



**أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية : دراسة مقارنة على العاملين  
بالبنوك بيلا - كفر الشيخ "**

**The effect of simulation on productivity increase  
comparative : study on work Beila banks-Kafir  
Elsheikh**

**د/ هناء أحمد محمد خليل**  
مدرس العلوم السلوكية – المعهد العالي  
للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ  
**hanaaahmed715@yahoo.com**

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة  
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد التاسع . العدد السادس عشر- الجزء الأول  
يوليو 2023م  
رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

## الملخص:

تتبع أهمية البحث من أهمية التحفيز ودوره الهام في تحقيق أهداف المنظمات بالدول النامية ونجاح الأعمال والخروج من دائرة الاقتصاد الضعيف والجهل إلى دول ذات اقتصاد قوى وإنتاجية عالية. شهدت البنوك التجارية خلال العقدين الأخيرين العديد من المتغيرات والتحديات التي شكلت ضغوط متعاظمة عليها تدفعها وتجبرها على إجراء عمليات تغيير شاملة. شهدت البنوك التجارية خلال العقدين الأخيرين العديد من المتغيرات والتحديات التي شغلت ضغوط متعاظمة عليها تدفعها وتجبرها على إجراء تغييرات شاملة. وتم تصميم استمارة لكي تستخدم لاختبار العلاقة بين التحفيز والزيادة الإنتاجية، وقد بلغ حجم العينة المختارة (100) تم استبعاد (23) قائمة غير صحيحة، ومن ثم أصبح عدد القوائم الصحيحة (52) استمارة في كفر الشيخ، وعدد (25) استمارة استبيان في بيلا. وتبين من نتائج البحث أن حصول عبارات زيادة المرتب، توفير الدعم المالي، الحافز على أساس العمل الجماعي، تخطيط وضبط الترقيات، تأكيد الإدارة العليا للحوافز، وضع سياسات عادلة للثواب والعقاب، وجود إدارة قوية، الاهتمام بالعملية التدريبية، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى. من أهم التوصيات: أن تهتم الإدارة بالنواحي الإنسانية في العمل، ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الإنتاجي، ضرورة تصميم نظام للحوافز وللموظفات الإدارية. وعقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية، وطرق تقييم الموظفين، وتأهيل الموظفين وزيادة مهارتهن وتنميتهن مهنيًا مما يساعد على ترقيتهن وتحقيق تطلعاتهن التنموية التي تزيد من مكاسبهن المادية والمعنوية كحافز لزيادة مستوى الأداء وكفاءته.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز، الزيادة الإنتاجية، أداء العاملين.

## Summary:

The importance of the research comes from the importance of motivation and its important role in achieving the goals of organization in developing countries and business success and getting out of the circle of weak economy and ignorance to countries and strong economies and high productivity.

During the last two decades, commercial banks have witnessed many changes and challenges that have posed growing pressures on them, pushing and forcing them to make comprehensive change.

A questionnaire was designed to be used to test the relationship between motivation and productivity increase. The chosen sample size was 100, and 23 incorrect lists were excluded, and the number of valid lists became 52 forms in Kafr El-Sheikh and 25 questionnaire forms in Beila.

The results of research revealed that the phrases of salary increase, providing financial support and incentive on the basis of teamwork, planning and controlling promotions, emphasizing the higher management of incentives, establishing fair policies for reward and punishment, the presence of strong management, giving attention to the training process, and giving attention to human relations are in the first place

One of the most important recommendations is that the administration should pay attention to the human aspects in work, and link material and moral incentives to productive performance, the need to design a system for incentives and for administrative employees, and holding training courses for administrative leaders in the field of incentives, human relations, methods of evaluating female employees. **Rehabilitating** female employees, and increasing their skills and development professionally which helps to promote them and achieve their development aspirations, which increase the level of performance and efficiency.

**Key words** : Motivation , productivity increase , employee performance.

## المقدمة :

يلعب رأس المال في البنوك بصفة عامة دوراً حيوياً ويمثل حائط الصد الذي يحميها من المخاطر والتقلبات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والذي ينتج عنها خسائر غير متوقعة ونظراً للأزمات المالية وما نتج عنها من إفلاس العديد من البنوك على مستوى العالم فالتجهت الجهات العالمية بالاهتمام بما يسمى بمعدل كفاية رأس المال ومحاولة تلك البنوك باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للمحافظة على نسبة معتدلة من هذا المعدل حيث أنه في حالة انخفاض ذلك المعدل قد يعرض البنك لمخاطر كبيرة وأهمها المخاطر الائتمانية مما ينعكس بالسلب على الدور الحيوي الذي تقوم به البنوك .

تم تقسيم هذه الدراسة إلى الأجزاء التالية :

الجزء الأول : منهجية الدراسة

الجزء الثاني : الإطار النظري

الجزء الثالث : النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

الجزء الأول / منهجية الدراسة

## 1 - مشكلة الدراسة:

إن من أبرز ما أفرزته التطورات العلمية والإدارية الحديثة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وقدراته حيث إنه يمثل رأس المال الفكري للمنظمات المختلفة لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت أهمية الموارد البشرية من أبرز وأهم النشاطات في المنظمات.

انخفاض الروح المعنوية للعاملين بوجه عام نتيجة انخفاض مستوى الأجور وقلة الحوافز، كما تنخفض بالجانب الآخر كفاءة العامل نفسه نتيجة لعدم إتاحة الفرصة له بالتدريب الكافي وبالتالي إحساسه بعدم الثقة والقدرة على أداء العمل بالشكل المطلوب، فيقل حماسه ثم يبدأ بالتأخر عن العمل تارة والغياب تارة أخرى.

ولعل عملية قياس الإنتاجية تعتبر مشكلة أخرى فينبغي الاهتمام بها واستخدام الطرق العلمية للقيام بذلك لتحقيق عملية القياس الهدف منها إبراز مواطن الضعف والخلل في الإنتاجية. وبالتالي العمل على تجاوزها. وتمثل عملية القياس المرآة التي تنتظر من خلالها الإدارة لمستوى الإنتاجية ومن ثم العمل على تحسينها.

## 2 - أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها، وعليه فإن الدراسة تظهر أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فمن الناحية النظرية يكتسب البحث أهميته من كونه مساهمة في تعميق المعرفة العلمية من خلال بحث أهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث التي تنسم بالحدثة، أما من الناحية التطبيقية يتوقع أن تسهم الدراسة من خلال نتائجها في الوقوف على معرفة مدى تطبيق متغيرات الدراسة والحصول على توصيات تسهم في تحسين الأداء. ونلاحظ:

ندرة الدراسات التي تمت في هذا المجال حيث إنه يتميز بتناول العلاقة بين التحفيز والزيادة الإنتاجية.

محاولة الوصول إلى مدى تأثير التحفيز على زيادة المشروعات.  
أهمية الحوافز، ومستوى الأداء لدى الموظفين.

### 3 - أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى توضيح أهمية تنوع التحفيز في رفع الروح المعنوية ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الأخرى التالية:
- 1- التعرف على أهمية التحفيز في البنوك المختلفة.
  - 2- محاولة لإثبات صحة فروض البحث.
  - 3- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والزيادة الإنتاجية.
  - 4- محاولة التوصل إلى الحوافز المناسبة للعاملين في البنوك.
  - 5- محاولة التوصل إلى مجموعة من الأساليب والطرق التي يمكن أن تسهم في تحسين إنتاجية العاملين.
  - 6- التعرف على أسباب تدنى الإنتاجية في الدول النامية.
  - 7- التعرف على أثر القيم الحضارية على تدنى الإنتاجية.
  - 8- التعرف على الآثار المترتبة على زيادة الإنتاجية في الدول النامية.
  - 9- التعرف على معوقات الإنتاجية.
  - 10- التعرف على طرق تحسين الإنتاجية.
  - 11- التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تسهم في تفعيل الحوافز.

### 4 - تحديد المفاهيم:

#### أ- التحفيز:

التحفيز عبارة عن مؤشرات وعوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد والعمل وتعمل إدارة المؤسسة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة ولتحقيق طموحات الفرد.

التحفيز:

يعنى عملية تنشيط وتوجيه السلوك والاحتفاظ به في حالة مثارة إيجابياً عن طريق اكتشاف دوافع العاملين وتصميم المؤثرات التي تهدف إلى إشباع حاجاتهم.

التحفيز عملية مركبة تقوم على تعلم الفرد حقيقة العلاقة بين محتوى الأداء، وطبيعة الحافز الذي يحصل عليه.

يمكن تعريف التحفيز بأنه تنمية لرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.

ومن هذا التعريف نرى أن التحفيز هو عملية تتعلق أساساً بثلاث عناصر أساسية هي : بذل الجهود، الأهداف ، و احتياجات الأفراد. فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد ، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابياً وفعالاً إلا إذا تم توجيهه كماً وكيفاً لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيراً فلكي تستمر عملية التحفيز فيجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد<sup>(1)</sup>

### ب- الإنتاجية:

يعتبر مفهوم الإنتاجية من المفاهيم الأساسية للبحث ويقصد به القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة. والإنتاج هو نشاط يقوم به الإنسان ويطوع به الموارد الطبيعية لخدمة حاجاته، أي يحولها أموال صالحة لإشباع حاجاته. إما من خلال تغيير خصائصها أو من خلال نقلها من مكان لآخر تكون فيه الحاجة أشد. أو من خلال نقلها من زمان إلى زمان آخر تكون فيه الحاجة إليها أشد وذلك عن طريق تخزينها(ii)

يعرف الإنتاج بأنه عملية تحويل المدخلات من المواد الأولية والمادية إلى مخرجات يرغبها ويطلبها المستهلكين على شكل سلع وخدمات، وعليه فإن الإنتاج هو العملية التي من خلالها يتم خلق المنفعة، أي سلع وخدمات تلبي الاحتياجات الفردية والمجتمعية.

### 5 - تساؤلات البحث:

- 1- ما أهم الحوافز المادية من وجهة نظرك؟
- 2- ما أهم الحوافز المعنوية من وجهة نظرك؟
- 3- هل هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي؟
- 4- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية والزيادة الإنتاجية؟
- 5- ما هي المقترحات؟
- 6- ما هي السلبيات التي يمكن مواجهتها؟

### 6 - فروض الدراسة:

#### الفرضية الأولى:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والزيادة الإنتاجية لدى العاملين في البنك.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وزيادة الإنتاجية لدى العاملين في البنوك.

#### الفرضية الثانية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور وبين الزيادة الإنتاجية لدى العاملين في البنوك.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور وبين الزيادة الإنتاجية لدى العاملين في البنوك.

#### الفرضية الثالثة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المالية وبين الزيادة الإنتاجية لدى العاملين في البنوك.
- 2 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المالية في الرواتب وبين الزيادة الإنتاجية لدى العاملين في البنوك.

#### الفرضية الرابعة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الزيادات الدورية في الرواتب وبين الزيادة الإنتاجية لدى العاملين بالبنك في.
- 2 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الزيادات الدورية في الرواتب وبين الزيادة الإنتاجية لدى العاملين بالبنك .

#### الفرضية الخامسة:

- 1 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وبين الزيادة الإنتاجية لدى العاملين بالبنك.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وبين الزيادة الإنتاجية لدى العاملين بالبنك.

#### 7 - حدود البحث:

الحدود المكانية: يتكون مجتمع البحث الذي أجرته الباحثة دراستها العلمية عليه معتمداً على أسلوب الحصر الشامل لكل البنوك بمدينة بيلا وكفر الشيخ (بنك القاهرة - بنك مصر بيلا - بنك الإسكندرية - بنك القاهرة بكفر الشيخ)  
الحدود البشرية: العاملين ببنوك بيلا - كفر الشيخ.

#### 8 - أسلوب البحث:

شملت خطة البحث لإجراء دراستها لهذه المشكلة على النحو التالي:  
الدراسة المكتبية: قامت الباحثة بالاطلاع على المراجع العلمية المتاحة بهذا المجال سواء كانت العربية أو الأجنبية.  
الدراسة الميدانية: قامت الباحثة بعمل استمارة استبيان وتحديد حجم العينة بكل منطقة بمجتمع البحث. وعدد الاستثمارات (100) استمارة موزعة على كل المناطق بطريقة عشوائية وتم استبعاد (23) استمارة غير مكتملة والعدد الفعلي (77) استمارة استبيان.

#### 9- منهج الدراسة:

تستند منهجية الدراسة في تناولها على المنهج الوصفي حيث أن هذا المنهج من أنسب المناهج لدراسة الأثر في ظل عدد مجتمع الدراسة الحالية، والذي تم من خلال استقصاء واقع ظاهرة موجوده في الواقع، وتشخيصها وكشف ما يحيط بها، ومن ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج من الدراسة محل البحث، حيث أجرى البحث الميداني على موظفي بنوك بيلا - كفر الشيخ، وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة قدرها (100) من أفراد مجتمع الدراسة وكان العائد منها والصالح للتحليل واستخراج النتائج (77) استبانة.

وبذلك فإن عينة الدراسة تكونت من (100) موظف. وتم اعتماد البحث على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة لكي نستطيع الإجابة على أسئلة وفروض الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: بيانات أفراد عينة الدراسة، القسم الثاني: يتكون من محاور رئيسية تعبر في مضمونها عن تساؤلات الدراسة وهي على النحو التالي:

**المحور الأول:** التحفيز ويشمل على (35) عبارة تم تقسيمها إلى بعدين،  
**المحور الثاني:** الزيادة الإنتاجية ويشمل (93) عبارة تم تقسيمها إلى (3) أبعاد هي (8) أبعاد.  
تسعى البحوث الوصفية إلى وصف الظواهر والأحداث المعاصرة أو الراهنة وتقديم بيانات عن خصائص معينة في الواقع. وتوفر البحوث الوصفية بيانات في غاية الأهمية خاصة حينما يجرى البحث في ميدان ما لأول مرة. وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأدوات التي نستعملها لجمع البيانات (iii)  
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مستويات المتغيرات المدروسة والعلاقة بينها، مستخدمة أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد تطوير استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة من المجتمع المبحوث.  
المنهج المقارن: وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على المقارنة في دراسة الظاهرة حيث يبرز أوجه الشبه والاختلاف فيما بين ظاهرتين أو أكثر، ويعتمد الباحث من خلال ذلك على مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة (iv)  
يعتبر المنهج المقارن من أهم مناهج البحث العلمي وأكثرهم نفعاً بمختلف مناهج البحث العلمي وأكثرهم نفعاً بمختلف المجالات والعلوم الإنسانية (v)

#### 10- صدق وثبات الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على بعض المحكمين الذين تتوافر لديهم الكفاءة العلمية والمؤهلات الأكاديمية والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، وقد طلب الباحث من المحكمين إعطاء حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة للمحاور من حيث الصياغة، وهل هي في جوهر موضوع البحث وتستطيع قياس مجال الدراسة، وهو ما يسمى صدق المقياس، وقد دونوا بعض الملاحظات والتي أخذت بعين الاعتبار للقيام بالتعديلات. وهو ما يسمى بالصدق الظاهرة مما أدى إلى خروجها بصيغتها النهائية، أما صدق الاتساق الداخلي الذي يعطى صورة عن مدى التناسق الموجود بين الفقرات الموجودة داخل نفس المحور.

