

## دور التركيز على احتياجات العاملين في تحسين أداء العاملين في البنوك

### - دراسة تطبيقية في البنوك العاملة بولاية سكيكدة -

The role of the focus on employee needs in improving the performance of bank employees

-An Applied Study in Banks Operating in Skikda-

طويل ياسمينة

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر

[touilyassemina@yahoo.com](mailto:touilyassemina@yahoo.com)

Received: 02/10/2019

Accepted: 18/12/2019

Published: 28/12/2019

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع التركيز على احتياجات العاملين و دوره في تحسين أداءهم في البنوك الجزائرية ، وتم اختيار البنوك الوطنية والأجنبية العاملة في ولاية سكيكدة والمتمثلة في (PARIBAS, BADR, BDL, BNA, BEA, CNEP, CPA, Societe Generale, TRUST, AGB, ABC, بنك البركة) وذلك لإجراء الجانب التطبيقي للدراسة، وتم استخدام قائمة استبيان تضمنت (40) عبارة، تم توزيعها على عينة بلغت (176) عاملا، واسترجع (135) استبيان صالح للتحليل. بعد التحليل باستخدام برنامج Spss أوضحت النتائج أنّ هناك درجة تطبيق متوسطة من قبل البنوك محل الدراسة لأبعاد احتياجات العاملين والمتمثلة في (تدريب، مشاركة، تحفيز)، كما أظهرت الدراسة أنّ مستوى أداء العاملين جاء بدرجة عالية، بالإضافة إلى أنّ العلاقة بين احتياجات العاملين وأدائهم جاءت طردية وموجبة ولكنها ضعيفة، كما قدمت الدراسة العديد من الإقتراحات إلى البنوك الجزائرية بصفة عامة والبنوك العاملة بولاية سكيكدة على وجه الخصوص. الكلمات المفتاحية: البنوك ، التدريب، المشاركة، التحفيز، أداء العاملين. تصنيف JEL: G21 , O15 , D02, M19.

#### Abstract :

This study aims to identify the reality of the focus on the needs of workers and its role in improving their performance in the Algerian banks, and was selected national and foreign banks operating in the province of Skikda (BADR, BDL, BNA, BEA, CNEP, CPA PARIBAS ,, ABC, AGB, TRUST Al Baraka Bank (Societe Generale), to conduct the application side of the study, a questionnaire list was used containing (40) phrases, distributed to a sample of (176) workers, and retrieved (135) questionnaires valid for analysis. After the analysis using the Spss program, the results showed that there is a moderate degree of application by the banks under study to the dimensions of the workers' needs, which is (training, participation, motivation). The study also made several suggestions to Algerian banks in general and banks operating in the province of skikda in particular.

**Keywords:** banks, training, participation, motivation, staff performance

**Jel Classification Codes:** G21, O15, D02, M19.

\*المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل المهني: [touilyassemina@yahoo.com](mailto:touilyassemina@yahoo.com)

## 1. مقدمة:

عرف موضوع الأداء تحول كبير من حيث إدارته والأدوات المستخدمة في تقييمه، وأخذ توجهها استراتيجيا يتعلق أساسا بمدى الوصول إلى تحسينه، فبادرت المؤسسات بما فيها البنوك إلى الاهتمام بالطاقات البشرية أكثر من السابق فهي بحاجة ماسة إلى أفراد يتمتعون بأداء عال في إنجاز المهام الموكلة إليهم بحيث اهتمت بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى قدراتهم ومهاراتهم.

وتعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء و تقييمه و تحسينه، ولعل أهم مدخل من مداخل تحسين الأداء هو التركيز على احتياجات العاملين من تدريب ومشاركة وتحفيز والتي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة المستعملة من قبل البنوك.

فاهتمام البنوك لم يعد يقتصر فقط على جودة الخدمات أو بالجانب المادي، وإنما امتد ليشمل أيضا الجانب البشري، من خلال توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها، ومنه البحث عن الأداء المتميز.

وعليه، يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التركيز على احتياجات العاملين في تحسين أداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة؟

و في ظل هذا التساؤل الرئيسي، و ضمن سياق الإجابة عنه يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التركيز على احتياجات العاملين في البنوك محل الدراسة ؟
  - ما هو مستوى أداء العاملين في البنوك محل الدراسة؟
  - هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العاملين ومستوى أداءهم في البنوك محل الدراسة؟
- 1.1. فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة المطروحة، سيتم اعتماد فرضية رئيسية والتي بدورها تتفرع إلى فرضيات جزئية كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العاملين (تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين) وأداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة.

