

العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء «دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية»*

د. عبد المعطي سليمان أبو الرب**
د. محمد فالح عبد الله***

* تاريخ التسليم: ٧ / ١٢ / ٢٠١٢م، تاريخ القبول: ٢٢ / ٤ / ٢٠١٣م.
** قسم التسويق/ جامعة الملك عبد العزيز/ جدة/ السعودية.
*** قسم إدارة الأعمال/ جامعة عمان الأهلية/ عمان/ الأردن.

ملخص:

هدف الدراسة إلى التعرف إلى متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الأداء، وتحديد أهم هذه المتغيرات وأهميتها النسبية والعلاقة بينهما، وكذلك تحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد صممت استبانة موجهة نحو المديرين العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية، وبعد تحليل البيانات، فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات معنوية بين متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الأداء الوظيفي. كما توصلت إلى وجود علاقة قوية بين خصائص عينة الدراسة كمتغير وسيط، وبين متغيرات الاداء والرضا الوظيفي.

Abstract:

The study aimed to investigate job satisfaction and performance variables and to identify the most important ones and their relative importance and the relation between them. It also aims to identify performance and job satisfaction level

*To achieve these objectives, a questionnaire was designed directed to managers who work in middle management in Jordan commercial banks. After data analysis, **the study concluded the following:***

- ◆ *There is a significant difference between satisfaction variables and performance variables.*
- ◆ *There is a significant relation between sample's characteristics and job satisfaction variables.*
- ◆ *There is a relationship between sample's characteristics and job performance variables*

مقدمة:

من أهم عوامل نجاح العاملين في العمل، الرضا الوظيفي عن المهنة، كما يعدّ الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة سواء تجارية أم صناعية، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموع المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يبديها العاملون اتجاه المؤسسة.

من هنا اهتمت مدارس علم الإدارة المتلاحقة بدراسة العنصر الإنساني في تلك المؤسسات بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية، أصلاً، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد، ويخترن طاقات كامنة تستطيع إدارة المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل، إذا ما أحسنت معاملة أولئك العاملين، كبشر، فقامت بإجراء الدراسات العميقة لمعرفة سلوكيات أفراد ذلك العنصر ورغباته وعملت جهدها على إشباعها، وبذلك قدمت العديد من المدارس دوراً بارزاً في هذا المجال، وخاصة مدرسة العلاقات الإنسانية.

بناءً على ما تقدم تحاول هذه الدراسة الوصول إلى العناصر الرئيسية التي تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين ومعرفة أهم العوامل التي تؤثر في أدائهم، حيث إن معرفة مثل هذه العناصر سيساعد الإدارة على وضع السياسات واللوائح العمالية الفعالة واتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا والأداء عند العاملين، مما يعود بالفائدة على تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة وتحقيق الفعالية الإدارية.

مشكلة الدراسة:

يمثل موضوع الرضا الوظيفي أبرز الموضوعات التي تعتنى بها الدراسات السلوكية في مجال الفكر الإداري، نظراً لعلاقته بالقوى العاملة التي تمثل أهم عناصر العملية الإنتاجية على الإطلاق، ولارتباطاته المباشرة بمعدلات الأداء.

والقطاع المصرفي في الأردن من أهم القطاعات الاقتصادية التي تركز على موضوع الرضا الوظيفي، من هنا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة عن السؤال الآتي:

ما العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لدى العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية العاملة في الأردن؟

أهمية الدراسة:

توضح المتابعة المعمقة للأدبيات في مجال الرضا الوظيفي أن هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي يحتكم إليها رضا العاملين وأدائهم في المنظمات المختلفة، كما أن هناك اختلافاً حول طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، ودرجة أهميتها في ذلك.

تحاول هذه الدراسة أن تساهم في هذا الجدل الأكاديمي من خلال دراسة المتغيرات التي قدمتها النماذج والدراسات المختلفة بهدف اقتراح نموذج لآلية الرضا الوظيفي والأداء، وتحديد أهم المتغيرات في مجال الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وأهميتها النسبية، وذلك بعد دراسة متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء وتحليلها من خلال علاقتها بالخصائص البشرية لدى العاملين في الإدارات الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

١. تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.
٢. تحديد أهم المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الإدارة الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.
٣. تحديد أهم المتغيرات المؤثرة في أداء الإدارة الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.
٤. تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المؤثرة في الأداء لدى الإدارة الوسطى في المصارف التجارية في الأردن.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية والمكانية: طبقت الدراسة على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية، حيث تمت هذه الدراسة في عام ٢٠١١م - ٢٠١٢م.

الإطار النظري:

أولاً- الرضا الوظيفي:

إن الرضا ليس بالقضية الحديثة، بل هو مفهوم يتجدد بتجدد الحاجات، كما كان أساساً لنظريات الحفز التي كان أهمها نظرية سلم الحاجات لماسلو حيث تتمثل بضرورة

إشباع حاجة أساسية بالنسبة للفرد، وما إن يتحقق ذلك، تبدأ حاجة جديدة بالظهور، وبآلاتي يبدأ بالبحث عن وسيلة لإشباعها (العميان، ٢٠٠٥).

يعرف الرضا بأنه الاستجابات النفسية السلبية أو الإيجابية الصادرة عن العاملين تجاه جوانب عديدة مثل الأجور التي يتقاضاها العاملون، أو مدى رضاهم عن مهماتهم ومسؤوليتهم أو علاقاتهم برؤسائهم أو زملائهم (السعودي، ٢٠٠٥). كما يمكن تعريفه بشكل مختصر بأنه: قدرة الوظيفة التي يشغلها الموظف على تحقيق حاجاته المختلفة وإشباعها (الباحسين، ٢٠٠٧).

إن اتجاهات العاملين في المنظمة تتحدد بمدى ما يشعرون به تجاه المنظمة وهل يتم التعامل معهم على أنهم أعضاء فيها أم عاملون، لذلك كلما زاد رضاهم، كلما قلت احتمالية ردود أفعالهم السلبية (Naude et al. , 2002). كما أن رضا الزبائن الداخليين يؤدي إلى رضا الزبائن الخارجيين (Rafiq, M. & Ahmad, P. K. , 2000) لذا فإن التسويق الداخلي يؤدي دوراً أساسياً في رضا الزبائن من خلال العمل على تحقيق الرضا للعاملين وبآلاتي القيام بأعمالهم بجودة عالية خلال ممارستهم لعملهم (Zeithaml, A. Bitner, M. J. , 2006).

