

## الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار في محافظة بغداد

abudi9000@gmail.com

احمد نوار نصيف جاسم /كلية الحدياء الجامعة

### المستخلص

يسعى الباحث إلى دراسة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين باعتبار الحوافز متغيراً مستقلاً تم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد فرعية تمثلت في ( نظام الحوافز ، والعدالة في منح الحوافز ، والحوافز المعنوية ) وتمثل تحسين أداء العاملين المتغير التابع اشتمل على مجموعة من الفقرات الفرعية التي يمكن من خلالها قياس أداء العاملين تمثلت بسرعة الانجاز وحجم الاداء ونوعية الاداء ومعرفة العاملين بمتطلبات العمل ومثابرتهم ووثوقهم . وتم تحديد مشكلة البحث من خلال مجموعة تساؤلات الهدف من ورائها التعرف على علاقة وأثر الحوافز على تحسين أداء العاملين والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين ، واختار الباحث مصرف الشرق الوسط للاستثمار في مدينة بغداد ميداناً لتطبيق البحث ، واعتمد الباحث على استمارة استبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة عشوائية من العاملين في المصرف بلغت (٥٠) عاملاً من مجموع العاملين البالغ (٢٠٠) عامل والتي تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها قبول فرضيات الدراسة التي تؤكد على وجود علاقة وتأثير للحوافز على تحسين أداء العاملين اضافة إلى مجموعة من النتائج التي تم صياغة توصيات على ضوءها تشخص واقع النظام والمعوقات التي تكون بمثابة عوائق للعمل إلى تذليلها لزيادة دور مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المصرف .

الكلمات المفتاحية : الحوافز ، أداء العاملين

## The Incentives and Their Role in Improving the Performance of Employees - Survey Study in the Middle East Bank for Investment in the Province of Baghdad

### Abstract

This study examines the role of incentives in improving employee performance. The incentives were measured as an independent variable through three sub-dimensions, namely (incentive system, equity in incentives, and moral incentives)

The dependent variable represents the improvement of the performance of the employees, which included a set of sub-paragraphs in which the performance of the employees can be measured in terms of the speed of achievement, the size of the performance, the quality of the performance and the knowledge of the workers about the requirements of work and their perseverance and reliability.

The problem of research was determined by a set of questions aimed at identifying the relationship and the effect of incentives on improving the performance of employees. In light of these questions, a number of hypotheses

were formulated to diagnose the reality of the incentive system and its impact on the performance of employees.

The researcher chose the Middle East Bank for Investment in Baghdad City as a field for applying the research. A sample questionnaire was used to obtain the data, which was distributed to a random sample of the employees of the bank, which amounted to (50) workers out of the total number of workers (200) workers and were analyzed using the (SPSS) program.

The study reached a number of results, the most important of which is the acceptance of the hypotheses of the study that confirm the relationship and effect of incentives on improving the performance of employees. In addition to a set of results that identify the reality of the system and the obstacles that serve as obstacles to work to overcome them to increase the role of the contribution of the incentive system in improving the performance of employees in the bank.

**Keywords:** Incentives, Staff Performance.

**المقدمة :** يعد العنصر البشري من اهم موارد المنظمات والمحرك الاساس المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الانتاجية ، مما دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام به والنظر اليه شريكا استراتيجيا وأداة مهمة لها الدور الفعال في المنظمات خاصة بعدما ادركت ان نجاحها واستمرارها يعتمد على اداء العاملين ، مما دفع المنظمات للسعي الدؤوب وراء دراسة رغبات وحاجات العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق رضا العاملين من اجل توجيه السلوك نحو تحقيق الاهداف المنشوره بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي ،وتغير بيئة الاعمال الديناميكية كل ذلك فرض على المنظمات إلى تحسين اداء العاملين للاستمرار والصمود امام المنافسين من خلال الاعتماد على مجموعة نظم منها نظام الحوافز والذي يمثل مفتاح نجاح المنظمات في تشجيع العاملين لبذل الجهود لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية . ووفقاً لما تقدم يعد موضوع الحوافز من المواضيع التي تستحق البحث لأهميته ولارتباطه في اداء العاملين لتحقيق النمو ولازدهار للمنظمات .

يتناول البحث في سياقه العام إلى نظام الحوافز وتحسين اداء العاملين من خلال المحاور الاتية :

المحور الاول : منهجية البحث .

المحور الثاني : مفهوم نظام الحوافز وأهميته .

المحور الثالث : تحسين اداء العاملين .

المحور الرابع : دراسة الحالة ( مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ) .

المحور الخامس : الجانب العلمي .

المحور السادس : النتائج والتوصيات .

### المحور الاول / منهجية البحث

**أولاً : مشكلة البحث:** منظمات الأعمال على اختلاف انواعها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات خاصة في ضوء التحولات الجديدة التي تشهدها البيئه ، ومن بين مسببات تلك المشاكل عدم ادراك اهمية نظام

الحوافز والتي تعد من الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري الذي يمكن الاعتماد عليها بوصفها وسيلة لتحسين أداء العاملين . من هنا يمكن تجسيد مشكلة البحث في السؤال الجوهرى :

❖ إن محدودية أو عدم الاهتمام بنظام الحوافز يمكن ان يعكس سلباً على مستوى أداء العاملين وقدراتهم ؟  
والى جانب السؤال الجوهرى يمكن طرح التساؤلات الآتية :

١- هل يتم الاعتماد على نظام حوافز معيناً لتحسين أداء العاملين ؟

٢- هل العدالة في توزيع الحوافز ساعدت على تحسين الأداء للعاملين ؟

٣- هل هناك مساهمة للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين ؟

ثانياً: **فرضيات ونموذج البحث** : يحاول الباحث في هذه الدراسة اختبار الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحسين أداء العاملين .  
وتتفرع منها الفرضيات الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز الجيدة وتحسين أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز وتحسين أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين .

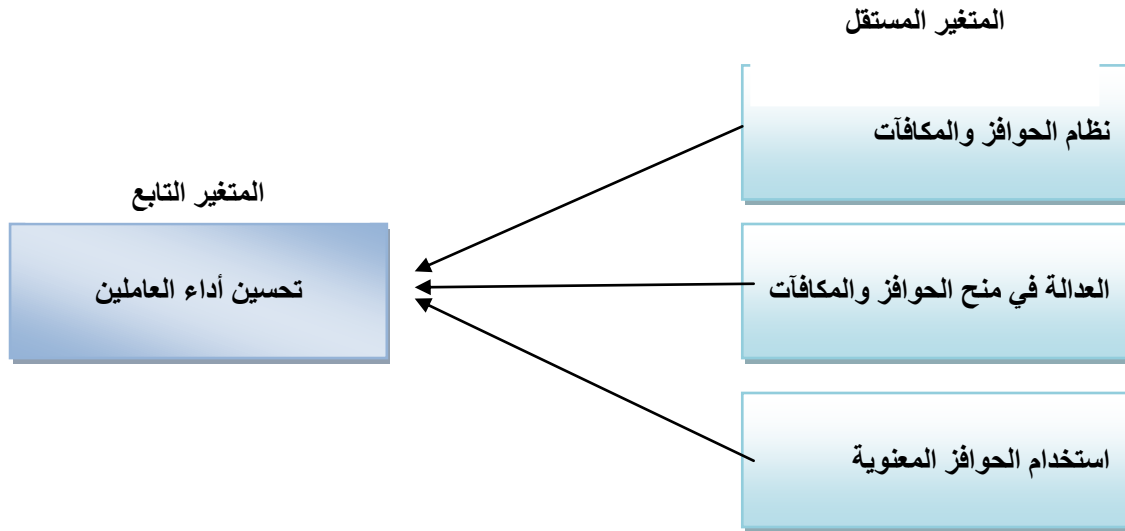
وعليه يقترح الباحث المخطط الموضح في الشكل رقم (١) والذي يعطي تصوراً واضحاً للعلاقة المتغيرات في اطار نوعين وكالاتي :

❖ **المتغير التفسيري ( المستقل )**

ويمثل الحوافز والتي تم قياسها من خلال الأبعاد الآتية ( نظام الحوافز والمكافآت ، العدالة في منح الحوافز ، استخدام الحوافز المعنوية ) .

