

Syrian Arab Republic

الجمهورية العربية السورية

Ministry of Higher Education

وزارة التعليم العالي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية

تحليل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الخاص باستخدام تقنية تحليل
(الأهمية - الأداء)

"دراسة ميدانية على العاملين في البنك العربي-سورية"

Analysis the factors affecting job satisfaction of employees in the private banking sector by using the
analysis technique (importance - Performance)
"A field study on workers in Arab Bank-Syria"

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد:

الطالبة: هند صيام

hind_64710

إشراف:

د. أسامة الفراج

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ...

إلى من علمني العطاء بدون انتظار ...

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار ...

وإلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد

طول انتظار وستبقى كلماتك نجوماً اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ...

... والدي العزيز ...

إلى من كانت أحب إلى من روعي ...

إلى الشمعة التي أضاءت لي طريق الحياة ثم انطفأت ...

إلى من تركت فراغاً في قلبي ...

وإلى من كان دعائها سر نجاحي وبلسم جراحي ...

... روح الغالية أُمي الحبيبة ...

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية ...

إلى من استمد منهم عزتي وإصراري ...

إلى من هم أقرب إلي من روعي ...

... إخوتي وإخواني ...

هديل، طارق، هالة، محمد نور، تسنيم ...

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

من لا يشكر الناس، لا يشكر الله،، ومن هنا أتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان بالجميل والاحترام والتقدير لمن غمرني بالفضل واختصني بالنصح والتشجيع وتفضل علي بقبول الإشراف على إعداد هذه الدراسة والوقوف بجانبني في كل خطوة من خطوات إعدادها من مجرد كونها فكرة إلى أن تبلورت بهذا الشكل عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية، الدكتور أسامة الفراج.

كما أتقدم بالشكر إلى الأيادي الجليّة التي رافقتنا على طريق العلم، وزودتنا من معارفها وخبراتها، إلى السادة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية لما بذلوه من جهد في إكمال متطلبات دراستي فجزام الله كل خير.

كما أشكر جميع العاملين في الجامعة الافتراضية السورية على كل ما قدموه من جهد في جميع مواد ماجستير إدارة الأعمال التخصصي.

كل الشكر للعاملين في البنك العربي - سورية والذين ساعدوني في الحصول على المعلومات اللازمة على إتمام الدراسة من خلال تعبئة الاستبانة أو من خلال توفير المعلومات، وأخص بالشكر قسم الموارد البشرية لما بذلوه من مساعدة في تسهيل عملية البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء لجنة الحكم على وقتهم في قراءة ودراسة وتحليل وتقييم هذه الدراسة. وأتوجه بالشكر لكل من مد لي يد العون لإتمام هذه الدراسة.

وأخيراً، كل الشكر لأفراد أسرتي الذين ساعدوني على خلق الظروف لإتمام هذه الدراسة.

لكم مني جميعاً جزيل الشكر والامتنان على مقدار التعاون والاهتمام والمتابعة الذي قدمتموه برحابة صدر، فكان لكم الفضل الكبير في إنجاز هذا المشروع.

جزاكم الله كل الخير

الباحثة

هند نعمان صيام

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
(1-1)	المقدمة	2
(2-1)	مشكلة الدراسة	3
(3-1)	أهداف الدراسة	4
(4-1)	أهمية الدراسة	4
(5-1)	الدراسات السابقة	5
(6-1)	علاقة الدراسة بالدراسات السابقة	13
(7-1)	فرضيات الدراسة	14
(8-1)	متغيرات الدراسة	15
(9-1)	أنموذج الدراسة	28
(10-1)	منهج الدراسة وإجراءاته	29
(1-10-1)	مصادر وأدوات جمع البيانات	29
(2-10-1)	مجتمع وعينة الدراسة	30
(3-10-1)	الأساليب الإحصائية المستخدمة	30
(11-1)	حدود الدراسة	30
(12-1)	محددات الدراسة	31
(13-1)	التعريفات الإجرائية للمصطلحات	31
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	33
(1-2)	مفهوم الرضا الوظيفي	34
(2-2)	أهمية الرضا الوظيفي	35
(3-2)	نظريات الرضا الوظيفي	35
(4-2)	الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي	41
	الفصل الثالث: تقنية تحليل (الأهمية-الأداء)	42
(1-3)	نموذج تقنية تحليل (الأهمية-الأداء)	43
(2-3)	تحليل أجزاء مصفوفة/خريطة الأهمية-الأداء (IPMA)	44
(3-3)	المدخل التحليلي: مؤشر أولوية التحسين/ التدخل IPI	46
(4-3)	آلية تطبيق تقنية تحليل (الأهمية-الأداء) IPA	47
	الفصل الرابع: الخصائص العامة لعينة الدراسة ووصف متغيراتها	52
(1-4)	المبحث الأول: موجز عن البنك العربي-سورية	52
(2-4)	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها	57
(3-4)	المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان	72
	الفصل الخامس: تحليل العلاقات واختبار الفرضيات	92
(1-5)	المبحث الأول: اختبار الفرضيات	93
(2-5)	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات	98
	قائمة المراجع:	101
أولاً	المراجع العربية	101
ثانياً	المراجع الأجنبية	103
ثالثاً	المراجع الالكترونية	105

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
49	نتائج تحليل IPA على عينة الدراسة في البنك العربي-سورية	1/3
60	الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد الأجور والدرجة الكلية لذات البعد	2/4
61	الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد ضغط العمل والدرجة الكلية لذات البعد	3/4
62	الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد العلاقة مع زملاء العمل والدرجة الكلية لذات البعد	4/4
63	الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد الإشراف الإداري والدرجة الكلية لذات البعد	5/4
65	الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد بيئة العمل المكتبية والدرجة الكلية لذات البعد	6/4
66	الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد الحوافز والمكافآت التشجيعية والدرجة الكلية لذات البعد	7/4
67	الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد طبيعة العمل ومحتواه والدرجة الكلية لذات البعد	8/4
68	الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لذات البعد	9/4
69	الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد الترقية والدرجة الكلية لذات البعد	10/4
70	الاتساق الداخلي بين فقرة بعد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية لذات البعد	11/4
71	معامل الثبات ألفا كرونباخ	12/4
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	13/4
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	14/4
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة في العمل	15/4
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع الوظيفي	16/4
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	17/4
78	البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة (N=124)	18/4
79	المتوسط الحسابي لمتغير التعويضات	19/4
79	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير التعويضات	20/4
79	المتوسط الحسابي لمتغير ضغط العمل	21/4
79	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير ضغط العمل	22/4
80	المتوسط الحسابي لمتغير العلاقة مع زملاء العمل	23/4
80	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير العلاقة مع زملاء العمل	24/4
81	المتوسط الحسابي لمتغير الإشراف الإداري	25/4
81	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير الإشراف الإداري	26/4
81	المتوسط الحسابي لمتغير بيئة العمل المكتبي	27/4
81	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير بيئة العمل المكتبي	28/4
82	المتوسط الحسابي لمتغير الحوافز والمكافآت التشجيعية	29/4
82	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير الحوافز والمكافآت التشجيعية	30/4
83	المتوسط الحسابي لمتغير طبيعة العمل ومحتواه	31/4
83	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير طبيعة العمل ومحتواه	32/4
83	المتوسط الحسابي لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات	33/4

83	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات	34/4
84	المتوسط الحسابي لمتغير الترقية	35/4
84	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير الترقية	36/4
85	المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي	37/4
85	نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير الرضا الوظيفي	38/4
86	نتائج تحليل التباين بين قيم متوسطات آراء المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	39/4
87	درجة ارتباط مستوى الرضا الوظيفي بالأبعاد الرئيسية المؤثرة فيه	40/4
93	معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد التعويضات والرضا الوظيفي للعاملين	41/5
93	معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد ضغط العمل والرضا الوظيفي للعاملين	42/5
94	معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد العلاقة مع زملاء العمل والرضا الوظيفي للعاملين	43/5
94	معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد الإشراف الإداري والرضا الوظيفي للعاملين	44/5
95	معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد البيئة المكتبية الداخلية والرضا الوظيفي للعاملين	45/5
95	معاملات الارتباط لبيرسون بين بعد الحوافز والمكافآت التشجيعية والرضا الوظيفي للعاملين	46/5
96	معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد طبيعة العمل ومحتواه والرضا الوظيفي للعاملين	47/5
96	معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي للعاملين	48/5
97	معاملات الارتباط لبيرسون بين بعد الترقية والرضا الوظيفي للعاملين	49/5
100	استراتيجيات التعامل مع الأبعاد (العوامل) المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين	50/5

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
28	المتغيرات المستقلة التسعة المؤثرة على المتغير التابع	1/1
37	هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية	2/2
39	العوامل الدافعية والوقائية الصحية لهيرزبرج	3/2
45	مسميات مصفوفة الأهمية-الأداء	4/3
46	صفات مربعات مصفوفة الأهمية-الأداء	5/3
51	توزيع العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بحسب مستوى الأهمية والأداء	6/3
72	(Pie Chart) لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7/4
73	(Histogram) لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	8/4
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة في العمل	9/4
76	(Histogram) لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع الوظيفي	10/4
77	(Histogram) لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	11/4
90	توزيع النقاط (الأبعاد) ضمن المربعات الأربعة بحسب مستوى الأهمية والأداء في كامل العينة	12/4

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
1	الاستبانة بشكلها النهائي	106

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- (1-1) المقدمة
- (2-1) مشكلة الدراسة
- (3-1) أهداف الدراسة
- (4-1) أهمية الدراسة
- (5-1) الدراسات السابقة
- (6-1) علاقة الدراسة بالدراسات السابقة
- (7-1) فرضيات الدراسة
- (8-1) متغيرات الدراسة
- (9-1) أنموذج الدراسة
- (10-1) منهج الدراسة وإجرائته
 - (1-10-1) مصادر وأدوات جمع البيانات
 - (2-10-1) مجتمع وعينة الدراسة
 - (3-10-1) الأساليب الإحصائية المستخدمة
- (11-1) حدود الدراسة
- (12-1) محددات الدراسة
- (13-1) التعريفات الإجرائية للمصطلحات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

⑤ (1-1) المقدمة :

اتفق الباحثون حول العناصر التفصيلية للإدارة بأنها تتلخص في العنصرين التنظيمي والبشري؛ حيث يتكون العنصر التنظيمي من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة. بينما يتعلق العنصر البشري بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم والثقة في أنفسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك، فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء لدى العاملين نحو منظماتهم ومؤسساتهم.

ولهذا تزايد الاهتمام في المنظمات الرائدة بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية والأداء، وليس كعنصر إنتاج بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كاستثمارات تتحقق إذا ما حسن استخدامها أو عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل تحسين الإنتاجية وتطويرها، لذلك فإن الإدارة في هذه المنظمات والمؤسسات تصبو دوماً إلى تنمية العلاقات والروابط بينها وبين العاملين لضمان استمرارهم فيها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء، وأصبح من الوسائل الهامة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للعاملين وينعكس إيجاباً على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً حيث تعددت البحوث والدراسات العلمية التي تعرضت له وقامت بدراسته بشكل كبير مقارنة بالمتغيرات الأخرى في المنظمات والشركات (Spector, 1997)، فهو موضوع لا بد من دراسته بين الحين والآخر نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية والتطورات الحاصلة في عالمنا، لذلك يبقى موضوع الرضا محل بحث ودراسة دائمين ويُعد من أهم المتغيرات التي تتناولها الدراسات المتعلقة بالشركات وجوانب العمل بها (Kinicki et al., 2002; Rice et al., 1991). وإضافة إلى ماسبق، يعتبر الرضا الوظيفي حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من (3350) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط

تناولت موضوع الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، وأحياناً أخرى كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد واختلاف نواحي الدراسة.

وعلى الرغم من تعدد دراسات الرضا الوظيفي واختلافها إلا أن نتائج الدراسات أظهرت اختلافات كبيرة عند تغير الثقافات (Diener et al., 2003; Spector, 2008; Vecernik, 2003)، حيث أن النتائج التي تم الحصول عليها في الدول الغربية المتقدمة لا يمكن الاستفادة منها بشكل كبير في دول أخرى، ومن هنا تأتي أهمية البحث حيث إنه يدرس موضوع الرضا الوظيفي في أحد أهم القطاعات المساهمة بالتنمية في دولة نامية وهو القطاع المصرفي السوري الخاص.

ومما سبق، ستقوم الباحثة بالتطرق لموضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك العربي-سورية باعتبارها متغير تابع.

② (1-2) مشكلة الدراسة :

واجه البنك العربي-سورية خلال السنوات الأخيرة صعوبة الاحتفاظ بالكوادر المتميزة من حملة الشهادات، حيث لاحظت الباحثة أن ارتفاع معدل دوران اليد العاملة وكثرة الاستقالات المقدمة من موظفيها تُعزى إلى انخفاض وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها على الرغم من حصولهم على مستويات مرتفعة من الأجور إلى جانب المكافآت والمزايا الأخرى كالتأمين الصحي والاجتماعي، حيث أن أغلب الموظفين عمدوا بالانتقال إلى مؤسسات أو أعمال أخرى منحتهم مزايا مماثلة وفي بعض الحالات مزايا أقل مما أثار التساؤلات.

وتعتقد الباحثة أن أسباب المشكلة تكمن في مستوى الرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي-سورية وتسعى لإثبات أو نفي هذا الاعتقاد من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

⇐ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، مدة الخدمة في العمل، الوضع الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

⇐ هل توجد علاقة بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي العام؟

← ما أهمية كل بعد من الأبعاد الرئيسية للدراسة والتي تُعبر عن تقدير الموظف لأداء البنك؟ وكيف يمكن ربط مستوى الأهمية بمستوى الأداء بما يؤدي إلى تحديد استراتيجيات جديدة يمكن لإدارة البنك والمعنيين الاستفادة منها؟

④ (3-1) أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك العربي-سورية.
- التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك العربي-سورية.
- دراسة طبيعة العلاقة ومدى الارتباط بين أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعرفة مدى تأثيرها على رضا الموظفين في القطاع المدروس.
- التعرف على أثر بعض المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية (الجنس، مدة الخدمة في العمل، الوضع الوظيفي، المؤهل العلمي،...).
- بيان كيفية استخدام تقنية IPA كأداة تحليلية جديدة.
- معرفة الطرق والأساليب الممكن اتباعها لزيادة مستوى رضا العاملين في البنك العربي-سورية.

④ (4-1) أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الرضا الوظيفي والتي تتجلى في عدة محاور، حيث يرتبط الرضا الوظيفي بزيادة الإنتاجية والالتزام التنظيمي وانخفاض معدل التغيب عن العمل وبالتالي ارتفاع فعالية الشركة أو المنظمة (Ellickson and Logsdon, 2001)، وإن زيادة الإنتاجية تأتي من ارتفاع مستوى أداء العامل الذي يعتمد بشكل أساسي على درجة الرضا الوظيفي التي يشعر بها الموظفون اتجاه عملهم (Maamari and chaanine, 2013; Halkos and Bousinakis, 2010). كما أن الرضا الوظيفي يؤثر بقرار الموظف حول البقاء في الشركة أو المنظمة أو ترك العمل بها، وبالتالي له أثر على معدل دوران العمل في الشركة أو المنظمة، حيث تحاول الشركات أو المنظمات تخفيض هذا المعدل لما له من دور وأثر في فقدان الكفاءات وارتفاع تكاليف تعويضها (Deery, 2008; Schermerhorn et al., 2002; Halkos and Bousinakis, 2010)، كما أن انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين له نتائج سلبية مثل السلوك السيئ وارتفاع التكاليف وانخفاض الأرباح وكذلك يؤثر على جودة الخدمة المقدمة للعميل وبالتالي يؤثر على رضا العميل (Zeffane et al., 2008; Gallardo et al., 2010; Gu and Siu, 2009). ويعد وجود عاملين راضيين عن عملهم شرطاً أساسياً في أي شركة أو منظمة صحية (Halkos and Bousinakis, 2010).

كما تتجلى أهمية الدراسة انطلاقاً من الأهمية الكبرى التي يشغلها القطاع المصرفي الخاص في الجمهورية العربية السورية وآثاره التي تظهر تباعاً في عملية التنمية الاقتصادية وتطوير الاقتصاد السوري والتي يمكن استعراضها من خلال النقاط التالية:

{المساهمة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، المساهمة في إدخال وتوطين التقنيات المصرفية الحديثة من الطرف الآلي والحسابات المصرفية المتطورة، المساهمة في تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها لتصبح مؤهلة لتطوير القطاع المصرفي السوري بشكل عام، جذب جزء كبير من الأموال المكتنزة والمجمدة خارج القطاع المصرفي لكي تدخل الدورة الاقتصادية وتساهم في العملية التنموية، تأمين القروض اللازمة سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل للعمل في القطاع الصناعي والتجاري والخدمي بحيث تساهم في إقامة وتوطين مشاريع استثمارية جديدة، المساهمة في حل مشكلة البطالة، تتبع أهمية الدراسة من حيث إمكانية اعتبارها خطوة على طريق البحث العلمي يمكن الاستفادة منها في رسم السياسات والخطط التي تساعد في زيادة وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الخاصة بشكل عام وفي البنك العربي-سورية ش.م.س بشكل خاص.

ويزيد من أهمية هذه الدراسة إمكانية تقديم التوصيات لإدارة البنك لمساعدتها على اتخاذ القرارات التطويرية للنظام الوظيفي والإداري بالبنك لدفع العاملين نحو الأفضل عبر معرفة السبل التي تزيد من رضاهم الوظيفي.

كذلك، لجأت الباحثة لإثراء هذه الدراسة وزيادة أهميتها إلى استخدام تقنية "تحليل الأهمية-الأداء" لقياس رضا العاملين من منظورهم الشخصي وإن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة لا يقتصر فقط على قياس الرضا الوظيفي الفعلي للموظفين إنما تسليط الضوء أيضاً على المجالات الهامة من أجل زيادة الاهتمام بها وإدخال تحسينات عليها، حيث أنه لم يتم عمل دراسة سابقة حول الرضا الوظيفي في البنك موضوع الدراسة باستخدام تقنية "تحليل الأهمية-الأداء".

Ⓜ (1-5) الدراسات السابقة :

حظي موضوع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه بعدد وافر من الدراسات العالمية التي تناولته في إطار كثيراً من المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية والمهنية. وسيتم في هذه الفقرة استعراض عدداً من الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي في البيئة العربية والأجنبية وفي عدة قطاعات وذلك بهدف تحديد ما تحاول هذه الدراسة إضافته للموضوع من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية.

■ أولاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Parveen & Khan (2014)، بعنوان: *"Dynamics Influencing Job Satisfaction of*

Employees- A Study of Indian Banking Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي لموظفي البنك في قطاع Western Uttar Pradesh في الهند. حيث ركزت على الأهمية النسبية لعوامل الرضا الوظيفي وتأثيرها على الرضا الوظيفي العام للموظفين. كما تطرقت هذه الدراسة إلى الآثار المترتبة على نوع البنك، الخبرة في العمل، العمر، الاختلاف في الجنس تجاه الرضا الوظيفي. تم جمع البيانات من خلال تصميم ذاتي لاستبيان وجه للعاملين في القطاع المصرفي في قطاع Western Uttar Pradesh، حيث تم توزيع (600) استبياناً على الموظفين كان منها (510) صالحة للاستعمال وذلك لأن كثيراً من الموظفين أبدوا عدم اهتمام بتعبئة الاستبيان إضافة إلى عدم رغبتهم بالتصريح عن معلومات تفصيلية حتى تم التأكيد لهم بأن استجاباتهم والمعلومات المصرح بها من قبلهم ستبقى سرية وخاصة لأغراض البحث. وعلى الرغم من كل هذا التأكيد بقي أغلبية الموظفين مترددين في استكمال تعبئة الاستبيان. وأخيراً، اعتبرت (425) استبياناً فقط من أصل (600) استبياناً صالحة للدراسة والتحليل.

أظهرت نتائج الدراسة أن موظفي البنوك في قطاع Western Uttar Pradesh في الهند راضون عن وظائفهم، وتبين من خلال جمع البيانات وتحليلها أن عوامل الراتب، التدريب، الترقية، العلاقة مع زملاء العمل، وظروف العمل ليست هي العوامل التي تنبئ وتشير إلى الرضا الوظيفي، بينما عوامل العلاقات الشخصية، ظروف العمل الفعلية، العمل بحد ذاته، تقدم الفرص، وإمكانية النمو هي العوامل التي تدل على رضا الموظفين.

2. دراسة Sattar & Ali (2014)، بعنوان: *"Level of Job Satisfaction among Employees of*

Banking Industries at Bahawalpur"

تهدف هذه الدراسة إلى قياس العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين في القطاع المصرفي في منطقة باهاولبور وذلك من خلال استعراض ومناقشة المتغيرات مثل الترقية، بيئة العمل، القيادة، ضغط العمل، الرضا الوظيفي، حيث كشف هذه الدراسة عن وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للموظفين والعوامل المؤثرة في البنوك في قطاع باهاولبور.

في البداية أجريت دراسة وصفية، وتم اعتماد منهج المسح لجمع البيانات لمعرفة وتحديد هذه العوامل، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (150) من المصارف الخاصة والعامة في قطاع باهاولبور،

وتم تحليل البيانات باستخدام ثلاث اختبارات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط والانحدار في برنامج SPSS. وأظهر اختبار ألفا كرونباخ أن الاستبيان موثوق به.

أظهرت نتائج التحليل أن ارتباط عاملي الترقية والقيادة (السلوك القيادي) بالرضا الوظيفي أكبر من ارتباط عاملي بيئة العمل وضغوط العمل، أي يوجد علاقة قوية بين السلوك القيادي والترقيات على رضا الموظفين بينما بيئة العمل وضغوط العمل كان لها تأثير أقل على رضا الموظفين.

3. دراسة Bader (2013)، بعنوان: *“Job Satisfaction among Bank Employees in Eastern*

Libya”

تهدف هذه الدراسة إلى بحث مستوى الرضا الوظيفي لدى (536) موظف من أحد البنوك الكبرى من أربع مدن في شرق ليبيا. تم استخدام أسلوب الاستبيان long-form MSQ لتقييم مستوى الرضا الوظيفي للموظفين والذي تألف من (100) عبارة تم تخصيص (20) عبارة لقياس الرضا الوظيفي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن موظفي البنك في شرق ليبيا يبدون مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي في جميع نواحي عملهم على الرغم من أن المشاركين كانوا خليطاً من الأراذل والمطلقات وذوي مستوى التعليم الأساسي.

كما كشفت نتائج هذه الدراسة أن عوامل الجنس، العمر، ونوع العمل بحد ذاته ليس لها آثار كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي، بينما عوامل الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المدينة، ومدة العمل لها آثار كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي.

4. دراسة Sehgal (2012)، بعنوان: *“Job Satisfaction Of Bank Employees In Shimla “A*

Comparative Study Of Private and public Sector Bank (Axis Bank And UCO Bank) ”

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع المصارف في شيملا في الهند، حيث قام الباحث بإجراء مقارنة بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مصارف القطاع العام ومصارف القطاع الخاص، فقام باختيار مصرف UCO وهو مصرف تجاري حكومي وأحد مصارف القطاع العام، ومصرف Axis أحد أكبر مصارف القطاع الخاص الموجودة في الهند.

كما تهدف هذه الدراسة ، إضافة إلى ماسبق، إلى اقتراح استراتيجيات لتحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع المصارف.

تكونت عينة الدراسة من (60) مفردة من العاملين في كلا المصرفين، حيث تم اختيار (30) مفردة من كل مصرف بشكل عشوائي، وبسبب كثرة أعداد العاملين في كلا المصرفين فقد تم اعتماد العينة الطبقية حيث

تم تقسيم العاملين في كلا المصرفين إلى ثلاث طبقات كما يلي (طبقة الإداريون، طبقة مدراء الفروع والمكاتب، طبقة الموظفين الرئيسيين والثانويين)، وتم توزيع كل (10) استبانات على كل طبقة بكلا المصرفين بشكل عشوائي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: عدم وجود اختلاف كبير في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في كلا المصرفين العام والخاص، وأن هناك رضا وظيفي عام لدى العاملين في كلا المصرفين باستثناء بعض العوامل مثل (الأمن الوظيفي في العمل، الأجر). كما تبين وجود ارتباط بين الأجر وبين خبرة المستخدم، وتبين أيضاً أن العاملين في المصرف الحكومي لديهم رضا إلى حد كبير مقارنة بالعاملين في المصرف الخاص، وبالنسبة للرضا عن الأجر، فقد تبين أن هناك رضا عن الأجر والحوافز لدى العاملين في المصرف الحكومي بشكل أكبر منه لدى العاملين في المصرف الخاص. وأخيراً، توصلت الدراسة إلى أن العاملين في المصرف الحكومي أكثر رضا بخصوص المنافع التي يحصلون عليها كالترقيات والتقييمات والحوافز.... وغيرها، وأن العاملين ذوي الخبرة الطويلة في المصرف الحكومي أكثر رضا من نظرائهم في المصرف الخاص.

5. دراسة Abu Raddaha (2012)، بعنوان: *“Jordanian nurses’ job satisfaction and intention to quit”*

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا والأسباب التي تدفع الممرضات للاستقالة وترك العمل في ثلاثة من قطاعات الرعاية الصحية في الأردن.

تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (180) من ممرضات العناية المركزة في ثلاثة مستشفيات في عام 2007، حيث قامت الممرضات بالغجابة على الاستبيانات الذي تناول العناصر الديموغرافية، الرضا الوظيفي، وأسباب الاستقالة. قام الباحثون باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي، وتم استخدام اختبار أنوفا والارتباط لتحليل البيانات.

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى اعتبار العوامل المؤثرة على رضا الممرضات العاملات في قطاع الرعاية الصحية في الأردن إلى: الأجر، الترقية، الإشراف، المزايا الثانوية، المكافآت العرضية، إجراءات التشغيل، زملاء العمل، طبيعة العمل، والاتصالات.

6. دراسة Parvin (2011)، بعنوان: *"FACTORS AFFECTING EMPLOYEE JOB*

SATISFACTION OF PHARMACEUTICAL SECTOR"

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في مختلف شركات المستحضرات الدوائية، حيث ركزت على الأهمية النسبية لعوامل الرضا الوظيفي وتأثيرها على الرضا الوظيفي العام للموظفين وقدمت تشخيصاً شاملاً لمؤشرات الرضا الوظيفي في شركات المستحضرات الدوائية والعوامل المسببة لعدم الرضا. كما تطرقت الدراسة إلى الآثار المترتبة على نوع الشركة، الخبرة في العمل، العمر، الجنس في المواقف تجاه الرضا الوظيفي.

تم تطبيق أسلوب البحث الوصفي مع المنهج المسحي في هذه الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على العاملين في شركات المستحضرات الدوائية، وتم استخدام البيانات الأولية والثانوية بهدف خدمة أغراض هذه الدراسة. تم جمع البيانات الثانوية من الكتب المتاحة، المنشورات، الدراسات البحثية، المقالات ومواقع الانترنت.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين تنحصر في ظروف العمل، الأجر والترقية، الأمن في العمل، الإنصاف، العلاقة مع زملاء العمل، بينما تعتبر عوامل الكفاءة في العمل والإشراف من العوامل الهامشية أما عامل العلاقة مع زملاء فيعتبر من أهم العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي. إضافة إلى ماسبق، قدمت هذه الدراسة عدة اقتراحات وتوصيات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات مستحضرات الأدوية.

7. دراسة Turkeyilmaz (2011)، بعنوان: *"Empirical study of public sector employee loyalty*

and satisfaction"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تحدد مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع العام في تركيا. وكنتيجة أيضاً، إن الهدف منها يكمن في المساعدة بأن يكون لدى القطاع العام في الدول النامية نظام إدارة فعال وكفؤ.

تم توزيع استبيان في عام 2009 على عينة شملت (220) موظف في مؤسسة الضمان الاجتماعي في تركيا فرع اسطنبول. تم تصميم الاستبيان وتطويره بحيث يشمل العوامل المؤثرة في رضا الموظفين، العلاقات، وآثار رضا الموظفين على ولائهم.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العوامل المؤثرة بالرضا هي: ظروف العمل، التدريب والتطوير، المكافآت والتقدير، التمكين والمشاركة، العمل الجماعي والعلاقة مع الزملاء. كما أظهرت هذه الدراسة أن عامل التدريب والتطوير يعتبر أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع العام بتركيا. وأخيراً، اعتبرت هذه الدراسة كمساهمة فعالة في الأدب لأنه تم تنفيذها في مؤسسات القطاع العام في البلدان النامية حيث أن نتائج الدراسة وفرت مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام.

8. دراسة Abdulla (2010)، بعنوان: *“Determinants of job satisfaction in the UAE: a case study of the Dubai police”*

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في شرطة دبي في الإمارات العربية.