وقد أورد (Rafiq, M. & Ahmad, P. K. , 2000) أن التسويق الداخلي يمر بمراحل تبدأ بأهمها، التي تتمثل بالتحفيز والرضا الوظيفي، وقد أشار (Farzad, A. , 2007) إلى أن اعتبار مرحلة الرضا الوظيفي من أهم مراحل التسويق الداخلي، يعزى إلى وعي الإدارة بأثره على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، مما أدى بالمنظمات لتبني مفهوم الرضا الوظيفي لتدفع موظفيها بالآتي لتقديم الخدمة بالجودة التي يتوقعها العميل. والمؤشرات المهمة لانعدام الرضا الوظيفي تكمن في تدني درجة ولاء الفرد لوظيفته ومدى مشاركته في العمل وعدم انسجامه مع زملائه في العمل من جهة، وعدم التقيد بتعليمات رؤوسيه وتوجيهاتهم من جهة أخرى، كما يؤدي عدم الرضا على انعدام ثقة الموظف بالمؤسسة، وعدم اعتزازه بانتمائه لها، وبآلاتي ينعكس ذلك كله على أدائه تجاه زبائن المؤسسة (حريم، ٢٠٠٤).

إن تحقيق الرضا لموظفي البيع ليس بالمهمة السهلة، حيث إنهم يواجهون العديد من للصعوبات في أعمالهم بدءاً من معالجة الأخطاء أو الصعوبات في الخدمة نفسها Techni-cal Faults وانتهاءً بمزاجيات وسلوكيات الزبائن المختلفة (Tansey et al. , 2004). من هنا تأتي أهمية تطبيق سياسات شاملة في التسويق الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

يتضح مما سبق أن الإدارة هي أحوج ما تكون لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لأنهم يمثلون المؤسسة اتجاه الجهات الخارجية، وبالآتي فإن ما يشعرون به اتجاه مؤسستهم أو إدارتهم أو حتى وظيفتهم، كله ينعكس سلباً أو إيجاباً على تعاملهم مع المجتمع الخارجي.

ثانياً - الأداء الوظيفي:

لقد زاد الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي لما له من أثر كبير على أداء المؤسسات وإنتاجها وخاصة المؤسسات التعليمية كالمدارس والكليات والجامعات وبالآتي أصبح موضوعاً يُبحث من قبل المتخصصين على الصعيدين العملي والنظري، كما أن نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة أداء الموارد البشرية العاملة بها، وهناك اتفاق بين صناع القرار على أن إدارة الموارد البشرية وتنميتها هو المدخل الأنجح لرفع كفاءة أداء هذه المؤسسات وتحسينها، بما يحقق الفاعلية الأعلى لها من ناحية، ورضا مواردها البشرية من ناحية أخرى (المجالي، ٢٠٠٤).

وعرف أرنولد وفيلدمان (Arnold & Feldman, 1983: 192) الأداء الوظيفي على "أنه حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها".

أما جيفري (Jeffery) المشار إليه في الطراونة (٢٠٠٢) فقد تناول الأداء الوظيفي من جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو العمل، والولاء للرؤساء، والأمانة، والدقة في المواعيد، وعلاقات العمل، والقدرة على الابتكار، والمعرفة بالعمل.

وعرف جامال (Jamal, 1995: 4) الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

أما كود (Good, 1984: 575) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه: "الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما حسب قدرته واستطاعته". وعرفه مصطفى (٢٠٠٢) بأنه "بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية".

أما عبد المحسن (٢٠٠٢: ٣) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة"، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

والأداء الوظيفي يعني مجموعة من أنماط السلوك الإداري ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمّاته، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة

التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهمّات جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (سيزلاقي، ووالاس، ١٩٩١).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: إن الأداء الوظيفي التزام عضو هيئة التدريس نحو الجامعة التي يعمل فيها، من حيث قيامه بالواجبات المنوطة به على أكمل وجه، وتحمله لمسؤوليات عمله التربوي والأكاديمي وحسن تنفيذه للمهام.

ويتكون الأداء من ثلاثة عناصر، كما أوردها موسى والصباغ (١٩٨٩) هي:

- ◆ الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- ◆ الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.
- ◆ الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

مستوى الأداء الفردي يتفاعل مع جميع العوامل المؤثرة فيه، فيه متعددة، منها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية ومن أهم هذه العوامل:

- ◆ دافعية العاملين
- ◆ بيئة العمل
- ◆ المقدرّة على أداء العمل.
- ◆ إدراك الدور.

وإن كل عامل من العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعل المتغيرات مع بعضها بعضاً، وإن مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل إيجابية، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية، فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حال تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات، وتوافر بيئة مناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً (بارون، ١٩٩٩).

وأوضح الخطيب (٢٠٠١) أن تحسين مقدرة العاملين على أداء المهمات الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية لا يتحقق إلا من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ، وبآتي فإن مبادئ

تحسين الأداء الوظيفي هي:

♦ التدريب: وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى استخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم والأساليب التي تحدث تغيرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وتزيد من معدلات أداء الفرد والجماعة لأعمالهم.

♦ تحسين المناخ المادي للعمل: أي أن تعمل المنظمة على توافر الشروط المناخية المناسبة: (إضاءة جيدة، تهوية مناسبة، حرارة معتدلة. . .) ، التي تعمل على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم، حيث إن هناك علاقة بين المناخ المادي الجيد والقدرة على أداء العمل.

♦ تحقيق التعاون: فمن خلال العمل الجماعي المتسم بروح الفريق الواحد سوف يسود التعاون، والذي يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل حيث يهيئ في المنظمة مناخاً تنظيمياً مفتوحاً يساعد على تحقيق الأهداف.

♦ الاستقرار الوظيفي: وهو عدم تكليف الشخص بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع، وذلك أن بعضها يحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج إلى فترة من الزمن للتأقلم مع الوضع الجديد.

اقترح الزغول (٢٠٠١) مجموعة من الأفكار لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسات التي يعملون بها أهمها ما يأتي:

١. تزويد المؤسسات الحكومية بالأجهزة والمعدات الحديثة.
٢. تعزيز المشاركة وتوزيع السلطة.
٣. التطبيق الموضوعي للحوافز لتحسين الأداء ومكافأة المتميز منه.
٤. الاعتماد على معايير موضوعية (كالكفاءة والتخصص) عند تعيين الموظفين.
٥. الاهتمام بتدريب العاملين بعد التعيين لتنمية مهاراتهم وتمكينهم من مواكبة التطورات المستجدة في مجال عملهم.