#### 11- الدراسات السابقة:

##### 1-11 - دراسة (الشعلاني – البليهد، 2015):

تبين من الدراسة أن تغلب محور الحوافز المادية في أهميته كمحفز لرفع مستوى الأداء للهيئة الإدارية بكلية الآداب جامعة الأميرة نورة على محور الحوافز المعنوية (vi)

##### 2-11- دراسة (حسن – السيد ، 2020) :

تبين من الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد تمكين العميل (التمكين المعلوماتي، والسيطرة المدركة) على أبعاد السلوكيات المؤيدة للعلامة (vii)

##### 3-11- دراسة (العلي، 2010):

تبين من الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين القلق النفسي والكفاءة الاجتماعية حيث أن مظاهر ومكونات هذين المتغيرين متناقضان تقريباً (viii)



**11 - 4- دراسة (عبدالسميع – وديع، 2016):**

تبين من الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء العاملين فيما يتعلق بالقيادة الروحية القادرة على الإنجاز وفقاً للقطاعات موضوع التطبيق (ix)

**11 - 5- دراسة (علي، 2018) :**

تبين من الدراسة أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل والأمل ، المرونة) للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات مستوى البراعة (x)

**11-6 – دراسة (أبو حماده، 2011):**

تبين من نتائج البحث أن أكثر الأبعاد علاقة بمدى التزام بأخلاقيات التعامل مع العملاء الداخليين هي نظم تعويض العاملين، وتعامل العاملين مع بعضهم، ونظم الاتصالات الداخلية ، وتعامل الإدارة مع العاملين ، وتدريب وتنمية العاملين، وأخيراً وضوح أدوار العاملين والدافعية لديهم (xi)

**11-7- دراسة (النشرى، 2008):**

تبين من نتائج الدراسة أن بنوك التنمية والائتمان الزراعي تعاني من مشاكل في تنمية مواردها المالية بسبب ارتفاع تكلفة الحصول على تلك الموارد، حيث اضطر البنك إلى العدول عن استخدام الأرصدة المستحقة للبنوك التجارية اعتباراً من عام 2004 بسبب ارتفاع سعر الفائدة بعد أن بلغت تلك الأرصدة حوالي 5 مليارات جنيه في ذلك العام تمثل حوالي 20% من الموارد المتاحة للتوظيف، كما اضطر البنك إلى تقليل الاعتماد على القروض طويلة الأجل حيث انخفضت نسبة تلك القروض إلى الموارد المتاحة للتوظيف من 11.7% عام 2001 إلى 8.7% عام 2006 وبذلك اتضح عدم صحة الفرض الأول حيث تعاني تلك البنوك من مشاكل في تنمية مواردها المالية (xii)

**11-8- دراسة (مرتضى، 2019)**

تبين من الدراسة أنه كلما زاد مستوى خبرة الأفراد كلما زاد تفضيلهم الحوافز النقدية على أساس الأداء الفردي (xiii)

**11-9- دراسة (النشوان، 2016) :**

تبين من الدراسة أنه يوجد رفع مستوى الوعي البيئي وتشجيع المواطنين للمشاركة في برامج حماية البيئة (xiv)

**11-10- دراسة (العجمي، 2014):**

أوضحت الدراسة الميدانية أن الأنشطة التي تقوم بها جمعية جبل نفوسة في مجال التنمية تمثلت في إقامة ندوات وورش عمل ومسابقات وحملات توعية وكذلك القيام بالأنشطة العلمية والتثقيفية من أجل نشر الوعي المجتمعي (xv)

**11-11- دراسة (عبداللطيف، 2007):**

تكشف الدراسة عن وجود وعي غير مستثمر الاستثمار الملائم، والذي يخدم المجتمع ويواجه مشكلاته (xvi)

**11-12- دراسة (عبدالعزيز ، 2000):**

اتضح من الدراسة الميدانية للمنشأتين الصناعية والسياحية أن الرضا الوظيفي وتوافق العمل مع المستوى التعليمي الذي يحصل عليه العامل هو الدافع الأساسي وراء زيادة الإنتاج وليس تغير شكل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص وبذلك فإن قيمة الرضا الوظيفي هي أحد القيم الهامة والدافعة إلى زيادة إنتاجية العامل. فلقد أكد 43% من أفراد عينة الدراسة أن العاملين في المنشأة

الصناعية أنهم لا يرضون عن عملهم في مقابل ذلك أكد باقى أفراد العينة العاملين في المنشأة الصناعية أنهم يرضون عن عملهم وأن عملهم يتوافق مع مؤهلهم الدراسي. أما بالنسبة للعاملين في المنشأة السياحية فقد أكد 100% من أفراد العينة أنهم اختاروا عملهم ورضاهم ومن ثم فإن قيمة الملكية الفردية والخاصة لا يمكن أن تكون وحدها هي الدافع إلى الزيادة الإنتاجية بل أن قيم الرضا الوظيفي وتحقيق الإشباع المادى للعامل يمثلان عنصران أساسيان في زيادة الإنتاج (xvii)

#### 13-11- دراسة ( محمد – نور الدين، 2015):

تبين من الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية وعكسية، وهو ما يتفق مع التحليل النظرى والنظرية الاقتصادية في إنه كلما زادت معدلات استنفاد الطاقة في مصر أثر ذلك سلبياً على متوسط نصيب الفرد في الناتج المحلى الإجمالى- وذلك لتأثيره على القدرات الإنتاجية للطاقة في مصر المتاحة حالياً ومستقبلياً. مما أثر سلباً على التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر، حيث في ذلك اتباع سياسة غير محافظة لاستغلال الموارد غير المتجددة ومنها مصادر الطاقة التقليدية (غير المتجددة) كالفحم والبتروول والغاز الطبيعي، وهو الأمر الذى يتطلب اتباع سياسة محافظة أو مستدامة لاستغلال الطاقة في مصر وكذلك توفير الاستثمارات اللازمة لتنمية مصادر وموارد الطاقة المتجددة كالرياح والمياه والطاقة الشمسية (xviii)

#### 14-11- دراسة: (جمعة – 2011):

تبين من الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية وذات معنوية بين تطبيق الممارسين المهنية لمفهوم تمكين والالتزام المهني التنظيمى في مكاتب التدقيق في الأردن، كما بينت النتائج أنه هناك ارتباط قوى بين تطبيق الممارسين المهنية لمفهوم تمكين والالتزام المهني التنظيمى بلغ 91% (xix)

#### 15-11- دراسة ( فوده، 2011):

تبين من الدراسة أنه لا تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للتنظيمات الأعمال في ظل بيئة الإنتاج الحديثة غاية في حد ذاتها، لكنها وسيلة لتطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي باعتبارها ذات أهمية بالغة لعدد من الأطراف التي تؤثر وتتأثر بهذا الأداء سواء الداخلية أو الخارجية (xx)

#### 16-11- دراسة (محمد، 2021)

تبين من نتائج البحث أن ضعف الإمكانيات البشرية لإدارة البيانات الضخمة بالبنك محل الدراسة يرجع ذلك إلى:

قصور وجود عدد كاف من العاملين ذوى الخبرة المختصين في تحليل البيانات الضخمة. البرامج التدريبية بالبنك لا تدعم تطوير مهارات العاملين في تنظيم البيانات الضخمة واستخدامها. هناك قصور في عقد البنك اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة مقترحات تطوير الاستفادة من البيانات الضخمة، أو مشاركتهم في وضع التصورات المستقبلية لاستخدام تطبيقات البيانات الضخمة. وقد أشارت عينة الدراسة وجود قصور في إلمام العاملين بمهارات تحليل البيانات الضخمة المختلفة (xxi).

#### 17-11- دراسة (سعيد ، 2016):

تبين من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء.. تنظيم علاقات العملاء- معرفة العملاء – علاقات العملاء الإلكترونية) وبين بعد العملاء كأحد أبعاد الأداء التنظيمى في البنوك التجارية من خلال متغير جودة العلاقة.

**11-18- دراسة (Omara, 2022)**

تبين من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة معنوية بين إدارة الضغط والحوافز وجودة المنتج داخل شركات الأدوية (xxii)

**11-19- دراسة (محمود ، 2021)**

تبين من نتائج البحث أن تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك والخاصة بكافة العمليات البنكية والمتعلقة بوظيفة الاقتراض يساعد في التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تحدث والقيام باكتشافها في الوقت المناسب (xxiii)

**11-20- دراسة (القاسم – الغرابلي – البدور، 2016)**

تبين من نتائج الدراسة أن وجود الحوافز في العمل تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي (xxiv)

**11-21- دراسة ( أبو زيد ، 2016 )**

تبين من نتائج البحث أن انخفاض في حجم القروض التي تساهم في تحقيق الأهداف التنموية للقطاع الزراعي ، وأن ثبات أسعار الفائدة قد يقف عائق أمام توجيه المزارعين للقيام بالأنشطة والمشروعات الزراعية التي تساهم في تنمية القطاع الزراعي، وضرورة إيجاد حل جذري لمشكلة التعثر المالي للمزارعين لما لها من تأثير سلبي على قدرة البنك على تنفيذ السياسات الائتمانية (xxv)

**11-22 ( Micheel-Hamed-2015 )**

تبين من نتائج البحث أنه لا توجد علاقة معنوية بين إدارة الضغط والحوافز وجودة المنتج داخل شركات الأدوية .

**11-23 ( Hamed-younis-2022 )**

تبين من نتائج البحث أن عدم وجود علاقة معنوية بين ( النوع , الإدراك , فرص العمل ) كمكونات لإدراك الطلاب داخل الجامعات الخاصة والحكومية محل الدراسة لريادة الأعمال ونبيتهم لبدء مشروعاتهم الخاصة بعد التخرج .

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (100) من العاملين، وتم استبعاد (23) استبيان غير صالحة.

**الفصل الثاني**

**الإطار النظري**

**(8) التحفيز**

تلعب الحوافز دوراً هاماً في حفز الأفراد على العمل والزيادة الإنتاجية. ولكن يوجد شرطين أساسيين تتوقف عليهما فاعلية نظم الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية هما توافق الحافز مع رغبات الأفراد من ناحية وارتباطه بالإنتاج من ناحية أخرى. ومن هنا نستطيع تبين الدور الذي يمكن إدارة الأفراد في حلها هي التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساساً لاختيار أنواع الحوافز الملائمة.

ولعل من أبرز النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية عملية التحفيز وإعداد نظام حوافز مناسب للعاملين من أجل رفع مستوى الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين بدرجة كافية من الكفاءة والفاعلية، التي تنعكس على أهداف المنظمات.

ومما لا شك فيه أن نظام الحوافز المناسب سيكون له انعكاسات لدى العاملين الأمر الذي يتطلب إعداد هذا النظام بعناية وإعطائه الأهمية الكافية من قبل المنظمة، ولاسيما وأنه يؤثر على الإنتاج والإنتاجية بشكل عام.

### حوافز العمل:

تعتبر الحوافز جزء من الترتيبات الكثيرة والمعقدة التي تهدف إلى الحفاظ على علاقات عمل مناسبة ومستقرة بين العاملين وأصحاب الأعمال. وحوافز العمل لا تظهر فقط ما تنوى الإدارة أن تحققه ولكن أيضاً اتجاه وفلسفة وفهم الإدارة لطبيعة هذه العلاقة.

هناك عدة تقسيمات للحوافز ولكن ما يهمنا هنا هو تقسيم الحوافز على أساس الاستفادة من الحوافز، وعلى هذا الأساس فإن هناك ثلاث أنواع من الحوافز المالية المرتبطة بالإنتاج وهي: الحوافز الفردية والتي يتم تطبيقها في حالة سهولة ربط ناتج الفرد بالعائد المالي الذي يحصل عليه.

الحوافز الجماعية، وهذه تطبق في حالة صعوبة قياس ناتج الفرد وكذلك تشجيع عمل الأفراد في فريق وخاصة عندما تكون الوظائف معتمدة على بعضها البعض.

نظم الحوافز على مستوى الشركة وطبقاً لهذا النظام فإن جميع العاملين يشاركون في المبلغ المخصص للحوافز والذي يتم ربطه بالمستويات الإنتاجية على مستوى الإنتاجية باستخدام صيغة أو معادلة مناسبة. وطبقاً لهذا النظام فإن أساس الدافع هو الاتجاه نحو الدافع الاجتماعي (xxvi)

### أنواع الحوافز:

هناك اتجاه إلى تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية. والمقصود بالحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الفسيولوجية مثل الحاجة إلى المكان والملبس والمأكل والمأوى وغيرها، ويدخل فيها الأجر أو الراتب، والترقيات. أما المقصود بالحوافز الغير مادية هي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة إلى العيش مع جماعة، والانتماء إلى مجتمع، والحاجة إلى التقدير والثناء على جهوده، والاعتراف بالنفس والعلاقات الإنسانية في المنشأة (xxvii).

### أولاً: الحوافز المادية:

يعتبر المال حافزاً ممتد الجوانب ومتعدد الأثار، بل إن وجوده في صدارة الحوافز يبين لنا مدى أهميته بالنسبة للفرد، والمال قد يعنى أشياء مختلفة بالنسبة للأفراد، فهو بالنسبة لبعضهم يعنى المصدر الوحيد للمأكل والملبس والمأوى، وهو بالنسبة للبعض الآخر مصدراً للقوة والعزة والكبرياء وذلك وفقاً للحالة المالية للفرد. ونظراً لأهمية المال بالنسبة للأفراد فإنه لا ينبغي لنا أن نفترض أن كل زيادة في الأجر أو المزايا المالية سوف يعنى حتماً وبالضرورة مزايا في الإنتاج أو زيادة في الكفاءة الإنتاجية. ومع ذلك فإنه كلما كان هناك علاقات ارتباط واضحة ومحددة بين الأجر الذي يمنح والإنتاج الذي يقدمه الفرد كلما كان هذا الأجر حافزاً قوياً ومهما في زيادة الإنتاج.

وكذلك فإن مشاركة العاملين في الأرباح التي تحققها الشركة يكون حافزاً قوياً في زيادة الإنتاج وتحسينه وزيادة أرباح الشركة أو المنشأة (xxviii).

إن خطورة المال كحافز إنما تتمثل فيما يعنيه المال من سلطة وإشباع للحاجات التي يرغبها ويتوق إليها الفرد وبذلك فإن الأموال تعنى تلبية كل الحاجات الإنسانية إلى حد ما. والمال كحافز يتمثل في الأجر وفي العلاوات الدورية والعلاوات التشجيعية التي يتقاضاها الموظف أو العامل (xxix).

### ثانياً الحوافز الغير مادية:

الحوافز الغير مادية هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات الذاتية والاجتماعية للفرد: يعتبر التقدير والثناء أحد أدوات التحفيز الفعالة، ويقترن بها شعور الفرد بالرضا والفخر للإنجازات التي حققها. ولا جدال أن كل منا يحب الثناء على عمله وتقدير الجهد الذي بذله حتى ولو كان ذلك واجباً مفروضاً عليه. ويعتبر التقدير والثناء عملية بالغة الأهمية خاصة إذا كان اللوم والتوبيخ والتقريع هو الجزاء المقابل لمن يقصر أو يهمل في عمله. وإذا كان الثناء والتقدير أمراً مطلوباً للتحفيز، فإن استخدامه كأداة يجب أن يكون قاصراً على الأعمال الممتازة التي يحققها الفرد وليس في كل مناسبة وعلى كل عمل، وإلا انقلبت الأمور وفقدت قيمتها كأداة للتحفيز.

قد حدث تطور هائل في الأونة الخيرة على المستوى العلمي في مجال النقل والاتصالات مما كان له أكبر الأثر على تطور الصناعة في جميع المجالات حيث أن سهولة الاتصال وسرعة الحركة بين الدول وبين القارات أدى بالتالي إلى حرية التجارة واتساع مداها على مستوى الكرة الأرضية.

ومن خلال حرية التجارة بين الدول وبين القارات المختلفة أدى إلى وجود منافسة شرسة بين جميع الشركات والمؤسسات العالمية التي تريد أن تفرض سيطرتها على الأسواق العالمية ولذلك فالكل يحاول أن يجعل منتجاته أو خدماته متميزة على غيره من المنافسين.

أما بالنسبة للمشتري المنتج هو العميل فإنه يقع بين يديه عروض كثيرة من نفس المنتج ومن دول مختلفة، وعليه اتخاذ القرار بأسلوب علمي ومع بعد المسافة بين العميل والمصنع وأدى ذلك إلى الحاجة إلى وجود نظام يضمن للعميل طلباته على أكمل وجه ولذلك تمت دراسات وأبحاث كثيرة على طرق تحقيق الثقة للعميل إلى ضمان جودة المنتج.

### الأسس العملية لعمليات التحفيز

- 1- تعرف على الفروق الفردية للأفراد (احتياجات - أهداف - دوافع).
- 2- استخدام لكل فرد الحافز المناسب لاحتياجاته وأهدافه ودوافعه.
- 3- تحقق من عدالة النظام الإداري ونظام التحفيز.
- 4- حدد الأهداف بدقة.
- 5- احرص على تهيئة ثقة الأفراد، والقيادة.
- 6- احرص على إتاحة الفرص للأفراد للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم ومواهبهم.
- 7- احرص على التغذية المرنة.
- 8- اعمل على تدعيم العوامل الصحية.
- 9- شارك الأفراد في القرارات المتعلقة بهم.
- 10- اهتم بطبيعة الوظيفة كأساس للتحفيز.

