

أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق محمد هلال الدبوس

ملخص

تواجه المصارف الخاصة في مدينة دمشق بعض التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، حيث تحاول رفع كفاءة العاملين لديها والاحتفاظ بالماهرين منهم. ونسعى من خلال هذا البحث إلى اختبار أثر بعض أساليب واستراتيجيات التحفيز الإيجابية المتمثلة في التحفيز المعنوي والتحفيز المادي في الحد من نية ترك العمل لدى الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق. حيث قام الباحث بتوزيع / 150 / استبانة على عينة من الموظفين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق للوقوف على رأيهم حول أساليب واستراتيجيات التحفيز المتبعة لديهم ومدى تأثيرها في نيتهم بترك العمل.

وتم التوصل من خلال هذا البحث إلى نتيجة مفادها وجود تأثير لأساليب واستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى عينة البحث إضافة إلى اختلاف هذا الأثر بشكل كلي بالاستناد إلى فئاتهم العمرية واختلافه بشكل جزئي بالاستناد إلى مستوى تحصيلهم العلمي.

الكلمات المفتاحية:

التحفيز المعنوي الإيجابي، التحفيز المادي الإيجابي، نية ترك العمل.

Impact Of Motivation Methods And Strategies On Intention To Leave

Abstract

Private banks in the city of Damascus face some of the challenges associated with the management of human resources, as they try to raise the efficiency of their employees and retain skilled.

Through this research, we seek to test the effect of Positive motivation techniques and strategies represented at moral motivation and tangible motivation in reducing the intention of leaving employees in private banks in Damascus city. The researcher distributed /150/ questionnaires to a sample of employees in private banks in Damascus city to get their opinion on the methods and strategies of their motivation and impact on their intention to leave work.

this research concluded that there is a significant impact of the methods and strategies of motivation in the intention to leave work to the research sample, besides, there is an entirely difference in this impact according to their age groups and its partially difference according to their educational attainment level.

Keywords:

Moral Motivation ,Tangible Motivation, The Intention To Leave.

1- المقدمة: Introduction

إن نية ترك العمل من المواضيع التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب ما تتكبده الشركات من تكاليف مرتفعة نسبياً نتيجةً لترك العاملين الماهرين لها، هذا الأمر دفع إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات إلى التفكير في طرق لتحسين الممارسات الإدارية والتنظيمية للحد من نية ترك العمل وتحقيق فعالية أكبر في إدارة الموارد البشرية كونهم الأصل الأكثر قيمة في الشركة. أدركت معظم الشركات أن تكوين قوة عاملة قادرة على الأداء بشكل فعال، وراغبة في تحسين مستواها يحتاج إلى إتباع أساليب واستراتيجيات تحفيز مختلفة قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية، إذ إن القدرة تحدد ما باستطاعة الموظف أداءه، بينما تقرر الدوافع التي تُعدُّ قوة كامنة في النفس البشرية ما سيفعله أو كم أداءه.

يعد الحافز أمراً هاماً بالنسبة للعاملين ويمثل جوهر قدرتهم على النجاح، ويسهم بشكل كبير في تخفيض نيتهم في ترك العمل، ولذلك فإن الشركات يجب أن تهتم بتنفيذ الخطوات الضرورية لتحفيز الموظفين في ظل المفهوم الجديد للعمل الجماعي وذلك من أجل المحافظة عليهم من جهة وضمن تقديمهم أعلى مستوى من الأداء من جهة أخرى.

2- مشكلة البحث: Research Problem

تُعدُّ الموارد البشرية من أهم المدخلات وأكثرها تأثيراً في نمو وأداء الشركات وبما أن إدارة الموارد البشرية مبنية بشكل أساسي على أن العاملين يشكلون المصدر الأول للميزة التنافسية للمنظمة فإن جُل اهتمامها سوف ينحصر في اتباع وتطبيق الأساليب والاستراتيجيات كافة اللازمة للحفاظ عليهم وزيادة انتمائهم للشركة والحد من نية ترك العمل لديهم. ومن أهم الأساليب التي يمكن تطبيقها لتحقيق هذه الغاية التحفيز الإيجابي بشقيه المادي والمعنوي.

وبالتالي يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ❖ هل هناك دور للتحفيز الإيجابي المعنوي والمادي على نية ترك العمل لدى العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق؟
- ❖ هل التحفيز المادي الإيجابي يؤثر بشكل أكبر من التحفيز المعنوي الإيجابي في نية ترك العمل لدى العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق؟
- ❖ هل العمر أو الدرجة العلمية لهما تأثير في العلاقة بين التحفيز الإيجابي المعنوي والمادي في نية ترك العمل لدى العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق؟

3- أهمية البحث: Research Importance

تظهر أهمية هذا البحث من خلال ما يقدمه من إسهامات وإضافات معتبرة في المكتبات وتزويدها بالمعارف العلمية المتمثلة بنتائج تحليل العلاقة بين متغيرات البحث والتعرف على مدى أهميتها في ظل تطور الممارسات الإدارية للعديد من الشركات. إضافةً إلى أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو موضوع التحفيز الإيجابي المعنوي والمادي وماله من أثر في نية ترك العمل، وزيادة مهارات وقدرات متخذي القرار في المصارف محل الدراسة في معالجة ما يعترضهم من مشكلات متعلقة برغبة العاملين في ترك العمل ، وتحديد نوعية التحفيز الذي يمكن أن يساهم في تخفيض هذه النية. كما يفتح المجال أمام الباحثين للإسهام في إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي تعترض عملية التحفيز.

4- أهداف البحث: Research Objectives

- ❖ تقديم نتائج علمية عن مدى تأثير أساليب التحفيز الإيجابي المادي أو المعنوي الذي تطبقه المصارف الخاصة في مدينة دمشق في نية ترك العمل لدى العاملين لديها.
- ❖ بيان أثر تحقيق التوازن في تطبيق كل من التحفيز الإيجابي المادي والمعنوي في نية ترك العمل.
- ❖ تسليط الضوء على أهمية تطبيق أساليب التحفيز المعنوي الإيجابي المتمثلة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ومعرفة أهداف الشركة.

❖ بيان مدى تأثير كل من الدرجة العلمية والعمر على العلاقة بين التحفيز الإيجابي المعنوي والمادي ونية ترك العمل.

5- فرضيات البحث: Research Hypotheses

1-5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

2-5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

3-5 توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للفئة العمرية لهم.

4-5 توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للمستوى العلمي لهم.

6- حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي في:

1-6 الحدود البشرية: طُبقت أدوات البحث على عينة من العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

2-6 الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

3-6 الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال شهر أيار من العام 2020

4-6 الحدود العلمية: التعرف على دور التحفيز الإيجابي المعنوي والمادي على نية ترك العمل لدى العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

7- مصطلحات البحث: Research Terms

1-7 التحفيز المعنوي الإيجابي: Positive Moral Motivation

- هو التحفيز الذي لا يعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة⁽¹⁾.