وللتحقق من أن الأداء الوظيفي والسير وفق ما خطط له لإنجاز الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فلا بد من إجراء عملية التقويم، لما لها من مردود وفاعلية في زيادة دافعية العاملين اتجاه الأعمال التي يؤديونها، وتزويدهم بمعلومات عن الواقع الحالي يمكن الاستفادة منها، وتحديد إمكانيات التقدم التي يمكن البدء بها بناءً على المعلومات المتوافرة، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف والعمل على معالجتها وتحسينها (Settle, 1993).

ولتقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات مبررات لخصها نيومان (Neumann, 2000) بما يأتي:

- ♦ توجيه عضو هيئة التدريس وإرشاده للأهداف العالمية والأنشطة التعليمية المختلفة.
- ♦ معرفة مدى تأثيره في المساقات الدراسية، وطرائق التدريس وتزويده بتغذية راجعة تسهم في تطوير أدائه، وزيادة فاعليته.
- ♦ تحديد جوانب القوة والضعف لدى عضو هيئة التدريس بهدف تعزيز جوانب القوة وتلافي وإصلاح الجوانب الضعيفة.
- ♦ التحديد الدقيق لمدى الالتزام والسير في تحقيق الخطط والأهداف.
- ♦ تحديد مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتطوير والتدريب لتحسين الأداء.

الدراسات السابقة:

أجرى الحراحشة (٢٠٠٤) دراسة لبحث خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الوظيفة وقوة الحاجة إلى النمو، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الوظيفة والرضا الوظيفي وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية، ولا سيما الراتب الإجمالي للوظيفة وبين مستوى الرضا عن العمل.

وفي دراسة قام بها (Zammuner And Ghali (2005) لدراسة الرفاه النفسي وتأثيره على التنظيم الانفعالي وعلاقته بتنظيم العمل. وجدت الدراسة بأن الجهد الانفعالي له ارتباط ذي دلالة إحصائية مع كل من الاحتراق النفسي ومستوى الرضا عن الحياة، مما يؤثر بشكل حاسم على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في القطاعات المختلفة التي تتعامل مباشرة مع الزبائن. وأن خصائص العمل لها علاقة قوية ومباشرة ومؤثرة على الإجهاد الانفعالي.

والدراسة التي قام بها (De Varo, Lee And Brookshire (2007) لتحليل نموذج خصائص العمل لمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذا النموذج على المؤسسات الحديثة. من أهم النتائج التي تم التوصل إليها، تنوع المهّمات والاستقلالية الممنوحة للعاملين ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع الإنتاجية وجودة المنتجات، وهناك استقلال مرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي.

وهناك البحث الذي قام به **Faraji, et. al (2008)** وزملاؤه لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي، وبين خصائص العمل على عينة من العاملين في أحد المستشفيات في إيران. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وخصائص العمل التي جاء بها نموذج خصائص العمل ما عدا بعد التغذية الراجعة، وإلى أن نموذج خصائص العمل كان قادراً على التنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

دراسة **Mohr, and Zoghi, (2006)** بعنوان "Is Job Enrichment Really Enriching?"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإثراء الوظيفي لمجموعة من الموظفين في عدد من المؤسسات الكندية، كما هدفت إلى التعرف إلى علاقة الإثراء الوظيفي برضا العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها ما يأتي:

هناك نماذج مختلفة للإثراء الوظيفي في المؤسسات الكندية وهي:

- المشاركة في المعلومات، حلقات الجودة، التغذية الراجعة، برامج الاقتراحات.
- يؤدي الإثراء الوظيفي إلى زيادة رضا العاملين.
- يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى ارتفاع نسب الغياب، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف.

- هناك ارتباط وعلاقة قوية بين كل من: (برامج الاقتراحات، وتدوير العمل، والمشاركة في المعلومات، وفرق العمل، وحلقات الجودة، والتدريب) من جهة، وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تنويع المهمّات والمهارات وزيادة أهميتها، وحصول الفرد على التغذية الراجعة حول أدائه التي تزيد الدافعية نحو الإنجاز وتؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي.
- الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات خصائص عينة الدراسة كمتغير وسيط ومتغيرات الرضا الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات خصائص عينة الدراسة كمتغير وسيط مع متغيرات الاداء الوظيفي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

نبذة عن المصارف الأردنية:

نشأة المصارف التجارية الأردنية وتطورها:

إن العمل المصرفي في الأردن بدأ عند قيام المصرف العثماني بافتتاح أول فرع له في عمان العاصمة عام ١٩٢٥م، وسجل لدى وزارة العدلية بتاريخ ٣٠ آب ١٩٢٧.

وبقي المصرف العثماني يعمل وحيداً منذ تاريخ إنشائه وحتى عام ١٩٣٥، عندما قام المصرف العربي المحدود بفتح فرع له في عمان، وفي ١٤ أيار ١٩٤٩، قام المصرف البريطاني للشرق الأوسط بتسجيل أول فرع له في عمان. ودخل إلى ميدان العمل المصرفي في عمان مصرف الأمة العربية المحدود - شركة مساهمة فلسطينية مركزها القدس - الذي مارس نشاطه باعتباره أحد المؤسسات الفلسطينية التي انتقلت للعمل في الأردن بحكم اتحاد الضفة الغربية مع الضفة الشرقية عام ١٩٤٩. وانضم مصرف «باركليز» إلى المصارف التجارية العاملة رسمياً في المملكة الأردنية الهاشمية، واستمر في العمل إلى أن الغي تسجيله وصفت أعماله بمقتضى إعلان رسمي بتاريخ ٩ مارس ١٩٥٧ (محيسن: ٧١-١٩٩٤: ٧٠).

