



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج ﴿ بورتر
ولولر ﴾ حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة

إعداد الطالبة :-
هبة سلامة سالم غواش

إشراف :-
الدكتور/ سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1429هـ - 2008 م



قال تعالى في محكم كتابه العزيز:

﴿وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ﴾

(سورة النمل، ١٩: ٣٧٨)

الإهداء

إلى وطني المجروح الذي أهواه في السرو وفي العلىن

والى أمرواح شهدائنا الطاهرة

إلى أبى وأمى اللذان منحاني الحب وعلمانى القوة والصبر لأخطو هذه الخطوة للأمام، بارك الله لى فى

عمرهما

إلى إخوتى وأخواتى وعماتى الأعزاء الذين مرافقونى فى هذا المشوار بالعون والدعاء

إلى أهلى جمعاً

إلى صديقاتى وزميلاتى وكل من مرافقنى الدررب الصعب الجمىل، واهتمه لأمرى

إلى مرغد صغىرتنا الغالية

والى أساتذتى وجمىع طلاب العلم

والى كل جندى مجهول ساهم معى فى إخراج هذه الدرراسة

إلهم جمعاً أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع وفاءً وتقديراً

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله فقد أعان ووفق " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (سورة النمل: ١٩)
صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها
وعدم إيفائها حق صانعيها.

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الحامدين ،ولديه يزداد شكر الشاكرين ، الحمد لله الذي خلق
الإنسان وعلمه البيان والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صادق الوعد
الأمين .

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي
وإرشادي ،وذلك إنطلاقاً من قول رسول الله الكريم صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس
لا يشكر الله) رواه احمد والترمذي .

والشكر موصول إلى جميع أساتذتي في هذه الجامعة ،والى أستاذي الدكتور / سامي علي أبو
الروس المشرف العلمي على هذه الرسالة على ما قدمه لي من توجيه وإرشاد أثناء إعداد رسالتي .
كما أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور /يوسف عاشور، والدكتور/يوسف بحر ،وذلك لتفضلهما
مشكورين بمناقشة الرسالة والحكم عليها ، وأسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عني خير
الجزاء ،وان يوفقهم لما يحبه ويرضاه انه سميع مجيب .

وأخيراً لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل وخالص التقدير وعظيم الامتنان إلى
كل من أعانني على إخراج هذه الدراسة،وأخص بالذكر أختي "جوى" ، وآخرين لا يتسع المجال
هنا لذكرهم جميعاً....

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،وصلى الله وسلم على نبيه الأمين ،،،،

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	آية قرآنية	I
2	الإهداء	III
3	شكر وتقدير	IV
4	قائمة المحتويات	IV
5	قائمة الجداول	IX
6	قائمة الأشكال	XI
7	ملخص الدراسة باللغة العربية	XII
8	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	XIII
الفصل الأول: - الإطار العام للدراسة خطة الدراسة ومنهجيته		
1.1	مقدمة	٢
1.2	مشكلة الدراسة	٤
1.3	فرضيات الدراسة	٤
1.4	متغيرات الدراسة	٤
1.5	أهداف الدراسة	٤
1.6	أهمية الدراسة	٥
1.7	المصطلحات الإجرائية	٥
الفصل الثاني: - الإطار النظري المبحث الأول: - الرضا الوظيفي		
1.1	المقدمة	٨
1.2	مفهوم الرضا الوظيفي	١٢
1.3	عناصر الرضا الوظيفي	١٣
1.3.1	عوامل شخصية	١٣
1.3.2	عوامل تنظيمية	١٥
1.3.3	عوامل تنظيمية (بيئية)	١٦
1.4	كيف يحدث الرضا	١٦

١٧	آثار الرضا عن العمل	1.5
١٨	1.5.1 تأثير الرضا على الإنتاجية	
١٨	1.5.2 تأثير الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل)	
١٩	1.2.3 تأثير الرضا على التغيب	
١٩	آثار عدم الرضا الوظيفي	1.6
٢٠	قياس الرضا الوظيفي	1.7
٢٢	إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل	1.8
المبحث الثاني: - نظريات الدوافع		
٢٥	المقدمة	2.1
٢٥	نظريات الدوافع	2.2
٢٦	2.2.1 نظريات تحريك الدوافع أو تنشيطها	
٣٠	2.2.2 نظريات الدوافع المحافظة على السلوك	
٣١	2.2.3 نظريات الدوافع الموجهة للسلوك	
٣٦	نقاط ارتكاز نظريات التوقع	2.3
٣٦	2.3.1 مفهوم الترقب والتوقع	
٣٧	2.3.2 مفهوم السلوك المكتسب	
٣٧	الأفكار التي تضمها نظريات التوقع	2.4
٣٨	العوامل التي تعتمد عليها نظرية التوقع	2.5
٣٩	افتراضات فروم لوجود الدوافع عند الفرد	2.6
٤٠	أبعاد نظرية بورتر ولولر	2.7
المبحث الثالث: - خلفية عن الجهاز المصرفي الفلسطيني		
٤٤	المقدمة	3.1
٤٤	توزيع البنوك العاملة في فلسطين	3.2
٤٤	3.2.1 تبعاً لجنسيتها	
٤٥	3.2.2 تنظيم العمل المصرفي في فلسطين	
٤٦	تجارب البنوك مع الرضا	3.3
الفصل الثالث: - الدراسات السابقة		
٥١	المقدمة	3.1
٥١	الدراسات السابقة المحلية	3.2
٥٧	الدراسات السابقة العربية	3.3
٦٠	الدراسات السابقة الأجنبية	3.4

٦٥	تعقيب على الدراسات السابقة	3.5
الفصل الرابع:- المنهجية والإجراءات		
٦٨	مقدمة	4.1
٦٨	منهجية الدراسة	4.2
٦٨	مجتمع الدراسة	4.3
٦٨	عينة الدراسة	4.4
٦٩	تحليل خصائص العينة	4.5
٦٩	4.5.1 توزيع الأفراد حسب الجنس	
٦٩	4.5.2 توزيع الأفراد حسب العمر	
٧٠	4.5.3 توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	
٧٠	4.5.4 توزيع الأفراد حسب عدد الأبناء	
٧١	4.5.5 توزيع الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة	
٧١	4.5.6 توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي	
٧٢	4.5.7 توزيع الأفراد حسب الدخل الشهري	
٧٢	طرق جمع البيانات	4.6
٧٢	4.6.1 المصادر الأولية	
٧٢	4.6.2 أما المصادر الثانوية	
٧٢	أداة الدراسة	4.7
٧٣	المعالجات الإحصائية	4.8
٧٤	إجراءات تطبيق الدراسة	4.9
٧٤	صدق وثبات الاستبيان	4.10
٧٤	4.10.1 صدق فقرات الاستبيان	
٧٨	4.10.2 ثبات الاستبانة	
الفصل الخامس:- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها		
٨١	المقدمة	5.1
٨١	اختبار التوزيع الطبيعي	5.2
٨١	تحليل فقرات الدراسة	5.3
٨٢	5.3.1 تحليل فقرات المحور الأول	
٨٥	5.3.2 تحليل فقرات المحور الثاني	
٨٩	5.3.3 تحليل فقرات المحور الثالث	
٩٤	5.3.4 تحليل فقرات المجالات ككل	

٩٥	اختبار الفرضيات	5.4
٩٦	5.4.1 الفرضية الأولى	
٩٦	5.4.2 الفرضية الثانية	
٩٧	5.4.3 الفرضية الثالثة	
٩٧	5.4.4 الفرضية الرابعة	
الفصل السادس: - النتائج والتوصيات		
١٠٦	مقدمة	6.1
١٠٦	نتائج الدراسة	6.2
١١٠	توصيات الدراسة	6.3
١١٢	الدراسات المقترحة	6.4
المراجع والملاحق		
١١٤	المراجع	
١١٤	المراجع العربية	
١١٤	أولاً: - الكتب	
١١٧	ثانياً: - المجالات العلمية	
١١٩	ثالثاً: - الرسائل العلمية	
١٢٠	المراجع الأجنبية	
١٢٠	أولاً: - الكتب	
١٢١	ثانياً: - المجالات العلمية	
١٢٢	شبكة المعلومات	
١٢٣	ملاحق الدراسة	
١٢٣	أسماء المحكمين	
١٢٤	الاستبيان بعد التحكيم	

قائمة الجداول

أولاً: الإطار النظري		
م	عنوان الجدول	الصفحة
١	جدول يبين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية	٢٧
٢	جدول يبين أسماء البنوك العاملة في قطاع غزة	٤٥
ثانياً: - جداول الإطار العملي / الجداول الإحصائية		
٣	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	٦٩
٤	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	٦٩
٥	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	٧٠
٦	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الأبناء	٧٠
٧	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	٧١
٨	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٧١
٩	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري	٧٢
١٠	يوضح أوزان الفقرات	٧٣
١١	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول في الاستبانة (إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل) والمعدل الكلي لفقراته	٧٥
١٢	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني في الاستبانة (إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب) والمعدل الكلي لفقراته	٧٦
١٣	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث في الاستبانة (إدراك قيمة العوائد وعدالتها) والمعدل الكلي لفقراته	٧٧
١٤	معامل الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	٧٨
١٥	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	٧٩
١٦	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	٧٩
١٧	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	٨١
١٨	الاوزان مقارنة بدرجات الرضا	٨٢
١٩	تحليل فقرات المحور الأول (إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل)	٨٢
٢٠	تحليل فقرات المحور الثاني (إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب)	٨٥
٢١	تحليل فقرات المحور الثالث (إدراك قيمة العوائد وعدالتها)	٨٩

٢٢	تحليل المعدل العام للرضا الوظيفي حسب العوامل المؤثرة في الرضا	٩٤
٢٣	معاملات الارتباط لبيرسون بين الإدراك للجهد المبذول والرضا الوظيفي	٩٦
٢٤	معاملات الارتباط لبيرسون بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي	٩٧
٢٥	معاملات الارتباط لبيرسون بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل والرضا الوظيفي	٩٧
٢٦	نتائج اختبار t حسب للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي يعزى للجنس	٩٨
٢٧	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير العمر	٩٩
٢٨	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الحالة الاجتماعية	١٠٠
٢٩	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير عدد الأبناء	١٠١
٣٠	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة	١٠٢
٣١	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي	١٠٢
٣٢	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الدخل الشهري	١٠٣
٣٣	أسماء المحكمين	١٢٤
٣٤	إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	١٢٦
٣٥	إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب	١٢٦
٣٦	إدراك قيمة العوائد وعدالتها	١٢٧

قائمة الأشكال

م	الشكل	رقم الصفحة
١	شكل يبين الدافعية	١٠
٢	شكل يبين العلاقة بين الدافعية والحافز والسلوك والنتيجة بالرضا الوظيفي أو عدم الرضا	١١
٣	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	١٣
٤	ديناميات عملية الرضا	١٧
٥	تدرج ماسلو للحاجات	٢٦
٦	الهرم الممثل لحاجات نظرية الدرفير	٢٩
٧	نموذج لنظرية العدالة	٣١
٨	نموذج التوقع	٣٢
٩	نموذج فروم في الدافعية	٣٣
١٠	نموذج بورتر ولولر في الدافعية	٣٥
١١	نموذج عام لنظرية فروم	٤٠
١٢	نموذج التوقع لدى بورتر ولولر / الشامل	٤١

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في قطاع غزة وفق نموذج بورتر ولولر، وبيان اثر كل من أبعاد نظرية بورتر ولولر وكل من المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، ومستوى التعليم) في رضاهم الوظيفي. ويضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين والبالغ عددهم (٩٤١) ووزعت (٢٥٢) استبانة هي عينة الدراسة.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، ضمت (٥٤) فقرة، وتوزعت في ثلاثة مجالات تضمنت (إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل، إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب، إدراك قيمة العوائد وعدالتها).

وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب مايشير إليه نموذج بورتر ولولر يتحقق بوزن نسبي (٧٥,٤٠%)، وكذلك جاء ترتيب المحاور الثلاثة للدراسة كالتالي، حيث احتل محور إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل المرتبة الأولى في درجات الرضا بوزن نسبي (٨١,٩٠%) ثم تلاه محور إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب بوزن نسبي (٧٨,١٠%)، وأخيراً محور إدراك قيمة العوائد وعدالتها بوزن نسبي (٦٩,٢٢%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

وعليه أوصت الدراسة إضافة علاوة غلاء معيشة التي تتغير على حسب معدلات غلاء المعيشة وعلاوة أداء وهي تعطى للموظف على حسب أدائه ويمكن ربطها بتقرير تقييم الأداء تمنح بشكل سنوي لكافة الموظفين تشجيعاً للأداء الجيد، يتوجب على المؤسسة البنكية أن تضع نظم للحوافز سواء المادية أو المعنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم، وأن تعطي المكافأة للمنجز وبالتالي يتولد مناخ صحي مما يحقق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال البحث في دوافع الموظفين كي يقدم لهم التحفيز المقابل والمناسب مما يجعلهم يزيدون من إنتاجيتهم.

Abstract

The aim of this study was to identify the level of job satisfaction among banks employees in Gaza Strip, according to Porter and Lawler model. To show the influence of each dimension of the theory as well as all the variables (gender, marital status, years of experience, monthly income, and educational level) on the level of job satisfaction.

The population of this study consist of all the working employees which is (941) employees. The questionnaire was distributed among (252) who formed the study sample. The analytical descriptive approach have been used in the study. Also, a questionnaire consisting of (54) paragraph was designed to collect data, and it has been divided into three fields ,as follows(attaining perceiving effect and ability to do the work , attaining the achievement and the ability to achieve the required performance level and the last is attaining the value of returns and its justice reliability

The results show that job satisfaction for bank employees –the study sample as shown in Porter and Lawler model – has been achieved with a relative proportional weight (75.40%) also, the study axial have been ordered as the following : " attaining effort and ability to do the job comes first in the degrees of satisfaction with a relative weight of (81.90%) , the axial of attaining achievements of the ability to achieve the required performance level comes second with a relative weight (78.10%),and the last axial was perceiving the value of returns and justice with a relative weight of (69.22%).

Also, no statistical differences at the level of function of ($\alpha = 0.05$) in the level of job satisfaction among staff due to a changing (gender, age, marital status, number of children, years of experience, qualifications, and monthly income).

Based on the results, the study recommends providing cost of living allowance due to the increase in expenses of living. It is advised to give incentives to the employee based on the performance appraisal results to encourage good performance.

The banking institution need to develop system of incentives, whether financial or nonfinancial to ensure continuous improvement of employees' level of performance, to generate a healthy atmosphere, and improvement in job satisfaction.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة خطة الدراسة ومنهجيتها

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 فرضيات الدراسة
- 1.4 متغيرات الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة
- 1.7 المصطلحات الإجرائية

خطة الدراسة ومنهجيتها

1.1 المقدمة

هناك قناعة بان تنمية إدارة الموارد البشرية يجب أن تمثل الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة ، لان العنصر البشري هو الأساس الأقوى والاهم في إنجاح الإدارة ،وأن نتعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة ، كيفية عملها ومميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل ،وتتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في هذه المنظمة ، حيث أن نجاح أي منظمة يرتبط بنجاح عمالها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح ، مما يلزم بتوافر عوامل وأسباب تساعدهم على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم ،وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات وإيراز للقدرات والطموحات الشخصية للموظفين وفق هذا المؤشر البسيط ذا الأهمية الكبيرة ، فإنه حريّ بالإدارة في أي تنظيم الاهتمام بنفسية موظفيها بالتركيز على دراسة الرضا الوظيفي الذي أصبح ضرورة حتمية عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في المؤسسة بين فترة وأخرى، ليظل موضوعاً للبحث ،وذلك لأسباب متعددة ،منها التطور الدائم في التكنولوجيا والتعليم الأكاديمي،وزيادة درجة المنافسة وتأثير ذلك على شعور الموظفين بالرضا الوظيفي وفي سلوكهم في مراحل حياتهم وفقاً للتغيرات في بيئة الأعمال بين فترة لأخرى (عزام ، ٢٠٠٠ : ٣٧٩).

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار ، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في (حريم ، ٢٠٠٤ : ٩٧) مختلف المنظمات والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها ،وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعريف وقياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها .

وحين نطرق موضوع الرضا الوظيفي ، فنحن بصدد الحديث عن تصور الفرد تجاه وظيفته ،ومدى إشباع هذه الوظيفة لتوقعاته وحاجاته (التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد) ، بما يتناسب مع الأداء الذي قام به ، حيث إن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه (حريم ، ٢٠٠٤ : ٩٨).

ولقد تعددت النظريات التي اهتمت بالرضا الوظيفي وبقياسه على مر العصور ، والتي هي بالأصل تعتبر نظريات للدوافع ، كذلك لهذه النظريات تطبيقاً في مجال الرضا الوظيفي ،ويمكن

استخدامها لتفسيره ، حيث إن أهمية الدافع في السلوك كانت هي المبدأ الذي استندت عليه نظرية الدوافع والرضا الوظيفي (الحيدر، ٢٠٠٥ : ٥٧٩).

وارتكازاً على نموذج بورتر ولولر (Porter and Lawler,1967) الذي يعد أحد النماذج النظرية الحديثة التي ساعدت في قياس الرضا الوظيفي والتي سيتم استعراضها في الدراسة ، حيث أنه جاء تطويراً لنموذج فروم (Vroom,1964)، وذلك بربط الرضا الوظيفي بكل من الانجاز والعائد ، فيما يعرف بمحددات الأداء ومحددات الرضا، وتم التركيز على أهمية العوائد ، وكذلك التعرف على مسببات تكافؤ توقعات الأفراد فيما يتعلق بالمكافآت التي يتلقونها جزاء للجهد الذي يبذلوه. وان استمرارية الأداء من قبل العاملين وفعالية الدوافع لديهم يتوقف إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ، ومدى إدراكهم الايجابي لعدالة العوائد / المكافأة (Kreitner& Knicki,1992:) (215).

ويعتبر القطاع المصرفي الفلسطيني من أكثر القطاعات الاقتصادية تطوراً خلال السنوات السابقة ، حيث شهد هذا القطاع نمواً سريعاً في أعداد المصارف حيث ارتفع عدد المصارف في فلسطين من (١٠) مصارف بشبكة فروع (٥٧) فرعاً ومكتباً في نهاية عام ١٩٩٥ إلى (٢٢) مصرفاً بشبكة فروع (١٥٧) فرعاً ومكتباً في نهاية عام ٢٠٠٦ موزعة في الضفة والقطاع (أبو زعتير ، ٢٠٠٦ : ٣).

وعليه فإن محاولة التعرف على مدى التزام البنوك العاملة في قطاع غزة بأداء مسؤوليتها في تحقيق مستوى معين من الرضا لدى الموظفين فيها ليستسنى لهم تقديم خدماتها للشريحة التي تقدم لها خدماتها ، ومسؤولية هذه المصارف تجاه موظفيها في محاولة لربط عملية الحفز والانجاز بالرضا الوظيفي وذلك بضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم ، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها . وهو ما تحاول الباحثة استعراضه من خلال رصد اتجاهات الأفراد الموظفين في البنوك العاملة في قطاع غزة والمرخصة لدى سلطة النقد الفلسطينية تجاه العوامل المسببة لحالة الرضا أو عدم الرضا، مما لها تأثير سلبي أو ايجابي على أدائهم لمهامهم ، وبنفس درجة التأثير من جهة أخرى على البنك فيؤثر على إمكانية تحقيقه لأهدافه أو فشله في تحقيق هذه الأهداف.

1.2 مشكلة الدراسة:-

مشكلة الدراسة تأتي في محاولة الباحثة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من الأفراد الموظفين في الإدارات المختلفة في البنوك العاملة في قطاع غزة والمسجلة لدى سلطة النقد الفلسطينية، كذلك البحث عن مدى تأثير العوامل الشخصية (العمر ، الحالة الاجتماعية ، الجنس ، سنوات الخبرة ، الدرجة العلمية)، وكذلك تطبيق أبعاد فروض نموذج بورتر ولولر على الرضا الوظيفي للموظفين وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس التالي :

ماهو مستوى الرضا الوظيفي في الإدارات المختلفة في المؤسسات البنكية بناءً على نموذج بورتر ولولر؟

1.3 فرضيات الدراسة:-

فيما يتعلق بقياس الرضا الوظيفي للموظفين في البنوك ضمن الإدارات المختلفة حسب نموذج بورتر ولولر، فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للجهد المبذول والرضا الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل والرضا الوظيفي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، الحالة الاجتماعية ، الجنس ، الدرجة العلمية ، الدخل الشهري ، عدد الأولاد ، سنوات الخبرة).

1.4 متغيرات الدراسة:-

1. المتغير التابع :-
يتمثل في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك بقطاع غزة.
2. المتغيرات المستقلة :-
وتتمثل في :- (محددات الأداء _ محددات الجهد - العوائد بما فيها عدالة العوائد أي شعور الموظف بعدالة العوائد)

1.5 أهداف الدراسة:-

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. الكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الشخصية .

٢. التعرف على آراء الموظفين في البنوك عن أهم عوامل الرضا الوظيفي لديهم.
٣. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الإدارة في البنوك في ضوء الأبعاد المرتبطة بنموذج بورتر ولولر وأثرها على الرضا الوظيفي .

1.6 أهمية الدراسة :-

١. مساعدة إدارة البنوك في الوقوف على نواحي التقصير في الأداء والتعرف على حقيقة الأداء والإنتاجية
٢. مساعدة الإدارة في حل المشاكل المتعلقة بسلوكيات موظفيها، وحاجاتها والعمل على إشباعها
٣. مساعدة الموظف في تغيير دوافعه السلبية تجاه العمل للوصول إلى مستوى انجاز أعلى.
٤. تعطى إضاءة للمهتمين حول أهم طرق التعامل مع الموظفين واستثارة دوافعهم.
٥. الخروج بتوصيات لدراسات استكمالية في مجال السلوك البشري للموظفين في مؤسساتهم.

1.7 المصطلحات الإجرائية:-

الرضا الوظيفي : هو حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سلبية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية. **نموذج بورتر ولولر** : هو تطور للمفهوم الذي جاء به فروم (Vroom 1964) ،من أن الأداء وفعالية الدافع يعتمدان على رضا العامل وشعوره بالعلاقة بين المكافأة والانجاز، حيث ينطلق من مبدأ إن تأثير رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطي له من عوائد نتيجة أدائه (العدوان وعبد الحميد ، ١٩٩٥ : ١٢).

الأداء : هو المقياس النهائي والحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في وظيفته والمحدد بالتالي لقيمه بالنسبة للمنظمة (سلطان ، ٢٠٠٤ : ١٦١).

القدرات الفردية :هي الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة في مجال الوظيفة التي يعمل بها الفرد (سلطان ، ٢٠٠٤ : ١٠٧).

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: -
الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: -
نظريات الدوافع

المبحث الثالث: -
خلفية عن الجهاز المصرفي الفلسطيني

المبحث الأول الرضا الوظيفي

المقدمة	1.1
مفهوم الرضا الوظيفي	1.2
عناصر الرضا الوظيفي	1.3
1.3.1 عوامل شخصية	
1.3.2 عوامل تنظيمية	
1.3.3 عوامل تنظيمية (بيئية)	
كيف يحدث الرضا	1.4
آثار الرضا عن العمل	1.5
1.5.1 تأثير الرضا على الإنتاجية	
1.5.2 تأثير الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل)	
1.2.3 تأثير الرضا على التغيب	
آثار عدم الرضا الوظيفي	1.6
قياس الرضا الوظيفي	1.7
إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل	1.8

الرضا الوظيفي

1.1 المقدمة

لم يظهر المصطلح العلمي للرضا الوظيفي إلا في الثلاثينات من القرن السابق ، إلا أن أهمية الدور الذي تلعبه اتجاهات الموظفين في تحديد رضاهم عن وظائفهم قد بحث من قبل ذلك بزمان طويل ، فلقد بحث تيلور في دراساته المتعلقة بالإدارة العلمية اتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها ، مفترضاً أن الفرد الذي يحصل على دخل مادي أفضل بأقل مجهود سيكون راضياً عن وظيفته ومنتجاً فيها (المدهون، ٢٠٠٥ : ٢١٠).

يمثل الرضا الوظيفي من الاتجاهات الخاصة بالعمل ،ومن أكثر الظواهر التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين أمثال (إلتون مايو Elton Mayo أستاذ البحث الصناعي في كلية هارفارد الأمريكية ، فريدريك تيلور Frederick Taylor ، وماسلو Maslow ، وماك كريكور McGregor وآخرون).

إذ أن عملية الرضا الوظيفي للموظف تتميز بفاعلية مستمرة ومتغيرة فإن تأثيره يتم التعبير عنه باهتمام المديرين بالرضا الوظيفي بسؤالين : ماهي العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة الرضا أو عدم الرضا بوظائفهم ؟ وماذا يفعل الناس حينما يكونون راضين أو غير راضين بوظائفهم؟ ، بالمجمل يعد الرضا الوظيفي مكسباً حقيقياً للمؤسسات، فحينما يكون العاملون راضين بوظائفهم يزداد الأداء ويقل الغياب ودوران العمل (سيزلاقي،والاس،١٩٩١ : ٧٥).

وحيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل ، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المؤسسات مع ضرورة الاهتمام به ، لذا فإن دراسة الرضا الوظيفي يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة .

تلعب الإدارة دوراً أساسياً في حفز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج ، وتحسين نوعيته ، كما أن اهتمام الإدارة بالفرد ،وتعاملها معه،والأخذ بمشاعره وطموحاته يفترض أن تؤثر إيجابياً بسلوك الفرد وتحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقه ، لهذا جاءت أهمية ربط عملية الحوافز والدوافع والرضا الوظيفي ببعضها البعض .

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث ، سبب منشأ للسلوك،وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه ،وهو يسلك سلوكاً معيناً ،وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تنثره وتواصله وتسهم في

توجيهه لتحقيق الهدف ،وما الحافز إلا وسيلة إشباع أو الأداة التي تم بموجبها الإشباع (زويلف ، ٢٠٠٣ : ١٧٣).

فالدافع يتضمن السببية ، كما أنه يتصل بالتعاقب والاستمرارية (المغربي ، ١٩٩٥ : ١٢٠)،ويدرك هؤلاء الموظفين على الدوام المكافآت التي يتلقونها بأنها لاترتبط بإنتاجيتهم ، أو أنها تعتمد على عوامل غير إنتاجية ،وبالتالي فإن هذه المكافآت لا ترتبط ، أو أنها ترتبط بصورة سلبية بالسلوك الإنتاجي (مارش ،سايمون، ٢٠٠١ : ١٢١).

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث ،سبب منشئ للسلوك،وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه ،وهو يسلك سلوكاً معيناً،وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتواصل وتسهم في توجيهه لتحقيق الهدف ، فالدافع إذن هو قوة محركة وعامل داخلي يثير السلوك ويواصله ويسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة ،وهو إذن قوة محركة وموجهة في آن واحد .
فالسلوك يثار نتيجة لحالة من القلق والتوتر فلا يهدأ حتى يبلغ غايته ،وبذلك ينتهي السلوك بإرضاء الفرد حاجته فيخفف ما يعانيه من الم وتوتر ،وكأن السلوك وسيلة لإزالة هذا التوتر أو خفضه ،أو أنه وسيلة يستعيد بها الفرد توازنه الذي اختل من جراء نشاط الدافع (زويلف، ٢٠٠٣ : ١٧٦).

إن أي نوع من أنواع الأداء المقدم من الفرد ،وأن أي نوع من أنواع العمل يتأثران بثلاثة عناصر أساسية ،وهي :-

. العنصر الأول هو قدرة الفرد على القيام بالعمل ،وهذه القدرة تتأثر بدورها باستعداد الفرد ودرجة تدريبه على العمل .

. والعنصر الثاني يتضمن توفر الأداة والوسيلة المناسبة للقيام بالعمل .

. أما العنصر الثالث فإنه يتضمن توافر الرغبة (الدافع) المناسب الذي يحفز الفرد للقيام بهذا أو ذلك العمل .

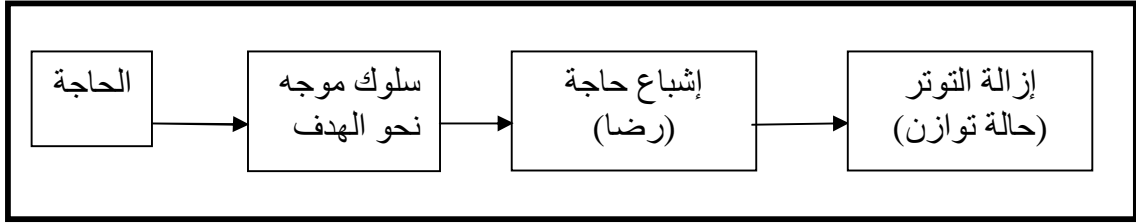
وإذا كنا قد اخترنا الأفراد على أساس قدراتهم واستعدادهم ورغبتهم للعمل مع توفر الأدوات والوسائل المناسبة ، فإنه يمكننا القول بأننا جانسنا بين الأداء والرغبة على العمل (جواد ، ٢٠٠٠ : ٨٥).

وعليه فإن علاقة الدافعية بالسلوك تتضح من خلال السلسلة التالية، فالدافعية تؤدي إلى :-

- إثارة وتحريك السلوك
- تنظيم وتوجيه السلوك
- تثبيت أو تحرير السلوك(ماهر، ٢٠٠٢ ، ١٤٣).

شكل رقم (1)

شكل يبين عملية الدافعية



المصدر: (كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان: دار الفكر للنشر ، ١٩٩٥ : ١٢١)

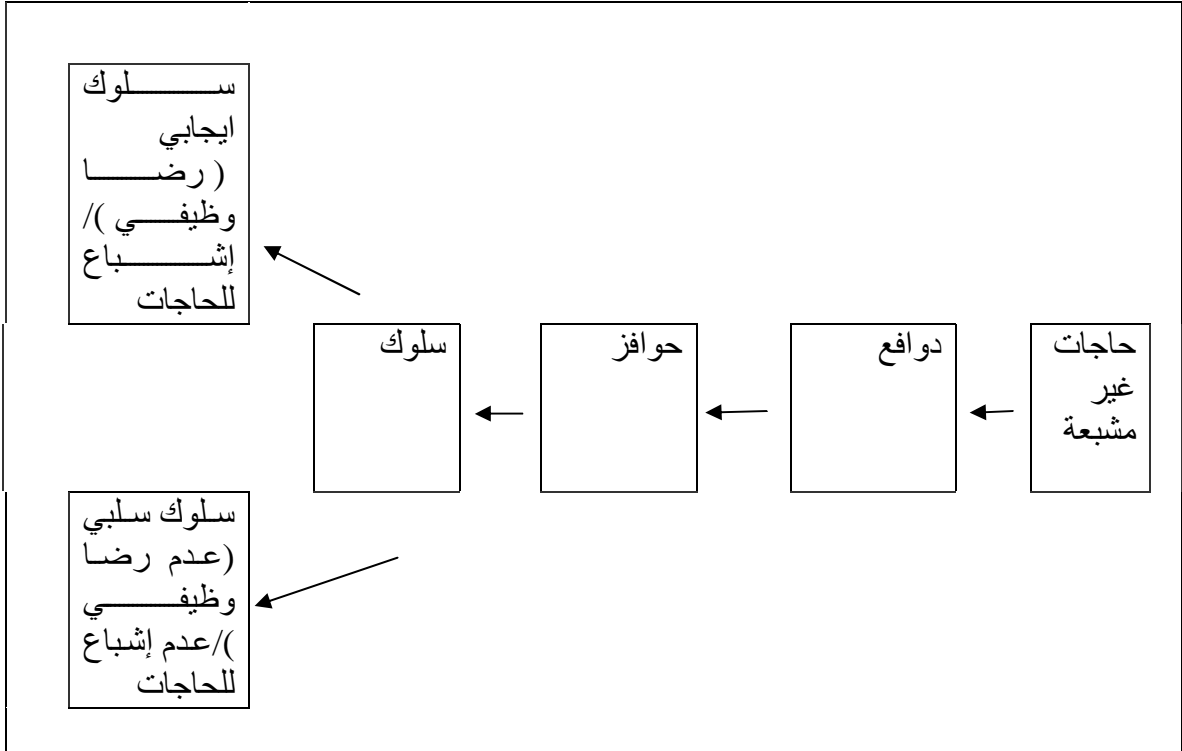
أي أن سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته وأهدافه ، والدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته وجهده في أداء العمل ، فإن حفزه وتنشيطه هي المنظم لدافعية الفرد وانجازه ؛ مما يعني أن الحوافز تعمل كمؤثر خارجي على قوة دوافع الفرد لانجاز سلوك معين ، لذلك يجب أن تتوافق الحوافز مع هدف الفرد وحاجته غير المشبعة كي تزيد فاعلية الحافز في دفع سلوك الفرد لانجاز أعماله بشكل أفضل .

