

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين

سيف الدين أكرم حسن نبروخ

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2018م

دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين

إعداد

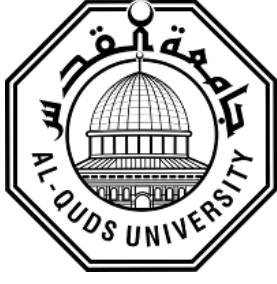
سيف الدين أكرم حسن نيروخ

بكالوريوس اقتصاد من جامعة القدس المفتوحة/الخليل – فلسطين

المشرف: د. محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية،
من معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا جامعة القدس.

1440 هـ - 2018



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين

اسم الطالب: سيف الدين أكرم حسن نبروخ

الرقم الجامعي : 21512276

المشرف: د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018 /11/24 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:.....	د. محمد عمرو	1- رئيس لجنة المناقشة
التوقيع:.....	د. سعدي الكرنز	2- ممتحناً داخلياً
التوقيع:.....	د. يوسف أبو فارة	3- ممتحناً خارجياً

القدس/ فلسطين

1440 هـ - 2018 م

الاهداء

الى من هو صاحب الفضل بعد الله فيما وصلت اليه الى من كنت له املا راوده
في حياته.... فكان ومازال فخرا لي..... الى أعز واحب الناس الى قلبي.... والدي
الحبيب حفظه الله ورعاه....

الى نبض القلب وسر الوجود.... الى من بها اكبر وعليها اعتمد.... والدتي حفظها الله
واطال في عمرها....

الى توأم الروح ورفاق الدرب.... الى سندي وقوتي وملاذي.... اخوتي عبد الهادي
وابرار وأنسام....

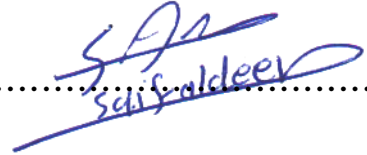
إلى الأمل الذي أنار حياتي وأعطأها لونا وطعما..... أنوار....

الى من وقف بجانبني يوماً وأمنَ لقدرتي على ذلك.... الى كل من له مودة في قلبي....
اهدي هذا العمل المتواضع....

سيف الدين نيروخ

إقرار

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

التوقيع.....

Saif al-Deen

الاسم: سيف الدين أكرم حسن نيروخ

التاريخ: 2018 / 11 / 24م

شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (النمل:19)

الحمد والشكر لله عز وجل أولاً واخيراً الذي اعانني على اتمام هذه الرسالة وإن احببت ان اشكر فاني بداية اتقدم بالشكر والعرفان لمشرفي الدكتور محمد عمرو على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الاثر الكبير في اتمام هذا البحث والى ادارة معهد التنمية المستدامة وعلى راسه الدكتور عزمي الاطرش والاخت علا عريقات والهيئة التدريسية المحترمين.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى اعضاء لجنة التحكيم الذين قاموا بتحكيم اداه الدراسة مما ادى الى الارتقاء بمصداقيتها .

كما واتقدم بالشكر الجزيل الى لجنة مناقشه الدراسة الافاضل الذين شرفوني بقبول مناقشه الرسالة وملاحظاتهم التي كان لها الدور الكبير في اثراء الدراسة .

ولا انسى ان اشكر كل من سادني وقدم لي النصح والتوجيه اثناء مسيرتي الدراسية والشكر موصول لزملائي الذين قدموا المساعدة فلهم مني كل المحبة والاحترام والتقدير

