

أثر تطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في البنوك
التجارية الأردنية – عمان

**The Impact of Implementing Governance on Job Satisfaction:
A Field Study in Jordanian Commercial Banks - Amman**

إعداد
دعاء أحمد حسن الشامي

إشراف
الأستاذ الدكتور عبد العزيز أحمد الشرباتي

قدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

قسم الأعمال
كلية إدارة الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
حزيران، 2024

تفويض

أنا دعاء أحمد حسن الشامي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: دعاء أحمد حسن الشامي.

التاريخ: 2024/06/23.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: أثر تطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية

في البنوك التجارية الأردنية - عمان.

إعداد الطالبة: دعاء أحمد حسن الشامي

وأجيزت بتاريخ: 2024/06/02.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. عبد العزيز أحمد الشرباتي	مشرفاً	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. أحمد علي صالح	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. علي محمد العضائيلة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. جورج نقولا سمور	عضواً من خارج الجامعة	جامعة الأميرة سمية	

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) المجادلة: 11

الشكر لله ابتداءً وانتهاءً والحمد لله الذي منحني العزيمة على الإنجاز

وفي نهاية هذا المشوار الأكاديمي كبير، فإنه يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لمشرف الرسالة الأستاذ الدكتور عبد العزيز الشرباتي على ما قدمه لي من دعم أكاديمي وإشراف؛ لتكون هذه الرسالة ناجحة وموفقة.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الذين ساهموا بمنح الرسالة قيمة علمية، والشكر موصول لجامعتي الحبيبة وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. وإلى كل من ساهم في إنجاح هذه الرسالة بجهد قليل أو كثير.

دعاء أحمد حسن الشامي

الإهداء

بفضل الله،

أهدي هذا الإنجاز العلمي إلى زوجي العزيز الذي كان الأول دوماً في مساندتي وتشجيعي والداعم الأكبر في كل شيء إلى والدتي أطال الله بعمرها، إلى روح والدي المغفور له بإذن الله واختي واخوتي وإلى عائلة زوجي التي ساندتني بدعواتها الدائمة وإلى قرّة عيني ابني أحمد.

والحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه

دعاء أحمد حسن الشامي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ط.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة.....	1.....
أهمية الدراسة.....	3.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدف الدراسة.....	5.....
أسئلة الدراسة.....	5.....
فرضيات الدراسة.....	6.....
أنموذج الدراسة.....	7.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية.....	7.....
حدود الدراسة.....	10.....
محددات الدراسة.....	10.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	12.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	34.....
ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.....	49.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) _

50	منهج البحث المستخدم
50	مجتمع الدراسة
51	عينة الدراسة ووحدة التحليل
51	مصادر جمع البيانات
51	أداة الدراسة
52	جمع البيانات
53	صدق أداة الدراسة
55	ثبات أداة الدراسة
57	التحليل الديموغرافي (وصف خصائص عينة الدراسة)

الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات) _

59	الإحصاء الوصفي
60	الإجابة عن السؤال الأول
66	الإجابة عن السؤال الثاني
67	الإجابة عن السؤال الثالث
68	اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

73	مناقشة النتائج
78	الاستنتاجات
79	التوصيات

قائمة المراجع

83	أولاً: المراجع العربية
86	ثانياً: المراجع الأجنبية
88	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
54	درجة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه	1-3
55	نتائج اختبار معامل الثبات Cronbach Alpha	2-3
56	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	3-3
57	توزيع عينة الدراسة تبعاً لبياناتهم الشخصية	4-3
60	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الحوكمة	1-4
61	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المشاركة	2-4
62	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المساءلة.	3-4
62	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الشفافية.	4-4
63	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد العدالة.	5-4
64	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المساواة.	6-4
65	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الاستقلالية.	7-4
66	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الرضا الوظيفي.	8-4
67	مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد المستقلة.	9-4
69	نتائج اختبار التداخل الخطي بين ابعاد المتغير المستقل.	10-4
70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد الحوكمة على الرضا الوظيفي.	11-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
7	أنموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة	1-1

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة	89
2	أداة الدراسة	90

أثر تطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية - عمان

إعداد

دعاء أحمد حسن الشامي

إشراف

الأستاذ الدكتور: عبد العزيز أحمد الشرباتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحري أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة المشاركة، المساواة، الشفافية، العدالة، المساواة، والاستقلالية على الرضا الوظيفي. لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي السببي. تمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية في مدينة عمان وبلغ عددها 12 بنك، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي هذه البنوك. حيث تم تصميم أداة الدراسة الأساسية "الاستبيان" وتوزيع 110 استبيانات، استرد منها 108 استبيان وبعد تنقية البيانات، تم اعتماد 108 استبيانات للتحليل الإحصائي، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن البنوك الأردنية التجارية تطبق مبادئ الحوكمة بمستوى عالٍ مما يعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث وجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي في البنوك التجارية مما ساهم في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بين موظفيها. يتضح من النتائج أن البنوك تتيح لموظفيها المشاركة في صنع القرارات، وتحدد المسؤوليات والواجبات بوضوح، وتراقب الأداء بشكل منظم. كما بينت الدراسة أن مجالس الإدارة في البنوك التجارية لديها صلاحيات محددة يتم ممارستها ضمن ضوابط الحوكمة. بالإضافة إلى ذلك، تولي البنوك الأردنية اهتماماً كبيراً بالشفافية والإفصاح المالي وفقاً للمتطلبات والضوابط المحددة. بناءً على النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها: ضرورة تبني البنوك لسياسة التدوير الوظيفي لتعزيز تنوع الخبرات وتنمية مهارات الموظفين في مختلف الإدارات، محاسبة الموظفين الذين يخلون بمبادئ الحوكمة لضمان الالتزام الكامل بالسياسات والإجراءات التنظيمية، توفير بيئة عمل مريحة وخالية من الضغوط لتعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية، ومعاملة جميع الموظفين بالتساوي بناءً على الكفاءة. كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات المماثلة على البنوك التجارية بشكل أوسع.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الرضا الوظيفي، البنوك التجارية، العدالة، المساواة، المشاركة، الاستقلالية، المساواة، الشفافية.

**Title: The Impact of Implementing Governance on Job Satisfaction:
A Field Study in Jordanian Commercial Banks - Amman**

Prepared by

Duaa Ahmad Hasan Alshami

Supervised by

Prof. Dr. Abdel-Aziz Ahmad Alsharabati

Abstract

This study aimed to investigate the effect of applying governance principles in their various dimensions: participation, accountability, transparency, justice, equality, and independence on job satisfaction. To achieve this goal, the study adopted the quantitative, descriptive, causal approach. The study population represented 12 commercial banks in the city of Amman, where a simple random sample was selected from the employees of these banks. The basic study tool, the "questionnaire," was designed and 110 questionnaires were distributed, of which 108 questionnaires were retrieved. After cleaning the data, 108 questionnaires were approved for statistical analysis. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was used to test the hypotheses and analyze the data.

The results showed that Jordanian commercial banks apply governance principles at a high level, which enhances job satisfaction among employees. A statistically significant effect was found for the effect of applying governance on job satisfaction in commercial banks, which contributed to a high level of job satisfaction among their employees. The findings revealed that banks enable employee participation in decision-making, clearly define responsibilities and duties, and regularly monitor performance. Furthermore, the study indicated that the boards of directors in commercial banks have specific authorities exercised within governance regulations. Additionally, Jordanian banks place significant emphasis on transparency and financial disclosure according to specified requirements and regulations. Based on the results, the study presented several recommendations, including the necessity for banks to adopt a job rotation policy to enhance the diversity of experiences and develop employees' skills across various departments, hold employees accountable for breaches of governance principles to ensure full compliance with organizational policies and procedures, provide a comfortable and stress-free work environment to enhance job satisfaction and productivity and treat all employees equally based on competence. The study also recommended conducting further similar studies on a broader scale in commercial banks.

Keywords: Governance, Job Satisfaction, Commercial Banks, Justice, Accountability, Participation, Independence, Equality, Transparency.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

في إطار حرص البنك المركزي الأردني على حماية مؤسسات القطاع المصرفي وضمان استقرار أدوات السياسة النقدية، ألزم البنك المركزي المؤسسات المصرفية الأردنية بتطبيق مبادئ الحوكمة. حيث تلعب الحوكمة دورًا محوريًا في تعزيز حماية مصالح أصحاب الأسهم في البنوك، وشركات الصرافة، وشركات التمويل، إضافة إلى حماية حقوق العاملين في هذه المؤسسات. وتبرز الحاجة المتزايدة لدراسات بحثية تتناول الحوكمة وتأثيرها على مختلف القطاعات الاقتصادية، وخاصة القطاع المصرفي الأردني. لذا؛ ركزت هذه الدراسة على استقصاء تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الرضا الوظيفي، وهو عنصر حيوي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية العمليات داخل المنظمات، وبالأخص في القطاع المصرفي الأردني.

الحوكمة وهي مفهوم حديث في الإدارة أصبح محور اهتمام العديد من المؤسسات والشركات، خاصة الكبيرة منها. نتيجة لبعض الممارسات السلبية التي أثرت سلبًا على هذه المؤسسات، ظهرت الحاجة الملحة لتعزيز الإجراءات الرقابية، خصوصًا في شركات المساهمة العامة. يهدف الاهتمام بالحوكمة إلى تحقيق التوازن والتوافق بين جميع الأطراف المعنية بالعمليات الاقتصادية وحماية الشركات والأنظمة المالية من الانهيار والفساد الإداري. كما تبرز أهمية فصل ملكية الشركات المساهمة العامة عن إدارتها التنفيذية، لضمان الإدارة الفعالة والنزاهة (المحمدي، 2022).

ارتبط مفهوم الحوكمة بشكل وثيق بالشركات المساهمة العامة والبنوك والقطاع المصرفي ككل، نتيجة للأزمات المالية التي تعرضت لها تلك الشركات على مستوى العالم، مما أدى إلى مشاكل

وانهيارات مالية كبيرة. يعتبر القطاع المصرفي الأكثر تأثراً بعدم تطبيق الحوكمة، حيث إن الأضرار الناتجة عن ذلك قد تمتد لتؤثر بشكل كبير على الاقتصاد الوطني (مرعي، 2016).

الرضا الوظيفي يُعتبر واحداً من أهم مؤشرات نجاح المنظمات، حيث يسهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية وناجحة. هذه البيئة تعزز من إنتاجية الموظفين وتحقق نتائج قيمة تدعم تحقيق أهداف المنظمة بشكل شامل. تُعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة، ونجاح الموظفين ينعكس مباشرة على نجاح المنظمة ككل. لذا، تركز المنظمات بشكل كبير على تعزيز الرضا الوظيفي بين موظفيها، لأن هذا الرضا يعكس ولاء الموظفين للمنظمة، مما يسهم في نموها وازدهارها المستمر. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم، فإنهم يكونون أكثر التزاماً بأهداف المنظمة، وأكثر استعداداً لبذل الجهد الإضافي لتحقيق تلك الأهداف. هذا الشعور بالولاء يعزز من استقرار المنظمة ويخفض من معدل دوران الموظفين، مما يوفر التكاليف المتعلقة بالتوظيف والتدريب الجديدين. بالإضافة إلى ذلك، الموظفون الراضون يميلون إلى تقديم مستويات أعلى من خدمة العملاء، مما يعزز سمعة المنظمة ويزيد من رضا العملاء وولائهم (البابلي، 2018).

وعليه جاءت هذه الدراسة لمحاولة استكشاف أثر تطبيق مبادئ الحوكمة، بأبعادها المختلفة: المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة، والمساواة، والاستقلالية، على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني. لما لذلك من أهمية في ظل التطورات المستمرة في عالم الأعمال، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها اليوم، خاصة في القطاع المصرفي الأردني، الذي يعد من أكبر القطاعات الاقتصادية وله تأثير مباشر على الاقتصاد الوطني.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تمثل الدراسة إضافة معرفية مهمة للمجال الأكاديمي والعلمي، حيث تسلط الضوء على علاقة متنوعة ومعقدة بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي، مما يُسهم في توسيع فهمنا لتأثير البيئة التنظيمية على تجارب ومشاعر الموظفين. وتسهم في إثراء البحث العلمي حول الحوكمة والرضا الوظيفي، حيث يشكل هذا الموضوع جانباً هاماً في دراسات إدارة الأعمال وعلم النفس التنظيمي، ويمكن للدراسة أن تقدم نظرة عميقة للعلاقة بين هاتين العوامل. بالإضافة لذلك، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي الأردني، ويمكن استخدامها لتطوير سياسات وإجراءات تعزز الحوكمة والرضا الوظيفي، مما يعود بالفائدة على المؤسسات والموظفين على حد سواء. وعليه، تمثل الدراسة إضافة مهمة للمعرفة والفهم في مجال الحوكمة والرضا الوظيفي كعنصر هام في إدارة الموارد البشرية، وتقدم إطاراً للعمل على تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني، مما يعود بالفائدة على المؤسسات والموظفين على حد سواء.

الأهمية العملية

تتجلى أهمية الدراسة على الصعيد العملي في تحليل وفهم متغيرات محددة اكتسبت أهمية متزايدة في القطاع المصرفي مؤخراً، حيث يُعدُّ الرضا الوظيفي وتطبيق مبادئ الحوكمة أساسيات أداء المؤسسات المالية من خلال فحص تأثيرات هذه المتغيرات على بيئة العمل، تسهم الدراسة في إثراء الفهم النظري لعلاقة بينهما وتقديم رؤى جديدة تعمق فهمنا لديناميكيات التفاعل بينهما. بصفتها مساهمة نظرية، تسهم الدراسة في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي من خلال توسيع الفهم لعوامل تأثير بيئة العمل على تجارب ومشاعر الموظفين، وتوضيح كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة

يمكن أن يؤثر على مدى رضاهم وإنتاجيتهم. في السياق العملي، تقدم الدراسة إرشادات ملموسة للشركات المصرفية لتحسين إدارتها وتطوير سياسات تعزز الحوكمة وتعزز رضا الموظفين، مما يساهم في تحقيق الاستدامة والنجاح المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

تبينت مشكلة الدراسة من خلال لقاءات ميدانياً في القطاع المصرفي الأردني أنه لا يوجد التزام كامل بتطبيق مبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى تراجع في الرضا الوظيفي وتدهور في بيئة العمل.

واتضحت مشكلة الدراسة أيضاً من خلال مراجعة الأدبيات السابقة حيث تبين أن هنالك علاقة بين الرضا الوظيفي والحوكمة حيث لوحظ أن عدد من المؤسسات التي لا تطبق مبادئ الحوكمة عانت من مشكلات كان أبرزها الرضا الوظيفي وتدني مستواه إلى جانب المشاكل الأخرى المتعلقة بالإدارة لتلك المؤسسات ما يثبت الحاجة لوجود دراسات وأبحاث في مجالي الحوكمة والرضا الوظيفي وربطهما ببعض خاصة في سياق القطاع المصرفي الأردني، وما يؤكد ذلك، ما أشارت له دراسات سابقة مثل دراسة النوافعة (2018) التي أكدت خلالها على ضرورة تبني أسس الحوكمة للنهوض بالقطاعات المختلفة ودراسة المحمدي (2022) الذي أوصى بضرورة التزام المنظمات بتبني تطبيق أسس الحوكمة حيث قام بتسليط الضوء على القطاع المصرفي وأهمية الحوكمة فيها ودراسة الغريز (2018) الذي أكد على ضرورة ربط متغيرات مختلفة بقياس أهمية الحوكمة وقياس تأثيرها مع متغيرات أخرى لاسيما في القطاعات الخدمية تؤكد هذه الدراسات أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز العدالة والشفافية والمساءلة في البنوك وضمان نزاهة العمليات المصرفية.

هدف الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة تم تحديد هدف الدراسة ليكون على النحو الآتي:

الهدف الرئيسي: تحري أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة،

المساواة، الاستقلالية) على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني.

ويترفع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الفرعي الأول: معرفة مستوى الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الاردني.

الهدف الفرعي الثاني: معرفة مستوى تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الاردني.

الهدف الفرعي الثالث: معرفة مستوى العلاقة بين تطبيق الحوكمة والرضا الوظيفي في القطاع

المصرفي الاردني.

الهدف الفرعي الرابع: معرفة أثر الحوكمة على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني.

أسئلة الدراسة

لتحقيق الدراسة لأهدافها وبعد ان تم عرض المشكلة والأهداف، ستجيب الدراسة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الأردني؟

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين الحوكمة والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني؟

السؤال الرابع: ما أثر الحوكمة على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني؟

حيث ستجيب الدراسة على السؤال الأول والثاني عن طريق التحليل الاحصائي الوصفي، والثالث

عن طريق فحص العلاقات بين المتغيرات، والرابع عن طريق فحص فرضيات الدراسة.

فرضيات الدراسة

قياساً على عرض مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

H01 لا يوجد أثر لتطبيق الحوكمة بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة، المساواة،

الاستقلالية) على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المشاركة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي

الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المساءلة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي

الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الشفافية على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي

الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي

الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

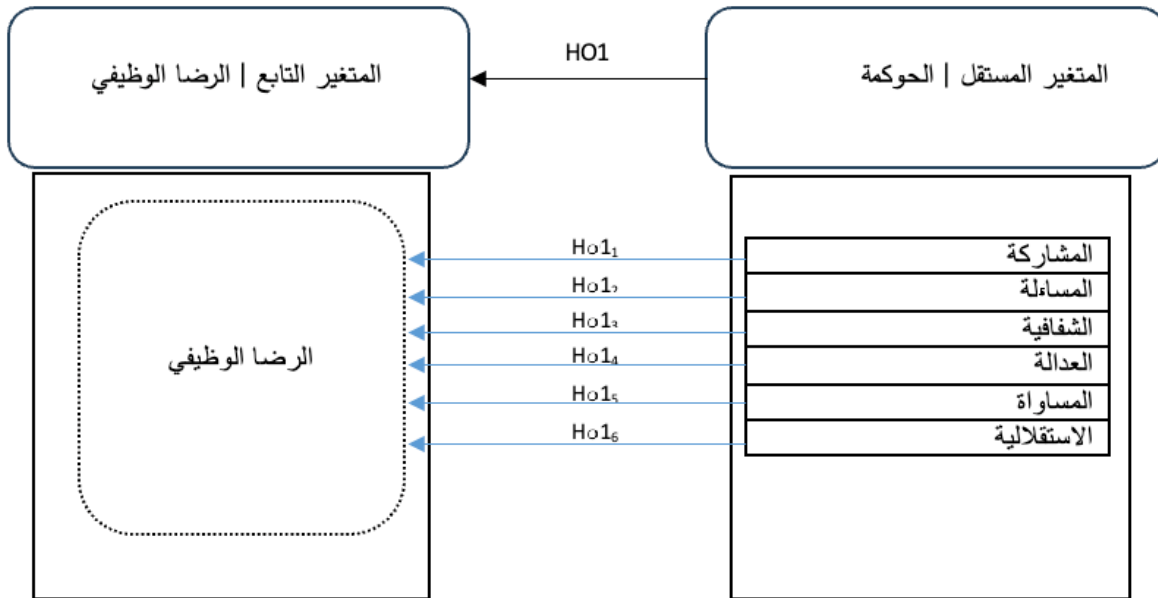
H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المساواة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي

الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H01.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستقلالية على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي

الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أنموذج الدراسة



الشكل (1-1) أنموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

المراجع والدراسات: المتغير المستقل وأبعاده: (المحمدي، 2022؛ مرعي، 2016؛ مخيمر، 1999؛ Yaseen, & Al-Amarneh, 2013) المتغير التابع: الرضا الوظيفي: (النوافعة، 2018؛ الغريز، 2018).