إذا كان تخطيط القوى البشرية يشكل البناء الأساسي لنجاح المنظمة ونموها، فإن دفع العاملين وحفزهم يمثل اللبنة الأساسية، وأحد المداخل الرئيسة لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

وغالبا ما يتوقف نجاح الإدارة أو فشلها على قدرتها على فهم عملية الدوافع وتطبيقها بما يحفز العاملين وينشطهم؛ وعلى الرغم من أن مشكلة حفز العاملين وتحريك رغبتهم بالعمل وزيادة الانجاز قديمة قدم التنظيمات ؛ إلا أن الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطور حديثاً في علم الإدارة والاجتماع ، وعلم النفس وبالتحديد في النصف الأول من القرن العشرين (جامعة القدس المفتوحة ، ١٩٩٩ : ١٥٨)، لذلك تحاول المنظمة الإجابة على سؤال يتعلق بماهية الدوافع التي توجد عند العاملين كي تقوم بتصميم نظام للحوافز يشبع هذه الدوافع ويحقق للعاملين الدرجة المطلوبة من الرضا الوظيفي ، والشكل التالي يبين العلاقة بين الدافعية والحافز والسلوك والنتيجة بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي .

شكل رقم (2)

شكل يبين العلاقة بين الدافعية والحافز والسلوك والنتيجة بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي



المصدر : (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، إدارة واستراتيجيات العمليات، عمان: طلال أبو غزالة الدولية للطباعة والنشر، ٢٠٠١: ٢١٤)

ويعد إعطاء الحافز المهارة الإدارية التي تحتاج حقاً إلى تنمية خاصة في مجال الأفراد الذين يعتمد عملهم على اكتشاف مهارات الموظفين هي البحث عن المهارات والكفاءات لدى الموظفين ووصفها وتقديم تقرير بها لهم بطريقة ترفع من روحهم المعنوية ولكن بدون مبالغة. مع ملاحظة ألا تعتقد بان الشخص البالغ لا يحتاج إلى كلمات التشجيع المعنوي مثل ممتاز، وعند تناولك لأي موقف سلبي حاول أن تبدأ بقول نقطة جيدة في حق الفرد فهذا له طيب الأثر في نفسيته (كليمينتس، ٢٠٠١: ٢٤، ٢٣).

وبالرغم من تداول موضوع الرضا بكثرة في أبحاث على سبيل المثال لا الحصر كل من (عويضة: ٢٠٠٨، حويحي: ٢٠٠٨، الجريد: ٢٠٠٧، المرنيخ: ٢٠٠٤، Vandenberg, Lance: 1992، Scott, Judge: 2006)؛ فما زال مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم غير المحددة بصورة دقيقة، وأيضاً ليس له تعريف موحد، إلا أنه يمكن توضيحه بأنه عبارة عن محاولة الإدارة في تخفيض حدة التوتر الناتجة عن الفرق بين الحاجات غير المشبعة للفرد وبين توقعاته من إدارته، وبما يشبه تجميع الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية المحيطة بعلاقة الموظف بزملائه ورؤسائه بما يتفق مع شخصيته، فيكون الموظف راضٍ عن عمله.

أن التركيز على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم ضرورة يحتمها الافتراض القائل بان الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله (يونس ، ١٩٩٩ : ١٧٢).

1.2 مفهوم الرضا الوظيفي :-

هناك تعريفات كثيرة لرضا العاملين (الرضا الوظيفي) ذكرها كتآب مختلفون في أبحاثهم ودراساتهم ،والذي منها على سبيل المثال ما يأتي :-

١ . الرضا الوظيفي هو عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها (المدهون ، ٢٠٠٥ : ٢١٢).

٢ . فيما ترى عباس (٢٠٠٣ : ١٧٥) انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة ، إذ أن هذه المشاعر تعطي للموظفين قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل ،وما يحيط به ،وبما أن رغبات الأفراد مختلفة ، أي أن الرضا هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له .

٣ . والرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للموظفين عموماً تجاه عملهم ، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوك إيجابي تجاه عمله ،وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوك سلبي تجاهه (Stephen,1997:142).

٤ . وكذلك فالرضا الوظيفي هو نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المنظمة بشكل جيد وتعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي (Fred,1989:176).

وبإلقاء نظرة شمولية على التعاريف السابقة نجدها تفسر الرضا الوظيفي في ضوء عدة أبعاد ،حيث نجد أن من يعرفه على أساس انه أداة لإشباع الحاجات المختلفة للموظف ، ومنهم من يفسره حسب الأبعاد النفسية للموظف ،ومنهم من عبر عن الرضا من ناحية اتجاهات الأفراد نحو القيم المهمة لهم مثلاً وإعطاء قيمة أعلى للأجور بالنسبة للعوامل الأخرى ، أو إعطاء قيمة أعلى للأمن الوظيفي وهكذا.

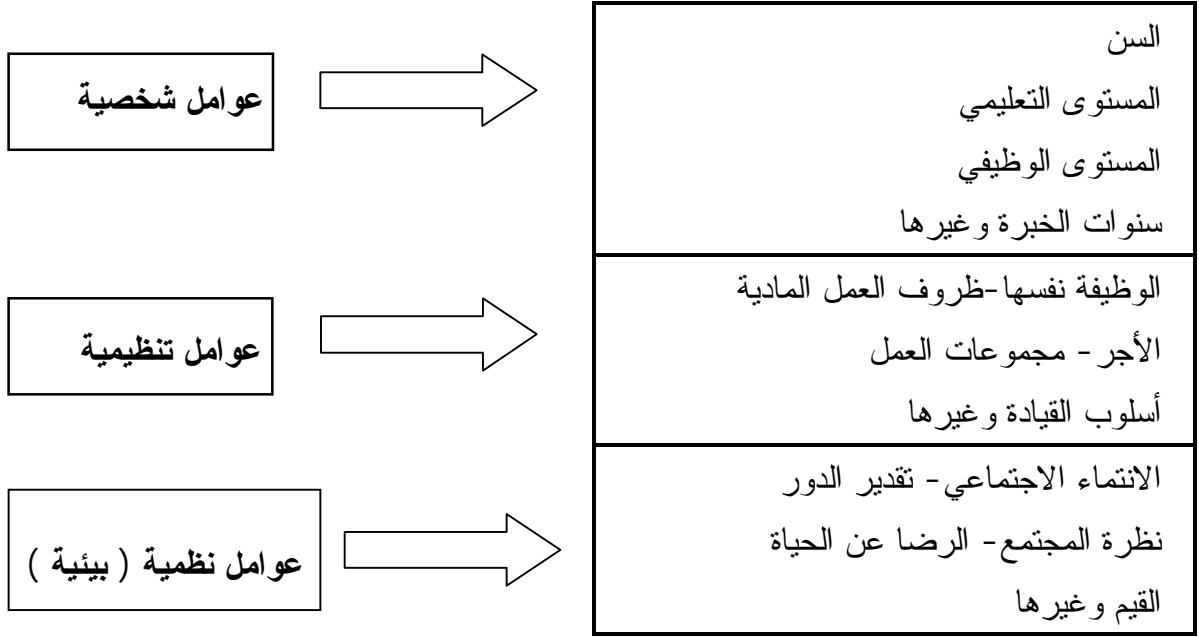
وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه ، بدءاً بالحالة النفسية الايجابية للموظف ،وقناعاته بمقدار جهوده ومقدار المكافأة المترتبة عليها مقارنة بنفسه بأقرانه في نفس مجال العمل ونفس المهنة .

1.3 عناصر الرضا الوظيفي :-

هي العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد ،وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل، وهذه بعض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مقسمة إلى ثلاث مجموعات، كما في الشكل رقم (3) ،وهي :-

شكل رقم (3)

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر : جرد بواسطة الباحثة

1.3.1 عوامل شخصية :-

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل (العمر ، درجة التعليم ، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة وغيرها)(عبد الخالق، ١٩٨٢: ٨٣).

مع ملاحظة أن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من ذلك :-

أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية كالعمال .

أن الناس الأكبر سناً بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن .

أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا ممن هم أقل خبرة .

أن النساء والأقليات أقل رضاً عن العمل من الرجال ومجموعات الأغلبية نظراً لأن النساء والأقليات يقعون ضحية التحيز .

• العمر :-

تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي ،أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل .

وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة ، وبالتالي لا يقابلها في اغلب الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة ، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي (عبد الباقي ، ٢٠٠٣ : ٢١٣) .

وكي يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة وهي :-

. أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي متمثلاً في الراتب والتقدم الوظيفي .

. زيادة في القيمة التي يحضى بها الموظف والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة .

. طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي .

• درجة التعليم :-

تبين أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضاً عن العمل من العامل الأقل تعليماً ، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً مرتفعة ، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إدارياً ، وهذا قد لا يجده في عمله ، وبالتالي تقل درجة رضائه مقارنة بالعامل الأقل تعليماً والذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً عنه (شاويش ، ٢٠٠٥ : ١١٣) .

• المركز الوظيفي :-

بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي ، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري (عبد الباقي ، ٢٠٠٣ : ٢١٤) .

وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد ، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد .

وهذه بصفة عامة يلاحظ انه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد ، إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة (عبد الباقي: ٢٠٠٥ : ٢١٤) .

1.3.2 عوامل تنظيمية

وهي عوامل تتعلق بالتنظيم ذاته ،وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ،ومن هذه العوامل على سبيل المثال :-

• الرضا عن الوظيفة:-

وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار، وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة ، ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد ، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله ،ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل(عباس، ٢٠٠٣: ١٧٨) .

• الرضا عن الأجر:-

حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد ،وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل ،والعكس هو الصحيح (عباس، ٢٠٠٣: ١٧٦) ،ويتضمن تناسب الأجر مع العمل،و تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة، وإتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي أوضحها آدمز صاحب نظرية العدالة ، بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم ،وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا (عباس ، ٢٠٠٣: ١٧٨)، وبعض الكتاب قد أفرد الحوافز في تصنيف منفرد عن الأجر في تأثيره على الرضا ، وتأخذ الحوافز تأثيراً مختلفاً على الرضا الوظيفي ،وذلك لأن الحوافز تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة (Fred,1989: 186) .

• الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:- أن إدراك الفرد بمدى وجوده الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه ،والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ،ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم (ماهر ، ٢٠٠٢، ٢٤٣).

• الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:- حيث أن المنظمة التي تتيح للأفراد وفقاً للكفاءة ، ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين (عباس ، ٢٠٠٣: ١٧٧).

• الرضا عن مجموعة العمل ويتضمن:- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

• بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل:- تؤثر ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة والرطوبة والحرارة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل (عباس ، ١٧٨:٢٠٠٣).

1.3.3 عوامل تنظيمية (بيئية):-

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف ، بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله ،ومن هذه العوامل :-

• الانتماء الاجتماعي :-

أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان احد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، وأن الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (ريف ومدينة) كان لها اثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل الذي صار الاعتقاد معه بان الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته (عبد الخالق ، ١٩٨٢ : ٨٤).

• نظرة المجتمع المحلي للموظف ، ومدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم ، وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابياً وسلبياً على اندماج الموظف وتكامله وظيفته.(عبد الخالق ، ١٩٨٢ : ٨٤) .

• الرضا العام عن الحياة :-

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية ، فأنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم (ماهر، ٢٠٠٢، ٢٤٤).

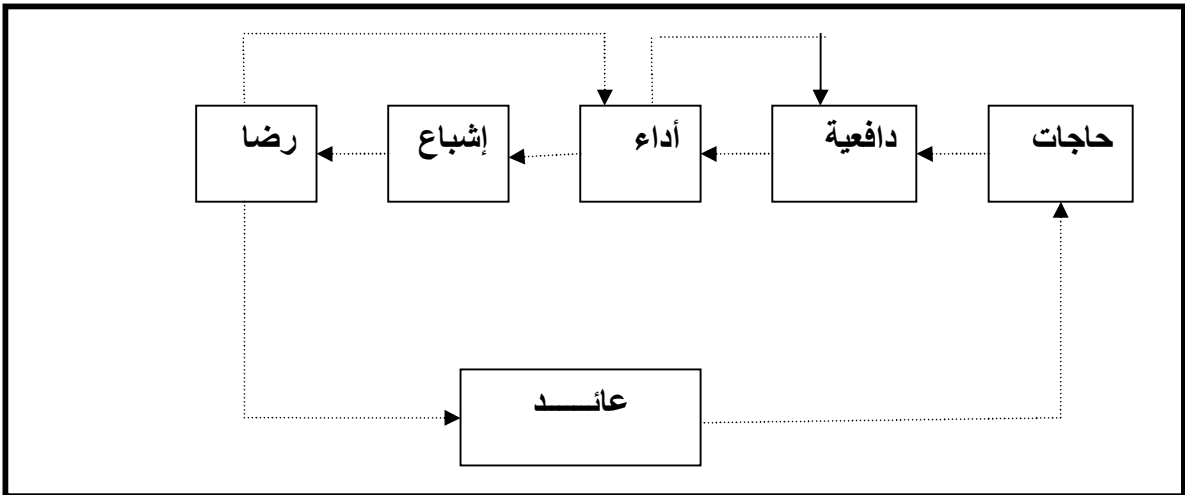
1.4 كيف يحدث الرضا:-

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة ،وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ،ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه ، أي أن الأداء سيؤدي للرضا ، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم كالتالي:-

- **الحاجات** :- لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة (شوقي، ٢٠٠٠: ٢٢٢).
- **الدافعية** :- تولد الحاجات قدرًا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها (شوقي، ٢٠٠٠: ٢٢٢).
- **الأداء** :- تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، وبوجه خاص في عمله ، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات (شوقي، ٢٠٠٠: ٢٢٢).
- **الإشباع** :- يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد (شوقي، ٢٠٠٠: ٢٢٢).
- **الرضا** :- إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته (شوقي، ٢٠٠٠: ٢٢٢).

شكل رقم (4)

شكل يوضح ديناميات عملية الرضا



المصدر: طريف شوقي " السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٢٢٣

1.5 آثار الرضا عن العمل على أداء العاملين :-

ويتحقق الرضا الوظيفي ، عندما ينظر الأفراد أو المجموعات إلى عملهم بشكل إيجابي ، لذلك فإن الرضا يرتبط بالقناعة والاطمئنان ، ويعني ذلك أنه قد يكون لدى الفرد درجة عالية من الرضا وبنفس الوقت درجة منخفضة من الحفز (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، ١٩٩٢ : ١٩ / ١٠) . إن اهتمام المدراء بالرضا الوظيفي يتركز على تأثيره على أداء العاملين ، من خلال توضيح العلاقة بين الرضا وإنتاجية العاملين ، والدوران الوظيفي والغياب ، وذلك لمعرفة ما إذا كان الرضا

الوظيفي عالياً ، هل سيكون أداء الموظفين أفضل ، وهل ستكون المنظمة فعالة؟ إذا كان الرضا الوظيفي منخفضاً ، هل سيكون هناك مشاكل في الأداء وعدم الفعالية؟ كما يلي :-

1.5.1 تأثير الرضا على الإنتاجية :-

هل العمال الراضون أكثر إنتاجية من نظرائهم الذين يشعرون برضا اقل؟ حيث أن العلاقة بين الرضا والإنتاجية الفردية معقدة ، حيث انه لا يوجد هناك أية أسباب يمكن على أساسها التنبؤ بان الرضاء العالي في حد ذاته سوف يدفع شخصاً ما لكي يعمل طبقاً للأهداف المحددة من قبل النظام الهرمي في المنظمة(مارش ،سايمون، ٢٠٠١ : ١١٩)، لقد كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنوية العالية تؤدي أو تعود إلى إنتاجية عالية ، بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هي علاقة سببية (العديلي ، ١٩٩٥ : ١٩٥)، أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل : الأجور والمكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضاً (جريبيرج، وبارون، ٢٠٠٤ : ٢١٢)، إلا انه في الوقت الحاضر تبين أن العلاقة بينهما ضعيفة ، كما أوضح بورتير ولولر هذه العلاقة كما يلي : "إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا ، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت ، إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة" (الحيدر، بن طالب، ٢٠٠٥ : ٤٩).

وإنني لأرى بان العلاقة بين الإنتاجية والرضا غير واضحة وذلك بسبب تناقض نتائج الأبحاث حول هذه العلاقة ، إلا أنني أرجح وجود متغيرات تتوسط هذه العلاقة تساعد في ارتباطها ، وأخرى معوقة تعوق ارتباطها.

1.5.2 تأثير الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل):-

هل الرضا الوظيفي العالي للموظف يؤدي إلى دوران منخفض ، بخلاف العلاقة بين الرضا والإنتاجية وهل يحتفظ الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض في الدوران ولكنه يساعد على ذلك. ومن جهة أخرى إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في الدوران (Fred,1989:185) .

وترتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالباً، لكن هذه العلاقة التبادلية أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب. (Stephen,1997:155)

وهناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي :-

- الأشخاص لا يتخيلون أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا .

- وكذلك عامل الاقتصاد ، فعندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد ، وانخفاض في معدل البطالة ، إجمالاً سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي(ترك) ، لان الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى، حتى أن كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل ،إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل،و من جهة أخرى ، إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة فان الموظفين الغير راضين سيمكثون في عملهم (Fred,1989:186)
- ومن العوامل الأخرى التي تتحكم بدرجة العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي،أيضاً ، مثل: ظروف سوق العمل ،والتوقعات حول فرص العمل المتعددة ،و المسافة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختبار إلى وقت التسريح من الوظيفة (Stephen,1997: 155).

1.5.3 تأثير الرضا على التغيب :-

أظهر البحث في(Fred,1989) بوضوح علاقة ارتكازية بين الرضا والتغيب ، عندما يكون الرضا عالياً ، يتجه الغياب نحو الانخفاض ، وعندما يكون الرضا منخفضاً يصبح الغياب مرتفعاً ومع ذلك مثل العلاقات الأخرى مع الرضا ، هناك متغيرات وسيطية بينهما مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم . ينبغي التذكير بأنه في حين ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الغياب، فإن الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح أن يؤدي إلى تغيب أكبر (Fred,1989:167).

1.6 آثار عدم الرضا الوظيفي :-

عدم الرضا الوظيفي يؤثر في صحة الفرد النفسية ،وقد يعرضها للخطر ، فقد أوضحها (ركورنها وسر) في دراسته أن عدم الرضا الوظيفي يؤثر في الصحة النفسية للفرد من النواحي الآتية ، الشعور بعدم الكفاءة ، تقدير الذات السلبي ، القلق والتوتر وعدم الرضا عن الحياة بشكل عام (يحيى، ١٩٩٢ : ١٤٠)، والبنود التالية التي تشكل بمجملها مظاهر لعدم الرضا الوظيفي :-

1.6.1 الغياب عن العمل هو مؤشر لعدم الرضا

لأن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب(جريبيرغ، وبارون، ٢٠٠٤ : ٢١١) ، وارتبط غياب الموظفين بشكل مباشر على إدراكهم بعدم وجود عدالة لذا ،وعليه فإن معاملة الموظفين بطريقة عادلة يعتبر نظاماً إدارياً مفيداً لتخفيض الغياب والدوران(Kreitner, kinicki: 209) .

1.6.2 الدوران الوظيفي (زيادة معدلات ترك الخدمة)

حيث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة متينة ،وأنها علاقة عكسية إلا أن هذه العلاقة علاقة غير مباشرة ،وإنما تتوسطها عدة متغيرات وهو ما يعرف بالانسحاب المادي (الحيدر، ١٤٢٦هـ :٥٧).

1.6.3 معاناة الموظفين من التظلم عند مستويات مرتفعة من عدم الرضا الوظيفي ،وذلك يكون بالتذمر ،والتقصير بأداء بعض المهام الموكلة لهم، فيما يعرف بالإهمال وترك الأعمال تسوء أكثر باتجاه سلبي وزيادة معدل الأخطاء في العمل (Stephen,1997:156) .

1.6.4 وكذلك بإمكان الموظف التمرد ضد مواقف تسبب له عدم الرضا ،وأيضاً قدرته على سرقة أو اختلاس ممتلكات أو ملكية المؤسسة ،وإمكانية التهرب من بعض أجزاء مسؤوليات وظائف بعدم أداءها كما يجب (Stephen,1997:156) .

1.6.5 كثرة الشكوى من قبل الموظف وإثارة الفتن والقلق في المؤسسة لتعطيل العمل (Stephen,1997:156) .

1.7 قياس الرضا الوظيفي

نعنى بقياس الرضا الوظيفي لإعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا بالعمل، و يفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين ،وهذه الدلالات يمكن إدراكها من خلال بعض الانطباعات ،وهذا يعني أن الموظفين يخمنون إلى أي درجة لديهم الرضا أو عدم الرضا عن وظائفهم ، وذلك عن طريق :-

1. قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم

ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية :-

• التصنيف الأحادي الشامل ،ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات ، تبدأ ب راضي تماماً إلى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية ، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل (Stephen,1997:151) .

حيث يمكن سؤال العاملين سؤالاً معدلاً كالاتي : "هل أنت راض عن العمل؟" وتكون الإجابة إما بنعم أو لا.

وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالاتي :- ما مدى رضاؤك عن العمل ؟

راضي تماماً راضي متوسط الرضا غير راضي غير راضي بالمرة

(٥) (٤) (٣) (٢) (١) (ماهر، ٢٠٠٥ :١٨٥) .

• أداة مؤشر الوصف الوظيفي

يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة (JDI) Job Descriptive Index لسميث وزملائه، حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي ، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلاً من الرئاسة والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي. (التويجري، ١٩٨٨: ٨)

• مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين واحداً من أكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية) (فيليب، ستون، ٢٠٠٣: ٣٧٠).

2. أسلوب الأحداث الهامة

يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل (جرينبرغ، بارون، ٢٠٠٤: ٢٠٧).

3. بيانات مسح الاتجاهات

يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين. (ماهر، ٢٠٠٥: ١٨٥)

4. طريقة قياس الالتزام التنظيمي

وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالباً ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء (ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه) (فيليب، ستون، ٢٠٠٣: ٣٧١).

5. بيانات مسح المناخ

تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعوقة، ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغيير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة وجودة إرجاع الأثر (فيليب، ستون، ٢٠٠٣: ٣٧١).

6. إتباع أسلوب المقابلة

بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضائهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين؛ إلا أن هذه الطريقة لاتؤتي أكلها بالصورة المطلوبة إذ انه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل، وإذا كان حجم المؤسسة صغيراً (شوقي، ٢٠٠٠: ٢٢٦).

7. تكملة الجمل

حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله، مثل:

إن عملي..... (قد يكتب العامل انه ممل أو مسلي) (شوقي، ٢٠٠٠: ٢٢٦).

8. استخدام قائمة الأسئلة

حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقيّة، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، وزملاء العمل وغيرها (شاويش، ٢٠٠٠: ١١٥).

وبصفة عامة فإن مقاييس الرضا تهدف إلى :-

معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنشأة، ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنشأة .

محاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنشأة كالتغيب والتمارض وترك العمل (عبد الخالق، ١٩٨٢: ٩٠).

وتعد الطرق سابقة الذكر وسيلة أو أداة بين الإدارة لقياس ومعرفة آثار عوامل وعناصر الرضا الوظيفي المناسبة للعاملين في محاولة لتحسين حالة الرضا لديهم، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المؤسسة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة .

1.8 إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل

يمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية :-

١. في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، وتشمل التعيين، والنقل والتدريب والابتعاث، وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أداءه من قبل مرؤوسيه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته (القباني، ١٤٠٢هـ: ٦٤).

٢. وكذلك في مجال حقوق الموظفين، وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية (القباني، ١٤٠٢هـ : ٦٥).

٣. أيضاً بجعل العمل مسلياً: - كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيفي الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا (جريبيرخ، وبارون، ٢٠٠٤ : ٢١٣).

٤. العدالة في الأجور والمكافآت :- حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة ، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا ، لذا لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة (جريبيرخ، وبارون ، ٢٠٠٤ : ٢١٣).

٥. تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم : فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضاً عن عملهم (جريبيرخ، وبارون، ٢٠٠٤ : ٢١٤).

٦. تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد :- لأن الفرد يكون أقل رضاً عن عمله إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل (جريبيرخ، وبارون، ٢٠٠٤ : ٢١٤).

٧. أنه باحترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم ، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيراً (جريبيرج، وبارون، ٢٠٠٤ : ٢١٥) .

المبحث الثاني
نظريات الدوافع

2.1 المقدمة

2.2 نظريات الدوافع

2.2.1 نظريات تحريك الدوافع أو تنشيطها

2.2.2 نظريات الدوافع المحافظة على السلوك

2.2.3 نظريات الدوافع الموجهة للسلوك

2.3 نقاط ارتكاز نظريات التوقع

2.3.1 مفهوم الترقب والتوقع

2.3.2 مفهوم السلوك المكتسب

2.4 الأفكار التي تضمها نظريات التوقع

2.5 العوامل التي تعتمد عليها نظرية التوقع

2.6 الرضا في نظرية فروم

2.7 أبعاد نظرية بورتر ولولر

نظريات الدوافع

2.1 المقدمة

معظم نظريات الدوافع تحت الإداريين على فهم طبيعة الدوافع لدى العاملين وتعرف وسائل الحفز والمؤثرات التي تحفزهم وتنشط أداءهم، وتعمل على تحقيق أهداف الفرد والتنظيم، وسواء كان دافع الفرد الحاجة أو الانجاز أو السلطة أو التوقع أو الطموح فإن دور الإدارة أساسي في إشباع الحاجة أو المساعدة على تحقيق أهداف الفرد العامل بحيث تساهم بشكل كبير في تهيئة السبل الكفيلة بان يقوم الفرد بأداء السلوك المرغوب فيه وتحقق أهدافه (جامعة القدس المفتوحة، ١٧٨: ١٩٩٩).
تجيب نظريات الرضا عن العمل عن تساؤل هام هو ما السبب وراء وجود بعض الموظفين أكثر رضاً من غيرهم عن أعمالهم؟

أثبتت تجارب هوثورن بطلان وضعف النموذج الاقتصادي الميكانيكي Economic Machine Model، الذي يفترض أن العامل الفسيولوجي في الإنسان يؤدي إلى زيادة الأداء، حيث تبين أن العوامل النفسية لها الأثر الأكبر في التأثير على سلوك العاملين في التنظيم، وقد دفعت تجارب هوثورن المفكرين إلى التركيز على سلوك الفرد داخل المنظمة، ودوافع ذلك السلوك، ودراسة الجماعات وسلوكها داخل التنظيم، كما اتجه البعض إلى تحديد حاجات الفرد ورغباته، وكيفية إشباعها بتوفير الحوافز المناسبة، مع وجود صعوبة في ذلك نظراً لان الأفراد يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم، فلكل منهم حاجات فريدة من نوعها ترجع لاختلاف في تكوينه العضوي والنفسي ومستوى ثقافته وتعليمه وخبراته المكتسبة (نصر الله، ٢٠٠٢: ٤٠).

2.2 نظريات الدوافع

ونلاحظ أن نظريات الدوافع باختلافها، فإنها تركز على فرضية أساسية واحدة ألا وهي أن لدى الموظف حاجة ما أو رغبة بدوافع مختلفة ينتج عنه سلوك لإشباع هذه الحاجة، وتحديد الحاجات لدى الأفراد العاملين أمر هام بالنسبة للمدير، فإن نجاحه متوقف على مدى فهمه لتلك الحاجات والدوافع لكي يقوم بتوفير الحوافز المناسبة لإشباعها (نصر الله، ٢٠٠٢: ٤٠).
ونجد أن نظريات الرضا تندرج تحت عدة أنواع وهي:-

نظريات تحريك الدوافع أو تنشيطها، وهي نظريات تستند إلى مفهوم الحاجات الإنسانية باعتبارها قوة محركة وإشباع تلك الحاجات يمثل دافعاً وحافزاً، ومنها (نظرية ماسلو، نظرية العاملين، نظرية الدرفير، نظرية X ونظرية Y)، ونظريات الدوافع المحافظة على السلوك وتركز على تعزيز السلوك الايجابي للفرد وإعطائه مدعماً ايجابية أو أخرى سلبية لدفعه للعمل والمحافظة على أي تغيير أو تعديل أو تطوير سلوك ما، منها (نظرية التعزيز، نظرية الهدف)، ونظريات الدوافع

الموجهة للسلوك تستند على التوقع من الأداء والجهد المبذول فكلما توقع الفرد عائد من أداء معين كان جهده وانجازه أعلى ، ومنها (نظرية فروم ، نظرية بورتر ولولر) (جامعة القدس المفتوحة ، ١٩٩٩ : ١٩٦) .

2.2.1 نظريات تحريك الدوافع أو تنشيطها

• نظرية أبراهام ماسلو للحاجات : Abraham Mazlo

تعتبر نظرية ماسلو من أشهر النظريات عن الحاجات والتي وردت في مؤلفه " مقدمة في نظرية الدوافع : عام (١٩٤٣) ، والتي تقوم على عدد من الافتراضات كالتالي :-

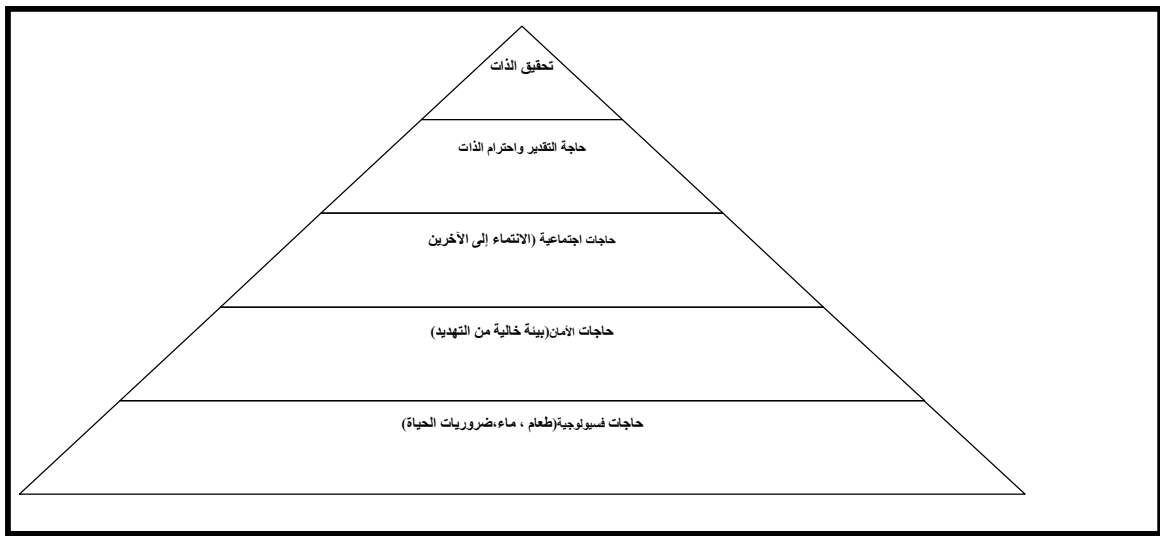
١. إن الدوافع في الفرد معقدة للغاية ، وليس لدافع معين أثر على السلوك ، إذ إن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت .

٢. إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي ، بخمس حاجات حسب أهميتها بدءاً من الحاجات الأساسية ، وانتهاءً بحاجة تحقيق الذات ، وإن للإنسان حاجات متجددة ليس لها حدود ، كما إن الحاجات تعتمد وتتداخل بعضها مع بعض ، فإن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي تماماً ، حينما تظهر الأخرى ، كما إن الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل *man is continually wanting* ..

٣. بالإمكان إشباع الحاجات في المستويات العليا للأفراد ، بطرق كثيرة مختلفة عن تلك الخاصة بالحاجات الدنيا (نصر الله ، ٢٠٠٢ : ٤١) .

شكل رقم (5)

تدرج ماسلو للحاجات



المصدر: Hackett ,Penny ,Success in managing people ,John ,Murray (2004), P 166.

• نظرية العاملين لفردريك هيرزبيرغ:-

تحدث (شاويش، ٢٠٠٥: ٥٤، ٥٥) عن نظرية التوقع التي قدمها هيرزبيرغ وزملاء عام ١٩٥٩، والتي منذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام كثير من الباحثين والمديرين .

