

العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك: دراسة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل - فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي

لينة حسام المحتسب و مروان سعيد جلعود

محاضر أستاذ مساعد

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين - الخليل - فلسطين

(قدم للنشر في ١٢/٢٧/٢٥هـ وقبل للنشر في ٤/٧/٢٦هـ)

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية: الخوافز، والتدريب، وطبيعة الوظيفة، والعلاقة مع زملاء العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من: الإنتاجية، والولاء، ونسبة الغياب، ومعدل دوران العمل. تكون مجتمع الدراسة من (٢١٠) موظفاً وموظفة كعينة قصديه شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، ولقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (استبانة) مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على خمسة عوامل وهي الخوافز، والتدريب، وطبيعة الوظيفة، وزملاء العمل، والرئيس المباشر، واتبعت كل فقرة سلم استجابة مكون من خمس فئات (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، إضافة إلى (٧) فقرات توضح مدى أهمية كل عامل للرضا الوظيفي، واتبعت كل فقرة بسلم استجابة مكون من خمس فئات (مهم جداً، مهم، محايد، غير مهم، عديم الأهمية).

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي:

- ١) أنه يوجد تأثير فعال لكل من: الخوافز، والرئيس المباشر، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وزملاء العمل على الرضا الوظيفي (العوامل مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها).
- ٢) هناك تفاوت في مدى أهمية كلا من الخوافز، والرئيس المباشر، والولاء، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وزملاء العمل، وبيئة العمل على الرضا الوظيفي (ترتيب تنازلي).
- ٣) هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

مقدمة

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها. فالمنظمات التي يتوفر فيها طرق وأساليب عمل جيدة وتجهيزات رأسمالية ذات مستوى تقني عال لا يمكن عن طريقها تحقيق أهدافها الإنتاجية بدون وجود الموارد البشرية العاملة ومدى فعاليتها في أداء وظائفها، وتتوقف هذه الفعالية في الأداء على عوامل أهمها الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين حيث يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته ويقود إلى مستوى عال من أداء العمل، كما يدل عدم الرضا عن عدم التوافق (أي الاختلاف) وبالتالي مستوى منخفض من أداء العمل. ويرتبط الرضا الوظيفي بعلاقة مؤثرة على الإنتاجية، وولاء العاملين لمنظمتهم، ونسبة الغياب، ومعدل دوران العمل. ويتأثر الرضا الوظيفي أيضا بعوامل مباشرة تعمل على تحقيقه من عدمه وتتعلق بالحوافز والتي هي فرصة توفر أمام الفرد لتشجيعه وتحقق له الدافعية من أجل الحصول عليها، ومن ثم التدريب الذي هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي وفقا لمصلحتهم ومصلحة المنظمة من خلال رفع بشكل عام، ومن ثم طبيعة الوظيفة التي يؤديها الأفراد وواجباتها ومسؤولياتها ومدى انسجامها مع خبراتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، وسماتهم الشخصية، ومن ثم بيئة العمل والتي تتعلق بمكان العمل، وأدوات العمل، والعلاقات غير الرسمية في العمل.

ولما كان لاهتمام المنظمات بالرضا الوظيفي الأثر الكبير في نجاحها والمتمثل في زيادة أرباحها نظراً لارتفاع إنتاجية موظفيها، وزيادة ولائهم وانتمائهم لها من خلال زيادة حرصهم على نوعية العمل وجودته من جانب، وإطالة بقاء المنظمة من خلال العلاقة طويلة المدى مع الزبائن - اعتماداً على حسن معاملة هؤلاء الزبائن - من جانب آخر، وبما أنّ البنوك وجدت كمحصلة لمتطلبات التطورات الاقتصادية عبر السنين وتعددت العمليات التي تقوم بها، والأنشطة التي تمارسها من أعمال تقليدية إلى أنشطة تساهم في دعم اقتصاد دولها من خلال تمويل المشاريع، والعمل كوسيط تجاري بين الدول، وبذلك أصبحت تلعب دوراً هاماً في بناء الاقتصاد القومي لأي دولة. وبما أنّ النشاطات والخدمات التي تقدمها البنوك تعتمد أساساً على مدى فاعلية وكفاءة موظفيها، ارتأى فريق البحث دراسة العوامل التي تستطيع البنوك من خلالها أن ترفع أو تزيد من الرضا الوظيفي عند موظفيها، وذلك لأثره الإيجابي وانعكاسه المباشر على كفاءتهم في العمل.

مشكلة الدراسة والأسئلة المتعلقة بها

تلعب البنوك التجارية دوراً هاماً في النشاطات الاقتصادية لأي دولة، مما يعطيها أهمية كبرى كوسيط هام في الازدهار والتقدم الاقتصادي للدولة، ويلعب الرضا الوظيفي دوراً هاماً في أداء موظفي البنوك.

ونظراً لخصوصية المجتمع الفلسطيني فقد ارتأى الباحثان دراسة هذا الموضوع وذلك لتقصير الدراسات السابقة التي تناولته وتحديد قطاع البنوك في المجتمع الفلسطيني بالإضافة إلى المشاكل التي تعرض لها هذا القطاع في ظل الانتفاضة وتأثره بها لفترة تزيد على الخمسين عاماً من التبعية الإسرائيلية. ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى رضا العاملين في البنوك عن كلٍّ من: (الحوافز، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وزملاء العمل، الرئيس المباشر)؟
- ٢- ما هي طبيعة العلاقة بين نوع الرضا الوظيفي المطبق في البنوك وكل من: (الإنتاجية، ونسبة الغياب، ومعدل دوران العمل، والولاء)؟
- ٣- ما هي أكثر العوامل السابقة أهمية في الشعور بالرضا الوظيفي في البنوك التجارية والإسلامية من وجهة نظر العاملين (ترتيبها حسب الأهمية)؟

فرضيات الدراسة

- اعتمدت الدراسة الفرضيات الصفرية التالية لكونها أكثر دقة من الفروض المباشرة:
- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من العوامل التالية: (التدريب، الحوافز، طبيعة الوظيفة، زملاء العمل، الرئيس المباشر) في تأثيرها على الرضا الوظيفي.
 - ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي وكلٍّ من المتغيرات التالية: (الإنتاجية، الولاء، نسبة الغياب، معدل دوران العمل).
 - ٣- لا توجد علاقة (فروق) ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من العوامل التالية: (الحوافز، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وبيئة العمل، وزملاء العمل، والرئيس المباشر، والولاء) من حيث أهمية كلٍّ منها.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- ٢- التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية، والغياب، ودوران العمل، والولاء.
- ٣- التعرف على أكثر العوامل السابقة أهمية في التأثير على الرضا الوظيفي (ترتيب تنازلي حسب الأهمية).
- ٤- إفادة مدراء البنوك بالأفكار والآراء التي تُساعدهم على تحسين أداء موظفيهم.

قائمة المصطلحات الإجرائية

• التدريب: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك، والاتجاهات [ياغي، ١٩٨٦، ص ٤].

- الغياب: الفشل أو الإخفاق في الحضور إلى العمل [Robbins, 2003, p24].
- دوران العمل: الانسحاب الإجباري أو الاختياري من المؤسسة [Robbins, 2003, p24].
- الولاء: حالة يتماثل فيها الفرد مع قيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه [اللوزي، ١٩٩٩، ص ١١٩].

• مجتمع الدراسة: هو مجموع الأفراد المشتركين في عدد من الخصائص المعينة [العكش، ١٩٩٥، ص ٢٧٤].

• عينة الدراسة: هي جزء من مجتمع البحث الأصلي أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي [غرايبة وآخرون، ١٩٨١، ص ٢٥].

- البنوك: هي البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل سواءً كانت فلسطينية أو غير ذلك.
- الموظفين: كافة العاملين في البنوك التجارية والإسلامية في محافظة الخليل باستثناء المراسلين والأذنة.
- طبيعة الوظيفة: ويقصد بها الوصف الوظيفي والذي يتعلق بالواجبات، والمسؤوليات والأعباء الوظيفية، وكذلك المواصفات الوظيفية والتي تتعلق بمدى تناسب الوظيفة مع القدرات والسمات والمهارات الشخصية الخاصة بشاغل الوظيفة.
- بيئة العمل: ويقصد بها الخدمات المساندة كالتهووية، والإضاءة، والأدوات والوسائل المستخدمة في العمل ... إلخ.

