مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن

*أيمن سليمان الفطاونة**

ملخـص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى مدى توافر خصائص الحاكمية، وأثرها في دافعية العمل لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (304) مبحوثين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحاكمية جاءت بدرجة مرتفعة. وأن تصوراتهم لأبعاد دافعية العمل، جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد الحاكمية في دافعية العمل لدى المبحوثين في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وتوصي الدراسة بضرورة أن تتبنى إدارات البنوك التجارية العاملة في الأردن مفهوم الحاكمية المؤسسية وتعزيز أبعادها، وأن تكون تلك الإدارات مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها، عن طريق جهد شمولي مخطّط، وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء منظمات محوكمة.

الكلمـات الدالـة: الحاكمية المؤسسية، دافعية العمل، البنوك التجارية العاملة في الأردن.

1. المقدمـة

زاد الاهتمام في الآونة الأخيره بتطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية، وقد حاز هذا الموضوع على اهتمام المجتمع الدولي نظراً للأهمية المتنامية له في ضمان حسن سير العمل والاستقرار وتجنب الأزمات في المؤسسات المالية وغير المالية، (اتحاد المصارف العربية، 2003) خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية التي شهدتها الأوساط المالية نتيجة التلاعب في بيانات الشركات، حيث انهارت وأفلست مجموعة كبيرة من الشركات العالمية، وبدأت هذه الأوضاع المتردية بالإعلان عن إفلاس شركة إنرون (Enron) العملاقة في مجالات الطاقة وشركة ووراديكوم (WorldCom) وهي ثاني أكبر شركة للاتصالات في العالم وشركة زيروكس (Zerox) الرائدة في مجال أجهزة تصوير المستندات وشركة ميراك (Merak) العملاقة في مجال صناعة الدواء وقد نتج عن ذلك انهيار أسعار أسهم الشركات، كما أن مؤشرات الأسهم الرئيسية "داو جونز" DOW JONES للشركات الصناعية الثلاثين الكبرى و"ناسداك" NASDAQ لأكبر 500 شركة في المجال التكنولوجي قد حققت خسائر بنحو 8.6 تريليون دولار. أما في بريطانيا فقد صدر تقرير (Cadbury Report, 1992) بعنوان "الجوانب المالية لحاكمية الشركات" بعد إخفاق مجموعة من الشركات العامة، كما اصدر مجلس معايير التدقيق البريطاني إرشادات للمدققين لبيان كيفية إعداد تقاريرهم للتأكد من تطبيق إجراءات حاكمية الشركات (درويش، 2003).

أما الأردن فمن خلال سعيه إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية Word Trade Organization (WTO) والدخول في اتفاقية الشراكة الأوروبية، وفي اتفاقية التجارة الحرة مع الولايات المتحدة الأمريكية فقد عمل على تطوير بيئة مناسبة للأعمال والسعي إلى تبني مبادئ الحاكمية المؤسسية، حيث قامت هيئة الأوراق المالية بإصدار مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة أسهمها في بورصة عمان، في أيلول2006 للعمل على تعزيز التقدم الاقتصادي. (قانون الأوراق المالية، 2006) لهذا جاءت هذه الدراسة لتلقي

* قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2009/4/9، وتاريخ قبوله 2010/2/9.

الضوء على مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

رغم اهتمام القطاع المصرفي بقضايا الحاكمية المؤسسية عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان، إلا أن هذا الاهتمام لم يرق بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان، ويعزى ذلك إلى اعتبارات عديدة، أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحاكمية، وعدم توفر الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا وفقدان الثقة في التقارير المالية والمعلومات، الأمر الذي أثر سلباً على العاملين فانحدرت عندهم الروح المعنوية وتراجعت مشاعر الرضا والانتماء وانخفضت دافعيتهم للعمل، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما تصورات المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية؟
2. ما الترتيب التنازلي، لأبعاد دافعية العمل بحسب المديرين المبحوثين في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟
3. ما مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.
2. التعرف على مستوى دافعية العمل وأهمية أبعادها في البنوك التجارية العاملة في الأردن، من خلال تصورات المبحوثين ميدانياً.
3. تقديم توصيات تخدم التوجهات المستقبلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن باتجاه تعزيز خصائص الحاكمية المؤسسية وحسن توظيفها في العمل الإداري.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1. تتطرق الدراسة إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو الحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، والذي يعتبر من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، باعتباره مصدراً مهماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تَبَنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية والإبداعية.
2. إن هذه الدراسة يمكن أن توجّه أنظار المديرين وصانعي القرار في البنوك التجارية الأردنية إلى أهمية الاهتمام بأبعاد الحاكمية المؤسسية لأن تعزيزها يساعد في بلورة الدافعية للعمل، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية التي شهدتها الأوساط المالية العالمية.
3. كما تنبع أهمية الدراسة من حالة الافتقار – الواضحة والمؤثرة إزاء ربط المفاهيم الحديثة (الحاكمية المؤسسية) بالمفاهيم القديمة (الدافعية) وتفاصيلها وخلو الدراسات التطبيقية والميدانية لمثل هذا النوع من الدراسات الهامة التي تحتاج لها الإدارة الأردنية اليوم.
4. تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، وهو مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دافعية العمل.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل النفسية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل المهنية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة

والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل العلمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

منهجية الدراسة

أسلوب الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن أسلوب المسح المكتبي وذلك بالرجوع إلى المصادر العربية والأجنبية الجاهزة، بهدف بناء الإطار النظري لهذه الدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة الفرضيات، والإجابة على أسئلتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن والمشار إلى أعدادهم وتوزيعهم على البنوك في التقرير السنوي الثالث والأربعون للبنك المركزي الأردني نهاية عام (2007)، وإحصائيات جمعية البنوك في الأردن نهاية سنة (2007). وتشير هذه الإحصائيات أن مجموع المديرين قد بلغ نهاية عام2007 (676) مديراً ومديرةً موزعين على ستة عشر بنكاً تشمل (582) فرعاً ومكتباً، بما فيها المراكز الرئيسة لهذه البنوك منتشرة في جميع أنحاء المملكة الأردنية الهاشمية كما هي مبينة في الجدول رقم(1).

عينة الدراسة

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل حوالي (50%) من جميع المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وقد تم توزيع (338) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (311) استبانة، وتم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (304) استبانة لتشكل ما نسبته (45%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (89.9%) من عينة الدراسة الكلية.

الجدول رقم (1)

يبين أسماء البنوك وأعداد الموظفين والفروع مجتمع البحث وعينته

اسم البنك	عدد المديرين	عدد الفروع والمكاتب	العينة 50%
بنك الإسكان	119	100	60
البنك العربي	98	85	49
البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار	73	67	37
البنك الأهلي	55	49	28
بنك الأردن	77	70	39
بنك القاهرة عمان	56	53	28
البنك الأردني الكويتي	41	36	21
بنك الأردن والخليج	33	27	17
بنك المؤسسة العربية المصرفية / الأردن	21	18	11
بنك الاستثمار العربي الأردني	19	16	10
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	17	14	9
البنك العربي الإسلامي الدولي	19	12	10

اسم البنك	عدد المديرين	عدد الفروع والمكاتب	العينة 50%
سوسيته جنرال الأردن	16	15	8
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	13	8	7
بنك فيلادلفيا للاستثمار	11	8	6
بنك الصادرات والتمويل	8	4	4
المجموع	676	582	338

* الجدول من إعداد الباحث ومصدر التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني عن عام 2007 وإحصائيات جمعية البنوك في الأردن للعاملين في البنوك الاردنية لعام 2007.

الجدول رقم (2)
وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	217	%71.4
	أنثى	87	%28.6
العمر	30 سنة فأقل	35	%11.5
	31-40 سنة	84	%27.6
	41-50 سنة	128	%42.1
	51 سنة فأكثر	57	%18.8
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	130	%42.8
	بكالوريوس	148	%48.7
	دراسات عليا	26	%8.6
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	46	%15.1
	6-10 سنوات	97	%31.9
	11-15 سنة	110	%36.2
	16 سنة فأكثر	51	%16.8

خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2) أن أغلب عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم (217) بنسبة (71.4%) في حين بلغت نسبة الإناث (28.6%) من المجموع الكلي للعينة، ويعزى ذلك إلى أن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى كالتعليم. وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت الفئة (41-50) سنة أعلى نسبة حيث كانت النسبة (42.1%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (31-40) سنة حيث كانت نسبتها (27.6%) في حين الفئة (30 سنة فأقل) فقد شكلت مانسبته (11.5%) ويعزى ذلك إلى أن البنوك في التعين تركز على الأفراد من ذوي الخبرات الطويلة. أما بالنسبة للفئة (51 سنة فأكثر) شكلت مانسبته (18.8%) ويعزى ذلك إلى القرب من سن التقاعد. أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (48.7%)، تلاهم في ذلك حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (42.8%)، وأخيراً جاءت فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (8.6%) ويعزى ذلك لتوجه حملة الدراسات العليا أكاديمياً. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (11-15) حيث بلغت هذه النسبة (36.2%)، ثم تلاها الفئة (6-10) سنوات حيث بلغت النسبة (31.9%) ثم تلاها الفئة (16 سنة فأكثر) حيث بلغت هذه النسبة (16.8%)، وأخيراً جاءت الفئة (5 سنوات فأقل) حيث بلغت النسبة (15.1%).

أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف والاطلاع على

الجانب النظري لموضوعي الحاكمية المؤسسية، ودوافع العمل، بعناصرها وأبعادها المختلفة، وفيما يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية. (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن (40) فقرة وتوزعت الفقرات لتشمل المتغيرين (المستقل، والتابع) بمختلف أبعادهما وكما هي موضحة أدناه.

الفقرات من (1-25) وتقيس المتغير المستقل (الحاكمية المؤسسية) وتم الاعتماد في تطوير هذه المجموعة من الفقرات وتعديل وتطوير مجموعة من الاستبانات التي صممها كل من (القراله، 2008، الجعيدي، 2007؛ الهنيني، 2007؛ حسن، 2006؛ التعمري، 2004) كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي: المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية.

الفقرات من (26-40) وتقيس المتغير التابع (دافعية العمل) وتم الاعتماد في تطوير هذه المجموعة من الفقرات وتعديل وتطوير مجموعة من الاستبانات التي صممها كل من (العطوي، 2007؛ مقابلة، 1993) كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي: الدوافع النفسية، الدوافع المهنية، الدوافع الاقتصادية، الدوافع الاجتماعية، الدوافع العلمية.

وقد تم تحديد أوزان وفقرات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو التالي: الخيار (ينطبق دائماً)ويمثل (5) درجات. والخيار (ينطبق غالباً) ويمثل (4) درجات. والخيار (ينطبق أحياناً) ويمثل (3) درجات. والخيار (ينطبق نادراً) ويمثل (2) درجة. والخيار (لا ينطبق إطلاقا) ويمثل (1) درجة، وبناء على قيم الوسط الحسابي فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصور مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصور متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من (2.49) فيكون مستوى التصور منخفضاً.

الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
الحاكمية المؤسسية	الشفافية	4-1
	المساءلة	8-5
	بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	13-9
	الكفاءة	17-14
	المساواة	21-18
	المشاركة	25-22
دافعية العمل	الدوافع النفسية	27-26
	الدوافع المهنية	31-28
	الدوافع الاقتصادية	34-32
	الدوافع الاجتماعية	37-35
	الدوافع العلمية	40-38

صدق الأداة وثباتها

لقد تم عرض الاستبانة على (8) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وجرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
25-1	البعد المستقل (الحاكمية المؤسسية)	0.8936
40-26	المتغير الكلي التابع (دافعية العمل)	0.9021
40-1	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.9121

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (0.9121) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

تم تعريف متغيرات وأبعاد الدراسة إجرائياً على النحو التالي:

أ. المتغير المستقل: الحاكمية المؤسسية

وتشمل الحالة المركبة والمتعددة الوجوه للمؤسسات والأنظمة والتراكيب والعمليات والإجراءات والممارسات والسلوك القيادي في البرامج السياسية والاجتماعية والإدارية لتحقيق تطلعات المواطنين (Mukul asher, 2007)

1. الشفافية: تعني الصراحة والمواجهة والمكاشفة والإبداعية بحيث يكون لدى العاملين القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب (مخيمر وآخرون، 2000).

2. المساءلة: إخضاع جميع العاملين للمساءلة حسب الظروف والحاجة، وإعطاء كل ذي حق حقه ومعاملتهم جميعا أمام القانون سواء، وعدم التمييز بينهم، وأن يشمل ذلك كافة جوانب العمل الإداري، وهذا يتطلب وجود تشريعات تضمن ذلك (الكايد، 2002).

3. بناء التوافق للرؤية الإستراتيجية: سعي البنك لخدمة جميع من لهم مصلحة والتوفيق بين المصالح المختلفة، امتلاك القيادات والأفراد منظورا واسع للحاكمية المؤسسية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).

4. المساواة: إتاحة الفرصة لجميع العاملين لتحسين حياتهم وتحقيق الرفاهية وحمايتها، وتوزيع الفرص والامتيازات وعبء العمل بين موظفي البنك بإنصاف ومساواة كل حسب متطلبات وظيفته ومؤهلاته (الكايد، 2002).

5. الكفاءة: قدرة البنك على إشباع الحاجات من خلال استخدام أفضل للموارد. والقيام بمتطلبات العمل وفق أدوار واضحة، بدافع إنجاز وتحقيق الأهداف بطريقة غير تقليدية بعيداً عن خطوط السلطة التقليدية والهياكل التنظيمية المعيقة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).

6. مشاركة العاملين: هي أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للموظفين باتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو تحد من مساهمتهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية (عبد الوهاب، 2001).

ب. المتغير التابع: الدافعية للعمل

ويشير إلى القوى والرغبات والحاجات والميول التي تقوم بتسيير سلوك الفرد وتغييره وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه وتتكون من خمسة أبعاد هي: (مقابلة، 1993).

1. الدوافع النفسية: وتشير إلى نتائج العمليات النفسية الداخلية لدى الفرد والتي تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين وتشمل قيادة الآخرين والإشراف عليهم وتحقيق طموحاته الشخصية.

2. الدوافع المهنية: ويشر إلى القوى الدافعة للفرد من أجل تحقيق التفوق والانجاز من أجل النجاح وتطوير العمل والرغبة في القيام بمهام صعبة وتحمل مسؤوليات أكبر وتتضمن نقل الأفكار للآخرين واتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة.

3. الدوافع الاقتصادية: ويشير إلى الميول الفردية التي تدفع الفرد من أجل إشباع حاجاته الاقتصادية والمتعلقة بفرص الترقية والأجور الأعلى، وتأكيدهم على حجم العوائد التي يشعرون بضرورة الحصول عليها نتيجة لتحقيق مستوى معين من الأداء وتتضمن المكافآت والأجور والحوافز وغيرها.

4. الدوافع الاجتماعية: وهي رغبات الفرد التي تدفعه وتثير حماسه للعمل من أجل بلوغ الانتماء والصداقة والعاطفة والشعور والوجدان والميول الاجتماعي من قبل الآخرين، وتعميق التفاهم المشترك وتتضمن الرغبة في الشعور بالاحترام ومساعدة الآخرين وتحسين المركز الاجتماعي.

5. الدوافع العلمية: وهي متمثلة بالميول الذي يدفع الأفراد إلى رفع كفاءتهم المعرفية وتبادل خبراتهم مع الآخرين، ومواكبة التطورات العلمية الحديثة من خلال إجراء البحوث والدراسات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

مفهوم الحاكمية

أدت الأزمات المالية التي حدثت في العديد من دول العالم إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس الإدارة والتي أدت إلى تحميل الشركات خسائر مالية قدرت بمليارات الدولارات وأصبحت تكلفة سوء الإدارة تشكل عبئاً على الشركات والاقتصاد العالمي، كما أن الافتقار للشفافية والوضوح جعلت المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح (سليمان، 2006) ولذلك أصبح المستثمرون، يطلبون الأدلة والبراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثماراتهم، تحتوي على هياكل سليمة لممارسة الحاكمية المؤسسية والتي تتضمن مستوى معينا من الإفصاح والشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية، والتي تضمن تقليل إمكانيات سوء الإدارة إلى اقل حد ممكن لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين، (خليل، 2005).

إن اتساع حجم الشركات وتعقد عملياتها وانفصال الملكية عن الإدارة أدى إلى ضعف آليات الرقابة على أداء المديرين، كما أن وجود علاقات وكالة متعددة بين الملاك والإدارة والمدقق الخارجي والمساهمين والدائنين وسعي كل طرف لتعظيم منفعته الذاتية قد أدى إلى ظهور مشكلات في أخلاقيات التعامل وجاء مفهوم الحاكمية المؤسسية للعمل على ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف في الشركة (الجعيدي، 2007).

مفهوم الحاكمية المؤسسية

إن مفهوم الحاكمية المؤسسية يشير إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والملاك وأصحاب المصالح من ناحية أخرى كما انه وثيق الصلة بمهنة المحاسبة، لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهيكل الرقابة الداخلية ويُعد مرحلة من مراحل تطورها، حيث يقترب الإطار العام لمفهوم الحاكمية من المعنى المباشر لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية في الشركات ألا أن هذا المفهوم والعوامل المؤثرة فيه أكثر اتساعاً واتصالاً ببيئة الأعمال والبيئة الاجتماعية المحيطة بها، حيث تجدر الإشارة إلى أهمية المسئولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility (CSR) والتي تهتم بالإضافة إلى تدعيم مكانة وربحية الشركة، بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم ونمو المجتمع، وهذا الاتجاه ما أكد عليه هوبكينز، وأوصى بأهمية توجيه مزيد من الاهتمام به على مستوى العالم، (Hopkins, 2000).