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبيرغ بدراسة استطلاعية (عن طريق المقابلات) لمائتين من المحاسبين، والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها، وقد توصل من تلك الدراسة والمقابلات إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سمي المجموعة الأولى (العوامل الدافعة satisfiers motivation)، واتفق بعض العلماء مع هيرزبيرغ واعتبروا هذه العوامل على أنها عوامل داخلية، لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه؛ والمجموعة الثانية (العوامل الوقائية dissatisfies hygiene) وقد أشار العلماء إلى هذه العوامل على أنها عوامل خارجية، لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم إنجازها .

العوامل الدافعة والعوامل الوقائية

جدول(1)

العوامل الدافعة (تشتمل على:-)	العوامل الوقائية (الصحية) وتشمل:-
الرضا في حال الشعور بالانجاز	سياسة وإدارة الشركة
الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل	الإشراف الفني
العمل نفسه كونه مهماً لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي	العلاقات المتبادلة مع المشرفين
التطور والنمو الشخصي	الراتب
إمكانية التقدم في الوظيفة	الأمن الوظيفي
المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها، ومدى مسؤوليته عن الآخرين	ظروف العمل
	المركز الوظيفي

المصدر: (مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)؛ عمان: دار الشروق (٢٠٠٥) بتصرف

وقد قدم هيرزبيرغ، كما هو الحال مع ماسلو، إطاراً هاماً ومفيداً لحاجات متنوعة، معتمداً المكافآت والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجاً دقيقاً لعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازهم.

• نظرية x ونظرية y :-

يقترح دوكلاس مكريجر وجهتي نظر مختلفتين بشأن الكائنات البشرية ، الأولى سلبية أساساً ويطلق عليها نظرية س ، والثانية ايجابية ويطلق عليها نظرية ص ، وقد استنتج مكريجر بعد ملاحظة أسلوب المدراء في التعامل مع العاملين ، أن وجهة نظر المدراء للكائنات البشرية تعتمد على مجموعة معينة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل سلوكهم نحو العاملين اعتماداً على هذه الافتراضات .

وضمن نظرية x فان الافتراضات الأربعة التي يحملها المدير تجاه العاملين تشمل :

١. أن العاملين بالوراثة لا يرغبون بالعمل ، ويحاولون تجنب القيام بالعمل كلما أمكن ذلك .
٢. وعليه، فيجب إجبارهم أو تهديدهم بالعقاب لغرض تحقيق الأهداف .
٣. يتجنب العاملون المسؤولية ويفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكناً .
٤. اغلب العاملين يفضلون الأمان بدرجة اكبر من العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل ويظهرون القليل من الطموح (العطية ، ٢٠٠٣ : ١١٤).

وعلى العكس من هذه النظرية السلبية حول الطبيعة الإنسانية يحدده مكريجر بأربعة افتراضات التي يطلق عليها نظرية y

١. ينظر العاملون إلى العمل على انه شيء طبيعي مثل الراحة والتعب .
 ٢. الالتزام الأفراد بالأهداف مما يؤدي بهم لممارسة التوجيه والسيطرة الذاتية .
 ٣. يتمكن الفرد الاعتيادي من تعلم قبول ، أو حتى انه يبحث عن المسؤولية .
 ٤. القابلية على اتخاذ قرارات إبداعية هي سمة عامة بين عدد كبير من الأفراد وليست بالضرورة محصورة عند هؤلاء الذين يحتلون مراكز إدارية .
- ويعتقد مكر يجر أن نظرية ص هي أكثر صحة من نظرية س ، وبذلك فانه يفترض انه لكي يمكن زيادة دافعية العاملين فيجب على المدير مشاركة العاملين باتخاذ القرار ، تخصيص أعمال تتميز بالمسؤولية وتحديات عالية وعلاقات اجتماعية جيدة داخل المنظمة .
- وللأسف لاتوجد هنالك مؤشرات كافية تدعم أياً من فرضيات النظريتين ، ونجد أن افتراضات كل من نظرية س ونظرية ص قد تكون ملائمة في موقف معين (العطية ، ٢٠٠٣ : ١١٥).

• نظرية مكلياند للحاجات

بعد الأبحاث العديدة التي قام بها لدراسة دافع الانجاز والدافعية لدى الأفراد ، وقد خلص إلى أن هناك ثلاثة حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات ، وهي :-

١. الحاجة إلى الانجاز ، وهي الحاجة إلى قيام الفرد ببذل جهد ما وتفوقه بأداء العمل وتحقيق انجازات عالية .

٢. الحاجة إلى القوة، وهي الحاجة إلى أن يكون الفرد مؤثراً في سلوك الآخرين من خلال سلطة أو قوة أو معرفة ، أو يجعلهم يتصرفون أو يسلكون بطريقة تتفق مع ما يريد.

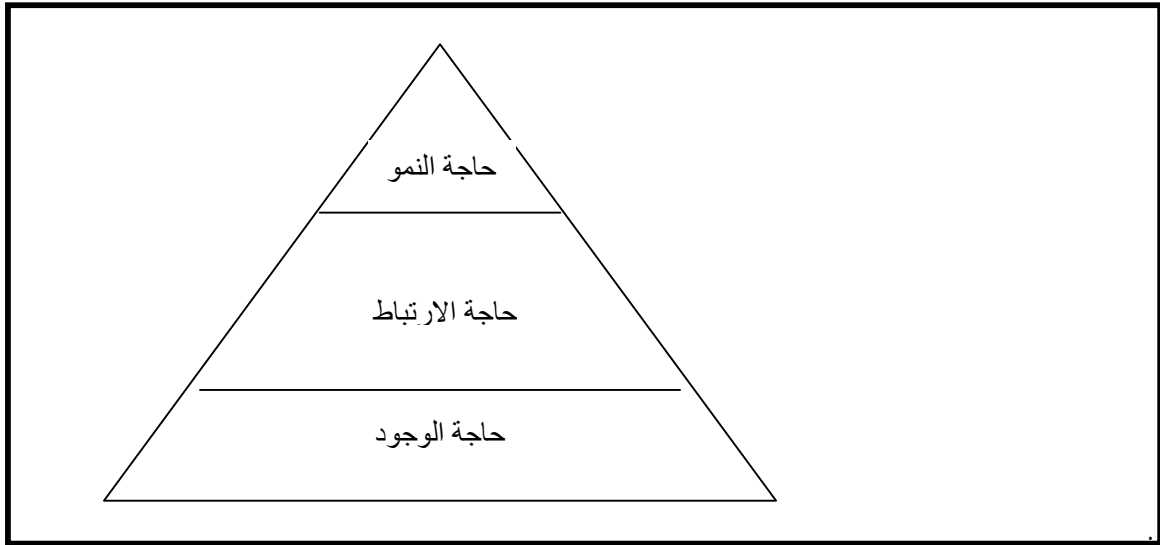
٣. الحاجة إلى الانتماء، وهي الحاجة إلى الارتباط بجماعة وبناء علاقة مع الآخرين ، سواء بالانضمام إلى جماعة العمل الرسمية التي يعمل فيها الفرد في التنظيم ، أو الانضمام إلى مجموعة من الأفراد يتقاسم معها الفرد أهدافاً محددة ويحقق من خلالها إشباعاً لمصالح الفردية ، أو الاجتماعية أو النفسية .

• نظرية الدرفير (الوجود والارتباط والنمو)

حاول الدرفير إعادة العمل بهرم ماسلو للحاجات لربطه بدرجة اكبر مع البحوث الميدانية، وأطلق على هرم ماسلو المعدل نظرية الوجود والارتباط والنمو ، ويفترض الدرفير بوجود ثلاث مجموعات من الحاجات الجوهرية (الوجود ، الارتباط ، النمو) ؛ كما في الشكل رقم (6)

الشكل (6)

الهرم الممثل لحاجات نظرية الدرفير



المصدر : العميان ، محمود سلمان (٢٠٠٤) ط ٤ "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" عمان : دار وائل للنشر، ص ٢٩٦

بالإضافة إلى تعويض الحاجات الخمس بثلاث حاجات ، فإن نظرية الدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تشير إلى أنه (١) قد تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت ، (٢) إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة بإشباع حاجات في مستوى أدنى (العطية ، ٢٠٠٣ : ١١٨).

2.2.2 نظريات الدوافع المحافظة على السلوك

• نظرية التعزيز :-

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكرن ،ومحور هذه النظرية يقوم على العلاقة بين المثبر والاستجابة ،وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثبر خارجي، والأفراد يستجيبوا للعوائد ،والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر ،بينما السلوك الذي لايعزز سياتوقف ولا يتكرر، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً، والعكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية فإنه من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلاً.

وتتفاوت فاعلية المثبر في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك ،وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة (العميان، ٢٠٠٤: ٢٩٧) ومن وجهة نظر سكرن على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية(كما أوردها العميان: ٢٠٠٤: ٢٩٨).

١. أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.

٢. أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثبرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية، وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز.

• نظرية العدالة (آدمز):-

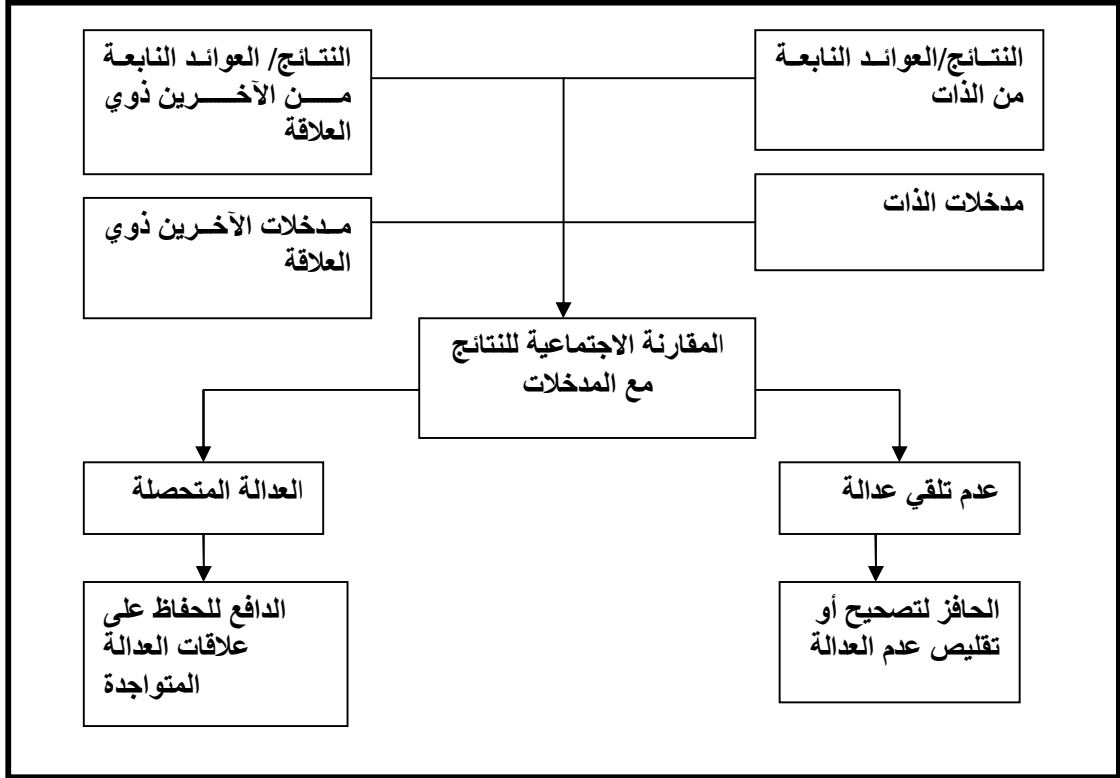
وتنص على انه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها ، فأنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت ، إلى جانب ذلك ، كلما كان التفاوت كبيراً ، اتجه الأفراد إلى تخفيفه ،ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر،وقد بينى هذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو على حقيقة موضوعية.

لقد ارتبط تطوير النظرية في أساسها وتجريبها باسم آدمز الذي عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي ،وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضواً في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة. وتشير المدخلات في نظرية العدالة ، إلى عوامل مثل : الجهد والمهارات والمعرفة وأداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله ، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالانجاز والمركز (عبد الباقي، ٢٠٠٠: ١٢٢).

و الشكل رقم (7) يبين نموذج تحفيز يوضح كيف يكافح الأفراد من أجل العدل والمساواة في المتغيرات الاجتماعية أو علاقات الأخذ والعطاء ،ويعد النموذج الأساسي لنظرية العدالة (Kreitner,kinicki,1992:202).

شكل (7)

نموذج لنظرية العدالة



المصدر: Kreitner , Robert, Kinicki, Angelo "Organizational Behavior "second edition(1992),p.207

2.2.3 نظريات الدوافع الموجهة للسلوك (نظريات التوقع)

. نموذج فروم

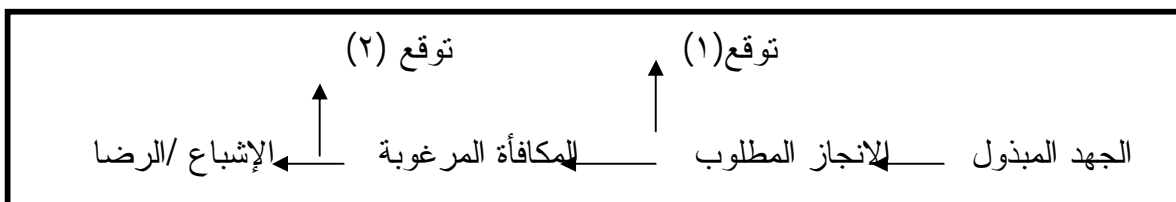
طور هذه النظرية فكتور فروم عام ١٩٦٤ ،وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره ،وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ،وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي :

التوقع الأول : أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب .

التوقع الثاني : أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد ،والتي بدورها تشبع حاجته ،وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل التالي رقم (8).

شكل رقم (8)

نموذج التوقع



المصدر: العميان، محمود (٢٠٠٤) ط٤ "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان: دار وائل للنشر، ص٢٩٣

بمعنى أن نظرية التوقع ترى أن دافعية الفرد في العمل تتحدد بسلوك مرتبط بأداء عمل محدد ، للوصول لهدف معين ، وهذه الدافعية ترتبط بقوة الرغبة في العمل أي الرضا ، بمعنى أن الفرد يتجه بسلوكه لتحقيق السعادة وتجنب مادونها ، وكذلك ترتبط الدافعية بالتوقع الذي ينشده الفرد بأن سلوكه سيعطي ناتج معين، ويكون للموظف إدراك وتصور عن ناتج سلوكه. وإجمالاً فإن الحافز الخارجي والدافعية الداخلية لدى الفرد لأن يبذل جهداً في مهمة يتوقف على التوقع ، وهو تصور الفرد لاحتمال أن إهلاك قدر ما من الجهد على هذه المهمة سيقود إلى أداء أفضل ، ثم تأتي القيمة أي إدراك الفرد لمدى مرغوبية هذه النواتج أو المكافآت ، وتتحدد القيمة بمدى الفاعلية وهي تصورات الفرد للعلاقة بين الأداء المحسن وتسلم ناتج معين مثل زيادة الأجر أو ترقية (دتكمان، ١٩٩١ : ٢١٥).

وتفترض هذه النظرية التي جاء بها فروم على أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي الجهود المبذولة والمكافئ من هذه الجهود ، وتوقع الفرد بان الجهود ستقود إلى أداء ، وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة ، لذا فهي تهتم بتفسير الحفز عند الأفراد ويشير جوهر نظرية فروم إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع ، بان ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة ، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج ، والمعادلة هذه توضح هذه العوامل :-

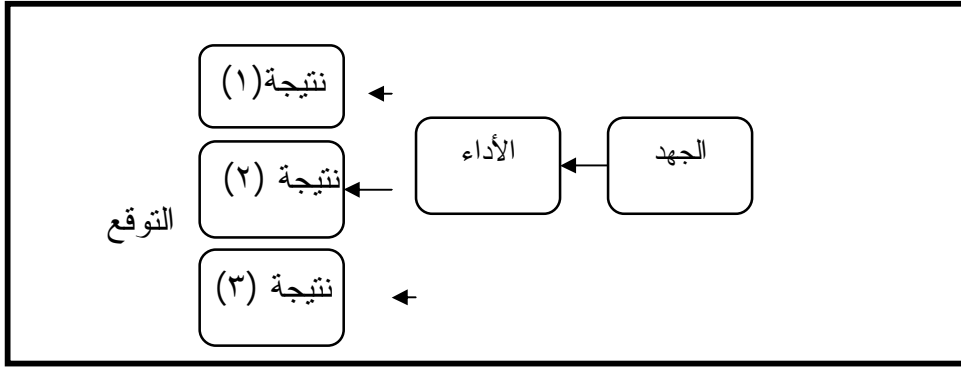
الدافعية = الجهد x المكافئ (القيمة النسبية المتوقعة من المخرجات) x احتمال المخرجات (التوقع x المكافئ x العلاقة المتوقعة بين الأداء والمكافأة) (عباس: ٢٠٠٣ : ١٧٣).

وانه من الصعوبة بمكان تطبيق هذه المعادلة الرياضية على جميع الموظفين إذ أن الدرجات التي تحكم المتغيرات هي نسبية من مؤسسة لأخرى ، كما أنها نسبية من فرد لآخر .

- و تستند نظرية فروم إلى أربعة مفاهيم أساسية هي كما في الشكل رقم (9) :-
١. قوة الرغبة : وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بان الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الانجاز المطلوب ،وتتمثل هذه في رغبته في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أدائه لعمل ما .
 ٢. التوقع : ويمثل التوقع اعتقاد الفرد بان مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما سيحقق مستوى معيناً من الأداء (جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٩ : ١٦٧).
 ٣. الوسيلة : وتمثل العلاقة أو الاحتمال المتوقع من أن أداء ما سيحقق نتيجة أو مستوى محدد.
 ٤. النتائج : وهي ما يحصل عليه الفرد نتيجة جهد أو أداء ما .والنتائج نوعان إما أن يكون ايجابياً أو سلبياً (جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٩ : ١٦٨).

شكل (9)

نموذج فروم في الدافعية



المصدر: جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية ، عمان (١٩٩٩) ، ص ١٦٨

مما سبق نخلص إلى القول : أن سلوك الإنسان يتحدد بقوى تتبع من ذاته (داخلية) ، وأخرى خارجية تتمثل في الحوافز التي توفرها المنظمة للأفراد ، وان جهد الأفراد في أداء العمل أو بذل جهد ما مبني على إدراك هؤلاء الأفراد أن سلوكهم (أدائهم) سيؤدي إلى نتائج مرغوبة من قبلهم ، بينما سيقبل حماسهم وجهدهم لأداء العمل الذي يتوقعون منه نتائج غير مرغوبة وعليه نرى في نظرية التوقع أنه بحكم الغريزة وحب البقاء يسعى الإنسان إلى السلوكيات التي تعود عليه بنفع ويكررها ويتحاشى السلوك الذي يعود عليه بالضرر، وإن سلكه فلا يكرره؛ ولتعزيز السلوك المطلوب الايجابي يجب استخدام معززات وهي الحوافز الايجابية(جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٩ : ١٦٩).

. نموذج بورتر ولولر (Porter and Lawler model(1968)

أن نظرية لولر وبورتر تجيب عن الأسئلة التالية :-

لماذا يعمل الناس ؟ هل يدرك الأفراد بان جهودهم ستؤدي إلى أداء؟ هل يدرك الأفراد بان هناك سلوكيات محددة تؤدي إلى مخرجات محددة؟ ما هي القيم التي يرغب بها الأفراد إزاء هذه المخرجات؟(عباس، ٢٠٠٣: ١٧٤).

أن مصادر دافعية الناس للعمل هي أحد عاملين أما أن يكون العمل نفسه ، أو العوائد التي تعود عليه من العمل ، فقد طور كل من بورتر ولولر نموذج فروم (عام ١٩٦٨) ،وقد ربطا الرضا بكل من المكافأة (العائد)،والأداء (الانجاز)، فحينما يقدم الفرد أداء أو يبذل جهداً يحصل على مكافأة ، وحينما تكون هذه المكافأة منصفة ومنسجمة مع الجهد الذي يبذله أو الأداء مقارنة لمكافآت الآخرين لتحقيق الشعور بالرضا ، فأداء الفرد يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة ،وعلى احتمال تحقيق المكافأة والحصول عليها في حالة بذل الجهد ،وهذا يتطلب تفهم أهمية الحاجة لان يمتلك الفرد القدرات ،والخصال الضرورية للقيام بالجهد المطلوب، وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل ذلك دعماً لجهد،ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها(Armstrong , 2001: 165).

وتقوم نظرية بورتر ولولر على أساس أن استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى إدراكهم الايجابي بين المكافأة التي حصلوا عليها وبين ما يدركوه أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم.

واعتمد بورتر ولولر " نموذجاً لتفسير أداء العاملين "، حيث افترضوا بأن الأداء والانجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية ،وهذه العوائد الداخلية والخارجية تعود على الرضا عن العمل، فالعوائد الداخلية (الذاتية) هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات ،وأهمية تُرضي رغبات الفرد وتُشبع الحاجات العليا عنده.

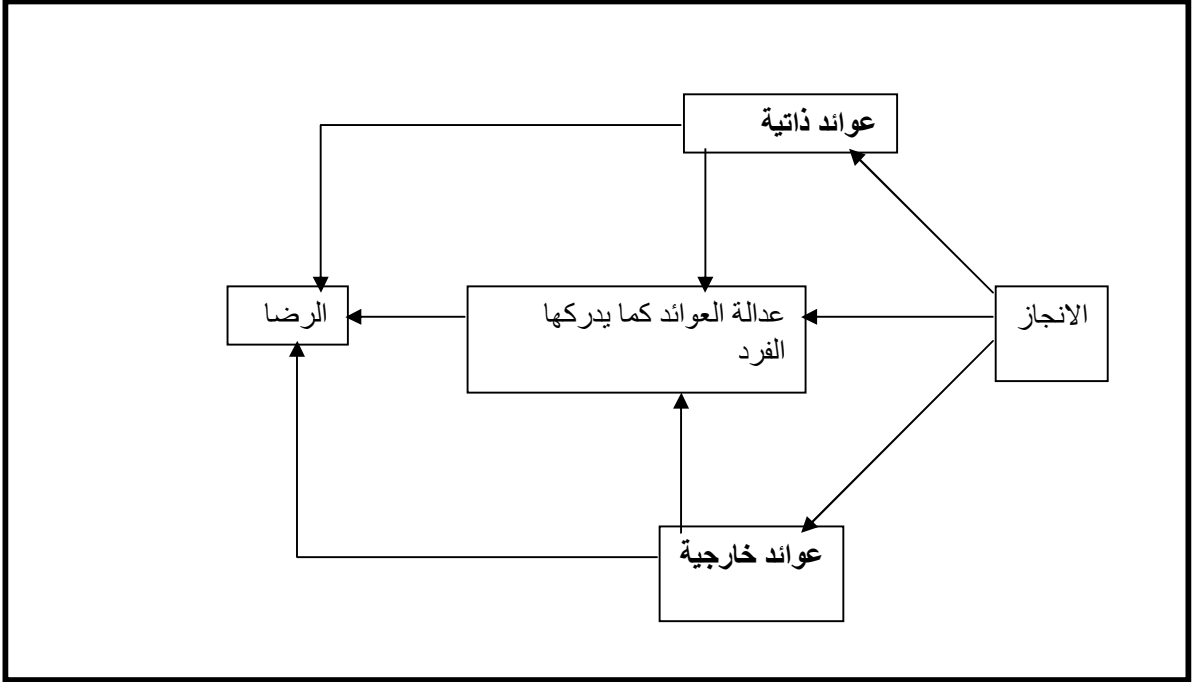
أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية ، كما تتضمن عنصراً آخر وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها من المنظمة (Maund , 2001: 452).

لقد وضع نموذج بورتر ولولر العوائد كحلقة وسيطة بين الانجاز والرضا ،ومتى كانت العوائد الفعلية متقاربة أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الجهد المبذول يتحقق الرضا ، مما يدفع الفرد لتكرار هذا الجهد ، أي أن الرضا يعتمد على مدى إدراك الشخص

لمكافآته التي يتسلمها، وبعبارة أخرى فان افتراضهم مؤداه أن رضا الفرد يكون نتيجة للعوائد التي يحصل عليها والتي هي بدورها نتيجة للانجاز كما هو مبين في الشكل رقم (10) :-

شكل (10)

نموذج بورتر ولولر في الدافعية



المصدر: محمود العميان " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " الطبعة الثانية ٢٠٠٤، عمان: دار وائل، ص : ٢٩٤

أي أن بورتر ولولر اجتهدا في تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج كما يلي :-

١. العلاقة بين الجهد والواقعية :- حيث يتجه لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية وإدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة .

٢. العلاقة بين الأداء والمكافأة :- حيث أنه في بعض الأحيان لا ترتبط المكافأة الخارجية مثل الأجور والمكافآت بأداء العمل بصورة مباشرة، أما المكافآت الداخلية (المعنوية) فهي شعور ذاتي، وترتبط بأداء العمل .

٣. العدالة :- وترتبط بشعور العاملين بأن المكافآت توزع على أساس عادل (حسن، ٢٠٠١: ١٧٣)، وبذلك يكون بورتر ولولر قد أضافا عامل عدالة المنافع كما يراها الأفراد ومدى رضاهم تجاه العمل بحيث قاما بتطوير المفاهيم المحددة والواردة في نظرية التوقعات لدى فروم والمتمثلة بالعائد والعلاقة بين الجهد والعائد والأداء ، بينما بقيت النتائج قواسم مشتركة بين نماذج نظرية التوقعات المختلفة (جامعة القدس المفتوحة ، ١٩٩٩: ١٧٠)بمعنى أنهما أكدا أن استمرارية الأداء وقوة الدافع

تعتمد على قناعة العامل ورضاه المستمر من إدراكه بإيجابية العلاقة بين المنفعة أو الفائدة التي يحصل عليها وما يعتقد انه يستحقه ويتوقعه (عدالة العائد).

والمعتقد الرئيسي لنظرية بورتر ولولر يشير إلى ضرورة تحفيز الأفراد ليزيدوا من محاولاتهم وجهودهم ، إذا كانوا يؤمنون بأن ذلك سيؤدي إلى حصولهم على بعض المكافأة أو على الهدف الذي يعتبر من وجهة نظرهم يستحق التحقيق، وقد تكون هذه المكافآت مالية أو غير ذلك، وكل موظف لديه هدف ذو قيمة مختلفة (Hachett,2004:168) .

وتعد نظرية بورتر ولولر من أكثر النظريات أنفة الذكر تأثيراً على مستويات الدراسات والبحوث الأكاديمية، والسبب وراء هذا التأثير هو في كون هذه النظرية تبرز التأكيد على أن السلوك الإنساني والى درجة ملحوظة يتأثر بدرجة ومستوى توقعات الفرد لما سيتحقق من جراء العمل في المستقبل، وان هذه النظرية تشر الضوء حل بعض الجوانب العملية للدافعية والترغيب على العمل، وتساعد على بلوغ مستويات الرضا عنه، وهذه الجوانب هي :-

١. أن توفر المنظمة المكافآت (مادية ومعنوية) مناسبة للعاملين فيها باعتبارهم عناصر أساسية ومهمة في العمل ، وتضمن لهم ظروف عمل جيدة إلى جانب الضمان والطمأنينة للوظيفة.
٢. يجب أن يكون هناك ترابط وعلاقة بين مستويات الأداء وحجم التعويض والمكافأة .
٣. على المنظمة أن توضح العلاقة القائمة بين الجهد المبذول ومستويات الانجاز (الأداء) ونوع التعويض (المكافأة الممنوحة).

٤. على المنظمة أن تتحرك بحرية مناسبة للموائمة بين حجم المكافأة والتعويض وبين العمل المنجز حتى تضمن استمرارية تشجيع ودفع العاملين على العطاء المستمر وبهمة وحماس (جواد، ٢٠٠٠ : ١٠١).

كذلك أن هذه النظرية تنطلق من مبدأ الشمولية حتى أنها تغطي النظريات الأخرى والدراسات التي سبق ذكرها، ومكونات هذا الإطار الشمولي وكما حدده كل من بورتر ولولر هي (قيمة المكافأة ، إدراك احتمالية الجهد المبذول قياساً بالمكافأة، الجهد ، القدرات والقابليات والخصائص، دور الإدراك ، الانجاز ، المكافأة ، العدالة ، الرضا) (جواد ، ٢٠٠٠ : ١٠٢ بتصرف).

2.3 نقاط ارتكاز نظريات التوقع :-

2.3.1 مفهوم الترقب والتوقع

يرتبط هذا المفهوم بالمستقبل كما هو واضح من التعبير وبمعنى آخر فإذا لم يكن هناك توقع لإشباع دافع أو رغبة مستقبلية فلن يعمل الإنسان، وبالتالي سوف يلغي السلوك ، أي أن التوقع أمر ضروري للدافع والسلوك ، ولذلك يفترض هذا المفهوم أن الفرد سوف يكون انجازه عالياً إذا توافرت أمور ثلاثة هي :-

- إذا وجد احتمال قوي بان مجهوداته التي سوف يبذلها تؤدي للانجاز العالي.
- إذا وجد احتمال قوي(توقع) بان هذا الانجاز العالي سوف يؤدي لنتائج محددة.
- إذا كان لهذه النتائج جاذبية خاصة بالنسبة لهذا الفرد (سند، ١٩٨٥ : ١٠٤).

2.3.2 مفهوم السلوك المكتسب

إذا كان الإنسان مدفوعاً للسلوك تحت تأثير الهدف المتوقع فإن هذا معناه وجود علاقة قوية بين التصرف والسلوك الحالي ،وبين الهدف أو العائد المتوقع في المستقبل. وبالتالي هناك علاقة بين السلوك والهدف هي علاقة سببية ، أي أن السلوك سبب في تحقيق الهدف المطلوب ،والشخص يمكنه الربط بين السلوك والهدف أي يمكنه إيجاد علاقة سببية من خلال ما اكتسبه من خبرات في الماضي ساعدته في معرفة هذه العلاقة (سند، ١٩٨٥ : ١٠٤) .

والفرق بين هذه النظرية (والتي تركز على كيفية رؤية الشخص وإدراكه للعلاقات بين الجهد والانجاز والمكافأة) ونظرية الحاجات ، لأن نظرية الترقب تركز على دراسة الغايات التي يسعى إليها الفرد ،وبالتالي فالدوافع ينظر إليها على أنها قوة تجذب الفرد نحو الهدف المرغوب، في حيث تركز نظرية الحاجات على سلوك الفرد الناشئ عن حاجات غير مشبعة ،و أن قوة الجذب للنتيجة التي يود الشخص الحصول عليها تسمى "التكافؤ" ،والاعتقاد بان جهداً معيناً يؤدي إلى النتيجة يسمى "توقع" ،وهذان الأمران يعتمدان على الإدراك الشخصي للموقف من قبل الشخص ، وهنا تعمل الدافعية على الجهد والانجاز الذي يؤدي إلى المكافأة حسب توقع الشخص (العتيبي ، ٢٠٠٢ : ٤٦).

2.4 الأفكار التي تضمها نظريات التوقع :-

تؤلف نظرية التوقع بين أفكار هامة تضمها نظريات عامة أخرى للدافعية ،وترى هذه النظرية أن ثلاثة شروط يجب تواجدها حتى ينشأ السلوك المدفوع أو تنشأ الدافعية ، وهي :-

2.4.1 اعتقاد الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء مرغوب(فيما يعرف بالتوقع) :-

يتمثل أول عنصر من معادلة التوقع في توقعات الفرد حول العلاقة بين قدر الجهد المبذول وتحقيق أهداف الأداء ، فالفرد يرى ما أن كان لديه القدرات والأدوات والموارد اللازمة لبلوغ أداء مرغوب يستثمر فيه جهده، فهو يسأل نفسه : هل أستطيع النجاح ؟ فان لم يتوقع أن يؤدي جهده لأداء جيد موفق يرقى لتحقيق الهدف ،أو الانجاز الجيد أو عالي المستوى ، ستخف دافعيته للأداء (مصطفى، ٢٠٠٠ : ١٥٣) .

2.4.2 اعتقاد الفرد أن الأداء سيؤدي إلى نتائج مرغوب: - وهو العنصر الثاني من معادلة

التوقع، فيتمثل في تقييم بيئة العمل ونظام الحوافز ، فالفرد هنا يتوقع العلاقة بين مستوى أداء معين وبين العائد أو الهدف الذي يسعى لبلوغه ، فهو يسأل نفسه : إن وفقت في الأداء هل سأكافأ ؟ وكما هو الحال في توقع الجهد إلى الأداء ، فإن إدراك الفرد أن جهده لن يؤدي لنيل عائد أو حافز مرغوب (ترقية أو علاوة) ، فلن يشعر بدافعية أي لن يشعر انه مدفوع لعمل جاد (مصطفى، ٢٠٠٠: ١٥٣).

