

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

"العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لموظفي  
البنك الإسلامي الفلسطيني"

وفاء مصطفى محمد عودة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

"العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لموظفي

البنك الإسلامي الفلسطيني"

إعداد

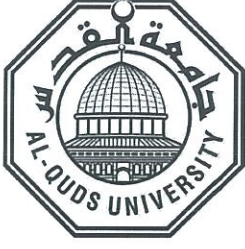
وفاء مصطفى محمد عودة

بكالوريوس الإدارة والريادة من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: الدكتور اياد خليفة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة -  
مسار التنمية وبناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - معهد التنمية المستدامة - عمادة  
الدراسات العليا - جامعة القدس

1438هـ / 2017 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية الريفية المستدامة

### إجازة الرسالة

"العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني"

اسم الطالبة: وفاء مصطفى محمد عودة

الرقم الجامعي: 21310053

المشرف: الدكتور اياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017 / 02 / 02

من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- |              |                                      |
|--------------|--------------------------------------|
| التوقيع..... | 1- رئيس لجنة : د. اياد خليفة         |
| التوقيع..... | 2- ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله |
| التوقيع..... | 3- ممتحناً خارجياً: د. شاكر صرصور    |

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

## الإهداء

إلى أبي وأمي أعز الناس، أمد الله في عمرهما  
إلى صاحب العطاء اللامحدود الذي تحمل معي كل الأعباء وكان عوناً لي من بعد  
الله عز وجل رفيق دربي زوجي الغالي جمال عوده  
إلى الشموع المضيئة وزهور الأمل ومصدر طاقتي المتجددة بنوتاتي كنده وميرا  
إلى أحبائي أخوتي وأخواتي  
إلى مشرفي الرائع د. إياد خليفة  
إلى إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني وعلى رأسهم مجلس الإدارة الموقر والإدارة  
التنفيذية  
وزملائي الأعضاء بدائرة الشؤون الإدارية والموارد البشرية  
إلى أصدقائي وأحبائي  
اليهم جميعاً أهدي هذا البحث

## إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

الاسم: وفاء مصطفى محمد عودة

التاريخ: 2017/2/2م

## شكر و عرفان

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لكل من ساندني في رحلة اعداد الرسالة وأخص الشكر مشرفي الدكتور اياد خليفة الذي أعطاني من وقته وعلمه وخبرته الكثير وما زال يوجهني التوجيه العلمي الممنهج السليم حتى هذه اللحظة.

كما أشكر الهيئة التدريسية وعلى رأسهم د. عماد أبو كشك رئيس جامعة القدس - أبو ديس والدكتور عزمي الاطرش/ عميد كلية برنامج الدراسات العليا بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية على الجهد الكبير الذي قدموه لي خلال فترة الدراسة في هذا البرنامج وعلى إضافاتهم العلمية المميزة على مخزوني الثقافي والذي أفادني بشكل كبير في حياتي العلمية والعملية.

وأخص بالشكر إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني وعلى رأسهم مجلس الإدارة الموقر والإدارة التنفيذية والتي آمنت في رسالتي وقدمت لي الدعم والأدوات اللازمة لإتمام هذه الرسالة بشكل يعود بالنفع على مؤسستنا الرائدة البنك الإسلامي الفلسطيني وعلى كادرها المميز.

وأشكر الاساتذة الفاضلين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة واثرائها بملاحظاتهم القيمة والمفيدة.

وفي الختام أشكر عائلتي المحبة أبي وأمي وزوجي وبنوتاتي الذين طالما حرصوا على توفير جو مناسب للدراسة والبحث العلمي وأحاطوني بالرعاية المناسبة خلال فترة انشغالي في الدراسة.

## الملخص

تناول هذا البحث أحد المواضيع الإنسانية المتعلقة بالكادر البشري باعتباره أحد أهم عناصر العمل حيث تم البحث في موضوع "العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني".

يهدف هذا البحث إلى معرفة درجة رضا الموظفين عن عملهم لدى البنك الإسلامي الفلسطيني ودرجة رضاهم عن العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية في البنك من خلال دراسة السياسات داخل البنك (التوظيف، التدريب، برامج تمويل الموظفين، المكافآت والحوافز) وأدلة واجراءات العمل (دليل اجراءات العمل ودليل الوصف والتوصيف الوظيفي) ونظام شؤون الموظفين والثقافة المؤسسية في البنك وتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين درجة رضا الموظفين وتحسين العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية التي ترفع من درجة الرضا الوظيفي.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي خلال البحث وكان مجتمع البحث كافة موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني، وقد بلغ عددهم (517) موظف وموظفة وفق سجلات البنك بتاريخ اعداد البحث في نهاية النصف الاول من العام 2016.

وتم استخدام العينة الطبقية العشوائية من أجل الحصول على البيانات الخاصة بأداة البحث (الاستبانة) وذلك من خلال توزيع (278) استبانة بشكل عشوائي على جميع المستويات الوظيفية للموظفين المصنفين في الإدارة العامة والإدارة الإقليمية وفروع ومكاتب البنك الإسلامي الفلسطيني المتعددة.

وقد نتج عن البحث أن درجة رضا الموظفين عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني تظهر نتائج ايجابية، بحيث أوضح 58.6% من عينة البحث رضاهم عن العمل بشكل تام بينما 18.8% فقط غير راضين وأن درجة رضا الموظفين عن سياسة التوظيف كانت مرتفعة، حيث عبر 70.8% من عينة البحث عن رضاهم عن سياسة التوظيف، كما أن درجة رضا الموظفين عن سياسة التدريب كانت مرتفعة بحيث بلغت 71.6% وأن درجة رضا الموظفين عن الثقافة المؤسسية كانت مرتفعة بحيث بلغت 77.6%.

كما أظهرت النتائج أن درجة رضا الموظفين عن سياسة الحوافز والمكافآت متوسطة والتي بلغت 62% ودرجة رضاهم عن الأدلة واجراءات العمل متوسطة ايضاً حيث بلغت 65% ودرجة رضاهم عن نظام شؤون الموظفين متوسطة 62%، في حين كانت درجة رضا الموظفين عن برامج تمويل الموظفين منخفضة حيث بلغت 47%.

وقد خلص البحث إلى ضرورة اجراء بعض التحسينات على العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية في البنك للاسهام في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تحسين سياسة التدريب بحيث تعمل على التوزيع العادل للبرامج التدريبية على الموظفين على اختلاف درجاتهم الوظيفية وتوفير برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياج التدريبي لكافة الموظفين، وتحسين برامج تمويل الموظفين من خلال تقديم برامج تمويلية منافسة للقطاع المصرفي من حيث نسب الأرباح أو العمولات وفترات السماح والضمانات المطلوبة والمدد الزمنية تعزز الانتماء الوظيفي وتراعي احتياجات كافة المستويات الوظيفية وتعكس مدى تقنها بالموظف.

إضافة الى تطوير سياسة المكافآت والحوافز بحيث تجذب ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة وتحافظ على الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة وأن تشمل جميع فئات الموظفين، وأن تسهم في تحسين الأداء وأن يتم توزيع المكافآت على الموظفين بعدالة وأن يتمتع المسؤولون بالموضوعية في عملية التقييم. وتحسين وتطوير ادلة واجراءات العمل وتحديث الأوصاف الوظيفية بحيث تتضمن كافة المهام التي يقوم بها الموظف وتوفير اجراءات عمل تفصيلية. وضرورة تحسين وتطوير نظام شؤون الموظفين من حيث سلم الرواتب والبدلات والإجازات والتأمين الصحي ونظام الجزاءات ونظام الإدخار.

# **The organizational justice and the motivational environment and their relation with the job satisfaction of the Palestine Islamic Bank Employees**

**Prepared by: Wafa Mustafa Mohammad Odeh**

**Supervised by: Dr. Eyad Khalifah**

## **ABSTRACT**

This research dealt with one of the human subjects which is related to the human staff at the institution as it is considered the main working factors. Therefore, the research was about “The organizational justice and the motivational environment and their relation with the job satisfaction of the Palestine Islamic Bank Employees.”

This research aimed to clarify the degree of employee satisfaction from their work at the Palestine Islamic Bank, and the degree of satisfaction with the organizational justice and the environment stimulus in the bank through study the bank policies (the employment policy, training policy, rewards and incentives policy, and the policy of the financial program at the bank) and the work procedures and evidences, the personnel system and the institutional culture at the bank as well as determining the degree of job satisfaction about the organizational justice and the motivational environment that are currently existed at the bank, moreover, providing the necessary recommendations which corporate in improving the organizational justice and the motivational environment in purpose of increasing the job satisfaction.

The researcher used the analytical and descriptive approach during the research; the study population was the whole staff of the Palestine Islamic Bank. They were (517) male and female employees according to the bank records on the date of writing this research at the end of the first half of 2016.

The researcher used the random stratified sample in order to obtain the data that related to the study tool (the questionnaire) and through distributing (278) questionnaires randomly at all functional levels in the public and regional administration and the several branches and offices of the Palestine Islamic Bank.

The research results showed that degree of the employees' satisfaction about the work at the Palestine Islamic bank reveals positive results, 58.6% of the research sample have full satisfaction, while only 18.8% are not satisfied, and the degree of the employees' satisfaction about the employment policy at the Palestine Islamic Bank was high, over 70.8% of the sample expressed satisfaction with the recruitment policy, also the degree of the employees' satisfaction about the training policy at the Palestinian Islamic Bank was high which reached 71.6%, and the degree of employee satisfaction for the institutional culture in the Palestine Islamic Bank was so high which reached 77.6%.

Also the results showed that the degree of employee satisfaction for incentives and rewards policy has moderate degree which reached 62%, and the degree of satisfaction with the evidence and working procedures has medium degree which reached 65%, and the degree of human resource system satisfaction reached 62%, while the degree of employee satisfaction about employee finance programs reached 47%.

In addition, the research concluded the importance to improve the training policy through the fair distribution of the training programs among the employees of different functional degrees. the provision of training programs commensurate with the training requirements for all employees. And improving the employees financing programs through offering of competitive financial programs for the banking sector in terms of profits or commissions, grace periods and the required guarantees and the time durations and enhancing the career belonging and take into account the requirements of all job levels and reflect the confidence in the employees.

Also the research focused on improve and develop the rewards and incentives policy to attract qualified employees who have the knowledge, skills and experience and to maintain them that includes all levels and categories of staff and contribute to the improvement of performance and to distribute the incentives among the employees fairly and that the officials work objectivity in the evaluation of staff for the purpose of rewards.

## فهرس المحتويات

أ	إقرار: .....
ب	شكر و عرفان .....
ج	الملخص .....
هـ	ABSTRACT .....
ز	فهرس المحتويات .....
ي	فهرس الجداول .....
م	قائمة الملاحق .....

1	الفصل الاول: خلفية البحث .....
1	1.1 المقدمة .....
2	2.1 مشكلة البحث: .....
3	3.1 أهمية البحث: .....
3	4.1 أهداف البحث: .....
4	5.1 فرضيات البحث: .....
5	6.1 نموذج البحث .....

6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .....
6	1.2 الإطار النظري .....
6	1.1.2 مفهوم العدالة التنظيمية .....
8	4.1.2 الحوافز .....
8	1.4.1.2 مفهومها .....
9	2.4.1.2 عناصر الحوافز: .....
9	3.4.1.2 أهداف التحفيز: .....

10	4.4.1.2 أهمية الحوافز:
10	5.4.1.2 أنواع الحوافز:
13	5.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي:
13	1.5.1.2 أهمية الرضا الوظيفي:
14	2.5.1.2 الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:
15	3.5.1.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:
19	2.2 الدراسات السابقة:
28	1.2.2 أهمية البحث ومميزاته عن الأبحاث السابقة:
29	<b>الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاتها</b>
29	1.3 منهج البحث:
29	2.3 مجتمع البحث:
29	3.3 عينة البحث:
33	4.3 حدود الدراسة:
33	5.3 أداة البحث:
34	6.3 صدق الأداة:
34	7.3 ثبات الأداة:
35	8.3 إجراءات البحث:
36	9.3 متغيرات البحث:
36	1.9.3 المتغيرات المستقلة:
36	2.9.3 المتغير التابع:
37	10.3 المعالجات الإحصائية:
38	<b>الفصل الرابع: نتائج البحث</b>
38	1.4 النتائج المتعلقة بسؤال البحث:

39	2.4 النتائج المتعلقة بمحاور البحث:
49	3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات المتغيرات المستقلة الديمغرافية والرضا الوظيفي:
69	4.4 النتائج المتعلقة بفرضيات البحث (العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية والرضا الوظيفي):
72	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
77	التوصيات:
79	المراجع
81	المراجع الأجنبية
82	الملاحق

## فهرس الجداول

- 30.....الجدول (1.3): توزيع عينة البحث حسب فروع البنك الإسلامي الفلسطيني.....
- 31.....الجدول (2.3- أ): توزيع عينة البحث حسب متغيراتها المستقلة.....
- 32.....الجدول (2.3- ب): توزيع عينة البحث حسب متغيراتها المستقلة.....
- 35.....الجدول (3.3): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.....
- الجدول (1.4): التكرارات المتعلقة بدرجة رضا الموظفين والموظفات عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني.....
- 38.....الجدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة رضا الموظفين والموظفات عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني.....
- 39.....الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سياسة التوظيف.....
- 40.....الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سياسة التدريب.....
- 41.....الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور برنامج تمويل الموظفين.....
- 42.....الجدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سياسة المكافآت والحوافز.....
- 43.....الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات المحور الخامس.....
- الجدول (8.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور نظام شؤون الموظفين.....
- 45.....الجدول (8.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور نظام شؤون الموظفين.....
- 46.....الجدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور الثقافة المؤسسية.....
- 47.....الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الدراسة مجتمعة.....
- 48.....

- الجدول (11.4): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الجنس.....50
- الجدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.....51
- الجدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية:.....52
- الجدول (14.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.....53
- الجدول (14.4 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.....54
- الجدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.....55
- الجدول (16.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير مدة الخدمة في البنك.....56
- الجدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير مدة الخدمة في البنك.....58
- الجدول (18.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية.....59
- الجدول (18.4 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية.....60
- الجدول (18.4 - ج): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية.....61
- الجدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية.....62
- الجدول (20.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير العمر.....63

- الجدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية  
والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير العمر.....65
- الجدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة  
التحفيزية وفقا لمتغير الخبرة.....67
- الجدول (23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية  
والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الخبرة.....68
- جدول (24.4) نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لدلالة العلاقة بين محاور البحث وبين الرضا  
الوظيفي لموظفي البنك الاسلامي الفلسطيني.....70

## قائمة الملاحق

- ملحق (1): استبانة ..... 82
- الملحق (2): أسماء المحكمين ..... 88
- ملحق (3): اضافة وحذف واعادة صياغة المحكمين على الاستبانة ..... 89
- ملحق (4): المعادلات الرياضية ..... 90

## الفصل الاول

### خلفية البحث

#### 1.1 المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها (اقتصادية، صحية، أمنية، أو غير ذلك) باعتباره العنصر المبدع والمفكر والمنظم والمحرك لكافة عناصر الإنتاج الأخرى وفي هذا الاطار تحرص الإدارة على توفير كادر كفؤ ومؤهل وقادر على القيام بالمهام المنوطة به بكفاءة وفاعلية فضلا عن توفر مبادئ الأمانة والنزاهة والاستقامة.

ولهذا فإن عاملا الرغبة والقدرة على العمل هي التي تحدد كفاءة وقدرة الكادر حيث أن عامل الرغبة في العمل يتأثر بدرجة الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية في المؤسسة اما عامل القدرة على العمل فإنه يزداد بالتدريب والتطوير والممارسة والخبرة.

وفي هذا البحث سيتم تناول العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في البنك الإسلامي الفلسطيني الذي انشئ في العام 1995 وأصبح في وقتنا الحالي أكبر شبكة فروع مصرفية اسلامية في فلسطين حيث يعمل من خلال (23) فرعاً ومكتباً منتشرة في فلسطين كما

أصبح يقدم كافة المنتجات الإسلامية والتي تشمل المرابحة والمضاربة والإجارة المنتهية بالتملك وغيرها من أدوات التمويل الإسلامي.

سيتم تناول موضوع العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني من خلال دراسة الاطر التنظيمية المؤثرة على هذا الرضا الوظيفي حيث تتمثل هذه الأطر العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية والتي تشمل سياسات البنك (سياسة التوظيف، سياسة التدريب، برامج تمويل الموظفين، سياسة المكافآت والحوافز) وأدلة واجراءات العمل (دليل اجراءات العمل ودليل الوصف والتوصيف الوظيفي) ونظام شؤون الموظفين والثقافة المؤسسية في البنك والتعرف على علاقتها بالرضا الوظيفي وما هي الحلول والأفكار والمقترحات التي تسهم في توفير بيئة عمل سليمة وتزيد من درجة الرضا الوظيفي لموظفي البنك.

## 2.1 مشكلة البحث:

كثير من المؤسسات لا تعطي العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية الاهتمام الكافي غير مدركة أثرها على درجة الرضا الوظيفي كما أن الكثير من المؤسسات لا تعطي موضوع الرضا الوظيفي أساسا الاهتمام الكافي حيث تحرص بعض المؤسسات على نتائج الاعمال فقط، كما أن هناك بعض المؤسسات تولي اهتمامها الإداري وتحرص على تحقيق الرضا الوظيفي للمستويات الإدارية العليا متجاهلة بذلك المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا.

سيعمل هذا البحث على تناول موضوع العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني حيث سيتم معرفة درجة رضا الموظفين عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني وما هي درجة رضا الوظيفي للموظفين عن العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية المتوفرة في سياسات البنك (التوظيف، التدريب، برامج تمويل الموظفين، المكافآت والحوافز وأدلة واجراءات العمل (دليل اجراءات العمل، دليل الوصف والتوصيف الوظيفي) ونظام شؤون الموظفين والثقافة المؤسسية.

### 3.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث بشكل عام على اعتباره بحثاً خاصاً في العلوم الإنسانية وخاصة في العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لكافة عناصر العمل والمسؤول عن الإبداع والتطوير وتتناول موضوع شديد الأهمية مرتبط في مكنون النفس البشرية والعواطف الإنسانية التي قد لا نلاحظها بشكل مباشرة إنما تحتاج منا أن نكون أكثر قرباً للإنسان وأكثر تفهماً لاحتياجاته وموازنة هذه الاحتياجات والرغبات مع مصلحة المؤسسة.