محددات الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على جميع موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين في الفترة الزمنية الواقعة من شهر آب وحتى نهاية شهر كانون أول من العام ٢٠٠٤م، وقد تحددت نتائج الدراسة بما وفرته من شروط اختيار العينة، وحجمها، والاستبانة المستخدمة كأداة للدراسة من حيث صدقها، وثباتها، وفعاليتها، وما وفرّه الباحثان فيما يتعلق بتطبيق وتحليل أداة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي نتيجة لتعدد الآراء في مسبباته وفي نتائجه فهناك من عرفه على أنه " اتجاه عام للفرد نحو العمل " [Robbins, 2003, p25]، وهناك من عرفه على أنه "درجة الشعور الإيجابي أو السلبي للفرد تجاه وظيفته" [Schermerhon, Osborn, 1996, p29].

ومن التعريفات السابقة للرضا الوظيفي يمكن الاستنتاج بأنه " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح نتيجة إشباع الحاجات والرغبات والتوقعات المرتبطة بالعاملين".

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: يمكن تقسيم العوامل إلى ثلاث مجموعات:

١. العوامل المرتبطة بشخصية الفرد: ومن أهمها: [ماهر، ٢٠٠٣، ص ٢٣١]

أ- **المكانة الاجتماعية والوظيفية:** حيث إن ارتفاع المكانة الاجتماعية والوظيفية يزيد من رضا الفرد عن عمله.

ب- **الرضا العام عن الحياة:** حيث إن الأفراد السعداء في حياتهم غالباً ما يكونوا سعداء في عملهم.

ج- **تحمل الأعباء والضغوط:** حيث إن تحمل الفرد للضغط والتعامل معه والتكيف معه يجعله أكثر رضا.

٢. **درجة احترام الذات:** حيث إن الفرد الذي يحترم ويقدر ذاته ويعلو بقدره يكون أقرب إلى الرضا عن العمل بعكس الإنسان الذي لا يحترم ويقدر ذاته ويخس في قدره وقيمه.

٣. العوامل التنظيمية: ومن أهمها:

أ- **الحوافز:** وهي مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأداءه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه [العديلي، ١٩٩٥، ص ٩٢]، وقد تكون الحوافز إيجابية أو سلبية.

أولاً: الحوافز الإيجابية

- (١) الحوافز المادية: ويتم فيها استخدام النقود كحافز أساسي وتتخذ عدة صور منها:
- الأجر حسب الوحدات المنتجة: وتتمثل في إعطاء أحوار متناسب مع عدد الوحدات المنتجة سواء كانت سلعية أو خدمية.
 - التحفيز على أساس المهارات المكتسبة: ويهدف لتشجيع العاملين على اكتساب مهارات وكفاءات جديدة والتطور والنمو، ومن ثم تحديد الأحوار والرواتب بناءً على المسمى الوظيفي.
 - المزايا المرنة: وتهدف لإعطاء العاملين الحرية لاختيار عدة مزايا يتم تقديمها لهم ضمن نسبة معينة ومحددة منها: التأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، ونظام الادخار والتقاعد... إلخ.
 - نظام المشاركة في الأرباح والمكاسب: ومفادها توزيع نسبة من الأرباح المتحققة على العاملين وذلك وفقاً لمعادلة محددة، أو يتم إعطاء العاملين أسهماً في الشركة. [القرىوتي، ٢٠٠٣، ص ص ٥٣-٥٥].

- (٢) الحوافز المعنوية: وتتجاوز الحوافز المعنوية القضايا والنواحي المادية وتتخذ عدة صور منها:
- مشاركة العاملين في تحديد الأهداف: حيث إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والتي تتضمن مشاركة العاملين في وضع وتحديد الأهداف مع المسئول مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم ورضاهم.
 - الاعتراف بجهود العاملين: ويتضمن الاعتراف بجهود العاملين وإنجازاتهم كتسمية موظف بالموظف المثالي، أو إعطاء موظف كتاب شكر، أو شهادة تقدير، أو إقامة احتفالات، أو إجازة استجمام مدفوعة الأجر. [القرىوتي، ٢٠٠٣، ص ص ٥٥-٥٧].

ثانياً: الحوافز السلبية

وتتضمن العقاب أو التهديد كمدخل يستخدم من أجل إحداث تغيير في السلوك. ومن الوسائل المستخدمة التأنيب، والتوبيخ، والإنذار، وتخفيض الأجر، وحجب الحوافز... إلخ. ويرى الكتاب أن استخدام الحوافز السلبية يساعد في تحقيق الطاعة والالتزام إلا أن استخدامها عشوائياً يؤدي إلى زيادة النتائج والآثار السلبية [المغربي ١٩٩٤، ص ١٣٥].

ويرى الباحثان بعد استعراض الحوافز وأنواعها المادية والمعنوية أن إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعث أو مؤثر خارجي للفرد يدفعه إلى التحرك، ومن الضروري أن تهتم المنظمة باستخدام الحوافز التي تمثل اللبنة الأساسية لنجاح المنظمة وأحد المداخل الرئيسة لإدارة تنوي تحقيق

أهدافها بكفاءة وفعالية عالية. ويؤكد الباحثان أن وجود نظام جيد للحوافز يسهم في جذب الأفراد للمنظمة، كما أنه يعزز من استقرارهم في العمل، ويشير التنافس فيما بينهم من خلال سعيهم لتحسين أدائهم والإبداع والتميز فيه، كما أنه يشعرهم بالثقة، ويرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من ولائهم للمنظمة وبالتالي يزيد من رضاهم الوظيفي.

ب- **طبيعة العمل:** ومن خصائص العمل التي تؤثر على رضا الموظفين:

- **وضوح الدور:** وتعني معرفة العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بوضوح.
- **فرص النمو الوظيفي:** وتعني مدى توفر الفرص لتنمية وتطوير المهارات الوظيفية.
- **طبيعة العمل العقلية والذهنية:** وتعني أن العاملين يفضلون الأعمال التي تعطيهم الفرص لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم العقلية والذهنية.

• **مدى ما يتيح العمل من تنوع واستقلالية وشعور بالمسؤولية:** حيث إن الرضا الوظيفي يتناسب طردياً مع مدى ما يتيح العمل من هذه الخصائص.

ويرى الباحثان ضرورة وجود انسجام ما بين القدرات، والمهارات، والسمات الشخصية للفرد مع الوظيفة التي يؤديها وبالتالي انعكاس ذلك على انخراطه مع الوظيفة التي يؤديها وبالتالي على رضاه الوظيفي.

ج- **بيئة العمل:** ويمكن تقسيمها إلى:

- **مكان العمل:** ويقصد به موقع البنوك من حيث موقعها في مناطق خاضعة للسيادة الأمنية الفلسطينية (Hebron1)، أو مناطق خاضعة للسيطرة الأمنية الإسرائيلية (Hebron2). ومن الجدير بالذكر هنا أن الموظفين العاملين في المناطق الخاضعة للسيطرة الأمنية الإسرائيلية يعانون من الإعاقات المستمرة التي تضعها قوات الاحتلال كالاغلاقات المستمرة لهذه المناطق من خلال فرض منع التجوال عليها، بالإضافة إلى تعرضهم للتفتيش الأمر الذي يؤدي إلى انعكاس ذلك على شعورهم بالأمن والاستقرار والرضا.

• **الخدمات المساندة:** ويقصد بها وجود جو عمل مريح من إضاءة، وتهوية، وأدوات ووسائل تساعد على القيام بالأعمال (ويرى الباحثان انه من الجدير بالذكر هنا أن هناك اقتحامات متكررة من قبل جنود الاحتلال للبنوك بالإضافة إلى قيامهم بالعبث بالأدوات المستخدمة في العمل).

• **العلاقات الاجتماعية غير الرسمية:** حيث أن الأفراد لا يعملون فقط من أجل إشباع الحاجات المادية وإنما أيضاً لإشباع حاجة التواصل الاجتماعي سواء أكانت مع الزملاء من حيث كونهم متعاونين وداعمين للفرد، أم مع الرئيس المباشر من حيث كونه متفهم، ومتعاون، ويستمع لآراء ومقترحات موظفيه ويهتم بهم.