2.4.3 أن يشبع الناتج أو المكافأة بحاجة هامة لدى الفرد (أي تكون القيمة المتوقعة لهذا

الناتج كبيرة ومؤثرة) :- حيث أن قيمة الإشباع المتوقع لكل سلوك يؤديه الموظف أو العامل يمكن أن يؤدي لعدد من العوائد ، ومع ذلك فلا تتساوى كل العوائد في جاذبيتها له .

إذ تختلف قوة تفضيل عائد معين من فرد لآخر ، ويمكن وضع القيمة التي يعطيها الفرد لعائد معين على مقياس يتدرج بين + ١ (أي مفضل جداً) ، و - ١ (أي غير مفضل على الإطلاق).

فالبعض قد يتطلع لعائد معين بينما لا يتحمس لغيره ، يسأل العاملون أنفسهم (هل سيكون هذا العائد مشبعاً أو مجزياً ؟) وعلى ذلك فالناس تقدر أو لا قيمة للإشباع المتوقع من كل عائد ، فإن كان العائد مرغوباً تكون هذه القيمة موجبة ، وإن كان غير مرغوب تكون القيمة سالبة ، إما أن لم يكن العائد مرغوباً تكون قيمة الإشباع المتوقع منه صفراً (مصطفى، ٢٠٠٠: ١٥٤).

أي أن العناصر الثلاثة (توقع المجهود - توقع الأداء - توقع العائد) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وانه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، أي أن العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية تختلف باختلاف الأفراد من حيث رصيدهم في الخبرة، أو في الشخصية إضافة إلى ثقافة الفرد والحالة النفسية له ، وهي ما تسمى بالفروق الفردية ، إضافة إلى النزعات السريعة للإدراك وهي التعميم ، وانطباق اللحظة الأخيرة ، والتمسيط وغيرها (ماهر، ٢٠٠٢، ١٤٣).

2.5 العوامل التي تعتمد عليها نظرية التوقع :-

ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما:

• **قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف**، فالحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة، وقد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعياً؛ وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموظف من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب، وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون

مختلفة من شخص لآخر، مثلاً، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

• العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز، هذا العامل يتشكل من أمرين:-

الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والذي يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه.

والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا (مصطفى، ٢٠٠٢: ١٥٦).

2.6 افتراضات فروم لوجود الدوافع عند الفرد:-

حيث يرى فروم أن الرضا عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد ما بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكن من إشباع حاجاته المتعددة، لذا فإنه سيواجه مجموعة من البدائل التي يعتقد أنها تحقق له أهدافاً، وسيختار البديل الذي يشعر أنه يحقق له المنفعة المتوقعة، وبناء على هذا الاختيار يتحقق لديه الرضا عن العمل، كما في شكل رقم (11) (الرشيدة، ٢٠٠٢: ٥٢).

2.6.1 الأهداف التي يسعى إليها الفرد :-

والتي قد تشمل، الأجر المرتفع، والترقية، والأمان الوظيفي، والعمل الأكثر جاذبية .

2.6.2 العلاقة التي يراها الفرد بين الإنتاجية وبين تحقيق الأهداف الشخصية :

عادة إلى التأكيد من أن تحقيقه للإنجاز العالي، يؤدي إلى بلوغ أهدافه، فإذا كان الرد بالإيجاب، فسينظر إلى زيادة الأداء على أنها شيء مرغوب فيه، وإلا فلن يعبر هذا الهدف أي اهتمام .

2.6.3 الدرجة التي يستطيع بها الفرد التأثير على إنتاجيته :-

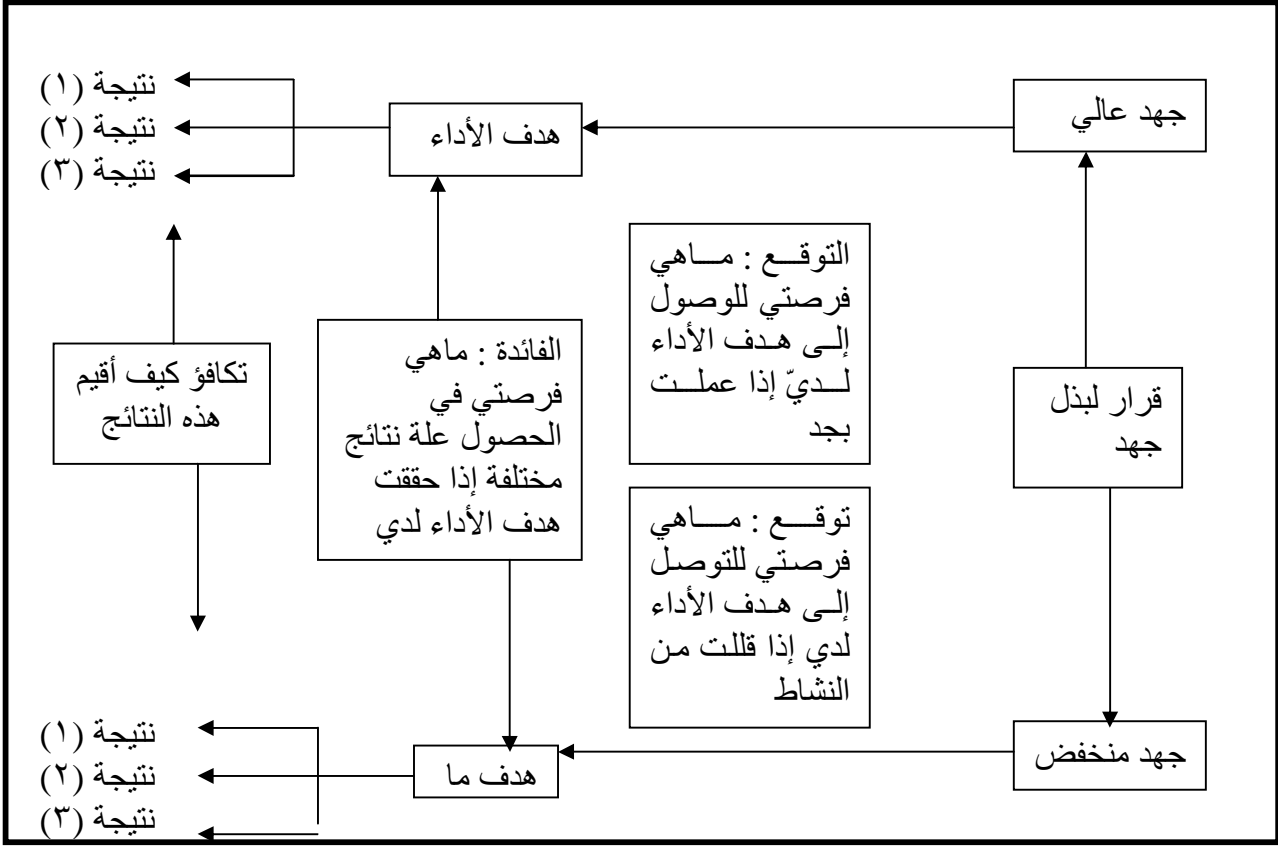
لذاته من حيث التأكيد من إمكانيته من رفع مستوى أدائه، فإذا توافرت له القدرات والإمكانات لذلك كان سلوكه باتجاه رفع مستوى أدائه، وإلا فسيبقى أدائه بالمستوى العادي (نصر الله، ٢٠٠٢: ٥٠).

نتلخص نظرية Vroom كما يلي :-

"قوة الاستعداد للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع في أن هذا العمل سوف يليه نتيجة معينة ويعتمد على قيمة أو جاذبية هذه النتيجة بالنسبة للقائم بالعمل " حسب الصياغة التي صاغها فروم

في كتابه "العمل والتحفيز ١٩٦٤ (Kreitner, kinicki, 1992: 213) .

شكل رقم (11)
نموذج عام لنظرية فروم



المصدر: (Kreitner, Robert, & Kinicki Angelo, (1992) Organizational Behavior, Second Edition International Student Edition,p:213

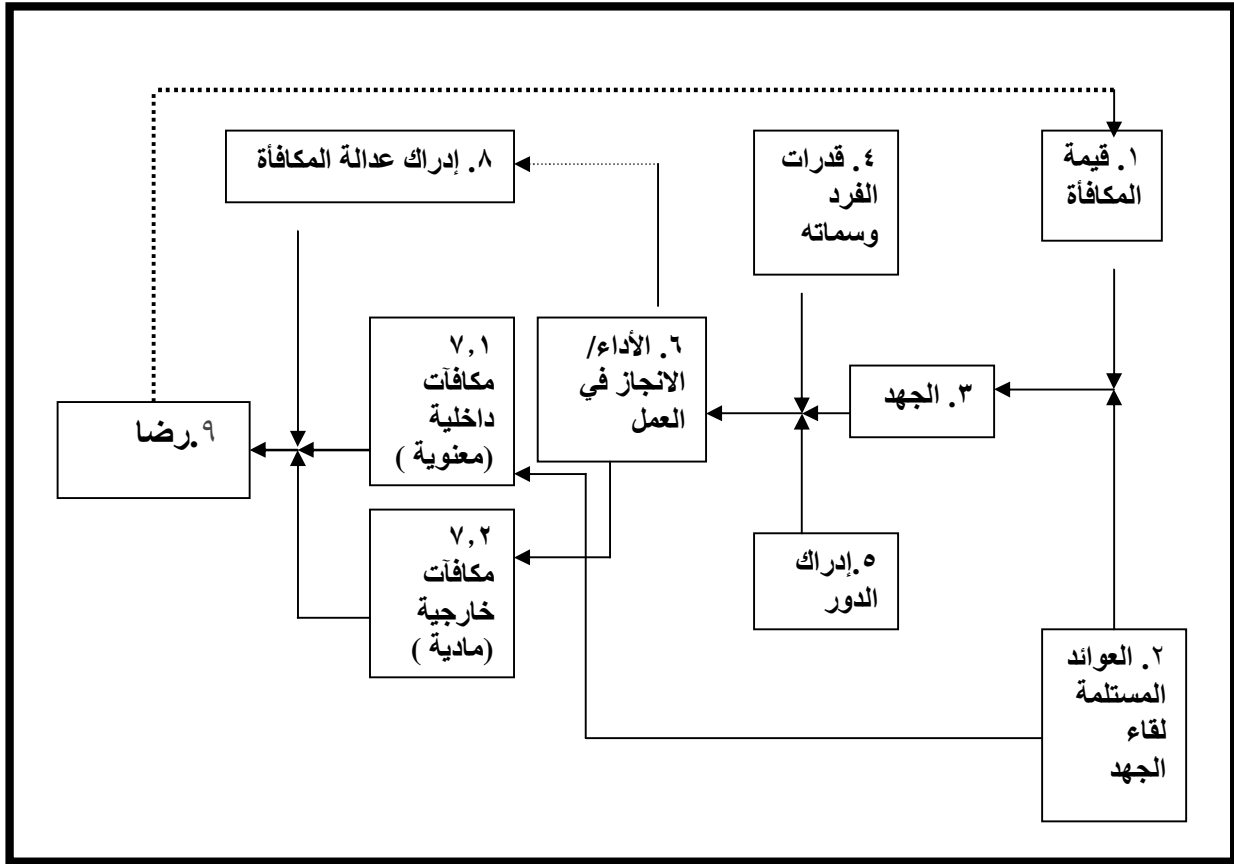
2.7 أبعاد نظرية بورتر ولولر

يمكن إيضاح النموذج في (الدوافع ، والأداء ، الرضا الوظيفي) بدراسة أبعاده الأربعة وهي الجهد ، والأداء ، والمكافأة والرضا والتي يمثلها الشكل رقم (12) وهي كالتالي:-

2.7.1 الجهد :-

هي كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله وهذا الجهد يختلف عن أداء العمل نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء ، كمية الجهد تعتمد على التفاعل ما بين تقييم المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد (العديلي، ٢٠٢٠هـ : ٢١٢) ، والجهد في مفهوم بورتر يسبق الأداء.

شكل رقم (12)
نموذج التوقع لدى بورتير ولولر



المصدر : Kreitner, Robert, & Kinicki Angelo, (1992) Organizational Behavior, Second Edition International Student Edition, p:217

2.7.2 الأداء :-

هي النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية ، والأداء يعتمد على كمية الجهد المبذول وعلى قدرات الأشخاص ومهارتهم ومعرفتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه أو القيام به (نصر الله، ٢٠٠٢ : ٥٧).

2.7.3 المكافأة :-

يريان أن المكافأة الداخلية (الجزء المعنوي) له علاقة مع الرضاء أكثر من علاقته مع الأداء ،مثل الإحساس بالانجاز أو تحقيق الهدف ،والمكافأة الخارجية مثل الراتب ، وكذلك إدراك عدالة المكافأة له تأثير حيوي على علاقة الأداء والرضاء الوظيفي وإدراك عدالة المكافآت يمكن أن يتأثر تأثيراً مباشراً بالتقدير الذاتي للأداء (العديلي، ١٤٠٢ : ٢١٣) .

2.7.4 الرضا: _

الرضا هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لمستوى عدالة المكافأة (العديلي، ١٤٠٢هـ : ٢١٣).
ويحدد الرضا الوظيفي من خلال إدراك الموظفين للعدالة في المكافأة المحرزة (داخلية وخارجية)، ويشعر الموظفون برضا أكبر عندما يتم مكافأتهم بشكل عادل (kreitner,kinicki,1992:216).

المبحث الثالث خلفية عن الجهاز المصرفي الفلسطيني

3.1 المقدمة

3.2 توزيع البنوك العاملة في فلسطين

3.2.1 تبعاً لجنسيتها

3.2.2 تنظيم العمل المصرفي في فلسطين

3.3 تجارب البنوك مع الرضا

خلفية عن الجهاز المصرفي الفلسطيني

3.1 المقدمة :-

يعتبر الجهاز المصرفي الفلسطيني كأى قطاع في فلسطين ، قد تأثر ومازال يتأثر بالتغيرات التاريخية والسياسية على مر الفترات والحقبات التي مرت بها فلسطين عامة وقطاع غزة خاصة ، ومع انحسار الاحتلال الإسرائيلي في بداية العام ١٩٩٤ ، حيث شهدت أراضي السلطة الفلسطينية (قطاع غزة _ الضفة الغربية) تحولات سياسية واقتصادية لا يمكن إغفالها حيث أن السلطة الفلسطينية قد منحت الحق في إنشاء سلطة نقد فلسطينية يكون لها مهام وصلاحيات البنك المركزي باستثناء إصدار العملة الوطنية .

فكانت ضرورة تأسيس سلطة النقد لإعادة بناء النظام البنكي ،ومن الأسس المتبعة باعتباره هيئة رسمية فلسطينية تنظم عمل الجهاز المصرفي .(المحلوت ،٢٠٠٤ :٢٦)

وقد تزامن مع هذا التطور في النظام المصرفي الفلسطيني تزايد عدد البنوك التي تم السماح لها بمزاولة نشاطها البنكي في الأراضي الفلسطينية ،في ظل التغييرات التي أحدثتها سلطة النقد الفلسطينية على هيكل الجهاز المصرفي ارتفع عدد المصارف الوطنية و بلغ عددها حتى نهاية العام ٢٠٠٧ أحد عشر مصرفاً (١١)بنكاً وطنياً، و(١٠) عربياً،و(١)أجنبياً (سلطة النقد الفلسطينية:٢٠٠٦). وليس هناك أدنى شك في أهمية الدور الذي تضطلع به المصارف في دفع العملية الاقتصادية ، ولعلاقة البنك الواسعة بالجمهور الخارجي ، تقف هذه الدراسة لتقهم نفسية الإدارة تجاه العوامل المتعلقة بالعمل حسب نموذج بورتر ولولر ،وتأثيرهما من ثم على الرضا الوظيفي لديهم خاصة العوائد وإدراك عدالتها .

حيث أن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر التي تقوم بدور تقديم أفضل الخدمات البنكية واجتذاب أكبر أعداد من العمال ، بما يبذله من جهد وفعالية لرفع مستوى المؤسسة البنكية ،وعليه على البنك الحفاظ على العاملين وتلبية حاجاتهم وتطلعاتهم لخلق الرضا الوظيفي المطلوب لأداء أعمالهم بالصورة المثلى .

3.2توزيع البنوك العاملة في فلسطين

3.2.1 تبعاً لجنسيتها:-

• أحد عشرة مصرفاً محلياً (١١) وهي كما موضح بالجدول رقم (٢) ،وتشكل ما نسبته (٤٧,٦%) من إجمالي عدد البنوك ،و(٠,٥%) من إجمالي الفروع العاملة في فلسطين .

مع ملاحظة انه تم ترخيص المؤسسة المصرفية الفلسطينية كشركة مالية ، وذلك بعدم استخدام كلمة مصرف في اسمها، و اشتراط عدم قبولها للودائع، كما أن بياناتها المالية لا تحتسب ضمن الميزانية الموحدة للمصارف العاملة في فلسطين (عودة: ٢٠٠٦).

• عشرة بنوك عربية (١٠)، وكما هو موضح بجدول (٢) ، منها ثمانية (٨) مصارف أردنية، ولها (٦١) فرعاً ، منها ١٢ فرعاً في قطاع غزة، و ٤٩ في الضفة الغربية ، وتشكل ما نسبته (٣٨%) من إجمالي عدد البنوك ، و (٤٣,٥%) من إجمالي الفروع في البنوك .
أما البنكان المصريان فهما ٨ فروع، منها ٥ في قطاع غزة، و ٣ في الضفة الغربية ، ويشكلان ما نسبته (٩,٥%) من إجمالي عدد البنوك ، و (٥,٧%) من إجمالي عدد الفروع العاملة في قطاع غزة والضفة الغربية (عودة: ٢٠٠٦) .

• وهناك بنكاً واحداً أجنبياً هو بنك HSBC الشرق الأوسط تأسس عام ١٩٩٨، وله فرع واحد يعمل في الضفة الغربية، ويشكل ما نسبته (٤,٧%) من إجمالي عدد البنوك ، و (٠,٧%) من إجمالي الفروع (عودة: ٢٠٠٦).

3.2.2 تنظيم العمل المصرفي في فلسطين :-

١. فيتم بناء على قانون سلطة النقد رقم (2) لسنة 1997.
٢. و كذلك قانون المصارف رقم (2) لسنة 2002 .
٣. و بالإضافة إلى هذين القانونين، هناك أيضا تعليمات سلطة النقد للمصارف و التي هي بمثابة الائحة التنفيذية لقانون المصارف، حيث توضح بدقة تفاصيل العمل المصرفي و القيود المفروضة عليه (عودة: ٢٠٠٦).

و جدول (2) يمثل البنوك العاملة في قطاع :-

جدول رقم (2)

أسماء البنوك العاملة في قطاع غزة

اسم البنك	اسم البنك
البنوك الأجنبية	البنوك الوطنية
٨. بنك القاهرة عمان	١. بنك فلسطين
٩. البنك العربي	٢. البنك التجاري الفلسطيني
١٠. بنك الأردن	٣. بنك الاستثمار الفلسطيني
١١. البنك العقاري المصري العربي	٤. البنك الإسلامي العربي
١٢. بنك الإسكان للتجارة والتمويل	٥. بنك القدس للتنمية والاستثمار

٦. بنك فلسطين الدولي	١٣. البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي
٧. البنك الإسلامي الفلسطيني	

المصدر: جرد بواسطة الباحثة

توصلت (أبو زايد: ٢٠٠٨) إلى أن البنوك العاملة في فلسطين قد بلغ ٢٢ بنكاً بشبكة فروع ومكاتب ١٥٧ فرع ومكتب موزعة على كل من:

١. المحافظات الشمالية: ١١٤ (الضفة الغربية)

٢. المحافظات الجنوبية: ٤٣ فرعاً (قطاع غزة)

وتوجد جميع الإدارات العامة والإقليمية في المحافظات الشمالية باستثناء ثلاث إدارات توجد في المحافظات الجنوبية هي (فلسطين المحدود، الإسلامي الفلسطيني والبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي).

وبلغ عدد موظفي القطاع المصرفي (٣٧٦٤) موظفاً في كل من المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية موزعة كالتالي:

١. المحافظات الشمالية: ٢٨٢٣ موظفاً.

٢. المحافظات الجنوبية: ٩٤١ موظفاً.

3.3 تجارب البنوك مع الرضا:-

وقد حرصت المصارف على ضرورة رفع مستويات الرضا الوظيفي لعاملها، وهذا ما تبين من خلال المقابلة التي أجريت مع السيد / محمد أبو رمضان في قسم شؤون الموظفين في الإدارة العامة لبنك فلسطين المحدود (الاثنين ٢٤/٣/٢٠٠٨) والذي أكد على حرص البنك على دعم العاملين فيه، وتشجيعهم على أداء عملهم بإنتاجية مرتفعة، وذلك يتأتى بالتالي :-

١. وضوح المهام الوظيفية وطبيعة العمل والاختصاص الذي يبينه دليل وصف العمل أو ما يتعارف عليه بالية العمل، ويتضمن شرح مفصل لكل دائرة .

٢. وجود اللائحة الداخلية للبنك التي تحتوى على قواعد الترقيات والعلوات والمكافآت والبدلات وما إلى ذلك بحيث يستطيع كل الموظفين في البنك الاطلاع عليها .

٣. إضافة إلى متابعة مدراء الفروع للقاءات الدورية مع موظفيهم كي يناقش كل فرع مشاكله وانجازاته مع إدارته، وكذلك لتطرح الإدارة تعميماتها وتوصياتها للموظفين، وأيضا لنقل وجهات النظر بين الموظفين والإدارة العامة في دور وسيط .

وفي معرض إجابته حول الأسباب من وراء ترك بعض الموظفين لأعمالهم ، أشار إلى أن النسبة الأعلى من التاركين هم الموظفين ذوي المستويات الإدارية العادية من الذكور وذوي سنوات الخبرة الأعلى .

وتتفاوت مسببات ترك العمل من أبرزها:-

- إيجاد فرصة عمل أفضل.

- السفر وترك البلاد

أما علاقات الإدارة بالموظفين فقد اتسمت بالشفافية والانسجام مع وجود جو أسري ، الذي توطده دائرة العلاقات العامة والتسويق بالبنك والتي من ضمن اختصاصاتها متابعة المناسبات الاجتماعية للعاملين ومشاركتهم فيها .

وكذلك فإن الإدارة تهتم برواتب الموظفين وأن تكون تغطي كافة استلزمات معيشتهم ، وذلك بالحرص على تثبيت سعر صرف الراتب بالدولار مقابل الشيكل خلال هذه الأزمة التي تعصف بالقطاع ، ويأتي هذا التثبيت لضمان رضا الموظفين .

وأخيرا فان الترقيات والتي تعطى بعد التقييم السنوي من قبل مدراء الفروع للموظفين ، ويقدم التقييم للإدارة العامة ، وعليه تمنح الحوافز (علاوة سنوية - مكافآت تشجيعية ثابتة - ترقية) بناء على :-

- خلو الملف الوظيفي للموظف من العقوبات (لفت نظر - إنذار)

- عدد أيام التغيب والإجازات الطارئة

- التزام الموظف

وتعد تجربة بنك فلسطين المحدود إحدى التجارب المطبقة في القطاع المصرفي الفلسطيني ، ويطبق بصورة أو باخرة في بقية البنوك.

وهذا ما أوضحته دراسة المحتسب وجلعود (٢٠٠٧) على موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين حول العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره بالمنح التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته.

ويأتي ارتباط أو علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي من نقطة التقاء آثار الولاء وآثار الرضا في المتغيرات التالية :-

- رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون أعمالهم ومؤسساتهم فيعملون بدافعية أكبر

- كذلك في التخفيف من معدلات ترك العمال لأعمالهم

- الرضا والولاء يتسببان في الأداء والانجاز المتميزان

- الرضا والولاء لهما دور في التخفيف من التغيب بدون أعذار .

ومن هذا الجانب كانت هذه الدراسة ونتائجها معبرة عن الرضا الوظيفي ونسرد فيما يلي أهم تأثيرات الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي حسب المتغيرات التالية :-

١. الحوافز : أكدت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين نظام الحوافز المتبع بين الولاء التنظيمي ، ويعزى السبب في ذلك إلى عدم رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع حيث يجده البعض غير كاف ، أو غير مناسب ، أو أن البعض لا يجد عدالة في تقسيم المكافآت والتعويضات (المحتسب ، وجلعود ، ٢٠٠٧ : ١٣٧) ، والراتب أهم الحوافز المادية المقدمة للموظفين ، فكلما زادت قيمة الراتب كلما شعر الموظف بالرضا لان دخله مجز ، أن مجهوداته في العمل تحظى بمقابل جيد ، حيث أن الأفراد يلتحقون بالعمل ولهم احتياجات وتطلعات يتوقعون أن تلبى من العمل .

٢. طبيعة العمل : حيث أن العمل في البنوك يحتاج إلى جهد ودقة كبيرة جدا ، كما أن العمل لا يتسم بالوضوح وتحديد الواجبات والمسؤوليات حيث توزع المهمات حسب المسمى الوظيفي وسياسات الإدارة العليا (المحتسب ، وجلعود ، ٢٠٠٧ : ١٣٩) ، وترتبط بحاجة الموظفين إلى التدريب لزيادة خبراتهم وتحسين أدائهم مما يعزز الرضا .

٣. التأخر عن العمل صباحاً: نجد أن مانسبته ٨١,٢% من المبحوثين من العاملين في قطاع البنوك لا يتأخرون عن عملهم صباحاً مما يدل على تمتعهم بمستوى عال من الولاء التنظيمي وتأثير ذلك على حضورهم صباحاً (المحتسب ، وجلعود ، ٢٠٠٧ : ١٤١) بالإيجاب وبالتالي رضاهم الوظيفي عن أدوارهم في المؤسسة البنكية .

وأن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التأخر عن العمل صباحاً هي الأسباب الخارجية عن إرادة العاملين ، تلاها عدم تأثير ذلك على سير العمل وعدم اهتمام المدير ، وسبب ذلك الشعور بالتعب والكسل ، ومن الأسباب الأخرى وجود :-
-الروتين في العمل .

- صعوبة المواصلات أثناء أزمة السولار خصوصاً.

أوقات الاجتياح على القطاع (المحتسب ، وجلعود ، ٢٠٠٧ : ١٤٢).

٤. الغياب عن العمل : حيث أن مانسبته ٥٥,٨% من المبحوثين في قطاع البنوك لا يتغيبون عن عملهم وهذا يدل على ارتفاع مستوى ولائهم ورضاهم ، وتعود أسباب الغياب عن العمل إلى المرض ، أو التزامات شخصية ، أو عدم الرغبة في العمل بنسبة قليلة (المحتسب ، وجلعود ، ٢٠٠٧ : ١٤٣) ، ومن الأسباب الأخرى التي أشار لها البعض :-

- الإرهاق الجسدي

- الظروف السياسية السائدة

- وجود حالات وفاة

- مناسبات اجتماعية (المحتسب ، وجلعود ، ٢٠٠٧ : ١٤٤).

٥. معدل دوران العمل : وجدت الدراسة بان مانسبته ٥٨,٨% من المبحوثين يرغبون في البقاء والاستمرار في العمل مما يدل على تمتعهم بمستوى عالي من الولاء وبالتالي الرضا ،وتعزى رغبة العاملين في ترك العمل إلى عدة أسباب :-

- الانتقال إلى المشاريع الخاصة والبحث عن فرصة عمل أفضل .
 - الرغبة في الحصول على رواتب وحوافز ومكافآت مرضية أكثر
 - ساعات العمل طويلة ،والروتين اليومي ،والممل وضغط العمل .
 - عدم اهتمام المدراء بالعاملين وصعوبة التعامل مع الآخرين .
 - أن غالبية الإناث يرغبن في ترك العمل بسبب الالتزامات العائلية .
- بينما يعزى سبب رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل إلى :-

- الرواتب الجيدة
- وجود تعاون بين زملاء العمل
- الاستقرار الوظيفي
- الراحة النفسية
- المكانة الاجتماعية (المحتسب ،وجلعود ،٢٠٠٧ : ١٤٥).

٦. فيما يحص شعور الموظف تجاه المكان الذي يعمل فيه ، فأشارت ما نسبته ٩١,٥% من المبحوثين العاملين في قطاع البنوك إلى أن مكان عملهم مكان دائم يحقق لهم التميز والمكانة وبه يستطيعون تحقيق

ذواتهم(المحتسب ،وجلعود ،٢٠٠٧ : ١٤٧)،وعليه فإنهم يتأخرون في مكان عملهم بمحض إرادتهم نتيجة الولاء والرضا الذي يتمتعون به .

٧. وان أكثر العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وبالتالي الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل كان تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي ، يليه في الأهمية تطبيق أنظمة حوافز مناسبة ،ومن ثم تأتي أهمية وضوح الأدوار والمهام الوظيفية ، ثم وضوح الأهداف التنظيمية وأخيرا تأتي العلاقات الاجتماعية الجيدة .

وقد أشار بعض العاملين إلى وجود عوامل أخرى مساعدة في تكوين الولاء والرضا لديهم منها :-

١. قوة الشخصية الإدارية الناجحة وتأثيرها على الموظفين
٢. سمعة البنك ومكانته على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي
٣. متابعة المسؤولين لمشكلات الموظفين بشكل مستمر
٤. حصول الموظف على كامل حقوقه ومستحقاته عند انتهاء خدمته (المحتسب ،وجلعود ،٢٠٠٧ : ١٤٩).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 المقدمة

3.2 الدراسات السابقة المحلية

3.3 الدراسات السابقة العربية

3.4 الدراسات السابقة الأجنبية

3.5 تعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

3.1 المقدمة :-

تعد الدراسات السابقة أساساً مهماً تبنى عليه الدراسات اللاحقة، ومصدراً غنياً لإثراء الباحثين بما يساهم في تكوين أفكار جديدة ومبتكرة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات، وقد تعدد الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في مختلف المؤسسات (التعليمية، والصحية، و القطاع الحكومي والخاص). الدراسات التالية التي اتخذت لها الباحثة الترتيب الزمني في العرض، بدءاً بالدراسات الحديثة إلى الدراسات الأقدم، والتي تعد الدراسات السابقة للدراسة وهي؛ عشرة دراسات محلية، وسبعة دراسات عربية، وثمانية دراسات أجنبية.

3.2 الدراسات السابقة المحلية

3.2.1 عويضة (٢٠٠٨)

دراسة بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة"، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة، وطبقت العينة على (٨٠) منظمة من أصل (١٠٦٠) منظمة، وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. وأظهرت النتائج أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بغزة، كذلك وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، وعدد الأبناء والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي والراتب).

وكانت من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور ووضع نظام للحوافز، وكذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق وضرورة العمل على وضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم.

3.2.2 حويحي (٢٠٠٨)

دراسة بعنوان " أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة " ،وقد استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة من (١٨٤) موظف يعمل في مراكز اتحاد لجان العمل الصحي ،و(٤٣)للذين تركوا العمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة ،وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في الاتحاد ،والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل ،وكل من ظروف العمل والاستقرار ،والرؤساء والمرؤوسين ، والراتب والحوافز ،وتوقعات الفرد ،وقيمة الانجاز والعدالة،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى للمتغيرات الشخصية (جنس -عمر- راتب - سنوات خبرة _ مؤهل علمي -عدد الأبناء) ، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض، وظروف العمل جيدة، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة،و الرواتب والحوافز غير مجزية ،ومستوى العدالة في التعامل غير مرضي .

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحديث وسائل التقنية المكتنبية وتطوير الأدوات ، وإيجاد سلم رواتب موحد ،وتوفير فرص تدريب، و تطوير أساليب وأدوات التحفيز .

3.2.3 الشيخ خليل ، شيرير (٢٠٠٨)

دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين " ،وقد استخدم الباحثان استبانة تم توزيعها على (٣٦٠) معلماً ومعلمة بطريقة عشوائية عنقودية من(١٨) مدرسة بنون وبنات في قطاع غزة مثلو عينة الدراسة ،وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى شيوع الرضا الوظيفي لدى المعلمين، كما وهدفت إلى معرفة الفروق في درجة الرضا الوظيفي بالنسبة إلى(الجنس،سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ، المرحلة الدراسية).

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا،و لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي،و نسبة الرضا الوظيفي بشكل عام متوسطة لدى أفراد العينة الكلية،كما أن نسبة الرضا عن المادة منخفضة جدا

3.2.4 حجاج (٢٠٠٧)

دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية "، وقد استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة (١٢٠) موظفاً وموظفة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في ضوء المتغيرات الآتية (الراتب ، الإمكانيات والأدوات ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، المزايا التي تقدمها الوزارة)، كما وهدفت إلى الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات التالية (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، مدة الخبرة).

وأظهرت الدراسة أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في هذه الدراسة ٣٤,٥% لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الاستبانة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس ، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، العمر)؛ بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة .

وكذلك أوصت الدراسة بأهمية الخروج من الملل الذي يعاني منه الموظف بعمل دورات تدريبية حسب الحاجة، واختصار عدد ساعات الدوام الرسمي ، و ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية ودراسة هذا الجانب بشكل تفصيلي للوقوف على أسباب عدم الرضا ومعالجتها.

3.2.5 المحتسب، وجعود (٢٠٠٧)

دراسة بعنوان " أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين " وقد استخدم الباحثان استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة (٢١٠) موظفاً وموظفة من العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل . وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته .

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل فالعاملون الذكور أكثر ولاء من الإناث ، توجد علاقة بين كل من (الغياب ، معدل دوران العمل ، التأخر عن العمل ، عدد ساعات العمل) وبين الولاء التنظيمي، و يؤكد معظم العاملين في قطاع البنوك على دفاعهم عن البنك والتحدث عنه بصورة ايجابية حتى يغيروا النظرة الخاطئة التي يأخذها البعض تجاه البنوك .

على ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من حين إلى آخر وذلك لأن الموظف المتصف بالولاء التنظيمي المرتفع سيكون له دور

إيجابي في زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى انعكاس ذلك على الغياب ومعدل دوران العمل ، و الحفاظ على وجود مناخ اتصالي مفتوح تسوده الثقة والتعاون والتقدير والاحترام بين العاملين و ضرورة الاهتمام بمعرفة كل موظف للمهام والمسؤوليات المكلف بها حيث أن عدم وضوح ذلك يؤدي إلى توتر العاملين وخلق نوع من المشاكل والفوضى في العمل مما يؤثر سلباً على ولائهم وإنتاجيتهم ، وأخيراً أوصى الباحثان بإعطاء اهتمام أكبر من قبل الباحثين الآخرين لمعرفة الأسباب المؤدية إلى عدم وجود علاقة بين المشاركة والحوافز وطبيعة العمل والتدريب وبين الولاء التنظيمي.

3.2.6 علاونة،ندى (٢٠٠٥)

دراسة بعنوان " مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية "،وقد استخدم الباحثان استبانة تم توزيعها على (٨٣) مرشداً تربوياً من محافظتي جنين وقلقيلية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٠٢/٢٠٠٣) ،وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية ،وبيان أثر كل من متغيرات (الجنس ،والحالة الاجتماعية ،وسنوات الخبرة ،ومستوى الدخل الأسري ،والتخصص ،ومكان السكن)في رضاهم الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي ، لدى المرشدين التربويين تعزى لمجالات الدراسة ، و لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس والحالات الاجتماعية وسنوات الخبرة والدخل الشهري ،والتخصص ومكان السكن

وقد أوصت الدراسة بتبني نظام حوافز وأجور وترقيات لتوليد مستوى رضا أعلى للمرشدين ،و تشكيل اتحاد للمرشدين التربويين يراعى مصالحهم ويطالب بحقوقه في إطار نقابي قانوني،و تخفيف العبء عن المرشد في العمل بتعيين أعداد إضافية من المرشدين وتقليل عدد المرشدين لكل واحد منهم،و إصدار دليل المرشد التربوي ليوضح عملهم وواجباتهم وحقوقهم ليصبح دورهم واضحاً وجلياً.

3.2.7 المرنخ(٢٠٠٤)

دراسة بعنوان " تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة : دراسة تطبيقية " ، وشملت الدراسة ٢٥٨ منشأة من منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، و هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ،والمتغيرات التالية) المؤهل العلمي ، الجنس ، نوع العمل يدوي أو ألي ، و بعض عناصر البيئة المادية للعمل، وبعض الحوافز المعنوية والمادية المقدمة للعاملين، وبعض عناصر قانون العمل الفلسطيني). وقد أوصت الباحثة بضرورة رفع مستوى الاهتمام بالعاملين ومشاكلهم،و إيجاد بيئة عمل جيدة، مع ضرورة تحسين البيئة المادية لاماكن العمل ،والتركيز على شراء الآلات الحديثة والمتطورة،و توضيح المعايير التي يحاسب على أساسها كل فرد.

3.2.8 محيسن (٢٠٠٤)

دراسة بعنوان "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، وشملت الدراسة ٩٩٠ موظفاً مابين الدرجة الخامسة، والدرجة الثانية عشر باستثناء العاملين في حقل التدريس، و هدفت الدراسة إلى معرفة مدى رضا العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تدني بارز في مستوى الرضا الوظيفي العام عن (التعويضات والحوافز لدى موظفي وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وعن بعد الترقية كذلك، وعن بعد الراتب وزياداته، وكذلك عن بعد المزايا الأخرى، والمزايا المترتبة على إنهاء الخدمة)، وكذلك لايؤثر جنس الموظف ومؤهله العلمي وعدد المعالين على مستوى الرضا الوظيفي العام ، وأن العمر يتناسب طردياً مع الدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، و أن الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة تؤثر على الرضا الوظيفي ، كما وأثبت بأن أكثر العناصر في تحقيق الرضا الوظيفي هو الراتب يليه الشعور بالأمن، والاستقرار الوظيفي، وعنصر العدل والمساواة في أنظمة التعاقد، والمركز الأخير احتله عنصر الادخار الطوعي .

أما فيما يخص توصيات الباحث فأوصى بدراسات لاحقة لمواضيع ذات صلة ،كما وأوصى بإعادة النظر في رواتب كافة موظفي الوكالة وإيجاد سلم رواتب لكافة الموظفين وزيادة نسبة الزيادة السنوية على الراتب، وإعادة النظر في نظام الترقية وتطوير حملة الدبلوم ، كما أوصت بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية المختلفة ومساواتها ببعضها البعض.

3.2.9 أبو رمضان (٢٠٠٤)

دراسة بعنوان " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، و مجتمع الدراسة مكون من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للعام (٢٠٠٣/٢٠٠٤) والمتمثلة في (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة ، جامعة الأقصى) وذلك من العاملين الذي يحملون شهادة الثانوية العامة كحد أدنى فما فوق والبالغ

عدده (١٦٧٣) عاملاً وعاملةً، وكانت عينة الدراسة تتكون من (٣٢٥) موظفاً وموظفة، وهدفت إلى محاولة الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والتعرف على اتجاهاتهم نحو عملهم ومستويات الرضا الوظيفي لهم .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (٥٧,٨%) في جميع مجالات الرضا الوظيفي التي حددتها الدراسة، وأن أكثر عناصر الرضا أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين هي الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي يليها في ذلك الراتب الشهري، وان اقلها أهمية في تحقيق الرضا هي ظروف العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (العمر، عدد الأبناء، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات التالية: الجنس لصالح الذكور، والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين، ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية .

وأوصت الباحثة إدارة الجامعة بتفعيل نظام الحوافز الموجودة وتحسين مستوى الرواتب، عمل دراسات مقارنة بين الجامعات الفلسطينية في مواضيع أخرى.

3.2.10 3.2.10 القومي ، خضر (١٩٩٨)

دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية دراسة مقارنة"، أجريت الدراسة على عينة قوامها (٦٠) مشرفاً ومشرفة تمثل مجموع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية والفلسطينية، بواقع (٤٤) مشرفاً ومشرفة من الجامعات الأردنية، و(١٦) مشرفاً ومشرفة من الجامعات الفلسطينية، وهدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة درجة الرضا الوظيفي بين العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف على أثر متغيري نوع الجامعة والحالة الاجتماعية على درجة الرضا الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي كانت جيدة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٣,٠٧%) في حين كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الفلسطينية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٣,٩٢%)، كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي كانت أفضل لدى العاملين في الجامعات الحكومية منها في الجامعات الخاصة، وأن درجة الرضا الوظيفي كانت جيدة عند الأشخاص المتزوجين وغير المتزوجين، وبفارق قليل للأشخاص المتزوجين .

ومن التوصيات الهامة التي أوصى بها الباحثان الاهتمام بالحوافز المادية والنمو المهني لدى العاملين في النشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية، بالإضافة إلى تشجيع إجراء دراسات المقارنة بين الأردن وفلسطين في المجال الرياضي على مستوى المدارس والجامعات والأندية، وضرورة زيادة الرعاية والاهتمام من قبل الجهات المختصة بتنمية العلاقات بين زملاء العمل والطلبة وإدارة النشاط الرياضي والحوافز المادية والنمو المهني والإمكانات، لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الفلسطينية

3.3 الدراسات العربية

3.3.1 المشعان، إبراهيم (٢٠٠٤)

دراسة بعنوان " ضغوط العمل وعلاقتها بالنمط (أ) ، ووجهة الضبط والرضا الوظيفي لدى المعلمين المصريين والكويتيين " ، وتضمنت العينة (٤٠٨) معلماً من مصر والكويت، (٢٥٣) معلم مصري، ١٥٥ معلم كويتي ، وهدفت الدراسة إلى معرفة ضغوط العمل وعلاقتها بالنمط (أ) ، ووجهة الضبط والرضا الوظيفي لدى المعلمين المصريين والكويتيين .

والنتائج التي توصلت لها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسين المصريين والكويتيين بما يخص درجة ضغوط العمل لصالح المدرسين المصريين ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسين المصريين والكويتيين تعزى إلى النمط (أ) والرضا الوظيفي لصالح الأساتذة الكويتيين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسين الذكور والإناث فيما يخص ضغوط العمل لصالح الإناث، وأن ضغوط العمل ترتبط إيجابياً مع النمط (أ) ، وسلبياً مع وجهة الضبط والرضا الوظيفي .

3.3.2 الرشيدة (٢٠٠٢)

دراسة بعنوان " بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية" ، وقد تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (٢٤٧) عضواً، أي بنسبة ٣٧,٥٩% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس، وهدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التربوية التي تقدمها الإدارة في جامعة اليرموك، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية، كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، على درجة الرضا .

أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول الخدمات التي تقدمها الجامعة .

وأوصت الباحثة بإجراء دراسات تكملية، ومقارنة من شأنها الارتقاء بالخدمات في الجامعات الأردنية.

3.3.3 المساعدة (١٩٩٨)

دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك"، وقد اشتملت عينة الدراسة على ما نسبته (٣١%) من المجتمع الأصلي الذي تكون من (١٤٨٤) موظفاً وموظفة، وهدفت الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي وتحليله لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك، وعلاقة ذلك بكل من متغيرات (مسمى الوظيفة والجنس، والدرجة العلمية وسنوات الخدمة ومكان العمل والراتب الشهري)

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن هناك انخفاضاً عاماً في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المجالات التالية (الراتب الشهري ، والاستقرار الوظيفي والحوافز والترقيات وظروف العمل)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0,05$) لكل من متغيرات (مسمى الوظيفة والدرجة العلمية وسنوات الخبرة) على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على كل من متغيري الجنس ومكان العمل .

هذا وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في مقدار الراتب الشهري للعاملين بما يضمن لهم حياة كريمة في المجتمع ،و العمل على إيجاد نظام جديد خاص بالحوافز والترقيات ،و تطوير برامج خاصة بالنمو المهني للعاملين وتفعيلها .

3.3.4 الرشيد (١٩٩٨)

دراسة بعنوان "الحافزية والرضا الوظيفي لدى مديري الأعمال الأردنيين والعوامل المؤثرة عليها" وقد استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على (٢٠٧) مديراً أردنياً في قطاع الصناعات التحويلية والخدمات ومؤسسات التأمين في القطاع الخاص بالأردن، بهدف التعرف على أنماط الحافزية والرضا الوظيفي لدى مديري الأعمال الأردنيين والعوامل المؤثرة عليها.

وكانت النتائج بأن أنماط الحافزية والرضا الوظيفي لدي مديري الأعمال الأردنيين تشبه ما هو عند المدراء بالدول المتقدمة، وأن هناك علاقة بين عوامل الرضا (الجنس ، التعليم ، التدريب ، ونوع المؤسسة وحجمها والعمر لدى مدراء الأعمال الأردنيين) وتأثيرها في الدافعية والرضا الوظيفي .

3.3.5 العدوان وعبد الحليم (١٩٩٥)

دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن " ، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٧) مديراً من الإدارة الوسطى من الوزارات والدوائر الحكومية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية .

بينت نتائج الدراسة بان مستوى الرضا الوظيفي للمديرين في الإدارة الوسطى متوسطاً عن جميع جوانب الرضا الوظيفي : طبيعة العمل ، والمسؤولين ، والزملاء، وفرص الترقية والراتب، ووجود علاقات ثنائية دالة إحصائياً بين بعض خصائص المديرين في الإدارة الوسطى ومستوى الرضا عن العمل .
وأخيراً اقترحت الدراسة ضمن توصياتها بتحسين مستوى الرضا عن الإدارة الوسطى في الإدارة العامة.

3.3.6 العمري (١٩٩٥)

دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية" ، وقد ضم مجتمع الدراسة ٧٩٥ شخصاً هم العاملون في الجامعة الأردنية من حملة شهادة الدراسة الثانوية فما فوق ، باستثناء أعضاء الهيئة التدريسية ، ساهم منهم في هذه الدراسة ٢٧٨ شخصاً ، أي ما نسبته ٣٥% من مجتمع الدراسة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو عملهم وذلك من خلال تطبيق وتحليل مقياس الرضا الوظيفي ، فيما يتعلق بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والأمان في العمل ، والراتب وتوفير الظروف الملائمة للعمل ، والترقية وكذلك بيان أثر الجنس ومكان العمل على مجالات الرضا الوظيفي الخمسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والأمان في العمل وتوفير الظروف الملائمة للعمل ، والترقية ، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الراتب تعزى إلى متغير الجنس ، وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان العمل في مجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والأمان في العمل ، وتوفير الظروف الملائمة للعمل ، والراتب ، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الترقية تعزى إلى متغير مكان العمل ، وأن مجال توفير ظروف العمل الملائمة قد احتل المرتبة الأولى على مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية ، يليه مجال الترقية ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، بينما احتل بعد الراتب المرتبة الأخيرة على مقياس الرضا الوظيفي.

وتوصي الدراسة إدارة الجامعة إعادة النظر في الراتب والحوافز المادية للعاملين ، و توفير ظروف ملائمة للعمل، وكذلك بعمل دراسات حول الأمان في العمل والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

3.3.7 نصر الدين (١٩٩٣)

دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية" ركز الباحث رسالته على تناول موضوع الرضا الوظيفي من زاوية التعرف على مصادر الرضا الوظيفي وعدم الرضا ودرجة توافر هذا مع التطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، و وقد استهدفت الدراسة اكتشاف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة لحاله الرضا أو عدم الرضا الوظيفي وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي قد تفيد واضعي سياسات التعليم الجامعي بالمملكة من أجل رفع مستوى الأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى عند من النتائج من أهمها أن مستوى الرضا العام، لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطا وان من العوامل التي ارتبطت بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي ظروف العمل المادية وطريقة اختيار رؤساء الأقسام والعمداء وكذلك اختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب الإدارية، وكذلك من بين العوامل التي ارتبطت بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هي إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي العام.

وأقترح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها إعادة النظر في سياسة الجامعة تجاه قواعد وإجراءات الترقية بما يمكن تيسيرها ويضمن الثقة والموضوعية والعدالة، والتوصية بتوفير مزيد من الفرد أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بسير وتطوير العملية التعليمية، وكذلك العمل على توفير المعلومات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس للإلمام بمختلف الجوانب العلمية والإدارية في الجامعة.

3.4 الدراسات الأجنبية

3.4.1 Jones , Uggerslev , Fassina (٢٠٠٨)

دراسة بعنوان : (علاقة تنظيف الوقت : باستخدام تحليل ميتا وتحليل المسار الحرج لتوضيح العلاقة ما بين الرضا عن العمل ، و العدالة المدركة، و سلوك المواطنة)

"Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors"

بالرغم من العدالة المدركة والرضا الوظيفي المتوقع، وسلوك المواطنة في المنظمة، و البحوث التي أجريت ذات علاقة بالمفاهيم الثلاثة باستخدام تحليل المسار الحرج وتحليل ميثا بالمعاملات المشتقة، وعليه تمت مقارنة أربع نماذج هي (الوساطة الكاملة بمعنى أن الرضا الوظيفي ذا علاقة وسطية بين العدالة وسلوك المواطنة للموظف ، و الوساطة المتحيزة أو الجزئية ، و التأثير المستقل و طريقة التأثير الزائف بمعنى أن الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة للموظف ذا علاقة زائفة ، لأن الموظف يدرك العدالة لأسباب عامة) .

وقد وجد الباحث مساندة عظيمة لطريقة التأثيرات المستقلة من خلال البحث وذلك يعني بأن الرضا الوظيفي و الأشكال المختلفة لإدراك تقدير العدالة موجودة. وأوصى باقتراحات لتقديم النظرية للمجتمع ومحاولة دراسة مفاهيم جديدة هي أهمية التدريب للموظف إضافة للأبعاد السابقة .

3.4.2 Wright , Bonett (٢٠٠٧)

دراسة بعنوان : (الرضا عن العمل والرفاه النفسي مقارنة بعدم وجود تنبؤات إضافية تتعلق بالدوران الوظيفي) .

"Job Satisfaction and Psychological Well-Being as No additive Predictors of Workplace Turnover"

البيانات المأخوذة منذ عامين من الدراسة الميدانية التي كانت تستخدم لبحث العلاقة بين الرفاه النفسي ، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي وعلاقتها بمعدل الدوران الوظيفي . باستخدام عينة من ١١٢ مدير يعملون في مؤسسة كبرى في الساحل الغربي للولايات المتحدة ، حيث تم قياس المتغيرات التالية (العمر، و الجنس، و العرق) بالأداء الوظيفي للموظفين ، والرفاه وكذلك الرضا الوظيفي، وعليه وجد أنه لا توجد طريقة لإظهار التنبؤات الإضافية المتعلقة بالدوران الوظيفي.

وأظهرت النتائج ، أن يكون الرفاه متوسطا للعلاقة بين الرضا الوظيفي والفصل من الوظيفة ، كما أن الرضا الوظيفي يكون أكثر قوة (بالسلب) ، و ذو صلة أكبر بالدوران الوظيفي عندما يكون الرفاه منخفضاً.

3.4.3 McGilton, McGillis, Wodchis (٢٠٠٧)

دراسة بعنوان : (الدعم الإشرافي ، و ضغط العمل ، و الرضا الوظيفي بين الممرضين العاملين في الرعاية طويلة الأمد.)

"Supervisory Support, Job Stress, and Job Satisfaction Among Long-term Care Nursing Staff"

هدفت هذه الدراسة في التحقق من تفهم تأثيرات الدعم الإشرافي المسجل لدى الممرضين في كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل بين الممرضين المسعفين (NAs) العاملين في الرعاية طويلة الأمد ، و الضغوط المصاحبة للعمل من احد أهم المشاكل التي تواجه عمل الممرضين المسعفين في الرعاية طويلة الأمد ، والتي تعد السبب الأساسي للرضا الوظيفي المنخفض ، ولا توجد دراسات نظرية استخدمت موضوع هذه الدراسة للبحث في العلاقة الطبيعية بين الإشراف المباشر للمساعدات التمريضية وبين ضغوط العمل والرضا .

وتوصلت الدراسة إلى أن ٣٣% من العينة البالغ ٢٢٢ في أونتاريو أكدوا على تعارض الرضا الوظيفي وعدم إمكانية تفسير وجوده من خلال (الإشراف المساند، الضغوط ، مكان الميلاد، اللغة الأولى للحديث عند الممرضين المسعفين، وكذلك أيدت الأغلبية الرأي القائل بان الإشراف المساند يقترن ايجابيا بضغوط عمل اقل .

وتوصي الدراسة من خلال ما أوحى به النتائج إلى أن الإشراف المساند للممرضين المسعفين مهم جداً كعامل محدد للرضا الوظيفي لدي العاملين في NAS.

3.4.4 Scott, Judge (٢٠٠٦)

دراسة بعنوان : (الأرق والعواطف والرضا الوظيفي: دراسة متعددة المستويات)
"Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study"
استخدم الباحثون عينات تجريبية منهجية للتحقيق في ديناميكية العلاقات بين الأرق و الانفعالات والرضا عن العمل ، على مدى فترة ٣ أسابيع ، و٤٥ موظفاً أُجري عليهم المسح الميداني بالكامل لكل يوم عمل وتم تجميع ما مجموعه ٥٥٠ ملاحظة .

وكشفت النتائج أن الأرق متلازم مع زيادة مشاعر العداة والإعياء ، وكذلك انخفاض مشاعر المرح والاهتمام ، كما كان الأرق أيضاً ذو علاقة سلبية على الرضا الوظيفي ، وتوسط هذه العلاقة الانفعالات .

وأخيراً ، أن جنس الموظف يتوسط بين الأرق وثلاثة من أربعة انفعالات أخرى ، وكذلك نجد أن المرأة تكون أكثر تأثراً من ليلة نوم سيئة أكثر منها بالنسبة للرجل .

Chen 3.4.5 (2005)

دراسة بعنوان : (دراسة حول السمات الشخصية و الرضا الوظيفي بين مندوبي المبيعات المحترفين في الصناعات الدوائية في تايوان (الصين))

"Study of the relationship of personality traits and job satisfaction among professional sales representatives in the pharmaceutical industry in Taiwan (China)"

هذه الدراسة تبحث في المشتغلين في المبيعات في الصناعات الدوائية، وتشتمل هذه الدراسة فحص وبحث تأثيرات مختلفة للسمات الشخصية في الرضا الوظيفي لهم، وتأخذ المتغيرات الديموغرافية أيضا بعين الاعتبار كوسيط لإدراك ما إذا كانت تلعب دور في العلاقة بين السمات الشخصية المختلفة والرضا الوظيفي. والأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة كانت تحليل المحتوى والمسح، حيث انه من خلال تحليل المحتوى، المعلومات المجمعَة تشكل عنصر أساسي فيها، ومن ثم يتم تطوير نموذج لهذه الدراسة، أما المسح الميداني، فقد شمل 150 مندوب مبيعات لدى شركات دوائية تايوانية في الجزيرة الرئيسية في تايوان والتي تم فيها المسح الميداني، الأدوات هذه تتضمن قياس السمات الشخصية و قياس الرضا الوظيفي، ومقياس معدل للمتغيرات الديموغرافية. وكانت النتائج المختبرة قد استخدم فيها تحليل SPSS 12.0، و أشارت كذلك إلى أن أغلب الصفات الشخصية تؤدي إلى مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي باستثناء صفة فقدان الأعصاب، وكذلك بعض المتغيرات الديموغرافية، خاصة الخبرة في مجال الأدوية، و المستوى التعليمي، والعمر هذه العوامل تؤثر مباشرة في الرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، تم اختبار المتغيرات الديموغرافية كوسيط بين السمات الشخصية والرضا الوظيفي، ولكن كانت النتائج المستخرجة بأنه ليس هناك اختلاف في النتائج السابقة مع إضافة هذا الوسيط. يدير مندوبي البيع المحترفين للصناعات الدوائية في تايوان، والمنظمة يتوجب عليها الصبر وزيادة توظيف الأموال لزيادة الدافعية لقوة البيع لهم، لأن فريق الدافعية لدى مندوبي البيع المحترفين يقوم بتوفير أفضل النواعيات للخدمات الاحترافية، لتكون العامل الأبرز في إتمام البيع، خاصة الصناعات الدوائية.

Nason 3.4.6، Kizilor، Spreitzer (1997)

دراسة بعنوان : (تحليل الأبعاد ذات العلاقة بين التمكين النفسي والفعالية والرضا الوظيفي والإجهاد في العمل)

"A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain "

بحثت الدراسة في مساهمة كل من الأبعاد الأربعة في نظرية توماس ومثلثاوس النفسية المتعددة الأبعاد وفق وضع تصور للتمكين في توقع النتائج المتوقعة من ثلاثية التمكين وهي (الفعالية والارتياح في العمل و الوظائف ذات العلاقة بالإجهاد)، حيث تم تجميع العلاقات المتوقعة على عينة من المدراء من مختلف الوحدات التصنيعية وتم تكرارها على منظمة مستقلة على عينة من الموظفين ذوي الرتب الدنيا في الوظائف .

وقد جاءت النتائج بأن الأبعاد المختلفة للتمكين هي السبب في ظهور نتائج مختلفة، وأنه لا أحد يتوقع بعد لكل المخرجات الثلاثة للتمكين.

ولذلك أوصت الدراسة بأنه على المؤسسة إكساب الموظفين الخبرة بكل أبعاد التمكين (المعنى و الاختصاص و تقرير المصير ، و الأثر) من أجل تحقيق كل المطلوب من نتائج التمكين.

Bhagat ,Sullivan 3.4.7 (١٩٩٢)

دراسة بعنوان: (ضغوط العمل، و الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي ، إلى أين نصل بها ؟) " Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance, Where Do We Go From Here?"

استعرضت هذه الدراسة في عام (١٩٩٢) في الولايات المتحدة الأمريكية، ولخصت عقدين من الكتابات التجريبية المعنية بالمتغيرات المباشرة، و المتغيرات المتوسطة القائمة على التحليل للعلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى، و التأثيرات المتوسطة للتغير في تركيبة الجاهزية للعمل على صعيد الفرد، و جماعة العمل و على المستوى التنظيمي للتحليل إلى أصناف، و بالتالي استعراضها بصورة منتظمة .

والتقييم الموجز لهذا البحث أشار إلى أنه بالرغم من وجود تحسن ذو دلالة في الطرق التحليلية المستخدمة للتحقيق في هذه الظواهر ، إلا أن الكثير من هذه البحوث لا تزال لا تنظر إلى دور العلاقات التبادلية التي تتطور بمرور الزمن ، و قدمت الدراسة أربعة مبادئ توجيهية لتحسين النوعية من الناحية النظرية و المنهجية و ذلك لصالح المؤسسة .

Vandenberg, Lance 3.4.8 (١٩٩٢)

دراسة بعنوان: (اختبار الترتيب السببي للرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي) " Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment"

تعد الفرضيات الأربعة للدراسة وهي (الرضا يتسبب في الالتزام التنظيمي، أو الانتماء التنظيمي يتسبب في الرضا الوظيفي، أو الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي بينهما علاقة تبادلية، أو لا يوجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي) .

فهذه الفرضيات تتصور وجود انفصال في تركيبة النماذج المتوازنة في الطولي التبادلي ، وفيه قد استخدم عينة من مدراء متخصصين في النظام المعلوماتي تبلغ (١٠٠) مدير ، وقد توصلت إلى نتيجة مفادها بأن الانتماء التنظيمي يتسبب في الرضا الوظيفي .
وعليه أوصت الدراسة إجراء دراسات حول الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ودراسة العلاقة السببية بينهما .

3.5 تعقيب على الدراسات السابقة :-

- من خلال استعراضنا للدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية ، لاحظت الباحثة التالي:-
١. من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي قدمتها الباحثة لهذا البحث ، فقد انحصرت ما بين ١٩٩٢ و عام ٢٠٠٨ ، و الدراسة الحالية فهي تجرى في عام ٢٠٠٨ ، فنجد تواصل في الدراسات التي ناقشت الرضا الوظيفي .
 ٢. أما من حيث الأهداف فقد تباينت حيث تم ربط قياس الرضا الوظيفي لدى العينات المبحوثة بمتغيرات مختلفة منها(رغبة العاملين في الاستمرار في العمل - الولاء التنظيمي - بنية العمل - أنظمة التعويض والحوافز - الخدمات المقدمة في الجامعة - ضغوط العمل - الإرث والعواطف - الأداء التنظيمي - الرفاه النفسي والالتزام التنظيمي - الإشراف - سلوك المواطنة والعدالة المدركة - السمات الشخصية) ، أما الدراسة الحالية فهدفت إلى معرفة أبعاد نظرية بورتر ولولر على مستوى الرضا الوظيفي .
 ٣. أما من حيث العينة تباينت الدراسات السابقة في حجم وطبيعة عينتها ، فمنها لدى موظفي القطاع الحكومي والخاص والوكالة ، والقطاع الصحي والتعليمي والصناعي ، وذلك ما بين ٦٠ مبحوثاً إلى ٩٩٠ مبحوثاً ، لدراسة الرضا الوظيفي للعاملين والعوامل التي تؤثر فيه وذلك لأهمية موضوع الرضا من خلال علاقته بالعمل .
 ٤. أما من حيث القطاع الذي وجهت إلى الدراسة فكان في قطاع خدمي هو البنوك ، والواضح من الدراسات السابقة إن أكثر البيئات دراسة هي (الجامعات والمدارس) إضافة إلى (المنظمات الأهلية - اتحاد لجان العمل الصحي - الصناعات الدوائية - وكالة الغوث - القطاع الصناعي - أجهزة الإدارة العامة) .
 ٥. أما من حيث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الرضا وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة ، والبحث الحالي يتبنى نفس المنهج الوصفي التحليلي مسترشدة بالدراسات السابقة وإضافة إلى ذلك ملائمة الحقيقية لطبيعة البحث الحالي .

٦. من حيث المجال الجغرافي فيلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت بين الدراسات الوطنية الفلسطينية وأجريت في قطاع غزة والضفة الغربية ، والدراسات العربية في المملكة الأردنية و المملكة السعودية والجمهورية المصرية و الكويت ،والدراسات الأجنبية في تايوان وأمريكا وانجلترا.

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

- 4.1 مقدمة
- 4.2 منهجية الدراسة
- 4.3 مجتمع الدراسة
- 4.4 عينة الدراسة
- 4.5 تحليل خصائص العينة
 - 4.5.1 توزيع الأفراد حسب الجنس
 - 4.5.2 توزيع الأفراد حسب العمر
 - 4.5.3 توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية
 - 4.5.4 توزيع الأفراد حسب عدد الأبناء
 - 4.5.5 توزيع الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة
 - 4.5.6 توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي
 - 4.5.7 توزيع الأفراد حسب الدخل الشهري
- 4.6 طرق جمع البيانات
 - 4.6.1 المصادر الأولية
 - 4.6.2 أما المصادر الثانوية
- 4.7 أداة الدراسة
- 4.8 المعالجات الإحصائية
- 4.9 إجراءات تطبيق الدراسة
- 4.10 صدق وثبات الاستبيان
 - 4.10.1 صدق فقرات الاستبيان
 - 4.10.2 ثبات الاستبانة

المنهجية والإجراءات

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة ، وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة .

4.2 منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها ، ويتسم هذا المنهج بأنه يقرب نتائج الدراسة من الواقع ويمكنها من وصف الظواهر بشكل دقيق .

4.3 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم ٩٤١ موظفاً موزعة على البنوك العاملة في قطاع غزة و التي يبلغ عددها ١٣ بنك (أبو زايد :٢٠٠٨) ، وهي : بنك فلسطين المحدود ، البنك التجاري الفلسطيني ، بنك الاستثمار الفلسطيني ، البنك الإسلامي العربي ، بنك القدس للتنمية والاستثمار ، البنك الإسلامي الفلسطيني ، بنك فلسطين الدولي ، البنك العربي ، بنك القاهرة عمان ، بنك الأردن ، البنك العقاري المصري العربي ، بنك الإسكان للتجارة و التمويل ، البنك الرئيسي للتنمية و الائتمان الزراعي .

4.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حجمها ٢٦٠ مفردة وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة ، وتم استرداد ٢٥٢ استبانة ، وبعد تفحص الاستبيانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة ٢٥٢ استبانة، وقد تم توزيع الاستبيانات على ٣١ فرعاً بالإضافة إلى إدارة كل من البنوك التالية : (بنك فلسطين ، البنك الإسلامي الفلسطيني ، بنك التنمية و الائتمان الزراعي) ، باستثناء البنك التجاري الفلسطيني الذي تعذر الحصول على موافقة من إدارته العامة برام الله على توزيع الاستبيانات لديه في فرع غزة .

4.5 تحليل خصائص العينة :

الجدول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كالتالي :-

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة :

4.5.1 توزيع الأفراد حسب الجنس :-

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٧٤,٢	١٨٧	ذكر
٢٥,٨	٦٥	أنثى
١٠٠,٠	٢٥٢	المجموع

جدول رقم (3) يبين أن ٧٤,٢% من عينة الدراسة من الذكور ، و ٢٥,٨% من عينة الدراسة من الإناث، نجد أن مجتمع البنوك ذو طابع ذكوري، حيث تشكل الإناث مانسبته ربع العينة المبحوثة، ويعزى هذا الفرق الكبير بين الذكور والإناث على مستوى العينة .