وفي عام ١٩٥٧م تحولت الشركة العقارية العربية إلى مصرف تجاري يعرف باسم «البنك العقاري العربي» يمارس الأعمال المصرفية العادية إلى جانب نشاطاته المتخصصة في حقل التمويل العقاري، وفي عام ١٩٥٦ تأسس البنك الأهلي الأردني، من هنا بدأت المصارف بالانتشار والتطور في الأردن إلى أن أصبح في السوق الأردني ٢٥ مصرفاً منهم ١٥ مصرفاً محلياً و ١٠ مصارف أجنبية. (جميعة المصارف الأردنية/ تقرير ٢٠١٢)

لتحقيق أهداف الدراسة اختير مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الإدارة الوسطى في البنوك التجارية الأردنية، لقد اقتصر نطاق الدراسة على هذه العينة نظراً لما تحتله الإدارة الوسطى من أهمية في أي منظمة من المنظمات، وبخاصة المنظمات المصرفية حيث تبدو بمثابة العمود الفقري فيها، كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٦٢٣ مديراً.

اساليب جمع البيانات:

لقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية: استخدمت لتحديد متوسطات المتغيرات، وأي منها أكبر من الآخر، ويمكن ترتيب المتوسطات الحسابية تصاعدياً أو تنازلياً.

- t. test: يستخدم للمقارنة بين متوسطين، وتحديد فيما اذا كان هناك فرق معنوي بين المتوسطين، ويكون الفرق حسب مستوى المعنوية، عالي المعنوية أو منخفض المعنوية، وهذا يتحدد بمقدار الفرق بين المتوسطين.

- مربع كاي: يستخدم لقياس العلاقة الوصفية بين الرتب والصفات بين ظاهرين أو أكثر وتستخدم فيها التكرارات، ويظهر القياس فيها إذا كانت هناك علاقة بين الظاهرتين أو الصفتين أم لا.

نموذج الدراسة:

الشكل (١)

المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	خصائص عينة الدراسة	الرضا الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> . الاستمتاع في أداء مهمّات العمل. . التعرف إلى شخصيات مرموقة في العمل. . قدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل. . توافر وسائل الاتصال في العمل . مدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف. 	<ul style="list-style-type: none"> . العمر . المستوى العلمي. . سنوات الخبرة. . الدخل الشهري. . المستوى الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> . العلاقة مع الزملاء. . الفرص المتاحة لتطبيق افكار المدير. . مدى مساهمة الرئيس في حل مشكلات العمل. . مستوى الانجاز في العمل. . تفويض الرئيس سلطاته. . الاستقرار والامن الوظيفي. . أنظمة والإجراءات العمل. . وضوح أهداف العمل. . العلاقة مع الرئيس.

اختبار الفرضيات:

◀ الفرضية الأولى- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (T- Test) للتأكد من وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة على متغيرات الرضا، وعددها (٣٨) متغيراً والمتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة على متغيرات الأداء وعددها (٢١) متغيراً. فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لمتغيرات الرضا والمتوسط الحسابي لمتغيرات الأداء وبهذا لم يتم إثبات الفرضية.

الجدول (١)

تحليل t- test لمتغيرات الرضا ومتغيرات الأداء

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت (t)	متغيرات الرضا متغيرات الأداء
٠,١١١	٩٩	-١,٦٠٩	

◀ الفرضية الثانية: هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات خصائص عينة الدراسة ومتغيرات الرضا الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية فقد اعتمدت خصائص العينة والمتمثلة بالعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والدخل الشهري الإجمالي والمستوى الوظيفي لتحديد أي من متغيرات الرضا الوظيفي ذي علاقة قوية ومعنوية بهذه الخصائص باستخدام معامل الارتباط (X^2) كاي تربيع من البرنامج الإحصائي SPSS، وقد أظهر التحليل وجود علاقة بين بعض متغيرات الرضا الوظيفي، وخصائص العينة كما هو مبين بالجدول الآتي (٢):

الجدول (٢)

تحليل كاي تربيع لمتغيرات الرضا مع خصائص العينة

مستوى المعنوية (Sig)	قيمة كاي تربيع (X^2)	المتغيرات
٠,٠١٣	٢٥,٣٥١	العمر مع العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد
٠,٠٣٢	٢٢,٥٧٩	العمر مع الفرص المتاحة لتطبيق أفكارك ومقترحاتك
٠,٠١٥	٢٤,٩٠	العمر مع مدى مساهمة رئيسك في حل مشكلات العمل التي تواجهها
٠,٠٠١	٣٩,٠٣٤	المستوى التعليمي مع مستوى الإنجاز في عملك
٠,٠٢	٢٩,٥٦٣	المستوى التعليمي مع طريقة الرئيس في تفويض سلطاته
٠,٠٢٦	٢٨,٧٦٥	سنوات الخبرة مع العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد
٠,٠٢٥	٢٨,٨٤٤	سنوات الخبرة مع الفرص المتاحة لتطبيق أفكارك ومقترحاتك
٠,٠٢٩	٣٣,٦٦١	الدخل الشهري مع العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد
٠,٠١٧	٣٥,٦٧٣	الدخل الشهري مع الاستقرار والأمن الوظيفي
٠,٠٣٧	١٠,٢١٥	المستوى الوظيفي مع الأنظمة والإجراءات التي تتبعها الإدارة
٠,٠٠١	١٧,٧٥	المستوى الوظيفي مع وضوح أهداف العمل
٠,٢٣	٩,٥٠١	المستوى الوظيفي مع العلاقة مع الرئيس
٠,٠٥	٩,٤٩٢	المستوى الوظيفي مع العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد
٠,٠١٦	١٢,١٨٩	المستوى الوظيفي مع الفرص المتاحة لتنمية مهاراتك وقدراتك الخاصة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن هناك علاقة قوية بين العمر، وبين العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٥,٣٥١) ومستوى المعنوية (٠,٠١٣)، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بمستوى عالٍ، أي كلما تقدم الإنسان بالعمر، كلما استطاع بناء علاقات قوية وحميمة مع زملائه بالمستوى نفسه لما يتمتع به من خبرات عالية أكسبته مهارات استطاع بوساطته إقامة علاقات قوية مع زملائه بالمستوى الإداري الواحد نفسه، حيث أظهرت لنا نتائج التحليل أن هناك علاقة قوية بين الخبرة والعلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد، فقد بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٨,٧٦٥) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٦)، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية قوية بين هذين المتغيرين، كما يلاحظ من التحليل الإحصائي أيضاً أن هناك علاقة قوية بين مستوى الدخل الشهري، وبين العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٣,٦٦١)، ومستوى المعنوية (٠,٠٢٩)، ويدل هذا على أن المديرين كبار السن وأصحاب الخبرات الطويلة يحصلون على دخل مرتفع، مما ينعكس على روحهم المعنوية إيجاباً، ويشعرون بالراحة النفسية، وهذا يمكنهم من إقامة علاقات طيبة مع زملائهم بالمستوى الإداري الواحد نفسه، كما أظهر التحليل الإحصائي أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي، وبين العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٩,٤٩٢) ومستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بمستوى جيد، كما يعبر ذلك عن أن الشخص كلما تبوأ مركزاً وظيفياً مرموقاً، كلما استطاع بناء علاقات جيدة مع زملائه حيث إن الذين يشغلون هذه المناصب أغلبهم من ذوي الخبرة الطويلة، فغالبية المديرين يتصرفون مع زملائهم كمديرين، أي أن سلوكياتهم وتعاملاتهم مع زملائهم في العمل يغلب عليها الاحترام والتقدير والتعاون كما أن هناك علاقة بين العمر والفرص المتاحة لتطبيق الأفكار والمقترحات، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٢,٥٧٩) ومستوى المعنوية (٠,٠٣٢)، وهذا يدل على أن هناك علاقة معنوية قوية، فكلما تقدم المدير في العمر، كلما كان محل ثقة الإدارة، حيث يعطى الفرصة لتطبيق أفكاره لما يتمتع به من خبرات في مجال العمر تساعد في التعامل مع معطيات العمل، فالمدير صاحب الخبرات الطويلة تمنحه الإدارة الفرصة لتطبيق أفكاره في العمل لما تشعر به من فائدة قد تعود على المنظمة، وهذا ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة قوية بين الخبرة، وبين الفرص المتاحة لتطبيق الأفكار والمقترحات حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٨,٨٤٤)، ومستوى المعنوية (٠,٠٢٥)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين بمستوى عالٍ.