ويرى الباحثان في مجال العلاقات الاجتماعية وبالتحديد في علاقة الرئيس بالمرؤوس، أن المنظمة تحتاج إلى أطار منظم يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد، وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف ولا بد من ممارسة القيادة على العاملين بأسلوب وبشكل يضمن تنفيذهم للمهام الملقاة على عاتقهم وتوجيههم أثناء أدائهم للعمل، وهذه هي وظيفة الرئيس المباشر فكلما كان الرئيس مدركاً للمهام المطلوبة منه، فإن علاقته مع الأفراد تكون سليمة. وأما بالنسبة لعلاقة الموظف بزملائه فيؤكد الباحثان، أن الفرد هو جزء من مجموعة داخل المنظمة، فإذا كان هناك اتفاق بين الفرد وباقي زملائه فإن ذلك يزيد من الرضا الوظيفي لديه.

الدراسات المشابهة والمرتبطة

على الرغم من كثرة الاتساع في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن الباحثين لم يعثروا على أية دراسة تناولت الموضوع المحدد لهذه الدراسة:

أولاً: الدراسات العربية

• **دراسة الراوي [٢٠٠٠]** هدفت إلى استقصاء وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء وعلاقتهم بالعوامل الديموغرافية، كالمؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية، ومكان العمل. ولقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً أن أعلى درجات الرضا الوظيفي للعاملين كانت تتركز في مجالات العلاقة مع رؤساء الإدارات، والمسؤولية، ومزايا العمل، والأمان، بينما كانت أدنى مستويات الرضا الوظيفي في مجالات الراتب، والعلاقات الإنسانية، والاحترام.

• **وفي دراسة اليامي [٢٠٠٢]** هدفت إلى دراسة العلاقة بين أربعة من أبعاد عملية الاتصال وتأثيرها على الرضا الوظيفي، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية، اشتملت على أربعة مستويات تنظيمية لإحدى شركات الخدمة العامة السعودية. ولقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين

الاتصال المتعلق بالوظيفة والرضا الوظيفي، بغض النظر عن المستوى التنظيمي، وأن هناك علاقة عكسية بين الاتصال السلبي وبين الرضا الوظيفي، بغض النظر عن المستوى التنظيمي، وإن هناك تبايناً في مجموعة من المجموعات التي تمت عليها الدراسة، وأن هناك علاقة طردية بين الاتصال الإيجابي والرضا الوظيفي، وذلك في ثلاث مجموعات من المجموعات الأربع التي خضعت للدراسة.

• **وفي دراسة العجمي [١٩٩٩]** هدفت إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، كذلك العلاقة بين الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وبين بعض العناصر التنظيمية مثل الإشراف، والاتصال، والترقية، وجماعة العمل. وكذلك العلاقة بين الولاء التنظيمي وعناصر البيئة الخارجية مثل مدى الشعور بوجود فرص عمل أخرى. ولقد توصلت الدراسة إلى اتسام مستوى الولاء التنظيمي بالميل نحو الارتفاع وذلك نتيجة ظروف بيئة العمل الخارجية، من حيث قلة فرص العمل المتاحة للموظف، أو نتيجة لظروف بيئة العمل الداخلية مثل عوامل الإشراف، ونظم الاتصالات، ومحتوى العمل، وفرص التقدم والترقية. ولقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة الرضا عن العمل نتيجة للارتفاع في درجة الولاء التنظيمي، على الرغم من انخفاض تأثير العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي.

• **وفي دراسة الفضيلي [١٩٩٦]** هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وكلاً من العائد المالي للوظيفة، والظروف المادية للوظيفة، والمستقبل المهني للوظيفة، كما هدفت إلى معرفة مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي، ولقد كانت عينة الدراسة تشمل مجموعة من العاملين في الأجهزة الحكومية في الكويت. ولقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والظروف المادية للوظيفة، مع تراجع تأثير العائد المادي للوظيفة على الرضا، وكشفت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي ومستقبل الوظيفة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق معنوية على مستوى متوسطات الرضا الوظيفي، فيما بين المتغيرات الديموغرافية كالعمر، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي.

• **وفي دراسة يوسف [١٩٩٩]** هدفت إلى دراسة وتحليل علاقة الرضا عن العدالة، ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وكانت عينة الدراسة تتكون من مجموعة موظفين، يعملون في مؤسسات حكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولقد أظهرت النتائج بأن الرضا الوظيفي عن العدالة، ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران

تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي، وكذلك الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي.

• **وفي دراسة القادر [١٩٩٦]** هدفت إلى اختيار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية، وكانت عينة الدراسة تتكون من مجموعة موظفين يعملون في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية. ولقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية، بين صراع الدور وغموض الدور، وإلى وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من صراع الدور وغموض الدور. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية، بين صراع الدور وكل من الدخل الشهري ومدة الخدمة، وإلى وجود علاقة إيجابية بين غموض الدور والدخل الشهري. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات صراع الدور، وغموض الدور والرضا الوظيفي بين أربع فئات وظيفية، من مهنيي الحاسوب وهم: مبرمجو التطبيقات، ومحللو النظم، ومستشاروا الدعم الفني وإدارة الحاسوب.

• **وفي دراسة يوسف [١٩٩٩]** هدفت إلى معرفة إحساس العاملين في عدد من المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة، بفعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي، وعلاقة الإحساس مع كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. ولقد توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى الإحساس في القطاع الخاص، وارتفاع مستواه في القطاع المشترك، وإلى وجود علاقة معنوية وإيجابية، بين الإحساس بفاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي، وكل من الولاء التنظيمي والرضا والأداء التنظيمي، وكذلك وجود علاقة معنوية وموجبة، بين الإحساس بموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي، وتلك المتغيرات باستثناء الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

• **ففي دراسة فالينتين (2001) Valentine** هدفت إلى معرفة أثر جنس المشرف على المسؤولية، والرضا الوظيفي وضبط الموظفين. وكانت عينة الدراسة تتكون من ٢٦٠٧ مشرفين يعملون في مجالات متنوعة في الصناعة. ولقد أظهرت النتائج أن المشرفين الذكور، لديهم إحساس أكبر بالمسؤولية من المشرفات الإناث، وأكدت النتائج أن هناك علاقة إيجابية، بين الشعور بالمسؤولية وبين الرضا الوظيفي والرقابة على العاملين.

• وفي دراسة مكليناهنين (2003) Mcclenahen هدفت إلى معرفة أهم أسباب الرضا، والبقاء في شركتين استشاريتين في مدينة كاليفورنيا، وكانت عينة الدراسة تتكون من ٢٢١ موظفًا، ولقد أظهرت النتائج بأن أهم سبب كان وجود عمل ممتع وفيه تحدي، ومن ثم وجود الفرصة للنمو الوظيفي والتطور والتعلم، ومن ثم عدالة الأجر، ومن ثم بناء علاقات اجتماعية، ووجود الإدارة الداعمة والرئيس الداعم للموظفين والمتعاون معهم.

• وفي دراسة قام بها كروسمون وأبو زكي (2003) Crossmon and Abou-Zaki هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي، وكلاً من العمل والمتغيرات الديموغرافية، وكانت عينة الدراسة تتكون من (٢٠٢) موظفًا وموظفة يعملون في تسعة بنوك تجارية في لبنان، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الرضا والعمل، وأوضحت أيضًا أن الإناث هم أقل رضا من الذكور، وأنه كلما قل المؤهل العلمي كلما قل الرضا الوظيفي، وأن الأداء يتزايد بتزايد الأقدمية.

• وفي دراسة قام بها ساركر وكروسمون وكينميتيتكت (2003) Sarker, Crossmon, and Chinmeteepituct بعنوان "علاقة العمر والأقدمية بالرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الفنادق في تايلاند"، هدفت إلى معرفة واختبار دور العمر والأقدمية كمتغيرات ذات علاقة بالرضا الوظيفي. ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين العمر والرضا الوظيفي، ووجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأقدمية إلا أن الباحثون أكدوا أن هذه العلاقة تتعدل بوجود متغير العمر.