❖ **متغير الاستجابة ( المعتمد )**

وتمثل في تحسين أداء العاملين ويتم قياسه من خلال التركيز على سرعة الإنجاز وحجم الأداء ونوعية الأداء ومعرفة العاملين بمتطلبات العمل ومثابرتهم ووثوقهم .



الشكل (١) مخطط متغيرات البحث

المصدر : اعداد الباحث

ثالثاً : أهمية البحث : تتجسد أهمية البحث وفق ثلاث مستويات ، يمكن توضيحها على النحو الآتي :

١- الأهمية الأكاديمية : تتجسد أهمية البحث أكاديمياً في تناولها متغيرين (الحوافز ، تحسين اداء العاملين ) تعد ذات اهمية كبيرة كونها ترتبط بالعنصر البشري ، اذ ان تحقيق رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع يمكن من خلق بيئة عمل مشجعة مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل وتحديد مفهوم الحوافز وعلاقته بأداء العاملين ، ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لإثراء المكتبة وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة وعواملها الفرعية مما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته .

٢- الأهمية الميدانية : تنعكس أهمية البحث ميدانياً من خلال الآتي : السعي وراء معالجة احد اهم المواضيع ذات الصلة بأداء العاملين ، وتوجيه أنظار الإدارات في المصرف المبحوث إلى تناول مثل هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل للاستفادة منها نظراً لأهميتها المرتبطة بتحسين الاداء وتقديم الأسس الصحيحة التي يمكن أن يستند اليها المصرف ميدان الدراسة .

٣- الأهمية الاقتصادية : تنعكس أهمية البحث الاقتصادية من خلال الدور المهم الذي تؤديه المصارف في مساندة وتطوير الاقتصاد الوطني وما يعني من أهمية تطوير إمكاناته وتحسين اداء العاملين فيه .

رابعاً : أهداف البحث : يهدف البحث إلى : التعرف على نظام الحوافز المعتمد في مصرف الشرق الوسط للاستثمار وبيان دوره في تحسين أداء العاملين من خلال مجموعه من الأهداف تمثلت بما يأتي .

١- تقديم إطار نظري شامل عن متغيرات البحث (الحوافز ، تحسين أداء العاملين ) .

٢- التعرف على مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع .

٣- تشخيص مستوى العلاقة والأثر بين كل من متغيري البحث ومكوناتها وتفسير النتائج وتقديم التوصيات.  
**خامساً : منهج الدراسة :** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الانترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة ، اما المنهج التحليلي فقد تمثل في اجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان .

**سادساً : اساليب جمع البيانات :** تمثلت اهم اساليب جمع البيانات بالآتي :

١- اعتمد الباحث في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والأطروحات وفي نفس الوقت تم الاعتماد على المقابلات الشخصية والسجلات الرسمية للمصرف بالإضافة إلى الشبكة العالمية للمعلومات الانترنت، كل تلك الادوات ساهمت في تغطية الجانب النظري للبحث .

٢- اعتمد الباحث في الجانب العملي على استمارة الاستبانة التي تعد المصدر الأساس للبيانات .

٣- **سابعاً : الاساليب الاحصائية :** اعتمد الباحث على الاساليب الاحصائية الاتية :

النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، الانحدار البسيط والمتعدد .

### المحور الثاني /نظام الحوافز

**اولاً : مفهوم الحوافز:** للحوافز دور بارز في حياة الأفراد والمنظمات فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين، وشرط من شروط تحسين الأداء ان يحصل العاملون على حوافز تتناسب مع ما يقدمون للمنظمة من امكانيات وقدرات مختلفة تستوجبها متطلبات العمل(Beardwell&Claydon,2007:120).ويختلف الباحثون في تعريف مفهوم الحوافز كلاً حسب وجهة نظرة فمنهم من عرف الحوافز على انها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية(ماهر،٢٠٠٥: ٢٠٤). ومن الباحثين من ركز على جوانب الشعور لدى الفرد فعرفها بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة (الكعيبي،١٩٩٠: ١٤). في حين عرفها البعض من منطلق اثاره القوه لدى الفرد على انها إثارة القوه الكافية في الفرد والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اسباب كافية (نوري و كورتل ،٢٠١٠: ١٣٦). اما من ركز على جانب المنافع المتحققة من وراء الحوافز فعرفها بأنها توفير المنافع من خلال التحفيز الكافي للقدرة على التأثير في العاملين وجذبهم ودفعهم إلى بذل الجهد للحصول على تلك المنافع (Thomason,1988: 20). ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها كون التحفيز شعور داخلي لدى الفرد الذي تكون لديه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق الاهداف المحددة (علاقي،٢٠٠٧: ٢٧٦). ومن هنا يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها ، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى تخفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم .وينبغي القول هنا بان

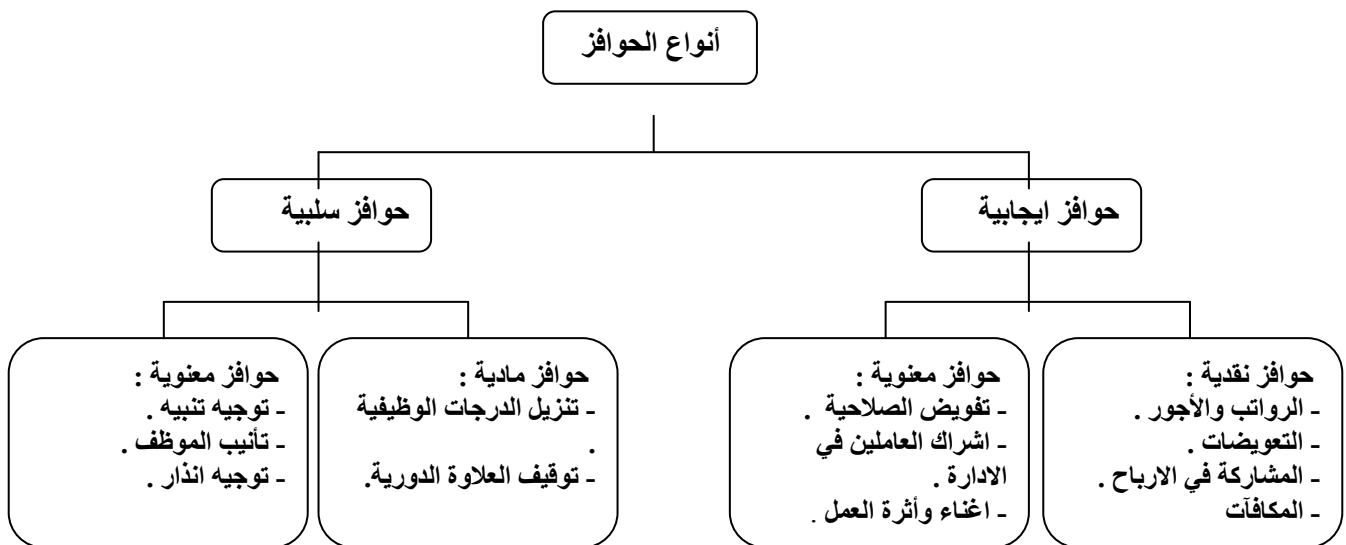
الحوافز تعد من والأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم وتوحد جهودهم نحو تقديم كل من يمكن من خلاله تحقيق كفاءة الاداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها(الطائي، ٢٠٠٦: ٤٠٥).