قام الباحث باستخدام الأسلوب المختلط في البحث بغرض تحقي أهداف الدراسة وزيادة موثوقية وصحة النتائج. فقام الباحث كمرحلة أولى بإجراء الدراسة النوعية الأولى للاستكشاف وتقديم أدلة متعمقة لأهداف البحث. ثم قام بإجراء دراسة كمية كمرحلة ثانية لاستكشاف محددات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. استخدم الباحث أسلوب (المقابلات المعمقة، مجموعات التركيز، فريق من الخبراء، الاختبار التجريبي) على عينة شملت (1075) مشارك.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في شرطة دبي في الإمارات العربية هي على الترتيب من حيث الأهمية: الراتب والحوافز، طبيعة العمل، الإدراك العام والسياسة التنظيمية والاستراتيجية، العلاقات مع زملاء العمل، الإشراف، فرص الترقية، تقييم الأداء، التطور المهني، ضغوط العمل، طبيعة العمل، الاتصالات، والعوامل الديموغرافية.

■ ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة الجازي (2005)، بعنوان: *“الرضا الوظيفي لدى الأطباء والمرضى الذين يعملون في القطاع العام”*

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الرضا الوظيفي لدى الأطباء والمرضى الذين يعملون في القطاع العام في منطقة عمان الكبرى. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لتطوير هيكل للرضا الوظيفي لدى الأطباء والمرضى معتمداً على استبيان مكون من (46) فقرة موزعة ضمن قسمين رئيسيين هما الرضا عن خصائص الوظيفية والرضا عن خصائص المؤسسة.

تم توزيع الاستبيان على عينة تكونت من (297) ممرض وممرضة و (214) طبيب في (34) مركز، ومن ثم تم جمع البيانات وتحليلها وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ (0.79).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين أعلى من الرضا لدى الأطباء، وأن عامل الاستقلالية يعتبر من أهم محددات الرضا للأطباء، يلي ذلك العوامل التالي (ظروف العمل، توفير المستلزمات الأساسية، الأمان الوظيفي، العوائد، مكافئة نهاية الخدمة، التأمين الصحي)، بينما تعتبر أهم عوامل الرضا الوظيفي لدى الممرضين (ظروف العمل وسياسة المؤسسة).

2. دراسة الأقرع وجاسر (2003)، بعنوان: "اتجاهات الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في شمال فلسطين نحو رضاهم الوظيفي"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للإداريين في جامعة القدس المفتوحة وأثر المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، الجنس، الحالة الاجتماعية) على اتجاهاتهم نحو رضاهم الوظيفي.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (115) موظفاً إدارياً في جامعة القدس المفتوحة في شمال فلسطين.

أظهرت نتائج الدراسة مستوى عالٍ من رضا الإداريين عن (ظروف العمل، الإشراف، النمط القيادي، والعلاقات مع الزملاء)، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي متوسطاً لكل من (الراتب والترقيات). كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية في استجابات عينة الدراسة.

3. دراسة مساعدة (2000)، بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس الرضا عن العمل لدى الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقته بكل من متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل، والراتب الشهري.

طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (460) موظفاً من الجنسين ولخصت نتائجها إلى وجود انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة نحو كل من مجالات الراتب، الاستقرار الوظيفي، الحوافز، الترقيات، وظروف العمل إضافة إلى وجود فرق ذات دلالة إحصائية لكل من المتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، بينما لم توجد فروقات تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

4. دراسة الزقطي (1985)، بعنوان: "درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الملكي الأردني"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الأردنيين في المركز الجغرافي في عمان، حيث ركزت الدراسة على مجموعة من عناصر الرضا شملت: العناصر المادية كالتهوية، والإضاءة، والراتب، وأسلوب تعامل الإدارة مع العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود حالة عالية من الرضا عن البيئة التنظيمية وعناصرها المادية، ووجود رضا منخفض جداً عن الراتب والمكافآت، وأسلوب تعامل الإدارة مع العاملين.

يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين في معظم القطاعات تتراوح فيما يلي:

الأجر المدفوع (مستوى الراتب)، الحوافز والمكافآت، أسلوب تعامل الإدارة (كفاءة الإدارة)، ظروف العمل (البيئة المكتبية وتشمل الأثاث، الضوضاء، درجة الحرارة....الخ)، الخبرة العملية، المتغيرات الشخصية، الدرجة الوظيفية، العلاقة مع الزملاء والمسؤولين، طبيعة العمل (العمل بحد ذاته)، فرص الترقية (فرص التقدم)، الاستقلال، الحرية، تقديم الخدمة للآخرين، التقدير، المكانة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الإشراف، النمط اقيادي (السلوك القيادي)، ساعات العمل، العبء (ضغط العمل)، المزايا الثانوية، سياسة العمل، الاتصالات، تقييم الأداء، الميزانية، المستوى التعليمي (الدرجة العلمية)، التدريب والتطوير، التمكين والمشاركة، النزاهة.

يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين في معظم القطاعات تتراوح فيما يلي:

الأجر المدفوع (مستوى الراتب)، الحوافز والمكافآت، أسلوب تعامل الإدارة (كفاءة الإدارة)، ظروف العمل (البيئة المكتبية وتشمل الأثاث، الضوضاء، درجة الحرارة....الخ)، الخبرة العملية، المتغيرات الشخصية، الدرجة الوظيفية، العلاقة مع الزملاء والمسؤولين، طبيعة العمل (العمل بحد ذاته)، فرص الترقية (فرص التقدم)، الاستقلال، الحرية، تقديم الخدمة للآخرين، التقدير، المكانة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الإشراف، النمط اقيادي (السلوك القيادي)، ساعات العمل، العبء (ضغط العمل)، المزايا الثانوية، سياسة العمل، الاتصالات، تقييم الأداء، الميزانية، المستوى التعليمي (الدرجة العلمية)، التدريب والتطوير، التمكين والمشاركة، النزاهة.

وبناءً على ما سبق، قامت الباحثة باختيار العوامل التالية كمتغيرات مستقلة، نظراً لأهميتها، ولدراسة أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية وهي:

1.	التعويضات	2.	ضغط العمل	3.	العلاقة مع زملاء العمل
4.	الإشراف الإداري	5.	بيئة العمل المكتبية	6.	الحوافز والمكافآت التشجيعية
7.	طبيعة العمل ومحتواه	8.	المشاركة في اتخاذ القرارات	9.	الترقية

تم اختيار متغير **التعويضات (مستوى الراتب/الأجر)** على اعتباره من أهم العوامل التي تؤثر بالحياة اليومية وبمستوى معيشة الفرد في الدول النامية، وتم اختيار متغير **ضغط العمل** بسبب البيئة التنافسية المنتشرة في القطاع المصرفي الخاص إضافة لما لضغط العمل من أثر على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل وحالتهم النفسية والجسمية، وتم اختيار متغير **العلاقة مع زملاء العمل** نظراً لأهمية العلاقات غير الرسمية (الاعتبارات الشخصية) بين الموظفين والموجودة بشكل كبير في القطاع المصرفي الخاص. كما تم اختيار متغير **الإشراف الإداري** نظراً لأن العلاقة مع الرئيس تعتبر مهمة بالنسبة للثقافة العربية التي ترفض الإهانة أو سوء المعاملة. وتم اختيار متغير **بيئة العمل المكتبية** لما لها من آثار إيجابية أو سلبية في تحسين أجواء العمل وجعلها مناسبة أكثر مما ينعكس على إنتاجية الموظفين واستقرارهم، وتم اختيار متغير **الحوافز والمكافآت التشجيعية** باعتبارها أحد العوامل والمؤثرات الخارجية التي تُعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. بينما تم اختيار متغير **طبيعة العمل ومحتواه** باعتباره المحدد الوحيد للسعادة في العمل بالنسبة للعامل. وتم اختيار متغير **المشاركة في اتخاذ القرار** لأهميته في تمكين الإدارة من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك وتبادل الآراء والوقوف على كل من الاقتراحات والتوصيات المختلفة. وأخيراً، تم اختيار متغير **الترقية الوظيفية** لمساعدتها في سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها إحدى الوسائل التي تستخدم لترغيب الموظفين وتحسين كفاءتهم ورفع المنافسة فيما بينهم في العمل مما يؤدي إلى استمرارهم بالعمل وبقائهم فيه.

⑤ (6-1) علاقة الدراسة بالدراسات السابقة :

- تطرقت الدراسات العربية والأجنبية السابقة من حيث بيئة الدراسة إلى موضوع الرضا الوظيفي بعدة دول وعدة ثقافات إلا أن ما يميز هذه الدراسة على الرغم من تناولها لذات الموضوع أنها تناقش موضوع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه في القطاع المصرفي الخاص في الجمهورية العربية السورية وتحديداً في البنك العربي-سورية.
- تعددت واختلفت الدراسات العربية والأجنبية السابقة من حيث تصنيف المتغيرات، فمنها من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات ومنها من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، إلا أن هذه الدراسة قامت باعتبار متغير الرضا الوظيفي كمتغير

تابع يتأثر بالمتغيرات المستقلة التالية (التعويضات، ضغط العمل، العلاقة مع زملاء العمل، الإشراف الإداري، بيئة العمل المكتبية، الحوافز والمكافآت التشجيعية، طبعة العمل ومحتواه، المشاركة في اتخاذ القرارات، وأخيراً، الترقية).

■ اعتمدت الدراسات العربية والأجنبية السابقة من حيث المقاييس والتحليلات إلى توزيع الاستبيانات على عينة البحث ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من أجل التوصل للنتائج والتوصيات بناءً على ما تم استخدامه من الاختبارات، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنه إضافة إلى توزيع الاستبيان واستخدام برنامج SPSS تم استخدام تقنية إحصائية جديدة لتفسير مثل هذه الظاهرة هي تقنية (IPA).

■ وأخيراً، تجدر الإشارة هنا إلى تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة، إذ تعتبر هذه الدراسة كسابقتها من الدراسات، دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر الموظفين والإداريين والعاملين في البنك العربي-سورية.

② (1-7) فرضيات الدراسة :

تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية والتعويضات التي يتقاضاها الموظف (مستوى الراتب/الأجر).

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية وضغط العمل.

H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية والعلاقة مع زملاء العمل.

H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية وطبيعة الإشراف الإداري.

H5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية ومدى ملائمة البيئة المكتبية الداخلية.

H6: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية والحوافز والمكافآت التشجيعية.

H7: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية وطبيعة العمل ومحتواه.

H8: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

H9: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية ونظم الترقيات المعتمد في البنك.

② (1-8) متغيرات الدراسة :

■ متغير التعويضات (مستوى الراتب/الأجر المدفوع):

تعددت التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يتم دفعه للأفراد لقاء عملهم في المؤسسات والشركات، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما مصطلح الأجور Wages ومصطلح الرواتب Salary. فمصطلح الأجر Wage هو عبارة عن المبلغ الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال، أما الراتب Salary فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية، ويطلق عليهم اسم الموظفين. وتعتبر فرنسا من إحدى الدول التي يفرق فيها الاجتهاد بين مصطلح الأجر ومصطلح الراتب. أما بالنسبة للدول العربية، فهناك عدة تسميات لما يُدفع للأفراد مقابل الأعمال التي يقومون بها في المؤسسات والشركات، ففي لبنان مثلاً، يستخدم مصطلح راتب للموظفين الدائمين والمؤقتين بينما يستخدم مصطلح أجور لأولئك الذين يعملون في خدمة الدولة. أما في العراق وقطر فيتم استخدام مصطلح رواتب، بينما يستخدم مصطلح مرتبات في كل من مصر والامارات العربية المتحدة واليمن، وفي بعض الدول الاخرى يتم استخدام مصطلح معاشات.

وفي الجمهورية العربية السورية لم يفرق القانون الأساسي للعاملين الصادر بالقانون رقم (1) لعام 1985 بين مصطلح أجر أو راتب أو بين عامل أو موظف، فالجميع عمال يتقاضون أجوراً حسب النصوص القانونية النازمة والواردة في القانون المذكور.

مما تقدم، نلاحظ أن الاختلاف في المصطلحات هو اختلاف في الشكل وليس في المضمون، فكل المصطلحات السابقة تعبر عن المبلغ النقدي الذي يُدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها.

على الرغم من تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم الأجور زتباينها واختلافها تبعاً لوجهة نظر كل كاتب، إلا أن بعض العاملين يعتبرون أن الراتب هو عبارة عن مصدر من مصادر الاعتراف والتقدير من قبل المنظمة أو الشركة للجهد الذي يبذله العامل، وهذه الفكرة سائدة لدى العاملين الذين يمارسون أعمالهم في

الدول الغربية والمتقدمة (Locke,1976). أما بالنسبة للعاملين في الدول النامية أو العاملين الذين يتقاضون رواتب ضعيفة في الدول المتقدمة الغنية، فالراتب يُعبّر بالنسبة لهم عن الأمن الوظيفي (Al-Saadi,1996).

توصل Abdulla (2010) إلى أن مستوى الرواتب هو أكثر العوامل تحديداً لمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شرطة دبي، وذلك بسبب تأثيره على مستوى معيشة العامل، إذ تعتبر المعيشة في دبي عالية التكاليف مقارنة بباقي إمارات الدولة، وأيضاً بسبب دوره في منح الأمن الوظيفي للعاملين.

أظهرت دراسة Alansari (2011) للعوامل التي تؤدي إلى عدم رضا العاملين في قطاع المكتبات في الكويت أن انخفاض مستوى الرواتب في هذا القطاع مقارنة بالقطاعات الأخرى من الأعمال هو أكثر عامل مسبب لعدم رضا العاملين يليه ضعف المكافآت للأداء الجيد يليه انخفاض المكانة الاجتماعية للعاملين في المكتبات وعدم تقديرهم، يليه ضعف فرص الترقية...الخ. بينما أظهرت دراسة Abu Raddaha et al. (2012) التي أجريت على الممرضات العاملات في قطاع الرعاية الصحية في الأردن، بأن مستوى الراتب لا يعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير على الرضا الوظيفي حيث أخذ الترتيب السادس بين العوامل التسعة التي تناولتها الدراسة.

مما سبق يتضح أهمية مستوى الرواتب من حيث أثره على الرضا الوظيفي بين الدراسات المعروضة.

■ متغير ضغط العمل:

يعتبر ضغط العمل من أبرز وأهم المواضيع التي حظيت بتركيز واهتمام كثيراً من الباحثين وذلك نظراً لأهميته وانعكاساته السلبية والإيجابية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع (النوشان، 2003، ص. 2).

ويتميز هذا العصر بالتغير السريع والمستمر، حيث أطلق عليه الكثير من التسميات، من بينها على سبيل المثال لا الحصر، عصر الأقمار الصناعية، عصر السرعة، عصر التكنولوجيا، عصر الحاسوب، عصر الانترنت، عصر القرية العالمية، وغيرها، أما كارل البرخت فيسميه عصر الضغط. ويؤدي التغير السريع والمستمر لهذا العصر إلى تفاقم الضغوط لدى العاملون في المنظمات والشركات بمستويات مختلفة والتي تترك آثاراً نفسية واجتماعية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع. حيث يتعرض العاملون في المنظمات والشركات لحالات من الاضطراب والقلق والخوف والغضب مما يؤثر سلباً على حالتهم الصحية والنفسية والاجتماعية. بالإضافة إلى انعكاس ذلك على مستويات أدائهم في العمل ومن ثم عدم القدرة على تحقيق الأهداف المتوقعة للمنظمة (محمد، 1413هـ، ص. 70). ويعرف المشعان (1421 هـ، ص. 72) ضغوط العمل بأنها "هي التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الإستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعاً ضاغطاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية". بينما يعرف الخضير (1991 م، ص. 2) ضغوط العمل بأنها "كل تأثير مادي أو نفسي

معنوي يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة.

وقد وجدت الدراسات التي بحثت في هذا المجال أن لضغوط العمل آثاراً سلبية منها إصابة الفرد بالتوتر والإجهاد والشعور بالإحباط والاضطهاد وبالتالي انخفاض الأداء والولاء تجاه وظائفهم، كما تسبب ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون كثيراً من الأمراض النفسية أو العضوية ومنها ارتفاع ضغط الدم والسكري حيث تختلف درجة التحمل للضغوط من شخص لآخر (البدر، 2006، ص. 3).

ويعتبر Halkos & Bousinakis (2010) الإجهاد حالة عاطفية غير سارة يتم اختبارها عندما تكون المتطلبات المتعلقة بالعمل أو غير المتعلقة بالعمل أكبر من قدرة الفرد على تلبيتها وتحقيقها، وهذا من شأنه أن يسبب تغيرات عاطفية لدى الفرد كردة فعل ناتجة بسبب شعوره بالخطر في حال عدم تلبية المتطلبات الواقعة عليه. ولكن عندما يكون باستطاعة الفرد أن يتعامل مع الضغط الناتج عن العمل وإنجاز المهام المكلف بها، عندها يمكن للضغط الناتج عن العمل أن يتحول لسبب محفز يدفع الفرد لإنجاز مهامه على أكمل وجه.

ويرى Fred Luthans (1985, p. 194) أن الضغط ليس من الضروري أن يكون ناشئاً عن صعوبات ومعوقات ومهام تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يفرض عليه تحملها، بمعنى أن الضغط ليس من الضرورة أن يكون نتيجة مواقف سلبية وإنما من المحتمل أن ينشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها أي مواقف إيجابية.

ونظراً للإقبال على النظرية التي ترى أن ضغوط العمل هي المحرك الرئيسي لكثير من مشكلات الوظيفية وخاصة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب عنه والتسرب الوظيفي (سيزلاقي ووالاس، 1991 م، ص. 181). وكنتيجة لضغوط العمل تحدث مشكلتان وظيفيتان تتمثلان في ضعف الولاء الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي (السباعي، 2001، ص. 6) حيث أكدت النتائج بأن المنظمات التي يتميز موظفوها بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي هي منظمات فعالة، فالرضا العالي للموظفين يربط اتجاهاتهم بأهداف المنظمة.

إضافة إلى ما سبق، أكدت عدة دراسات بأن ضغط العمل والإجهاد الناتج عنه يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي (Burke, 2000; Phillips-Miller et al., 2000). كذلك، تبين في دراسة Austere & Ekstein (2004) أن ضغط العمل يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للنساء العاملات في مجال الهندسة.

ولكن توصلت دراسة Abdulla (2010) إلى نتيجة مفاجئة بأن أهمية عامل ضغط العمل منخفضة في تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في شرطة دبي رغم تعرضهم للكثير من ضغوط العمل والإجهاد.

■ متغير العلاقة مع زملاء العمل:

إن العمل ضمن مجموعة من الأشخاص كفريق واحد يمكن له أن يحفز العاملين ويحسن من أدائهم ويزيد من كفاءتهم الذاتية الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تنمية شعور العاملين بالاستقلالية والأهمية والارتباط العاطفي مع زملاء العمل والرضا الوظيفي (Turkyilmaz et al., 2011). وبالقدر الذي يؤثر فيه زملاء العمل على رضا الفرد عن وظيفته فإنهم يعتبرون كذلك إما مصدر منفعة للعمل أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع زملاء آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كان زملاء العمل مصدراً لرضا الفرد عن العمل والعكس صحيح (عاشور، 1979، ص. 149).

في دراسة Abdulla (2010) التي أجريت على العاملين في شرطة دبي في الإمارات العربية، توضحت العلاقة مع زملاء العمل في المركز الخامس من بين العوامل الغثنى عشر التي تُدرس تأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث إن العاملين الذين ذكروا بأنهم يتمتعون بعلاقات مع زملائهم تقوم على المساندة والدعم المتبادل سجلوا أيضاً درجات عالية نسبياً من الرضا الوظيفي.

وتناولت دراسة Turkyilmaz et al. (2011) والتي أجريت على موظفي القطاع العام بتركيا أثر خمسة عوامل على الرضا الوظيفي وهي: ظروف العمل، التدريب والتطوير، المكافآت والتقدير، التمكين والمشاركة، العمل الجماعي والعلاقة مع الزملاء. وتبين أن زملاء العمل والعلاقة معهم أقل العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي من بين العوامل السابقة.

أما دراسة Abu Raddaha et al. (2012) التي أجريت على الممرضات العاملات في قطاع الرعاية في الأردن، فقد أظهرت بأن لزملاء العمل أثراً كبيراً على الرضا الوظيفي حيث جاء هذا العامل في المرتبة الثانية بعد عاملي الإشراف وطبيعة العمل اللذان توضعاً في المركز الأول من ناحية الأثر على الرضا، حيث سجلت العبارات التالية أعلى الدرجات على المقياس المستخدم في الدارة (أحب الأشخاص الذين أعمل معهم)، (أستمتع بالعمل مع زملائي).

■ متغير الإشراف الإداري:

يُقصد بالإشراف الإداري العلاقة بين المروؤوس ورئيسه المباشر، حيث يلعب المشرفين والرؤساء المباشرين للعمال دوراً هاماً في تحديد جودة حياة العمل التي يختبرها العاملين (Abdulla, 2010).

وعرف أبو خضير (1416 هـ) الإشراف الإداري بأنه "عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يؤدي لتحقيق أهداف المنشأة، فهو الجهد الذي يبذله أي رئيس نحو مروؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنشأة الإدارية وكسب ود

العاملين". ونظراً لاعتبار الإشراف الإداري عنصر مهم وأساسي من العناصر ذات التأثير في إدارة المنشآت فهو عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط تجاه غاية معينة تستهدفها المنشأة (المدھش، 1998 م)، ولذلك درج العُرف لدى الكتاب على تعريف مفهوم الإشراف الإداري في الوظيفة بأنه "توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق الأهداف، إذن هو محاولة للتأثير على العاملين بقبول أهداف الإدارة كهدف خاص بكل منهم، وبذل كل جهودهم لتحقيق الهدف، ويستهدف التأكد من أن العمل يسير دون انقطاع، وأن السير مستمر في الطريق الصحيح" (شمس، 1979م).

كما عُرف الإشراف الإداري بأنه "عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (الوحدة، القسم، الإدارة، ...) من أنشطة إدارية وتنفيذية لأجل تحقيق أكبر قدر من الإنجاز (إنتاجية، خدمات، ...) كماً وكيفاً وبأقل قدر ممكن من التكلفة في الموارد البشرية والمادية" (بابكر، 1421 هـ)، وبما أن عملية الإشراف موجهة إلى الإشراف على سير العمل، فلا بد من أن تصحبه روح التعاون والتفاعل بين المشرف والمُروَّسين الذي يشرف على إدارتهم ذلك لأن المشرف الإداري ينجز الأعمال الموكلة إليه عن طريق المروَّسين.

ذهب البعض إلى تعريف الإشراف الإداري بأنه "عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات المناسبة المسؤولية في تدريس شخص أقل منه علماً ومهارة". بينما عرف العضابي (1420 هـ) الإشراف الإداري بأنه "تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز تلك الأعمال". أما الشريف (1995 م) فقد عرف الإشراف الإداري بأنه "ممارسة العملية الإدارية على الخط الأول في المنظمة لاستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة على أحسن وجه للوصول إلى هدف محدد"، وعرف أيضاً المُشرف بأنه " كل شخص يقوم بربط وتوجيه ومراقبة عمل المروَّسين، فهو الرئيس المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مروَّسيه لإنجاز العمل وذلك بناءً على السلطة المخولة له".

تشير الدراسات التي أجريت بهدف بحث العلاقة بين نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مروَّسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المروَّسين عن العمل، ففي الدرجة التي يكون فيها المشرف حساساً لحاجات مروَّسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم ورضاهم عن عملهم.

فقد أظهرت دراسة Abou-Zaki & Crossman (2003) بأن العاملين اللبنانيين الذكور يعتبرون الإشراف من العوامل الهامة المؤثرة على رضاهم الوظيفي على عكس العاملين الإناث الذين اعتبروا بأن الأجر هو من أكثر العوامل تأثيراً على رضاهن الوظيفي.

توصلت دراسة Abdulla (2010) إلى أن الإشراف الإداري هو من أحد المحددات الهامة للرضا الوظيفي لدى العاملين في شرطة دبي.

وأظهرت دراسة Alansari (2011) التي أجريت على العاملين في قطاع المكتبات في الكويت بأن أكثر عامل مسبب للرضا هو تقدير الإنجازات من قبل الرئيس المباشر يليه تقييم الأداء العادل يليه الأمن الوظيفي ومن ثم العلاقة مع زملاء العمل القدامى والحاليين... الخ.

أما دراسة Abu Raddaha et al. (2012) التي أجريت على الممرضات العاملات في قطاع الرعاية الصحية في الأردن بأن أكثر الأبعاد تأثيراً على الرضا هما (طبيعة العمل) و(الإشراف)، بينما كانت أقل الأبعاد تأثيراً (المكافآت العرضية) و(المزايا الثانوية).

قامت دراسة Tomazevic et al. (2013) التي أجريت على موظفي شرطة سلوفينيا، بتقسيم متغيرا الرضا الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد هي: العلاقات والقيادة، الراتب والأمن، المهام وظروف العمل. وتبين من خلال الدراسة أن مستوى ثقة العامل برئيسه المباشر هي الأكثر أهمية ضمن بُعد (العلاقات والقيادة)، أن الإشراف الإداري أكثر أهمية من العلاقا تمع الزملاء فيما يتعلق بالرضا الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى أن أقل الأبعاد الثلاثة أهمية هو بُعد (الراتب والأمن) بينما لا يوجد فرق يُذكر بين بعدي (العلاقات والقيادة) و(المهام وظروف العمل).

مما سبق، يقصد بالإشراف الإداري في هذه الدراسة قيام الموظفين بمنصب المشرفين من العاملين في البنك العربي-سورية بعملية التوجيه والرقابة على عمل مروضيهم التابعين لهم. ومن خلال التعريفات السابقة وما أظهرته الدراسات تبين أن عامل الإشراف الإداري من أهم العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي.

■ متغير بيئة العمل المكتبية:

يمكن تعريف البيئة بأنها الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم، وضمن الأدبيات الإدارية هناك بيئة عمل داخلية وبيئة عمل خارجية. حيث تشمل البيئة الداخلية التقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل المنظمة بموجبها. كما يتفق كثيراً من المختصين في مجال الأداء وتحسينه أن لبيئة العمل أثراً جوهرياً على أداء الموظف، وأن المقصود بمفهوم بيئة العمل هو كافة العمليات والأنظمة، والقوانين، والعلاقات في العمل، والثقافة، والقواعد، والسياسات، والتكيف، والإضاءة، والأثاث المكتبي إلى جانب بيئة العمل الخارجية.

وتتكون بيئة العمل من مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث أثراً مباشراً أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها وقد يؤثر هذا الأمر إما إيجابياً أو سلبياً في أدائهم، وبيئة العمل هي الوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين ورضاهم عن المنظمة وهذا يتوقف على ما يراه العاملون وفقاً لإدراكاتهم والتي تختلف من فرد لآخر. والإدارة الفاعلة هي التي تحرص على التعرف على هذه العوامل أو المتغيرات وعلاقتها

بالمتغيرات الأخرى من وجهة نظر العاملين مما يسهم في الوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

ووفقاً لعقيلي وزملاؤه (2008) فإنه يُقصد بظروف العمل المادية الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، تهوية، ضوضاء، نظافة، وترتيب الأثاث، بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل. وقد بدأ الاهتمام بها وبمدى تأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعيين حيث أُجري حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم وذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه.

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد، فإنها كذلك تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضا الفرد عن العمل وبالتالي عدم إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي (عاشور، 1983).

مما سبق، يمكن القول بأن المنظمات أو المؤسسات تلعب دوراً كبيراً في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين لديها من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل إدارات المنظمات على تحسينها لأن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به وبالتالي زاد رضا الموظفين عن وظائفهم.

■ متغير الحوافز والمكافآت التشجيعية:

حدد حسونة (2008) الأسس التي تساعد إدارة الموارد البشرية على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط، الاختبار، التدريب، الحوافز، التقويم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري. وقال القريوتي (1999) بأن معاملة الفرد كالأدوات دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس سلباً على أداء العامل في إنجاز مهامه ويضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير أدائه. كما أنه لا يمكننا إنكار دور الحوافز في دافعية العاملين وولائهم، فالمنظمة تُحدد الأجور التي تدفعها والمزايا التي تقدمها لتحفيز ودفع العاملين للقيام بما تريده منهم، ومتى نجحت المنظمة في ذلك تحتاج أن تحدد حينها (ما الذي تريده المنظمة من العاملين؟ وما الذي يجعلهم يستجيبون لذلك؟) (برنوطي، 2001).

مما سبق، نجد أن حوافز العمل هي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي والتي تتمثل بالنقود أو في الشكل المعنوي بهدف حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كمّاً ونوعاً لأشباع حاجته (حسنه، 2008).