• وفي دراسة كوستيليز (2004) Koustelios بعنوان "غموض الدور وصراع الدور وعلاقتهم بالرضا الوظيفي"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين صراع الدور، وغموض الدور والرضا الوظيفي، ومدى مساهمة صراع الدور وغموض الدور في التنبؤ بالرضا الوظيفي، وكانت عينة الدراسة تتكون من (٦١) معلم ومعلمة في مجال الرياضة في اليونان، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وأهمية دور كل من صراع الدور وغموضه في التنبؤ بالرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بالصورة المسحية لملاءمة هذا الأسلوب لطبيعة هذه الدراسة، والذي ارتكزت على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة، وفهم العلاقة القائمة بين موضوع أداء موظفي البنوك والعوامل المؤثرة عليه، وعلاقته بالرضا الوظيفي.

مجتمع الدراسة وعينته

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك، في محافظة الخليل والذي بلغ إجمالي عددهم (٢١٠) موظف وموظفة، وقد تم الحصول على الأعداد المذكورة من خلال الاتصال المباشر من قبل الباحثين مع موظفي البنوك المذكورة حسب الجدول رقم (١) والذي يبين أسماء البنوك، وعدد موظفي كل منها. وقد تم استرجاع ١٧٦ استبانة وهو ما يمثل نسبة ٨٣,٨٪ من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة .

جدول (١) أسماء البنوك وعدد موظفي كل منها وعدد الاستبانات المسترجعة.

الرقم	اسم البنك	عدد الموظفين / الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
١	البنك الإسلامي العربي	١١	١٠
٢	البنك الإسلامي الفلسطيني	٨	٦
٣	البنك الأهلي / فرع السلام	١٩	١٦
٤	البنك الأهلي / فرع الشلالة	٦	٥
٥	البنك العربي / فرع السلام	٢٨	٢٣
٦	البنك العربي / فرع الشلالة	٥	٥
٧	البنك العربي / فرع دورا	٤	٤
٨	بنك الاستثمار الفلسطيني	١١	١١
٩	بنك الأردن	٣٥	٢٨
١٠	بنك الإسكان / فرع المنارة	١٥	١٢
١١	بنك الإسكان / فرع الظاهرية	٣	٣
١٢	بنك القاهرة عمان / المعاملات الإسلامية	١٤	١١
١٣	بنك القاهرة عمان / فرع واد التفاح	٢٠	١٧
١٤	بنك القاهرة عمان / فرع الشلالة	١٦	١٣
١٥	بنك فلسطين المحدود	١٥	١٢
	المجموع	٢١٠ / ١٠٠٪	١٧٦ / ٨٣,٨٪

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة من قبل الباحثان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، ومن أجل الحصول على بيانات من مصادرها الرئيسية، قام الباحثان بإعداد وتصميم أداة الدراسة اعتماداً على خبرتهما السابقة، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، فتكونت الاستبانة من قسمين يشمل القسم الأول على (٦٠) عبارة موزعة على المجالات التالية: (الحوافز ١٥ عبارة، وطبيعة الوظيفة ١٥ عبارة،

والتدريب ٧ عبارات، وزملاء العمل ٧ عبارات، والرئيس المباشر ١٢ عبارة، وكلٌّ من الغياب، والولاء، والإنتاجية، وترك العمل ٤ عبارات).

وأخيراً القسم الثاني يشمل ٧ عبارات لمعرفة أكثر العوامل أهمية في التأثير على الرضا الوظيفي.

صدق وثبات الأداة

قام الباحثان بإعداد استبانة الدراسة اعتماداً على خبرتهما السابقة في هذا المجال، ومن أجل التأكد من صدق الاستبانة ومدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، تم عرضها على (٨) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، في جامعة بوليتكنيك فلسطين، وقد أخذ الباحثان بأرائهم وتعديلاتهم واقتراحاتهم وتم الاستبقاء على الفقرات التي اتفق عليها الفريق فقط، والتي بلغت "٦٠" فقرة إضافة إلى "٧" عبارات لمعرفة أكثر العوامل أهمية في تأثيرها على الرضا الوظيفي.

أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد تم تطبيق معادلة (كرونباخ ألفا) على فقرات الاستبانة في كافة مجالاتها، الموزعة على (٦٠) فقرة، ووجد أن معامل الثبات بلغ (٠,٩٥)، وهذا يدل على درجة الثبات المرتفعة للاستبانة والتي تفي بأغراض الدراسة.

أسلوب جمع المعلومات

للحصول على البيانات والمعلومات، تم توزيع الاستبانة على مدراء البنوك المذكورة شخصياً من قبل الباحثان حسب عدد موظفي كل بنك، والذين قاموا بدورهم بتوزيعها على الموظفين، وقد تم استرجاع (١٧٦) استبانة من أصل (٢١٠)، والذي يشكل نسبة (٨٣,٨٪)، وقد تم تبويب وترميز ومعالجة البيانات إحصائياً.

طرق استخراج النتائج

ولاستخراج النتائج تم تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، باستخدام السلم الخماسي لاحتساب درجات الاختبار (ليكرت)، حيث أُعطي خمس درجات على أوافق بشدة، وأربع درجات على أوافق، وثلاث درجات على محايد، ودرجتان على أعارض، ودرجة واحدة على أعارض بشدة، ومن ثم استخراج متوسط الدرجات المستحقة للعينة على فقرات الاستبانة، فأعلى درجة ممكنة هي خمسة تعكس الاتجاه الإيجابي بصورته العظمى، وأدنى درجة هي واحدة تعكس الاتجاه بصورته الدنيا.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار تحليل الانحدار المتعدد، واختبار بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك باستخدام الحاسوب وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها اعتماداً على تسلسل فرضياتها:

الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين كل من العوامل التالية: (التدريب، الحوافز، طبيعة الوظيفة، زملاء العمل، الرئيس المباشر) في تأثيرها على الرضا الوظيفي.

وللإجابة على هذه الفرضية، تم استخراج نتائج اختبار الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول (٢) ملخص معاملات الانحدار لأثر عوامل التدريب، والحوافز، وطبيعة الوظيفة، وزملاء العمل، والرئيس المباشر على الرضا الوظيفي.

القيمة المعدلة	ر	ر	ملخص الانحدار
٠,٦١٥	٠,٦٢٧	٠,٧٩٢	

جدول (٣) يبين قيمة ت والدلالة الإحصائية لمعرفة تأثير كل من التدريب والحوافز وطبيعة الوظيفة وزملاء العمل والرئيس المباشر على الرضا الوظيفي.

العوامل المؤثرة على الرضا	قيمة B	قيمة Beta	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	ر	ر
١- الحوافز	٠,١٣٠	٠,٣٤٦	٥,٩٩٩	٠,٠٠٠	٠,٦٢٧	٠,٧٩٢
٢- الرئيس المباشر	٠,١٥٨	٠,٣٣٦	٦,٢٤٤	٠,٠٠٠		
٣- طبيعة الوظيفة	٠,١٠٨	٠,٢٥٧	٤,٠٨٤	٠,٠٠٤		
٤- التدريب	٠,١٥٠	٠,٢٣٣	٤,٥٥٩	٠,٠٠٠		
٥- زملاء العمل	٠,٠٨	٠,١٦٠	٣,٠١٨	٠,٠٠٣		