وتكمن أهمية هذا البحث على صعيد مجتمع الدراسة وهي موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني لمعرفة درجة رضاهم عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني ودرجة رضاهم عن العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية في وما هي أوجه القوة والضعف في جوانب العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية.

وتكمن أهمية البحث للباحث على صعيدين الأول باعتبار البحث متطلب للحصول على درجة الماجستير والآخر هو انني اعمل كمسؤول لإدارة الموارد البشرية في البنك الإسلامي الفلسطيني وانه من الضروري التعرف على درجة رضا الموظفين في العمل لدى البنك والتعرف على درجة رضاهم عن العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية بهدف محاولة تحسين هذه البيئة ورفع درجة الرضا الوظيفي للموظفين والذي سيكون له دور ايجابي كبير على الاداء والنتائج وتحقيق الأهداف.

### 4.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث لمعرفة درجة رضا الموظفين عن العمل لدى البنك الإسلامي الفلسطيني والتعرف على درجة رضاهم عن العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية في البنك من خلال دراسة السياسات داخل البنك (التوظيف، التدريب، برامج تمويل الموظفين، المكافآت والحوافز) وأدلة واجراءات العمل ( دليل اجراءات العمل ودليل الوصف والتوصيف الوظيفي) ونظام شؤون الموظفين والثقافة المؤسسية في البنك وتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين درجة رضا

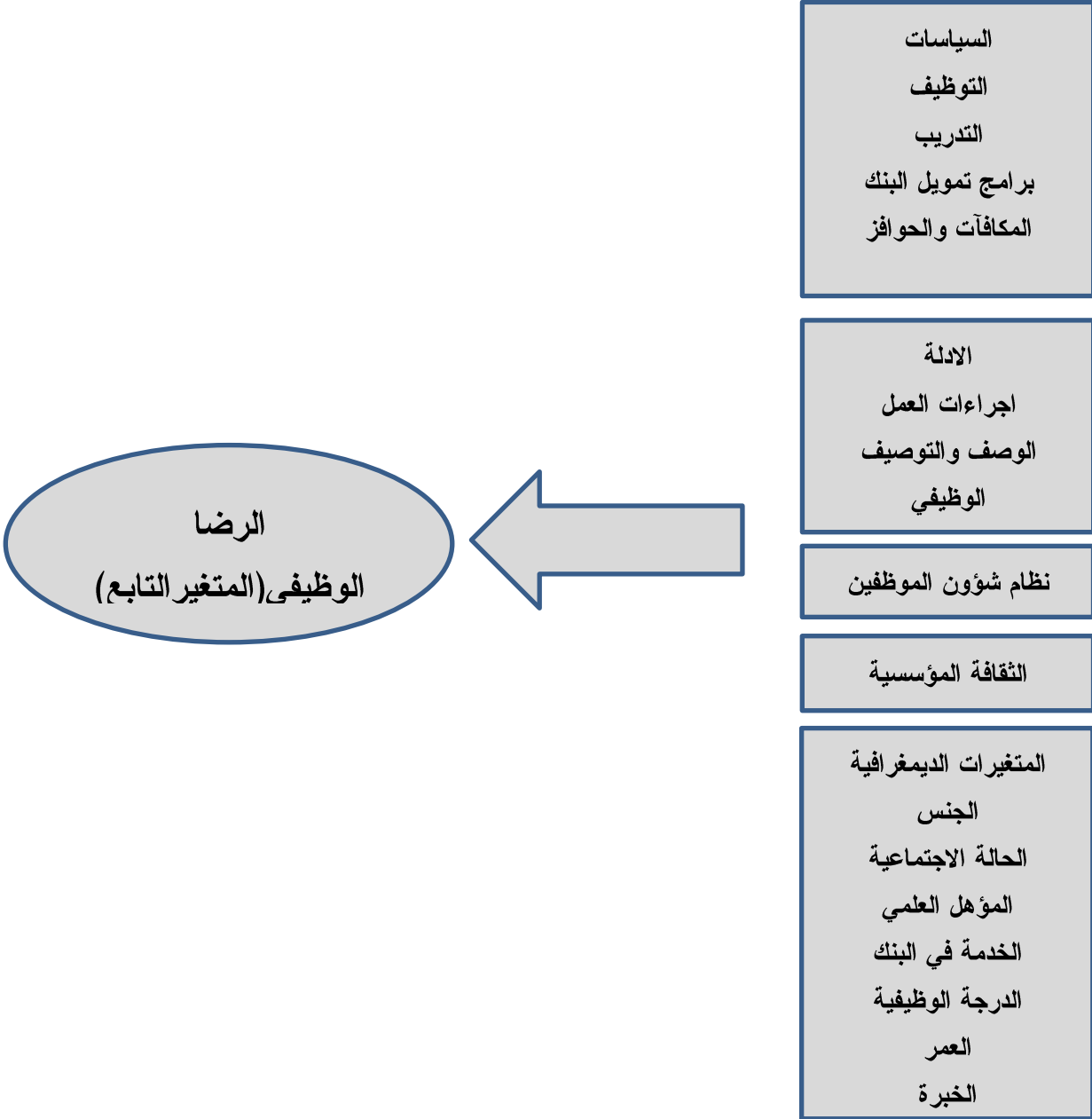
الموظفين عن العمل لدى البنك وتحسين العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية التي ترفع من درجة الرضا الوظيفي والتي تنعكس في النهاية على الأداء.

## 5.1 فرضيات البحث:

1. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في البنك، الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة) وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
2. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية المتوفرة في سياسات البنك ( التوظيف، التدريب، برامج تمويل الموظفين، المكافآت والحوافز) وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
3. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية المتوفرة في ادلة عمل البنك ( دليل اجراءات العمل، دليل الوصف والتوصيف الوظيفي) وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
4. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية المتوفرة في نظام شؤون الموظفين في البنك وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
5. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية المتوفرة في الثقافة المؤسسية وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.

## 6.1 نموذج البحث

العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية (المتغيرات المستقلة)



### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 مفهوم العدالة التنظيمية

عرفها سال ومور (Saal & Moor,1993) أنها القيمة الناتجة من جراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها كما عرفها (Karriker & Williams, 2009) أنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني.

ويقصد بالعدالة التنظيمية بأنها ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne,2003:3)، أو إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية تشير إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) (Rego & Cunha,2006:7) على النحو الآتي:

أولاً: عدالة التوزيع: تتضمن ثلاث قواعد وهي:

1. قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم.

2. قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية وغيرها) يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت.

3. قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين.

### ثانياً: العدالة الإجرائية

يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية)، وتعني أيضاً العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل. أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين (Begum,2005:3).

وقد حدد (Leventhal, 1980) ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المؤسسات وهي:

1. الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذي يخصهم قرار معين، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.
2. طمس المحاباة وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.
3. الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.
4. القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.
5. التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين.
6. الأخلاق وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد.

## ثالثاً: عدالة التعاملات

تعتبر عدالة التعاملات هي طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصادقية والاحترام والدبلوماسية وغيرها.

### أهمية العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على صعيد المؤسسة والموظف في عدة جوانب أهمها:

1. تحسين سمعة المؤسسة على مستوى القطاع.
2. زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
3. وجود بيئة عمل سليمة وتعزيز روح التعاون.
4. زيادة الإلتزام الوظيفي.
5. تحسين أداء الموظفين وزيادة الجودة.
6. نتائج أفضل للأعمال.

## 4.1.2 الحوافز

### 1.4.1.2 مفهومها

عرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية واثارة قواه الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته (بربر 1997). وعرف (كيث، 1990، ص 638) الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المؤسسة في محاولة للتأثير على الرغبات.

ويرى الطيب (1995) بأن التحفيز يشجع الأفراد ويعمل على استنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجر مرتفع أو أرباح في أواخر السنة، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية بتوفير جميع الظروف المساعدة على العمل. والملاحظ أن جميع هذه التعريفات متقاربة من حيث

دلالتها وتشير في مجملها إلى أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم من خلال إشباع الرغبات والحاجات وبهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع (فالحافز) خارجي (والدافع) داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ هذه الدوافع.

#### 2.4.1.2 عناصر الحوافز:

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

1. القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
2. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
3. الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل (الطبيب، 1995).

#### 3.4.1.2 أهداف التحفيز:

- لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هناك هدف له وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:
1. الهدف الاقتصادي: وتعتبر زيادة الإنتاج كما ونوعاً هي الهدف الرئيسي لأن الإهتمام موجه نحو تشجيع زيادة الإيرادات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة والنوعية.
  2. الهدف المعنوي: وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز.

وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالمنفعة على العاملين والمؤسسة في آن واحد.

#### 4.4.1.2 أهمية الحوافز:

1. زيادة الانتاج كما وكيفا ونوعاً.
2. تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.
3. المساهمة في التأثير في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.
4. المساهمة في زيادة انتماء العاملين للمؤسسة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
5. تلعب الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.

#### 5.4.1.2 أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث اننا قسمنا الحوافز الى حوافز مادية وأخرى معنوية:

##### أولاً: الحوافز المادية

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي (فهمي، 1982م، ص 335) وهو الذي يقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فيشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات (اللوزي، 1995م، ص 376) وبصفة عامه يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل الذي

لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية (الحارثي، 1999 م، ص 37 - 38) وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة والحوافز المادية قد تكون إيجابيه كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب. وكذلك يمكن إن تكون حوافز مادية مباشره مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، البدلات الأرباح، أو حوافز مادية غير مباشره مثل، التغذية، الإسكان، المواصلات، التمويلات، الإعانات والتسهيلات، العلاج، التخفيضات.

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

1. الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.
2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
3. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
4. المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهماً في شركاتها لتحفيز العاملين.
5. الترقيّة: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات إدارية أعلى.
6. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرههم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
7. العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
8. السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف عبء النفقات.
9. ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

10. الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة): وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة.

### ثانياً: الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه (اللوزي، 1995م، ص 377)، والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي (الحارثي، 199م، ص 38)، وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية (عبد الوهاب 1982م، ص 36):

1. الوظيفة المناسبة: حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.
2. الاثراء الوظيفي: وأسلوب الاثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئوليتهم والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلته هذه الأعباء والمسئوليات.
3. المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك اشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.
4. الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.
5. الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

6. لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

7. أنماط الجدارة: ويعني ذلك تقديم أنماطاً للإنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل.

8. المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

9. تسلم الأوسمة: وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيره أو جلية ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز أحييتهم بالتقدير والاحترام. (أبو الكشك ، 2006 م، ص 137).

### 5.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد هوبك Hoppock من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، حيث عرفه على أنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والظروف البيئية التي تجعل الموظف راض عن عمله. وعرفه بلجن (Blegen) الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفية والمؤسسة" (الاحمدي، 2006). وعرف فكتور فروم (Vroom Victor) الرضا الوظيفي بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه (في الاحمدي، 2006). وعرفه هاورد وشيت (Haward and Sheth) بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود (المناوي، 1998). ويرى أمبل (Hample) أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه ( المناوي، 1998).

### 1.5.1.2 أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في

مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح. (العتيبي، 1992، ص92).

ومن المسلم به أن رضا الأفراد الوظيفي له أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي والأهم من ذلك يؤدي عدم الرضا الوظيفي إلى ضعف الإنتاج وردائة نوعيته (الخضرا وآخرون، 1995م ص 294).

## 2.5.1.2 الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

1. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
2. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
3. أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

6. ذكر بعض الباحثين وخبراء الإدارة بأن هنالك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين ونجاح المنظمة وتقدمها.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمؤسسة ومدى فاعليتها على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل.

### 3.5.1.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

لقد حدد ديفيز (Davis) ستة عوامل هامة مؤثرة في الرضا الوظيفي، تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة:

أ. العوامل التي لها صلة مباشرة بالعمل:

1. كفاية الاشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الإتصال بين الإدارة والافراد ويكون له أكبر الاثر في ما يقومون به من أنشطة يومية.
2. طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دفعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
3. العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزملائه الآخرين والاتصال بهم.

ب. العوامل التي تتصل بظروف العمل:

1. تحديد الأهداف في المؤسسة: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في مؤسسة لها هدف فعال.
2. تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار.
3. الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

أما بدر (1982: 149) فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل وهي:

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو أطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، والتنشيط في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين، (زملاء، رؤساء، ومرؤوسين).
2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، والرقابة، والتنفيذ) والنظرة الإجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.
3. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.
4. عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.
5. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

#### البنك الإسلامي الفلسطيني:

تأسست شركة البنك الإسلامي الفلسطيني المساهمة العامة المحدودة (البنك) في مدينة غزة بمقتضى قانون الشركات بتاريخ 16 كانون الأول 1995. تم خلال عام 2009 نقل المقر الرئيسي للبنك من مدينة غزة إلى مدينة رام الله.

يبلغ رأسمال البنك المصرح به (100,000,000) سهم بقيمة اسمية دولار أمريكي واحد للسهم. تم خلال عام 2013 زيادة رأسمال البنك المدفوع ليصبح (50,000,000) دولار أمريكي. باشر البنك نشاطه المصرفي في مطلع عام 1997. يقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وذلك من خلال مقره العام في مدينة رام الله وإدارته الإقليمية في قطاع غزة، وفروعه المنتشرة في جميع محافظات الوطن والبالغ عددها 23 فرعاً ومكتباً.

ويطمح البنك للتوسع أكثر في مناطق ومحافظات لم يصل إليها قبلاً، بحيث يرفع عدد فروع ومكاتبه إلى 53 مع نهاية عام 2020، مؤكداً على موقعه كأكبر شبكة مصرفية إسلامية في فلسطين.

يهدف الإسلامي الفلسطيني إلى تقديم ونشر الخدمات المصرفية الإسلامية المتميزة من خلال تنمية وتطوير وجذب كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، ولا يغفل أثناء ذلك عن الاهتمام بالمساهمة الفعالة في التنمية المستدامة للمجتمع اجتماعياً واقتصادياً.

تضم أسرة البنك الإسلامي الفلسطيني 517 موظفاً حتى نهاية شهر حزيران/2016 من أصحاب المؤهلات والخبرات المتميزة، ويحرص البنك على الاستثمار في كوادره البشرية، من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم لمواكبة التطورات المصرفية الإسلامية، وفي هذا الإطار تم إيفاد مجموعة من الموظفين لحضور المؤتمرات والندوات والدورات الدولية للتعرف على الممارسات المصرفية الفضلى والاستفادة منها في عملية تطوير الأعمال، كما تم المشاركة في البرامج التدريبية التي يعدها المعهد المصرفي ومراكز التدريب المتوفرة في فلسطين.

بلغت موجودات البنك الإسلامي الفلسطيني في نهاية عام 2015 تقريباً 675 مليون دولار بنسبة نمو 13.4% مقارنة في العام 2014 وبلغت ودائع العملاء 536,7 مليون دولار بنسبة نمو 17.7% كما بلغت صافي التمويلات 464 مليون دولار بنسبة نمو 26.4% في حين بلغت حقوق الملكية 73,3 مليون دولار بنسبة نمو 8.54% وقد بلغت صافي الأرباح بعد الضريبة 10 مليون دولار بنسبة نمو 33%.

كما بلغ معدل العائد على حقوق الملكية 13.6% بنسبة نمو 22.6% وبلغ معدل العائد على الأصول 1.49% بنسبة نمو 17.35% في حين بلغت ربحية السهم 0.2% بنسبة نمو 33%.

#### يقدم البنك صيغ التمويل التالية:

**بيع المرابحة:** بيع سلعة بمثل الثمن الأول مع زيادة ربح معلوم متفق عليه، أو هو بيع السلعة بثمن معلوم وربح معلوم متفق عليه بين الطرفين، وهو من بيوع الأمانة.

**بيع المساومة:** هو البيع العادي المتعارف عليه في الاسواق ولا يشترط فيه معلومة ثمن الشراء أو الربح.

**الاجارة:** هي عقد يراد به تملك منفعة مشروعة لمدة محددة بعوض معلوم.

**والإجارة المنتهية بالتمليك:** وهي اجارة يقترن بها الوعد بتمليك العين المؤجرة إلى المستأجر (الزبون) في نهاية مدة الإجارة أو في أثنائها، بمعنى أن يعد المؤجر (البنك) المستأجر (الزبون) بأن يملكه العقار بعقد منفصل (عقد بيع أو هبة).

**المضاربة:** هي شركة في الربح بتقديم مال من جانب (رب المال) وعمل من جانب آخر (المضارب) ويتفق الفريقان على اقتسام الربح بينهما بنسبة محددة ومتفق عليها مقدما في العقد، وفي حال الخسارة يخسر رب المال ماله والمضارب يخسر جهده. والصورة الأشهر التي تنظم فيها عملية المضاربة في البنوك الإسلامية هي في نظام حسابات التوفير والودائع، وذلك بأن يكون الزبون المودع هو رب المال، والبنك هو المضارب. ومن صورها:

- **المضاربة المقيدة:** وهي التي يقيد فيها صاحب المال العامل بنوع التجارة ومكان العمل، وغير ذلك من الشروط. كأن يعين صاحب المال للمضارب، أنواع السلع التي يجب أن يتعامل بها والمنطقة الجغرافية ومع من يتعامل، وأن لا يبيع الا نقداً على سبيل المثال.

- **المضاربة المطلقة:** وهي بعكس المضاربة المقيدة: اذ يعطي صاحب المال الحرية للمضارب بأن يعمل في أي نوع من السلع، وفي أي مكان دون تدخل من صاحب المال شريطة ان تكون الاعمال.

**المشاركة:** عقد بين شخصين أو أكثر على الاشتراك في رأس المال، يتفق الشركاء على تقسيم الربح بينهم بنسبة محددة ومتفق عليها مقدماً في العقد والخسارة بنسبة مساهمة كل منهم في رأس المال.

**الإستصناع:** وهو عقد على مبيع موصوف في الذمة يشترط فيه العمل على وجه مخصوص بثمن معلوم ويكون فيه البنك صانعاً والزبون مستصنعاً، وبعقد آخر مع المقاول يكون فيه البنك مستصنعاً والمقاول صانعاً على أن لا يكون علاقة مباشرة بين العقدین وهذا ما يسمى بالاستصناع الموازي.

