

أثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي

خالد زبيدين، مصطفى سعيد الشيخ*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي، وذلك من خلال وضع متغير مستقل شمل الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والاجتماعية للعاملين والعاملات في البنك في محافظة الزرقاء، وتكون مجتمع الدراسة من فروع البنك العربي الإسلامي الدولي في محافظة الزرقاء وجميعها كانت عينة الدراسة مكونة من العاملين والعاملات في البنك والبالغ عددهم خمسين موظفاً.

أظهرت نتائج التحليل أن نظام الحوافز المادية المتبع في البنك العربي الإسلامي الدولي يحقق رضا عند العاملين، وذلك بحصوله على متوسط حسابي 3.91%، وهو يساهم في تحقيق الرضا لدى العاملين. ويعدّ نظام الهدايا، والعلاوات التشجيعية، والمكافآت من أكثر الطرق تحقيقاً للرضا لدى العاملين.

لذا أوصت الدراسة بضرورة استمرار البنك في تطبيق، وتطوير نظام الحوافز لديه؛ لتحقيق أعلى رضا للعاملين فيه، وإعادة النظر بالحوافز السلبية المتبعة، وألية تطبيقها؛ لتساهم في تحقيق الرضا.

الكلمات الدالة: الحوافز، رضا العاملين، البنوك الإسلامية، الأردن.

المقدمة

إن فعالية، ونجاح أي مؤسسة مصرفية يرجع إلى مدى اهتمامها بتحفيز العاملين، لدرجة أنه أصبح من الواجب على هذه المؤسسات دراسة هذا الموضوع، ومعرفة أهم جوانب التحفيز، التي يمكن أن تساعد في تعزيز الموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

ومما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد، بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلاً تعيين ذي الكفاءة المتدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم (أبو شرخ، 2010).

ويمكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التقريب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، على الرغم من أنك تستعد لعمل أفضل. وكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا، من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها (أبو العسل، 1993).

إن تطور القطاع المصرفي الإسلامي خلال العقود الماضية، زاد من حدة التنافس مع المصارف الإسلامية الأخرى، لذا تسعى البنوك الإسلامية لتحقيق ميزة تنافسية بين البنوك الإسلامية الأخرى، لاستقطاب عملاء جدد لتعزز من مكانتها في أسواق المصارف بشكل عام. كما لجأت البنوك الإسلامية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء لتحقيق أعلى رضا ممكن لهم، مما يساهم في الاستمرارية بالتعامل، والحفاظ على العملاء، واستقطاب عملاء جدد. وفي أغلب الخدمات المصرفية يرتبط جزء من جودتها بمقدمي الخدمة من الموظفين، ولهذا تسعى البنوك الإسلامية لتوظيف أصحاب الكفاءة؛ ليكونوا وسيلة في تحقيق رضا العملاء. وبالمقابل تسعى البنوك الإسلامية لتطوير قدرات الموظفين، وتحقيق الرضا لهم كعملاء داخليين، يجب الاهتمام بهم. فالإدارة الحديثة تسعى أيضاً لتحقيق الرضا للموظفين من أجل أن ينعكس ذلك على مستوى الخدمة المقدمة من قبل الموظفين على العملاء. لذلك جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ "أثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي"؛ لتوضيح أثر نظام

* جامعة الزرقاء، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/1/9، وتاريخ قبوله 2018/12/18.

الحوافز بأنواعه المتبع من قبل البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا العاملين في البنك، وتم تطبيق الدراسة على البنك العربي الإسلامي في مدينة الزرقاء كنموذج متميز من ضمن القطاع المصرفي الإسلامي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتمد نجاح النشاط المصرفي الإسلامي على مدى كفاءته في التعامل مع الموظفين، وتحقيق رضاهم، وإشباع حاجاتهم، وإيجاد بيئة عمل مناسبة. والعاملون هم عملاء داخليون في هذه البنوك، ولذا ينبغي عليها العمل لرفع كفاءتهم؛ بهدف زيادة أدائهم؛ للوصول إلى مرحلة الولاء، الذي ينعكس بشكل إيجابي على زيادة الإقبال على المصرف ولاسيما في ظل اشتداد المنافسة، وتنامي حاجات الموظفين.

ولهذا سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: هل يتبنى البنك العربي الإسلامي خطط إستراتيجية موضوعة بشكل جيد لتحفيز العاملين.

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تأثير الحوافز المادية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.
2. ما تأثير الحوافز المعنوية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.
3. ما تأثير الحوافز الإيجابية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.
4. ما تأثير الحوافز السلبية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.
5. ما تأثير الحوافز الاجتماعية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في التعرف على أهم العوامل التي تقوم بدفع الموظفين في البنك العربي الإسلامي الدولي إلى تحسين أدائهم بشكل مستمر، وذلك من خلال التحفيز الذي تقدمه الإدارة للموظفين ليصلوا إلى أفضل مراحل الإبداع الوظيفي، للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي الذي بدوره يزيد من عملية تسويق الخدمات المصرفية التابعة لها، والذي بدوره ينعكس على أداء العاملين، هذا فضلاً عن إغناء المكتبة العربية بما هو جديد في ميدانه.

أما الأهمية العملية للدراسة فإنها تتبع من أهمية التعرف على الحوافز التي تؤثر على رضا العاملين، وزيادة إنتاجهم، وتأثيرها على زياد العمل، وسمعة المصرف، وزيادة عدد عملاء البنك العربي الإسلامي الدولي المرتقبين. كما ويمكن لهذه الدراسة أن تساعد في معرفة كيفية تحسين وضع العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي، والعمل بروح الفريق لدى العاملين، وتقليل المشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل.

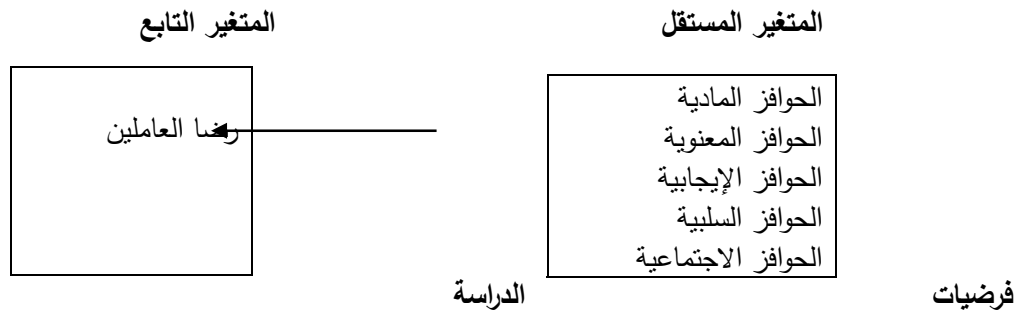
أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز المختلفة التي تساعد البنك العربي الإسلامي الدولي على زيادة رضا العاملين فيه، من خلال تهيئة وتطوير الكوادر فيه؛ لكي تصبح كوادر ذات مهارات، ومعارف، من خلالها تستطيع تقديم أفضل الخدمات إلى العملاء، وتلبي رغباتهم، وتتجاوز توقعاتهم بشكل متميز. ويسعى البحث كذلك إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.
2. التركيز على أساليب التحفيز المعنوي، التي يتم استخدامها من قبل إدارة البنك العربي الإسلامي الدولي.
3. معرفة تأثير الحوافز الإيجابية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.
4. معرفة تأثير الحوافز السلبية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.
5. معرفة تأثير الحوافز الاجتماعية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.

نموذج الدراسة

لقد تم إعداد نموذج الدراسة في ضوء الاطلاع على أدبيات الموضوع، واستناداً إلى مشكلة، ومتغيرات دراسة كل من (عطياتي، وأبو سلمى، 2014 والسعودي، 2013 وجودة، 2015).



تتمحور الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية الآتية:

HO : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.

ومن خلال الفرضية الرئيسية نشق الفرضيات الفرعية التالية:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الإيجابية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز السلبية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.

HO5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الاجتماعية على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي.

التعريفات الإجرائية

الحوافز

هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية، التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته، ورغباته المادية والمعنوية (الهيتمي، 2005).

الحوافز المادية

وتعرف بأنها الأجور، والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، نحو المكافآت والمشاركة في الأرباح (زويلف، 1994).

الحوافز المعنوية

وهي عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية، والنفسية والإنسانية للعاملين (وهيبة، 2012).

الحوافز الإيجابية

هي مجموعة من المؤثرات، التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين، من خلال إشباع حاجاتهم غير المشبعة (سعيد، 1994).

الحوافز السلبية

وهي عقوبات مختلفة، يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (الدروبي، 2006).

الحوافز الاجتماعية

وهي التي تشبع حاجات ذاتية لدى الأفراد العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترى مصالحهم الشخصية (عقيلي، 1996).