ويسعى مفهوم الحاكمية المؤسسية لتقديم إجابات لعدة تساؤلات من أهمها كيف يضمن المستثمرون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم، وكيف يتأكد المستثمرون من أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل، وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم الحاكمية المؤسسية في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول، من خلال وضع أسس للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف والذي يؤدي إلى منع حدوث أزمات مالية في المستقبل، وقد أصبح من الواضح تماماً أن تطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول في عصر العولمة، (سليمان، 2006).

لقد تم طرح وتداول العديد من البدائل المقترحة لمقابلة مفهوم مصطلح Corporate Governance باللغة الإنجليزية ومنها الحكم الرشيد، الحكم الصالح، الحاكمية المؤسسية، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، وسوف نتعامل في هذه الدراسة بمفهوم "الحاكمية المؤسسية".

يرى (Sophie and Richard, 2007) أن الحاكمية تعنى بالمفهوم الأوسع "كيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، وتشمل التغييرات الأساسية تبنى المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية حتى يتمكن الدائنون والمقرضون من مقارنة احتمالات الاستثمار بسهولة".

ويعرف (Mukul, 2007) الحاكمية بأنها: "الحالة المركبة والمتعددة الوجوه للمؤسسات والأنظمة والتراكيب والعمليات والإجراءات والممارسات والسلوك القيادي في البرامج السياسية والاجتماعية والإدارية لتحقيق تطلعات المواطنين" ويظهر في هذا التعريف العلاقات المتدخلة بين التنظيمات من خلال إجراءات وممارسات تحكمها الأنظمة والتعليمات التي تضعها القيادات لتحقيق تطلعات المواطنين في شتى المجالات.

في حين أن البنك الدولي عرف الحاكمية وربطها في إصلاح مؤسسات القطاع العام "بناء مؤسسات القطاع العام الكفؤة والمسؤولة عن التطوير في المستقبل" (Keefer, 2004: 4).

والحاكمية عرفت حسب تقرير (التنمية الإنسانية العربية، 2002: 101) بأنها: "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وقيادتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشاً".

عرفها (Demirag. et al., 2000) بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمسائلة بالشركة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة".

كما اعتمد البنك المركزي الأردني تعريف الحاكمية المؤسسية بأنها "مجموعة من العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها، ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما انه يبين التركيبة التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة، والوسائل لتحقيق تلك الأهداف، ومراقبة تحقيقها".

من خلال التعاريف السابقة فان الحاكمية المؤسسية تعني "تطوير بيئة قانونية واقتصادية ومؤسسية تساعد الشركة على النمو والتطور وتحقيق الأهداف طويلة الأجل لتعظيم قيمة الشركة"، والواقع إن موضوع الحاكمية يتركز على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التي تتمتع بها إدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، لذلك فان الحاكمية ترتكز على عنصرين أساسيين وهما الإدارة السليمة والشفافية، (أبو زر، 2006).

مما سبق يمكن للباحث الإشارة إلي ما يلي:

1- شمول مفهوم الحاكمية المؤسسية للعديد من الأبعاد الاقتصادية والقانونية والإدارية والمحاسبية والاجتماعية والأخلاقية، وذلك نتيجة عدم الاتفاق علي تعريف موحد لمصطلح Corporate Governance.
2- مفهوم الحاكمية المؤسسية يشمل متابعة أداء مجلس الإدارة وكافة هياكل الشركة، والإدارة، وكذلك لجنة التدقيق، وأن الممارسة الجيدة لهذا المفهوم تساهم في توزيع المسؤوليات بين المساهمين، مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة.
3- ازداد انتشار مفهوم الحاكمية المؤسسية بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الأزمات الاقتصادية في الشركات العملاقة، مما يعني فعالية الدور الذي يقوم به هذا المصطلح وما يتضمنه من وسائل للعلاج والإصلاح لمثل هذه الأزمات.
4- يساعد مفهوم الحاكمية المؤسسية في القضاء على التضارب وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية سواء من داخلها أو من خارجها، وذلك عن طريق الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات أوسع للمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.
5- إن فكرة الحاكمية المؤسسية تعنى بوضع إطار مناسب من أجل تقوية آليات الرقابة الداخلية للشركات كوصف مسؤوليات الإدارة بشكل واضح وتفعيل دور واستقلالية التدقيق الداخلي في الشركة.
6- القاسم المشترك بين المفاهيم المختلفة لمصطلح الحاكمية المؤسسية هو الاهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة.

أهمية الحاكمية الجيدة في البنوك

إن نجاح الحاكمية في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن لابد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى، حيث يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها.

ويشير (Freeland, 2007) أن العناصر الأساسية للحاكمية المؤسسية في الجهاز المصرفي تتمثل في مجموعتين: تتمثل الأولى في الأطراف الداخليين وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون، أما المجموعة الثانية فتتمثل في الأطراف الخارجيين، الممثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي، أما الركائز الأساسية التي لابد من توافرها حتى تكتمل أحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك فتتلخص في الشفافية وتوافر المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية (بازل 2 مثلاً) والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.

الدافعية

لقد تعددت تعريفات الدافعية بشكل عام وذلك بتعدد وجهات النظر والاتجاهات في تفسير الدوافع، إلا أن معظم

هذه التعريفات تشير إلى أن الدافعية ما هي إلا علاقة ديناميكية بين الكائن الحي وبيئته المحيطة،وهي حالة داخلية تحرك سلوك الفرد وتنبهه وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبةله وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تنبع من الفرد نفسه وحاجاته وخصائصه وميوله واهتماماته أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (بلقيس واحمد، 1982).

أما الدافعية التنظيمية فهي تشير إلى إيجاد ظروف العمل التي تستثير الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات وغيرها، وينظر إلى الدوافع على أنها حاجات أو قوى داخلية تشكل أساساً السلوك (حريم، 1997).

والدافعية تختلف عن مفاهيم أخرى متعددة إن كانت مكملة لها مثل الحاجة التي تشير إلى نقص في شيء معين ويؤدي إستكماله بالفرد إلى استعادة توازنه وبالتالي تسهيل توافقه وسلوكه العادي، كذلك الحافز الذي يشير إلى زيادة توتر الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة مما يجعل الفرد مستعداً للقيام باستجابات خاصة نحو موضوع معين في البيئة الخارجية، وأخيراً الباعث الذي يشير إلى الشيء الذي يهدف إليه الفرد ويوجه استجاباته سواء نحوه أو بعيداً عنه (عليان، 1986).

وقد تعددت تعريفات الباحثين التي أطلقت على الدافعية فمنهم من عرفها بأنها "القوى والطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الإنسان وسلوكه في إثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، إذ تتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دائما الى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن الى نفسه، وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة اقل من المطلوب، ازدادت قوة الدافع وحدته" (العديلي، 1995).

وعرفها (القريوتي، 2000) على أنها "الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من اجل زيادة قدرته عل تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك".

وكذلك عرفت على أنها "القوى التي تدفع الأشخاص لتحقيق الأهداف والرغبات والأفكار التي يؤمنون بها في حياتهم وأعمالهم وهي توجه ارتباطهم الفكري والمتأثرة بالظروف الداخلية والخارجية (Michael, 2004).

وعرفت كذلك على أنها "مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وتحديد اتجاه ذلك العمل (Steers, 2004).

"وهي مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد التى تعمل على إستمرار نشاطه كإنسان بشري تدفعه إلى تحقيق مجموعة من الاهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط معينة من السلوك" (الصيرفي: 2005).

والدوافع عبارة عن" شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها.هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعا من التوتر" (Tension) يدفع الفرد الى سلوك معين لسد النقص. لذا فإن مساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيدفعه إلى سلوك معين قد يكون إيجابي أويمنعه من القيام بسلوك سلبي (الطجم 2003: 108).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح لنا أهمية دراسة الدافعية في المنظمات،فهي على اختلاف نشاطاتها فإنها حتى لو استطاعت الحصول على أفراد يتمتعون بمهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائما أو مناسبا، ولهذا فان وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل،والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

وتعد الدافعية "عملية معقدة بسبب تعاملها مع دوافع الإنسان الداخلية الشعورية منها واللاشعورية من اجل إشباع حاجاته المتنوعة والتي ترتبط بعوامل البيئة الخارجية وما تحتاج إليه من تكيف في السلوك الموجه تجاه الهدف (Thomas, 1993).

هذا وتتعدد الأسباب التي تؤدي لوجود التعقيد في عملية الدافعية، واهم هذه الأسباب: (المغربي، 1995).

أ- إن الدافع للقيام بفعل معين ليس ملموسا وانما يعرف بالاستدلال (inference).

ب- قد يكون لدى الفرد عدد من الحاجات او التوقعات التي تتغير بصورة مستمرة وقد تتضارب مع بعضها بعضاً.

ج- إن إشباع حاجة معينة قد تؤدي الى زيادة إلحاح الحاجة.