يتضح لنا من الجدول رقم (٣) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) بين درجة تأثير الحوافز، والرئيس المباشر، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وزملاء العمل على الرضا الوظيفي حيث بينت النتائج أن (٠,٦٢٧) من التباين في درجة الرضا الوظيفي يعود إلى تلك العوامل مجتمعة. وتبين لنا من خلال نتائج معاملات الانحدار المتعدد أن أبرز عامل مؤثر على الرضا الوظيفي هو عامل الحوافز حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٣٤٦ وهي ذات دلالة إحصائية، وجاء في المرتبة الثانية الرئيس المباشر حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٣٣٦ وهي ذات دلالة إحصائية، وجاء في المرتبة الثالثة طبيعة الوظيفة حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٢٥٧ وهي ذات دلالة إحصائية، وجاء في المرتبة الرابعة التدريب حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٢٣٣ وهي ذات دلالة إحصائية، وأخيراً زملاء العمل حيث بلغت قيمة بيتا ٠,١٦٠ وهي ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحثان أن هذه النتائج تبدو منطقية، وذلك لأهمية الحوافز المادية والمعنوية، ففي الحوافز المادية يرى الموظفون أنها تحقق لهم العائد الملموس للجهد المبذول، والطاقة المبذولة منهم في العمل، إضافة إلى الحوافز المعنوية التي تحقق لهم التوازن في علاقتهم المتبادلة مع المنظمة التي يعملون فيها. وكذلك علاقة الموظف برئيسه المباشر والتي تشعره بالتقدير واحترام النفس من خلال الاحترام المتبادل، الذي تلعب فيه مهارات الرئيس المباشر الإنسانية، من خلال مشاركته للموظفين في متابعتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأهمية وظائفهم، ودورهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما يرى الباحثان أن تأثير طبيعة العمل على الرضا الوظيفي، مرتبط بمدى ملائمة العمل مع ميول واهتمامات الموظف، وهذا تأكيد لنظرية (job-fit theory) واستخدام أساليب إغناء وإثراء الوظائف وتوسيعها للتقليل من الروتين في العمل الذي يؤثر سلباً على نفسية الموظفين، الذين يبحثون عن وظائف تتحدى قدراتهم. كما يرى الباحثان أن علاقة التدريب بالرضا الوظيفي، وإن كانت إيجابية إلا أنها جاءت في المرتبة الرابعة، ويعود ذلك لقلة البرامج التدريبية من جهة، وعدم ملاءمتها وطبيعة الوظائف في البنوك، التي تتبع أساليب العمل المعروفة، والتي لا تحتاج إلى برامج تدريبية متطورة أو مغايرة للخبرات المتوفرة لدى الموظفين - إلا فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة. ويرى الباحثان أيضاً أن الترتيب الأخير لزملاء العمل، في تأثيره على الرضا الوظيفي هي بحد ذاتها نتيجة تدعو للتساؤل، إلا إذا ارتبطت بطبيعة الوظائف التي يقل فيها العمل ضمن فريق، وعدم تشجيع الإدارة لمثل تلك العلاقات بين موظفيها، للتقليل من قوة الموظفين التفاوضية مع الإدارة وتركيزها على المنافسة الشخصية غير الإيجابية.

وعند استطلاع استجابات الموظفين حول تأثير مظاهر الرضا الوظيفي، اعتماداً على إجاباتهم المستخرجة من فقرات الاستبانة، تمثل المظهر الأول بأن أفراد العينة يشعرون بأن التدريب يكسبهم المهارات والمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بنجاح، وتمثل المظهر الثاني بأن البرامج التدريبية تساعد على مواكبة التطور التكنولوجي، ونجد المظهر الثالث يشعر الموظفين بالرضا عن النمط القيادي الذي يستخدمه الرئيس في تعامله مع الموظفين سياسة الباب المفتوح، وتحلى المظهر الرابع بأن الموظفين يجدوا التقدير والاحترام، من قبل زملاء العمل، ونجد المظهر الخامس بأن التدريب يؤدي إلى إعداد الموظف لتولي وظائف قيادية مستقبلاً.

وفيما يلي عرض لجميع فقرات كل من العوامل التالية (التدريب، الخوف، طبيعة الوظيفة، زملاء العمل، الرئيس المباشر) وفقاً لترتيبها بناءً على المتوسطات الحسابية.

عند استطلاع استجابات موظفي البنوك، حول أبرز مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب نجد المظهر الأول شعور الموظفين بأن التدريب يكسبهم المهارات والمعلومات التي تساعدهم على أداء عملهم بنجاح، ويليه المظهر الثاني بأن البرامج التدريبية تساعدهم على مواكبة التطور التكنولوجي، ونجد المظهر الثالث بأن التدريب يؤدي إلى إعداد الموظفين إلى تولي وظائف قيادية مستقبلاً ويؤدي إلى التغلب على نقاط ضعف الموظف، وتمثل المظهر الرابع بأن التدريب يساهم في التقليل من ضغوطات العمل، وأخيراً تمثل المظهر الخامس بأن البرامج التدريبية تصمم بناءً على تحليل العمل. (كما هو موضح في الجدول رقم (٤)).

جدول (٤) الفقرات المتعلقة بالتدريب.

الرقم	مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالتدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٤	أشعر بأن التدريب يكسبني المهارات والمعلومات التي تساعدي على أداء عملي بنجاح.	٤,٢١	٠,٦٤
٣٥	تساعدني البرامج التدريبية على مواكبة التطور التكنولوجي.	٤,١١	٠,٦٣
٣٧	يؤدي التدريب إلى إعداد الموظف لتولي وظائف قيادية مستقبلاً.	٣,٨٧	٠,٧٣
٤٠	يؤدي البرنامج التدريبي إلى التغلب على نقاط ضعف الموظف.	٣,٨٧	٠,٧١
٣٦	تساهم الدورات التدريبية في التقليل من ضغوطات العمل.	٣,٧٥	٠,٨٠
٣٩	تصمم البرامج التدريبية بناءً على تحليل العمل.	٣,٤٠	٠,٨٩
٣٨	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية.	٣,٢٨	١,٠٤

عند استطلاع استجابات موظفي البنوك، حول أبرز مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالحوافز لديهم، حيث تمثل المظهر الأول بشعور الموظفين بالرضا عن نظام التأمين الصحي المتبع، وتحلى المظهر الثاني باعتبار عدد أيام الإجازة السنوية كافية، وتحلى المظهر الثالث بأنه يتم إعطاء الإجازات السنوية لهم في أوقات مناسبة، وتحلى المظهر الرابع بأن الراتب الذي يتقاضونه يكفي لسد احتياجاتهم الأساسية، وأخيراً تمثل المظهر الخامس بشعور الموظف بأن راتبه يوازي ما يبذله من جهد. (كما هو موضح في الجدول رقم (٥)).

جدول (٥) الفقرات المتعلقة بالحوافز.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالحوافز	الرقم
١,١٩	٣,٣١	أشعر بالرضى عن نظام التأمين الصحي المتبع حالياً.	١٣
١,١٥	٣,١٥	يعتبر عدد أيام إجازتي السنوية كافي.	٧
١,٠٨	٣,١٣	يتم إعطاء الإجازات السنوية للعاملين في أوقات مناسبة.	٦
١,٢٧	٢,٩٧	أتقاضى راتباً يغطي نفقاتي ويسد احتياجاتي الأساسية.	٢
١,١٧	٢,٧٩	اشعر بأن راتي يوازي ما أبذله من جهد.	١
١,١٧	٢,٧٨	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة في الأداء.	٨
١,٠٩	٢,٣٣	يشعر الموظف بعدم تمرکز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا.	١٥
١,١٤	٢,٦٩	يتسم نظام التعويضات والمكافآت المتبعة بالعدالة.	٣
١,٠٣	٢,٦٧	يتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية يساهم فيها الموظفون.	١٤
١,١١	٢,٦٤	تعتبر فرص الترقية جيدة ومتاحة للجميع.	٩
١,١٢	٢,٦١	يتم منح الموظفين المتميزين زيادات استثنائية.	١٠
١,١٨	٢,٤٦	نظام الترقية المتبع حالياً يوفر الفرص للتقدم الوظيفي.	٥
١,٠٦	٢,٤٢	يتم إعطاء الموظفين المتميزين كتب شكر وتقدير أو تعلن عن أسمائهم على لوحة المتميزين.	١١
١,٠٧	٢,٢٧	نظام مكافأة الخدمة المتبع حالياً أفضل من نظام التقاعد.	١٢
١,٠٦	٢,٢٦	الزيادات الدورية والعلاوات تقدم لي في الوقت المناسب.	٤

جدول رقم (٦) الفقرات المتعلقة بطبيعة الوظيفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بطبيعة الوظيفة	الرقم
٠,٨٠	٣,٦٣	تحقق لي وظيفتي المستوى والمكانة الاجتماعية التي أرغب بها.	٢١
٠,٨٧	٣,٦٢	أشعر بأن عملي يتناسب مع سماتي الشخصية.	٢٤
٠,٨٩	٣,٦٠	عملي يتناسب مع قدراتي ومهارتي.	٢٣
١,٠٧	٣,٥٩	تتلاءم وظيفتي الحالية مع ميولي ومؤهلاتي العلمية.	١٧
١,٠١	٣,٥٦	أشعر بأن واجباتي ومسؤولياتي الوظيفية واضحة.	١٩
٠,٨٢	٣,٥٥	العمل الذي أقوم به ينمي من مهارتي ومعلوماتي.	١٦
٠,٩٨	٣,٤٣	يوفر لي عملي الفرصة للنمو والتطور الشخصي.	٢٥
١,٠٨	٣,٤٠	تتوفر في العمل أجهزة ومعدات متطورة تساعدني على القيام بعملتي.	٢٩
١,٠٨	٣,٣٩	وظيفتي ممتعة ولا تسبب لي الملل.	١٨
١,٠٨	٣,٣٩	أشعر بالرضا عن عدد ساعات العمل اليومية.	٢٨
١,٠٨	٣,٢٦	تتاح لي الفرصة للعمل في أقسام أخرى.	٢٧
١,٠٢	٣,٠٩	لدي شعور بالأمن والاستقرار والوظيفي.	٢٢
١,٠٧	٢,٦٥	يتم توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل بين الموظفين.	٢٦

عند استطلاع استجابات موظفي البنوك حول أبرز مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع زملاء العمل، تجلّى المظهر الأول بشعور الموظف بالاحترام والتقدير من قبل الزملاء في العمل، ونجد المظهر الثاني بالثقة المتبادلة بين الزملاء في العمل، وتمثل المظهر الثالث بتأثير العلاقة بين زملاء العمل على الرضا الوظيفي، وتمثل المظهر الرابع بوجود التعاون والدعم بين الزملاء في العمل، وأخيراً تمثل المظهر الخامس بأن العمل يعزز ويقوي العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل. (كما هو موضح في الجدول رقم (٧)).