رضا العاملين

هو وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم، واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه؛ فقبول الأفراد لعملهم يولد مشاعر الرضا عنه (عباس، وعلي، 2003).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

1. دراسة (أبو بكر، 2015) بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي- الإمارات- فرع مدينة العين. تهدف الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي، فرع مدينة العين، وذلك من خلال اختيار متغيرات مستقلة مثل (التمكين، والبرامج التدريبية، والحوافز والمكافآت، والاتصال الداخلي). تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبوظبي الإسلامي، وأخذت عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة. لاختبار فرضيات الدراسة، وتحقيق أهدافها استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للتحليل الإحصائي (SPSS). توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم، من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.
2. دراسة (جودة، 2015) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى أخصائي المكتبات في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية- الأزهر - الأقصى). هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى أخصائي المكتبات الجامعية في ثلاث جامعات بغزة (جامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) ومعرفة الفروق بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي، والتي يمكن أن تُعزى إلى النوع (ذكر - أنثى) وسنوات الخبرة، ومكان العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كان مقبولاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي كان منخفضاً على بعدي الراتب والمزايا، وفرص النمو المهني، وكان مرتفعاً على بعد العلاقات مع الزملاء، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع. كذلك توصلت إلى وجود فروق بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ومكان العمل، حيث كان الموظفون الأكثر خبرة أكثر شعوراً بالرضا الوظيفي، وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة الإسلامية أعلى من نظرائهم في جامعتي الأقصى والأزهر. لعل ما يميز هذه الدراسة عن هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أن العاملين أبدوا من خلالها موافقتهم على نظام الحوافز الإيجابية المتبع، وهو يعكس مدى رضاهم عنه، ويحقق تقدير الآخرين للعمل المنجز، هو العامل الأكثر تحقيقاً للرضا من بين الحوافز الإيجابية.
3. دراسة (عطيان، وأبو سلمى، 2014) بعنوان: أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الممارسات الأخلاقية لإدارات الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن لتحقيق هذا الهدف فقد تم تطوير استبانة خاصة وزعت على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الثلاث بواقع (100) استبانة على كل شركة وباستخدام الأساليب المناسبة في جمع وتحليل البيانات لاختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في المجالات التي تمارسها إدارات الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات وتوصلت كذلك الدراسة إلى عدة مقترحات كان من أهمها: ضرورة تحقيق مستوى أعلى لرضا العاملين في أنشطة ووظائف المنظمة جميعها.
4. دراسة (السعودي، 2013) بعنوان: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني. وتكونت عينة الدراسة من (511) موظفاً وموظفة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة استبانة مكونة من (26) فقرة، منها (13) فقرة تقيس الحوافز المادية، و(13) فقرة تقيس الرضا الوظيفي، وتم التحقق من دلالات صدق الاستبانة وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مرتفع، في حين كان متوسطاً فيما يتعلق بمنح المكافآت، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور ومنح المكافآت في الرضا الوظيفي لدى العاملين. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بمنح المكافآت للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

*** وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أن هذه الدراسة أشارت إلى أهمية منح الأوسمة والترقيات والعلاوات للعاملين والتي من شأنها أن تزيد من رضاهم الوظيفي، كما تميزت دراستنا أنها بينت أهمية الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بنسبة مرتفعة. كذلك تميزت دراستنا بما توصلت إليه من عدم وجود الرضا الاجتماعي لدى العاملين.

5. دراسة (الفارس، 2011) بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. هدفت الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وتوصلت إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كذلك توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتحفيز التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كما وإشارات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والعمر، وسنوات الخبرة وأوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين. وأن ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو ما أثبتته من أن الدراسة هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لنظام الحوافز المتبع من قبل البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا العاملين.

6. دراسة (الجاسسي، 2011) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية، والمعنوية على أداء العاملين، سواء بشكل إيجابي، أو سلبي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين، وكاتب شؤون إدارية، وقد بلغ عددهم 1152 فرداً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المذكورة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أن نظام الحوافز السلبية أقل العوامل رضا من قبل العاملين، وأبدوا بعدم موافقتهم على اتباع نظام الحوافز السلبية كأداة تشجع على تحقيق الرضا.

7. دراسة (يوسف، 2010) بعنوان: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الخاص بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة. توصلت الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي، وقلة التحفيز المادي، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية، وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة، وضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية، كالسلف، والقروض، والمكافآت.

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أن هذه الدراسة اعتمدت فقط على دراسة الحوافز المادية والمعنوية، أما دراستنا فقد اعتمدت على الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية، والسلبية، والاجتماعية.

8. دراسة (الوادعي، 2008) بعنوان: أثر الحوافز في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة - صنعاء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في الرضا الوظيفي للعاملين في المناطق التعليمية، وتحديد أساليب التحفيز المتمثلة في أسلوب الاتصال الإداري، وتصميم الوظيفة، والدوام المرن، والإدارة بالمشاركة، والحوافز المالية وغير المالية. تكون مجتمع الدراسة من عشر مناطق تعليمية، بلغ عدد الإداريين فيها (350) عاملاً من واقع الكشوفات الرسمية، قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغت العينة (245) استبانة، تم توزيعها على العاملين (مدير إدارة، ورؤساء أقسام، مختص) في المناطق التعليمية، وتم استعادة (203) استبانات. واعتمد منهج البحث الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانة بعد أن توفر

لها الصدق والثبات. كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع محاور مقياس الحوافز باستثناء محوري الاتصال والإدارة بالمشاركة مستوياتها متدنية، وبلغ مستوى الرضا الوظيفي الكلي مستوى متوسط. كما وكان هناك وجود علاقة طردية بين الحوافز والرضا الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مقياس الحوافز، ولمصلحة الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهم في مقياس الرضا الوظيفي. كما لا توجد علاقة بين الحوافز والرضا وكلا من المستوى الإداري، العمر، وفترة الخدمة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق الحوافز بدرجة أكبر مما هي عليه، ولا سيما تلك التي حصلت على مستويات متدنية وفقاً لنتائج البحث، ودعم الرضا الوظيفي ليصل إلى أفضل حالاته وخاصة العناصر المتدنية وفقاً لنتائج البحث.

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أن دراستنا بينت أن نظام الهدايا، والعلاوات التشجيعية، والمكافآت من أكثر الطرق تحقيقاً للرضا لدى العاملين، وهذه الدراسة بينت أن نظام الحوافز المادي يساهم في تحقيق الرضا لدى العاملين بنسبة 48.50% وهي نسبة مرتفعة.

9. دراسة (أبوهنطش، 2002) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية. كشفت الدراسة إلى أن الأفراد العاملين في كليات المجتمع في الأردن راضون بشكل عام عن أعمالهم، كما أن هناك تفاوتاً في درجة رضا العاملين عن عناصر ومحاولات الرضا الوظيفي المختلفة. وكذلك هناك تدنٍ واضح في درجة الرضا عن عنصر الراتب، وعنصر الترقية والتقدم في العمل. إنَّ درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع في الأردن تتأثر بكل من العمر، والجنس، والمؤهل الأكاديمي على درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

ولعلَّ ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أن هذه الدراسة ركزت على عنصر الراتب، والترقية فقط، وهذا بحاجة إلى تدعيم أكثر بعناصر أخرى تعطي مؤشر الرضا بشكل أكبر.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Priya and Eshwar, 2014) بعنوان: Rewards, Motivation and Job Satisfaction of Employees in Commercial Banks- An Investigative Analysis.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز، والحوافز على رضا العاملين في البنوك التجارية الصينية الخاصة والعامة. وأظهرت النتائج أن للحوافز أثراً ذا دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي للعاملين في هذه البنوك؛ لمواجهة تحديات العولمة. كما وأظهرت النتائج أن للحوافز أثراً إيجابياً لتغيير بيئة العمل، وزيادة رغبة العاملين في العمل.

2. دراسة (Khan & Ahmed, 2013) بعنوان: Job Satisfaction Among Librarians in the Universities of Khyber Pakhtunkhwa. هدفت الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى عينة قوامها (49) موظفاً وموظفة في المكتبات الجامعية في باكستان. وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة كانوا راضين بشكل قليل عن طبيعة العمل، وساعات الدوام، وغير راضين عن سلم الراتب الموجود، ووسائل الإشراف المتبعة، وفرص النمو المهني لدى الموظفين عينة الدراسة، وهذا ما أيدته دراستنا بخصوص عنصر الحوافز المادية.

3. دراسة (Ogunlana, et al, 2013) بعنوان: Indices of Job Stress and Job Satisfaction Among Academic Librarians in Selected Federal Universities in South West Nigeria.

تناولت الدراسة الضغوط المهنية، والرضا الوظيفي لدى عدد من أخصائيي المكتبات في جنوب غرب نيجيريا. وكشفت نتائج الدراسة، أن أفراد العينة يعانون من مستويات مرتفعة من الضغوطات المهنية، ومستويات منخفضة من الرضا الوظيفي. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع، حيث كانت مستويات الرضا الوظيفي أعلى لدى الرجال مقارنة بالنساء لغياب عناصر الحفز المختلفة المادية والمعنوية ودراستنا أيدت ما وصلت إليه هذه الدراسة من نتائج خاصة مع متغير الحوافز المادية والمعنوية.

4. دراسة (Gana, & Bababe, 2011) بعنوان: The Effect of Motivation on Workers Performance. هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم والبحث عن العلاقة

بين تقييم أداء العاملين وأثرها على تحفيزهم.

توصلت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم. كما توصلت الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج ايجابية في تحفيزهم، وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين بدرجة مرتفعة. كذلك أوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين ورضاهم. أما ما يخص دراستنا فركزت على جوانب من الحوافز لم تركز عليها هذه الدراسة، مما أعطتها زخماً كبيراً ونتائج جيدة تفيد البنك العربي الإسلامي الأردني في مدينة الزرقاء.