ثانياً : اهداف نظام الحوافز: يمكن تمثيل اهم اهداف نظام الحوافز الجيد بما يأتي(الدروبي، ٢٠٠٦: ١٦٧).

- ١- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، وجودة إنتاج ، ومبيعات ، وأرباح .
- ٢- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثله تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات .
- ٣- اشباع احتياجات العاملين يشتى أنواعها وعلى الأخص مايسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- ٤- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- ٥- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- ٦- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن وتحسين صورة المشروع امام المجتمع(تميم ، ٢٠١١: بلاصفحة ) .

ثالثاً : انواع الحوافز: الحوافز ذات انواع مختلفة ويمكن تقسيمها على الانواع التالية وفقاً لمعايير معينة . ومن هذه المعايير ما يلي:(درة والصبغ ، ٢٠٠٨: ٣١٤).

- ١- من حيث النوع : تقسم الحوافز إلى حوافز مادية أو غير مادية .
  - ٢- من حيث الفئة المستهدفة : تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية .
  - ٣- من حيث طبيعة الجزاء : وتقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية .
  - ٤- من حيث الإمكانيات : وتقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية .
  - ٥- من حيث الأثر والأسلوب : تقسم الحوافز إلى حوافز مباشرة سريعة وحوافز غير مباشرة مؤجلة
- ومن الباحثين من قسمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية(رشا، ٢٠٠٩: ١٤٠-١٤٣) وكما في الشكل (٢) .

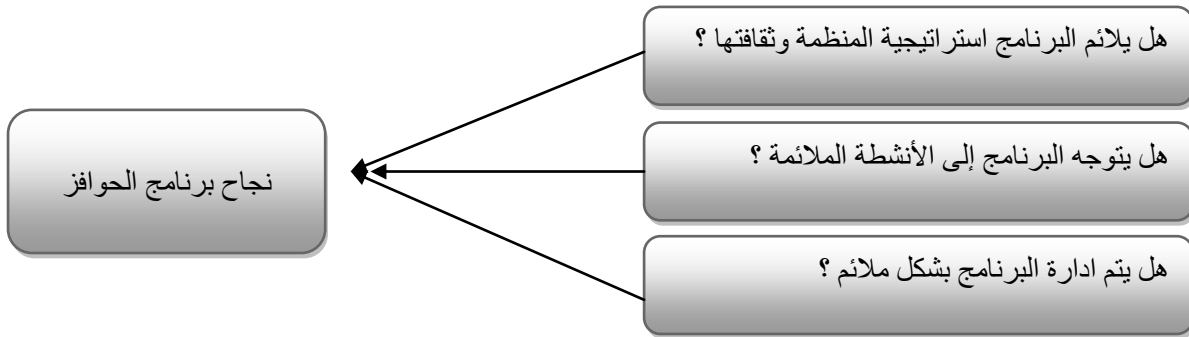


الشكل (٢) : أنواع الحوافز

المصدر : هاشم محمد رشا ، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية ، عمان ، دار الزاوية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ . ١٤٠-١٤٣ .

رابعاً : متطلبات نجاح عملية تحفيز العاملين وعناصر نجاح برنامج الحوافز

- حتى يكون نظام الحوافز ناجحاً في تحفيز العاملين تحتاج الإدارة إلى ما يلي:(عباس، ٢٠١١: ٢٠١).
- ١- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها ، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل اذا أراد .
  - ٢- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها أي تحديد لماذا يعملون وماذا يوكل لهم وهل يعملون من اجل المال فقط أم للتقدم ، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين ، وكذلك بمدى وعي ونضج عملية الإدارة . وتحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها .
  - ٣- تحديد نظريتها لدوافع العمل ، أي نظرتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم . وكلما كانت اكثر نضجا ووعيا وعلمية كلما استغادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها .
  - ٤- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الاجور والمزايا في تصميم أنظمة للحوافز وإدارته فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين .
  - ٥- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين ، ولهذا تحتاج الكثير من الاعمال الكبيرة عدد من الانظمة(برنوطي، ٢٠٠١: ٣٥٠-٣٥١).
- ويتوقف نجاح برنامج الحوافز على قدرتها على تحقيق اهدافها والشكل (٣) يبين العناصر الثلاثة التي تحكم نجاح برنامج الحوافز (ال مكتوم، ٢٠٠٩: ٣٥٨).



شكل (٣) : عناصر نجاح برنامج الحوافز

المصدر : مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، ادارة الموارد البشرية ، سورية ، حلب ، شاع للنشر وعلوم ، ٢٠٠٩ ، ٥٣٨ .

### المحور الثالث / اداء العاملين

**اولاً : مفهوم اداء العاملين :** اهتم الباحثون في علم الادارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين ، اضافة إلى انه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفاعليتهم في بلوغ الاهداف المحدد في ضوء الإمكانيات المتوفرة . ما دفع المنظمات إلى السعي وراء تحسين الاداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الاعمال الديناميكية(عباس، ٢٠٠٦: ١٤٢-١٤٣). وبما ان اداء العاملين يعد من المفاهيم الادارة المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلفت اراء الباحثين فمنهم من عرف اداء العاملين على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد ، اي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات

الوظيفة(حسن، ١٩٩٩: ٢١٥). في حين عرف البعض الآخر اداء العاملين على انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً(الشوايكة، ٢٠٠٨: ٤١). من هنا يتضح ان اداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين و الجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة ، ويعد في الوقت نفسه وسيلة المنظمة في تحقيق الاهداف والوصول إلى الغايات التي تسعى لتحقيقها ، ويرى (القرالة، ٢٠١١: ٥١) إن الاداء هو عبارة عن:

١- جهد مبذول لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

٢- سلوك يقوم به العاملين لإنجاز أعمالهم .

٣- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول إلى غايتها .

ويتضح مما سبق تعدد من تعاريف الأداء أن منهم من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه جهد وهذا التعدد ناجم عن تعدد الدراسات والأبحاث في مجال الأداء سوء أكانت دراسات نظرية أم تطبيقه ميدانية ، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ويعد اختلافا جزئيا وليس جوهريا، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريبا وتصنف هذه العناصر إلى :

١- الموظف وما يملك من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

٢- الوظيفة وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الرجعية كجزء منه .

٣- الموقف ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية للهيكل التنظيمي.