**بيع السلم:** هو بيع أجل بعاجل، وهو نوع من البيع يشترط فيه دفع الثمن حالا، ويؤجل فيه المبيع الموصوف في الذمة الى فترة محددة وهذا البيع يتم العمل به في المزروعات بشكل كبير. ( التقرير السنوي للبنك الإسلامي الفلسطيني، لعام 2015).

## 2.2 الدراسات السابقة:

دراسة شذى (2012) " درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان الاختلاف في استجابات المعلمين وفقاً للمتغيرات المستقلة: (العمر، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، وموقع المدرسة، والراتب). وقد تكون مجتمع الدراسة من (12,388) معلم ومعلمة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام (2010- 2011).

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جداً في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع).
2. أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جداً في المجال الكلي ومجالات (العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات) وكانت كبيرة في مجال (المهام والواجبات)، ومتوسطة في مجال (التعزيز والمكافآت).
3. توجد هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.632).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للعدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع المدرسة، راتب المعلم) بينما كان هناك فروق في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، عدالة التوزيع،

الكلية) تبعاً لمتغير الجنس ونوع المدرسة، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور ومدارس الذكور.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية للرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات، والمجال الكلي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة، والجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، ومجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات) تبعاً لمتغير راتب المعلم، بينما كان هناك فروق في مجال (المهام والواجبات) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وموقع المدرسة.

دراسة السبوع (2010) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (764) معلماً ومعلمة، وزع عليها استبيانان أحدهما لقياس مدى ادراك المعلمين للعدالة التنظيمية، والآخر لقياس درجة الرضا الوظيفي لديهم.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن درجة العدالة التنظيمية الممارسة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك جاءت بدرجة متوسطة وأن درجة تحقيق الرضا لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية في كل من العدالة التوزيعية والعدالة التقييمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

4. وجود فروق في الرضا الوظيفي وابعاده (ظروف العمل وطبيعته، الراتب، الحوافز والترقية والقوانين، والانظمة والتعليمات) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

5. وجود فروق في متغير الرضا الوظيفي (ظروف العمل وطبيعته والراتب والحوافز والترقية) تعزى لمتغير الخبرة.

6. وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وأبعادها والرضا الوظيفي وابعاده.

دراسة يلماز (Yilmaz,2009) بعنوان " المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية في المدارس التركية".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى ادراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية، وما اذا كان ادراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناء على متغيرات الجنس، ومجال التدريس، ومجال الأقدمية وما اذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. واعتمد الباحث (424) مدرس للمرحلة الابتدائية من مدارس انقره، حيث كان ما نسبته 62.4% من المعلمات الاناث، و 37.6% من المعلمين الذكور، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم نتائج الدراسة هذه الدراسة:

1. هناك ادراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المعلمين.
2. لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، مجال التدريس، وسنوات الأقدمية) في ادراك المعلمين للمواطنة التنظيمية.
3. هناك علاقة موجبة بين ادراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة مهدية (2008) وكانت بعنوان " الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي" تم تطبيقها على مصنع للمواد الكيميائية في الجزائر، اعتمد على اسلوب الاستبانة وعينة مكونة من 123 فرد بنسبة 10% من أفراد المجتمع.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1. ثبت وجود علاقة طردية بين توجه الإدارة إلى التحفيز والتقدير ومعدلات الإلتزام التنظيمي، من خلال ارتباط كل من الترقية، العدالة، الثقة، التقدير والإحترام بكل من استقرار العامل، الولاء التنظيمي، الدافعية للعمل وذلك على الترتيب.

2. ثبوت العلاقة القائمة بين كل من تفويض السلطة، تشجيع التجديد والابداع، فتح قنوات الإتصال، تشجيع العمل الجماعي بكل من الأداء، الشعور بالانتماء.

3. كما ووجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من وجهة نظر العاملين تساهم في تقليل الإلتزام التنظيمي، وذلك من خلال تأكيدهم على أن القيم التنظيمية المتبعة في توزيع المكافآت والحوافز وخاصة الترقيات لا تقوم على العدالة إضافة إلى اقتصر المشاركة على المستويات العليا، مما يقلل من معدلات الإلتزام التنظيمي إضافة إلى التأثير السلبي على مستويات الرضا والاداء وبالتالي التأثير على معدلات التماسك الاجتماعي مما يعيق تحقيق الأهداف.

4. أنه كلما زادت نسبة المشاركة وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال وتشجيع التجديد والابداع إضافة إلى تشجيع العمل الجماعي وتفويض السلطات، كلما أدى ذلك الى خلق جو من التعاون والروابط الإجتماعية القوية.

#### دراسة شحادة (2007) "العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (742) مبحوثا، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية، للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. ان مستوى ادراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عُمان، جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى اداء العاملين جاء بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين أبعاد العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي ضرورة أن يتبنى مكتب وزير الدولة والمحافظ في سلطنة عُمان كثيرا من المفاهيم التي تعكس ابعاد العدالة التنظيمية، بما يعكس عنها

كسلوك في التعرف على مستويات الاداء عند منتسبيه، من خلال نشر المفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح اشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية.

دراسة سلطان (2006) " العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الاردنيين المتفرغين الذين هم على رأس عملهم من حملة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية وعددهم (2905) عضو، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية (450) عضو هيئة تدريس.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية كانت مرتفعة حيث بلغت (3.38) درجة من (5) درجات. كما بينت أن مستوى شعور أعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي كانت مرتفعة.
2. وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الاكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.
3. وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
4. وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين كل من الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي. ومن أهم التوصيات التي جاءت بها هذه الدراسة هي ضرورة زيادة الاهتمام بأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها واشباعها، وضرورة ايجاد مناخ تنظيمي مفتوح يستثير دافعيتهم للإنجاز. وأن يتوفر نظام حوافز تشجيعية مادية ومعنوية لما له من أثر ايجابي على الرضا الوظيفي وشعورهم بالعدالة.

## دراسة اروى (2005) وكانت بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية"

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع والمتغيرات التنظيمية التالية كمتغيرات مستقلة: السلوك القيادي، التكيف مع الوظيفة، نظام الأجور والمرتبات، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع وكلا من: العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة. وأشارت الدراسة إلى تأثير كبير للعوامل السابقة على الولاء التنظيمي.

## دراسة العوافي (2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ومحاولة الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى مجتمع الدراسة، لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة وقد بلغت عينة الدراسة (167) موظف.

### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام، والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
2. إن مستوى الالتزام التنظيمي في مجتمع الدراسة عالي.
3. إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل، الكفاءة، وفرق العمل).
4. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. العمل على زيادة مستوى الالتزام عن طريق منح الموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات، والاهتمام بمصلحة الموظفين.
2. العمل على جعل الهيئة مكانا مناسباً وجيذا للعمل، والسعي نحو تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين.
3. الحرص على معاملة الموظفين بالمساواة، والتعاطف مع الذين لديهم مشكلات داخل العمل وخارجه، والغاء الطبقيّة والعنصرية التي تعيق العمل.

دراسة (حامد، 2003) بعنوان "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي، وكذلك اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد شمل مجتمع البحث شركات البترول التابعة لقطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية، وعددها (13) شركة، وتمثلت عينة البحث (378) موظف، واعتمد الباحث طريقة الاستبانة للإجابة على فرضيات الدراسة.

1. إن سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العاملين (4.11) على مقياس ليكرت الخماسي.
2. هناك درجة مرتفعة من إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة والبحث للعدالة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العاملين (4.18) على مقياس ليكرت.
3. هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وكلا من إدراك الفرد للدعم التنظيمي وعلاقة الفرد برئيسه.
4. هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. على الإدارة في شركات البترول تنمية سلوك المواطنة التنظيمي من خلال المعاملة الحسنة للعاملين وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالي لتلك الشركات.

2. ضرورة تنمية وزيادة ادراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الإجمالي للشركات.

دراسة العامري (2003) بعنوان " محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ". تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتفصي محدداته وأثاره في مختلف المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. تمثل الآثار الإيجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسين مستوى كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، وزيادة فرص النجاح والإستمرار للمنظمة أهمية كبيرة للبحث عن الية يمكن من خلالها إذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وغرسه في حياة المنظمات وجعله قيمة أساسية من القيم التي يؤمن بها الموظفون.
2. تتعدد العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية، وما ذكر في هذه الدراسة قد يشكل قائمة نهائية وشاملة لهذه العوامل مما يفتح المجال إلى البحث عن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير مباشر وقوي.
3. التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيدا وغموضا وتستجدي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

#### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. دراسة جميع العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية في آن واحد وذلك لتحديد أكثرها وقلها تأثيرا وتفصي أيضا التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل.
2. العمل على التحكم في العوامل الممكنة التأثير على مخرجات سلوك المواطنة التنظيمية.

3. على المنظمات العربية بكافة أشكالها العمل على إذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ايجاد مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على ممارسة هذا السلوك وذلك مثلا عن طريق ربط المكافآت والحوافز التشجيعية الأخرى بما يظهره العاملون من سلوك مواطنة تنظيمية.

دراسة كوترايا (Kotraba, 2003) بعنوان " العلاقة بين العدالة التنظيمية وتغيب الموظفين ودور ضغوط العمل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية ومستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وقد افترض الباحث أنه كلما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية انخفضت مستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وقد شارك في هذه الدراسة عاملون من مؤسسات مختلفة في امريكا لاختبار صحة الفرضية، واجريت الدراسة عن طريق الانترنت وبلغ عدد المشاركين فيها (233) فردا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والتفاعلية، والإجرائية) ومستويات ضغوط العمل، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات العدالة التنظيمية ومعدلات الغياب، ولا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات العدالة التنظيمية وبين مستويات ضغوط العمل تعزى إلى جنس المشاركين.

دراسة شمسنك (Schmiesing, 2002) بعنوان ادراك العاملين في جامعة ولاية أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عن العمل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ادراكات العاملين في جامعة ولاية أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، وتم جمع البيانات باستخدام أداة (Beugre) للعدالة التنظيمية ومقياس (Warner) للرضا الوظيفي.

وأشارت نتائج الدراسة الى:

1. أن ادراكات العاملين في جامعة أوهايو كانت ايجابية نحو العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية، بينما كانت نظرتهم سلبية نحو العدالة التوزيعية.

2. كما اشارت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي وادراكات العاملين نحو العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

دراسة فالي ووايت (Vall & Witt,2001) بعنوان " تعديل أثر تصورات فريق العمل على السياسات التنظيمية وعلاقات الرضا الوظيفي".

وقد شملت الدراسة (355) موظفاً، ضمن منظمة خدمية امريكية، بهدف اختبار العلاقة بين السياسات التنظيمية والرضا الوظيفي، بحسب تصورات المبحوثين ضمن فريق عمل عالي المستوى، مقارنة بمبحوثين ضمن فريق عمل منخفض المستوى.

وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير المعتدل كان عالياً لنمط الفريق عالي المستوى، ودلل على وجود أهمية كبيرة لدور السياسات التنظيمية في مستوى رضاهم الوظيفي، بخلاف المبحوثين في نمط الفريق منخفض المستوى، الذين اقرروا بأن وجود السياسات التنظيمية الفاعلة ضمن عملهم، يعتبر قوة سلبية عليهم وتخفف من درجة رضاهم الوظيفي، لكونهم يعملون في مناصب دنيا ولا يعملون في فرق عالية الكفاءة والجودة في الأداء.

## 1.2.2 أهمية البحث ومميزاته عن الأبحاث السابقة:

بعد عرض الأبحاث والدراسات السابقة نلاحظ بأن جميعها كانت تركز على جانب واحد هو قياس مدى رضا الموظفين أو العاملين في قطاعات محددة دون التركيز على جوانب هذا الرضا، أما من خلال البحث هنا فتم تصنيف الجوانب الأساسية التي يهدف البحث إلى دراستها والتي تشكل مصادر الرضا الوظيفي وهي كل من سياسات التوظيف والتدريب وبرامج التمويل والمكافآت، بالإضافة إلى اجراءات العمل ونظام شؤون الموظفين، ومن هنا نلاحظ بأن هذه العناصر يمكن أن تؤثر على الدرجة الكلية للرضا، بينما لم تتناولها الأبحاث السابقة بهذا التفصيل.

من خلال عملية البحث عن دراسات سابقة وابحاث في هذا المجال لم نجد أي بحث مشابه في فلسطين، بحيث يعتبر هذا البحث الأول الخاص بقطاع البنوك الذي يبحث مدى رضا الموظفين وتأثير عناصر العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية عليه.

### منهجية البحث وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد منهج البحث ومجتمع وعينة البحث، وبناء أداة البحث، وصف متغيرات البحث، إضافة إلى توضيح توزيع عينة الدراسة بناءً على المتغيرات الديمغرافية، ووصف المعالجات الإحصائية التي تم اتباعها في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة البحث.

#### 1.3 منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث، ويعكس هذا المنهج الهدف الأساس من البحث بحيث يتناسب مع أداة البحث والمحاور الأساسية.

#### 2.3 مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين والعاملات في البنك الإسلامي الفلسطيني في مختلف فروعه المنتشرة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد بلغ عددهم (517) موظفاً وموظفة وفق سجلات البنك بتاريخ اعداد البحث حزيران/2016.

#### 3.3 عينة البحث:

استخدمت الباحثة العينة الطبقية العشوائية من أجل الحصول على البيانات الخاصة بأداة البحث (الاستبانة)، وتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة حساب العينة الموضحة في الملحق (4)، وبلغ عددها 278 استبانة، تم توزيعها بطريقة عشوائية على جميع المستويات الوظيفية للموظفين في الإدارة العامة والإدارة الإقليمية وفروع ومكاتب البنك الإسلامي الفلسطيني المتعددة. والجدول (1.3) يبين توزيع عينة البحث تبعاً للفروع والمكاتب التابعة للبنك:

الجدول (1.3): توزيع عينة البحث حسب فروع البنك الإسلامي الفلسطيني

الرقم	الفرع	عدد الاستبانات المستلمة
1	اريجا	6
2	البيرة	12
3	العيزرية	6
4	الماصيون	10
5	النصر	9
6	النصيرات	8
7	بيت لحم	10
8	جباليا	12
9	جنين	10
10	خانيونس	10
11	دير البلج	8
12	رأس الجورة	19
13	رفح	7
14	طوباس	7
15	طولكرم	13
16	غزة	18
17	مكتب أذنا	9
18	مكتب الشجاعية	1
19	مكتب رام الله	6
20	مكتب بديا	6
21	نابلس	11
22	واد التفاح	16
23	الإدارة العامة	57
	المجموع	271

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن عدد الاستبانات المستلمة التي تم الحصول عليها من بعد توزيعها عشوائياً على موظفين البنك الإسلامي الفلسطيني في العديد من الفروع والمكاتب التابعة له بلغت (271) استبانة، ومن هنا تكون نسبة استجابة عينة البحث 97.5%، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة وكافية لإجراءات البحث العلمي.

ولمعرفة توزيع عينة البحث حسب المتغيرات المستقلة التي تناولها البحث، يوضح الجدول (3.2) جميع التفاصيل الخاصة بها:

الجدول (3.2- أ): توزيع عينة البحث حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	211	%77.9
	انثى	60	%22.1
	المجموع	271	%100
الحالة الإجتماعية	اعزب	74	%27.3
	متزوج	196	%72.3
	مطلق	0	0
	ارمل	1	%0.4
	المجموع	271	%100
المؤهل العلمي	ماجستير	24	%8.9
	دبلوم عالي	5	%1.8
	بكالوريوس	207	%76.4
	دبلوم	23	%8.5
	ثانوية عامة	12	%4.4
	المجموع	271	%100

الجدول (2.3- ب): توزيع عينة البحث حسب متغيراتها المستقلة

%49.1	133	4 سنوات أو أقل	مدة الخدمة في البنك
%18.4	50	من 5 - 8 سنوات	
%24	65	من 9 - 12 سنة	
%8.5	23	أكثر من 12	
%100	271	المجموع	
%9.6	26	التاسعة	الدرجة الوظيفية
%54.6	148	الثامنة	
%5.5	15	السابعة	
%17.3	46	السادسة	
%5.2	14	الخامسة	
%0.7	2	الرابعة	
%4.4	12	الثالثة	
%0.4	1	الثانية	
%1.5	4	الأولى	
%0.4	1	ممتازة	
%0.4	1	خاصة	
%100	271	المجموع	
%51.3	139	من 20 - 30 سنة	
%35.1	95	من 31 - 40 سنة	
%11.8	32	من 41 - 50 سنة	
%1.8	5	أكثر من 50 سنة	
%100	271	المجموع	
%76	206	4 سنوات أو أقل	الخبرات الخارجية
%11.1	30	من 5 - 8 سنوات	
%8.1	22	من 9 - 12 سنة	
%4.8	13	أكثر من 12 سنة	
%100	271	المجموع	

### 4.3 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني (الضفة الغربية وقطاع غزة).  
الحدود الزمانية: نهاية شهر حزيران/2016.

### 5.3 أداة البحث:

استخدمت الباحثة الإستبانة أداة لدراستها، وتضمنت الإستبانة سبع مجالات، تمثلت في:

1. سياسة التوظيف.
2. سياسة التدريب.
3. برنامج تمويل الموظفين.
4. سياسة الحوافز والمكافآت.
5. الأدلة واجراءات العمل.
6. نظام شؤون الموظفين.
7. الثقافة المؤسسية.

وقد تكونت أداة البحث من جزأين:

**الجزء الأول :** المتغيرات الديمغرافية:

يشمل البيانات الشخصية عن الموظف الذي قام بتعبئة الاستبانة.

**الجزء الثاني:** فقرات الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على (88) فقرة، موزعة على (7) محاور اساسية، يتم الإستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ باستجابة "أوافق جداً" وتُعطى (5) درجات، ثم "أوافق" وتُعطى (4) درجات، ثم "محايد" وتُعطى (3) درجات، ثم "معارض" وتُعطى درجتين، وينتهي بـ "أعارض جداً" وتُعطى درجة واحدة فقط، بالإضافة إلى سؤال البحث الأساسي المتعلق بدرجة رضا الموظفين عن العمل والذي تمت الإجابة عليه من خلال الفقرة الأخيرة (89) من فقرات الاستبانة التابعة لنفس المقياس المذكور سابقاً.