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

الحوكمة

تشير الحوكمة إلى الإطار والمجموعة من الإجراءات والممارسات التي تُنفذ داخل المؤسسات أو الشركات لضمان التزامها بمعايير الحوكمة. تتضمن الحوكمة جميع الخطوات والسياسات التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتنظيم العمليات الداخلية، بما في ذلك تعيين المجالس الإدارية وتحديد اختصاصاتها، وتطوير آليات المراقبة والتقييم، وتقديم التقارير والمساءلة. الهدف من الحوكمة هو تعزيز الشفافية، وضمان اتخاذ القرارات بمصلحة الشركة وجميع أصحاب المصلحة، وتعزيز الثقة في الإدارة والتتفيذ داخل المؤسسة، وسيتم قياسها من خلال أداة الدراسة الاستبانة لأبعاد الحوكمة (المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة، المساواة، الاستقلالية).

– البعد الأول المشاركة

المشاركة في القطاع المصرفي الأردني تعكس جوانب الحوكمة القوية، حيث تتضمن تقويض السلطات وتوزيع المسؤوليات والمهام وفقاً للاختصاصات المحددة. هذا النهج يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، ويعزز الأداء والكفاءة بفضل المشاركة الفعالة في صنع القرارات وإدارة العمليات بشكل مباشر. وسيتم قياسها من خلال الاستبانة من الفقرة 1-5.

– البعد الثاني المساءلة

قيام البنوك التجارية بتحديد المسؤوليات وتحديد المحاسبات لأداء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية تتضمن هذه العملية وضع آليات وآليات لرصد وتقييم الأداء، بما في ذلك تقديم التقارير الدورية وإجراء التدقيق الداخلي والخارجي. كما تتضمن المساءلة أيضاً وضع معايير ومبادئ للسلوك الأخلاقي والمالي والمؤسسي، وتطبيق إجراءات العقوبات في حالة تقصير الأداء أو خرق المعايير. وسيتم قياسها من خلال الاستبانة من الفقرة 6-10.

– البعد الثالث الشفافية

الممارسات والسياسات التي تتيح الوصول العلني والواضح للمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمليات المالية والإدارية للمصرف. يتضمن ذلك نشر التقارير المالية بانتظام وتوفير معلومات شفافة حول أنشطة البنك وأداءه المالي والعمليات. كما تشمل الشفافية أيضاً إفصاحاً عن هياكل الحوكمة وأعضاء مجالس الإدارة والتقارير الدورية حول اجتماعات المجالس وقراراتها. وسيتم قياسها من خلال الاستبانة من الفقرة 11-15.

- البعد الرابع العدالة

الإجراءات التي يتخذها البنك لتحقيق العدالة في أنشطته وقراراته مراجعة وتحليل السياسات والأنظمة الداخلية لضمان عدم وجود أي تمييز أو تحيز في معاملة الأطراف المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يقوم البنك بتنفيذ إجراءات الرصد والتقييم المستمرة لضمان استمرارية الالتزام بمبادئ العدالة في كافة جوانب العمل المصرفي وسيتم قياسها من خلال الاستبانة من الفقرة 16-20.

- البعد الخامس المساواة

مراعاة المؤسسة لحقوق جميع الأطراف ذوي المصلحة، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالموظفين أو أعضاء مجلس الإدارة أو العملاء والشركاء التجاريين. تشمل هذه المساواة توفير فرص متساوية للجميع للوصول إلى الحقوق والفرص وللقيام بالواجبات والمهام الموكلة لهم، دون تفریق أو تمييز بناءً على أي معايير شخصية وسيتم قياسها من خلال الاستبانة من الفقرة 21-25.

- البعد السادس الاستقلالية

القدرة والحرية التي تتمتع بها البنوك التجارية الأردنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمر المنظمة والعاملين بها، وكذلك أولئك الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالبنك. يعني ذلك أن البنك يجب أن يتمتع بالحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أي تدخل أو تأثير من جهات خارجية مثل مجالس الإدارات أو أي جهة أخرى وسيتم قياسها من خلال الاستبانة من الفقرة 26-30.

- الرضا الوظيفي

قيام البنوك التجارية الأردنية باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الدرجة المقبولة من الرضا لدى موظفيها. يتضمن ذلك تطبيق أسس الحوكمة والممارسات الإدارية الفعّالة التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا وراحة الموظفين.

وتشمل هذه الإجراءات توفير بيئة عمل محفزة ومناسبة، وتوفير فرص التطوير المهني والتدريب، وتعزيز العدالة والمساواة في المعاملة بين الموظفين، وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم الوظيفية والمهنية. كما يشمل ذلك أيضًا فهم انعكاسات تطبيق أسس الحوكمة والسياسات الداخلية على أداء الموظفين ومدى شعورهم بالراحة والرضا داخل بيئة العمل وسيتم قياسها من خلال الاستبانة من الفقرة 31-40.

حدود الدراسة

تم صياغة حدود الدراسة لتكون على النحو الآتي:

- الحدود المكانية: مثلت الحدود المكانية للدراسة البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.
- الحدود العلمية: ركزت الدراسة على الحوكمة بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة، المساواة، الاستقلالية) والرضا الوظيفي.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2024/2025.
- الحدود البشرية: تمثلت بتطبيق الدراسة على العاملين في عدد من البنوك التجارية في مدينة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية من كافة الدرجات الوظيفية.

محددات الدراسة

اقتصرت مُحددات الدراسة على ما يلي:

- ندرة الأبحاث: تركز هذه الدراسة على نقص الأبحاث التي تناولت أثر الحوكمة على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني. تهدف الدراسة إلى سد هذا النقص في الأدب العلمي وتوفير فهم أعمق لهذا التأثير المهم.

- أهمية الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي: يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً مهماً لنجاح المؤسسات المصرفية، وتحقيق أهدافها، وتعزيز أدائها. لذا، تركز هذه الدراسة على فهم علاقة الحوكمة بالرضا الوظيفي كمؤشر للنجاح والاستدامة في القطاع المصرفي.
- الحاجة إلى فهم أعمق: يهدف هذا البحث إلى توفير فهم أعمق لتأثير الحوكمة على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني، وتحليل العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة وكيفية تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا والأداء في المؤسسات المصرفية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى وضع إطار نظري للمتغيرات الرئيسية وتوضيح علاقتها المحتملة. يتألف

الفصل من قسمين:

القسم الأول: الإطار النظري، حيث ستُعرّف المتغيرات الرئيسية للدراسة وسيتم التركيز على فهم

مفهومها وأهميتها وأبعاده وتعريفاتها المفاهيمية.

القسم الثاني: يتضمن استعراضاً للدراسات السابقة ذات الصلة وتحليل ما يميز هذه الدراسة

عنها. سيتم استعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بشكل موجز مع التركيز على المساهمات

الفريدة لهذه الدراسة في سدّ الفجوات البحثية الموجودة.

أولاً: الإطار النظري

القطاع المصرفي الأردني

يمثل القطاع المصرفي الأردني إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث يتألف من

مجموعة متنوعة من المؤسسات التي تقدم خدمات مالية ومصرفية متعددة للأفراد والشركات. يشمل

هذا القطاع البنوك التجارية ومؤسسات التمويل ومحلات الصرافة، التي تعمل جميعها على تلبية

الاحتياجات المالية والمصرفية للمواطنين والشركات على حد سواء (ذياب، 2014).

تتميز البنوك الأردنية بمستوى عالٍ من الاستقرار والثقة، مما يجعلها مصدر ثقة للمواطنين

والمستثمرين. وقد ساهم القطاع المصرفي في الأردن بشكل كبير في دعم النمو الاقتصادي وتمكين

العديد من الأفراد والشركات من تحقيق أهدافهم المالية والتجارية. ومن الملاحظ أن البنوك الأردنية

قد حققت نجاحاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، مما يعكس النمو الواقعي الذي شهدته وقدرتها على التكيف مع التحديات الاقتصادية المتغيرة. (حماد، 2011).

تتطلب عمليات البنوك الأردنية الالتزام بالتشريعات والأنظمة المالية والمصرفية المعتمدة دولياً، وذلك لضمان الامتثال والتزامها بالمعايير الدولية للحوكمة والشفافية ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. ويشكل البنك المركزي الأردني الهيئة الرقابية التي تتولى مراقبة ومتابعة أداء البنوك وضمان سلامة النظام المصرفي (مرعي، 2016).

من الجوانب القانونية، يجري تنظيم البنوك ومؤسسات الخدمات المالية بموجب القوانين والتشريعات التي تحكم القطاع المصرفي في الأردن، وتهدف هذه القوانين إلى تعزيز الثقة في النظام المصرفي وتحسين كفاءته ومثابته. (الوشاح وآخرون، 2017).

من الناحية الاقتصادية، يلعب القطاع المصرفي الأردني دوراً حيوياً في تمويل العمليات التجارية والاستثمارية، وبالتالي يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار المالي. وتعتبر البنوك الأردنية جزءاً أساسياً في البنية التحتية المالية للبلاد، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تقديم الخدمات المالية والمساهمة في تمويل المشاريع الاقتصادية المختلفة. (مرعي، 2016).

الحوكمة

تُعرف الحوكمة على أنها الإطار الذي ينظم كيفية إدارة المؤسسات، والشركات، وكيفية توجيهها، ورقابتها. يعتمد هذا التعريف على مجموعة من المبادئ والقيم التي تحكم العلاقات داخل المؤسسات وتحدد المسؤوليات والسلطات بين الأطراف المعنية بها. (بوسلمية، 2018).

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الأساسية التي باتت تحظى باهتمام واسع في مجالات الإدارة والاقتصاد والسياسات العامة. تركز الحوكمة على مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تهدف إلى

تحسين أداء المؤسسات من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والمساواة، والاستقلالية. تلعب هذه المبادئ دوراً محورياً في تعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية وضمان استخدام الموارد بشكل فعال ومستدام. في القطاع المصرفي، تكتسب الحوكمة أهمية خاصة نظراً لدورها الحيوي في الحفاظ على استقرار النظام المالي وتعزيز الثقة بين البنوك وأصحاب المصلحة. (Alkhawaldeh, 2021).

وتتنوع المفاهيم والمبادئ التي يستند إليها مفهوم الحوكمة، ولكن يتضمن التعريف المفاهيمي للحوكمة فهماً عميقاً لعلاقات السلطة والمسؤولية داخل المؤسسات، حيث يتعين تحقيق التوازن المثلى بين مصالح مختلف الأطراف. تسعى الحوكمة لتحقيق ذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات تضمن الشفافية والمساءلة والعدالة، وتعزز التشاور واتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي وشفاف (المشاقبة، 2016).

مفهوم الحوكمة يتصدر قائمة اهتمامات إدارات المؤسسات، إذ يُعدُّ من الأساليب الإدارية التي نشأت لمواجهة التحديات المالية والإدارية المتزايدة. ويعكس هذا الاهتمام تفاعلاً مع الممارسات الإدارية الخاطئة، مثل سوء استخدام السلطات والمسؤوليات لصالح مجموعات معينة دون الأخرى، والتمييز في التعامل، مما أثار قلقاً بشأن نزاهة وعدالة الإدارة وغياب الشفافية والإفصاح عن الممارسات المالية والإدارية. وتبدو نتائج هذه الممارسات واضحة في نقص تدفق المعلومات حول أداء المؤسسات الفعلي، مما يقلل من فعالية الرقابة والمساءلة ويقلص من آليات الحساب الدقيق لأداء المؤسسات. (الزهرة، 2017).

المؤسسات ترى أن الحوكمة الرشيدة لا تقتصر على تجنب المشاكل المالية والإدارية فحسب، بل تقدم فوائد أخرى تتمثل في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية ونظراً للشمولية

الواسعة لمصطلح الحوكمة، فإن الدراسات لم تتوافق على تعريف واحد للحوكمة المؤسسية، نظرًا لتعدد الجوانب التي يمكن أن تشملها، سواء كانت اقتصادية، أو مالية، أو تنظيمية، أو اجتماعية للمؤسسات والشركات. ويعكس هذا التعدد تأثير الحوكمة المؤسسية على المجتمع والاقتصاد (Al-Hawary & Alajmi, 2017).

وفقًا لتعريف منظمة التمويل الدولية (IFC)، تُعرّف الحوكمة على أنها الطريقة التي يُدير بها المنظمات وتُراقب فيها تطبيق أسس الحوكمة التي تخدم مصلحة المنظمات، وتتمثل هذه المصلحة في تعزيز الكفاءة وتحسين إمكانية الحصول على التمويل وتقليل المخاطر، بالإضافة إلى حماية المالكين من تداعيات سوء الإدارة. كما تسمح الحوكمة المؤسسية بتطبيق مساءلة شمولية وشفافية واسعة النطاق تجاه المستثمرين، وتوفير الأدوات اللازمة لهم لفهم وتقييم أداء المنظمة وغيرها من الجوانب ذات الصلة (الوكيل، 2021).

إلا أنه عرفها (Yaseen, & Al-Amarneh, 2013) بأنها العملية التي يتم من خلالها مراقبة مجريات العمل المتعلقة بالمنظمة المتعلقة بالإدارة التنفيذية للشركات والتعرف على مدى استقلاليتها عن مجلس الإدارة من حيث صلاحية اتخاذ القرارات ومدى تطبيق مجالس الإدارات لمبادئ الاستقلالية لإدارة الشركة من حيث عدم التدخل بالشؤون الإدارية التي تمس الجوانب المالية للمنظمة وكافة الجوانب العملياتية بها.

بمعنى آخر، فإنّ المفهوم المفاهيمي للحوكمة يركز على كيفية بناء العلاقات الداخلية في المؤسسات وتنظيمها بشكل يضمن التوازن والعدالة والشفافية. يهدف هذا المفهوم إلى خلق بيئة تشجع على اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية، وبالتالي، تحقيق النجاح والاستدامة في العمل المؤسسي.

أهمية الحوكمة

تظهر أهمية الحوكمة من خلال الحاجة إلى وجود منهج إداري يعزز استقرار المنظمات ويحافظ على استمراريته وجاذبيتها للمستثمرين، وذلك من خلال تقليل مخاطر الاستثمار وتحسين أداء أسهمها وجودة إدارتها وعملها. وتسهم الحوكمة في دعم مبادئ الشفافية والعدالة، وتعزيز ثقة المجتمع والموظفين بها، وتقليل الفساد الإداري الناتج عن اختلاط ملكية المؤسسات وإدارتها (Darmadi, 2013).

وفقاً لدراسة مرعي (2016) تعتبر الحوكمة المؤسسية ذات أهمية بالغة في ظل تزايد الأزمات الإدارية والمالية، والتي أدت إلى فقدان الثقة بين قيادات المؤسسات وأطراف العلاقة. يُرجع هذا الانخفاض في الثقة إلى ممارسات غير سليمة مثل استغلال السلطات والمسؤوليات لصالح مجموعات محددة، وغياب مبدأ الإفصاح والشفافية حول الممارسات الإدارية وآليات اتخاذ القرارات. وتتعدد أشكال الفساد التي أدت إلى وقوع الأزمات داخل المؤسسات وبين أطراف العلاقة المتعلقة بها، مما أثر سلباً على العمليات التشغيلية والإدارية.

وعليه؛ يمكن بيان أهمية الحوكمة المؤسسية في مجالات متعددة، بما في ذلك:

1. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية: حيث تُعتبر الحوكمة المؤسسية أداة لتحسين استخدام الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومنع المشاكل المالية.
2. الأهمية الرقابية والمالية: حيث تقلل الحوكمة المؤسسية من أشكال الفساد وتضمن الشفافية والمساءلة، وتحسن أداء المؤسسة واستخدام الموارد بكفاءة.
3. الأهمية القانونية: حيث تُعد الحوكمة المؤسسية وسيلة لتطبيق القانون وضمان احترام قواعد الشفافية والمساءلة والعدالة، وتنظيم العلاقات داخل وخارج المؤسسة.

تلعب الحوكمة المؤسسية دورًا حيويًا في تحسين أداء المؤسسات وضمان استدامتها ونجاحها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية (النوافعة، 2018).

أهداف الحوكمة

تهدف تطبيق الحوكمة إلى إنشاء إطار عمل مرن وشفاف يعزز ثقة العاملين في المنظمة ويقلل من المخاطر التي تنشأ نتيجة لعدم تطبيق الحوكمة، مثل الفساد المالي والتهرب الضريبي وانعدام المساءلة والشفافية، وتركيز السلطة بيد المالكين. يهدف تطبيق الحوكمة أيضًا إلى وضع مبادئ وضوابط رقابية تحقق الشفافية والعدالة وحقوق المساءلة وتعزيز اللامركزية، مما يساهم في حماية المساهمين وأصحاب المصلحة والعاملين وتحقيق بيئة عمل آمنة ومستقرة. (Darmadi, 2013)

بعد تطبيق الحوكمة على المؤسسات في القطاع المصرفي الأردني، جاءت خطوة مهمة للقطاع باتجاه الصواب، حيث اتخذ البنك المركزي الأردني إجراءات لحماية القطاع المصرفي من أي اعتداءات قد يتعرض لها من أصحاب ومالكي تلك المؤسسات ولوضع إطار عمل آمن وواضح يساهم في تحقيق العدالة والشفافية واللامركزية ومنع تركيز السلطة بيد المالكين، مما سيساهم في الحد من الفساد الإداري في القطاع المصرفي الأردني.

أهداف تطبيق الحوكمة: (الزهرة، 2017):

1. تعزيز الثقة في الاقتصاد الوطني وتوسيع دور سوق المال لجذب الاستثمارات وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.
2. تحقيق الشفافية والإفصاح داخل الشركات، وتوفير حق المساءلة لإداراتها، وحماية مصالح المساهمين والعمل وتقليل استغلال السلطة.
3. تعزيز فعالية المؤسسات من خلال مبادئ الشفافية، المساءلة، العدالة، المساواة، والاستقلالية، مما يحسن الأداء المؤسسي ويعزز الثقة بين الأطراف المعنية.

المشاركة

المشاركة في سياق الحوكمة تمثل عملية أساسية تندرج ضمن إطار تفعيل العلاقات وتحقيق التوازن بين الأطراف المعنية داخل المؤسسة أو المنظمة. يتعلق هذا المفهوم بإشراك أعضاء مختلفين في هياكل القرار وآليات التوجيه لتحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة بشكل أكثر فاعلية وشمولية وتتضمن عملية المشاركة في الحوكمة إعطاء الفرصة للمساهمين والأطراف الأخرى للتعبير عن آرائهم واهتماماتهم بشأن سير العمليات واتخاذ القرارات المؤثرة. كما تشمل أيضًا توفير آليات لتبادل المعلومات والبيانات بشكل فعال، وتوفير الوسائل المناسبة لتفعيل الاستشارات والحوارات المستمرة بين جميع الأطراف (الزهرة، 2017).

تُعَد المشاركة أحد العناصر الرئيسية في إطار الحوكمة، وتُشكل الركيزة الأساسية التي تضمن حقوق المساهمين في الشركات والمؤسسات. وتتجلى هذه الحقوق في قدرة المساهمين على نقل ملكية الأسهم بحرية، وتحديد تشكيلة مجلس الإدارة الذي يمثل مصالحهم، بالإضافة إلى حقهم في التوجيه والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والهامة للمؤسسة. ومن الجوانب الأخرى، تمنح المشاركة المساهمين الحق في الاطلاع الدوري على القوائم المالية والتقارير التنفيذية للمؤسسة، مما يسمح لهم بمراجعة أداء الإدارة والمؤسسة بشكل عام. ولا يقتصر دور المساهمين على مجرد الاستحواذ على الحقوق المالية، بل يمتد أيضًا إلى المشاركة في عملية صنع القرار وتشكيل مسار المؤسسة نحو التطوير والنمو المستدام (كورتييل، 2008).