- 11- تأكد من ارتباط كل من الجهد والأداء والتقدير وأهداف الفرد للمنظمة ارتباطاً كاملاً.
- 12- احرص على ربط الإنجاز بالتقدير المادي أو المعنوي.

## 2- الزيادة الإنتاجية:

### أهمية الإنتاج:

- يوجد العديد من الأسباب التي تجعل من الإنتاج مهماً على جميع الأصعدة ومنها ما يأتي:
- تحسين من مستوى المعيشة في البلد وزيادة الرفاهية (xxx).
- يخلق فرص عمل جديدة.
- يوفر المزيد من السلع والمنتجات، وأيضاً الخدمات فتصبح متاحة.
- يزيد من قوة الدول على التصدير.
- يزيد من ثروات الموظفين في البلد المنتج.
- يعزز الناس على اكتساب مهارات خاصة.
- يؤدي إلى تمييز الناس، وتعزيز توجهاتهم في مجالات التخصص في الأعمال (xxxi)

### أهداف إدارة الإنتاج:

- تهدف إدارة الإنتاج إلى إنجاز المشروع في:
- أ) أقل وقت ممكن " إدارة الوقت".
- ب) أقل تكلفة ممكنة " إدارة المال".
- ج) الجودة المطلوبة " إدارة الجودة"

### وظيفة الإنتاج: Production Function

- توجد المنظمة أساساً لإنجاز مهمة، وهذه المهمة هي الإنتاج أي إنتاج سلع وخدمات لإشباع الحاجات، وضمن هذا الإطار لا بد أن يكون هناك إنتاج لكل منظمة، ولذلك فلا مبرر لوجود المنظمة إذا لم تنتج.
- ويعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية لأي منظمة فهو المبرر لوجود المنظمة، وهو المحفز على استمرارها وبقائها، كون الإنتاج يرتبط بشكل أساسي بإشباع الحاجات الإنسانية.

### الإنتاجية تشمل جانبان:

- تحقيق الأهداف وهو ما يطلق عليه الفاعلية.
- حسن استخدام الموارد المتاحة وهو ما يطلق عليه الكفاءة.

### أساليب العمل والكفاية الإنتاجية:

إن تنمية الموارد البشرية – التنمية البشرية- هو عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الأفراد، حيث تتغير هذه الخيارات بمرور الوقت وتتركز مستويات التنمية في ثلاثة اختيارات تتمثل في : أن

يحيا الأفراد حياة طويلة خالية من الملل، وأن يكتسب الأفراد المعرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة وما لم تكن هذه الخيارات الأساسية مكفولة بأن الكثير من الأفراد ، الفرد الآخر سيظل بعيدا عن المنال غير أن التنمية البشرية لا تنتهي عند هذا الحد حيث أن هناك خيارات إضافية تمتد من الحريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والى فرص الخلق والإبداع واستمتاع الأفراد بالاحترام الذاتي وضمان حقوق الإنسان (xxxii)

### أنماط القدرة الإنتاجية:

#### 1- القدرة الإنتاجية في المنشأة:

تعرف القدرة الإنتاجية في المنشأة بأنها القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون انقطاع، وهي تتم اذا انتجت الوحدة الإنتاجية أو القسم الإنتاجي 100% من طاقته المحددة، أي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة استخداماً تاماً. إن مفهوم هذه القدرة كما يتضح من التسمية مفهوم نظري بحث وهو غاية مستهدفة

ولا يمكن الوصول إليها في الحياة العملية بسبب وجود وقت ضائع كنتيجة للإصلاح والصيانة وغيرها من التوقعات الأخرى التي تعرفل سير الإنتاج والانتفاع الأمثل من الطاقات (xxxiii).

#### 2- القدرة الإنتاجية القصوى:

وتتمثل بالقدرة الإنتاجية خلال مدة زمنية معينة لمواصفات إنتاج ثابتة مع فرص توفير مجموعة متكاملة من العوامل المساعدة للإنتاج، كصيانة ثابتة وقائية ودائمة وأيدي عاملة مدربة وتوفر المستلزمات السلعية المطلوبة. ومعنى ذلك أن هذه القدرة يمكن تحقيقها عملياً في ظل سلامة الشروط الفنية والمستلزمات الأخرى.

وتقاس القدرة الإنتاجية القصوى لكل مرحلة إنتاجية أو عملية بقدرتها الإنتاجية الذاتية بغض النظر عن تناسق القدرات الإنتاجية في المراحل السابقة أو اللاحقة لها. ويمكن القول إن القدرة الإنتاجية القصوى تفترض توفر الشروط الآتية:

تمثل القدرة القصوى الاستخدام الكامل لعناصر الإنتاج دون السماح لأي توقف أو عطل إضافة إلى افتراضها بعض الشروط كالصيانة المنتظمة مع توفر المستلزمات السلعية وتوفر الأيدي العاملة كما ونوعاً.

عند تحديد الطاقة القصوى يجب أن نأخذ في الحسبان جميع التوقعات التي لا يمكن تجنبها والناجمة علي سبيل المثال عن إعداد الآلات للإنتاج، والصيانة، والانتقال من عملية إلى أخرى مع مراعاة حدود المعدلات الفنية المستقرة.

يمكن أن تتشابه القدرة النظرية القصوى بطاقة التشغيل القصوى في حالة قيام المصنع في حدود طاقته النظرية القصوى (xxxiv)

#### 3- القدرة الإنتاجية المتاحة:

يمكن التعبير عن القدرة الإنتاجية المتاحة بأنها القدرة الإنتاجية مستبعداً منها جميع الاختناقات داخل الأقسام والمراكز الإنتاجية وفي المنشأة. ونلاحظ الاختلاف بين القدرة الإنتاجية المتاحة والقدرة الإنتاجية القصوى يبرز بسبب وجود الاختناقات بين مراحل الإنتاج المتعددة، وأن هذه الاختناقات

تمثل نقصاً في القدرة الإنتاجية لمرحلة ما عن الطاقة الإنتاجية في المراحل الإنتاجية اللاحقة أو السابقة (xxxv)

إن مفهوم الاختناقات هنا يعنى به جميع التأثيرات الجانبية التي يصعب تجنبها كتعب العمال أو تعطل الآلات أو انقطاع التيار الكهربى أو تأخر وصول بعض المواد الأولية أو غير ذلك من العوامل والظروف الداخلية (xxxvi)

#### 4- القدرة الإنتاجية التصميمية:

إن القدرة الإنتاجية للتجهيزات والمعدات في المنشأة التي بإمكان المعدات والكانن إنتاجها حسب تصميمها، على وفق الشروط الفنية والمتطلبات الأخرى، ومعنى ذلك إمكان الانتفاع بهذه الآلات والمعدات بأعلى درجة خلال فترة زمنية معينة. وتأسيساً على ذلك فإن الطاقة الإنتاجية التصميمية تعنى إنتاجاً صناعياً منتظماً بلا عراقيل أو صعوبات في مراحل الإنتاج كافة، وهي مرحلة لا يمكن أن تهيأ لأى مشروع صناعى الوصول إليها بكفاءة أدائه عملياً (xxxvii)

#### 5- القدرة الإنتاجية المخططة:

تمثل القدرة المخططة كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة. ويتم بالاستناد إلى القدرة التصميمية في المنشأة وكذلك القدرة المتاحة، وهنا لابد أن نشير إلى ضرورة عدم الابتعاد كثيراً عن الطاقة التصميمية (xxxviii)

#### 6- الطاقة الإنتاجية الفعلية:

يراد بها كمية الإنتاج الفعلي الذي تم تحقيقه في الوحدة الإنتاجية فعلاً خلال مدة زمنية معين، وتقدر نسبة الطاقة الفعلية بين 75% - 85% من الطاقة القدرة الزمنية وقد تقل عن ذلك (xxxix)

العلاقة بين خطة الإنتاج والطاقة الإنتاجية في المنشأة:

تعد مسألة استغلال الطاقة الإنتاجية بكفاءة عالية في المنشأة الصناعية بوجه عام في جميع الأنظمة الاقتصادية، وتبرز أهميتها بشكل أكثر إلحاحاً في اقتصاديات الدول النامية التي عانت من تخلف اقتصادي واجتماعي خلال السنوات الطويلة الماضية، إضافة إلى محدودية الموارد الاقتصادية. تلك المحدودية التي تلزم في العموم ضرورة المحافظة على حسن استخدام تلك الموارد وعدم الإسراف فيها، ومن هنا تبرز أهمية الربط ما بين تخطيط الإنتاج في المنشأة الصناعية وعدم الإسراف باستخدامها في طريق حشد كل الطاقات المتاحة الممكنة في سبيل رفع وتأثر الإنتاج كما ونوعاً (xi) إن وضع الخطة الإنتاجية يتم بموجب مؤشرات عديدة تعد الطاقة الإنتاجية من ضمن محدداتها، أي أن هناك علاقة متبادلة بين الخطة الإنتاجية والطاقة الإنتاجية. (xli)

#### الشروط الواجب توافرها في قياس الإنتاجية:

- 1- هناك شروط يجب توافرها في المعايير التي تستخدم في قياس الإنتاجية وفيما يلي هذه الشروط:  
1 - الصدق: يعنى صدق المقياس هو إننا نقيس الشيء الذي نريد قياسه وليس شيء آخر. أي أن المعلومات التي يتم جمعها هي التي تحتاج إليها فعلاً.
- 2- الموضوعية: يقصد بها التركيز على الحقائق الخاصة بالموضوع.
- 3- الثبات: ومعناه إننا لو كررنا استخدام المقياس فإننا نحصل على نفس النتائج، وبالتالي يمكن الاعتماد على المعلومات المشتقة من هذا المقياس.



- 4- الدقة: يتطلب شرط الدقة في مقياس الإنتاجية أن يأخذ في الاعتبار كافة العناصر في كل من الدخلات والمخرجات.
- 5- القابلية للمقارنة: وتعنى المقارنة هما قياس التغير الذى حدث في الإنتاجية في الفترات الزمنية المختلفة، وذلك للتعرف على اتجاه الإنتاجية زيادة أو نقصاً.
- 6- الشمول: تتضمن العملية الإنتاجية أنشطة متعددة، والمقياس السليم للإنتاجية يجب أن يأخذ في اعتباره كافة هذه الأنشطة الإنتاجية وغير الإنتاجية الهندسية والإدارية.
- 7- التوقيت: أن يطبق المقياس المناسب في الوقت المناسب، حيث تحصل الإدارة على بيانات الإنتاجية التي تريدها في الوقت الذى تحتاج إليها.

#### طرق زيادة الإنتاجية في مكان العمل:

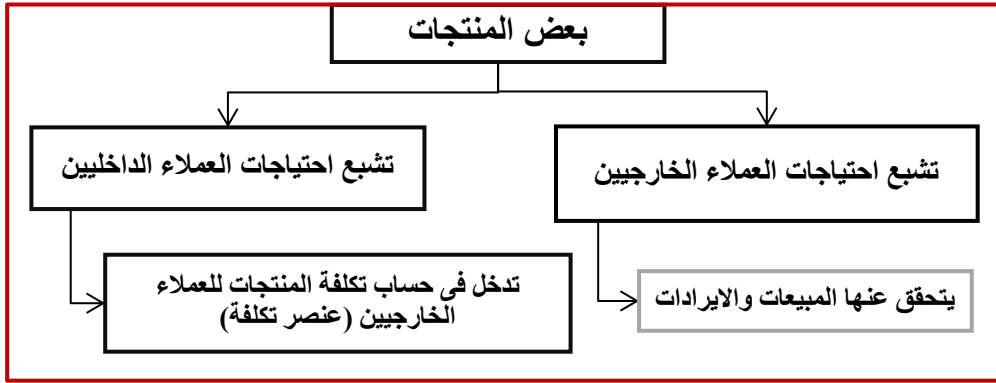
- توجد العديد من الطرق التي تضمن الحصول على أقصى استفادة من الموظفين، والتأكد من الزيادة الإنتاجية ومنها ما يلي:
- تزويد الموظفين بالأدوات والمعدات : من المهم تزويد الموظفين بالأدوات والمعدات المناسبة لضمان أداء واجباتهم بكفاءة وفى الوقت المحدد، والبرامج والمعدات الحديثة عالية الجودة (xlii)
  - تحسين طرق العمل: تتراوح درجة حرارة العمل المريحة من 5 إلى 21 درجة مئوية، إذ أن البيئة شديدة الحرارة أو شديدة البرودة تشتت الانتباه (xliii)
  - تقديم الدعم، وتحديد أهداف واقعية.
  - توجد مشكلة عند المدراء وهي عدم وجود شعور واضح قوي فيما إذا كان الموظفون يتمتعون بأداء عال أم لا.

#### ممارسة التعزيز الإيجابي:

- من المهم تشجيع وتحفيز ومكافأة الموظفين، والأهم من ذلك تقديم حوافز شخصية لأداء العمل على أكمل وجه.
- الحد من الانحرافات: يمكن أن تكون الوسائط الاجتماعية قاتلة للإنتاجية، إذ يجب المحافظة على تركيز الموظفين ومشاركتهم.
- تحديد مندوب: إذ أن إعطاء مسؤوليات للموظفين المؤهلين الذين لديهم سجل حافل بالنجاح في مجال معين فيه نوع من المخاطرة ولكنه مهم لتحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي للموظفين.

#### تطوير المنتج:

- تحديد الصفات والخصائص في السلعة أو الخدمة التي تحقق رغبات واحتياجات العميل (xliv)
- المنتج: هو مخرجات أي عملية (تقرير – ملف دورة تدريبية – برنامج الحاسب الآلي – سيارة - .....



- وفي دراسة أعدها (Robert Scott, 1997) تدور حول إدارة المنتجات الجديدة كاستراتيجية قد حدد الخطوات التالية لإجراء عملية ربط بين الاستراتيجية وإدارة المنتجات الجديدة.
- استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة يجب أن تلتصق بجميع المشروعات المكونة لاستراتيجية الأعمال.
  - الاتفاق على إقلال العمل ليتمكن أولويات استراتيجية الأعمال.
  - بناء مقاييس محددة لاستراتيجية المنتجات الجديدة اعتماداً على إدارة المشروعات التي يتم اختيارها.
  - استخدام نموذج من أعلي إلى أسفل لبناء الاستراتيجية (xIv).

### الأثار المترتبة على الزيادة الإنتاجية:

#### الأثار المترتبة على الفرد:

يزيد دخله وبالتالي تزيد قوته الشرائية، وبالتالي يستطيع إشباع رغباته في الحصول على كافة احتياجاته، وأيضاً الجانب الأخر زيادة الإنتاجية توفر إمكانيات المنظمة وبالتالي تزيد ميزانيات التدريب والتأهيل، ويؤدي ذلك بدوره إلى زيادة مهارات العامل ويزيد إنتاجه وتزيد ثقته بنفسه فيبدع ويبتكر ويتحول من عامل عادي إلى عامل خلاق مبتكر.

8- الاقتصاد: يجب أن يخضع مقاييس الإنتاجية لتحليل التكلفة والعائد.

### نظم إدارة الجودة الشاملة:

نتيجة للمنافسة العالمية في السوق بين الشركات المختلفة وتنوع المنتجات تولدت الحاجة لوجود نظام يضمن للعميل أن المنتج يحقق الجودة المطلوبة (xIvi).

فأصبح المشتري ليس فقط عليه أن يتوقع أن المنتج سيكون ذا جودة عالية بل إنه يحتاج إلى ضمان حقيقي يقلل له من عوامل الخطورة ويكون لديه ثقة بنسبة معقولة بأن المنتج الذي يقوم بشرائه سيكون ذا جودة مقبولة. لذلك تولدت الحاجة لكل من المصنع والمورد والمشتري البحث عن طرف ثالث محايد يعطى له ثبات أن المنتج النهائي سيكون طبقاً للجودة المطلوبة (xIvii).

ويقتضى الأخذ بتكنولوجيا المعلومات والسعى للكفاءة الإنتاجية وزيادة وتكوين ميزة تنافسي، بخفض حجم العمالة بنسبة 50% تقريباً والاحتفاظ بمستويات العائد كما هي.