واحتوت الاستبانة ايضاً على مجموعة من الاسئلة المفتوحة التي تتعلق بذكر أسباب الرضا أو عدم الرضا عن العمل والسياسات المتبعة داخل البنك الإسلامي الفلسطيني، بالإضافة إلى السؤال عن بعض المقترحات التي يمكن أن يقدمها الموظف بخصوص الإجراءات التي يمكن أن يقدمها البنك لتعزيز الرضا الوظيفي.

### 6.3 صدق الأداة:

تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال موضوع البحث، وبلغ عددهم (5) محكمين (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة (ملحق 2) من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون اجراء التعديلات وفق (الملحق رقم 3).

### 7.3 ثبات الأداة:

يقصد بثبات أداة القياس أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة في نفس الظروف، ومن أجل معرفة مدى ثبات اداة البحث تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الإختبار المستخدم كأداة للبحث والدراسة في جمع المعلومات (الإستبانة) تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، والجدول (3.3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

### الجدول (3.3): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	سياسة التوظيف	11	0.957
2	سياسة التدريب	10	0.959
3	برنامج تمويل الموظفين	5	0.970
4	سياسة الحوافز والمكافآت	10	0.950
5	الادلة واجراءات العمل	10	0.965
6	نظام شؤون الموظفين	34	0.970
7	الثقافة المؤسسية	8	0.873
	الثبات الكلي لأداة البحث	88	0.948

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن معاملات الثبات لمحاور الإستبانة ودرجتها الكلية تراوحت بين (0.873 - 0.970)، وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي، وبما يتعلق بالدرجة الكلية فقد بلغت (0.948) وهي درجة عالية ايضاً ودليل احصائي على ثبات اداة البحث وثبات محاورها.

### 8.3 إجراءات البحث:

لقد تم إجراء هذا البحث وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة البحث بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة البحث.
- الحصول على موافقة إدارة البنك. ملحق رقم (4).
- قامت الباحثة بتوزيع (278) استبانة على عينة البحث، وقد تم استرجاع (271) وكانت جميعها صالحة للتليل.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### 9.3 متغيرات البحث:

تضمن البحث المتغيرات الآتية:

#### 1.9.3 المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وانثى).
- الحالة الاجتماعية: ولها اربعة مستويات (اعزب، متزوج، مطلق، ارمل).
- المؤهل العلمي: وله خمسة مستويات (ماجستير، دبلوم عالي، بكالوريوس، دبلوم، ثانوية عامة).
- مدة الخدمة في البنك: وله اربعة مستويات (4 سنوات او اقل، من 5 - 8 سنوات، من 9 - 12 سنة، أكثر من 12 سنوات).
- الدرجة الوظيفية: ولها احد عشر مستوى (التاسعة، الثامنة، السابعة، السادسة، الخامسة، الرابعة، الثالثة، الثانية، الاولى، الممتازة، الخاصة).
- العمر: وله اربعة مستويات (من 20- 30 سنة، من 31- 40 سنة، من 41- 50 سنة، فوق 50 سنة).
- الخبرات الخارجية: ولها اربعة مستويات: (4 سنوات او اقل، من 5 - 8 سنوات، من 9 - 12 سنة، أكثر من 12 سنوات).

#### 2.9.3 المتغير التابع:

يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، والذي سيتم قياسه مع خلال محاور الدراسة الأساسية وهي كل من: سياسة التوظيف، سياسة التدريب، سياسة برامج تمويل الموظفين، سياسة الحوافز والمكافآت، الادلة واجراءات العمل، ونظام شؤون الموظفين، وسيتم حساب تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من خلال قياس استجابات الموظفين والموظفات على فقرات أداة الدراسة (الإستبانة).

### 10.3 المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لمجالات الاستبانة، ويتم ذلك من خلال حساب اجابات جميع أفراد العينة على جميع اسئلة الاستبانة وايجاد مجموع اجاباتهم ومعدلاتها.
2. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بالجنس، بحيث يتم استخدام هذا الاختبار في حال احتوت الفئة على خيارين للإجابة فقط، ويستخدم للكشف عن الفروق في إجابات الخيارين المذكورين ضمن الاجابة.
3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في البنك، الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرات الخارجية، ويتم استخدام هذا الاختبار في حال احتوت الفئة على أكثر من خيارين للإجابة عنها، ويستخدم من أجل المقارنة ما بين المتوسطات للتوصل إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات.
4. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe Post Hoc test)، لبيان دلالة الفروق في الفرضيات التي رُفضت باستخدام تحليل التباين الأحادي، ويستخدم هذا الاختبار بعد اختبار التباين الأحادي في حال دل على وجود فروق احصائية لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق ومن هي الاجابة الأكبر من بين جميع المستطلعين داخل عينة البحث.
5. اختبار (ت) لعينة واحدة لدلالة العلاقة بين محاور الدراسة المتعددة، ويستخدم من أجل معرفة العلاقة ما بين محاور الدراسة المختلفة من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية بين جميع المستطلعين من خلال عينة الدراسة.
6. معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

### نتائج البحث

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها، بالإضافة إلى أهم النتائج المتعلقة بمحاور البحث ومتغيراتها المختلفة.

#### 1.4 النتائج المتعلقة بسؤال البحث:

ما درجة رضا الموظفين والموظفات عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج التكرارات الخاصة بإجابات سؤال البحث الذي كان ضمن الفقرة (89) من الفقرات التي تضمنتها أداة البحث (الاستبانة)، بالإضافة إلى استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بسؤال البحث. وتبين الجداول التالية هذه النتائج.

الجدول (1.4): التكرارات المتعلقة بدرجة رضا الموظفين والموظفات عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني.

الدرجة	عدد الاجابات	النسبة المئوية
راض تماماً	12	4.4%
راض	147	54.2%
محايد	61	22.5%
غير راض	42	15.5%
غير راض تماماً	9	3.3%
المجموع	271	100%

يتبين من خلال الجدول السابق بأن النسبة الاعلى من اجابات عينة البحث كانت تدل على رضاها عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني وجاءت هذه النسبة بمقدار (58.6%) وهي نسبة جيدة، بينما كانت نسبة عدم الرضا التام عن العمل (3.3%) وهي تمثل عينة قليلة من الموظفين والموظفات التي شملتهم عينة البحث.

الجدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة رضا الموظفين والموظفات عن العمل في البنك الاسلامي الفلسطيني.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الفعالية
ما درجة رضاك عن العمل بشكل عام	3.41	0.918	68.2%	مرتفع

واعتمدت الباحثة في هذا البحث المقياس الآتي لتقدير الفعالية الخاصة بفقرات الاستبانة ومحاورها، وهو مقياس تم تصميمه وفق المعادلة الآتية:

$$\text{مدى التقدير} = (\text{أكبر درجة} - \text{أصغر درجة}) \text{ مقسوماً على } (5) = (5) / 1 - 5 = 0.8$$

- (4.21 فأكثر = 84.2%) = مرتفع جداً
- (3.41 - 4.20 = 68.2% - 84.0%) = مرتفع
- (2.61 - 3.40 = 52.2% - 68.0%) = متوسط
- (1.81 - 2.60 = 36.2% - 52.0%) = منخفض
- (أقل من 1.81 = 36.2%) = منخفض جداً.

#### 2.4 النتائج المتعلقة بمحاور البحث:

ومن أجل الإجابة عن الاسئلة المتعلقة بعلاقة محاور البحث بمدى رضا موظفين البنك الإسلامي الفلسطيني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة وذلك حسب القوانين الرياضية المتبعة والتي تم توضيحها في الملحق (4)، والجدول التالية تبين ذلك:

## المحور الأول: سياسة التوظيف

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سياسة التوظيف.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	72.4%	.996	3.62	يتم اختيار الموظفين بناءً على اسس تنافسية، تتضمن اختيار أفضل المتقدمين للوظائف.	1
مرتفعة	76%	1.075	3.80	يعلن البنك عن الوظائف الشاغرة عن طريق الصحف المحلية، و/أو عن طريق الموقع الإلكتروني الرسمي للبنك.	2
مرتفعة	71.2%	1.048	3.56	يتم استدعاء كافة المتقدمين التي تنطبق عليهم شروط الوظيفة.	3
مرتفعة	68.2%	1.102	3.41	تكون الاولوية لشغل الوظائف داخل البنك لموظفي البنك في الحالات التي تتساوى فيها مؤهلات ومهارات وقدرات وخبرات المتقدم الداخلي مع تلك الخاصة بالمتقدم الخارجي.	4
مرتفعة	70.6%	1.043	3.53	يتم دراسة احتياجات الدوائر/ الفروع من قبل الإدارة فيما يتعلق بالشواغر الوظيفية بشكل مستمر.	5
مرتفعة	68.4%	1.058	3.42	تحرص الإدارة على تعيين الشواغر الوظيفية دون تأخير.	6
مرتفعة	69.8%	1.036	3.49	تعيين الموظفين في البنك مبني على اسس النزاهة.	7
مرتفعة	68.2%	1.053	3.41	تعيين الموظفين في البنك مبني على اسس المساواة.	8
مرتفعة	69.6%	1.043	3.48	تعيين الموظفين في البنك مبني على اسس الشفافية.	9
مرتفعة	75.2%	1.092	3.76	توفر اسس النزاهة في اختيار الموظفين يعزز من انتمائك للمؤسسة.	10
مرتفعة	70%	1.043	3.50	تشعر برضا عن سياسة التوظيف المتبعة في البنك.	11
مرتفعة	70.8%	.882	3.54	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال البيانات في الجدول السابق أن درجة الكلية الخاصة بفقرات محور سياسة التوظيف كانت جميعها مرتفعة، فتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) إلى (3.8)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة البحث فقد كانت مرتفعة أيضاً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.54)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة رضا الموظفين الذين شملتهم عينة البحث عن سياسة التوظيف داخل البنك الإسلامي الفلسطيني كانت كبيرة.

ويتضح من خلال النتائج السابقة الامور التالية:

1. طرق التوظيف في البنك قائمة على اسس عالية من النزاهة والشفافية والمساواة، حيث حصلت هذه الاسئلة على نسب مئوية مرتفعة ضمن اجابات عينة الدراسة كانت بحوالي 69%.
2. يشعر الموظفون داخل البنك بأن سياسية التوظيف جيدة ومناسبة وتلبي احتياجات العمل لديهم.
3. تحرص الإدارة على عدم التأخير في توظيف الشواغر، وبالتالي الحرص على العمل وسد احتياجات البنك من الموظفين بشكل سريع.

#### المحور الثاني: سياسة التدريب

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سياسة

#### التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تدرك الإدارة العليا أهمية التدريب لموظفي البنك.	3.74	1.106	74.8%	مرتفعة
2	تحرص الإدارة العليا على توفير سياسة تدريب لتنظيم عملية التدريب.	3.66	1.055	73.2%	مرتفعة
3	تتحقق أهداف البنك من خلال البرامج التدريبية للموظفين.	3.65	1.051	73%	مرتفعة
4	تتحقق أهداف الموظف من خلال مشاركته في البرامج التدريبية.	3.62	1.064	72.4%	مرتفعة
5	تسهم برامج التدريب في تطوير مهاراتك وتحسين ادائك.	3.74	1.096	74.8%	مرتفعة
6	تسهم برامج التدريب في زيادة رضاك الوظيفي.	3.71	1.081	74.2%	مرتفعة
7	يتم توزيع برامج التدريب بعدالة وحسب الاحتياج.	3.36	1.065	67.2%	متوسطة
8	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق خطة طموحة.	3.41	1.088	68.2%	مرتفعة
9	تشعر برضا عن سياسة التدريب المطبقة في البنك.	3.32	1.080	66.4%	متوسطة
10	يوجد علاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي.	3.56	1.130	71.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.58	.925	71.6%	مرتفعة

يتضح من خلال البيانات في الجدول السابق أن درجة الكلية الخاصة بفقرات محور سياسة التدريب كانت تتراوح ما بين المتوسطة والمرتفعة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.32) إلى (3.74)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة البحث لهذا المحور فقد كانت مرتفعة ايضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.58)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة رضا الموظفين الذين شملتهم عينة البحث عن سياسة التدريب التي تتم داخل البنك الإسلامي الفلسطيني كانت كبيرة.

ويمكن من خلال نتائج الجدول السابق التركيز على الأمور التالية:

1. كانت النسبة الاعلى لإجابات عينة الدراسة تتعلق باهتمام الإدارة العليا ومعرفتها بأهمية التدريب، أهمية برامج التدريب في تطوير المهارات المناسبة لموظفي البنك، بالإضافة إلى أهمية برامج التدريب في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين فيه.
2. يشعر الموظفون بالرضا عن سياسة التدريب المطبقة بالبنك بنسبة 66.4%.
3. يدرك الموظفون العلاقة القائمة ما بين التدريب والتطوير الوظيفي بنسبة 71.2%.

### المحور الثالث: برنامج تمويل الموظفين

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور برنامج تمويل الموظفين.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يقدم البنك لموظفيه برامج تمويلية منافسة.	2.38	1.258	47.6%	منخفضة
2	يقدم البنك لموظفيه برامج تمويلية تعزز الانتماء الوظيفي.	2.35	1.232	47%	منخفضة
3	يقدم البنك برامج تمويلية تراعي احتياجات كافة المستويات الوظيفية.	2.35	1.234	47%	منخفضة
4	يقدم البنك لموظفيه برامج تعكس مدى ثققتها في الموظف.	2.39	1.205	47.8%	منخفضة
5	تشعر بالرضا عن البرامج التمويلية المقدمة للموظفين من البنك.	2.33	1.208	46.6%	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.36	1.160	47.2%	منخفضة

يتضح من خلال البيانات في الجدول السابق أن درجة الرضا الكلية الخاصة بفقرات محور برنامج تمويل الموظفين كانت جميعها منخفضة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.33) إلى (2.38)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة الدراسة لهذا المحور فقد كانت منخفضة أيضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.36)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة رضا الموظفين الذين شملتهم عينة الدراسة عن برنامج تمويل الموظفين الذي يقدمه البنك الإسلامي الفلسطيني كانت منخفضة.

ومن خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ الأمور التالية:

1. انخفاض مستوى تقديم البنك لبرامج التمويل التي يحتاجها الموظفين بحيث كانت 47% فقط هذه النسبة تمثل رضا الموظفين عن البرامج التمويلية المقدمة.
2. تتخفص نسبة شعور الموظفين داخل البنك بالرضا عن البرامج التمويلية المقدمة للموظفين حيث كانت النسبة لا تتعدى 47%.

#### المحور الرابع: سياسة المكافآت والحوافز

الجدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سياسة

#### المكافآت والحوافز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تجذب سياسة الحوافز والمكافآت الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة.	3.20	1.172	64%	متوسطة
2	تحافظ سياسة الحوافز والمكافآت على الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة.	3.18	1.172	63.6%	متوسطة
3	تشمل سياسة المكافآت والحوافز جميع مستويات وفئات الموظفين.	3.11	1.173	62.2%	متوسطة
4	تسهم سياسة منح المكافآت في تحسين الأداء.	3.35	1.139	67%	متوسطة
5	يتم توزيع المكافآت على الموظفين بعدالة.	3.01	1.168	60.2%	متوسطة
6	يتمتع المسؤولون بالموضوعية في تقييم الموظفين لأغراض المكافآت.	3.09	1.162	61.8%	متوسطة
7	يتم توزيع المكافآت بشكل دوري على الموظفين.	3.05	1.195	61%	متوسط
8	تشعر بالرضا الوظيفي عن المكافآت التي يقدمها البنك .	2.89	1.209	57.8%	متوسطة
9	تعتبر المكافآت التي يقدمها البنك من الأمور التي تأخذها بعين الاعتبار عند التفكير في البحث عن وظيفة اخرى.	3.10	1.192	62%	متوسطة
10	تشعر بالرضا عن سياسة الحوافز والمكافآت.	2.93	1.138	58.6%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.09	.923	61.8%	متوسطة

يتضح من خلال البيانات في الجدول السابق أن درجة الرضا الكلية الخاصة بفقرات محور سياسة الحوافز والمكافآت كانت جميعها متوسطة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.89) إلى (3.53)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة البحث لهذا المحور فقد كانت متوسطة ايضاً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.09)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة رضا الموظفين الذين شملتهم عينة البحث عن سياسة الحوافز والمكافآت التي يقدمها البنك الاسلامي الفلسطيني كانت متوسطة.

### من خلال نتائج الجدول السابق يمكننا التركيز على النقاط التالية:

1. تساهم سياسة منح المكافآت في تحسين الأداء الخاص بالموظفين داخل البنك بنسبة 67% حسب اجابات عينة الدراسة.
2. يرى الموظفون بأنه يتم توزيع وتقسيم المكافآت بين الموظفين على اسس من العدالة.
3. يتم توزيع المكافآت بشكل دوري ومستمر على الموظفين.

### المحور الخامس: الأدلة واجراءات العمل

#### الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات المحور الخامس

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
<b>الوصف الوظيفي</b>					
1	يوجد لديك وصف وظيفي واضح.	3.24	1.144	64.8%	متوسطة
2	يتضمن الوصف الوظيفي كافة المهام التي تقوم بها.	3.12	1.146	62.4%	متوسطة
<b>اجراءات العمل</b>					
3	توجد اجراءات عمل تفصيلية لكافة المهام.	3.07	1.138	61.4%	متوسطة
4	اجراءات العمل التفصيلية موثقة حسب الاصول.	3.12	1.196	62.4%	متوسطة
5	تتبع اجراءات العمل التسلسل الاداري السليم.	3.21	1.109	64.2%	متوسطة
6	تسهل اجراءات العمل في تقليل الخلافات مع الزملاء.	3.30	1.075	66%	متوسطة
7	تسهل اجراءات العمل في تقليل الخلافات مع الرؤساء.	3.27	1.053	65.4%	متوسط
8	توفر اجراءات عمل تمكنك من تأدية مهامك بسهولة ويسر.	3.27	1.071	65.4%	متوسطة
9	يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في توفير بيئة عمل صحية.	3.37	1.116	67.4%	متوسطة
10	يعزز وجود ادلة واجراءات واضحة من مستوى الرضا الوظيفي.	3.35	1.064	67%	متوسطة
<b>الدرجة الكلية</b>					
		3.23	1.023	64.6%	متوسطة

يتضح من خلال البيانات في الجدول السابق أن درجة الكلية الخاصة بفقرات محور أدلة واجراءات العمل كانت جميعها متوسطة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.07) إلى (3.37)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة البحث لهذا المحور فقد كانت متوسطة ايضاً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.23)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة رضا الموظفين الذين شملتهم عينة البحث عن أدلة واجراءات العمل التي يقدمها البنك الإسلامي الفلسطيني كانت متوسطة.