بالإضافة إلى ذلك، تشمل حقوق المساهمين في إطار المشاركة الحق في المطالبة بالشفافية والنزاهة في إدارة الشركة أو المؤسسة، وذلك من خلال الحصول على المعلومات اللازمة بشكل دوري وموثوق به حول سير العمليات والنتائج المالية والأداء التنفيذي. وتعتبر هذه الشفافية جزءًا أساسيًا

من مبادئ الحوكمة، حيث تضمن للمساهمين فهمًا أعمق لأداء المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها والمخاطر التي قد تواجهها. وبالتالي، يمكن للمساهمين اتخاذ القرارات المستنيرة والمساهمة بشكل فعال في توجيه مسار المؤسسة نحو النمو والاستدامة.

أهمية المشاركة

تبرز أهمية المشاركة في سياق الحوكمة من خلال دورها الحيوي في تعزيز الشفافية وتعزيز الديمقراطية في صنع القرارات وإدارة الشؤون العامة. فمن خلال المشاركة، يمكن للمساهمين الاطلاع على مختلف جوانب المنظمة بما في ذلك أدائها المالي وأوضاعها العامة. وعلى هذا النحو، يكتسبون فهمًا أعمق لمسار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتلبية التحديات التي تواجهها (كورتيل، 2008).

بفضل هذا الفهم الشامل، يصبح بإمكان المساهمين اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة، حيث يمكنهم تقييم الأوضاع المالية للمنظمة ومدى استقرارها وفعاليتها. ويسهم هذا القدر من المعرفة في اتخاذ القرارات الهامة بشأن ملكية الأسهم، سواء كان ذلك من خلال بيع ونقل ملكية الأسهم أو زيادتها. ولذا، يتحقق التوازن بين حماية مصالح المساهمين وتحقيق أهداف المؤسسة، مما يعزز الثقة والاستقرار في السوق المالية ويسهم في تعزيز النمو الاقتصادي والاستدامة في المجتمع.

4. المساءلة

تعني القدرة على تقدير وتقييم أداء مجالس الإدارات والإدارة التنفيذية في المؤسسات بشكل شامل ومنظم. يتمثل هدف المساءلة في تحقيق شفافية ومساءلة في عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات داخل المؤسسة، وضمان توجيهها نحو تحقيق أهدافها المحددة بكفاءة ونزاهة. (الزهره، 2017).

المساءلة في إطار الحوكمة تعني أن هناك آليات وممارسات محددة تحدد وتنظم مسؤوليات مجلس الإدارة وموظفي المؤسسة، وتحدد حدود عملهم. تشمل هذه المسؤوليات مراقبة الحسابات والتقارير المالية، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح، وتقديم التقارير الدورية والتقييمات لضمان الشفافية والنزاهة في الأداء المؤسسي (أبو عليم، 2014).

فمثلاً يُعد مجلس الإدارة مسؤولاً عن مراقبة الأنشطة المالية والمحاسبية للمؤسسة، والتحقق من صحة البيانات المالية المقدمة. كما يقع على عاتقهم ضمان الامتثال للقوانين المحلية والدولية ذات الصلة بنشاط المؤسسة، مثل قوانين السوق المالية وقوانين حماية المستهلكين. وفي حالة اكتشاف أي تجاوزات أو مخالفات، يجب على المجلس اتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة لتصحيح الأوضاع. (أبو النصر، 2015).

ويرى الباحث انه بوجود آليات فعّالة للمساءلة، يشعر جميع أصحاب المصلحة بالثقة في الأداء المؤسسي وتصرفات إدارتها. تعزز المساءلة الشفافية والنزاهة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل مثمرة ومستدامة.

حيث تُعد عمليات المساءلة أداة أساسية لتعزيز الشفافية وبناء الثقة بين المؤسسة وأطرافها المعنية، حيث تساهم في توجيه السلوكيات وتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء بشكل دائم. ومن خلال تطبيق معايير المساءلة بشكل دقيق ومنتظم، يمكن للمؤسسات تحقيق تطلعات أصحاب المصلحة وتعزيز مكانتها في السوق والمجتمع بشكل عام.

أهمية المساءلة

تعتبر المساءلة أحد العناصر الأساسية في بناء إطار فعّال لحوكمة الشركات، إذ تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة وضمان شفافية العمليات الإدارية. تحديد المسؤوليات

ومحاسبة المقصرين جزء أساسي من دور المساءلة، حيث يُسهم في تعزيز النزاهة والشفافية في أداء المؤسسة. بفضل الإجراءات المسؤولية، يتم تحديد إطار عمل واضح يساعد في تجنب الانحرافات والتعارضات التي قد تؤثر سلباً على أداء الشركة. وعلاوة على ذلك، يساهم جانب المساءلة في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة والمستثمرين، مما يُساعد في جذب التمويل وتعزيز استقرار المؤسسة في السوق. لذا، فإن المساءلة تعد عنصراً حيوياً يُسهم في بناء بيئة عمل فعالة ومستدامة، وتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بنجاح (أبو عليم، 2014).

وعرفها صوان (2016) انها التزام الجهات المسؤولة بتقديم شرح وتفسير لقراراتها وأفعالها، وذلك أمام الأطراف المعنية والمجتمع بشكل عام. تهدف المساءلة إلى زيادة الشفافية وبناء الثقة، وضمان استخدام السلطة بطريقة مسؤولة وفق المعايير والقوانين المعتمدة.

ويشير الباحث ان المساءلة تعد أساسياً لإطار فعال لحوكمة الشركات، حيث يساهم في ضمان وجود أساس يساعد على تسيير أعمال المنظمة بدون تعارض ويحمي من حدوث مشاكل تؤثر سلباً على هيكل العمل. يركز هذا العنصر على محاسبة المقصرين، مما يساهم في تطبيق إطار عمل واضح وتجنب الانحرافات بقدر الإمكان.

5. الشفافية

تمثل مفهومًا أساسيًا يهدف إلى إظهار كيفية إدارة المنظمة واتخاذ القرارات ذات الصلة بالحوكمة بشكل شفاف وواضح. تعتمد هذه المنهجية على توفير معلومات مفصلة وشفافة حول هيكل الحكم وعمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بهدف تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين جميع الأطراف المعنية. (السرطاوي، 2015).

يشمل سياق الحوكمة البنكية تعزيز الشفافية في إدارة المنظمة وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين. يهدف ذلك إلى تحقيق التوازن بين مختلف المصالح وضمان اتخاذ القرارات بمصلحة المنظمة بشكل عادل وشفاف (الوكيل، 2021).

تُعتبر الشفافية أحد العناصر الأساسية في بناء بيئة عمل فعّالة ومستدامة في إطار الحوكمة. تُمثل الشفافية الكشف الكامل والوضوح التام في جميع جوانب مجريات العمل داخل المنظمة، سواء كانت إدارية أو تشغيلية، بما في ذلك التفاعل بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المؤسسة (عبد الوهاب، 2011).

وتعمل الشفافية على تبني مبدأ "المعلومة للجميع"، حيث يتم توفير معلومات واضحة ومتاحة لجميع أفراد المؤسسة، بدءًا من أدنى المستويات التشغيلية وصولاً إلى الإدارة العليا، وفقًا لاختصاصاتهم ومسؤولياتهم. يعني ذلك توفير جوانب إدارية وتشغيلية ومالية واستراتيجية متاحة وواضحة للجميع داخل المنظمة.

تسهم الشفافية في بناء الثقة بين أفراد المؤسسة وتعزيز التواصل الداخلي، مما يُعزز الروح الفريقية ويزيد الالتزام بأهداف المؤسسة. كما تشجع البيئة الشفافة والمفتوحة على تبادل الأفكار والآراء والمقترحات، مما يعزز الابتكار ويسهم في تطوير العمليات وتحسين الأداء. وتساهم الشفافية أيضًا في تحديد وتقليل المخاطر والتحكم فيها، مما يحقق استقرارًا ونجاحًا أكبر للمؤسسة (صوان، 2016).

تسعى الشفافية في سياق الحوكمة أيضًا إلى توضيح العلاقات والصلات المالية والتجارية بين المنظمة والأطراف ذات الصلة، مثل المساهمين والشركاء التجاريين والجهات الرقابية. وتتمثل أهمية هذا النهج في بناء الثقة والمصداقية في السوق المالية، وتعزيز فهم الجميع لسياسات الحوكمة

والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. ومن خلال تبني مبادئ الشفافية في سياق الحوكمة، يمكن للمؤسسات المالية تحقيق مستويات أعلى من النزاهة والمساءلة، مما يساهم في تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز استقرار ونمو المؤسسة في السوق المالية (الوكيل، 2021).

بالتالي، فإن الشفافية تعد عنصرًا أساسيًا في إطار الحوكمة الفعّالة، حيث تساهم في بناء بيئة عمل مفتوحة ومبتكرة، وتعزز الثقة وتقليل المخاطر. إن تبني مبدأ الشفافية يعكس التزام المؤسسة بممارسات الحوكمة الجيدة وتحقيق أهدافها بنجاح.

أهمية الشفافية

تظهر أهمية الشفافية في كشف المعلومات المفيدة وسير العمل داخل المنظمة، وهي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الحوكمة في القطاع المصرفي الأردني، وفقًا لما ذكره الراشدي (2007).

تتجلى فوائد الشفافية في عدة جوانب (الوكيل، 2021):

- تعزيز الثقة والانتماء: يؤدي الكشف الشفاف عن المعلومات إلى بناء ثقة الموظفين والعاملين، مما يعزز انتماءهم وولائهم للمؤسسة، ويخلق بيئة عمل إيجابية وملهمة.
- تحقيق أهداف الحوكمة: تعمل الشفافية على تعزيز مكاشفة البيانات والمعلومات، مما يساهم في تحقيق أهداف الحوكمة بفعالية، بما في ذلك تحقيق المساءلة والشفافية والنزاهة.
- تعزيز الفعالية والكفاءة: يساهم الوضوح والشفافية في تحسين العمليات المؤسسية وزيادة الفاعلية والكفاءة، حيث يمكن للموظفين والإداريين التحليل واتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة.

بناءً على ذلك، تمثل الشفافية عنصرًا أساسيًا في بناء بيئة عمل فعّالة ومستدامة في إطار الحوكمة، وتعزز الثقة وتحقق أهداف المؤسسة بنجاح.

6. العدالة

العدالة في الحوكمة تمثل مبدأً يهدف إلى تحقيق التوازن والمساواة في المعاملة داخل المؤسسة، من خلال تطبيق القوانين والمعايير بطريقة عادلة ومنصفة لجميع أفراد المنظمة، بغض النظر عن خصائصهم أو مكانتهم. تتجلى العدالة في ضمان شفافية ومنصفية في إدارة الشؤون الداخلية واتخاذ القرارات الحيوية، مما يعزز الثقة والاستقرار ويحد من الصراعات. (كورتيل، 2008).

العدالة تمثل عمودًا أساسيًا في بناء بيئة عمل مستدامة وفعّالة داخل إطار الحوكمة، إذ تعزز الثقة والاستقرار والتوازن في المؤسسة. يتعلق دور العدالة في تحديد وتطبيق القوانين والسياسات بطريقة متساوية ومتوازنة لجميع أفراد المنظمة، سواء كانوا موظفين أو مساهمين أو أعضاء في الإدارة العليا. (كورتيل، 2008).

عندما تكون العدالة متجذرة في ثقافة المؤسسة، يصبح البيئة العملية ملهمة ومحفزة، حيث يشعر الجميع بالاعتراف بحقوقهم ومسؤولياتهم بشكل عادل ومتساوٍ. تتيح العدالة للعاملين الشعور بالثقة بأن القرارات والمعاملات تتم بمنهجية عادلة ومتساوية، مما يعزز الانتماء ويقلل من الصراعات داخل المنظمة. (أبو النصر، 2015)

ويرى الباحث؛ أن دور العدالة لا يقتصر على مجرد تطبيق القوانين والسياسات، بل يتعداها ليشمل تشجيع ثقافة الاحترام والمساواة وتعزيز الروح الجماعية والفردية داخل المؤسسة. وأن العدالة تعمل كآلية لحماية حقوق الأفراد وتحقيق المساءلة والشفافية داخل المؤسسة. فهي توفر إطارًا يعزز

حقوق العاملين والمساهمين ويضمن معاملتهم بإنصاف ومساواة، مما يعزز الثقة ويسهم في بناء علاقات إيجابية داخل المنظمة.

أهمية العدالة

العدالة تعتبر عنصراً أساسياً في إطار الحوكمة، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التوازن والمساواة بين جميع أطراف المنظمة، بما في ذلك المساهمين، العاملين، والإدارة العليا. تتجلى أهمية العدالة في الحفاظ على الشفافية والنزاهة في جميع جوانب أداء المنظمة، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة والمستثمرين (الراشدي، 2007).

تعمل العدالة كأساس لتحديد وسن القواعد والقوانين المنظمة للمنظمة، مع مراعاة حقوق الجميع دون تحيز أو انحياز. من خلال ضمان تنفيذ القوانين واللوائح بشكل متساوٍ وعادل لجميع الأطراف، تضمن العدالة حماية الحقوق وتعزيز الشفافية في إدارة المؤسسة (السرطاوي، 2015).

ويرى الباحث؛ بما أن العدالة تضمن توزيع المسؤوليات والفرص بشكل عادل، فإنها تعزز الثقة بين الأفراد داخل المنظمة وتحفزهم على تقديم أفضل أداء لهم. ومن خلال تعزيز الثقة، تسهم العدالة في بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة تشجع على التعاون والابتكار وتساهم العدالة في تحقيق أهداف الحوكمة من خلال تعزيز مكاشفة المعلومات والبيانات، وضمان تطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل ومتساوٍ للجميع. وبهذا الشكل، تكمل العدالة الأبعاد الأخرى للحوكمة مثل المساءلة والشفافية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

فوائد العدالة (أبو النصر، 2015):

- تعزيز الثقة والاستقرار يؤدي تطبيق العدالة إلى زيادة الثقة والاستقرار داخل المنظمة، مما يسهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

● تعزيز الشفافية والمساءلة تعمل العدالة على زيادة مستوى الشفافية والمساءلة، حيث يعرف الجميع بأن القوانين والقواعد تُطبق بشكل متساوٍ وعادل للجميع، دون تحيز أو تمييز.

● تعزيز الانضباط والانضباط الداخلي: يشعر العاملون بالراحة والثقة عندما يعرفون أن العدالة تسود في المنظمة، مما يزيد من الالتزام بالقوانين والقواعد ويحد من حدوث التجاوزات والانحرافات.

بناءً على ذلك، فإن العدالة تعد عنصراً أساسياً في إطار الحوكمة، حيث تسهم في بناء بيئة عمل عادلة ومستدامة، وتعزز الثقة والاستقرار داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بنجاح (الزهره، 2017).

7. المساواة

معاملة جميع أصحاب المصلحة داخل المؤسسة أو المنظمة بشكل متشابه ويهدف ضمان فرص متساوية للجميع للمشاركة والمساهمة في عمليات صنع القرار والتأثير على اتجاهات وأداء المؤسسة. تشمل المساواة أيضاً ضمان عدم وجود تمييز أو تحيز في المعاملة بين الأفراد بناءً على أي ميزة شخصية مثل الجنس، أو العرق، أو الدين، أو الطبقة الاجتماعية. (صوان، 2016)

وتعتبر المساواة جزءاً أساسياً من نظام الحوكمة الفعّال، حيث يعمل تطبيقها على تحقيق توازن وتناغم بين حقوق الأفراد ومصالح المؤسسة أو المنظمة. يساهم مفهوم المساواة في تعزيز الثقة والشفافية داخل المؤسسة، وتحفيز الابتكار والإبداع، وتعزيز الانخراط والمشاركة الفعّالة لجميع أعضاء الفريق في عمليات صنع القرار وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عادل ومتوازن (أبو النصر، 2015).

تعتبر المساواة في إطار الحوكمة مفهوماً أساسياً يهدف إلى ضمان العدالة والتوازن في معاملة جميع أفراد المنظمة أو المؤسسة، بغض النظر عن الاختلافات الشخصية أو الثقافية. يتمثل المفهوم

في توفير الفرص المتساوية لجميع الأطراف، بما في ذلك الموظفين والمديرين والمساهمين والعملاء، وضمان المعاملة العادلة والمساواة في الحقوق والفرص. (الهنائي، 2018).

وتشمل المساواة في الحوكمة العديد من الجوانب المهمة، (صوان، 2016):

- المعاملة العادلة: يجب على المؤسسة أن تتعامل بعدالة مع جميع أفرادها، دون تمييز بناءً على أي عامل شخصي كالجنس، أو العرق، أو الدين، أو الطبقة الاجتماعية، أو الجنسية.
 - توفير الفرص: ينبغي على المنظمة أن توفر الفرص المتساوية لجميع الأفراد للمشاركة في العمل والتطوير المهني، وعدم تحديد الفرص بناءً على معايير غير عادلة.
 - الشفافية والمساءلة: تشمل المساواة أيضًا ضمان الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد، حيث يجب على جميع الأطراف أن يكونوا على دراية بالسياسات والإجراءات والقوانين التي تحكم المؤسسة.
 - تعزيز الثقة والتعاون: من خلال ضمان المساواة، تعمل المنظمة على بناء الثقة بين جميع الأفراد وتعزيز التعاون وروح الفريق الواحد.
 - تعزيز الإبداع والابتكار: يمكن للمساواة أن تحفز الأفراد على تقديم أفضل أداء لهم وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، مما يساهم في نجاحها واستمراريتها في السوق.
- ويرى الباحث، أن المساواة في إطار الحوكمة لا تقتصر على المعاملة العادلة فحسب، بل تشمل أيضًا توفير الفرص، وضمان الشفافية والمساءلة، وتعزيز الثقة والتعاون، وتعزيز الإبداع والابتكار، وهي عناصر أساسية لنجاح أي منظمة أو مؤسسة في العصر الحديث.

أهمية المساواة

أهمية المساواة تتجلى في تعزيز العدالة والشفافية داخل المؤسسات والمنظمات، وتحقيق التوازن والتنمية المستدامة. فهي تضمن توزيعاً عادلاً للفرص والموارد، وتعزز المشاركة الفعّالة والمساءلة، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبناء بيئة عمل متوازنة ومنصفة. (الهنائي، 2018).

وتُعَدُّ المساواة عنصراً أساسياً في الحوكمة، حيث تضمن التوازن بين جميع الفاعلين داخل المؤسسات، سواء كانوا مساهمين أو موظفين أو مجتمعات محلية. ومن خلال تحقيق المساواة، يتم تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى بناء ثقة أكبر بين جميع الأطراف المعنية وتعزيز الاستقرار والنمو المستدام. (السرطاوي، 2015).

وتعد المساواة أيضاً عاملاً حيوياً في تعزيز العدالة الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة. فبتوفير فرص متساوية للجميع، يتم تحفيز الابتكار والإبداع، وتعزيز مشاركة الفرد في عملية صنع القرار. كما تسهم المساواة في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، وتعزز التضامن والتكافل في المجتمع. (النوافعه، 2018).

وفي نهاية المطاف، تعتبر المساواة عاملاً رئيسياً في بناء مجتمعات قائمة على العدالة والتنمية المستدامة، وتحقيق الرخاء والازدهار للجميع دون تمييز أو تفرقة. إنها القيمة الأساسية التي تحكم سير الحوكمة بما يعزز من استقرار المؤسسات وتعزز من فاعلية عمليات اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها بنجاح.