4.5.2 توزيع الأفراد حسب العمر :-

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٤٨,٨	١٢٣	١٨ سنة - ٢٩ سنة
٣٤,١	٨٦	٣٠ سنة - ٣٩ سنة
١٤,٣	٣٦	٤٠ سنة - ٤٩ سنة
٢,٨	٧	٥٠ سنة فما فوق
١٠٠,٠	٢٥٢	المجموع

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر حيث أن ٤٨,٨% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين ١٨ سنة و ٢٩ سنة، و ٣٤,١% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين ٣٠ سنة و ٣٩ سنة، و ١٤,٣% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين ٤٠ سنة و ٤٩ سنة ، ٢,٨% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر، النسبة الأعلى من المبحوثين من فئة الشباب بما نسبته ٨٢,٩%، مما يدل على تشجيع تشغيل الشباب ذوي الكفاءة .

4.5.3 توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية:-

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
٢٠,٦	٥٢	أعزب
٧٨,٢	١٩٧	متزوج
١,٢	٣	مطلق
٠,٠	٠	أرمل
١٠٠,٠	٢٥٢	المجموع

يبين جدول رقم (5) أن ٢٠,٦% من عينة الدراسة غير متزوجين، و ٧٨,٢% من عينة الدراسة من المتزوجين، و ١,٢% من عينة الدراسة من المطلقين، والأغلبية العظمى من المتزوجين حيث تتفق مع النتيجة السابقة المتعلقة بالعمر .

4.5.4 توزيع الأفراد حسب عدد الأبناء:-

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الأبناء

النسبة المئوية	التكرار	عدد الأبناء
٣٣,٣	٨٤	لا يوجد
٤٥,٢	١١٤	١-٣ أبناء
١٦,٣	٤١	٤-٦ أبناء
٥,٢	١٣	٧ فما فوق
١٠٠,٠	٢٥٢	المجموع

جدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الأبناء حيث أن ٣٣,٣% من عينة الدراسة لا يوجد لهم أبناء، و ٤٥,٢% من عينة الدراسة لهم من ١-٣ أبناء، و ١٦,٣% من عينة الدراسة لهم من ٤-٦ أبناء، و ١٦,٣% من عينة الدراسة لهم ٧ أبناء فما فوق، وذلك يتناسب مع نتيجة المتغير السابق حيث أن ٦١,٧% من المبحوثين متزوجين ولديهم أبناء .

4.5.5 توزيع الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة: _

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١-٥ سنوات	١٣٤	٥٣,٢
٦-١٠ سنوات	٥٨	٢٣,٠
١١ سنة فأعلى	٦٠	٢٣,٨
المجموع	٢٥٢	١٠٠,٠

يبين جدول رقم (7) أن ٥٣,٢% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من ١-٥ سنوات، و ٢٣,٠% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من ٦-١٠ سنوات، و ٢٣,٨% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من ١١ سنة فأكثر، وتؤكد هذه النسبة حداثة التعيين للموظفين الشباب حيث يشكلون الأغلبية في عدد سنوات الخبرة الأقل من سنة إلى خمسة سنوات .

4.5.6 توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي: _

جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	٥	٢,٠
دبلوم	٣٦	١٤,٣
بكالوريوس	١٩٨	٧٨,٦
دراسات عليا	١٣	٥,٢
المجموع	٢٥٢	١٠٠,٠

يبين جدول رقم (8) أن ٢,٠% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوية"، و ١٤,٣% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم"، و ٧٨,٦% من عينة الدراسة من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و ٥,٢% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا"، وتعكس هذه النسبة الواقع بان الأغلبية العظمى من حملة الشهادات العلمية هم من حملة البكالوريوس يليهم حملة الدبلوم ثم الدراسات العليا، حيث يعد المؤهل العلمي من أهم متطلبات التعيين في البنوك.

4.5.7 توزيع الأفراد حسب الدخل الشهري :-

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
٢٢,٢	٥٦	٢٠٠٠ شيكل فأقل
٥٤,٠	١٣٦	٢٠٠١ شيكل-٣٥٠٠ شيكل
١٥,٩	٤٠	٣٥٠١ شيكل-٤٥٠٠ شيكل
٧,٩	٢٠	٤٥٠١ شيكل فأكثر
١٠٠,٠	٢٥٢	المجموع

جدول رقم (9) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل أن ٢٢,٢% من عينة الدراسة مرتبهم الشهري ٢٠٠٠ شيكل فأقل، و ٥٤,٠% من عينة الدراسة مرتبهم الشهري من ٢٠٠١ شيكل إلى ٣٥٠٠ شيكل، و ١٥,٩% من عينة الدراسة مرتبهم من ٣٥٠١ شيكل إلى ٤٥٠٠ شيكل، و ٧,٩% من عينة الدراسة بلغت مرتباتهم الشهرية ٤٥٠١ شيكل فأكثر. حيث أن أغلبية الباحثين من العينة تتراوح دخولهم الشهرية ما بين (٢٠٠١-٣٥٠٠ شيكل) .

4.6 طرق جمع البيانات :-

استخدمت الباحثة العديد من المصادر الثانوية والأولية في دراستها الحالية تمثلت بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة، و اختبار فروضها، و تحقيق أهدافها، و هي موضحة كالتالي :

4.6.1 المصادر الأولية : فتمثلت في تطوير استبانته لجمع البيانات و المعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة و معالجتها و تحليلها إحصائياً و الحصول على النتائج .

4.6.2 أما المصادر الثانوية: تتمثل في الوثائق و النشرات و الإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، و الكتب و المراجع و الدوريات و المجلات، و الدراسات و البحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، و شبكة الانترنت ، و أية مراجع تجد الباحثة أنها قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي ، للتعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، و كذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

4.7 أداة الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبانة (ملحق رقم ٢) كأداة لجمع البيانات و عند تصميم هذه الاستبانة تم الاعتماد على مجالات الرضا الوظيفي في نظرية بورتر ولولر ، وذلك على النحو التالي :-

القسم الأول : يحتوي على ٨ فقرات عن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، وتمثلت في : الجنس والعمر ، والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء ، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي ، والدخل الشهري .

القسم الثاني : تتناول الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي :

المحور الأول : يناقش إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل ويتكون من ١٢ فقرة .

المحور الثاني : يناقش إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب ويتكون من ١٥ فقرة .

المحور الثالث : يناقش إدراك قيمة العوائد وعدالتها ويتكون من ١٩ فقرات .

وبذلك بلغ عدد فقرات أداة الدراسة ٥٤ فقرة ، وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما بالجدول رقم (10) :-

جدول رقم (10)

يوضح أوزان الفقرات

التصنيف	غير راض جدا	غير راض	محايد	راض	راض جدا
النقاط	١	٢	٣	٤	٥

4.8 المعالجات الإحصائية:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ١ - النسب المئوية والتكرارات
- ٢ - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- ٣ - معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- ٤ - معادلة سبيرمان براون للثبات
- ٥ - اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-

(Sample K-S

٦ - اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test

٧ - تحليل التباين الاحادي One Way Anova

4.9 إجراءات تطبيق الدراسة :

اتبعت الباحثة الإجراءات التالية في تطبيق الدراسة :-

١. قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العاملة في قطاع غزة وفق نموذج بورتر ولولر.
٢. تم الحصول على موافقة من الإدارات الإثني عشر للبنوك على ارض قطاع غزة باستثناء بنك وحيد لم يستجب للباحثة.
٣. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين للمساعدة في صياغتها بصورتها النهائية .
٤. وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية من موظفي عدد من البنوك ، وتكونت هذه العينة من (٣٠) استبانة وذلك قبل تعميم استخدامها .
٥. تم التأكد من سلامة العينة الاستطلاعية .
٦. وزعت الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (٢٦٠) مفردة ، وطلب منهم الإجابة على جميع أسئلة الاستبيان .
٧. تم جمع الاستبانات من جميع البنوك وفروعها في قطاع غزة بالكامل ، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات مدة شهر بالكامل .
٨. بلغ عدد الاستبانات المستردة (٢٥٢) استبانة أي ما نسبته ٩٦,٩% من إجمالي الاستبانات الموزعة.
٩. تم تفرغ البيانات على نماذج الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي .

4.10 صدق وثبات الاستبيان:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

4.10.1 صدق فقرات الاستبيان : وذلك بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

• صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم ١) تألفت من (٩) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بجامعة فلسطينية مختلفة متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، والملحق رقم (٢) يمثل الاستبانة في صورتها النهائية .

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها ٣٠ مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له كما يلي:-

أولاً:- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل
جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول في الاستبانة (إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل)
والمعدل الكلي لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يمكنك بذل الجهد الملائم لانجاز العمل الموكل لك	0.362	0.049
٢	لديك القدرة على انجاز ما يوكل إليك من مهام بإتقان	0.442	0.014
٣	تتوفر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتك في العمل	0.780	0.000
٤	يتوافق العمل الذي تقوم به مع ميولك واهتماماتك	0.612	0.000
٥	يتوافق العمل الذي تقوم به مع تخصصك الأكاديمي	0.740	0.000
٦	خطوات العمل واضحة لك بشكل كاف	0.799	0.000
٧	دورك في البنك واضح بالنسبة لك	0.700	0.000
٨	مكونات العمل واضحة بالنسبة لك	0.494	0.006
٩	تتطلب مهام ومستويات العمل استخدام ما لديك من قدرات	0.765	0.000
١٠	مدى تناسب المهام التي تكلف بها مع مؤهلاتك وخبراتك	0.841	0.000
١١	الإمكانات المتاحة لك تساعدك على انجاز الأشياء المهمة	0.632	0.000
١٢	أهداف العمل الذي تقوم به واضحة لك	0.593	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: - الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني في الاستبانة (إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب) والمعدل الكلي لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	ثقافة البنك السائدة تساعد على الأداء الجيد	0.610	0.000
٢	يقدم لك رئيسك التغذية الراجعة لتتعرف على أساليب الأداء الجيد	0.443	0.014
٣	تحصل على دورات تدريبية لتطوير أداءهم	0.712	0.000
٤	تشعر بأنك تتلقى إشراف يساعدك على انجاز العمل	0.426	0.019
٥	تقوم بانجاز أعمالك بشكل ملائم	0.680	0.000
٦	توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل	0.809	0.000
٧	تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة فيها تساعدك على أداء أعمالك بسهولة	0.809	0.000
٨	تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في انجاز العمل بسهولة	0.867	0.000
٩	تتلقى المساعدة المطلوبة من رئيسك المباشر للوصول لمستوى الأداء المطلوب .	0.793	0.000
١٠	تتلقى المساعدة المطلوبة من زملاء العمل للوصول لمستوى الأداء المطلوب .	0.927	0.000
١١	مدى رضاك عن الإمكانيات المتاحة لك لانجاز العمل بكفاءة	0.825	0.000
١٢	لديك الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة	0.769	0.000
١٣	تتاح لك الفرصة لمعرفة نتائج عملك أولاً	0.747	0.000
١٤	ظروف العمل من حيث الإضاءة والتهوية والتدفئة مناسب للعمل	0.553	0.002
١٥	تبذل الإدارة جهداً في تنمية قدراتك ومهاراتك في العمل	0.853	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: - الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: إدراك قيمة العوائد وعدالتها

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث في الاستبانة (إدراك قيمة العوائد وعدالتها) والمعدل الكلي لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول	0.928	0.000
٢	يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع كمية العمل الذي تقوم به	0.928	0.000
٣	يتناسب العائد المادي مع أهمية العمل الذي تقوم به	0.810	0.000
٤	الزيادة في العائد المقدم تعني انك تقدمت في وظيفتك	0.801	0.000
٥	يتم الحصول على مكافأة تشجيعية إذا أتقنت العمل	0.861	0.000
٦	يعد العائد المادي اعتراف من المسؤولين عنك بأداء مهام عملك على خير مايرام	0.779	0.000
٧	العائد الذي تحصل عليه كافي لمتطلبات المعيشة	0.914	0.000
٨	ما يتيح لك العمل من فرص يرفع من تقديرك لذاتك	0.908	0.000
٩	فرص الترقية تمنح على أسس عادلة	0.848	0.000
١٠	تتم عملية تقييم الأداء على أسس عادلة	0.884	0.000
١١	فرص التنمية المتاحة لك من خلال التدريب مناسبة	0.888	0.000
١٢	إحساسك بالتقدير الذاتي من خلال انجاز العمل بإتقان	0.789	0.000
١٣	إشباع الحاجات الشخصية من خلال انجاز العمل المتقن	0.414	0.023
١٤	اعتراف زملائك بالجهد الذي تبذله وجوده أدائك	0.485	0.007
١٥	المكافأة التي تتلقاها مقابل الأداء الجيد	0.775	0.000
١٦	يتم تقدير الجهد المبذول لانجاز العمل بنجاح	0.893	0.000
١٧	مقدار المكافآت المالية في العمل	0.893	0.000
١٨	وظيفة توفر لك إشباع لحاجاتك المعنوية والمادية	0.818	0.000
١٩	جهودك في العمل تكون محل تقدير من رئيسك المباشر	0.824	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (إدراك قيمة العوائد وعدالتها) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي للمجالات

تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة لمعرفة مدى صدق المحاور لقياس أهداف الدراسة .

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	0.859	0.000
الثاني	إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب	0.850	0.000
الثالث	إدراك قيمة العوائد وعدالتها	0.947	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "28" تساوي 0,361

وقد تبين من جدول رقم (14) الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0,05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0,361 .

4.10.2 ثبات الاستبانة Reliability:

وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

• طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون

بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط .}$$

وقد بين جدول رقم (15) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، وقد تراوحت بين 0,7492 و 0,8566 وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0,856 .

جدول رقم (15)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				محتوى المجال	المجال
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.000	0.8584	0.7520	12	إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	الأول
0.000	0.8988	0.8162	15	إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب	الثاني
0.000	0.9795	0.9598	19	إدراك قيمة العوائد وعدالتها	الثالث
0.000	0.8566	0.7492	46	جميع الفقرات	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "28" تساوي 0,361

• طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات.

جدول رقم (16)

معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محتوى المجال	المجال
0.8690	12	إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	الأول
0.8859	15	إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب	الثاني
0.9668	19	إدراك قيمة العوائد وعدالتها	الثالث
	46	جميع الفقرات	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "28" تساوي 0,361

وقد يبين جدول رقم (16) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الدراسة، وقد تراوحت بين 0,8690 و 0,9668، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0,9368، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لجميع محاورها وبذلك تكون الباحثة قد تأكد لها صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، وعليه تكون قد اطمأنت إلى نتائجها.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

5.1 المقدمة

5.2 اختبار التوزيع الطبيعي

5.3 تحليل فقرات الدراسة

5.3.1 تحليل فقرات المحور الأول

5.3.2 تحليل فقرات المحور الثاني

5.3.3 تحليل فقرات المحور الثالث

5.3.4 تحليل فقرات المجالات ككل

5.4 اختبار الفرضيات

5.4.1 الفرضية الأولى

5.4.2 الفرضية الثانية

5.4.3 الفرضية الثالثة

5.4.4 الفرضية الرابعة

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

5.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لاختبار التوزيع الطبيعي، وتقدم تحليلاً ومناقشة للنتائج التي توصلت لها المعالجات الإحصائية، وكذلك مناقشة مدى الدلالة الإحصائية لها، كما يتم فيه اختبار فرضيات الدراسة.

5.2 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمغروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (18)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	12	1.301	0.068
الثاني	إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب	15	1.030	0.239
الثالث	إدراك قيمة العوائد وعدالتها	19	0.957	0.319
	جميع الفقرات	46	1.284	0.07

ويوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0,05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

5.3 تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0,05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1,97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0,05).

والوزن النسبي اقل من ٦٠ %) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من ٠,٠٥، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة .

5.3.1 تحليل فقرات المحور الأول :-

وذلك بملاحظة أن درجة الرضا تم تبنيها بناء على الوزن النسبي ، وذلك تطبيقاً على نتائج جميع المحاور كما بالجدول (١٩) :-

جدول رقم (19)

الأوزان مقارنة بدرجات الرضا

الدرجة	راض بشدة	جيد جداً	جيدة	متوسطة
الوزن النسبي	٩٠% فما فوق	٧٩%-٨٩%	٧٩%-٦٩%	٥٩%-٦٩%

إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الجزء الثاني (المتعلق بإدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي: -

جدول رقم (20)

تحليل فقرات المحور الأول (إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يمكنك بذل الجهد الملائم لانجاز العمل الموكل لك	4.54	90.71	18.543	0.000
2	لديك القدرة على انجاز ما يوكل إليك من مهام بإتقان	4.54	90.79	18.606	0.000
3	تتوفر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتك في العمل	3.82	76.43	7.029	0.007
4	يتوافق العمل الذي تقوم به مع ميولك واهتماماتك	3.88	77.54	6.144	0.001
5	يتوافق العمل الذي تقوم به مع تخصصك الأكاديمي	3.79	75.71	5.843	0.009
6	خطوات العمل واضحة لك بشكل كاف	4.14	82.78	13.533	0.000
7	دورك في البنك واضح بالنسبة لك	4.17	83.41	12.603	0.000
8	مكونات العمل واضحة بالنسبة لك	4.13	82.70	14.529	0.000
9	تتطلب مهام ومستويات العمل استخدام ما لديك من قدرات	4.15	82.94	13.428	0.000
10	مدى تناسب المهام التي تكلف بها مع مؤهلاتك وخبراتك	3.93	78.57	7.277	0.001
11	الإمكانات المتاحة لك تساعدك على انجاز الأشياء المهمة	3.92	78.33	7.617	0.001
12	أهداف العمل الذي تقوم به واضحة لك	4.14	82.86	14.937	0.000
	جميع فقرات المحور	4.09	81.90	14.822	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢,٥١ تساوي ١,٩٧ .

• **الفقرة رقم (٢)**، وتمثل أعلى درجات الرضا للمحور الأول ، والمتعلقة بـ " قدرة الموظف على انجاز ما يوكل إليك من مهام بإتقان " بوزن نسبي " 90.79% "، ومستوى معنوية ٠,٠٥ ، وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بشدة عن قدرتهم في انجاز المهام الموكلة إليهم بإتقان شديد في أعمالهم .

• **الفقرة رقم (١)** والمتعلقة بـ "إمكانية بذل الجهد الملائم لانجاز العمل الموكل للموظف " بوزن نسبي " 90.71% "، ومستوى معنوية ٠,٠٥ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بشدة على بذل جهد أكبر يتلاءم مع جهد القيام بالعمل الموكل لهم لانجازه على مايرام في تأكيد للفقرة السابقة .

• **الفقرة رقم (٧)** والمتعلقة بـ " دور الموظف في البنك واضح بالنسبة له " بوزن نسبي " 83.41% "، ومستوى معنوية ٠,٠٥ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة جدا عن أدوارهم المتسمة بالوضوح في البنك من وجهة نظرهم ، وهذا يؤكد على وضوح المهام والمسؤوليات المناطة بكل موظف .

• **الفقرة رقم (٩)** والمتعلقة بـ " متطلبات مهام ومسؤوليات العمل استخدام ما لدى الموظف من قدرات " بوزن نسبي " 82.94% "، ومستوى معنوية ٠,٠٥ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة جدا عن محتوى هذه الفقرة ، مما يدل على وضوح أدوار الموظفين ، وتوزيع المهام بصورة واضحة ملائمة لقدراتهم .

• **الفقرة رقم (١٢)** والمتعلقة بـ " أهداف العمل الذي يقوم به الموظف واضحة له " بوزن نسبي " 82.86% "، ومستوى معنوية ٠,٠٥ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة جدا مما يشير إلى اتجاه الرضا حول أهداف العمل .

• **الفقرة رقم (٦)** والمتعلقة بـ " خطوات العمل واضحة للموظف بشكل كاف " بوزن نسبي " 82.78% "، ومستوى معنوية ٠,٠٥ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة جدا عن محتوى الفقرة .

• **الفقرة رقم (٨)** والمتعلقة بـ " مكونات العمل واضحة بالنسبة للموظف " بوزن نسبي " 82.70% "، ومستوى معنوية ٠,٠٥ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة جدا عن محتوى الفقرة .

• **الفقرة رقم (١٠) والمتعلقة ب "** مدى تناسب المهام التي يكلف بها الموظف مع مؤهلاته وخبراته " بوزن نسبي " **78.57%**، ومستوى معنوية **٠,٠٠١** وهو اقل من **٠,٠٥**، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة.

• **الفقرة رقم (١١) والمتعلقة ب "** الإمكانيات المتاحة لك تساعدك على انجاز الأشياء المهمة بوزن نسبي " **78.33%**، ومستوى معنوية **٠,٠٠١** وهو اقل من **٠,٠٥**، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة .

• **الفقرة رقم (٤) والمتعلقة ب "** توافق العمل الذي يقوم به الموظف مع ميوله واهتماماته " بوزن نسبي " **77.54%**، ومستوى معنوية **٠,٠٠١** وهو اقل من **٠,٠٥**، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة مما يشير إلى اتجاه الرضا .

• **الفقرة رقم (٣) والمتعلقة ب "** توافر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتك في العمل " بوزن نسبي " **76.43%**، ومستوى معنوية **٠,٠٠٧** وهو اقل من **٠,٠٥**، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن تناسب مهام العمل مع ميولهم واهتماماتهم.

• **الفقرة رقم (٥) والمتعلقة ب "** توافق العمل الذي يقوم به الموظف مع تخصصه الأكاديمي " بوزن نسبي " **75.71%**، ومستوى معنوية **٠,٠٠٩** وهو اقل من **٠,٠٥**، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة على توافق التخصص الأكاديمي مع الوظيفة التي يشغلونها.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل) تساوي **٤,٠٩**، و الوزن النسبي يساوي **٨١,٩٠%** وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " **٦٠%** " وقيمة **t** المحسوبة تساوي **١٤,٨٢٢** وهي اكبر من قيمة **t** الجدولية والتي تساوي **١,٩٧**، و مستوى الدلالة تساوي **٠,٠٠٠** وهي اقل من **٠,٠٥** مما يدل على أن هناك ادراك للجهد من قبل الموظف وله قدرة على القيام بالعمل بشكل كبير.

و تتجه آراء الباحثين إلى الرأي بالرضا ، ومن خلال ذلك يتبين وجود نسبة رضا عن إدراك الموظفين للجهد الذي يقومون به وقدرتهم على إنجاز أعمالهم ،ويرجع ذلك إلى :-

١. وضوح أهداف العمل للموظفين وكذلك أدوارهم ،وكذلك وضوح مكونات العمل وخطوات العمل الذي يقوم به كل موظف .

٢. توافر إمكانيات وتسهيلات مادية تساعد على انجاز العمل ،وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حجاج: ٢٠٠٧).

٣. توافر قدرات ومؤهلات وخبرات لدى الموظف وتوافق مهامه الوظيفية مع تخصصه الأكاديمي وميوله ، وتتفق مع دراسة (حويحي :٢٠٠٨).

٤. كذلك أنه يوجد للموظفين القدرة على بذل قدرة اكبر لانجاز أعمالهم

5.3.2 تحليل فقرات المحور الثاني: _

إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الجزء الثاني (المتعلق بإدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (21)

تحليل فقرات المحور الثاني(إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	ثقافة البنك السائدة تساعد على الأداء الجيد	3.88	77.70	18.543	0.000
2	يقدم لك رئيسك التغذية الراجعة لتتعرف على أساليب الأداء الجيد	3.82	76.35	18.606	0.000
3	تحصل على دورات تدريبية لتطوير أداءهم	3.76	75.24	7.029	0.000
4	تشعر بأنك تتلقى إشراف يساعدك على انجاز العمل	3.86	77.22	6.144	0.000
5	تقوم بانجاز أعمالك بشكل ملائم	4.33	86.67	5.843	0.000
6	توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل	3.91	78.25	6.477	0.000
7	تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة فيها تساعدك على أداء أعمالك بسهولة	3.87	77.46	4.058	0.000
8	تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في انجاز العمل بسهولة	3.89	77.78	5.695	0.000
9	تتلقى المساعدة المطلوبة من رئيسك المباشر للوصول لمستوى الأداء المطلوب .	3.93	78.57	7.000	0.000
10	تتلقى المساعدة المطلوبة من زملاء العمل للوصول لمستوى الأداء المطلوب.	3.91	78.25	7.105	0.000
11	مدى رضاك عن الإمكانيات المتاحة لك لانجاز العمل بكفاءة	3.90	77.94	7.870	0.000
12	لديك الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة	4.01	80.24	9.695	0.000
13	تتاح لك الفرصة لمعرفة نتائج عملك أولاً	3.80	76.03	3.652	0.000
14	ظروف العمل من حيث الإضاءة والتهوية والتدفئة مناسب للعمل	3.96	79.29	4.274	0.000
15	تبذل الإدارة جهداً في تنمية قدراتك ومهاراتك في العمل	3.73	74.52	1.937	0.000
	جميع فقرات المحور	3.91	78.10	13.788	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢,٥١ تساوي ١,٩٧.

• **الفقرة رقم (٥) المتعلقة بـ** "بانجاز الموظف لأعماله بشكل ملائم " بوزن نسبي " 86.67% " ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيد جداً عن محتوى الفقرة .

• **الفقرة رقم (١٢) المتعلقة بـ** " لدى الموظف الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة " بوزن نسبي " 80.24% " ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة جداً ، حيث أن تحسين الظروف البيئية في مكان العمل يدعم الرضا الوظيفي للموظف .

• **الفقرة رقم (١٤) المتعلقة بـ** " ظروف العمل من حيث الإضاءة والتهوية والتدفئة مناسب للعمل " بوزن نسبي " 79.29% " ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة جداً عن محتوى الفقرة ، حيث أن تحسين الظروف البيئية في مكان العمل يدعم الرضا الوظيفي للموظف .

• **الفقرة رقم (٩) المتعلقة بـ** " تلقى الموظف المساعدة المطلوبة من رئيسه المباشر للوصول لمستوى الأداء المطلوب " بوزن نسبي " 78.57% " ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بنسبة جيد عن محتوى الفقرة . ويشير إلى فعالية نظام الإشراف المتبع ورضا الموظفين عنه .

• **الفقرة رقم (٦) المتعلقة بـ** " توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل " بوزن نسبي " 78.25% " ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون عن محتوى الفقرة ، وبذلك تكون هذه الفقرة مكتملة لظروف العمل البيئية المحسنة للمساعدة في أداء أفضل لمهام العمل وبرضا اكبر .

• **الفقرة رقم (١٠) المتعلقة بـ** " تلقي الموظف المساعدة المطلوبة من زملاء العمل للوصول لمستوى الأداء المطلوب . " بوزن نسبي " 78.25% " ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون عن محتوى الفقرة ، ويشير إلى وجود روح الفريق وذلك سعياً للوصول لمستويات أداء عالية .

• **الفقرة رقم (١١) المتعلقة بـ** " مدى رضا الموظف عن الإمكانيات المتاحة له لانجاز العمل بكفاءة " بوزن نسبي " 77.94% " ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بمقدار جيد عن نظام التفويض للمهام والتكليف ببعض المهام ،

مما يؤكد مرونة سياسة العمل إضافة إلى توفر الظروف المادية التي تعمل على رفع كفاءة العمل ورضا العاملين عنها .

• **الفقرة رقم (٨) المتعلقة بـ** " تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في انجاز العمل بسهولة " بوزن نسبي " 77.78% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بمقدار جيد عن محتوى الفقرة ، مما يؤكد على أن هناك تنوع في أساليب وطرق العمل تخرج الموظف من الملل ،وتساعد في سرعة وسهولة انجاز العمل .

• **الفقرة رقم (٩) المتعلقة بـ** " ثقافة البنك السائدة تساعد على الأداء الجيد " بوزن نسبي " 77.70% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة ، حيث تمثل ثقافة المؤسسات البنكية سمة مميزة لها .

• **الفقرة رقم (٧) المتعلقة بـ** " تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة فيها تساعد الموظف على أداء أعماله بسهولة " بوزن نسبي " 77.46% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن المكاتب المصممة بطريقة تسهل أداء المهام الوظيفية .

• **الفقرة رقم (٤) المتعلقة بـ** " يشعر الموظف بأنه يتلقى إشراف يساعدك على انجاز العمل " بوزن نسبي " 77.22% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن نظام الإشراف المتبع .

• **الفقرة رقم (٢) المتعلقة بـ** " تقديم الرئيس التغذية الراجعة لتعريف الموظف على أساليب الأداء الجيد " بوزن نسبي " 76.35% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن التغذية العكسية المقدمة لهم من رؤسائهم بهدف التحسين من الأداء وإثراء العمل ، مما يؤكد فعالية نظام الإشراف أيضاً .

• **الفقرة رقم (١٣) المتعلقة بـ** " تتاح للموظف الفرصة لمعرفة نتائج عمله أولاً " بوزن نسبي " 76.03% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن التغذية العكسية حول ما يتعلق بالتعرف على نتائج أداء أعمالهم الايجابية لتعزيزها والسلبية لتلافي تكرارها .

• **الفقرة رقم (٣) المتعلقة بـ** " حصول الموظفين على دورات تدريبية لتطوير أداءهم " بوزن نسبي " 75.24% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيد عن كفاية الدورات التدريبية ومساهمتها في تطوير أداءهم .

• **الفقرة رقم (١٥) المتعلقة بـ** " بذل الإدارة جهداً في تنمية قدرات ومهارات الموظفين في العمل " بوزن نسبي " 74.52% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيد عن جهود الإدارة في تنمية مهارات وقدرات موظفيها .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب) تساوي ٣,٩١، و الوزن النسبي يساوي ٧٨,١٠ % وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي ١,٩٧ وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١٣,٧٨٨، و مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن هناك إدراك في الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب بشكل جيد .

مما سبق يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها حول إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب ، أي نتيجة الأداء الذي قام به الموظف ، وجد أن رأي المبحوثين يميل إلى الرضا، فلذلك تعد الفقرة ايجابية، ويرجع ذلك إلى :-

١. أن الموظف :-

a. يتلقى الإشراف المناسب لانجاز العمل بشكل ملائم ، وكذلك التغذية الراجعة للتعرف على أساليب الأداء المناسبة وحل مشاكلهم ، وتقدم له النصيحة المناسبة ، في حين وجد مسحا كبيراً أجري مؤخراً في التسعينات بأن أقل من نصف المبحوثين شعروا بأن مسئوليتهم زودهم تغذية راجعة منتظمة أو حاولوا حل مشاكلهم (Luthans,186:1992) ، وجاءت العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الثالثة في مقياس الرضا للعاملين في الجامعة الأردنية في دراسة (لعمري:١٩٩٥)، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (حجاج :٢٠٠٧).

b. يحصل على التدريب المناسب لتطوير أدائه وتنمية قدراته ومهاراته ، وهي أفضل من نتيجة دراسة (حويحي:٢٠٠٨) التي جاءت متوسطة بالنسبة للتدريب .

c. يحصل على المساندة من الرئيس المباشر والمساعدة من الزملاء، وتتفق مع دراسة (حويحي:٢٠٠٨) والتي جاءت جيدة بالنسبة لعنصر الإشراف.

٢. وأن المصرف :-

- يوفر طرق وأساليب للعمل تساعد في انجاز العمل بسهولة، وتتفق مع دراسة (حويحي: ٢٠٠٨).
- ثقافته تساعد الموظفين على الأداء الجيد، وتتفق مع دراسة (المحتسب و جلعود: ٢٠٠٧) حيث شجعت ثقافة البنك العاملين على الدفاع عن البنك والتحدث عنه بصورة ايجابية حتى يغير المواطنون النظرة الخاطئة عنه .
- تقدم الإدارة الأدوات اللازمة بالجودة المناسبة، وتلك النتيجة تتفق مع دراسة (حويحي: ٢٠٠٨) من حيث توفر وسائل التقنية المكتبية والأدوات والمعدات .
- أجواء العمل في المصارف من حيث التهوية والإضاءة تزيد من رضا العاملين وتساعد على جودة أدائهم، وتتفق مع دراسة (حويحي: ٢٠٠٨) بدرجة أعلى من حيث توفر الظروف المادية من تهوية وإضاءة، ودراسة (المرنخ: ٢٠٠٤) التي أوجدت علاقة بين بيئة العمل المادية ومستوى الرضا الوظيفي، كذلك كان لظروف العمل أهمية اقل في تحقيق الرضا الوظيفي في دراسة (أبو رمضان : ٢٠٠٤)، وجاء الرضا الوظيفي متوسطاً عن طبيعة العمل في دراسة (العدوان و عبد الحليم : ١٩٩٥)، بالعكس كان هناك انخفاضاً عاماً في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين الجامعيين تبعاً لظروف العمل في دراسة (لمساعدة: ١٩٩٨)، ومجال توفير ظروف العمل الملائمة احتل المرتبة الأولى على مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة الأردنية في دراسة (العمرى: ١٩٩٥).