(1) شاويش، مصطفى (2006) إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع.

- يتمثل بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات⁽¹⁾.
- يساعد الإنسان ويحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فيزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه⁽²⁾.
- يتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهو يعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الشركة، ويكون على أشكال مختلفة منها: الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، التدريب، حفلات تكريم المتميزين⁽³⁾.
- هو ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة الموظفين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم⁽⁴⁾.

7-2 التحفيز المادي الإيجابي: Positive Tangible Motivation

- يتمثل بالأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة بالأرباح وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات⁽⁵⁾.
- هو الذي يُشبع حاجات الفرد المادية ويحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث يهدف التحفيز المادي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء. ويعرف التحفيز المادي بأنه ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي. وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد

(1) زويلف، مهدي (2000) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر.

(2) عبد الرحمن، عنتر (2010) إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأساسية والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

(3) الدالة، سعود (2003) أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

(4) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

(5) زويلف، مهدي (2000) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر.

من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح⁽¹⁾.

7-3 نية ترك العمل: Intention To Leave

- هي احتمال ذاتي أو متوقع بأن العامل سيغادر المنظمة في وقت ما في المستقبل⁽²⁾.
- هي النية عند موظف أو عامل ما لوضع حد نهائي بشكل طوعي لعلاقة العمل التي تربطه بالمنظمة التي يعمل بها⁽³⁾.

8- الإطار النظري: Theoretical Framework

يتكون الإطار النظري من موضوعي التحفيز بشقيه المعنوي والمادي ونية ترك العمل اللذين يمثلان متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة.

8-1 مفهوم التحفيز والحوافز

يمثل التحفيز المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق احتياجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد⁽⁴⁾.

8-2 أهمية التحفيز

تظهر أهمية التحفيز من خلال ما يلي:

8-2-1 بالنسبة للفرد العامل

❖ الدعم المالي، حيث يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية⁽⁵⁾.

(1) Mondy, R and Noe, R (2005). Human Resource Management , edition 9, New jersey, Prentice Hall.

(2) Ipek, K. T. (2007): Antecedents of Turnover Intention toward a Service Provider, The Business Review, 8(2), 128-134.

(3) عصام حيدر، فداء ناصر، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد الأول، (2014)، ص (271).

(4) اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع.

(5) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

- ❖ تحسين الوضع المادي، النفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة⁽¹⁾.
- ❖ تنمية الطاقات الابداعية لدى الأفراد العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها⁽²⁾.
- ❖ التحكم في سلوك الأفراد العاملين، بما يضمن تحريك هذا السلوك، تعزيزه، توجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

8-2-2 بالنسبة لفريق العمل

- ❖ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة. حيث يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التدريب أثناء العمل⁽³⁾.
- ❖ تنمية روح التعاون والمشاركة. حيث يؤدي التحفيز الجماعي إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول على الحوافز، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة بتقبلهم للقرارات وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

8-2-3 بالنسبة للمنظمة

- ❖ الزيادة في أرباح المنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للتحفيز يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته⁽⁴⁾.
- ❖ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين الأفراد العاملين⁽⁵⁾.

(1) الموسوي، سنان (2006)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

(2) المرعي، صالح حجاج (2010)، إدارة الأفراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

(3) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

(4) الموسوي، سنان (2006)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

(5) المرعي، صالح حجاج (2010)، إدارة الأفراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- ❖ ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- ❖ التكيف مع متطلبات البيئة، حيث يسهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية.

3-8 أهداف التحفيز

تتمثل أهداف عملية التحفيز فيما يلي⁽¹⁾:

- ❖ الزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- ❖ حيث أن الاختيار الصحيح والدقيق للتحفيز المادي أو المعنوي يؤدي إلى رفع العاملين للزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ❖ المساهمة في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام بهدف تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- ❖ تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.
- ❖ تقليل تكلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم التحفيز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- ❖ تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد، ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- ❖ كما أن لعملية التحفيز أهداف أخرى لا بد من الاهتمام بها من قبل الشركات وهي⁽²⁾:
- ❖ تحسين الإنتاجية.
- ❖ إبراز أنشطة المؤسسة.

(1) عودة، طاهر (1994)، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.

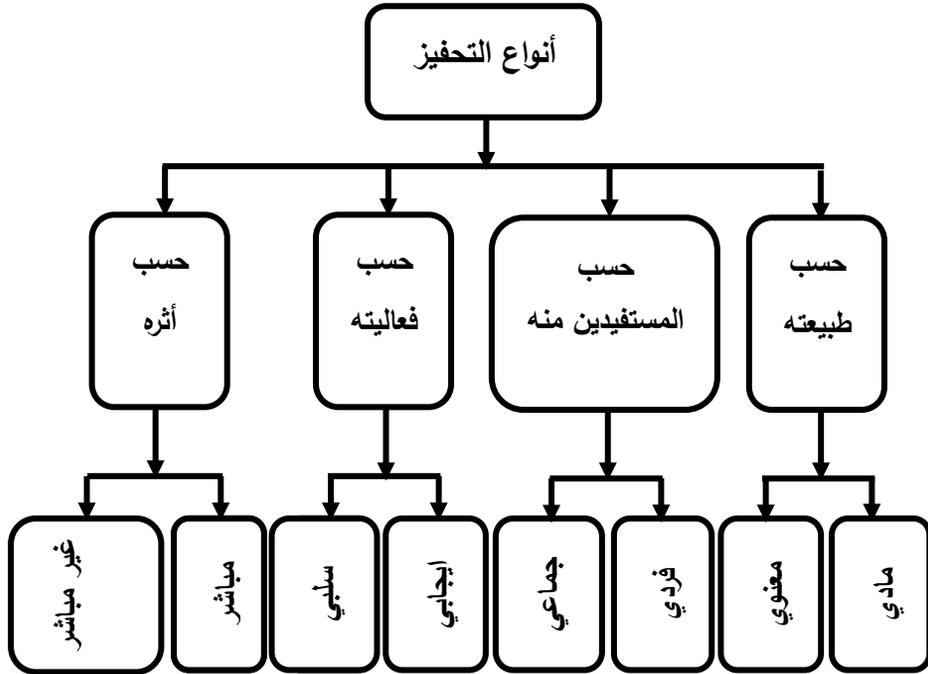
(2) الخرايشة، عمر (1995)، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، عدد 17.

- ❖ رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ❖ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ❖ تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- ❖ حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

4-8 أنواع التحفيز

يوضح الشكل رقم /1/ أدناه تقسيمات أنواع التحفيز.

