث في تأثير المتغير المستقل (منح الحوافز) على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)	الدراسات سألقة الذكر طبقت على مؤسسات إنتاجية أو صناعية أو خدماتية أو مؤسسات حكومية. بينما الدراسة الحالية ركزت على مؤسسة شبه مصرفية (خدمية) غير حكومية.
المنهجية	جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي بشكل عام	الدراسة الحالية تفردت باستخدام المنهج التجريبي إضافة إلى المنهج الوصفي
الأداة	لا يوجد	تفردت الدراسة الحالية باستخدام الملاحظة الغير مباشرة، والمقابلة كأدوات لجمع البيانات
إجراءات الدراسة	لا يوجد تشابه في الإجراءات	تقوم على مقارنة نظم الحوافز المستخدمة في المؤسسة قبل تعديل النظام، ومقارنته بعد تعديل النظام
مجتمع الدراسة	لا يوجد تشابه في تحديد المجتمع	جميع الدراسات السابقة حددت مجتمع الدراسة واختارت عينات منه لتطوير الدراسة عليها. بينما الدراسة الحالية طبقت على جميع الفروع محل الدراسة
المعالجة الإحصائية	لا يوجد تشابه في أساليب المعالجة الإحصائية	اقتصرت فقط على تفسير المؤشرات ومناقشتها بعد الحصول عليها من إدارة المؤسسة، بينما الدراسات السابقة جميعها استخدمت المقاييس الإحصائية التقليدية
الهدف	وصف مدى استخدام الحوافز ودرجة تأثيرها في تحسين الأداء	هدفت الوصول إلى تطوير نظام حوافز أكثر حداثة.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية كونها تبحث في ابتكار أو تطوير نظام حوافز فعال، حيث ركزت الدراسة على وصف الحوافز المعمول به في المؤسسة حتى البدء في إجراء الدراسة، ومن ثم رصد نقاط الضعف ومواطن القصور في هذا النظام ومحاولة التغلب عليها بحيث تخرج الدراسة بنظام حوافز جديد وتقييم جدواه ومقارنته بالنظام القديم، في حين جميع الدراسات السابقة اكتفت بوصف الحوافز وتقييمه وقياس مدى تأثيره على تحسين أداء العاملين في المجتمعات التي تم دراستها.



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد

تم توضيح الطرق والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف في هذا الجزء من الدراسة، فقد تم توضيح المنهج المتبع، وأدوات البحث، وتحديد مجتمع الدراسة، كما تم توضيح توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المتغيرات، إضافة إلى تحديد وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### 1.3 منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث (شفيق، 2004:86). وكون الدراسة الحالية تقوم على تشخيص نظام الحوافز المستخدم في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) في الوقت الحالي فإن الدراسة استخدمت المنهج التجريبي والوصفي. فالمنهج الوصفي استخدم لوصف النظام القائم، بينما المنهج التجريبي يقوم على رصد التغيرات التي أحدثها نظام الحوافز المطور. وذلك لتحقيق أهداف الدراسة التي تهدف إلى ملاحظة التغيرات التي نجمت عن تجريب نظام الحوافز المطور في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) بناء على ملاحظة ما أحدثه هذا النظام من تغيرات في مؤشرات القياس المتبعة حسب المعايير التي تستخدمها المؤسسة.

### 2.3 أدوات الدراسة

تم استخدام الملاحظة كأدوات لجمع البيانات فقد استخدمت الملاحظة كأداة من خلال الرجوع الى سجلات الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن)، لمعرفة مؤشرات قياس الاداء المستخدمة، والمعايير التي بموجبها يمكن الحكم على اداء العاملين في الشركة، إضافة الى معرفة نبذة عن الشركة والمعايير التي يتم بموجبها منح الحوافز. وذلك للربط بين الحوافز المتبع ومدى تأثيره على أداء الموظفين.

### 3.3 مصادر جمع المعلومات

تم جمع المعلومات من عدة مصادر وهي:

1. الكتب والنشرات والمجلات والأبحاث السابقة: حيث تم الاستعانة بتلك المصادر لجمع المعلومات اللازمة لإثراء الدراسة.
2. بيانات وسجلات الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن): وهي البيانات التي تم الحصول عليها من سجلات وملفات الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) المتوفرة لدى المؤسسة.

### 4.3 مجتمع وعينة الدراسة

#### مجتمع الدراسة

هو مجموعة الأشخاص أو الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع المشكلة المراد بحثها، والذين ستعمم عليهم النتائج (عدس وآخرون، 1998:118). ويضم مجتمع الدراسة موظفي الاقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن) والبالغ عددهم (143) موظفاً وموظفة في جميع فروع شركة فاتن في فلسطين موزعه على (37) فرع . (الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن)، 2018). وقد عملت الباحثة على استخراج المعلومات من واقع السجلات الإدارية المتوفرة لدى المؤسسة، وطبقت الدراسة على فروع (يعبد، طوباس، بديا، عسكر، جنين، نابلس، عتيل، قباطية) التي يعمل بها (26) موظف اقراض بطريقة الحصر الشامل، وبذلك يكون جميع افراد مجتمع الدراسة يمثلون العينة التي طبقت عليهم الدراسة. وقد توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية كما يلي:

#### 1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول 1.3: توزيع عينة الدراسة حسب جنس الموظف.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
73.1	19	ذكر
26.9	7	أنثى
100	26	المجموع

يبين الجدول (1.3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، حيث تبين أن غالبية أفراد العينة من الذكور، فقد بلغ عددهم 19 بنسبة تمثيل بلغت 73.1%، بينما بلغ عدد الإناث 7 فقط بنسبة تمثيل بلغت 26.9%.

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب التخصص:

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب تخصص الموظف.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم مالية ومصرفية	11	42.3
إدارة أعمال	4	15.4
محاسبة	7	26.9
تسويق	2	7.7
اقتصاد	2	7.7
المجموع	26	100

يبين الجدول (2.3) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص، فقد كان أعلى تمثيل للموظفين من تخصص العلوم المالية والمصرفية، حيث بلغ عددهم 11 بنسبة تمثيل بلغت 42.3%، بينما كان أدنى تمثيل لتخصصي التسويق والاقتصاد على السواء، بعدد موظفين اثنين لكل منهما، ما يمثل نسبة 7.7% لكل منهما، وتوزع باقي أفراد مجتمع الدراسة لتخصصات المحاسبة وإدارة الأعمال والتسويق.

## 3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	3	11.5
بكالوريوس	23	88.5
المجموع	26	100

يبين الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث كان غالبية الموظفين من حملة درجة البكالوريوس، وبلغ عددهم 23 بنسبة تمثيل 88.5%، بينما بلغ عدد حملة درجة دبلوم متوسط 3 فقط، بنسبة تمثيل 11.5%.

#### 4. توزيع عينة الدراسة حسب الفرع:

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة حسب الفرع.

الفرع	التكرار	النسبة المئوية
نابلس	5	19.2
جنين	5	19.2
طوباس	3	11.5
عتيل	3	11.5
قباطية	3	11.5
بديا	3	11.5
عسكر	2	7.7
يعبد	2	7.7
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

يبين الجدول (4.3) توزيع عينة الدراسة حسب الفرع الذي يعمل فيه الموظف، حيث كان أكثر نسبة تمثيل لفرعي نابلس وجنين، حيث بلغ عدد كل منهم 5 بنسبة تمثيل 19.2% لكل منهما، في حين تساوى عدد الموظفين في فروع طوباس وعتيل وقباطية وبديا، حيث بلغ تمثيل كل منها 3 موظفين بنسبة تمثيل 11.5% لكل فرع منها، بينما مثل فرعي يعبد وعسكر 2 فقط لكل فرع بنسبة تمثيل 7.7% لكل منهما.

#### 5. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1-3 سنوات	17	65.4
من 4-6 سنوات	7	26.9
7 سنوات فأكثر	2	7.7
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100.0</b>

يبين الجدول (5.3) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث كان غالبية أفراد المجتمع من ذوي الخبرة القصيرة التي تتراوح من (1 - 3) سنوات، فقد كان عددهم 17 بنسبة تمثيل 65.4%، بينما ذوي الخبرة المتوسطة (4 - 6) سنوات فبلغ عددهم 7 فقط، بنسبة تمثيل 26.9%. في حين لم يتجاوز عدد ذوي الخبرة الطويلة (7 سنوات فأكثر) سوى 2 فقط، بنسبة تمثيل 7.7%.

## 6. توزيع عينة الدراسة حسب الراتب:

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة حسب الراتب.

قيمة الراتب	التكرار	النسبة المئوية
650 دولاراً فأقل	11	42.3
من 651 - 800 دولار	13	50.0
801 دولاراً فأكثر	2	7.7
المجموع	26	100.0

يبين الجدول (6.3) توزيع عينة الدراسة حسب الراتب، حيث كانت غالبية أفراد مجتمع الدراسة من ذوي الدخل المتوسط الذي يتراوح ما بين (651 - 800) دولار، فبلغ عددهم 13، بنسبة تمثيل 50.0%، وفي المرتبة الثانية جاء ذوي الدخل المنخفض (650 دولاراً فأقل)، حيث بلغ عددهم 11 بنسبة تمثيل 42.3%، بينما بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من ذوي الدخل المرتفع (801 دولاراً فأكثر)، أربعة فقط بنسبة تمثيل 7.7%.

### 5.3 تصميم الدراسة

عملت الباحثة على تصميم الدراسة لبحث اتجاه ودرجة تأثير المتغيرات المستقلة، على المتغير التابع كما ورد في الشكل 1.1 في الفصل الأول.

### 6.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات التي تؤثر بالمتغير التابع، وقد حددت الدراسة المتغيرات المستقلة بالحوافز المطور.

ثانياً: المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغيرات المستقلة، والذي يتمثل في هذه الدراسة بمؤشرات أداء موظفي الاقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للاقراض التنمية (فاتن).

### 7.3 المعالجة الإحصائية

تم الاستعانة بجهاز الحاسوب لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن)، حيث تم استخدام برنامج (SPSS) الاحصائي لحساب التكرار لتوضيح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية، واستخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مؤشرات النظام المطور على مؤشرات أداء موظفي الإقراض، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين الحوافز المطور ومؤشرات أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن)، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفرضيات حسب الجنس واختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفرضيات حسب المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والفرع، والتخصص، والراتب.

## الفصل الرابع

### النتائج والمناقشة

في هذا الجزء من الدراسة، تم مناقشة وتفسير نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من سجلات المؤسسة، حيث تم تصنيف البيانات وفق معايير التقييم المستخدمة في المؤسسة، لتقييم مستوى أداء الموظفين بعد تطوير الحوافز المطور، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة. فيما يلي يجب تحليل بيانات الدراسة على الأسئلة البحثية، مع مناقشة نتائجها وأبعادها:

**السؤال الأول: ما أوجه الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) للإقراض؟**

للإجابة عن هذا السؤال نتناول أوجه الشبه وأوجه الاختلاف حسب معايير منح الحوافز. أولاً: أوجه الشبه: يعتمد كلا النظامين على عدد وقيم المحفظة النشطة، بحيث يتم تطوير وتنفيذ منح الحافز شهرياً ويضاف إلى الراتب، وفي حال حصول الموظف على حافز استثنائي فإنه لا يستحق قيمة الحافز الأساسي بمعنى أنه لا يجوز الجمع بين الحوافز الاستثنائية والأساسية، كما أن منح الحوافز يتم بشكل منفصل بحيث يتم احتساب نسبة أو قيمة الحافز لكل معيار على حدة.