5.3.3 تحليل فقرات المحور الثالث: _

إدراك قيمة العوائد وعدالتها

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (المتعلق بإدراك قيمة العوائد وعدالتها) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي: _

جدول رقم (22)

تحليل فقرات المحور الثالث (إدراك قيمة العوائد وعدالتها)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول	3.37	67.30	5.625	0.000
2	يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع كمية العمل الذي تقوم به	3.38	67.62	5.752	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
3	يتناسب العائد المادي مع أهمية العمل الذي تقوم به	3.31	66.11	4.597	0.000
4	الزيادة في العائد المقدم تعني انك تقدمت في وظيفتك	3.55	70.95	8.344	0.000
5	يتم الحصول على مكافأة تشجيعية إذا أتقنت العمل	3.13	62.54	1.727	0.085
6	يعد العائد المادي اعتراف من المسؤولين عنك بأداء مهام عملك على خير ما يرام	3.54	70.79	8.643	0.000
7	العائد الذي تحصل عليه كافي لمتطلبات المعيشة	3.10	61.98	1.356	0.176
8	ما يتيح لك العمل من فرص يرفع من تقديرك لذاتك	3.68	73.57	11.806	0.000
9	فرص الترقية تمنح على أسس عادلة	3.14	62.78	1.928	0.055
10	تتم عملية تقييم الأداء على أسس عادلة	3.14	62.78	1.965	0.051
11	فرص التنمية المتاحة لك من خلال التدريب مناسبة	3.44	68.73	6.943	0.000
12	إحساسك بالتقدير الذاتي من خلال انجاز العمل بإتقان	3.97	79.44	18.494	0.000
13	إشباع الحاجات الشخصية من خلال انجاز العمل المتقن	3.94	78.81	19.306	0.000
14	اعتراف زملائك بالجهد الذي تبذله وجودة أدائك	3.81	76.11	14.797	0.000
15	المكافأة التي تتلقاها مقابل الأداء الجيد	3.33	66.67	4.889	0.000
16	يتم تقدير الجهد المبذول لانجاز العمل بنجاح	3.40	68.10	5.991	0.000
17	مقدار المكافآت المالية في العمل	3.222	64.44	3.251	0.001
18	وظيفتك توفر لك إشباع لحاجاتك المعنوية والمادية	3.615	72.30	10.077	0.000
19	جهودك في العمل تكون محل تقدير من رئيسك المباشر	3.710	74.20	10.717	0.000
	جميع الفقرات	3.461	69.22	10.110	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢,٥١ تساوي ١,٩٧.

• الفقرة رقم (١٢) المتعلقة ب " إحساسك بالتقدير الذاتي من خلال انجاز العمل بإتقان " بوزن نسبي " 79.44% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة، مما يؤكد وجود تعزيز داخلي ايجابي يدعم الشعور بالرضا عن انجازات العمل .

• الفقرة رقم (١٣) المتعلقة ب " إشباع الحاجات الشخصية من خلال انجاز العمل المتقن " بوزن نسبي " 78.81% "، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن أفراد

العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة ،حيث يساعد العمل في إرضاء الموظف وإشباع حاجاته الشخصية كالشعور بالاحترام والتقدير وغيرها .

• **الفقرة رقم (١٤) المتعلقة ب " اعتراف زملائك بالجهد الذي تبذله وجودة أدائك "** بوزن نسبي " 76.11%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة، وهذا يعني تأكيد وجود جو من التفاعل الايجابي بين الموظفين وتقديرهم لأداء زملائهم بعضهم البعض .

• **الفقرة رقم (١٩) المتعلقة ب " جهودك في العمل تكون محل تقدير من رئيسك المباشر "** بوزن نسبي " 74.206%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة ، وفيه تأكيد لفاعلية الإشراف ووجود معايير للرقابة على الأداء .

• **الفقرة رقم (٨) المتعلقة ب " ما يتيح لك العمل من فرص يرفع من تقديرك لذاتك "** بوزن نسبي " 73.57%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٩ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة.

• **الفقرة رقم (١٨) المتعلقة ب " وظيفتك توفر لك إشباع لحاجاتك المعنوية والمادية "** بوزن نسبي " 72.30%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة، بمعنى أن الرضا عن العوائد المادية والمعنوية متوسط .

• **الفقرة رقم (٤) المتعلقة ب " الزيادة في العائد المقدم تعني انك تقدمت في وظيفتك "** بوزن نسبي " 70.95%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة.

• **الفقرة رقم (٦) المتعلقة ب " يعد العائد المادي اعتراف من المسؤولين عنك بأداء مهام عملك على خير ما يرام "** بوزن نسبي " 70.79%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة جيدة عن محتوى الفقرة.

• **الفقرة رقم (١١) المتعلقة ب " فرص التنمية المتاحة لك من خلال التدريب مناسبة "** بوزن نسبي " 68.73%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة رضا متوسطة عن محتوى الفقرة، وهذه النسبة تختلف مع

سابقتها في المحور الثاني والمتعلقة بحصول الموظف على دورات تدريبية لتطوير أداءه في العمل حيث أن ادراك الموظف للعلاقة بين الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب أعلى منها ، بإدراكه للعلاقة بين قيمة العوائد وعدالتها (وذلك يعود من وجهة نظر الباحثة إلى تفاوت تعريف مفهوم العدالة من موظف لآخر).

• **الفقرة رقم (١٦) المتعلقة ب "** يتم تقدير الجهد المبذول لانجاز العمل بنجاح " بوزن نسبي " 68.10%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة رضا متوسطة عن محتوى الفقرة.

• **الفقرة رقم (٢) المتعلقة ب "** يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع كمية العمل الذي تقوم به " بوزن نسبي " 67.62%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة رضا متوسطة عن محتوى الفقرة.

• **الفقرة رقم (١) المتعلقة ب "** يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول " بوزن نسبي " 67.30%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة رضا متوسطة عن محتوى الفقرة، وفيه تأكيد على درجة الرضا النفسي لدى العاملين عن العوائد التي يرون أنها لا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه بدرجة ضعيفة.

• **الفقرة رقم (١٥) المتعلقة ب "** المكافأة التي تتلقاها مقابل الأداء الجيد " بوزن نسبي " 66.67%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة رضا متوسطة عن محتوى الفقرة، ما يعني أن المكافآت التي يتلقاها الموظفين لا تعتمد على الأداء الجيد.

• **الفقرة رقم (٣) المتعلقة ب "** يتناسب العائد المادي مع أهمية العمل الذي تقوم به " بوزن نسبي " 66.11%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة رضا متوسطة عن محتوى الفقرة.

• **الفقرة رقم (١٧) المتعلقة ب "** مقدار المكافآت المالية في العمل " بوزن نسبي " 64.44%" ، ومستوى معنوية ٠,٠٠١ وهو اقل من ٠,٠٥ ، مما يدل على أن أفراد العينة بصفة عامة راضون بدرجة رضا متوسطة عن محتوى الفقرة.

• الفقرة رقم (٩) المتعلقة بـ " فرص الترقية تمنح على أسس عادلة " بوزن نسبي " 62.78%، ومستوى معنوية ٠,٠٥٥ وهو أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على أن آراء أفراد العينة بصفة عامة محايدة في نسبة رضاها عن محتوى الفقرة.

• الفقرة رقم (١٠) المتعلقة بـ " تتم عملية تقييم الأداء على أسس عادلة " بوزن نسبي " 62.78%، ومستوى معنوية ٠,٠٥١ وهو أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على أن آراء أفراد العينة بصفة عامة محايدة في نسبة رضاها عن محتوى الفقرة.

• الفقرة رقم (٥) المتعلقة بـ " يتم الحصول على مكافأة تشجيعية إذا أتقنت العمل " بوزن نسبي " 62.54%، ومستوى معنوية ٠,٠٨٥ وهو أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على أن آراء أفراد العينة بصفة عامة محايدة في نسبة رضاها عن محتوى الفقرة.

• الفقرة رقم (٧) المتعلقة بـ " العائد الذي تحصل عليه كافي لمتطلبات المعيشة " بوزن نسبي " 61.98%، ومستوى معنوية ٠,١٧٦ وهو أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على أن آراء أفراد العينة بصفة عامة محايدة في نسبة رضاها عن محتوى الفقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (إدراك قيمة العوائد وعدالتها) تساوي ٣,٤٦، و الوزن النسبي يساوي ٦٩,٢٢ % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي ١٠,١١ وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، و مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على تناسب قيمة العوائد التي يتقاضاها العاملين وعدالتها بالنسبة لهم بمستوى رضا متوسط بشكل عام عن هذا المحور، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حجاج : ٢٠٠٧) فالرضا عن الراتب والمزايا التي تقدمها الوزارة جيد ، كذلك كان هذا يتفق مع دراسة (محيسن : ٢٠٠٤) حيث وجود تدني في مستوى الرضا الوظيفي العام عن التعويضات والحوافز والراتب وزيادته لدى موظفي وكالة الغوث ،وفي دراسة (أبو رمضان: ٢٠٠٤) وجد أن الراتب الشهري يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في تحقيق الرضا الوظيفي .

ووجد أن الفقرة رقم (٥)، والفقرة رقم (٧)، والفقرة رقم (٩)، والفقرة رقم (١٠)، ذات الأوزان النسبية على التوالي (٦٢,٥٤ – ٦١,٩٨ – ٦٢,٧٨ – ٦٢,٧٨)، أعطت آراء محايدة، حول الحصول على مكافأة تشجيعية إذا أتقن الموظف عمله، حيث أن الموظف لديه شكوك في عدالة هذه المكافآت، وكذلك حول العائد الذي يحصل عليه إن كان يكفي لتلبية متطلبات معيشتة، حيث يشكك الموظفون في مسألة العدالة في الترقية وفي عملية تقييم الأداء، بمعنى أن أفراد العينة

غير متفقين حول هذه الفقرات مما جعل النتيجة محايدة، وهذا يدل على عدم وجود رؤيا واضحة للموظفين العاملين بالمصارف حول هذه البنود الأربعة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الزهراني :١٩٩٥)، وجاء الرضا عن المرتب وعناصر التعويض المادي كان منخفضاً في دراسة (نصر الدين :١٩٩٣).

وإجمالي الفقرات جاءت متوسطة الرضا ، حيث أن الموظف يتوقع عوائد معينة نتيجة لانجازه أداء عمل معين ،ويرجع ذلك إلى :-

- تتاسب العائد الذي يتقاضاه مع الجهد وكمية العمل وأهميته ،ويكون هناك زيادة في العائد المادي في حال التقدم الوظيفي ،وتتفق مع هذه النتيجة دراسة (الزهراني : ١٩٩٥).
- كذلك فإن الموظفين يرون أن العائد المادي هو اعتراف من المسؤولين بأدائهم لمهامهم بالشكل المناسب .
- التقدير الذي يحصل عليه الموظف إضافة إلى المكافآت المعنوية والمادية تزيد من رضا الموظف وإقباله على العمل ،ولا تتفق مع دراسة (الزهراني : ١٩٩٥) التي تشعر عينتها بان المجتمع لا يبدي تقدير لمهنتهم ، أما فيما يخص المكافآت المادية والمعنوية فهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (حويحي : ٢٠٠٨)، ومع دراسة (محيسن : ٢٠٠٤).

5.3.4 تحليل فقرات المجالات ككل:

تحليل المعدل العام للرضا الوظيفي في البنوك :

جدول رقم (23)

تحليل المعدل العام للرضا الوظيفي حسب العوامل المؤثرة في الرضا

م	المجال	عدد الفقرات	قيمة t	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الترتيب
1	إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	12	14.822	0.000	81.90	الأول
2	إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب	15	13.788	0.000	78.10	الثاني
3	إدراك قيمة العوائد وعدالتها	19	10.110	0.000	69.223	الثالث
	معدل الرضا العام لجميع الفقرات	46	11.785	0.000	75.400	

المصدر: الجدول من تصميم الباحثة

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي ٣,٧٧، و الوزن النسبي يساوي ٧٥,٤٠% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ١١,٧٨٥ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، و مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب ما يشير إليه نموذج بورتر ولولر.

يتبين من الأوزان النسبية للمجالات الثلاثة السابقة محور الدراسة بأنها جاءت على الترتيب

التالي :-

- إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل جاء أولاً، وكانت النسبة جيدة جداً بمعنى أن الموظفين يرون في أنفسهم أنهم يمتلكون قدرات عالية على القيام بمهام وظائفهم .
- ثم إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب، وكانت النسبة جيدة أي أن الموظفين ارتباطاً بمستوى الجهد المقدم يحفزهم على الأداء الأعلى .
- وأخيراً إدراك قيمة العوائد وعدالتها ويعني ذلك أن الرضا الوظيفي يتحدد من خلال إدراك الموظفين للعدالة في العوائد المحرزة، وكانت نسبة ها المحدد متدنية بمعنى أن شعور الموظفين بالرضا تجاه عدالة المكافآت كان منخفضاً بالنسبة للمحورين السابقين .
- وإجمالي الفقرات كان المعدل العام للرضا الوظيفي (٧٥,٤٠%) وهي نسبة جيدة، مقارنة بدراسة (أبو رمضان: ٢٠٠٤) التي جاءت نسبة الرضا الوظيفي متوسطة بنسبة (٥٧,٨%) في جميع مجالات الرضا الوظيفي في الدراسة، وجاء متوسطاً في دراسة (نصر الدين: ١٩٩٣)، وكانت درجة الرضا جيدة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية حيث بلغت ٧٣,٠٧% وفي الجامعات الفلسطينية وصلت إلى ٦٣,٩٢% في دراسة (القُدومي وخضر: ١٩٩٨)، وفي دراسة (محيسن: ٢٠٠٤) وجد تدني بارز في مستوى الرضا الوظيفي العام، ودراسة (المساعدة: ١٩٩٨) وجدت أن هناك انخفاضاً عاماً في مستوى الرضا الوظيفي، ودراسة (العدوان وعبد الحليم: ١٩٩٥) حيث كان مستوى الرضا الوظيفي للمديرين في الإدارة الوسطى متوسطاً.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة في أربعة فرضيات أساسية وهي :-

٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للجهد المبذول والرضا الوظيفي.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي .
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل والرضا الوظيفي.

٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، الحالة الاجتماعية ، الجنس ، الدرجة العلمية، الدخل الشهري ، عدد الأولاد ، سنوات الخبرة).

5.4.1 الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للجهد المبذول والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $a=0.05$.

لاختبار العلاقة بين الإدراك للجهد المبذول والرضا الوظيفي ، تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي تبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,٨٠٦ وهو اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٢٥ ، وقيمة مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للجهد المبذول والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $a=0.05$.

جدول رقم (24)

معاملات الارتباط لبيرسون بين الإدراك للجهد المبذول والرضا الوظيفي

المحور	الإحصاءات	الرضا الوظيفي
الإدراك للجهد المبذول	معامل ارتباط بيرسون	0.806
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	252

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٥٠" يساوي ٠,١٢٥

وتبين ذلك من خلال نتائج المحور الأول بان هناك إدراك للجهد من قبل الموظف وله القدرة على القيام بالعمل بشكل كبير كما في الجدول رقم (١٩) حيث كانت النسبة (٨١,٩٠%).

5.4.2 الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $a=0.05$.

لاختبار العلاقة بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي، تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي تبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,٩٨٣ وهو اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٢٥ ، وقيمة مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $a=0.05$.

جدول رقم (25)

معاملات الارتباط لبيرسون بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي

المحور	الإحصاءات	الرضا الوظيفي
الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب	معامل ارتباط بيرسون	0.893
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	252

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "250" يساوي 0,125 .

وهذا ما أكدته نتيجة دراسة فقرات المحور الثاني جدول رقم (20) حيث أن آراء العينة حول إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المتميز حيث كانت النسبة تشير إلى الرضا بوزن نسبي (78,10%).

5.4.3 الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل

والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $a=0.05$

لاختبار العلاقة بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل والرضا الوظيفي ، تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي تبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0,919 وهو اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0,125 ، وقيمة مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو اقل من 0,05 مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $a=0.05$.

جدول رقم (26)

معاملات الارتباط لبيرسون بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل والرضا الوظيفي

المحور	الإحصاءات	الرضا الوظيفي
الإدراك للعائد المتوقع عن العمل	معامل ارتباط بيرسون	0.919
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	252

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "250" يساوي 0,125 .

5.4.4 الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) في

مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، الحالة الاجتماعية ، الجنس ، الدرجة العلمية، الدخل الشهري ، عدد الأولاد ، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة $a=0.05$

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للجنس

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0,05 مما يعني عدم وجود فروق في كل من محاور الدراسة يعزى للجنس.

جدول رقم (27)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي يعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	ذكر	187	4.113	0.5315	0.907	0.365
	أنثى	65	4.044	0.5246		
إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب	ذكر	187	3.914	0.5843	0.419	0.676
	أنثى	65	3.878	0.6614		
إدراك قيمة العوائد وعدالتها	ذكر	187	3.468	0.6972	0.267	0.790
	أنثى	65	3.440	0.8019		
جميع المحاور	ذكر	187	3.782	0.5411	0.511	0.610
	أنثى	65	3.740	0.6216		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "250" ومستوى دلالة 0,05 تساوي 1,97

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,511 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,97 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,610 وهي أكبر من 0,05 .

مما يدل على رفض الفرضية ، أي لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للجنس .

حيث تتفق هذه النتيجة مع كل من: دراسة (عويضة : 2008) ، ودراسة (حجاج : 2007) ، ودراسة (علاونة وندى : 2005) ، ودراسة (محيسن : 2004) ، ودراسة (المساعدة: 1998) ، ودراسة (حويحي: 2008) ، ولا تتفق مع دراسة (مشعان وإبراهيم : 2004) ، ودراسة (Scott, Judge: 2006) لصالح الإناث ، ولا تتفق مع (أبو رمضان : 2004) وذلك لصالح الذكور .

ثانياً: - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للعمر .

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للعمر والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق في محتوى محاور الدراسة يعزى للعمر.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عنوان المحور
0.378	1.035	0.2902	3	0.8707	بين المجموعات	إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل
		0.2803	248	69.5191	داخل المجموعات	
			251	70.3899	المجموع	
0.676	0.510	0.1869	3	0.5608	بين المجموعات	إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب
		0.3669	248	90.9928	داخل المجموعات	
			251	91.5536	المجموع	
0.135	1.871	0.9712	3	2.9135	بين المجموعات	إدراك قيمة العوائد وعدالتها
		0.5189	248	128.6979	داخل المجموعات	
			251	131.6114	المجموع	
0.383	1.023	0.3229	3	0.9686	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.3157	248	78.3050	داخل المجموعات	
			251	79.2736	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 248" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٢,٦٤

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١,٠٢٣ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٤ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٣٨٣ وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للعمر، أي رفض الفرضية .

نتفق هذه النتيجة مع دراسة (يحيى:١٩٩٤) ودراسة (حجاج:٢٠٠٧)، ودراسة (عويضة:٢٠٠٨)، ودراسة (حويحي:٢٠٠٨) ولاتتفق مع (أبو رمضان:٢٠٠٤)، ودراسة (محيسن:٢٠٠٤) حيث يتناسب العمر طردياً مع الدرجة الكلية للرضا .

ثالثاً: - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للحالة الاجتماعية

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للحالة الاجتماعية والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق في محتوى محاور الدراسة يعزى للحالة الاجتماعية

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الحالة الاجتماعية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	بين المجموعات	0.2754	2	0.1377	0.489	0.614
	داخل المجموعات	70.1144	249	0.2816		
	المجموع	70.3899	251			
إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب	بين المجموعات	0.7645	2	0.3823	1.048	0.352
	داخل المجموعات	90.7891	249	0.3646		
	المجموع	91.5536	251			
إدراك قيمة العوائد وعدالتها	بين المجموعات	1.9262	2	0.9631	1.849	0.160
	داخل المجموعات	129.6852	249	0.5208		
	المجموع	131.6114	251			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.5788	2	0.2894	0.916	0.402
	داخل المجموعات	78.6948	249	0.3160		
	المجموع	79.2736	251			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٢٤٩" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,٠٣

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٠,٩١٦ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٣,٠٣ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٤٠٢ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للحالة الاجتماعية، أي رفض الفرضية .

ولا تتفق هذه النتيجة مع (أبو رمضان :٢٠٠٤) وذلك لصالح المتزوجين ، ودراسة (محيسن :٢٠٠٤)، ودراسة (القدومي وخضر :١٩٩٨) لصالح غير المتزوجين ، وتتفق مع دراسة (علاونة وندى :٢٠٠٥)، تتفق مع دراسة (حجاج:٢٠٠٧)، ودراسة (عويضة:٢٠٠٨).

رابعاً: - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لعدد الأبناء .

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لعدد الأبناء والنتائج مبينة في جدول

رقم (30) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق في محتوى محاور الدراسة يعزى لعدد الأبناء

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير عدد الأبناء

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	بين المجموعات	1.4281	3	0.4760	1.712	0.165
	داخل المجموعات	68.9617	248	0.2781		
	المجموع	70.3899	251			
إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب	بين المجموعات	1.0732	3	0.3577	0.980	0.403
	داخل المجموعات	90.4805	248	0.3648		
	المجموع	91.5536	251			
إدراك قيمة العوائد وعدالتها	بين المجموعات	3.4012	3	1.1337	2.193	0.089
	داخل المجموعات	128.2102	248	0.5170		
	المجموع	131.6114	251			
جميع المحاور	بين المجموعات	1.2476	3	0.4159	1.322	0.268
	داخل المجموعات	78.0260	248	0.3146		
	المجموع	79.2736	251			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 248" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٢,٦٤

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١,٣٢٢ وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٤ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٢٦٨ وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لعدد الأبناء، أي رفض الفرضية . ولا تتفق هذه النتيجة مع (أبو رمضان :٢٠٠٤)، وكذلك دراسة (محيسن :٢٠٠٤) ، ولكنها تتفق مع نتائج دراسة (عويضة:٢٠٠٨)، ودراسة (حويحي:٢٠٠٨).

خامساً: - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى الرضا

الوظيفي لدى الموظفين تعزى لسنوات الخبرة

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للعمر والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق في محتوى محاور الدراسة يعزى لسنوات الخبرة.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	بين المجموعات	0.3777	2	0.1888	0.672	0.512
	داخل المجموعات	70.0122	249	0.2812		
	المجموع	70.3899	251			
إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب	بين المجموعات	0.1443	2	0.0722	0.197	0.822
	داخل المجموعات	91.4093	249	0.3671		
	المجموع	91.5536	251			
إدراك قيمة العوائد وعدالتها	بين المجموعات	0.6150	2	0.3075	0.585	0.558
	داخل المجموعات	130.9963	249	0.5261		
	المجموع	131.6114	251			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.0867	2	0.0434	0.136	0.873
	داخل المجموعات	79.1868	249	0.3180		
	المجموع	79.2736	251			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٢٤٩" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,٠٣

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٠,١٣٦ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٣,٠٣، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٨٧٣ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لسنوات الخبرة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (يحيى: ١٩٩٤)، ودراسة (علاونة وندى: ٢٠٠٥)، ولاتتفق مع (أبو رمضان: ٢٠٠٤)، كذلك دراسة (حجاج: ٢٠٠٧)، ودراسة (المساعدة: ١٩٩٨)

سادساً: - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى الرضا

الوظيفي لدى الموظفين تعزى للمؤهل العلمي

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للعمر والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق في محتوى محاور الدراسة يعزى للمؤهل العلمي

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	بين المجموعات	0.9649	3	0.3216	1.149	0.330
	داخل المجموعات	69.4249	248	0.2799		
	المجموع	70.3899	251			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب	بين المجموعات	0.0874	3	0.0291	0.079	0.971
	داخل المجموعات	91.4662	248	0.3688		
	المجموع	91.5536	251			
إدراك قيمة العوائد وعدالتها	بين المجموعات	0.3484	3	0.1161	0.219	0.883
	داخل المجموعات	131.2630	248	0.5293		
	المجموع	131.6114	251			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.3410	3	0.1137	0.357	0.784
	داخل المجموعات	78.9326	248	0.3183		
	المجموع	79.2736	251			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 248" ومستوى دلالة 0,05 تساوي 2,64

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,357 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2,64، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,784 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للمؤهل العلمي، أي رفض الفرضية .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (يحيى:1994)، ودراسة (علوانة وندى:2005)، ودراسة (عويضة:2008)، ولا تتفق مع (أبو رمضان:2004)، ودراسة (محيسن:2004)، ودراسة (المساعدة:1998).

سابعاً: - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للدخل الشهري

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للدخل الشهري والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق في محتوى محاور الدراسة يعزى للدخل الشهري.

جدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الدخل الشهري

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل	بين المجموعات	0.3351	3	0.1117	0.395	0.756
	داخل المجموعات	70.0548	248	0.2825		
	المجموع	70.3899	251			
إدراك الانجاز والقدرة على الوصول	بين المجموعات	0.4459	3	0.1486	0.405	0.750
	داخل المجموعات	91.1078	248	0.3674		

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
لمستوى الأداء لمطلوب	المجموع	91.5536	251			
إدراك قيمة العوائد وعدالتها	بين المجموعات	0.9143	3	0.3048	0.578	0.630
	داخل المجموعات	130.6971	248	0.5270		
	المجموع	131.6114	251			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.4190	3	0.1397	0.439	0.725
	داخل المجموعات	78.8546	248	0.3180		
	المجموع	79.2736	251			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 248" ومستوى دلالة 0,05 تساوي 2,64

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,439 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2,64، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,725 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى للدخل الشهري، أي رفض الفرضية ، ولا تتفق مع (أبو رمضان : 2004) ، وتتفق مع دراسة (محيسن : 2004) ، ودراسة (علاونة وندى : 2005) .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة

6.2 نتائج الدراسة

6.3 توصيات الدراسة

6.4 الدراسات المقترحة

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل وتفسير ومناقشة تساؤلات وافتراضات الدراسة واختبار نتائجها، وكذلك يعرض لأهم التوصيات، والدراسات المقترحة لدراسات لاحقة .

6.2 نتائج الدراسة :-

6.2.1 يتضح من الدراسة أنه بالنظر إلى العلاقات الثلاثة بين الجهد المبذول والأداء والعائد المتوقع بالنسبة للرضا ، ترى النسبة الأكبر من الموظفين أن العلاقة بين الأداء والمكافآت في أعمالهم ضعيفة ، لان البنوك تأخذ بالإضافة إلى تقييم الأداء العديد من المعايير في تطبيق نظام المكافآت منها مكافآت بدل تأخير ،الأقدمية ،الوقت الإضافي .
وأن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي مروراً بـ (القدرات والسمات الشخصية الضرورية للقيام بالجهد المطلوب ، وإدراك الموظف الدقيق لأبعاد دوره ، وطريقة إدراك المكافآت التي تلي الأداء الوظيفي) بما يشكل دعماً لجهده ولتحقيق النتائج التي يتطلع لها ، وهذا يؤكد أن الجهد المرتبط بالدافع يسبق الأداء (النتائج).

6.2.2 تبين أن ترتيب المحاور الثلاثة للدراسة جاء كالتالي ، حيث احتل محور إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل المرتبة الأولى في درجات الرضا ، ثم تلاه محور إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب ، وأخيراً محور إدراك قيمة العوائد وعدالتها .
وجاءت هذه النتيجة منطقية في ضوء الظروف الاقتصادية الحالية بقطاع غزة حيث ظروف الحصار ، والغلاء الفاحش في أسعار السلع والخدمات مما يتسبب في تآكل رواتب الموظفين بما فيهم الموظفين عينة الدراسة ، لذلك جاء الرضا عن العوائد اقل مايمكن .
وكان الرضا عن الجهد والقدرة على القيام بالعمل عال ، وذلك يعزى إلى كون البنوك مؤسسات مالية متخصصة وتعمل بناء على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يحفظ البنك ، لذلك توزع الأدوار فيه حسب التخصص الأكاديمي إضافة إلى وضوح أهداف ومكونات وخطوات العمل بما يتفق مع طبيعة المؤسسة البنكية .

6.2.3 تحقق الرضا الوظيفي بشكل عام لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب مايشير إليه نموذج بورتر ولولر بوزن نسبي (٧٥,٤٠%)، حيث أجاب هذا التساؤل عن العلاقة المدركة بين الجهد والأداء والعائد المستلم مقابل الأداء ، وتعد هذه العلاقة جيدة جداً .

6.2.4 حول اعتقاد الموظف أن جهده سيؤدي إلى أداء مرغوب به ، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للجهد المبذول الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ، بوزن نسبي (81,90%) ، وتعد هذه النسبة عالية ، بمعنى أن الموظف يدرك أن احتمالية بذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي للأداء أي إنجاز العمل وتحقيق أهداف الأداء ، ولديه القدرات والأدوات والموارد اللازمة لبلوغ أداء مرغوب يستثمر فيه جهده .

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج تحليل فقرات المحور الأول ، أي أن بذل الموظف لجهد معين سوف يحقق أداءً عالياً نظراً لعدة أسباب تعود للموظفين ، وأخرى للإدارة وثالثة للطرفين :-

- امتلاك الموظفين مستوى عالي من المهارات والقدرات تؤهله لانجاز مهام عمله، إضافة إلى بذله هذا الجهد لبلوغ الأداء المرغوب.
- وأيضاً وضوح ادوار الموظفين في أعمالهم بما يتناسب مع خطوات ومكونات العمل المتسمة بالوضوح أيضاً.
- توافق التخصص الأكاديمي للموظفين مع متطلبات أداء مهامهم الموكلة لهم .
- توفر الادارة لموظفيها التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة كمقومات للأداء الفعال ، وتصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة بالجودة العالية.

6.2.5 حول اعتقاد الموظف بأن الأداء سيؤدي إلى ناتج مرغوب وفعلي ، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ بوزن نسبي (78,10%) ، وهذه النسبة تعتبر جيدة . ويعني أن الموظف يتوقع العلاقة بين مستوى أداء معين وبين النتائج الفعلية للمنظمة والهدف الذي يسعى لبلوغه ، والتي تعتمد على المعطيات التالية :-

- كمية الجهد المبذولة من قبل الموظفين .

- جهود الإدارة في تنمية قدرات ومهارات موظفيها في العمل ، وإعطائهم تدريبات لتطوير أداءهم جاء الرضا عن هذه الفقرة أقل من فقرات المحور ككل .

وقد يكون السبب في هذا المعدل إلى الأوضاع السياسية الراهنة ، وإمكانية استقدام خبراء ماليين لإعطاء دورات متخصصة لموظفي القطاع المصرفي ضعيفة، وبالمثل إمكانية إيفاد موظفين من القطاع المصرفي إلى الخارج ضعيفة أيضاً، وعليه فإسهامات التدريب النوعية كانت أقل من المطلوب ؛ رغم توافر التدريبات بشكل مناسب ومعقول ومُرضي .

6.2.6 حول اعتقاد الموظف أنه نتيجة لبذل جهد معين لانجاز أداء معين سيحصل على عائد معين وإدراكه بأن هذا العائد ينبغي أن يكون عادلاً بما يتفق مع أهدافه ، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك للعائد المتوقع عن العمل و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، بوزن نسبي (69,22%)، وقد جاء مستوى الرضا منخفض قليلاً ، بمعنى أن درجة جاذبية المكافأة أو العوائد المحتملة للفرد وتأثيرها على رضاه من خلال تحقيق أهدافه الشخصية وحاجاته جاء الرضا عنه منخفض.

وتطبيقاً لنموذج بورتر ولولر ، فقد جاءت النقاط التالية بنتيجة رضا عالية :-

- إحساس الموظفين بالتقدير الذاتي من خلال انجاز العمل بإتقان ، وشعوره بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة حيث أن الوظيفة نفسها ذات مواصفات وأهمية تُرضي رغبات الأفراد.

- وكذلك إشباع الحاجات الشخصية من خلال انجاز العمل المتقن

- أن الوظيفة توفر الإشباع للحاجات المعنوية والمادية .

مما يؤكد أن العوائد الداخلية أو الذاتية لاقت درجة رضا عالية ، وعليه تم إشباع الحاجات العليا للفرد ، وبالتالي أثر هذا الإشباع ايجابياً على درجة الرضا الوظيفي .

أما فيما يخص حاجات الموظف الدنيا (العوائد الخارجية) كالراتب ، فقد جاءت منخفضة جداً، واحتلت البنود المتعلقة بها أدنى الأوزان النسبية ، بدءاً بالعائد الذي يحصل عليه الموظف وكفايته لمتطلبات المعيشة الباهظة ، ويليه فرص الترقية وآلية منحها على أسس عادلة، أو أن عملية تقييم الأداء تتم بناءً على أسس عادلة ، ويليه الحصول على المكافآت التشجيعية إذا ما تم العمل بإتقان ، ومقدار المكافآت المالية في العمل، وهذه العوائد لها تأثير على الأداء إذا ما تراكت آثارها .

- التقدير الذي يحصل عليه الموظفين من رؤسائهم تقديراً لجهودهم في العمل .