وسواء تبنت الإدارة هذا الاتجاه أو ذلك، فلن تسعفها المبادئ الإدارية التقليدية، وقيودها. وعند الاتجاه لخفض حجم العمالة وحتى يستطيع باقى العاملين أداء نفس الحجم من العمل، فلن يسعفهم أساليب الأداء التقليدي، حيث يتعين سرعة تبنى أساليب أخرى. يتطلب استمرار المنظمة متوازنة فاعلة، بعد خفض العمالة أن يتعلم العاملون الباقون كيف يؤدون أعمالهم مع عدد أقل من أقرانهم. وحيث يتعين استمرار تدريبهم والسعى لسبل زيادة إنتاجيتهم وحفزهم بإشراكهم في العوائد المحققة من أداء التعاون المثمر. إن جزءاً كبيراً من المعلومات اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية لهؤلاء العاملين سيتم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. والتي فاقت أهميتها -مؤخراً- أهمية موارد أخرى تقليدية مثل العمالة والموارد والأموال (xlviii).

### العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

#### 1- العوامل الاقتصادية:

وهي من أهم العوامل تأثيراً على الإنتاجية، وكلما كان الاقتصاد قوياً كلما تمكنت الدولة من القيام بدورها في توفير البيانات الأساسية بالمجتمع، وكلما كان الاقتصاد ضعيفاً كلما أثر ذلك على البيانات الأساسية سلباً. كذلك تتأثر الإنتاجية بالدورات الاقتصادية من تضخم أو انكماش أو ازدهار وركود (xlix).

#### 2 - العامل الفني:

للتكنولوجيا دور كبير في إنتاجية مكان العمل، إذ أن مكان العمل يميل إلى أن يكون أكثر إنتاجية عندما يتميز بالتخطيط والحجم المناسب والآلات والموقع المناسب (I) أن الاستحواذ على اهتمام وإقبال العملاء يجب أن يقترن باستراتيجية دفاعية تمنع المنافسين من تقليد واقتناء تحركات المنظمة، وعرفاتهم باستمرار وذلك بالتحالف مع موردين، أو موزعين أو وكلاء يهيئون للمنظمة تعاملات مميزة عن غيرها من منافسيها، أو بشراء أو دمج منافس أو أكثر وبما يتيح استمرار وتنمية التواصل بين المنظمة وعمالها.

أكدت حقائق تقدم الدول أن الاعتماد على المعلومات يشكل عنصراً حيوياً وأداة فعالة للتفوق والتميز، ووسيلة هامة لتحديد صورة المستقبل. إن تحديات المستقبل وقضايا العولمة والثورة التقنية وعدم استقرار الأسواق العالمية تدفع أهداف الدول إلى اتجاهات محددة نتيجة الانعكاسات المتوقعة القرن الحالي وتجعلنا نتمسك باستغلال الإمكانيات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات لتطوير أداء منظماتها وترفع من مستوى معيشة شعوبها (ii)

#### 3- عامل إنساني:

إذ أن موارد رأس المال البشرى هي الأصول الرئيسية لمكان العمل. وتفرز الإنتاجية من خلال اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المناسبة، والدافع مهم أيضاً إذ عند تحضير العمال أكثر إنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية العمالية لمكان العمل.

#### 4 - العامل التنظيمي:

يتضمن ذلك كيفية تفويض السلطات والمسئوليات، وكيفية حل النزاعات في مكان العمل (lii)

#### 5 - العامل الاجتماعي:

تؤثر العوامل الاجتماعية حيث إنها أساس التفاعل الاجتماعي وقاعدة الحياة المجتمعية التي نعيشها. وإذ إننا كانت ظواهر مثل التعاون والحب والإيثار تعد ظواهر اجتماعية هامة إلا إننا نأخذ

كأمور مسلم بها لا تتطلب منا بحث ودراسة وتولى اهتماما اكبر للمؤثرات الاجتماعية السلبية إلى تشير ألامنا وتبعث أجزاتنا(iii)

#### 6-العامل البيئي:

تمثل العوامل البيئية عنصراً هاماً أيضاً في النهوض بحياة المجتمع ورفع كفاءة الإنتاجية، وإن كان الإنسان وليد بيئته، وبالتالي لا بد للدولة أن تعمل على تطوير هذه البيئة وتحويلها من بيئة زراعية رعونية تقليدية إلى بيئة أكثر تطوراً وزيادة نسبة التعليم والوعي الذي يخلق ويعود المجتمع على سلوكيات جديدة تعمل على نشر ثقافة التحول إلى مجتمع صناعي متطور، ونبذ كل ما هو عامل مخالف أو منافي لسلوكيات الانضباط والإنتاج وحفز العمل ولا بد للمنظمة من توفير البيئة الداخلية المناسبة للإنتاج داخل وحدات العمل سواء كانت هذه الوحدات وحدات إنتاجية أو خدمة(iv)

تقديم فهم واسع للمشكلات البيئية التي واجه الجنس البشرى في الوقت الحاضر بجوانبها الفيزيائية والبيولوجية المساهمة في حل هذه المشكلات من المنظور الدولي، ثم إعطاء نماذج من المشكلات البيئية المحلية وبيان دور المواطن ومؤسسات الدولة في حلها.

عرض المهارات الفردية والجماعية في حل المشكلات البيئية وتطوير ظروف البيئة على نحو أفضل مثل مهارة حل المشكلات ومهارات الاتصال مع عناصر المشكلة ومهارة النقد الموضوعي. تزداد المشاكل البيئية مع تطور الحضارة. وهذه المشاكل لم تقتصر على عنصر واحد من عناصر الحياة، بل شملت كل مظاهر الحياة مثل تلوث الهواء والماء والتربة والتلوث الإشعاعي(IV). ويبدو أن المشكلات البيئية في الوقت الحاضر تزداد بدرجة ملحوظة وتشمل جميع أنحاء العالم المتقدم منها والنامي. ولذلك لا بد من وضع حلول للحد من هذه المشكلات. وتحاول كثير من الدول أن تضع الحد من هذه المشاكل البيئية وتعقد المؤتمرات والندوات (Ivi) تعتبر إضافة بعض المواد التي تحفز العمل البيئي للقانون(4) لسنة 1994 هو نظام جديد في مصر لأن القانون دائماً ينص على العقوبات، ولا ينص على حوافز. وهنا نرى أن عامل الحوافز البيئية هو عامل جذب بحث الذي يريد الالتزام بالقوانين البيئية على الاستمرار في ذلك وتجذب الذي لا يلتزم نحو الالتزام.

## الفصل الثالث الدراسة التطبيقية

### قائمة استقصاء

/ السيد

تحية طيبة.. وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية " (دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك) مركز بيلا - كفر الشيخ، وحيث أن آراءكم لها أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، لذا ترجو الباحثة معاونتكم في استيفاء جميع النقاط الموجودة في قائمة الاستقصاء، ومرفق طيه نموذج قائمة الاستقصاء.

شاكرين حسن تعاونكم

**الباحثة**

د/ هناع احمد محمد خليل

### أولا البيانات الديمغرافية:

| م | الجنس | كفر الشيخ |       | بيلا  |      | الترتيب   |      |
|---|-------|-----------|-------|-------|------|-----------|------|
|   |       | العدد     | %     | العدد | %    | كفر الشيخ | بيلا |
| 1 | ذكر   | 38        | 73.1% | 19    | 76%  | 1         | 1    |
| 2 | أنثى  | 14        | 26.9% | 6     | 24%  | 2         | 2    |
|   |       | 52        | 100%  | 23    | 100% |           |      |

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المبحوثين ذكور بنسبة 76% وتمثل نسبة الإناث 24% من إجمالي العينة في بيلا. كفر الشيخ  
يتضح أيضاً من الجدول السابق أن غالبية المبحوثين ذكور بنسبة 73.1% ، وتمثل نسبة الإناث 26.9% من إجمالي العينة في كفر الشيخ.

### ثانياً: التحفيز :

ارجوا منك اختيار الإجابة التي تصف وجهة نظرك من الحوافز وذلك بوضع علامة (✓)  
أمام إجابة واحدة من الإجابات الثلاث : جدول ( 2 )

| م | (أ) الحوافز                                       | نعم |       |     |      | إلى حد ما |       |     |     | لا  |      |     |    | النسبة للاستجابة |    |      |           | الترتيب |       |           |    |   |    |   |   |
|---|---|-----|-------|-----|------|-----------|-------|-----|-----|-----|------|-----|----|------------------|----|------|-----------|---------|-------|-----------|----|---|----|---|---|
|   |   | عدد | %     | عدد | %    | عدد       | %     | عدد | %   | عدد | %    | عدد | %  | عدد              | %  | بيلا | كفر الشيخ |         | بيلا  | كفر الشيخ |    |   |    |   |   |
| ١ | زيادة الراتب.                                     | 38  | 73.1% | 25  | 100% | 13        | 25    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0  | 0                | 0  | 0    | 0         | 0       | 0     | 0         | 4  | 1 |    |   |   |
| ٢ | مكافأة مالية للعاملين.                            | 38  | 73.1% | 12  | 48   | 13        | 25    | 13  | 25  | 1   | 52   | 13  | 25 | 13               | 48 | 12   | 73.1%     | 38      | 73.1% | 12        | 48 | 3 | 12 |   |   |
| ٣ | الوصول على رواتب إضافية.                          | 38  | 73.1% | 18  | 72%  | 12        | 23.1% | 7   | 28% | 2   | 3.8% | 0   | 0  | 0                | 0  | 0    | 0         | 0       | 0     | 0         | 0  | 0 | 2  | 8 |   |
| ٤ | زيادة الحوافز تحقق اثر إشباع ممكن لحاجات الأفراد. | 43  | 82.6% | 20  | 80   | 9         | 17.3% | 5   | 20  | 0   | 0    | 0   | 0  | 0                | 0  | 0    | 0         | 0       | 0     | 0         | 0  | 0 | 0  | 1 | 6 |
| ٥ | توفير فرص للأجر المناسب.                          | 33  | 63.4% | 20  | 80   | 18        | 24.6% | 5   | 20  | 1   | 1.9% | 0   | 0  | 0                | 0  | 0    | 0         | 0       | 0     | 0         | 0  | 0 | 0  | 8 | 5 |

| م  | (أ)<br>الحوافز<br>المادية :                        | نعم  |      |           |    | إلى حد ما |      |           |      | لا   |     |           |      | النسبة للاستجابة |    |           |      | الترتيب |
|----|--|------|------|-----------|----|-----------|------|-----------|------|------|-----|-----------|------|------------------|----|-----------|------|---------|
|    |  | بيلا |      | كفر الشيخ |    | بيلا      |      | كفر الشيخ |      | بيلا |     | كفر الشيخ |      | بيلا             |    | كفر الشيخ |      |         |
|    |  | عدد  | %    | عدد       | %  | عدد       | %    | عدد       | %    | عدد  | %   | عدد       | %    | عدد              | %  | رتبة      | رتبة |         |
| ٦  | تمثل الحوافز المادية احد المشكلات الهامة للمنظمات. | 33   | 63.4 | 17        | 68 | 33        | 63.4 | 0         | 0    | 3    | 5.7 | 0         | 0    | 0                | 0  | 7         | 9    |         |
| ٧  | الحافز على أساس العمل الفردي.                      | 27   | 51.9 | 16        | 64 | 0         | 0    | 0         | 1.9  | 1    | 36  | 9         | 46.1 | 24               | 64 | 12        | 11   |         |
| ٨  | الحافز على أساس العمل الجماعي.                     | 34   | 65.3 | 20        | 80 | 4         | 4    | 1         | 3.8  | 2    | 16  | 4         | 30.7 | 16               | 80 | 5         | 4    |         |
| ٩  | الحوافز المادية يتم تطبيقها بسهولة.                | 29   | 55.7 | 17        | 68 | 4         | 4    | 1         | 7.6  | 4    | 28  | 7         | 36.5 | 19               | 68 | 11        | 10   |         |
| ١٠ | التحفيز المادي يؤدي إلى الإصلاح الإداري.           | 30   | 57.6 | 19        | 76 | 0         | 0    | 0         | 1.9  | 1    | 24  | 6         | 40.3 | 21               | 76 | 9         | 7    |         |
| ١١ | وجود مرتب لائق.                                    | 34   | 65.3 | 24        | 96 | 0         | 0    | 0         | 0    | 0    | 4   | 1         | 34.6 | 18               | 96 | 6         | 2    |         |
| ١٢ | توفير الدعم المالي.                                | 30   | 57.6 | 22        | 88 | 0         | 0    | 0         | 11.5 | 6    | 12  | 3         | 30.7 | 16               | 88 | 10        | 3    |         |

بيلا  
التباين = 140.24  
الانحراف المعياري = 1184

كفر الشيخ  
التباين = 19.73  
الانحراف المعياري = 4.44

تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالحوافز المادية.

يتضح من الجدول رقم (2) حصول عبارات زيادة المرتب، وجود مرتب لائق، توفير الدعم المالي، الحافز على أساس العمل الجماعي، توفير فرص للأجر المناسب، زيادة الحوافز تحقق أكثر إشباع ممكن لحاجات الأفراد على المرتبة الأولى في بيلا.

بينما يشير الجدول أيضا إلى حصول عبارات التحفيز المادي يؤدي إلى الإصلاح الإداري، الحصول على رواتب إضافية، تمثل الحوافز المادية أحد المشكلات الهامة للمنظمات، الحوافز المادية يتم تطبيقها بسهولة، الحوافز على أساس العمل الفردي، مكافأة مالية للعاملين، المرتبة الثانية، بيلا.

يتضح من الجدول أيضاً حصول عبارات زيادة الحوافز تحقق أكثر إشباع ممكن لحاجات الأفراد، الحصول على رواتب إضافية، مكافأة مالية للعاملين، زيادة الرواتب، الحافز على أساس العمل الجماعي، وجود مرتب لائق على المراتب الأولى بكفر الشيخ.

بينما يشير الجدول أيضا إلى حصول عبارات تمثل الحوافز المادية أحد المشكلات الهامة للمنظمات، توفير فرص للأجر المناسب، التحفيز المادي يؤدي إلى الإصلاح الإداري، توفير الدعم المادي، الحوافز المادية يتم تطبيقها بسهولة، الحافز على أساس العمل الفردي المرتبة الثانية بكفر الشيخ.

### جدول رقم (3)

| م | (ب)<br>الحوافز<br>المعنوية:                   | نعم |      | إلى حد ما |    | لا  |    | النسبة للاستجابة |     | الترتيب   |      |
|---|---|-----|------|-----------|----|-----|----|------------------|-----|-----------|------|
|   |   | عدد | %    | عدد       | %  | عدد | %  | عدد              | %   | كفر الشيخ | بيلا |
| ١ | تزويد العاملين ذو القدرة والكفاءة في العمل.   | 37  | 71.1 | 17        | 68 | 10  | 18 | 1                | 1.9 | 0         | 0    |
| ٢ | الاستعانة بالعاملين في اتخاذ القرارات.        | 31  | 59.6 | 17        | 68 | 20  | 19 | 3                | 5.7 | 0         | 0    |
| ٣ | تفويض بعض الصلاحيات.                          | 36  | 69.2 | 17        | 68 | 11  | 20 | 1                | 1.9 | 0         | 0    |
| ٤ | زيادة الحوافز تؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل. | 43  | 82.6 | 16        | 64 | 4   | 21 | 1                | 1.9 | 0         | 0    |