**ثانياً : العوامل المؤثرة على أداء العاملين:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء ، لذا فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد اهم تلك العوامل بالاتي(درة، ١٩٦٦: ٢٠٠٣) :

١- **العوامل الفنية :** وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل . ان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد ، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستعملة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام .

٢- **العوامل الإنسانية :** وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات والقدرات الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد (الشوايكة ، ٢٠٠١: ٤٢).

ثالثاً : عناصر تحسين اداء العاملين : تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الاداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر اداء العاملين التالية ( السالمي ، ٢٠٠١ : ١٧٧).

١- المعرفة بمتطلبات العمل : وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المتربطة بها .

٢- نوعية العمل : ما يدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الاخطاء .

٣- كمية العمل المنجز ومقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز

٤- المثابرة والثوق: الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف إلى الاشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (البراهيم، ٢٠٠٩، ٤٠) ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه .

رابعاً : الوسائل الواجب توافرها لتحسين اداء العاملين : لتحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها (الجعبري، ٢٠٠٩ : ٤-٤٣).

١- الوسيلة الأولى : في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل ،من خلال ادراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي: في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها .

٢- الوسيلة الثانية : يتم هنا تحسين أداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين الحرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم .

٣- الوسيلة الثالثة : يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل

خامساً : علاقة الحوافز بتحسين اداء العاملين :تسعى المنظمات إلى تحسين اداء العاملين من اجل ان يكون الاداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية ، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط انظمة الحوافز بإنتاجية العاملين ، كون الحوافز تزيد الاصرار لدى العامل على اداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس ايجابياً على الاداء العام وزيادة الانتاجية . اضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الافراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق اهداف المنظمة المرسومة . وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة

الاجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والوثوق بعملة لتحقيق الكفاءة العالية . اضافة إلى ما تقدم فإن نظام الحوافز المتبع يودي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة انتاجهم، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الاداء (الجساسي ، ٢٠١٠ : ١٢٥). اضافة ان نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس اداء العاملين بالدرجة الاولى كون معرفة نتائج اداء العاملين تساهم في تحقيق العدالة في توزيع الحوافز من خلال الاعتماد على بيانات تقييم الاداء التي بدورها سوف تحقق العدالة في التوزيع(الطائي،٢٠٠٦:٤١٠).

#### المحور الرابع/دراسة حالة ( مصرف الشرق الاوسط للاستثمار )

##### أولاً : تأسيس المصرف

أسس مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار بوصفه شركة مساهمة خاصة استنادا لقانون الشركات رقم (٣٦) لسنة ١٩٨٣ وبموجب شهادة التأسيس الصادرة عن دائرة الشركات المرقمة مش/ ٥٢١١ والمؤرخة في ١٩٩٣/٧/٧ برأسمال اسمي مقداره (٤٠٠) مليون دينار عراقي ، وبعد ان حصل المصرف على إجازة الصيرفة من البنك المركزي العراقي بكتابة المرقم ص أ / د/٤/٤٩١ والمؤرخ في ١٩٩٣/٩/٢٨ وفقاً لأحكام قانون البنك المركزي العراقي النافذ حينذاك المرقم (٦٤) لسنة ١٩٧٦ ، باشر المصرف أعماله عن طريق الفرع الرئيسي أولاً حيث استقبل الجمهور يوم ١٩٩٤/٥/٨ .

ثانياً : اهداف المصرف : تنصب اهداف المصرف في تعبئة المدخرات وتوظيفها في المجالات الاستثمارية المختلفة ، لدعم وترصين البنية الاقتصادية ضمن اطار السياسة الاقتصادية والمالية لدولة . ونشاطه يتركز في ممارسة الصيرفة التجارية والاستثمارية وحسبما تسمح به القوانين النافذة واعتماد التكنولوجيا الحديثة في أعماله المصرفية وخلق قيمة مادية إضافية بالنسبة للعاملين والمساهمين ( سوق العراق للاوراق المالية ، [www.isc.gov.iq/node/285](http://www.isc.gov.iq/node/285)).

ثالثاً : الأنشطة التوسعية: تم اجراء توسعات عديدة خلال الفترة السابقة من خلال فتح فروع للمصرف في باقي محافظات العراق لتعظيم الإيرادات وكسب زبائن جدد وتوسيع الرقعة الجغرافية للقدرة على منافسة المصارف الاخرى ، للمصرف (٢٢) فرعاً تعمل داخل العراق ، منها ثمانية فروع تعمل داخل مدينة بغداد وأربعة عشر فرعاً خارجها . ومن اهم أنشطة المصرف :

- ١- الودائع ( حسابات جارية ، حسابات توفير ، ودائع ثابتة ، حسابات ودائع لأجل وحين الطلب ، حسابات ذات طبيعة جارية ) .
- ٢- الائتمان النقدي والائتمان التعهدي .
- ٣- الاستثمارات المالية .
- ٤- التوسيط في بيع وشراء الأوراق المالية .
- ٥- الاستثمارات طويلة الاجل .
- ٦- المحفظة الاستثمارية .

- ٧- نشاطات مصرفية أخرى ( نشاطات العمليات المصرفية الدولية ، بيع وشراء العملات الاجنبية ) .
- رابعاً : التطورات الحاصلة على رأس مال المصرف وتواريخها : خلال الفترة الممتدة من تأسيس المصرف في سنة ١٩٩٣ حتى نهاية سنة ٢٠١٣ استمر رأس مال المصرف بالزيادة المطردة إلى ان وصل كما هو في نهاية سنة ٢٠١٣ إلى (١٥٠) مليار دينار حيث أن قسماً من الزيادات كانت نتيجة تحويل الارباح القابلة للتوزيع إلى رأس المال والقسم الآخر كان نتيجة طرح اسهم زيادة راس المال للاكتتاب ، واستنادا لتعليمات البنك المركزي العراقي فإن راس المال عموماً ينبغي أن يبلغ (٢٥٠) مليار دينار خلال النصف الاول من السنة اللاحقة وتم ذلك خلال شهري شباط واذار عام ٢٠١٤ وكان إقبال المساهمين والجمهور على الإكتتاب في زيادة رأس المال يؤكد على مكانة المصرف وثقة الجمهور فيه .
- خامساً : العاملين في المصرف : يبلغ عدد العاملين في المصرف (٢٠٠) منهم (٧) أعضاء مجلس ادارة . وقد اعتمد مجلس ادارة المصرف على سياسة واضحة لمنح الحوافز من اجل ان تكون ذات مردود إيجابي على الأهداف وتحقيقها . من خلال الآتي: (جواد، ٢٠١٣: ١-٤٥).
- ١- يهدف المصرف من وراء نظام الحوافز النهوض بواقع الأداء بالإضافة إلى كسب العاملين ذوي المهارات والخبرات المصرفية والمحافظة عليهم .
- ٢- نظام الحوافز المعتمد تضمن على معايير عادلة تتسجم مع طبيعة الأعمال وتم وضع شروط وضوابط لمنح تلك المكافآت.
- ومن خلال الرجوع إلى تقارير المصرف تبين هناك مجموعة من المميزات التي يتم دفعها للعاملين والهدف منها تحفيزهم وزيادة مثابرتهم وتحقيق رضائهم لدفعهم إلى بذل كل طاقاتهم لتحسين الأداء ومن بين اهم تلك الامتيازات :
- ١- خدمات النقل المجاني التي تقدم من قبل المصرف .
  - ٢- مكافآت تشجيعية من ضمنها مكافأة تعويضية عند نهاية خدمة .
  - ٣- تقديم سلف إلى العاملين لا يزيد مبلغها عن اثنا عشر راتباً بفائدة منخفضة.
  - ٤- يقدم المصرف إعانات مالية للعاملين عند وفاة احد أقاربهم من الدرجة الأولى .
  - ٥- يتحمل المصرف تسديد ضريبه الدخل المترتبة على مدخلاتهم.
  - ٦- يمنح المصرف العاملين راتبين إضافيين خلال السنة.
  - ٧- تقديم تأمين صحي للعاملين وعوائلهم .
  - ٨- التامين على الحياة لحراس المصرف من خلال إيداع مبالغ مجزيه لهم في حسابهم .
  - ٩- مخصصات سكن للعاملين في المصرف .
  - ١٠- مخصصات مهنية وفنية من خلال تصنيف العاملين على مستوى التحصيل الدراسي .