## نلاحظ من خلال الجدول السابق الأمور التالية:

1. الإجابات الخاصة بالوصف الوظيفي والتي مثلتها الفقرتين الأولى والثانية من الجدول توضح انه يوجد وصف وظيفي واضح بنسبة 64% للوظائف التي يعمل بها الموظفين داخل البنك، كما يتضمن هذا الوصف جميع المعلومات والمهام التي يجب أن يدركها الموظف وذلك بنسبة 62%.

2. تراوحت الإجابات الخاصة بإجراءات العمل بنسب مئوية ما بين 61% - 67%، وتدل هذه النسب على الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة عن إجراءات العمل.

3. يرى موظفين البنك بأن وضوح إجراءات العمل تساهم في التقليل من الخلافات بين الزملاء أثناء عملهم بنسبة 66%.

## المحور السادس: نظام شؤون الموظفين

الجدول (8.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور نظام

### شؤون الموظفين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يوجد نظام في البنك يحدد الاسس والضوابط التي تتعلق في حقوق وواجبات موظفي البنك.	3.58	1.019	71.6%	مرتفعة
2	النظام يعمل على تنظيم علاقة الموظفين في البنك وتنظيم علاقتهم مع بعضهم البعض.	3.53	.965	70.6%	مرتفعة
3	تسهم انظمة البنك في توفير مبدأ الأمن الوظيفي.	3.49	1.018	69.8%	مرتفعة
4	يعتبر سلم الرواتب في البنك محفز للحفاظ على الخبرات والكفاءات من موظفي البنك.	3.09	1.136	61.8%	متوسطة
5	يعتبر سلم الرواتب في البنك محفز لاستقطاب الخبرات والكفاءات .	3.07	1.181	61.4%	متوسطة
6	يراعي سلم الرواتب معدلات غلاء المعيشة والتضخم.	2.92	1.200	58.4%	متوسطة

الجدول (8.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور نظام شؤون الموظفين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
7	تعتبر بدلات الايفاد للمهام الرسمية مناسبة وتراعي ما يتكبده الموظف من مصاريف.	3.10	1.137	62%	متوسطة
8	يتناسب راتبي مع ما اقدمه من مجهود في البنك.	2.73	1.179	54.6%	متوسطة
9	يتناسب راتبي مع خبراتي ومؤهلاتي.	2.73	1.150	54.6%	متوسطة
10	يتناسب راتبي مع المخاطر التي اتعرض لها.	2.65	1.195	53%	متوسطة
11	يعتبر راتبي منافس مقارنة مع زملائي	2.61	1.248	52.2%	متوسطة
12	يؤمن لي راتبي الذي اتقاضاه من البنك حياة كريمة.	2.71	1.238	54.2%	متوسطة
13	يشعرن راتبي الذي اتقاضاه من البنك بالرضا الوظيفي.	2.68	1.243	53.6%	متوسطة
14	تعتبر عدد ايام الاجازات السنوية مناسبة	3.12	1.206	62.4%	متوسطة
15	تعتبر عدد ايام الاجازات السنوية عادلة لكافة المستويات الوظيفية.	3.15	1.144	63%	متوسطة
16	يحقق نظام الاجازات السنوي الهدف المرجو منه.	3.19	1.135	63.8%	متوسطة
17	يراعي نظام الاجازات الظروف الطارئة.	3.30	1.159	66%	متوسطة
18	يراعي نظام الاجازات الحالات المرضية.	3.36	1.156	67.2%	متوسطة
19	يعتبر نظام الجزاءات والعقوبات واضح لدى الموظفين.	3.18	1.114	63.6%	متوسطة
20	يعتبر نظام الجزاءات معروف لدى الموظفين.	3.18	1.055	63.6%	متوسطة
21	يراعي نظام الجزاءات والعقوبات درجة المخاطر الناجمة عن مخالفات الموظفين.	3.20	1.057	64%	متوسطة
22	يوجد نظام للنظر في تظلمات الموظفين وشكاويهم.	2.87	1.170	57.4%	متوسطة
23	يتم النظر في التظلمات بشكل حقيقي وليس شكلي.	2.82	1.163	56.4%	متوسطة
24	يوجد نتائج ايجابية عند تقديم الموظف للتظلم.	2.87	1.155	57.4%	متوسطة
25	يوجد تعليمات واضحة عند نقل أي موظف تسهم في عدم المساس في حقوقه.	3.07	1.162	61.4%	متوسطة
26	يسهم نظام التأمين الصحي في تحسين الظروف الصحية للموظف.	3.21	1.231	64.2%	متوسطة
27	يخفض نظام التأمين الصحي من المخاطر الصحية.	3.28	1.227	65.6%	متوسطة
28	يغطي نظام التأمين الصحي كافة الحالات المرضية.	2.65	1.276	53%	متوسطة
29	يسهم نظام التأمين الصحي في تعزيز بقاءك في البنك.	3.09	1.235	61.8%	متوسطة
30	يشعرك نظام التأمين الصحي بالرضا الوظيفي.	3.10	1.239	62%	متوسطة
31	يسهم نظام الادخار ونهاية الخدمة في تحقيق رعاية اجتماعية سليمة.	3.37	1.188	67.4%	متوسطة
32	يسهم نظام الادخار ونهاية الخدمة في تعزيز انتمائك للبنك.	3.56	2.739	71.2%	مرتفعة
33	يشعرك نظام الادخار ونهاية الخدمة بالرضا الوظيفي.	3.42	1.139	68.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.10	.876	62%	متوسطة

يتضح من خلال البيانات في الجدول السابق أن درجة الرضا الكلية الخاصة بفقرات محور نظام شؤون الموظفين كانت ما بين المتوسطة والمرتفعة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.61) إلى (3.58)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة الدراسة لهذا المحور فقد كانت متوسطة أيضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.10)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة رضا الموظفين الذين شملتهم عينة الدراسة عن نظام شؤون الموظفين المعمول به في البنك الإسلامي الفلسطيني كانت متوسطة.

من خلال نتائج الجدول السابق تم ملاحظة الأمور التالية:

1. كانت أعلى فقرة في محور نظام شؤون الموظفين هي المتعلقة بإجابات عينة الدراسة عن وجود نظام في البنك يحدد الاسس والضوابط التي تتعلق بحقوق وواجبات البنك وذلك بنسبة 71%.
2. كانت أقل فقرة في هذا المحور هي المتعلقة بإجابات عينة الدراسة عن اعتبارهم لرواتبهم منافسة بالمقارنة مع بقية الموظفين وكانت بنسبة 52%.
3. كانت اجابات عينة الدراسة متوسطة بخصوص وجود نظام يهتم بالنظر ومتابعة تظلمات الموظفين وشكاويهم بحيث بلغت اجابات عينة الدراسة على 57%.
4. يعتبر الموظفين نظام التأمين الصحي عامل مهم في زيادة الرضا الوظيفي، بحيث وصلت اجابات عينة الدراسة عن هذه الفقرة على 62%.

#### المحور السابع: الثقافة المؤسسية

الجدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور الثقافة

#### المؤسسية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تشعر زملاءك في العمل متعاونين.	3.96	1.005	79.2%	مرتفعة
2	تحب التعامل مع زملاءك.	4.16	.817	83.2%	مرتفعة
3	تتبادل الخبرات مع الزملاء.	4.18	.841	83.6%	مرتفعة
4	تشعر أن بيئة العمل سليمة.	4.01	.966	80.2%	مرتفعة
5	يسود الاحترام المتبادل في بيئة العمل.	4.00	1.029	80%	مرتفعة
6	تتحسن بيئة العمل يوما بعد يوم.	3.83	1.120	76.6%	مرتفعة
7	تشعر أن الادارة العليا قادرة على احتواء الموظفين بشكل سليم.	3.44	1.292	68.8%	مرتفعة
8	تشعر أن الإدارة العليا تتبنى مبادئ الحكم السليم والممارسات الفضلى	3.43	1.317	68.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.88	.773	77.6%	مرتفعة

يتضح من خلال البيانات في الجدول السابق أن درجة الرضا الكلية الخاصة بفقرات محور الثقافة المؤسسية كانت جميعها مرتفعة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43) إلى (4.18)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة الدراسة لهذا المحور فقد كانت متوسطة أيضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.88)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة رضا الموظفين الذين شملتهم عينة الدراسة عن الثقافة المؤسسية الخاصة بالبنك الإسلامي كانت مرتفعة.

من خلال نتائج الجدول السابق تم ملاحظة الأمور التالية:

1. كانت النسبة الأعلى من بين جميع فقرات محور الثقافة المؤسسية تتعلق بإجابات عينة الدراسة المتعلقة بأهمية بمستوى تبادل الخبرات بين الزملاء والتي حصلت على نسبة مرتفعة وصلت إلى 83%، وتلتها اجاباتهم برغبتهم وحبهم للتعامل مع بقية الزملاء داخل العمل.
  2. يرى الموظفون بأن الإدارة تتبنى مبادئ الحكم السليم والممارسات الجيدة بنسبة مرتفعة بناء على اجابات عينة الدراسة.
  3. يرى الموظفون بأن بيئة العمل تتحسن بشكل مستمر وملحوظ بنسبة مرتفعة وصلت الى 76%.
- ولتوضيح جميع النتائج المتعلقة بمحاور البحث مجتمعة، يوضح الجدول (10-4) المخلص لهذه النتائج والنتيجة الكلية لأداة الدراسة.

**الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الدراسة مجتمعة.**

التسلسل	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الفعالية
1	سياسة التوظيف	3.54	.882	70.8%	مرتفعة
2	سياسة التدريب	3.58	.925	71.6%	مرتفعة
3	برنامج تمويل الموظفين	2.36	1.160	47.2%	منخفضة
4	سياسة الحوافز والمكافآت	3.09	.923	61.8%	متوسطة
5	الادلة واجراءات العمل	3.23	1.023	64.6%	متوسطة
6	نظام شؤون الموظفين	3.10	.876	62%	متوسطة
7	الثقافة المؤسسية	3.88	.773	77.6%	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.25	.757	65%	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمحاوَر البحث قد أتت بمتوسط (3.25) وانحراف معياري (0.757)، وهذا يدل على درجة متوسطة وفق استجابات أفراد عينة البحث، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على المجالات بين (2.36-3.88)، وقد جاء محور الثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88)، بينما جاء محور سياسة التدريب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58)، وجاء محور سياسة التوظيف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.54)، بينما جاء محور برنامج تمويل الموظفين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.36).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي تم ذكرها في الفصل الثاني من هذه الدراسة، بحيث أكدت النتائج هنا على أهمية كل من سياسة التوظيف والتدريب من أجل تحسين وتحفيز الأعمال داخل البنك وعلاقة هذه المتغيرات بالرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة سلطان (2006) من حيث وجود علاقة ايجابية ما بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي الخاصة بأعضاء الهيئات التدريسية لنتشابه مع آراء المبحوثين هنا في البنك الإسلامي الفلسطيني.

وتتفق أيضا هذه النتائج مع دراسة محمد (2012) من حيث أن درجة العدالة التنظيمية المتمثلة بعدالة التعامل والعلاقات وعدالة الاجراءات والتوزيع لمعلمي المدارس الحكومية كانت عالية ومتشابه مع نتائج الموظفين في البنك الإسلامي الفلسطيني من حيث أهمية سياسات التوظيف والتدريب وأهمية اجراءات العمل.

#### **3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات المتغيرات المستقلة الديمغرافية والرضا الوظيفي:**

ومن أجل اثبات صحة هذه الفرضية توضح النتائج التالية العلاقة الاحصائية ما بين المتغير الديمغرافي والرضا الوظيفي كما يلي:

##### **1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى بخصوص (الجنس والرضا الوظيفي) :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (11-4) تبين ذلك.

الجدول (11.4): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=60)		ذكور (ن=211)		المحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.627	0.236	0.892	3.49	0.881	3.56	سياسة التوظيف
0.720	0.129	0.875	3.56	0.94	3.58	سياسة التدريب
0.393	0.733	1.09	2.42	1.18	2.34	برنامج تمويل الموظفين
0.940	0.006	0.918	3.05	0.927	3.10	سياسة الحوافز والمكافآت
0.917	0.011	1.055	3.24	1.017	3.23	الادلة واجراءات العمل
0.529	0.912	0.884	3.04	0.875	3.11	نظام شؤون الموظفين
0.340	0.001	0.835	3.89	0.757	3.87	الثقافة المؤسسية
<b>0.974</b>	<b>0.974</b>	<b>0.753</b>	<b>3.22</b>	<b>0.759</b>	<b>3.26</b>	الدرجة الكلية

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس، في جميع محاور الدراسة التي تناولتها الاستبانة بحيث كان مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شذى (2012) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس، حيث بينت تلك الدراسة وجود فروق لصالح المعلمين الذكور ومدارس الذكور، بينما بينت الدراسة هنا عدم وجود اختلاف في اجابات الموظفين الذكور والاناث في البنك الإسلامي الفلسطيني.

ولكن تتفق هذه النتيجة مع دراسة يلماز (2009) والتي اكدت على عدم تأثير متغير الجنس على ادراك المعلمين في المدارس التركية للعدالة التنظيمية.

## 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى بخصوص (الحالة الاجتماعية والرضا الوظيفي) :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

ونتائج الجدولين (12.4) و(13.4) تبين ذلك.

الجدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية	المجال
.841	3.60	74	اعزب	سياسة التوظيف
.899	3.52	196	متزوج	
0	4.18	1	ارمل	
.882	3.64	74	اعزب	سياسة التدريب
.826	3.55	196	متزوج	
0	3.60	1	ارمل	
1.168	2.36	74	اعزب	برنامج تمويل الموظفين
1.159	2.37	196	متزوج	
0	1.00	1	ارمل	
.835	3.25	74	اعزب	سياسة الحوافز والمكافآت
.950	3.04	196	متزوج	
0	2.20	1	ارمل	
.982	3.31	74	اعزب	الادلة واجراءات العمل
1.042	3.20	196	متزوج	
0	3.20	1	ارمل	
.825	3.21	74	اعزب	نظام شؤون الموظفين
.894	3.06	196	متزوج	
0	2.35	1	ارمل	
.811	3.86	74	اعزب	الثقافة المؤسسية
.762	3.88	196	متزوج	
0	3.25	1	ارمل	
.670	3.33	74	اعزب	الدرجة الكلية
.788	3.22	196	متزوج	
0	2.81	1	ارمل	

الجدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسة التوظيف	بين المجموعات	.782	2	.391	.501	.607
	خلال المجموعات	209.324	269	.781		
	المجموع	210.107	271			
سياسة التدريب	بين المجموعات	.429	2	.215	.250	.779
	خلال المجموعات	230.409	269	.860		
	المجموع	230.838	271			
برنامج تمويل الموظفين	بين المجموعات	1.858	2	.929	.689	.503
	خلال المجموعات	361.359	269	1.348		
	المجموع	363.217	271			
سياسة الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	3.188	2	1.594	1.882	.154
	خلال المجموعات	226.985	269	.847		
	المجموع	230.174	271			
الادلة واجراءات العمل	بين المجموعات	.600	2	.300	.285	.752
	خلال المجموعات	282.224	269	1.053		
	المجموع	282.823	271			
نظام شؤون الموظفين	بين المجموعات	1.775	2	.888	1.158	.316
	خلال المجموعات	205.488	269	.767		
	المجموع	207.263	271			
الثقافة المؤسسية	بين المجموعات	.420	2	.210	.349	.706
	خلال المجموعات	161.096	269	.601		
	المجموع	161.516	271			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.874	2	.437	.761	.468
	خلال المجموعات	153.776	269	.574		
	المجموع	154.649	271			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الحالة الإجتماعية في جميع محاور البحث التي تناولتها الاستبانة بحيث كان مستوى الدلالة الاحصائية فيها أكبر من (0.05).

### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى بخصوص (المؤهل العلمي والرضا الوظيفي) :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

ونتائج الجدولين (14.4) و (15.4) تبين ذلك.

الجدول (14.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية

والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسة التوظيف	ماجستير	24	3.53	.635
	دبلوم عالي	5	3.76	.405
	بكالوريوس	207	3.51	.904
	دبلوم	23	3.79	.790
	ثانوية عامة	12	3.54	1.220
سياسة التدريب	ماجستير	24	3.46	.850
	دبلوم عالي	5	4.00	.524
	بكالوريوس	207	3.54	.950
	دبلوم	23	3.86	.754
	ثانوية عامة	12	3.67	1.018
برنامج تمويل الموظفين	ماجستير	24	2.33	.988
	دبلوم عالي	5	3.12	1.254
	بكالوريوس	207	2.27	1.141
	دبلوم	23	2.68	1.285
	ثانوية عامة	12	2.97	1.312

الجدول (14.4 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

.800	3.25	24	ماجستير	سياسة الحوافز والمكافآت
.680	3.74	5	دبلوم عالي	
.931	3.03	207	بكالوريوس	
.903	3.24	23	دبلوم	
1.063	3.33	12	ثانوية عامة	
.801	3.25	24	ماجستير	الادلة واجراءات العمل
.896	3.74	5	دبلوم عالي	
1.043	3.18	207	بكالوريوس	
1.092	3.46	23	دبلوم	
.801	3.47	12	ثانوية عامة	
.626	3.19	24	ماجستير	نظام شؤون الموظفين
.470	3.49	5	دبلوم عالي	
.902	3.06	207	بكالوريوس	
.876	3.17	23	دبلوم	
1.008	3.28	12	ثانوية عامة	
.738	3.79	24	ماجستير	الثقافة المؤسسية
.542	3.83	5	دبلوم عالي	
.769	3.87	207	بكالوريوس	
.776	4.03	23	دبلوم	
1.044	3.81	12	ثانوية عامة	
.583	3.28	24	ماجستير	الدرجة الكلية
.471	3.65	5	دبلوم عالي	
.762	3.21	207	بكالوريوس	
.789	3.42	23	دبلوم	
.975	3.41	12	ثانوية عامة	

الجدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسة التوظيف	بين المجموعات	1.793	2	.448	.572	.683
	خلال المجموعات	208.313	269	.783		
	المجموع	210.107	271			
سياسة التدريب	بين المجموعات	3.408	2	.852	.997	.410
	خلال المجموعات	227.430	269	.855		
	المجموع	230.838	271			
برنامج تمويل الموظفين	بين المجموعات	11.237	2	2.809	2.123	.078
	خلال المجموعات	351.980	269	1.323		
	المجموع	363.217	271			
سياسة الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	4.788	2	1.197	1.413	.230
	خلال المجموعات	225.386	269	.847		
	المجموع	230.174	271			
الادلة واجراءات العمل	بين المجموعات	3.716	2	.929	.885	.473
	خلال المجموعات	279.107	269	1.049		
	المجموع	282.823	271			
نظام شؤون الموظفين	بين المجموعات	1.799	2	.450	.582	.676
	خلال المجموعات	205.464	269	.772		
	المجموع	207.263	271			
الثقافة المؤسسية	بين المجموعات	.780	2	.195	.323	.863
	خلال المجموعات	160.735	269	.604		
	المجموع	161.516	271			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.101	2	.525	.916	.455
	خلال المجموعات	152.549	269	.573		
	المجموع	154.649	271			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول (15.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة التي تناولتها الإستبانة بحيث كان مستوى الدلالة الإحصائية فيها أكبر من (0.05).  
وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السبوع (2010) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، بينما وضحت نتائج الدراسة هنا عدم وجود فروق في اجابات موظفين البنك الإسلامي الفلسطيني تبعاً لمؤهلاتهم العلمية.