| م  | (ب)<br>الحوافز<br>المعنوية:                    | نعم       |      |     |      |    |     | إلى حد ما |   |     |      |    |     | لا        |    |     |      |      |  | الترتيب |
|----|--|-----------|------|-----|------|----|-----|-----------|---|-----|------|----|-----|-----------|----|-----|------|------|--|---------|
|    |  | كفر الشيخ |      |     | بيلا |    |     | كفر الشيخ |   |     | بيلا |    |     | كفر الشيخ |    |     | بيلا |      |  |         |
|    |  | عدد       | %    | عدد | عدد  | %  | عدد | عدد       | % | عدد | عدد  | %  | عدد | عدد       | %  | عدد | عدد  | %    |  |         |
| ٥  | يوجد نظام معين للتشجيع.                        | 36        | 69.2 | 16  | 64   | 12 | 22  | 0         | 0 | 0   | 0    | 0  | 0   | 0         | 0  | 0   | 0    | 0    |  |         |
| ٦  | توفير مصادر الرضا الوظيفي.                     | 37        | 71.1 | 16  | 64   | 9  | 23  | 0         | 0 | 5.7 | 3    | 36 | 9   | 23.1      | 12 | 64  | 16   | 71.1 |  |         |
| ٧  | تحرص الإدارة على توفير مزيد من الفرص للفرات.   | 43        | 90.4 | 18  | 72   | 2  | 17  | 0         | 0 | 3.8 | 2    | 28 | 7   | 5.7%      | 3  | 72  | 18   | 90.4 |  |         |
| ٨  | تخطيط وضبط الترفقات.                           | 43        | 90.4 | 19  | 76   | 1  | 15  | 0         | 0 | 3.8 | 2    | 24 | 6   | 5.7%      | 3  | 76  | 19   | 90.4 |  |         |
| ٩  | تأييد الإدارة للحوافز المعنوية.                | 44        | 82.6 | 20  | 80   | 3  | 6   | 0         | 0 | 1.9 | 1    | 20 | 5   | 13.5      | 7  | 80  | 20   | 82.6 |  |         |
| ١٠ | تحقيق رضا العاملين.                            | 38        | 73.1 | 19  | 76   | 7  | 14  | 0         | 0 | 1.9 | 1    | 24 | 6   | 25        | 13 | 76  | 19   | 73.1 |  |         |
| ١١ | الحافز يزيد من مشاركة العاملين.                | 41        | 78.8 | 21  | 84   | 5  | 2   | 1         | 1 | 1.9 | 1    | 12 | 3   | 19.2      | 10 | 84  | 21   | 78.8 |  |         |
| ١٢ | الحافز يحقق الرضا والاستقرار.                  | 36        | 69.2 | 21  | 84   | 13 | 1   | 1         | 1 | 1.9 | 1    | 12 | 3   | 28.8      | 15 | 84  | 21   | 69.2 |  |         |
| ١٣ | المنافسة هي أداة تحفيزية هامة.                 | 37        | 71.1 | 20  | 80   | 8  | 7   | 1         | 1 | 9.6 | 5    | 16 | 4   | 38.5      | 20 | 80  | 20   | 71.1 |  |         |
| ١٤ | تفويض السلطات والمسئوليات ترفع الروح المعنوية. | 26        | 50   | 18  | 72   | 23 | 16  | 1         | 1 | 1.9 | 1    | 24 | 6   | 48.1      | 25 | 72  | 18   | 50   |  |         |
| ١٥ | تحفيز العاملين من أجل تحسين أدائهم.            | 28        | 53.8 | 21  | 84   | 22 | 3   | 0         | 0 | 1.9 | 1    | 16 | 4   | 44.2      | 23 | 84  | 21   | 53.8 |  |         |

| م  | (ب)<br>الحوافز<br>المعنوية:                                  | نعم       |      |      |    | إلى حد ما |      |      |     | لا        |    |      |      | النسبة للاستجابة |      | الترتيب |
|----|--|-----------|------|------|----|-----------|------|------|-----|-----------|----|------|------|------------------|------|---------|
|    |  | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |      | بيلا |     | كفر الشيخ |    | بيلا |      | كفر الشيخ        | بيلا |         |
|    |  | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %    | عدد  | %   | عدد       | %  | عدد  | %    | عدد              | %    | عدد     |
| ١٦ | تمثل<br>الوظيفة<br>مصدر تحفيز<br>لى.                         | 33        | 63.4 | 21   | 84 | 33        | 63.4 | 1    | 1.9 | 1         | 12 | 3    | 34.8 | 18               | 84   | 21      |
| ١٧ | يساعد العمل<br>على<br>الحصول<br>على احترام<br>الأخرين.       | 32        | 61.5 | 20   | 80 | 32        | 61.5 | 0    | 0   | 0         | 16 | 4    | 38.5 | 20               | 80   | 20      |
| ١٨ | إشاعة ثقافة<br>الحوار<br>وتقبل الرأي<br>الأخر.               | 30        | 57.6 | 20   | 80 | 30        | 57.6 | 0    | 0   | 0         | 16 | 4    | 44.3 | 22               | 80   | 20      |
| ١٩ | المشاركة فى<br>المسئولية.                                    | 36        | 69.2 | 20   | 80 | 36        | 69.2 | 0    | 0   | 1.9       | 1  | 20   | 5    | 28.8             | 15   | 80      |
| ٢٠ | تهينة<br>ظروف<br>العمل<br>المناسبة<br>للأفراد فى<br>المنظمة. | 34        | 65.3 | 20   | 80 | 34        | 65.3 | 0    | 0   | 3.8       | 2  | 20   | 5    | 30.7             | 16   | 80      |
| ٢١ | إشراك<br>العاملين فى<br>اتخاذ<br>القرارات.                   | 35        | 67.3 | 20   | 80 | 35        | 67.3 | 1    | 7.6 | 4         | 16 | 4    | 25%  | 13               | 80   | 20      |
| ٢٢ | نظافة المكان<br>وحسن<br>مظهره<br>وتنظيمه.                    | 36        | 69.2 | 20   | 80 | 36        | 69.2 | 0    | 0   | 3.8       | 2  | 20   | 5    | 26.9             | 14   | 80      |
| ٢٣ | الحافز<br>المعنوى<br>يؤدى إلى<br>زيادة<br>الإبداع.           | 40        | 76.9 | 21   | 84 | 40        | 76.9 | 0    | 0   | 3.8       | 2  | 16   | 4    | 19.2             | 10   | 84      |

التباين = 25      كفر الشيخ  
التباين = 3.79      بيلا  
الانحراف المعياري = 5      كفر الشيخ  
الانحراف المعياري = 11.84      بيلا

تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالحوافز المعنوية..

### جدول رقم (3)

يتضح من الجدول رقم (3) حصول عبارات الحافز يحقق الرضا والاستقرار، الحافز يزيد من مشاركة العاملين، تحفيز العاملين من أجل تحسين أدائهم، تمثل الوظيفة مصدر تحفيز لي، الحافز المعنوي يؤدي إلى زيادة الإبداع، تأييد الإدارة للحوافز المعنوية، المنافسة هي أداة تحفيزية هامة، يساعد العمل على الحصول على احترام الآخرين، إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر، المشاركة في المسؤولية، تهيئة ظروف العمل المناسبة للأفراد في المنظمة، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، على المرتبة الأولى بيلا.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات نظافة المكان وحسن مظهره وتنظيمه، تحقيق رضا العاملين، تخطيط وضبط الوقت، تفويض السلطات والمسئوليات ترفع الروح المعنوية، تحرص الإدارة على توفير مزيد من الفرص للفئات، تزويد العاملين ذو القدرة والكفاءة في العمل، المشاركة في المسؤولية، تفويض بعض الصلاحيات، زيادة الحوافز تؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل، يوجد نظام معين للتشجيع، توفير مصادر الرضا الوظيفي، على المرتبة الثانية في بيلا.

ويتضح من الجدول أيضاً حصول عبارات تخطيط وضبط الترقيات، تحرص الإدارة على توفير مزيد من الفرص للفئات، تأييد الإدارة للحوافز المعنوية، زيادة الحوافز تؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل، الحافز يزيد من مشاركة العاملين، الحافز المعنوي يؤدي إلى زيادة الإبداع، تحقيق الرضا للعاملين، المنافسة هي أداة تحفيزية هامة، توفير مصادر الرضا الوظيفي، تزويد العاملين ذو القدرة والكفاءة في العمل، تفويض بعض الصلاحيات، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات على المرتبة الأولى في كفر الشيخ.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات الحافز يزيد من مشاركة العاملين، المشاركة في المسؤولية، نظافة المكان وحسن مظهره وتنظيمه، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تهيئة ظروف العمل المناسبة للأفراد في المنظمة، تمثل الوظيفة مصدر تحفيز لي، يساعد العمل على الحصول على احترام الآخرين، الاستعانة بالعاملين في اتخاذ القرارات، إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر، تحفيز العاملين من أجل تحسين أدائهم، تفويض السلطات والمسئوليات ترفع الروح المعنوية، على المرتبة الثانية في كفر الشيخ.

### ثالثاً: الزيادة الإنتاجية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن رأيك في الزيادة الإنتاجية، برجاء تحديد موافقتك أو عدم الموافقة على كل عبارة منها عن طريق وضع علامة (✓) أمام إجابة واحدة من الإجابات الثلاث:

جدول رقم (4)

| م  | (أ) العوامل الاقتصادية:                    | نعم       |      |      |    | إلى حد ما |    |      |     | لا        |    |      |      | النسبة للاستجابة |    |      |      | الترتيب |    |
|----|--|-----------|------|------|----|-----------|----|------|-----|-----------|----|------|------|------------------|----|------|------|---------|----|
|    |  | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |    | بيلا |     | كفر الشيخ |    | بيلا |      | كفر الشيخ        |    | بيلا |      |         |    |
|    |  | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %  | عدد  | %   | عدد       | %  | عدد  | %    | عدد              | %  | عدد  | %    | عدد     | %  |
| ١  | توفير البيانات الأساسية.                   | 36        | 69.2 | 19   | 76 | 4         | 36 | 1    | 1.9 | 1         | 20 | 5    | 28.8 | 15               | 76 | 19   | 69.2 | 10      | 11 |
| ٢  | الاستخدام الأمثل للموارد.                  | 39        | 75   | 14   | 56 | 8         | 39 | 2    | 0   | 0         | 36 | 9    | 25   | 13               | 56 | 14   | 75   | 8       | 14 |
| ٣  | يزيد الدخل مع تحسين الأداء.                | 44        | 84.6 | 16   | 64 | 4         | 44 | 1    | 1.9 | 1         | 32 | 8    | 13.5 | 7                | 64 | 16   | 84.6 | 1       | 13 |
| ٤  | تحليل العائد الاقتصادي.                    | 40        | 76.9 | 16   | 64 | 4         | 40 | 1    | 7.6 | 4         | 32 | 8    | 15.4 | 8                | 64 | 16   | 76.9 | 7       | 12 |
| ٥  | المساهمة في تحقيق الأهداف.                 | 39        | 75   | 19   | 76 | 4         | 39 | 1    | 1.9 | 1         | 20 | 5    | 23.1 | 12               | 76 | 19   | 75   | 9       | 10 |
| ٦  | الاهتمام باختيار موقع مناسب للمنظمة.       | 44        | 84.6 | 21   | 84 | 0         | 44 | 0    | 1.9 | 1         | 16 | 4    | 13.5 | 7                | 84 | 21   | 84.6 | 2       | 5  |
| ٧  | توفير المادة الخام الممتازة.               | 41        | 78.8 | 19   | 76 | 8         | 41 | 2    | 3.8 | 2         | 16 | 4    | 17.3 | 9                | 76 | 19   | 78.8 | 6       | 9  |
| ٨  | تحقيق المنظمة أهدافها.                     | 42        | 80.7 | 20   | 80 | 0         | 42 | 0    | 1.9 | 1         | 20 | 5    | 17.3 | 9                | 80 | 20   | 80.7 | 4       | 8  |
| ٩  | تحديد شكل المنتج المطلوب في السوق.         | 43        | 82.6 | 22   | 88 | 0         | 43 | 0    | 0   | 0         | 12 | 3    | 17.3 | 9                | 88 | 22   | 82.6 | 3       | 4  |
| ١٠ | التمسك بأهداف العمل.                       | 42        | 80.7 | 20   | 80 | 0         | 42 | 0    | 0   | 0         | 20 | 5    | 19.2 | 10               | 80 | 20   | 80.7 | 5       | 7  |
| ١١ | المبادرة بأفكار جديدة.                     | 35        | 67.3 | 22   | 88 | 4         | 35 | 1    | 1.9 | 1         | 8  | 2    | 30.7 | 16               | 88 | 22   | 67.3 | 12      | 3  |
| ١٢ | تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين. | 36        | 69.2 | 21   | 84 | 0         | 36 | 0    | 7.6 | 4         | 16 | 4    | 23.1 | 12               | 84 | 21   | 69.2 | 11      | 6  |
| ١٣ | وضع سياسات عادلة للثواب والعقاب.           | 33        | 62.4 | 23   | 92 | 0         | 33 | 0    | 7.6 | 4         | 8  | 2    | 28.8 | 15               | 92 | 23   | 62.4 | 13      | 2  |
| ١٤ | مواجهة احتياجات العملاء بطرق أكثر فاعلية.  | 31        | 59.6 | 23   | 92 | 0         | 31 | 0    | 1.9 | 1         | 8  | 2    | 38.5 | 20               | 92 | 23   | 59.6 | 14      | 1  |

بيلا  
التباين = 4.70  
الانحراف المعياري = 1.94

كفر الشيخ  
التباين = 11.91  
الانحراف المعياري = 3.45

تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل الاقتصادية .

#### جدول رقم (4)

يتضح من الجدول رقم (4) حصول عبارات مواجهة احتياجات العملاء بطريقة أكثر فاعلية، وضع سياسات عادلة للثواب والعقاب، المبادرة بأفكار جديدة، تحديد شكل المنتج المطلوب في السوق، الاهتمام باختيار موقع مناسب للمنظمة، تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين، على المرتبة الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات التمسك بأهداف العمل، تحقيق المنظمة أهدافها، توفير المادة الخام الممتازة، المساهمة في تحقيق الأهداف، توفير البيانات الأساسية، تحليل العائد الاقتصادي يزيد الدخل مع تحسين الأداء، الاستخدام الأمثل للموارد، على المرتبة الثانية ببيلا.

ويتضح من الجدول أيضاً حصول عبارات يزيد الدخل مع تحسين الأداء، الاهتمام باختيار موقع مناسب للمنظمة، تحديد شكل المنتج المطلوب في السوق، تحقيق المنظمة أهدافها، التمسك بأهداف العمل، توفير المادة الخام الممتازة على المرتبة الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات تحليل العائد الاقتصادي، الاستخدام الأمثل للموارد، المساهمة في تحقيق الأهداف، توفير البيانات الأساسية، تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين، المبادرة بأفكار جديدة، وضع سياسات عادلة للثواب والعقاب، مواجهة احتياجات العملاء بطريقة أكثر فاعلية، على المرتبة الثانية بكفر الشيخ.

#### جدول رقم (5)

| م | (ب) العوامل الإدارية:                       | نعم |      | إلى حد ما |    | لا  |      | النسبة للاستجابة |    | الترتيب |           |   |    |
|---|---|-----|------|-----------|----|-----|------|------------------|----|---------|-----------|---|----|
|   |   | عدد | %    | عدد       | %  | عدد | %    | عدد              | %  | بيلا    | كفر الشيخ |   |    |
| ١ | تمتع المنظمة بإدارة قوية على قيادة المنظمة. | 37  | 71.1 | 22        | 88 | 15  | 28.8 | 3                | 12 | 0       | 0         | 1 | 15 |
| ٢ | تأهيل العاملين للحصول على أعلى إنتاج.       | 44  | 84.6 | 19        | 76 | 12  | 23.1 | 6                | 24 | 2       | 3.8       | 3 | 4  |
| ٣ | تكون إدارة قادرة على تهيئة البيئة           | 39  | 75   | 18        | 72 | 12  | 22.1 | 7                | 28 | 1       | 1.9       | 5 | 13 |

| م  | (ب)<br>العوامل<br>الإدارية:                                | نعم       |      |      |    | إلى حد ما |      |      |    | لا        |     |      |   | النسبة للاستجابة |      |      |    | الترتيب |
|----|--|-----------|------|------|----|-----------|------|------|----|-----------|-----|------|---|------------------|------|------|----|---------|
|    |  | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |     | بيلا |   | كفر الشيخ        |      | بيلا |    |         |
|    |  | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %   | عدد  | % | عدد              | %    | عدد  | %  |         |
|    | الداخلية للمنظمة.  |           |      |      |    |           |      |      |    |           |     |      |   |                  |      |      |    |         |
| ٤  | تعمل على تهيئة وتوازن البيئة الخارجية للمنظمة.             | 45        | 86.5 | 17   | 68 | 4         | 7.7  | 7    | 28 | 3         | 5.7 | 1    | 4 | 45               | 86.5 | 3    | 15 |         |
| ٥  | توفير إدارة قوية واعية قادرة على دعم الإنتاج.              | 37        | 74.1 | 19   | 76 | 10        | 19.2 | 4    | 16 | 5         | 9.6 | 2    | 8 | 37               | 74.1 | 16   | 4  |         |
| ٦  | اختيار سليم للكوادر.                                       | 39        | 75   | 17   | 68 | 9         | 13.3 | 8    | 32 | 4         | 7.6 | 0    | 0 | 39               | 75   | 12   | 14 |         |
| ٧  | تتوفر كل الاحتياجات للمنظمات بسوق العمل بالأسعار المناسبة. | 26        | 50   | 17   | 68 | 24        | 46.1 | 7    | 28 | 2         | 3.8 | 1    | 4 | 26               | 50   | 21   | 13 |         |
| ٨  | التأكيد على احترام المنظمة.                                | 29        | 55.7 | 18   | 72 | 22        | 42.3 | 7    | 28 | 1         | 1.9 | 0    | 0 | 29               | 55.7 | 20   | 6  |         |
| ٩  | الاهتمام بالفروق الفردية بين الأفراد.                      | 24        | 46.2 | 17   | 68 | 25        | 18.1 | 8    | 32 | 3         | 5.7 | 0    | 0 | 24               | 46.2 | 22   | 12 |         |
| ١٠ | مشاركة العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات.           | 38        | 73.1 | 15   | 60 | 10        | 19.2 | 9    | 36 | 4         | 7.6 | 1    | 4 | 38               | 73.1 | 14   | 24 |         |
| ١١ | تحليل العناصر الخارجية المؤثرة                             | 33        | 63.1 | 15   | 60 | 15        | 28.8 | 9    | 36 | 4         | 7.6 | 1    | 4 | 33               | 63.1 | 24   | 23 |         |