8. الاستقلالية

تمثل أحد أهم القيم التي يجب أن تتسم بها المؤسسات والشركات. تعني الاستقلالية القدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات بحرية تامة، دون تأثير أو تدخل من أي جهة خارجية. وتشمل هذه القدرة تحديد السياسات واتخاذ القرارات الحيوية بشأن توجيه المؤسسة وتنميتها. (المشاقبة، 2016)

في سياق الحوكمة، يتعين على المؤسسة أن تضمن استقلالية إدارتها وقراراتها على جميع المستويات، سواء كان ذلك على مستوى الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة. ومن أجل ذلك، يتعين على المؤسسة وضع الآليات والإجراءات الضرورية لضمان عدم تأثر قراراتها بالمصالح الشخصية أو الضغوط الخارجية. (الهنائي، 2018).

مفهوم الاستقلالية في سياق الحوكمة، يتجلى معنى عدم الانحياز إلى جهة معينة دون غيرها، بل وعدم التأثير بالآراء والتوجيهات المباشرة أو غير المباشرة في سياق العمل. يعبر هذا المفهوم عن القدرة على اتخاذ القرارات بحيادية واستقلالية دون تأثير خارجي، مما يسهم في ضمان شفافية وعدالة العمل داخل المنظمات. (الزهرة، 2017).

ويرى الباحث؛ ان الاستقلالية عاملاً رئيسياً في تحقيق مبادئ الشفافية والعدالة داخل المنظمات، حيث تمنح هذه القدرة الكاملة لمتخذي القرار في المؤسسات لاتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم مصلحة المؤسسة، دون تدخل أو تأثير من الأطراف الخارجية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تعزيز مبدأ الاستقلالية يُعدّ عاملاً حيويًا لتحقيق النجاح والاستقرار داخل المؤسسات، حيث يضمن هذا المبدأ القدرة على اتخاذ القرارات بحرية وبمسؤولية، مما يعزز من فعالية العمل الإداري ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. (المحمدي، 2020).

إن تحقيق الاستقلالية في الحوكمة يعد أمراً حاسماً لنجاح واستمرارية المؤسسة في المدى البعيد، حيث يضمن الاستقلالية الشفافية والنزاهة في العمليات الإدارية ويسهم في بناء ثقة الجمهور والأطراف المعنية. كما يعزز الاستقلالية الاستقرار والاستدامة للمؤسسة، مما يسهم في تحقيق أهدافها بنجاح وتحقيق التنمية المستدامة في السوق. (الهنائي، 2018).

أهمية الاستقلالية

أشار الباحث المحمدي (2020) إلى أهمية الاستقلالية كمبدأ حوكمي أساسي، حيث يمثل تعزيز هذا المبدأ أساساً لتحقيق الشفافية والعدالة داخل المؤسسات. وتوضح دراستنا أن الاستقلالية تعكس قدرة صانعي القرار داخل المنظمات على اتخاذ القرارات بمسؤولية وبحيادية، دون تأثير من أطراف خارجية.

وتتمثل أهمية الاستقلالية من كونها ترتبط بشكل وثيق بالحوكمة وهي أحد أهم أسس تطبيقها، وكنصر من عناصر الحوكمة فهي تشير إلى الحرية المطلقة التي تمنح الإداريين في المنظمة لقيادتها بشكل فردي وضمن استراتيجية الإدارة وبما ينسجم مع أهدافها وتمنح الاستقلالية ميزة إدارية شاملة وكاملة بعيداً عن التدخل من أي طرف آخر وتتضح أهميتها أيضاً من خلال تحقيق أسس تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الأردني (النوافعه، 2018).

الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، وبالتالي على نجاح المؤسسات بشكل عام. يمثل الرضا الوظيفي الشعور الإيجابي الذي يحمله الموظفون تجاه وظائفهم ومحيطهم المهني، وهو يعكس مدى تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم في بيئة العمل. تتعدد العوامل التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتشمل الظروف المادية والمعنوية في مكان العمل، والفرص المتاحة للتطور المهني، والعلاقات بين الزملاء والرؤساء، ومستوى التقدير والاحترام الذي يتلقاه الموظفون. (شيخي ودحو، 2021)

في هذا السياق، يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة مثل المشاركة، المساواة، الشفافية، العدالة، المساواة، والاستقلالية، عاملاً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي. حيث تساهم هذه

المبادئ في خلق بيئة عمل شفافة وعادلة، وتعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا والانتماء للمؤسسة. إن الفهم العميق للرضا الوظيفي وكيفية تأثير الحوكمة عليه يمكن أن يساعد المؤسسات في تبني سياسات وإجراءات تعزز من إنتاجية الموظفين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. (Assefa, 2024)

تعريف الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي والارتياح العام الذي يشعر به الفرد تجاه عمله وبيئته الوظيفية. إنه تقدير شامل ومتعدد الجوانب للعمل والظروف التي يقوم الفرد بالعمل فيها، ويمتد هذا الشعور إلى جميع جوانب الحياة المهنية، بما في ذلك الراتب والمزايا، والتطور المهني، والعلاقات العملية، والبيئة الوظيفية وتعد درجة الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً لجودة الحياة المهنية والبيئة العملية في المؤسسات، حيث يؤثر بشكل كبير على أداء وإنتاجية الموظفين. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم، يكونون أكثر استعداداً للتفاني في أداء واجباتهم والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة. (أبو تايه وآخرون، 2012)

إن تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في المؤسسات ليس فقط أداة لتحسين الأداء المؤسسي، بل هو أيضاً وسيلة فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين. من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والنزاهة، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الشعور بالرضا والإيجابية بين موظفيها. تشير الأدلة إلى أن الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور فردي، بل هو عنصر حاسم في تحقيق الاستدامة والنجاح للمؤسسات على المدى الطويل. (Alkhawaldeh, 2021)

الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي يعبر عنه الموظف تجاه وظيفته داخل المنظمة، ويتأثر بعوامل متعددة تشمل بيئة العمل، العلاقات بين الموظفين والإدارة، والفرص المتاحة للنمو والتطور ويعتبر تطبيق الحوكمة الجيدة أحد هذه العوامل المؤثرة بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي. (Danzer, 2019).

فالرضا الوظيفي يعكس ردود فعل الموظفين وعواطفهم الناتجة عن عملهم ومواقفهم تجاه الظروف الخاصة بالعمل والبيئة التي يعملون بها.

ويرى الباحث؛ انه يمكن أن يتجلى الرضا الوظيفي من خلال عدة مظاهر، منها الرغبة في البقاء في الوظيفة، الالتزام بالأداء العالي، والشعور بالإيجابية تجاه المهام اليومية. يعتبر الرضا الوظيفي عنصراً مهماً لتحقيق الاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية، حيث يؤثر بشكل مباشر على مستوى الالتزام والتفاني لدى الموظفين.

تأثير الحوكمة على الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث إلى وجود علاقة مباشرة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة والرضا الوظيفي. في دراسة أجراها (Alkhawaldeh,2021)، تبين أن المؤسسات التي تتبع مبادئ الحوكمة الجيدة تحظى بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي بين موظفيها. يعود ذلك إلى عدة أسباب:

1. تحسين بيئة العمل

تسهم الحوكمة الجيدة في خلق بيئة عمل منظمة ومريحة، مما يقلل من التوتر والضغوط التي قد يشعر بها الموظفون. بيئة العمل الجيدة تعد عاملاً مهماً في تحسين الرضا الوظيفي، حيث تساهم في توفير الظروف الملائمة لأداء المهام بكفاءة وفعالية. من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية ومنظمة، تشجع الحوكمة الجيدة الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يزيد من رضاهم عن العمل. (Alkhawaldeh,2021)

2. تعزيز الثقة

عندما تطبق المؤسسة مبادئ الشفافية والمساءلة، فإن ذلك يعزز من ثقة الموظفين في الإدارة وفي نظام العمل. الشفافية تتيح للموظفين الحصول على معلومات واضحة ودقيقة حول السياسات

والقرارات، مما يزيل الشكوك ويساعدهم على فهم أهداف المؤسسة وتوجهاتها. المساءلة تضمن أن الجميع في المؤسسة، بدءًا من الإدارة العليا وحتى الموظفين العاديين، يتحملون مسؤولياتهم بشكل عادل ومنصف. هذه الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة تؤدي إلى شعور أكبر بالأمان والرضا. (Danzner,2019)

3. زيادة التحفيز

المشاركة الفعالة والتقدير يزيدان من تحفيز الموظفين لبذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المؤسسية. عندما يشعر الموظفون بأن مساهماتهم معترف بها ومقدرة، فإن ذلك يشجعهم على الالتزام بعملهم والسعي لتحقيق النجاح المؤسسي. الحوكمة الجيدة تضمن إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة. هذا الشعور بالانتماء يعزز من الرضا الوظيفي ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

4. العدل والإنصاف

العدالة في توزيع المهام والمكافآت والمساءلة تعزز من شعور الموظفين بالإنصاف. عندما يرون أن الجميع يخضع لنفس المعايير ويتم تقييمهم بطرق عادلة ومنصفة، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالرضا والثقة في النظام المؤسسي. الشعور بالعدل يقلل من النزاعات الداخلية ويعزز من التماسك والتعاون بين الموظفين. هذا الانسجام الداخلي يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية ومثمرة، مما ينعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي. (Danzner,2019)

أهمية الرضا الوظيفي

بالرغم من تعدد التعريفات والمفاهيم للرضا الوظيفي، إلا أن أهمية الرضا الوظيفي تتجلى بكونه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يساهم به الرضا الوظيفي من تحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية وولاء وظيفي تسعى له المنظمات بشتى المجالات. (خوام،2001).

إلى جانب ان الرضا الوظيفي مرتبط بشكل وثيق بتحسين الأداء الوظيفي وانخفاض معدلات الدوران الوظيفي واهميته تكمن من منطلق سعي المنظمات لتحسين جودة ومخرجات العمل، ولاهتمامها بهذا الجانب لتحقيق هذا الهدف، أشار جرايدي وشطاح (2013) الى أن أهمية الرضا الوظيفي تتضح من خلال ما تتركه من أثر هام على مخرجات العمل في المنظمة وما ينتج عنه من ولاء واهتمام بجود العمل من قبل العاملين وهو ما تسعى له المنظمات وما له من دور في خفض الدوران الوظيفي ما يساعد المنظمة على الاستفادة من الخبرات المكتسبة للموظفين لديها والاستثمار بهم كأهم عنصر تشغيلي للمنظمة.

ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة

تعتبر الدراسات السابقة الأساس الذي اعتمدنا عليه في صياغة هذه الدراسة، استخدمت الدراسات السابقة التي احتوت متغيرات شبيهة بعنوان ومتغيرات الدراسة الحالية، وتوضيح ما يميزها عن الدراسات السابقة ذات الصلة.

واشتملت كل دراسة منها على عنوان واهداف الدراسة، المنهجية المستخدمة وأداة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات التي بينتها، مرتبة حسب الأقدمية من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة عابد (2010). بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقات السياحية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات السياحية في قطاع غزة، ومدى تأثيره بمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، وتنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية، مستخدمة منهج المسح الإعلامي، وفي إطاره أسلوب مسح أساليب الممارسة الإعلامية واعتمدت على أداة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة بلغت 50 مبحوثًا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات السياحية في قطاع غزة، تعزى إلى النوع والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات السياحية متوسط، يرى المبحوثين أن الحوافز المعنوية تستخدم قليلاً، وهذا يحد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

دراسة عبد الرزاق والمطارنة (2011). بعنوان: **الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة التالية: (حماية حقوق المساهمين، والإفصاح والشفافية، ودور أصحاب المصالح، ومسؤوليات مجلس الإدارة، وضمان وجود إطار فعال، الحاكمية على الاداء المؤسسي مقاس ب (الكفاءة، والنمو، والحد من المخاطر، والجدوى المالية والفاعلية) للشركات الصناعية الأردنية شملت عينه الدراسة 32 شركة صناعية مدرجه في بورصة عمان في نهاية عام 2013 حيث قام الباحثان بتصميم استبانة لغايات جمع البيانات اللازمة عن الحاكمية المؤسسية ومدى تطبيقها، كما قاما بجمع البيانات الأولية من القوائم المالية للشركات المبحوثة، واعتمد الباحثان على المنهج الكمي لتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود أثر إحصائي لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المؤسسي، ووجود أثر إحصائي لمبادئ الحوكمة الخمس المبحوثة على الاداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى ان الحاكمية المؤسسية تعمل على تطور ونمو الشركات وتسهم في تقليل المخاطر وتحسن من فاعليه وكفاءة الشركات.

دراسة أبو تايه وآخرون (2012). بعنوان: **العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية تتواجد في

منطقة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في 10 مراكز لمنظمات أعمال اردنية ومن أجل تحقيق تلك الأهداف تم الاعتماد على الاستبيان لغاية جمع المعلومات واختبار الفرضيات حيث وزعت بطريقة عشوائية واسترد منها 259 استبانة وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهلات العلمية للموظفين وبناء على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تهدف إلى توفير المناخ تنظيمي داعم للعاملين كإتباع أسلوب اللامركزية الإدارية ومشاركة الموظفين في صنع القرارات.

دراسة أبو سنية (2013). بعنوان: أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، دراسة على عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده في الالتزام التنظيمي مع وجود مستخدمة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية المنهج المسحي، واعتمدت على أداة الاستبيان على عينة من الممرضين في المستشفيات الأردنية بلغت 259 مبحوثا. وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام الممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وبالتالي تطور أدائهم المهني يؤثر التسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي للممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة. تعد الاجتماعات الدورية وحلقات العمل عوامل بارزة في الارتقاء بالأداء المهني عبر تحقيق الالتزام التنظيمي.

دراسة (2013) Hytti Akola، بعنوان:

Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland.

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض محددات الرضا الوظيفي وذلك من خلال تحليل اثر انماط وخصائص العمل على درجات الرضا الوظيفي ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على

المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 2327 فرد من العاملين في اتحادات نقابات الموظفين المهنيين الإداريين في فنلندا وطُبقت أداة الدراسة عليهم بشكل المسح الإلكتروني وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر أكبر من نظائريهم من الموظفين العاديين في فنلندا وأظهرت نتائج أُنَا خصائص العمل أثر في مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر أكبر من نظائريهم من الموظفين حيث كانت خصائص العمل المؤثرة هي الاستقلالية وهوية العمل وتنوع العمل وأهمية العمل والتغذية الراجعة وأوصت الدراسة بأهمية منح الموظفين الاستقلالية من أجل التعزيز الرضا الوظيفي.

دراسة (2016) Alamrew et. al بعنوان:

The Effect of Governance on Employees' Job Satisfaction, Intention to Leave and Task Performance (A Case of University of Gondar).

الغرض من هذه الدراسة هو تقييم الحكم الرشيد ورضا الموظفين ومستوى أداء الموظفين والموظفين. نية ترك الجامعة. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 338 موظفاً (أكاديميين ومساندين). واستخدمت أدوات البحث القياسية المعدلة. وأظهرت نتيجة الدراسة أن العديد من أفراد العينة لم يؤكدوا أن الجامعة لا تمارس الإدارة الرشيدة. معظم هؤلاء الموظفين غير راضين عن وظائفهم ولديهم نية للمغادرة. حوالي 45% من التباين في الرضا الوظيفي للموظفين يتم حسابه من خلال علاقتها بالنظر إلى الحوكمة، ولكن يتم احتساب 5% فقط من التباين في عدد نية الموظفين للمغادرة و-4% من التباين في أداء الموظفين. من خلال علاقتها بالنظر إلى الحكم. ولذلك، لحل تلك المشاكل الإدارية يجب على الجامعة تحسين إدارتها. الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الرضا الوظيفي، نية المغادرة، أداء المهام.

دراسة القحطاني (2017). بعنوان: الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة الدوائر التابع لوزارة الشباب والرياضة القطرية البالغ عددهم 1500 فرد فقد تم توزيع 280 استبان على عينة الدراسة والتي اشتملت على مدراء الدوائر والمساعدين ورؤساء أقسام والموظفين العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة القطرية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأساليب الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

دراسة الوشاح وآخرون (2017). بعنوان: أثر مبادئ الحوكمة على استقلالية مدقي الحسابات الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية على استقلالية مدقي الحسابات الداخليين في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجميع البيانات المتعلقة بمدي تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية (حماية حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، دور أصحاب المصالح في الحاكمية، الشفافية والإفصاح، مسؤوليات مجلس الإدارة). تتكون بيئة الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية المتداولة أسهمها في سوق عمان المالي والبالغ عددها (13) بنكاً، بينما تكون مجتمع الدراسة من جميع مدقي الحسابات الداخليين العاملين في جميع البنوك التجارية والبالغ عددهم (220) مدققاً ومدققة. وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغت عينة الدراسة (89) مدققاً ومدققة. وتم تحليل بيانات الدراسة من خلال الاستعانة بعدد من الأساليب

الإحصائية المناسبة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على استقلالية مدققي الحسابات الداخليين. أوصت الدراسة بضرورة تحقيق الفصل بين الملكية والإدارة في البنوك التجارية الأردنية، وبما يضمن اختيار الإدارة ذات الكفاءة والاستقلالية لمدقق الحسابات الداخلي.

دراسة الجبالي والمحاميد (2018). بعنوان: أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين، وهم بالاحتفاظ، من خلال دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. تكونت عينة الدراسة من 122 مستجيباً، أعضاء هيئتي التدريس والإدارة في الجامعات الخاصة في عمان. اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال استبانة خاصة تم تصميمها لهذه الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذا النوع من الدراسات وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج بارزة، منها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإدارية والإنصاف ورضا العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية كذلك، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإدارية والإنصاف والاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات، منها ضرورة التزام الجامعات بتطبيق مبدأ العدالة والإنصاف للعاملين، من خلال مجالس الحوكمة المتمثلة في مجالس الأمناء والعمداء والكليات والأقسام، لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة، سواء كانوا أكاديميين أو إداريين.