د- السلوك الموجه نحو الهدف (Behavior -Orinted Gool) لا يؤدي بالضرورة الى إشباع الحاجة حيث أن كثرة التعارضات والتقاطعات تجعل من الصعب تخفيف حالة عدم التوازن الداخلية لدى الفرد.

كما أن للدوافع ثلاث وظائف رئيسية فهي تمد السلوك بالطاقة وتنشط الفرد، كما أنها تقوم بتأدية وظيفة الاختيار، فالفرد يتأثر بالدوافع التي تمليها عليه ميوله واهتماماته وحاجاته كما أنها تحدد الطريقة التي يستجيب بها لمواقف معينة، وأخيرا تعمل الدوافع على توجيه السلوك نحو هدف معين لتحقيقه (حريم، 1997).

والدوافع هي الطاقات التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي أو تهيئ له أحسن تكيف مع البيئة

الخارجية. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الدوافع حسب نشأتها إلى صنفين هما: (سلطان، 2002).

1. دوافع أولية (Motives Primary)

وهي التي تعمل على قيام الفرد بأنواع الأنشطة التي تهدف إلى المحافظة على بقائه مثل دوافع الجوع والعطش، ويطلق عليها اسم الدوافع الفسيولوجية أو البيولوجية أو غير المتعلمة أو الفطرية، ويلاحظ انه لابد من توافر معيارين في الدافع حتى يندرج تحت مجموعة الدوافع الأولية:

أ- أن يكون غير متعلم (Un Learned).

ب- أن يكون ذا أساس فسيولوجي (Physiologically).

2. دوافع ثانوية (Motives Secondary**)**

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع، فكلما تقدم المجتمع الإنساني كلما أفسحت الدوافع الأولية الطريق أمام الدوافع الثانوية لتحديد سلوك الإنسان. وترتبط الدوافع الثانوية بمفاهيم التعلم وبالذات مبدأ التدعيم ولابد أن يكون الدافع متعلم حتى يدخل في نطاق الدوافع الثانوية ومن أهم الدوافع دافع القوة والسلطة دافع التحصيل دافع الانتماء والامان واخيرا دافع المركز الاجتماعي (درويش، وتكلا، 1980). كذلك يمكن تقسيم الدوافع إلى نوعين رئيسيين وهما دوافع داخلية تعرف بأنها استمرار النشاط مع غياب المكافآت الخارجية المحتملة، حيث يقوم الفرد بالعمل لذات العمل لأنه يجد متعة في أدائه، وأخرى خارجية والتي تظهر كوسيلة للحصول على جائزة مما يتطلب من صاحب العمل أن يدفع العاملين ويكافئهم بشكل مستمر.

الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها:

أ. الدراسات العربية

دراسة (القرالة، 2008) وتناولت "ما مدى توافر أبعاد خصائص الحكمانية، وأثرها في أداء العاملين في وزارة الداخلية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر خصائص الحكمانية: المتمثلة بـ (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق، والرؤية الاستراتيجية) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من (289) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية كانت مرتفعةً، وأن مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية جاء أيضاً بدرجة مرتفعةً، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك أثر لأبعاد خصائص الحكمانية (الشفافية، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بخصاص الحكمانية لأهمية الدور الذي تؤدية في رفع مستوى أداء العاملين.

دراسة (الجعيدي، 2007) والتي تناولت قياس مستوى الحاكمية المؤسسية في الأردن حيث هدفت هذه الدراسة إلى تكييف وتطبيق نموذج (Credit Lyonnais Securities Asia) (CLSA) لقياس مستوى الحاكمية المؤسسية في الأردن، ومن ثم قياس العلاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء المؤسسي (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الأسهم، والأداء السوقي) ولقياس مستوى الحاكمية تم توزيع (106) استبانات، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

1. وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء المالي، والتشغيلي.
2. عدم وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء السوقي وأداء الأسهم.

دراسة (الهنيني، 2007) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام للحاكمية المؤسسية لتعزيز استقلالية مدققي الحسابات القانونيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود إدراك جيد لدى مدققي الحسابات القانونيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية لمفهوم الحاكمية المؤسسية.
2. تؤثر كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة إيجاباً في استقلالية مدققي الحسابات القانونيين.

دراسة (العطوي، 2007) والتي تناولت "الاتجاهات نحو تقييم الأداء وأثره في الدافعية لدى العاملين في مديرية الشئون الصحية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية" وهدفت إلى التعرف على أثر عدالة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء في الاتجاهات لدى العاملين في الشئون الصحية بمنطقة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من

أبرزها:

1. أن مستوى الدافعية لدى العاملين جاء بدرجة مرتفعة.
2. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتقويم الاداء على الدافعية للعمل لدى العاملين في الشئون الصحية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو الدافعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية، مكان العمل).

دراسة (الخفاجي والغالبي، 2006) والتي تناولت "المنظور الاخلاقي للحاكمية في المؤسسات" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاركان الأساسية للمنظور الأخلاقي للحاكمية (الحيادية، الشفافية والثقة والالتزام، والمشاركة)، وإلى التعرف على المنظور الأخلاقي كمدخل لتفسير الحاكمية وأساس للتفكير بإمكانية تطبيقها في المؤسسات العربية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. الحاكمية الجيدة تقود إلى أداء متميز.
2. تساهم الحاكمية في تقليل المخاطرة.
3. توفر تطبيقات الحاكمية معرفة متخصصة لكل المؤسسات المهتمه بها.
4. تساهم في تحقيق موازنه بين الربحية كهدف اقتصادي والمتطلبات الاجتماعية للجمهور.

دراسة (أبو زر، 2006) وتناولت "إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني"والتي هدفت إلى تقديم إستراتيجية مقترحه لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني وقد توصلت الدراسة إلى إن هناك اتساقاً كبيراً في القوانين والتشريعات الأردنية مع قواعد ومبادئ الحاكمية المؤسسية الصادرة عن (OECD) لعام 2004 ولكن لا توجد تعليمات ملزمة بالإفصاح عن الحاكمية المؤسسية في التقارير السنوية للشركات المدرجة في بورصة عمان وقد أوصت الدراسة بإلزام مدققي الحسابات الخارجيين بإضافة فقرة في تقريرهم السنوي حول الحاكمية المؤسسية وان يقوم مجلس مفوضي هيئة الأوراق المالية بتعديل تعليمات إفصاح الشركات المصدرة والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق بحيث يتضمن التقرير السنوي للشركة تقريراً عن الحاكمية المؤسسية.

دراسة (خليل، والطيب، 2006) وتناولت "الحوكمة المؤسسية للبنوك" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛ ودورها في تحسين الكفاءة الاقتصادية والاستقرار الاقتصادي والمالي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أهمية الالتزام الجاد بمفهوم الحكومة المؤسسية الجيدة. كما بينت أن توفر نظام مالي سليم ومعافى يتطلب توفر إطلاع وفهم ودراية بأنظمة الحكومة المؤسسية الجيدة وإدارة المخاطر لدى إدارات الشركات، خاصة البنوك، الأمر الذي يساهم في دعم سياسات الشركات ويساعد على تعزيز ثقة المستثمرين وتوفير بنية استثمارية أكثر استقرارا.

دراسة (الحوامدة والمعايطة، 2003) وتناولت "أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر دوافع العمل في السلوك الإبداعي على من المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل مجتمعة وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين، وقد احتلت المركز الأول الدوافع النفسية في التأثير على السلوك الإبداعي، تلاها في ذلك الدوافع المهنية، بعدها الدوافع الاقتصادية ثم الدوافع الاجتماعية وأخيراً الدوافع العلمية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة المحافظة على الدوافع الإيجابية لدى المشرفين الإداريين مثل الدوافع النفسية والمهنية والعلمية والاجتماعية والعمل على تنمية الدوافع الاقتصادية بالإضافة لاختيار المشرفين ذوي المؤهلات العليا والخبرات الطويلة.

دراسة (البدري، 2002) وتناولت "دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا"، على عينة تكونت من (2000) موظف من المستويات الإدارية الثلاث الأعلى، المتوسط، التنفيذي، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى إشباع الحاجات الإنسانية (دوافع العمل) وفقا لهرم ماسلو للحاجات في قياس نظم القيم الشخصية التي تدفع وتؤثر في سلوك الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك شعورا بالنقص عند أفراد العينة في إشباع الحاجات الأساسية وحاجة الأمن، وان اكثر الحاجات أهمية لديهم هي الحاجة للاحترام ثم تحقيق الذات،وأوصت الدراسة ضرورة إيجاد مناخ مناسب يسهم في تحفيز ودفع المواطنين لزيادة أدائهم الوظيفي وذلك عن طريق تنويع الأعمال وزيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات.