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى (الخدمة في البنك والرضا الوظيفي) :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير مدة الخدمة في البنك.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

ونتائج الجدولين (16.4) و(17.4) تبين ذلك:

الجدول (16.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية

والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مدة الخدمة في البنك	المجال
.878	3.57	133	4 سنوات او اقل	سياسة التوظيف
.910	3.38	50	من 5 - 8 سنوات	
.827	3.55	65	من 9 - 12 سنة	
.996	3.71	23	أكثر من 12 سنة	
.858	3.63	133	4 سنوات او اقل	سياسة التدريب
1.045	3.32	50	من 5 - 8 سنوات	
.893	3.57	65	من 9 - 12 سنة	
1.036	3.87	23	أكثر من 12 سنة	

الجدول (14.4 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة  
التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

1.160	2.31	133	4 سنوات او اقل	برنامج تمويل الموظفين
1.183	2.30	50	من 5 - 8 سنوات	
1.076	2.40	65	من 9 - 12 سنة	
1.354	2.65	23	أكثر من 12 سنة	
.844	3.20	133	4 سنوات او اقل	سياسة الحوافز والمكافآت
1.008	2.83	50	من 5 - 8 سنوات	
.944	3.06	65	من 9 - 12 سنة	
1.046	3.13	23	أكثر من 12 سنة	
.984	3.21	133	4 سنوات او اقل	الادلة واجراءات العمل
1.127	3.10	50	من 5 - 8 سنوات	
.990	3.30	65	من 9 - 12 سنة	
1.128	3.43	23	أكثر من 12 سنة	
.833	3.15	133	4 سنوات او اقل	نظام شؤون الموظفين
.978	2.92	50	من 5 - 8 سنوات	
.872	3.07	65	من 9 - 12 سنة	
.885	3.30	23	أكثر من 12 سنة	
.773	3.86	133	4 سنوات او اقل	الثقافة المؤسسية
.920	3.87	50	من 5 - 8 سنوات	
.669	3.87	65	من 9 - 12 سنة	
.744	4.01	23	أكثر من 12 سنة	
.710	3.28	133	4 سنوات او اقل	الدرجة الكلية
.855	3.08	50	من 5 - 8 سنوات	
.721	3.24	65	من 9 - 12 سنة	
.870	3.44	23	أكثر من 12 سنة	

الجدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسة التوظيف	بين المجموعات	2.047	2	.682	.876	.454
	خلال المجموعات	208.060	269	.779		
	المجموع	210.107	271			
سياسة التدريب	بين المجموعات	5.523	2	1.841	2.182	.091
	خلال المجموعات	225.315	269	.844		
	المجموع	230.838	271			
برنامج تمويل الموظفين	بين المجموعات	2.587	2	.862	.639	.591
	خلال المجموعات	360.630	269	1.351		
	المجموع	363.217	271			
سياسة الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	5.067	2	1.689	2.003	.114
	خلال المجموعات	225.107	269	.843		
	المجموع	230.174	271			
الادلة واجراءات العمل	بين المجموعات	2.148	2	.716	.681	.564
	خلال المجموعات	280.675	269	1.051		
	المجموع	282.823	271			
نظام شؤون الموظفين	بين المجموعات	2.966	2	.989	1.292	.278
	خلال المجموعات	204.297	269	.765		
	المجموع	207.263	271			
الثقافة المؤسسية	بين المجموعات	.433	2	.144	.239	.869
	خلال المجموعات	161.082	269	.603		
	المجموع	161.516	271			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.378	2	.793	1.390	.246
	خلال المجموعات	152.271	269	.570		
	المجموع	154.649	271			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =$

0.05) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا

الوظيفي من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير مدة الخدمة في البنك بالنسبة لجميع محاور الدراسة التي تناولتها الاستبانة بحيث كان مستوى الدلالة الإحصائية فيها أكبر من (0.05).

وتختلف هذه النتائج مع دراسة السبوع (2010) التي أكدت على وجود فروق في متغير الرضا الوظيفي (ظروف العمل وطبيعته، والراتب وحوافز الترقية) تعزى لمتغير الخبرة لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك. بينما وضحت النتائج هنا عدم تأثير متغير الخبرة على آراء موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة يلماز (2009) والتي أكدت على عدم وجود تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى ادراك العدالة التنظيمية الخاصة بالمدارس التركية.

#### 5. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى بخصوص (الدرجة الوظيفية والرضا الوظيفي):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

ونتائج الجدولين (18.4) و(19.4) تبين ذلك.

الجدول (18.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الوظيفية	المجال
1.019	3.45	26	التاسعة	سياسة التوظيف
.904	3.52	148	الثامنة	
.946	3.27	15	السابعة	
.784	3.58	47	السادسة	
.674	3.80	14	الخامسة	
.836	4.14	2	الرابعة	
1.011	3.67	12	الثالثة	
0	3.55	1	الثانية	
.352	4.14	4	الأولى	
0	3.36	1	ممتازة	
0	3.91	1	خاصة	

الجدول (18.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية  
والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية

.863	3.53	26	التاسعة	سياسة التدريب
.977	3.54	148	الثامنة	
.955	3.23	15	السابعة	
.837	3.60	47	السادسة	
.749	3.85	14	الخامسة	
.354	4.25	2	الرابعة	
1.067	3.92	12	الثالثة	
0	4.20	1	الثانية	
.096	4.08	4	الاولى	
0	3.30	1	ممتازة	
0.	3.20	1	خاصة	
1.318	2.43	26	التاسعة	
1.117	2.27	148	الثامنة	
1.200	2.20	15	السابعة	
1.125	2.33	47	السادسة	
1.144	2.89	14	الخامسة	
2.404	2.70	2	الرابعة	
1.233	2.60	12	الثالثة	
0	4.00	1	الثانية	
1.501	2.70	4	الاولى	
0	2.40	1	ممتازة	
0	3.80	1	خاصة	
.934	3.12	26	التاسعة	سياسة الحوافز والمكافآت
.905	3.09	148	الثامنة	
1.185	2.66	15	السابعة	
.936	3.12	47	السادسة	
.718	3.40	14	الخامسة	
1.131	3.80	2	الرابعة	
.971	2.97	12	الثالثة	
0	3.40	1	الثانية	
1.090	3.22	4	الاولى	
0	3.20	1	ممتازة	
0	2.40	1	خاصة	
.946	3.30	26	التاسعة	
1.018	3.13	148	الثامنة	
1.291	3.02	15	السابعة	
1.026	3.38	47	السادسة	
.883	3.61	14	الخامسة	
.707	3.80	2	الرابعة	
1.084	3.22	12	الثالثة	

الجدول (18.4- ج): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية  
والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية

0	3.00	1	الثانية	
.980	4.20	4	الاولى	
0	3.10	1	ممتازة	
0	3.00	1	خاصة	
.974	2.95	26	التاسعة	نظام شؤون الموظفين
.860	3.10	148	الثامنة	
1.062	2.55	15	السابعة	
.836	3.21	47	السادسة	
.820	3.21	14	الخامسة	
.894	3.57	2	الرابعة	
.850	3.17	12	الثالثة	
0	2.97	1	الثانية	
.544	3.71	4	الاولى	
0	3.68	1	ممتازة	
0	3.65	1	خاصة	
.915	3.86	26	التاسعة	
.778	3.85	148	الثامنة	
.860	3.71	15	السابعة	
.798	3.95	47	السادسة	
.535	3.85	14	الخامسة	
.088	3.94	2	الرابعة	
.698	4.01	12	الثالثة	
0	3.88	1	الثانية	
.586	4.25	4	الاولى	
0	3.75	1	ممتازة	
0	4.38	1	خاصة	
.837	3.19	26	التاسعة	الدرجة الكلية
.750	3.22	148	الثامنة	
.880	2.87	15	السابعة	
.708	3.33	47	السادسة	
.676	3.46	14	الخامسة	
.844	3.76	2	الرابعة	
.829	3.34	12	الثالثة	
0	3.38	1	الثانية	
.596	3.80	4	الاولى	
0	3.41	1	ممتازة	
0	3.49	1	خاصة	

الجدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسة التوظيف	بين المجموعات	4.923	2	.492	.624	.793
	خلال المجموعات	205.184	269	.789		
	المجموع	210.107	271			
سياسة التدريب	بين المجموعات	7.083	2	.708	.823	.607
	خلال المجموعات	223.755	269	.861		
	المجموع	230.838	271			
برنامج تمويل الموظفين	بين المجموعات	11.846	2	1.185	.877	.556
	خلال المجموعات	351.371	269	1.351		
	المجموع	363.217	271			
سياسة الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	6.040	2	.604	.701	.724
	خلال المجموعات	224.134	269	.862		
	المجموع	230.174	271			
الأدلة وإجراءات العمل	بين المجموعات	10.027	2	1.003	.956	.483
	خلال المجموعات	272.797	269	1.049		
	المجموع	282.823	271			
نظام شؤون الموظفين	بين المجموعات	8.576	2	.858	1.122	.346
	خلال المجموعات	198.687	269	.764		
	المجموع	207.263	271			
الثقافة المؤسسية	بين المجموعات	1.895	2	.190	.309	.979
	خلال المجموعات	159.620	269	.614		
	المجموع	161.516	271			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.234	2	.523	.911	.524
	خلال المجموعات	149.416	269	.575		
	المجموع	154.649	271			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =$

0.05) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا

الوظيفي من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية بالنسبة لجميع محاور البحث التي تناولتها الاستبانة بحيث كان مستوى الدلالة الاحصائية فيها أكبر من (0.05).

#### 6. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى بخصوص (العمر والرضا الوظيفي) :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير العمر.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (21.4) و(22.4) تبين ذلك.

**الجدول (20.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير العمر**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
.874	3.57	139	من 20 - 30 سنة	سياسة التوظيف
.932	3.49	95	من 31 - 40 سنة	
.780	3.63	32	من 41 - 50 سنة	
.898	3.27	5	فوق 50 سنة	
.905	3.57	139	من 20 - 30 سنة	سياسة التدريب
.986	3.52	95	من 31 - 40 سنة	
.867	3.70	32	من 41 - 50 سنة	
.581	4.02	5	فوق 50 سنة	
1.170	2.25	139	من 20 - 30 سنة	برنامج تمويل الموظفين
1.121	2.40	95	من 31 - 40 سنة	
1.160	2.81	32	من 41 - 50 سنة	
1.086	1.80	5	فوق 50 سنة	
.917	3.13	139	من 20 - 30 سنة	سياسة الحوافز والمكافآت
.941	3.01	95	من 31 - 40 سنة	
.940	3.24	32	من 41 - 50 سنة	
.573	2.74	5	فوق 50 سنة	

الجدول (20.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقا لمتغير العمر

1.052	3.13	139	من 20 - 30 سنة	الادلة واجراءات العمل
1.018	3.31	95	من 31 - 40 سنة	
.937	3.47	32	من 41 - 50 سنة	
.462	2.84	5	فوق 50 سنة	
.889	3.07	139	من 20 - 30 سنة	نظام شؤون الموظفين
.887	3.09	95	من 31 - 40 سنة	
.869	3.21	32	من 41 - 50 سنة	
.310	3.22	5	فوق 50 سنة	
.786	3.86	139	من 20 - 30 سنة	الثقافة المؤسسية
.807	3.84	95	من 31 - 40 سنة	
.666	4.00	32	من 41 - 50 سنة	
.375	4.00	5	فوق 50 سنة	
.748	3.23	139	من 20 - 30 سنة	الدرجة الكلية
.805	3.24	95	من 31 - 40 سنة	
.710	3.40	32	من 41 - 50 سنة	
.111	3.21	5	فوق 50 سنة	

الجدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسة التوظيف	بين المجموعات	.938	2	.313	.399	.754
	خلال المجموعات	209.169	269	.783		
	المجموع	210.107	271			
سياسة التدريب	بين المجموعات	1.765	2	.588	.686	.561
	خلال المجموعات	229.073	269	.858		
	المجموع	230.838	271			
برنامج تمويل الموظفين	بين المجموعات	9.791	2	3.264	2.466	.063
	خلال المجموعات	353.426	269	1.324		
	المجموع	363.217	271			
سياسة الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	2.055	2	.685	.802	.494
	خلال المجموعات	228.119	269	.854		
	المجموع	230.174	271			
الادلة واجراءات العمل	بين المجموعات	4.620	2	1.540	1.478	.221
	خلال المجموعات	278.204	269	1.042		
	المجموع	282.823	271			
نظام شؤون الموظفين	بين المجموعات	.564	2	.188	.243	.867
	خلال المجموعات	206.699	269	.774		
	المجموع	207.263	271			
الثقافة المؤسسية	بين المجموعات	.719	2	.240	.398	.755
	خلال المجموعات	160.797	269	.602		
	المجموع	161.516	271			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.819	2	.273	.474	.701
	خلال المجموعات	153.830	269	.576		
	المجموع	154.649	271			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الاسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير العمر بالنسبة لجميع محاور الدراسة التي تناولتها الاستبانة بحيث كان مستوى الدلالة الاحصائية فيها اكبر من  $(0.05)$ .

#### 7. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى بخصوص (الخبرة والرضا الوظيفي):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الاسلامي الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (23.4) و(24.4) تبين ذلك.

الجدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مدة الخدمة في البنك	المجال
.853	3.59	206	4 سنوات او اقل	سياسة التوظيف
1.005	3.48	30	من 5 - 8 سنوات	
.958	3.42	22	من 9 - 12 سنة	
.890	3.14	13	أكثر من 12 سنة	
.881	3.61	206	4 سنوات او اقل	سياسة التدريب
1.107	3.46	30	من 5 - 8 سنوات	
1.050	3.51	22	من 9 - 12 سنة	
1.009	3.47	13	أكثر من 12 سنة	
1.150	2.30	206	4 سنوات او اقل	برنامج تمويل الموظفين
1.212	2.77	30	من 5 - 8 سنوات	
1.132	2.25	22	من 9 - 12 سنة	
1.163	2.57	13	أكثر من 12 سنة	
.895	3.13	206	4 سنوات او اقل	سياسة الحوافز والمكافآت
1.013	3.08	30	من 5 - 8 سنوات	
1.079	2.80	22	من 9 - 12 سنة	
.884	2.97	13	أكثر من 12 سنة	
1.016	3.24	206	4 سنوات او اقل	الادلة واجراءات العمل
1.086	3.38	30	من 5 - 8 سنوات	
1.110	3.06	22	من 9 - 12 سنة	
.888	3.08	13	أكثر من 12 سنة	
.876	3.12	206	4 سنوات او اقل	نظام شؤون الموظفين
.859	3.10	30	من 5 - 8 سنوات	
.963	2.88	22	من 9 - 12 سنة	
.816	3.10	13	أكثر من 12 سنة	
.780	3.88	206	4 سنوات او اقل	الثقافة المؤسسية
.720	3.91	30	من 5 - 8 سنوات	
.797	3.91	22	من 9 - 12 سنة	
.823	3.73	13	أكثر من 12 سنة	
.733	3.27	206	4 سنوات او اقل	الدرجة الكلية
.854	3.27	30	من 5 - 8 سنوات	
.854	3.09	22	من 9 - 12 سنة	
.783	3.16	13	أكثر من 12 سنة	

الجدول (23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في محاور العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية وفقاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سياسة التوظيف	بين المجموعات	3.063	2	1.021	1.317	.269
	خلال المجموعات	207.044	269	.775		
	المجموع	210.107	271			
سياسة التدريب	بين المجموعات	.894	2	.298	.346	.792
	خلال المجموعات	229.944	269	.861		
	المجموع	230.838	271			
برنامج تمويل الموظفين	بين المجموعات	6.590	2	2.197	1.645	.179
	خلال المجموعات	356.627	269	1.336		
	المجموع	363.217	271			
سياسة الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	2.356	2	.785	.921	.431
	خلال المجموعات	227.817	269	.853		
	المجموع	230.174	271			
الادلة واجراءات العمل	بين المجموعات	1.632	2	.544	.517	.671
	خلال المجموعات	281.191	269	1.053		
	المجموع	282.823	271			
نظام شؤون الموظفين	بين المجموعات	1.181	2	.394	.510	.676
	خلال المجموعات	206.081	269	.772		
	المجموع	207.263	271			
الثقافة المؤسسية	بين المجموعات	.338	2	.113	.187	.905
	خلال المجموعات	161.177	269	.604		
	المجموع	161.516	271			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.808	2	.269	.468	.705
	خلال المجموعات	153.841	269	.576		
	المجموع	154.649	271			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الموظفين والموظفات في البنك الإسلامي الفلسطيني حول

الفلسطيني حول الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة بالنسبة لجميع محاور الدراسة التي تناولتها الاستبانة بحيث كان مستوى الدلالة الاحصائية فيها اكبر من (0.05).