5. دراسة (Gure, 2010) بعنوان: The Impact of Motivation on Employee performance.

هدفت الدراسة إلى دراسة ما إذا كان هنالك أي علاقة بين محفزات العمل، والرضا عن العمل، وأداء الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي له تأثير منخفض على أداء الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعاً لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم، وهذا ما أثبتته أيضاً دراستنا من خلال النتائج.

6. دراسة (AL Jishi, 2009) بعنوان: Motivation and its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي، إضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والممرضات للعمل. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية، والمادية في تحسين الأداء للممرضات، كما أن أداء الممرضين هو الأكثر إيجاباً. وأوصت الدراسة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات يجعلهن أكثر حماسة في العمل.

هذه النتيجة كانت مخالفة مع النتيجة التي توصلت إليها دراستنا من حيث وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في رضا موظفين البنك العربي الإسلامي في مدينة الزرقاء.

7. دراسة (Leah, et al, 2005) بعنوان: Effect of Stimulus Variation on Reinforcing Capability of Non Preferred Stimuli.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التحفيز المعزز على السياقات المرغوبة، وغير المرغوبة. وتوصلت الدراسة إلى عدم استجابة المشاركين للمحفزات غير المرغوبة، عند مقارنتها بشكل فردي، وكذلك المرغوب فيها، إلا أنه لوحظ تحسين في الأداء، حيث قورنت المحفزات بشكل فردي. أما ما يخص دراستنا فقد ركزنا على جوانب أخرى لم تتناولها هذه الدراسة مما أعطانا قوة في إستخلاص نتائج أخرى لم تذكر.

المبحث الأول

الإطار النظري

تولي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم (الحلاينة، 2013).

إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث إن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين، هما: المقدرة على العمل، والرغبة فيه. وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات، ومعارف، وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة. وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (حمدان والساكت، 2011).

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع، وبوجه عام يمكن القول إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيّتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية

هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات، والمشاركة، والسلطة، والهيمنة والنفوذ، وغير ذلك يصعب التعبير عنها بقيمة مادية حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء (حمود، 2005).

عُرِفَت الحوافز بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (منصور، 1976).

وأشير أيضا إلى التحفيز على أنه المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (اللويز، 2003).

ومع بداية القرن الثامن عشر برزت حركة الإدارة العلمية بزعماء فريدريك تايلور بالتركيز على موضوع التحفيز في المنظمات ولا سيما التحفيز المادي. ثم تطور هذا الفكر إلى أن أصبحت المنظمات وبسبب كبر حجمها وحدة اجتماعية واحدة ويعد الفرد فيها يمتلك مشاعر، وأحاسيس، ويعمل بروح الفريق، إلى أن تطور هذا الفكر ليصبح يركز على الإدارة بالأهداف ونظرية النظم (الفارس، 2011).

المطلب الثاني: أنواع التحفيز

هناك زوايا متعددة يمكن أن نصنف بموجبها أنواع الحوافز، وهي:

أولاً: الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية

فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام. أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل (الملكاوي، 2012).

ثانياً: الحوافز المادية والمعنوية

– الحوافز المادية

هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكال متنوعة مثل:

أ- الأجر

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج، بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية، والأساسية كالمأكل والسكن والملبس، كما أنه عن طريق الأجر يمكن استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.

ب- الزيادات السنوية

لا يمكن القول إن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا رُبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسين إنتاجية الفرد. أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية، فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

ج- المكافآت

المكافأة هي مبلغ من المال يُعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما. وما سبق قوله عن الزيادات السنوية على الراتب ونجاحها كحافز على الإنتاج، ينطبق كذلك على المكافآت (المساعدة، وآخرون 2013).

– الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة وأهم الحوافز المعنوية ما يأتي (شاويش، 1990).

أ- فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا رُبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة، أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج؛ كي يظفروا بالترقية. أما إذا رُبطت الترقية بالأقدمية، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز، بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي.

- ب- **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير، أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة. كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف، التي تعلق في مكان بارز في المنشأة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطاتهم وجهودهم، وما حققوه من إنجازات للمنشأة.
- ج- **إشراك العاملين في الإدارة والهدف:** هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم.
- د- **ضمان واستقرار العمل:** هو حافز له تأثير كبير على معنوياتهم. وبالتالي على إنتاجهم. لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد.
- هـ- **توسيع العمل:** من خلال إضافة الواجبات، والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف وهذا يزيد من الرغبة في العمل، ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.
- و- **إغناء العمل:** أي إضافة مهام جديدة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر، مما يشعر بأهميته، ويرفع من روحه المعنوية، وبذلك يعدّ إغناء العمل حافزاً معنوياً مهماً تلجأ المنشآت إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل.
- ز- **تحسين ظروف العمل:** إنّ توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل، كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة الخ، يؤثر على أداء إنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد الفرد أحسن.

ثالثاً: الحوافز الفردية والجماعية

إن الحوافز الجماعية هي الحوافز التي تقدم للجماعة، ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية مرهوناً بتحقيقها بجهود المجموعة، ومدى تعاونهم. وللحوافز الجماعية تأثيرها إذا قورنت بالحوافز الفردية، والحوافز الجماعية لا تعني إعطاء نصيب متساوٍ لكل فرد في المجموعة بل حسب ما يقدمه الفرد ضمن المجموعة، (زويلف، 1994).

رابعا: الحوافز الاجتماعية

يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية، تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أنّ الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الشخصية. وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط (شاوبش، 1990).

المطلب الثالث: مبادئ تطبيق الحوافز

هناك عدة مبادئ لتطبيق نظام الحوافز بشكل جيد، وهي (جبري، 1988):

1. مبدأ الاعتمادية

إنّ مبدأ الاعتمادية يشير إلى أن الثواب والعقاب يجب أن يعتمد على السلوك المرغوب، فلو تلقى موظف ما زيادة على راتبه؛ لأن أدائه فوق مستوى معين، فالراتب هنا يعدّ ثواباً، أما إذا نال الموظف زيادة سنوية عادية على راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له بمستوى الأداء. ويسمح تنفيذ مبدأ الثواب والعقاب للموظفين القيام بسلوك يعرفونه مسبقاً بأنه مجز لهم.

2. مبدأ الإدراك

إن المقصود بمبدأ الإدراك أن يكون الأفراد مدركين للعلاقة الموجودة في مبدأ الاتصال، فإذا على سبيل المثال لم يعرف الموظف أن زيادة راتبه ستنتج ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ الاتصال وجود.

3. مبدأ التوقيت

تتعلق فعالية تقديم الحوافز بتوقيتها، والمقصود بذلك الفترة الزمنية التي يقدم فيها الثواب بعد حدوث سلوك، والمعروف أن الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل بكثير من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه.

فالناس يفكرون عادة في المدى القصير على الرغم من أنهم يحلمون بالمستقبل، وربما تقدم الحوافز في المنظمات سنوياً؛ وذلك لأنها أسهل وأكثر ملاءمة من الناحية الإدارية، وعلى الرغم من ذلك فإن سلوك معظم الناس يتحدد بفترات أقصر كثيراً.

4. مبدأ الحجم

يتعلق هذا المبدأ بكبر، أو صغر الحافز نفسه، فمن الواضح أن الحافز الكبير له أثر أكبر من الحافز الصغير.

5. مبدأ الثبات

هذا المبدأ يشير إلى أن يكون نظام الحوافز ثابتاً على مدى الوقت، وبين الأفراد، وبعبارة أخرى أن يقدم المشرف مكافأة لكل المرؤوسين، فإذا حصل موظف على تقدير عند قيامه بعمل، ولم يحصل على نفس التقدير عند قيامه بنفس العمل مرة ثانية، فإنه سيشعر بالضيق.

6. مبدأ التحكم

يتعلق هذا المبدأ بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يريه المشرف، فتطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك، فإذا لم يستطع الموظف التحكم فيما هو مطلوب منه، عندها يجب على المشرف ألا يحاول استخدام طرق الثواب التي لديه، فمثلاً إذا لم يستطع الموظف أن يؤدي عمله تماماً بسبب مانع صادر من قسم آخر، فإن استخدام نظام الحوافز في هذه الحالة يخلق له إحباطاً.

المطلب الرابع: نظريات الحفز

تعددت الافتراضات، ومحاولات تفسير آلية عمل الدافعية وإشباعها بأشكال الحفز المتعددة، فالمدخل التقليدي في الإدارة؛ الذي كان من أبرز رواده فريدريك تايلور الذي ركز على مفهوم أن الفرد يعمل باجتهد، وبهدف الحصول على أعلى عائد مالي ممكن، أي أنه ربط الأداء بالأجر؛ في حين تم استبدال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي تشكل في المدرسة التقليدية بمفهوم الرجل الاجتماعي، الذي أشار إلى أن أداء الفرد يرتبط بالأجر المادي، وبتحسين بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية، والتي كان هوثورن من أبرز روادها، ولكن مدرسة النظم التي نادى بأن الفرد نظام متكامل متداخل يؤثر بعضه في بعض، وأن كل جزء منه يتأثر سيؤثر حتماً في سائر الأجزاء، وأن عملية حفزه كي تتجج لا بد أن تأخذ بُعداً شمولياً مع مكونات هذا النظام، وأن العوامل التي تحفزه كثيرة ولا تقتصر على المادية أو المعنوية فقط. وجاء المدخل الحديث المعاصر الذي تناول عملية الحفز وفق ثلاث نظريات (الشيخ سالم، وآخرون، 2014):

الأولى: نظريات المحتوى: وتضم نظريات: ماسلو، والدرفر، وهيرزبرغ، وماكلياند.