يُقصد بالحوافز المادية كل ما تمنحه المنظمة للعاملين من مكافآت تشجيعية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه، بما يضمن للعاملين مستوى من العيش ومقابلة الأعباء المالية، وحالياً ونظراً للظروف التي تمر بها البلاد وارتفاع الأسعار، تعتبر بدلات غلاء المعيشة للعاملين في القطاع المدروس من ضمن الحوافز المادية. أما الحوافز المعنوية فيُقصد بها كل ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم، كأن تقدم لهم أوسمة النجاح أو شهادات التقدير (جماز، 2010).

ويرى برنوطي (2001) أن الحوافز المادية هي أموال ومزايا مادية، كالسكن والنقل والطعام وأشياء مادية أخرى، والحوافز المادية شتتعة في غالبية المنظمات. حيث أنها تهدف إلى الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود إضافة إلى ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده وإمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية المافية لقاء الجهود المبذولة (أبو النصر، 2009). أما بالنسبة للحوافز المعنوية، فيرى برنوطي (2001) أنها أشياء غير مادية تقدمها المنظمة كفرص التقدم وفرص التعليم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة وغيرها من المحفزات غير المادية. حيث أن وجود الحوافز المعنوية يخلق الروح المعنوية العالية لدى العاملين التي تعكسها ظواهر كحماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار (قحطاني، 2008). إضافة إلى ما سبق، فإن للحوافز المعنوية دوراً هاماً في التوليد المستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة وزيادة علاقات التعاون بين الأشخاص العاملين إضافة إلى أنها تميز بين العاملين من الأداء الأفضل وتشجع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة وتظهر طابع أفضل للمؤسسة.

ينظر Kreithner (2006) للحوافز على أنها القدرة على مكافئة المروؤسن مقابل ما أنجزوه من أعمال ومدى التزامهم بالإجراءات والقواعد. أما Robbins (2003) فإنه يرى ضرورة أن تؤدي الحوافز إلى تعزيز الرضا عن مستوى الفرد والجماعة وتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة وسلوكيات الإيجابية.

أظهرت دراسة Yavuz (2004) التي هدفت إلى توضيح مدى أثر الحوافز غير النقدية (المعنوية) في القطاع العام في تركيا وعما إذا كانت تؤثر عليهم بقدر الحوافز النقدية وتم ذلك من خلال دراسة مسحية إضافة إلى قيام الباحث باستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج. وخلصت فرضيات الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة بين تصنيف الرؤساء والمروؤسين لمدى جاهزيتهم لبذل جهد أكبر في وظائفهم استناداً إلى مدة العمل، وإن استجابة الرؤساء والمروؤسين لا يختلف بشكل هام عند التقييم من حيث فئتي الحوافز النقدية (المادية) وغير النقدية (المعنوية). ولقد لخص الباحث نتائج دراسته من خلال تحليل

ردود الاستبانة باستخدام برنامج SPSS وتصنيف الموظفين على أساس مسمى العمل، كما اعتمد التحليل الوصفي بتفسير النتائج المتعلقة بدرجة الاستفادة من الحوافز غير النقدية في المنظمة.

■ متغير طبيعة العمل ومحتواه:

يُقصد بطبيعة العمل نفسه طبيعة المهام الموكلة للموظف ودرجة تنوع هذه المهام ومرونتها ودرجة التكرار والرتابة والاستقلالية والحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها الفرد وظيفته وهو ما يسمى أيضاً بمحتوى العمل، حيث يُمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية كبيرة للفرد، إذ أن الفرد يشعر بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، مما يؤثر إيجاباً على ارتفاع مستوى رضاه عن العمل.

تتوافق النتيجة السابقة مع نظرية هرزبريج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة، حيث يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإنشطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

إضافة إلى ماسبق، يعتبر محتوى العمل هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل بالنسبة للعامل ويتجلى ذلك من خلال عناصر التالية وعلاقتها بالرضا الوظيفي كما يلي:

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد أثناء أدائه للعمل. ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.
- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد رضا الموظف عن العمل والعكس بالعكس.
- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته ويستفيد منها كلما زاد رضاه عن العمل.
- خبرات النجاح والفشل: إن تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك بالتالي استياءه بينما تحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله على الأقل يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه. ويتوقف أثر خبرات النجاح والفشل على رضا الفرد عن عمله على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً.

■ متغير المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعد عملية توسيع دائرة اتخاذ القرار ليشمل غير القادة من العاملين والمروسين وتبادل الآراء معهم واستشارتهم والاستفادة من توصياتهم واقتراحاتهم من الممارسات الإدارية الجديدة التي فرضها التطور الذي طرأ على الإدارة الحديثة بما في ذلك التطور التقني ونمو القيم الجماعية في العمل وتبني مبدأ الشراكة بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية. وتبرز أهمية مشاركة غير القادة من العاملين والمروسين في اتخاذ القرارات من حيث جعل هذه القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولاً للتنفيذ لمن شارك في اتخاذها عن رغبة وإقناع.

تعددت التعريفات التي قُدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرارات حيث تعرف المشاركة بأنها "دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم والعمل على تحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية". كما عُرِفَت المشاركة بأنها "اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها" (الرويلي، 2000، ص. 28).

وعلى الرغم من تعدد تعاريف المشاركة إلا أنها تتفق في مجملها على إسهام المروسين في صنع القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات.

نادى الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في صنع القرارات مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكناً وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية من الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء، بحسب (www.parcegypt.org)، إلى أنه "لا بد أن تعمل القيادة الإدارية بمبدأ الشورى الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم"، فمشاركة الموظفين في صنع القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مساهمة الموظفين في جميع المستويات تؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإدارية والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات ، هذا فضلاً عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمروسين.

ويمكننا مما سبق ذكره الربط بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي الذي يعني بصورة عامة الارتباط الإيجابي بين الموظف والتنظيم الذي يعمل به ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا

العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل على العمل عن قناعة ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف باختلاف تعليمه وخلفيته إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما تتيحه الوظيفة من حيث الراتب وفرص الترقية ونظم الرعاية الاجتماعية، كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه (www.parcegypt.org).

■ متغير فرص الترقية:

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة؛ إذ يتوقع كل فرد عند التحاقه بوظيفة ما أن تحقق له هذه الوظيفة طموحاته وتشعره بالأمان والاستقرار. ويقصد بالترقية بشكل عام "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها".

اختلفت وتعددت تعريفات الترقية باختلاف المفكرين على اختلاف مشاربهم الفكرية. وفي هذا الإطار يرى ماهر (1999، ص.224) أن الترقية هي "الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى". بينما يرى حنفي (1993، ص.301) أن الترقية هي "النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى". أما عبد الباقي (2000، ص.292) فيرى أن الترقية تعني "نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي تمت ترقيته إليها".

عرّف خاطر وآخرون (2001، ص.252) الترقية على أنها "نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة". أما برنوطي (2001، ص.222) عرف الترقية على أنها "تغيير في وظيفة الفرد إلى وظيفة ذات درجة وظيفية ومسؤوليات أعلى".

إضافة إلى ما سبق، هناك من عرف الترقية على أنها "شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية وقد يصحب الترقية في أغلب الأحيان زيادة في الأجر والمزايا الأخرى" (هاشم، 1975).

يلاحظ من التعريفات السابقة على الرغم من تعددها واختلاف مفكرينها إلا أن أغلبها يشترك في تحديد بعض الشروط الواجب توفرها في الترقية منها: رتبة وظيفية أعلى، مسؤولية أكبر، أجر أو راتب أكبر، تتطلب مهارات أكبر، ومكانة اجتماعية أعلى.

أشارت عدة دراسات أن هناك علاقة طردية قوية بين فرص الترقية ورضا العامل، إذ أنها الترقية ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفرها للعامل يُعد فرصة مناسبة لتنمية قدراته، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.

ويرى Vroom & Fesher (1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فنجد مثلاً أن رضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، بمعنى آخر، كلما لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه الوظيفي، وعلى العكس تماماً كلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلاً كلما زاد رضاه الوظيفي وعلى هذا فإنه يتوجب على المنظمات والشركات العمل على إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل عامل طموح.

نستنتج مما تقدم أن الترقية فرصة ينتظرها كل موظف لما تُقدم له من امتيازات مادية ومعنوية إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة كأن يؤخذ بعين الاعتبار أقدمية الموظف أو جدارته أو كلاهما معاً وذلك حتى تكون حافزاً إيجابياً يحقق الموظفين من خلاله الرضا الوظيفي.

■ متغير الرضا الوظيفي:

عرف Robbins (1996) الرضا الوظيفي بأنه موقف عام لدى الفرد اتجاه عمله، وبرأيه فإن الرضا الوظيفي يُعبر عنه بالفرق بين مقدار المكافآت التي يحصل عليها العامل وبين مقدار المكافآت التي يعتقد هذا العامل بأنه يستحقها.

وعرف Price (1997) الرضا الوظيفي بأنه الدرجة التي يكون عندها لدى العاملين الميل أو التوجه العاطفي الإيجابي نحو العمل من قبل المنظمة. أما Hoppeck (1935) فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي. بينما عرف كلاً من Cranny, Smith, Stone (1992, p.1) الرضا الوظيفي بأنه ردود الفعل العاطفية الوجدانية تجاه الوظيفة والنتيجة من قبل العاملين شاغلي الوظائف من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة. وقد تم الاتفاق لاحقاً على هذا التعريف في كثير من الأدبيات.

وقد رأى Goethe (1961) أن رضا الفرد عن عمله هو ناتج الفرق بين مستوى طموحاته والنتائج التي يحصل عليها. أما Rosten (1985) فقد رأى أن الرضا هو نتيجة مجموع ما ينتظره العامل من عمله وماذا حصل عليه وهذه النتيجة هي التي تفسر على ضوءها الرضا الوظيفي. بينما يرى Vroom (1964) الرضا الوظيفي بأنه المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب

عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها. وفي نفس السياق، يرى Schneider & Snyder (1975) أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها. أما Locke (1976) فقد قام بمراجعة العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أنه الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة، وأكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام، بمعنى آخر، قد يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راضٍ عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلاً لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.

ويعتقد بعض الباحثين بأن الرضا الوظيفي يتمثل بالتعبير الشفهي الذي ينطق به العاملون مقيمين عملهم، بينما يعتقد البعض الآخر بأنه عبارة عن حالة عاطفية إيجابية أو مرضية تنشأ تجارب العمل التي يمر بها العامل ((Lam et al., 2001; Froese and Peltokorpi, 2011; Judge et al., 2002). أما Spector (1997, P. 7)، فقد اعتبر بأن الرضا الوظيفي هو درجة محبة العاملين لعملهم.

وبشكل عام، أيدت النظريات التي ظهرت خلال الفترة (1920-1950) الاقتراح القائل "بأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر بالإنتاجية"، وهذا هو السبب الذي دفع بالمنظمات والشركات إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي ودفعها أيضاً لإيجاد طرق لزيادة رضا موظفيها وبالتالي زيادة إنتاجيتهم (Halkos and Bousinakis, 2010).

إضافة إلى ما سبق، ونظراً إلى استحواد موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات والشركات على اهتمام كبير من الباحثين والدارسين، فقد عرف معجم التراث الأمريكي عبارة الرضا كالتالي: "تحقيق أو إشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل". ويرى Locke (1976) أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً.

وأخيراً، يظهر جلياً من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي من خلالها تم تعريف هذا المصطلح، فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من جهة إشباع الحاجات الفردية ومنهم من يعتقد أنه يتمثل في مدى تقبل الفرد لوظيفته بينما آخرون يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها وعليه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي مفهوم مركب وله عدة أوجه وبأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي

ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن حينئذ تسمية الفرد بالشخص المتوازن (عبد الخالق، 1982). كما يمكن تعريفه بأنه "درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، ومنها عوامل خارجية (بيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله رغباً فيه دون تدمير ومحققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ومتناسباً مع ما يريد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته" (المشعان، 1993).

⑤ (9-1) أنموذج الدراسة :

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، صممت الباحثة إنموذج للدراسة مع الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، وذلك كما في الشكل التالي:



الشكل رقم (1)-المتغيرات المستقلة التسعة المؤثرة على المتغير التابع

④ (1-10) منهج الدراسة وإجراءاته :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث تم وصف الظاهرة بداية بالاعتماد على بيانات ثانوية من مصادر علمية (الكتب، المقالات، الأبحاث... الخ)، ثم تم القيام بتحليلها وتفسيرها بناءً على ما تم جمعه من البيانات. كذلك، تم استخدام أسلوب الملاحظة حيث أن الباحثة تعمل في المؤسسة المالية محل التطبيق كمحلل رئيسي سياسات، إجراءات، أساليب عمليات.

إضافة إلى ماسبق، قامت الباحثة باستعراض بعض الدراسات السابقة (الخاصة بالمتغير التابع والمتغيرات المستقلة) وذلك من أجل توليد أفكار فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية، ومن أجل الحصول على البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي المقطعي المفرد (Single Cross-Sectional)، حيث تم سحب عينة واحدة من مجتمع البحث وأخذت منها المعلومات لمرة واحدة فقط ومن ثم تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) /SPSS، من أجل التوصل للنتائج والتوصيات بناءً على ما سيتم استخدامه من الاختبارات كالنسب المئوية، التكرارات، اختبار ألفا كرونباخ، اختبار تحليل التباين ANOVA، معامل الارتباط سبيرمان ... وغيرها من الاختبارات.

ولزيادة أهمية البحث، ستقوم الباحثة باستخدام تقنية مصفوفة "تحليل الأهمية-الأداء" (IPA) كتقنية تحليلية إضافية وبناءً عليها سيتم استخلاص النتائج والتوصيات.

➤ (1-10-1) مصادر وأدوات جمع البيانات:

■ **الدراسة الثانوية:** تم مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات والأبحاث الأكاديمية المتوفرة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف الاطلاع على نوعية الفرضيات والأطر العملية والنتائج التي توصلت إليها الدراسات والإحصائيات والوثائق لتقديم تغطية كافية لمفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.

■ **الدراسة الميدانية:** تم الاعتماد على جمع وتحليل البيانات المتصلة بالدراسة ميدانياً بواسطة استبانة صممت خصيصاً لخدمة موضوع الدراسة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تم جمعها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

➤ (1-10-2) مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي البنك العربي-سورية والبالغ عددهم (280) موظف يعملون في الإدارة العامة للبنك وكافة الفروع الموزعة في المحافظات إضافة إلى دائرة العمليات المركزية.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية التطبيقية من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية ومختلف الفروع، حيث تم توزيع (150) استبانة على أفراد العينة وتم استرداد (134) استبانة. وبعض تفحص الاستبانات تم استبعاد (10) استبانات نظراً لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة سواءً من خلال نقص الإجابات أو ازدواجية الإجابة على ذات السؤال، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (124) استبانة.

➤ (1-10-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة :

قامت الباحثة بتفريغ الاستبانة يدوياً وتحليلها من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (الاتساق الداخلي) لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- اختبار التباين الأحادي ANOVA.
- معامل ارتباط سبيرمان لاختبار وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والعوامل المؤثرة فيه.
- تقنية مصفوفة (خريطة) الأهمية - الأداء (IPM).

Ⓜ (1-11) حدود الدراسة :

- **الحدود الزمانية:** تغطي الفترة الزمنية الممتدة من بداية شهر آيار من عام 2016 إلى نهاية شهر تموز من نفس العام.
- **الحدود المكانية:** تتمثل في الأقسام والدوائر والإدارات داخل الإدارة العامة للبنك العربي-سورية وكافة فروعها في كافة المحافظات إضافة إلى دائرة العمليات المركزية.
- **الحدود البشرية:** تشمل العاملين في المكاتب الأمامية والخلفية ومكاتب الدعم في الإدارة العامة للبنك العربي-سورية وكافة فروعها إضافة إلى دائرة العمليات المركزية.

- **الحدود العلمية:** وتشمل المتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة والمتغيرات المستقلة المتمثلة بالعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين.

⑤ (1-12) محددات الدراسة :

- تطبق هذه الدراسة على البنك العربي-سورية، لذلك فإن تعميم النتائج سينحصر عليه.
- إن دقة نتائج هذه الدراسة مرهون بمدى تعاون الأفراد (الموظفين والعاملين) المشمولين في هذه الدراسة.
- الصعوبة الأكبر التي واجهت الباحثة خلال فترة إعداد الدراسة أن فروع البنك وإدارته العامة موزعة في عدة مناطق ومتباعدة عن بعضها البعض ولايجمعها مكان واحد، وهذا أدى إلى أن تكون عملية توزيع الاستبانة على عينة الدراسة ثم جمعها صعبة إلى حد ما على الرغم من تعاون إدارة البنك في منح الموافقات اللازمة إضافة إلى وجود تخوف وتردد من عدم رغبة بعض أفراد عينة الدراسة على ملء الاستبانة والإجابة عليها وخاصة حديثي التعيين.

⑥ (1-13) التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

يمكن صياغة التعريف الإجرائي للمفاهيم التي تم استخدامها في هذه الدراسة كما يلي:

- **المؤسسة:** يقصد بها في هذه الدراسة المؤسسة المالية المصرفية وهي البنك العربي-سورية.
- **الرضا الوظيفي:** هو شعور الموظف بالارتياح والسعادة نتيجة لتوفر عوامل وشروط معينة في محيط عمله كالمعاملة الإنسانية الحسنة والعادلة في نمط الإشراف وعدم التحيز وإشباع الحاجات الفردية وتوفير الأجر الكافي وبيئة العمل المناسبة إضافة إلى توفر علاقات جيدة مع الزملاء مما يؤدي إلى الراحة النفسية للموظف والشعور بالاستقرار والأمن والولاء للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إبداع الموظف بإنجاز المهام الموكلة إليه.
- **عوامل الرضا الوظيفي:** مجموعة المؤثرات الإيجابية والسلبية التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين في البنك العربي-سورية.

- **التعويضات (الأجر أو الراتب):** يقصد به ما تقدمه وتصرفه المؤسسة المبحوثة للموظف في نهاية كل شهر مقابل ما يقدمه الأخير من جهد ووقت وإنجاز للأعمال.
- **ضغوط العمل:** يقصد بها المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل في المؤسسة والتي تؤثر على أداء العاملين بشكل سلبي وتضعف رضاهم الوظيفي تجاه عملهم حيث ينتج عنها ردود أفعال والتي تظهر في سلوك الموظف أو في حالته النفسية أو الجسمية أو في أداء العمل.
- **زملاء العمل:** يُقصد بزملاء العمل في هذه الدراسة الموظفين والموظفات الذين تنشأ فيما بينهم علاقات احترام ومودة نتيجة العمل المتكرر فيما بينهم وخاصة الموظفين بذات القسم أو الإدارة.
- **المشرف الإداري:** هو المسؤول الأول عن الموظف حسب التسلسل الإداري والهيكل التنظيمي للمؤسسة وله اتصال مباشر مع الموظف وهو المسؤول عن إنجازاته وإخفاقاته في العمل.
- **بيئة العمل المكتبية:** يقصد بها في هذه الدراسة كل ما يحيط بالموظف أثناء قيامه بعمله ويؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائه وسلوكه في المؤسسة وتشمل (الإضاءة، التهوية، ترتيب المكاتب، وغيرها).
- **الحوافز والمكافآت التشجيعية:** هي مجموع ما يقدم للموظف من دعم مادي أو معنوي يؤدي إلى تعميق وتقوية شعوره بقدراته وأهميته لدى المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على زيادة كفاءة الموظف والتزامه.
- **طبيعة العمل ومحتواه:** يقصد بها طبيعة المهام والأعمال التي يكلف الموظف بإنجازها ومدى تنوعها وواحدتها ودرجة مرونتها ودرجة تكرارها.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بها في الدراسة قيام المدراء أو الإدارات العليا بإشراك الموظفين بعملية اتخاذ القرار من خلال تبادل الآراء فيما بينهم والاستئناس بآرائهم.
- **الترقية:** يقصد بها في هذه الدراسة الفرصة التي ينتظرها الموظف باهتمام كبير لشغل وظيفة أكبر وأهم ذات مستوى أعلى من وظيفته الحالية ومسؤولية أو سلطة أعلى إضافة إلى حصوله على مزايا مادية إضافية تتبع الوضع الجديد.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- (1-2) مفهوم الرضا الوظيفي
- (2-2) أهمية الرضا الوظيفي
- (3-2) نظريات الرضا الوظيفي
- (4-2) الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي

② (1-2) مفهوم الرضا الوظيفي:

استحوذ موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات الرسمية على اختلاف أنواعها وأحجامها على اهتمام الباحثين والدارسين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية وذلك منذ مطلع الثلاثينات من القرن الماضي ومازال، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث العلاقة بين الرضا عن العمل وزيادة الإنتاجية للفرد في المنظمات، بالإضافة إلى علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية التي يتوقعها العامل في منظمة ما.

جاء التركيز على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات والمؤسسات من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله، ولا يزال هذا الافتراض قائماً رغم تضارب نتائج الدراسات والأبحاث ذات الصلة. فبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل من جهة والإنتاجية من جهة أخرى في حين بينت بعض الدراسات والأبحاث عدم وجود هذه العلاقة.

إن الرضا عن العمل يعكس مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده الفرد حول ما يجب أن يكون عليه وبيئته، فهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى، إذن، فالرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد. كما يشير الرضا الوظيفي إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى. وقد يقصد بالرضا الوظيفي أيضاً، رضا الفرد أو المجموعة. ولكن على الرغم من اعتبار الرضا الوظيفي مفهوم يتفاوت من شخص لآخر ومن عامل لآخر، إلا أنه يعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة الشخص وعلى تكوينه النفسي ولا يخضع لمعايير ثابتة أو محددة، فقد نجد على سبيل المثال شخصان يعملان في نفس الموقع وتحت نفس الظروف فنجد أحدهما راضي والآخر غير راضي.

إذا أرادت المؤسسات والمنظمات الرسمية أن تتميز في خدماتها وتتطور في أدائها فعليها إيلاء الاهتمام بشكل كبير للرضا الوظيفي للعاملين لديها، ذلك أن إهمال رضا العاملين يؤدي إلى إهمال جزء كبير من المنظمة أو المؤسسة (Piriyathanalai & Muenjohn, 2012, P. 90). ويكمن دور هذه المؤسسات أو المنظمات في تعزيز الجوانب التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين والحد من السلبات التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لديها، سواء كان ذلك من حيث بيئة العمل أو الراتب أو العلاقة بين الزملاء أو العلاقة مع الرؤساء ومدى تمكين العاملين وتفويض السلطات اللازمة لهم وذلك في سبيل إنجاز العمل على الوجه الأكمل.

⑤ (2-2) أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في الشركات ومنظمات الأعمال، حيث تعتبر المعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها إلا أنها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها. لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمات والشركات، إذ إن ذلك يسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا العالي يسهم في تحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، فقد وجدت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي الناتج عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما وجدت دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم من الموظفين والعمال غير الراضين (شاويش، 1996، ص. 111).

ووفقاً لنتائج العديد من الدراسات التي دلت على أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً عكسياً بالغياب وبدوران العمل (أي أن ارتفاع الرضا يؤدي إلى تقليل معدل الغياب ودوران العمل) فإن وجود عمال راضيين عن أعمالهم يؤدي إلى تمسكهم بها ووفائهم لها وبالتالي يؤدي إلى خفض تكاليف استقدام واستقطاب موظفين جدد.

ومن ناحية أخرى، فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمنظمات والمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى إضافة إلى خلق مناخ غير صحي ممتلئ بالمشاحنات والخلافات (الخضراء، 1995، ص. 293).

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن اهتمام المنظمات والمؤسسات يجب أن ينصب على إعداد قوة عمل راضية لأن من شأن ذلك أن يجعل الأفراد العاملين فيها يقومون بأداء العمل بصورة مناسبة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وستتميز هذه القوة بولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة من الإبداع والابتكار (الهيتمي، 2003، ص. 276).

⑤ (2-3) نظريات الرضا الوظيفي:

تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، بعضها كان متشابهاً بالفحوى بينما تعارض البعض الآخر بشكل كبير، ومن أهم هذه النظريات:

■ أولاً: نظرية تدرج الحاجات:

تعود نظرية تدرج الحاجات لصاحبها ABRAHAM MASLO عام (1943)، ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان للإنسان حاجات يلزمها إشباع بشكل ترتيبى هرمى، حيث صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في تدرجها الهرمى إلى خمس حاجات كما يلي:

1. الحاجات الأساسية المادية (الفسىولوجية أو الجسمانية): وهي الحاجات الأساسية التي لا غنى لحياة الإنسان عنها، كالحاجة إلى الماء والهواء والطعام والسكن والجنس واللباس. وتعمل هذه الحاجات على بقاء الإنسان واستمراره في الحياة ويتم إشباع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أن يهمل من اجل الحصول على الأجر الذي يشبع حاجاته الأساسية.

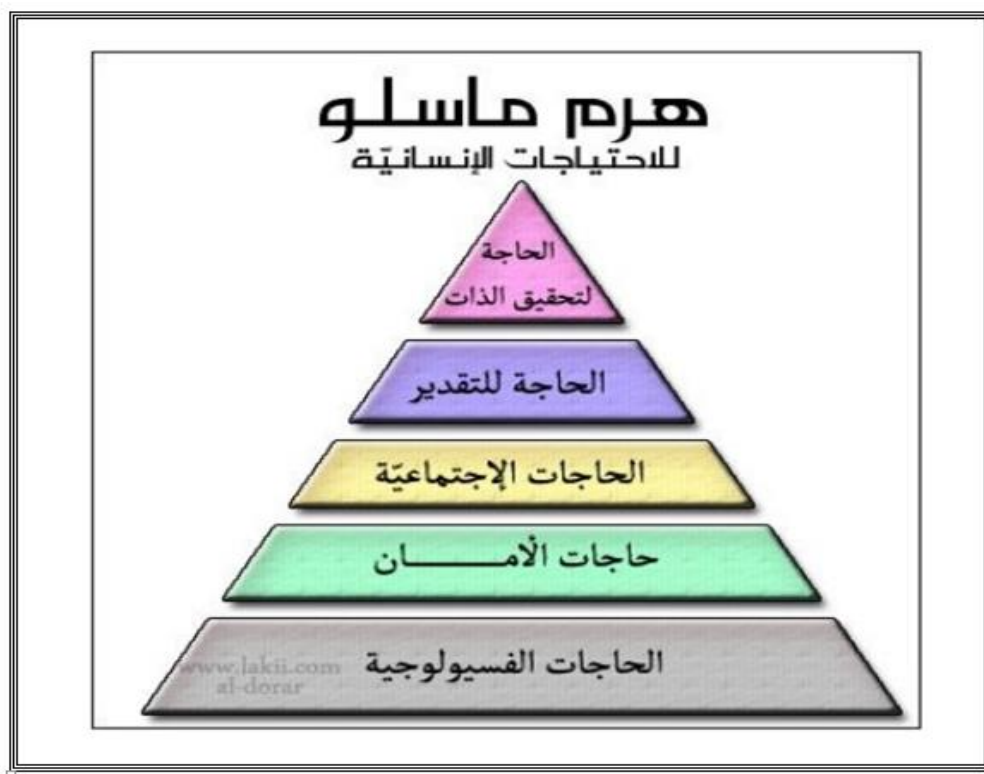
2. حاجات الأمن والضمان: وتتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه كالحاجة لحماية النفس من الأخطار الجسمية والصحية لهذا يلجأ إلى التأمينات الصحية، كما يلجأ الفرد إلى الضمان الاجتماعى لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، إضافة إلى اشتراكه في التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته، وهناك أيضاً الحاجة إلى الأمن الوظيفى وعدم التهديد بالطرد من العمل. وتكمن أهمية إشباع هذه الحاجات في أنها تساعد الفرد على ردع آلام البيئة المحيطة ومخاطرها.

3. حاجات الحب والصداقة (الاجتماعية): وتتمثل في علاقات الانتماء وربط علاقات يسودها التعاطف والمحبة مع الآخرين كالعائلة والأصدقاء وزملاء العمل، وذلك لأن الإنسان اجتماعى بطبعه ويكره العزلة والىفراد، وإن تلبية هذه الحاجات تساعد الفرد على تلبية حاجات أخرى وتكسبه مركزاً قوياً في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

4. حاجات الاحترام وتقدير الذات: وتتمثل في حاجة الإنسان ورغبته لتكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وأهميته (كالشهرة والأهمية والحرية)، حيث أن الإنسان بطبيعته بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة ومحترم في المجتمع الذي يعيش فيه. إضافة إلى سعيه الدائم إلى تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع. ويمكن تلبية هذه الحاجة من خلال تحلي الفرد بالقيم والأخلاق العالية، المنافسة الشريفة، الكفاءة في العمل، والخبرة المميزة.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات: وتأتي هذه الحاجة بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة حيث تقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم ماسلو وتعد أرقى وأسمى الحاجات الإنسانية، وتتمثل هذه الحاجة في رغبة الإنسان وسعيه لأن يكون ما يود أن يكون بمعنى أن يصل إلى ما هو قادر على الوصول إليه. فإذا شعر الفرد بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً أو طبيباً ناجحاً، فإنه يجب أن يعطي هذه الفرصة إذا توافرت لديه الإمكانيات والمقومات اللازمة.