الشكل رقم /1/



المصدر: عبد العزيز شنيق (2008)، الحوافز والفعالية التنظيمية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية،
جامعة سيكدة، صفحة (94) بتصرف.

توجد تداخلات عديدة بين التقسيمات المبينة بالشكل رقم /1/ ويمكن أن نوضح منها ما
يتعلق بالبحث وفق التالي:

1-4-8 التحفيز الايجابي

يتمثل بالإجراءات التي تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين ويتكون من:

8-4-1-1 التحفيز المعنوي

يتعلق هذا النوع من التحفيز بالحاجات النفسية والسلوكية للأفراد، حيث يهدف إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الجو المحيط بالعمل. كما أنه يعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدم له هو تقدير للجهد الذي يبذله وينقسم إلى:

❖ التحفيز الفردي وله عدة طرق منها:

- تفويض السلطة ويعني الثقة بالمرؤوسين للقيام بأعمال معينة وتحمل مسؤولياتها. وحتى يحقق التفويض أهدافه في تحفيز وتشجيع الأفراد على الإنجاز والأداء الفعال، يجب أخذ الرئيس في اعتباره قدرات ومهارات مرؤوسيه، واهتمامه بتحليل الظروف المحيطة به، والأعمال التي سيتم تفويضها⁽¹⁾.
- الامن والاستقرار في العمل لأنه يدفع العامل للشعور بالمتعة، الحرية والاستقلالية، مما يحفزه على مزيد من المشاركة في العمل، لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.
- الاعتراف بأهمية العامل ويتمثل بتقدير الإدارة لما يبذله العامل من جهد في عمله لإثبات كفاءته. من خلال الثناء والمدح الشفهي، وتسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل الشركات أو في سجلات خاصة. وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي الوقت نفسه تحقيق رضا العاملين⁽³⁾.
- الترقية وتتمثل في عملية نقل العامل من عمل إلى آخر يتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها⁽⁴⁾.

(1) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

(2) عبد الغفار، حنفي (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية.

(3) كتوفي، نور الدين (1992)، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية، معهد العلوم الاقتصادية.

(4) نوري منير وفريد كورتل (2011)، إدارة الموارد البشرية، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

❖ التحفيز الجماعي ويهدف الى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة، كما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم. بالإضافة إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء المجموعة الواحدة⁽¹⁾. عن طريق توفير الفرص لهم لإثبات قدراتهم الجماعية وتماسكهم من خلال ما يلي:

- المشاركة في الإدارة أي أن يكون للعاملين ممثلين في مجلس إدارة الشركة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنظمة⁽²⁾.
- نظام الاقتراحات و يتم بتخصيص وحدة تنظيمية لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين والقيام بدراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات العمل، ترشيد التكاليف، أو حل مشكلة ما⁽³⁾.
- مجموعات الجودة وهي عبارة عن مجموعات من العاملين، تجتمع معاً وباستمرار مع إدارة الشركة خلال وقت العمل لمناقشة وتطوير طرق تحسين نوعية وكمية الإنتاج⁽⁴⁾.

8-4-1-2 التحفيز المادي

يُعطى هذا النوع من التحفيز الأهمية الكبرى لدى إدارات الشركات لما له من أثر على دفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل وينقسم إلى:

❖ التحفيز الفردي ويوجه للفرد وليس للجماعة ومن شأنه زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد وله عدة طرق منها:

(1) أحمد عادل راشد، مذكرة في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر.

(2) شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع.

(3) مرسي، حامد نبيل، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، المكتب العربي الحديث.

(4) الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- الأجر وهو المقابل المادي لقيمة الوظيفة، وتتبع أهميته من أنه يتيح للفرد إشباع حاجاته الأولية والأساسية، ويرتبط بشكل مباشر بالأداء والانتاج⁽¹⁾.
- الزيادات السنوية الدورية والتي يتم منحها في مواعيد محددة مسبقاً، وهي غير مرتبطة بالانتاج، إلا أنها قد تؤثر على نفسية العامل في حال عدم حصوله عليها⁽²⁾.
- الأجر الإضافي وهو عبارة عن مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة على أجره الأساسي لقاء تكليفه بعمل إضافي، إذ لا يحق للمنظمة إجبار العاملين بها على العمل الإضافي، لذلك تمنح لهم أجراً إضافياً لتحفزهم على قبوله⁽³⁾.
- العلاوات وتمثل زيادة معينة في الأجر تُعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم، وتحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للفرد العامل، كما تُمنح أحياناً للفرد عندما يتميز أداءه عن الآخرين، ويقدم عملاً أو فكرة تستفيد منها الشركة⁽⁴⁾.
- المكافأة المالية وهي المبلغ النقدي الذي يصرف للفرد في حال تمكنه من حل مشكلة معينة أو تطوير العمل، بشكل يعود بالنفع والفائدة على الشركة⁽⁵⁾.
- ❖ التحفيز الجماعي ويهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون، ويوجه لمجموعة من الأفراد العاملين في أعمال وأنشطة مشتركة، ومرتبطة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، والتي تتطلب جهداً جماعياً مشتركاً وليس فردياً مستقلاً⁽⁶⁾، ومن أهم أشكاله:
 - الزيادات العامة في الأجر والتي تتمثل في الزيادات التي يحصل عليها جميع العاملين في الشركة دون استثناء وفي نفس الوقت، مثل رفع الحد الأدنى للأجور⁽⁷⁾.

(1) شاوليش، مصطفى ، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع.

(2) السلمي، علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر.

(3) وصفي عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع.

(4) المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، دون دار نشر.

(5) سعيد السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، دار إتراف للنشر والتوزيع.

(6) حمود، خضير كاظم وياسين كاسب الخرشنة (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

(7) السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر، مكتب غريب للنشر.

- المشاركة في الأرباح المؤجلة وهي أحد طرق المشاركة في أرباح الشركة، وهي لا تدفع للعاملين، بل تحجز بأسمائهم، وتستثمر لصالحهم للحصول على مزيد من الأرباح⁽¹⁾.
- المشاركة في وفر التكاليف الذي يحققه العاملون من خلال ضبطهم وتخفيضهم لتكلفة الإنتاج، حيث تقوم الشركة باحتسابه في نهاية السنة وتوزعه بنسب مئوية على العاملين.