سيف الدين نيوخ

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في عملية التوظيف لدى البنوك العاملة في فلسطين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في البنوك العاملة في مدينة الخليل والبالغ عددهم (90) موظف إداري وهم (المدير، نائب مدير، مراقب، رئيس قسم)، وقد استخدم الباحث المسح الشامل من خلال تطبيق استبانة تم تطويرها خصيصاً لذلك، تبين أن واقع الحوافز المعتمدة في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة، وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (71.08%)، كما أن واقع عمليات التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل بلغ درجة مرتفعة، وكانت النسبة المئوية للموافقة المرتفعة (67.03%)، وتوجد علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المعنوية وعملية التوظيف، وتوجد علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية بين الحوافز المادية وعملية التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الحوافز المادية وعملية التوظيف، بينما توجد فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك، وأن الفروق بين البنك العربي والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، الاستثمار الفلسطيني) لصالح البنك العربي، وأن الفروق بين البنك الإسلامي الفلسطيني والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني، وأن الفروق بين بنك القاهرة عمان والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك القاهرة عمان، وأن الفروق بين بنك الصفا والبنوك (فلسطين المحدود، الأهلي، الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك الصفا، وأن الفروق بين بنك الإسكان والبنوك (فلسطين المحدود، والإسلامي العربي، الأهلي،

الاستثمار الفلسطيني) لصالح بنك الإسكان. وتوجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، حيث أن الفروق لصالح الذكور، ولا توجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين حول واقع الحوافز المعنوية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)، كما لا توجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين حول واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغيرات (اسم البنك، الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك)، وتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات إجابات الباحثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغير اسم البنك، وأن الفروق بين البنك العربي وبنك فلسطين المحدود لصالح البنك العربي، وأن الفروق بين البنك الإسلامي الفلسطيني والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والاستثمار الفلسطيني) لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني، وأن الفروق بين بنك القاهرة عمان والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والاهلي) لصالح بنك القاهرة عمان، وأن الفروق بين بنك الإسكان والبنوك (فلسطين المحدود، القدس، والأهلي) لصالح بنك الإسكان.

ولا توجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين حول واقع التوظيف في البنوك العاملة في مدينة الخليل تعزى إلى متغيرات: (الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، نوع البنك).

ومن خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بضرورة مراعاة البيئة التي يعمل فيها البنك عند وضع نظام للحوافز، وأن يكون نظام الحوافز المطبق بالبنك نظام مرن، وأن يتم تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف البنك، وإشراك جميع الدوائر والأقسام في التخطيط للموارد البشرية

داخل البنك ومراجعة استراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في التطوير المنظم، واهتمام إدارة البنوك بتفعيل الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب والحصول على القوى العاملة المؤهلة، وضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد في ضوء متطلبات الاستقطاب للارتقاء بالعمل الإداري، وتعزيز سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه السياسات في البحث عن الكفاءات والقيادات من خلال ضمان المنافسة الحرة النزيفة، والعمل على تطوير برنامج خاص للتحسين المستمر وتهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.

Incentives' Role in employments' process in Palestinian Banks

Prepared by: Saif Al Deen Akram Hassan Nairoukh

Supervised by: Dr. Mohammad Amro

Abstract

This study aimed to identify the role of incentives in the employment process of Palestinian banks.

The researcher used the descriptive method whereas the study consists of the (90) administrative workers in the banks operating in Hebron; they are (Director, Deputy Director, supervisor, Head of department).

The researcher used the comprehensive survey through applying a specially developed questionnaire, which shows that.

The reality of the incentives adopted in the banks operating in Hebron has reached a high degree, the percentage of high approval is (71.08%).

and the reality of the employment processes in the banks operating in Hebron has reached a high degree, the percentage of high approval is (67.03%).

There is a relationship at the level of the statistical significance between the moral incentives and the recruitment process in the banks operating in Hebron. Accordingly, there is a strong positive relationship between the moral motivations and the employment process, and there is a moral relationship at the level of statistical significance between the material incentives and the process of recruitment in banks operating in Hebron.