ب. الدراسات الأجنبية

دراسة (Coursey and Pabdey, 2007) وتناولت "مقياس

الدافعية للعمل في الخدمة العامة" وهدفت الدراسة إلى فحص ثلاثة أبعاد لمقياس الدافعية في الخدمة المدنية باستخدام مقياس (Perry, 1996) والذي يتضمن 24 فقرة، واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل العاملي، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة البريدية من (274) مفردة من قطاعات صحية مختلفة، وخدمات إنسانية يعملون معظم الأفراد في دوائر نظم المعلومات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى صلاحية مقياس بيري مقارنة مع المقاييس الأخرى التي تستخدم في قياس الدافعية في القطاع العام، وتوصي الدراسة بتكثيف مقاييس الدافعية للعمل لما لها من أثر على فاعلية منظمات القطاع العام.

دراسة (Andreassen, 2007) وتناولت "العلاقة بين قوة الدافعية والصحة". وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين دافعية العمل والاحتراق النفسي وضغوط العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وبين ضغوط العمل والاحتراق النفسي، وكذلك وجود علاقة سلبية بين الرغبة في العمل وبين الاحتراق النفسي وضغوط العمل.

دراسة (Jeremias, 2005) وتناولت "الدافعية للعمل والالتزام"، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإرادة للعمل وبين دافعية العمل والالتزام، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين الإرادة للعمل وعوامل الدافعية للعمل، وعدم وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل وبين الانخراط في العمل.

دراسة (Tina, et.al, 2004) وتناولت "البيئة المؤسسية المستمرة التغير" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي تحاول الشركات التأقلم بها مع قانون (Sarbanes-Oxley Act)، حيث اجروا مقابلات مع (17) مسؤولاً (3 مديرين، و7 مديرين ماليين، ورئيس شركة، و6 أفراد) حيث ان البعض منهم له دور رئيسي في عملية التدقيق الداخلي، والباقي رؤساء للجان التدقيق، علما ان شركاتهم التي يعملون فيها تحقق متوسط مبيعات سنوية يبلغ (3.9) مليار دولار، بمدى يتراوح بين (30) مليون، و(17) مليار. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. ما نسبته 69% من أعضاء مجالس الإدارات اصبحوا مستقلين بالمقارنة مع نسبة 62% بالسابق.
2. مع ظهور الحاجة لأعضاء مجلس إدارات مستقلين فقد انخفضت مشاركة أعضاء مجلس الإدارة العاديين بنسبة 4% في عام 2003، والذي يعد أول انخفاض يحدث خلال الأعوام الخمس الأخيرة.
3. 80% تقريبا من لجان التدقيق أصبحت لجاناً مستقلة بشكل كامل، وهذا يعد تغييرا كبيرا إذا ما قورن بنسبة 56% التي كانت سائدة منذ عام 1999.
4. إن نسبة الشركات التي تستخدم سياسة منح أسهمها الممتازة، ومنح الأسهم الأخرى كمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة ارتفعت إلى 28% في عام 2003 بالمقارنة بنسبة 24% في العام السابق.
5. توقفت بعض الشركات الكبرى عن منح خيارات الأسهم لغير العاملين فيها من أعضاء مجلس الإدارة.

دراسة (Bradley, 2003) والتي تناولت "نحو فهم مهمة ووظيفة الدافعية للخدمة العامة"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على الدافعية للعمل لدى الموظف وأداءه في القطاع العام من خلال إعادة ما هو مكتوب حول الدافعية للعمل في قطاع الخدمة العامة ضمن إطار نفسي ومعرفي، لهدف صياغة الأطر النظرية والتجريبية لإطار العمل الجديد، وهذا يفترض أن الأهدف النظرية يمكن أن يعطي أساساً نظرياً، قوياً، لفهم الإسهامات المستقلة للمهمة والهدف والخدمة العامة على الدافعية للموظف وأداءه في القطاع العام، وأن أهمية المهمة بالنسبة للمؤسسة ودرجة الدافعية للموظف لتأدية الخدمة العامة يزيد من دافعيته للعمل في القطاع العام من خلال جعل العمل ذو أهمية، وإضافة لذلك تم مراقبة تأثير المكافأة المقدمة من قبل المؤسسة إلا أن الأداء المتعلق بالمكافآت لم يسهم في دافعية المنظم للعمل.

دراسة (Kleemann and Matuschek, 2002) والتي تناولت "الدافعية والتوجهات نحو المهنة عند العاملين الألمان في مراكز الاتصال ذات النوعية العالية في ألمانيا"، وبينت نتائج الدراسة أن موظف البنك بشكل خاص، ونتيجة لعمله الدائم على أجهزة الكمبيوتر، فأنه يفقد جزءاً من دافعيته واتجاهه نحو المهنة، مما يؤثر على كفاءته العملية. كذلك بينت الدراسة أن من العوامل التي تجذب العاملين للتوجه نحو المهنة هي العمل ضمن فريق تسوده الروح الجيدة، والعلاقات الاجتماعية بين الوكلاء أنفسهم ومع الإدارة كذلك، وإتاحة فرص التدريب والتعلم لتحسين المركز الوظيفي الداخلي ضمن البنك الذي يعملون فيه، وأن الآجر والراتب المرتفع يعد دافعاً هاماً من دوافع العمل لدى وكلاء مراكز الاتصال في بنوك ألمانيا.

دراسة (Klapper and Love, 2002) وتناولت "الحاكمية المؤسسية وحماية المستثمر والأداء في الأسواق الناشئة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة ما بين مستوى الحاكمية المؤسسية والبيئة القانونية في الأسواق الناشئة،

واستخدمت الدراسة نموذج (CLSA) لتصنيف المؤسسات وفق الحاكمية المؤسسية، وطبقت الدراسة على (374) مؤسسة من الأسواق الناشئة في أربعة عشر دولة، وشملت عينة الدراسة المؤسسات المدرجة والمتوفر بياناتها المحاسبية على الأقل منذ بداية عام (1998) وكان من أهم النتائج وجود تباين واسع في مستوى الحاكمية المؤسسية عبر الدول في عينة الدراسة، وأن معدل الحاكمية المؤسسية منخفض في الدول ذات الأنظمة القانونية الضعيفة، وأفضل حاكمية مؤسسية مرتفعة مرتبطة بأفضل أداء تشغيلي وتقيم سوقي.

وأجرى (Sansom, 2001) دراسة بعنوان "نحو إدارة الأداء لتحسن أوضاع الحكمانية" تناولت الدراسة الخصائص الضرورية للحكمانية وأنها أصبحت واضحة ومستقرة في جميع البلدان مع اختلاف الأهمية النسبية لتلك الخصائص، وأن هناك ضرورة لوجود مؤشرات أداء كمية ونوعية للحكمانية المحلية لتحقيق الأهداف المطلوبة مع التركيز على أهمية التعلم من تجارب الآخرين التي يمكن أن تتحقق إذا استخدمت تكنولوجيا المعلومات من خلال فتح صفحة ويب لكل إدارة محلية.

وترى الدراسة ضرورة وجود هياكل تنظيمية لإدارة الأداء تتضمن التخطيط الاستراتيجي والخطط ومجمل الأهداف واضعا نموذج Mallor كمثال ويحتوي على دورة أداء كلية من تخطيط وتقييم وتعديل وتحليل وذلك لتحسين الكفاءة والتأثير في النشاطات التي تمارس. وتشير الدراسة إلى نماذج طبقت في استراليا نموذج منطقة هنتر وتضمن اثنتا عشرة إدارة محلية والتي حددت مجموعة من مؤشرات الأداء بالتعاون مع الحكومة والقطاع الخاص ومراكز الدراسات ومن بين المؤشرات الاستعمال الكفء للمصادر الأولية ووصول الغذاء الجيد والماء والمسكن والوقود بكلفة معقولة وتأمين صحي شامل للأفراد والأمن والاستقرار وتخويل الأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات والنموذج الآخر مجلس مركافل ويؤكد على دور المجلس في مساعدة المحليين عبر تحديد أربع قيم رئيسة وهي: استمرارية للبيئة وتكوين رأس مال اجتماعي وتعزيز المواطنة والتركيز على قيمة المال ويتم تعزيز تلك القيم من خلال تحديد مؤشرات للأداء متضمنة تطوير المواطنين ورفع المستوى النوعي للحياة ومسح أداء المجلس من خلال تقييم رضى المواطنين والتركيز على الحوسبة في مجال مراقبة الأداء.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تقدم الدراسة إطاراً فكرياً يجمع أبعاد الحاكمية المؤسسية وأثر ذلك في دوافع العمل بتناولها المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، وأثرها على دوافع العمل وعلى الرغم من أن بعض العوامل قد تم تناولها منفردة في دراسات أجنبية سابقة إلا أنه لم تتطرق هذه الدراسات لدراسة العوامل مجتمعة، علماً بأن دراسة جوانب وعوامل متعددة مجتمعة قد يعطي نتائج أدق كونها غير منفصلة في الواقع التنظيمي، وإضافة لما سبق تقوم الدراسة الحالية بتحديد أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية على دوافع العمل في مجتمع دراسة لم يسبق تناوله بالبحث وهو البنوك التجارية العاملة في الأردن، ودراسة مجموعة أكبر من العوامل للحاكمية المؤسسية مقارنه بما اختبرته الدراسات السابقة، في ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة على أهمية الحاكمية المؤسسية وابعادها في دوافع العمل مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، وهذا ما يميز الدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول: ما تصورات المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية؟