وأخيراً، تجدر الإشارة هنا أن جميع الحاجات التي حددها ماسلو متوافرة لدى الأفراد في كل المجتمعات ولكن بنسبٍ متفاوتة. فيمكن لشخصٍ ما أن تكون الحاجة الفسيولوجية لديه مثلاً أكثر إلحاحاً من غيرها بينما تكون الحاجة الأمنية لشخص آخر هي الحاجة الأكثر إلحاحاً. والشكل التالي يوضح سلم الحاجات عند ماسلو.



الشكل رقم (2)-هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية

من الشكل السابق ووفقاً لهذه النظرية، فإن الإنسان لا يستطيع إشباع حاجات عليا كالحاجات الاجتماعية أو حاجات الإنجاز والتحقيق إذا كانت الحاجات الأساسية لديه كالمأكل والملبس والمشراب غير مشبعة، حيث يتوجب عليه أولاً إشباع الحاجات الدنيا حتى يتمكن من إشباع الحاجات العليا وفقاً لماسلو. ومن هنا يتوجب على الإدارات أو المنظمات أن تتعرف على الحاجات غير المشبعة لدى العاملين والعمل على إشباعها، لأن إشباع هذه الحاجات سيخلق قوة دافعة ورضاً معقولاً في العمل مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين وبالتالي يحقق الأهداف المشتركة.

وفي عام (1972)، قام Alderfer بتعديل نظرية Maslow، حيث زعم الأخير في نظريته بأن الفرد يحقق أول مستوى من الحاجات و عندها ينتقل لتحقيق المستوى الذي يليه، أما Alderfer فزعم بأن الفرد في حال عدم قدرته على إشباع حاجات مستوى عالٍ فإنه ينتقل لمستوى أخفض حيث تكون الحاجات في ذلك المستوى محققة أصلاً. وفي نظريته ERG (Existence, relatedness and growth) قام Alderfer بتصنيف الحاجات في ثلاث فئات كما يلي:

- i. حاجات الوجود (وهنا نجد الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان لدى Maslow).
- ii. حاجات التعلق (وهي الحاجات الاجتماعية لدى Maslow).
- iii. حاجات النمو (وهي حاجات التقدير وتحقيق الذات لدى Maslow).

■ ثانياً: نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر نظرية الإدارة العلمية من أهم النظريات التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية وتُعرف أيضاً باسم منهج تايلور نسبة للعالم Frederick Taylor مؤسس النظرية في عام 1910 م ، وهي إحدى نظريات الإدارة التي تقوم بتحليل وتركيب حركة سير العمل. وإضافة إلى Taylor مؤسس هذه النظرية، يعتبر من أهم رواد هذه النظرية كلاً من Fayol و Feber. ويتمثل هدفها الأساسي في تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية العمال. حيث اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل. فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل ، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي تهتم فقط بالدوافع المادية (الشمري، 2009).

■ ثالثاً: نظرية هيرزبرج:

وتُعرف نظرية هيرزبرج أيضاً باسم (نظرية العوامل الوقائية الدافعية) أو (نظرية العاملين) أو (ثنائية العوامل) وغيرها من المسميات الأخرى، وترتبط هذه النظرية بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث يرى هيرزبرج أن هناك مجموعتان من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي هي عوامل وقائية وأخرى دافعية، وأن تلك العوامل ليست متناقضة كما يلي:

1. **المجموعة الأولى:** هي مجموعة العوامل التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وليس العمل نفسه والتي يسميها هيرزبرج مجموعة العوامل الوقائية/الخارجية أو الصحية (Hygienen's)، وتنحصر في: الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، العلاقات بين الرؤوسين، العلاقات بين الزملاء في العمل، أسلوب الإشراف، سياسة المنظمة وأسلوب الإدارة، العلاقات بين حجم الهرم الإداري، ظروف العمل المادية.

وتفترض هذه النظرية أن عدم وجود هذه العوامل يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط يسبب شعوراً بعدم الرضا، ولكن وجودها في بيئة العمل لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا ولا يؤدي إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا. بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين، ولكن توافرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز العاملين وبذل المزيد من الجهد أو زيادة إنتاجيتهم أي أنها عوامل لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

2. **أما المجموعة الثانية:** هي مجموعة العوامل التي تعلق بالعمل أو الوظيفة مباشرة والتي يسميها هيرزبرج العوامل الدافعية/الداخلية أو المحفزة (Motivators)، وتنحصر في: الترقية، تحمل المسؤولية، إحساس الفرد بالإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة الانسجام، طبيعة العمل ومخاطره، فرص التطور والنمو في العمل.

وتفترض هذه النظرية أن غياب العوامل السابقة في موقف العمل لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها يؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة، أي أن تلك العوامل تعتبر محفزة حسب هذه النظرية خلافاً للعوامل بالمجموعة الأولى (الوقائية) التي لا تؤدي إلى تحفيز، لكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.



الشكل رقم (3)-العوامل الدافعية والوقائية الصحية لهيرزبرج

وبذلك يخلص هيرزبرج إلى أن الرضا الوظيفي عكس انعدام الرضا، كما يؤكد في نظريته أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف، وليس في رضاه، وبمعنى آخر إن العوامل الصحية المتعلقة ببيئة العمل مثل : المرتب الكافي وظروف العمل الحسنة، والمشرفين المحترمين وزملاء العمل الجديرين بالحب لن يقدموا موظفا راضياً، ولكنهم يقدمون موظفاً غير مستاء فحسب.

■ رابعاً: نظرية عدالة العائد:

يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، حيث يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحدد العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها الموظف بالفعل، وتضم هذه المنفعة الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (عبد المالك، 2009).

وفي عام 1963، قام آدمز بالبحث في نظرية عدالة العائد، وقد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة، وبين معدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة، فإذا ما تساوى المعدلان شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل وإذا وجد عمل آخر سيترك عمله الحالي.

■ خامساً: نظرية العلاقات الإنسانية :

تتشكل أفكار هذه النظرية من نتائج دراسات هاوثورن والأبحاث اللاحقة في جامعتي أوهايو وميتشجن بين 1924-1934 ، وتقف هذه النظرية في صف العنصر البشري، وتتلخص فحوى هذه الأفكار فيما يلي:

✓ إن العنصر الإنساني هو أهم العناصر، والإنسان في تركيبه المعقد وجوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية يتطلب تعاملًا واعياً معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل.

✓ إن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، بل إن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.

✓ إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتئمون فيه، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، وبالتالي على دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم، مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين.

✓ إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية.

⑤ (2-4) الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي:

تناول العديد من الباحثين موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المالي المصرفي في العديد من الدراسات، وتبين لدى البعض أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين الحوافز والمكافآت وبين الرضا الوظيفي للعاملين، وأن على إدارات البنوك توضيح الوسيلة بين الأداء وبين الحصول على حوافز وعوائد معينة، وذلك بالتأكيد للموظفين أن الأداء الجيد سيجسل وسيعقبه تقديم المكافآت المتوقعة دون تأخير أو تسويق (غواش، 2008، ص.110).

بينما تطرق باحثين آخرين إلى جانب آخر من جوانب الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي وهو جانب الاختيار والتعيين والنقل، حيث بينوا أن على إدارات تلك المصارف والبنوك أن تسعى لتطوير سياسات الاختيار والتعيين والنقل والترفيه والتعويض للعاملين فيها، ومنح الامتيازات والمزايا والمحفزات والتي سيكون لها دور مهم في بلوغ مستوى من الاستقرار الوظيفي، وكذلك ميل الموظف إلى تأكيد مبدأ الجودة في العمل، وتمتين ولاء الموظف لمصرفه ووظيفته (عفانة، 2004، ص. 176).

الفصل الثالث: تقنية تحليل (الأهمية-الأداء)

- (1-3) نموذج تقنية تحليل (الأهمية-الأداء):
- (2-3) المدخل التمثيلي: تحليل أجزاء/مربعات مصفوف الأهمية-الأداء (IPMA):
- (3-3) المدخل التحليلي: مؤشر أولوية التحسين/ التدخل IPI:
- (4-3) آلية تطبيق تقنية تحليل (الأهمية-الأداء) IPA:

الفصل الثالث: تقنية تحليل (الأهمية-الأداء)

⑤ (1-3) نموذج تقنية تحليل (الأهمية-الأداء) :

تُسمى تقنية تحليل (الأهمية-الأداء) اختصاراً بـ **IPA**. وقد تم صياغتها وتقديمها لأول مرة من قبل كل من Martilla و James في عام 1977. كما سُميت هذه التقنية بتقنية "تحليل شبكة الأعمال والتصرفات" (Action Grid Analysis) من قبل كل من Blake, Sharader, & James في عام 1978.

لا تعتبر تقنية IPA مجرد منهجية تحليل، بل تمتد لتعتبر ضمناً إحدى نظريات السلوك. حيث قُدمت هذه التقنية في المرة الأولى كوسيلة لفهم احتياجات العملاء ورغباتهم بهدف اتخاذ قرارات إدارية جيدة حول كيفية الاستجابة لهذه الرغبات والاحتياجات (Beaman, 2005).

وبشكل عام، تعتبر تقنية IPA تقنية بسيطة وفعالة يمكن تطبيقها واستخدامها لتوجيه وإرشاد جودة الخدمات المقدمة بناءً على استراتيجيات التسويق، كما يمكن لها مساعدة العاملين في ترتيب السمات كأولويات عند الحاجة إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء، فضلاً عن استخدامها في مجالات أخرى كخدمات الرعاية الصحية (Miranda, 2010) وبعض المشاريع الحكومية (Wong, 2011) والمنظمات التعليمية من حيث تقييم جودة خدمات التسويق (Wu, 2010; Yavas, 2001).

جرت العادة قيام الباحثين والعاملين بإجراء مسح من جانب واحد لقياس مستويات الرضا مع عدم أخذ مؤشر الأهمية بالحسبان. ولكن في تقنية IPA، وعوضاً عن قياس جانب واحد فقط يتعلق بمستويات الرضا، فإنه يتم قياس جانبي الأهمية والأداء معاً وبذات الوقت لمعرفة مستويات الرضا (Wong et al., 2011).

إضافة إلى ماسبق، فإن التحليل الفردي لكل من بيانات الأهمية وبيانات الأداء قد لا يكون مفيداً وذا معنى فيما لو تم دراسة وتحليل كلا البيانات في وقت واحد (Graf, Hemmasi, & Nielsen, 1992). ويتم بعد الانتهاء من دراسة وتحليل البيانات في وقت واحد، رسم هذه البيانات وتمثيل قيمها في شبكة ثنائية الأبعاد يتم تقسيمها إلى أربع مربعات (Four Quadrants)، بحيث يتم تمثيل قيم مستوى أهمية المتغيرات (Importance) على محور y الرأسي وقيم مستوى الأداء (Performance) على محور x الأفقي مشكلة بذلك مصفوفة أو خريطة تسمى "مصفوفة الأهمية-الأداء" (Importance - Performance Matrix) (Ferreira & Fernandes, 2015) أو "خريطة الأهمية-الأداء" (Importance - Performance Map) (www.smartpls.de/documentation/importance-performance-matrix) ، وسيتم التطرق لشرح أرباع المصفوفة في الفقرة (2-3).

يلاحظ بعد تمثيل قيم البيانات على محوري x و y في الشبكة ثنائية الأبعاد، انتشار البيانات ضمن كل أو بعض أجزاء المربعات الأربعة على شكل نقاط (Bacon, 2003; Martilla & James, 1977)، ويكون لكل نقطة أيا كان موقعها ضمن المربعات الأربعة إحداثيات ثنائية خاصة بها (مستوى الأداء، مستوى الأهمية).

يفترض نموذج IPA، وجود ارتباط خطي بعد بعدي الثنائية، وبالتالي فإن تقاطع المحورين الثانويين في مستوى الإحداثيات يعبر عن القيمة المتوسطة لكل متغير.

Ⓜ (2-3) المدخل التمثيلي: تحليل أجزاء/مربعات مصفوف الأهمية - الأداء (IPMA) :

تظهر مصفوفة أو خريطة الأهمية-الأداء المربعات (الأربع) الأربعة التالية التي يُظهر كل مربع أو كل ربع منها استراتيجيات توجيهية ينبغي للإدارة أو المسؤولين أخذها بعين الاعتبار كما يلي:

▪ Quadrant I: يُعبر الربع الأول عن انتشار النقاط ثنائية الأحداث التي تتميز **بالأهمية العالية والأداء المنخفض**، وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمات والشركات أو المسؤولين التركيز على النقاط المنتشرة في هذا المربع والعمل على تحسينها نظراً لأهميتها المرتفعة وانخفاض الرضا عن أدائها.

ويسمى هذا الربع بمربع التركيز (**Concentrate here**)، أي مربع النقاط الواجب التركيز عليها والعمل على تحسينها.

▪ Quadrant II: يُعبر الربع الثاني عن انتشار النقاط ثنائية الأحداث التي تتميز **بالأهمية العالية والأداء المرتفع**، وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمات والشركات أو المسؤولين المحافظة على النقاط المنتشرة في هذا الربع نظراً لأهميتها وأدائها الجيد في هذا الربع مما يسمح للشركات والمنظمات بالمحافظة على مركزها وقوتها.

ويسمى هذا الربع بمربع مواصلة العمل الجيد (**Keep up with the good work**)، أي مربع النقاط الواجب المحافظة عليها كما هي لاعتبارها نقاط قوة (منطقة نقاط القوة).

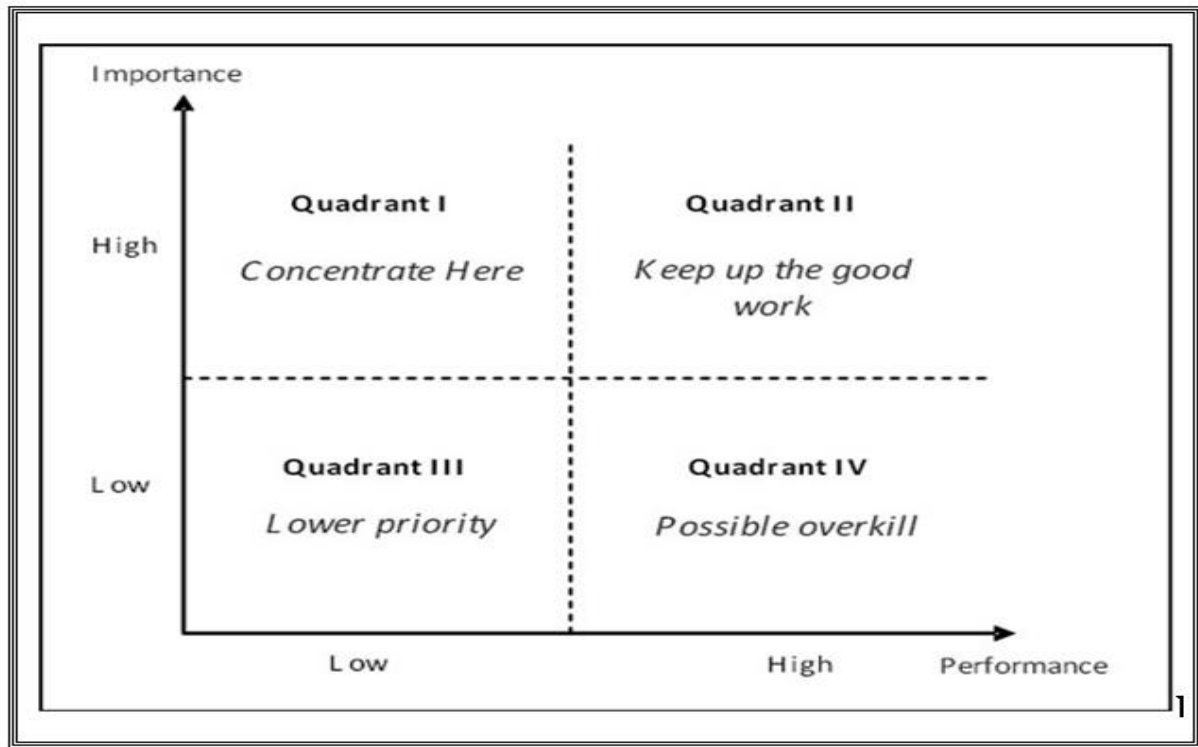
▪ Quadrant III: يُعبر الربع الثالث عن انتشار النقاط ثنائية الأحداث التي تتصف **بالأهمية المنخفضة والأداء المنخفض**، وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمات والشركات أو المسؤولين عدم إيلاء الاهتمام وعدم التركيز في الوقت الحالي على النقاط المنتشرة في هذا الربع لاعتبارها نقاط قليلة الأهمية وذات أداء منخفض فضلاً عن أنها مرشحة للتوقف.

ويسمى هذا الربع بمربع الأولوية المنخفضة (Low priority)، أي مربع النقاط منخفضة الأهمية وذات أداء منخفض.

▪ Quadrant IV: يُعبر الربع الرابع عن انتشار النقاط ثنائية الأحداث التي تتصف **بالأهمية المنخفضة والأداء المرتفع**، وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمات والشركات أو المسؤولين في هذه الحالة إما الإبقاء والمحافظة على هذا المستوى حالياً أو تحويل الموارد المستخدمة فيه إلى مكان آخر بما يضمن أفضل استخدام لها.

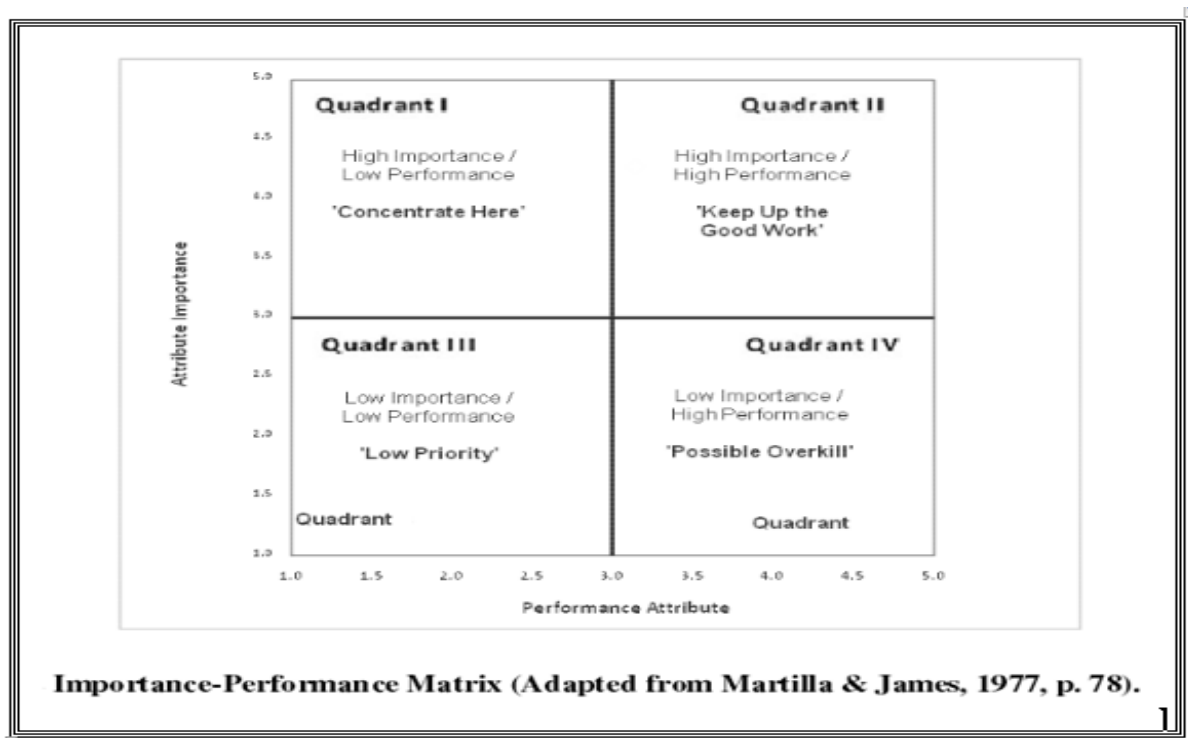
ويسمى هذا الربع بمربع إمكانية المحافظة على المستوى (Possible overkill)، أي النقاط الواجب الحفاظ على مستواها حالياً.

ويوضح الشكل التالي مسميات الأجزاء الأربعة (المربعات الأربعة) لمصفوفة الأهمية-الأداء:



الشكل رقم (4)- مسميات المربعات الأربعة في مصفوفة الأهمية-الأداء

من الشكل رقم (4) السابق، يمكن ملاحظة الأجزاء الأربعة (المربعات الأربعة) لمصفوفة الأهمية-الأداء وبيان مسمى كل ربع، بينما في الشكل رقم (2) التالي يظهر مسمى كل ربع إضافة إلى الصفات التي تميز أو تصف كل ربع .



الشكل رقم (5)- صفات (سمات) المربعات الأربعة في مصفوفة الأهمية-الأداء

من الشكل رقم (5) السابق يمكن ملاحظة أن انتشار النقاط ضمن كل أو بعض أجزاء المربعات الأربعة السابقة يزودنا بقراءة مثالية للثنائيات المتعددة (مستوى الأداء، مستوى الأهمية).

Ⓢ (3-3) المدخل التحليلي: مؤشر أولوية التحسين/التدخل : IPI

يسمح مؤشر التحسين بتمييز النقاط أو الأبعاد التي يجب تصحيح مساراتها وفقاً لأولوياتها، ومن هنا قد نواجه مشكلتين يمكن تلخيصهما بما يلي:

- **المشكلة الأولى:** تتعلق بنقاط تقع على حدود المربعات أو قريبة جداً منها، حيث أن أي تغيير بمقدار وحدة واحدة في الرتبة في إحدى أو كلا الإحداثيات يمكن أن يؤدي إلى دخولها إلى أي من المربعات الأخرى.
- **المشكلة الثانية:** تتعلق بتحديد أولوية معالجة النقاط التي تنتشر في مربع واحد وتكون قريبة من بعضها البعض.

ولحل المشكلتين السابقتين نعمل على إدخال مفهوم "مؤشر أولوية التحسين أو التدخل" "Improvement Priority Index" وهو ما يرمز له اختصاراً بالرمز IPI.

يعتبر مؤشر (IPI) أداة مناسبة لقياس وفهم مقدار سعي كل نقطة في التأثير على الحكم الكلي للاداء بمعنى آخر (إلى أي مدى يؤثر أحد عوامل الظاهرة المدروسة في مستوى أداء المنظمة محل الدراسة؟)، ويمكن الحصول على قيمة هذا المؤشر من خلال المعلومات التي يمكن جمعها عن ثنائيات مستوى الاداء ومستوى الأهمية وبالتالي نحن بحاجة إلى دالة رياضية رتيبة تصاعدية جمعية تغطي المجال الذي تقع ضمنه كل النقاط التمثيلية للثنائيات المعبرة عن مستوى الأداء والأهمية من النوع التالي:

$$IPI = f [(W - X), Y]$$

حيث أن (IPI) يمثل مؤشر اولوية التدخل أو التحسين

(W) تمثل عدد مكونات الظاهرة المدروسة (اي عدد العبارات +1)

(X) الرتبة Rank التي تعبر عن مستوى الأداء (حيث يتم ترتيب مستوى الأداء تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى) وبالتالي فإن (w-x) تعبر عن مستوى الأداء مرتباً بشكا معاكس (الرتبة العكسية).

④ (3-4) آلية تطبيق تقنية تحليل (الأهمية - الأداء) : IPA

إن تطبيق تقنية IPA يتطلب القيام بالخطوات التالية كما يلي:

1. يتم إنشاء جدول تُفرغ فيه البيانات الأساسية بحيث تشكل الأعمدة الثلاثة الأولى منه ما يلي على التوالي:
 - العمود الأول: يمثل المحاور أو الأبعاد الرئيسية للدراسة وهي 9 عوامل.
 - العمود الثاني: يُشكل عبارات المحاور التي تَكُون منها الاستبيان.
 - العمود الثالث: يُشكل رموز العبارات.
2. يتم حساب القيم المتوسطة لمستوى أداء العاملين عند كل عبارة من عبارات الاستبيان في العمود الرابع، وتُعتبر هذه القيم عن مستوى الأداء (x) Performance.

3. يتم حساب معامل ارتباط سبيرمان (P)، حيث يمكن حسابه من المعادلة التالية:

$$P = \frac{6 \sum di^2}{n(n^2-1)}$$

حيث أن $6 \sum di^2$ هي مجموع مربع الانحرافات بين المتغير التابع والمتغير المستقل، و n هي عدد المشاهدات.

إضافة إلى سبق، فإنه يمكن الحصول على قيم (P) باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وتمثل هذه القيم مستوى الأهمية (y) Importance في العمود الخامس.

4. في العمود السادس، يتم ترتيب القيم المتوسطة المحسوبة في الخطوة 2 ترتيباً تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى بحيث تأخذ كل قيمة متوسطة محسوبة رتبة تتراوح بين (1) و (38) حيث أن 38 يمثل عدد عبارات المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي)، وبمعنى آخر يعبر هذا الترتيب عن قيم مستوى الأداء، وبالتالي فإن **مكون ما ذو رتبة عالية يقابل أولوية تدخل منخفضة بينما مكون ما ذو رتبة منخفضة يقابل أولوية تدخل عالية.**

5. في العمود السابع، يتم ترتيب القيم المحسوبة الناتجة عن حساب معامل ارتباط سبيرمان في الخطوة 3 ترتيباً تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى بحيث تأخذ كل قيمة محسوبة رتبة تتراوح بين (1) و (38)، وبمعنى آخر فإن هذا الترتيب يعبر عن قيم مستوى الأهمية.

6. في العمود الثامن، يتم حساب الرتب العكسية للأداء وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$(39 - x)$$

حيث أن 39 هي عدد عبارات المتغيرات المستقلة مضافاً إليها واحد أي $(1 + 38)$.