١١- مخصصات الضمان الاجتماعي للعاملين. والجدول أدناه يبين المبالغ المخصصة من قبل المصرف ( هيئة الوراق المالية العراقية ، التقارير السنوية لمصرف الشرق الأوسط لعام (٢٠٠٩، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣).

جدول (١) اهم المميزات الممنوحة للعاملين في المصرف من عام ٢٠٠٩-٢٠١٣

اهم المميزات الممنوحة للعاملين في المصرف من عام ٢٠٠٩-٢٠١٣					
المميزات	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
سلف العاملين	٧٦٨,٧٨٧	٨٢٤,٩٥٠	٧,٠٣٣	٢٢,٤٥٨	١١,٠٣٢
إعانات العاملين	٩٠٤,٨٣٠	١٠,٨٩٢	١١,١٢٨	٤١,٥٣٧	٦٧,٠٣٩
مكافآت تشجيعية	٣٩,٨٣٠	٩٦,٣٦٢	١١,١٢٨	٤١,٥٣٧	٦٧,٠٣٩
مخصصات نقل العاملين	٨٣,٢٤٦	٨١,٠٤٦	٧٩,٤٥٦	٧٧,٠٥٥	٨٤,٦٦٦
مخصصات مهنية وفنية	٩٩,٩١٢	٧٦,٣٧٧	١٠١,٣٣٢	١٢٠,٢٣١	١٢١,٥٥٠
تجهيز العاملين	٣,٦٩٥	٥,٠٠٨	٩,٩٣٥	٧,٠٦٩	٩,٢٩٨
التامين على العاملين	١١.٩٧٤	٧,٦٥٧	٧,٠٤١	٨,٦١٥	٨,٨٥٠
مخصصات الضمان الاجتماعي	١٣٤,٣١٨	٧,٦٥٧	٧,٠٤١	٨,٦١٥	٨,٨٥٠

المصدر : أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية لمصرف الشرق الأوسط لعام (٢٠٠٩، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣)

الجدول أعلاه يوضح جميع المبالغ المخصصة من قبل المصرف لسد الامتيازات الممنوحة للعاملين، اذ يمكن التنبؤ من خلاله الارتفاع في المبالغ المخصصة سنوياً على اهتمام المصرف بتنظيم الحوافز وهذا ما كان من بين اهم العوامل التي ساعدت في الحصول على مرتبة متميزة من خلال تقديم افضل الخدمات للزبائن والسعي المتواصل وراء استعمالات التكنولوجيا المصرفية المتطورة ، بالإضافة إلى تقديم برامج دعم والتي تعد الفريدة من نوعها ومن اهم تلك البرامج: برنامج دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي يسعى من خلالها إلى المشاركة في تحقيق التنمية ، وبرنامج دعم الفئات المحرومة والمتضررة وكان الهدف من وراء هذا البرنامج مساعدة ودعم الفئات المحرومة في المجتمع العراقي الذي تتعرض لأعمال التهجير والعنف بسبب الأوضاع السائدة ، وبرنامج أنماء القروض الزراعية من اجل تطوير القطاع الزراعي في العراق من خلال منح قروض تقع نشاطاتها ضمن القطاع الزراعي . واستطاع المصرف من خلال هذه البرامج ومن خلال التعامل الجيد مع الزبائن الحصول على مرتبة متميزة من بين المصارف العاملة في العراق . وقد استطاع المصرف الوصول إلى كل هذا من خلال الاعتماد على الكوادر البشرية العاملة سواء على مستوى الادارة العليا او التنفيذية حيث سعت ادارة المصرف إلى تذليل كل العقبات امام العاملين وتحقيق رضائهم ادراكا منها ان نجاح المصرف وتقدمه يعتمد على الكوادر العاملة وكان للمميزات الممنوحة دور كبير في جذب الكفاءات المتطورة في المجال المصرفي للعمل في المصرف .

### المحور الخامس / الجانب العملي

مجتمع البحث :تمثل مجتمع البحث بالإفراد العاملين في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار .

أولاً : عينة البحث :تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المصرف من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي للمصرف حيث تم اعداد ( ٥٠ ) استمارة استبيان، وزعت من قبل الباحث للقدرة على توضيح الفقرات للمستجيبين في حالة وجود أي اشكالية وتم اعطاء الوقت الكافي للمستجيب للحصول على بيانات دقيقة ، تم استرداد (٤٧) استبانة وبعد اجراء عملية الترميز وجد ان هناك استمارتين غير صالحة لتكون عدد الاستثمارات المعتمدة في التحليل (٤٥) استمارة .

ثانياً : اداة البحث : وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور كالاتي :

- المحور الاول : اشتمل على المعلومات الشخصية ذات الصلة بأفراد العينة المختارة ( الجنس ، العمر ، سنوات ، التحصيل الدراسي ) .

- المحور الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل الحوافز وقد تكونت من (١٢) فقرة تم من خلالها قياس المتغير.

- المحور الثالث : اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع ( تحسين اداء العاملين ) وقد تكونت من (١٠) فقرات غطت المتغير بالكامل . وللوصول إلى مدى ملائمة الاستبانة لما صممت اليه تم اختبار الصدق والثبات لاستمارة الدراسة .من خلال الاتي

❖ **الصدق الظاهري** : تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وقد تم الاخذ في ملاحظات وآراء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات واعاده صياغة البعض الاخر لتكون استمارة الاستبانة في صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة البحث والغرض الذي اعدت من اجله .

❖ **ثبات الاستبانة** :تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الاحصائية كرونباخ الفا والجدول (٢) يبين معامل كرونباخ الفا لكافة متغيرات البحث :

جدول (٢) معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث .

الابعاد	معامل كرونباخ الفا	الصدق
نظام الحوافز	٠,٨٨٦	0,941
العدالة في منح الحوافز	0,903	0,950
الحوافز المعنوية	0,778	0,883
اداء العاملين	0,879	0,938
الاجمالي	0,915	٠,957

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان جميع متغيرات البحث الاساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبول بعد ان وصل اجمالي معدل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة ككل ( 0,915 ) هذا مايدل على دقة فقرات الاستبانة وإمكانية

الوثوق بها . وكذلك يتضح من معامل الصدق ان المقياس يمكن ان يقيس ما وضع لقياسه بعد ان بلغ اجمالي معامل الصدق لجميع الابعاد (0,957) .