#### 4.4 النتائج المتعلقة بفرضيات البحث (العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية والرضا الوظيفي):

اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

1. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسات البنك (التوظيف، التدريب، المكافآت والحوافز، برامج تمويل الموظفين) وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.

ويتم اثبات هذه الفرضية من خلال اثبات الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسة التوظيف وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسة التدريب وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسة المكافآت والحوافز وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.

- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسة برنامج تمويل الموظفين وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.

2. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في نظام شؤون الموظفين في البنك وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.

3. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في دليل اجراءات العمل وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.

4. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية المتوفرة في الثقافة المؤسسية وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.

ومن اجل اثبات صحة هذه الفرضيات قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة من اجل بيان العلاقة بين محاور الدراسة المختلفة والرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

**جدول (24.4) نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لدلالة العلاقة بين محاور البحث وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني**

الرقم	محاور الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
1	سياسة التوظيف	3.54	.882	66.13	*.000
2	سياسة التدريب	3.58	.925	63.686	*.000
3	برنامج تمويل الموظفين	2.36	1.160	33.477	*.000
4	سياسة الحوافز والمكافآت	3.09	.923	55.133	*.000
5	الادلة واجراءات العمل	3.23	1.023	51.975	*.000
6	نظام شؤون الموظفين	3.10	.876	58.196	*.000

\* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ )

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين محاور الدراسة وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة على جميع المتغيرات اقل من ( $0.05$ ) وكانت النتائج كما يلي:

1. هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسات البنك (التوظيف، التدريب، المكافآت والحوافز، برامج تمويل الموظفين) وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني وهذا من خلال اثبات الفرضيات الفرعية التابعة لها وهي:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسة التوظيف وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسة التدريب وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسة المكافآت والحوافز وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
  - هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في سياسة برنامج تمويل الموظفين وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
  - 2. هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في نظام شؤون الموظفين في البنك وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
  - 3. هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في دليل اجراءات العمل وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
  - 4. هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية المتوفرة في الثقافة المؤسسية في البنك وبين الرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني.
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي وضحت العلاقة ما بين سياسات البنك المتعلقة بالتوظيف والتدريب والمكافآت على مدى الرضا الوظيفي كما بينت كل من دراسة محمد (2012)، دراسة شذى (2012)، ودراسة مهدي (2008) وجود علاقة ما بين ادارة التحفيز والترقية والمكافآت ومستوى الرضا الوظيفي .
- وتتفق ايضا نتائج الدراسة من حيث العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والعوامل التحفيزية مع دراسة كل من شحادة (2007) من حيث وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي، ودراسة السبوع (2010) من حيث وجود علاقة ما بين مستوى الرضا الوظيفي مع وجود العدالة التنظيمية، ودراسة حمدي (2014) من حيث وجود علاقة بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

### الاستنتاجات والتوصيات

يوضح هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصل لها هذا البحث.

ويمكن تلخيص استنتاجات البحث بالنقاط التالية:

1. أن درجة رضا الموظفين عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني تظهر نتائج ايجابية إلى حد ما حيث اظهرت النسبة الاعلى من اجابات عينة الدراسة عن رضاها عن العمل في البنك الإسلامي الفلسطيني وجاءت هذه النسبة بمقدار 58.6% وهي نسبة جيدة بينما كانت عدم الرضا عن العمل 18.8% وهي تمثل نسبة متدنية من الموظفين الذين شملتهم عينة البحث ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الجهود والمحاولات التي يبذلها البنك لتبني سياسات وبرامج واجراءات عمل وادلة تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية وتوفير بيئة عمل سليمة تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.
2. أن درجة رضا الموظفين عن سياسة التوظيف داخل البنك الإسلامي الفلسطيني كانت مرتفعة حيث أن درجة الرضا الكلية الخاصة بفقرات محور سياسة التوظيف كانت جميعها مرتفعة، فتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) إلى (3.8)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة البحث فقد كانت مرتفعة ايضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.54).

وتعزو الباحثة أن أسباب ارتفاع الدرجة الكلية للرضا الوظيفي عن سياسة التوظيف من خلال الممارسات الفضلى التي يقوم بها البنك في عملية التوظيف وتعيين الموظفين في البنك بناءً على أسس النزاهة والمساواة والشفافية والإعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف المحلية والموقع الإلكتروني الرسمي للبنك لإعطاء فرصة عادلة للمرشحين للوظيفة ويتم استدعاء كافة المتقدمين التي تنطبق عليهم شروط الوظيفة وتكون الأولوية لشغل الوظائف داخل البنك في الحالات التي تتساوى فيها مؤهلات ومهارات وقدرات وخبرات المتقدم الداخلي مع تلك الخاصة بالمتقدم

الخارجي ويتم دراسة احتياجات الدوائر/ الفروع من قبل الإدارة فيما يتعلق بالشواغر الوظيفية بشكل مستمر وتعيين الشواغر الوظيفية دون تأخير.

كل تلك العوامل تؤثر ايجابي على العدالة التنظيمية كما تؤثر بشكل ايجابا على درجة الرضا الوظيفي.

3. أن درجة رضا الموظفين عن سياسة التدريب داخل البنك الإسلامي الفلسطيني كانت مرتفعة حيث أن درجة الرضا الكلية الخاصة بفقرات محور سياسة التدريب كانت تتراوح ما بين المتوسطة والمرتفعة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.32) إلى (3.74)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة البحث لهذا المحور فقد كانت مرتفعة ايضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.58).

وتعزو الباحثة أن اسباب ارتفاع الدرجة الكلية للرضا الوظيفي عن سياسة التدريب من خلال ادراك الإدارة العليا لأهمية تدريب موظفي البنك وحرصها على توفير سياسة تدريب لتنظيم عملية التدريب واعداد برامج تدريبية تهدف الى تحقيق أهداف البنك والموظف في ذات الوقت وأن تسهم برامج التدريب في تطوير مهارات الموظف وتحسين ادائه كما تسهم في زيادة الرضا الوظيفي وحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق خطة طموحة وأن الموظفين يشعرون بوجود علاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي.

اما عن توزيع البرامج التدريبية بعدالة وحسب الاحتياج فكانت اجابات الموظفين متوسطة حيث يظهر الموظفون تحفظهم على عدالة توزيع البرامج التدريبية وكذلك يظهر الموظفون تحفظهم على شعورهم بالرضا عن سياسة التدريب المطبقة في البنك وذلك بسبب استيائهم من عدم حصولهم على دورات خارجية وحصرتها في الموظفين ذوي المستوى الإداري المرتفع.

4. أن درجة رضا الموظفين عن برنامج تمويل الموظفين داخل البنك الإسلامي الفلسطيني كانت منخفضة حيث أن الدرجة الكلية الخاصة بفقرات محور برنامج تمويل الموظفين كانت جميعها منخفضة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.33) إلى (2.38)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة الدراسة لهذا المحور فقد كانت منخفضة ايضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.36).

وتعزو الباحثة أسباب انخفاض درجة الرضا عن برنامج تمويل الموظفين تتمحور حول عدم قيام البنك بتقديم برامج تمويلية منافسة وعدم تقديم برامج تمويلية تعزز الانتماء الوظيفي

وتعكس مدى ثققتها في الموظف وعدم تقديم برامج تمويلية تراعي احتياجات كافة المستويات الوظيفية.

5. أن درجة رضا الموظفين عن سياسة الحوافز والمكافآت داخل البنك الإسلامي الفلسطيني كانت متوسطة حيث أن الدرجة الكلية الخاصة بفقرات محور سياسة الحوافز والمكافآت كانت جميعها متوسطة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.89) إلى (3.53)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة البحث لهذا المحور فقد كانت متوسطة أيضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.09).

وتعزو الباحثة أن أسباب هذه النتيجة هي الإجابات المتحفظة لعينة البحث والتي تظهر عدم فعالية السياسة في جذب ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة كما أنها لا تستطيع المحافظة بشكل واضح على الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة ولا تشمل السياسة جميع مستويات وفئات الموظفين كما أنها لا تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء ولا يتم توزيع المكافآت على الموظفين بعدالة ولا يتمتع المسؤولون بالموضوعية في تقييم الموظفين لأغراض المكافآت كل هذه الأسباب تؤدي إلى عدم تحقيق العدالة التنظيمية والتي بدورها تؤدي إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي.

6. أن درجة رضا الموظفين عن الأدلة واجراءات العمل داخل البنك الإسلامي الفلسطيني كانت متوسطة حيث أن الدرجة الكلية الخاصة بفقرات محور أدلة واجراءات العمل كانت جميعها متوسطة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.07) إلى (3.37)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة البحث لهذا المحور فقد كانت متوسطة أيضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.23).

وتعزو الباحثة أن أسباب هذه النتيجة هي اجابات الموظفين المتحفظة والتي تظهر عدم وجود وصف وظيفي واضح يتضمن كافة المهام التي يقوم بها الموظف وعدم تيقنهم من وجود اجراءات عمل تفصيلية لكافة المهام وموثقة حسب الأصول كما أن الموظفين غير متيقنين من أن هذه الإجراءات تراعي التسلسل الإداري السليم ولا أنها في تقليل الخلافات مع الزملاء والرؤساء كما أنها لا تمكن الموظف من تأدية مهامك بسهولة ويسر ولا توضح الصلاحيات والمسؤوليات كل هذه الأسباب تلقي بظلالها سلبا على درجة الرضا الوظيفي.

7. أن درجة رضا الموظفين عن نظام شؤون الموظفين في البنك الإسلامي الفلسطيني كانت متوسطة حيث أن الدرجة الكلية الخاصة بفقرات محور أدلة واجراءات العمل كانت ما بين المتوسطة والمرتفعة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.61) إلى (3.58)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة الدراسة لهذا المحور فقد كانت متوسطة ايضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.10).

وتعزو الباحثة هذه النتائج الى الاسباب التالية:

- أن سلم الرواتب في البنك غير محفز بشكل كبير للحفاظ على الخبرات والكفاءات الموجودة في البنك أو استقطاب الخبرات والكفاءات كما أنه لا يتناسب بشكل كبير مع المخاطر التي يتعرض لها الموظف ولا يعتبره الموظفون منافس مع الاقران ولا يراعي معدلات غلاء المعيشة والتضخم ولا تعتبر بدلات الايفاد للمهام الرسمية مناسبة بشكل كبير وتراعي ما يتكبده من مصاريف ولا يؤمن حياة كريمة للموظف.
- لا يعتبر الموظفون أن عدد ايام الإجازات السنوية مناسبة بشكل كبير، ولا تعتبر من وجهة نظرهم عادلة لكافة المستويات الوظيفية حيث أنها تزداد بازدياد المستوى الوظيفي. كما يرى الموظفون أن نظام الإجازات السنوي لا ينجح بشكل كبير في تحقيق الهدف المرجو منه ولا يراعي نظام الإجازات الظروف الطارئة أو المرضية. يراعي نظام الإجازات الحالات المرضية.
- لا يعتبر الموظفون أن نظام الجزاءات والعقوبات واضح ومعروف لديهم بشكل كبير ولا يراعي درجة المخاطر الناجمة عن مخالفات الموظفين وعند الاستفسار عن وجود نظام للنظر في تظلمات الموظفين وشكاويهم وهل يتم النظر في التظلمات بشكل حقيقي وليس شكلي وهل يوجد نتائج ايجابية عند تقديم الموظف للتظلم كانت النتائج محايدة وهذا يدل على عدم وجود هذه الأنظمة بشكل واضح وأن الموظف لا يلمس بشكل قطعي أن هناك نتائج من خلال عملية التظلم.
- لا يعتبر الموظفون أن نظام التأمين الصحي يساهم بشكل كبير في تحسين الظروف الصحية للموظف ولا يخفف من المخاطر الصحية وأنه لا يغطي كافة الحالات المرضية وتجدر الإشارة إلى سبب هذه الإجابات المحايدة أن نظام التأمين الصحي يعتمد على نظام الدفع من خلال الموظف ومن ثم استرداد ما دفعه من قبل شركة التأمين بواسطة البنك وهذا ما يعتبره

الموظف عبء عليه بسبب موضوع التدفقات النقدية وقلة السيولة في بعض الاحيان اما عن موضوع عدم تغطية كافة الحالات المرضية فتبين أن هناك حالات مرضية غير مغطاة بموجب الاتفاقية الموقعة مع شركة التأمين.

- كما لا يشعر الموظف أن نظام الادخار ونهاية الخدمة تسهم بشكل كبير في تحقيق رعاية اجتماعية سليمة حيث يأمل الموظفون توفير نظام تقاعد أو ضمان اجتماعي عادل يعمل على توفير حياة كريمة للموظف وعائلته على الرغم من اشارتهم إلى أن نظام الادخار ونهاية الخدمة يسهم في تعزيز انتمائهم للبنك ويشعرهم بالرضا الوظيفي.
- اوضح الموظفون أن هناك نظام يحدد الاسس والضوابط التي تتعلق في حقوق وواجبات موظفي البنك ويعمل على تنظيم علاقة الموظفين في البنك وتنظيم علاقتهم مع بعضهم البعض كما يسهم في توفير مبدأ الامن الوظيفي.

8. أن درجة رضا الموظفين عن الثقافة المؤسسية داخل البنك الإسلامي الفلسطيني كانت مرتفعة حيث أن درجة الرضا الكلية الخاصة بفقرات محور الثقافة المؤسسية كانت جميعها مرتفعة، فتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43) إلى (4.18)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية الخاصة بعينة الدراسة لهذا المحور فقد كانت مرتفعة ايضا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.88)، ويرى الباحث أسباب ارتفاع درجة الثقافة المؤسسية يرجع إلى أن الموظفين يشعرون بتعاون الزملاء وتبادل الخبرات وأن بيئة العمل سليمة يسودها الاحترام المتبادل وأنها تتحسن يوما بعد يوم وأن الإدارة العليا قادرة على احتواء الموظفين بشكل سليم وأن تتبنى مبادئ الحكم السليم والممارسات الفضلى.

9. إن العوامل التالية (العمر والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والدرجة الوظيفية والخبرات الخارجية) لم تظهر أن هناك فروقات في الإجابات ويعزو الباحث أن هذه النتائج بسبب أن كافة الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية تنطبق عليهم كافة السياسات والبرامج كما أنه يجب عليهم الالتزام بإجراءات العمل والادلة.

## التوصيات:

1. تحسين سياسة التدريب من خلال التوزيع العادل للبرامج التدريبية على الموظفين على اختلاف درجاتهم الوظيفية، بحيث وضحت نتائج الدراسة بأن 67.2% فقط يرون بأنه يتم توزيع برامج التدريب بعدالة لذلك لا بد من تطوير هذا الجانب.
2. تحسين برامج تمويل الموظفين والاهتمام بها بحث وضحت نتائج الدراسة بأن موافقة عينة الدراسة على اسئلتها كانت قليلة بحيث وصلت الى 47% فقط من عينة الدراسة، ويمكن التركيز على الجوانب التالية من اجل تطويرها:
  - أ- تقديم برامج تمويلية منافسة للقطاع البنكي من حيث نسب الأرباح أو العمولات وفترات السماح والضمانات المطلوبة والمدد الزمنية.
  - ب- تقديم برامج تمويلية تعزز الانتماء الوظيفي.
  - ت- تقديم برامج تمويلية تراعي احتياجات كافة المستويات الوظيفية.
  - ث- تقديم برامج تمويلية تعكس مدى ثققتها بالموظف.
3. تحسين وتطوير سياسة الحوافز والمكافآت، بحيث اوضحت النتائج بأن درجة موافقة عينة الدراسة عليها متوسطة بحيث بلغت 61.8% فقط، ويمكن تحسينها من خلال الأمور التالية:
  - أ- أن تجذب سياسة الحوافز والمكافآت الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة. وأن تحافظ على الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة.
  - ب- أن تشمل سياسة المكافآت والحوافز جميع مستويات وفئات الموظفين.
  - ت- أن تسهم سياسة المكافآت والحوافز في تحسين الأداء.
  - ث- أن يتم توزيع المكافآت على الموظفين بعدالة.
  - ج- أن يتمتع المسؤولون بالموضوعية في تقييم الموظفين لأغراض المكافآت.
4. تحسين وتطوير ادلة واجراءات العمل من خلال العمل على زيادة مدى تأثيرها بحيث اظهرت نتائج الدراسة هنا أن موافقة عينة الدراسة كانت متوسطة عليها وبلغت 64.6% وبالتالي يمكن العمل على زيادتها من خلال:
  - أ- تحديث الأوصاف الوظيفية وأن تتضمن كافة المهام التي يقوم بها الموظف.

ب- توفير اجراءات عمل تفصيلية لكافة المهام موثقة حسب الأصول بحيث تراعي التسلسل الإداري السليم وتسهم في تقليل الخلافات مع الزملاء والرؤساء وتمكن الموظف من تأدية المهام بسهولة ويسر.

5. تحسين وتطوير نظام شئون الموظفين وذلك لان نتائج اجابات عينة الدراسة كانت متوسطة عليه بحيث بلغت 62% فقط، لذلك يجب العمل على تحسينها وتطويرها من خلال ما يلي:

أ- تطوير سلم الرواتب في البنك يعتبر محفز للحفاظ على الخبرات والكفاءات ومحفز لاستقطاب الخبرات والكفاءات ويراعي معدلات غلاء المعيشة والتضخم.

ب- أن تكون بدلات الايفاد للمهام الرسمية مناسبة وتراعي ما يتكبده الموظف من مصاريف.

ت- أن يتناسب راتب الموظف مع ما يقدمه من مجهود في البنك وأن يتناسب راتبه مع خبراته ومؤهلاته ويتناسب مع المخاطر التي يتعرض لها ويكون منافس مقارنة مع زملائه.

ث- أن تعتبر عدد أيام الإجازات السنوية مناسبة وعادلة لكافة المستويات الوظيفية ويراعي نظام الإجازات الظروف الطارئة والمرضية.

ج- توفير نظام جزاءات وعقوبات واضح ومعروف لدى الموظفين ويراعي درجة المخاطر الناجمة عن مخالفات الموظفين.

ح- توفير نظام للنظر في تظلمات الموظفين وشكاويهم وأن يتم النظر بشكل حقيقي وليس شكلي.

خ- أن يسهم نظام التأمين الصحي في تحسين الظروف الصحية للموظف وأن يخفض من المخاطر الصحية ويغطي كافة الحالات المرضية ويسهم في تعزيز بقاء الموظف في البنك.