7. في العمود التاسع والأخير، يتم حساب مؤشر أولوية التحسين أو التدخل (IPI) وفقاً للعلاقة التالية:

$$IPI = (39 - X) + Y$$

ليتكون لدينا الجدول رقم (1) التالي:

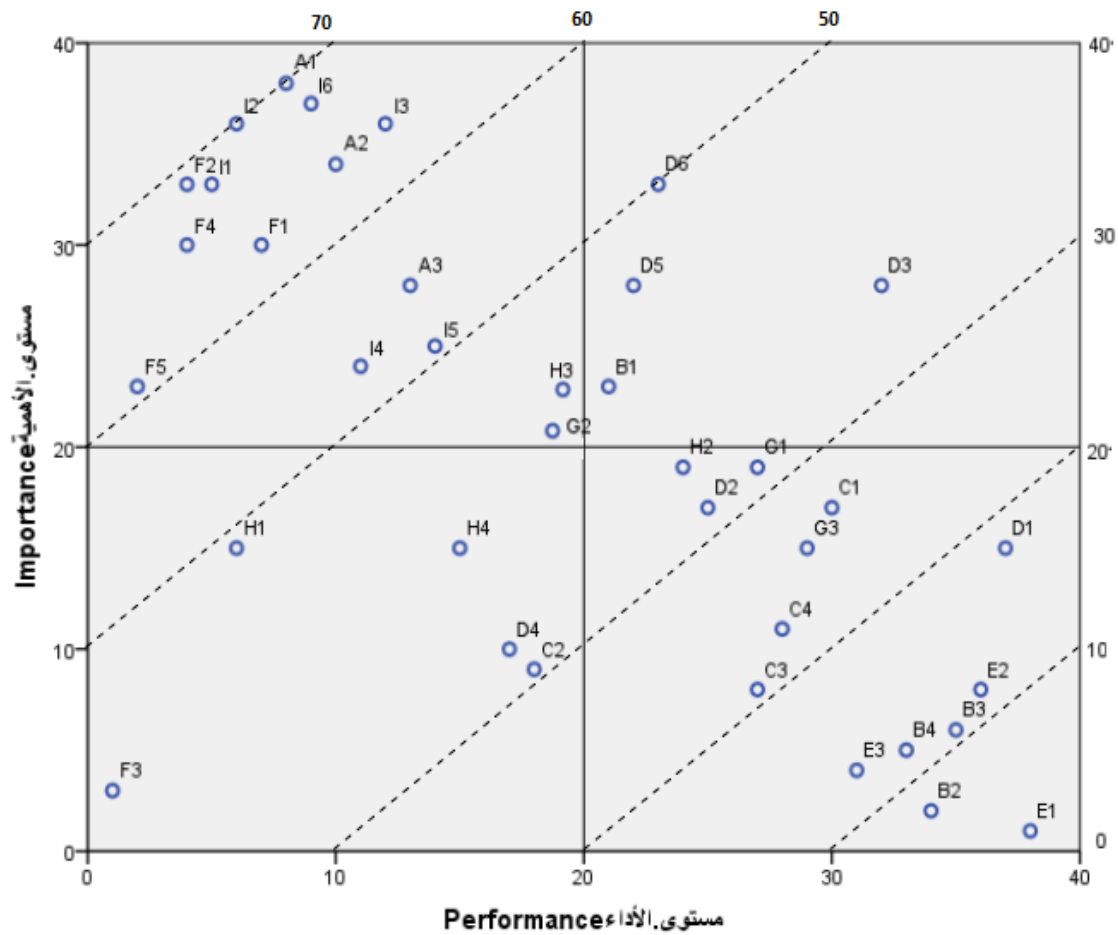
الجدول رقم (1)-نتائج تحليل IPA على عينة الدراسة في البنك العربي-سورية

ع 1	ع 2	ع 3	ع 4	ع 5	ع 6	ع 7	ع 8	ع 9
الأبعاد	العبارات	رمز العبارة	مستوى الأداء Performance	مستوى الأهمية Importance	رتب الأداء X	رتب الأهمية Y	الرتب العكسية للأداء (39 - X)	مؤشر IPI (39 - X) + Y
الأجور	تمنح المؤسسة راتب كافٍ لتأمين احتياجات المعيشة.	A1	2.73	0.57	8	38	31	69
	تعمل المؤسسة على زيادة الرواتب للموظفين ضمن فترات زمنية مقبولة.	A2	2.89	0.47	10	34	29	63
	فيما يتعلق بالأجر، تحرص المؤسسة على معاملة الموظف بعادل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة.	A3	2.96	0.43	13	28	26	54
ضغط العمل	تعمل المؤسسة على شغل كل موظف لوظيفة تقع ضمن نطاق اختصاصه وبما يتناسب مع خبراته ومستوى كفاءته.	B1	3.25	0.4	21	23	18	41
	تشجع المؤسسة موظفيها على تنظيم العمل وإنجازه ضمن ساعات العمل الرسمية بما يخفف ساعات العمل الإضافية.	B2	3.75	0.17	34	2	5	7
	تحرص المؤسسة على اتباع الموظفين خطوات الممارسة المثلى لأداء المهام خلال أوقات الدوام الرسمية.	B3	3.77	0.22	35	6	4	10
	تسمح المؤسسة للموظفين بأخذ فترات استراحة من العمل.	B4	3.73	0.21	33	5	6	11
العلاقة مع زملاء العمل	تشجع المؤسسة على العمل ضمن الفريق كما تشجع العمل الجماعي.	C1	3.65	0.37	30	17	9	26
	تعمل المؤسسة على خلق بيئة تنافسية نزيهة بين العاملين.	C2	3.14	0.25	18	9	21	30
	تحرص المؤسسة على عدم تلقي الموظف أوامر وتعليمات مزدوجة من رؤسائه.	C3	3.41	0.23	27	8	12	20
	تعمل المؤسسة على حل النزاعات والمشاحنات بين العاملين.	C4	3.46	0.31	28	11	11	22
الإشراف الإداري	تحرص المؤسسة على تواجد المدراء عند حاجة الموظفين إليهم.	D1	3.83	0.33	37	15	2	17
	تحرص المؤسسة على اهتمام المدراء والمشرفين بمشاعر مرؤوسيهم.	D2	3.36	0.37	25	17	14	31
	تحرص المؤسسة على توفير درجة تواصل جيدة بين الموظف ورئيسه المباشر.	D3	3.7	0.43	32	28	7	35
	تشجع المؤسسة المدراء والمشرفين على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة.	D4	3.09	0.28	17	10	22	32
	تحرص المؤسسة على تلقي الموظفين تغذية عكسية مفيدة من مدرائهم المباشرين.	D5	3.26	0.43	22	28	17	45
	تحرص المؤسسة على استخدام المدراء أسلوب مناسب لتقييم أداء الموظفين بدقة وعدل.	D6	3.29	0.46	23	33	16	49
بيئة العمل المكتبية	تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة (إضاءة- تكييف- تهوية...).	E1	3.9	0.14	38	1	1	2
	تحرص المؤسسة أن يكون مكان العمل مريحاً لأداء المهام.	E2	3.8	0.23	36	8	3	11
	تعمل المؤسسة على ترتيب المكاتب وتنظيمها بطريقة تشجع الأداء الوظيفي بشكل مناسب.	E3	3.68	0.2	31	4	8	12
الموافقات والمكافآت	تمنح المؤسسة المكافآت للموظفين على أسس واضحة وعادلة.	F1	2.69	0.45	7	30	32	62
	تمنح المؤسسة المكافآت للمتميزين من الموظفين.	F2	2.45	0.46	4	33	35	68
	تمنح المؤسسة مكافآت عينية للعاملين من فترة إلى أخرى.	F3	2.2	0.18	1	3	38	41
	تمنح المؤسسة المكافآت للموظفين كل حسب وظيفته وتتوافق مع مستوى أداء كل منهم.	F4	2.45	0.45	4	30	35	65
	تُطبّق المؤسسة نظام مكافآت وحوافز مرضٍ.	F5	2.34	0.4	2	23	37	60

طبيعة العمل ومختاره	تعمل المؤسسة على توفير الفرصة المناسبة لأداء مهام العمل بشكل مستقل.	G1	3.41	0.38	27	19	12	31
	تشجع المؤسسة الموظفين على الإبداع في إنجاز الأعمال.	G2	3.16	0.39	19	20	20	40
	تحرص المؤسسة على إيضاح أهداف العمل للموظفين بما يصب في تحقيق أهدافها.	G3	3.51	0.33	29	15	10	25
المشاركة في اتخاذ القرارات	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بوحدة/أقسام/دوائر العمل.	H1	3.08	0.33	6	15	33	48
	تحرص المؤسسة على امتلاك الموظف القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	H2	3.33	0.38	24	19	15	34
	تشجع المؤسسة موظفيها لحل المشاكل والعقبات التي تواجه وحدات/أقسام/دوائر العمل بشكل جماعي.	H3	3.2	0.4	20	23	19	42
	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في وضع أهداف وحدات/أقسام/دوائر العمل.	H4	3.06	0.33	15	15	24	39
الترقية	توفر المؤسسة فرص ترقية غير محدودة وكافية إلى حد ما.	I1	2.62	0.46	5	33	34	67
	تمتلك المؤسسة سياسة واستراتيجية ترقية واضحة وعادلة تأخذ كفاءة الأداء والخبرة بعين الاعتبار.	I2	2.63	0.49	6	36	33	69
	تضع المؤسسة الشخص المناسب في المكان المناسب.	I3	2.92	0.49	12	36	27	63
	تولي المؤسسة الاهتمام المناسب والكافي لشكاوي الموظفين وتظلماتهم.	I4	2.91	0.4	11	24	28	52
	تحرص المؤسسة على إيضاح المسار الوظيفي في العمل للموظفين.	I5	3.04	0.42	14	25	25	50
	فيما يتعلق بالترقية، تحرص المؤسسة على معاملة الموظف بعادل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة.	I6	2.79	0.5	9	37	30	67

8. يوضح الجدول رقم (1) السابق كافة العبارات ورموزها والقيم المحسوبة إضافة للترتب والرتب العكسية وقيم مؤشر IPI لكافة الأبعاد، كما يلاحظ من الجدول السابق في العمود الأخير وجود أبعاد كثيرة ذات قيم متماثلة (تتساوى بقيمة مؤشر IPI)، وحتى نتمكن من معرفة ترتيب العبارات وأولوية التعامل معها من قبل البنك يتم الاستعانة بالمخطط البياني.

9. للحصول على الشكل البياني (مصفوفة تحليل الأهمية-الأداء)، يتم إدخال القيم المحسوبة لكل من (X) و (Y) في البرنامج الإحصائي SPSS كما في الشكل رقم (6) التالي:



الشكل رقم (6)-توزيع العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بحسب مستوى الأهمية والأداء

يوضح الشكل البياني السابق بشكل مبدئي، نتائج تحليل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي-سورية من حيث أثرها على أدائهم ورضاهم من جهة و من جهة أخرى مستوى أداء البنك في التعامل مع هذه العوامل وكيفية ترتيب أولوياته في هذا التعامل من خلال استخدام مؤشر IPI، وسيتم التطرق لشرح الشكل البياني (المربعات الأربعة) بشكل مفصل في المبحث الثالث من الفصل الرابع.

الفصل الرابع: الخصائص العامة لعينة الدراسة ووصف متغيراتها

(1-4) المبحث الأول: موجز عن البنك العربي-سورية

(2-4) المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

(3-4) المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج فقرات الاستبانة

المبحث الأول: موجز عن البنك العربي-سورية ش م س

بداية المسيرة

مع سبعة مستثمرين وعشرة موظفين ورأس مال قيمته 15.000 جنيه فلسطيني، نجح عبد الحميد شومان من تأسيس وتسجيل البنك العربي في 21 آيار من عام 1930 وبدأ عملياته في مدينة القدس في 14 تموز من العام نفسه، ليكون البنك كما أراده بنكاً لكل العرب حين قال "لما عزمت على تأسيس هذا البنك، لم أشأ أن أطلق عليه اسمي أو اسم قريتي بيت حنينا أو بلدي فلسطين، بل اسم الأمة العربية ووطني الكبير: فسميته البنك العربي". وتم تسمية المؤسس **عبد الحميد شومان** أول رئيس مجلس إدارة للبنك العربي، حيث كان إرث البنك منذ تأسيسه أن يؤدي دوراً فاعلاً ومهماً كشريك في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ثقة والتزام منذ البداية

بعد انسحاب الانتداب البريطاني من فلسطين في عام 1948 فقد البنك فروعيه في يافا وحيفا، وحين طلب العملاء الذين أجبروا على الفرار من البلاد ودائعهم، أصر البنك العربي على إرجاع جميع المطالبات بالكامل. أكسب هذا القرار البنك العربي سمعة حسنة وكان نقطة تحول تاريخية في تطوره ونموه، حيث دلّ على التزام قوي من البنك تجاه عملائه، وغرس فيهم ولأء كبيراً نحوه ما زال قائماً حتى اليوم. وعلى الرغم من كل العوائق التي مر بها البنك العربي، إلا أنه قام بإعادة تأسيس فروع المغلقة، حيث أسس فرع حيفا في بيروت، وتبعه فرع عمان وفرع يافا في نابلس ثم في رام الله. وعندما بدأ الاضطراب المدني بالتأثير على فرع القدس تم نقل أعمال البنك إلى مكاتب مقرها القدس القديمة ومن ثم نُقل المقر الرئيسي للبنك إلى عمان-الأردن وتم اعتباره رسمياً شركة مساهمة عامة.

قوة محفزة للاقتصاد العربي

خلال أربعينيات وخمسينيات القرن العشرين توسع البنك العربي بشكل سريع، حيث توسعت شبكة فروع في العالم العربي فافتتح 43 فرعاً في شتى أنحاء العالم العربي برأس مال بلغ 5.5 مليون دينار أردني ووفّرت قروضه الوظائف لأكثر من 100.000 موظف. كما عملت قروض البنك العربي لمصانع الإسمنت والأقمشة والأغذية الحديثة في الأردن على تعزيز معدل نمو البلاد لتحتل المرتبة الثانية في الشرق الأوسط بعد الكويت الغنية بالنفط.

جلبت حقبة الستينيات معها موجة من التأميم اجتاحت العالم العربي، حيث رافقت حصول الدول العربية واحدة بعد الأخرى على استقلالها من الاستعمارين البريطاني والفرنسي، فتم تأميم فروع البنك في مصر وسورية في عام 1961، وفي العراق في عام 1964 وفي عدن في عام 1969 وأخيراً في السودان وليبيا في عام 1970. وخلال عشرة سنوات، خسر البنك العربي 25 فرعاً. وعلى إثر احتلال إسرائيل للضفة الغربية وقطاع غزة في عام 1967، تم إغلاق فروع أخرى. وعلى الرغم من كل ذلك، تابع البنك توسعه غير آبه بما حدث، فرسخ حضوره العالمي الأول في عام 1961 ليصبح أول مؤسسة مالية عربية ترسي موضع قدم لها في سويسرا، وفي 1962 تأسس البنك العربي-سويسرا في مدينة زيورخ، كما وافتتح فرع آخر في جنيف عام 1964. ولم يتخلف البنك العربي يوماً عن تسديد أية دفعة لأي من عملائه أو شركائه واحترم جميع التزاماته بغض النظر عن الظروف السياسية والاقتصادية في المنطقة التي يعمل فيها محافظاً بذلك على التزامه تجاع عملائه وثقتهم به.

توسع ثابت

في السبعينيات، ركز البنك العربي جهوده على القوى الاقتصادية النفطية الجديدة التي نشأت في الخليج العربي إلى جانب توسعه الثابت في موطنه الجديد الأردن.

وفي عام 1974، توفي عبد الحميد شومان وتولى نجله عبد المجيد شومان منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للبنك العربي عازماً على توسيع نشاطات البنك وافتتاح فروع جديدة في أنحاء العالم. فقام بافتتاح فروع في فرانكفورت ولندن وأستراليا ونيويورك وسنغافورة، بالإضافة إلى فروع أخرى كثيرة، وبعد توقيع اتفاقية السلام الفلسطينية الإسرائيلية في أوسلو، وُجّهت دعوة للبنك العربي للعودة إلى الأراضي الفلسطينية لافتتاح شبكة من الفروع في عدد من المدن الفلسطينية.

البنك العربي اليوم

في 5 يوليو 2005، انتقل عبد المجيد شومان إلى الرفيق الأعلى وانتُخب ابنه عبد الحميد شومان (حفيد المؤسس الذي كان يتقلد حينها منصب المدير العام) رئيساً لمجلس الإدارة بعده وتولى كافة مهام والده، حيث واصل سياسة العطاء، وحافظ على الأهداف النبيلة للبنك، ونقل الأداء إلى مستويات جديدة من التميز

والتفوق، كما عمل على تعزيز موقع البنك المتقدم وحضوره في الساحة المصرفية العالمية، والارتقاء بعملياته ونشاطاته وفروعه ومستوى الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها لعملائه بالإضافة إلى تطوير وتعميق مفهوم العمل المصرفي وزيادة الانجازات الكبيرة لهذه المؤسسة العملاقة.

وفي نفس العام، قام البنك العربي بالترتيبات الأولية الضرورية لاستهلال نشاطاته في العراق عندما تسنح الظروف لذلك إضافة إلى إعادة افتتاح عملياته في الجمهورية العربية السورية عن طريق تأسيس البنك العربي-سورية في خطوة تأتي على هامش الانفتاح والإصلاح الاقتصادي والذي بدأته الحكومة السورية، وعلى هامش تطلعات القطاع الخاص السوري للتعاون والشاركة بالإتجاه العربي والخارجي.

وبهذه الخطوة أُعتبر البنك العربي أول مؤسسة مالية عربية ضخمة تستشعر التحولات الإصلاحية التي يشهدها الإقتصاد السوري وتتعاون معها كما تمهد للدخول لشاركة إستراتيجية مع قطاعات السوق السورية التي تشهد تطورات اقتصادية متسارعة، حيث سعى البنك العربي من خلال تواجده في السوق السورية إلى المساهمة في خدمة الإقتصاد السوري من حيث تقديم الخدمات المصرفية المتقدمة التي راكمها عبر خبراته الطويلة من العمل المصرفي بالإضافة إلى المساهمة في ربط الإقتصاد السوري بالإقتصادات الأخرى من خلال فروع البنك العربي المنتشرة في 30 دولة في خمس قارات من خلال 400 فرع ومؤسسة تابعة وشقيقة في كل من الأردن، فلسطين، لبنان، المملكة العربية السعودية، دولة الإمارات العربية المتحدة، قطر، البحرين، عمان، اليمن، مصر، المغرب، الجزائر، تونس، ليبيا، السودان، سويسرا، ألمانيا، النمسا، المملكة المتحدة، فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، سنغافورة، الصين، كازاخستان، كوريا الجنوبية، استراليا، تركيا.

البنك العربي-سورية

بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء السوري رقم 34/ تاريخ 22/9/2004، تم ترخيص البنك العربي-سورية، وفي أوائل عام 2005 تأسس البنك العربي - سورية عن طريق مساهمة البنك العربي الأم بنسبة 49% من رأس المال ومجموعة من نخبة رجال الأعمال السوريين. وتم إطلاقه كشركة سورية مساهمة مغفلة وفق القانون رقم 28 لعام 2001 لتعزيز وتأكيد إنجازات مجموعة البنك العربي ودورها الهام في المنطقة العربية وللعب دور رئيسي وحيوي في تطوير الإقتصاد والمجتمع السوري.

في 2 كانون الثاني 2006، تم افتتاح البنك العربي-سورية بشكل رسمي في الجمهورية العربية السورية. وكأحد المؤسسات المصرفية المالية الرائدة في العالم، فإن من أهداف البنك تقديم أرقى الخدمات المصرفية

ووضع خبرة البنك العربي بين أيدي السوريين بالإضافة إلى طرح منتجات مصرفية بمعايير عالمية لتحقيق طموحات عملائه دائماً. لقد وضع البنك العربي - سورية بصمة متميزة في السوق السورية فكان البنك السوري الأول الذي أطلق بطاقة ماستركارد العالمية بنوعيتها المحلية والدولية. كما حصل البنك العربي- سورية على المرتبة الأولى بين البنوك السورية لعام 2007 من حيث جودة الخدمات التي يقدمها من خلال مجموعة استبيانات كانت آخرها الاستبيان الذي قامت به مجموعة آلان غروب.

يعمل البنك العربي-سورية على أن يكون متواجداً على مساحة الخارطة السورية ليكون الأقرب إلى عملائه ولتسهيل عملياتهم، حيث تنتشر فروعه في أغلب المدن السورية من خلال 19 فرعاً إضافة إلى الإدارة العامة ووحدة العمليات المركزية كما يلي:

فرع أبو رمانة، فرع القصاع، فرع الحريقة، فرع المزرة، فرع اليرموك، فرع جرمانا، فرع حرستا، فرع صحنيا، فرع عدرا، فرع درعا، فرع السويداء، فرع حلب الجميلية، فرع المنشية، فرع الشهباء مول، فرع حمص، فرع حماة، فرع طرطوس، فرع اللاذقية، فرع جبلة.

ويقدم البنك العربي-سورية ش.م.س من خلال فروعه السابقة الخدمات المصرفية التالية:

- خدمات الأفراد، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: حسابات الودائع (جاري- توفير-لأجل)، الحوالات (عبر شبكة واسعة من البنوك المراسلة تضمن تنفيذ عمليات التحويل بدقة، بسرعة وأمان)، القروض والتمويل (القروض الشخصي-قروض السيارات-القروض السكني)، صناديق الأمانات (التي تحافظ على الأشياء الثمينة والمقتنيات الشخصية الهامة).
- خدمات الشركات، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: حسابات الودائع بأنواعها، الحوالات، القروض والتمويل (لتمويل النشاطات التجارية والصناعية)، الخدمات التجارية (الاعتمادات المستندية، الكفالات، البوالص والتحصيل)، توطيت الرواتب (تحويل رواتب الموظفين إلى البنك ضمن مزايا متنوعة).
- خدمات الخزينة، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: عمليات بيع وشراء العملات وخدمات البورصة والأسواق المالية.
- الخدمات الالكترونية، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: البطاقات (مايسترو العالمية، ماستركارد العالمية/محلية + دولية)، عربي نت (الخدمة المصرفية عبر الإنترنت للتحكم بالحساب عبر موقع البنك على الإنترنت)، البنك الناطق (للتحكم بالحساب عبر الهاتف والحصول على معلومات عامة)، هلا عربي (الخدمة المصرفية عبر الرسائل القصيرة)، خدمة الدفع من خلال الهاتف الجوال من شخص لآخر دون ضرورة أن يكون المتلقي صاحب حساب في البنك.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي البنك العربي-سورية والبالغ عددهم (280) موظف يعملون في الإدارة العامة للبنك وكافة الفروع الموزعة في المحافظات إضافة إلى دائرة العمليات المركزية.

2. العينة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية الطبقية من موظفي البنك العربي-سورية ومن مختلف المستويات الإدارية ومختلف الفروع، حيث تم توزيع (150) استبانة على أفراد العينة وتم استرداد (134) استبانة. وبعض تفحص الاستبانات وتدقيقها تم استبعاد (10) استبانات نظراً لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة سواءً من خلال نقص الإجابات أو ازدواجية الإجابة على ذات السؤال، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي استخدمت في الدراسة (124) استبانة.

3. أسباب اختيار المنظمة:

كان من أهم أسباب ودوافع الباحثة لاختيار البنك العربي-سورية كمؤسسة مالية مصرفية محل التطبيق مايلي:

- تعتبر الباحثة إحدى موظفات البنك العربي-سورية منذ عام 2009، إذ تشغل الباحثة منصب محلل رئيسي سياسات، إجراءات، أساليب عمليات.
- رغبة الباحثة نظراً لارتفاع معدل دوران العمل وكثرة الاستقالات والشكاوي في التعرف على توجهات الزملاء نحو أداء البنك تجاه الموظفين، ومن خلال رصد هذه التوجهات يمكن التعرف على نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق الرضا الوظيفي عن بعض جوانب العمل، وكذلك التعرف على جوانب الضعف والقصور التي تكون سبباً لعدم الرضا الوظيفي عن جوانب أخرى في العمل.
- المساعدة في استخراج توصيات لإدارة البنك تساهم في تعزيز نقاط القوة التي تتوافر بها من جهة، ومن جهة أخرى اقتراح الحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف والقصور والتي ساهمت في عدم الرضا الوظيفي عن بعض نواحي العمل وأدت إلى فقدان أغلب الكفاءات البشرية.
- وأخيراً، يعتبر من أسباب اختيار البنك العربي-سورية كمؤسسة مالية مصرفية محل التطبيق رجاء الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والنظرية لطاقت العاملين بالبنك من مختلف المستويات وخاصة المستويات الإدارية حول الرضا الوظيفي للعاملين والعوامل المؤثرة فيه.

4. مصادر جمع البيانات:

■ **المصادر الثانوية:** تم اللجوء إلى العديد من الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمنشورات والمقالات والأبحاث الأكاديمية المتوفرة إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف الحصول على المعلومات الثانوية.

■ **المصادر الأولية:** تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث تم تصميمه خصيصاً لغرض هذه الدراسة، وقد شمل الاستبيان على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها.

5. مكونات أداة القياس:

تم تصميم وبناء الاستبانة لتشمل على (44) سؤالاً تم توزيعهم وتقسيمهم في ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

■ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات والمعلومات الديموغرافية للعينة المدروسة مقسم إلى خمسة فقرات: (الجنس، الفئة العمرية، مدة الخدمة في العمل، الوضع الوظيفي، المؤهل العلمي).

■ **القسم الثاني:** يشمل الأبعاد الرئيسية للدراسة والتي تُعبر عن تقدير الموظف لأداء المؤسسة وتتكون من (38) عبارة موزعة ضمن (9) أبعاد رئيسية (المتغيرات المستقلة) كما يلي:

A. الأجور (A1, A2, A3).

B. ضغط العمل (B1, B2, B3, B4).

C. العلاقة مع زملاء العمل (C1, C2, C3, C4,).

D. الإشراف الإداري (D1, D2, D3, D4, D5, D6).

E. بيئة العمل المكتبية (E1, E2, E3).

F. الحوافز والمكافآت التشجيعية (F1, F2, F3, F4, F5).

G. طبيعة العمل ومحتواه (G1, G2, G3).

H. المشاركة في اتخاذ القرارات (H1, H2, H3, H4).

I. الترقيّة (I1, I2, I3, I4, I5, I6).

وقد اعتمدت الباحثة في قياس هذه الأبعاد على مقاييس اعتمدت من دراسات سابقة.

- **القسم الثالث:** تم تصميمه لقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام من خلال العبارة الوحيدة التالية:
S. ما مقدار رضاك عن عملك بشكل عام؟

تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لكامل عبارات الاستبانة وبما يخدم استخدام تقنية تحليل (الأهمية-الأداء) بحيث تراوح مؤشر القياس من 1 (أسوأ تقدير) إلى 5 (أفضل تقدير) بالشكل التالي:

أسوأ تقدير	سيء	وسط	جيد	أفضل تقدير
1	2	3	4	5

6. صدق الأداة:

- **الصدق الظاهري:** يعتبر الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة صالحاً و يتمتع بمصداقية عالية باعتباره مستمداً من دراسات أجنبية وعربية وأبحاث سابقة. إضافة إلى ما سبق، فقد تم عرض هذا الاستبيان على الدكتور المشرف مشكوراً، وتم أخذ رأيه وملاحظاته من حذف وتعديل وإضافة وإعادة صياغة بما يتناسب مع المتغيرات المدروسة وبما يخدم هدف الدراسة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان (صدق المحتوى):** يقصد بصدق المحتوى أو الاتساق الداخلي مدى اتساق وارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان عن طريق حساب معاملات الارتباط بين عبارات البعد الواحد كلاً على حدى والدرجة الكلية لذات البعد كما يلي:

A. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (التعويضات):

الجدول رقم (2)-الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد التعويضات والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations

			فيما يتعلق بالأجر، تحرص المؤسسة على معاملة الموظف بعدل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة	تعمل المؤسسة على زيادة الرواتب للموظفين ضمن فترات زمنية مقبولة	تمنح المؤسسة راتب كاف لتأمين احتياجات المعيشة	av_A
Spearman's rho	تمنح المؤسسة راتب كاف لتأمين احتياجات المعيشة	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .605** .	.605** 1.000 .	.419** .412** 1.000	.780** .801** .809**
	تعمل المؤسسة على زيادة الرواتب للموظفين ضمن فترات زمنية مقبولة	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.605** .000 124	1.000 . 124	.412** .000 124	.801** .000 124
	فيما يتعلق بالأجر، تحرص المؤسسة على معاملة الموظف بعدل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.419** .000 124	.412** .000 124	1.000 . 124	.809** .000 124
	av_A	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.780** .000 124	.801** .000 124	.809** .000 124	1.000 . 124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (2) السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة (عبارة) من فقرات البعد الأول (التعويضات) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول (التعويضات) صادقة لما وضعت لقياسه.

B. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (ضغط العمل):

الجدول رقم (3)-الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد ضغط العمل والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations

			تعمل المؤسسة على شغل كل موظف لوظيفة تقع ضمن نطاق اختصاصه وبما يتناسب مع خبراته ومستوى كفاءته	تشجع المؤسسة موظفيها على تنظيم العمل وإنجازه ضمن ساعات العمل الرسمية بما يخفف ساعات العمل الإضافية	تحرص المؤسسة على اتباع الموظفين خطوات الممارسة المثلى لأداء المهام خلال أوقات الدوام الرسمية	تسمح المؤسسة للموظفين بأخذ فترات استراحة من العمل	av B
Spearman's rho	تعمل المؤسسة على شغل كل	Correlation	1.000	.582**	.469**	.345**	.805**
	موظف لوظيفة تقع ضمن نطاق	Coefficient					
	اختصاصه وبما يتناسب مع	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	خبراته ومستوى كفاءته	N	124	124	124	124	124
	تشجع المؤسسة موظفيها على	Correlation	.582**	1.000	.647**	.336**	.784**
	تنظيم العمل وإنجازه ضمن	Coefficient					
	ساعات العمل الرسمية بما	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	يخفف ساعات العمل الإضافية	N	124	124	124	124	124
	تحرص المؤسسة على اتباع	Correlation	.469**	.647**	1.000	.467**	.761**
	الموظفين خطوات الممارسة	Coefficient					
	المثلى لأداء المهام خلال أوقات	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	الدوام الرسمية	N	124	124	124	124	124
	تسمح المؤسسة للموظفين بأخذ	Correlation	.345**	.336**	.467**	1.000	.676**
	فترات استراحة من العمل	Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	124	124	124	124	124
	av_B	Correlation	.805**	.784**	.761**	.676**	1.000
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	124	124	124	124	124

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (3) السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة (عبارة) من فقرات البعد الثاني (ضغط العمل) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني (ضغط العمل) صادقة لما وضعت لقياسه.

C. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (العلاقة مع زملاء العمل):

الجدول رقم (4)-الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد العلاقة مع زملاء العمل والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations								
			تشجّع المؤسسة على العمل ضمن الفريق كما تشجّع العمل الجماعي	تعمل المؤسسة على خلق بيئة تنافسية نزيهة بين العاملين	تحرص المؤسسة على عدم تلقي الموظف أوامر وتعليمات مزدوجة من رؤسائه	تعمل المؤسسة على حل النزاعات والمشاحنات بين العاملين	av_C	
Spearman's rho	تشجّع المؤسسة على العمل	Correlation	1.000	.641**	.493**	.599**	.812**	
	ضمن الفريق كما تشجّع العمل	Coefficient						
	الجماعي	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	
		N	124	124	124	124	124	
	تعمل المؤسسة على خلق بيئة	Correlation	.641**	1.000	.539**	.531**	.816**	
	تنافسية نزيهة بين العاملين	Coefficient						
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	
		N	124	124	124	124	124	
	تحرص المؤسسة على عدم	Correlation	.493**	.539**	1.000	.556**	.800**	
	تلقي الموظف أوامر وتعليمات	Coefficient						
	مزدوجة من رؤسائه	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	
		N	124	124	124	124	124	
	تعمل المؤسسة على حل	Correlation	.599**	.531**	.556**	1.000	.792**	
	النزاعات والمشاحنات بين	Coefficient						
	العاملين	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	
		N	124	124	124	124	124	
	av_C		Correlation	.812**	.816**	.800**	.792**	1.000
			Coefficient					
			Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
			N	124	124	124	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (4) السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة (عبارة) من فقرات البعد الثالث (العلاقة مع زملاء العمل) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث (العلاقة مع زملاء العمل) صادقة لما وضعت لقياسه.

D. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (الإشراف الإداري):

الجدول رقم (5)-الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد الإشراف الإداري والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations								
			تحرص المؤسسة على استخدام المدراء أسلوب مناسب لتقييم أداء الموظفين بدقة وعدل	تحرص المؤسسة على تلقي الموظفين تغذية عكسية مفيدة من مدراءهم المباشرين	تشجع المؤسسة المدراء والمشرفين على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة	تحرص المؤسسة على توفير درجة تواصل جيدة بين الموظف ورئيسه المباشر	تحرص المؤسسة على اهتمام المدراء والمشرفين بمشاعر مروسيهم	av_D
Spearman's rho	تحرص المؤسسة على	Correlation	.791**	.538**	.520**	.549**	.730**	.731**
	تواجد المدراء عند حاجة	Coefficient						
	الموظفين إليهم	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	124	124	124	124	124	124
	تحرص المؤسسة على	Correlation	.907**	.634**	.586**	.581**	.773**	1.000
	اهتمام المدراء والمشرفين	Coefficient						
	بمشاعر مروسيهم	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	124	124	124	124	124	124
	تحرص المؤسسة على	Correlation	.840**	.596**	.550**	.564**	1.000	.773**
	توفير درجة تواصل جيدة	Coefficient						
	بين الموظف ورئيسه	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	المباشر	N	124	124	124	124	124	124
	تشجع المؤسسة المدراء	Correlation	.747**	.465**	.664**	1.000	.564**	.581**
	والمشرفين على إشراك	Coefficient						
	الموظفين في اتخاذ	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	القرارات الهامة	N	124	124	124	124	124	124
	تحرص المؤسسة على	Correlation	.765**	.608**	1.000	.664**	.550**	.586**
	تلقي الموظفين تغذية	Coefficient						
	عكسية مفيدة من مدراءهم	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	المباشرين	N	124	124	124	124	124	124
	تحرص المؤسسة على	Correlation	.769**	1.000	.608**	.465**	.596**	.634**
	استخدام المدراء أسلوب	Coefficient						
	مناسب لتقييم أداء	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	الموظفين بدقة وعدل	N	124	124	124	124	124	124
av_D		Correlation	1.000	.769**	.765**	.747**	.840**	.907**
		Coefficient						
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	124	124	124	124	124	124

Correlations

		av_D	تحرص المؤسسة على استخدام المدراء أسلوب مناسب لتقييم أداء الموظفين بدقة وعدل	تحرص المؤسسة على تلقى الموظفين تغذية عكسية مفيدة من مدراءهم المباشرين	تُشجّع المؤسسة المدراء والمشرفين على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة	تحرص المؤسسة على توفير درجة تواصل جيدة بين الموظف ورئيسه المباشر	تحرص المؤسسة على اهتمام المدراء والمشرفين بمشاعر مرؤوسيههم	تحرص المؤسسة على تواجد المدراء عند حاجة الموظفين إليهم	
Spearman' s rho	تحرص المؤسسة على	Correlation	.538**	.520**	.549**	.730**	.731**	1.000	.791**
	تواجد المدراء عند حاجة	Coefficient	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	الموظفين إليهم	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	124	124	124	124	124	124	124
	تحرص المؤسسة على	Correlation	.634**	.586**	.581**	.773**	1.000	.731**	.907**
	اهتمام المدراء والمشرفين	Coefficient	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	بمشاعر مرؤوسيههم	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	124	124	124	124	124	124	124
	تحرص المؤسسة على	Correlation	.596**	.550**	.564**	1.000	.773**	.730**	.840**
	توفير درجة تواصل جيدة	Coefficient	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	بين الموظف ورئيسه	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	المباشر	N	124	124	124	124	124	124	124
	تُشجّع المؤسسة المدراء	Correlation	.465**	.664**	1.000	.564**	.581**	.549**	.747**
	والمشرفين على إشراك	Coefficient	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	الموظفين في اتخاذ	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	القرارات الهامة	N	124	124	124	124	124	124	124
	تحرص المؤسسة على	Correlation	.608**	1.000	.664**	.550**	.586**	.520**	.765**
	تلقى الموظفين تغذية	Coefficient	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	عكسية مفيدة من مدراءهم	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	المباشرين	N	124	124	124	124	124	124	124
	تحرص المؤسسة على	Correlation	1.000	.608**	.465**	.596**	.634**	.538**	.769**
	استخدام المدراء أسلوب	Coefficient	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	مناسب لتقييم أداء	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	الموظفين بدقة وعدل	N	124	124	124	124	124	124	124
	av_D	Correlation	.769**	.765**	.747**	.840**	.907**	.791**	1.000
		Coefficient	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	124	124	124	124	124	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (5) السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة (عبارة) من فقرات البعد الرابع (الإشراف الإداري) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع (الإشراف الإداري) صادقة لما وضعت لقياسه.

E. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (بيئة العمل المكتبية):

الجدول رقم (6)-الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد بيئة العمل المكتبية والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations					
		تعمل المؤسسة على ترتيب المكاتب وتنظيمها بطريقة تشجع الأداء الوظيفي بشكل مناسب	تحرص المؤسسة أن يكون مكان العمل مريحاً لأداء المهام	تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة (إضاءة- تكييف- تهوية...)	av_E
Spearman's rho	Correlation Coefficient	.550**	.758**	1.000	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	.731**	1.000	.758**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	1.000	.731**	.550**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	124	124	124	124
av_E	Correlation Coefficient	.872**	.897**	.843**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	124	124	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (6) السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة (عبارة) من فقرات البعد الخامس (بيئة العمل المكتبية) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس (بيئة العمل المكتبية) صادقة لما وضعت لقياسه.

F. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (الحوافز والمكافآت التشجيعية):

الجدول رقم (7)-الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد الحوافز والمكافآت التشجيعية والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations							
			تمنح المؤسسة المكافآت للموظفين كل حسب وظيفته وتتوافق مع مستوى أداء كل منهم	تمنح المؤسسة مكافآت عينية للعاملين من فترة إلى أخرى	تمنح المؤسسة المكافآت للمتميزين من الموظفين	تمنح المؤسسة المكافآت للموظفين على أسس واضحة وعادلة	av_F
Spearman's rho	تمنح المؤسسة المكافآت للموظفين على أسس واضحة وعادلة	Correlation	.706**	.412**	.584**	1.000	.824**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	124	124	124	124	124
	تُطبّق المؤسسة نظام مكافآت وحوافز مرض	Correlation	.592**	.415**	.584**	.706**	.794**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
		N	124	124	124	124	124
	تمنح المؤسسة مكافآت للمتميزين من الموظفين	Correlation	.457**	1.000	.415**	.584**	.678**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	124	124	124	124	124
	تمنح المؤسسة مكافآت عينية للعاملين من فترة إلى أخرى	Correlation	.716**	.505**	.415**	.412**	.904**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
		N	124	124	124	124	124
	تمنح المؤسسة المكافآت للموظفين كل حسب وظيفته وتتوافق مع مستوى أداء كل منهم	Correlation	1.000	.505**	.683**	.706**	.803**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	124	124	124	124	124
	تُطبّق المؤسسة نظام مكافآت وحوافز مرض	Correlation	.803**	.457**	.504**	.592**	1.000
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
		N	124	124	124	124	124
	av_F	Correlation	.803**	.678**	.794**	.824**	1.000
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	124	124	124	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (7) السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة (عبارة) من فقرات البعد السادس (الحوافز والمكافآت التشجيعية) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس (الحوافز والمكافآت التشجيعية) صادقة لما وضعت لقياسه.

G. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (طبيعة العمل ومحتواه):

الجدول رقم (8)-الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد طبيعة العمل ومحتواه والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations					
		تعمل المؤسسة على توفير الفرصة المناسبة لأداء مهام العمل بشكل مستقل	تشجع المؤسسة الموظفين على الإبداع في إنجاز الأعمال	تحرص المؤسسة على إيضاح أهداف العمل للموظفين بما يصب في تحقيق أهدافها	av_G
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.495**	.528**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	124	124	124	124
تشجع المؤسسة الموظفين على الإبداع في إنجاز الأعمال	Correlation Coefficient	.495**	1.000	.463**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	124	124	124	124
تحرص المؤسسة على إيضاح أهداف العمل للموظفين بما يصب في تحقيق أهدافها	Correlation Coefficient	.528**	.463**	1.000	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	124	124	124	124
av_G	Correlation Coefficient	.810**	.781**	.821**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	124	124	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (8) السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة (عبارة) من فقرات البعد السابع (طبيعة العمل ومحتواه) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد السابع (طبيعة العمل ومحتواه) صادقة لما وضعت لقياسه.

H. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات):

الجدول رقم (9)-الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations						
		تشجع المؤسسة موظفيها لحل المشاكل والعقبات التي تواجه وحدات/أقسام/دوا نر العمل بشكل جماعي	تحرص المؤسسة على امتلاك الموظف القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسئوليتها	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في وضع أهداف وحدات/أقسام/دوا نر العمل	av H	
Spearman's rho	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات/أقسام/دوائر العمل	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .710** .000 124	.755** .698** .000 124	.718** .665** .000 124	.891** .864** .000 124
	تحرص المؤسسة على امتلاك الموظف القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسئوليتها	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.710** 1.000 .000 124	.698** .000 .000 124	.665** .000 .000 124	.864** .000 .000 124
	تشجع المؤسسة موظفيها لحل المشاكل والعقبات التي تواجه وحدات/أقسام/دوائر العمل بشكل جماعي	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.755** .698** .000 124	1.000 .000 .000 124	.828** .000 .000 124	.909** .000 .000 124
	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في وضع أهداف وحدات/أقسام/دوائر العمل	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.718** .665** .000 124	.828** .000 .000 124	1.000 .000 .000 124	.887** .000 .000 124
av_H		Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.891** .864** .000 124	.909** .864** .000 124	.887** .000 .000 124	1.000 .000 .000 124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (9) السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة (عبارة) من فقرات البعد الثامن (المشاركة في اتخاذ القرارات) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثامن (المشاركة في اتخاذ القرارات) صادقة لما وضعت لقياسه.

I. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد (الترقية):

الجدول رقم (10)-الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات بعد الترقية والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations

			توفر المؤسسة فرص ترقية غير محدودة وكافية إلى حد ما	تمتلك المؤسسة سياسة واستراتيجية ترقية واضحة وعادلة تأخذ كفاءة الأداء والخبرة بعين الاعتبار	تضع المؤسسة الشخص المناسب في المكان المناسب	تولي المؤسسة الاهتمام المناسب والكافي لشكاوي الموظفين وتظلماتهم	تحرص المؤسسة على إيضاح المسار الوظيفي في العمل للموظفين	فيما يتعلق بالترقية، تحرص المؤسسة على معاملة الموظف بعدل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة	av I
Spearman's rho	توفر المؤسسة فرص ترقية غير محدودة وكافية إلى حد ما	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 124	.857** .000 124	.631** .000 124	.466** .000 124	.532** .000 124	.734** .000 124	.834** .000 124
	تمتلك المؤسسة سياسة واستراتيجية ترقية واضحة وعادلة تأخذ كفاءة الأداء والخبرة بعين الاعتبار	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.857** .000 124	1.000 .000 124	.700** .000 124	.561** .000 124	.587** .000 124	.819** .000 124	.902** .000 124
	تضع المؤسسة الشخص المناسب في المكان المناسب	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.631** .000 124	.700** .000 124	1.000 .000 124	.649** .000 124	.659** .000 124	.678** .000 124	.849** .000 124
	تولي المؤسسة الاهتمام المناسب والكافي لشكاوي الموظفين وتظلماتهم	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.466** .000 124	.561** .000 124	.649** .000 124	1.000 .000 124	.613** .000 124	.621** .000 124	.763** .000 124
	تحرص المؤسسة على إيضاح المسار الوظيفي في العمل للموظفين	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.532** .000 124	.587** .000 124	.659** .000 124	.613** .000 124	1.000 .000 124	.665** .000 124	.783** .000 124
	فيما يتعلق بالترقية، تحرص المؤسسة على معاملة الموظف بعدل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.734** .000 124	.819** .000 124	.678** .000 124	.621** .000 124	.665** .000 124	1.000 .000 124	.894** .000 124
	av_I	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.834** .000 124	.902** .000 124	.849** .000 124	.763** .000 124	.783** .000 124	.894** .000 124	1.000 .000 124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (10) السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة (عبارة) من فقرات البعد التاسع (الترقية) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد التاسع (الترقية) صادقة لما وضعت لقياسه.

S. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارة بعد (الرضا الوظيفي):

الجدول رقم (11)-الاتساق الداخلي بين فقرة بعد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية لذات البعد

Correlations			
		ما مقدار رضاك عن عملك بشكل عام؟	av_S
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	124	124
av_S	Correlation Coefficient	1.000**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين جدول رقم (11) السابق معامل الارتباط فقرة (عبارة) المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية لذات البعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

يظهر جلياً من الجداول السابقة أنه تم احتساب معامل الارتباط الداخلي (Spearman's rho) لعبارات كافة الأبعاد فيما بينها وبين الدرجة الكلية لذات البعد بهدف معرفة صدق المحتوى، ويتضح من الجداول أن قيم الارتباط المحسوبة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) إذ تراوحت القيم ما بين (0.336) و الواحد الصحيح، وبالتالي فإن المقاييس المستخدمة تقيس ما صممت لأجله.

كما تجدر الملاحظة هنا أنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط (Spearman's rho) من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط، كما تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة (إن وجدت) على أن العلاقة عكسية.

7. ثبات الأداة:

يُقصد بثبات أداة القياس أن تُعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف، ويتم قياس ثبات الأداة بثلاث طرق (طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، طريقة التجزئة النصفية، وأخيراً طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ)، وقد قامت الباحثة باعتماد الطريقة الأخيرة، طريقة ألفا كرونباخ (ALPHA COEFFICIENT)، لفحص وقياس ثبات الأداة، حيث تم احتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي وارتباط العبارات لعينة الدراسة الحالية (N=124)، وإن قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ يجب أن تتراوح بين (1-0)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.600)، وكلما كانت قيمته أعلى من الحد الأدنى كلما دل ذلك على ثباته الداخلي.

الجدول رقم (12)-معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	39

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.960) على نحو عام لجميع الأسئلة على جميع أبعاد الدراسة، ويتضح أن هذه النسبة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها لأغراض البحث العلمي باعتبارها أكبر من نسبة (0.600) مما يشير إلى ثبات أداة الدراسة وتناسقها في قياس الهدف المحدد لها.

المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج فقرات الاستبانة

1. خصائص عينة الدراسة:

توضح الجداول التالية المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة إذ يتضح (الجنس، الفئة العمرية، مدة الخدمة في العمل، الوضع الوظيفي، المؤهل العلمي) كما يلي:

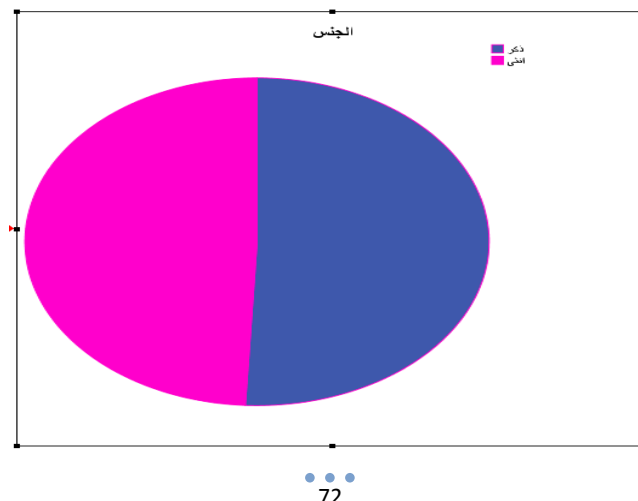
■ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (13)-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	63	50.8	50.8	50.8
	انثى	61	49.2	49.2	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول السابق أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة كان فيها عدد المستجوبين الذكور هو (63) أي ما يشكل (50.8%) من عينة البحث البالغة (N=124) بينما عدد المستجوبين الإناث يبلغ (61) أي ما يشكل (49.2%) من حجم العينة المدروسة، ومن هنا نلاحظ أن أعداد الجنسين تكاد تكون متقاربة وهو ما ينعكس فعلاً على أرض الواقع في المؤسسة حل الدراسة، ويرجع سبب التقارب الرئيسي بين أعداد الجنسين بسبب الأزمة والظروف الحالية مما أدى إلى كثرة التحاق الموظفين الذكور بخدمة العلم في هذه الأوقات أو السفر خارج البلاد وبالتالي ميل إدارة البنك لتوظيف الإناث.

الشكل رقم (7) - (Pie Chart) لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



■ توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (14)-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

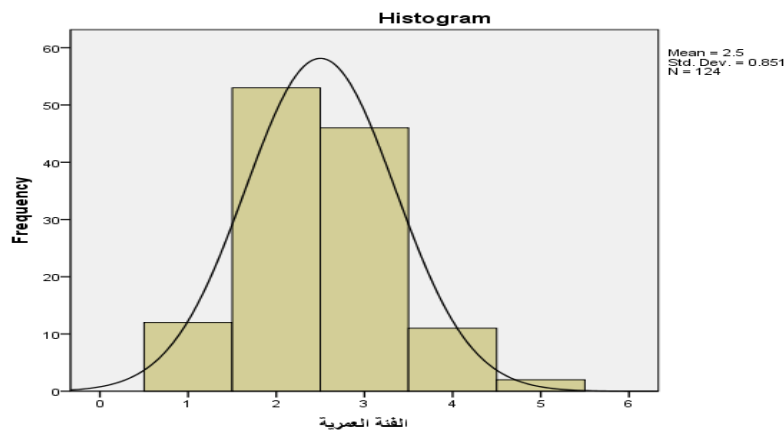
		الفئة العمرية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-23	12	9.7	9.7	9.7
	24-29	53	42.7	42.7	52.4
	30-35	46	37.1	37.1	89.5
	36-41	11	8.9	8.9	98.4
	أكثر من 41	2	1.6	1.6	100.0
Total		124	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول السابق أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين 18 سنة إلى أكثر من 41 سنة وفق النسب التالية:

- ✓ نسبة (9.7%) للأفراد بين 18-23 من حجم العينة.
- ✓ نسبة (42.7%) للأفراد بين 24-29 من حجم العينة، وتعتبر أكبر فئة من المستجوبين.
- ✓ نسبة (37.1%) للأفراد بين 30-35 من حجم العينة.
- ✓ نسبة (8.9%) للأفراد بين 36-41 من حجم العينة.
- ✓ نسبة (1.6%) للأفراد الذين تجاوزوا 41 سنة.

يلاحظ أن نسبة الأعمار الشابة التي تتراوح بين 24-29 هي النسبة الأكبر في البنك العربي-سورية، تليها في ذلك نسبة الأعمار التي تتراوح بين 30-35، فيما نلاحظ انخفاض حاد بعدد الأفراد في الفئات العمرية الأكبر. وسنرى من خلال هذا الاختلاف إن كانت هناك فروق معنوية بالإجابات بين أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر.

الشكل رقم (8)- (Histogram) لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



■ توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في العمل:

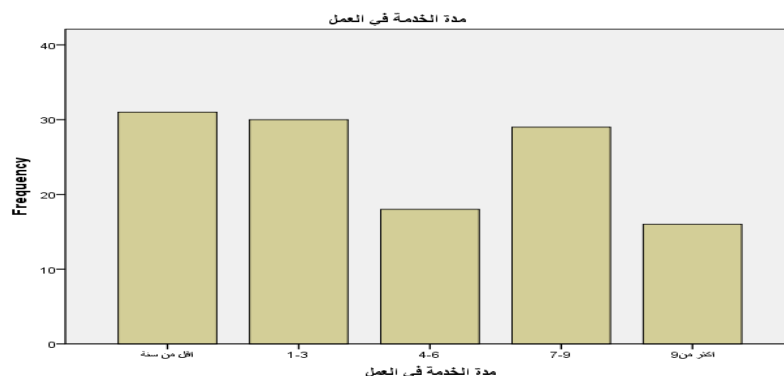
الجدول رقم (15)-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة في العمل

مدة الخدمة في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	31	25.0	25.0	25.0
	1-3	30	24.2	24.2	49.2
	4-6	18	14.5	14.5	63.7
	7-9	29	23.4	23.4	87.1
	أكثر من 9	16	12.9	12.9	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد سنوات الخدمة لدى البنك العربي-سورية تختلف بين الموظفين، حيث يتضح أن عدد الأشخاص الذين تجاوزت مدة عملهم في البنك العربي-سورية لأكثر من 9 سنوات يبلغ (16) شخص ما يشكل (12.9%) من حجم العينة المدروسة، بينما عدد الأشخاص الذين تبلغ مدة عملهم في البنك أقل من سنة (31) شخصاً ما يشكل (25%) من حجم العينة المدروسة وتعتبر النسبة الأكبر، يليها في ذلك عدد الأشخاص الذين تتراوح مدة عملهم في البنك بين 1-3 سنوات ويساوي (18) شخص ما يشكل (24.2%) من حجم العينة المدروسة وهي ثاني أكبر نسبة.

ومما سبق يمكن ملاحظة أن نسبة الأشخاص الذين تبلغ مدة عملهم في البنك أقل من سنة تساوي (25%) من حجم العينة وهي تعادل تقريباً ضعف نسبة الأشخاص الذين تجاوزت مدة عملهم في البنك العربي-سورية لأكثر من 9 سنوات (12.9%)، ومن هنا يمكن التأكيد على مشكلة البحث التي تجلت بفقدان المؤسسة المدروسة للعاملين لديها وكثرة الاستقالات وارتفاع معدل دوران العمل وبالتالي يتم استقطاب وتعيين موظفين جدد وخاصة حديثي التخرج من حملة الشهادات الجامعية مما يفسر ارتفاع نسبة الأشخاص الذين تبلغ مدة عملهم في البنك أقل من سنة تليها نسبة الأشخاص الذين تتراوح مدة عملهم في البنك بين 1-3 سنوات.

الشكل رقم (9)- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة في العمل



من الشكل السابق نلاحظ انخفاض عدد الموظفين الذين تتجاوز مدة عملهم في البنك 9 سنوات وأكثر (العمود الأخير) مقارنة بباقي الفئات، بينما تزداد أعداد الموظفين الذين تبلغ مدة عملهم في البنك أقل من سنة (العمود الأول)، تليها أعداد الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم في البنك 1-3 (العمود الثاني)، وتليها أعداد الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم في البنك 7-9 سنوات (العمود الرابع)، وتليها أخيراً، أعداد الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم في البنك 4-6 سنوات (العمود الثالث).

ويرجع سبب ارتفاع العمود الرابع الدال على أعداد الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم في البنك 7-9 سنوات بينما ينخفض العمود الثالث الدال على أعداد الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم في البنك 4-6 سنوات، ذلك بسبب خوف موظفي العمود الرابع من عدم ملاقة الفرصة المناسبة أو العمل الذي يتناسب مع خبراتهم وشروطهم إضافة إلى عدم رغبتهم بالبدء ببناء المسيرة المهنية المصرفية من جديد وخاصة فيما يتعلق بشروط العقود وتثبت الموظفين في القطاع المصرفي والمزايا التي تم الحصول عليها، بينما يُظهر موظفي العمود الثالث الاستعداد لترك العمل والالتحاق بمؤسسات أخرى في حال توفر البديل الذي يتناسب مع شروطهم ومؤهلاتهم، حيث أنه تسهل وترتفع فرصهم بملاقة البديل أكثر من موظفي العمود الرابع وبالتالي يفضل موظفي العمود الرابع البقاء في أماكنهم والاستقرار بوظائفهم ومناصبهم.

■ توزيع أفراد العينة حسب الوضع الوظيفي:

الجدول رقم (16)-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع الوظيفي

الوضع الوظيفي

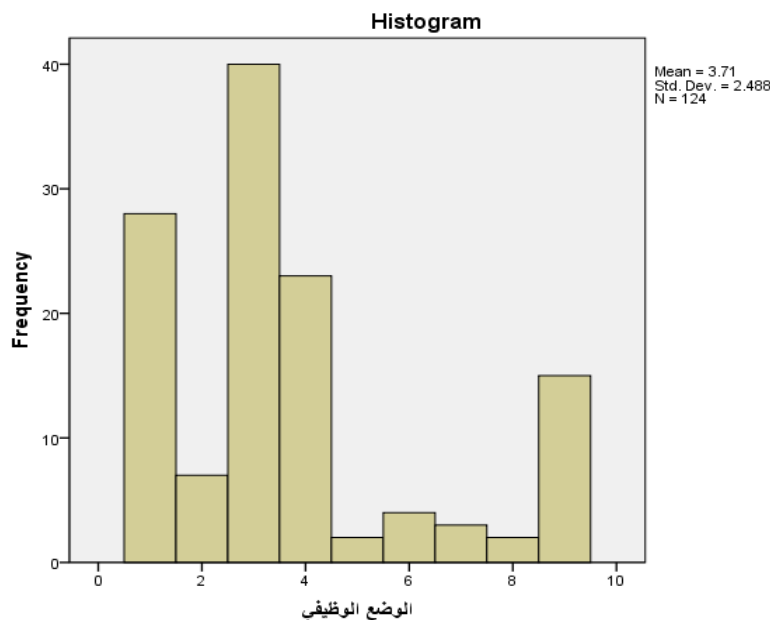
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف	28	22.6	22.6	22.6
مساعد	7	5.6	5.6	28.2
مسؤول	40	32.3	32.3	60.5
مسؤول رئيسي	23	18.5	18.5	79.0
رئيس قسم	2	1.6	1.6	80.6
مشرف	4	3.2	3.2	83.9
مستشار	3	2.4	2.4	86.3
نائب مدير	2	1.6	1.6	87.9
مدير	15	12.1	12.1	100.0
Total	124	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول السابق أن الوضع الوظيفي السائد والغالب بين الموظفين هو منصب "مسؤول" "Officer"، حيث بلغ عدد الأشخاص بمنصب مسؤول (40) شخصاً ما يعادل (32.3%) من حجم العينة، يليه في ذلك منصب "موظف" "Clerk" إذ بلغ عدد الأشخاص بمنصب موظف (28) شخصاً ما يعادل (22.6%) من حجم العينة وهو الوضع الوظيفي الذي يحصل عليه حديثي التعيين لغاية انتهاء فترة التدريب أو الفترة التجريبية والتي تمتد من 3 إلى ستة شهور.

أما منصب "مسؤول رئيسي" فقد بلغ عدد المستجوبين (23) شخصاً ما يشكل نسبة (18.5%) من حجم العينة المسحوبة، مع العلم بأن منصب "مسؤول رئيسي" يمثل الوضع الوظيفي الذي يحصل عليه الموظف بعد مدة عمل في البنك تتجاوز الثلاث سنوات.

ومما سبق، يمكن ملاحظة أن عدد الأشخاص بمنصب "مسؤول" يشكلون تقريباً ضعف عدد الأشخاص بمنصب "مسؤول رئيسي"، ومن هنا أيضاً يمكن التأكيد من جهة على مشكلة البحث والتي تتجلى بفقدان المؤسسة محل الدراسة لمواردها البشرية وبالتالي استقطابها لموظفين جدد بمنصب "مسؤول"، ومن جهة أخرى يمكن ملاحظة مدى قلة الموظفين بالمناصب العليا مما يشير إلى وجود خلل بنظام الترقية المتبع في المنظمة محل الدراسة.

الشكل رقم (10) - (Histogram) لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع الوظيفي



يلاحظ من الشكل السابق ارتفاع العمود الثالث الذي يدل على عدد الموظفين بمنصب "مسؤول".