| م  | (ب)<br>العوامل<br>الإدارية:               | نعم       |      |      |    | إلى حد ما |      |      |    | لا        |     |      |   | النسبة للاستجابة |      |      |    | الترتيب |
|----|---|-----------|------|------|----|-----------|------|------|----|-----------|-----|------|---|------------------|------|------|----|---------|
|    |   | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |     | بيلا |   | كفر الشيخ        |      | بيلا |    |         |
|    |   | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %   | عدد  | % | عدد              | %    | عدد  | %  |         |
|    | على المنظمة.                              |           |      |      |    |           |      |      |    |           |     |      |   |                  |      |      |    |         |
| ١٢ | تحقيق التوازن بين العرض والطلب.           | 37        | 74.1 | 16   | 64 | 13        | 25   | 8    | 32 | 2         | 3.8 | 1    | 4 | 37               | 74.1 | 16   | 64 |         |
| ١٣ | تحسين الكفاءة الإنتاجية للتنظيم.          | 41        | 78.8 | 18   | 72 | 10        | 19.2 | 6    | 24 | 1         | 1.9 | 1    | 4 | 41               | 78.8 | 18   | 72 |         |
| ١٤ | استغلال الفرص من أجل الزيادة الإنتاجية.   | 42        | 80.7 | 16   | 64 | 10        | 19.2 | 9    | 36 | 0         | 0   | 0    | 0 | 42               | 80.7 | 16   | 64 |         |
| ١٥ | يتم اختيار النظام التنظيمي المناسب للعمل. | 46        | 85.5 | 16   | 64 | 5         | 9.6  | 9    | 39 | 1         | 1.9 | 0    | 0 | 46               | 85.5 | 16   | 64 |         |
| ١٦ | تخطيط ومراقبة الإنتاج.                    | 44        | 84.6 | 16   | 64 | 5         | 9.6  | 9    | 36 | 3         | 5.7 | 0    | 0 | 44               | 84.6 | 16   | 64 |         |
| ١٧ | الرقابة على جودة الإنتاج.                 | 47        | 90.4 | 16   | 64 | 5         | 9.6  | 4    | 16 | 0         | 0   | 0    | 0 | 47               | 90.4 | 16   | 64 |         |
| ١٨ | تحديد شكل المنتج المرغوب في السوق.        | 42        | 80.7 | 20   | 80 | 10        | 19.2 | 5    | 20 | 0         | 0   | 0    | 0 | 42               | 80.7 | 20   | 80 |         |
| ١٩ | أثق فيما يصدر من رئيسي من تصرفات وقرارات. | 37        | 71.1 | 17   | 68 | 15        | 26.9 | 8    | 32 | 1         | 1.9 | 0    | 0 | 37               | 71.1 | 17   | 68 |         |
| ٢٠ | يهتم الرئيس بالجانب الأخلاقي.             | 32        | 61.5 | 17   | 68 | 12        | 25   | 7    | 28 | 3         | 5.7 | 1    | 4 | 32               | 61.5 | 17   | 68 |         |

| م  | (ب)<br>العوامل<br>الإدارية:                       | نعم       |      |      |    | إلى حد ما |      |      |    | لا        |     |      |     | النسبة للاستجابة |    |      |      | الترتيب |    |  |
|----|---|-----------|------|------|----|-----------|------|------|----|-----------|-----|------|-----|------------------|----|------|------|---------|----|--|
|    |   | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |     | بيلا |     | كفر الشيخ        |    | بيلا |      |         |    |  |
|    |   | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %   | عدد  | %   | عدد              | %  | عدد  | %    | عدد     | %  |  |
| ٢١ | أشعر بالانتماء تجاه المنظمة.                      | 42        | 80.7 | 15   | 60 | 9         | 17.3 | 9    | 36 | 1         | 1.9 | 1    | 1.9 | 4                | 42 | 15   | 80.7 | 7       | 22 |  |
| ٢٢ | تمثل المنظمة أهمية كبيرة بالنسبة لي.              | 37        | 74.1 | 18   | 72 | 15        | 28.8 | 5    | 20 | 0         | 0   | 0    | 0   | 8                | 37 | 18   | 74.1 | 19      | 8  |  |
| ٢٣ | لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.             | 38        | 75   | 17   | 68 | 13        | 25   | 7    | 28 | 0         | 0   | 0    | 0   | 4                | 38 | 17   | 75   | 11      | 9  |  |
| ٢٤ | العمل على تشجيع تدفق الاستثمارات في مجال الإنتاج. | 42        | 80.7 | 16   | 64 | 21        | 40.3 | 9    | 36 | 1         | 1.9 | 1    | 1.9 | 0                | 0  | 16   | 80.7 | 8       | 21 |  |
| ٢٥ | تمتع المنظمة بإدارة قوية على قيادة المنظمة.       |           |      |      |    |           |      |      |    |           |     |      |     |                  |    |      |      |         |    |  |

كفر الشيخ      بيلا  
التباين = 40.55      التباين = 2.87  
الانحراف المعياري = 6.36      الانحراف المعياري = 1.69  
تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل الإدارية.

#### جدول رقم ( 5 )

يتضح من الجدول رقم (5) حصول عبارات تمتع المنظمة بإدارة قوية قادرة على قيادة المنظمة، تحديد شكل المنتج المرغوب في السوق، تأهيل العاملين للحصول على أعلى إنتاج، توفير إدارة قوية واعية على دعم الإنتاج، تكون إدارة قادرة على تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة، التأكيد على احترام المنظمة، تحسين الكفاءة الإنتاجية للتنظيم، تمثل المنظمة أهمية كبيرة بالنسبة لي، لا أتغيب



عن العمل إلا للضرورة القصوى، يهتم الرئيس بالجانب الأخلاقي، أثق فيما يصدر من رئيسي من تصرفات وقرارات، الاهتمام بالفروق الفردية بين الأفراد، على المرتبة الأولى .

بينما يشير أيضاً إلى حصول عبارات تتوفر كل الاحتياجات للمنظمات بسوق العمل بالأسعار المناسبة، اختيار سليم للكوادر، تعمل على تهيئة وتوازن البيئة الخارجية للمنظمة، تحقيق التوازن بين العرض والطلب، استغلال الفرص من أجل الزيادة الإنتاجية، يتم اختيار النظام التنظيمي المناسب للعمل، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الرقابة على جودة الإنتاج، العمل على تشجيع تدفق الاستثمارات في مجال الإنتاج، أشعر بالانتماء تجاه المنظمة، تحليل العناصر الخارجية المؤثرة على المنظمة، مشاركة العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات، على المرتبة الثانية بيلا.

ويتضح من الجدول أيضاً حصول عبارات الرقابة على جودة الإنتاج، يتم اختيار النظام التنظيمي المناسب للعمل، تعمل على تهيئة وتوافر البيئة الخارجية للمنظمة، تأهيل العاملين للحصول على أعلى إنتاج، تخطيط ومراقبة الإنتاج، تحديد شكل المنتج المرغوب في السوق، تمثل المنظمة أهمية كبيرة بالنسبة لي، العمل على تشجيع تدفق الاستثمارات في مجال الإنتاج، استغلال الفرص من أجل الزيادة الإنتاجية، تحسين الكفاءة الإنتاجية للتنظيم، لا أعيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، اختيار سليم للكوادر على المرتبة الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات تكون إدارة قادرة على تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة، مشاركة العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات، تمتع المنظمة بإدارة قوية قادرة على قيادة المنظمة، توفير إدارة قوية واعية قادرة على دعم الإنتاج، تحقيق التوازن بين العرض والطلب، يتم اختيار النظام التنظيمي المناسب للعمل، تمثل المنظمة أهمية كبيرة بالنسبة لي، التأكيد على احترام المنظمة، تتوفر كل الاحتياجات للمنظمات بسوق العمل بالأسعار المناسبة، الاهتمام بالفروق الفردية بين الأفراد، يهتم الرئيس بالجانب الأخلاقي، تحليل كل الاحتياجات للمنظمات بسوق العمل بالأسعار المناسبة على المرتبة الثانية بيلا.

#### جدول رقم (6)

| م | العوامل الفنية والتكنولوجية:                       | نعم       |      | إلى حد ما |      | لا        |      | النسبة للاستجابة |      | الترتيب |
|---|--|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------------|------|---------|
|   |  | كفر الشيخ | بيلا | كفر الشيخ | بيلا | كفر الشيخ | بيلا | كفر الشيخ        | بيلا |         |
| ١ | العامل الفني مهم يؤثر على الإنتاجية.               | 36        | 69.2 | 21        | 84   | 15        | 28.6 | 3                | 12   | 5       |
| ٢ | الاهتمام بالعملية التدريجية.                       | 35        | 37.3 | 23        | 92   | 17        | 32.6 | 4                | 8    | 1       |
| ٣ | يوجد تخفيض للعمالة.                                | 39        | 75   | 14        | 56   | 13        | 25   | 1                | 5    | 14      |
| ٤ | تكنولوجيا الحاسب تلعب دوراً هاماً في تطوير الأداء. | 35        | 67.3 | 22        | 88   | 17        | 32.6 | 6                | 3    | 4       |

| م  | العوامل الفنية والتكنولوجية:                            | نعم       |      |      |    | إلى حد ما |      |      |    | لا        |      |      |   | النسبة للاستجابة |   |      |      | الترتيب |    |    |    |
|----|---|-----------|------|------|----|-----------|------|------|----|-----------|------|------|---|------------------|---|------|------|---------|----|----|----|
|    |   | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |      | بيلا |   | كفر الشيخ        |   | بيلا |      |         |    |    |    |
|    |   | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %    | عدد  | % | عدد              | % | عدد  | %    |         |    |    |    |
| ٥  | العوامل الفنية لها دور رئيسي غي إحداث الطفرة الإنتاجية. | 27        | 51.9 | 22   | 88 | 3         | 46.1 | 12   | 3  | 1         | 1.9  | 0    | 0 | 0                | 0 | 27   | 51.9 | 22      | 88 | 9  | 3  |
| ٦  | التطور التكنولوجي أدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.        | 21        | 40.4 | 17   | 68 | 8         | 55.7 | 32   | 8  | 2         | 3.8  | 0    | 0 | 0                | 0 | 21   | 40.4 | 17      | 68 | 15 | 12 |
| ٧  | زيادة للمهارات الفنية للقوى البشرية.                    | 24        | 46.2 | 18   | 82 | 7         | 51.9 | 28   | 7  | 1         | 1.9  | 0    | 0 | 0                | 0 | 24   | 46.2 | 18      | 82 | 11 | 9  |
| ٨  | تطوير فني للمنظمة.                                      | 25        | 48.6 | 17   | 68 | 7         | 48.1 | 28   | 7  | 2         | 3.8  | 1    | 1 | 4                | 1 | 25   | 48.6 | 17      | 68 | 10 | 12 |
| ٩  | القدرة على الابتكار.                                    | 22        | 43.3 | 19   | 76 | 5         | 50   | 20   | 5  | 0         | 0    | 0    | 0 | 1                | 4 | 22   | 43.3 | 19      | 76 | 13 | 6  |
| ١٠ | الاستفادة من الفرص المتاحة.                             | 21        | 40.4 | 18   | 72 | 30        | 57.6 | 28   | 7  | 1         | 1.9  | 0    | 0 | 0                | 0 | 21   | 40.4 | 18      | 72 | 14 | 8  |
| ١١ | مراقبة الجودة باستخدام الحاسب الآلي.                    | 24        | 46.2 | 6    | 24 | 27        | 51.9 | 16   | 4  | 1         | 1.9  | 1    | 2 | 8                | 2 | 24   | 46.2 | 6       | 24 | 12 | 15 |
| ١٢ | توفير الجودة والكفاءة للألات والمعدات.                  | 28        | 53.8 | 19   | 76 | 17        | 32.6 | 6    | 24 | 7         | 13.5 | 0    | 0 | 0                | 0 | 28   | 53.8 | 19      | 76 | 7  | 7  |
| ١٣ | جودة المادة الخام.                                      | 28        | 53.8 | 17   | 68 | 22        | 42.3 | 5    | 20 | 2         | 3.8  | 3    | 3 | 12               | 3 | 28   | 53.8 | 17      | 68 | 8  | 11 |
| ١٤ | توفير طاقات ابتكارية وتجديدية.                          | 37        | 71.1 | 17   | 68 | 7         | 13.5 | 7    | 28 | 8         | 15.4 | 1    | 1 | 4                | 1 | 37   | 71.1 | 17      | 68 | 2  | 10 |
| ١٥ | تقليل المهام عديمة الفائدة.                             | 35        | 67.3 | 22   | 88 | 9         | 17.3 | 2    | 8  | 8         | 15.4 | 1    | 1 | 4                | 1 | 35   | 67.3 | 22      | 88 | 5  | 2  |

بيلا  
التباين = 16.51  
الانحراف المعياري = 4.06

كفر الشيخ  
التباين = 43.7  
الانحراف المعياري = 6.68

تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالنواحي الفنية والتكنولوجية.

يتضح من الجدول رقم (6) حصول عبارات الاهتمام بالعملية التدريبية، تقليل المهام عديمة الفائدة، العوامل الفنية لها دور رئيسي على إحداث الطفرة الإنتاجية، تكنولوجيا الحاسب تلعب دوراً

هاماً في تطوير الأداء، العامل الفني مهم يؤثر على الإنتاجية، القدرة على الابتكار، توفير الجودة والكفاءات للآلات والمعدات، الاستفادة من الفرص المتاحة على المرتبة الأولى في بيلا. بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات زيادة المهارات الفنية للقوى البشرية، توفير طاقات ابتكارية تجديدية، جودة المادة الخام، تطوير فني للمنظمة، التطور التكنولوجي أدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، يوجد تخفيض للعمالة، مراقبة الجودة، استخدام الحاسب الآلي المرتبة الثانية ببيلا. ويتضح من الجدول أيضاً حصول عبارات يوجد تخفيض للعمالة، توفير طاقات ابتكارية وتجديدية، العامل الفني مهم يؤثر على الإنتاجية، الاهتمام بالعملية التدريبية، تقليل المهام عديمة الفائدة، تكنولوجيا الحاسب تلعب دوراً هاماً في تطوير الأداء، توفير الجودة والكفاءة للآلات والمعدات، جودة المادة الخام على المرتبة الأولى. بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات العوامل الفنية لها دور رئيسي على إحداث الطفرة الإنتاجية، تطوير فني للمنظمة، زيادة المهارات الفنية للقوى البشرية، مراقبة الجودة باستخدام الحاسب الآلي، القدرة على الابتكار، الاستفادة من الفرص المتاحة، التطور التكنولوجي أدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية على المرتبة الثانية بكفر الشيخ.