8-5 نية ترك العمل: Intention To Leave

إن نية ترك العمل ترتبط إيجاباً مع الترك الفعلي للعمل . وهي عبارة عن عملية معرفية في التفكير و التخطيط ، والرغبة في إنهاء الوظيفة⁽²⁾. ويرى الباحث أن نية ترك العمل هي (تلك الخطة التي يضعها العامل لترك وظيفته الحالية على أمل الحصول على وظيفة أخرى في المستقبل القريب)

8-5-1 مفهوم نية ترك العمل

تعددت مفاهيم نية ترك العمل حيث أنها قد تعبر عن إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة⁽³⁾. أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر⁽⁴⁾، و يمكن القول بأن ترك العمل الذي يحدث طواعية من قبل الموظف والمُتمثل في عملية الاستقالة هو أكثر أشكال ترك العمل إثارة للاهتمام كونها أكثر قابلية للتأثر بتدخل المديرين حيث يصعب عليهم التأثير على التقاعد أو الوفاة. وبالتالي من الطبيعي أن يركز المديرين اهتمامهم على ظاهرة يمكن السيطرة عليها أكثر من غيرها⁽⁵⁾.

(1) وصفي عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع.

(2) Ahmad,S,Shahzad,K,Rehman,S,Khan,N.A.&Ullah Shad,I, Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover intentions of call center Personal in Pakistan , European journal of Social Sciences.

(3) Brewer, C., Kovner, C., Greene, W., Tukov-Shuser, & Djukic, M, Predictors of actual turnover in a national sample of newly licensed registered nurses employed in hospitals. , International Journal of Nursing Studies.

(4) الحربي، بدر جزاء، تسرب أعضاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود.

(5) حلواني، حزام عادل، العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، جامعة الملك سعود.

8-5-2 طرق حساب بعض مؤشرات نية ترك العمل

هناك العديد من الطرق الحسابية والإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على بعض المؤشرات ذات العلاقة بنية بترك العمل ومن أهم تلك الطرق هي ما ذكره CAROLYN⁽¹⁾. وتتمثل بما يلي :

8-5-2-1 معدل دخول العاملين الجدد

يساوي عدد العاملين الجدد خلال الفترة ÷ متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة.

8-5-2-2 معدل متوسط الخدمة

يساوي مجموع خدمات كل عامل ÷ عدد العاملين.

8-5-2-3 معدل عدم استقرار العاملين

يساوي عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال الفترة ÷ عدد العاملين الذين كانوا موجودين في بداية الفترة مع ثبات العوامل الأخرى.

8-5-2-4 معدل خروج العاملين

يساوي عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال الفترة ÷ متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة مع ثبات العوامل الأخرى.

8-5-3 أساليب الحد من نية ترك العمل

إن الحل الأنسب للحد من نية ترك العمل هو جعل معدلاتها ضمن الحدود المرغوبة، من خلال إدارتها بفعالية أي تشجيع ترك العمل حينما يكون له نتائج إيجابية تامة، والسعي للحد منه حينما يكون له نتائج سلبية تامة، والمهم في هذه المرحلة هو التركيز على أسباب ونتائج نية ترك العمل وتقويمها بالإضافة إلى الاهتمام بما يلي:

8-5-3-1 اعتبارات المساواة الداخلية ضمن الأنظمة واللوائح

تسبب الندرة في بعض الوظائف التي تحتاج إلى مستوى معين لشغلها ، وجود ضغط بين العاملين الجدد من أصحاب المؤهلات التعليمية الجامعية وبين العاملين الذين لديهم عدة

(1) Carolyn Gail Klassen, Job Stress And Turnover Among Registered Nurses In Acute Care , trinity western university .

سنوات من خبرة الخدمة مع المنظمة، وإن إدراك عدم المساواة بينهم يمكن أن يؤدي إلى ازدياد نية ترك العمل⁽¹⁾

8-5-3-2 تخطيط وتطوير المهنة

تشير الأدبيات إلى أنه يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار زيادة نية ترك العمل لدى العاملين عندما تحصل تغيرات في تطلعاتهم المستقبلية نحو مسارهم المهني وقيمهم الشخصية وحياتهم العائلية في خطوة تهدف إلى تطوير المهنة أو التطوير الذاتي كون هذه التغيرات هي التي ترشدهم إلى اتخاذ قرار ترك العمل في المنظمة⁽²⁾

8-5-3-3 اختيار العامل والتكيف الاجتماعي المبكر

يخضع العاملين بعد التعيين إلى فترة تجريبية تختلف مدتها من منظمة لأخرى للتأكد من كفاءة العامل الذي تم تعيينه وتزويده بإرشادات وتوجيهات تنمي لديه الشعور بالولاء نحو المنظمة . بالإضافة إلى توفير الاستشارة والتقويم المشترك بين المنظمة والعامل لاحتمال نجاح استمرارية العلاقة الوظيفية بينهما⁽³⁾

9- الدراسات السابقة: Literature Review

تمت مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لبعض متغيرات البحث، والتي شكلت الإطار الفكري المرجعي للبحث ومن أهمها:

9-1 الدراسات العربية:

دراسة العنود، 2015، بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز المادية المباشرة والغير مباشرة على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض. و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، و تكونت العينة من /357/ عامل وعاملة، وتوصلت نتائج هذه

(1) العربي، بدر جزء، تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود.

(2) الغانم، وليد إبراهيم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

(3) الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين موضوع الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة غازي، 2014، بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تكونت العينة المدروسة من /150/ موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد التحفيز وتحسين الأداء بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء.

دراسة عودة و عواد، 2011، بعنوان: تأثير الحوافز على العاملين في مستشفى نابلس التخصصي. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز ورضا العاملين، وأهمية تجديد نظام الحوافز من أجل رفع مستوى أدائهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت العينة من /75/ عاملاً، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في مستشفى نابلس التخصصي.

دراسة الجاساسي، 2011، بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسُلطنة عُمان. حيث هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، كما تكونت العينة من /290/ رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

9-2 الدراسات الأجنبية:

دراسة Samuel & Joshua (2016)، بعنوان: دور الحوافز المالية كمحفز في إنتاجية الموظف في شركات توزيع الكهرباء في نيجيريا.

The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies.

تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من العاملين في شركة Yedc لتوزيع الكهرباء في نيجيريا، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بالإضافة إلى معرفة أنواع الحوافز وطرق توزيعها، وتكونت عينة الدراسة من 45/ موظفاً وتم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية والاستبيانات لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المادية في الشركة بالإضافة إلى عدم رضاهم عن علاقة الإدارة معهم.

دراسة Fang et. al (2014)، بعنوان: العوامل المؤثرة على نية ترك العمل لدى الأطباء الصينيين العاملين في الأرياف .

Factors that influence the turnover intention of Chinese village doctors based on the investigation results of Xiangyang City in Hubei Province.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عدد من العوامل المؤثرة على نية ترك العمل وتسليط الضوء على الرضا الوظيفي كأحد أهم هذه العوامل. شملت عينة الدراسة 1889/ طبيبياً وطبيبة يعملون ضمن القرى المنتشرة في جمهورية الصين الشعبية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، كما أوضحت بأن زيادة الأجور الممنوحة وتوفير فرص الترقية يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تخفيض نية ترك العمل لدى الأطباء العاملين في الأرياف في جمهورية الصين الشعبية.