وتشير نتائج التحليل أيضاً إلى أن هناك علاقة قوية بين العمر، وبين مدى مساهمة الرئيس في حل مشكلات العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (24,90) ومستوى المعنوية (0,015)، وهذا يدل على أن هناك علاقة معنوية عالية بين المتغيرين، فالرئيس غالباً ما يساهم في حل مشكلات العمل بطريقة ودية وباحترام مشاعر المديرين الذين يعملون تحت إمرته لكبر سنهم، ولشغلهم منصباً إدارياً عالياً، وهذا ينسجم مع عادات المجتمع الأردني التي تؤكد التعامل باحترام مع الأكبر سناً.

ومن النتائج التي أظهرها الجدول السابق يظهر أن هناك علاقة قوية بين المستوى التعليمي، وبين مستوى الإنجاز حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (39,034) ومستوى المعنوية (0,001) وهذا يدل على أن هناك علاقة معنوية بمستوى عال، فكلما كان المديرين من حملة الشهادات الجامعية، وحاصلون على مستوى تعليمي متقدم، فإنهم يشعرون بالرضا عند إنجازهم الأعمال الموكلة إليهم.

كما تشير نتائج التحليل إلى أن هناك علاقة قوية بين المستوى التعليمي وطريقة الرئيس في تفويض سلطاته، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (29,063) ومستوى المعنوية (0,02)، وهذا يدل على أن هناك معنوية عالية، وإن دل هذا على شيء فعلي أن المديرين يفضلون أن يفوض الرئيس سلطاته في أثناء غيابهم لمن لديه مستوى تعليمي عالٍ أو حاصل على شهادات جامعية حيث ينعكس ذلك على رضا المديرين ويفضلون التعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص المتعلمين، مما يدفعهم للتعاون معهم في أثناء غياب الرئيس، فمثل هذا التفويض لا يثير الأحقاد والمشاحنات في المنظمة، كما يحقق العدالة ويحفز العاملين للأداء الأحسن.

كما أظهر التحليل أن هناك علاقة قوية ومعنوية بين الدخل الشهري والاستقرار والأمن الوظيفي حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (35,673) ومستوى المعنوية (0,017) وهذا يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين، فالمديرون الذين يشغلون هذه المناصب ويحصلون على دخل شهري مناسب يشعرون بأنهم بحاجة إلى الاستقرار والأمن الوظيفي للمحافظة على وظائفهم التي هي عبارة عن المصدر الرئيس للدخل لهم فالوظيفة وما تحققة من عائد تعد من الأمور الأساسية التي توافر دخلاً للمديرين كموظفين، ولهذا يسعى المديرين للحفاظ على وظائفهم والاستقرار في عملهم.

ومن نتائج التحليل الإحصائي يظهر أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي والأنظمة والإجراءات التي تتبعها الإدارة، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (10,215) ومستوى المعنوية (0,037)، وهذا يدل على أن هناك علاقة معنوية عالية بين المتغيرين

كما يشير إلى أن المديرين بحكم مناصبهم على اطلاع على الأنظمة والإجراءات التي تضعها الإدارة، ويعرفون مسبباتها ولذا فإنهم يعملون على تطبيقها والعمل بها.

كما بين الجدول إلى أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي ووضوح أهداف العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (١٧,٧٥) ومستوى المعنوية (٠,٠٠١)، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية وبين بمستوى عال بين المتغيرين، كما أنه يدل أيضاً على أن المديرين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية، وبشغلهم هذا المنصب الرفيع يشاركون في وضع الخطط المتعلقة بالعمل، مما يجعلهم على معرفة تامة بالهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه، كما أنهم على معرفة بالأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، ويعملون من أجلها وبما أنهم يشاركون في وضع الخطط والأهداف، فإنهم سيعملون على تنفيذها ومتابعتها.

كما بين التحليل الإحصائي إلى أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي والعلاقة مع الرئيس، فقد بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٩,٥٠١) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٣) وهذا يشير إلى وجود علاقة معنوية قوية بين المتغيرين، حيث يدل على أن المديرين في هذا المنصب الإداري الكبير يقيمون علاقات طيبة مع رؤسائهم، فالموظف كلما كان مستوى التنظيمي عالياً في الهيكل التنظيمي، كلما استطاع إقامة علاقات طيبة مع رئيسه لما توافره هذه العلاقات من مناخ عملي مريح مما قد يكون له انعكاسات إيجابية على العمل. وأخيراً فقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي، وبين الفرص المتاحة لتنمية مهارة المدير وقدراته فقد بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (١٢,١٨٩) ومستوى المعنوية (٠,٠١٦)، وهذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بمستوى عال، كما أنه يدل على أنه كلما كان المنصب الإداري عالياً، فإن الإدارة تتيح لشاغل هذا المنصب الفرصة لتنمية مهاراته وقدراته، حيث إنهم يمارسون عملاً إدارياً قيادياً سواءً في إدارتهم، أو في الفروع التي يتولون إدارتها.