Thus, there is a moderate positive relationship between the material incentives and the employment process, while there are differences in the respondents' answers about the reality of the moral incentives in the banks operating in Hebron refer to the bank's name, for example:

the differences between the Arab Bank and (Bank of Palestine Limited, Jerusalem Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Arab Bank,

the differences between Palestine Islamic Bank and (Bank of Palestine Limited, Ahli Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Palestine Islamic Bank,

the differences between Cairo- Amman Bank and (Bank of Palestine Limited, Ahli Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Cairo- Amman Bank,

the differences between Safa Bank and (Bank of Palestine Limited, Ahli Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Safa Bank,

And the differences between Housing Bank and (Bank of Palestine Limited, Arab Islamic Bank, Ahli Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Housing Bank.

Thus, there are significant differences in the level of statistical significance in respondents' answers about the reality of moral incentives in the banks operating in Hebron refer to the gender variable, the differences are in favor of males.

There are no significant differences at the level of statistical significance in the respondents' answers about the reality of the moral incentives in the banks operating in Hebron refer to the variables (specialization, job title, experience and type of bank),

There are also no significant differences at the level of statistical significance in the respondents' answers about the reality of the material incentives in the operating banks in Hebron refer to the variables (bank's name, gender, specialization, job title, experience and bank type).

There are statistically significant differences at the level of significance in the answers of the respondents about the employment situation in the banks operating in Hebron refer to the variable name of the Bank, such as;

the differences between the Arab Bank and Bank of Palestine Limited are in favor of Arab Bank,

the differences between Palestine Islamic Bank and (Bank of Palestine Limited, Jerusalem Bank and Palestine Investment Bank) are in favor of Palestine Islamic Bank,

the differences between Cairo- Amman Bank and (Bank of Palestine Limited, Jerusalem Bank and Ahli Bank) are in favor of Cairo- Amman Bank,

and the differences between Housing Bank and (Bank of Palestine Limited, Jerusalem Bank and Ahli Bank) are in favor of Housing Bank.

There are no significant differences in the level of statistical significance in respondents' answers about the reality of employment in Palestinian banks refer to variables (gender, specialization, job title, experience and type of bank).

Through previous results, the researcher recommends that

- The working banks' environment should be taken into consideration when the system of incentives is put
- The applied system of incentives should be flexible.
- An appropriate mechanism must be developed through which functional analysis of all functions of the Bank is carried out.
- Involving all departments in the planning of human resources in the bank and review the strategy of evaluating human resources in a manner that contributes to the orderly development.
- The management of banks must be interested to activate the website in the process of polarization and access to qualified manpower and the necessity to pay attention to good planning in light of the requirements of polarization to upgrade the administrative work.
- The policy of selection and recruitment for administrative functions must be promoted to achieve the objectives of these policies of searching for competencies and leadership through ensuring free and fair competition.
- A special program should be developed for continuous improvement and create a suitable environment to succeed the selection policies and recruitment for choosing the best human competencies for management positions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تستطيع منظمات الأعمال من خلال استقطاب وتعيين الموارد البشرية جني الكثير من الفوائد الاستراتيجية، مثل تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الخبرة لدى العاملين وتطوير العمل الإداري وغيرها، حيث تعتبر عملية الاستقطاب هدفاً استراتيجياً لا يمكن تحقيقه إلا بتخطيط ورسم استراتيجيات بعيدة المدى سواء على مستوى المدخلات أو على مستوى المخرجات ومن خلال جودة الخدمات والعلاقة مع الزبائن وغيرها من العوامل (عريقات وآخرون، 2010).

وتعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة عماد نجاحها، لأن الموظف هو من يقدم الخدمات ويتلقى التدريب ويتعامل مع التقنية ويحقق الأهداف المرسومة، وهو أكبر مورد، ولا يمكن التنبؤ بأدائه المستقبلي، لذلك يعتبر حسن اختيار العاملين شيئاً أساسياً وبالغ الأهمية، لأن الاختيار الجيد ضرورة لنجاح إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة سواء أكانت حكومية أو خاصة.