دراسة Jabeen، بعنوان: أثر تقييم الأداء على تحفيز الموظفين.

Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تقييم أداء الموظفين ومدى تأثير هذا التقييم على تحفيزهم، وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة بالإضافة

إلى الاستفادة من الجانب النظري للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين له علاقة إيجابية قوية في تحفيزهم وزيادة شدة التنافس فيما بينهم لتحقيق أفضل أداء.

دراسة Jishi AI، بعنوان: الدافع وأثره على الأداء على الممرضات في مركز أرامكو الصحي.

Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center.

تم تطبيق هذه الدراسة على الممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي، وهدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على دافعية الممرضين والممرضات للعمل، وبينت النتائج أن الممرضين هم أصحاب الأداء الأكثر ايجابية والأقل احتمالاً لترك العمل، أما الممرضات فكان أدائهن منخفض بالمقارنة مع الممرضين كما أن نيتهم لترك العمل أكبر نظراً لطول ساعات العمل والمخاطر والإصابات المحتملة والشعور بعدم التقدير، كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية والمادية لم تكن ذات تأثير على تحسين أداء الممرضات في العمل.

10- الإطار العملي: Practical Framework

10-1 منهج البحث: Research Method

فرضت طبيعة مشكلة الدراسة تبني أكثر من منهج بسبب الجدلية القائمة فيها، ولذلك تم الاعتماد على الاسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات الميدانية، وكشف العلاقات بين أبعاد الدراسة المختلفة ليصار إلى تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل إشكالية الدراسة أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح.

10-2 مجتمع البحث: Research Society

يتكون مجتمع البحث من العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق.

10-3 عينة البحث: Research Sample

تم تطبيق الدراسة على / 111 / موظف وموظفة في المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

10-4 أساليب جمع البيانات: Data Collection Methods

تم تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق الإطلاع على المراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والبحوث والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، و القيام بدراسة ميدانية هدفت إلى توفير البيانات اللازمة لاختبار الفروض وذلك عن طريق:

- أ- المقابلات الشخصية مع بعض موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.
- ب- الاستبيان الذي وزع على عينة من موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق. تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات المتعلقة بموضوع البحث والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع التحفيز والنية لترك العمل. كما قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس بنود الاستبيان والذي تراوحت درجاته بين الخمس درجات والتي تقابل الخيار "موافق جداً" والدرجة الواحدة والمقابلة للخيار "غير موافق أبداً".

10-5 الأساليب الإحصائية: Statistical Methods

10-5-1 اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach Test

تم التأكد من صدق وثبات المقياس من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء وبناءً عليه تم تعديل مجموعة من البنود، كما تم إخضاع الاستبيان لتحليل ألفا كرونباخ والذي يقيس ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي للبنود، بحيث كانت قيم معامل ألفا التي تم حسابها كما في الجدول رقم /1/

جدول رقم (1)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التحفيز المعنوي الايجابي	14	0.657

0.77	7	التحفيز المادي الايجابي
0.638	6	نية ترك العمل

المصدر: من إعداد الباحث

أوضحت النتائج في الجدول رقم /1/ أن قيمة معامل كرونباخ - ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع بنود الاستبانة ولكل جزء من أجزائها أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو (60%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات مقبول، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة.

10-5-2 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وتوجهاتها، وتم الحصول على النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Ver 25 (SPSS) وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة بما يلي:

أ- اختبار (ألفا - كرونباخ) وذلك لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات الدراسة ككل، وجميع أسئلة الاستبانة.

ب- اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ج- اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق تعزى للفئة العمرية و المؤهل العلمي لأفراد العينة فيما يتعلق بالتحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل.

10-6 اختبار الفرضيات

10-6-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

لقياس اتجاه العلاقة بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل ، تم اجراء اختبار الانحدار البسيط لمعرفة شدة واتجاه تأثير المتغير المستقل (التحفيز المعنوي الإيجابي)

على المتغير التابع (نية ترك العمل) لدى أفراد عينة الدراسة كما هو موضح
في الجدول رقم / 2 /

جدول رقم (2)

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لتأثير التحفيز المعنوي الإيجابي في نية ترك
العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²
0.475	0.226	0.219

المصدر: من إعداد الباحث

أشار الجدول رقم / 2 / بأن معامل الارتباط R بلغ (47,5%) وأيضاً لدينا معامل
التحديد المعدل Adjusted R² والذي قيمته (0.219) أي أن ما قيمته 21,9% من
التباينات في نية ترك العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق
يفسرها التحفيز المعنوي الإيجابي و 78,1% تعود لعوامل أخرى لم يتم ذكرها
في النموذج.

جدول رقم (3)

نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA ومعاملات النموذج الخاصة بالفرضية الأولى

ANOVA		Coefficients					النموذج
مستوى المعنوية Sig	F	مستوى المعنوية Sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	Std. Error	B	
-	-	0.000	18.744	-	0.225	4.209	(Constant)
0.000	31.839	0.000	-5.643	-0.475	0.072	-0.404	التحفيز المعنوي الإيجابي

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا الجدول رقم / 3 / قيم تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق معامل فيشر F والذي بلغ (31,839) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن قيمة تأثير التحفيز المعنوي الإيجابي تعادل (- 0,40) وهي دالة احصائياً حسب قيمة T المحسوبة (5.64) و الدلالة (0.000) وهذا يشير إلى أن كل زيادة في بُعد التحفيز المعنوي الإيجابي بمقدار وحدة واحدة يقابله انخفاض بمقدار (40%) في نية ترك العمل وبالتالي تُقبل الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق) ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

$$\text{نية ترك العمل} = 4.20 + (-0.40) \times (\text{التحفيز المعنوي الإيجابي})$$

وتعليقاً على ما سبق يجد الباحث أن التحفيز المعنوي الإيجابي يفسر 42% من التباينات في نية ترك العمل وهذا يدل على أن إدارة المصرف يجب أن تهتم بطرق التحفيز التي لا تعتمد على المال كإشراك العاملين في الإدارة وتقدير الجهود المبذولة من قبلهم بالإضافة إلى تأمين الاستقرار في العمل والقيام بتفويض الصلاحيات.