◀ **الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات خصائص عينة الدراسة كمتغير وسيط ومتغيرات الأداء.**

وللتحقق من صحة الفرضية فقد اعتمدت خصائص العينة والمتمثلة بالعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، الدخل الشهري الإجمالي والمستوى الوظيفي لتحديد أي من متغيرات الأداء ذو علاقة قوية ومعنوية بهذه الخصائص باستخدام (X^2) كاي تربيع من البرنامج الإحصائي SPSS، وقد أظهر التحليل إلى أن هناك علاقة قوية بين بعض متغيرات الأداء وخصائص العينة كما هو مبين بالجدول الآتي (٣):

الجدول (٣)

تحليل كاي تربيع لمتغيرات الأداء مع خصائص العينة

المتغيرات	قيمة كاي تربيع (X^2)	مستوى المعنوية (Sig)
العمر مدع مدى الاستمتاع في العمل	٢٦,١٣٣	٠,٠١
العمر مع التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال عملك	٢١,٧٦٣	٠,٠٤
العمر مع قدرة مروؤسيك على استخدام تقنيات العمل	٣٤,٢٠٧	٠,٠٠١
العمر مع توافر وسائل الاتصال في العمل	٢١,٢٦٥	٠,٠٤٧
المستوى التعليمي مع مدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف	٢٨,٥٣٦	٠,٠٢٧
سنوات الخبرة مع مدى الاستماع في العمل	٢٦,١٢٦	٠,٠٥
سنوات الخبرة مع التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال وظيفتك	٢٧,١٣٨	٠,٠٤
سنوات الخبرة مع قدرة مروؤسيك على استخدام تقنيات العمل	٢٧,٤٠٣	٠,٠٣٧
سنوات الخبرة مع توافر وسائل الاتصال في عملك	٣٣,٥٠٤	٠,٠٠٦
الدخل الشهري مع مدى الاستمتاع في عملك	٣٤,٩١٥	٠,٠٢١
الدخل الشهري مع توافر وسائل الاتصال في العمل	٣٣,٣٧٢	٠,٠٣١
المستوى الوظيفي مع مدى الاستمتاع في عملك	١٩,٨٩٢	٠,٠٠١
المستوى الوظيفي مع توافر وسائل الاتصال في العمل	١١,٨١٧	٠,٠١٩

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن هناك علاقة قوية بين العمر، ومدى الاستمتاع في العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٦,١٣٣) ومستوى المعنوية (٠,٠١)، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بمستوى عالٍ، أي أنه كلما تقدم الإنسان في العمر؛ وهو على رأس عمله كلما أصبح ملماً بمحتويات العمل وأصبح يتعامل مع مشكلات العمل بطريقة أفضل وإيجاد الحلول المناسبة لها مما، ينعكس على إنتاجيته انعكاساً إيجابياً، وهذا سوف يؤدي في النهائي إلى شعوره بالسعادة والاستمتاع في العمل. فكلما تقدم في العمر ازدادت خبراته وتجاربه، وأصبح على معرفة ودراية أكبر، فالخبرة في العمل تمكن الإنسان من الإلمام التام بعمله، وهذا يساعده في التعامل مع مشكلات العمر ببسر وسهولة وهذوء أعصاب، والذي بدوره ينعكس على مدى استمتاع الموظف في عمله حيث أثبت التحليل الإحصائي أن هناك علاقة معنوية جيدة بين سنوات الخبرة في العمل، الإداري مع مدى الاستمتاع في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٦,١٢٦) ومستوى المعنوية (٠,٠٥).

كما أثبتت نتائج التحليل إلى أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي ومدى الاستمتاع في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (١٩,٨٩٢) ومستوى المعنوية (٠,٠٠١) وهذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بمستوى عال جداً بين المتغيرين، فكلما شغل الإنسان مركزاً وظيفياً عالياً، كلما انعكس عليه بالاستمتاع في هذا العمل لما يوفر له من مزايا عديدة منها الحصول على دخل مميز، حيث أثبتت نتائج التحليل أيضاً على أن هناك علاقة قوية بين الدخل الذي يحصل عليه المديرون وبين مدى الاستمتاع في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٤,٩١٥) ومستوى المعنوية (٠,٠٢١) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بمستوى عالٍ، فكلما زاد الدخل الذي يحصل عليه المديرون كلما انعكس ذلك عليهم بالشعور بالمتعة في العمل بما يوفر لهم مبلغاً من المال يساعدهم على الوفاء بالتزاماتهم وهذا سيؤدي في النهاية إلى انعكاس جيد على إنتاجهم. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك علاقة قوية بين العمر، والتعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢١,٧٦٣) ومستوى المعنوية (٠,٠٤) ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية قوية، فكلما تقدم الإنسان بالعمر استطاع إقامة علاقات طيبة مع أبناء المجتمع، وخاصة مع الأشخاص الذين يتبوؤون مراكز متقدمة في المؤسسات العامة والخاصة في البلد، وهذا ما أيده التحليل الإحصائي الذي أثبت وجود علاقة قوية بين الخبرة والتعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٧,١٣٨) ومستوى المعنوية (٠,٠٤) ، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى أحسن بين المتغيرين، فالإنسان كلما زادت خبراته، كلما اكتسب مهارات أحسن في الاتصال مع الآخرين، وبناء علاقات طيبة معهم، وخاصة مع الأشخاص الذي يشغلون مناصب قيادية في مؤسسات البلد، وهذه العلاقات تنعكس على بناء سمعة جيدة للمنظمة وسط هذه الفئة من الناس، مما يمكن مديري الإدارات من إنجاز معاملات المصرف، التي لها علاقة مع منظمات هؤلاء الأشخاص بسرعة، وفي وقت قصير، مما يكون له أثر طيب على أداء هؤلاء المديرين. إن من نتائج التحليل وجود علاقة قوية بين العمر وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٤,٢٠٧) ومستوى المعنوية (٠,٠٠١) ، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ، فكلما تقدم المدير في العمر وتوافر معه عمال قادرين على استخدام تقنيات العمل بكفاءة، كلما كان أثر ذلك على نتائج العمل أفضل حيث يؤدي ذلك إلى إنجاز المعاملات في الوقت المناسب وبدقة عالية، وهذا ما أيده التحليل في جانب آخر، حيث أظهر وجود علاقة قوية بين سنوات الخبرة وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٧,٤٠٣)

ومستوى المعنوية (٠,٠٣٧) وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ بين المتغيرين، فمع مرور الزمن وازدياد خبرات المديرين في العمل وتوافر طاقم وظيفي يعمل معهم قادر على استخدام تقنيات العمل بكفاءة فإن ذلك سيكون له أثر حسن على مجمل الأداء، فالمديرون كبار السن وأصحاب الخبرات الكبيرة يدركون أن أداء إدارتهم سيتأثر في النهاية بما يقدمه مرؤوسوهم من أعمال وأن هذه الأعمال ستتأثر سلباً أو إيجاباً بمقدرة هؤلاء المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل المتوافرة.