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسيه

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4-1	الشفافية	4.00	0.72	1	مرتفع
8-5	المساءلة	3.94	0.71	2	مرتفع
13-9	بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	3.51	0.86	6	مرتفع
17-14	الكفاءة	3.53	0.81	5	مرتفع
21-18	المساواة	3.71	0.80	3	مرتفع

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22-25	المشاركة	3.62	0.83	4	مرتفع
1-25	المتوسط العام	3.72	0.51	-	مرتفع

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الكلي لتصورات المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية بلغ (3.72) وهذا يدل على أن مستوى إدراك العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية كانت بدرجة مرتفعة، وقد احتلت الشفافية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، يلي ذلك المساءلة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد المساواة بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وجاء في المرتبة الخامسة بُعد الكفاءة بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وتفسير ذلك أن هناك اهتماماً كبيراً بخصائص الحاكمية المؤسسية وتوافر أبعادها في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وان هذا المفهوم يتبلور في البنوك بشكل مؤسسي ومخطط له. **الإجابة عن السؤال الثاني: ما الترتيب التنازلي، لأبعاد دافعية العمل بحسب المديرين المبحوثين في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟**

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد دافعية العمل

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26-27	الدوافع النفسية	3.73	1.033	2	مرتفعاً
28-31	الدوافع المهنية	3.66	0.957	3	مرتفعاً
32-34	الدوافع الاقتصادية	3.77	0.903	1	مرتفعاً
35-37	الدوافع الاجتماعية	3.59	1.165	5	مرتفعاً
38-40	الدوافع العلمية	3.61	1.000	4	مرتفعاً
26-40	المتوسط العام	3.67	0.876	-	مرتفعاً

أشارت معطيات الجدول رقم (6) أن المتوسط الكلي لتصورات المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد دافعية العمل بلغ (3.67) وهذا يدل على أن مستوى إدراك العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد دافعية العمل كانت بدرجة مرتفعة، وقد احتلت الدوافع الاقتصادية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، يلي ذلك الدوافع النفسية بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الدوافع المهنية بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الدوافع العلمية بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الدوافع الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وتفسير ذلك أن دوافع الالتحاق بالعمل هي ايجابية، أي أن لدى المديرين الرغبة في المهنة لما لها من نتائج ايجابية من نواحٍ اقتصادية ونفسية ومهنية وعلمية واجتماعية بسبب ارتباطهم بهذا العمل.

اختبار فرضيات الدراسة

إجابة السؤال الثالث:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دافعية العمل.

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسه الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (7) إلى أنه إذا

كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (7) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (1.314 –2.263) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (7)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الشفافية	0.313	1.404	0.370
المساءلة	0.464	2.156	0.210
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.561	1.314	0.266
الكفاءة	0.463	2.160	0.337
المساواة	0.443	2.255	0.395
المشاركة	0.418	2.263	0.287

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (7) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسه

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
دافعية العمل (الكليه)	الانحدار	(6، 297)	0.657	61.087	10.181	*118.49	0.000
	الخطأ			31.878	0.107		
الدوافع النفسية	الانحدار	(6، 297)	0.424	54.161	9.027	*45.55	0.000
	الخطأ			73.722	0.248		
الدوافع المهنية	الانحدار	(6، 297)	0.354	47.302	7.884	*33.909	0.000
	الخطأ			86.487	0.291		
الدوافع الاقتصادية	الانحدار	(6، 297)	0.505	60.832	10.139	*62.97	0.000
	الخطأ			59.735	0.201		
الدوافع الاجتماعية	الانحدار	(6، 297)	0.492	85.198	14.200	*60.15	0.000
	الخطأ			87.819	0.296		
الدوافع العلمية	الانحدار	(6، 297)	0.499	75.881	12.647	*61.84	0.000
	الخطأ			76.077	0.256		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (8) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (6، 297)، حيث أن أبعاد الحاكمية المؤسسية تفسر مانسبته (65.7%) من التباين الكلي في (دافعية العمل الكليه)، كما تُفسر أيضاً (42.4%) من التباين في بُعد (الدوافع النفسية)، وتُفسر أيضاً (35.4%) من التباين في بُعد (الدوافع المهنية)، وفسرت أبعاد الحاكمية المؤسسية (50.5%) من التباين في بُعد (الدوافع الاقتصادية)، كما تُفسر أيضاً (49.2%) من التباين في بُعد (الدوافع الاجتماعية)، وأخيراً فسرت أبعاد دافعية العمل (49.9%) من التباين في بُعد (الدوافع العلمية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في تفسير الأبعاد التابعة لدافعية العمل. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن

أبعاد الحاكمية المؤسسية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الشفافية	0.315	0.041	0.350	*7.665	0.000
المساءلة	0.216	0.045	0.215	*4.816	0.000
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.062	0.021	0.101	*2.905	0.004
الكفاءة	0.151	0.044	0.153	*3.434	0.001
المساواة	0.064	0.026	0.090	*2.496	0.013
المشاركة	0.210	0.041	0.237	*5.176	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد الحاكمية التالية (الشفافية، المساءلة، بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، الكفاءة، المشاركة) هي أكثر متغيرات الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.665، 4.816، 2.905، 3.434، 5.176) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (المساواة) له تأثير في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.496) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، كما يتضح من الجدول (10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة حيث فسر مع الشفافية (60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المساءلة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (63.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الكفاءة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (64.6%) من التباين في المتغير التابع، دخل خامساً متغير بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (65.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير المساواة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (65.7%) من التباين في دافعية العمل بوصفه متغيراً تابعاً.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل النفسية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الجدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بدافعية العمل من خلال أبعاد الحاكمية المؤسسية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الشفافية	0.507	*9.307	0.000
المشاركة	0.603	*6.548	0.000
المساءلة	0.635	*5.680	0.000
الكفاءة	0.646	*5.352	0.000
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.651	*5.172	0.000
المساواة	0.657	*3.371	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في دوافع الالتحاق بالعمل النفسية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن

أبعاد الحاكمية المؤسسية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الشفافية	0.275	0.068	0.234	*4.038	0.000
المساءلة	0.241	0.062	0.229	*3.860	0.000
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.102	0.032	0.143	*3.163	0.002
الكفاءة	0.126	0.067	0.109	*1.880	0.061
المساواة	0.064	0.039	0.076	**1.625	0.105
المشاركة	0.227	0.062	0.218	*3.678	0.000

* غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد الحاكمية المؤسسية التالية (الشفافية، المساءلة، بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، المشاركة) هي أكثر أبعاد الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل النفسية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.038، 3.860، 3.163، 3.678) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الكفاءة، والمساواة) ليس لها أثر في دوافع الالتحاق بالعمل النفسية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.625، 1.880) على التوالي، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية (الشفافية، المساءلة، بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، المشاركة) في دوافع الالتحاق بالعمل النفسية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل، في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (الكفاءة، والمساواة) في دوافع الالتحاق بالعمل النفسية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة

والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دوافع الالتحاق بالعمل النفسية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، كما يتضح من الجدول (12) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.1%) من التباين في بعد دوافع الإلتحاق بالعمل النفسيه، ودخل متغير المساءلة حيث فسر مع الشفافية (36.7%) من التباين في بعد دوافع الإلتحاق بالعمل النفسيه، ودخل ثالثاً متغير المشاركة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40.1%) من التباين في بعد دوافع الإلتحاق بالعمل النفسيه، دخل أخيراً متغير بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41.3%) من التباين في دوافع الالتحاق بالعمل النفسية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل بوصفه متغيراً تابعاً.

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بدوافع الالتحاق بالعمل النفسية من خلال أبعاد الحاكمية المؤسسية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الشفافية	0.311	*7.002	0.000
المساءلة	0.367	*5.784	0.000
المشاركة	0.401	*4.932	0.000
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.413	*2.767	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الكفاءة، والمساواة)

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن

أبعاد الحاكمية المؤسسية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الشفافية	0.443	0.068	0.413	*6.564	0.000
المساءلة	0.157	0.074	0.131	*2.133	0.034
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.0006	0.035	0.001	***0.017	0.986
الكفاءة	0.065	0.072	0.055	***0.902	0.368
المساواة	0.075	0.042	0.087	***1.771	0.077
المشاركة	0.029	0.067	0.028	***0.445	0.656

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \geq 0.05$) لإبعاد لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل المهنية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغير الفرعي والمتعلق (الشفافية) هو أكثر متغيرات الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.564)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (المساءلة) له أثر في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية

العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.133)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية والكفاءة والمساواة والمشاركة) ليس لها أثر في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.771، 0.017، 0.902، 0.445) على التوالي، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للحاكمية المؤسسية (الشفافية والمساءلة والكفاءة) في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل، في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (المشاركة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل، في البنوك التجارية العاملة في الأردن، كما يتضح من الجدول (14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.5%) من التباين في بعد دوافع الالتحاق بالعمل المهنية، ودخل متغير المساءلة حيث فسر مع الشفافية (34.5%) من التباين في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية والكفاءة والمساواة والمشاركة) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الجدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بدوافع الالتحاق بالعمل المهنية من خلال أبعاد الحاكمية المؤسسية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الشفافية	0.315	*9.188	0.000
المساءلة	0.345	*4.126	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية والكفاءة والمساواة والمشاركة).