الثانية: نظريات المسار (العملية): وتضم نظريات: العدالة، والتوقع، وتحديد الأهداف.

الثالثة: نظريات التعزيز: وتضم نظريات: التعزيز الإيجابي، والتفادي، والعقوبة، والإطفاء.

وأضاف بعض الباحثين مجموعتين أخريين (الرابعة والخامسة)، إذ يعتقد أولئك الباحثون أن لهاتين المجموعتين دوراً كبيراً في تحقيق دافعية الفرد لإنجاز أعماله، وهما:

الرابعة: التحفيز من خلال تصميم الوظيفة، باستخدام أساليب التدوير الوظيفي، وتوسيع العمل، وإغناء العمل.

الخامسة: باستخدام أساليب متنوعة في الحفز، مثل: أساليب إدماج العاملين، وتمكين العاملين، وفرق العمل.

المبحث الثاني

الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

هناك تعريفات كثيرة لرضا العاملين (الرضا الوظيفي) ذكرها كتاب مختلفون في أبحاثهم ودراساتهم، ومنها على سبيل المثال أن رضا العاملين هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة (أو العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة (العبدلي، 1995).

وتجدد الإشارة إلى أن الرضا عن العمل ليس مطلقاً، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، إنما الرضى عن العمل وعدم الرضا عنه مسألة نسبية، والشعور بالرضى هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد، وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين. والرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة، والارتياح، أو السعادة لإشباع الحاجات، والرغبات والتوقعات من العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (الشماع، 1999). فالرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر فيه الوظيفة لشاغليها نتائج ذات قيم إيجابية. وهو مشاعر العاملين تجاه أعمالهم التي تنتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم (السالم، 1997).

ويعدُّ كلاً من لاندي وترامبو أن اصطلاح الرضاء الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل، بنفس الطريقة

التي تستخدم فيها عبارة نوعية الحياة المعيشية، لوصف ردود الفعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام. ويرى كاتزل أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه (العبدلي، 1995).

المطلب الثاني: طبيعة الرضا عن العمل

يمكن القول إن هناك عددا من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. فهناك مثلا اصطلاح الروح المعنوية، وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل، وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفاصيل مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية. وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله. فكلما كان الفرد مقتنعا بأن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته، كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، كان راضيا عن عمله والعكس صحيح (شاويش، 1990).

المطلب الثالث: علاقة الرضا عن العمل بالأداء

يمكن القول إن الفكر الإداري في هذا المجال خلص بثلاث اتجاهات أساسية، هي: الاتجاه الأول يدعى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، والثاني يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، أما الاتجاه الثالث فيرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة، التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين، وبالتالي فليس هنالك علاقة عضوية بين الرضا والأداء في حد ذاتهما (الفالح، 2001).

المطلب الرابع: مسببات الرضا الوظيفي

حاولت بعض النظريات تفسير الرضا إلا أنها لم تجد الدعم الكافي من البحوث العلمية، فنظرية المتغيرين لهرزبرغ في المتغيرات المحفزة والمتغيرات المحافظة أو الصحية ألقت الأضواء على ما يسر العامل وما يزعجه في العمل. كما حاولت نظرية لوك في القيمة تفسير الرضا الوظيفي من حيث مدى توافق المنافع والنتائج التي يحققها العمل لتلك التي يرغب فيها الأفراد. وقد أكدت الأبحاث العلمية على عدد من المتغيرات التي ثبت أنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي في الحياة العملية والتي كان من أهمها الأسباب الستة الآتية (النجار، 1995):

1. عمل يتضمن تحديا فكريا معقولا

يفضل العاملون تلك الأعمال التي تهيئ لهم الفرص الكافية لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم، وتنوعا في الأنشطة والمهام، وحرية، وتغذية عكسية في الأداء. فالعمل الذي يتضمن تحديا فكريا يؤدي إلى مشاعر من القلق والإزعاج والفشل. كما أن العمل الذي يتضمن تحديا فكريا ضحلا يؤدي إلى مشاعر في الملل والسأم والضجر.

2. أجور وتعويضات عادلة

يتطلع العاملون إلى أنظمة في الأجور والتعويضات التي يدركونها أنها واضحة، وعادلة وضمن توقعاتهم. ويدرك العاملون العدالة عادة من زوايا أسس العرض، والطلب على الأعمال، ومستويات المهارة المؤداة، ومعدلات الأجور، والتعويضات في البيئة الاجتماعية. كما أن العاملين يتطلعون بالنسبة لسياسيات الترقيات العادلة التي تسمح لهم بالنمو والتطور، وتحمل مسؤوليات أكبر تزيد من مراكزهم الاجتماعية. ويجدر التنويه إلى أن التأكيد بالنسبة لهذا السبب هو على الأجور والتعويضات التي يدركها العاملون وليس على القيم المطلقة التي ينالونها.

3. ظروف عمل ملائمة

يرغب العاملون من منظماتهم تأمين ظروف عمل ملائمة، لحسن أدائهم، وتأمين راحتهم الجسدية بأشكال مناسبة من حيث: السلامة، والأمان، والحرارة، والضوضاء، والإضاءة، والتهوية، والقرب من أماكن سكناهم، والنظافة، والآلات والأجهزة الكافية والحديثة. فوجود مثل هذه الظروف بأشكال مناسبة وملائمة يسبب الرضا الوظيفي، ونظرات العاملين الإيجابية تجاه أعمالهم.

4. صحبة طيبة من زملاء ورؤيس مباشر

يسعى العاملون من وراء تأدية أعمالهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية في التفاعل، والقبول من عشرة، وصحبة زملاء مساندين، وودودين وصدقين. وتعد كذلك سلوكيات الرؤيس المباشر لهم أيضا مهمة من حيث: تفهمه، و صداقته، وثنائه للأداء الجيد، واستماعه

لمشكلات المرؤوسين وآرائهم.

5. تلاؤم العمل مع شخصية شاغله

تبين دراسات الشخصية أهمية التلاؤم والتوافق بين سمات العمل الذي يؤديه العامل، وبين سمات شخصيته، بحيث تشعره بأهمية قدراته، وإمكاناته لتأدية المطلوب منه، وتزيد من فرصته في النجاح، والشعور بالرضا.

6. متغيرات أخرى

يبين البحث العلمي كذلك أهمية بعض المتغيرات غير الخمسة المذكورة أعلاه. ولعل من أهم المتغيرات: المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العاملين، والشعور بتوزيع السلطة في كل أنحاء المنظمة، وليس تركزها في أيدي قليلة. كذلك يكشف البحث العلمي عن أهمية بعض المتغيرات الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي، كالمكانة، والأقدمية، والعمر، وإدراك إمكانات القدرة على النتائج، والقدرة على تحمل الضغوط، والرضا بالحياة بشكل عام خارج محيط العمل.

المبحث الثالث

الطريقة والإجراءات

المطلب الأول: منهجية الدراسة

قام الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تغطية الجانب النظري من خلال الكتب، والدوريات، والمقالات الالكترونية، والبحوث، والدراسات، بينما تمّ تغطية الجانب الميداني من خلال تصميم استبيانته تخدم أهداف الدراسة، حيث تم اختيار عينة من العاملين في البنك العربي الإسلامي؛ وذلك للحصول على إجابات الموظفين، ومن ثم تحليل المعلومات إحصائياً، والخروج بأهم النتائج والتوصيات.

المطلب الثاني: أسلوب الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي من أجل التعرف على أثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي، وكذلك المنهج التحليلي لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي بجميع فروع في مدينة الزرقاء.

المطلب الرابع: عينة الدراسة

استهدفت الدراسة العاملين في ستة فروع للبنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، بتوزيع 50 استبانة عليهم، وبسبب تعاون إدارة الفروع مع الباحثين والتواصل المستمر بين الباحثين والفروع، تم استرداد كافة الاستبانات الموزعة. وبعد عملية التدقيق في إجابات المستجيبين بالدراسة، استبعدت استبانتين بسبب عدم دقة الإجابات، ليصبح إجمالي عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل 48 استبانة بنسبة 96% من عدد الاستبانات الكلية.

وللتأكد من أن عينة الدراسة الخاضعة للتحليل حجمها كافٍ تم استخدام اختبار KMO، وهي أداة تحليلية تستخدم لتوضيح إن حجم العينة المشاركة في الدراسة كافية أم لا. ويجب أن تكون قيمة $KMO > 0.5$ بناء على قاعدة (Kaiser 1974) ليكون حجم العينة كافياً. ويوضح الجدول (1) قيمة KMO.

الجدول (1)
اختبار كفاية حجم العينة

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	92.063
	df	15
	Sig.	.000

من خلال الجدول (1) يتبين لدينا أن معامل KMO > 0.5 وهي دلالة على أن حجم عينة الدراسة الخاضعة للتحليل كافٍ.