جدول (٧) الفقرات المتعلقة بزملاء العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع زملاء العمل	الرقم
٠,٨٩	٤,٠٢	أجد التقدير والاحترام من قبل زملائي في العمل.	٤١
٠,٧٩	٣,٩٠	هناك ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل.	٤٢
٠,٨٤	٣,٨٥	تؤثر علاقتي بزملائي على الرضا الوظيفي.	٤٥
٠,٨٧	٣,٨٤	يوجد تعاون ودعم بيني وبين زملائي في العمل.	٤٣
٠,٨٠	٣,٨٢	يوفر العمل الفرصة لإقامة وتقوية علاقتي الاجتماعية مع زملائي في العمل.	٤٤
١,٠٤	٣,٦٤	أجد التقدير والاحترام من قبل رئيسي في العمل.	٤٨
٠,٩٧	٣,٢٠	أقوم بالتغطية على أخطاء زملائي في العمل.	٤٦
١,٠١	٢,٧٠	علاقاتي الجيدة مع زملائي تؤثر سلباً على علاقتي برئيسي في العمل.	٤٧

عند استطلاع استجابات موظفي البنوك حول أبرز مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الرئيس المباشر، تمثل المظهر الأول بأن رئيس العمل المباشر يتيح الفرصة لأي موظف الالتقاء به، وتجلى المظهر الثاني بقيام رئيس العمل المباشر بمتابعة إجراءات العمل بدون مضايقة العاملين، ونجد المظهر الثالث بتفهم الرئيس المباشر طبيعة المهام الموكلة إليه، وتجلى المظهر الرابع بإعطاء الرئيس موظفيه الصلاحيات الكافية لإنجاز بعض المهام، وأخيراً تمثل المظهر الخامس بالتقدير والاحترام من قبل رئيس العمل المباشر لموظفيه. (كما هو موضح في الجدول رقم (٨)).

جدول (٨) الفقرات المتعلقة بالرئيس المباشر.

الرقم	مظاهر الرضا الوظيفي الخاصة بالعلاقة مع الرئيس المباشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥٦	يتيح الرئيس الفرصة لأي موظف للالتقاء به (سياسة الباب المفتوح).	٤,٦٣	٠,٨٥
٥٧	يقوم رئيسي بمراقبة خطوات وإجراءات العمل بدون مضايقة العاملين.	٣,٨١	٠,٨٣
٥٩	يفهم الرئيس المباشر طبيعة المهام الموكلة إليه.	٣,٧٩	٠,٨٧
٦٠	يعطي الرئيس موظفيه الصلاحيات الكافية لإنجاز بعض المهام.	٣,٦٥	٠,٨٦
٤٨	أجد التقدير والاحترام من قبل رئيسي في العمل.	٣,٦٤	١,٠٤
٤٩	هناك ثقة متبادلة بين الرئيس وبين الموظفين.	٣,٦٢	٠,٩١
٥٨	يهتم رئيسي في العمل بمصالح العاملين أكثر من اهتمامه بمصالحه الشخصية.	٣,٥٦	٠,٩٤
٥٠	يقوم رئيسي بإطلاع ومناقشة الموظفين على نقاط القوة والضعف في أدائهم.	٣,٥١	١,٠٥
٥٣	تتوفر لدى رئيسي مهارة الاستماع الجيد للموظفين.	٣,٤٨	٠,٩٧
٥٤	يسعى رئيسي إلى معاملة جميع الموظفين على قدر من العدالة والمساواة.	٣,٤٧	٠,٩٨
٥٢	أرى بأن رئيسي يتقبل طرح أفكار حتى لو كانت تخالفه.	٣,٤٥	٠,٩٠
٥١	أشعر بأن رئيسي متفهم ويدعم موظفيه عند أدائهم لأعمالهم.	٣,٤٤	٠,٩٩
٥٥	أشعر بالرضا عن النمط القيادي الذي يستخدمه الرئيس في تعامله مع موظفيه.	٣,٣٥	٠,٩٤

الفرضية الثانية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي وكلٍ من المتغيرات التالية: (الإنتاجية، الولاء، نسبة الغياب، معدل دوران العمل).

١ - الرضا الوظيفي والإنتاجية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي والإنتاجية. وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج نتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين درجة الرضا الوظيفي والإنتاجية، وذلك كما هو موضح من الجدول رقم (٩).

جدول (٩) يبين العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	١٧٦	٣,٣٥	٠,٤٥		
				+٠,٢٧٨	٠,٠٠٠
الإنتاجية	١٧	٤,٢٠	٠,٧١		

يتضح لنا من الجدول رقم (٩) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $٠,٠٥$ بين درجة الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث كانت الدالة الإحصائية $> ٠,٠٥$ وهي دالة إحصائية.

حيث وجد هنالك معامل ارتباط موجب (+٠,٢٧٨) ما بين درجة الرضا الوظيفي والإنتاجية، بحيث كلما زادت درجة الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية والعكس صحيح. ويرى الباحثين أن هذا يتوافق مع الدراسات الحديثة التي تثبت أن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، على الرغم من أن بعض الدراسات إشارة إلى أنه ليس من الضروري أن تؤدي زيادة الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية، خاصة مع وجود عوامل وسيطة تؤثر على العلاقة مثل العمر، والأقدمية... إلخ.

٢ - الرضا الوظيفي والولاء

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي والولاء. وللإجابة على هذه الفرضية، تم استخراج نتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين درجة الرضا الوظيفي والولاء، وذلك كما هو موضح من الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠) يبين العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	١٧٥	٣,٣٥	٠,٤٥		
				+٠,٢١٣	٠,٠٠٤
الولاء	١٧٦	٤,٤٠	٠,٧١		

يتضح لنا من الجدول رقم (١٠) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(٠,٠٥)$ بين درجة الرضا الوظيفي والولاء، حيث كانت الدالة الإحصائية $> ٠,٠٥$ وهي دالة إحصائية. حيث وجد هنالك معامل ارتباط موجب (+٠,٢١٣) ما بين درجة الرضا الوظيفي والولاء، بحيث كلما زادت درجة الرضا الوظيفي زادت درجة الولاء لديهم، والعكس صحيح. وهذا يثبت

تأثير الرضا الوظيفي على ولاء الموظف لمؤسسته، حيث نراهم يتحدثون عنها بصورة إيجابية وحسنة ويحافظون على ملكيتها، ويحترمون قوانينها وأنظمتها وتعليماتها، ويدافعون عنها أمام الآخرين.

٣ - الرضا الوظيفي ونسبة الغياب

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي ونسبة الغياب. وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج نتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين درجة الرضا الوظيفي ونسبة الغياب وذلك كما هو موضح من الجدول رقم (١١).

جدول (١١) يبين العلاقة بين الرضا الوظيفي ونسبة الغياب.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	١٧٦	٣,٣٥	٠,٤٥	-٠,٢٧٣	٠,٠٠٠
نسبة الغياب	١٧٠	١,٠٨			

يتضح لنا من الجدول رقم (١١) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين درجة الرضا الوظيفي ونسبة الغياب، حيث كانت الدالة الإحصائية $> ٠,٠٥$ وهي دالة إحصائية.