#### جدول رقم (7) العوامل الإنسانية:

| م  | (د) العوامل الإنسانية:                          | نعم  |      |           |    | إلى حد ما |      |           |    | لا   |      |           |   | النسبة للاستجابة |   |           |      | الترتيب |    |    |
|----|---|------|------|-----------|----|-----------|------|-----------|----|------|------|-----------|---|------------------|---|-----------|------|---------|----|----|
|    |   | بيلا |      | كفر الشيخ |    | بيلا      |      | كفر الشيخ |    | بيلا |      | كفر الشيخ |   | بيلا             |   | كفر الشيخ |      |         |    |    |
|    |   | عدد  | %    | عدد       | %  | عدد       | %    | عدد       | %  | عدد  | %    | عدد       | % | عدد              | % | عدد       | %    |         |    |    |
| ١  | يوجد اهتمام بالقوى البشرية.                     | 37   | 71.1 | 24        | 96 | 13        | 25   | 1         | 4  | 2    | 3.8  | 0         | 0 | 0                | 0 | 37        | 71.1 | 24      | 96 | 2  |
| ٢  | يوجد تدريب للعاملين.                            | 39   | 75   | 24        | 96 | 13        | 25   | 1         | 4  | 0    | 0    | 0         | 0 | 0                | 0 | 39        | 75   | 24      | 96 | 1  |
| ٣  | توفير معاملة كريمة.                             | 37   | 71.1 | 22        | 88 | 13        | 25   | 3         | 12 | 2    | 3.8  | 0         | 0 | 0                | 0 | 37        | 71.1 | 22      | 88 | 6  |
| ٤  | ترتبط العوامل الإنسانية بقدرة الفرد على الأداء. | 32   | 61.5 | 20        | 80 | 19        | 36.5 | 4         | 16 | 1    | 1.9  | 0         | 0 | 0                | 0 | 32        | 61.5 | 20      | 80 | 12 |
| ٥  | الرعاية الصحية والأمن الصناعي.                  | 29   | 55.7 | 22        | 88 | 19        | 36.5 | 3         | 12 | 4    | 7.6  | 0         | 0 | 0                | 0 | 29        | 55.7 | 22      | 88 | 17 |
| ٦  | الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.               | 32   | 61.5 | 19        | 76 | 17        | 32.6 | 6         | 24 | 3    | 5.7  | 0         | 0 | 0                | 0 | 32        | 61.5 | 19      | 76 | 13 |
| ٧  | توفير الوقت لأخذ الراحة واستعادة النشاط.        | 27   | 51.9 | 16        | 64 | 23        | 43.7 | 9         | 36 | 4    | 7.6  | 0         | 0 | 0                | 0 | 27        | 51.9 | 16      | 64 | 18 |
| ٨  | تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين الأفراد.       | 33   | 63.4 | 19        | 76 | 13        | 25   | 5         | 20 | 6    | 11.5 | 1         | 4 | 1                | 1 | 33        | 63.4 | 19      | 76 | 11 |
| ٩  | أتمتع بشخصية قوية بين زملاء.                    | 32   | 61.5 | 20        | 80 | 20        | 38.5 | 5         | 20 | 0    | 0    | 0         | 0 | 0                | 0 | 32        | 61.5 | 20      | 80 | 14 |
| ١٠ | إرضاء الأفراد وارتياحهم لأعمالهم.               | 34   | 65.3 | 19        | 76 | 17        | 32.6 | 6         | 24 | 1    | 1.9  | 0         | 0 | 0                | 0 | 34        | 65.3 | 19      | 76 | 8  |

| م  | (د) العوامل الإنسانية:       | نعم       |      |     |      |     |    | إلى حد ما |      |     |      |     |     | لا        |   |     |      |     |    | النسبة للاستجابة |    |     |      |  |  | الترتيب |
|----|------------------------------|-----------|------|-----|------|-----|----|-----------|------|-----|------|-----|-----|-----------|---|-----|------|-----|----|------------------|----|-----|------|--|--|---------|
|    |                              | كفر الشيخ |      |     | بيلا |     |    | كفر الشيخ |      |     | بيلا |     |     | كفر الشيخ |   |     | بيلا |     |    | كفر الشيخ        |    |     | بيلا |  |  |         |
|    |                              | عدد       | %    | عدد | %    | عدد | %  | عدد       | %    | عدد | %    | عدد | %   | عدد       | % | عدد | %    | عدد | %  | عدد              | %  | عدد | %    |  |  |         |
| ١١ | تنمية العلاقات الإنسانية.    | 29        | 55.7 | 17  | 68   | 16  | 18 | 32        | 38.5 | 8   | 32   | 3   | 5.7 | 0         | 0 | 29  | 55.7 | 17  | 68 | 16               | 18 |     |      |  |  |         |
| ١٢ | مراعاة الصدق والأمانة.       | 34        | 65.3 | 19  | 76   | 9   | 11 | 5         | 28.8 | 15  | 20   | 3   | 5.7 | 4         | 1 | 34  | 65.3 | 19  | 76 | 9                | 11 |     |      |  |  |         |
| ١٣ | احترام وجهات النظر.          | 34        | 65.3 | 19  | 76   | 10  | 12 | 6         | 26.9 | 14  | 24   | 4   | 7.6 | 0         | 0 | 34  | 65.3 | 19  | 76 | 10               | 12 |     |      |  |  |         |
| ١٤ | الثقة بالآخرين.              | 35        | 67.3 | 19  | 76   | 7   | 13 | 6         | 26.9 | 14  | 24   | 3   | 5.7 | 0         | 0 | 35  | 67.3 | 19  | 76 | 7                | 13 |     |      |  |  |         |
| ١٥ | تخفيف التوتر والغضب.         | 37        | 71.1 | 19  | 76   | 5   | 14 | 6         | 25   | 13  | 24   | 2   | 3.8 | 0         | 0 | 37  | 71.1 | 19  | 76 | 5                | 14 |     |      |  |  |         |
| ١٦ | التوعية والتوجيه.            | 25        | 48.1 | 18  | 72   | 19  | 16 | 7         | 46.1 | 24  | 28   | 3   | 5.7 | 0         | 0 | 25  | 48.1 | 18  | 72 | 19               | 16 |     |      |  |  |         |
| ١٧ | وجود علاقات إنسانية سليمة.   | 37        | 71.1 | 19  | 76   | 3   | 15 | 6         | 46.1 | 14  | 24   | 1   | 1.9 | 0         | 0 | 37  | 71.1 | 19  | 76 | 3                | 15 |     |      |  |  |         |
| ١٨ | يتوافر التأييد النفسي.       | 37        | 71.1 | 17  | 68   | 4   | 17 | 8         | 21.1 | 11  | 32   | 4   | 7.6 | 0         | 0 | 37  | 71.1 | 17  | 68 | 4                | 17 |     |      |  |  |         |
| ١٩ | تحسين العلاقات بين العاملين. | 32        | 64.5 | 20  | 80   | 15  | 7  | 5         | 32.6 | 17  | 20   | 3   | 5.7 | 0         | 0 | 32  | 64.5 | 20  | 80 | 15               | 7  |     |      |  |  |         |

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| كفر الشيخ                | بيلا                     |
| التباين = 13.64          | التباين = 4.49           |
| الانحراف المعياري = 3.69 | الانحراف المعياري = 2.11 |

تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل الإنسانية .

يتضح من الجدول رقم (7) حصول عبارات يوجد اهتمام بالقوى الإنسانية، يوجد تدريب للعاملين، توفير معاملة كريمة، الرعاية الصحية والأمن الصناعي، ترتبط العوامل الإنسانية بقدرة الفرد على الأداء، أتمتع بشخصية قوية بين الزملاء، تحسين العلاقات بين العاملين، الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين الأفراد، إرضاء الأفراد وارتياحهم لأعمالهم على المرتبة الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات مراعاة الصدق والأمانة، احترام وجهات النظر، الثقة بالآخرين، تخفيف التوتر والغضب، وجود علاقات إنسانية سليمة، التوعية والتوجيه، يتوافر التأييد النفسي، تنمية العلاقات الإنسانية، توفير الوقت لأخذ الراحة واستعادة النشاط، على المرتبة الثانية ببيلا.

ويتضح من الجدول أيضاً حصول عبارات يوجد تدريب للعاملين، يوجد اهتمام بالقوى البشرية، وجود علاقات إنسانية سليمة، يتوافر التأييد النفسي، تخفيف التوتر والغضب، توفير معاملة كريمة، الثقة بالآخرين، إرضاء الأفراد وارتياحهم لأعمالهم، مراعاة الصدق والأمانة، احترام وجهات النظر على المرتبة الأولى بكفر الشيخ.

بينما يشير الجدول أيضا إلى حصول عبارات تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين الأفراد، ترتبط العوامل الإنسانية بقدرة الفرد على الأداء، الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، أتمتع بشخصية قوية بين الزملاء، تحسين العلاقات بين العاملين، تنمية العلاقات الإنسانية، الرعاية الصحية والأمن الصناعي، توفير الوقت لأخذ الراحة واستعادة النشاط، التوعية والتوجيه على المرتبة الثانية بكفر الشيخ.

### جدول رقم (8)

| م  | (هـ) العوامل الثقافية والاجتماعية                                 | نعم       |      |      |    | إلى حد ما |   |      |     | لا        |     |      |      | النسبة للاستجابة |    |      |      | الترتيب |    |    |   |
|----|---|-----------|------|------|----|-----------|---|------|-----|-----------|-----|------|------|------------------|----|------|------|---------|----|----|---|
|    |   | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |   | بيلا |     | كفر الشيخ |     | بيلا |      | كفر الشيخ        |    | بيلا |      |         |    |    |   |
|    |   | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | % | عدد  | %   | عدد       | %   | عدد  | %    | عدد              | %  | عدد  | %    |         |    |    |   |
| ١  | تتاثر الإنتاجية بالعوامل المتعلقة بالمجتمع وثقافته.               | 37        | 71.1 | 18   | 72 | 0         | 0 | 0    | 0   | 1         | 7.6 | 28   | 7    | 21.1             | 11 | 72   | 18   | 71.1    | 37 | 10 | 7 |
| ٢  | العوامل الثقافية تؤثر على سلوكيات الفرد.                          | 38        | 73.1 | 15   | 60 | 0         | 0 | 0    | 3.8 | 2         | 40  | 10   | 23.1 | 12               | 60 | 15   | 73.1 | 38      | 7  | 9  |   |
| ٣  | الإدارة تكون قادرة على دعم ودفع كل المؤثرات الاجتماعية والثقافية. | 37        | 71.1 | 14   | 56 | 0         | 0 | 1.9  | 1   | 44        | 11  | 26.9 | 14   | 56               | 14 | 71.1 | 37   | 10      | 9  | 10 |   |
| ٤  | تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي.                                 | 41        | 78.8 | 17   | 68 | 0         | 0 | 1.9  | 1   | 44        | 11  | 19.2 | 10   | 68               | 17 | 78.8 | 41   | 8       | 5  | 8  |   |
| ٥  | حب العمل والإخلاص فيه.  | 41        | 78.8 | 18   | 72 | 0         | 0 | 0    | 0   | 28        | 7   | 23.1 | 12   | 72               | 18 | 78.8 | 41   | 5       | 6  | 5  |   |
| ٦  | حل جميع المشكلات.   | 46        | 88.5 | 22   | 88 | 0         | 0 | 3.8  | 2   | 12        | 3   | 6.7  | 4    | 88               | 22 | 88.5 | 46   | 1       | 1  | 1  |   |
| ٧  | الاهتمام بأهمية التنوع الثقافي.                                   | 42        | 80.7 | 22   | 88 | 0         | 0 | 3.8  | 2   | 12        | 3   | 15.4 | 8    | 88               | 22 | 80.7 | 42   | 2       | 4  | 2  |   |
| ٨  | أهمية التوعية المجتمعية.  | 44        | 81.6 | 18   | 72 | 0         | 0 | 1.9  | 1   | 28        | 7   | 13.5 | 7    | 72               | 18 | 81.6 | 44   | 4       | 3  | 4  |   |
| ٩  | اهتمام الأفراد بالقيم الشخصية.                                    | 45        | 86.5 | 21   | 74 | 0         | 0 | 0    | 0   | 16        | 4   | 13.5 | 7    | 74               | 21 | 86.5 | 45   | 3       | 2  | 3  |   |
| ١٠ | علاج الملل والتعب.  | 38        | 73.1 | 18   | 72 | 4         | 1 | 3.8  | 2   | 24        | 6   | 22.1 | 12   | 72               | 18 | 73.1 | 38   | 6       | 8  | 6  |   |
| ١١ | تأسيس المكتبات الثقافية لرفع ثقافة عائلتها.                       | 33        | 63.4 | 12   | 48 | 4         | 1 | 5.7  | 3   | 48        | 12  | 30.7 | 16   | 48               | 12 | 63.4 | 33   | 11      | 11 | 11 |   |

بيلا  
التباين = 9.28  
الانحراف المعياري = 3.04

كفر الشيخ  
التباين = 14.25  
الانحراف المعياري = 3.77

تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل الثقافية والاجتماعية.

يتضح من جدول رقم (8) حصول عبارات حل جميع المشكلات، الاهتمام بأهمية التنوع الثقافي، اهتمام الأفراد بالقيم الشخصية، أهمية التوعية المجتمعية، حب العمل والإخلاص فيه، علاج الملل والتعب على المرتبة الأولى في بيلا.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات تتأثر الإنتاجية بالعوامل المتعلقة بالمجتمع وثقافته، تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي، العوامل الثقافية تؤثر على سلوكيات الفرد، الإدارة تكون قادرة على دعم ودفع كل المؤثرات الاجتماعية والثقافية على المرتبة الثانية ببيلا.

ويتضح من الجدول أيضاً حصول عبارات حل جميع المشكلات، اهتمام الأفراد بالقيم الشخصية، أهمية التوعية المجتمعية، الاهتمام بأهمية التنوع الثقافي، تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي، حب العمل والإخلاص فيه على المرتبة الأولى في كفر الشيخ.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات العوامل الثقافية تؤثر على سلوكيات الفرد، علاج الملل والتعب، الإدارة تكون قادرة على دعم ودفع كل المؤثرات الاجتماعية والثقافية، تتأثر الإنتاجية بالعوامل المتعلقة بالمجتمع وثقافته، تأسيس المكتبات الثقافية لرفع ثقافة عائليها على المرتبة الثانية بكفر الشيخ.

جدول رقم (9)

| م  | (و) العوامل البيئية:  | نعم       |      |      |    | إلى حد ما |      |      |    | لا        |     |      |    | النسبة للاستجابة |   |      |   | الترتيب |    |
|----|---|-----------|------|------|----|-----------|------|------|----|-----------|-----|------|----|------------------|---|------|---|---------|----|
|    |   | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |      | بيلا |    | كفر الشيخ |     | بيلا |    | كفر الشيخ        |   | بيلا |   |         |    |
|    |   | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %    | عدد  | %  | عدد       | %   | عدد  | %  | عدد              | % | عدد  | % |         |    |
| ١  | تمثل العوامل البيئية عنصراً هاماً في النهوض بالبيئة.            | 33        | 63.4 | 20   | 80 | 19        | 36.5 | 5    | 20 | 0         | 0   | 0    | 0  | 0                | 0 | 0    | 0 | 3       | 6  |
| ٢  | زيادة الوعي الذي يخلق ويعود على المجتمع على سلوكيات جديدة.      | 30        | 57.6 | 20   | 80 | 21        | 40.3 | 5    | 20 | 1         | 1.9 | 1    | 20 | 0                | 0 | 0    | 0 | 10      | 2  |
| ٣  | توفير البيئة المناسبة.  | 32        | 61.5 | 22   | 88 | 19        | 36.5 | 3    | 12 | 1         | 1.9 | 1    | 12 | 0                | 0 | 0    | 0 | 7       | 1  |
| ٤  | خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.                       | 33        | 63.4 | 20   | 80 | 19        | 36.5 | 5    | 20 | 0         | 0   | 0    | 0  | 0                | 0 | 0    | 0 | 5       | 4  |
| ٥  | تحسين البيئة.   | 32        | 64.5 | 18   | 72 | 20        | 38.5 | 7    | 28 | 1         | 1.9 | 1    | 28 | 0                | 0 | 0    | 0 | 8       | 5  |
| ٦  | مراعاة الظروف البيئية ومواكبتها.                                | 33        | 63.4 | 18   | 72 | 17        | 32.6 | 7    | 28 | 2         | 3.8 | 2    | 28 | 0                | 0 | 0    | 0 | 4       | 6  |
| ٧  | زيادة معرفة المشاركين بالتغيير.                                 | 31        | 59.6 | 18   | 72 | 18        | 72   | 7    | 28 | 3         | 5.7 | 3    | 28 | 0                | 0 | 0    | 0 | 6       | 7  |
| ٨  | ملتزم مع الآخرين.   | 40        | 76.9 | 12   | 48 | 10        | 19.2 | 12   | 48 | 2         | 3.8 | 2    | 48 | 0                | 0 | 0    | 0 | 3       | 10 |
| ٩  | التزام الفرد تجاه المنظمة يؤدي إلى الرغبة في البقاء والاستمرار. | 40        | 76.9 | 14   | 56 | 12        | 23.1 | 11   | 44 | 0         | 0   | 0    | 0  | 0                | 0 | 0    | 0 | 2       | 9  |
| ١٠ | العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.                     | 40        | 76.9 | 15   | 60 | 12        | 23.1 | 10   | 40 | 0         | 0   | 0    | 0  | 0                | 0 | 0    | 0 | 1       | 8  |

بيلا

كفر الشيخ

التباين = 7.76

التباين = 14.239

الانحراف المعياري = 2.8

الانحراف المعياري = 3.77

تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عكسية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل البيئية.