المطلب الخامس: مصادر الحصول على البيانات

المصادر الأولية: تعدّ الاستبانة هي المصدر الأول للحصول على البيانات؛ لما لها من قدرة على جمع آراء المستجيبين، وتم تصميمها للتناسب مع أهداف الدراسة لتعكس آراء العاملين، والعاملات في البنك عن نظام الحوافز المتبع، بالإضافة إلى قياس مدى رضاهم عن هذا النظام. وتمثل المصادر الأولية الأساس في تحليل البيانات وإثبات صحة الفرضيات.

المصادر الثانوية: اعتمد البحث في تغطية الجانب النظري على المصادر العلمية والكتب والمجلات الدورية العلمية المحكمة من مختلف الجامعات العربية والأجنبية.

المطلب السادس: أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الاستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات، وتم صياغتها وإعدادها لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة معرفة آراء ومدى رضا العاملين في البنك عن نظام الحوافز التي يقدمها البنك العربي الإسلامي الدولي للعاملين لديه.

لذلك قُسمت الاستبانة إلى قسمين، كالتالي:

– **القسم الأول:** تناول قياس خصائص عينة الدراسة من حيث العوامل الديموغرافية، وهي الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

– **القسم الثاني:** يشمل قياس متغيرات الدراسة الخمسة، وهي كالتالي:

- الحوافز المادية، وتم قياسها من خلال 4 فقرات (الفقرة الأولى إلى الفقرة الرابعة).
 - الحوافز المعنوية، وتم قياسها من خلال 5 فقرات (الفقرة الخامسة إلى الفقرة التاسعة).
 - الحوافز الإيجابية، وتم قياسها من خلال 5 فقرات (الفقرة العاشرة إلى الفقرة الرابعة عشر).
 - الحوافز السلبية، وتم قياسها من خلال 4 فقرات (الفقرة الخامسة عشرة إلى الثامنة عشر).
 - الحوافز الاجتماعية، وتم قياسها من خلال 5 فقرات (الفقرة التاسعة عشر إلى الفقرة الثانية والعشرين).
 - رضا العاملين، وتم قياسه من خلال 4 فقرات (الفقرة الثالثة والعشرين إلى الفقرة السادسة والعشرين).
- ليكون مجموع متغيرات الدراسة 5 متغيرات تحتوي على 26 فقرة.
- واستخدم مقياس ليكرت كأداة لقياس أجوبة المشاركين بترميز الإجابات على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

المطلب السابع: صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء، والمحكمين في الجامعات الأردنية من أصحاب الخبرة والدراية في مجال التسويق والإحصاء التطبيقي ومنهجية البحث العلمي، بهدف التحقق من درجة ملاءمة

صياغة الفقرات لغويا، ومدى انتماء الفقرات إلى متغيرات الدراسة وقدرتها على تفسيرها. وقد أخذ بعين الاعتبار ملاحظات الخبراء والمحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر، لغرض إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية.

صدق المحتوى:

تخضع بيانات الدراسة لمجموعة من الاختبارات للتأكد من قدرة فقرات الاستبانة على تفسير المتغيرات، ومدى ثباتها وملاءمتها، ووجود اتساق داخلي بين الفقرات. وأحد هذه الاختبارات يعزى إلى التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام اختبار الثبات والمعروف بكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول (2) يبين نتائج معاملات كرونباخ ألفا للمتغيرات.

الجدول (2)
نتائج تحليل كرونباخ ألفا

المتغيرات	عدد الفقرات	أسئلة القياس	معامل كرونباخ ألفا
الحوافز المادية	4	Q1-Q4	0.69
الحوافز المعنوية	5	Q5-Q9	0.68
الحوافز الإيجابية	5	Q10-Q14	0.82
الحوافز السلبية	4	Q15-Q18	0.89
الحوافز الاجتماعية	4	Q19-Q22	0.65
رضا العاملين	4	Q23-Q26	0.84
الأداة الكلية	26		0.85

من خلال الجدول (2) يتضح أن جميع فقرات الاستبانة تجاوزت الحد المسموح لها في اعتبارها ثابتة، وقيمتها 0.6 (Sekaran, 2000) وعُدَّت فقرات الحوافز السلبية هي الأعلى اتساقاً بين بعضها ببلوغ معامل كرونباخ ألفا 0.89. وعُدَّت الحوافز الاجتماعية هي الأقل اتساقاً بين الفقرات ببلوغ معامل كرونباخ ألفا 0.65. وبشكل عام فإن جميع فقرات الاستبانة حققت اتساقاً وثباتاً عاليين بين الفقرات، ببلوغ معامل كرونباخ ألفا 0.85.

المطلب الثامن: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد التأكد من صدق، وثبات بيانات الدراسة، خضعت البيانات لمجموعة من الاختبارات تم من خلالها استنباط النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة.

المطلب التاسع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استُعين ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة، استُخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- الإحصاءات الوصفية ممثلةً بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرار، واستُخدمت لتحديد خصائص العينة الديموغرافية.
- الأهمية النسبية التي تم تحديدها من خلال الصيغة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وتعتمد على حساب المتوسطات الحسابية لإجابة المستجيبين على أداة الدراسة، حيث قُسمت المتوسطات الحسابية للدراسة ضمن المستويات الآتية:

- المستوى المرتفع إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.66 - 5.
- المستوى المتوسط إذا بلغ المتوسط الحسابي من أقل 3.66 إلى 2.33.

- المستوى المنخفض، إذا بلغ المتوسط الحسابي من أقل 2.33 إلى 1.
 - اختبار الارتباط الخطي، ومعامل تضخم التباين والتوزيع الطبيعي للتأكد من صحة استخدام تحليل الانحدار الخطي. وهي تستخدم قبل الشروع في اختبار الفرضيات، وهي تعدّ من الشروط الواجب توفرها في البيانات لاستخدام اختبارات تحليل الانحدار الخطي.
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لإثبات الفرضية الرئيسية، وقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
 - تحليل الانحدار الخطي المتدرج لتوضيح أي العوامل المستقلة ذات قدرة تأثيرية أكبر على العامل التابع.
- وصف خصائص العينة**
- شملت الدراسة على أربع خصائص للعينة، ممثلةً بالجنس، والعمر، والدرجة العلمية، والخبرة العملية. والجدول (3) وضع النتائج.

الجدول (3)
الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

خصائص مجتمع الدراسة	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	50%
	أنثى	24	50%
العمر	18-22 سنة	7	3.3%
	23-27 سنة	17	35.4%
	28-32 سنة	15	31.3%
	33 فما فوق سن	9	18.8%
الدرجة العلمية	ثانوية عامة فما دون	4	8.3%
	دبلوم	17	35.4%
	بكالوريوس	24	50%
	ماجستير	3	6.3%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	17	35.4%
	من 6 - 10 سنوات	16	33.3%
	أكثر من 10 سنوات	15	31.3%

أظهرت النتائج أن متغير الجنس تساوى في نسب المشاركين، حيث أن عدد الذكور 24 شخصاً تساوى مع عدد الإناث 24 شخصاً أيضاً. ويدل ذلك على سياسة البنك العربي الإسلامي الدولي بعدم وجود تفرقة عند تعيين العاملين بناءً على الجنس، والفارق هو الكفاءة عند التعيين.

وتناولت الدراسة خاصية العمر للمشاركين، وقُسمت إلى أربعة أقسام، كما هو في الجدول أعلاه. تعدّ الفئة العمرية 23 - 27 سنة هي الأكثر مشاركة في الدراسة بعدد 17 شخصاً ونسبة بلغت 35.4%. بالمقابل تعدّ الفئة العمرية 33 سنة فما فوق هي الأقل مشاركة بالدراسة بعدد 9 أشخاص، ونسبة وصلت إلى 18.8%.

فيما يتعلق بالدرجة العلمية للعينة، فقد تنوعت إلى ثانوية عامة فما دون، ودبلوم، وبكالوريوس، وماجستير، ليعتبر من يحملون درجة البكالوريوس من العينة هم الأكثر مشاركة بواقع 24 شخصاً ونسبة 50%. والعينة التي تحمل شهادة الماجستير، هم الأقل مشاركة 3 أشخاص، ونسبة 6.3%.

والخاصية الأخيرة الخبرة العملية، قسمت إلى ثلاثة أقسام، خبرة أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، وأخيراً أكثر من 10 سنوات. وكانت النتائج أن أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات هم الأكثر مشاركة بواقع 17 شخص ونسبة 35.4%， وأصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات، هم الأقل مشاركة بعدد 15 شخصاً، ونسبة 31.3%.

متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة من ستة متغيرات مع المتغير التابع، تم قياسها بالاستبانة من خلال 26 فقرة تقيس آراء العينة وتقييم مدى أهميتهم. ولمعرفة مدى الأهمية النسبية لكل متغير، تم استخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ل فقرات كل متغير وتقسيم أهميتهم بناءً على الوسط الحسابي في أي مجموعة يقع. والتالي يوضح النتائج:

الحوافز المادية

أول المتغيرات المستقلة، والذي تم قياسه من خلال أربعة فقرات، والجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير.