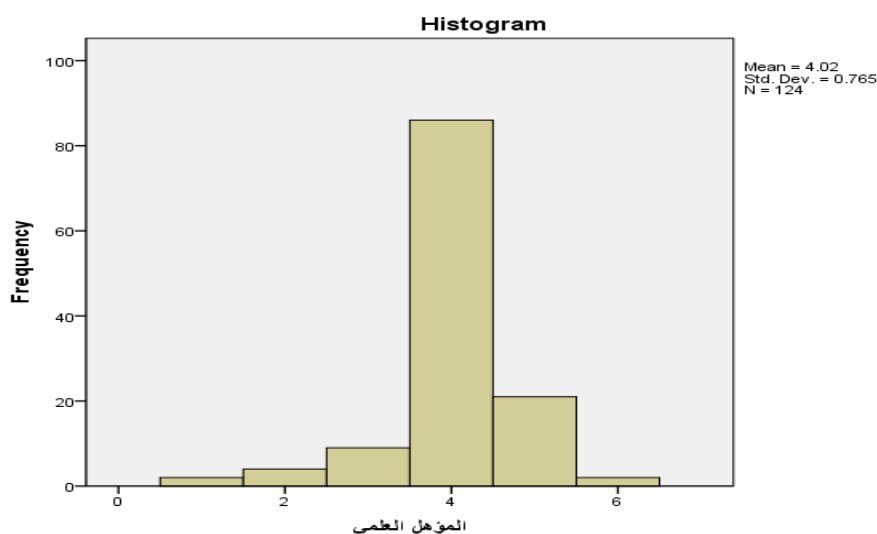
■ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (17)-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعدادية	2	1.6	1.6	1.6
	ثانوية	4	3.2	3.2	4.8
	معهد متوسط	9	7.3	7.3	12.1
	شهادة جامعية	86	69.4	69.4	81.5
	دراسات عليا	21	16.9	16.9	98.4
	دكتوراة	2	1.6	1.6	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول السابق أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة للمؤهل العلمي تتميز بارتفاع نسبة الموظفين حاملي الشهادات الجامعية مقارنة بباقي المؤهلات، إذ تبلغ نسبتهم (69.4%) من حجم العينة المسحوبة وتعد هذه النسبة هي النسبة الأكبر، تليها في ذلك نسبة (16.9%) للدراسات العليا، وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد البنك بالشكل الأكبر على الكوادر من حملة الشهادة الجامعية كحد أدنى.

الشكل رقم (11) - (Histogram) لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



يظهر جلياً من الشكل السابق ارتفاع العمود الرابع الدال على موظفي البنك العربي حملة الشهادات الجامعية بشكل كبير مقارنة بباقي الأعمدة.

مما سبق، يمكن تلخيص كافة خصائص عينة الدراسة بالجدول رقم (18) التالي:

الجدول رقم (18)-البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة (N=124)

الخصائص	التصنيف Valid	التكرارات Frequency	النسبة المئوية % % Percent	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation
الجنس	ذكر	63	50.8	1.49	0.502
	انثى	61	49.2		
الفئة العمرية	23-18	12	9.7	2.5	0.851
	29-24	53	42.7		
	35-30	46	37.1		
	41-36	11	8.9		
	أكثر من 41	2	1.6		
مدة الخدمة في العمل	أقل من سنة	31	25.0	2.75	1.395
	3-1	30	24.2		
	6-4	18	14.5		
	9-7	29	23.4		
	أكثر من 9	16	12.9		
الوظيفة الوظيفي	موظف	28	22.6	3.71	2.488
	مساعد	7	5.6		
	مسؤول	40	32.3		
	مسؤول رئيسي	23	18.5		
	رئيس قسم	2	1.6		
	مشرف	4	3.2		
	مستشار	3	2.4		
	نائب مدير	2	1.6		
	مدير	15	12.1		
المؤهل العلمي	إعدادية	2	1.6	4.02	0.765
	ثانوية	4	3.2		
	معهد متوسط	9	7.3		
	شهادة جامعية	86	69.4		
	دراسات عليا	21	16.9		
	دكتوراة	2	1.6		

2. عرض وتحليل النتائج:

يهدف الكشف عن وجود اختلاف معنوي (Significant difference) لمتوسطات المتغيرات للعينة المدروسة عن قيمة ثابتة (Constant)، تم الاعتماد على اختبار One sample t-test للمتغيرات كما يلي:

A- متغير التعويضات (الأجور/الرواتب):

الجدول رقم (19)-المتوسط الحسابي لمتغير التعويضات

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_A	124	2.8656	.69962	.06283

الجدول رقم (20)- نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير التعويضات

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_A	-2.139-	123	.034	-.13441-	-.2588-	-.0100-

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (-2.139)، وأن قيمة Sig (0.034) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط التعويضات تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (2.86) وهي أصغر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (2.86)} < \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو التعويضات تميل لأن تكون سالبة وهو ما يؤكد على قيمة اختبار T-TEST.

B- متغير ضغط العمل :

الجدول رقم (21)-المتوسط الحسابي لمتغير ضغط العمل

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_B	124	3.6310	.65524	.05884

الجدول رقم (22)-نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير ضغط العمل

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_B	10.724	123	.000	.63105	.5146	.7475

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (10.724)، وأن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط ضغوط العمل تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (3.63) وهي أكبر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (3.63)} > \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو ضغوط العمل تميل لأن تكون إيجابية وهو ما يؤكد على قيمة اختبار T-TEST.

C- متغير العلاقة مع زملاء العمل:

الجدول رقم (23)-المتوسط الحسابي لمتغير العلاقة مع زملاء العمل

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_C	124	3.4214	.77785	.06985

الجدول رقم (24)- نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير العلاقة مع زملاء العمل

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_C	6.032	123	.000	.42137	.2831	.5596

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (6.032)، وأن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العلاقة مع زملاء العمل تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (3.42) وهي أكبر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (3.42)} > \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو العلاقة مع زملاء العمل تميل لأن تكون إيجابية وهو ما يؤكد على قيمة اختبار T-TEST.

D- متغير الإشراف الإداري:

الجدول رقم (25)-المتوسط الحسابي لمتغير الإشراف الإداري

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_D	124	3.4171	.81254	.07297

الجدول رقم (26)- نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير الإشراف الإداري

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_D	5.715	123	.000	.41705	.2726	.5615

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (5.715)، وأن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الإشراف الإداري تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (3.41) وهي أكبر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (3.41)} > \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو الإشراف الإداري تميل لأن تكون إيجابية وهو ما يؤكد على قيمة اختبار T-TEST.

E- متغير بيئة العمل المكتبية:

الجدول رقم (27)-المتوسط الحسابي لمتغير بيئة العمل المكتبية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_E	124	3.7984	.81074	.07281

الجدول رقم (28)- نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير بيئة العمل المكتبية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_E	10.966	123	.000	.79839	.6543	.9425

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (10.966)، وأن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط بيئة العمل المكتبي تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (3.79) وهي أكبر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (3.79)} > \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو بيئة العمل المكتبي تميل لأن تكون إيجابية وهو ما يؤكد على قيمة اختبار T-TEST.

F- متغير الحوافز والمكافآت التشجيعية:

الجدول رقم (29)-المتوسط الحسابي لمتغير الحوافز والمكافآت التشجيعية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_F	124	2.4306	.77399	.06951

الجدول رقم (30)- نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير الحوافز والمكافآت التشجيعية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_F	-8.191-	123	.000	-.56935-	-.7069-	-.4318-

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (-8.191)، وأن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط بيئة العمل المكتبي تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (2.43) وهي أصغر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (2.43)} < \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو الحوافز والمكافآت التشجيعية تميل لأن تكون سلبية وهو ما يؤكد على قيمة اختبار T-TEST.

G- متغير طبيعة العمل ومحتواه:

الجدول رقم (31)-المتوسط الحسابي لمتغير طبيعة العمل ومحتواه

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_G	124	3.3656	.64800	.05819

الجدول رقم (32)- نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير طبيعة العمل ومحتواه

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_G	6.282	123	.000	.36559	.2504	.4808

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (6.282)، وأن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط طبيعة العمل ومحتواه تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (3.36) وهي أكبر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (3.36)} > \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو طبيعة العمل ومحتواه تميل لأن تكون إيجابية وهو ما يؤكد على قيمة اختبار

T-TEST.

H- متغير المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (33)-المتوسط الحسابي لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_H	124	3.1714	.74923	.06728

الجدول رقم (34)- نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_H	2.547	123	.012	.17137	.0382	.3046

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (2.547)، وأن قيمة Sig (0.012) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط المشاركة في اتخاذ القرارات تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (3.17) وهي أكبر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (3.17)} > \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو طبيعة العمل ومحتواه تميل لأن تكون إيجابية وهو ما يؤكد على قيمة اختبار T-TEST.

I- متغير الترقية:

الجدول رقم (35)-المتوسط الحسابي لمتغير الترقية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_l	124	2.8414	.84873	.07622

الجدول رقم (36)- نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير الترقية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_l	-2.081-	123	.040	-.15860-	-.3095-	-.0077-

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (-2.081)، وأن قيمة Sig (0.040) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الترقية تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (2.84) وهي أصغر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (2.84)} < \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو نظم الترقية المعمول فيها في البنك تميل لأن تكون سلبية وهو ما يؤكد على قيمة اختبار T-TEST.

S- متغير الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (37)-المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
av_S	124	3.2984	.82620	.07419

الجدول رقم (38)- نتائج اختبار One-Sample T-Test لمتغير الرضا الوظيفي

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
av_S	4.022	123	.000	.29839	.1515	.4453

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيمة اختبار T-TEST بلغت (4.022)، وأن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الرضا الوظيفي تُعزى لآراء الموظفين.

كما يتضح من الجدولين أن قيمة الوسط الحسابي للعينة (3.29) وهي أكبر من القيمة الثابتة لوسطي القياس (3) أي أن:

$$\text{Mean (3.29)} > \text{Test Value (3)}$$

أي أن آراء الموظفين نحو الرضا الوظيفي تميل لأن تكون إيجابية وهو ما يؤكد على قيمة اختبار T-TEST.

3. تحليل ومناقشة البيانات:

انطلاقاً من مشكلة البحث وتساؤلاته والتي تجلت بمعاناة المؤسسة المبحوثة خلال السنوات الأخيرة بالاحتفاظ بالكوادر المتميزة من حملة الشهادات وازدياد ملحوظ في الاستقالات وارتفاع معدل دوران العمل، إلى جانب انخفاض وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها على الرغم من حصولهم على مستويات مرتفعة من الأجور إلى جانب المكافآت والمزايا الأخرى، تظهر النتائج التالية الإجابات كما يلي:

← **التساؤل الأول:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، مدة الخدمة في العمل، الوضع الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث يظهر من الجدول أدناه أن القيم الاجتماعية لمتغير (الجنس، الفئة العمرية، مدة الخدمة في العمل، المؤهل العلمي) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن مستوى الرضا الوظيفي لا يتأثر بالمتغيرات الديموغرافية السابقة، بينما نلاحظ من الجدول أدناه أن القيم الاجتماعية لمتغير (الوضع الوظيفي) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن $p=0.039$ ، مما يعني أننا نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم التباينات لمتوسطات الآراء تُعزى لمتغير الوضع الوظيفي.

الجدول رقم (39)-نتائج تحليل التباين بين قيم متوسطات آراء المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	.575	4	.144	.562	.690
	Within Groups	30.417	119	.256		
	Total	30.992	123			
الفئة العمرية	Between Groups	5.516	4	1.379	1.966	.104
	Within Groups	83.484	119	.702		
	Total	89.000	123			
مدة الخدمة في العمل	Between Groups	15.834	4	3.958	2.108	.084
	Within Groups	223.416	119	1.877		
	Total	239.250	123			
الوضع الوظيفي	Between Groups	61.450	4	15.362	2.611	.039
	Within Groups	700.099	119	5.883		
	Total	761.548	123			
المؤهل العلمي	Between Groups	2.760	4	.690	1.187	.320
	Within Groups	69.207	119	.582		
	Total	71.968	123			

← **التساؤل الثاني:** هل توجد علاقة بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي العام؟

تم حساب معاملات ارتباط سبيرمان بين الرضا الوظيفي والأبعاد الرئيسية (العوامل) المؤثرة فيه كما يلي:

الجدول رقم (40)-درجة ارتباط مستوى الرضا الوظيفي بالأبعاد الرئيسية (العوامل) المؤثرة فيه

رمز البعد	الأبعاد الرئيسية	درجة الارتباط Spearman's rho	مستوى الدلالة
A	التعويضات	0.605	0.000
B	ضغط العمل	0.361	0.000
C	العلاقة مع زملاء العمل	0.310	0.000
D	الإشراف الإداري	0.413	0.000
E	بيئة العمل المكتبية	0.210	0.019
F	الحوافز والمكافآت التشجيعية	0.498	0.000
G	طبيعة العمل ومحتواه	0.442	0.000
H	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.410	0.000
I	الترقية	0.549	0.000

يظهر الجدول السابق رقم (40) أن معاملات الارتباط (Spearman's rho) عند مستوى الدلالة (0.01) تدل على وجود علاقة ما بقوة معينة بين البعد المعني ومستوى الرضا الوظيفي، إلا أن قوة العلاقة تختلف من بعد إلى آخر كما يلي:

- **بالنسبة لبعد التعويضات:** بلغ معامل الارتباط مع مستوى الرضا الوظيفي (0.605) وهو دال إحصائياً ويعتبر أعلى معامل بين معاملات الأبعاد الأخرى حيث احتل المرتبة الأولى مما يشير إلى أهميته، ويدل معامل الارتباط هنا على وجود علاقة قوية (قوة العلاقة) بين بعد التعويضات ومستوى الرضا الوظيفي ويرجع السبب في ذلك إلى أن التعويضات تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر بحياة الفرد اليومية ومستوى معيشته إضافة إلى مستوى رضاه عن عمله.
- **بالنسبة لبعد ضغط العمل:** بلغ معامل الارتباط مع مستوى الرضا الوظيفي (0.361) وهو دال إحصائياً، ويدل معامل الارتباط هنا على وجود علاقة مقبولة نسبياً بين بعد ضغط العمل ومستوى الرضا الوظيفي ويرجع السبب في ذلك إلى تميز القطاع الخاص بارتفاع ضغوط العمل بشكل عام وترتفع هذه السمة في القطاعات الحساسة كالقطاع المصرفي.
- **بالنسبة لبعد العلاقة مع زملاء العمل:** بلغ معامل الارتباط مع مستوى الرضا الوظيفي (0.310) وهو دال إحصائياً، ويدل معامل الارتباط هنا على وجود علاقة مقبولة نسبياً بين بعد العلاقة مع زملاء العمل ومستوى الرضا الوظيفي ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية العلاقات والصدقات بين الموظفين وهي تنتشر بشكل كبير في القطاع المصرفي الخاص.

- بالنسبة ل**بعد الإشراف الإداري**: بلغ معامل الارتباط مع مستوى الرضا الوظيفي (0.413) وهو دال إحصائياً، ويدل معامل الارتباط هنا على وجود علاقة متوسطة الشدة بين بعد الإشراف الإداري ومستوى الرضا الوظيفي.
- بالنسبة ل**بعد بيئة العمل المكتبية**: بلغ معامل الارتباط مع مستوى الرضا الوظيفي (0.210) وهو دال إحصائياً، ويدل معامل الارتباط هنا على وجود علاقة ضعيفة بين بعد بيئة العمل المكتبي ومستوى الرضا الوظيفي.
- بالنسبة ل**بعد الحوافز والمكافآت التشجيعية**: بلغ معامل الارتباط مع مستوى الرضا الوظيفي (0.498) وهو دال إحصائياً، ويدل معامل الارتباط هنا على وجود علاقة جيدة بين بعد الحوافز والمكافآت التشجيعية ومستوى الرضا الوظيفي وذلك لاعتبارها من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين وبالتالي ترفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم.
- بالنسبة ل**بعد طبيعة العمل ومحتواه**: بلغ معامل الارتباط مع مستوى الرضا الوظيفي (0.442) وهو دال إحصائياً، ويدل معامل الارتباط هنا على وجود علاقة جيدة بين بعد الحوافز والمكافآت التشجيعية ومستوى الرضا الوظيفي وذلك لاعتبارها من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين وبالتالي ترفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم.
- بالنسبة ل**بعد المشاركة في اتخاذ القرارات**: بلغ معامل الارتباط مع مستوى الرضا الوظيفي (0.410) وهو دال إحصائياً، ويدل معامل الارتباط هنا على وجود علاقة متوسطة الشدة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الرضا الوظيفي ويمكن تفسير ذلك بأهمية شعور العاملين بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى زيادة ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- بالنسبة ل**بعد الترقية**: بلغ معامل الارتباط مع مستوى الرضا الوظيفي (0.549) وقد احتل المرتبة الثانية بعد متغير التعويضات وهو دال إحصائياً، ويدل معامل الارتباط هنا على وجود علاقة جيدة جداً بين بعد الترقية ومستوى الرضا الوظيفي ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما تمت ترقية الموظف إلى منصب أعلى مع ما يترافق مع المنصب من حصوله على الفوائد الأخرى كلما زاد من مستوى الرضا الوظيفي للموظف وزادت كفاءته في العمل.

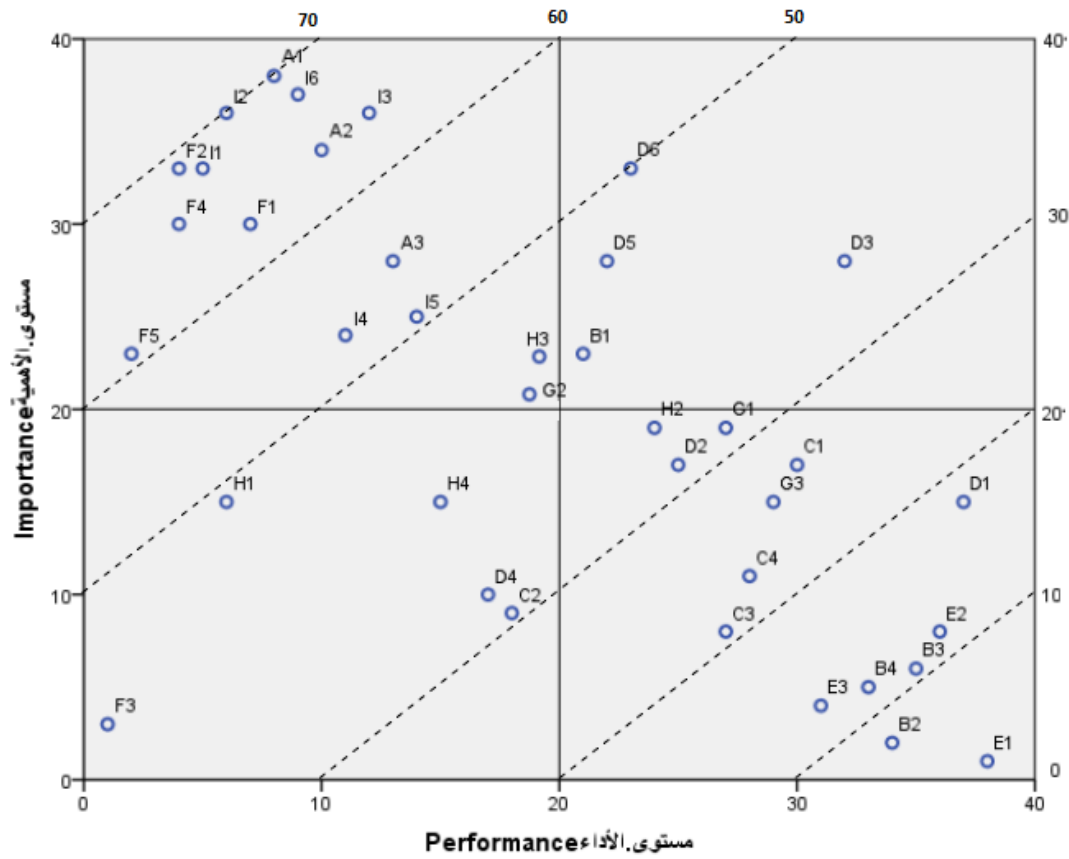
إضافة إلى ما سبق، يلاحظ من الجدول السابق أن كافة معاملات الارتباط موجبة وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية أي أن تزايد في متغير يقابله تزايد في متغير آخر أي تزايد المتغيرين معاً، بينما تدل الإشارة السالبة (إن وجدت) على أن العلاقة عكسية، وبالتالي فإن تزايد في متغير يقابله تناقص في المتغير الآخر.

← **التساؤل الثالث:** ما أهمية كل بعد من الأبعاد الرئيسية للدراسة والتي تُعبر عن تقدير الموظف لأداء المؤسسة محل الدراسة؟ وكيف يمكن ربط مستوى الأهمية بمستوى الأداء بما يؤدي إلى تحديد استراتيجيات جديدة يمكن للإدارة الاستفادة منها؟

أثبتت الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنك والعوامل المؤثرة في الرضا (Parveen & khan,2014; satt & ali,2014; Bader, 2013; Sehgal,2012)، كما أثبتت الدراسة الحالية ذلك أيضاً. وبالتالي، فإن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنك والذي يختلف بين الموظفين ارتفاعاً أو انخفاضاً يُفسر نتيجة الأبعاد أو المحاور الرئيسية المؤثرة فيه وكيفية تعامل إدارة البنك الإيجابي أو السلبي مع هذه الأبعاد مما يؤثر في أدائه الذي ينعكس على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، ومن هنا فإن مستوى الرضا الوظيفي للعامل يعكس مستوى أداء البنك في التعامل مع العوامل (المحاور) المؤثرة على الرضا وفق تقديرات الموظفين.

تم تمثيل مستوى الأداء (Performance) على المحور الأفقي، بينما تم تمثيل مستوى الأهمية (Importance) على المحور الرأسي، حيث يعبر عن درجة ارتباط مستوى الرضا الوظيفي الكلي (العام) للموظف مع تقديره لمدى أداء البنك في التعامل مع الأبعاد أو العوامل المختلفة المؤثرة في الرضا، أي أن مستوى الأهمية يعبر عن وزن كل عامل من العوامل أو بعد فرعي من الأبعاد المؤثرة في مستويات الرضا الوظيفي العام من وجهة نظر الموظف وتقديره.

ولمعرفة أهمية كل بعد من الأبعاد الرئيسية للدراسة والتي تُعبر عن تقدير الموظف لأداء البنك يتم استخدام تقنية تحليل (الأهمية-الأداء) عبر تطبيق الخطوات المذكورة سابقاً في الفصل الثالث بدءاً من عملية جمع البيانات مروراً بإنشاء الجدول ومن ثم إدخال القيم المحسوبة لـ (X) و (Y) و (IPI) في برنامج SPSS الإحصائي ليظهر الشكل البياني التالي الذي يوضح انتشار كافة الأبعاد (العبارات) في المربعات الأربعة كما يلي:



الشكل رقم (12)- توزيع النقاط (الأبعاد) ضمن المربعات الأربعة بحسب مستوى الأهمية والأداء في كامل العينة

يوضح الشكل رقم (12) السابق أماكن انتشار وتوزيع النقاط (الأبعاد) ضمن المربعات الأربعة بحيث يعطي قراءة مثالية (ثنائية الأحداث) لكل نقطة (بعد) كما يلي:

1. **في الربع الأول (Quadrant I):** يوضح هذا الربع العبارات التي يعتقد موظفي البنك العربي بأهميتها الكبرى من جهة تأثيرها بدرجة كبيرة جداً على رضاهم الوظيفي بشكل عام، إلا أنها تترافق بمستوى أداء منخفض من جهة المنظمة محل الدراسة، مما يعني أن البنك يسلك سلوكاً ضعيفاً في كيفية التعامل مع هذه العبارات (الأبعاد) مما يؤثر سلباً على رضا الموظفين وبالتالي ينعكس على أدائهم العملي وإنتاجيتهم في البنك.

وبناءً على ما سبق، يتوجب على البنك التركيز على النقاط المنتشرة في هذا الربع والعمل على تحسينها باستمرار نظراً لأهميتها المرتفعة.

ويحتوي هذا الربع على العبارات (15) التالية بالترتيب:

A1 - I2 - F2 - I6 - I1 - F4 - I3 - A2 - F1 - F5 - A3 - I4 - I5 - H3- G2

2. **في الربع الثاني (Quadrant II):** يوضح هذا الربع العبارات التي يعتقد موظفي البنك حسب تقييماتهم بأنها ذو أهمية كبيرة جداً تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، و يترافق مع هذا الاعتقاد تميز المنظمة محل الدراسة بمستوى أداء عالي من حيث مراعاة هذه النقاط والحفاظ عليها ودعمها وتطبيقها و جعلها محل اهتمام وتطوير دائمين بما يضمن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لموظفيها. وبناءً على ما سبق، يتوجب على البنك أن يحافظ على أدائه المرتفع في هذه النقاط بما يضمن مركزه وقوته.

ويحتوي هذا الربع على العبارات (4) التالية بالترتيب:

D6 - D5 - B1 - D3

3. **في الربع الثالث (Quadrant III):** يوضح هذا الربع العبارات التي يعتبرها موظفي البنك حسب تقييماتهم بأنها ذو أهمية منخفضة، ويسلك البنك تجاه هذه العبارات سلوكاً ضعيفاً أو منخفضاً من جهة التعامل معها.

وبناءً على ما سبق، يتوجب على البنك عدم الاهتمام وعدم التركيز على هذه النقاط في الوقت الحالي وصرف النظر عن التعامل معها لا اعتبارها منخفضة الأهمية بالنسبة للموظفين وتكريس جهوده للاستثمار في استراتيجيات أخرى تحقق أهدافه.

ويحتوي هذا الربع على العبارات (5) التالية بالترتيب:

F3 - H4 - H1 - D4 - C2

4. **في الربع الرابع (Quadrant IV):** يوضح هذا الربع العبارات التي يعتبرها موظفي البنك حسب تقييماتهم بأنها ذو أهمية منخفضة، و يترافق معها مستوى أداء عالي من البنك على الرغم من انخفاض أهميتها.

وبناءً على ما سبق، يتوجب على البنك إما ان يحافظ على مستوى أدائه والجهود التي يبذلها تجاه هذه النقاط كما هو حالياً أو أن يقوم بتحويل وتوجيه الموارد المستخدمة فيه نحو نقاط أخرى بما يضمن الاستخدام الأفضل لهذه الموارد.

ويحتوي هذا الربع على العبارات (14) التالية بالترتيب:

H2 - G1 - D2 - C1 - G3 - C4 - C3 - D1 - E3 - E2 - B4 - B3 - B2 - E1

الفصل الخامس: تحليل العلاقات واختبار الفرضيات

(1-5) المبحث الأول: اختبار الفرضيات

(2-5) المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: اختبار الفرضيات

تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

■ اختبار الفرضية الأولى:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية والتعويضات التي يحصل عليها الموظفون.

الجدول رقم (41)-معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد التعويضات والرضا الوظيفي للعاملين

0.605	معامل ارتباط سبيرمان
0.000	مستوى الدلالة
124	حجم العينة

لاختبار العلاقة بين مستوى التعويضات (الرواتب والأجور) والرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي، تم استخدام اختبار سبيرمان، وتوضح النتائج في الجدول رقم (41) السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.605) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التعويضات والرضا الوظيفي للعاملين.

■ اختبار الفرضية الثانية:

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية وضغط العمل.

الجدول رقم (42)-معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد ضغط العمل والرضا الوظيفي للعاملين

0.361	معامل ارتباط سبيرمان
0.000	مستوى الدلالة
124	حجم العينة

لاختبار العلاقة بين ضغط العمل والرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي، تم استخدام اختبار سبيرمان ، وتوضح النتائج في الجدول رقم (42) السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.361) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين ضغط العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

■ اختبار الفرضية الثالثة:

H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية والعلاقة مع زملاء العمل.

الجدول رقم (43)-معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد العلاقة مع زملاء العمل والرضا الوظيفي للعاملين

معامل ارتباط سبيرمان	0.310
مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	124

لاختبار العلاقة بين زملاء العمل والرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي، تم استخدام اختبار سبيرمان ، وتوضح النتائج في الجدول رقم (43) السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.310) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين العلاقة مع زملاء العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

■ اختبار الفرضية الرابعة:

H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية وطبيعة الإشراف الإداري.

الجدول رقم (44)-معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد الإشراف الإداري والرضا الوظيفي للعاملين

معامل ارتباط سبيرمان	0.413
مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	124

لاختبار العلاقة بين طبيعة الإشراف الإداري والرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي، تم استخدام اختبار سبيرمان ، وتوضح النتائج في الجدول رقم (44) السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.413) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإشراف الإداري والرضا الوظيفي للعاملين.

■ اختبار الفرضية الخامسة:

H5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية والبيئة المكتبية الداخلية.