دراسة النوافعة (2018). بعنوان: بأثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم استقرار الموظفين، بالإضافة إلى الدوران الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وقد تم بناء نموذج لمتغيرات القياس من دراسات سابقة، ثم طورت استبانة أداة للدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (217) عضوا وتم استرجاع (96) استبانة صالحة لأغراض الدراسة، وبعد ذلك تم تحليل هذه البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS، للإجابة على أسئلة وفرضيات هذه الدراسة. أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كان بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي، وأوصت الدراسة الجامعات الأردنية الخاصة بالاهتمام أكثر بالحوافز من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وبذلك يرتفع مستوى الولاء ويستقر الموظفون في عملهم، وتقل حركة دوران العمل لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

دراسة الغريز (2018). بعنوان: الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني - دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بطبيعة الأداء المهني للصحفيين الفلسطينيين، ومعرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين، وعوامل تحققه، وكشف تأثير هذه العوامل على الرضا الوظيفي، والأداء المهني، بشكل منفصل، ومعرفة محددات الأداء المهني وأبرز الضغوط التي تحد من تطور الأداء المهني للصحفيين الفلسطينيين، وحجم تأثيره على أدائهم. وتعد الدراسة من البحوث الوصفية، حيث استخدمت منهج الدراسات المسحية، وفي إطار

هذا المنهج أعتمد الباحث أسلوب مسح أساليب الممارسة الإعلامية وكذلك بنيت الدراسة على أدبيات نظرية القائم بالاتصال "حارس البوابة الإعلامية" باستخدام أداة صحيفة الاستقصاء. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين الأداء المهني للصحفيين والرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يمتلك الصحفيون الفلسطينيون درجة متوسطة من الرضا عن العوامل الاقتصادية في العمل حسب الوزن النسبي 55.91%، وهناك درجة عالية من الرضا لدى الصحفيين الفلسطينيين عن طبيعة العمل وظروفه، حسب الوزن النسبي 69.06%، وتبرز النتائج توافر درجة عالية من مستويات الانضباط وتحمل المسؤوليات لدى الصحفيين الفلسطينيين، حسب الوزن النسبي 68.71%. كما أبرزت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: يتوجب على المؤسسات الصحفية الفلسطينية تحسين أجور ورواتب الصحفيين الفلسطينيين، بما ينمي الانتماء لمؤسساتهم، وينعكس إيجاباً على أدائهم المهني، وضرورة تحسين شروط العمل مثل أنظمة العقود، والحوافز المادية من مكافآت وعلاوات وترقيات للصحفيين الفلسطينيين بما يضمن لهم الاستقرار الوظيفي في مؤسسات عملهم، ضرورة تفعيل دور النقابات والاتحادات الصحفية الفلسطينية لمساعدة الصحفيين على تجاوز مشكلاتهم بما يسهم في إنجاز المهام بالمؤسسات ورفع الأداء لديهم.

دراسة (2019) Nugeraheni & Fauziah بعنوان:

The Impact of Corporate Governance on Customer Satisfaction and Loyalty of Islamic Insurance Company in Indonesia

هدف هذا البحث إلى فحص تأثير حوكمة الشركات على رضا العملاء والولاء لدى شركات التأمين الإسلامية في إندونيسيا. تم استخدام تقنية العينة العمدية وجمع البيانات الأساسية من خلال استبيانات لعملاء شركات التأمين الإسلامية. أظهرت النتائج أن حوكمة الشركات تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء وولائهم، وأن رضا العملاء يؤثر بدوره بشكل إيجابي على ولاء العملاء. توصي

هذه الدراسة بتعزيز تنفيذ حوكمة الشركات لتعزيز جاذبية شركات التأمين الإسلامية وتحسين تأثيرها على رضا العملاء وولائهم.

دراسة بلهادف وبوزيان (2019). بعنوان: حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال لحوكمة المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي خاصة بعد التوجه نحو اقتصاد المعرفة القائم على أساس العنصر البشري، باعتباره أهم مورد في أي مؤسسة الأمر الذي يفرض عليها اتباع العديد من الخطوات والإجراءات لدفع الموارد البشرية نحو تقديم أفضل الخدمات والمهارات، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على تحليل أهم الدراسات الأجنبية السابقة، والتي دفعتنا نحو التطرق إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء من خلال تحليل أهم النماذج، والتي توصلنا من خلالها إلى إعداد مخطط يوضح العلاقة بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، والذي يوضح أهم الإجراءات من مبادئ وآليات وأهداف لحوكمة المؤسسة التي تساهم بشكل فعال نحو تحقيق رضا الموظفين، استخدم الباحثين الأسلوب الوصفي، والذي تم من خلاله تجميع البيانات اللازمة عن الدراسة مستعينا في ذلك بالدراسات السابقة الأجنبية، من أجل تكوين صورة متكاملة حول العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بحوكمة المؤسسات وما مدي مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي وكان من ابرز النتائج أن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا الوظيفي، لاسيما عند تبني الحوكمة لنموذج التشاركي الذي منح للموارد البشرية عناية خاصة، وإعتبر أن الموظفين السعداء في وظيفتهم وبيئة العمل، سيكونون أكثر إنتاجية من غيرهم، وهو ما يقودنا إلى تفسير العلاقة بين حوكمة والرضا الوظيفي على أنها علاقة إيجابية ومباشرة تساهم في تحسين أداء الموظفين والمؤسسة ككل من خلال التخفيف المنتجات المعيبة والتقليل من حوادث العمل، والتمارض، والذي يمكن تلخيصه في تحقيق الالتزام التنظيمي.

دراسة (Priyanth & Priyangaïne (2020 بعنوان:

Governing Mechanisms, Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Study of Employees in the Apparel Industry in Sri Lanka

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير آلية التحكم في الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في صناعة الملابس في سريلانكا، بناءً على البيانات الأولية التي تم جمعها من 154 موظفًا، تم جمع البيانات لاستبيان منظم وتحليلها باستخدام الجزئي الأقل نمذجة المعادلات الهيكلية المربعة.

النتائج كشفت أن المعايير العلائقية لها إيجابية كبيرة التأثير على الرضا الوظيفي والهيكل المؤسسي بشكل إيجابي ويرتبط بشكل كبير بكل من الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، مدونة حوكمة الشركات يرتبط بشكل إيجابي وكبير بالوظيفة الرضا والرقابة الداخلية أيضا بشكل كبير ويرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي لديه نسبة إيجابية أعلى تأثير كبير على أداء الموظفين. وعليه فإن النتائج تؤكد ذلك الحكم الرسمي آلية لها تأثير إيجابي قوي على العمل رضا الموظفين وأداء الموظفين في صناعة الملابس في سريلانكا مقارنة بآلية الحكم العلائقية. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز آليات التحكم في الشركات لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين، وتعزيز العناصر العلائقية لتعزيز الاتصال والثقة داخل المؤسسات.

دراسة شيخي ودحو (2021). بعنوان: أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في قطاع التأمين بولاية سعيدة، من خلال تحديد الارتباط والتأثير لأبعاد حوكمة الموارد البشرية، مثل الرؤية والتوجه الاستراتيجي، والمساءلة، والكفاءة، والنزاهة على الرضا الوظيفي.

تم توزيع استبيان على عينة عشوائية تتكون من 42 عامل في هذا القطاع، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v22 أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في مؤسسات التأمين المدروسة، خاصة بين بعدي الكفاءة والنزاهة والرضا الوظيفي. كما أظهرت الدراسة تأثيراً إيجابياً لتطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في هذه المؤسسات بناءً على هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، منها ضرورة تعزيز تطبيق مبدأ الكفاءة والنزاهة في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التأمين لتعزيز الرضا الوظيفي وتعزيز مسؤولية الإدارة والمساءلة من خلال تبني أفضل الممارسات في حوكمة الموارد البشرية تحسين استراتيجيات الرؤية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسات لتحسين تجربة العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.

دراسة (2021) Alkhawaldeh بعنوان:

Institutional Governance Practices in Jordan Government Units

والتي هدفت إلى دراسة ممارسات الحوكمة المؤسسية في مؤسسات الحكومة الأردنية، حيث بين انه تتضمن ممارسات الحوكمة المؤسسية الجوانب التالية، والتشريعات، والهيكل والتنظيم، والسياسة وصنع القرار، وإدارة رأس المال البشري، والعمليات والإجراءات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد، وإدارة الأداء، والثقافة المؤسسية. تم تقييم ممارسات الحوكمة المؤسسية هذه من قبل القادة المسؤولين عن التطوير المؤسسي في المؤسسات والشركات الحكومية المدرجة في قانون ميزانيات الوحدات الحكومية. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات الحوكمة المؤسسية والجوانب ذات الصلة بها تتجاوز المستوى المتوسط. يخلص البحث إلى أن ممارسات الحوكمة تتضمن مطابقة للمواصفات، والامتثال للأطر، والمبادئ التوجيهية، والمعايير. إنهم يحسنون جودة تقديم الخدمات وأشارت النتائج إلى أن ممارسات الحوكمة المؤسسية والجوانب ذات الصلة بها تتجاوز المستوى المتوسط. يخلص البحث إلى أن ممارسات الحوكمة تتضمن مطابقة للمواصفات، والامتثال للأطر، والمبادئ التوجيهية، والمعايير.

إنهم يحسنون جودة تقديم الخدمات وفي الوقت نفسه يحسنون استخدام الموارد، مما يعزز الثقة في المؤسسات والشركات. الآثار العملية: قد تستخدم المؤسسات والشركات المماثلة نهج التقييم هذا لتقييم ممارسات الحوكمة وسد الثغرات أو إجراء المزيد من التحسينات وفقاً لذلك. الأصالة/القيمة: على حد علم المؤلف، ركزت الدراسات السابقة بشكل رئيسي على الإدارة العليا وحوكمة مجلس الإدارة وركزت على جوانب الحوكمة. تدرس هذه الدراسة ممارسات الحوكمة على المستوى المؤسسي الأساسي، وتتضمن إنشاء المؤسسة وهيكلها وأطرها ونظمها وعملياتها وآلياتها التي تضمن كفاءة الحوكمة الرشيدة وفعاليتها والأداء العام.

دراسة (Chien, & Thanh, 2022) بعنوان:

The Impact of Good Governance on the People's Satisfaction with Public Administrative Services in Vietnam.

استكشفت هذه الدراسة تأثير الحكم الرشيد على رضا الناس على الخدمات الإدارية من خلال استخدام بعض المتغيرات في مقياس SIPAS، بما في ذلك خمسة متغيرات تعتمد، وهي: إمكانية الوصول؛ الإجراءات الإدارية؛ أخلاقيات وقدرات الموظفين الحكوميين؛ نتائج تسوية الإجراءات؛ استقبال ومعالجة التعليقات والملاحظات والتوصيات؛ ومتغير مستقل هو رضا الناس، لإضافة المزيد من الأدلة إلى الدراسات السابقة وإثراء الأدبيات البحثية. تمت هذه الدراسة من خلال استطلاع عبري عابر للقطاعات باستخدام تقنية العينة العمدية ($n = 500$). وتم تطبيق تقنية التحليل الخطي المتعدد لإثبات الفرضيات. ووفقاً لنتائج البحث، فإن جميع المتغيرات المستقلة تظهر علاقة إيجابية ومعنوية مع المتغير المعتمد، مما يدل على أن الحكم الرشيد يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في المستوى الذي يرضيه الفيتناميون. بناءً على نتائج الدراسة، يُنصح بتعزيز التدريب والتطوير للموظفين الحكوميين لتعزيز قدراتهم وأخلاقياتهم، وتبسيط الإجراءات الإدارية لزيادة سهولة الوصول إلى الخدمات الحكومية.

كما يُوصى بتعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وتحسين آليات استقبال ومعالجة التعليقات والملاحظات من المواطنين. وأخيراً، يُنصح بتعزيز التواصل والتفاعل المستمر مع الجمهور لتحسين فهم الحكومة لاحتياجات المجتمع وتقديم خدمات أكثر فعالية وفاعلية في فيتنام.

دراسة المحمدي (2022). بعنوان: أثر الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعة العراقية.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تقديم إطار نظري وعملي للشركات الصناعية في العراق، يشمل موضوع حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المالي والتشغيلي لهذه الشركات.

تألف مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العراقية المدرجة في بورصة العراق، وعددها 28 شركة في قطاعات صناعية مختلفة. تمثل عينة الدراسة الشركات التي لا تزال تعمل حتى تاريخ إعداد هذه الرسالة، وتتوفر جميع البيانات المالية اللازمة.

تكونت عينة الدراسة من 9 شركات صناعية تحققت هذه الشروط خلال الفترة 2014-2019. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الكمي لتقييم أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي للشركات الصناعية العراقية، باستخدام تحليل بيانات لوحة البيانات، وأساليب الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

بعد تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى أن معايير الحوكمة المؤسسية، كعدد أعضاء مجلس الإدارة، وازدواجية الأدوار، واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة، والحوافز والمكافآت، والملكية المؤسسية، لها أثر إيجابي على الأداء المالي للشركات، مقيساً بالعائد على حقوق الملكية، والعائد على السهم، ونسبة توزيع الأرباح. كما أظهرت الدراسة أن معايير الحوكمة

المؤسسية لها أثر إيجابي على مؤشرات الأداء التشغيلي، مقيساً بالعائد على الأصول وهامش صافي الربح، بينما لم يظهر أثر على معدل دوران الأصول.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في الشركات الصناعية العراقية المساهمة العامة، نظراً لما لها من أثر إيجابي على الأداء المالي والتشغيلي لهذه الشركات.

دراسة (Menninger & Menner 2024) بعنوان:

The causal effect of corporate governance on employee satisfaction

هدف البحث إلى دراسة التأثير السببي لزيادة حقوق المساهمين على رضا الموظفين. يستهدف البحث فهم العلاقة بين حوكمة الشركات ورضا الموظفين من خلال استخدام صدمات خارجية ناتجة عن تصويت المساهمين على أحكام مكافحة الاستيلاء. استخدمت الدراسة تصميم الانحدار عند حدود العتبة (RDD) لتحليل نتائج التصويت القريب على مقترحات المساهمين. هذا المنهج يسمح بتحديد التأثير السببي من خلال مقارنة التغير في رضا الموظفين بين الشركات التي مرت فيها مقترحات زيادة حقوق المساهمين بأغلبية بسيطة وبين تلك التي فشلت بنفس الأغلبية البسيطة.

اعتمد الباحثون على بيانات رضا الموظفين من موقع Glassdoor، حيث يمكن للموظفين تقييم شركاتهم بشكل مجهول. تم جمع بيانات التقييم قبل وبعد الاجتماعات السنوية للشركات لقياس التغير في رضا الموظفين. أهم النتائج تأثير سلبي على رضا الموظفين: وجدت الدراسة أن زيادة حقوق المساهمين بمقدار نقطة واحدة على مقياس E-Index يؤدي إلى انخفاض رضا الموظفين بنسبة 10%. تبين أن الانخفاض في رضا الموظفين مرتبط بتدهور الآراء حول ثقافة الشركة والرأي عن المدير التنفيذي، وتقليل عدد الموظفين والنفقات الرأسمالية. ولوحظ انخفاض كبير في تقييم الموظفين لثقافة وقيم الشركة بعد زيادة حقوق المساهمين. التوصيات: إعادة النظر في السياسات: توصي

الدراسة بضرورة إعادة النظر في سياسات حوكمة الشركات التي تزيد من حقوق المساهمين، نظراً لتأثيرها السلبي على رضا الموظفين والذي يمكن أن يؤثر بدوره على الأداء العام للشركة. التركيز على الرضا الوظيفي: تشجيع الشركات على تبني ممارسات تعزز من رضا الموظفين، والتي قد تشمل تحسين ثقافة الشركة وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين.

دراسة (2024) Assefa بعنوان:

The Impact of Corporate Governance on Employee Job Satisfaction (The Case of Five Food Manufacturing Companies in and Around Addis Ababa).

هدفت هذه الدراسة هو تقييم أثر حوكمة الشركات على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في خمس شركات خاصة لتصنيع الأغذية يديرها مجلس الإدارة. هدفت الدراسة إلى تحليل علاقات التأثير السببي بين حوكمة الشركات، وفحص مستوى الرضا الوظيفي وتقييم جودة ممارسات حوكمة الشركات في المنظمات التي تتناولها هذه الدراسة. استخدمت الدراسة تصميم البحث التوضيحي والمنهج الكمي مع طريقة جمع البيانات المقطعية. استخدمت الدراسة أسلوب الأسئلة المنظم المغلق. يتم استخدام مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط في السائل. في البحث، تم تفسير حوكمة الشركات من خلال سبعة متغيرات، وهي مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، وهيئة الإدارة التنفيذية، وقواعد الحوكمة، والرقابة الداخلية، وإدارة العلاقات الصناعية، وإدارة علاقات أصحاب المصلحة لشرح حوكمة الشركات. يتم تفسير الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تسعة متغيرات. وقد تم توزيع المستجوبين على 122 مستجيباً تم اختيارهم عشوائياً. وقد تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي الوصفي والارتباط والانحدار. يوضح تحليل الارتباط والانحدار أن حوكمة الشركات تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي للموظفين. وبالمثل، أظهرت متغيرات حوكمة الشركات الفردية مثل مجلس الإدارة وهيئة الإدارة التنفيذية والرقابة الداخلية وقواعد الحوكمة وإدارة العلاقات الصناعية

تأثيرًا إيجابيًا وهامًا على الرضا الوظيفي للموظفين. ومن بينها، ساهم نظام الحوكمة بأعلى قدر من التباين يليه مجلس الإدارة وهيئة الإدارة التنفيذية والرقابة الداخلية. حيث أن لجنة التدقيق وإدارة علاقات أصحاب المصلحة أظهرت تأثيرًا إيجابيًا ولكن غير مهم على الرضا الوظيفي للموظفين. وأوصت الدراسة شركات تصنيع الأغذية بتعزيز ممارسات حوكمة الشركات لديها والعمل على معالجة الرضا الوظيفي لموظفيها لتحسين أداء مؤسساتها وتقليل معدل دوران الموظفين. ومن المتوقع أن تسد هذه الورقة الفجوة في توافر الدراسات البحثية المماثلة في قطاع تصنيع الأغذية في إثيوبيا.

ثالثًا: ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بالتزامها نحو إجراء دراسة بحثية متعلقة بالمتغيرات الرئيسية الهامة لمصطلحات أضحت مهمة في عصر يشهد تطورات سريعة وظهور الحاجة الملحة لتبني استراتيجيات الحوكمة ولتسليطها الضوء على متغيرات مهمة متعلقة بالرضا الوظيفي ولكونها تبحث في القطاع المصرفي الأردني الذي قلما أجريت دراسات عليه مرتبطة بالحوكمة وتأسيسا على ذلك فإن هذه الدراسة تميزت بتناولها عناصر مهمة وابعاد ذات تأثير على بيئة العمل في منظمات القطاع المصرفي الأردني.

وتتميز الدراسة أيضًا من خلال تقديمها دراسة متكاملة الأركان تسهم في رفد المكتبات العربية بدراسات ستساعد متخذي القرار في القطاع المصرفي الأردني على الاسترشاد بها وبما ستوصي به في نهاية المطاف، بالإضافة إلى إبراز معاني ومصطلحات وشموليتها للقطاع المصرفي بكافة مكوناته وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات التي تناولت المفاهيم ذاتها بمحدودية القطاع أو المتغيرات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

سيتم في هذا الفصل صياغة المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وتضمن هذا الفصل وصفاً شاملاً وواضحاً لأسلوب الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأساليب الإحصائية التي ستستخدمها في عملية تحليل البيانات التي سيصرح عنها أفراد العينة.

منهج البحث المستخدم

أجريت الدراسة بالاعتماد على المنهج الكمي الوصفي السببي لبيان وجود أثر لتطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي، وأسباب تدني مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في عدد من شركات القطاع المصرفي الأردني، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها من خلال العودة للدراسات السابقة وتحكيمها وإجراء اختبار الثبات والصدق والتوزيع الطبيعي وبعد ان تم إدخالها على نظام SPSS ومن ثم فحص الفرضيات.

مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الافراد، أو الاشخاص أو الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (الجسار، 2020).

وتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك التجارية في مدينة عمان وعددهم نحو 1100 موظف يعملون في الفروع لدى 4 بنوك تجارية من أصل 12 بنكاً تجارياً مرخصاً وهي (بنك الأردن، البنك التجاري الأردني، بنك الاستثمار العربي الأردني، البنك العقاري المصري).

عينة الدراسة ووحدة التحليل

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من أجل ذلك تم اختيار العينة لتكون بواقع 150 موظف من الموظفين لدى 4 فروع من البنوك في مدينة عمان تم اختيارها عشوائياً من درجات وظيفية مختلفة (موظف، مساعد، مدير) ووصف عينة الدراسة من الناحية الديموغرافية تم استخدام الإحصاء الوصفي التكرارات والنسبة المئوية.

مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات موضحة على النحو الآتي:

- **المصادر الثانوية:** وهي جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وبالعودة إلى الكتب والأبحاث المنشورة والمحكمة والرسائل المنشورة وشبكة الإنترنت والتي استطعنا من خلالها بناء الإطار النظري للدراسة بما يخدم الإطار العملي فيها من حيث تصميم أنموذج الدراسة وتطوير متغيراته.
- **المصادر الأولية:** وهي جمع البيانات الأولية من خلال أداة الدراسة الاستبانة الذي تم بناء فقراتها بالاعتماد على المقاييس الدراسات السابقة وتطويره من خلال لجنة التحكيم، وقد تم مراعاة الوضوح والتجانس في صياغة فقراتها لتمنح المستجيب قدرة أكبر في إدراك متغيرات الدراسة والهدف منها.

أداة الدراسة

بالعودة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، تم تطوير أداة الدراسة الاستبانة بصيغتها النهائية بعد الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات التي تم الحصول عليها من قبل عدد من الأساتذة الجامعيين والمختصين وعدد من المصرفيين المتخصصين من ذوي الخبرة والذين بلغ عددهم 10 لتحكيم أداة

الدراسة الموضحة بالملحق (2)، والمذكورين في الملحق (1) لقياس أثر تطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية، واشتملت أداة الدراسة على المتغير المستقل (الحوكمة) وأبعادها والمتغير التابع الرضا الوظيفي وابعاده وتم قياسهم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تكونت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول تعلق بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة ممثلة بالنوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل التعليمي والموقع الاداري.

الجزء الثاني تكون من أبعاد المتغير المستقل "الحوكمة" وتم تقسيمه حسب الاتي:

- بعد المشاركة واشتمل على خمس فقرات من 1-5.
- بعد المساءلة واشتمل على خمس فقرات من 6-10.
- بعد الشفافية واشتمل على خمس فقرات من 11-15.
- بعد العدالة واشتمل على خمس فقرات من 16-20.
- بعد المساواة واشتمل على خمس فقرات من 21-25.
- بعد الاستقلالية واشتمل على خمس فقرات من 26-30.

الجزء الثالث تكون من فقرات المتغير التابع " الرضا الوظيفي" واشتمل على عشرة فقرات من 31-40، وسيتم قياس جميع الفقرات بواسطة مدرج ليكرت الخماسي من 1 إلى 5 حيث 1 تعني لا أوافق بشدة ثم 2 تعني لا أوافق و 3 تعني محايد و 4 أوافق و 5 تعني أوافق بشدة.

جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات أسلوب توزيع الاستبيان، حيث تم توزيع (110) استبيان على عدد من أفراد عينة الدراسة من خلال Google Drive بشكل عرضي وتم استلام (108) استبيان

وبذلك تكون نسبة الاسترداد (95%) تقريباً، وتعتبر هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في استكمال اجراءات الدراسة، ووفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2016) فإنه يعتبر نسبة استجابة (86) % كحد أدنى مناسبة لأغراض البحث.

صدق أداة الدراسة

صدق المحتوى

طورت أداة الدراسة بالعودة للدراسات السابقة والكتب والدوريات والمجلات التي ارتبطت بمواضيع الدراسة ومتغيراتها الرئيسية والفرعية.

الصدق الظاهري

تم التثبت منه من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من الأساتذة الجامعيين من ذوي الاختصاص والخبرة في مواضيع ومتغيرات الدراسة لإبداء رأيهم بمدى صلاحية وصحة كل فقرة من الاستبانة ومدى ملاءمتها لقياس ما تجتثه دراستنا، وإدخال أي تعديلات تسهم في توافق الأداة مع مناهج البحث العلمي وتم إرفاق جدول بالسادة المحكمين ضمن الملحق (1).

الصدق البنائي

والتحقيق الأهداف المرجوة من أداة الدراسة ولكي تتمكن من قياس مضمونها تم استخراج قيمة معامل الارتباط (بيرسون) والذي يظهر قدرة كل فقرة من فقرات الدراسة ومدى ارتباطها بالبعد التي تنتمي إليه" حيث أشار (Linn & Gronlund, 2018) إلى "أن الفقرة التي تحمل إشارة سالبة (-) والتي تعني أن الاتجاه عكسي أي أن اتجاه الفقرة مخالف للبعد الذي تنتمي إليه، أو يقل معدل ارتباطها عن (25%) يفضل حذفها"، ونتيجة الصدق البنائي موضحة في الجدول (3-1).

الجدول (1-3)

درجة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه

أبعاد المتغير المستقل: الحوكمة					
المشاركة		المساءلة		الشفافية	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	.543**	6	.627**	11	.615**
2	.664**	7	.733**	12	.715**
3	.684**	8	.704**	13	.366**
4	.552**	9	.605**	14	.766**
5	.562**	10	.636**	15	.752**
العدالة		المساواة		الاستقلالية	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
16	.348**	21	.355**	26	.765**
17	.566**	22	.563**	27	.738**
18	.504**	23	.656**	28	.583**
19	.710**	24	.499**	29	.478**
20	.741**	25	.710**	30	.717**
المتغير التابع: الرضا الوظيفي					
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
31	.285**	36	.696**		
32	.802**	37	.729**		
33	.905**	38	.885**		
34	.762**	39	.660**		
35	.815**	40	.749**		

نلاحظ من الجدول (1-3) ان هنالك 4 فقرات كانت معدلاتها أقل من 40% ولم يتم حذفهم

لأغراض الماجستير.

ثبات أداة الدراسة

ان توافر مقاييس دقيقة وثابتة من الامور الضرورية في مجال البحوث الميدانية التي تعتمد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، لان المقاييس الغير ثابتة لا تعطي صورة صادقة عن الوضع الراهن موضع الاهتمام، والثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة البحث، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة يجب الا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً اذ أعيد تطبيق الاداة على نفس المجموعة من الافراد، ويقدم برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) العديد من طرق حساب ثبات أداة الدراسة.

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي شملها الاستبيان من خلال احتساب قيمة معامل (Cronbach's Alpha) وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (0.70). (Sekaran & Bougie, 2016)

الجدول (2-3)

نتائج اختبار معامل الثبات Cronbach Alpha

الشفافية	المساءلة	المشاركة	الحوكمة
.858	.744	.851	Cronbach Alpha
5	5	5	عدد الفقرات
الاستقلالية	المساواة	العدالة	الحوكمة
.781	.840	.792	Cronbach Alpha
5	5	5	عدد الفقرات
الرضا الوظيفي			الرضا الوظيفي
.899			Cronbach Alpha
10			عدد الفقرات

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (3-2)، نجد أن قيمة الاختبار تراوحت ما بين (-0.744-0.858) وبلغ المؤشر العام لجميع الفقرات (0.824) وجميعها أكبر من (0.70) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الاعتيادي أو الطبيعي لإجابات عينة الدراسة وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم احتساب قيمة اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test)، ومن شروط هذا الاختبار أن تكون قيمة (Sig) للبيانات أكبر من (0.05) (Field, 2018)، والجدول (3-3) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (3 - 3)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

أبعاد المتغير المستقل: الحوكمة			
البعد	المشاركة	المساءلة	الشفافية
K-S	.213	.223	.113
Sig	.068	.092	.103
البعد	العدالة	المساواة	الاستقلالية
K-S	.126	.148	.234
Sig	.121	.157	.081
المتغير التابع: الرضا الوظيفي			
K-S	.195		
Sig	.073		

بناءً على نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (3-3) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، بناءً على قيمة (Sig) والتي حملت قيمة أكبر من (0.05) لجميع أبعاد الدراسة.

التحليل الديموغرافي (وصف خصائص عينة الدراسة)

ل للوصول إلى وصف دقيق لخصائص عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، حيث كانت الخصائص متمثلة في البيانات الشخصية والوظيفية ممثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الإداري)، ويظهر الجدول (3-4) نتائج التحليل لهذه المتغيرات.

الجدول (3-4)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لبياناتهم الشخصية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	50	%46.3
	أنثى	58	%53.7
	المجموع	108	100%
العمر	أقل من 25 سنة	5	%4.63
	25- أقل من 35	38	%35.19
	35- أقل من 45	56	%51.85
	45 سنة فأكثر	9	%8.33
	المجموع	108	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	7	%6.48
	بكالوريوس	59	%54.63
	دراسات عليا	42	%38.89
	المجموع	108	100%
الموقع الإداري	الإدارة الاشرافية	44	%40.74
	الإدارة الوسطى	43	%39.81
	الإدارة العليا	21	%19.45
	المجموع	108	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	%23.15
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	23	%21.30
	10 سنة فأكثر	60	%55.55
	المجموع	108	100%

تشير بيانات الجدول (3-4) ان ما نسبته (46.3 %) من عينة الدراسة كانوا من الذكور، في حين أن نسبة الاناث بلغت (53.7 %). أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين ان غالبية افراد عينة الدراسة ممن اعمارهم ضمن الفئة (من 35 سنة إلى اقل من 45 سنة)، وبنسبة (51.85 %) وهي النسبة الأعلى بين الفئات العمرية الأخرى، يليهم ممن اعمارهم ضمن الفئة (من 25 سنة إلى اقل من 35 سنة)، حيث بلغت نسبته (35.19 %)، يليهم ممن اعمارهم ضمن الفئة (أكثر من 45 سنة)، وبنسبة (8.33 %)، وأخيراً الذين اعمارهم ضمن الفئة (اقل من 25 سنة)، حيث بلغت ما نسبته (4.63 %) وهي أدنى نسبة في عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد شكلت نسبة من الذين يحملون درجة بكالوريوس النسبة الأعلى بين المستويات التعليمية الأخرى حيث بلغت (54.63 %)، يليهم ممن يحملون درجة دراسات عليا حيث بلغت نسبته (38.89 %)، وأخيراً الذين يحملون شهادة دبلوم فما دون، وبنسبة (6.48 %) وهي أدنى نسبة في عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بالموقع الاداري لأفراد عينة الدراسة فقد بينت نتائج التحليل أن النسبة الأعلى في العينة كانوا ضمن العاملين في الإدارة الاشرافية، وبنسبة بلغت (40.74 %)، ثم الذين يعملون في الإدارة الوسطى مشكلين ما نسبته (39.81 %)، وأخيراً حصل أفراد العينة الذين يعملون في الإدارة العليا ما نسبته (19.45 %)، وهي أدنى نسبة. أما بالنسبة لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة فقد بينت نتائج التحليل أن النسبة الأعلى في العينة كان لديهم سنوات خبرة (10 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (5.55 %)، ثم الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) مشكلين ما نسبته (23.15 %)، وأخيراً حصل أفراد العينة الذين كانوا ضمن فئة الخبرة (من 5 إلى اقل من 10 سنوات) ما نسبته (21.30 %)، وهي أدنى نسبة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة (التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات)

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات التي حصلت عليها من إجابات عينة الدراسة، وفقاً لأسئلة الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

الإحصاء الوصفي

للتعرف على تقديرات أفراد العينة من موظفين البنوك الاردنية على متغيرات الدراسة وأبعادها، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم.

وصف المتغير المستقل (الحوكمة)

للإجابة عن الأسئلة سيتم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، والرتب). وتحدد الأهمية النسبية بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$(5-1)/3 = 4/3 = 1.33$$

القيمة	1-2.33	2.34-3.67	3.68 - 5
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

يمكن الاجابة عن أسئلة الدراسة لوصف المتغير المستقل بأبعاده على النحو الآتي، وكما هي

موضحة في الجدول الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الأردني؟

الجدول (1-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الحوكمة

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	البعد الأول: المشاركة	3.74	.629	مرتفعة	5
2	البعد الثاني: المساءلة	3.80	.646	مرتفعة	1
3	البعد الثالث: الشفافية	3.70	.550	مرتفعة	6
4	البعد الرابع: العدالة	3.77	.645	مرتفعة	2
5	البعد الخامس: المساواة	3.76	.645	مرتفعة	3
6	البعد السادس: الاستقلالية	3.75	.638	مرتفعة	4

تشير بيانات الجدول (1-4) أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الحوكمة ككل بلغ (3.75) وبأهمية نسبية مرتفعة، والذي يدل على أن المصارف الأردنية تطبق الحوكمة بمستوى مرتفع. وأن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول الأهمية النسبية لأبعاد الحوكمة تراوحت ما بين (3.70 - 3.80)، وانحراف معياري تراوح بين (0.550 و 0.646) وهذا يدل على اتفاق العينة على الأهمية النسبية المرتفعة لأبعاد المتغير المستقل.

وبعد أن تم احتساب أوساط إجابات أفراد العينة على أبعاد الحوكمة ككل، تم احتساب أوساط إجاباتهم لفقرات كل بعد، وجاءت النتائج كالآتي:

البعد الأول: المشاركة

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد المشاركة، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (2-4).

الجدول (2-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المشاركة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يطور البنك سياسة الاحلال الوظيفي.	3.77	.947	مرتفعة	4
2	يشرك البنك الموظفين من كافة الدرجات الوظيفية في اتخاذ القرار.	3.87	.891	مرتفعة	1
3	يلتزم البنك باعتماد اللامركزية في العمل.	3.81	.973	مرتفعة	3
4	يلتزم البنك بتوزيع الصلاحيات.	3.85	.930	مرتفعة	2
5	يتبنى البنك سياسة التدوير الوظيفي.	3.41	1.157	متوسطة	5
	البعد الاول: المشاركة	3.74	.629	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (2-4) الى ان المتوسط الحسابي على مستوى بعد المشاركة ككل بلغ (3.74) وانحراف معياري 0.629، وبأهمية نسبية مرتفعة، والذي يدل على ان المصارف الاردنية تشرك الموظفين من كافة الدرجات الوظيفية في اتخاذ القرار، كما تلتزم بتوزيع الصلاحيات على الموظفين. وبين ان الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات بعد المشاركة تراوحت ما بين (3.41-3.87)، وانحراف معياري بين (0.891 و 1.157)، وهذا يدل أن هناك شبه اتفاق على تطبيق مرتفع للفقرات.

البعد الثاني: المساءلة

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد المساءلة، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (3-4).

الجدول (3-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المساءلة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
6	يحدد البنك المسؤوليات والواجبات الخاصة بالإدارات.	4.02	.824	مرتفعة	1
7	يقوم البنك بمتابعة تنفيذ المهام والواجبات.	3.97	.818	مرتفعة	2
8	يطور البنك سياسة واضحة للمساءلة.	3.79	.844	مرتفعة	4
9	يحاسب البنك في حال الاخلال بسياسات الحوكمة.	3.40	1.089	متوسط	5
10	يطور البنك نظام تقارير لتزويده للجهات الرقابية.	3.81	.943	مرتفعة	3
	البعد الثاني: المساءلة	3.80	.646	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (3-4) الى ان المتوسط الحسابي على مستوى المساءلة ككل بلغ (3.80) وبأهمية نسبية مرتفعة، والذي يدل على ان المصارف الاردنية تحدد المسؤوليات والواجبات الخاصة بالإدارات، كما تقوم بمتابعة تنفيذ المهام والواجبات الموكلة للموظفين. وأن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات المساءلة تراوحت ما بين (3.40-4.02) وانحراف معياري بين (0.818 و1.089)، وهذا يدل أن هناك شبه اتفاق على تطبيق مرتفع للفقرات.

البعد الثالث: الشفافية

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد الشفافية، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4-4).

الجدول (4-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الشفافية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
11	يفصح البنك عن الأمور المالية بالوقت المناسب.	3.87	.790	مرتفعة	1
12	يشجع البنك على مشاركة المعلومات المتعلقة بالمجلس.	3.79	.869	مرتفعة	2

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
13	يمنع البنك تدخل المجلس في القرارات الإدارية بشكل مباشر.	3.73	.834	مرتفعة	4
14	يعلن البنك عن أي تغييرات تتم في مجلس إدارته ضمن قنواته الرسمية.	3.74	.984	مرتفعة	3
15	يبنى البنك سياسة إعلان واضحة.	3.39	.819	متوسطة	5
	البعد الثالث: الشفافية	3.70	.550	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-4) الى ان المتوسط الحسابي على مستوى الشفافية ككل بلغ (3.70) وبأهمية نسبية مرتفعة، والذي يدل على ان المصارف الاردنية تفصح عن الأمور المالية بالوقت المناسب، كما تشجع على مشاركة المعلومات المتعلقة بالمجلس. وإلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات الشفافية تراوحت ما بين (3.39-3.87)، وانحراف معياري بين (0.790 و.984)، وهذا يدل أن هناك شبه اتفاق على تطبيق مرتفع لفقرات.

البعد الرابع: العدالة

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد العدالة، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4-5).

الجدول (4-5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد العدالة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
16	يعامل البنك جميع الموظفين بالتساوي.	3.61	.898	متوسط	5
17	يطور البنك سلم وظيفي واضح.	3.93	.843	مرتفعة	1
18	يتبنى البنك سياسات واضحة لحفظ حقوق المساهمين	3.89	.744	مرتفعة	2
19	يهتم البنك بالحقوق العمالية.	3.75	.891	مرتفعة	3
20	يطور البنك سياسات عمل واضحة لجميع الموظفين.	3.71	.869	مرتفعة	4
	البعد الرابع: العدالة	3.77	.645	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-5) الى ان المتوسط الحسابي على مستوى العدالة الرقمية ككل بلغ (3.77) وبأهمية نسبية مرتفعة، والذي يدل على ان المصارف الاردنية تطور سلم وظيفي واضح، كما تتبنى سياسات واضحة لحفظ حقوق المساهمين. ويشير إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات العدالة تراوحت ما بين (3.61-3.93)، وانحراف معياري بين (0.744 و 898)، وهذا يدل أن هناك شبه اتفاق على تطبيق مرتفع للفقرات

البعد الخامس: المساواة

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد المساواة، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4-6).

الجدول (4-6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المساواة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
21	يلتزم البنك بدليل واضح للمهام والواجبات الخاصة بكل وظيفة.	3.79	1.206	مرتفعة	3
22	يلتزم البنك بنظام وظيفي واضح يطبق على الجميع.	3.95	.794	مرتفعة	1
23	يطبق البنك نظام أجور عادل لكافة الدرجات الوظيفية.	3.77	.917	مرتفعة	4
24	يعدل البنك بين الذكور والإناث بالأجور.	3.89	.894	مرتفعة	2
25	يعدل البنك بين الموظفين من حيث المهام والواجبات.	3.43	1.142	متوسط	5
	البعد الخامس: المساواة	3.76	.645	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-6) الى ان المتوسط الحسابي على مستوى المساواة ككل بلغ (3.76)

وبأهمية نسبية مرتفعة، والذي يدل على ان المصارف الاردنية تلتزم بنظام وظيفي واضح يطبق على

الجميع، كما انها تعدل بين الذكور والإناث بالأجور. ويشير إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات المساواة تراوحت ما بين (3.43-3.95)، وانحراف معياري بين (0.794 و1.206)، وهذا يدل أن هناك شبه اتفاق على تطبيق مرتفع للفقرات

البعد السادس: الاستقلالية

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية لبعد الاستقلالية، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4-7).