الجدول (4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحوافز المادية

الأهمية النسبية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.619	4.00	1. يوفر البنك نظاما للهدايا و العلاوات لتشجيع العاملين على إنجاز الأعمال بكفاءة.
مرتفعة	2	0.665	3.94	2. يقدم البنك مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة.
مرتفعة	3	0.710	3.92	3. يحقق الراتب احتياجات الموظفين بكفاءة.
مرتفعة	4	0.831	3.77	4. تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين.
مرتفعة		0.706	3.91	المقياس العام

من خلال الجدول (4)، تعدُّ الفقرة الأولى (يوفر البنك نظاما للهدايا والعلاوات لتشجيع العاملين على إنجاز الأعمال بكفاءة) ذات الأهمية النسبية الأعلى بين الفقرات، بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.665، وهي دلالة على أن البنك العربي الإسلامي يحفز موظفيه على إنجاز العمل من خلال مجموعة من الهدايا، والعلاوات والتي تحظى برضا معظم أفراد العينة. بينما تعتبر الفقرة الرابعة (تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين) الأهمية النسبية الأقل بين الفقرات (مع أنها تمتلك أهمية نسبية مرتفعة) بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.831. وهي أيضا تدل على أن هناك رضا عام من قبل الموظفين على مستوى الرواتب التي يتقاضونها مقابل ما يقدمونه من أعمال. ويعدُّ عامل الحوافز المادية ذات أهمية نسبية مرتفعة، بمتوسط حسابي 3.91، وانحراف معياري 0.706، أي هناك رضا عام من قبل العاملين عن نظام الحوافز المادية المتبع من قبل إدارة البنك.

الحوافز المعنوية

تم قياس متغير الحوافز المعنوية من خلال خمس فقرات، والجدول (5)، يوضح نتائج الانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية للمتغير.

يبين الجدول (5) أن جميع فقرات المتغير ذات أهمية نسبية مرتفعة، ولكن عدَّت الفقرة السادسة (يهتم البنك بتقديم الأوسمة لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة) هي الأعلى بين الفقرات، بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.758. وتدل على أن البنك يتبع منهجية تكريم الموظفين المتميزين بأوسمة تشجيعية. وتعد الفقرة الثامنة (يتاح للعاملين في البنك فرصه مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار) هي ذات أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.676 ولكنها الأقل بين فقرات المتغير. يجمع العاملون على أن إدارة البنك تتبع سياسة اتخاذ القرار بالطريقة التشاركية مع العاملين، مما يعزز فيهم روح الانتماء، و العمل. وأبدى العاملون رضاهم عن نظام الحوافز المعنوية المتبع في البنك.

الحوافز الإيجابية

تم قياس متغير الحوافز الإيجابية من خلال خمس فقرات، والجدول (6) يوضح نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتغير.

الجدول (5)

نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغير الحوافز المعنوية

الاهمية النسبية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	4	0.758	3.75	5. يرشح البنك المتميزين للدراسات العليا مما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى العاملين.
مرتفعة	1	0.684	3.85	6. يهتم البنك بتقديم الأوسمة لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة.
مرتفعة	2	0.683	3.79	7. يشعر العاملون في البنك بالاستقرار والرضا الوظيفي.
مرتفعة	5	0.676	3.73	8. يتاح للعاملين في البنك فرصة مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.
مرتفعة	3	0.700	3.75	9. يقدم البنك مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
مرتفعة		0.700	3.74	المقياس العام

الجدول (6)

نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغير الحوافز الإيجابية

الاهمية النسبية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	2	0.694	3.83	10. أشعر بوجود استقرار في العمل بشكل مستمر.
مرتفعة	5	0.743	3.71	11. ضمانات العمل عند نهاية الخدمة تزيد من شعوري بالاطمئنان.
مرتفعة	1	0.743	3.85	12. أشعر أن هناك تقديراً من الآخرين؛ تقديراً للعمل الذي أقوم به.
مرتفعة	4	0.805	3.77	13. يتوفر لي ظروف عمل مناسبة في البنك.
مرتفعة	3	0.771	3.79	14. هنالك تعاون بين الرؤساء، والمؤوسين العاملين في البنك.
مرتفعة		0.751	3.77	المقياس العام

من الجدول (6) يتضح أن جميع فقرات متغير الحوافز الإيجابية ذات أهمية نسبية مرتفعة، مع أفضلية للفقرة الثانية عشرة بمتوسط حسابي 3.85، وانحراف معياري 0.743. وبذلك هناك شعور لدى موظفي البنك العربي الاسلامي ان هناك تقديراً كبيراً لجهودهم في العمل مما يعزز الرضا لديهم. وعدت الفقرة الحادية عشرة (ضمانات العمل عند نهاية الخدمة تزيد من شعوري بالاطمئنان) هي الأقل أهمية نسبية بين الفقرات بمتوسط حسابي 3.71، وانحراف معياري 0.771، وتدل الفقرة (على ضمانات العمل عند نهاية الخدمة تزيد من شعوري بالاطمئنان). وتعكس آراء العاملين أن هناك رضا من قبل الموظفين عن الحوافز الإيجابية المتبعة من قبل البنك؛ وذلك لتحقيقها أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.751.

الحوافز السلبية

تم قياس متغير الحوافز السلبية من خلال أربع فقرات، والجدول (7) يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير.

الجدول (7)

نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغير الحوافز السلبية

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
15. يقوم البنك بحرمان موظف من نشر اسمه على لوحة الشرف	3.33	0.978	1	متوسط
16. يقوم البنك بتنزيل درجة الموظف	3.13	0.914	4	متوسط
17. يقوم البنك على توقيف العلاوة للموظفين	3.15	0.945	3	متوسط
18. يقوم البنك بإقطاع جزء من الراتب نتيجة عمل شيء سلبي	3.19	1.057	2	متوسط
المقياس العام	3.15	0.974		متوسط

يظهر الجدول (7) أن فقرات متغير الحوافز السلبية جميعها ذات أهمية نسبية متوسطة، وتعد الفقرة الخامسة عشرة (يقوم البنك بحرمان موظفيه من نشر اسمه على لوحة الشرف) هي الأعلى نسبياً بين الفقرات بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.978، ونستنتج أن معظم العينة لا توافق على أن يحرم البنك من نشر أسماء الموظفين على لوحات الشرف. وتعد الفقرة السادسة عشرة (يقوم البنك بتنزيل درجة الموظف) هي الأقل من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.057، وهي أن معظم العينة ترفض أن يتم تنزيل درجة الموظفين كعقوبة عند ارتكابهم الأخطاء. وأبدى العاملون على عدم موافقتهم باستخدام الحوافز السلبية؛ وذلك لحصول المتغير على أهمية نسبية متوسطة، بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.974.

الحوافز الاجتماعية

تم قياس متغير الحوافز الاجتماعية من خلال أربع فقرات. والجدول (8) يوضح نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتغير.

الجدول (8)

نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغير الحوافز الاجتماعية

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
19. يمنح البنك القروض في المناسبات الاجتماعية.	3.67	0.630	3	متوسط
20. يوفر البنك بدل مواصلات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين.	3.79	0.713	1	مرتفع
21. يوفر البنك حضانة لأطفال الأمهات الموظفات في البنك.	3.42	1.028	4	متوسط
22. يوفر البنك مكانا للعبادة للعاملين فيه.	3.79	1.129	2	مرتفع
المقياس العام	3.67	0.875		متوسط

من خلال الجدول (8) يتضح أن الفقرة العشرون (يوفر البنك بدل مواصلات مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين)، ذات الأهمية النسبية الأعلى بين الفقرات بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.713، بحيث يبدي العاملون موافقتهم على النظام المتبع كأحد الحوافز الاجتماعية، بأن يوفر البنك بدل مواصلات للموظفين، ويعزز من رضاهم. بالمقابل تعد الفقرة الواحدة والعشرون (يوفر

البنك حضانة لأطفال الأمهات الموظفات في البنك) بمتوسط حسابي 3.42، وانحراف معياري 1.028، عدم موافقة معظم العينة على أن البنك يوفر حضانات للأمهات العاملات لأطفالهن في البنك، وقد لا يحقق الرضا المطلوب. هناك عدم الموافق على الحوافز الاجتماعية المتبعة من قبل البنك لحصوله على أهمية نسبية متوسطة، بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.875.

رضا العاملين

آخر متغيرات الدراسة، وتم قياسه بأربع فقرات. والجدول (9) يوضح نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتغير.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغير رضا العاملين

الأهمية النسبية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1	0.785	4.02	23. تؤمن الإدارة بأن رضا العاملين يحقق أهداف البنك.
مرتفع	2	0.778	3.9	24. إن النظام الديمقراطي والابتعاد عن البيروقراطية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
مرتفع	3	0.875	3.85	25. إن العدالة التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
مرتفع	4	1.065	3.81	26. إن علاقات الصداقة، وجو الألفة ما بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
مرتفع		0.876	3.89	المقياس العام

تعد فقرات متغير الرضا جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة، وتعود أعلى أهمية نسبية بين الفقرات، للفقرة الثالثة والعشرون (تؤمن الإدارة بأن رضا العاملين يحقق أهداف البنك) بمتوسط حسابي 4.02، وانحراف معياري 0.785، وينتج من ذلك إجماع العاملين في البنك بموافقتهم بأن الإدارة تؤمن بأن رضاهم يساعد في تحقيق أهداف البنك. وبالمقابل، تعدّ الفقرة السادسة والعشرون (إن علاقات الصداقة، وجو الألفة ما بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين) هي أقل أهمية نسبية بين الفقرات مع تحقيقها قيمة عالية، بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.065. واتفقت العينة أيضا على أنّ علاقات الصداقة والألفة بين الموظفين تزيد من رضاهم. وبشكل عام حصل متغير رضا العاملين على أهمية نسبية مرتفعة بقيمة 3.89 وانحراف معياري 0.876، وهي دلالة على انعكاس آراء العاملين بأنهم راضون عن نظام الحوافز المتبع من قبل إدارة البنك.