**ثالثاً : عرض وتحليل نتائج البحث:** يسعى الباحث إلى تقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات البحث من خلال تحليل اراء المستجيبين في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ، واجريت عملية التحليل الاحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين الحوافز وتحسين اداء العاملين .

١- وصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة : تم وصف وتشخيص اهمية ابعاد البحث بالنسبة لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار المتمثلة في الحوافز وتحسين اداء العاملين من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي اجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت إلى (٢٢) فقرة وكما يأتي

❖ **عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل الحوافز :** يتم توضيح اهمية ابعاد متغير الحوافز من خلال تفسير استجابات العينة المستهدفة للوصول إلى التشخيص الدقيق الذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعلقة بأبعاد الحوافز كالاتي:

**البعد الاول : عرض وتحليل نتائج فقرات نظام الحوافز:** ينبغي على الادارة في المصرف الاعتماد على نظام حوافز دقيق يتم بناؤه وفق معايير واضحة المعالم للقدرة على تحقيق الغرض الذي اعد من اجلة ، وقد اشتمل هذا البعد على اربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول ادناه .

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات ( نظام الحوافز )

فقرات نظام الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
نظام الحوافز المعتمد واضح ودقيق .	٣,٨٩	٠,٧٠	%٨٤,١	مرتفع
الهدف من نظام الحوافز توحيد جهود العاملين .	٣,٧٨	٠,٧٤	%٨٢,٢	مرتفع
يشترك العاملون في صياغة نظام الحوافز	٣,٨٢	٠,٧٤	%75,8	مرتفع
اشعر بالرضا عن نظام الحوافز المتبع .	٤,٠١	٠,٧٨	%87,7	مرتفع
المؤشر الكلي	٣,٨٧	٠,٧٤	%٨٢,4	مرتفع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss .

الجدول اعلاه يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق للفقرات لنظام الحوافز لقياس اهمية نظام الحوافز في المصرف وفقاً لوجهة نظر العينة المستهدفة ، ويتبين من المؤشرات أنه اعلى وان نظام الحوافز المتبع واضح وتهدف ادارة المصرف إلى توحيد جهود العاملين و اشراكهم في صياغة النظام لتحقيق رضاهم ، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٨٧) بانحراف معياري قدره (٠,٧٤) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (%٨٢,٤٥) في اجابات افراد العينة ، كما بلغ متوسط الفرق بين الوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط الفرضي (٣) بفارق (٠,٨٧) ، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الرابعة ( اشعر بالرضا عن نظام الحوافز المتبع ) التي حصلت على نسبة اتفاق عالٍ وصلت إلى (%٨٧,٧)

بمتوسط حسابي (٤,٠١) وبانحراف معياري (٠,٧٨)، وكذلك فإن جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسيط النظري.

#### البعد الثاني : عرض وتحليل نتائج فقرات العدالة في منح الحوافز

يتمثل في البعد الثاني من ابعاد المتغير المستقل حيث ينبغي من مجلس الادارة تحقيق العدالة في منح الحوافز للعاملين واشتمل هذا البعد على نتائجها كما موضح في الجدول ادناه .

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات ( العدالة في منح الحوافز)

العدالة في منح الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
نظام الحوافز المتبع عادل ولا يوجد تأثير للوساطة.	٣,٨٦	٠,٦٦	٨٠ %	مرتفع
يعتمد على السلم الوظيفي في منح العلاوات والترقيات.	٤,٢٢	٠,٨٤	٩٠ %	مرتفع
يتم منح الحوافز للعاملين المتميزين في الاداء .	٣,٥٦	٠,٧٤	٨٤,٢ %	مرتفع
البيات وطرق منح الحوافز لا تؤثر على اداء العاملين	٢,٩٢	١,٠٨	٥٤ %	منخفض
المؤشر الكلي	٣,٧٩	٠,٨٣	٧٧ %	مرتفع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان ادارة المصرف جادة وراء اتباع تحقيق العدالة في منح الحوافز بالاعتماد على السلم الوظيفي والأداء المتميز حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ( ٣,٧٩ ) بانحراف معياري قدره (٠,٨٣) ووصلت نسبة الاتفاق الكلية على (٧٧%) اي ان هناك نتيجة مرتفعة تدل على اعتماد ادارة المصرف على نظام عادل ، ما يؤكد هذه النتيجة ارتفاع المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي عن قيمة الاختبار المعتمد بمقدار (٠,٧٩) ، اما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الاولى المتمثلة بـ( نظام الحوافز المتبع عادل ولا يوجد تأثير للوساطة ) بعد ان حققت اعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٦) بانحراف معياري (٠,٦٦) وبنسبة اتفاق (٨٠%) لأفراد العينة مما يدل على وجود اتفاق حول اتباع الادارة نظام عادل في منح الحوافز . في حين حصلت الفقرة الرابعة ( البيات منح الحوافز لا تؤثر على العاملين ) على اقل متوسط حسابي (٢,٩٢) بانحراف معياري وبنسبة اتفاق (١,٠٨) بنسبة اتفاق (٥٤%) ما يدل على الطرق والأساليب المعتمدة من قبل ادارة المصرف في منح الحوافز لا تتناسب وطبيعة ما صممت من اجله .

البعد الثالث : عرض وتحليل نتائج فقرات الحوافز المعنوية: من الابعاد الاساسية التي يتوجب على الادارة العليا في المصرف التركيز عليها لتحقيق اداء متميز الحوافز المعنوية اشتمل هذا البعد على اربع فقرات وكانت نتائج تحليل البيات كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات ( الحوافز المعنوية )

فقرات نظام الحوافز	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
--------------------	---------	-------------------	--------------	---------

			الحسابي	
منخفض	٤٨,١%	٠,٩٥	٢,٧٧	تساعد تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين .
مرتفع	٧٣,٢%	٠,٩٤	٣,٧٧	تؤدي إلى تنمية المهارات والخبرات لدى العاملين.
مرتفع	٨٠%	٠,٧٦	٣,٩١	بث روح الشعور لدى العاملين بأهمية العمل .
مرتفع	٨٦,٨%	٠,٦٠	٤,٠٠	منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل .
مرتفع	٦٩,٧%	٠,٨١	٣,٦٢	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان ادارة المصرف تهتم في الحوافز المعنوية لمساهمتها في تشجيع العاملين على استغلال اوقات الفراغ ودفعهم إلى تنمية مهاراتهم وزيادة شعورهم بأهمية الاعمال، فضلاً عن ذلك كان من احد اساليب الحوافز المعنوية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات للوصول إلى حلول ايجابية للمشاكل التي تواجه المصرف ، حيث نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٦٢) بانحراف معياري قدره (٠,٨١) مع وجود اتفاق كلي نسبته (٦٩,٧%) ، وفي نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكورة من خلال الفقرة المتعلقة بـ( منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل ) حيث حققت اعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ (٤,٠٠) بانحراف معياري قدره (٠,٦٠) ونسبة اتفاق (٨٦,٨%) وهذا يدل على ان ادارة المصرف تشارك العاملين في رسم سياسات المصرف ما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية . في حين سجلت فقرة (تساعد الحوافز المعنوية على تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين ) اقل متوسط حسابي بلغ (٣,٧٧) بانحراف معياري قدره (٠,٩٥) بنسبة اتفاق قدرها (٤٨,١%) وهذا يبين عدم توجيه الحوافز المعنوية من قبل ادارة المصرف باتجاه يساعد على تقوية العلاقات الانسانية بين الكوادر العاملة والذي يساهم في تحسين اداء العاملين لما للعلاقات الانسانية من تأثير وأهمية خاصة في بيئة الاعمال .