يتضح من الجدول رقم (9) حصول عبارات توفير البيئة المناسبة، زيادة الوعي الذي يخلق ويعود على المجتمع على سلوكيات جديدة، تمثل العوامل البيئية عنصراً هاماً في النهوض بالبيئة، خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، تحسين البيئة على المرتبة الأولى في بيلا.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات مراعاة الظروف البيئية ومواكبتها، زيادة معرفة المشاركين بالتغيير، العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، التزام الفرد تجاه المنظمة يؤدي إلى الرغبة في البقاء والاستمرار على المرتبة الثانية في بيلا.

ويتضح من الجدول أيضاً حصول عبارات العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، التزام الفرد تجاه المنظمة يؤدي إلى الرغبة في البقاء والاستمرار ملتزمين مع الآخرين، مراعاة الظروف البيئية ومواكبتها، خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطور المستمر على المرتبة الأولى في كفر الشيخ. بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات تمثل العوامل البيئية عنصراً هاماً في النهوض بالبيئة، زيادة معرفة المشاركين بالتغيير، تحسين البيئة، زيادة الوعي الذي يخلق ويعود على المجتمع على سلوكيات جديدة على المرتبة الثانية بكفر الشيخ.

#### من وجهة نظركم ماهي أهم السلبيات الموجودة في الحوافز التي يتم وضعها؟

- 1 - أن تكون معقدة وصعبة الفهم.
- 2 - التركيز على الحوافز المادية فقط.
- 3 - لا يوجد مرونة في التنفيذ والتعديل.
- 4 - عدم إشباع حاجة العاملين.
- 5 - عدم الشعور بالرضا لدى العاملين.
- 6 - فوارق في الحوافز.
- 7 - عدم الاهتمام بالجانب الإنساني.
- 8 - عدم الاهتمام بالجانب النفسي.

#### من وجهة نظركم ما هي أهم المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك السلبيات؟

- 1 - تحسين العلاقات بين الأفراد.
- 2- يجب زيادة الحافز مع الزيادة الإنتاجية.
- 3- أن يكون الحافز قوى ومشجع.
- 4- مشاركة جميع العاملين في وضع نظام للحوافز.
- 5- زيادة الحوافز لتشجيع العاملين.
- 6- سهولة الحصول على الحافز.
- 7- عدم التفرقة بين جميع مستويات الإدارة في الحافز.
- 8- الاهتمام بالحافز المعنوي مثل الحافز المادي.
- 9- أن تكون شروط الحوافز واقعية مع إشراك العاملين في وضعها.
- 10- وضع نظام للحوافز يرضي العاملين ويحقق طموحاتهم.
- 11- تنمية الشعور بالانتماء من المنظمة من جانب العاملين.
- 12- الاهتمام برفع الروح المعنوية.
- 13- تحفيز وتوجيه السلوك ليدعم المصلحة المشتركة بين العاملين والإدارات.
- 14- وضع نظام يشعر العاملين بالرضا.
- 15- توفير الوقت لراحة العاملين لكي يستعيدوا النشاط.
- 16- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 17- إعادة هيكلة البنوك لتقوم بدورها التنموي المنشود عن طريق إدماج البنوك في بنك جديد للتنمية يقدم التمويل لكافة الأنشطة الاقتصادية.



### النتائج

- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالحوافز المادية.
- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالحوافز المعنوية.
- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل الاقتصادية.
- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل الإدارية.
- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالنواحي الفنية والتكنولوجية.
- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل الإنسانية.
- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل الثقافية والاجتماعية.
- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عكسية بين آراء العاملين في بنوك بيلا وكفر الشيخ فيما يتعلق بالعوامل البيئية.

### التوصيات

- في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث، تقدم الباحثة عددا من التوصيات:
- الاهتمام بالحوافز المادية وربطها بمستوى الأداء.
- أن تهتم الإدارة بالنواحي الإنسانية في العمل.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية، وطرق تقييم العاملين.
- زيادة برامج التوعية والتثقيف للعاملين.

### الدراسات المستقبلية

في نهاية الدراسة يمكن اقتراح بعض المجالات الخاصة بالبحوث والدراسات المستقبلية والتي تتمثل في الآتي :

#### التحفيـز:

- أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين
- أثر الحوافز المادية على أداء العاملين
- دور الحوافز في تحسين أداء العاملين
- الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي
- الزيادة الإنتاجية:
- العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل
- إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة.
- تأثير التكنولوجيا على الزيادة الإنتاجية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- نصير، إبراهيم عبدالرشيد ، إدارة المشروعات، الطبعة الأولى، دار النشر بالجامعات، 2001، ص 7.
- ٢- جمعه ،احمد على ، إدراك الممارسين المهنية لمفهوم التمكين وأثره على الالتزام المهني التنظيمي وتخطيط مهمة التأكيد في مكاتب التدقيق، العدد الرابع، المجلد الخامس والثلاثون، المجلة المصرية للدراسات التجارية – كلية التجارة – جامعة المنصورة، 2011، ص 324.
- ٣- العجمي ،أسامة ، الدور التنموي لجمعية جبل نفوسة للتنمية، العدد (7) مجلة كلية الآداب – جامعة الزقازيق، 2014، ص 340.
- ٤- عبدالسميع ،جاد الرب - مارينا مجدى وديع، أثر القيادة الروحية على الدافعية للإنجاز، العدد الرابع، المجلد الأربعون، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة – جامعة المنصورة، 2016، ص 345.
- ٥- عبدالصمد ،خديجة يحيى ، أثر المتغيرات الديمجرافية والوظيفية على العلاقة بين التتمير في مكان العمل والالتزام التنظيمي بالتطبيق على جامعة الأزهر بمحافظة القاهرة، المجلد (23) العدد (1) ، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة – جامعة الأزهر، 2020، ص 358.
- ٦- د/ متولى ،متولى السيد – خليل، هناء أحمد ، نظم المعلومات الإدارية، المعهد العالى للإدارة وتكنولوجيا المعلومات- كفر الشيخ، 2021، ص 70
- ٧- السيد ،دينا متولي ، إدارة الأفراد، كلية التجارة – جامعة حلوان ، 2021، ص 126.
- ٨- شريف فتحى الشافعى، دليل استخدام برنامج Primavera لإدارة المشروعات، 2002، ص 8.
- ٩- مرتضى ،ريهام محمد ، أثر الحوافز النقدية على فاعلية عملية المشاركة بالمعرفة لأغراض تطوير واستخدام نظم المعلومات المحاسبية مع دراسة ميدانية، العدد الأول، المجلد (56)، الجزء الثاني، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، 2018، ص 170.
- ١٠- فوده ،شوق السيد ، نحو اطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC) : دراسة ميدانية ، العدد الأول ، المجلد الثالث والثلاثون، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة – جامعة الزقازيق، 2011، ص 409.
- ١١- الحجار ،صلاح ، دليل الأثر البيئي في المشروعات الصناعية والتنمية ، نهضة مصر، 2002، ص 12.
- ١٢- طارق اللبان، أثر العولمة على التنمية الاقتصادية في مصر، نهضة مصر ، 2000، ص 13-14.
- ١٣- القاسم ، عامر هانى - الغرابلى ،زينب إسماعيل- لميس رياض محمد البدور، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين، العدد الثاني ، مجلة كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ، 2016، ص 288.

- ١٤- أبو حمادة، عبد الموجود عبدالله، أثر الاهتمام بالتسويق الداخلي على مدى التزام بأخلاقيات التعامل مع العملاء الخارجيين، المجلد (8)، العدد (1)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، 2011، ص 426.
- ١٥- النشوان، عبدالرحمن عبدالعزيز، الاعتبارات البيئية في خطط التنمية الخمسية للمملكة العربية السعودية، العدد الثاني عشر، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، كلية الآداب - جامعة كفر الشيخ، 2016، ص 661.
- ١٦- حسن، عبدالعزيز على- السيد، أحمد محمد، العلاقة بين تمكين العميل والمسؤوليات المؤيدة للعلامة" دراسة تطبيقية على مشجعي نادى الأهلى والزمالك، العدد الثالث، المجلد الرابع والأربعون، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، 2020، ص 169.
- ١٧- عبدالكريم، عبدالعزيز مصطفى- هاشم، رشاد مهدي، التخطيط الصناعي، جامعة الموصل، 2009، ص 245.
- ١٨- أمام، عبدالله، ديمقراطية ثورة يوليو، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2003، ص 12.
- ١٩- محمود، عبير احمد عبد الحافظ، دراسة أثر تنوع عملاء الائتمان بالبنوك المصرفية على معدل كفاية رأس المال- دراسة حالة على بنك مصر، المجلد 26، العدد (1)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، 2021، ص 80 - 117.
- ٢٠- السلمى، على، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، 1999، ص 316.
- ٢١- السلمى، على، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، مكتبة غريب، 2000، ص 54
- ٢٢- العلى، ماجد مصطفى، القلق الاجتماعى وعلاقته بكل من الكفاءة الاجتماعية والوحدة النفسية والمخاوف المرضية لدى عينة من ذوى الإعاقة الحركية، العدد الثالث والعشرين، الجزء الثالث، مجلة كلية الآداب - جامعة طنطا، 2010، ص 1221.
- ٢٣- أبو العطا، مجدى محمد، تخطيط وإدارة المشروعات باستخدام ( Primavera 2.0b )، الطبعة الأولى، 2000، ص 20.
- ٢٤- سالم، محمد صلاح، العصر الرقمى.... وثورة المعلومات،" دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع" الطبعة الأولى، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2002، ص 122.
- ٢٥- الريدى، محمد عبدالله، إدارة وضبط الجودة، دار الكتب العلمية، 2005، ص 5.
- ٢٦- محمد قطب سليم، التنمية البشرية والمقومات الأساسية لتخطيطها في العالم الثالث، كلية الآداب- جامعة طنطا، بدون تاريخ، ص 161.
- ٢٧- الشيعين، محمد مصطفى، علم النفس الاجتماعي، 2002، ص 13.
- ٢٨- الشعلاى، مضاوى محمد - البليهد، نوره محمد، الحوافز المادية والمعنوية وأثارها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن، المجلة التربوية، العدد الأربعون، كلية التربية - جامعة سوهاج، 2015، ص 218.

- ٢٩- الفاتح، ناصر عبد الرحمن ، دراسة تحليلية للمشكلات البيئية في كتب العلوم في المملكة العربية السعودية، العدد الثامن والثلاثون، المجلة المعاصرة، كلية التجارة- جامعة القاهرة، 1995، ص 50.
- ٣٠- راغب، نبيل الحسيني - راغب، مدحت مصطفى ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع- القاهرة، 1992، ص 35.
- ٣١- عبداللطيف، وجدى شفيق ، التخلف والتنمية في المدن المتوسطة، دراسة حالة لبعض المدن من المجتمع المصري، رسالة دكتوراه، كلية الآداب - جامعة طنطا، 2007، ص 369.
- ٣٢- محمد، ياسر إبراهيم- نور الدين، جهاد احمد دور الاقتصاد الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في مصر خلال الفترة (1975-2011) العدد الثالث والرابع، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة المنوفية، 2015، ص 109.
- ٣٣- على، ياسر السيد ، تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي، العدد الثاني، المجلد رقم (55) ، الجزء الثاني ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، 2018، ص 225.
- ٣٤- عبدالعزيز، ياسر سليمان ، بعض التغيرات الهيكلية في الاقتصاد المصري وأثرها على تغير القيم الاجتماعية والإنتاجية " دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير، كلية الآداب - جامعة طنطا، 2000، ص 331.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Omara ,Amgad Hamdy - Micheel ,Shiry Ibrahim Amin - The relationship between sustainable supply chain management practices and product quality in the pharmaceutical companies in Egypt, scientific journal, 2022, P. 138
- 2- Walker ,Anthony, management, Black Well Science, 1996, P. 3
- 3- Walker ,Anthony, project management in construction, university Honk, 2007, P. 137.
- 4- Griffith ,Cary K., the quality technician's Handbooks prentice hall, New York, 2003,P. 12.
- 5- Wfulter ,Colin - Vassie ,Luise H., Health and safety management, prentice Hall financial times, industrial production, New York, 2004, P. 48.
- 6- Contractors and others, marketing for the construction industry, Longman, London and New York, 1986, P. 128.
- 7- Mosley ,Donald C., management "concepts and applications, harper international, JR., 1986, P. 35.

- 8- Sammers ,Donn C.S., quality, Pearson Prentice Hall, upper saddle river, New Jersey Columbus, Ohio, 2006, P. 23.
- 9- Dr. S.K. Sharma- Mrs. Savita Sharma, Industrial Engineering and operation management, Sorak, Delhi, 2004, P. 136
- 10- Dr. Vkraina, construction management practice the inside story Tata McGraw- hill publishing company limited, New Delhi, 2005, P. 20.
- 11- Jaderson ,Edward, The management of Manufacturing models and analysis, Addison Wesley publishing company, the university of Cambridge, New York, 1994, P. 163.
- 12- Buffo ,Elwood S., Basic production management, New York, London, Sydney totonto, 1975, P. 3
- 13- Fr. Dhaewadker, management in construction industry, Oxford & IBH publishing Co., Pvt. Ltd. New Delhi Bombay, 1989, P. 15.
- 14- Harris ,Frاند - McGuffey ,Roland, management of construction equipment, Loughborough university to technology, Macmillan, 1991, P. 21.
- 15- Harris ,Frاند - McGaffer ,Ronald, management of construction equipment, Loughborough university to technology, Macmillan, 1991, P. 21.
- 16- Oberlender ,Garold D., project management for engineering, McGraw-hill international educations civil engineering series, Stanford university, 2010, P. 177.
- 17- Griffth ,Gary K., The Quality Technicians Hand Book Prentice hall,new York , 2003,p.12.
- 18- Korim , Adeli-Asim, construction scheduling, cost optimization, and management, the Ohio State university, 2001, P. 143.
- 19- J. Krajewski & Larry Pritzman, operation management "strategy and analysis, operations management strategy and Awd analysis, Addison Wesley publishing company, New York, 1990, P. 674.
- 20- Adrion , James J. PhD., P.E., C.P.A., construction productivity improvement, Elsevier New York, Amsterdam, London, 1987. P121.
- 21- Lewis , James P., the project managements' Desk reference, probes publishing company Chicage Cambridge England, 1993, P. 97
- 22- Ashford , John L., the management of quality in construction, London, New York, 1989, P 59.
- 23- <https://iim.wikipedia.org>.

- 24- K. Howe, management techniques for civil engineering construction, applied science pupils LTD London. 1996, P. 22.
  - 25- K. Rowe, management techniques for Civil Engineering construction, applied science publisher, LTD, London, 1975, P. 23.
  - 26- Younis ,Marwa, Omara ,Amged Hamed, the relationship between the university students' perception of entrepreneurship and their intention to start up business, new York,200i,p.27
  - 27- PP. Dharwadker, management in construction industry, oxford & IBH publishing Co pvt. Ltd New Delhi Bombay. 1988, p.15
  - 28- Levitt ,Raymond Elliot - Samelson ,Nancy Morse, construction safety management, Stan Ford university, 1987, P. 170.
  - 29- Clugh ,Richard H. - Sears ,Glenn A., construction project management, Awiley wier science publication, john witey& sons, 1979, P. 68.
  - 30- S. C. Sharma, construction equipment and its management, Khanna publishers, 2007, P. 5.
  - 31- Micheel ,Shiry, Omara ,Amged Hamed, the relationship between sustainable supply chain practices, and product quality in the pharmaceutical companies in Egypt, new York,2007,p.3.
  - 32- V. Nvazirani – Spchandola, construction management and accounts, Khanna publishers, 1989, P1.
  - 33- Walter C. Voss construction management and super intendance, Dvan no strand company, Inc. New York, 1988. P.10
-