اختبار صلاحية بيانات الدراسة للتحليل

قبل أن نبدأ في إثبات صحة الفرضيات من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد والمتدرج، يجب التأكد أنّ البيانات قابلة للخضوع لتلك الاختبارات. وذلك يتم عن طريق عدة اختبارات تثبت أنّ البيانات يمكن استخدامها في تحليل الانحدار الخطي والاختبارات كالتالي:

التوزيع الطبيعي للبيانات

من شروط تطبيق الاختبارات البارامترية Parametric هو تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث إنّ البيانات التي تم جمعها تخضع للتوزيع الطبيعي. ولإثبات ذلك يتم استخدام اختبار كولمغروف-سمنروف Kolmogorov-Smirnov.

Ho: لا تخضع بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

H1: تخضع بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

الجدول (10)
التوزيع الطبيعي للبيانات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز الإيجابية	الحوافز السلبية	الحوافز الاجتماعية	رضا العاملين
N		48	48	48	48	48	48
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.0938	2.2250	2.2250	2.8438	2.3333	2.104 2
	Std. Deviation	.50693	.46242	.57111	.85151	.62810	.7253 6
Most Extreme Differences	Absolute	.122	.210	.138	.174	.098	.131
Kolmogorov-Smirnov Z		.844	1.455	.959	1.205	.679	.907
Asymp. Sig. (2-tailed)		400.	.029	160.	100.	600.	30.
a. Test distribution is Normal.							

والجدول (10) يوضح نتائج اختبار فرضية التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (كولموغوروف-سميرنوف). يتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق، أن جميع قيم الدلالة الإحصائية هي أصغر من مستوى المعنوية البالغ 5% (في ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية (H0) ومفادها: (لا تخضع بيانات متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي) ونقبل الفرضية البديلة أن متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي.

اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity Test

من شروط استخدام تحليل الانحدار الخطي خلو المتغيرات من الارتباط الخطي المتعدد حيث لا يجوز أن يصل معامل الارتباط إلى أكثر من 0.8، وهو مؤشر على وجود الارتباط، وللتحقق من وجود الارتباط الخطي المتعدد يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (11) يوضح النتائج.

الجدول (11)
نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد

الحوافز الاجتماعية	الحوافز السلبية	الحوافز الإيجابية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	
**493.0	-045.0-	**558.0	**494.0	1	الحوافز المادية Pearson Correlation
62**4.0	.211-0-	.626**0	1		الحوافز المعنوية Pearson Correlation
72**4.0	.191-0-	1			الحوافز الإيجابية Pearson Correlation
-0.090-	1				الحوافز السلبية Pearson Correlation
1					الحوافز الاجتماعية Pearson Correlation

من الجدول (11) يتبين لدينا أن جميع المتغيرات لها ارتباطات معنوي عند 0.01، وإشارة (**) تدل على ذلك، وأن جميع قيم

الارتباط أقل من 0.8، وهي دلالة على عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات تدل على بعضها، باستثناء متغير الحوافز السلبية له ارتباطات سلبية مع المتغيرات المستقلة، ولكنها تقع أكبر من 1- .
وللتأكد من خلو الظاهرة يتم استخدام تحليل معامل تضخم التباين (VIF) والجدول (12) يوضح النتائج:

الجدول (12)
معاملات التباين (VIF)

المتغير	معامل تضخم التباين
الحوافز المادية	1.122
الحوافز المعنوية	1.655
الحوافز الإيجابية	1.855
الحوافز السلبية	1.992
الحوافز الاجتماعية	1.557

من الجدول (12) يتضح أن جميع قيم معامل تضخم التباين هي أكبر من 1 وأقل من 10، وهي دلالة على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد.

اختبار فرضيات الدراسة

بعد اخضاع بيانات الدراسة لعدة اختبارات، للتأكد من صلاحيتها لاختبار تحليل الانحدار الخطي، تبين أن البيانات صالحة لاستخدام تحليل الانحدار الخطي. وهناك نوعان من اختبارات تحليل الانحدار الخطي، وهي:

- الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression: ويستخدم لإثبات الفرضية الرئيسية ونسبة سير المتغيرات المستقلة مع أعلى المتغير التابع.
- الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression: لتوضيح أي العوامل المستقلة ذات قدرة تأثيرية أكبر على العامل التابع.

اختبار الفرضية الرئيسية

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي في فروع محافظة الزرقاء.

والجدول (13) يوضح النتائج:

الجدول (13)
نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	F المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة F	المتغيرات المستقلة
رضا العاملين	0.694	0.482	7.817	5	0.000	الحوافز المادية
				42		الحوافز المعنوية
				47		الحوافز الإيجابية
						الحوافز السلبية
						الحوافز الاجتماعية

لإثبات الفرضية الرئيسية اعتمد مستوى الدلالة F. يبين الجدول (13) أن معامل F بلغ 7.817 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 2.45، وأن مستوى دلالة F (0.000) وهي معنوية عند ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك نرفض الفرضية العدمية الرئيسية، ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي في فروع محافظة الزرقاء.

إن هناك ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع، ويُستدل على ذلك من خلال قيمة r ، إذ بلغت 0.694، وهي علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع.

ويوضح الجدول أيضاً أن المتغيرات المستقلة لها القدرة على تفسير المتغير التابع بقيمة 48.2% وباقي التفسير يعود لمتغيرات أخرى، واستدل على ذلك من خلال قيمة r^2 إذ بلغت 0.482.

2.5.2 تحليل الانحدار الخطي المتدرج

الجدول (14) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج:

الجدول (14)
نتائج اختبار تحليل الانحدار المتدرج

النموذج	نظام الحوافز	B	R	R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة F
1	الحوافز الإيجابية	0.722	0.569	324.0	22.002	0.000
2	الحوافز الإيجابية الحوافز السلبية	0.655 -0.238	0.632	99.30	14.925	0.000
3	الحوافز الإيجابية الحوافز السلبية الحوافز المادية	.4240 -.255- .4570	580.6	469.0	12.938	0.000

أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتدرج: أن هناك 3 نماذج تؤثر على المتغير التابع، وتفسر رضا العاملين، وهذه النماذج تم ترتيبها بناءً على قدرة التأثير. وقد أظهر النموذج الأول أن متغير الحوافز الإيجابية هو الأكثر تأثيراً على رضا العاملين، ويستدل من قيمة $R^2 = 0.324$ أي أن متغير الحوافز الإيجابية يؤثر على رضا العاملين بنسبة 32.4%. أما عن النموذج الثاني فيتكون من المتغيرين: الحوافز الإيجابية و السلبية، حيث بعد إضافة متغير الحوافز السلبية للنموذج، زادت نسبة التأثير على رضا العاملين لتصبح 39.9% تقريباً، ويستدل من خلال قيمة $R^2 = 0.399$.

فيما يتعلق بالنموذج الثالث، فقد أظهرت النتائج بإضافة متغير الحوافز المادية للنموذج الثاني، لتزداد قيمة التأثير النموذجي لتصبح 46.9% على رضا العاملين، واستدل على قيمة التأثير من قيمة $R^2 = 0.469$.
أما عن باقي المتغيرات (الحوافز المعنوي، والحوافز الاجتماعية) فقد استبعدت من النموذج؛ ويفسر ذلك أن المتغيرين تأثيرهما لا يكاد يذكر عند اجتماع المتغيرات معاً.

مناقشة النتائج

على ضوء نتائج التحليل الإحصائي يتضح ما يلي:

1. أظهرت نتائج التحليل أن نظام الحوافز المادية المتبع في البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، يحقق رضا عند العاملين؛ وذلك بحصوله على متوسط حسابي 3.91%، وهو يساهم في تحقيق الرضا لدى العاملين. ويعدُّ نظام الهدايا، والعلاوات التشجيعية، والمكافآت من أكثر الطرق تحقيقاً للرضا لدى العاملين. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة (الوادعي، 2008) والتي عدت أن نظام الحوافز المادي يساهم في تحقيق الرضا لدى العاملين بنسبة 48.50% وهي نسبة مرتفعة.
2. أظهرت الدراسة أن الحافز المعنوي له أهمية نسبية مرتفعة، وتدل موافقة العاملين على مدى مساهمته في تحقيق الرضا لديهم،

ويعدّ منح الأوسمة للعاملين بكفاءة هو الأكثر تحقيقاً للرضا بين فقرات المتغير. وتعد هذه النتيجة أيضاً متوافقة مع دراسة (السعودي، 2013)، والتي أشارت إلى أهمية منح الأوسمة والترقيات والعلاوات للعاملين، والتي من شأنها أن تزيد من رضاهم الوظيفي.