كما أظهر التحليل أن هناك علاقة قوية بين عمر المدير، وتوافر وسائل الاتصال في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢١,٢٦٥) ومستوى المعنوية (٠,٠٤٧)، وهذا يدل على وجود علاقة جيدة بين المتغيرين، فكلما تقدم الإنسان في العمر وتوافرت له وسائل الاتصال اللازمة، كلما ساعده ذلك على إنجاز عمله بسرعة، وفي الوقت المناسب، وكلما وفر عليه جهداً كبيراً فتوافر وسائل الاتصال تتيح للمدير الاتصال مع العاملين معه متى شاء دون أن يبذل مجهوداً بندياً لمتابعة أعمال مرؤوسيه كما تتيح له الاتصال مع المتعاملين كافة مع المصرف، ومن لهم علاقة به، وهذه النتائج تؤيدها نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت وجود علاقة بين خبرة المدير وتوافر وسائل الاتصال في العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٣,٥٠٤) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٦)، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ، فكلما زادت خبرات المدير، كلما زادت قدرته على الاتصال في العمل ومكوناته، التي تساعده على متابعة أعماله، حيث إن طبيعة عمله كمدير مسؤول عن نتائج إدارته تتطلب توافر وسائل اتصال مناسبة إليه، وهذا ما أيده التحليل بوجود علاقة قوية بين متغير المستوى الوظيفي وتوافر وسائل الاتصال للمدير في العمل حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (١١,٨١٧) ومستوى المعنوية (٠,٠١٩) وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين، فالمنصب الإداري المتقدم يتطلب وسائل اتصال مناسبة تعينه على القيام بعمله وبناء علاقات مع الآخرين، لما يتطلبه هذا العمل من متابعة مستمرة مع العاملين داخل المصرف أو مع الجمهور خارج المصرف، كما أظهر التحليل أن هناك علاقة قوية بين الدخل الشهري وتوافر وسائل الاتصال في العمل، حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٣٣,٣٧٢) ومستوى المعنوية (٠,٠٣١)، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ بينهما، فكلما ازداد دخل المدير، كلما تطلب توافر وسائل الاتصال اللازمة، حيث إن المديرين ذوي الدخل العالية قد يكونون من المديرين ذوي المراكز الأكثر أهمية في المصرف والخبرات الطويلة، ومن هم في عمر متقدم. كما أن توافر وسائل الاتصال تمكن جمهور المتعاملين مع المصرف من الاتصال مع المديرين في الوقت المناسب ومتابعة معاملاتهم، وإنجازها في أقصر مدة، وبمجهود

أقل مما يشجع هؤلاء المتعاملين للاستمرار في التعامل مع المصرف، وإعطاء سمعة جيدة عنه، مما قد يكون له نتائج حسنة على أداء المديرين ومنظماتهم. كما يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة قوية بين العمر وتوافر صندوق ادخار حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٣,٠٢٦) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٨) فكلما تقدم المدير في العمر وقارب على سن التقاعد، كلما اهتم بالحصول على مبلغ من المال يساعده على تدبير شؤون حياته، ويهتم المديرون بمدى توافر صندوق ادخار في المنظمات كإحدى هذه الوسائل التي يمكن أن توافر الضمان والأمان للمستقبل، فالمدير يعرف أن إحالته للتقاعد تعني انقطاع جزء كبير من إيراداته وأن ما يوفره صندوق الادخار من المال تساعده على تلبية حاجاته المستقبلية، وتوافر له الاستقرار النفسي، ومن نتائج التحليل وجود علاقة قوية بين المستوى التعليمي للمدير، ونسبة الراتب إلى حجم العمل الذي يؤديه حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٨,٥٩٢) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٧)، وهذا يدل على وجود علاقة بمستوى عالٍ بينهما، فكلما زاد المستوى التعليمي للإنسان، فإنه يطمح للحصول على راتب يتناسب وحجم العمل الذي يؤديه، ويوازي الجهد الذي يبذله فالمدير المتعلم عادة ما يعتقد أنه يقدم عملاً وجهداً مميزاً إذا قورن بالأعمال التي يقدمها زملاؤه الذين لا يحملون المؤهل نفسه لذا فإنه يطمح عادة في الحصول على عائد يتناسب وحجم هذا العمل المقدم.

كما أظهر التحليل وجود علاقة قوية بين المستوى التعليمي ومدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف حيث بلغت قيمة (X^2) كاي تربيع (٢٨,٥٣٦) ومستوى المعنوية (٠,٠٢٧) وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين. حيث إن أغلبية المديرين هم من حملة الشهادات الجامعية، وأنهم يدركون أن فرص العمل خارج المصرف ضعيفة لما تعانيه البلد من بطالة بلغت نسبتها ١٣,٧٪ سنة ٢٠٠٠م حسب تقرير دائرة الإحصاءات. إن ضعف توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف أمام المديرين يشجعهم ويدفعهم للتمسك بعملهم والاهتمام به مما قد ينعكس على أدائهم بطريقة أفضل.

لقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين خصائص العينة ومتغيرات الأداء (مدى الاستمتاع في العمل، التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال الوظيفة، وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل، وتوافر وسائل الاتصال في العمل، وتوافر صندوق ادخار، ومدى تناسب الراتب مع حجم العمل، ومدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف).