❖ **عرض وتحليل نتائج المتغير التابع تحسين اداء العاملين :** تم قياس اهمية متغير تحسين اداء العاملين من خلال تفسير النتائج المتعلقة بالفقرات الخاصة بالمتغير ، اشتمل المتغير التابع على (١٠) فقرات ، وقد اجريت عملية التحليل لإجابات المستجيبين للقدرة على الخروج بتشخيص دقيق لكل فقرة وكانت النتائج كما موضح في الجدول ادناه .

جدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات (تحسين اداء العاملين)

فقرات تحسين اداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
زيادة في حجم العمل المنجز .	٣,٨٤	٠,٧٣	٨٢,٢%	مرتفع
القدرة على تقديم افضل الخدمات .	٣,٧٣	٠,٦٥	٧١,٢%	مرتفع
تنفيذ العاملين لأعمال طبقاً لمعايير الجودة .	٢,٩٤	٠,٩٧	٥٤,١%	منخفضة
زيادة قدراتهم على تنظيم الاعمال وتنفيذها .	٣,٧٧	٠,٩٤	٧٣,٢%	مرتفع
بالمعرفة الكافية حول طبيعة الاعمال المناطة	٣,٠٩	٠,٤٢	٨٨%	مرتفع

بهم				
مرتق	٨٦,٨%	٠,٥٩	٤,٠٢	الفهم الكامل بالأساسيات وقوانين العمل .
مرتق	٨٠%	٠,٧٦	٣,٨٨	المحافظة على ممتلكات المصرف .
مرتق	٧٦,٨%	٠,٨٩	٣,٨٦	انجاز الاعمال في موعدها .
مرتق	٩٠,٢%	٠,٧٠	٤,٠٧	العمل ساعات اضافية لانجاز الاعمال المطلوبه .
مرتق	٨٦,٨%	٠,٧٨	٤,٠٢	اداء الاعمال دون الوقوع في اي خطأ
مرتق	٧٨,٩%	٠,٧٤	٣,٧٢	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الجدول اعلا يعرض النتائج المتعلقة بفقرات تحسين اداء العاملين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٧٢) بانحراف معياري (٠,٧٤) ونسبة اتفاق في اراء المستجيبين وصلت إلى (٧٨,٩%) ما يعكس حالي اتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة إلى نتيجة مرتقعه ، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لعده البعد وقيمة الاختبار المعتمدة وهو الوسط الفتراضي (٣) بفارق (٧٢) اي ان هناك تحسن في اداء العاملين ، اما على مستوى الفرات التي تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة ( العمل ساعات اضافية لانجاز الاعمال المطلوبة ) متوسط حسابي بلغ (٤,٠٧) بانحراف معياري قدرة (٠,٧٠) ونسبة اتفاق في الاراء وصلت إلى (٨٦,٨%) ما يدل على ان اهتمام المصرف بالعاملين وتنظيم شؤونهم كان من نتائجه زيادة رضا العاملين بحيث دفعهم إلى تقديم اي شي في سبيل تحقيق الهداف المنشورة . اما اقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت ( تنفيذ العاملين لأعمال طبعاً لمعايير الجودة ) فقد سجلت متوسط حسابي (٢,٩٤) بانحراف معياري قدرة (٠,٩٧) ونسبة اتفاق (٥٤,١) ما يدل على ان ادارة المصرف غير مهتمة في معايير الجودة ولم تسعي إلى توضيحها للعاملين عن طريق الدورات المتعاقبة لتمكين العاملين على تقديم خدمات تتلاءم مع طبيعة البيئة المصرفية .

٢- اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط والتأثير: يهدف الباحث في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث ، وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول ادناه المؤشرات التي يكمن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات .

الجدول (٧) المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R <sup>2</sup>	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
نظام الحوافز العدالة في منح الحوافز الحوافز المعنوية	تحسن اداء العاملين	٠,٥٦*	٠,٢٥	٩,٥٠**	٠,٠١٤
		٠,٤٣*	٠,٢٩	٦,٥٠*	٠,٠١٨
		٠,٦٦*	٠,٢٢	٨,٥٠**	٠,٠٢٧
X	Y	٠,٦٣**	٠,١٩	١٣,٥٠**	٠,٠١٩

المصدر : اعداد الباحث بالأعتماد على برنامج SPSS .

\* تدل على ارتباط وتأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

\*\* تدل على ارتباط وتأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

**الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية بين ( نظام الحوافز ، العدالة في منح الحوافز والمكافآت ، استخدام الحوافز المعنوية ) وبين تحسين اداء العاملين .**

تبين من خلال المؤشرات الواردة اعلاه ان قيمة الدالة المحسوبة بلغت (٠,٠١٩) وبهذا تكون اقل من الدالة المتعددة (٠,٠٥) ، وقد اكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث بعد ان وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*٠,٦٣) ، مما يدل على ان الاعتماد على الحوافز من قبل ادارة المصرف سوف يؤدي إلى تحسين اداء العاملين وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (٠,١٩) اي ان (١٩%) من التحسين الحاصل بأداء العاملين في المصرف يعود على الحوافز المعتمدة في المصرف ، وتبين كذلك ان قيمة F المحسوبة (\*\*١٣,٥٠) عند مستوى دالة (٠,٠٥) مما يدل على ان هناك تأثير للحوافز علي تحسين اداء العاملين ، جميع المؤشرات الواردة اعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية .  
تتفرع منها الفرضيات الاتية :

**الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز وتحسين اداء العاملين .**

من خلال تحليل البيانات اظهرت النتائج على مستوى الدلالة المحسوبة (٠,٠١٤) اي اقل من الدالة المعتمدة (٠,٠٥) ، وتأكد على قوه العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الايجابي حيث بلغ (\*\*٠,٥٦) ، ما يدل على ان وضوح نظام الحوافز وإدراكه من قبل العاملين يؤدي إلى تحسين ادائهم ، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (٠,٢٥) اي ان (٢٥%) من التحسين الحاصل بأداء العاملين في المصرف يعود نظام الحوافز المتعمد في المصرف ، ووصلت قيمة F المحسوبة (\*\*٩,٥٠) عند مستوى دالة (٠,٠١) مما يدل على ان هناك تأثير لنظام الحوافز علي تحسين اداء العاملين من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين نظام الحوافز وتحسين اداء العاملين .

**الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين العدالة في منح الحوافز وتحسين اداء العاملين .**

اتضح من خلال تحليل البيانات ان مستوى الدالة المحسوبة (٠,٠١٨) اي اقل من الدالة المعتمدة (٠,٠٥) ، وقد كان معامل الارتبط (\*\*٠,٤٣) ، ويعد ارتباط ايجابياً يؤكد العلاقة بين العدالة في منح الحوافز وتحسين اداء العاملين ، ويتضح من خلال معامل التحديد  $R^2$  البالغة (٠,٢٩) اي ان (٢٩%) من التحسين الحاصل بأداء العاملين في المصرف يعود الى نظام الحوافز المتعمد في المصرف ، ووصلت قيمة F المحسوبة (\*\*٦,٥٠) عند مستوى دالة (٠,٠٥) مما يدل على ان هناك تأثيراً لنظام الحوافز علي

تحسين أداء العاملين ، من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين العدالة في منح الحوافز وتحسين أداء العاملين .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين استخدام الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين .

يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول اعلاه ان مستوى الدالة المحسوبة (٠,٠١٧) اي اقل من الدالة المعتمدة (٠,٠٥) ، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط (\*\*٠,٦٦) ، ما يدل على ان وضوح اهمية نظام الحوافز وارتباط تحسين الأداء فيه ، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  البالغة (٠,٢٢) اي ان (٢٢%) من التحسين الحاصل بأداء العاملين في المصرف يعود نظام الحوافز المتعمد في المصرف ، ووصلت قيمة F المحسوبة (\*\*٠,٥٠) عند مستوى دالة (٠,٠١) مما يدل على ان هناك تأثيراً للحوافز المعنوية علي تحسين أداء العاملين . من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين .

#### المحور السادس /الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً : الاستنتاجات

١- أظهرت النتائج على تركيز ادارة المصرف بدرجة كبيرة في منح الحوافز للعاملين على استمارة التقييم والتي في كثير من الاحيان لا تعد اداة دقيقة لكون التقييم المعتمد من قبل ادارة المصرف دوري كل (٦) اشهر مما كان عامل وراء عدم تحقيق رضا العاملين هذا ما وجده الباحث اثناء المقابلة مع بعض العاملين .

٢- تبين من خلال تحليل البيانات ان العاملين في المصرف غير مهتمين في معايير الجودة عند تقديمهم للخدمات .

٣- لا تعتمد ادارة المصرف على اليات واضحة لمنح الحوافز للعاملين مما اثر على أداء العاملين سلبياً وخصوصاً عند ادراك العاملين ان اليات المتبعة لا تتناسب مع ما صممت من اجله .

٤- تبين ان ادارة المصرف لم توجه الحوافز المعنوية باتجاه يساعد على تقوية العلاقات الانسانية بين الكوادر العاملة والذي ينعكس على أداء العاملين .

٥- أظهرت النتائج أن هناك تركيزاً من قبل ادارة المصرف في اعداد نظام حوافز يتمتع بقبول لدى العاملين في المصرف للقدرة رضا العاملين .

٦- أظهرت المعطيات الإحصائية على وجود علاقة وتأثير لأبعاد الحوافز (نظام الحوافز ، العدالة في منح الحوافز ، الحوافز المعنوية ) وبين في تحسين أداء العاملين .

##### ثانياً : التوصيات

١-يتوجب على إدارة مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ان تعتمد في منح الحوافز على الاداء المقدم من قبل العاملين ، اي ان يتم منح الحوافز بناءً على ما يقدمه العاملين من أداء متميز للقدرة على خلق الدافع لديهم في سبيل بذل اقصى ما لديهم من طاقات .

- ٢- العمل على تشكيل لجان تكون قيادتها مرتبطة في الادارة العليا بالمصرف الهدف منها ترسيخ مبادئ الجودة لدى العاملين من خلال عقد الدورات والندوات التدريبية للقدرة على تقديم افضل الخدمات المصرفية .
- ٣- العمل على عقد اجتماعات دورية متعاقبة الهدف منها توضيح آليات معتمدة من قبل ادارة المصرف في منح الحوافز مع وجوب الاستماع إلى آراء العاملين حول مدى ملائمة اليات المعتمد بالنسبة لهم ، تطبيق ذلك بحد ذاته يعد اشراك للعاملين في عملية اتخاذ القرار والذي سوف يمثل بحد ذاته حوافز معنوية بصورة غير مباشرة تشجع العاملين وتقوي علاقتهم مع يعظهم ومع الادارة العليا .
- ٤- وجوب التركيز على الحوافز المعنوية لما لها من دور في تحسين اداء العاملين من خلال بث روح التعاون بين العاملين للعمل فريق واحد يسعى لتحقيق اهداف المنظمة المنشورة .
- ٥- وبما ان الحوافز وتحسين الاداء متغيرات ترتبط في العنصر البشري من هنا يوصي الباحث بضرورة دعم المصرف لقسم ادارة الموارد البشرية من خلال توفير كوادر عاملة تتمتع بخلفية حول ادارة الموارد البشرية للقدرة على النهوض بواقع العاملين وتقسيم الانشطة على العاملين وفق امكانياتهم وللعمل على تصميم برامج حوافز تتلاءم وطبيعة الاعمال المقدمة من قبل العاملين .
- ٦- ضرورة اجراء ادارة المصرف لمقارنة بين الحوافز التي تقدم في المصرف والحوافز التي تقدم في المصارف العاملة في نفس البيئة للقدرة على توظيف نظام الحوافز المتبع كنظام لجذب الكفاءات وأصحاب الخبرات في المجال المصرفي للعمل في المصرف .

#### المصادر

- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠٤ .
- انس عبد الباسط عباس ، ادارة الموارد البشرية عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ٢٠١ .
- حسين كاظم اجواد ، التقرير السنوي لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ، لجنة مراجعة الحسابات ، ٢٠١٣ ، ص ٥٤-١ .
- خالد محمد الشوايكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، الجامعة الاردنية ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٢ .
- راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٩ ، ص ٢١٥ .
- سعاد نايف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠١ ، ص ٣٥١-٣٥٠ .
- سليمان الدروبي ، التحفيز عن طريق ادراك الذات ، عمان ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ ، ص ١٦٧ .
- سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٦ ، ص ١٤٢-١٤٣ .
- سوق العراق للاوراق المالية ، [www.isc.gov.iq/node/285](http://www.isc.gov.iq/node/285) .
- عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحى نظمي ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٨ ، ص ٣١٤ .
- عبد الله حميد محمد الجساسي ، اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين ، دراسة ميدانية في دائرة التربية ، الاكاديمية العربية البريطانية ، ٢٠١٠ ، ص ١٢٥ .
- عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الاداء الوظيفي ، الاردن ، جليس الزمان ، ٢٠١١ ، ص ٥١ .

- علي السالمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ١٧٧ .
- عنان الجعبري ، دور الابداع الاداري في تحسن الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعه الخليل ، فلسطين ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٩ ، ص ٤-٤٣ .
- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقة مستوى اداءهم ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٠ .
- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، ادارة الموارد البشرية ، سورية - حلب ، شاع للنشر ولعلوم ، ٢٠٠٩ ، ٥٣٨ .
- مدني عبد القادر علاقي ، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، جدة ، دار خوارزم للنشر ، ٢٠٠٧ .
- منير نوري و فريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، ٢٠١٠ ، ص ١٣٦ .
- نعمة الكعبيي و مؤيد السامرائي ، ادارة الافرد مدخل تطبيقي ، بغداد ، مطبعة الاعمال المركزية ، ١٩٩٠ ، ١٤ .
- هاشم محمد رشا ، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ . ص ١٤٠-١٤٣ .
- يزن تميم ، ادارة الموارد البشرية (أساليب الادارة الحديثة) ، ٢٠١١ .
- Julie Beardwell & Tim Claydon , Human Resource Management ; A contemporary Approach , Harlow. Prentice Hall , 2007 ,p 120.
- Thomason , G, A Textbook of Human Resource Management , Great Britain , short run press , 1988.