3. أبدى العاملون موافقتهم على نظام الحوافز الإيجابية المتبع من قبل البنك، بمتوسط حسابي 3.77، وهو يعكس مدى رضاهم عنه، ويحقق تقدير الآخرين للعمل المنجز هو العامل الأكثر تحقيقاً للرضا من بين الحوافز الإيجابية. ولكن في تحليل الانحدار المتدرج لتحديد أي المتغيرات الأكثر تأثيراً في رضا العاملين، لم يظهر أثر للحوافز الإيجابية على رضا العاملين. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة والأدبيات الإدارية.

4. حقق نظام الحوافز السلبية أقل العوامل رضا من قبل العاملين، بمتوسط حسابي 3.15، وأبدوا بعدم موافقتهم على اتباع نظام الحوافز السلبية كأداة تشجع على تحقيق الرضا، مع أنّ النتائج أثبتت أنّ لها تأثيراً في تحقيق الرضا لدى العاملين. وهذه النتيجة اختلفت مع نتيجة (الجاساسي، 2011)، والذي عدّ في دراسته أنّ الحوافز السلبية لها الأثر إيجابي في ردع الموظفين عن عدم الإلتزام في العمل.

5. إنّ عدم اهتمام البنك بنظام الحوافز الاجتماعية للعاملين، أبدى عدم رضا العاملين عن الحوافز الاجتماعية المقدمة من قبل البنك، بمتوسط حسابي 3.67. وهذه الدراسة اختلفت مع دراسة (الحلاية، 2013) والذي عدّ أنّ وجود الحوافز الاجتماعية لها الأثر الأكثر استخداماً من قبل الموظفين، وذلك لحيازته على الرتبة الأولى في خانة المستوى المتوسط (2.86) مقارنة بالأبعاد الأخرى للحوافز.

6. أبدى العاملون في البنك الإسلامي الدولي رضاهم عن نظام الحوافز المقدمة من البنك، كذلك ما تأمنه الإدارة للموظفين، مما يساهم في رفع كفاءة العمل.

7. أثبتت الدراسة أنّ هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المتبع من قبل البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا العاملين.

8. من بين الخمسة متغيرات (الحوافز المادية، والاجتماعية، والمعنوية، والسلبية والإيجابية) ثلاثة فقط لها تأثير في عامل الرضا، وهي: الحوافز الإيجابية، والمادية، والسلبية. وتعدّ الحوافز الإيجابية الأكثر تأثيراً.

التوصيات

1. ضرورة استمرار البنك في تطبيق، وتطوير نظام الحوافز لديه؛ لتحقيق أعلى رضا للعاملين فيه.
2. إعادة النظر بالحوافز السلبية المتبعة، وآلية تطبيقها؛ لتساهم في تحقيق الرضا.
3. تطوير نظام الحوافز الاجتماعية لتتلاقى تطلعات العاملين بشكل أكبر.
4. البحث عن حوافز أخرى تساهم في تحقيق الرضا لدى العاملين تلبي احتياجاتهم، وتطلعاتهم الشخصية والأسرية المتجددة.
5. البحث عن أسباب عدم تأثير الحوافز المعنوية، والاجتماعية في التأثير على رضا العاملين.

المصادر والمراجع

- أبو بكر، أيمن عبدالله (2015) أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي الإمارات- فرع مدينة العين، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد16، مجلد 1.
- أبو العسل، خليل (1993) الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبو شرح، نادر (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية، غزة.
- أبو هنطش، أحمد (2002) الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الجباسي، عبدالله (2011) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
- الحلايية، غازي حسن (2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص1.
- الدروبي، سليمان (2006) *التحفيز عن طريق إدراك الذات*، عمان: دار عالم الثقافة للنشر، ص31.
- السالم، سالم (1997) *الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية*، الرياض: مطبوعات جامعة فهد، ص55.
- السعودي، موسى (2013) أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عدد1 مجلد40، الجامعة الأردنية، عمان.
- السلمي، على (2003) *الدوافع والحوافز*، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص36.
- الشيخ سالم، فؤاد ومخامرة، محسن وأميمة الدهان وزياد رمضان (2014) *المفاهيم الإدارية الحديثة*، عمان: مركز الكتب الأردني، 213-221.
- الشماع، خليل (1999) *مبادئ الإدارة*، عمان: دار المسيرة، ص254.
- العديلي، ناصر محمد (1995) *السلوك الإنساني والتنظيمي*، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص189.
- الفارس، سليمان (2011) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد27، العدد1.
- الفالح، حمد (2001) علاقة الرضا الوظيفية والعائد المالي للوظيفة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإدارة والاقتصاد، مجلد11.
- المساعدة، ماجد والزبيدين خالد والهراشنة حسين والمناصير على (2013) *مبادئ علم الإدارة*، عمان: دار المسيرة للنشر، ص229.
- الملكاوي، إبراهيم (2012) *إدارة المعرفة*، الأردن: دار الورق للنشر.
- الهييتي، خالد (2005) *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار وائل للنشر، ص255.
- الوادعي، هالة (2008) أثر الحوافز في الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة- صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- اللوزي، موسى (2003) *التطوير التنظيمي*، عمان: دار وائل للنشر، ص151.
- النجار، محمد عدنان (1995) *إدارة الأفراد*، دمشق: جامعة دمشق، ص135.
- جبيري، جراي (1988) *الإشراف*، كتاب مترجم عبداللطيف هوانة، السعودية: معهد الإدارة العامة، ص270-272.
- جودة، آمال (2015) الرضا الوظيفي لدى أخصائي المكتبات في الجامعات الفلسطينية، عدد37.
- حمدان، روان والساكت، ياسمين (2011) التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حمود، خضير كاظم (2005) *إدارة الجودة الشاملة*، عمان: دار المسيرة للنشر.
- شاويش، مصطفى، نجيب (1990) *إدارة الأفراد*، ط1، عمان: دار الشرق، ص209.
- زربلف، مهدي (1983) *إدارة الأفراد*: منظور كمي، ط1، عمان: دار الأقصى للنشر، ص188.
- زوبلف، مهدي (1994) *إدارة الأفراد- منظور كمي والعلاقات الإنسانية*، عمان: دارمجدلاوي، ص276.
- سعيد، صالح (1994) *إدارة الأفراد*، ليبيا: دار الجامعة المفتوحة للنشر، ص321-313.

عباس سهيلة وعلي، حسين (2003) *إدارة المواد البشرية*، عمان: دار وائل للنشر، ص177.

عطيان، مراد، وأبو سلمى، عبدالله (2014) *أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين*، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عدد2 مجلد41، الجامعة الأردنية، عمان.

عقيلي، عمر (1996) *إدارة القوى العاملة*، عمان: دار زهران للنشر، ص301.

منصور، أحمد منصور (1976) *الدوافع والحوافز في قطاع الإنتاج*، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص11.

وهيبة، ليازيد (2012) *دور الحوافز المادية والمعنوية في استقرار الموارد البشرية للمؤسسة*، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد29.

يوسف، محمد (2010) *التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الخاص بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة*، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، السعودية.

المراجع الأجنبية

- Al jishi, Hala Abdulhadi (2009) **Motivation and its Effect on Perfor Manse on Nurses in Aramco Health Center** Open University Malatya, Malaysia.
- Gana, Alimi, & Bababe, Fatima (2011) **The effect of motivation on workers performance**, borno state, Nigeria, university of Maiduguri.
- Gure, Naima (2010) *The Impact of Motivation on Employee Performance*, **Master's Thesis**, University Utara Malaysia.
- Khan A. & Ahmed, S. (2013) **Job satisfaction among librarians in the universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan: A Survey Library Philosophy and Practice** (e-journal) <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2181&context=libphilprac>.
- Leah Koehler (2005) **Effect of Stimulus Variation on Reinforcing Capability of Non Preferred Stimuli**, University of Florida.
- Ogunlana, K., Okunlaya, A., Okunoye, T. & Oshinaik, O. (2013) *Indices of Job Stress and Job Satisfaction Among Academic Librarians in Selected Federal Universities in South West Nigeria*. **Annals of Library and Information Studies**, VOL60, NO.3, P.212-218.
- Priya T. Usha and T. Shakthi Eshwar (2014) *Rewards, Motivation and Job Satisfaction of Employees in Commercial Banks- An Investigative Analysis*, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** April 2014, Vol. 4, No. 4.

The Impact of Incentives on the Satisfaction of the Employees in Islamic Banks-A case Study to Islamic International Arab Bank

*Khaled Zaideen, Mustafa Saeed Alshaikh**

ABSTRACT

This study aimed to investigate the effect of incentives on the satisfaction of the employees at the Islamic International Arab Bank through design independent variable included financial incentives, incorporeal, positive, negative, and socially for workers in the bank in Zarqa province. The population of the study consisted all branches of Islamic International Arab Bank.

The study sample consisting 50 workers male and female. Were all distributed questionnaires to recover.

Results of the analysis showed that the financial incentives system followed in the Islamic International Arab Bank achieves satisfaction when workers and that by obtaining the arithmetic average 3.91, which contributes to the satisfaction of gifts, bonuses and rewards system of more ways to achieve satisfaction among workers.

The study recommended the need for the continuation of the bank in the application and development of the system of incentives has to achieve the highest satisfaction for workers in it and reconsider the negative incentives in place and the mechanism applied to contribute to the achievement of satisfaction.

Keywords: Incentives, Satisfaction of Employees, Islamic Banks, Jordan.

* Zarqa University, Jordan. Received on 9/1/2016 and Accepted for Publication on 18/12/2018.