النتائج والتوصيات:

النتائج:

اظهرت نتائج تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية سواء المتعلقة منها بالرضا أو الأداء الوظيفي، وباستخدام الأسلوب الإحصائي لتحديد اذا كان هناك فروقات معنوية بين متغيرات الرضا، ومتغيرات الأداء حيث أظهر التحليل عدم وجود فروقات معنوية بين هذه المتغيرات، كما تم التوصل إلى أن هناك مجموعة من متغيرات الرضا لها علاقة قوية بهذه الخصائص:

١. العلاقة مع الزملاء بالمستوى الاداري الواحد.
 ٢. الفرص المتاحة لتطبيق افكار ومقترحات المدير.
 ٣. مدى مساهمة الرئيس في حل مشكلات العمل التي يواجهها مرؤوسيه.
 ٤. مستوى الانجاز في العمل.
 ٥. طريقة الرئيس في تفويض سلطاته.
 ٦. الاستقرار والأمن الوظيفي.
 ٧. الأنظمة والإجراءات التي تتبعها الإدارة.
 ٨. وضوح أهداف العمل.
 ٩. العلاقة مع الرئيس.
 ١٠. الفرص المتاحة لتنمية مهارات وقدرات المدير
- كما تم التوصل إلى أن هناك متغيرات من متغيرات الأداء لها علاقة قوية ومعنوية بهذه الخصائص ومن هذه المتغيرات هي:

١. مدى الاستمتاع في أداء المهمّات في مجال العمل.
٢. التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال العمل.
٣. قدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل.
٤. توافر وسائل الاتصال في العمل.

٥. وفر صندوق ادخار في العمل.

٦. تناسب الراتب مع حجم العمل الذي يؤديه المدير.

٧. مدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف.

التوصيات:

١. أن الأنظمة والإجراءات الادارية تعدّ من العناصر المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، فكلما كانت هذه الأنظمة والإجراءات واضحة ومرنة، كلما ساعدت على انسياب العمل بيسر وسهولة، وكلما كانت معقدة، كلما انعكس ذلك على العمل سلباً.

٢. تحديد وتوضيح الأهداف لمديري الإدارات تعدّ من الأمور المهمة في تحقيق الرضا لديهم ، هذا يسهل عليهم تحديد الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، ويبعدهم عن اتخاذ القرارات التي قد لا تكون في مصلحة منظماتهم، كما أنها تبعدهم عن الدخول في مشكلات مع الإدارة، وخاصة عند اتخاذ قرارات لاترضى عنها، فعلى الإدارات الوسطى تحقيقها.

٣. إحساس العاملين بانهم يقدمون إنجازات كبيرة للمنظمة، هذا يزيد من مستوى الرضا، على الإدارات المصرفية، أن تراعي هذه الإنجازات وتعطيها أهمية كبيرة.

٤. تدريب العاملين على استخدام وسائل تقنية متطورة تعدّ من الأمور المهمة التي تساعد على كيفية استخدام ذلك واستثماره للارتقاء بأدائهم وأداء منظماتهم.

٥. أن يتم إجراء المزيد من الدراسات لظهور العلاقة بين الرضا والأداء في المستويات الإدارية الأخرى لما لها من الأهمية في مجال المصارف التجارية. لأن هذه الدراسة تناولت شريحة واحدة تمثل قطاعاً واحداً من العاملين في هذا القطاع.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. الباحثين، سامي، (٢٠٠٧)، «الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٤ (١٢)، ٢٣٧ - ٢٦٤.
٢. بارون، خضر عباس (١٩٩٩). "دراسة الفرق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل". المجلة التربوية، المجلد ١٣، العدد ٥٢، ص٧٦، جامعة الكويت، الكويت.
٣. الحراحشة، محمد والهيدي، صلاح الدين، (٢٠٠٦). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات، ٢٣ (٢)، ٢٤٠ - ٢٦٠.
٤. حريم، حسين، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي. (ط ١)، عمان: دار زهران للنشر.
٥. الخطيب، أحمد (٢٠٠١)، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، إريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
٦. الزغول، باسم محمد حسن (٢٠٠١). العلاقة بين خصائص الهيكلية والأداء في الجهاز الحكومي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
٧. السعودي، موسى أحمد، (٢٠٠٥)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات، ٣٢ (١)، ١٠٠ - ١١٤.
٨. سيزلاقي، أندرودي، ووالاس، مارك جي (١٩٩١). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم، جعفر، الرياض: معهد الإدارة العامة.
٩. الطراونة، محمد أحمد (٢٠٠٢). "إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة"، مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص٦٣ - ٩٥.
١٠. عبد المحسن، توفيق (٢٠٠٢). تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، القاهرة: دار النهضة العربية.

١١. العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٥) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٣) ، عمان: دار وائل للنشر.

١٢. المجالي، فايز محمد (٢٠٠٤) . درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

١٣. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٢) . إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة: دار النهضة للنشر.

١٤. موسى، محمود، والصبغ، زهير (١٩٨٩) . إدارة الأداء، الرياض: الإدارة العامة للنشر.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. arnold. H. J & Feldman. D. C. (1983) . *Organizational Behavior*, New York: McGraw- Hill Book Co.
2. Farzad, A., (2007), "The Effect of Internal Marketing on the Organizational Commitment": an Investigation among State- owned banks in Isfahan, (Electronic Version) , Retrieved on 10/ 12/ 2007.
3. Good, C. V. (1984) . *Dictionary of Education*. 3rd ed, New York: McGraw-Hill Book Co.
4. Jamal. M. (1995) . *The Relationship of Job Performance, A study of Managers and Workers, Human Relations, Journal of Applied Research*, Vol (38) , No. (5) , p. (22) .
5. Naude P. , Desai J. and Murphy, J. , (2003) , "Identifying the determinants on internal marketing orientation" (Electronic Version) . *European Journal of Marketing*, 37 (9) , 1205- 1220, Retrieved on 19/ 12/ 2007.
6. Neumann. R. (2000) . *Evaluation in Higher Education*, London: Macimillan Company.
7. Rafiq M. and Ahmed P. K. , (1993) . "The scope of internal marketing defining the boundary between marketing and human resource management" (Electronic Version) . Retrieved on 22/ 1/ 2008, *Journal of Marketing, Management*, 9, 219- 232.

8. *Settle. K. (1993) . "A Study of Superintendent and Principal Perception of Selected Criteria for Evaluation High School Principals, Dissertation Abstracts International, Vol. 54, No. 9, A5419.*
9. *Tansey, L. , McHugh, E. and McGrath, E. , (2004) , "The Role of Internal Marketing in the Motivation of High Contact Service Employees".*
10. *Zeithaml, A. , Bitner, M. J. and Gremler, D. , (2006) , Service Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw- Hill.*