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن

أبعاد الحاكمية المؤسسية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الشفافية	0.367	0.055	0.363	*6.606	0.000
المساءلة	0.197	0.056	0.192	*3.499	0.001
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.002	0.029	0.003	*0.079	0.937
الكفاءة	0.044	0.035	0.054	*1.249	0.213
المساواة	0.009	0.061	0.008	*0.151	0.880
المشاركة	0.248	0.060	0.221	*4.112	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α≥0.05) لأبعاد لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الشفافية، المساءلة، والمشاركة) هي أكثر متغيرات الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.606، 3.499، 4.112) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≥0.05). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، والكفاءة، والمساءلة) ليس لها أثر في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.079، 1.249، 0.151) على التوالي، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة (α≥0.05). وما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) للحاكمية المؤسسية (الشفافية، المساءلة، والمشاركة) في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل، في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، والكفاءة، والمساءلة) في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، كما يتضح من الجدول (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.3%) من التباين في بعد دوافع الالتحاق بالعمل الإقتصادية، ودخل متغير المشاركة حيث فسر مع الشفافية (48.6%) من التباين في بعد دوافع الالتحاق بالعمل الإقتصادية، ودخل أخيراً متغير المساءلة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (50.2%) من التباين في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، والكفاءة، والمساءلة) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بدوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية من خلال أبعاد الحاكمية المؤسسية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الشفافية	0.423	*9.909	0.000
المشاركة	0.486	*6.768	0.000
المساءلة	0.502	*4.606	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≥0.05).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، والكفاءة، والمساءلة).

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α≥0.05) لأبعاد لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن

أبعاد الحاكمية المؤسسية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الشفافية	0.385	0.074	0.282	*5.184	0.000
المساءلة	0.302	0.068	0.248	*4.445	0.000
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.120	0.035	0.144	*3.386	0.001
الكفاءة	0.117	0.073	0.088	*1.606	0.109
المساواة	0.033	0.043	0.034	**0.767	0.444
المشاركة	0.309	0.067	0.256	*4.601	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الشفافية والمساءلة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) هي أكثر متغيرات الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.184، 4.445، 3.386، 4.601) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الكفاءة، المساواة) ليس لها أثر في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.606، 0.767) على التوالي، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية (الشفافية والمساءلة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل، في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (الكفاءة، المساواة) في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، كما يتضح من الجدول (18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37%) من التباين في بعد دوافع الالتحاق بالعمل الإجتماعية، ودخل متغير المشاركة حيث فسر مع الشفافية (43.6%) من التباين في بعد دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية، ودخل ثالثاً متغير المساءلة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (47.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (48.8%) من التباين في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الكفاءة، المساواة) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع دوافع الالتحاق بالعمل العلمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بدوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية من خلال أبعاد الحاكمية المؤسسية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الشفافية	0.370	*8.131	0.000
المشاركة	0.436	*6.636	0.000
المساءلة	0.474	*5.672	0.000
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.488	*4.685	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الكفاءة، المساواة).

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في دوافع الالتحاق بالعمل العلمية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن

أبعاد الحاكمية المؤسسية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الشفافية	0.408	0.063	0.356	*6.442	0.000
المساءلة	0.211	0.068	0.169	*3.112	0.002
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.008	0.033	0.111	*2.640	0.009
الكفاءة	0.100	0.040	0.109	**2.522	0.012
المساواة	0.109	0.062	0.096	**1.745	0.082
المشاركة	0.255	0.069	0.199	*3.686	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05).

** غير دالة إحصائياً على مستوى (α≤0.05).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الشفافية، المساءلة، بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، المشاركة) هي أكثر متغيرات الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل العلمية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.442، 3.112، 2.640، 3.686) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (الكفاءة) له أثر في دوافع الالتحاق بالعمل العلمية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.522)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (المساواة) ليس له أثر في دوافع الالتحاق بالعمل العلمية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.745)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). وما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دوافع الالتحاق بالعمل العلمية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل، في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (المساواة) في دوافع الالتحاق بالعمل العلمية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) في دوافع الالتحاق بالعمل العلمية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل، في البنوك التجارية العاملة في الأردن، كما يتضح من الجدول (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.6%) من التباين في بعد دوافع الالتحاق بالعمل العلمية، ودخل متغير المشاركة حيث فسر مع الشفافية (46.4%) من التباين في بعد دوافع الالتحاق بالعمل العلمية، ودخل ثالثاً متغير المساءلة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (48%) من التباين في بعد دوافع الالتحاق بالعمل العلمية، ودخل رابعاً متغير بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (48.6%) من التباين في بعد دوافع الالتحاق بالعمل العلمية، ودخل أخيراً متغير الكفاءة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (49.5%) من التباين في دوافع الالتحاق بالعمل العلمية بوصفه بعداً من أبعاد دافعية العمل.

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بدوافع الالتحاق بالعمل العلمية من خلال أبعاد الحاكمية المؤسسية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الشفافية	0.396	*10.423	0.000
المشاركة	0.464	*7.290	0.000
المساءلة	0.480	*6.914	0.000
بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية	0.486	*3.978	0.000
الكفاءة	0.495	*3.216	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (المساواة).

النتائج والتوصيات

النتائج

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحاكمية، جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك تصورات المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن كانت بدرجة مرتفعة وقد احتلت الشفافية المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية. وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Sansom, 2001) ودراسة الهنيني والتي أشارت نتائجها إلى وجود إدراك جيد لدى مدققي الحسابات القانونية واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الخفاجي والغالبي، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن الحاكمي الجيدة تقود إلى أداء متميز، واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع ماجاءت به دراسة (خليل، والطيب، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية الالتزام الجاد بمفهوم الحاكمية المؤسسية الجيدة.
2. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لابعاد دافعية العمل، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلت الدوافع الاقتصادية المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة الدوافع الاجتماعية، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (العطيوي، 2007) والتي أشارت إلى أن مستوى الدافعية لدى العاملين جاء بدرجة مرتفعة.
3. أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، وأن أبعاد الحاكمية المؤسسية تفسر (65.7%) من التباين في بُعد (دافعية العمل)، كما تُفسر أيضاً (42.4%) من التباين في بُعد (الدوافع النفسية)، وتُفسر أيضاً (35.4%) من التباين في بُعد (الدوافع المهنية)، وفسرت أبعاد الحاكمية المؤسسية (50.5%) من التباين في بُعد (الدوافع الاقتصادية)، كما تُفسر أيضاً (49.2%) من التباين في بُعد (الدوافع الاجتماعية)، وأخيراً فسرت أبعاد الحاكمية المؤسسية (49.9%) من التباين في بُعد (الدوافع العلمية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في تفسير الأبعاد التابعة لدافعية العمل.
4. أشارت النتائج إلى وجود أثر للمتغيرات الفرعية التالية

والمتعلقة (الشفافية، المساءلة، بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، الكفاءة، المشاركة) في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (القرالة، 2008)، والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك أثر لأبعاد خصائص الحاكمية في الأداء الوظيفي، واتفقت أيضاً مع دراسة (الجعيدي، 2007)، والتي أشارت إلى و جود علاقة بين مستوى الحاكمية والأداء المالي والتشغيلي.

5. أشارت النتائج إلى وجود أثر للمتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الشفافية، المساءلة، بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، المشاركة) في دوافع الالتحاق بالعمل النفسية، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Bradly, 2003) والتي اشارت إلى أن أهمية المهمة بالنسبة للمؤسسة ودرجة الدافعية للموظف بتأدية الخدمة يزيد من الدافعية للعمل ضمن إطار نفسي ومعرفي، واتفقت أيضاً مع دراسة (Andreassen, 2007) والتي أشارت إلى و جود علاقة بين الدافعية وضغوط العمل والاحتراق النفسي.
6. أشارت النتائج إلى أن (الشفافية والمساءلة) هي أكثر متغيرات الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل المهنية، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Kleemannand Matuschek, 2002) والتي أشارت إلى أن موظف البنك بشكل خاص، ونتيجة لعمله الدائم على أجهزة الكمبيوتر، فإنه يفقد جزءاً من دافعيته واتجاهه نحو المهنة.
7. أشارت النتائج إلى أن (الشفافية، المساءلة، والمشاركة) هي أكثر متغيرات الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Kleemannand Matuschek, 2002) والتي أشارت إلى أن الأجر والراتب المرتفع يعد دافعاً هاماً من دوافع العمل.
8. أشارت النتائج إلى أن (الشفافية والمساءلة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية) هي أكثر متغيرات الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل الاجتماعية، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (البدري، 2002)، والتي أشارت إلى أن أكثر الحاجات أهمية لدى عينة الدراسة هي الحاجة للاحترام ثم تحقيق الذات.
9. أشارت النتائج إلى أن (الشفافية، المساءلة، بناء التوافق والرؤية الإستراتيجية، المشاركة) هي أكثر متغيرات الحاكمية المؤسسية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل العلمية، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Kleemannand Matuschek, 2002) والتي أشارت إلى أن العوامل التي تجذب العاملين للتوجه نحو المهنة كان منها إتاحة فرص التدريب والتعلم لتحسين المركز الوظيفي.

التوصيات

في ضوء ما تقدم فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. ضرورة تعزيز أبعاد الحاكمية المؤسسية لدى ادارات البنوك التجارية العاملة في الأردن وذلك لأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على خلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء منظمات محوكمة.
2. ضرورة إعداد وتنفيذ برامج للعاملين في البنوك للاستغلال الأمثل لخصائص الحاكمية المؤسسية، وذلك على مستوى البنوك والبنوك المركزية.
3. ضرورة الإستفادة من تجارب الدول الأخرى في موضوع الحاكمية المؤسسية وتعزيز إيجابيات تجاربها، مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصية البيئة الأردنية والعربية بشكل خاص.
4. ضرورة تعميق مفهوم المساءلة وحسن اختيار القيادات الإدارية في ظل معايير الكفاءة لا بمعايير المحسوبية.
5. عدم اكتفاء الحكومات على إصدار القوانين الخاصة بالحاكمية المؤسسية بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، أي تلك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون. وتطوير التشريعات وفقا لأفضل الممارسات الدولية وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإرشادات البنك المركزي.
6. تعزيز الشفافية والنزاهة من خلال إيجاد هياكل تنظيمية وإجراءات إدارية تتمتع بالإستقلالية والتخصصية في العمل، وعدم التعرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة.
7. العمل على تعزيز الدافيعة للعمل من خلال سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية.
8. التحرك بشكل أسرع للإستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين في البنوك من أجل تحقيق مصلحة البنوك والأفراد.

المراجـع

أبو زر، عفاف، 2006، إستراتيجية مقترحه لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

البدري، عبد القادر عبدالحفيظ، 2002، دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا، مجلة الإدارة العامة، مجلد42، عدد2، ص218-245.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ الحكم الرشيد، إدارة الحكم في الدول العربية القوى الدافعة إلى الإصلاح متوفرة عبر: http://www.pogar.org/arabic/governance/arabgov.asp

بلقيس، أحمد، ومرعي توفيق، 1982، الميسر في علم النفس، دار الفرقان، ط1، عمان، الأردن.

تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002، الحكم والتنمية الإنسانية، الفصل السابع، ص101-116.

الجعيدي، عمر، 2007، مستوى الحاكمية وأثره في أداء الشركات، رسالة دكتوراة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن.

حريم، حسين، 1997، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان،الأردن.

الحوامدة نضال، والمعايطة سالم، 2003، أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المنارة، جامعة آل البيت، عدد (9) مجلد 14، ص 45-72.

الخفاجي، نعمة عباس، والغالبي طاهر محسن، 2006، المنظور الاخلاقي للحاكمية في المؤسسات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس (أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، الأردن، خلال الفترة من 17-2006/4/19.

خليل، عبد الرزاق، داودي الطيب، 2006، الحوكمة المؤسسية للبنوك، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس (أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، الأردن، خلال الفترة من 17-2006/4/19.

خليل، محمد احمد إبراهيم، 2005، دور الحاكمية المؤسسية في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية، دراسة نظرية تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، العدد الأول، ص76-95.

درويش، عبدالكريم وليلى تكلا، 1980، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، القاهرة.

سلطان، محمد سعيد، 2002، السلوك التنظيمي في مصر، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر.

سليمان، محمد مصطفى، 2006، الحاكمية المؤسسية ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الصيرفي، محمد، 2005، السلوك التنظيمي، ط1، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطجم، عبد الله، السواط طلق، 2003، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيق، الطبعة الأولى، جدة، دار الحافظ.

عبد الوهاب، سمير، 2001، المشاركة الشعبية في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة ص 259–361.

العديلي، ناصر، 1995، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)، الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض.

العطوي، عودة، 2007، الاتجاهات نحو تقييم الأداء وأثره في الدافعية لدى العاملين في مديرية الشئون الصحية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عليان، هشام عمر، صالح ذياب، 1986، علم النفس التربوي، ط1، عمان، الأردن.

القرالة، عصمت، 2008، ما مدى توافر أبعاد خصائص الحكمانية، وأثرها في أداء العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

القريوتي، محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي، ط2، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن.

القشي، ظاهر، والخطيب، حازم، 2006، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الاسواق المالية، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول، ص31-68.

كاترين ل، وكوشتا هلبلينج، وجون سوليفان، 2003، غرس حوكمة الشركات فى الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية – دليل لإرساء حوكمة الشركات فى القرن الحادى والعشرين، الطبعة الثالثة، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطون دي. س.

الكايد، زهير، 2002، الحكمانية "Governance" قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مخيمر، عبد العزيز جميل، ومحمد، ناجي، 2000، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مقابلة، نصر محمد، 1993، دوافع الإلتحاق بالعمل في الإشراف التربوي عند المشرفين التربويين في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الهنيني، عفاف، 2007، تطوير نظام للحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

Jeremias, Jesa. 2005. *Motivation to Work, Work Commitment, and Man's will to Meaning*, Phd Dissertation University of Pretoria.

Keefer, P. 2004. A Review of the Political Economy of Governance: from Property Rights to Voice, Development Research Group, Word Bank, University: Duke.

Klapper, Leora F. and Love Inessa. 2003. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets, *Journal of Corporate Finance*, forthcoming, available at http://ssrn.com/abstract=303979.

Kleemann, Frank and Matuschek, Ingo. 2002. Between job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German High Quality Call Center Employees Chemnitz University of Technology Germany, *Electronic Journal of Sociology*, 6 (2): 1-33.

Mukul G. Asher. 2007. Reforming Governance and Regulation of Urban Cooperative Banks in India, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 15 (1): 20-29.

Sansom, G. 2001. Towards Performance Management for Better Local Governance, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP), Workshop on Good Governance, Kuala Lumpur, Malaysia.

Sophie Bury, Leblanc, Richard. 2007. Corporate Governance Research on the Free Web: a Selected Annotated Guide, *Reference Services Review*, 35(3): 497-514.

Steers, R. M. 2002. The Future of Work; Motivation Theory, *Academy of Management Review*, 29(3): 46-56.

Thomas, G. 1993. *Organization Development and Change*, 5th ed, New York, West Publishing Company.

Andreasson, Cecilie. 2007. The relationship strong motivation to work, work holism and health, *Psychology and Health*, 22(5): 615-629.

Bradley, E. Wright. 2003. Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation , Paper prepared for Presentation at the 7th National public management Research Conference, Georgetowawn public policy Institute, Georgetown University, Washington, D.C.

Carins, Michel. 2004. Sales what Motivation, *Sales and Marketing Management*, 156 (10).

Coursey, D. H. and Pandey, S. K. 2007. Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration and Society*, 39(5): 547-568.

Demirag, I. S., and Wright, M. 2000. Corporate Governance Overview and Research agenda, *British Accounting Review*.

Fennema, Tina, D., Phillip, M. G., Hillison William Z. 2004. A Changing Corporate Culture, *Journal of Accountancy*, www.aicpa.org.

Freeland, C. 2007. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.

Hopkins, Michael. 2000. Corporate Social Responsibility -the Big Picture, cited at the Corporate Responsibility World, News Item (www.mhcinternational.com/big_picture.htm).

The Availability Characteristics of the Governing Institutional Dimensions, and their Impact on Work Motivation in Commercial Banks Operating in Jordan

*Ayman S. Al-Qatawneh**

ABSTRACT

This study aimed to identify the availability of the governing characteristics, and their impact on work motivation in the commercial banks operating in Jordan. To achieve the above objectives, a questionnaire was developed and distributed to sample consists of (304). The study has reached the following conclusions:

1. The respondent perceptions toward the dimensions of the governing characteristics were high. And their perceptions of the dimensions of work motivation, came also high.
2. There was a statistical significant effect for the dimensions of governing institutional on the work motivation in the commercial banks operating in Jordan.

The study recommends the need to adopt departments commercial banks governing concept and the promotion of institutional dimensions, and be convinced of the importance of those departments such rules and controls, which help to implement, and they should enhance dimensions of governing characteristics, through planned efforts in order to create govern organizations.

Keywords: Governing Institutional, Work Motivation, Commercial Banks Operating in Jordan.

* Department of Business Management, College of Administrative and Financial Sciences, Tafila Technical University, Jordan. Received on 9/4/2009 and Accepted for Publication on 9/2/2010.