- اعتراف الزملاء بجودة أداء بعضهم البعض .

- يشعر الموظف برضا اكبر عندما يتم مكافأتهم بشكل عادل .

6.2.7 يعتمد توقع الفرد بان الجهد سوف يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء محدد على العوامل التالية:-

- معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله ، والذي يتعلق بقدرات

الفرد وثقته في نفسه .

- توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها وأهميتها بالنسبة للموظف .

6.2.8 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس ، وترى الباحثة أن عدم وجود هذه الفروق بسبب جنس الموظف تعود إلى أن الموظفين سواء الذكور أو الإناث يخضعون لنفس ظروف وسياسات العمل .

6.2.9 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير العمر، وتعزو الباحثة السبب لان الموظف الأصغر سناً كزنه في وظيفة مهمة في بنك يعد ذلك عاملاً رضا هام بالنسبة له ، وكذلك الموظف الأكبر سناً.

6.2.10 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، وقد يعود سبب اختفاء العلاقة إلى أن الموظف غير المتزوج يهتم في بداية حياته ببناء نفسه ومستقبله ، واثبات جدارته في عمله الحالي ، وكذلك يهتم باكتساب خبرة ، لذلك فهو حريص على الاستمرار في العمل بالمؤسسة البنكية .

كما أن الموظف المتزوج يسعى للمحافظة على عمله حتى يتمكن من تلبية احتياجات عائلته وتوفير متطلباتهم والمحافظة عليهم .

6.2.11 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير عدد الأبناء .

6.2.12 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وتعزو الباحثة سبب رفض الفرضية ، لان جميع الباحثين سواء ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة يخضعون لبرامج إعداد وتأهيل وتدريب مشتركة على حد سواء ، وهذه البرامج قد تعدل من خبرة الجدد فتجعلهم يتساوون مع من لهم خبرة طويلة ، أو يقتربون منهم .

6.2.13 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ويعود ذلك حسب وجهة نظر الباحثة إلى أن شروط القبول لأي وظيفة إدارية تتحدد وفق المؤهل العلمي الذي يتقارب فيه الجميع بدءاً من درجة البكالوريوس فما فوق.

6.2.14 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير الدخل الشهري، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن الدخل الشهري الذي يتلقاه موظفي البنوك يتناسب مع الموظفين ومواقعهم الإدارية .

6.2.15 ومن التحليل العام نجد أن أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في البنوك، إضافة لما سبق هي:-

- رضا الموظف عن وضوح أهداف البنك مع مهام وظيفته التي يؤديها.
- رضا الموظف عن ثقافة البنك والتي تساعده على الأداء المميز .
- رضا الموظف عن اعتراف المسؤولين بالأداء الجيد له لمهام عمله على مايرام.
- رضا الموظف عن التقدير الذاتي التي يتيحها له العمل، وكذلك عن إشباع الحاجات الشخصية والمعنوية له .

6.3 توصيات الدراسة :-

6.3.1 نوصى إدارة البنوك إعادة النظر في الرواتب والعوائد للموظفين بحيث تكون أكثر ملائمة مع متطلبات الحياة المعيشية لهم، وذلك من شأنه توليد درجة رضا عالية في العمل . تعزيز زيادة علاوة غلاء معيشة التي تتغير على حسب معدلات غلاء المعيشة وعلاوة أداء وهي تعطى للموظف على حسب أدائه ويمكن ربطها بتقرير تقييم الأداء ومنحها بشكل سنوي لكافة الموظفين تشجيعاً للأداء الجيد.

6.3.2 على إدارات البنوك توضيح الوسيلة بين الأداء وبين الحصول على حوافز وعوائد معينة، وذلك بالتأكد للموظفين أن الأداء الجيد سيسجل وسيعقبه تقديم المكافآت المتوقعة دون تأخير أو تسويق .

وذلك عندما تكون العوائد والحوافز واضحة بالنسبة لهم، وان تكون العوائد عادلة ومنصفة ومنسجمة مع الجهد المبذول من الموظف لتحقيق الشعور بالرضا ، من خلال توقعه لإشباع لرغبة معينة دفعته للإنجاز العالي والمطلوب .

6.3.3 على الإدارة تفحص تفضيلات و توقعات الموظفين للنتائج وكيف أن مجهوداتهم تؤدي إلى أداء معين ، وكيف يساهم نشاطهم اليومي في زيادة فاعلية الأداء، أي أن الأداء للحافز بوجه عام يرتبط إيجابياً بنتائج الأداء والرضا الوظيفي ، وتكليف الموظف بتحقيق معدلات انجاز مرتفعة ، فكلما زادت توقعات الرئيس في العمل بشأن انجازات مرؤوسيه ومنحهم الثقة

الكافية، كلما زادت قدرة الأفراد على تحقيق معدلات أداء أفضل ، كما انه يفيد الإدارة في التركيز على الأهداف التي تستطيع أن تحقق معدلات الأداء الممتازة ، برفع مستوى دافعيّتهم وتحقيق انجاز مرتفع للمؤسسة .

6.3.4 يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء المادية أو المعنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم ، وأن تعطي المكافأة للمنجز وبالتالي يتولد مناخ صحي مما يحقق الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال البحث في دوافع الموظفين كي يقدم لهم التحفيز المقابل والمناسب مما يجعلهم يزدون من محاولاتهم وجهودهم .

6.3.5 حتى يشجع المدراء اعتقاد الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء مرغوب ، بالتالي :-
- تأكيد اهتمام الإدارة بتعيين مهام ومسؤوليات تتفق مع قدرات ومهارات الموظفين وربطها كذلك بنظام حفز يتفق مع الحاجات الفعلية لهم .
- مواصلة الإدارة تعيين أهدافاً واضحة وواقعية للأداء ، وأهدافاً صعبة ولكن مقبولة ، مع التأكيد على توفير معلومات مرتدة عن التقدم في تحقيق الهدف .
- استخدام التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية مهاراتهم، بما يهيئ مقومات أداء فاعل ، وتوجيه جهودهم لتنعكس على مستوى أدائهم في العمل .

6.3.6 فهم نظرية بورتر ولولر والاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات التنظيمية التي تعزز تحفيز الموظفين بشكل ايجابي نحو أعمالهم .
حيث أن معتقدات الموظف حول العلاقة بين الجهد والأداء والمكافأة تعتبر غاية في الأهمية، وينبغي أن يحدد الأداء المطلوب بشكل واضح بحيث يرى الموظف ما هو متوقع ، إضافة إلى ضرورة فهم المكافآت المتوفرة، فسلوك الموظف كإنسان يتحدد بقوى تتبع من ذاته (داخلية) وأخرى خارجية تتمثل في الحوافز التي توفرها المنظمة للأفراد .
وان جهد الأفراد في أداء العمل أو بذل جهد ما مبني على إدراك هؤلاء الأفراد أن سلوكهم (أدائهم) سيؤدي إلى نتائج مرغوبة من قبلهم ، بينما سيقبل حماسهم وجهودهم لأداء العمل الذي يتوقعون منه نتائج غير مرغوبة .

وهذا ما أيدته نتائج الدراسة متلازمة مع نظرية بورتر ولولر ، انه بحكم الغريزة أن الفرد يسعى إلى السلوكيات التي تعود عليه بنفع ويكررها ويتحاشى السلوكيات التي تعود عليه بالضرر ، وان سلوكه فلا يكرره .

وعليه على الإدارات المعنية بجودة أداء موظفيها تعزيز السلوك المطلوب الايجابي باستخدام معززات كالحوافز الايجابية .

6.3.7 لكي تحدث الدافعية في العمل يجب أن يحدث التالي ، لكي يؤتي الحافز ثماره الجيدة ، يجب أن يكون مهماً بالنسبة للموظف ، ويكون بتركيز الإدارة على الحاجات الأكثر أهمية لموظفيها و حيث أن الحاجات الإنسانية (عليا - دنيا) هي بواعث للدافعية وبحاجة لإشباع ، ويجب أن يكون كذلك الحافز هذا عادلاً ، وكذلك يجب أن يشعر الموظف بان الجهد سوف يقود في الواقع إلى مكافأة (مادية أو معنوية) ، وعلى الإدارة توجيه العوامل التنظيمية والعوامل النظمية والعوامل الشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي بحيث تضمن عدم وجود معوقات بالنسبة للموظف عند التنفيذ لمهام عمله .

6.3.8 ويجب اخذ الفروق الفردية بعين الاعتبار ، فالموظفين أناس يختلفون في مدى تفضيلهم للمكافآت والحوافز ، فما هو مقبول من حوافز لفرد ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لآخر ، لذا على الإدارة تحرى تقديم مكافآت وحوافز تتناسب مع توقعات كل موظف ، أو مجموعة موظفين تحت مسمات إدارية واحدة ، وذلك لدفعهم لأداء مثمر .

6.4 الدراسات المقترحة :-

6.4.1 القيام بدراسة عن نفس الموضوع في بنوك الضفة الغربية وعمل مقارنة لها مع هذه الدراسة .

6.4.2 القيام بدراسة حول ارتباط الرضا الوظيفي للأفراد بأكثر من بعد مثل (التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي ، المكافآت المعنوية ، النسيج الثقافي للمؤسسة ، الانتماء التنظيمي، سمات المدراء) وذلك في قطاعات متنوعة (تعليمية - صحية - خدماتية - صناعية - إنتاجية) .

6.4.3 دراسة حول مقاييس الرضا والاختيار بينها ، والاستقرار على مقياس معين واستخدامه، وتحليل نتائجه والمعلومات التي يخلص إليها هذا المقياس ، وبالتالي اتخاذ الإجراءات العملية في ضوء النتائج ، ومتابعة التغيير في مستويات الرضا بين الموظفين باستخدام نفس المقياس خلال فترة زمنية معينة .

6.4.4 دراسة الارتباط بين مستوى الرضا وبعض الظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المؤسسة (خدمانية وغيرها) مثل التغيب والتمارض والاستقالات ، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل فئة وظيفية معينة ، أو إدارات المؤسسة .

6.4.5 دراسة حول العلاقة بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنشأة كالتغيب والتمارض وترك العمل .

6.4.6 قياس اثر الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته .

المراجع والملاحق

المراجع

المراجع العربية

أولاً: - الكتب

ثانياً: - المجالات العلمية

ثالثاً: - الرسائل العلمية

المراجع الأجنبية

أولاً: - الكتب

ثانياً: - المجالات العلمية

شبكة المعلومات

ملاحق الدراسة

أولاً: - أسماء المحكمين

ثانياً: - الاستبيان بعد التحكيم

قائمة المراجع

المراجع

المراجع العربية

- القرآن الكريم ، سورة النمل ، آية (١٩) ، ص ٣٧٨ .

أولاً: - الكتب

- أبو شيخة، نادر أحمد .إدارة الموارد البشرية ؛ عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع(٢٠٠١).
- تركي ،مصطفى أحمد. بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ؛الكويت: دار القلم(١٩٨٦).
- جامعة القدس المفتوحة . إدارة الموارد البشرية ،عمان(١٩٩٩).
- جرينيرج ،جيرالد ،بارون ،روبرت. إدارة السلوك في المنظمات .(تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ،إسماعيل على بسيوني ؛دار المريخ للنشر.(٢٠٠٤).
- جواد ، شوقي ناجي . سلوك تنظيمي ؛عمان :دار الحامد(٢٠٠٠).
- الحرزاوي ،إبراهيم و المدهون ،موسى .تحليل السلوك التنظيمي ،عمان : المركز العربي للخدمات الجامعية(١٩٩٥) .
- حريم ،حسين .السلوك التنظيمي _سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع(٢٠٠٤) .
- حسن ،راوية .السلوك في المنظمات ؛ الإسكندرية : الدار الجامعية(٢٠٠١) .
- حسن ،محمد عبد الغني. مهارات إدارة السلوك الإنساني ،مركز تطوير الأداء والتنمية .جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف(٢٠٠١)
- حمود،خضير كاظم .السلوك التنظيمي ،عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع(٢٠٠٢).
- الحيدر ،عبد المحسن. الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض _بحث ميداني _ ؛ الرياض : معهد الإدارة العامة(١٤٢٦ هـ).
- الحيدر ،عبد المحسن وبن طالب ، إبراهيم .الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض _بحث ميداني _ ؛ الرياض : معهد الإدارة العامة(٢٠٠٥).
- الخضر ،عثمان. علم النفس التنظيمي ،الكويت: مكتبة الفلاح(٢٠٠٥)
- ديسلر ،جاري .أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ، الرياض : دار المريخ(١٩٩٢)
- دنكان،وجاك. أفكار عظيمة في الإدارة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع(١٩٩١).

- ربابعة ،على محمد .إدارة الموارد البشرية ،عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع(٢٠٠٣) .
- الزامل ،عبد الله و خطاب ،عبد المنعم. فعالية نظم الحوافز في المدينة في المملكة،ونظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل ، من ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية،للفترة ٢٠-٢٣ شعبان ، الرياض: معهد الإدارة العامة(٢٠٠٢هـ) .
- زويلف ،مهدي حسن .إدارة الأفراد ؛عمان :دار صفاء للنشر(٢٠٠٣).
- السالم ،مؤيد سعيد وصلح ،عادل حرحوش . إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي) ؛إريد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع (٢٠٠٢) .
- ستون ،جاك.الاستثمار البشري /أدوات وخطوات قياس العائد،القاهرة : مؤسسة بميك (٢٠٠٣)
- سلطان ،محمد سعيد أنور.إدارة الموارد البشرية ؛الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر(٢٠٠٣) .
- سلطان ،محمد سعيد أنور .السلوك التنظيمي؛الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر(٢٠٠٤).
- سند،عرفة المتولي .مقدمة في العلوم السلوكية ،كلية التجارة:جامعة الأزهر بمصر (١٩٨٥)
- سيزلاقي ،أندرو دي و والاس ، مارك جي . السلوك التنظيمي والأداء ؛ المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة (١٩٩١).
- شاويش ،مصطفى نجيب .إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ؛ عمان: دار الشروق(١٩٩٦)
- شاويش ،مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ؛ عمان: دار الشروق (٢٠٠٥).
- شحادة ،نظمي وآخرون . إدارة موارد بشرية ؛ عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع (٢٠٠٠)
- الشنواني ،صلاح . إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية مدخل أهداف ، مصر: مؤسسة شباب الجامعة(١٩٨٣).
- شهاب ،محمد على. السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي(١٩٨٥) .
- الصيرفي ،محمد عبد الفتاح . إدارة الموارد البشرية ؛ عمان: دار المناهج(٢٠٠٥).
- طريف شوقي. السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة:دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع(٢٠٠٠).
- عباس ،سهلية محمد .إدارة الموارد البشرية ،عمان:دار وائل(٢٠٠٣)
- عبد الباقي ،صلاح الدين محمد .السلوك الفعال في المنظمات ؛ الإسكندرية : الدار الجامعية(٢٠٠٤) .
- عبد الباقي ،صلاح الدين محمد.السلوك الإنساني في المنظمات ؛ الإسكندرية : الدار الجامعية(٢٠٠٠) .

- العديلي ، ناصر محمد. السلوك الإنساني التنظيمي _منظور كلي مقارن؛ الرياض: معهد الإدارة العامة(١٩٩٥).
- العطية، ماجدة. سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، عمان :دار الشروق (٢٠٠٣)
- العميان ،محمود سلمان .السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ط ٣ ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع(٢٠٠٥).
- فيليب ،جاك وستون، رون. الاستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد (ترجمة : إصدارات بميك) /القاهرة(٢٠٠٣)
- القباني ،بكر .الجوانب النظامية لحوافز الخدمة في المملكة ،من ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية،للفترة ٢٠-٢٣ شعبان ، الرياض: معهد الإدارة العامة(١٤٠٢هـ) ..
- القريوتي، محمد قاسم.السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ،ط ٣ ،عمان :دار الشروق(٢٠٠٠)
- كشواي ،باري. إدارة الموارد البشرية،ط٢، القاهرة:دار الفاروق للنشر والتوزيع (٢٠٠٦)
- كليمنتس ،فليب. كيف تصبح مديراً ايجابياً ، مصر: دار الفاروق(٢٠٠١) .
- مارش ،جيمس و سايمون، هيربرت . المنظمات ، الرياض : معهد الإدارة العامة (٢٠٠١)
- ماهر، احمد. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط ٨ ، الإسكندرية: الدار الجامعية (٢٠٠٢).
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.الإدارة الكفؤة "إدارة المنشآت الاقتصادية " ، عمان :طلال أبو غزالة الدولية للطباعة والنشر(١٩٩٢).
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. إدارة واستراتيجيات العمليات،عمان :طلال أبو غزالة الدولية للطباعة والنشر(٢٠٠١).
- المدهون ، محمد . إدارة وتنمية الموارد البشرية ، غزة: إبداع للطباعة والنشر(٢٠٠٥)
- المدهون ، موسى ،الجزراوي ،إبراهيم . تحليل السلوك التنظيمي ، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية(١٩٩٥)
- مصطفى ، احمد سيد . إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف(٢٠٠٠) .
- المغربي ، كامل . السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة في التنظيم، ط ٢ ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع(١٩٩٥)
- نصر الله ،حنا .إدارة الموارد البشرية ،عمان :دار زهران (٢٠٠٢)
- هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد . ضغوط العمل /منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ؛ الرياض : معهد الإدارة العامة (١٩٩٨).

ثانياً: - المجالات العلمية

- إبراهيم، هبه، و مشعان، عودة (٢٠٠٤). ضغوط العمل وعلاقتها بالنمط (أ) ووجهة الضبط والرضا الوظيفي لدى المعلمين المصريين والكويتيين، مجلة دراسات عربية في علم النفس، م(٣) (٢).
- التويجري، محمد (١٩٩٨) تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، م(١٢) (١).
- حجاج، خليل جعفر (٢٠٠٧)، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، م(١٥) (٢).
- حريم، حسين (٢٠٠١) الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية / المعلمين في كليات المجتمع الخاصة الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، م(٤) (٥).
- الرشيد، عادل (١٩٩٨)، أنماط الحافزية والرضا الوظيفي لدى مديري الأعمال الأردنيين والعوامل المؤثرة عليها، مجلة أبحاث اليرموك، م(١٤) (٣).
- شريز، عزيزة عبد الله، الشيخ خليل، جواد محمد (٢٠٠٨)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الأول.
- شمسان، أحمد محمد صالح (٢٠٠٢)، اثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة الإدارة العامة.
- عبد الخالق، ناصيف (١٩٨٢) الرضاء الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، ع(٣).
- عبد القادر، هالة احمد (١٩٨٨)، المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية، دراسات، م:١٥ (٢).
- العدوان، ياسر و عبد الحليم، أحمد (١٩٩٥). الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية" م: (١١) (١).
- عزام، كمال على (٢٠٠٠)، تأثير اختلافات الجنس على احتمالات التقدم الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية على البنوك التجارية". المجلة العلمية التجارية الأزهر، ع(٢٥).
- علاونة، معزوز و ندى، يحيى (٢٠٠٥)، مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع(٣).

- العمري ، بسام (١٩٩٥) .الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الأردنية . مجلة دراسات العلوم الإنسانية .م:٢٢(أ) (٥) .
- العمري ،خالد (١٩٩١) ، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرف . مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية" ، م (٧) (٤) .
- الفهداوي ،فهمي خليفة (٢٠٠٣) ، دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مؤسسة صناعية أردنية " ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، م:(١٨) (٤) .
- القدومي ، خضر (١٩٩٨) الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، م (٦) (١) .
- المحتسب ،لينة ، وجلعود ، مروان (٢٠٠٧) ، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل / فلسطين ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، ع (١١) .
- المساعدة ،عبد الحميد (١٩٩٨)الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، م (١٤) .
- منصور ، تحسين (١٩٩٥) ، الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني ، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية" ،م(١٢) (٤) .
- المير ، عبد الرحيم (١٩٩٥).العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية "دراسة مقارنة" ،مجلة الإدارة العامة ،م (٣٥) (٢) .
- الهويش ،سليمان يحيى (٢٠٠٠) ،العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد (سابق)،مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ،م :١٢ (٢)
- يحيى ،خولة (١٩٩١) .الرضا الوظيفي عند المعلمات العاملات في مراكز الإعاقة العقلية في مدينة عمان ،مجلة دراسات ،م :٢١(أ)(٣) .
- يونس ،محمد محمد (١٩٩٩) ،الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية :دراسة حالة ،التربية المعاصرة ،ع (٥٠) .

ثالثاً: - الرسائل العلمية

١. أبو رمضان ،نجوى (٢٠٠٤). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .رسالة ماجستير . كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
٢. أبو زعيتر ،باسل (٢٠٠٦) ،العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين (١٩٩٧-٢٠٠٤) ،غزة :الجامعة الإسلامية
٣. بحر ،يوسف (٢٠٠٥) . مشكلات السلوك التنظيمي دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي " تطبيقاً على البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية "في قطاع غزة . رسالة دكتوراه ،قسم إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، جمهورية السودان .
٤. حويحي ، مروان احمد (٢٠٠٨) . اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالهمل -حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ،غزة: الجامعة الإسلامية .
٥. الجريد ، عارف مائل (٢٠٠٧) . التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشرطة الجوف. رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
٦. الدهش ،زياد عبد الله (٢٠٠٦) .المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرج . رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
٧. الرشيدة ،هيام (٢٠٠٢) ، بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية،غير منشورة
٨. الزهراني ،عبد الله بن محمد (١٩٩٥) .تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام. رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية .
٩. العنبيي ، (١٩٩٣) .اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت
١٠. عويضة ،إيهاب احمد (٢٠٠٨) . اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية -محافظات غزة .رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ،غزة: الجامعة الإسلامية .

١١. الكحلوت ، خالد (٢٠٠٤). مدى التزام مدقي الحسابات الخارجيين بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين . رسالة ماجستير . كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
١٢. المرخ ،ميرفت (٢٠٠٤) .مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة .رسالة ماجستير . كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين .
١٣. المدلج ،عبد الله بن عبد المحسن (٢٠٠٣) .قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة . رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
١٤. محيسن ،وجدي(٢٠٠٤) .مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز.رسالة ماجستير . كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين
١٥. نعساني ،عبد المحسن (٢٠٠٢)، اختيار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي / القاهرة ١٢-١٤ مارس ٢٠٠٢ .
١٦. نصر الدين ،سمير عبد الله (١٤١٢هـ) .الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية . رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية .
١٧. التقرير السنوي الثاني عشر (٢٠٠٦) ، سلطة النقد الفلسطينية .
١٨. مقابلة مع السيد محمد أبو رمضان بقسم شؤون الموظفين بالإدارة العامة لبنك فلسطين المحدود ، بتاريخ ٢٤/٣/٢٠٠٨ .

المراجع الأجنبية :-

أولاً :- الكتب

1. Armstrong , Michael .**A hand book of human resource management practice** , Kogan Page Limited , 8th edition (2001)
2. Callohan ,R Fleenor , P Knudson H.**Understanding Organizational Behavior A managerial Viewpoint** . Ohio : Charels E. Merrill Publishing co. (1986)
3. Hackett, Penny. **Success in managing people**, John Murray(2004)..
4. Kreitner , Robert & Kinicki ,Angelo. **organizational behavior** , second edition ,IRWIN(1999).

5. Luthans , Fred. **organizational behaviour** , fifth edition , McGraw-Hill Book Company(1992).
6. Maund, Linda .**An Introduction to human resource management theory and practice**, Palgrave (2001)
7. Sayles and Strauss. **Human Behavior in Organizations**(1966) .
8. Wallace, Marc& Szilagyi , Andrew . **managing behavior in organizations** , Scott, Foresman and Company (1999).

ثانياً: - المجلات العلمية

1. Fassina, Neil E.& Jones, David A.& Uggerslev, Krista L.(2008). Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors . Journal of Management, Vol. 34, No. 2, 161-188
2. Bonett, Douglas G.& Wright, Thomas A.(2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Non additive Predictors of Workplace Turnover, Journal of Management, Vol. 33, No. 2, 141-160
3. Scott, Brent A.& Judge, Timothy A.(2006) Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study , Journal of Management, Vol. 32, No. 5, 622-645
4. Hochwarter, Wayne A.& Treadway, Darren C.(2003), The Interactive Effects of Negative and Positive Affect on the Politics Perceptions–Job Satisfaction Relationship, Journal of Management, Vol. 29, No. 4, 551-567.
5. Spreitzer ,Gretchen &Kizilos,Mark&Nason,Stephen(1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction ,and strain , Journal of management , Vol.23 ,NO.5 ,P 679
6. Vandenberg,Robert&Lance,Charles(1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment . Journal of management , Vol.18 ,NO.1,P 153
7. Organ ,Dennis(1988) . a restatement of the satisfaction performance hypothesis , Journal of management , Vol.14 ,NO.4 ,P 547
8. Williams , Larry &Anderson ,Stella (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviour .Journal of management , Vol.17 ,NO.3 ,P 601
9. Organ ,Dennis(1988) . a restatement of the satisfaction performance hypothesis , Journal of management , Vol.14 ,NO.4 ,P 547

10. Jauch, Lawrence and Sekaran, Uma (1978). Employee Orientation and Job Satisfaction Among Professional Employees in Hospitals, Journal of Management, Vol. 4, No. 1, p 43-56
11. O'Connor, Edward J. & Peters, Lawrence H. & Gordon, Steve M. (1978) The Measurement of Job Satisfaction: Current Practices and Future Considerations, Journal of Management, Vol. 4, No. 2, 17-26

شبكة المعلومات

1. <http://islamiccenter.kau.edu.sa/arabic/index.htm>
2. www.pma.ps
3. www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=1808
4. <http://www.bmj.com/cgi/content/full/326/7379/22>
5. <http://www.jonajournal.com/pt/re/jona/abstract.00005110-200707000-00011.htm;jsessionid=G72YhhyDwWfCp6S1fh9dQ2xlspTTyyVLPqT1VWqm7LlZw3936b37!1330140564!181195629!8091!-1>
6. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VFD-4KH47PY-1&_user=10&_coverDate=06%2F30%2F2007&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=eec89a5966ca6f67243007e4b28be52c
7. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1462994>
8. <http://www.jonajournal.com/pt/re/jona/abstract.00005110-200705000-00004.htm;jsessionid=G7yVF9dTh52VYSp4Khg0wQN2SPLQPpgM296zQsp61yp8R620cpZ4!-2030958118!181195628!8091!-1>
9. <http://gradworks.umi.com/31/85/3185863.html>

ملاحق الدراسة

أسماء المحكمين

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
١	د.رشدي وادي	عميد كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
٢	د.يونس أبو ندى	مدرب معتمد	
٣	أ. منصور منصور	عضو هيئة تدريس	جامعة القدس المفتوحة
٤	أ. شاكر جودة	عضو هيئة تدريس	جامعة القدس المفتوحة
٥	أ. يوسف أبو سلطان	عضو هيئة تدريس	جامعة الأزهر
٦	د.مصطفى الحاوي	عضو هيئة تدريس	جامعة الأقصى
٧	د.نافذ بركات	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية

الاستبيان بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

غزة - الجامعة الإسلامية

كلية التجارة

قسم الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

أختي الموظفة / أخي الموظف.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,.,.,.,,

استبانة حول "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة"

تسعى الباحثة في هذه الاستبانة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارات المختلفة في مختلف البنوك العاملة في قطاع غزة ,وتعتمد هذه الاستبانة على نموذج بورتر ولولر والتي تنص على أن تأثير رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطي له من عوائد نتيجة أدائه .

وذلك كبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لخدمة البحث العلمي فقط ,وسيتعامل معها بسرية تامة.

لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة ,مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها فقط لأغراض البحث العلمي ,مقدرة جهودكم وشاكرة لكم حسن تعاونكم.

.....وتقبلوا فائق الاحترام

الباحثة/ هبه سلامة غواش

غزة ٢٠٠٨

أولاً /معلومات شخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب:-

اسم البنك

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	العمر	٢٩-١٨ <input type="checkbox"/>	٣٩-٣٠ <input type="checkbox"/>	٤٩-٤٠ <input type="checkbox"/>	٥٠ فما فوق <input type="checkbox"/>
الحالة الاجتماعية	أعزب <input type="checkbox"/>	متزوج <input type="checkbox"/>	مطلق <input type="checkbox"/>	أرمل <input type="checkbox"/>			
عدد الأبناء	لا يوجد <input type="checkbox"/>	1-3 <input type="checkbox"/>	4-6 <input type="checkbox"/>	7 فما فوق <input type="checkbox"/>			

سنوات الخبرة	□ 1-5	□ 6-10	□ 11 فما فوق
المؤهل العلمي	□ ثانوية عامة	□ دبلوم	□ بكالوريوس
الدخل الشهري	□ 2000 فأقل ش	□ 2001-3500	□ 3501-4500

مع الشكر الجزيل

ثانياً :محاو الاستبيان

١. إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل :-

م	الفقرات	رائع جداً	رائع	محايد	غير رائع	غير رائع جداً
1	يمكنك بذل الجهد الملائم لانجاز العمل الموكل لك					
2	لديك القدرة على انجاز ما يوكل إليك من مهام بإتقان					
3	تتوفر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتك في العمل					
4	يتوافق العمل الذي تقوم به مع ميولك واهتماماتك					
5	يتوافق العمل الذي تقوم به مع تخصصك الأكاديمي					
6	خطوات العمل واضحة لك بشكل كاف					
7	دورك في البنك واضح بالنسبة لك					
8	مكونات العمل واضحة بالنسبة لك					
9	تتطلب مهام ومستويات العمل استخدام ما لديك من قدرات					
10	مدى تناسب المهام التي تكلف بها مع مؤهلاتك وخبراتك					
11	الإمكانات المتاحة لك تساعدك على انجاز الأشياء المهمة					
12	أهداف العمل الذي تقوم به واضحة لك					

٢. إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء لمطلوب :-

م	الفقرات	رائع جداً	رائع	محايد	غير رائع	غير رائع جداً
1	ثقافة البنك السائدة تساعد على الأداء الجيد					
2	يقدم لك رئيسك التغذية الراجعة لتتعرف على أساليب الأداء الجيد					
3	تحصل على دورات تدريبية لتطوير أداءهم					

4	تشعر بأنك تتلقى إشراف يساعدك على انجاز العمل				
5	تقوم بانجاز أعمالك بشكل ملائم				
6	توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل				
7	تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة فيها تساعدك على أداء أعمالك بسهولة				
8	تساعد طرق وأساليب العمل المستخدمة في انجاز العمل بسهولة				
9	تتلقى المساعدة المطلوبة من رئيسك المباشر للوصول لمستوى الأداء المطلوب .				
10	تتلقى المساعدة المطلوبة من زملاء العمل للوصول لمستوى الأداء المطلوب				
11	مدى رضاك عن الإمكانيات المتاحة لك لانجاز العمل بكفاءة				
12	لديك الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة				
13	تتاح لك الفرصة لمعرفة نتائج عملك أو لا				
14	ظروف العمل من حيث الإضاءة والتهوية والتدفئة مناسب للعمل				
15	تبذل الإدارة جهداً في تنمية قدراتك ومهاراتك في العمل				

٣. إدراك قيمة العوائد وعدالتها :-

م	الفقرات	راض جداً	راض	محايد	غير راض	غير راض
1	يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول					
2	يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع كمية العمل الذي تقوم به					
3	يتناسب العائد المادي مع أهمية العمل الذي تقوم به					
4	الزيادة في العائد المقدم تعني انك تقدمت في وظيفتك					
5	يتم الحصول على مكافأة تشجيعية إذا أتقنت العمل					
6	يعد العائد المادي اعتراف من المسؤولين عنك بأداء مهام عملك على خير مايرام					
7	العائد الذي تحصل عليه كافي لمتطلبات المعيشة					
8	ما يتيح لك العمل من فرص يرفع من تقديرك لذاتك					
9	فرص الترقية تمنح على أسس عادلة					
10	تتم عملية تقييم الأداء على أسس عادلة					
11	فرص التنمية المتاحة لك من خلال التدريب مناسبة					
12	إحساسك بالتقدير الذاتي من خلال انجاز العمل بإتقان					
13	إشباع الحاجات الشخصية من خلال انجاز العمل المنقن					
14	اعتراف زملائك بالجهد الذي تبذله وجوده أدائك					

					المكافأة التي تتلقاها مقابل الأداء الجيد	15
					يتم تقدير الجهد المبذول لانجاز العمل بنجاح	16
					مقدار المكافآت المالية في العمل	17
					وظيفتك توفر لك إشباع لحاجاتك المعنوية والمادية	18
					جهودك في العمل تكون محل تقدير من رئيسك المباشر	19

وشكراً