د- أن يسهم نظام الادخار ونهاية الخدمة في تحقيق رعاية اجتماعية سليمة.

أخيرا تعتبر هذه الدراسة مدخل لمعرفة أثر العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية على الرضا الوظيفي في الجهاز المصرفي الفلسطيني، وهنا لا بد من الإشارة الى أن هناك حاجة للدراسة هذا الاثر المتوقع في الجهاز المصرفي ككل.

## المراجع

1. بربر، كامل، (1997)، "إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان.
2. الطيب، محمد رفيق، (1995)، "وظائف التسيير التقنية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. فهمي، منصور، (1982)، "إدارة القوى البشرية"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
4. اللوزي، موسى، (1995) "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل"، دراسات السلسلة أ. العلوم الإنسانية، مجلد ( 22 أ - العدد: 6) عماده البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
5. عبد الوهاب، علي محمد وعائده سيد خطاب، (1982)، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مكتبة عين شمس ، القاهرة، مصر.
6. الحارثي، درهوم بن عايض، (1999)، "رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية"، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
7. أبو الكشك، محمد نايف، (2006)، "الإدارة المدرسية المعاصرة"، دار جرير للنشر، عمان، الأردن.
8. الأحمد، حنان عبد الرحيم، (2006) الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
9. العتيبي، آدم غازي، (1992)، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 76 ربيع الآخر، الكويت.
10. الخضراء، بشير ومروه أحمد وآخرون، (1995) برنامج الإدارة والريادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة.

11. كيث، ديفيز، ( 1990)، "السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي"، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة، نهضة مصر للنشر والتوزيع.
12. بدر، حامد أحمد، (1982)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الاولى، دار القلم، الكويت.
13. شذا، محمد، 2012، رسالة ماجستير "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية".
14. السبوع، سلام محمود، (2010)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، جامعة مؤتة، الاردن.
15. يلماز، 2009، " المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية في المدارس التركية".
16. مهدي، 2008، " الثقافة التنظيمية والتماسك الإجتماعي"، الجزائر.
17. شحادة، 2007، " العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان".
18. سلطان، سوزان اكرم، (2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
19. اروى، 2005، " الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية".
20. العوافي، 2005، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض".
21. حامد، 2003، " أثر علاقة الفرد برئيسة وإداراه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي" مصر.
22. العامري، 2003، " محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، السعودية.
23. كوترابا، 2003، " العلاقة بين العدالة التنظيمية وتغيب الموظفين ودور ضغوط العمل"، امريكا.
24. شمسك، 2002، " ادراك العاملين في جامعة ولاية أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عن العمل".

25. فالي ووايت، 2001، " تعديل أثر تصورات فريق العمل على السياسات التنظيمية وعلاقات الرضا الوظيفي"، امريكا.

26. التقرير السنوي للبنك الإسلامي الفلسطيني، 2015.

## المراجع الأجنبية

1. Saal, F & Moore, S. (1993). "Perception of Promotional Fairness and Promotion candidates Qualification". Journal of Applied Psychology. Vol 78, 105-110.
2. Karriker,Williams 2009 / Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior.
3. Byrne, Z. S. (2003) . Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams, Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology April 11-13, 2003, Orlando, Florida.
4. Rego, A. and Cunha, M. (2006). Organizational Justice and Citizenship Behaviors;a study in feminine High power Distance culture, submission of papers for Publication, university de Santiago.3810-193 Aveiro. Portugal.
5. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen,M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research (pp. 27–55). New York: Plenum.

## الملاحق

### ملحق (1)

#### استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

هذه الاستبانة تم اعدادها لأغراض البحث العلمي في اطار اجراء بحث بعنوان " العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية للبنك وأثرها على الرضا الوظيفي لموظفي البنك الاسلامي الفلسطيني" وهي متطلب لمساق "مشروع بحث" في برنامج الدراسات العليا "بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية".

نأمل من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة من خلال وضع اشارة (✓) تحت أحد الخيارات المطروحة أمام كل عبارة، علماً أن ما يرد من إجابات في هذه الاستبانة سيتم الاستعانة به ورفع توصيات بخصوصه لإدارة البنك لأغراض تحسين العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية في البنك بما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي. كما أن البيانات الواردة في هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،

اولا: البيانات الشخصية والأولية:

الاسم (اختياري):

الجنس :  ذكر  انثى

الحالة الاجتماعية :  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المؤهل العلمي :  ماجستير  دبلوم عالي  بكالوريوس

دبلوم  ثانوية عامة

الخدمة في البنك :  اربع سنوات او اقل  من 5- 8 سنوات  من 9- 12 سنة

أكثر من 12 سنة

الدرجة الوظيفية :  التاسعة  الثامنة  السابعة  السادسة

الخامسة  الرابعة  الثالثة  الثانية

الاولى  الممتازة  الخاصة

العمر :  من 20 - 30 سنة  من 30 - 40 سنة  من 41- 50 سنة  أكثر من 50 سنة

الخبرة :  4 سنوات او اقل  من 5- 8 سنوات  من 9- 12 سنة  أكثر من 12 سنة

ثانيا محاور الدراسة : يرجى اختيار المستوى الذي يتناسب مع مدى اجابتك:

الرقم	الفقرات				
	او افق	او افق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					يتم اختيار الموظفين بناءا على اسس تنافسية، تتضمن اختيار أفضل المتقدمين للوظائف.
2					يعلن البنك عن الوظائف الشاغرة عن طريق الصحف المحلية، و/أو عن طريق الموقع الالكتروني الرسمي للبنك.
3					يتم استدعاء كافة المتقدمين التي تنطبق عليهم شروط الوظيفة.
4					تكون الاولوية لشغل الوظائف داخل البنك لموظفي البنك في الحالات التي تتساوى فيها مؤهلات ومهارات وقدرات وخبرات المتقدم الداخلي مع تلك الخاصة بالمتقدم الخارجي.
5					يتم دراسة احتياجات الدوائر/ الفروع من قبل الادارة فيما يتعلق بالشواغر الوظيفية بشكل مستمر.
6					تحرص الإدارة على تعيين الشواغر الوظيفية دون تأخير.
7					تعيين الموظفين في البنك مبني على اسس النزاهة.
8					تعيين الموظفين في البنك مبني على اسس المساواة.
9					تعيين الموظفين في البنك مبني على اسس الشفافية.
10					توفر اسس النزاهة في اختيار الموظفين يعزز من انتمائك للمؤسسة.
11					تشعر برضا عن سياسة التوظيف المتبعة في البنك.
الرقم	الفقرات				
	او افق	او افق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12					تدرك الإدارة العليا اهمية التدريب لموظفي البنك.
13					تحرص الإدارة العليا على توفير سياسة تدريب لتنظيم عملية التدريب.
14					تتحقق اهداف البنك من خلال البرامج التدريبية للموظفين.

					15	تتحقق اهداف الموظف من خلال مشاركته في البرامج التدريبية.
					16	تسهم برامج التدريب في تطوير مهاراتك وتحسين ادائك.
					17	تسهم برامج التدريب في زيادة رضاك الوظيفي.
					18	يتم توزيع برامج التدريب بعدالة وحسب الاحتياج.
					19	تحرص الادارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق خطة طموحة.
					20	تشعر برضا عن سياسة التدريب المطبقة في البنك.
					21	يوجد علاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي.
					الرقم	الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	اوافق بشدة	اوافق		المحور الثالث : برامج تمويل الموظفين
					22	يقدم البنك لموظفيه برامج تمويلية منافسة.
					23	يقدم البنك لموظفيه برامج تمويلية تعزز الانتماء الوظيفي.
					24	يقدم البنك برامج تمويلية تراعي احتياجات كافة المستويات الوظيفية.
					25	يقدم البنك لموظفيه برامج تعكس مدى ثقتها في الموظف.
					26	تشعر بالرضا عن البرامج التمويلية المقدمة للموظفين من البنك.
					الرقم	الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	اوافق بشدة	اوافق		المحور الرابع: سياسة الحوافز والمكافآت
					27	تجذب سياسة الحوافز والمكافآت الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة.
					28	تحافظ سياسة الحوافز والمكافآت على الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرة.
					29	تشمل سياسة المكافآت والحوافز جميع مستويات وفئات الموظفين.
					30	تسهم سياسة منح المكافآت في تحسين الاداء.
					31	يتم توزيع المكافآت على الموظفين بعدالة.

					يتمتعون المسؤولون بالموضوعية في تقييم الموظفين لأغراض المكافآت.	32
					يتم توزيع المكافآت بشكل دوري على الموظفين.	33
					تشعر بالرضا الوظيفي عن المكافآت التي يقدمها البنك .	34
					تعتبر المكافآت التي يقدمها البنك من الامور التي تأخذها بعين الاعتبار عند التفكير في البحث عن وظيفة اخرى.	35
					تشعر بالرضا عن سياسة الحوافز والمكافآت.	36
					الفقرات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	اوافق بشدة	اوافق	المحور الخامس: الادلة واجراءات العمل	
					يوجد لديك وصف وظيفي واضح.	37
					يتضمن الوصف الوظيفي كافة المهام التي تقوم بها.	38
					توجد اجراءات عمل تفصيلية لكافة المهام.	39
					اجراءات العمل التفصيلية موثقة حسب الاصول.	40
					تراعي اجراءات العمل التسلسل الاداري السليم.	41
					تسهم اجراءات العمل في تقليل الخلافات مع الزملاء.	42
					تسهم اجراءات العمل في تقليل الخلافات مع الرؤساء.	43
					توفر اجراءات عمل تمكنك من تأدية مهامك بسهولة ويسر.	44
					يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في توفير بيئة عمل صحية.	45
					يعزز وجود ادلة واجراءات واضحة من مستوى الرضا الوظيفي.	46
					الفقرات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	اوافق بشدة	اوافق	المحور السادس: نظام شؤون الموظفين	
					يوجد نظام في البنك يحدد الاسس والضوابط التي تتعلق في حقوق وواجبات موظفي البنك.	47
					النظام يعمل على تنظيم علاقة الموظفين في البنك وتنظيم علاقتهم مع بعضهم البعض.	48
					تسهم انظمة البنك في توفير مبدأ الامن الوظيفي.	49
					يعتبر سلم الرواتب في البنك محفز للحفاظ على الخبرات والكفاءات من موظفي البنك.	50
					يعتبر سلم الرواتب في البنك محفز لاستقطاب الخبرات والكفاءات .	51

					يراعي سلم الرواتب معدلات غلاء المعيشة والتضخم.	52
					تعتبر بدلات الايفاد للمهام الرسمية مناسبة وتراعي ما يتكبده الموظف من مصاريف.	53
					يتناسب راتبي مع ما اقدمه من مجهود في البنك.	54
					يتناسب راتبي مع خبراتي ومؤهلاتي.	55
					يتناسب راتبي مع المخاطر التي اتعرض لها.	56
					يعتبر راتبي منافس مقارنة مع زملائي	57
					يؤمن لي راتبي الذي اتقاضاه من البنك حياة كريمة.	58
					يشعرنى راتبي الذي اتقاضاه من البنك بالرضا الوظيفي.	59
					تعتبر عدد ايام الاجازات السنوية مناسبة	60
					تعتبر عدد ايام الاجازات السنوية عادلة لكافة المستويات الوظيفية.	61
					يحقق نظام الاجازات السنوي الهدف المرجو منه.	62
					يراعي نظام الاجازات الظروف الطارئة.	63
					يراعي نظام الاجازات الحالات المرضية.	64
					يعتبر نظام الجزاءات والعقوبات واضح لدى الموظفين.	65
					يعتبر نظام الجزاءات معروف لدى الموظفين.	66
					يراعي نظام الجزاءات والعقوبات درجة المخاطر الناجمة عن مخالفات الموظفين.	67
					يوجد نظام للنظر في تظلمات الموظفين وشكاويهم.	68
					يتم النظر في التظلمات بشكل حقيقي وليس شكلي.	69
					يوجد نتائج ايجابية عند تقديم الموظف للتظلم.	70
					يوجد تعليمات واضحة عند نقل أي موظف تسهم في عدم المساس في حقوقه.	71
					يسهم نظام التأمين الصحي في تحسين الظروف الصحية للموظف.	72
					يخفض نظام التأمين الصحي من المخاطر الصحية.	73
					يغطي نظام التأمين الصحي كافة الحالات المرضية.	74
					يسهم نظام التأمين الصحي في تعزيز بقائك في البنك.	75
					يشعرك نظام التأمين الصحي بالرضا الوظيفي.	76
					يسهم نظام الادخار ونهاية الخدمة في تحقيق رعاية اجتماعية	77

					سليمة.	
					يسهم نظام الادخار ونهاية الخدمة في تعزيز انتمائك للبنك.	78
					يسهم نظام الادخار ونهاية الخدمة في تعزيز انتمائك للبنك.	79
					يشعرك نظام الادخار ونهاية الخدمة بالرضا الوظيفي.	80
					الفقرات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	اوافق بشدة	اوافق	المحور الخامس: الثقافة المؤسسية	
					تشعر زملاءك في العمل متعاونين.	81
					تحب التعامل مع زملاءك.	82
					تتبادل الخبرات مع الزملاء.	83
					تشعر ان بيئة العمل سليمة.	84
					يسود الاحترام المتبادل في بيئة العمل.	85
					تتحسن بيئة العمل يوما بعد يوم.	86
					تشعر ان الادارة العليا قادرة على احتواء الموظفين بشكل سليم.	87
					تشعر أن الإدارة العليا تتبنى مبادئ الحكم السليم والممارسات الفضلى	88

89. ما درجة رضاك عن العمل بشكل عام:

غير راض مطلقا	غير راض	محايد	راض	راض تماما

## الملحق (2)

### أسماء المحكمين

1. الدكتور سائد خليل- سلطة النقد الفلسطينية- دائرة الابحاث.
2. الدكتور شاكر صرصور- سلطة النقد الفلسطينية- دائرة الابحاث/ جامعة بير زيت.
3. الدكتور عبد الناصر القدومي- جامعة الاستقلال.
4. الدكتور أحمد حرز الله- جامعة القدس ابو ديس.
5. الاستاذ أكرم حمدان- مساعد المدير العام للتخطيط والتطوير- البنك الإسلامي الفلسطيني.

### ملحق (3)

#### إضافة وحذف وإعادة صياغة المحكمين على الاستبانة

##### أولاً: الإضافات على النحو التالي

1. أن تشمل الاسئلة جميع الدرجات الوظيفية الموجودة بالبنك.
2. أن تشمل الاسئلة الموظفين الذي ليس لديهم خبرة.
3. اضافة سؤال عن أية اقتراحات تتعلق بتعزيز الرضا الوظيفي.
4. اضافة سؤال حول مدى الرضا الوظيفي عن الاجر.
5. اضافة اسئلة واستفسارات تتعلق بنظام التأمين الصحي والحوافز والمكافاة نهاية الخدمة.
6. اضافة سؤال حول الاجراءات التي يجب ان يقوم بها البنك لتعزيز الرضا الوظيفي.
7. اضافة اسئلة تتعلق بالعدالة.

##### ثانياً: الحذوفات على النحو التالي:

1. حذف سؤال عملية تعيين الموظفين في البنك مبنية على اسس النزاهة والشفافية والمساواة.
2. حذف سؤال اسس النزاهة والمساواة والشفافية في اختيار الموظفين تعزز من انتمائك للمؤسسة.

##### ثالثاً: اعادة صياغة الاسئلة التالية:

1. استبدال مصطلح الاطار العام لتنظيم عملية التدريب بمصطلح اكثر وضوح وتم استخدام مصطلح سياسة تدريب.
  2. اعادة صياغة الاسئلة المتعلقة بالثقافة المؤسسية بحذف اداة الاستفهام هل.
  3. اعادة صياغة نتائج الاجابة على الاسئلة استبدال عالية بمصطلح موافق جدا.
  4. فصل السؤال المتعلق بقدرة سياسة الحوافز والمكافآت على جذب والحفاظ على الموظفين الى سؤولين بحيث احدهم يتعلق بالجذب والاخر للمحافظة على الموظف.
- ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 70% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 3).

## ملحق (4)

### المعادلات الرياضية

#### 1. المتوسط الحسابي:

رياضياً يحسب الوسط الحسابي بجمع قيم عناصر المجموعة المراد إيجاد وسطها، ويقسم المجموع على عدد العناصر حسب المعادلة التالية:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n).$$

#### 2. الانحراف المعياري:

هو القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية، ويتم حسابه عن طريق المعادلة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}.$$

#### 3. النسبة المئوية:

هي طريقة لتعبير عن عدد على شكل كسر من 100 (مقامه يساوي 100)، ويرمز للنسبة المئوية عادة بعلامة النسبة المئوية "%".

#### 4. معادلة حساب حجم العينة:

تم حساب معادلة حجم العينة من خلال الرابط الإلكتروني التالي:

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>



التاريخ: 2015/08/31

السيد عائد أبو رمضان المحترم  
مدير دائرة الشؤون الإدارية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: رسالة الماجستير

يرجى العلم انني قد اجتزت جزء كبير من المساقات الدراسية المتعلقة في برنامج الماجستير " بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية" حيث بلغ المعدل التراكمي 84.7% ولم يتبقى لي الا عدد محدود من الساعات الدراسية واعداد الرسالة، وفي هذا الاطار اتقدم اليكم للحصول على موافقتكم الكريمة لاعداد رسالة الماجستير بعنوان العدالة التنظيمية والبيئة التحفيزية للمصرف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لموظفي المصرف الاسلامي الفلسطيني حيث سيكون لها اثر كبير في تعزيز بيئة الاعمال الداخلية وتطوير النظم والسياسات والاجراءات المستخدمة في البنك. وفي الختام نشمن لكم دعمكم المتواصل للعلم والتعلم والتطوير.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

وفاء عوده  
نائب مدير دائرة الشؤون الإدارية

السيد المدير العام المحترم /  
أوصى بالموافقة  
عائد أبو رمضان

الرقم المباشر: 1700 220 220

هاتف: +970 2 294 9797 فاكس: +970 2 297 9787 ص.ب: 2106

هاتف: +970 8 282 7360 فاكس: +970 8 282 5269 ص.ب: 1244

islamicbank.ps | info@islamicbank.ps

الإدارة العامة، المركز الرئيسي، رام الله  
الإدارة الإقليمية، غزة