وتعتبر المحافظة على الموارد البشرية من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالمحافظة والبقاء واستدامة العاملين فيها مثل الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة والاهتمام بالعاملين ذوي الاختصاصات المتميزة، وانخفاض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين، كما تعمل الموارد البشرية على تنمية مهارات العاملين عن طريق تنمية معارفهم وقدراتهم واتجاهاتهم الوظيفية، لذا تعمل كل مؤسسة على تنمية الموارد البشرية فيها من خلال المحافظة على العاملين الذين اكتسبوا أعلى درجة من الانتاجية نتيجة الممارسات الإدارية التي أصبحوا فيها على درجة من الإتقان على خلاف العاملين الجدد التي تبدأ المؤسسات بتدريبهم على العمل (زعتري، 2013)

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، من أجل النجاح في انجازها يتحدد ذلك من خلال مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والتطويرية وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هياكلها التنظيمية وتسد إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم وأحرج الموارد فيها ألا وهي المورد البشري. فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب والاختيار والتعيين، كما تتكامل أيضا في أنشطة التوظيف على سائر وظائف إدارة الموارد البشرية ، وتتعدى انعكاسات عملية التوظيف السلبية أو الايجابية حدود البيئة الداخلية للمنظمة إلى البيئة الخارجية ، فسلامة عملية التوظيف تحدد مدى إيفاء المنظمة بمسؤوليتها القانونية والاجتماعية ومدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال . فاختيار الفرد ووضعه في مكان أو موقع وظيفي في المنظمة يلزم المنظمة ، بالاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها (عدوان، 2011).

وبالتالي تعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة إنجازها، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات أنشطة المنظمة، حيث أن إحدى مهام إدارة الموارد البشرية هي جلب القوى العاملة والعاملين بالكمية والنوعية المطلوبة لإنجاز أعمال المنظمة بكفاءة، والتي تتطلب تحليل هذه الأعمال وتوصيفها، وتحديد حجم القوى العاملة اللازمة لذلك، ومصادر الحصول عليها، واجتذابها للعمل في المنظمة من خلال المرور بإجراءات اختيار وتعيين العاملين. وحيث أنه لا يمكن المضي في إجراءات اختيار وتعيين العاملين بدون تحديد لاحتياجات المنظمة من القوى البشرية والتخطيط لها (الغلاييني، 2015).

والحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العاملين (أي كان مجال عمله) مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين الى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية (بريكي وبلخير، 2016).

كما أن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون على شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً (عوض الله، 2012).

والتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه وإدامة السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم، وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد، ولأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز (الشوابكة، 2011).

وتعتبر التعويضات والحوافز المحرك الرئيسي للعاملين، حيث أن بقائهم وانتقالهم يتعلق مباشرة بها وإن حركة العمالة على كل مستوى ترتبط مباشرة بهذا المؤثر الذي ينعكس في كثير من العوامل المتعلقة بالعاملين ومنه الرضا الوظيفي الذي ينبثق عنه نتائج منها ارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية والبقاء في المؤسسة والمنافسة والتفوق وتحقيق الأرباح وتعظيم الثروة واستمرارية المؤسسة، كما تشكل التعويضات والحوافز تكلفة هامة بالنسبة للمؤسسات تتراوح بنسب مختلفة وفق وضع المؤسسات والقطاعات والدول والأقاليم التي تدفع في نطاقها، كما تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمؤسسة على الأجور والمزايا التي تقدمها لهم (Desler, 2015).

وتستحوذ البنوك التجارية على النسبة الأكبر من عدد موظفي البنوك في فلسطين، حيث حصلت البنوك التجارية اجمالاً على 52.2% من حصة العاملين في البنوك العاملة في فلسطين في عام 2016 مقابل 47.8% للمؤسسات المالية الأخرى، بارتفاع نسبته 20.1% عن عام 2015. وارتفع عدد العاملين في البنوك العاملة في فلسطين عام 2016 بما نسبته 6.4% عن العام 2015 ليبلغ نحو 6528 موظف وموظفة، وذلك حسب بيانات نشرة الأداء المقارن للبنوك 2016 والصادرة عن جمعية البنوك في فلسطين (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2017).