الجدول (4-7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الاستقلالية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
26	يعتبر البنك مستقل عن مجلس الإدارة.	3.79	.844	مرتفعة	2
27	يمنح البنك مجلس الإدارة صلاحيات محددة.	3.83	.943	مرتفعة	1
28	يمكن البنك كل قسم بعمل ما يراه مناسب ضمن النظام.	3.65	.758	متوسط	5
29	يخضع البنك قرارات الإدارة العليا لموافقة مجلس الإدارة.	3.75	.814	مرتفعة	3
30	يقدم البنك تقارير عن القرارات المتخذة من المجلس.	3.68	.958	مرتفعة	4
	البعد السادس: الاستقلالية	3.75	.638	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-7) إلى أن المتوسط الحسابي على مستوى الاستقلالية ككل بلغ (3.75) وبأهمية نسبية مرتفعة، والذي يدل على أن المصارف الأردنية تمنح مجلس الإدارة صلاحيات محددة، كما أن المصرف مستقل عن مجلس الإدارة. ويشير إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة

لفقرات الاستقلالية تراوحت ما بين (3.65-3.83)، وانحراف معياري بين (638 و 958)، وهذا

يدل أن هناك شبه اتفاق على تطبيق مرتفع للفقرات

للكشف عن تقديرات أفراد العينة للأهمية النسبية للرضا الوظيفي، تم احتساب الأوساط الحسابية

والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4-8).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني؟

الجدول (4-8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
31	يقدم البنك التدريب المهني والادوات لضمان فعالية الأداء.	3.87	.802	مرتفعة	1
32	يطور البنك نظام حوافز مناسب لكل وظيفة.	3.84	.784	مرتفعة	2
33	يقيس البنك الرضا الوظيفي بشكل دوري.	3.63	1.099	متوسط	9
34	يشرك البنك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تهمهم.	3.71	.780	متوسط	8
35	يقدم البنك ميزات إضافية للموظفين المتميزين.	3.82	.719	مرتفعة	3
36	يوفر البنك الأمان الوظيفي.	3.72	1.226	مرتفعة	6
37	يوفر البنك بيئة عمل مريحة خالية من الضغوطات.	3.37	.930	متوسط	10
38	يهتم البنك بالرضا الوظيفي.	3.81	.904	مرتفعة	4
39	يشعر البنك الموظفين بالرضا عن سياسة الحوكمة المطبقة في البنك.	3.75	.896	مرتفعة	5
40	لدى البنك نظام مرن للنمو الوظيفي.	3.68	.801	مرتفعة	7
الوسط الحسابي الكلي		3.7291	.64729	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (4-8) الى ان المتوسط الحسابي على مستوى الرضا الوظيفي ككل بلغ (3.72) وبأهمية نسبية مرتفعة، والذي يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفين المصارف الاردنية، حيث تصدم المصارف التدريب المهني والادوات لضمان فعالية الأداء، كما تطور المصارف نظام حوافز مناسب لكل وظيفة. وإلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات الرضا الوظيفي تراوحت ما بين (3.37-3.87)، وانحراف معياري بين (0.719 و1.226)، وهذا يدل أن هناك شبه اتفاق على تطبيق مرتفع للفقرات.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين الحوكمة والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الاردني؟

وبإجراء تأكيدي على عدم وجود ارتباط عالي والذي تظهر نتيجته بعد احتساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المستقلة، حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تزيد عن (80%) مرتفعة ولا تتناسب مع تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد. (Gujarati et al., 2019)

الجدول (4-9)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد المستقلة

المتغيرات	المشاركة	المساءلة	الشفافية	العدالة	المساواة	الاستقلالية
المشاركة	1					
المساءلة	.034	1				
الشفافية	.027	.443**	1			
العدالة	.379**	.542**	.444**	1		
المساواة	.366**	.558**	.383**	.694**	1	
الاستقلالية	.108	.284**	.705**	.431**	.425**	1
الرضا الوظيفي	.439**	.377**	.468**	.621**	.572**	.630**

يبين الجدول (4-9) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.705) بين المتغيران (الشفافية) و(العدالة)، بينما كانت قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى أقل من ذلك،

وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات المستقلة، حيث إنها قيم كانت أقل من (80%)، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي.

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية.

الوضع المثالي في الانحدار الخطي المتعدد أن تكون هنالك علاقة بين الأبعاد المستقلة والمتغير التابع، وبنفس الوقت لا يجب أن تكون العلاقة قوية بين الأبعاد المستقلة مع بعضها البعض، حيث إن هذا الوضع يجعل نموذج الدراسة هشاً والنتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة هزيلة وغير موثوق بها (الجار، 2020) وعليه تم إجراء الاختبارات التالية:

اختبار الارتباط الخطي المتعدد

تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor والتباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من مستوى التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل. وهنا فقد وضح (Hair et.al, 2018) "عند اختبار الارتباط المتعدد يجب استخراج معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) وإذا تبين أن قيمة معامل تضخم التباين أقل من (5)، وقيمة معامل التباين المسموح به للأبعاد المستقلة كانت أقل من (1) وأكبر من (0.02)، يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على أنها مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي" ونتيجة هذا الاختبار موضحة في الجدول (4-10).

الجدول (4-10)

نتائج اختبار التداخل الخطي بين ابعاد المتغير المستقل

الحوكمة	VIF (معامل تضخم التباين)	Tolerance (التباين المسموح به)
المشاركة	1.415	.707
المساءلة	1.961	.510
الشفافية	2.318	.431
العدالة	2.403	.416
المساواة	2.407	.415
الاستقلالية	2.197	.455

يبين الجدول (4-10) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت جميعها أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (5)، كما انحصرت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.02) و(1)، وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسة والتي تنص على:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي

الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر الحوكمة على الرضا الوظيفي في المصارف

الأردنية، وكما هو موضح في الجدول (4-11).

الجدول (4-11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد الحوكمة على الرضا الوظيفي

جدول المعاملات					المتغير التابع	الحوكمة
T Sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B		
.012	2.574	.204	.107	.276	الرضا الوظيفي	المشاركة
.049	1.985	.185	.121	.239		المساءلة
.000	4.052	.411	.123	.500		الشفافية
.000	4.292	.443	.156	.668		العدالة
.055	1.941	.201	.146	.282		المساواة
.303	1.036	.102	.126	.130		الاستقلالية
.746 ^a					قيمة معامل الارتباط (R)	
.557					قيمة معامل التحديد (R ²)	
.530					قيمة معامل التحديد المعدل (Adj R ²)	
.000 ^b					قيمة (F.Sig)	
20.928					قيمة (F) المحسوبة	
6/100					درجة الحرية (n) - (k-1) [(1-DF]	
قيمة (T) الجدولية= (1.984)					قيمة (F) الجدولية= (2.1750)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يشير الجدول (4-11) أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (74.6%) مما يعني وجود علاقة بين الحوكمة والرضا الوظيفي في المصارف الاردنية. وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.55$) إلى أن الحوكمة في المصارف الاردنية قد فسّر ما نسبته (55%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة على الرضا الوظيفي في المصارف الاردنية، من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة والمساوية (20.928) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.1750) وهو ما يمثل معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (DF)=(100/6). وبناءً على ذلك، نرفض فرضية العدم ونقبل

الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني.

ويبين جدول المعاملات لهذه الفرضية ما يلي:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المشاركة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

● بلغت قيمة معامل Beta لبعد المشاركة ($Beta = 0.204$) وقيمة (T) المحسوبة (2.574) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($Sig = 0.012$) وهي معنوية. نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المشاركة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المساءلة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

● بلغت قيمة معامل Beta لبعد المساءلة $Beta = 0.185$ وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (1.985) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($Sig = 0.049$) وهي معنوية. نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المساءلة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الشفافية على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

● بلغت قيمة معامل Beta لبعد الشفافية ($Beta = 0.411$) وبلغت وقيمة (T) المحسوبة (4.052) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($Sig = 0.000$) وهي معنوية. نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الشفافية على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

● بلغت قيمة معامل Beta لبعد العدالة ($\text{Beta} = 0.443$) وبلغت قيمة (T) المحسوبة

(4.292) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ($\text{Sig} = 0.000$) وهي معنوية. نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق العدالة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني.

H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المساواة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

● بلغت قيمة معامل Beta لبعد المساواة ($\text{Beta} = 0.201$) وبلغت قيمة (T) المحسوبة

(1.941) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى ($\text{Sig} = 0.055$) وهي غير معنوية. وعليه

نقبل فرضية العدم التي تنص على أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المساواة على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني.

H01.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستقلالية على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

● بلغت قيمة معامل Beta لبعد الاستقلالية ($\text{Beta} = 0.102$) وبلغت قيمة (T) المحسوبة

(1.036) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى ($\text{Sig} = 0.303$) وهي غير معنوية وعليه

نقبل فرضية العدم التي تنص على أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الاستقلالية على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تم في هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء ما أسفرت عنه عملية التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني.

مناقشة النتائج

مناقشة أبعاد الحوكمة

تدل النتائج على أن البنوك الاردنية تطبق الحوكمة بمستوى مرتفع وتعتمد سياسات وإجراءات تتوافق مع مبادئ الحوكمة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك الأردنية تولي اهتماماً كبيراً لتطبيق مفاهيم الحوكمة في سياساتها وإجراءاتها، حيث يساهم في بناء الثقة بين البنوك والعملاء والمساهمين والموظفين، ويعزز الاستدامة والأداء المالي للمصارف.

بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والعدالة والمشاركة والمسؤولية والمساواة بين الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بالإدارات، الكشف عن المعلومات المالية في الوقت المناسب، تشجيع مشاركة المعلومات المتعلقة بالمجلس، تطوير سلم وظيفي واضح، وتطبيق نظام وظيفي واضح يشمل الجميع، ومنح مجلس الإدارة صلاحيات محددة.

ونفسر نتيجة حصول بُعد المساءلة على أكبر أهمية نسبية كأحد أبعاد الحوكمة إلى أن المساءلة تعزز الشفافية والمصادقية في أعمال البنوك، حيث يتم توضيح القرارات والإجراءات المتبعة وتوضيح أداء المؤسسة والاحرازات الرقابية، حيث يتم مراجعة أداء الإدارة ومعالجة أي مخاطر أو مخالفات محتملة، كذلك ان المساءلة تعزز المشاركة والتواصل بين جميع أطراف المؤسسة، مما يساهم في بناء

بيئة عمل متعاونة، أيضاً إن المساءلة تعكس التزام البنوك بمبادئ الحوكمة القوية وتساهم في تعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين والموظفين، الامر الذي يعزز الأداء المستدام والنجاح للمصارف الأردنية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بلهادف وبوزيان (2019)، من حيث وجود علاقة إيجابية بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي. كون هذه النتيجة تؤيد استنتاج الدراسة الحالية بشأن تأثير الحوكمة والبيئة المؤسسية على رضا العاملين.

مناقشة الرضا الوظيفي

تعزى نتائج التحليل للمتغير التابع إلى ان البنوك الاردنية توفر التدريب المهني والأدوات اللازمة لمساعدة الموظفين على تحقيق أداء متميز، كما تقدم نظاماً للحوافز المناسب لتشجيع الموظفين وتعزيز أدائهم، بالإضافة إلى تقديم مزايا إضافية ومكافآت للموظفين المتميزين، مما يرفع مستوى رضاهم الوظيفي. أيضاً تعمل البنوك الاردنية على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة تعزز الرضا الوظيفي، وان نظام المصرف مرن للنمو الوظيفي، مما يوفر فرص تطوير وتقدم للموظفين في مسارهم المهني.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الغريز (2018) كون الدراسة الحالية تناولت علاقة الحوكمة بالرضا الوظيفي المرتبط بالأداء، وتتفق أيضاً مع دراسة (Nugraheni & Fauziah 2019) لوجود تأثير إيجابي لحوكمة الشركات على رضا وولاء الموظفين في شركات التأمين الإسلامية.

مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

يعد اختبار فرضيات الدراسة القاعدة الأساسية التي يركز عليها البحث العلمي في الوصول إلى استنتاجات وتوصيات من شأنها أن ترسخ أبعاد الفكر العلمي الرشيد، ويمكن تلخيص نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق الحوكمة تعمل على تحسين الرضا الوظيفي، حيث تعزز المشاركة والمساءلة الوعي والمشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرارات وتأثيرهم على العمل، في حين تعزز الشفافية والعدالة الثقة والعدالة في المعاملات والإجراءات المؤسسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Assefa 2024) حيث أظهرت النتائج أن تطبيق مفاهيم الحوكمة في البنوك الأردنية يعزز من رضا الموظفين على العمل، ويساهم في بناء بيئة عمل تشجع على الشفافية، المساءلة، والمشاركة. من جهة أخرى، في الدراسة المذكورة حول الحوكمة ورضا الوظيفي، يوضح الباحثون أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ورضا الموظفين على العمل. يشيرون إلى أن الحوكمة الجيدة تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الثقة، التفاعل الإيجابي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والاستمرارية في الأداء الوظيفي.

2- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المشاركة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تشجيع المشاركة والمشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرارات وتحديد الأهداف وتحسين العمليات يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي، فعندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة وأن لديهم دور في صنع القرارات، فإن ذلك يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية والتفاعل الإيجابي مع العمل، كذلك يمكن أن يؤدي تطبيق المشاركة إلى زيادة مستوى الالتزام والمشاركة الفعالة للموظفين في المؤسسة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يزيد رضاهم الوظيفي. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة المحمدي (2022) بأن معايير الحوكمة لها أثر إيجابي على الأداء.

3- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لتطبيق المساءلة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تشجيع المساءلة وتحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين على عملهم، حيث ان توضيح المعايير والمسؤوليات وتقديم تقارير واضحة حول الأداء، فعندما يشعر الموظفون بأن هناك نظام مساءلة فعال يحاسب على الأداء ويمنح الثناء والمكافأة للجهود الملموسة، فإن ذلك يعزز الرضا الوظيفي، فبوجود المساءلة، يصبح لدى الموظفين شعور بالثقة والأمان في معرفة أن القرارات المهمة تتخذ بنزاهة وعدالة، وأن هناك آليات لمراجعة الأداء وتصحيح الأخطاء، وهذا يعزز الشعور بالاعتراف بالجهود والقدرات الفردية ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Menninger & Menner (2024) بان تطبيق مبادئ الحوكمة له أثر إيجابي على رضا الموظفين وان عدم تطبيق الحوكمة يؤدي لانخفاض رضا الموظفين وتدهور الأداء ما سيؤثر سلبا على المنظمة.

4- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الشفافية على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني، وتعزى هذه النتيجة إلى أن توفير الشفافية في المؤسسة وفي عمليات صنع القرار يمكن أن يساهم في زيادة رضا الموظفين على عملهم، وتطبيق الشفافية يعني توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموظفين بطريقة صريحة وواضحة، فعندما يكون هناك تواصل فعال للمعلومات ويتم توضيح الأهداف والتوقعات والقرارات المهمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الشفافية ويعزز الرضا الوظيفي، فمن خلال الشفافية، يصبح لدى الموظفين إحساس بالثقة والاطمئنان، حيث يتم توضيح الأداء والإنجازات والتقدم بشكل منتظم، كما يمكن للموظفين معرفة العوامل التي تؤثر في صنع القرارات

والتغييرات المستقبلية وهذا يعزز الشعور بالتحكم والمشاركة في عملية العمل، الامر الذي يعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبدالرزاق والمطارنة (2011) من حيث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على أداء المؤسسة بما يعزز الرضا الوظيفي عند تطبيق الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة واسسها.

5- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العدالة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني وتعزى هذه النتيجة إلى أن توفير بيئة عمل عادلة ومنصفة يمكن أن يسهم في زيادة رضا الموظفين على عملهم، وإن تطبيق العدالة يعني التعامل بشكل عادل ومنصف مع الموظفين في جميع جوانب العمل، بما في ذلك التوزيع العادل للفرص والمكافآت والمعاملة العادلة في اتخاذ القرارات، فعندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون معاملة عادلة ويتم احترام حقوقهم ومساهماتهم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، فمن خلال العدالة، يحصل الموظفون على فرص متساوية للتقدم والتطور المهني، ويتلقون مكافآت ومعاملة تعكس جهودهم وتحقق التوازن بين الأداء والمكافأة، كما يشعرون بأن هناك إجراءات عادلة لحل المشكلات والنزاعات وتطبيق العقاب والانضباط بشكل عادل، لذلك ان تطبيق العدالة من العوامل المهمة في تعزيز الرضا الوظيفي.

6- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المساواة على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني، وتعزى هذه النتيجة إلى أن توفير بيئة عمل متساوية وعادلة في المعاملة يمكن أن يسهم في زيادة رضا الموظفين على عملهم، وتطبيق المساواة يعني التعامل بشكل متساوٍ ومنصف مع جميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم، أو عرقهم، أو ديانتهم، أو أي خصائص شخصية أخرى غير متعلقة بالقدرات الوظيفية، فعندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون معاملة متساوية ومتوازنة في الفرص والمكافآت والترقيات،

فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. فمن خلال المساواة، يشعرون الموظفون بالاحترام والتقدير لهم كأفراد وللمساهمات التي يقدمونها في العمل. يتم توفير فرص متساوية للتنمية الشخصية والمهنية، ويتم الاعتراف بالقدرات والمؤهلات بغض النظر عن الخلفية الشخصية، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي.

7- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستقلالية على الرضا الوظيفي للقطاع المصرفي الأردني، وتعزى هذه النتيجة إلى أن توفير بيئة عمل تتسم بالاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات يمكن أن يساهم في زيادة رضا الموظفين على عملهم، حيث أن تمكين كل قسم في البنك أن يعمل بما يروونه مناسباً ضمن النظام، فإن ذلك يمكن أن يزيد من الرضا الوظيفي، فعندما يشعر الموظفون بالحرية في تنفيذ مهامهم وتطوير العمليات داخل قسمهم وفقاً لرؤيتهم الخاصة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والتحفيز. أيضاً عندما يقدم البنك تقارير عن القرارات المتخذة من المجلس، فإن ذلك يعزز الشفافية والتواصل بين الموظفين والإدارة، ويشعرون بأنهم مشاركون في صنع القرار ومطلعين على الاتجاهات الاستراتيجية للبنك، مما يساهم في الرضا والانتماء.

الاستنتاجات

بناءً على تحليل التحليل الإحصائي واختبارات الدراسة فقد تبين أن البنوك الأردنية تُطبق مبادئ الحوكمة بشكل شامل، وتتبنى سياسات وإجراءات متوافقة مع الممارسات العالمية الرائدة، مما يعزز الشفافية والاستقرار في القطاع المصرفي. يتضمن ذلك تعزيز رضا موظفيها عبر بيئة عمل مهنية مشجعة ومسارات واضحة للتقدم، إلى جانب المشاركة الفعالة في صنع القرارات. تُمكن البنوك موظفيها للمشاركة في القرارات الاستراتيجية والإدارية، مع تحديد مسؤولياتهم بوضوح ومتابعة دقيقة لأدائهم،

ما يعزز الكفاءة والفعالية في العمليات. كما تولي اهتمامًا كبيرًا للشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الأمور المالية، وتطبق نظامًا وظيفيًا واضحًا ومحددًا يضمن العدالة والمساواة بين جميع الموظفين، مع وجود مجلس إدارة يحظى بالثقة ويمارس صلاحياته بفعالية في إدارة شؤون المصرف. من جهة أخرى، في الدراسات المذكورة حول الحوكمة والرضا الوظيفي، يوضح الباحثون أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ورضا الموظفين على العمل. يشيرون إلى أن الحوكمة الجيدة تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الثقة، التفاعل الإيجابي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والاستمرارية في الأداء الوظيفي. لذا، يمكن القول بأن هناك اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة بشأن أن تطبيق مفاهيم الحوكمة يعزز من رضا الموظفين على العمل، ويعتبر عاملاً مهماً في تعزيز البيئة التنظيمية الإيجابية التي تؤثر إيجابياً على أداء العاملين في المؤسسات المالية.

التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، قمنا بطرح جملة من التوصيات، تتمثل

في الآتي:

بالنسبة للبنوك التجارية:

- الاستمرار في تطبيق مبادئ الحوكمة على أعلى مستوى وتحديث السياسات والإجراءات بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

- إجراء مراجعات دورية لتقييم الامتثال لمبادئ الحوكمة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

- تحسين نظم الشفافية والإفصاح المالي من خلال تقديم تقارير مالية دورية دقيقة وموثوقة، تتيح لأصحاب المصلحة متابعة الأداء المالي بوضوح.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف الموظفين بأهمية الشفافية والإفصاح المالي وكيفية تطبيقها.
- توسيع نطاق المشاركة في صنع القرارات ليشمل جميع المستويات الوظيفية، مما يعزز الشعور بالانتماء ويزيد من رضا الموظفين.
- تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة وصنع القرار لدى الموظفين في جميع المستويات الإدارية.
- تحديد المسؤوليات والواجبات بدقة لكل إدارة ومتابعة تنفيذ المهام الموكلة للموظفين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.
- وضع نظام تقييم أداء شامل يساعد في مراقبة تنفيذ المهام وتقديم الملاحظات اللازمة لتحسين الأداء.
- وضع سلم وظيفي واضح يحدد المسارات المهنية المتاحة للموظفين، مما يساعد على تحسين التخطيط المهني وزيادة رضا الموظفين.
- إنشاء برامج تطوير مهني مستدامة لدعم النمو المهني للموظفين وتحفيزهم على تحقيق الأداء العالي.

بالنسبة للقطاعات الأخرى وأصحاب القرار:

- الاستمرار في تطبيق مبادئ الحوكمة على أعلى مستوى وتحديث السياسات والإجراءات بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

- إجراء مراجعات دورية لتقييم الامتثال لمبادئ الحوكمة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تحسين نظم الشفافية والإفصاح المالي من خلال تقديم تقارير مالية دورية دقيقة وموثوقة، تتيح لأصحاب المصلحة متابعة الأداء المالي بوضوح.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف الموظفين بأهمية الشفافية والإفصاح المالي وكيفية تطبيقها.
- توسيع نطاق المشاركة في صنع القرارات ليشمل جميع المستويات الوظيفية، مما يعزز الشعور بالانتماء ويزيد من رضا الموظفين.
- تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة وصنع القرار لدى الموظفين في جميع المستويات الإدارية.
- تحديد المسؤوليات والواجبات بدقة لكل إدارة ومتابعة تنفيذ المهام الموكلة للموظفين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.
- وضع نظام تقييم أداء شامل يساعد في مراقبة تنفيذ المهام وتقديم الملاحظات اللازمة لتحسين الأداء.
- وضع سلم وظيفي واضح يحدد المسارات المهنية المتاحة للموظفين، مما يساعد على تحسين التخطيط المهني وزيادة رضا الموظفين.

بالنسبة للأكاديميين والباحثين

- تشجيع الباحثين والأكاديميين على إجراء دراسات متعمقة حول تطبيقات الحوكمة في البنوك الأردنية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
- توفير الدعم المالي والموارد اللازمة للبحث العلمي في مجالات الحوكمة المختلفة.

- تحديث المناهج الدراسية لتشمل مبادئ الحوكمة وأهميتها في القطاع المصرفي، مع التركيز على الأمثلة المحلية والدولية.
- إدراج دورات متخصصة في الحوكمة والشفافية والمساءلة في برامج الدراسات العليا والماجستير في إدارة الأعمال.
- إقامة شراكات استراتيجية بين الجامعات والبنوك لتبادل المعرفة والخبرات العملية في مجال الحوكمة.
- تنظيم ورش عمل وندوات مشتركة تجمع بين الأكاديميين والممارسين لمناقشة أفضل الممارسات والتحديات في تطبيق الحوكمة.
- دعم المشاريع البحثية التطبيقية التي تركز على تحسين ممارسات الحوكمة في البنوك الأردنية، وإيجاد حلول للتحديات التي تواجهها.
- تخصيص منح بحثية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس الذين يعملون على مشاريع تتعلق بتطوير الحوكمة في المؤسسات المالية.
- توفير خدمات استشارية وتدريبية للبنوك والمؤسسات المالية حول أفضل ممارسات الحوكمة، بناءً على الأبحاث الأكاديمية.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للمهنيين في القطاع المصرفي، مستندة إلى أحدث الأبحاث الأكاديمية والتوجهات العالمية في مجال الحوكمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2015). *الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

أبو تايه، بندر والحياري، كريم خليل والقطاونه، منار إبراهيم (2012). *العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الأردنية*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(1)، 159-188.

أبو سنييه، محمد (2013). *أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً: دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو عليم، طالب (2014). *أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

البابلي، نبيل (2018). *الحكم الرشيد الأبعاد والمعايير والمتطلبات*. المعهد المصري للدراسات، اسطنبول، تركيا.

بو سلمية، حكيمة (2018). *حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة- تجربة ماليزيا نموذجاً*. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 2(2)، 48-64.

الجبالي، سمير والمحاميد، اسعود (2018). *أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(2)، 161-182.

جرايدي، أسماء وشطاح، شهيناز (2013). *أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير* - [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح. <http://hdl.handle.net/123456789/4650>

الجبسار، أحمد جمال (2020). *مهارات كتابة وإعداد التقارير الإحصائية (ط.1)*. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حماد، علي (2011). تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة (ط.2). الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- خوام، حمد (2001). دراسة حالة على: الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.
- ذياب، رنا (2014). واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والقيادة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الراشدي، سعيد علي (2007) الإدارة بالشفافية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- الزهرة، نوى (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك التجارية [أطروحة دكتوراه]. جامعة محمد خيضر، سكيدة، الجزائر.
- بلهادف، سامية وبوزيان، عثمان (2019). حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(1)، 570-583.
- السرطاوي، عبد المطلب (2015). أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 11(3)، 705-725.
- شيخي، مليكه ودحو، خضرة (2021). أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 4(2)، 228-239.
- صوان، رولا (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها على تكلفة راس المال في الشركات الصناعية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عابد، زهير (2010). الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقات السياحية في قطاع غزة: دراسة وصفية تحليلية. مجلة جامعة ام القرى العلوم الاجتماعية، 2(2)، 166-221.
- عبد الوهاب، ياسر (2011). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية. مجلة النهضة، 12(2)، 91-124.
- الغريز، عز الدين محمد (2018). الرضا الوظيفي لدي الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

القحطاني، مناحي (2017). الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية [رسالة ماجستير]. جامعة آل البيت، الأردن.

كورتيل، فريد (2008، أكتوبر 15-16). حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي [بحث مقدم] المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد جامعة دمشق.

المحمدي، مصطفى (2022). أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

مخير، عبد العزيز (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية (ط.1). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

مرعي، محمد (2016). العوامل المؤثرة على المخاطر عبر النظامية وفقا لمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

المشاقبة، خليل (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان الأردن.

النوافعة، محمد (2018). أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن.

الهنائي، سليمان (2018) الاستقلال الإداري والمالي للهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية في سلطنة عمان: دراسة مقارنة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الوشاح، سليمان راجي وبوعنه، أحمد علي والقضاة، ليث أكرم (2017). أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية على استقلالية مدققي الحسابات الداخليين في البنوك التجارية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 37(4)، 25-47.

عثمان، عبد الرازق والمطارنة، ومحمد (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، (21)، 315-331.

الوكيل، منال (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 107-127.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Alamrew, Y., Belay, H., & Shishigu, A. D. (n.d.). The Effect of Governance on Employees' Job Satisfaction, Intention to Leave and Task Performance (A Case of University of Gondar). *The international journal research publications*, ISSN: 2251 1547.
- Al-Hawary, S. I. S., & Alajmi, H. M. (2017). Organizational commitment of the employees of the ports security affairs of the state of Kuwait: The impact of human resources management practices. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 52-78. DOI: [10.6007/IJAREMS/v6-i1/2570](https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i1/2570).
- Alkhawaldeh, K. A. (2021). Institutional Governance Practices in Jordan Government Units. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 9(1), 52-65.
- Assefa, Abenet Taye. (2024). The Impact of Corporate Governance on Employee Job Satisfaction (The Case of Five Food Manufacturing Companies in and around Addis Ababa) (Unpublished master's thesis). Addis Ababa University, Addis Ababa, Ethiopia.
- Chien, N. B., & Thanh, N. N. (2022). The impact of good governance on the people's satisfaction with public administrative services in Vietnam. *Administrative Sciences*, 12(1), 35.
- Danzer, N. (2019). Job satisfaction and self-selection into the public or private sector: Evidence from a natural experiment. *Labour Economics*, 57, 46-62. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.01.002>
- Darmadi, S. (2013). Corporate governance disclosure in the annual report: An exploratory study on Indonesian Islamic banks. *Humanomics*, 29(1), 4-23. <https://doi.org/10.1108/08288661311299295>
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, & Tatham, R, L. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed): Cengage Learning EMEA.
- Hytti, U., Kautonen, T., & Akola, E. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2034–2053. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.723023>
- Linn, Robert. L, & Gronlund, Norman, E, (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer

- Menner, M., & Menninger, F. (2024). The causal effect of corporate governance on employee satisfaction. *Journal of Financial Research*, 47(1), 123-146. <https://doi.org/10.1111/jfir.12350>
- Nugraheni, P., & Fauziah, L. (2019). The impact of corporate governance on customer satisfaction and loyalty of Islamic insurance company in Indonesia. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2), 114-128. DOI: [10.18196/jai.2002120](https://doi.org/10.18196/jai.2002120)
- Priyanath, H., & Priyanaganie, R. (2020). Governing mechanisms, job satisfaction and employee performance: An empirical study of employees in apparel industry in Sri Lanka. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 8(4), 108-133.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John wiley & sons.
- Yaseen, H., & Al-Amarneh, A. (2013). Corporate governance and leverage: Evidence from the Jordanian stock market. *Research Journal of Finance and accounting*, 4(19), 29-35.

الملحقات

الملحق (1)

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

عضو هيئة التدريس	الرتبة الأكاديمية	الجامعة / الجهة	التخصص الدقيق
أ.د. أحمد صالح	أستاذ دكتور	الشرق الأوسط	إدارة الأعمال
أ.د. عزام أبو مغلي	أستاذ دكتور	الشرق الأوسط	ريادة الأعمال
أ.د. علي العضايلة	أستاذ دكتور	الشرق الأوسط	إدارة أعمال
د. سمير الجبالي	أستاذ مشارك	الشرق الأوسط	إدارة الأعمال
د. محمود أبو جمعة	أستاذ مشارك	عمان العربية	إدارة أعمال
د. إيناس النوافلة	أستاذ مساعد	البلقاء التطبيقية	إدارة أعمال إلكترونية
د. خالد أبو الغنم	أستاذ مساعد	عمان العربية	إدارة أعمال / تسويق
د. غيث علي الشيخ	أستاذ مساعد	عمان العربية	إدارة أعمال / موارد بشرية
أ. سوار إبراهيم الدبابنة	أستاذ	البنك التجاري الاردني	إدارة الأعمال
السيد علاء الأغبر	-	بنك صفوة الاسلامي	إدارة الأعمال / التسويق

الملحق (2)

أداة الدراسة



السادة الأفاضل،

تحية طيبة وبعد،

تجري الطالبة دراسة بحثية موسومة بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية - مدينة عمان" وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولكون الدراسة ومتغيراتها تتعلق في تطبيق الحوكمة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى البنوك التجارية فإن نجاحها مرهون بمدى تجاوبكم في قراءة الاستبانة بدقة ومن ثم الإجابة على فقراتها بتحديد دائرة إزاء الدرجة التي تتفق مع آرائكم.

شاكراً لكم تقديركم واهتمامكم ووقتكم الذي بذلتموه في سبيل تحقيق الدراسة لأهدافها والوصول لنتائجها،
مؤكدین لكم أن المعلومات الواردة في الاستبانة والمجاب عليها من قبلکم ستستخدم لأغراض البحث العلمي والتحليل الإحصائي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول الاحترام،

الطالبة: دعاء أحمد الشامي

المشرف: أ.د. عبد العزيز أحمد الشرباتي

كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط

2023-2024

يرجى التفضل بزيارة الرابط التالي للتوجه إلى الاستبانة الإلكترونية

الاستبيان

أولاً المعلومات الديموغرافية: أرجو التكرم باختيار الإجابة التي تتفق مع حالتكم

السؤال	الإجابة			
النوع الاجتماعي	ذكر		أنثى	
العمر	أقل من 25		25 - 35	35 - 45 45 فأكثر
الخبرة	أقل من 5		5 - 10	10 فأكثر
المؤهل العلمي	الدبلوم كلية مجتمع فما دون		البكالوريوس	الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)
الموقع الإداري	الإدارة الاشرافية		الإدارة الوسطى	الإدارة العليا

ثانياً محاور الاستبانة وفقراتها: أرجو التكرم باختيار الإجابة التي تتفق مع آرائكم

#	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
المتغير المستقل: الحوكمة: قيام البنوك التجارية الاردنية بفهم مزايا الحوكمة وتطبيق إجراءات ترمي إلى فصل الملكية عن الإدارة التنفيذية للبنوك، لما لذلك من اسهام في تحقيق القوة الإدارية لتلك المؤسسات وان يتم ذلك برقابة البنك المركزي الأردني لكونه الجهة المسؤولة عن مراقبة وقياس تطبيق الحوكمة بها. البعد الأول: المشاركة: قيام البنوك التجارية الأردنية بالسماح للمدراء والعاملين في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ضمن صلاحيات معينة لتسيير الاعمال أي ان لا يكون هنالك مركزية للقرارات التي تؤخذ داخل المنظمة وان توزع المهام والمسؤوليات على العاملين كل حسب اختصاصه. التفويض التمكين العمل الفرقي.						
1	يطور البنك سياسة الاحلال الوظيفي.	1	2	3	4	5
2	يشرك البنك الموظفين من كافة الدرجات الوظيفية في اتخاذ القرار.	1	2	3	4	5
3	يلتزم البنك باعتماد اللامركزية في العمل.	1	2	3	4	5
4	يلتزم البنك بتوزيع الصلاحيات.	1	2	3	4	5
5	يتبنى البنك سياسة التدوير الوظيفي.	1	2	3	4	5

#	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
	البعد الثاني: المساءلة: اعتماد البنك إجراءات لتقييم أعمال مجلس الإدارة للتعرف على مدى تطبيق أسس الحوكمة في البنوك التجارية الأردنية.					
6	يحدد البنك المسؤوليات والواجبات الخاصة بالإدارات.	1	2	3	4	5
7	يقوم البنك بمتابعة تنفيذ المهام والواجبات.	1	2	3	4	5
8	يطور البنك سياسية واضحة للمساءلة.	1	2	3	4	5
9	يحاسب البنك في حال الاخلال بسياسات الحوكمة.	1	2	3	4	5
10	يطور البنك نظام تقارير لتزويده للجهات الرقابية.	1	2	3	4	5
	البعد الثالث: الشفافية: عملية مشاركة الإدارات التنفيذية في البنوك التجارية الاردنية للمجريات الإدارية والسياسات والأنظمة بشكل علني للموظفين وذوي العلاقة بالمنظمة والمجتمع وبما يبين عدم تمكين مجالس الإدارات من التدخل بأعمال وإدارة المنظمة والإفصاح					
11	يفصح البنك عن الأمور المالية بالوقت المناسب.	1	2	3	4	5
12	يشجع البنك على مشاركة المعلومات المتعلقة بالمجلس.	1	2	3	4	5
13	يمنع البنك تدخل المجلس في القرارات الإدارية بشكل مباشر.	1	2	3	4	5
14	يعلن البنك عن أي تغييرات تتم في مجلس ادارته ضمن قنواته الرسمية.	1	2	3	4	5
15	يبنى البنك سياسة إعلان واضحة.	1	2	3	4	5
	البعد الرابع: العدالة: ان تقوم البنوك التجارية الاردنية بمعرفة حقوق أصحاب المصلحة كالعاملين وأفراد مجلس الإدارة والمتعاملين مع المنظمة وان تسهم في حفظ هذه الحقوق من خلال الإجراءات وأي تصرف من شأنه التثبت من ذلك.					
16	يعامل البنك جميع الموظفين بالتساوي.	1	2	3	4	5
17	يطور البنك سلم وظيفي واضح.	1	2	3	4	5
18	يتبنى البنك سياسات واضحة لحفظ حقوق المساهمين.	1	2	3	4	5
19	يهتم البنك بالحقوق العمالية.	1	2	3	4	5
20	يطور البنك سياسات عمل واضحة لجميع الموظفين.	1	2	3	4	5
	البعد الخامس: المساواة: ان تقوم البنوك التجارية الاردنية بمراعاة المساواة بين جميع الأطراف من ذوي المصلحة داخل المنظمة بالحقوق والواجبات والمهام الموكلة لهم، والتعامل مع الجميع ضمن إجراءات تطبق على جميع الافراد باختلاف مستوياتهم ومكانتهم.					

#	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
21	يلتزم البنك بدليل واضح للمهام والواجبات الخاصة بكل وظيفة.	1	2	3	4	5
22	يلتزم البنك بنظام وظيفي واضح يطبق على الجميع.	1	2	3	4	5
23	يطبق البنك نظام أجور عادل لكافة الدرجات الوظيفية.	1	2	3	4	5
24	يعدل البنك بين الذكور والإناث بالأجور.	1	2	3	4	5
25	يعدل البنك بين الموظفين من حيث المهام والواجبات.	1	2	3	4	5
البعد السادس: الاستقلالية: ان يكون للبنوك التجارية الأردنية القدرة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بأمور المنظمة والعاملين بها ومن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها، بشكل فردي وحر ودون تدخل من قبل مجالس الإدارات لمنظمات المساهمة العامة في القطاع.						
26	يعتبر البنك مستقل عن مجلس الإدارة.	1	2	3	4	5
27	يمنح البنك مجلس الإدارة صلاحيات محددة.	1	2	3	4	5
28	يمكن البنك كل قسم يعمل ما يراه مناسب ضمن النظام.	1	2	3	4	5
29	يخضع البنك قرارات الإدارة العليا لموافقة مجلس الإدارة.	1	2	3	4	5
30	يقدم البنك تقارير عن القرارات المتخذة من المجلس.	1	2	3	4	5
المتغير التابع: الرضا الوظيفي: قيام البنوك التجارية الأردنية بالعمل على تحقيق الدرجة المقبولة من الرضا للموظفين وذلك بتطبيق أسس الحوكمة لديها ومعرفة انعكاسات تطبيقها على أدائهم ومدى شعورهم بالراحة والرضا.						
31	يقدم البنك التدريب المهني والادوات لضمان فعالية الأداء.	1	2	3	4	5
32	يطور البنك نظام حوافز مناسب لكل وظيفة.	1	2	3	4	5
33	يقيس البنك الرضا الوظيفي بشكل دوري.	1	2	3	4	5
34	يشرك البنك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تهمهم.	1	2	3	4	5
35	يقدم البنك ميزات إضافية للموظفين المتميزين.	1	2	3	4	5
36	يوفر البنك الأمان الوظيفي.	1	2	3	4	5
37	يوفر البنك بيئة عمل مريحة خالية من الضغوطات.	1	2	3	4	5
38	يهتم البنك بالرضا الوظيفي.	1	2	3	4	5
39	يشعر البنك الموظفين بالرضا عن سياسة الحوكمة المطبقة في البنك.	1	2	3	4	5
40	لدى البنك نظام مرن للنمو الوظيفي.	1	2	3	4	5