حيث وجد هنالك معامل ارتباط سالب، (-٠,٢٧٣) بين درجة الرضا الوظيفي ونسبة الغياب، بحيث كلما زادت درجة الرضا الوظيفي قلت نسبة الغياب والعكس صحيح. ويتفق الباحثين على وجود العلاقة على الرغم من أن وجود برامج مثل الإجازة المرضية المدفوعة الراتب تدفع الموظف إلى الغياب وحتى ولو أن لديه رضى وظيفي، لذا يرى الباحثين أن إعطاء الموظفين الذين لا يستفيدون من الإجازات المرضية مكافآت بديلة تساعد على التقليل من نسبة الغياب.

٤ - الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل. وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج نتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين درجة الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل وذلك كما هو موضح من الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢) يبين العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	١٧٦	٣,٣٥	٠,٤٥		
				-٠,٢١١	٠,٠٠٥
معدل دوران العمل	١٧٦	٤,١٢	٠,٨٠		

يتضح لنا من الجدول رقم (١٢) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) بين درجة الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، حيث كانت الدالة الإحصائية $> ٠,٠٥$ وهي دالة إحصائية.

وجد هنالك معامل ارتباط سالب، (-٠,٢١١) بين درجة الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، بحيث كلما زادت درجة الرضا الوظيفي قل معدل دوران العمل والعكس صحيح. ويتفق الباحثين على هذه العلاقة على الرغم من تأثير بعض العوامل الوسيطة والتي قد تتدخل لتضعف العلاقة مثل: الحالة الاجتماعية، والجنس، والعمر... إلخ.

وبعد استعراض علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية، والولاء، وبنسبة الغياب، ومعدل دوران العمل، تبين من خلال استجابات الموظفين على فقرات الاستبانة الموضحة في الجدول رقم (١٤) أن المظهر الأول يتمثل بأنه كلما ازدادت درجة الرضا الوظيفي زاد ولاء الموظف، وتمثل المظهر الثاني بأن إنتاجية الموظف تتأثر إيجابياً برضاه الوظيفي، وتمثل المظهر الثالث بأن الرضا الوظيفي يقلل من معدل ترك العمل، وتمثل المظهر الرابع بأن زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل نسبة الغياب. وهذا يثبت أهمية تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي وتقارب ذلك مع كلاً من الإنتاجية ودوران العمل، إلا أنه يتضح انخفاض تأثيره على الغياب وقد يعود ذلك إلى أن موظفي البنوك قد يغيبون عن العمل لأسباب أخرى مثل الظروف السياسية وما يتعلق بها من إعاقات، وحوادث عسكرية، ومنع التجوال... إلخ.

جدول (١٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة

المتعلقة بالإنتاجية، والولاء، ونسبة الغياب، ومعدل دوران العمل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٢	كلما زاد الرضا الوظيفي كلما زاد ولاء الموظف للمؤسسة.	٤,٤٠	٠,٧١
٣١	تتأثر إنتاجية الموظف إيجابياً برضاه الوظيفي.	٤,٢٠	٠,٧١
٣٠	يقلل الرضا الوظيفي من معدل ترك العمل.	٤,١٢	٠,٨٠
٢٠	زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تقليل نسبة الغياب.	٣,٩٧	٠,٩٧

الفرضية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التالية: (الحوافز، طبيعة الوظيفة، والتدريب، وبيئة العمل، وزملاء العمل، والرئيس المباشر، والولاء) من حيث أهمية كل منها.

عند استطلاع استجابات موظفي البنوك، اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أهمية العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، تمثل العامل الأول بالحوافز بمتوسط حسابي ٤,٧٨، تلاه في المرتبة الثانية الرئيس المباشر بمتوسط حسابي ٤,٦٢، تلاها في المرتبة الثالثة الولاء بمتوسط حسابي ٤,٦٢، ونجد أن العامل الرابع يتمثل بطبيعة الوظيفة بمتوسط حسابي ٤,٥٥، ويليه العامل الخامس التدريب بمتوسط حسابي ٤,٤٨، وتمثل العامل السادس زملاء العملاء بمتوسط حسابي ٤,٤٨، وأخيراً تمثل العامل السابع بيئة العمل بمتوسط حسابي ٤,٣٤ (كما هو موضح في الجدول رقم (١٤)).

جدول (١٤) ترتيب العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب أهميتها (ترتيب تنازلي).

الرقم	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من حيث الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦١	الحوافز	٤,٧٨	٠,٥١
٦٦	رئيس العمل المباشر	٤,٦٢	٠,٥٩
٦٧	الولاء	٤,٦٢	٠,٥٧
٦٢	طبيعة الوظيفة	٤,٥٥	٠,٥٦
٦٣	التدريب	٤,٤٨	٦,٦٠
٦٥	زملاء العمل	٤,٤٨	٠,٥٨
٦٤	بيئة العمل	٤,٣٤	٠,٦٥

الاستنتاجات

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها توصل الباحثان إلى الاستنتاجات التالية:
 أولاً: أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في مدى أهمية العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك، فقد اعتبرت الحوافز من العوامل الأكثر أهمية، وهذه النتيجة تبدو منطقية، إذ يرى الباحثان أن المال هو المحفز الأكثر تأثيراً في سد احتياجات الموظف الأساسية، خاصة في غياب أنظمة التقاعد الناجمة عن غياب القانون المدني المعمول به في فلسطين، وتأتي العلاقات الاجتماعية بالرئيس المباشر وزملاء العمل في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، ويرى الباحثان أهمية هذا العامل في المجتمعات العربية بشكل عام، وارتباطهما في القيادة الموجهة نحو

الأشخاص في هذا النوع من الأعمال، وحاجة الموظف للاستبقاء على وظيفته من خلال تلك العلاقات الاجتماعية في مجتمعاتنا. وهذا ينطبق على أهمية الولاء وارتباطه بالعلاقات الاجتماعية، فقد تبين للباحثان أن بعض الموظفين يعمدون إلى الانتقال إلى بنوك أخرى إذا انتقل رئيسهم أو بعض زملائهم. ويأتي الاهتمام بطبيعة العمل أو الوظيفة لحاجة الموظف إلى أغناء وإثراء الوظائف وخاصة في البنوك وذلك للخروج من روتين العمل المتكرر فيها. ويرى الباحثان أن الاهتمام بالتدريب ارتبط أيضاً بإمكانية التقدم الوظيفي في العمل واعتباره نوع من التجديد والبعد عن الروتين وزيادة الأمن والاستقرار الوظيفي للموظف، وأما بالنسبة إلى ضعف الاهتمام ببيئة العمل فيرى الباحثان أن ذلك يعود لاهتمام الموظفين بسلامتهم الشخصية أثناء العمل والحفاظ على حياتهم من الاعتداءات المتكررة من قبل جنود الاحتلال أكثر من اهتمامهم بالعوامل المكونة لبيئة العمل كالتهوية، والإضاءة، والأدوات المساعدة في أداء العمل... إلخ.

ثانياً: هناك علاقة إيجابية طردية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية، والولاء، فكلما زاد الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية الموظفين وولائهم للمؤسسة. بينما وجدت علاقة سلبية عكسية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل، فكلما زاد الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى التقليل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية وتنسجم مع آراء الكثير من الكتاب في مجال السلوك التنظيمي، إذ أن العامل الراضي عن عمله هو العامل الأكثر إنتاجية والأكثر ولاءً، على الرغم من أن ذلك يتأثر بمتغيرات موقفية، منها ما يرتبط بطبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد، بالإضافة إلى سنوات خبرته، وعمره، والعلاقات الاجتماعية الجيدة. وكذلك فإن العامل الراضي عن وظيفته لن يفكر في ترك العمل وذلك لوجود الانسجام بينه وبين وظيفته والمنظمة التي يعمل بها على حد السواء، على الرغم من تأثر ذلك بمتغيرات موقفية منها ما يرتبط بالعمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات خبرته، وفرص العمل البديلة المتاحة، وظروف سوق العمل، بالإضافة إلى أن العامل الراضي لن يفكر في الغياب إلا إذا كان لأسباب طارئة وخارجة عن إرادته وهو ما يعرف بالغياب القسري (الإجباري).