ثانياً: أوجه الاختلاف: يختلف النظام المطور عن النظام القائم، كونه يشمل الجوانب المعنوية أيضاً، في حين يقتصر النظام القائم على الجوانب المادية فقط، كما أن النظام المطور غير محدد بسقف معين للحافز، بعكس النظام القائم الذي يحدد السقف الأعلى للحافز ب (50%) من قيمة الراتب الأساسي، كما أنه يختلف من حيث الوضوح وسهولة الفهم والمعرفة المسبقة لنسبة الحافز، في حين النظام القائم يكتنفه الكثير من الغموض في آلية احتساب نسبة الحافز، كما يختلف النظام المطور عن النظام القائم من حيث القيود على عدد القروض وقيمها لمنح الحافز، ففي النظام المطور تم تقييم عدد وقيم القروض ليستفيد من الحوافز، بحيث أضحى النظام أكثر عدالة في منح الحوافز، في حين النظام

القائم مقيد ويفتقر إلى العدالة، كما أن النظام المطور يركز على نوعية المشاريع ومدى انسجامها مع رسالة وغايات المؤسسة، بمعنى أنه يحفز الموظف لاستقطاب مقترضين لتنفيذ مشاريع تنموية، بخلاف النظام القائم الذي لا يفرق بين القروض حسب نوعيتها وأهميتها وانسجامها مع رؤية وأهداف المؤسسة.

وكذلك النظام القائم يقيد الموظف من حيث عدد الإصدارات، والمحفظة في خطر ونسبة السداد الشهري التي تؤهله للحصول على نسبة من الحوافز، بينما النظام المطور أيضاً مقيد بتلك المعايير ولكنه أكثر يسراً كونه خفض عدد الإصدارات إلى النصف تقريباً مما يقلل من أعداد الموظفين الذين لا يستفيدون من الحوافز.

**السؤال الثاني: ما مستوى أداء موظفي الإقراض بناءً على كل من نظامي الحوافز القائم والمطور في الشركة الفلسطينية للإقراض التنموية (فاتن)؟**

**أولاً: مستوى أداء موظفي الإقراض في الحوافز القائم:**

لتقييم مستوى أداء الموظفين في الحوافز القائم، تم حساب معدل أداء الموظفين لكل معيار من المعايير الموضوعية التي بموجبها يمنح الحافز، كما هو موضح في الجدول (1.4) التالي:

جدول 1.4: معدل أداء الموظفين في ظل النظام القائم.

الشهر	عدد القروض الصادرة	عدد قروض كيفا	نسبة المحفظة في خطر	نسبة السداد الشهري	نسبة سداد محفظة كيفا
12/2017	325	10	%1.2	%68.9	%62.7
1/2018	288	20	%1.6	%66.7	%58.1
2/2018	247	11	%1.7	%68.2	%65.1
3/2018	299	19	%1.6	%70.5	%63.9
المجموع	1159	60	-	-	-
المعدل الشهري	290	15	-	-	-
المعدل لكل موظف	11.14	0.58	%1.5	%68.6	%62.4

يبين الجدول (1.4) تقييم أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض التنموية (فاتن) للإقراض في النظام القائم، حيث تشير النتائج إلى أن عدد الإصدارات خلال الأشهر الأربعة الأخيرة في الحوافز القائم، بلغ 1159 قرصاً، بمعدل شهري حوالي 290 قرصاً، وبذلك فإن حصة الموظف الواحد من القروض 11.14 قرصاً خلال تلك الفترة، بينما بلغ عدد قروض كيفا لنفس الفترة 60 قرصاً، بمعدل شهري 15 قرصاً، أي حصة الموظف من إصدارات كيفا خلال تلك الفترة 0.58 قرصاً.



كما بلغ معدل نسبة المحفظة في خطر لكل موظف 1.5%، ومعدل نسبة السداد الشهري لكل موظف 68.6%، في حين بلغ معدل نسبة سداد محفظة كيفا لكل موظف 62.4%.

#### ثانياً: مستوى أداء موظفي الإقراض في الحوافز المطور:

لتقييم مستوى أداء الموظفين في الحوافز المطور، تم حساب معدل أداء الموظفين لكل معيار من المعايير الموضوعية التي بموجبها يمنح الحافز كما هو موضح في الجدول (2.4) التالي:

جدول 2.4: معدل أداء الموظفين في النظام المطور.

الشهر	عدد القروض الصادرة	عدد قروض كيفا	نسبة المحفظة في خطر	نسبة السداد الشهري	نسبة سداد محفظة كيفا
4/2018	381	44	1.93%	71.0%	61.0%
5/2018	314	29	2.74%	67.8%	61.0%
6/2018	256	29	3.05%	66.8%	54.1%
7/2018	434	62	2.53%	71.0%	65.1%
المجموع	1385	164	-	-	-
المعدل الشهري	346.25	41	-	-	-
المعدل لكل موظف	13.31	1.58	2.56%	69.1%	61.1%

يبين الجدول (2.4) تقييم أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض التتمية (فاتن) للإقراض، حيث تشير النتائج إلى أن عدد الإصدارات خلال الأشهر الأربعة الأولى من تطوير الحوافز المطور، بلغ 1385 قرصاً، بمعدل شهري حوالي 346 قرصاً، وبذلك فإن حصة الموظف الواحد من القروض 13.31 قرصاً خلال تلك الفترة. بينما بلغ عدد قروض كيفا لنفس الفترة 164 قرصاً، بمعدل شهري حوالي 41 قرصاً، أي حصة الموظف من إصدارات كيفا خلال تلك الفترة 1.58 قرصاً، كما بلغت نسبة المحفظة في خطر لكل موظف 2.56%، ونسبة السداد الشهري 69.1%، في حين بلغت نسبة سداد محفظة كيفا 61.1%.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة المتمثلة بارتفاع مستوى أداء الموظفين في ظل الحوافز المطور، كونه يمثل أكثر عدالة في منح الحوافز من جهة، ولكون النظام أكثر مرونة من النظام القائم، حيث يتيح لكافة الموظفين فرصة الاستفادة من النظام، كون شروطه أكثر سهولة وبساطة من النظام القائم، وقد ترجم ذلك فعلياً، بعد ملاحظة زيادة عدد الموظفين الذين استفادوا من النظام، وزيادة قيمة العائد المادي من الحوافز، كما سنرى في الصفحات التالية.

السؤال الثالث: هل يختلف مستوى أداء موظفي الإقراض في كل من نظامي الحوافز القائم والمطور في الشركة الفلسطينية للإقراض التنموية (فاتن)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مقارنة معدل أداء الموظفين في الحوافز القائم، مع أداء الموظفين في الحوافز المطور، كما هو موضح في الجدول (3.4) التالي:

جدول 3.4: نسبة التغير في أداء الموظفين بين النظامين القائم والمطور.

الشهر	عدد القروض الصادرة	عدد قروض كيفا	نسبة المحفظة في خطر	نسبة السداد الشهري	نسبة سداد محفظة كيفا
المعدل لكل موظف في النظام القائم.	11.14	0.58	%1.53	%68.8	%62.44
المعدل لكل موظف في النظام المطور.	13.31	1.58	%2.56	%69.1	%61.1
نسبة التغير	19.5	172.4	67.3	0.44	-2.15

يبين الجدول (3.4) أن هناك تحسن ملحوظ بين نظامي الحوافز القائم والمطور، من حيث عدد الإصدارات. فقد ارتفع عدد القروض الصادرة من 11.14 قرصاً للموظف الواحد في النظام القائم، إلى 13.31 قرصاً لكل موظف في النظام المطور، أي بنسبة زيادة قدرها 19.5%، وكذلك ارتفع عدد إصدارات كيفا من 0.58 قرص لكل موظف في النظام القائم، إلى 1.58 قرص لكل موظف في النظام الجديد، أي بنسبة زيادة قدرها 172.4%، كما يلاحظ أن نسبة السداد الشهري ارتفعت من 68.8% في النظام القائم، إلى 69.1% في النظام المطور، بمعدل زيادة قدره 0.44% فقط، بينما ارتفعت نسبة المحفظة في خطر من 1.53% في النظام القائم، إلى 2.56% في النظام المطور بنسبة زيادة قدرها 67.3%، بينما يلاحظ أن نسبة سداد محفظة كيفا انخفضت من 62.44% في النظام القائم، إلى 61.1% في النظام المطور، بمعدل انخفاض قدره -2.15%.

وتفسر الباحثة ان ارتفاع نسبة المحفظة في خطر خلال تلك الشهور، منطقياً بسبب حلول شهر رمضان المبارك، والأعياد الإسلامية (الفطر السعيد والاضحى المبارك)، حيث تزداد أعباء الاستهلاك على الأسر، مما يجعلهم غير قادرين على سداد قيمة القسط الشهري من القرض، لدرجة أن بعض المقترضين يتقدمون بطلبات لتأجيل الدفعة، وهذا ما يزيد مخاطر المحفظة في خطر في الفترة المذكورة.

وتفسر الباحثة أيضاً انخفاض سداد كيفا في تلك الفترة أيضاً مرور شهر رمضان والأعياد وافتتاح المدارس كلها فترة تكون صعبه على الناس عامةً وعلى تلك الفئة من الناس خاصةً لأن قروض كيفا تمنح للطبقة الفقيرة والمهمشة اقتصادياً وبالتالي فإن انخفاض السداد في تلك الفترة مقبول منطقياً وايضا كذلك بالنسبة للارتفاع البسيط في السداد الشهري.

#### السؤال الرابع: ما واقع قيم الحوافز في ظل الحوافز المطور؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب متوسط القيمة الإجمالية للحوافز الممنوحة للموظفين في نظامي الحوافز القائم والمطور، كما يظهر من الجداول (4.4) و(5.4):

جدول 4.4: معدل الحوافز في النظام القائم.

الشهر	حافز الإصدارات	حافز المحفظة في خطر	حافز السداد الشهري	حافز إصدار كيفا	حافز سداد كيفا	قيمة الحافز الكلية
12/2017	191.9	2210.7	228.9	0.0	60.9	2692.4
1/2018	184.3	1868.8	18.0	65.0	47.5	2183.6
2/2018	77.3	1863.6	312.1	30.0	66.3	2349.3
3/2018	247.9	1998.0	465.2	30.0	110.5	2842.7
المجموع	701.4	7941.1	1024.2	125.0	285.2	10068.0
المعدل الشهري	175.3	1985.3	256.0	31.3	71.3	2517.0
المعدل لكل موظف	6.7	76.4	9.8	1.2	2.7	96.8

يبين الجدول (4.4) إجمالي قيمة الحوافز في النظام القديم لفترة الأربع شهور الأخيرة من النظام القائم، حيث يلاحظ أن إجمالي قيمة حوافز الإصدارات لتلك الفترة 701.4 دولار، بمعدل شهري 175.3 دولار، أي معدل الموظف الواحد من حوافز الإصدارات 6.7 دولار شهرياً. وإجمالي قيمة حافز المحفظة في خطر لنفس الفترة، بلغ 7941.1 دولار، بمعدل شهري 1985.3 دولار، أي معدل الموظف الواحد من المحفظة في خطر 76.4 دولار شهرياً، وبلغ إجمالي قيمة حوافز السداد الشهري 1024.2 دولار، بمعدل 256.0 دولار شهرياً، أي معدل الموظف الواحد من حوافز نسبة السداد الشهري 9.8 دولار شهرياً، كما بلغ إجمالي قيمة حوافز إصدارات كيفا لتلك الفترة 125.0 دولار، بمعدل شهري 31.3 دولار، أي معدل الموظف الواحد من حوافز إصدارات كيفا 1.2 دولار شهرياً، وإجمالي قيمة حافز سداد كيفا لنفس الفترة، بلغ 285.2 دولار، بمعدل شهري 71.3 دولار، أي معدل الموظف الواحد من حافز سداد كيفا 2.7 دولار شهرياً. وبالتالي فإن مجموع قيم الحوافز لجميع الأنشطة، بلغ 10066 دولاراً بمعدل 2517.0 دولاراً شهرياً، وبذلك يكون معدل قيمة الحوافز الشهرية لكل موظف في النظام القديم 96.8 دولاراً شهرياً.

ويبين جدول (5.4) قيمة الحوافز في النظام المطور، حيث تم حساب متوسط القيمة الإجمالية للحوافز الممنوحة للموظفين في الحوافز المطور:

جدول 5.4: معدل الحوافز في النظام المطور.