10-6-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

لقياس اتجاه العلاقة بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل ، تم اجراء اختبار الانحدار البسيط لمعرفة شدة واتجاه تأثير المتغير المستقل (التحفيز المعنوي الإيجابي) على المتغير التابع (نية ترك العمل) لدى أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم / 4 /

جدول رقم (4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لتأثير التحفيز المادي الإيجابي في نية ترك العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المُعدل Adjusted R ²
---------------------	---------------------------------	--

أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز
في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق

0.101	0.102	0.320
-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث

أشار الجدول رقم / 4 / بأن معامل الارتباط R بلغ (32%) وأيضاً لدينا معامل التحديد المعدل Adjusted R² والذي قيمته (0.102) أي أن ما قيمته 10,2% من التباينات في نية ترك العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق يفسرها التحفيز المادي الإيجابي و 89,8% تعود لعوامل أخرى لم يتم ذكرها في النموذج.

جدول رقم (5)

نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA ومعاملات النموذج الخاصة بالفرضية الثانية

ANOVA		Coefficients					النموذج
مستوى المعنوية Sig	F	مستوى المعنوية Sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
				Beta	Std. Error	B	
-	-	0.000	10.54	-	0.145	3.122	(Constant)
0.000	24.245	0.000	-3.611	-0.320	0.022	-0.204	التحفيز المادي الإيجابي

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا الجدول رقم / 3 / قيم تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق معامل فيشر F والذي بلغ (24,245) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن قيمة تأثير التحفيز المادي الإيجابي تعادل (- 0,20) وهي دالة احصائياً حسب قيمة T المحسوبة (3.611) و الدلالة (0.000) وهذا يشير إلى أن كل زيادة في بُعد التحفيز المادي الإيجابي بمقدار وحدة واحدة يقابله انخفاض بمقدار (20%) في نية ترك العمل وبالتالي تُقبل الفرضية

الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق) ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

$$\text{نية ترك العمل} = 3.12 + (-0.20) \times (\text{التحفيز المادي الإيجابي})$$

وتعليقاً على ما سبق يجد الباحث أن التحفيز المادي الإيجابي يفسر 31% من التباينات في نية ترك العمل وهذا يدفع إدارة المصرف للاهتمام بطرق التحفيز المادية بشقيها الفردي والجماعي المتمثلة بالأجر والمكافآت والعلاوات والزيادات السنوية بالإضافة إلى المشاركة في الأرباح والوفر المحقق في التكاليف.

10-6-3 توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للفئة العمرية لهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار one way Anova ويظهر الجدول رقم / 6 / نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (6)

نتائج اختبار فروق متغيرات الدراسة والتي تعود لاختلاف الفئة العمرية للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

المتغير	فئات المتغير	العدد	F	مستوى المعنوية Sig
التحفيز المعنوي الإيجابي	أقل من 25 سنة	14	3.366	0.021
	من 26 إلى 34 سنة	70		

أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز
في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق

		19	من 35 إلى 44 سنة	
		8	45 سنة فأكثر	
0.025	3.252	14	أقل من 25 سنة	التحفيز المادي الإيجابي
		70	من 26 إلى 34 سنة	
		19	من 35 إلى 44 سنة	
		8	45 سنة فأكثر	
0.035	2.971	14	أقل من 25 سنة	نية ترك العمل
		70	من 26 إلى 34 سنة	
		19	من 35 إلى 44 سنة	
		8	45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم / 6 / ما يلي:

أ- بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي فإن قيمة F بلغت (3,366) والدلالة الإحصائية (0,021) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور التحفيز المعنوي الإيجابي تبعاً للفئة العمرية ، ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 7 / يتبين بأن الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح الفئة / أقل من 25 سنة/

جدول رقم (7)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور التحفيز المعنوي الإيجابي والتي تعود لاختلاف الفئة العمرية للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
3.3316	-	14	أقل من 25 سنة	التحفيز

3.1092	3.1092	70	من 26 إلى 34 سنة	المعنوي الإيجابي
-	2.9173	19	من 35 إلى 44 سنة	
3.2321	3.2321	8	45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث

ب- بالنسبة لمحور التحفيز المادي الإيجابي فإن قيمة F بلغت (3,252) والدلالة الإحصائية (0,025) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور التحفيز المادي الإيجابي تبعاً للفئة العمرية ، ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 8 / يتبين بأن الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح الفئة / من 26 إلى 34 سنة /

جدول رقم (8)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور التحفيز المادي الإيجابي والتي تعود لاختلاف الفئة العمرية للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
-	2.8878	14	أقل من 25 سنة	التحفيز المادي الإيجابي
-	2.9551	70	من 26 إلى 34 سنة	
-	2.7218	19	من 35 إلى 44 سنة	
-	2.6786	8	45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث

ج- بالنسبة لمحور نية ترك العمل فإن قيمة F بلغت (2,971) والدلالة الإحصائية (0,035) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور نية ترك العمل تبعاً للفئة العمرية ، ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 9 / يتبين بأن الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح الفئة / 45 سنة فأكثر /

جدول رقم (9)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور نية ترك العمل والتي تعود لاختلاف الفئة العمرية
للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
2.9643	2.9643	14	أقل من 25 سنة	التحفيز المعنوي الإيجابي
2.8238	2.8238	70	من 26 إلى 34 سنة	
-	2.7368	19	من 35 إلى 44 سنة	
3.4583	-	8	45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث

مما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة نظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الفئة العمرية، كما بينت نتائج الفرضية الثالثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية / أقل من 25 سنة / مما يدل على أن الموظفين الجدد يهتمون أكثر من غيرهم بالتحفيز المعنوي الإيجابي الذي تقدمه إدارة المصرف كالمشاركة في الأنشطة والندوات واتباع الدورات التدريبية المختلفة. كما وضحت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التحفيز المادي الإيجابي وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية / من 26 إلى 34 سنة/ مما يدل على أن هذه الفئة تهتم بطرق التحفيز المرتبطة بالمال كالزيادة في الأجور والعلاوات والزيادات السنوية والمكافآت المتنوعة. في حين كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية بالنسبة لمحور نية ترك العمل لصالح الفئة العمرية / 45 سنة فأكثر / مما يدل على أن هذه الفئة تهتم بالخطط التقاعدية التي قد تضعها المنظمة لهم .