الجدول رقم (45)- معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد البيئة المكتبية الداخلية والرضا الوظيفي للعاملين

معامل ارتباط سبيرمان	0.210
مستوى الدلالة	0.019
حجم العينة	124

لاختبار العلاقة بين بيئة العمل المكتبية والرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي، تم استخدام اختبار سبيرمان ، وتوضح النتائج في الجدول رقم (45) السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.210) وقيمة مستوى الدلالة (0.019) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بيئة العمل المكتبية والرضا الوظيفي للعاملين.

■ اختبار الفرضية السادسة:

H6: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية والحوافز والمكافآت التشجيعية.

الجدول رقم (46)-معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد الحوافز والمكافآت التشجيعية والرضا الوظيفي للعاملين

معامل ارتباط سبيرمان	0.498
مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	124

لاختبار العلاقة بين الحوافز والمكافآت التشجيعية والرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي، تم استخدام اختبار سبيرمان ، وتوضح النتائج في الجدول رقم (46) السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.498) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الحوافز والمكافآت التشجيعية والرضا الوظيفي للعاملين.

■ اختبار الفرضية السابعة:

H7: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية وطبيعة العمل ومحتواه.

الجدول رقم (47)-معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد طبيعة العمل ومحتواه والرضا الوظيفي للعاملين

0.442	معامل ارتباط سبيرمان
0.000	مستوى الدلالة
124	حجم العينة

لاختبار العلاقة بين طبيعة العمل ومحتواه والرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي، تم استخدام اختبار سبيرمان ، وتوضح النتائج في الجدول رقم (47) السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.442) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين طبيعة العمل ومحتواه والرضا الوظيفي للعاملين.

■ اختبار الفرضية الثامنة:

H8: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (48)-معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي للعاملين

0.410	معامل ارتباط سبيرمان
0.000	مستوى الدلالة
124	حجم العينة

لاختبار العلاقة بين عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي، تم استخدام اختبار سبيرمان ، وتوضح النتائج في الجدول رقم (48) السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.410) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي للعاملين.

■ اختبار الفرضية التاسعة:

H9: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية ونظم الترقيات المعتمد.

الجدول رقم (49)-معاملات ارتباط سبيرمان بين بعد الترقية والرضا الوظيفي للعاملين

0.549	معامل ارتباط بيرسون
0.000	مستوى الدلالة
124	حجم العينة

لاختبار العلاقة بين نظم الترقيات والرضا الوظيفي لموظفي البنك العربي، تم استخدام اختبار سبيرمان ، وتوضح النتائج في الجدول رقم (49) السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.549) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عملية المشاركة في نظم الترقيات والرضا الوظيفي للعاملين.

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

1. النتائج:

من خلال التحليلات التي قامت بها الباحثة يمكن إيجاز النتائج كما يلي:

- أثبتت الدراسة أن عوامل (الجنس، الفئة العمرية، مدة الخدمة في العمل، المؤهل العلمي) لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية.
- أثبتت الدراسة أن عامل (الوضع الوظيفي) يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنك العربي-سورية.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة جوهريّة بين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين والعوامل المؤثرة فيه وهي على الترتيب التالي (التعويضات، نظم الترقية، طبيعة الإشراف الإداري، الحوافز والمكافآت التشجيعية، طبيعة العمل ومحتواه، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقة مع زملاء العمل، ضغط العمل، بيئة العمل المكتبية).
- إن استخدام تقنية IPA ساهم في معرفة كيفية توزيع الأبعاد (العوامل) ضمن الخريطة (المصفوفة) مما يسهل عملية معرفة نقاط القوة والضعف للبنك وما يترتب عليها من كيفية تعامل الإدارة مع هذه الأبعاد وترتيبها حسب الأولوية وفقاً لأهميتها وأثرها في رضا العاملين.

2. التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة التوصيات والمقترحات التالية التي تفيد إدارة البنك وأصحاب القرار والمهتمين بمجال البحث لتطوير المؤسسة وتحسين أدائها:

- إيلاء الاهتمام بشكل أكبر بالتعويضات (الرواتب والأجور) التي يحصل عليها الموظفين بما يتناسب مع ظروف المعيشة الحالية نظراً للأهمية العالية التي يتميز بها هذا الجانب لموظفي البنك واعتباره السبب الأول الذي يدفع بالموظفين لترك العمل لدى البنك العربي.
- العمل على مناسبة فترات زيادة التعويضات (الرواتب والأجور) من ناحية تخفيض الفترة الزمنية اللازمة لزيادتها.

- الاهتمام بموضوع عدالة التعويضات والمساواة، بحيث يتم منح مستويات متقاربة لحد ما من الأجور للموظفين الذين يملكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة والحد من الفجوات بين رواتب الموظفين عن طريق تصحيحها (تصحيح الفجوات).
- الاهتمام بنظام الترقية المعمول فيه بالبنك من حيث تطويره وتحسينه بإتاحة وتوفير فرص أكبر لترقية الموظفين، إلى جانب إيضاح السياسة والاستراتيجية المتبعة في الترقية والتي تأخذ الكفاءة والأداء والخبرة بعين الاعتبار.
- ضرورة مراعاة عدالة الترقية، بحيث يتم ترقية الموظفين الذين يملكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة.
- الاهتمام بشكل أكبر وفَعَال بشكاوي الموظفين وتظلماتهم والعمل على حلها بسرية تامة بما يتناسب مع طبيعة العمل المصرفي.
- الاهتمام بوضع نظام مجزي للحوافز والمكافآت مبني على أسس واضحة وعادلة.
- مراعاة أن يتصف نظام الحوافز والمكافآت بالعدل والمساواة والكفاءة.
- يمكن أن يشمل نظام الحوافز والمكافآت، كخطوة جديدة مستحدثة، على منح مكافآت للموظفين المتميزين المبدعين في أعمالهم ووظائفهم.
- يمكن لإدارة البنك أو المعنيين أو ذوي العلاقة ترتيب العوامل (الأبعاد) من ناحية التعامل معها والتركيز عليها حسب الأولوية وفقاً لأهميتها وأثرها في رضا العاملين ووفقاً للاستراتيجيات الأربعة المقترحة في الجدول رقم (50).

الجدول رقم (50)- استراتيجيات التعامل مع الأبعاد (العوامل) المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين

الاستراتيجيات	رمز البعد الفرعي	العبارة
Concentrate here النقاط الواجب التركيز عليها والعمل على تحسينها	A1	العمل على منح تعويضات تتناسب مع المستوى المعيشي.
	I2	وضع وتطبيق نظام ترقية مبنى على سياسة واستراتيجية واضحة وعادلة تأخذ كفاءة الأداء والخبرة بعين الاعتبار.
	F2	منح المكافآت للمتميزين من الموظفين.
	I6	الحرص على معاملة الموظف بعادل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة.
	I1	العمل على توفير فرص ترقية كافية إلى حد ما.
	F4	منح المكافآت للموظفين حسب وظائفهم وبما يتناسب مع مستوى أداء كل منهم.
	I3	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
	A2	العمل على زيادة الرواتب للموظفين ضمن فترات زمنية مقبولة.
	F1	منح المكافآت للموظفين على أسس واضحة وعادلة.
	F5	تطبيق نظام مكافآت وحوافز مرض.
	A3	الحرص على معاملة الموظف بعادل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة.
	I4	إيلاء الاهتمام المناسب والكافي لشكاوي الموظفين ونظلماتهم.
	I5	العمل على إيضاح المسار الوظيفي في العمل للموظفين.
	H3	حل المشاكل والعقبات التي تواجه وحدات/أقسام/دوائر العمل بشكل جماعي.
	G2	التشجيع على الإبداع في إنجاز الأعمال.
Keep up with the good work منطقة نقاط القوة	D6	استخدام أسلوب مناسب لتقييم أداء الموظفين بدقة وعدل.
	D5	تلقي الموظفين تغذية عكسية مفيدة من مدرائهم المباشرين.
	B1	شغل كل موظف لوظيفة تقع ضمن نطاق اختصاصه وبما يتناسب مع خبراته ومستوى كفاءته.
	D3	توفير درجة تواصل جيدة بين الموظف ورئيسه المباشر.
Low priority النقاط منخفضة الأهمية	F3	منح مكافآت عينية للعاملين من فترة إلى أخرى.
	H4	المشاركة في وضع أهداف وحدات/أقسام/دوائر العمل.
	H1	المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات/أقسام/دوائر العمل.
	D4	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة إلى جانب المدراء والمشرفين.
	C2	خلق بيئة تنافسية نزيهة بين العاملين.
Possible overkil النقاط الواجب الحفاظ على مستوياتها حالياً	H2	الحرص على امتلاك الموظف القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
	G1	توفير الفرصة المناسبة لأداء مهام العمل بشكل مستقل.
	D2	اهتمام المدراء والمشرفين بمشاعر مرؤسيهم.
	C1	تشجيع العمل ضمن الفريق والعمل الجماعي.
	G3	إيضاح أهداف العمل للموظفين بما يصب في تحقيق أهدافها.
	C4	حل النزاعات والمشاحنات بين العاملين.
	C3	عدم تلقي الموظف أوامر وتعليمات مزدوجة من رؤسائه.
	D1	مراعاة تواجد المدراء عند حاجة الموظفين إليهم.
	E3	ترتيب المكاتب وتنظيمها بطريقة تشجع الأداء الوظيفي بشكل مناسب.
	E2	مكان العمل مريحاً لأداء المهام.
	B4	أخذ فترات استراحة من العمل.
	B3	اتباع الموظفين خطوات الممارسة المثلى لأداء المهام خلال أوقات الدوام الرسمية.
	B2	تنظيم العمل وإنجازه ضمن ساعات العمل الرسمية بما يخفف ساعات العمل الإضافية.
	E1	توفير ظروف عمل مناسبة (إضاءة- تكييف- تهوية...).

المراجع:

@ أولاً: المراجع العربية:

- ♣ أبو خضير، إيمان سعود. (1416 هـ) "تقييم برنامج تنكية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ♣ أبو هنطش، أحمد محمود. (1989 م) "الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية"، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- ♣ الأقرع، نور. وجاسر، أسماء. (2003) "اتجاهات الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في شمال فلسطين نحو رضاهم الوظيفي"، مشروع بكالوريوس غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية-فلسطين.
- ♣ البدر، إبراهيم بن حمد. (2006 م) "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ♣ برنوطي، سعاد نائف. (2001) "إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص. 222.
- ♣ حنفي، عبد الغفار. (1993) "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، ص. 301.
- ♣ خاطر، أحمد مصطفى. وآخرون. (2001) "الإدارة في المؤسسات الاجتماعية"، المكتبة الجامعية للنشر، الاسكندرية، ص. 252.
- ♣ الخضراء، بشير. (1995) "السلوك التنظيمي"، عمان، جامعة القدس المفتوحة.
- ♣ الخضير، محسن أحمد. (1991 م) "الضغوط الإدارية: الظاهرة.. الأسباب.. العلاج"، القاهرة، مكتبة مدبولي.
- ♣ الزاغة، فواز. (1997)، "الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في بنك القاهرة-عمان في فروعها العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين.
- ♣ الرويلي، سعود عبد الله. (2000) "صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- ♣ الزقطي، إبراهيم. (1985) "درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الملكي الأردني"، بحث مقدم إلى ندوة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة الأردني، عمان.
- ♣ سلامة، طناش. (1990 م) "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية"، مجلة دراسات، مجلد 17 (أ)، عدد 3، عمان.
- ♣ سيزلاقي، أندرو. وجي والاس، مارك. (1991 م) "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ♣ شاويش، مصطفى نجيب. (1996) "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الشروق.
- ♣ الشمري، سالم عواد. (2009) "الرضا الوظيفي لدى العاملين لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- ♣ عاشور، أحمد صقر. (1983) "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار النهضة العربية، لبنان.
- ♣ عبد الباقي، صلاح الدين. (2000) "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ص. 292.

- ♣ عبد الخالق، ناصيف. (1982) "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد السادس، العدد الأول، جمادى الأولى، ص. 24.
- ♣ عبد المالك، مكفس. (2008) "القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة-الجزائر.
- ♣ العدوان، ياسر. وعبد الحليم، أحمد. (1995 م) "الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن"، *أبحاث اليرموك*، مجلد 11، عدد 1، الأردن.
- ♣ عفانة، جهاد. (2004) "قياس رضا العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره على تحسين الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ♣ عقيلي، عمر وصفي. ونعساني، عبد المحسن. ودواليبي، عبد القادر أحمد. (2008) "اختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل"، *مجلة بحوث جامعة حلب، كلية الإدارة والاقتصاد*، سورية.
- ♣ عليان، ربحي. وخير، محمد. (2002) "ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية والحكومية الخاصة في الأردن"، *دراسات*، م 29، ع 2، ص. 334.
- ♣ غواش، هبة. (2008) "الرضا الوظيفي لدى موظفي الغدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر)-حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ♣ ماهر، أحمد. (1999) "إدارة الموارد البشرية"، *الدار الجامعية للطباعة والنشر*، الاسكندرية، ص. 224.
- ♣ محمد، لطفي راشد. (1413 هـ) "نحو إطار شامل لتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، *مجلة الإدارة العامة*، العدد 75، السنة 32.
- ♣ مساعد، صباح. (2000) *الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك*.
- ♣ المشعان، عويد سلطان. (1993 هـ) "دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي"، الكويت، دار القلم، ص. 34.
- ♣ المشعان، عويد السلطان. (1421 هـ) "مصادر ضغوط العمل"، *مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية*، مجلد 13، العدد 1.
- ♣ المنصوري، محسن مجيد. (1968 م) "الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- ♣ النوشان، علي بن حمد بن سلمان. (2003) "ضغوط العمل وآثارها على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ♣ هاشم، زكي محمود. (1975) "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنتاجية"، دار الكتاب الجامعي للنشر، القاهرة.
- ♣ الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر. (2003) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر.

- ♠ Abdulla, J. M. (2010) "Determinants of job satisfaction in the UAE: a case study of the Dubai police", *Personnel Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 126-146.
- ♠ Abu Raddaha, A. H., Alasad, J., Albikawi, Z., Batarseh, K. S., Realat, A. A. and Froelicher, E. S. (2012) "Jordanian nurses' job satisfaction and intention to quit", *Journal of Leadership in Health Services*, Vol. 25, No. 3, pp. 216-231.
- ♠ Ainin, Sulaiman & Hisham, Nur Haryati (2008), "Applying Importance-Performance Analysis to Information Systems: An Exploratory Case Study", *Journal of Information, Information Technology, and Organizations*, Volume 3, 2008, Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- ♠ Alansari, H. A. (2011) "Career choice, satisfaction, and perceptions about their professional image: a study of Kuwaiti librarians", *Library Review*, Vol. 60, No. 7, pp. 575-587.
- ♠ Alderfer, C.P. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth*, Free Press, New York, NY. In: Halkos, G. and Bousinakos, D. (2010) "The effect of stress and satisfaction on productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 59, No. 5, pp. 415-431.
- ♠ Al-Saadi, K.H. (1996), "The roots of satisfaction: the case of Sultan Qaboos University: A new university in a developing country", PhD thesis, University of Exeter, Exeter. In: Abdulla, J., Djebarni, R. and Mellahi, K. (2010) "Determinants of job satisfaction in the UAE: a case study of the Dubai police", *Personnel Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 126-146.
- ♠ Bacon, D. R. (2003). "A comparison of approaches to importance-performance analysis", *International Journal of Market Research*, 45(1), 55-71.
- ♠ Bader, H. A., Hashim, I. H, Zaharim, N.M. (2013) " Job Satisfaction among Bank Employees in Eastern Libya", *American International Journal of Social Science*, Vol. 2 No. 1; January 2013.
- ♠ Beaman. (1999). "The Result of a Search for Performance -Importance (AGA) Literature for 1977 to 1997 That Is Published", Unpublished manuscript: word document.
- ♠ Beaman. (2005). "IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS: THE NEED TO BRIDGE", Tzung-Cheng Huan, National Chia-yi University.
- ♠ Blake, B. F.; Schrader, L. F.; James, W. L.(1978). "New Tools for Marketing Research: The Action Grid." *Feedstuff*, 50(19):38-39, 1978
- ♠ Crossman, A. and Abou-Zaki, B. (2003), "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, pp. 368-76. In: Abdulla, J., Djebarni, R. and Mellahi, K. (2010) "Determinants of job satisfaction in the UAE: a case study of the Dubai police", *Personnel Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 126-146.
- ♠ G.Petty and L. Hatcher (1999)," job Satisfaction of Faculty from Technical Institutes community Collage and University", *Journal of studies in Technical cancer* 13(4) p 361-367.
- ♠ Graf, L. A., Hemmasi, M., & Nielsen, W. (1992). "Importance satisfaction analysis: A diagnostic tool for organizational change", *Leadership and Organization Development Journal*, 13(6), 8-12.

- ♠ Harold , W. J. (1981) “An Analysis of Career Motivation and job Satisfaction Among Public Community College Faculty in Selected States”, Dissertation International , Vo1. 42,No. 4 october.
- ♠ Kenepp,Lloyd Paul, Determinants of job Satisfaction five years after Graduation , Abstracts International , Vo1. 42. No7,Jan,1982.
- ♠ Locke, E.A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction”, in Dunnette, M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organisational Psychology, Rand McNally, Chicago, IL. In: Abdulla, J., Djebarni, R. and Mellahi, K. (2010) “Determinants of job Satisfaction in the UAE: a case study of the Dubai police”, Personnel Review, Vol. 40, No. 1, pp. 126-146.
- ♠ Luthans, F. (1985), "Organizational Behavior", 5th ed, Mc Graw-Hill Book Co., P 194.
- ♠ Manceil Anqus, Joseph, (1993). "Principal Instructional Managementand its Relation to Teacher job Salifaction", DAI. A 53/11, P, 3758.
- ♠ Martila, J. A., and James, J. C. (1977). “ Importance-performance analysis”, Journal of Marketing, 2(1), 77-79.
- ♠ Miranda. J., Chamorro, A., Murillo, L. R. & Vega, J. (2010) “An Importance-Performance analysis of primary health care services: Managers vs. Perception”, Journal of Service Science and Management, Vol. 3(2), pp. 227.
- ♠ M.L.Meena and G.S.Dangayach, (2012)“ Analysis of Employee Satisfaction in Banking Sector”, International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS) Vol. 1, No. 2, 2012 ISSN 2277 – 4386.
- ♠ Parveen, S. and Khan,A, A, (2014)“Dynamics Influencing Job Satisfaction of Employees- A Study of Indian Banking Sector”, International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online),Vol. 2, Issue 2, pp: (212-224), Month: October 2014 - March 2015, Available at: www.researchpublish.com.
- ♠ Parvin, M. M. (2011) “FACTORS AFFECTING EMPLOYEE JOB SATISFACTION OF PHARMACEUTICAL SECTOR”, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.9 [113-123] | December-2011.
- ♠ Piriyanthanalai, W. & Muenjohn, N. (2012), “Is There a link ? Employee Satisfaction and Service quality”, World journal of Management, Vol. 4. pp. 82-92.
- ♠ Sattar, S. and Ali, N. (2014)“ Level of Job Satisfaction among Employees of Banking Industries at Bahawalpur”, Developing Country Studies, ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565 (Online) Vol.4, No.3, 2014.
- ♠ SEHGAL, S. (2012) “JOB SATISFACTION OF BANK EMPLOYEES IN SHIMLA-(A COMPARATIVE STUDY OF PRIVATE & PUBLIC SECTOR BANK (AXIS BANK & UCO BANK)”, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research , ISSN 2277 3622, Vol.1 Issue 7, July 2012.
- ♠ Shang, G. M., (1991) "An Analysis of Job Satisfaction, Dissertation Abstracts International).
- ♠ Tomazevic, N., Seljak, J. and Aristovnik, A. (2013) “Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia”, Journal of Personnel Review, Vol. 43, No. 2, pp. 209-227.
- ♠ Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. and Pastuszak, Z. (2011) “Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction”, Journal of Industrial Management & Data Systems, Vol. 111, No. 5, pp. 675-696.

- ♠ Wong, M. S., & Hideki. N., & George, P. (2011). "The use of Importance-Performance analysis (IPA) in evaluating Japan's e-government services", Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Vol. 6(2), pp.17-30.
- ♠ Wu. H, H., & Shieh, J. I. (2010). "Quantifying uncertainty in applying Importance-Performance analysis", Quality and Quantity, Vol. 44, pp. 997-1003.
- ♠ Yavas, U., & Shemwell, D. J. (2001). "Modified Importance-Performance analysis: An application to hospitals", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 14(3), pp. 104-110.

📧 ثالثاً: المراجع الالكترونية:

- ♠ <http://www.shoman.org.jo/scripts/mwimain.dll/144/libraryar?directsearch>
- ♠ <http://www.shoman.org/ar/node/1160>
- ♠ http://goldeni2.blogspot.com/p/blog-page_7800.html
- ♠ https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A_%28%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A9%29#cite_note-1
- ♠ <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34086>
- ♠ <http://9alam.com/community/threads/scientific-managementt-theory-nzri-alдар-alylmi.4237>
- ♠ <https://abderrazagbenali.blogspot.com/2014/12/02.html>
- ♠ <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1171>
- ♠ <http://www.hrdiscussion.com/hr51191.html>
- ♠ <http://www.smartpls.de/documentation/importance-performance-matrix>

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بشكلها النهائي

الاستبيان



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

السادة الزملاء والزميلات ،،،

تحية طيبة،،

هذا الاستبيان هو أداة لبحث علمي تقوم به الجامعة الافتراضية السورية، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بدقة ومصداقية، علماً بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم معنا
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رقم الاستمارة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، يرجى وضع علامة (√) عند الخيار المعبر عنك مع العلم بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض وصف عينة البحث:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: ☐ (23-18) سنة ☐ (29-24) سنة ☐ (35-30) سنة ☐ (41-36) سنة ☐ أكثر من 41 سنة
3. مدة الخدمة في العمل: ☐ أقل من سنة ☐ (1 إلى 3) سنة ☐ (4 إلى 6) سنة ☐ (7 إلى 9) سنة ☐ أكثر من 9 سنة
4. الوضع الوظيفي: ☐ موظف (Clerk) ☐ مساعد (Associate) ☐ مسؤول (Officer) ☐ مسؤول رئيسي (Senior) ☐ رئيس قسم (Section head) ☐ مشرف (Supervisor) ☐ مستشار (Consultant) ☐ نائب مدير (Deputy) ☐ مدير (Manager)
5. المؤهل العلمي: ☐ إعدادية ☐ ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ شهادة جامعية ☐ دراسات عليا ☐ دكتوراة

القسم الثاني: الأبعاد الرئيسية للدراسة:

ما مدى تقديرك لأداء المؤسسة في كل من العبارات التالية على مقياس من (1) أسوأ تقدير إلى (5) أفضل تقدير، (يرجى وضع علامة (√) عند الخيار المعبر عن رأيك):

A- التعويضات						
العبارة		أسوء تقدير	سيء	وسط	جيد	أفضل تقدير
A1	تمنح المؤسسة راتب كافٍ لتأمين احتياجات المعيشة.	1	2	3	4	5
A2	تعمل المؤسسة على زيادة الرواتب للموظفين ضمن فترات زمنية مقبولة.	1	2	3	4	5
A3	فيما يتعلق بالأجر، تحرص المؤسسة على معاملة الموظف بعدل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة.	1	2	3	4	5

B- ضغط العمل					
1	2	3	4	5	B1
تعمل المؤسسة على شغل كل موظف لوظيفة تقع ضمن نطاق اختصاصه وبما يتناسب مع خبراته ومستوى كفاءته.					
1	2	3	4	5	B2
تشجع المؤسسة موظفيها على تنظيم العمل وإنجازه ضمن ساعات العمل الرسمية بما يخفف ساعات العمل الإضافية.					
1	2	3	4	5	B3
تحرص المؤسسة على اتباع الموظفين خطوات الممارسة المثلى لأداء المهام خلال أوقات الدوام الرسمية.					
1	2	3	4	5	B4
تسمح المؤسسة للموظفين بأخذ فترات استراحة من العمل.					
C- العلاقة مع زملاء العمل					
1	2	3	4	5	C1
تشجع المؤسسة على العمل ضمن الفريق كما تشجع العمل الجماعي.					
1	2	3	4	5	C2
تعمل المؤسسة على خلق بيئة تنافسية نزيهة بين العاملين.					
1	2	3	4	5	C3
تحرص المؤسسة على عدم تلقي الموظف أوامر وتعليمات مزدوجة من رؤسائه.					
1	2	3	4	5	C4
تعمل المؤسسة على حل النزاعات والمشاحنات بين العاملين.					
D- الإشراف الإداري					
1	2	3	4	5	D1
تحرص المؤسسة على تواجد المدراء عند حاجة الموظفين إليهم.					
1	2	3	4	5	D2
تحرص المؤسسة على اهتمام المدراء والمشرفين بمشاعر مرؤوسيههم.					
1	2	3	4	5	D3
تحرص المؤسسة على توفير درجة تواصل جيدة بين الموظف ورئيسه المباشر.					
1	2	3	4	5	D4
تشجع المؤسسة المدراء والمشرفين على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة.					
1	2	3	4	5	D5
تحرص المؤسسة على تلقي الموظفين تغذية عكسية مفيدة من مدراءهم المباشرين.					
1	2	3	4	5	D6
تحرص المؤسسة على استخدام المدراء أسلوب مناسب لتقييم أداء الموظفين بدقة وعدل.					

E- بيئة العمل المكتبية					
5	4	3	2	1	E1
تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة (إضاءة- تكييف- تهوية...).					
5	4	3	2	1	E2
تحرص المؤسسة أن يكون مكان العمل مريحاً لأداء المهام.					
5	4	3	2	1	E3
تعمل المؤسسة على ترتيب المكاتب وتنظيمها بطريقة تشجع الأداء الوظيفي بشكل مناسب.					
F- الحوافز والمكافآت التشجيعية					
5	4	3	2	1	F1
تمنح المؤسسة المكافآت للموظفين على أسس واضحة وعادلة.					
5	4	3	2	1	F2
تمنح المؤسسة المكافآت للمتميزين من الموظفين.					
5	4	3	2	1	F3
تمنح المؤسسة مكافآت عينية للعاملين من فترة إلى أخرى.					
5	4	3	2	1	F4
تمنح المؤسسة المكافآت للموظفين كل حسب وظيفته وتتوافق مع مستوى أداء كل منهم.					
5	4	3	2	1	F5
تُطبق المؤسسة نظام مكافآت وحوافز مرضٍ.					
G- طبيعة العمل ومحتواه					
5	4	3	2	1	G1
تعمل المؤسسة على توفير الفرصة المناسبة لأداء مهام العمل بشكل مستقل.					
5	4	3	2	1	G2
تشجع المؤسسة الموظفين على الإبداع في إنجاز الأعمال.					
5	4	3	2	1	G3
تحرص المؤسسة على إيضاح أهداف العمل للموظفين بما يصب في تحقيق أهدافها.					
H- المشاركة في اتخاذ القرارات					
5	4	3	2	1	H1
تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بوحدة/أقسام/دوائر العمل.					
5	4	3	2	1	H2
تحرص المؤسسة على امتلاك الموظف القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.					
5	4	3	2	1	H3
تشجع المؤسسة موظفيها لحل المشاكل والعقبات التي تواجه وحدات/أقسام/دوائر العمل بشكل جماعي.					
5	4	3	2	1	H4
تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في وضع أهداف وحدات/أقسام/دوائر العمل.					

I- الترقية					
5	4	3	2	1	I1
توفر المؤسسة فرص ترقية غير محدودة وكافية إلى حد ما.					
5	4	3	2	1	I2
تمتلك المؤسسة سياسة واستراتيجية ترقية واضحة وعادلة تأخذ كفاءة الأداء والخبرة بعين الاعتبار.					
5	4	3	2	1	I3
تضع المؤسسة الشخص المناسب في المكان المناسب.					
5	4	3	2	1	I4
تولي المؤسسة الاهتمام المناسب والكافي لشكاوي الموظفين وتظلماتهم.					
5	4	3	2	1	I5
تحرص المؤسسة على إيضاح المسار الوظيفي في العمل للموظفين.					
5	4	3	2	1	I6
فيما يتعلق بالترقية، تحرص المؤسسة على معاملة الموظف بعدل مقارنة مع الموظفين في العمل الذين يمتلكون مؤهلات مماثلة وسنوات خبرة مماثلة.					

القسم الثالث: الرضا الوظيفي:

بشكل عام، على مقياس من (1) أسوء تقدير إلى (5) أفضل تقدير، ما مقدار رضاك عن عملك؟، (يرجى وضع علامة (√) عند الخيار المعبر عن رأيك):

5	4	3	2	1	S- الرضا الوظيفي
5	4	3	2	1	ما مقدار رضاك عن عملك بشكل عام؟

شاكرين حسن تعاونكم