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وأداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة.
  - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وأداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة.
  - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وأداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة.
- 2.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الطرق والأساليب المستعملة في تحسين الأداء البشري. بالإضافة إلى التعرف على الإطار الفكري والنظري لمفهوم وأبعاد احتياجات العاملين في البنوك.

كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد صلة وثيقة بين التركيز على احتياجات العاملين ومدى انعكاس تطبيق أبعادها المتمثلة في تدريب وتحفيز ومشاركة العاملين في تحسين الأداء في البنوك، بالإضافة إلى تقديم الاستنتاجات والإقتراحات المتعلقة بالموضوع، وبالتالي فتح المجال أمام الباحثين و المهتمين، لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد البنوك في بلوغ التميز.

3.1. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز ضرورة التركيز على احتياجات العاملين مما يمكن من تنمية الموارد البشرية لتصبح قادرة على الإبداع، الابتكار، لما تملكه من معارف ومهارات وقدرات خاصة.

4.1. منهج الدراسة: في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية الدراسة ويهدف اختبار مدى صحة الفرضيات استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي، بغرض تحليل واستنباط المفاهيم، وقد تم استخدام المراجع والمصادر المتوفرة وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة ومنها: الكتب، والرسائل الجامعية، والمجلات.

ومن أجل الوقوف على الجانب التطبيقي سنعتمد على مختلف كالملاحظة والإستبيان لجمع المعلومات، ويتم تحليل المعطيات بالإعتماد على برنامج SPSS.

5.1. خطة الدراسة: للإجابة على التساؤل الجوهرى المطروح واختبار صحة الفرضيات، ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: مفهوم التركيز على احتياجات العاملين والأداء البشري في القطاع البنكي.

الجزء الثاني: تحليل واقع العلاقة بين التركيز على احتياجات العاملين والأداء في البنوك العاملة بولاية سكيكدة.

2. مفهوم التركيز على احتياجات العاملين والأداء البشري في القطاع البنكي:

سنوضح في هذا الجزء الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال ثلاثة نقاط بدءاً بأبعاد التركيز على احتياجات العاملين في القطاع البنكي، من تم التحدث عن أداء الأفراد العاملين، في الأخير توضيح العلاقة من الناحية النظرية بين أبعاد التركيز على احتياجات العاملين والأداء البشري.

1.2. التركيز على احتياجات العاملين:

بما أنّ البنوك لا يمكنها أن تصل لكسب رضا عملائها الخارجيين (الزبائن) دون أن تسعى لكسب رضا عملائها الداخليين (الموظفين)، علماً أنّ ذلك لا يكون إلاّ من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم والتي تشمل التدريب والمشاركة والتحفيز، لذلك سيركز هذا الجزء على هذه الأبعاد الثلاثة التي تحقق بواسطتها البنوك رضا العاملين لديها.

1.1.2. تدريب العاملين:

هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة. (جميل، 2016، الصفحات 12-13)

2.1.2. مشاركة العاملين:

يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة، ويشير إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتبنى توفير و تداول المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار. (هدى، 2009، صفحة 77). ومن ناحية العمل البنكي نستطيع القول أنّ مشاركة العاملين يقصد بها منح موظفي البنك صلاحية التأكد من جودة الخدمة البنكية المقدمة للعميل، بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم خدمة يعتقدون أنّها لا تفي بمعايير الجودة المطلوبة، وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، فيمكن اعتبار مشاركة العاملين إحدى الأساليب المستخدمة في تحفيزهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يدركون مدى أهميتهم في البنك ومدى احترام الإدارة لآرائهم.

3.1.2. تحفيز العاملين: يجب تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار في مجالات أعمالهم وتشجيعهم على طرح وتطوير أفكارهم في هذا الصدد، مع أهمية اتخاذ الإجراءات اللازمة لسرعة تطبيق ما يتم بالموافقة عليه من أفكار واقتراحات. (أبو النصر، 2009، صفحة 79).

وتعرف الحوافز بأنّها: "المقابل للأداء المتميّز حيث يعتبر أنّه الأجر القادر على الوفاء بالغرض"، والمقصود من هذا أنّ الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم. (بلكايد و بوري، 2017، صفحة 256).

## 2.2. الأداء لدى الأفراد العاملين في البنوك:

تحسين أداء العاملين من أهم واجبات الإدارة التي تركز في البحث على محاولة التعرّف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه بغية تحقيق الأداء المطلوب، وانطلاقاً من ذلك سنتناول في هذا الجزء مفهوم الأداء لدى العاملين ومعايير ومداخل تحسينه.

1.2.2. تعريف الأداء لدى الأفراد العاملين: من الناحية اللغوية يمكن تعريف مصطلح الأداء باللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse. (مزهودة، 2001، صفحة 86). أما اصطلاحاً يمكن إعطاء عدة تعاريف للأداء هي:

عرّف أرنولد وفيلدمان الأداء على أنّه: "حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها." (أبو الرب و عبد الله، 2014، صفحة 131).