10-6-4 توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز

المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للمستوى العلمي لهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار one way Anova ويظهر الجدول رقم

10 / نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار فروق متغيرات الدراسة والتي تعود لاختلاف المستوى العلمي للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

المتغير	فئات المتغير	العدد	F	مستوى المعنوية Sig
التحفيز المعنوي الإيجابي	ثانوية / معهد	18	1.990	0.142
	إجازة جامعية	67		
	ماجستير/ دكتوراه	26		
التحفيز المادي الإيجابي	ثانوية / معهد	18	4.343	0.015
	إجازة جامعية	67		
	ماجستير/ دكتوراه	26		
نية ترك العمل	ثانوية / معهد	18	3.027	0.043
	إجازة جامعية	67		
	ماجستير/ دكتوراه	26		

المصدر: من إعداد الباحث

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم / 10 / ما يلي:

أ- بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي فإن قيمة F بلغت (1,990) والدلالة الإحصائية (0.142) أكبر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور التحفيز المعنوي الإيجابي تبعاً للمستوى العلمي

ب- بالنسبة لمحور التحفيز المادي الإيجابي فإن قيمة F بلغت (4,343) والدلالة الإحصائية (0,015) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابات أفراد العينة حول محور التحفيز المادي الإيجابي تبعاً

للمستوى العلمي ، ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 11 / يتبين بأن
الفروق ذات الدلالة المعنوية لصالح الفئة / ماجستير - دكتوراه /

جدول رقم (11)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور التحفيز المادي الإيجابي والتي تعود لاختلاف المستوى
العلمي للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
-	2.7937	18	ثانوية / معهد	التحفيز المادي الإيجابي
2.8443	2.8443	67	إجازة جامعية	
3.0604	-	26	ماجستير / دكتوراه	

المصدر: من إعداد الباحث

ج- بالنسبة لمحور نية ترك العمل فإن قيمة F بلغت (3,027) والدلالة الإحصائية
(0,043) أصغر من الدلالة القياسية (0,05) إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية
لاستجابات أفراد العينة حول محور نية ترك العمل تبعاً للمستوى العلمي
ووفق اختبار Scheffe الموضح بالجدول رقم / 12 / يتبين بأن الفروق ذات الدلالة
المعنوية لصالح الفئة / ثانوية - معهد /

جدول رقم (12)

نتائج اختبار Scheffe لفروق محور نية ترك العمل والتي تعود لاختلاف المستوى العلمي
للعاملين في القطاع المصرفي الخاص بدمشق عند مستوى الدلالة (0,05)

Subset for alpha = 0.05		العدد	فئات المتغير	المتغير
2	1			
3.1944	-	18	ثانوية / معهد	نية ترك العمل
2.8308	2.8308	67	إجازة جامعية	
-	2.7564	26	ماجستير / دكتوراه	

المصدر: من إعداد الباحث

مما سبق نستنتج أن الفرضية الرابعة غير محققة من حيث محور التحفيز المعنوي الإيجابي لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المستوى العلمي ومحققة من حيث محوري التحفيز المادي الإيجابي و نية ترك العمل نظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المستوى العلمي، كما بينت نتائج الفرضية الرابعة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي مما يدل على أن إدارة المصرف توفر تدريبات مهنية لكافة العاملين وتزودهم بالتوجيهات المناسبة لتحسين أداء وظائفهم. كما وضحت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور التحفيز المادي الإيجابي وكانت هذه الفروق لصالح الفئة / ماجستير - دكتوراه / وبالتالي يجب على إدارة المصارف أن تأخذ بعين الاعتبار أن طرق التحفيز المادي الإيجابي المتبعة لديها والتي قد تكون مناسبة للعاملين الحاصلين على شهادات متوسطة قد لا تكون مناسبة للعاملين الحاصلين على شهادات عليا ، وعلى منظمات القطاع المصرفي مراعاة هذا الاختلاف عند وضع استراتيجيات التحفيز المادي الإيجابي المتبعة لديها. أما بالنسبة لمحور نية ترك العمل فقد كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح الفئة / ثانوية - معهد / ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اختلاف الأهداف والاحتياجات المهنية للعاملين الحاصلين على شهادات عليا عن العاملين الحاصلين على شهادات متوسطة.

11- النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي المتبع لاختبار الفرضيات ما يلي:

- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

- ❖ وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز المعنوي والمادي الإيجابي ونية ترك العمل يعزى للفئة العمرية لهم.
- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محوري التحفيز المادي الإيجابي ونية ترك العمل، أما بالنسبة لمحور التحفيز المعنوي الإيجابي فقد دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية له تعزى لمتغير المستوى العلمي.

12- المقترحات والتوصيات:

- ❖ ضرورة إتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.
- ❖ الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
- ❖ تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تقديم المكافآت المادية أو المعنوية.
- ❖ الاهتمام بزيادة المكافآت المادية لتخفيض نية ترك العمل لدى العاملين.
- ❖ السعي لتحقيق الإنصاف والتوازن في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين.

References

- [1] MONDY, R and Noe, R (2005) - **Human Resource Management** , edition 9, New jersey, Prentice Hall.
- [2] LEOPOLD, J. (2002) - **Human Resource in Organizations** , England, Person Education.
- [3] IPEK, K. T. (2007) - **Antecedents of Turnover Intention toward a Service Provider**, The Business Review, 128-134.
- [4] AHMAD, S .SHAHZAD, K. REHMAN, S. KHAN, N.A.&ULLAH Shad, I. (2010) - **Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover intentions of call center Personal in Pakistan** , European journal of Social Sciences.
- [5] BREWER, C. KOVNER, C. GREENE, W. Tukov-Shuser, & Djukic, M, (2012) - **Predictors of actual turnover in a national sample of newly licensed registered nurses employed in hospitals**, International Journal of Nursing Studies.
- [6] PROBST, H. GRIFFITHS, S. ADAMS, R & Hill, (2012) , **Burnout in therapy radiographers in the UK** , British Journal of Radiology.
- [7] CAROLYN Gail Klassen, (2013) - **Job Stress And Turnover Among Registered Nurses In Acute Care** , trinity western university.
- [8] SAMUEL & JOSHUA (2016), **The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies**. International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol (3) No (2).
- [9] PENGQIAN Fang, XIANGLI Liu, LINGXIAO Huang, Xiaoyan Zhang,Zi Fang (2014) - **Factors that influence the turnover intention of Chinese village doctors based on the investigation results of Xiangyang City in Hubei Province** , International Journal for Equity in Health.
- [10] JABEEN, Maimona (2011) - **Impact of Performance Appraisal on Employees Motivatioon**. The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3, No.4
- [11] AL JISHI, Hala Abdulhadi (2009) - **Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center**, Open University Malaysia.