ثالثاً: بلغ تأثير العوامل السابقة الذكر المدروسة على درجة الرضا الوظيفي حسب التباين (٦٣٪) وهذه نسبة مقبولة جداً، حيث أنها تمثل الغالبية مما يمكن إدارات البنوك من زيادة درجة الرضا الوظيفي للموظفين، من خلال الاستخدام الفعال لتلك العوامل.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثان بالتوصيات التالية:

أولاً: ضرورة الاهتمام بموظفي البنوك، من حيث العناية المادية وزيادة دخولهم، مع ضرورة التركيز على الحوافز لما لها أثر في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ أن مستوى أجور ورواتب موظفي البنوك لا يرتبط بجدول غلاء المعيشة ومعدل التضخم كما هو الحال في البنوك الإسرائيلية فأنظمة الرواتب والمعاشات مرتبطة بالسياسات المالية للبنوك (الإدارات الإقليمية الرئيسة) في الأردن ومستوى المعيشة مرتبط بالسياسات الاقتصادية الإسرائيلية.

ثانياً: ضرورة تحسين بيئة العمل من حيث تهيئة المباني المناسبة مع توفير الخدمات المساندة من إضاءة، وتهوية، وأثاث مريح، وأجهزة حاسوب متطورة، وأجهزة الصراف الآلي... إلخ. وكذلك الحرص على سلامة المباني وأمنها وهذا يؤثر سلباً على بيئة العمل المادية من حيث الإضاءة، والتهوية، ويحول دون قيام العديد من البنوك باستخدام الوسائل والمعدات الحديثة كالصراف الآلي ويرى الباحثان أنه من الجدير بالذكر هنا أن بعض البنوك تقع في المناطق الخاضعة للسيطرة الإسرائيلية أمنياً، والمتاخمة لخطوط التماس مع المستوطنين قد تعرضت في كثير من الأحيان، للعبث من قبل جنود الاحتلال والمستوطنين.

ثالثاً: ضرورة تحسين بيئة العمل من حيث الاهتمام بمكان العمل إذ يرى الباحثان انه من الواجب على إدارة البنوك الحرص على تأمين وصول العاملين إلى أماكن عملهم، أو العمل على نقل مقر البنوك إلى مناطق أكثر أمناً لتحسين بيئة العمل المذكورة.

رابعاً: ضرورة تحسين بيئة العمل من خلال العلاقات الاجتماعية، وذلك من خلال وجود العلاقة السليمة بين المدراء والموظفين وبين الموظفين أنفسهم، ويرى الباحثان انه يجب التركيز على دور العلاقات الاجتماعية بين الموظفين من خلال زيادة الاهتمام باللقاءات غير الرسمية بينهم، ودعم الإدارات العليا لتلك اللقاءات من خلال إقامة الحفلات أو الاجتماعات المفتوحة غير الرسمية.

خامساً: ضرورة تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة وليس للأشخاص مما ينعكس إيجابياً على رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم وتقليل نسبة غيابهم ومعدل تركهم للعمل، إذ أن الولاء يرتبط بالرضا الوظيفي ارتباطاً مباشراً، فزيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الولاء وولاء الموظف

لمؤسسته ينعكس بصورة ايجابية على رضاه الوظيفي ويعتبر جزءاً منه. ويرى الباحثان أنه نتيجة للظروف غير الطبيعية التي يمر بها الشعب الفلسطيني، ونظراً لحاجة الموظف للأمن والاستقرار الوظيفي فقد أثر بصورة سلبية على الولاء وذلك بتوجه الموظفين للولاءات الشخصية لمدراتهم كوسيلة للحفاظ على وظائفهم.

سادساً: ضرورة إجراء دراسات تكميلية للوقوف على العوامل الأخرى (غير الواردة في الدراسة) التي تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين والتي شملت (٣٧٪) من درجة التباين.

سابعاً: ضرورة اهتمام المؤسسات بأهمية إجراء قياس للرضا الوظيفي بشكل مستمر، وذلك بهدف الكشف عن جوانب الرضا لتعزيزها، وجوانب عدم الرضا لتلافيها والتقليل منها.

ثامناً: يوصي الباحثان بإجراء دراسات مماثلة على جميع البنوك في الضفة الغربية وغزة لما لذلك من أثر إيجابي في تطوير أداء الموظفين.

تاسعاً: ضرورة إجراء دراسات أخرى مكملية لهذه الدراسة، يتم من خلالها ربط جميع متغيرات الدراسة مع المتغيرات الديموغرافية كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية... إلخ. ومن الجدير بالذكر هنا أن الباحثان قد قاما بإجراء دراسة مكملية لهذه الدراسة من حيث تغطية المتغيرات الديموغرافية وربطها بالمتغيرات التي تم تناولها في هذه الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الخضراء، بشير وآخرون (١٩٩٥)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، عمان.
- الراوي، خالد (٢٠٠٠)، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٤ (٢).
- العجمي، راشد (١٩٩٩)، "الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٣ (١).
- العديلي، ناصر (١٩٩٥)، "السلوك الإنساني والتنظيمي"، الطبعة الثانية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العكش، فوزي (١٩٩٥)، "البحث العلمي"، الطبعة الثانية، عمان.
- غرايبة، وآخرون (١٩٨١)، "ساليب البحث العلمي"، الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية، عمان.
- الفضيلي، فضل، "علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة ومستقبلها المهني"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد ١١، (١٩٩٦).

- القادر، عبد الله (١٩٩٦)، "اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد ٣، العدد ٢.
- القريني، محمد (٢٠٠٣)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان.
- اللوزي، موسى (١٩٩٩)، "التطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٣)، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المغربي، كامل (١٩٩٤)، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان.
- ياغي، محمد (١٩٨٦)، "التدريب الإداري"، الطبعة الأولى، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- اليامي، أحمد (٢٠٠٢)، "العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٩ (١).
- يوسف، درويش (١٩٩٩)، "اختبار العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٦ (٢).
- يوسف، درويش (١٩٩٩)، "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٦ (١).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Crossman, Alf and Abou-Zaki, Bassem** (2003) "Job Satisfaction and Employees Performance at the Banks Sector in Lebanon", *Journal of Managerial Psychology*, **18**.
- Koustelios, Athanasios, Theodorakis, Nicholas and Goulimaris, Dimitris** (2004) "Role Ambiguity, Role Conflict and the Relationship with Job Satisfaction", *The International Journal of Educational Management*, **18**.
- McClenohen, John** (2003) "Pay is not enough", *Industry Week*, **1**.
- Robbins, Stephen** (2003) "*Organizational Behavior*", Prentice-Hall International, New Jersey.
- Sarken, Shah, Crossman, Alf and Chinmeteepituck, Parkpoom** (2003) "The Relationship Between Age, Tenure, & Job Satisfaction for Employees at the Hotel's Sector in Thailand", *Journal of Managerial psychology*, **18**.
- Schermerhorn, John, Hunt, James and Osborn, Richard** (1995) "*Basic Organizational Behavior*", John Wiley & Sons, New York.
- Valentine, Sean** (2001) "Work Responsibility and Job Satisfaction and Employees Discipline", *Sex Roles: A Journal of Research*, **1**.

Key Factors for Developing the Performance of Bank's Employees: Practical Survey Study in Hebron -Palestine and its Relationship with Job Satisfaction

LINA HUSAM AL-MOHTASEB and MARWAN SAEED JALUOD
Assistant Lecturer Assistant Professor
Faculty of Administration Science and Systems Information 's
Polytechnic University, Al-Khalil, Palestine

ABSTRACT. This study aims to explore how job satisfaction will be influenced by the incentives, training, the nature of job, relationship with colleagues, and the immediate supervisor. Additionally how the job satisfaction will affect productivity, loyalty, absence, and turnover. The sample of the study consists of (210) employees working at the banks in Hebron. The researchers use a questionnaire consists of (60) items to determine the five factors: incentives, training, the nature of job, relationship with colleagues, and relationship with supervisor.

And it includes (7) items to determine the importance of each factor.

The results of the study were as follows:

- 1) Job satisfaction is strongly influenced by the following factors (accordingly):
Incentives, immediate supervisor, the nature of job, training, work colleagues.
- 2) There is a significant differences for the effect of each of the following factors:(incentives, immediate supervisor, loyalty, the nature of job, training, work colleagues, work environment) on job satisfaction.
- 3) There is a positive relationship between job satisfaction and both productivity and loyalty, while there is a negative relationship between job satisfaction and both absence and turnover.