الشهر	حافز الإصدارات	حافز المحفظة في خطر	حافز السداد الشهري	حافز إصدار كيفا	حافز سداد كيفا	قيمة الحافز الكلية
4/2018	985.0	2355.0	1420.0	385.0	250.0	5395.0
5/2018	635.0	1955.0	885.0	240.0	235.0	3950.0
6/2018	375.0	1670.0	756.0	235.0	70.0	3106.0
7/2018	1275.0	2010.0	1135.0	556.0	205.0	5181.0
<b>المجموع</b>	<b>3270</b>	<b>7990</b>	<b>4196</b>	<b>1416</b>	<b>760</b>	<b>17632</b>
<b>المعدل الشهري</b>	<b>817.5</b>	<b>1997.5</b>	<b>1049.0</b>	<b>354.0</b>	<b>190.0</b>	<b>4408.0</b>
<b>المعدل لكل موظف</b>	<b>31.4</b>	<b>76.8</b>	<b>40.3</b>	<b>13.6</b>	<b>7.3</b>	<b>169.5</b>

يبين الجدول (5.4) إجمالي قيمة الحوافز في النظام المطور لفترة الأربع شهور الأخيرة من النظام، حيث يلاحظ أن إجمالي قيمة حوافز الإصدارات لتلك الفترة 3270 دولار، بمعدل شهري 817.5 دولار، أي معدل الموظف الواحد من حوافز الإصدارات 31.5 دولاراً شهرياً، وإجمالي قيمة حافز المحفظة في خطر لنفس الفترة، بلغ 7990 دولار، بمعدل شهري 1997.5 دولار، أي معدل الموظف الواحد من المحفظة في خطر 76.8 دولاراً شهرياً، وبلغ إجمالي قيمة حوافز السداد الشهري 4196 دولار، بمعدل 1049 دولاراً شهرياً، أي أن معدل الموظف الواحد من حوافز السداد الشهري بلغ 40.3 دولاراً شهرياً، كما بلغ إجمالي قيمة حوافز إصدارات كيفا لتلك الفترة 1416 دولار، بمعدل شهري 354.0 دولار، أي معدل الموظف الواحد من حوافز إصدارات كيفا 13.6 دولاراً شهرياً. وإجمالي قيمة حافز سداد كيفا لنفس الفترة، بلغ 760 دولار، بمعدل شهري 190 دولار، أي معدل الموظف الواحد من حافز سداد كيفا 7.3 دولاراً شهرياً، وبالتالي فإن مجموع قيم الحوافز لجميع الأنشطة، بلغ 17632 دولار بمعدل 4408 دولاراً شهرياً، وبذلك يكون معدل قيمة الحوافز الشهرية لكل موظف في النظام القائم 169.5 دولاراً شهرياً.

ولمقارنة التغير في معدل الحوافز، تم حساب نسبة التغير بين النظام القائم والنظام المطور، كما هو موضح في الجدول (6.4) التالي:

جدول 6.4: نسبة التغير في معدل الحوافز بين النظامين القائم والمطور.

البند	حافز الإصدارات	حافز المحفظة في خطر	حافز السداد الشهري	حافز إصدار كيفا	حافز سداد كيفا	قيمة الحافز الكلية
معدل الحوافز للموظف في النظام القائم	6.7	76.4	9.8	1.2	2.7	96.8
معدل الحوافز للموظف في النظام المطور	31.4	76.8	40.3	13.6	7.3	169.5
نسبة التغير	368.7	0.5	311.2	1033.3	170.4	75.1

يبين الجدول (6.4) أن هناك تغير ملحوظ في قيمة الحوافز بين نظامي الحوافز القائم والمطور، فقد ارتفع معدل حوافز الإصدارات للموظف من 6.73 دولار في النظام القائم، إلى 31.4 دولار في الحوافز المطور، وبذلك بلغت نسبة الزيادة 368.7%، وارتفع معدل حافز المحفظة في خطر للموظف من 76.4 دولار في النظام القائم، إلى 76.8 دولار في النظام المطور، وبذلك فإن نسبة الزيادة في حافز المحفظة في خطر 0.5%، وارتفع معدل حافز نسبة السداد الشهري للموظف من 9.8 دولار في النظام القائم، إلى 40.3 دولار في النظام المطور، وبذلك فإن نسبة السداد الشهري في حافز السداد الشهري 311.2%، وكذلك ارتفع معدل حافز إصدارات كيفا للموظف من 1.20 دولار في النظام القائم، إلى 13.6 دولار في النظام المطور.

بناءً على ما سبق نلاحظ أن نسبة الزيادة في حافز إصدارات كيفا 1033.3%، وارتفع أيضاً حافز سداد كيفا للموظف من 2.7 دولار في النظام القائم، إلى 7.3 دولار في النظام المطور، وبذلك فإن نسبة الزيادة في حافز سداد كيفا 170.4%، ولذا نرى أن هناك نسبة زيادة كبيرة في قيمة الحوافز الكلية بين نظامي الحوافز القائم والمطور، فقد ارتفعت القيمة الكلية لكل شهر للموظف في النظام القائم من 96.8 دولار، إلى 169.5 دولار في النظام المطور، وبذلك بلغت نسبة الزيادة الكلية بعد تطوير النظام المطور 75.1%.

**السؤال الخامس: هل يوجد أثر لنظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن)؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى تأثير المتغير المستقل (الحوافز المطور) على مؤشرات أداء موظفي الإقراض في ظل النظام المطور تبعاً، على اعتبار أن

الأداء يقاس بخمسة مؤشرات، دون إمكانية جمعها في مؤشر واحد نتيجة اختلاف مقاييس المؤشرات كما هو موضح في الجدول (7.4) التالي:

جدول 7.4: نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نظام الحوافز المطور على مؤشرات أداء الموظفين.

المعاملات			تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		المتغير التابع
مستوى الدلالة	اختبار t	قيمة الحافز الكلية	مستوى الدلالة	اختبار F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.01	2.66	0.48	0.01	7.08	0.23	0.48	عدد القروض الصادرة
0.62	0.50	0.10	0.62	0.25	0.01	0.10	عدد قروض كيفا الصادرة
0.00	-3.28	-0.56	0.00	10.74	0.31	0.56	نسبة المحفظة في خطر
0.01	2.74	0.49	0.01	7.50	0.24	0.49	نسبة السداد الشهري
0.87	0.17	0.03	0.87	0.03	0.00	0.03	نسبة سداد محفظة كيفا

يبين الجدول (7.4) أن هناك تطوراً ملحوظاً على أداء الموظفين نتيجة تطوير نظام الحوافز المطور، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون مستوى مرتفع لثلاثة مؤشرات من مؤشرات الأداء وهي (عدد القروض الصادرة، نسبة المحفظة في خطر، نسبة السداد الشهري) ويلاحظ أن هناك أثر لحوافز المطور، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (درجة التأثير) مستوى جيداً ودال إحصائياً لمؤشرات الأداء المذكورة، وللتأكيد على تطور العلاقة ودرجة تأثير الحوافز المطور على أداء الموظفين، نستعرض العلاقة القائمة بين المتغيرين في ظل النظام القائم، كما هو مبين في الجدول (8.4) التالي:

جدول 8.4: نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نظام الحوافز القائم على مؤشرات أداء الموظفين.

المعاملات			تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		المتغير التابع
مستوى الدلالة	اختبار t	قيمة الحافز الكلية	مستوى الدلالة	اختبار F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.10	1.70	0.33	0.10	2.90	0.11	0.33	عدد القروض الصادرة
0.24	1.21	0.24	0.24	1.47	0.06	0.24	عدد قروض كيفا الصادرة
0.00	-3.87	-0.62	0.00	14.98	0.38	0.62	نسبة المحفظة في خطر
0.09	1.72	0.33	0.09	2.94	0.11	0.33	نسبة السداد الشهري
0.89	-0.14	-0.03	0.89	0.02	0.00	0.03	نسبة سداد محفظة كيفا

يبين الجدول (8.4) أن أثر نظام الحوافز القائم على مؤشرات أداء الموظفين ضعيف إلى حد ما، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون مستويات غير دالة إحصائية باستثناء معامل ارتباط المؤشر (نسبة المحفظة في خطر). وبلغت قيمة معامل التحديد مستويات متدنية باستثناء مؤشر نسبة المحفظة في خطر فقط. وبمقارنة درجة التأثير بين النظامين، نلاحظ أن درجة تأثير الحوافز المطور، كانت أعلى بشكل ملحوظ من النظام القائم، وهذا يشجع الاستمرار باستخدام النظام المطور بعد أن ثبت جدواه عملياً.

وتفسر هذه النتيجة لاعتبار الحوافز القائم مقيد بشروط حالت دون استفادة قسم كبير من موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض التنموية (فاتن)، لذا كانت درجة الارتباط بين الحوافز المقيد بشروط، وحصول الموظفين على الحوافز ضعيفة جداً. ولكن بعد تعديل النظام، واقتراح نظام حوافز مطور يتسم بالمرونة، وغير مقيد بشروط، اتاح لقسم كبير من موظفي الإقراض الاستفادة من الحوافز، وترك أثراً إيجابياً في أداء الموظفين، لذا نرى أن قيمة الارتباط بين الحوافز المطور والأداء قد تحسن بدرجة ملحوظة.

**السؤال السادس: هل يوجد علاقة بين نظام الحوافز المطور ومستوى أداء موظفي الإقراض العاملين في الشركة الفلسطينية للإقراض التنموية (فاتن)؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز المطور) والمتغير التابع (مؤشرات مستوى أداء موظفي الإقراض بعد تطوير الحوافز الجديد، كما هو مبين في الجدول (9.4) التالي:

جدول 9.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز المطور ومؤشرات أداء موظفي الإقراض المطور.

المؤشرات التابعة					إحصاءات	المتغير المستقل
نسبة سداد محفظة كيفاً	نسبة السداد الشهري	نسبة المحفظة في خطر	عدد قروض كيفاً الصادرة	عدد القروض الصادرة		
0.034	0.488*	-0.556**	0.102	0.477*	معامل بيرسون	قيمة الحافز الكلية
0.870	0.011	0.003	0.621	0.014	مستوى الدلالة	
26	26	26	26	26	عدد المشاهدات	

يبين الجدول (9.4) نوع ودرجة العلاقة بين الحوافز المطور ومستوى أداء الموظفين بعد تطوير النظام المطور، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية مقبولة بين المتغيرات إذا ما قورنت بالعلاقة التي كانت ضعيفة في ظل الحوافز القديم، حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بعد تطوير نظام الحوافز الجديد قوية ودالة إحصائياً للمؤشرات (عدد القروض الصادرة، نسبة المحفظة في خطر، نسبة السداد

الشهري)، ومعاملاتها أعلى من نظيراتها في النظام القائم، حيث لم يكن أي معامل ارتباط دال إحصائياً في النظام القائم سوى (نسبة المحفظة في خطر)، كما هو مبين في جدول رقم (10.4):

جدول 10.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين الحوافز القائم ومؤشرات أداء موظفي الإقراض القائم.

المؤشرات التابعة					إحصاءات	المتغير المستقل
نسبه سداد محفظة كيفاً	نسبه السداد الشهري	نسبه المحفظة في خطر	عدد قروض كيفاً الصادرة	عدد القروض الصادرة		
-0.029	0.33	-0.620**	0.241	0.328	معامل بيرسون	قيمة الحافز الكلية
0.888	0.09	0.001	0.236	0.102	مستوى الدلالة	
26	26	26	26	26	عدد المشاهدات	

السؤال السابع: هل يختلف مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على نظام الحوافز المطور باختلاف متغيرات المبحوثين حسب (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الراتب، الفرع)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب اختبار الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على نظام الحوافز المطور حسب المتغيرات المذكورة، وذلك حسب كل متغير على حدة:

### 1. حسب متغير الجنس:

لاختبار الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على نظام الحوافز المطور حسب متغير الجنس تم استخدام اختبار (T-test) كما هو مبين في الجدول (11.4) التالي:

جدول 11.4-أ: نتائج اختبار "ت" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير الجنس.

اختبار T لفحص تساوي المتوسطات			الوسط الحسابي	عدد المشاهدات	الجنس	مؤشر الأداء
مستوى الدلالة	درجات الحرية	t				
0.301	24	-1.057	12.7763	19	ذكر	عدد القروض الصادرة
			14.7857	7	أنثى	
0.518	24	-0.656	1.4605	19	ذكر	عدد قروض كيفاً الصادرة
			1.8929	7	أنثى	
			64.8571	7	أنثى	



جدول 11.4-ب: نتائج اختبار "ت" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير الجنس.

اختبار T لفحص تساوي المتوسطات			الوسط الحسابي	عدد المشاهدات	الجنس	مؤشر الأداء
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T				
0.224	24	1.249	2.8246	19	ذكر	نسبه المحفظة في خطر
			1.8421	7	أنثى	
0.851	24	-0.192	68.9474	19	ذكر	نسبه السداد الشهري
			69.6429	7	أنثى	
0.622	24	-0.500	59.6842	19	ذكر	نسبه سداد محفظة كيفا

يبين الجدول (11.4) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق حسب الجنس، حيث تشير النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض التتمية (فاتن) حسب متغير الجنس، لان مستوى الدلالة كان أكبر من الدلالة المعنوية (0.05) عند جميع مؤشرات قياس مستوى الأداء، فقد بلغ مستوى الدلالة حسب معيار حافز الإصدارات نسباً مرتفعة، فبلغ بالنسبة لمؤشر عدد القروض الصادرة 0.301، ومؤشر عدد قروض كيفا الصادرة 0.518، ومؤشر نسبه المحفظة في خطر 0.224، ومؤشر نسبة السداد الشهري 0.851، وأخيراً مؤشر نسبة سداد محفظة كيفا 0.622.

وترى الباحثة أن تفسير تحسين أداء الموظفين من كلا الجنسين، تعود إلى عدم تفريق الإدارة وفق الحوافز بين الموظفين والموظفات، سواء من حيث شروط منح الحوافز، أو تقدير نسبتها، لان إدارة المؤسسة، تنظر إلى مخرجات نظام العمل، بغض النظر عن جنس العامل، وهذا ما يفسر عدم وجود فروق في تحسين الأداء حسب جنس الموظف.

## 2. حسب متغير المؤهل العلمي:

لاختبار الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على نظام الحوافز المطور حسب متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (T-test) كما هو مبين في الجدول (12.4) التالي:

جدول 12.4: نتائج اختبار "ت" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير المؤهل العلمي.

مؤشر الأداء	المؤهل العلمي	عدد المشاهدات	الوسط الحسابي	اختبار T لفحص تساوي المتوسطات		
				قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
عدد القروض الصادرة	دبلوم	3	16.3333	1.307	24	0.204
	بكالوريوس	23	12.9239			
عدد قروض كيفا الصادرة	دبلوم	3	2.4167	1.052	24	0.303
	بكالوريوس	23	1.4674			
نسبه المحفظة في خطر	دبلوم	3	3.0500	.494	24	0.626
	بكالوريوس	23	2.4962			
نسبه السداد الشهري	دبلوم	3	73.6667	1.048	24	0.305
	بكالوريوس	23	68.5435			
نسبه سداد محفظة كيفا	دبلوم	3	68.6667	0.598	24	0.555
	بكالوريوس	23	60.0870			

يبين الجدول (12.4) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تشير نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض التتمية (فاتن) حسب متغير المؤهل العلمي، لأن مستوى الدلالة كان أكبر من الدلالة المعنوية (0.05) على جميع معايير قياس مستوى الأداء، فقد بلغ مستوى الدلالة حسب مؤشر عدد القروض الصادرة 0.204، ومؤشر عدد قروض كيفا الصادرة 0.303، ومؤشر نسبة المحفظة في خطر 0.626، ومؤشر نسبة السداد الشهري 0.305، ومؤشر نسبة سداد محفظة كيفا 0.555. ترى الباحثة أنه رغم وجود فروق في قدرات الموظفين حسب مؤهلاتهم العلمية، إلا أن الإدارة تضع الموظف على المحك، من خلال أدائه وليس بناءً على مؤهله العلمي، فإذا كان المؤهل العلمي له دور في تقدير قيمة الراتب، إلا أن الأمر يختلف هنا في الحوافز، الذي لا يفرق بين الموظفين حسب مؤهلاتهم، بقدر ما يهتم بأدائهم. فقد يكون موظف يحمل مؤهل علمي متدني (دبلوم متوسط) مثلاً، وأداؤه أفضل من موظف يحمل مؤهلاً علمياً بكالوريوس، فحسب الراتب الأساسي تختلف القيمة طبعاً، إلا أن الحوافز، لا يأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي، وإنما ينظر إلى أداء الموظف، فلكل مجتهد نصيب، وهذا ما يفسر عدم وجود فروق في تحسين أداء الموظفين حسب المؤهل العلمي.

### 3. حسب متغير التخصص:

لاختبار الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير التخصص تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في الجدول (13.4) التالي:

جدول 13.4-أ: نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير التخصص.

مستوى الدلالة	قيمة F	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مؤشر الأداء
.612	.683	13.351	4	53.404	بين المجموعات	عدد القروض الصادرة
		19.561	21	410.791	خلال المجموعات	
			<b>25</b>	<b>464.195</b>	<b>المجموع</b>	
.739	.495	1.169	4	4.676	بين المجموعات	عدد قروض كيفا الصادرة
		2.359	21	49.545	خلال المجموعات	
			<b>25</b>	<b>54.221</b>	<b>المجموع</b>	

جدول 13.4-ب: نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير التخصص.

مستوى الدلالة	قيمة F	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مؤشر الأداء
.357	1.158	3.656	4	14.624	بين المجموعات	نسبة المحفظة في خطر
		3.158	21	66.310	خلال المجموعات	
			<b>25</b>	<b>80.934</b>	<b>المجموع</b>	
.657	.615	41.706	4	166.826	بين المجموعات	نسبة السداد الشهري
		67.825	21	1424.328	خلال المجموعات	
			<b>25</b>	<b>1591.154</b>	<b>المجموع</b>	
.409	1.042	550.312	4	2201.250	بين المجموعات	نسبة سداد محفظة كيفا
		528.064	21	11089.347	خلال المجموعات	
			<b>25</b>	<b>13290.596</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الاختبار في الجدول (13.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) حسب متغير التخصص، لأن مستوى الدلالة كان أكبر من الدلالة المعنوية (0.05)، على جميع مؤشرات قياس مستوى الأداء، فقد بلغ

مستوى الدلالة حسب مؤشر عدد القروض الصادرة 0.612، ومؤشر عدد قروض كيفا الصادرة 0.739،

ومؤشر نسبة المحفظة في خطر 0.357، ومؤشر نسبة السداد الشهري 0.657، ومؤشر نسبة سداد محفظة كيفا 0.409

ترى الباحثة أن عملية تطوير الذات واكتساب الخبرات في العمل، ليس حكراً على تخصص دون آخر، فالموظفين من كافة التخصصات قادرين على تطوير أدائهم مع مرور الوقت، وترجمة الخبرات التي يكتسبونها أثناء العمل على شكل مخرجات ايجابية، تعبر عن اهتمام الموظف بتحسين أدائه، وخصوصاً ما رأى الموظف أن إدارة المؤسسة تقدر جهوده وعطائه، من خلال تقديم الحوافز التي من شأنها رفع المستوى المعيشي للموظف من جهة، ورفع معنوياته من جهة ثانية. وهذا ما يفسر عدم وجود فروق في تحسين الأداء حسب تخصص الموظف.

#### 4. حسب متغير سنوات الخبرة:

لاختبار الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في الجدول (14.4) التالي:

جدول 14.4: نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير سنوات الخبرة.

مؤشر الأداء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدد القروض الصادرة	بين المجموعات	50.277	2	25.138	1.397	.268
	خلال المجموعات	413.918	23	17.996		
	المجموع	464.195	25			
عدد قروض كيفا الصادرة	بين المجموعات	8.250	2	4.125	2.064	.150
	خلال المجموعات	45.972	23	1.999		
	المجموع	54.221	25			
نسبة المحفظة في خطر	بين المجموعات	6.287	2	3.144	.969	.395
	خلال المجموعات	74.647	23	3.246		
	المجموع	80.934	25			
نسبة السداد الشهري	بين المجموعات	2.679	2	1.340	.019	.981
	خلال المجموعات	1588.475	23	69.064		
	المجموع	1591.154	25			
نسبة سداد محفظة كيفا	بين المجموعات	1230.982	2	615.491	1.174	.327
	خلال المجموعات	12059.614	23	524.331		
	المجموع	13290.596	25			

تشير النتائج في الجدول (14.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض التنموية (فاتن) حسب متغير سنوات الخبرة، لأن مستوى الدلالة كان أكبر من الدلالة المعنوية (0.05)، على جميع مؤشرات قياس مستوى الأداء، فقد بلغ مستوى الدلالة حسب مؤشر عدد القروض الصادرة 0.268، ومؤشر عدد قروض كيفا الصادرة 0.150، ومؤشر نسبة المحفظة في خطر 0.395، ومؤشر نسبه السداد الشهري 0.981، ومؤشر نسبة سداد محفظة كيفا 0.327.

ترى الباحثة ان الموظفين في شركة فاتن كافة يتعاملون مع نظام حوافز موحد وبالتالي لا يوجد تأثير لعامل الخبرة سواء كان الموظف لديه سنوات خبرة طويلة او قصيرة، وهذا ما يفسر عدم وجود فروق في تحسين الأداء حسب سنوات الخبرة.

#### 5. حسب متغير الراتب:

لاختبار الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير الراتب تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في الجدول (15.4) التالي:

جدول 15.4-أ: نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير حسب الراتب.

مؤشر الأداء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدد القروض الصادرة	بين المجموعات	33.349	2	16.674	.890	.424
	خلال المجموعات	430.846	23	18.732		
	المجموع	464.195	25			
عدد قروض كيفا الصادرة	بين المجموعات	6.850	2	3.425	1.663	.212
	خلال المجموعات	47.372	23	2.060		
	المجموع	54.221	25			
نسبة المحفظة في خطر	بين المجموعات	3.270	2	1.635	.484	.622
	خلال المجموعات	77.665	23	3.377		
	المجموع	80.934	25			

جدول 15.4-ب: نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير الراتب.

مستوى الدلالة	قيمة F	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مؤشر الأداء
.999	.001	.079	2	.157	بين المجموعات	نسبة السداد الشهري
		69.174	23	1590.997	خلال المجموعات	
			<b>25</b>	<b>1591.154</b>	<b>المجموع</b>	
.870	.141	80.299	2	160.597	بين المجموعات	نسبة سداد محفظة كيفا
		570.870	23	13129.999	خلال المجموعات	
			<b>25</b>	<b>13290.596</b>	<b>المجموع</b>	

يبين الجدول (15.4) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على نظام الحوافز المطور حسب متغير الفرضية حسب الراتب، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) حسب متغير الراتب، لأن مستوى الدلالة كان أكبر من الدلالة المعنوية (0.05)، على جميع مؤشرات قياس مستوى الأداء، فقد بلغ مستوى الدلالة حسب مؤشر عدد القروض الصادرة 0.424، ومؤشر عدد قروض كيفا الصادرة 0.212، ومؤشر نسبة المحفظة في خطر 0.622، ومؤشر نسبة السداد الشهري 0.999، ومؤشر نسبة سداد محفظة كيفا 0.870.

ترى الباحثة أن الحوافز من شأنها عكس آثار إيجابية على كافة الموظفين، لأن الموظف بطبيعته يرغب في إتقان عمله إذا توفرت الشروط لذلك، ولذا فإن توفر تلك الشروط تكون من جانب إدارة المؤسسة، بحيث تقوم على تحفيز الموظفين بصرف نسب مئوية على كل إنجاز من شأنه يعود على المؤسسة بالتطور، ولذلك فإن النظام المطور يساعد على تحسين قيمة الراتب النهائي بعد إضافة قيمة الحافز على الراتب، الأمر الذي ينعكس على الأداء والجهد المبذول، من هنا نرى أن الراتب لم يعد هو الأساس في عمل الموظف، بسبب وجود متغير آخر يمكن تعويض الراتب بالزيادة، بمعنى أن الحوافز تمنح لموظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن)، بناء على الأداء، ولا تمنح على الراتب بحد ذاته.

#### 6. حسب متغير الفرع:

لاختبار الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير الفرع تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في الجدول (16.4) التالي:

جدول 16.4: نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير حسب الفرع.

مؤشر الأداء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدد القروض الصادرة	بين المجموعات	153.549	7	21.936	1.271	.318
	خلال المجموعات	310.646	18	17.258		
	<b>المجموع</b>	<b>464.195</b>	<b>25</b>			
عدد قروض كيفا الصادرة	بين المجموعات	24.417	7	3.488	2.107	.096
	خلال المجموعات	29.804	18	1.656		
	<b>المجموع</b>	<b>54.221</b>	<b>25</b>			
نسبة المحفظة في خطر	بين المجموعات	27.229	7	3.890	1.304	.304
	خلال المجموعات	53.705	18	2.984		
	<b>المجموع</b>	<b>80.934</b>	<b>25</b>			
نسبه السداد الشهري	بين المجموعات	1169.673	7	167.096	7.136	.000
	خلال المجموعات	421.481	18	23.416		
	<b>المجموع</b>	<b>1591.154</b>	<b>25</b>			
نسبة سداد محفظة كيفا	بين المجموعات	6159.690	7	879.956	2.221	.082
	خلال المجموعات	7130.906	18	396.161		
	<b>المجموع</b>	<b>13290.596</b>	<b>25</b>			

يبين الجدول (16.4) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير الفرع، حيث تشير نتائج الاختبار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) حسب متغير الفرع، لأن مستوى الدلالة كان أكبر من الدلالة المعنوية (0.05)، على جميع مؤشرات قياس مستوى الأداء، فقد بلغ مستوى الدلالة حسب مؤشر عدد القروض الصادرة 0.318، ومؤشر عدد قروض كيفا الصادرة 0.096، ومؤشر نسبة المحفظة في خطر 0.304، ومؤشر نسبه السداد الشهري 0.000، ومؤشر نسبة سداد محفظة كيفا 0.082.

لذا نستنتج عدم وجود فروق في مستوى أداء موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) حسب الفرع، باستثناء المؤشر (نسبة السداد الشهري) وتفسر هذه النتيجة باعتبار أن جميع موظفي الإقراض في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) للإقراض لديهم الرغبة في الانجاز وتحسين أدائهم، كونهم لديهم معرفة ودراية بشروط منح الحوافز، وبيان تطويرها يتم بطريقة عادلة في كافة فروع المؤسسة، لذا لم ترصد فروق في تحسين الأداء حسب الفرع.

أما بالنسبة لمؤشر نسبة السداد الشهري وكون مستوى الدلالة أقل من 0.05 فيدل ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الفرع لهذا المؤشر، ولمعرفة مصدر هذه الفروقات تم إجراء الاختبار البعدي (Post-hoc) واستخراج نتائج اختبار (LSD) والتي يبينها الجدول رقم (17.4) فيما يلي:

جدول 17.4: نتائج الاختبار البعدي "LSD" لفحص مصدر الفروق بين المبحوثين في مؤشر نسبة السداد الشهري حسب الفرع.

الفرع (I)	الفرع (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
نابلس	جنين	13.90000*	3.06043	.000
	قباطية	17.06667*	3.53388	.000
	يعبد	17.40000*	4.04857	.000
	طوباس	14.81667*	3.53388	.001
	عتيل	14.90000*	3.53388	.001
	عسكر	0.02500	4.04857	.995
	بديا	9.56667*	3.53388	.014
عسكر	جنين	13.87500*	4.04857	.003
	قباطية	17.04167*	4.41735	.001
	يعبد	17.37500*	4.83897	.002
	طوباس	14.79167*	4.41735	.004
	عتيل	14.87500*	4.41735	.003
	بديا	9.54167*	4.41735	.045

يظهر من نتائج الجدول (17.4) أن مصدر الفروق هو بين فرع نابلس وكل من فروع (جنين وقباطية ويعبد وطوباس وعتيل وبديا) حيث نلاحظ أن فرق الوسط بينهم كان موجباً ودالاً إحصائياً، حيث كان مستوى الدلالة للفروق بينها أعلى من 0.05، بالتالي يكون فرق الوسط هنا لصالح فرع نابلس، أي أن متوسط نسب السداد الشهري لفرع نابلس أعلى من مثيلاتها للفروع المذكورة، أما بالنسبة للفرق بين فرع نابلس وفرع عسكر فقد كان الفرق غير دال إحصائياً. وترى الباحثة ان هذه التفسير منطقياً لفرع نابلس لان فرع نابلس منذ البدايات فرع متميز بنسب السداد ومحافظ عليه باستمرار ومع تطوير النظام المطور ظهر لديه تحسن أفضل من باقي الفروع. كما تبين أيضاً أن هنالك فروق في الوسط بين فرع عسكر وكل من فروع (جنين وقباطية ويعبد وطوباس وعتيل وبديا)، حيث نلاحظ أن فرق الوسط بينهم كان موجباً ودالاً إحصائياً، حيث كان مستوى الدلالة للفروق بينها أعلى من 0.05، بالتالي



يكون فرق الوسط هنا لصالح فرع عسكر، أي أن متوسط نسب السداد الشهري لفرع عسكر أعلى من مثيلاتها للفروع المذكورة أيضاً.

وترى الباحثة أن نسبة الارتفاع هذه اعلى من مثيلاتها لأن فرع عسكر فرع جديد وهم دائماً حريصون على نسب السداد الشهرية أكثر من غيرهم وحجم المحافظ لديهم ليست كبيرة وممكن السيطرة عليها.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### 1.5 نتائج الدراسة

بحثت هذه الدراسة في اثرنظام الحوافز المطور على أداء موظفي الإقراض العاملين في المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن)، وبعد الانتهاء من إجراءات الدراسة، حيث قامت الباحثة بالاطلاع على الحوافز المستخدم، وحصولها على بيانات وسجلات الموظفين، ومناقشتها وتفسيرها، وتقييم مستوى أداء الموظفين وفق ذلك النظام، وعملت على تطوير ورصد أداء الموظفين وفق النظام المطور، وتقييم مستوى أداء الموظفين لمقارنته بالنظام القائم، وذلك وفق معايير محددة تتبعها المؤسسة في عملية التقييم، حيث توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. يختلف النظام المطور عن النظام القائم، كونه أكثر عدالة في منح نسبة الحوافز، ويتيح الفرصة لأكبر عدد ممكن من الموظفين للاستفادة من النظام، كونه غير مقيد بسقف معين لمنح الحوافز كما كان معمولاً به سابقاً.

2. مستوى أداء الموظفين في ظل النظام القائم ضعيف، حيث بينت النتائج أن معدل القروض الصادرة شهرياً في كافة الفروع التي طبقت عليها الدراسة بلغ 289 قرصاً تقريباً، ومعدل قروض كيفا بلغ 15 قرص شهرياً. ومستوى أداء الموظفين في ظل النظام المطور جيد جداً، حيث يلاحظ أن معدل القروض الصادرة شهرياً في كافة الفروع التي طبقت عليها الدراسة بلغ 364 قرصاً تقريباً، ومعدل قروض كيفا بلغ 41 قرص شهرياً.

3. هناك ارتفاع ملحوظ في أداء الموظفين بعد تطويرنظام الحوافزالمطور حسب المعايير التي تعتمدها المؤسسة، حيث بلغت نسبة الزيادة في عدد الإصدارات (19.5%)، ونسبة الزيادة في قروض كيفا (172.4%)، ونسبة المحفظة في خطر (67.3%)، ونسبة السداد الشهري (0.44%). بينما يوجد

تراجع في الأداء في نسبة المحفظة في خطر نظراً لما ذكر سابقاً المناسبات التي تكثر فيها اعباء المواطنين على الاستهلاك.

4. هناك تحسن ملحوظ في قيمة الحوافز الكلية لصالح النظام المطور، حيث ارتفعت قيمة معدل الحافز لكل موظف من (96.8) دولار شهرياً في النظام القديم، إلى (169.5) دولار شهرياً، في النظام المطور، وبذلك بلغت نسبة الزيادة الشهرية لكل موظف (75%).

5. هناك أثر دال إيجابي للحوافز الجديد في تحسين مؤشرات الأداء، حيث ارتفعت قيمة الأثر، لغالبية المؤشرات وارتفعت قيمة المعاملات، وارتفعت قيمة معامل التحديث لغالبية مؤشرات الأداء، حيث تجاوزت نسبة الزيادة في قيمة معامل التحديد 50% لمؤشرات (عدد القروض الصادرة، نسبة السداد الشهري).

6. ارتفعت قيمة معامل بيرسون للارتباط بالمقارنة في الحوافز المطور تجاه مؤشرات أداء موظفي الإقراض الجديد في الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) بشكل ملحوظ، بحيث أصبحت قيمة معامل بيرسون دالة لمعظم مؤشرات الأداء.

7. لا يوجد اختلاف في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الراتب).

8. يوجد اختلاف في مستوى أداء موظفي الإقراض بناءً على الحوافز المطور حسب الفرع، لفرعي نابلس وعسکر بالنسبة لبقية الفروع ولصالح الفرعين المذكورين.

## 2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نوصي بما يلي:

1. ضرورة قيام الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) بالالتزام بتطبيق نظام الحوافز المطور، كونه أكثر فاعلية حسب النتائج التي تولت إليها الدراسة.

2. ان تقوم ادارة الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) بالاستفادة من نتائج الدراسة الحالية، في الكشف عن مواطن الضعف في نظام الحوافز القائم، ومعرفة الجوانب الايجابية في النظام المطور، في سبيل اعادة بناء نظام فعال.

3. ضرورة قيام إدارة الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) للإقراض بإجراء عمليات تقييم مستمرة لمستوى أداء الموظفين، لان ذلك يساعد في اكتشاف أي ثغرة أو ضعف في الحوافز المتبع.

4. عقد اجتماعات دورية مع موظفي الإقراض في المؤسسة، ومناقشة مشكلاتهم والتعرف على آرائهم في الحوافز المتبع، لكشف أي خلل في النظام.

5. إشراك الموظفين في إبداء آرائهم حول أي تغيير أو تعديل في النظام، لان من شان ذلك إشعارهم بأنهم جزء من أصحاب القرار، ويحفزهم على الإبداع في ابتكار الأفكار.
6. ضرورة قيام الجهات المختصة في الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) للإقراض بمتابعة كل ما يستجد في المؤسسات الوطنية والإقليمية والعالمية المماثلة، بما يتعلق بالحوافز والاستفادة من تجاربها وخبراتها في هذا المجال.
7. تحديد سقف اعلى لعدد وقيمة القروض النشطة، بحيث إذا تم تجاوزها يتم إيقاف الموظف عن الإصدارات، ويكون هناك نظام حوافز خاص لمتل هؤلاء الموظفين بما يضمن المحافظة عليها كما هي من حيث العدد والقيمة وتحسين نسب السداد والمحافظة في خطر لكي يستطيع السيطرة عليها.

### 3.5 المقترحات

1. ان قيام إدارة الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) للإقراض بمنح جائزة سنوية للموظف المتميز الحاصل على أكثر نسبة من الحوافز خلال السنة، هذا ما يشجع الموظفين الآخرين على المنافسة.
2. أن تقوم إدارة الشركة الفلسطينية للاقراض والتنمية (فاتن) للإقراض بتكليف أحد الموظفين من داخل المؤسسة أو مختص من خارج المؤسسة بإجراء دراسات تقييمية مستمرة لتقييم النظام المتبع من اجل استمرارية تطويره.

## 4.5 قائمة المصادر والمراجع

### 1.4.5. قائمة الكتب:

- أبو ماضي، خالد ماضي (2007)، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، قطاع غزة-فلسطين.
- أبو مصطفى، احمد سيد (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط3، مطابع الديار المصرية للنشر والتوزيع، مصر - القاهرة.
- بلوط، وافي (2005)، مبادئ الإدارة، دار عالم المعرفة للطباعة والنشر مصر -الإسكندرية.
- الجودة، عادل (2005)، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا - دمشق.
- حجازي، محمد حافظ (2009)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للعالم، مصر - الإسكندرية.
- حمداوي، عبد الرحمن (2009)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح6، ورقلة-الجزائر.
- الدرة، الصباغ، عبد الباري، زهير نعيم (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن-عمان.
- درة عبد الباري والصباغ، زهير (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار الندوة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
- الرفاعي، عبد الرحمن مصطفى(2007)، الادارة الحديثة، دار نائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- شوايش، مصطفى نجيب (2005)، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد دار الشروق، عمان-الأردن.
- الصباغ، زهير (2007)، التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك سعود، ع20، السعودية - الرياض.
- عبيد، عاطف (1970)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار عالم الكتب، مصر - القاهرة.
- عبيدات، الزعبي، محمد ابراهيم، فايز (1997)، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
- عدون، ناصر دادي (2003)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- عقيلي، عمر وصفي (2009)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن-عمان.

- علاقي، مدني عبد القادر (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة-السعودية.
- الفارس، سليمان (2011)، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 27، ع11
- معمر، داوود (2006)، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- الموسوي، سنان (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر، الأردن -عمان.
- ميا، علي يونس وآخرون (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م31.
- هلال، محمد (2009)، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، مصر - القاهرة.
- الهيتي، خالد (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن - عمان.

#### 2.4.5. قائمة الرسائل العلمية:

- بن رحمون، سهام (2014)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بن عيشي، عمار (2012)، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة الماجستير، غير منشورة، علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلية-الجزائر.
- بن مانع، محمد علي (2006)، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطويرية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- الجساسي، عبد الله حمد محمد (2011)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دراسة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، غير منشورة، سلطنة عمان.
- خالد، علي (2011)، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين منظمات الأعمال دراسة تطويرية على المركب المنجمي للفوسفات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة

أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تبسة، الجزائر.

• الخزعلي، علي، العادلي، علي(2017)، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة خطوط النفط في الديوانية، بحث مقدم لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية\_ جمهورية العراق.

• الزهراني، جمعان حسين (1999)، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية - الرياض.

• زويش، سامية (2014)، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية (أمزيل محمد ببيزر)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة-الجزائر.

• السلمي، بدر (2002)، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.

• صايحة، شامي. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة-جامعة أمحمد بوقره بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقره بومرداس-الجزائر.

• عاشور، حورية(2015)، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري - دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بومضياف- الجزائر.

• عباس، حمادي، انس، سليمان (2008) الحوافز وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية) ، بحث مقدم إلى جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد-العراق.

• عيسى، حمد علي عبد الله (2014)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطويرية، المنامة-البحرين.

• فراونة، حازم واخرون،(2016)، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء في قطاع غزة، بحث منشور في كلية دير البلح التقنية، دير البلح-غزة- فلسطين.

• القحطاني، سالم بن سعيد (2003)، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، ع2، م14، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية - الرياض.

- محمد، جلال عبد الله (2010)، أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السليمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق.

### 3.4.5. قائمة المراجع الأجنبية:

1. Al Jishi, Hala Abdulhadi (2009): "Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center", Open University Malaysia.
2. Dessler, G. (2002), A Framework for Human Resource Management, New Jersey: person education.
3. Gana, Alimi Baba and Bababe, Fatima Bbker (2011): "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria.
4. Granaul and G. W, Seals, The contribution of job and leisure satisfaction, to Qualilty of life Journal of Applied Psychology, London,2015.
5. Gure, Naima Abdullahi (2010): "The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nation link Telecom Somalia", Master's thesis, University Utara Malaysia.
6. Jabeen, Maimona (2011). "Impact of Performance Appraisal on Employees Motivatioon". The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3, No.4.
7. John Ivancevich , Organizational Behavior and Performance , Good Year Co, California- USA,2003.
8. Leopold, J: " Human Resource in Organizations", England, Person Education, Southampton-England,2012.
9. Maund, L, (2001), Introduction to Human Resource Management: theory and practice, Great Britain : Scotprint.
- 10.Mondy, R. and Noe, (2005), Human Resource Management.New Jersey: Prentice Hall.
- 11.Osman A. El Nazir and Govind D. Desai, Kinogdom of Green Gold, (London: Kegan Paul Limited, 2011).
- 12.www.faten.org 2/10/2018m.





التاريخ : 2018/01/10

حضرة الموظفة هناء سباعنة المحترمة ،،

الموضوع : الموافقة على طلبكم

تحية طيبة وبعد،،

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، وانطلاقاً من رؤية ورسالة المؤسسة التي تحفز ارتقاء موظفيها مهنيًا واجتماعياً لتحسين جودة حياتهم من خلال تحصيل الشهادات الاكاديمية العليا، نود ابلاغك بموافقتنا على طلبك بدراسة مؤسسة فاتن كحالة عملية ضمن برنامج الماجستير 'بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية' والذي تنتسبين إليه في جامعة القدس أهر ديس، وبالتحديد في موضوع 'تأثير نظام الحوافز على أداء موظفي الاقراض العاملين في مؤسسة فاتن'.

كما نود التأكيد على أننا على أتم الاستعداد على مراجعة جودة أدوات البحث من استبيانات وأسئلة المقابلات الشخصية بالتنسيق مع دائرة إدارة المخاطر.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،



نسخة / الملف الشخصي

ص.ب ٢٤٤٦ رام الله P.O.BOX. 2446 Ramalah شارع الطيرة Al-Teerah St. هاتف: 02-2961470/1 فاكس: 02-2961472  
E-mail: info@faten.org الموقع الالكتروني: www.faten.org البريد الالكتروني: info@faten.org Gaza Tel. 08 2847078

مؤشر الحوافر لشهر 2017/12							
قيمة الحافز الكلية	حافز سداد كيفا	حافز اصدارات كيفا	حافز السداد الشهري	حافز المحفظة في خطر	حافز الاصدارات	اسم الموظف	#
100.00	0	0	0	100	0	20090820	1
45.00	0	0	0	45	0	20170101	2
67.14	0	0	0	67.14	0	20120401	3
61.50	15	0	24	0	22.5	20170906	4
28.00	0	0	28	0	0	20150415	5
120.00	0	0	0	120	0	20161117	6
120.00	0	0	0	75	45	20170817	7
70.00	0	0	0	70	0	20140301	8
112.20	0	0	27.2	85	0	20140304	9
50.00	0	0	0	50	0	20170812	10
45.00	0	0	0	45	0	20170813	11
79.50	0	0	0	79.5	0	20140201	12
192.50	0	0	35	140	17.5	20130715	13
135.00	0	0	0	90	45	20161103	14
47.70	0	0	0	47.7	0	20151101	15
30.00	0	0	0	30	0	20161101	16
169.00	0	0	39	130	0	20150203	17
195.00	0	0	30	120	45	20170816	18
156.00	0	0	36	120	0	20161005	19
144.00	0	0	54	90	0	20160601	20
171.00	15	0	36	120	0	20160605	21
226.80	0	0	58.8	168	0	20090902	22
138.00	15	0	48	75	0	20160808	23
239.25	0	0	53.9	168.5	16.85	20130502	24
124.00	0	0	44.5	79.5	0	20150708	25
162.10	15.9	0	50.8	95.4	0	20130502	26
3,028.69	60.9	0	565.2	2210.74	191.85	الاجمالي	

مؤشر الحوافر لشهر 2018/1							
قيمة الحافز الكلية	حافز سداد كيفا	حافز اصدارات كيفا	حافز السداد الشهري	حافز المحافظة في خطر	حافز الاصدارات	اسم الموظف	#
100.00	0	0	0	100	0	20090820	1
60.00	0	0	0	60	0	20170101	2
67.40	0	0	0	67.4	0	20120401	3
84.00	15	0	24	0	45	20170906	4
17.50	17.5	0	0	0	0	20150415	5
150.00	0	30	0	120	0	20161117	6
90.00	0	0	0	75	15	20170817	7
131.25	0	35	0	70	26.25	20140301	8
17.00	0	0	0	17	0	20140304	9
25.00	0	0	0	25	0	20170812	10
15.00	0	0	0	15	0	20170813	11
79.50	0	0	0	79.5	0	20140201	12
157.50	0	0	0	140	17.5	20130715	13
105.00	0	0	0	90	15	20161103	14
63.60	0	0	0	63.6	0	20151101	15
0.00	0	0	0	0	0	20161101	16
169.00	0	0	39	130	0	20150203	17
135.00	0	0	30	90	15	20170816	18
120.00	0	0	30	90	0	20161005	19
147.00	15	0	42	90	0	20160601	20
111.00	0	0	36	75	0	20160605	21
226.80	0	0	58.8	168	0	20090902	22
123.00	0	0	48	75	0	20160808	23
198.85	0	0	47.2	101.1	50.55	20130502	24
92.20	0	0	44.5	47.7	0	20150708	25
124.00	0	0	44.5	79.5	0	20130502	26
<b>2,609.60</b>	<b>47.5</b>	<b>65</b>	<b>444</b>	<b>1868.8</b>	<b>184.3</b>	<b>الاجمالي</b>	

مؤشر الحوافر لشهر 2018/2

رقم	اسم الموظف	حافز الاصدارات	حافز المحفظة في خطر	حافز السداد الشهري	حافز اصدارات كيفا	حافز سداد كيفا	قيمة الحافز الكلية
1	20090820	0	106	0	0	0	106.00
2	20170101	0	79.5	0	0	0	79.50
3	20120401	0	53.9	0	0	0	53.90
4	20170906	0	15	24	0	0	39.00
5	20150415	0	0	29.7	0	18.5	48.20
6	20161117	0	127.2	0	0	0	127.20
7	20170817	0	75	0	30	0	105.00
8	20140301	0	98.25	0	0	0	98.25
9	20140304	0	18	0	0	0	18.00
10	20170812	0	12.5	0	0	0	12.50
11	20170813	0	30	0	0	0	30.00
12	20140201	0	84.25	0	0	0	84.25
13	20130715	30	120	40	0	0	190.00
14	20161103	0	47.7	0	0	0	47.70
15	20151101	0	67.4	0	0	0	67.40
16	20161101	0	31.8	0	0	0	31.80
17	20150203	0	107.52	43	0	0	150.52
18	20170816	0	75	30	0	15	120.00
19	20161005	0	127.2	44.5	0	0	171.70
20	20160601	0	95.4	51	0	0	146.40
21	20160605	0	95.4	38.1	0	15.9	149.40
22	20090902	0	70.8	56.6	0	0	127.40
23	20160808	0	79.5	50.9	0	0	130.40
24	20130502	47.3	94.6	60.6	0	0	202.50
25	20150708	0	67.4	47.1	0	0	114.50
26	20130502	0	84.25	53.9	0	16.85	155.00
	الاجمالي	77.3	1863.57	569.4	30	66.25	2,606.52

مؤشر الحوافر لشهر 2018/3

#	اسم الموظف	حافز الاصدارات	حافز المحفظه في خطر	حافز السداد الشهري	حافز اصدارات	حافز سداد كيفا	قيمة الحافز الكلية
1	20090820	0	84.8	0	0	0	114.5
2	20170101	47.7	63.6	0	0	0	136.74
3	20120401	0	53.9	0	0	0	53.9
4	20170906	0	0	24	0	0	15
5	20150415	0	0	29.7	0	0	11.13
6	20161117	0	127.2	0	0	0	129
7	20170817	0	75	0	30	0	113.97
8	20140301	0	98.25	0	0	0	127.2
9	20140304	0	89.9	0	0	0	125.9
10	20170812	0	50	0	0	0	82.5
11	20170813	0	45	0	0	0	72
12	20140201	0	84.25	0	0	0	97.73
13	20130715	50	120	0	0	0	170
14	20161103	0	31.8	0	0	0	41.34
15	20151101	33.7	67.4	0	0	0	114.58
16	20161101	0	31.8	25.4	0	0	60.42
17	20150203	26.8	143	50	0	0	212.7
18	20170816	0	75	36	0	30	159
19	20161005	0	127.2	38.1	0	0	127.2
20	20160601	0	95.4	57.2	0	31.8	110.28
21	20160605	0	79.5	38.1	0	31.8	142.02
22	20090902	70.8	94.4	66	0	0	212.4
23	20160808	0	95.4	38.1	0	0	134.8
24	20130502	18.9	113.55	60.5	0	0	95.4
25	20150708	0	50.55	47.1	0	0	132.45
26	20130502	0	101.1	53.9	0	16.85	50.55
	الاجمالي	247.9	1998	564.1	30	110.45	2,842.71

مؤشر الحوافر لشهر 2018/4

رقم الموظف	اسم الموظف	حافظ الاصدارات	حافظ المحفظة في خطر	حافظ السداد الشهري	حافظ اصدارات كيفا	حافظ سداد كيفا	قيمة الحافظ الكلية	#
20090820		40	90	0	0	0	130.00	1
20170101		45	90	0	0	0	135.00	2
20120401		45	90	55	0	0	190.00	3
20170906		25	30	55	0	65	175.00	4
20150415		35	0	60	0	0	95.00	5
20161117		45	150	65	45	0	305.00	6
20170817		15	40	55	60	0	170.00	7
20140301		50	120	65	40	0	275.00	8
20140304		25	90	55	40	0	210.00	9
20170812		60	90	55	8	45	258.00	10
20170813		65	90	55	0	0	210.00	11
20140201		70	110	55	50	0	285.00	12
20130715		100	150	65	8	0	323.00	13
20161103		35	40	0	15	0	90.00	14
20151101		50	40	0	70	0	160.00	15
20161101		0	40	55	8	0	103.00	16
20150203		0	150	70	0	0	220.00	17
20170816		40	100	65	0	0	205.00	18
20161005		50	120	70	0	0	240.00	19
20160601		0	150	80	0	70	300.00	20
20160605		0	120	70	0	70	260.00	21
20090902		90	25	80	8	0	203.00	22
20160808		5	110	65	25	0	205.00	23
20130502		65	110	85	8	0	268.00	24
20150708		30	100	70	0	0	200.00	25
20130502		0	110	70	0	0	180.00	26
	الاجمالي	985	2355	1420	385	250	5,395.00	

مؤشر الحوافر لشهر 2018/5

قيمة الحافز الكلية	حافز سداد كيفا	حافز اصدارات كيفا	حافز السداد الشهري	حافز المحفظة في خطر	حافز الاصدارات	اسم الموظف	#
73.00	0	8	0	40	25		1
215.00	0	25	0	90	100	20090820	2
103.00	0	8	55	40	0	20170101	3
30.00	0	0	0	30	0	20120401	4
100.00	0	0	60	0	40	20170906	5
275.00	45	0	65	120	45	20150415	6
110.00	0	0	0	90	20	20161117	7
185.00	0	45	0	100	40	20170817	8
40.00	0	0	0	40	0	20140301	9
40.00	0	0	0	40	0	20140304	10
120.00	0	0	0	90	30	20170812	11
210.00	50	15	0	90	55	20170813	12
265.00	0	25	0	150	90	20140201	13
8.00	0	8	0	0	0	20130715	14
15.00	0	0	0	15	0	20161103	15
30.00	0	15	0	0	15	20151101	16
235.00	0	0	70	120	45	20161101	17
215.00	0	0	70	120	25	20150203	18
215.00	0	0	65	120	30	20170816	19
290.00	70	0	70	150	0	20161005	20
298.00	70	8	70	150	0	20160601	21
80.00	0	0	80	0	0	20160605	22
193.00	0	8	65	120	0	20090902	23
290.00	0	50	80	110	50	20160808	24
135.00	0	25	65	20	25	20130502	25
180.00	0	0	70	110	0	20150708	26
3,950.00	235	240	885	1955	635	الاجمالي	

مؤشر الحوافر لشهر 2018/6

قيمة الحافز الكلية	حافز سداد كيفا	حافز اصدارات كيفا	حافز السداد الشهري	حافز المحافظة في خطر	حافز الاصدارات	اسم الموظف	#
0.00	0	0	0	0	0	20090820	1
88.00	0	8	0	40	40	20170101	2
40.00	0	0	0	40	0	20120401	3
15.00	0	0	0	15	0	20170906	4
90.00	0	0	60	0	30	20150415	5
48.00	0	8	0	40	0	20161117	6
65.00	0	25	0	40	0	20170817	7
160.00	0	60	0	100	0	20140301	8
185.00	0	25	55	90	15	20140304	9
98.00	0	8	0	90	0	20170812	10
135.00	0	15	0	90	30	20170813	11
85.00	0	0	0	40	45	20140201	12
195.00	0	15	0	120	60	20130715	13
40.00	0	0	0	15	25	20161103	14
15.00	0	15	0	0	0	20151101	15
0.00	0	0	0	0	0	20161101	16
185.00	0	0	65	120	0	20150203	17
195.00	0	0	65	100	30	20170816	18
210.00	0	0	65	120	25	20161005	19
185.00	0	0	75	110	0	20160601	20
275.00	70	15	70	120	0	20160605	21
190.00	0	0	80	110	0	20090902	22
104.00	0	8	6	90	0	20160808	23
230.00	0	25	80	50	75	20130502	24
98.00	0	8	70	20	0	20150708	25
175.00	0	0	65	110	0	20130502	26
<b>3,106.00</b>	<b>70</b>	<b>235</b>	<b>756</b>	<b>1670</b>	<b>375</b>	<b>الاجمالي</b>	



مؤشر الحوافر لشهر 2018/7

قيمة الحافز الكلية	حافز سداد كيفا	حافز اصدارات كيفا	حافز السداد الشهري	حافز المحافظة في خطر	حافز الاصدارات	اسم الموظف	#
75.00	0	15	0	40	20	20090820	1
314.00	0	124	0	90	100	20170101	2
40.00	0	0	0	40	0	20120401	3
85.00	0	0	55	30	0	20170906	4
165.00	70	0	75	0	20	20150415	5
63.00	0	8	0	40	15	20161117	6
85.00	0	25	0	30	30	20170817	7
185.00	0	40	0	100	45	20140301	8
235.00	0	25	55	90	65	20140304	9
345.00	0	70	60	90	125	20170812	10
220.00	0	50	0	90	80	20170813	11
280.00	0	15	55	110	100	20140201	12
385.00	0	15	65	120	185	20130715	13
55.00	0	0	0	40	15	20161103	14
38.00	0	8	0	30	0	20151101	15
300.00	0	60	60	40	140	20161101	16
225.00	0	0	70	120	35	20150203	17
305.00	0	0	65	120	120	20170816	18
190.00	0	0	70	120	0	20161005	19
240.00	40	0	70	110	20	20160601	20
210.00	20	0	70	120	0	20160605	21
230.00	0	0	80	110	40	20090902	22
208.00	40	8	70	90	0	20160808	23
260.00	0	70	80	50	60	20130502	24
108.00	0	8	60	40	0	20150708	25
335.00	35	15	75	150	60	20130502	26
5181.00	205	556	1135	2010	1275	الاجمالي	

## مؤشر الأداء لشهر 2017/12

نسبة سداد محفظه كيفا %	نسبة السداد الشهري %	نسبة المحفظه في خطر %	عدد قروض كيفا الصادرة	عدد القروض الصادره	اسم الموظف	الفرع
59	61	1.02	0	12	20090820	جنين
75	64	0.43	0	12	20140201	قباطيه
58	60	2.19	1	13	20140301	طوباس
60	51	0.77	0	24	20161103	قباطيه
94	87	0.93	2	10	20160808	نابلس
30	59	1.23	0	11	20170812	عتيل
87	80	1.07	0	11	20090902	نابلس
28	63	1.84	1	12	20170813	عتيل
55	67	0.68	0	14	20130715	قباطيه
77	77	1.96	1	8	20150708	نابلس
93	87	0.92	0	8	20130502	نابلس
0	70	0.66	0	26	20170816	بديا
86	82	0.95	3	14	20130502	نابلس
66	62	2.52	0	8	20151101	يعبد
82	66	1.13	0	10	20120401	جنين
82	68	3.09	0	10	20150415	جنين
73	86	0.32	1	9	20160601	عسكر
64	65	0.96	1	12	20140304	عتيل
62	62	0.25	0	23	20170817	طوباس
63	64	2.13	0	6	20161101	يعبد
0	73	0.4	0	13	20150203	بديا
100	73	0.74	0	8	20160605	عسكر
0	59	1.56	0	12	20170101	جنين
76	74	0.55	0	11	20161005	بديا
59	63	0.24	0	12	20161117	طوباس
100	69	3.18	0	16	20170906	جنين

### مؤشر الأداء لشهر 2018/1

نسبة سداد محفظه كيفاً %	نسبة السداد الشهري %	نسبة المحفظه في خطر %	عدد قروض كيفاً الصادرة	عدد القروض الصادره	اسم الموظف	الفرع
42	60	1.4	0	8	20090820	جنين
84	64	0.48	0	8	20140201	قباطيه
58	59	2.47	6	15	20140301	طوباس
55	51	0.87	0	14	20161103	قباطيه
82	87	0.31	1	11	20160808	نابلس
30	55	2.14	0	7	20170812	عتيل
77	76	1.67	0	7	20090902	نابلس
20	55	2.53	1	12	20170813	عتيل
51	61	0.95	0	14	20130715	قباطيه
85	78	2.5	1	9	20150708	نابلس
86	81	1.21	2	10	20130502	نابلس
0	70	0.88	0	15	20170816	بديا
70	77	1.88	1	19	20130502	نابلس
33	57	1.73	0	12	20151101	يعبد
70	66	1.46	0	9	20120401	جنين
90	62	3.95	0	10	20150415	جنين
100	80	0.28	0	8	20160601	عسكر
53	62	2.95	3	11	20140304	عتيل
63	65	0.23	0	16	20170817	طوباس
58	61	3.45	0	6	20161101	يعبد
0	71	0.69	0	8	20150203	بديا
61	71	1.62	0	7	20160605	عسكر
0	61	1.38	0	13	20170101	جنين
76	72	1.27	0	5	20161005	بديا
68	63	0.32	5	13	20161117	طوباس
98	68	3.1	0	21	20170906	جنين

## مؤشر الأداء لشهر 2018/2

نسبة سداد محفظه كيفا %	نسبة السداد الشهري %	نسبة المحفظه في خطر %	عدد قروض كيفا الصادرة	عدد القروض الصادره	اسم الموظف	الفرع
62	60	1.33	0	11	20090820	جنين
87	65	0.33	1	8	20140201	قباطيه
58	62	1.66	1	10	20140301	طوباس
62	53	1.9	0	12	20161103	قباطيه
78	86	0.95	1	6	20160808	نابلس
24	58	2.56	0	8	20170812	عتيل
69	75	2.58	0	6	20090902	نابلس
17	59	2.24	0	7	20170813	عتيل
68	65	0.85	0	15	20130715	قباطيه
87	80	2.42	0	11	20150708	نابلس
92	86	1.21	0	9	20130502	نابلس
100	67	1.21	0	5	20170816	بديا
79	81	2.06	1	17	20130502	نابلس
53	59	1.88	0	9	20151101	بجد
82	65	1.52	0	2	20120401	جنين
100	68	4.81	0	12	20150415	جنين
77	85	0.3	0	7	20160601	عسكر
65	63	2.66	1	4	20140304	عتيل
64	64	0.22	4	12	20170817	طوباس
72	62	2.49	0	10	20161101	بجد
0	72	1.3	0	13	20150203	بديا
100	73	1.46	0	6	20160605	عسكر
0	59	1.54	0	12	20170101	جنين
76	77	0.99	0	9	20161005	بديا
61	61	0.69	1	13	20161117	طوباس
61	67	2.89	1	13	20170906	جنين

### مؤشر الأداء لشهر 2018/3

الفرع	اسم الموظف	عدد القروض الصادره	عدد قروض كيفا الصادرة	نسبه المحافظه في خطر%	نسبه السداد الشهري%	نسبه سداد محافظه كيفا%
جنين	20090820	11	0	1.52	63	67
قباطيه	20140201	10	0	0.76	65	85
طوباس	20140301	10	2	1.77	64	58
قباطيه	20161103	11	1	2.05	60	53
نابلس	20160808	9	0	0.4	80	85
عتيل	20170812	7	0	1.46	64	28
نابلس	20090902	19	1	2.84	80	73
عتيل	20170813	10	1	1.54	62	28
قباطيه	20130715	17	2	0.85	64	63
نابلس	20150708	10	0	2.56	79	79
نابلس	20130502	4	0	0.9	89	95
بديا	20170816	0	0	1.28	75	100
نابلس	20130502	14	2	1.75	82	76
يعبد	20151101	16	1	1.86	60	35
جنين	20120401	12	0	1.68	65	77
جنين	20150415	9	0	7.24	70	68
عسكر	20160601	9	0	0.26	87	100
عتيل	20140304	13	2	0.86	68	75
طوباس	20170817	11	4	0.29	69	72
يعبد	20161101	9	0	2.45	66	68
بديا	20150203	16	0	0.71	77	0
عسكر	20160605	15	0	1.65	75	100
جنين	20170101	25	0	1.35	64	0
بديا	20161005	12	0	0.96	73	49
طوباس	20161117	11	3	0.51	61	55
جنين	20170906	9	0	3	70	72

مؤشر الأداء لشهر 2018/4

نسبة سداد محفظه كيفما %	نسبة السداد الشهري %	نسبة المحفظه في خطر %	عدد قروض كيفا الصادرة	عدد القروض الصادره	اسم الموظف	الفرع
63	63	1.55	0	15	20090820	جنين
88	67	0.67	6	20	20140201	قباطيه
58	65	1.75	4	15	20140301	طوباس
58	60	2.82	2	12	20161103	قباطيه
84	84	0.81	3	10	20160808	نابلس
95	65	1.87	1	18	20170812	عتيل
62	76	4.18	1	24	20090902	نابلس
22	65	1.36	0	19	20170813	عتيل
58	65	0.86	1	23	20130715	قباطيه
61	78	2.8	0	13	20150708	نابلس
86	89	0.86	0	12	20130502	نابلس
0	66	2.14	0	15	20170816	بديا
79	82	2.82	1	17	20130502	نابلس
12	63	2.31	8	15	20151101	بعبد
80	66	1.71	0	16	20120401	جنين
72	71	5.78	0	14	20150415	جنين
100	90	0.1	0	8	20160601	عسكر
69	67	1.6	4	12	20140304	عتيل
73	70	2.19	7	13	20170817	طوباس
71	68	2.5	1	9	20161101	بعبد
0	76	0.77	0	15	20150203	بديا
100	78	1.85	0	7	20160605	عسكر
0	62	1.54	0	16	20170101	جنين
42	71	1.52	0	15	20161005	بديا
56	71	0.93	5	16	20161117	طوباس
99	67	3.01	0	12	20170906	جنين

مؤشر الأداء لشهر 2018/5

نسبة سداد محفظه كيفا %	نسبة السداد الشهري %	نسبة المحفظه في خطر %	عدد قروض كيفا الصادرة	عدد القروض الصادره	اسم الموظف	الفرع
67	61	2.02	1	12	20090820	جنين
96	64	1.69	2	17	20140201	قباطيه
49	64	2.09	5	13	20140301	طوباس
76	54	5.18	1	4	20161103	قباطيه
83	82	1.35	1	9	20160808	نابلس
30	62	2.99	0	13	20170812	عتيل
62	76	5.69	0	8	20090902	نابلس
19	61	1.59	0	13	20170813	عتيل
66	62	0.93	3	21	20130715	قباطيه
64	69	4.46	3	12	20150708	نابلس
87	86	0.88	0	5	20130502	نابلس
50	72	1.69	0	12	20170816	بديا
66	76	2.56	6	15	20130502	نابلس
42	57	4.56	0	7	20151101	بجد
70	65	2.15	1	14	20120401	جنين
67	72	9.99	0	15	20150415	جنين
100	78	0.08	0	9	20160601	عسكر
59	64	2.96	0	6	20140304	عتيل
56	64	1.86	0	11	20170817	طوباس
68	64	5.06	2	10	20161101	بجد
0	72	1.15	0	16	20150203	بديا
100	74	2	1	7	20160605	عسكر
0	62	1.5	3	26	20170101	جنين
35	68	1.71	0	11	20161005	بديا
95	69	1.33	0	16	20161117	طوباس
80	64	3.66	0	12	20170906	جنين

مؤشر الاداء لشهر 2018/6

نسبة سداد محفظه كيفا %	نسبة السداد الشهري %	نسبة المحفظه في خطر %	عدد قروض كيفا الصادرة	عدد القروض الصادره	اسم الموظف	الفرع
43	59	5.07	0	6	20090820	جنين
84	61	2.36	0	16	20140201	قباطيه
54	62	2.33	7	9	20140301	طوباس
68	56	4.54	0	10	20161103	قباطيه
67	81	1.11	1	9	20160808	نابلس
86	63	1.65	1	10	20170812	عتيل
53	77	2.99	0	10	20090902	نابلس
19	62	1.03	2	13	20170813	عتيل
61	64	1.36	2	16	20130715	قباطيه
44	72	4.18	1	9	20150708	نابلس
84	84	0.77	0	10	20130502	نابلس
50	66	2.09	0	13	20170816	بديا
77	79	3.68	3	19	20130502	نابلس
36	54	7.7	2	6	20151101	يعبد
59	61	2.61	0	6	20120401	جنين
67	80	9	0	13	20150415	جنين
0	82	0.62	0	5	20160601	عسكر
65	66	1.47	3	10	20140304	عتيل
59	61	2.24	3	9	20170817	طوباس
55	58	6.12	0	4	20161101	يعبد
0	69	1.97	0	10	20150203	بديا
100	72	1.94	2	9	20160605	عسكر
0	59	2.55	1	15	20170101	جنين
60	67	1.37	0	10	20161005	بديا
56	60	3.72	1	4	20161117	طوباس
59	61	4.56	0	5	20170906	جنين



### مؤشر الأداء لشهر 2018/7

نسبة سداد محفظه كيفا %	نسبة السداد الشهري %	نسبة المحفظه في خطر %	عدد قروض كيفا الصادرة	عدد القروض الصادره	اسم الموظف	الفرع
70	63	2.63	2	11	20090820	جنين
87	67	0.69	2	26	20140201	قباطيه
58	64	2.05	3	14	20140301	طوباس
79	62	2.7	0	10	20161103	قباطيه
94	87	1.12	1	10	20160808	نابلس
80	71	1.35	8	31	20170812	عتيل
54	79	2.97	0	15	20090902	نابلس
19	63	1.73	6	22	20170813	عتيل
66	69	1.11	2	40	20130715	قباطيه
82	74	3.67	1	13	20150708	نابلس
93	84	0.61	2	21	20130502	نابلس
50	70	1.6	0	30	20170816	بديا
80	78	3.85	8	16	20130502	نابلس
44	62	3.83	1	2	20151101	يعبد
71	61	2.62	0	9	20120401	جنين
100	90	12.83	0	11	20150415	جنين
94	88	0.37	0	11	20160601	عسكر
76	68	1.19	3	19	20140304	عتيل
55	64	3.36	3	13	20170817	طوباس
81	72	2.38	7	34	20161101	يعبد
0	73	1.13	0	14	20150203	بديا
90	75	1.89	0	9	20160605	عسكر
77	62	1.96	12	26	20170101	جنين
44	71	1.61	0	10	20161005	بديا
62	64	2.7	1	10	20161117	طوباس
65	66	3.84	0	7	20170906	جنين



## فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1.2	مؤشرات قياس الأداء في الشركة الفلسطينية للاقراض التنموية (فاتن).	29
2.2	عدد الاصدارات الشهرية للقروض 15%.	31
3.2	نسبة المحفظة في خطر 50%.	32
4.2	نسبة السداد الشهري 20%.	33
5.2	عدد إصدارات ونسب سداد قروض كيفا 15%.	33
6.2	عدد الإصدارات الشهرية في النظام المطور.	35
7.2	نسبة المحفظة في خطر في النظام المطور.	36
8.2	نسبة السداد الشهري في النظام المطور.	36
9.2	عدد اصدارات ونسبة السداد الشهري لقروض كيفا في النظام المطور.	37
10.2	الحوافز المعنوية والتشجيعية الأخرى في النظام المطور.	37
11.2-أ	الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور.	38
11.2-ب	الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور.	39
11.2-ج	الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور.	40
12.2	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	46
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب جنس الموظف.	50
2.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب تخصص الموظف.	50
3.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.	51
4.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفرع.	51
5.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.	52
6.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الراتب.	52
1.4	معدل أداء الموظفين في ظل النظام القائم.	55
2.4	معدل أداء الموظفين في النظام المطور.	56
3.4	نسبة التغير في أداء الموظفين بين النظامين القائم والمطور.	57
4.4	معدل الحوافز في النظام القائم.	58
5.4	معدل الحوافز في النظام المطور.	59
6.4	نسبة التغير في معدل الحوافز بين النظامين القائم والمطور.	60
7.4	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوافز المطور على	61

	مؤشرات أداء الموظفين.	
62	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوافز القائم على مؤشرات أداء الموظفين.	8.4
63	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين الحوافز المطور ومؤشرات أداء موظفي الإقراض المطور.	9.4
63	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين الحوافز القائم ومؤشرات أداء موظفي الإقراض القائم.	10.4
64	نتائج اختبار "ت" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير الجنس.	11.4-أ
64	نتائج اختبار "ت" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير الجنس.	11.4-ب
65	نتائج اختبار "ت" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير المؤهل العلمي.	12.4
66	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير التخصص.	13.4-أ
67	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير التخصص.	13.4-ب
68	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير سنوات الخبرة.	14.4
69	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير حسب الراتب.	15.4-أ
70	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير الراتب.	15.4-ب
71	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في مستوى أداء موظفي الإقراض بناء على الحوافز المطور حسب متغير حسب الفرع.	16.4
72	نتائج الاختبار البعدي "LSD" لفحص مصدر الفروق بين المبحوثين في مؤشر نسبة السداد الشهري حسب الفرع.	17.4

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملاحق	فهرس
87	وثيقة موافقة إدارة الشركة الفلسطينية للاقراض التنمية (فاتن)	1
88	كشوفات الحوافز	2
96	كشوفات الأداء	3
97	كشوفات المتغيرات الديموغرافية	4
98	صور فوتوغرافية	5

## فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
4	الإقرار	أ
5	الشكر	ب
6	التعريفات	ج
7	ملخص الدراسة باللغة العربية	ح
8	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ي

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.1	خلفية الدراسة	1
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	مبررات الدراسة	4
4.1	أهداف الدراسة	4
5.1	أسئلة الدراسة	5
6.1	فرضيات الدراسة	5
7.1	أهمية الدراسة	6
8.1	حدود الدراسة	6
9.1	نموذج الدراسة	6
10.1	محددات الدراسة	7
11.1	هيكل الدراسة	8

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

	الإطار النظري والدراسات السابقة	9
	تمهيد	9
1.2	الحوافز	9
2.2	الأداء	18

25	سلوك الموظفين وعلاقته بالاداء	3.2
27	الشركة الفلسطينية للاقراض التنميه (فاتن) للإقراض	4.2
29	الاداء في مؤسسة فاتن	5.2
38	أوجه الشبه والاختلاف بين نظامي الحوافز القائم والمطور	6.2
40	الدراسات السابقة	7.2
46	تعقيب على الدراسات السابقة	8.2

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
49	منهجية الدراسة وإجراءاتها	
49	منهج الدراسة	1.3
49	أداة الدراسة	2.3
50	مصادر جمع البيانات	3.3
50	مجتمع الدراسة	4.3
53	تصميم الدراسة	5.3
53	متغيرات الدراسة	6.3
53	المعالجة الإحصائية	7.3

الفصل الرابع: مناقشة وتفسير النتائج		
54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة ومناقشتها وتفسيرها	

الفصل الخامس: ملخص لأهم النتائج والتوصيات		
74	نتائج الدراسة	1.5
75	توصيات الدراسة	2.5
76	المطورات	3.5
77	قائمة المصادر والمراجع	4.5