References in Arabic:

- [1] Shawish, Mostafa (2006) human resource management- individuals management, Amman: Al Shorok publishing house.
- [2] Zwelef, Mahdi (2000) Individuals management in a quantitative perspective and human relations, Amman: Al mejdalawi publishing house.
- [3] Abdulrahman, Antar (2010) human resource management basic concepts and strategic dimentions, Amman: Al Yazory scientific publishing house.
- [4] Aldalla, Saood (2003) Motivations effect on Saudi doctors performance in security forces hospital in Riyadh, Naeyf Alarabi academy for security sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- [5] Al-Maghribi, Abdel-Fattah Abdel-Hamid (2009), Recent Trends in Studies and Practices of Human Resource Management, 1st Edition, Egypt, without a publishing house.
- [6] Al-Omari, Awad (2006) The Effect of Incentives on Administrative Creativity in Governmental Organizations, King Khalid Military College Journal, Issue (74).
- [7] Essam Haidar, Fida Nasir, The Impact of Violating the Psychological Contract on Intention to Leave Work, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Damascus University, First Issue, (2014), p (271).
- [8] Hammoud, Khudair Kazim (2005), Total Quality Management, Amman, Dar Al Masirah for printing, publishing and distribution.
- [9] Al-Lawzi, Musa (2003), Organizational Development, Amman, Wael Publishing and Distribution House.
- [10] Awwad, Fathy (2012), Business Administration and Manager Jobs in Contemporary Institutions, Amman, Dar Safa for printing, publishing and distribution.
- [11] Atef, Abdul-Rahim Zahir (2011), New concepts in human resource management, Amman, Dar Al-Raya for publishing and distribution.
- [12] Al-Morsi, Gamal El-Din (2010), Strategic Management for Human Resources - The Entrance to Achieving a Competitive Advantage for the Twenty-First Century Organization, Second Edition, Alexandria, University Publishing and Printing House.

- [13] Al-Mousawi, Sinan (2006), **Human Resources Management and the Effects of Globalization on It**, 1st Edition, Amman, Majdalawi House for Publishing and Distribution.
- [14] Al-Marai, Salih Hajjaj (2010), **Personnel Management**, 1st Edition, Amman, Academics for Publishing and Distribution.
- [15] Odeh, Taher (1994), **Personnel Management**, Al-Intisar Press, Open Society Publications, Tripoli.
- [16] Al-Kharabsheh, Omar (1995), **Incentives and Their Applications: When Managers Decide to Grant Incentives to Employees and Why**, *Journal of Development and Management*, Amman, Issue 17.
- [17] Abdel-Aziz Shneik, **Incentives and Organizational Effectiveness**, Supplementary Note for a Master's Degree in Human Resources Development and Management, Faculty of Law and Social Sciences, University of 20 August Skikda, 2007-2008.
- [18] Abdel Ghaffar, Hanafi (2007), **Organizational Behavior and Human Resource Management**, Egypt, University House.
- [19] Ketofi, Noureddine (1992), **Study of the Effectiveness of the Incentive System on Productive Efficiency**, Institute of Economic Sciences, University of Algiers.
- [20] Nouri Mounir and Farid Courtel (2011), **Human Resources Management**, Jordan, Amman, Arab Society Library for Publishing and Distribution.
- [21] Ahmed Adel Rashid (1981), **Memoirs in Personnel Management**, Beirut, Arab Renaissance Publishing House.
- [22] Morsi, Hamed Nabil (2010), **The Art of Human Resource Management in Governmental and Private Organizations**, 1st Edition, Egypt, The Modern Arab Office.
- [23] Al-Selami, Ali (2005) **People Management and Productive Efficiency**, Egypt: Gharib Publishing Office.
- [24] Wasfi Aqili, Omar (2009) **Contemporary Human Resource Management: A Strategic Dimension**, Amman, Wael Publishing and Distribution House.

- [25] Saeed Al Salem, Moayad (2009), Human Resources Management: An Integrated Strategic Approach, 1st Edition, Amman, Ithraa House for Publishing and Distribution.
- [26] Hammoud, Khudair Kazim and Yassin Kasib Al-Kharsha (2011), Human Resources Department, 1st floor, Amman, Dar Al-Masirah for printing, publishing and distribution.
- [27] Al-Harbi, Badr Jazaa (2005), the training staff dropped out from the Institute of Public Administration, King Saud University, Riyadh.
- [28] Halawani, Hizam Adel (2001), Factors that may drive faculty members at King Saud University to drop out from the university, King Saud University, Riyadh.
- [29] Al-Ghanim, Walid Ibrahim (2003), Trends Toward Employment Dropout and its Relationships to Performance, An Applied Study on International Airport Customs in the Kingdom of Saudi Arabia, Naif Academy for Security Sciences, Riyadh.
- [30] Al-Douri, Zakaria Mutlaq (2005), Strategic Management: Concepts, Operations and Cases of Study, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman.
- [31] Al-Anoud, Mutab (2015), Material and moral incentives and their relationship to organizational commitment, a study on male and female workers in commercial banks in Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- [32] Ghazi, Hassan (2014), The Effect of Incentives on Improving the Performance of Workers in Public Sector Institutions in Jordan, An Applied Study on Greater Amman Municipality, Middle East University, Jordan.
- [33] Odeh, Mahmoud and Awad, Bakr (2011), The effect of incentives on workers at Nablus Specialized Hospital, An-Najah National University, Palestine.

- [34] Al-Jasassi, Abdullah (2011), The effect of material and moral incentives on improving the performance of workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, The British Arab Academy for Higher Education, Sultanate of Oman.

المراجع العربية:

- [1] شاويش، مصطفى (2006) إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [2] زويلف، مهدي (2000) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- [3] عبد الرحمن، عنتر (2010) إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأساسية والأبعاد الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [4] الدالة، سعود (2003) أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [5] المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، دون دار نشر
- [6] العمري، عوض (2006) أثر الحوافز على الابداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد(74).
- [7] عصام حيدر، فداء ناصر، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد الأول، (2014)، ص (271).
- [8] حمود، خضير كاظم (2005)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- [9] اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- [10] عواد، فتحي (2012)، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- [11] عاطف، عبد الرحيم زاهر (2011)، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الرابرة للنشر والتوزيع.

- [12] المرسي، جمال الدين (2010)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- [13] الموسوي، سنان (2006)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- [14] المرعي، صالح حجاج (2010)، إدارة الأفراد، ط1، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- [15] عودة، طاهر (1994)، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- [16] الخرايشة، عمر (1995)، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، عمان، عدد 17.
- [17] عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2007-2008
- [18] عبد الغفار، حنفي (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية.
- [16] كتوفي، نور الدين (1992)، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- [20] نوري منير وفريد كورتل (2011)، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- [21] أحمد عادل راشد (1981)، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية للنشر.
- [22] مرسي، حامد نبيل (2010)، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، مصر، المكتب العربي الحديث.

- [23] السلمي، علي (2005) إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر: مكتب غريب للنشر.
- [24] وصفي عقيلي، عمر (2009) إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- [25] سعيد السالم، مؤيد (2009)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.
- [26] حمود، خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- [27] الحربي، بدر جزاء (2005)، تسرب أعضاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [28] حلواني، حزام عادل (2001)، العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [29] الغانم، وليد إبراهيم (2003)، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- [30] الدوري، زكريا مطلق (2005)، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- [31] العنود، متعب (2015)، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة على العاملين والعملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [32] غازي، حسن (2014)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [33] عودة، محمود وعواد، بكر (2011)، تأثير الحوافز على العاملين في مستشفى نابلس التخصصي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

[34] الجساسي، عبد الله (2011)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عُمان.

أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز
في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق
