

الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية

أ/مولاي مصطفى سارة*

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على رضا العاملين الإداريين في قطاع المصارف، وإبراز دور الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالأداء ورفع مستوياته، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المتغيرات لبيان ذلك التأثير؛ ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من المصارف العمومية (الوكالات العاملة بمدينة المدية)، حيث بلغت العينة 75 عاملاً، وتم اعتماد مقياس ليكرت، واعتمد على التحليل باستعمال برنامج spss لقياس آراء العاملين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة مدركين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والآثار الناتجة عنه، ليتم فيما بعد تقديم بعض التوصيات لإدارات المصارف التي يمكن من خلالها تعظيم الآثار الإيجابية والتقليل من الآثار السلبية. الكلمات الدالة: الرضا الوظيفي، الأداء، المصارف العمومية العاملة بمدينة المدية، العوامل المؤثرة على رضا العاملين.

Résumé:

Cette étude vise à identifier les facteurs qui influent sur les administrateurs de satisfaction qui travaillent dans le secteur bancaire, et mettre en évidence le rôle de la satisfaction au travail et la façon dont elle se rapporte à la performance et augmenter le niveau, et par l'identification d'un ensemble de variables pour démontrer cet effet, et dans le but d'atteindre l'objectif de l'étude a été sélectionné un échantillon aléatoire des banques publiques (agences travaillant dans Médéa), où l'échantillon est élevée à 75 travailleurs, a été adopté l'échelle de Likert, et comptaient sur l'analyse en utilisant le programme de spss pour évaluer les points de vue des travailleurs, et les résultats de l'étude ont montré que la majorité des répondants sont conscients des facteurs qui influent sur la satisfaction professionnelle et les effets qui en découlent, à la suite introduit quelques-unes des recommandations pour les départements de banques dans lesquelles ils peuvent maximiser les effets positifs et minimiser les effets négatifs. **Mots clés:** la satisfaction au travail, la performance, les banques publiques opérant dans Médéa, les facteurs qui influent sur la satisfaction des employés.

*مولاي مصطفى سارة، طالبة دكتوراه (ل.م.د)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية.

مقدمة:

ترجع أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، إلى حقيقة أن العمل له أثر بالغ في حياة الأفراد كما أن له الأثر في استمرار وبقاء المؤسسة، فضلا عن تأثيره على نفسية العامل واتزان مشاعره وتأمين الحياة السعيدة له، إذ تجعل منه عضوا فعالا في مجال عمله ومجتمع، وهذه الحقيقة تدفع إلى الاعتقاد بأن للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بالأداء، إذ اتفقت بعض الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة إيجابية وصلة وثيقة بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية أدائه.

وهو ما نحاول استعراضه من خلال رصد اتجاهات العمال في البنوك العمومية بمدينة المدية تجاه العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا، مما لها تأثير سلبي أو إيجابي على أدائهم لمهامهم، وبنفس درجة التأثير من جهة أخرى على البنك فيؤثر على إمكانية تحقيقه لأهدافه. وبذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو أثر رضا العاملين في المصارف الجزائرية على تحسين وتطوير أدائها؟

وقصد توضيح الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي في المصارف؟ وما هي مؤشرات؟
 - ماذا نعني بتقييم الأداء في المصارف؟
 - أي العوامل التالية يؤثر على الرضا الوظيفي بالمصارف محل الدراسة: طبيعة العمل، والأجر والحوافز، الإنجاز، والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب؟
 - هل تؤثر العوامل الشخصية على رضا العاملين في المصارف محل الدراسة؟
 - وتنبع أهمية الدراسة من أهمية المصارف ودورها في الاقتصاد الوطني، فتتلخص الأهمية في:
 - تحسين مستوى أداء العاملين في المصارف من خلال زيادة شعورهم بالرضا في وظائفهم؛
 - مساعدة إدارة المصارف في حل المشاكل المتعلقة بسلوك عمالها وحاجياتهم والعمل على إشباعها؛
 - مساعدة العامل على تغيير دوافعه السلبية تجاه العمل للوصول إلى مستوى الإنجاز أعلى.
- أما الهدف الأساسي من هذا البحث فيتمثل في معرفة العوامل المؤثرة على رضا العاملين في المصارف الجزائرية لتحسين وتطوير أدائها.

واستندنا في بحثنا على الفرضيات التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف؛
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجر والحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف؛
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف؛

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري). وفي سبيل تحقق الهدف المنشود من هذه الدراسة، نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة. أما هيكل البحث فيشتمل على المحاور التالية:

- ❖ الإطار النظري للرضا الوظيفي؛
- ❖ تقييم أداء المصارف؛
- ❖ علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
- ❖ دراسة ميدانية بالوكالات العاملة بمدينة المدية.

المحور الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

يُعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية.

1. تعريف الرضا الوظيفي:

- تعريف هوبك: يرى هوبك أن الرضا الوظيفي هو "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي"¹.
 - تعريف فروم: يرى أن الرضا الوظيفي هو: "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا تُزاد التكافؤ"².
 - تعريف سوبر: يرى بأن: "رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضاً على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته"³.
- مما تقدم نستطيع القول بأن العامل راضٍ عن عمله عندما يتكامل مع وظيفته فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق ذاته من خلالها.

2. عناصر الرضا الوظيفي:

إن الرضا عن العمل هو مُحصلة مجموعة من العناصر تتمثل في:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف
+ الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

وفيما يلي عرض لكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي الموجود في المعادلة⁴:

2-1 **الرضا عن الأجر**: يُعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، ويمتد أثره ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه العامل كمركز لعرفان المؤسسة لأهميته، وهناك علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي، فكلما زاد مستوى الأجر كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

2-2 **الرضا عن محتوى العمل**: قدم بعض الباحثين ومنهم "Hackman" مجموعة من العناصر المرتبطة أهمها خصائص العمل، إذ أنها تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى الموظفين، وبالتالي الوصول إلى أداء عالي، مما يساهم في درجة رضاهم الوظيفي⁵.

2-3 **الرضا عن فرص الترقية**: كلما كان طموح العامل أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، قل رضاه عن العمل والعكس، أي هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي⁶.

2-4 **الرضا عن نمط الإشراف**: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيههم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيههم⁷.

2-5 **الرضا عن جماعة العمل**: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل العامل مع عمال آخرين في العمل يُحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كانت جماعة العمل مصدرا لرضا العامل عن وظيفته، والعكس صحيح⁸.

2-6 **الرضا عن ساعات العمل**: يلاحظ أنه بالقدر الذي تُوفر فيه ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي لديه، والعكس صحيح⁹.

2-7 **الرضا عن ظروف العمل المادية**: بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح¹⁰.

3. قياس الرضا الوظيفي:

يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا وهما المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية كما يلي:

3-1 المقاييس الموضوعية: من بين المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي نجد الغياب وترك العمل كما يلي:

أ-**الغياب**: يُعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أما إذا كان العامل في عطلة رسمية فإن ذلك لا يعتبر تغيب، و معدل غياب العامل في المصرف يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا¹¹، إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة ويمكن قياسه كالتالي:

$$\text{الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100 \leftarrow (1 - 1)$$

ب- ترك العمل: إن بقاء العامل واستمراره في عمله بمصرف معين يُعد مؤشرا لرضاه وتعلقه بعمله، عكس ما يشير إليه ترك العمل و تقديم الاستقالة، ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية¹²:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100 \leftarrow (2 - 1)$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100 \leftarrow (3 - 1)$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل خلال}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100 \leftarrow (4 - 1)$$

3-2 المقاييس الذاتية: الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى العمال بالمصرف، الغاية منه الحصول على تقرير من العامل عن درجة رضاه عن العمل، وإن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين¹³:

أ / **تقسيم الحاجات:** تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، الغاية منها الحصول على معلومات من العامل عن ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.

ب / **تقسيم الحوافز:** تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف... الخ.

جدول رقم (1-1): درجة الرضا والسلوكيات الناتجة عنها

سلوكيات الأفراد	درجة الرضا / الحافز
التمسك بالوظيفة والبقاء في العمل والالتزام به	رضا وظيفي عال مع حافز عال
طلب الانتقال إلى وظيفة أخرى محفزة	رضا وظيفي عال مع حافز متدني
البحث عن وظيفة أخرى	رضا وظيفي متدني مع حافز عال

المصدر: حسن إبراهيم بلوما، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 313.

4. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبا وإيجابا بعوامل كثيرة ومتعددة، والتي تسهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل شخصية، مادية، ومعنوية.

4-1 عوامل شخصية: تنقسم إلى¹⁴:

أ-عوامل داخلية خاصة بالعامل: من جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر ما يلي:

✓ **السّن**: أوضحت الدراسات أن لمتغير السّن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث توصل "تيرنر" إلى أنّ الرضا عن العمل يزداد في مرحلة السّن ما بين 29 إلى 49 سنة، ثم يبدأ في الانخفاض في سّن الستين، بمعنى أن مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الستين (خمس سنوات ما قبل التقاعد)؛

✓ **الجنس**: أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور، وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل؛

✓ **المستوى التعليمي**: تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن منصبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين؛

✓ **الأقدمية في العمل**: تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى العامل، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل هذا العامل راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل؛

✓ **قيم الفرد**: تمثل قيم الفرد " مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة والمستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع ، والقيم التي توجه السلوك الإنساني يمكننا اعتبارها من محددات هذا السلوك؛

✓ **الشخصية**: كل فرد يتميز بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على الآخرين ويتوافق معهم، كما قد تكون ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير على الآخرين، وتبرز لنا أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل من خلال تيسير فهم الاختلافات الفردية؛

✓ **قدرات الفرد**: المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف وتباين، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل فالقدرات تمثل " الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة "

ب-عوامل خاصة بمحتوى العمل: نبرز أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي¹⁵:

✓ **درجة تنوع مهام العمل**: كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل؛

✓ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد**: لهذا المتغير انعكاس على تكيف العامل مع محيط عمله، فكلما زادت حريته في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل، جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله؛

✓ **استخدام الفرد لقدراته:** كلما أحسن الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه، كلما زاد رضاه، فباستخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجته لتحقيق الذات؛

✓ **مستوى الطموح:** إن تحقيق العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يثير لديه الإحساس بالفشل فالاستياء، والعكس نجده في تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل مستوى طموحه فيتولد لديه الشعور بالنجاح والرضا.

4-2 عوامل مادية: وتشتمل على:

✓ **الأجر:** ما يسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي يحفز ويشجع العامل، ويعد قوة شرائية تمكنه من التأمين على حياته في مختلف جوانب عدة¹⁶.

✓ **العلاوات الاستثنائية و الدورية:** تمثل العلاوة بصفة عامة ذلك المبلغ الذي يدفع للعامل أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة، ونميز نوعين من العلاوات، العلاوة الاستثنائية " تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا يحقق للمؤسسة ربحا واقتصادا في النفقات أو زيادة في الأرباح " وبالمقابل فإن العلاوات الدورية تمثل مبلغا من المال يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل"، مثل علاوة الأقدمية التي تُقدم لمكافأة العامل نتيجة خبرته وتقدمه في العمل¹⁷.

✓ **المكافآت التشجيعية:** نصّ القانون على منح العاملين مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف، إلى جانب هذا فهي تمنح لأولئك الذين يعدون البحوث والدراسات الهادفة إلى تحسين الإنتاج أو ابتكار أنواع جديدة منه¹⁸.

✓ **المشاركة في الأرباح:** تشمل المشاركة في الأرباح تلك النسبة المقتطعة من أرباح المصرف التي يتم توزيعها على العاملين، حيث أن إشراك العاملين في أرباح المصرف من بين الحوافز التي تدفعهم إلى تحسين أدائهم كون ذلك مرجعا لحصولهم على نصيب أكبر من الأرباح، وبحكم أن الأرباح التي يحققها المصرف تتم في نهاية فترة الأعمال، فدفع هذه الزيادات للعمال يتم في نهاية كل عام¹⁹.

✓ **الترقية:** تعدّ الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعامل، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات العمال بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياته الوظيفية، ومن زاوية نظر المصرف تمده سياسة الترقية بعرض مستمر من القوى العاملة المدربة وذات الخبرة²⁰.

4-3 **عوامل تنظيمية:** يتوقف موقف أي عامل بالمصرف اتجاه عمله على مدى حسن العلاقة مع المشرف وأعضاء جماعة العمل، وكذا نوع الاتصال الممارس، سواء كان رسميا في إطار قانوني بين مختلف الهيئات الإدارية، أو غير رسمي فيما بين العمال، بالإضافة إلى عوامل تنظيمية أخرى كساعات العمل وأوقات الراحة²¹.

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

جدول رقم (1-2): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدره

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها				
عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالمصرف	عوامل متعلقة بالبيئة	
* عامل السن	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:	من حيث أداء العامل للوظيفة:	* مدى رضا العاملين عن الحياة بصفة عامة	*مدة وتوقيت العمل
* الأقدمية في العمل	* درجة تكبير الوظيفة	* الشعور بالإحجاز	* نظرة المجتمع للموظف	* ظروف العمل المادية
* نوع الجنس	* درجة إثراء الوظيفة	* الأجر والحوافز	* الانتماء الديمغرافي	* أساليب العمل
* المستوى التعليمي	* السيطرة على الوظيفة	* فرص الترقية	* اختلاف الجنسية	* الاجراءات القانونية للعمل
* أهمية العمل للعامل	* طبيعة الوظيفة	* الشعور بالأمن الوظيفي	* البيئة الاجتماعية	* نظم الاتصال
* شخصية العامل	* المشاركة في اتخاذ القرار	* العلاقات مع الآخرين	* والثقافية الداخلية والخارجية.	* التكنولوجيا
(إنجازاته، قيمه، معتقداته، وطموحه)	* المستوى التنظيمي للوظيفة			* نمط القيادة والإشراف

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 191.

المحور الثاني: تقييم الأداء في المصارف

يُعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمصرف.

1. المفهوم العام لتقييم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يمكننا تعريف الأداء على أنه " درجة تحقيق واكمال المهام لوظيفة الفرد، وهو يعكس القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات مُجسّدة في عددٍ من المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"²².

وعلى الرغم من تطابق النظرة العامة لعملية تقييم الأداء، إلا أنه وردت عدة مفاهيم نذكر منها:

✓ جاء في مفهوم تقييم الأداء بأنه " مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً، وبيان الانحرافات والأسباب وطرق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين"²³

✓ وهناك من يرى بأن تقييم الأداء " يعد وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة"²⁴.

مما تقدم نستطيع القول بأن الأداء هو نتيجة النشاط أي تقدير للنتائج المحصلة فهو بذلك يعبر عن المخرجات، أما تقييم الأداء فهو عملية تقييم نشاط المصرف ونتائج أعماله (الحكم على الأداء) في نهاية

فترة مالية معينة، ومُقارنة ذلك بالأهداف المخططة لها، وبالتالي التعرف على مدى تحقيق المصرف للأهداف الموضوعية أو المخططة لها وتحديد الانحرافات وتفسيرها تفسيراً واضحاً وتحديد المسؤوليات وتحديد طرق علاجها.

2. أنواع تقييم الأداء:

هناك عدة أنواع لتقييم الأداء أهمها:

✓ **تقييم الأداء المخطط:** ونعني به تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية على وفق فترات زمنية محددة، إذ تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة الاقتصادية وتوضيح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.²⁵

✓ **تقييم الأداء الفعلي:** يُراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر مدد محددة خلال السنة.²⁶

✓ **تقييم الأداء المعياري أو القياسي:** نعني به مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياساً للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات للوحدة الاقتصادية والوحدات المتشابهة في الداخل والخارج.²⁷

✓ **تقييم الأداء العام والشامل:** يقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط.²⁸

3. أهداف تقييم الأداء في المصارف:

لعملية تقييم الأداء في المصارف أهداف عدة ومتنوعة يمكن عرض أبرزها كالآتي:²⁹

- ✓ متابعة تنفيذ أهداف المصرف التجاري المحدد مسبقاً، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعاً وضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير الأداء؛
- ✓ الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المصرف وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تلافي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً؛
- ✓ بيان مدى كفاءة استخدام المصرف للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة تلك؛

✓ تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في المصرف عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه المصرف من خلال قياس إنجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يُهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع وهذا بدوره سيعمل حتما على رفع مستوى الأداء في المصرف؛

✓ توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصارف التجارية إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛

✓ تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

4. معايير تقييم الأداء في المصارف:

تتطلب عملية تقييم الأداء توافر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققه المصرف والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطه، وتعرف المعايير بأنها الأسس التي يركز عليها التقييم والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم³⁰، ويجري وضع المعايير عن طريق سلطة معينة ويعد استخدامها أسلوبا سليما ومناسبا لقياس مستوى الأداء.

وهناك العديد من المعايير التي يمكن إتباعها والتي تتضمن مقارنه مستوى الأداء المحقق و هي كما يأتي:

✓ **المعايير التاريخية:** هي معايير مستمدة من أداء المصرف ذاته في الماضي، إذ يمكن للمحلل المالي حساب المؤشرات من القوائم المالية لغرض رقابة أداء السنة المعينة، قياسا بتلك السنوات (أو بسنة واحدة منها أو بسنة الأساس أو بمتوسط عدد من السنوات الماضية)، على أن يُؤخذ بالحسبان عند إجراء المقارنة التبدل في الظروف الخارجية والداخلية للمصرف، ولهذه المعايير التاريخية أهميتها لأن لكل مصرف خصوصيته، وظروفه، ونشاطه وكيفية تطوره³¹.

✓ **المعايير القطاعية:** هي معايير للأداء مستمدة من القطاع المصرفي الذي ينتمي إليه المصرف، وهي تشير إلى معدل أداء مجموعة من المصارف في القطاع، إذ أنه في الوقت الذي تتفاوت فيه المصارف في الأداء فإن هناك خصائص مشتركة بينها، نابعة عن طبيعة أنشطتها، وتشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما يمكن تقسيم القطاع إلى أنشطة، وقياس أداء المصرف حسب الأنشطة أو الفروع في القطاع الذي ينتمي إليه المصرف (تجاري، متخصص، إسلامي...)، فكلما اتسعت رقعة القطاع كلما مالت المعايير نحو العمومية، والعكس صحيح عند التوجه نحو أنشطة القطاع الواحد، ومن جهة أخرى يمكن تجميع أداء القطاعات المختلفة للوصول إلى أداء الاقتصاد القومي ككل³².

✓ **المعايير المطلقة:** هناك العديد من المعايير المطلقة للأداء، يعكس بعضها تقاليد أو تشريعات سائدة في هذا الخصوص في العديد من الأوساط المالية، وبعضها ناشئ عن معايير دولية يتم إعدادها وتنشر تدريجيا، وهي تنعكس في وجود مجموعة من المعايير (النسب المالية) المتعارف عليها والمستمدة من التجارب العملية والمعايير³³.

✓ **معايير الأداء المحددة مسبقا (المستهدفة):** هي تلك المعايير التي توضع اجتهدا لتعكس مستوى معين للأداء يمكن اعتباره مناسباً، وتتمثل هذه المعايير في الأرقام أو الأهداف الواردة في الخطط والموازنات ودراسة الجدوى الاقتصادية، وهي من المعايير المهمة إلا أن ما يعاب عليها هو احتمال عدم الدقة في إعدادها أو عدم تعبيرها بشكل واقعي عن الأهداف المرغوبة³⁴.

✓ **معايير الأداء التنافسية:** وتُعد هذه المعايير لغرض مقارنة الأداء المحقق مع أداء المصارف الأخرى المنافسة، و ميزتها أنها تربط أداء الوحدة بصورة مباشرة مع قدرتها التنافسية في مجال أعمالها أو خدماتها وتكون هذه المعايير أكثر فائدة لتحسين الأداء.

على الرغم من اختلاف نوعية المعايير التي يجب توفرها عند تقديم الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص أو شروط معينة يجب أن تتصف بها معايير الأداء³⁵:

- **الثبات:** بمعنى الحصول على نتائج مماثلة و متشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، أي أن ثبات المعيار يتضمن جانبين هما الاستقرار و التوافق، فالاستقرار يعني أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة تؤدي إلى نتائج متقاربة.

- **المصدقية:** بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمم من أجلها، حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية و ارتباط حقيقي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة للأداء.

- **العملية:** بمعنى أن يكون المعيار سهل في التطبيق، و أن يكون مقبولا و واضحا، و هذا ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة.

- **التمييز:** و يقصد به مدى قدرة المعيار على التعرف بين المستويات المختلفة للأداء، حيث تبرز أهمية و ضرورة أن يتضمن المعيار قدرًا مناسباً من التمييز في الحالات التي تكون كفاءات الوحدات و الأقسام متقاربة.

المحور الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

خلّص الفكر الإداري بثلاث اتجاهات أساسية، حاولت تحديد وتفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء وهذا كما يلي:

1. زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الأداء:

يُمثلّ هذا الاتجاه أفكار باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث يرى هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة سببية يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل والأداء المتغير التابع أي أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداء المورد البشري والعكس صحيح.

ويُفسّر هذا الاتجاه هذه العلاقة بفكرة بسيطة مفادها أن المورد البشري الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تزداد لديه الدافعية نحو العمل و يزداد أيضا ارتباطه بوظيفته ومؤسسته فيرتفع بذلك أدائه، والعكس صحيح³⁶.

2. زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي:

بعد قيام الباحثين **برايفيلد وكروكيت (Brayfield and Grockett)** الدراسة التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي سنة 1955، توصلوا إلى استنتاج كان ضربة قوية لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو أن العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في الحالة التي تربط فيها العوائد (الأجر، المكافآت.... الخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري، وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء، وإنما العكس، أي أن الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشباع التي يحققها المورد البشري لحاجاته إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي³⁷.

3. العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء تحكمها عوامل وسيطة:

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة، فلا يوجد ما يؤكد على أن التغير في أحد هذين المتغيرين تغير مماثل أو معاكس في المتغير الآخر، فلا توجد هناك علاقة ثابتة تحكم المتغيرين، وهو ما أدى إلى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة تربط بين الرضا الوظيفي والأداء، منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل الجنس، السن، درجة التعلم... الخ، ومنها ما هو مرتبط بالوظيفة مثل الإثراء، المشاركة في صنع القرارات... الخ، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل نظرة المجتمع للموظفين، الانتماء الديموغرافي... الخ³⁸. ومن خلال ما تقدم ذكره في هذا المحور يُمكن القول أنه رغم الاختلاف الملاحظ بين الباحثين في تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أنهم جميعا يتفقون على أن الرضا الوظيفي والأداء هما متغيرين مهمين للوصول إلى الفعالية والفاعلية في المؤسسة، و لو كان خلاف ذلك لما تمت أصلا دراسة العلاقة بينهما.

المحور الرابع: دراسة ميدانية بالوكالات العاملة بمدينة المدية.

تُعتبر الدراسة الميدانية مجالا لجمع المعطيات من الواقع الاقتصادي والاجتماعي المراد دراسته، وذلك استنادا إلى قواعد وإجراءات منهجية وكل الأدوات الملائمة للبحث، قصد الوصول إلى الغاية والأهداف المرجوة من الدراسة.

1. مجتمع الدراسة وعينتها:

يُعتبر مجتمع الدراسة الركيزة الأساسية لإجراء الدراسة الميدانية من خلال عملية الاستقصاء، وذلك بجمع المعلومات اللازمة التي تُساعد على قياس وتحليل الآثار المترتبة على الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي المصارف، وبالتالي يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الوكالات بمدينة المدية (البنوك العمومية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والإدخار).

وقد تم توزيع استبيان صُمم لأغراض هذه الدراسة، على عينة من موظفي البنوك المعنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتلبية لأغراض الدراسة تم توزيع 100 استمارة بطريقة عشوائية، تم استرجاع 80 استمارة، وبعد فرزها تم استبعاد 05 استبانات لأنها لم تستوف البيانات اللازمة للدراسة، فأصبحت 75 استمارة صالحة، أي ما نسبة 75% من الاستثمارات المسترجعة وهي نسبة معقولة.

2. صدق أداة الدراسة وثباتها واختبار الطبيعة:

سنتعرض إلى صدق محاور الاستبانة ومدى ثباتها، وكذا اختبار الطبيعة لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

1.2 صدق الاتساق البنائي للمحاور: تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، لمعرفة مدى صدق المحاور لقياس أهداف الدراسة، وأنَّ محتوى كل بعد من أبعاد الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (4-1): معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة قبل نزع المتغيرين

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الرضا عن مجال طبيعة العمل	0.843	0.000
الثاني	الرضا عن الأجر والحوافز	0.915	0.000
الثالث	الرضا عن الإنجاز والقدرة على الوصول للمستوى المطلوب	0.922	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و *spss*.

الارتباط دال إحصائيا عند 0.01.

يُبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والمعدل الكلي موجبة وقوية ودالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. وبعد إعادة الحساب بعد إلغاء المتغيرين، أصبح معامل الارتباط للمحاور على الترتيب: 0.829، 0.911، 0.912، وهي كلها معنوية وذات ارتباط موجب قوي، وبالتالي تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه بنزع المتغيرين المعنيين.

2.2 معامل ثبات أداة الدراسة: يعني ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، ولقياس مدى ثبات الاستبانة يتم حساب معامل "ألفا كرونباخ" *Cronbach's Alpha*، والجدول رقم (4-2) يوضح معاملات ثبات كل محور من الاستبانة ومعامل ثبات الاستبانة.

جدول رقم (4-2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة النهائية

محاو الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور	الترتيب
الرضا عن مجال طبيعة العمل	12	0.851	1
الرضا عن الأجر والحوافز	09	0.761	2
الرضا عن الإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب	22	0.753	3
معامل الثبات العام	43	0.854	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و *SPSS*

يتضح من الجدول أعلاه أنَّ معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الدراسة، وقد تراوحت بين 0.753 و0.851، وهذا يدلُّ على أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لجميع محاورها، ومعدل الثبات العام للاستبانة عال فقد بلغ 85.4%، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

3.2 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف للاعتدالية -Kolmogorov-Smirnov)

Smirnov): سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

H^0 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%.

$H1$: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%.

وقاعدة أخذ القرار هي قبول فرضية العدم H^0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من 5%، وترفض فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% وتقبل الفرضية البديلة $H1$ ، ولذلك نعطي الجدول التالي رقم (3-4).

جدول رقم (3-4): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الرضا عن مجال طبيعة العمل	12	0.087	0.200
الثاني	الرضا عن الأجر والحوافز	09	0,087	0.200
الثالث	الرضا عن الانجاز والقدرة على الوصول للمستوى المطلوب	22	0,078	0,200
	فقرات الاستبانة ككل	43	0.090	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وSPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور ومستوى الدلالة للاستبانة ككل أكبر من 0.05 ($\text{sig} > 0.05$)، يعني عدم وجود معنوية، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%"، لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

3. تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة: يبين الجدول التالي ما يلي:

جدول رقم (4-4): المستوى الكلي للرضا الوظيفي للعاملين بوكالات المدينة

عناصر الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي
الرضا عن مجال طبيعة العمل	3.40889	0.55500	1
الرضا عن الأجر والحوافز	2.4726	0.78463	3
الرضا عن الانجاز والقدرة على الوصول للمستوى المطلوب	3.0697	0.77598	2
المستوى الكلي للرضا الوظيفي	2.9837	0.62762	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وSPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن العاملين بوكالات المدينة يتمتعون بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع محاور الرضا الوظيفي 2.9837، وهو متوسط مقبول نوعاً ما، ويمكن ترتيب عناصر الرضا الوظيفي من الأقل رضا إلى الأكثر كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى عنصر مجال طبيعة العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40889؛
- يأتي في المرتبة الثانية عنصر الإنجاز والقدرة على الوصول للمستوى المطلوب، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.0697؛
- يأتي في المرتبة الثالثة عنصر الأجر والحوافز، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.4726.

وبناء على النتائج المحصل عليها يتضح لنا ما يلي:

إنّ عمال المصارف راضين عن جميع عناصر الرضا الوظيفي، ماعدا عنصر الأجر والحوافز، وكان عدم الرضا نتيجة عدم كفاية الأجر مقارنة بالمستوى المعيشي للعامل، إضافة إلى انعدام الحوافز المادية والمعنوية واتباع سياسات غير عادلة في الترقية على مستوى جميع المصارف محل الدراسة، وأما الرضا فيعود إلى إدراك الموظفين وإيمانهم بأنهم يمتلكون قدرات عالية على القيام بمهام وظائفهم، والجهود المقدمة من قبلهم تحفزهم على الأداء العالي.

4. اختبار فرضيات الدراسة الميدانية:

بعد قيامنا بتحليل البيانات المتعلقة بالاستبانة، نقوم بفحص العلاقة بين المتغيرات للوقوف على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، أي اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية،

1.4 اختبار الفرضية الأولى: تشير الفرضية الأولى إلى أن:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، فإننا نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا باستخدام اختبار "One-Sample T Test" للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة تأثير طبيعة العمل على الرضا الوظيفي في البنوك العمومية بمدينة المدينة، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي رقم (4-5):

جدول رقم (4-5): نتائج اختبار "One-Sample T Test" على المحور الأول

المحور	الوسط الحسابي	قيمة t	درجات الحرية ddl	مستوى الدلالة sig
الرضا عن مجال طبيعة العمل	3,40889	53,192	74	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

انطلاقاً من الجدول أعلاه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور 3,408 وقيمة t المحسوبة 53,192، ومستوى الدلالة 0,000. وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف

نتيجة اختبار الفرضية 1:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف، عند $(\alpha = 0.05)$ ،

2.4 اختبار الفرضية الثانية: تشير الفرضية الثانية إلى أن :

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجر والحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجر والحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا باستخدام اختبار "One-Sample T Test" للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة تأثير الأجر والحوافز على الرضا الوظيفي في البنوك العمومية بمدينة المدية، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي رقم (4-6):

جدول رقم (4-6): نتائج اختبار "One-Sample T Test" على المحور الثاني

المحور	الوسط الحسابي	قيمة t	درجات الحرية ddl	مستوى الدلالة sig
الرضا عن الأجر والحوافز	2,47259	27,291	74	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

انطلاقاً من الجدول أعلاه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور 2,47259 وقيمة t المحسوبة 27,291، ومستوى الدلالة 0,000. وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0,05، فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأجر والحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع

نتيجة اختبار الفرضية 2:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجر والحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف عند $(\alpha = 0.05)$ ،

3.4 اختبار الفرضية الثالثة: تشير الفرضية الثالثة إلى أن :

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا باستخدام اختبار "One-Sample T Test" للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة تأثير الإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب على الرضا الوظيفي في البنوك العمومية بمدينة المدية، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي رقم (4-7):

جدول رقم (4-7): نتائج اختبار "One-Sample T Test" على المحور الثالث

المحور	الوسط الحسابي	قيمة t	درجات الحرية ddl	مستوى الدلالة sig
الرضا عن الإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب	3,06970	34,259	74	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وSPSS

انطلاقاً من الجدول أعلاه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور 3,06 وقيمة t المحسوبة 34,259، ومستوى الدلالة 0,000. وبما أنَّ مستوى الدلالة أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول:

نتيجة اختبار الفرضية 3:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب على الرضا الوظيفي في قطاع المصارف عند $(\alpha = 0.05)$.

لنتائج الثلاث، نقول أنه توجد علاقة ذات معنوية إحصائية بين الرضا الوظيفي والأسلوب الذي تتبعه البنوك العمومية بمدينة المدية في التعامل مع العاملين لديها.

4.4 اختبار الفرضية الرابعة: تتعلق الفرضية الرابعة باختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).

استخدمنا لاختبار هذه الفرضية، اختبار مقارنة متوسطين مستقلين (T Test)، الذي يقوم على مقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الافتراضي، كما استخدمنا اختبار F أيضاً لبعض الخصائص، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: الفرضية الفرعية 1: تشير هذه الفرضية إلى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى للجنس؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى للجنس.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار "One-Sample T Test" للعينة الواحدة،

حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي رقم (4-8):

جدول رقم (4-8): نتائج اختبار t للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للجنس

البيان	المتوسط الحسابي	قيمة t	درجات الحرية ddl	مستوى الدلالة
الجنس	1.40	24,583	74	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نجد قيمة t المحسوبة لمستوى الرضا الوظيفي تساوي 24,583 وقيمة مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية 1:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى للجنس عند $(\alpha = 0.05)$ ،

ثانياً: الفرضية الفرعية 2: تشير هذه الفرضية إلى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى للعمر؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى للعمر.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي *one-way anova*، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي رقم (4-9).

جدول رقم (4-9): نتائج اختبار التباين الأحادي F حسب متغير العمر

عنوان المحور	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا عن مجال طبيعة العمل	1.548	0.096
الرضا عن الأجر والحوافز	0.973	0.517
الرضا عن الانجاز والقدرة على الأداء لمستوى الأداء المطلوب	0.966	0.547
مجموع المحاور	1.375	0.395

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.375 وقيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.395 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية العدم H_0 .

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية 2:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى للعمر عند $(\alpha = 0.05)$ ،

ثالثا: الفرضية الفرعية 3: تشير هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى المستوى التعليمي
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى المستوى التعليمي
ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي *one-way anova*، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي رقم (4-10):

الجدول رقم (4-10): نتائج اختبار التباين الأحادي F حسب متغير المستوى التعليمي

عنوان المحور	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا عن مجال طبيعة العمل	1.749	0.48
الرضا عن الأجر والحوافز	1.641	0.069
الرضا عن الانجاز والقدرة على الأداء لمستوى الأداء المطلوب	0.979	0.531
مجموع المحاور	0.804	0.702

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في محتوى محاور الدراسة يعزى للمستوى التعليمي، كما نجد قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 0.804 وقيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.702 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية العدم H0، فتكون النتيجة كالتالي:

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية 3:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى المستوى التعليمي عند $(\alpha = 0.05)$.

رابعا: الفرضية الفرعية 4: تشير هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى سنوات الخبرة.
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى سنوات الخبرة.
ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي *one-way anova*، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول رقم (4-11):

الجدول رقم(4-11): نتائج اختبار التباين الأحادي F حسب متغير سنوات الخبرة

عنوان المحور	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا عن مجال طبيعة العمل	1.268	0.235
الرضا عن الأجر والحوافز	1.295	0.216
الرضا عن الانجاز والقدرة على الأداء لمستوى الأداء المطلوب	0.923	0.600
مجموع المحاور	1.530	0.340

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وSPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في محتوى محاور الدراسة يعزى لسنوات الخبرة، كما نجد قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.530 وقيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.340 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية العدم H^0 ، وتكون النتيجة:

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية 4:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى سنوات الخبرة عند $(\alpha = 0.05)$.

خامسا: الفرضية الفرعية 5: تشير هذه الفرضية إلى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى الدخل الشهري.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى الدخل الشهري.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي *one-way anova*، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي رقم (4-12):

جدول رقم(4-12): نتائج اختبار التباين الأحادي F حسب متغير الدخل الشهري

عنوان المحور	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا عن مجال طبيعة العمل	1.002	0.481
الرضا عن الأجر والحوافز	0.539	0.952
الرضا عن الانجاز والقدرة على الأداء لمستوى الأداء المطلوب	0.880	0.655
مجموع المحاور	3.141	0.100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وSPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في محتوى محاور الدراسة يعزى للدخل الشهري، كما نجد قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 3.141 وقيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.100 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية العدم H^0 ، وعليه النتيجة كما يلي:

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية 5:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تعزى الدخل الشهري عند $(\alpha = 0.05)$ ،

الخاتمة:

من التحليل العام، نستنتج أن أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في المصارف، إضافة لما سبق هي:

- ✓ رضا العامل عن وضوح أهداف المصرف مع مهام وظيفته التي يؤديها؛
- ✓ رضا العامل عن ثقافة المصرف والتي تساعد على الأداء المميز؛
- ✓ رضا العامل عن اعتراف المسؤولين بالأداء الجيد له لمهام عمله؛
- ✓ رضا العامل عن التقدير الذاتي التي يتيحها له العمل، وكذلك الرضا عن إشباع الحاجات الشخصية والمعنوية.

وعلى ضوء هذه النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في:

- ✓ يجب على المصارف أن تضع خطة تدريب للعمال، و تقوم بعمل دورات تدريبية بشكل منتظم لهم، لأن هذه الدورات تُشعر العامل بأهميته، وتجعله دائم التحديد والإبداع؛
- ✓ على المصارف أن تداوم على دراسة الأجر الذي يتقاضاه العامل إذا ما كان يراعي كافة تكاليف الحياة، وغلاء المعيشة دائما، لأن العامل لا بد وأنه سيقوم بأداء عمله بشكل جيد ما دام يشعر برضا عن الأجر، وهذا من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء؛

الهوامش والإحالات:

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 131.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 195.

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 294.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 134.

⁵ عواد سالم الشهري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 14.

⁶ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 270.

- ⁷ حياة طهراوي، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر، 2011، ص 13.
- ⁸ عواد سالم الشهري، مرجع سابق، ص 07.
- ⁹ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 270.
- ¹⁰ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 300.
- ¹¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص 115.
- ¹² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والمبادئ"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 160.
- ¹³ المرجع السابق، ص 163.
- ¹⁴ صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، العدد 1، 2005، ص 22.
- ¹⁵ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 286.
- ¹⁶ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار لجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 509-510.
- ¹⁷ محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 206.
- ¹⁸ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 261.
- ¹⁹ المرجع السابق، ص 265.
- ²⁰ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، (د.ت)، ص 348.
- ²¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 120.
- ²² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مرجع سابق، ص 209.
- ²³ يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 199.
- ²⁴ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 15.
- ²⁵ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 27.
- ²⁶ المرجع السابق، ص 28.
- ²⁷ مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 212.
- ²⁸ المرجع السابق، ص 212.
- ²⁹ يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، مرجع سابق، ص 210.
- ³⁰ Christian Batal, **La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public**, éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2000, P90.
- ³¹ رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي وثلاثون، العراق، 2012، ص 121.
- ³² المرجع السابق، ص 122.
- ³³ أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على البنك الاسلامي الأردني للتمويل والاستثمار، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، الأردن، (د، ت)، ص 187.
- ³⁴ Christian Batal, Op cit , p 95.

- ³⁵ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000، ص 126.
- ³⁶ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 105.
- ³⁷ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 255.
- ³⁸ المرجع السابق، ص 110.

قائمة المراجع:

1. باللغة العربية:

✓ الكتب:

1. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي " نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
 2. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
 3. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
 4. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
 5. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000.
 6. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
 7. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة طبعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005 .
 8. محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
 9. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
 10. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
 11. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والمبادئ"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
 12. مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
 13. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004.
 14. نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
 15. يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- ✓ المجالات ومذكرات الماجستير:

1. أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية على البنك الاسلامي الأردني للتمويل والاستثمار، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، الأردن، (د، ت).
2. حياة طهراوي، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر، 2011 .
3. صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، العدد1، 2005 .
4. رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الحادي وثلاثون، العراق، 2012.
5. عواد سالم الشهري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009 .

2. باللغة الأجنبية:

- Christian Batal, **La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public**, éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2000.