وقد عرّف كل من (Bates And Holton 1995) الأداء على أنّه: "مفهوم متعدد الأبعاد يتم قياسه وفقاً لعوامل متعددة وأن إجراءات قياسه تختلف وفقاً لطبيعة الأداء نفسه". (المحاسنة، 2013، صفحة 74).

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ الأداء يمثل مؤشراً سلوكياً عاماً يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة.

2.2.2. مداخل تحسين الأداء: تتحدد العناصر التي تجعل من الأداء مقبولاً أو ضعيفاً أو غير مقبولاً في العوامل المؤثرة في الأداء، وتتلخص عناصر الأداء بعوامل خاصة بصاحب الأداء (العامل)، والوظيفة، والموقف، وحتى يتم تحسين الأداء يجب دراسة كل هذه العوامل الثلاثة والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها:

أ. تحسين العامل: يعتبر العامل من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، لذلك لا بد من التفكير والبحث في الطرق والأساليب التي تسهل عملية التحسين والتطوير، ومن هذه الوسائل:

- التركيز على نواحي القوة: باتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، والاعتراف بأنّه لا يوجد الفرد الكامل، وأنّ محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي، فكل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة والضعف، وتكون جهود التحسين أكثر نجاحاً عند التركيز على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة، فضلاً عن محاولة تنمية مواهب جديدة أو ضعيفة.
- التركيز على المرغوب: هناك ارتباط بين رغبات وميول العامل وتميّزه في الإنجاز، ومن هنا فإنّ إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها، سيزيد من احتمالات تحسن أداءهم.
- ربط الأداء بالأهداف الشخصية: يجب أن ترتبط جهود تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية وطموحاته، كما يجب الاستفادة بما يوجد لدى الموظف من اهتمامات مهنية عن طريق إظهار كيف أنّ التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات. (حسن، 2015، الصفحات 429-430).

- الترقية: الترقية هي نقل الفرد إلى عمل آخر له صلاحية أكبر وبالتالي مسؤوليات أكبر وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر، وقد تكون الترقية ترقية معنوية بمعنى النقل إلى مركز أعلى من دون زيادة في الأجر، وتتم الترقية إما على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة أو على أساس مزيج بينهما (حكمة، 2018، صفحة 158)، ومن شأن الترقية أن ترفع من الروح المعنوية للموظف مما ينعكس بالإيجاب على أدائه.
- التمكين: حيث يساعد التمكين على إشباع الحاجات الأساسية وانجازها والشعور بالإنتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء عملهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي. (مطلق الدروبي و صالح، 2016، صفحة 22).
- التدريب: التدريب عملية مستمرة لمساعدة الأفراد على تحسين أداءهم، فيحلل المدرب الأداء، ويقدم رؤية لكيفية التحسين، وتقدم القيادة الدافع و المناخ المساند للمساعدة على تحقيق الأهداف والتحسين. (عامر، 2011، صفحة 226)
- إقناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم فيها: فمهما كان صغيرا فلا يوجد عمل تافه، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصرارا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل. (عبوي، 2009، صفحة 98)
- التحفيز الفعال: حيث للتحفيز نتائج واضحة تؤدي إلى التألق والتميز مع الإستمرار في العمل وعدم تركه يأسا أو تكاسلا ومع هذا الإستمرار يكون النجاح الباهر والوصول للتغيير المنشود والذي يسمى "إتمام المهمة". (شحاتة، 2017، صفحة 14)
- ب. تحسين الوظيفة: إنَّ التغيير في المهام الوظيفية الموكلة للموظف، يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، وقد تسهم مكونات ومحتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو كانت تفوق مهارات العامل، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وتمثل هذه العوامل مشاكل قد تعيق التحسين، ولا بد من دراستها من خلال عدة أساليب أهمها:
- الاستقرار الوظيفي: وهو عدم تكليف الشخص بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع، وذلك أن بعضها يحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج إلى فترة من الزمن للتأقلم مع الوضع الجديد. (أبو الرب و عبد الله، 2014، صفحة 132).
- الإدارة بالأهداف: ثمة مواصفات معينة يجب أن تتوفر في الأهداف لكي يكون الأداء أداء فعالا. فتميل الأهداف الصعبة والمحددة تحديدا دقيقا إلى تكوين أداء فعال، بينما تميل الأهداف السهلة والغامضة إلى أداء هابط، كذلك يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعال في ظل ظروف معينة، ويؤدي فرض الأهداف عليهم إلى أداء هابط وهذا هو جوهر فلسفة الإدارة بالأهداف. (ابراهيم و الصباغ، 2010، صفحة 406)
- تبادل الوظائف: يعتبر أسلوب تبادل الوظائف أسلوب سهل وفعال في تخفيض الملل الوظيفي، وهذا يزيد من دافعية العاملين، وتتمثل عملية تبادل الوظائف في تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت، حيث تقوم هذه الشركة بنقل موظفيها من وظيفة إلى أخرى لمدة ساعات قليلة أو أيام. (المحاسنة، 2013، صفحة 213) ج. تحسين مناخ وظروف بيئة العمل: تتيح البيئة أو الظروف التي تتم فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاعتبارات يمكن تصنيفها ضمن محورين هما: تلطيف جو العمل أو الإنتاج، تحسين ظروف العمل:

- تلطيف جو العمل أو الإنتاج: ليصبح أكثر قبولا لدى العاملين، وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية، ومن وسائل ذلك:
- إغناء أو إثراء العمل: يعد إثراء العمل حافزا معنويا عن طريق إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد؛ (رضا، 2010، صفحة 143)
- تحليل الثقافة التنظيمية: تمثل ثقافة المنظمة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف. فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز والتجديد في الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير والتحديث؛ (الدحلة، 2001، صفحة 73)
- تحسين ظروف العمل: من إضاءة وتهوية وتكييف وتدفئة... وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع العاملين على مزيد من الإنتاجية وتقليل حوادث العمل. (النصر، 2012، صفحة 264).
- 3.2. العلاقة بين أبعاد التركيز على احتياجات العاملين وأداءهم في البنوك  
إن الالتزام بتطبيق أبعاد احتياجات العاملين في البنوك بصفة خاصة والمؤسسات بصفة عامة من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين من حيث الارتفاع أو الانخفاض أي أنه سيؤثر بالشكل النهائي على مستوى أداء الموارد البشري، وسنحاول في هذا المحور توضيح العلاقة بين كل بعد من أبعاد احتياجات العاملين وأداءهم.
- 1.3.2. العلاقة بين بعد التدريب وأداء الأفراد العاملين: تتمثل أهداف التدريب الخاصة بالأفراد فيما يلي (جميل، 2016، الصفحات 17-18).
- تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد الذين يحتاجون إلى التدريب على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة وبالنسبة للقادمي وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية؛
- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما أنّ التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل وبذلك يعتبر التدريب صمّام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية؛
- معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي والتظلمات؛
- النمو والإرتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين صورة الذات؛
- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة؛
- رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم وإستقرارهم النفسي، كما أنّ اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم؛
- الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أن يكون العمّال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية والعقلية للأفراد.
- 2.3.2. العلاقة بين بعد مشاركة العاملين والأداء: لقد أوضحت الدراسات بأنّ نظام مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها، مما ينعكس على أداءهم بالإيجاب. فمشاركة العاملين تساهم في رفع مستوى أداء العاملين من خلال ما يلي: (الرفاعي، 2009، الصفحات 74-79)

الاستفادة من الرغبة الجادة لدى العمّال لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التي يتم تحديدها:

- تحسن العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، وتساعد في تحقيق العدالة والمساواة؛
  - فهم مشكلات القوى العاملة والعمل على حلّها حلًا جماعيا؛
  - تساعد في عمليّة التأقلم مع التغيّرات والظروف المحيطة، وخاصة المتعلقة بتنظيم العمل والتطورات التكنولوجية وطرق العمل المختلفة، كل ذلك يساهم في زيادة الإنتاج؛
  - إنّ للمشاركة تأثيرا مباشرا وغير مباشر على الحالة النفسيّة للعاملين، ففي حين أنّ عدم التعبير عن الرأي يولد ضغطا نفسياّ ينعكس سلبا على عطاء الفرد فإنّ المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصا واسعة أمام الإبداع؛
- 3.3.2. العلاقة بين بعد تحفيز العاملين وأدائهم: تؤدي الحوافز إلى تحسين أداء العاملين غالبا؛ وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم، وخصوصا عند شعورهم بأنّه قد تمّ تقدير العمل الذي يقومون فيه، ويلخص أثر الحوافز على أداء العاملين بالاعتماد على النقاط التالية: (خضر، 2018)
- الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله، سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، ممّا يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح؛
- تحفيز الرّوح المعنوية عند العاملين؛ فيشعرون بأنّ لهم قيمة في مكان العمل، وأنّ لهم دورا مهما في النجاح الذي تمّ تحقيقه؛
  - المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكّنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية؛
  - تشجيع العاملين على الإبداع، وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهمة الجديدة، والتي تساهم في تطوّر بيئة العمل؛
  - نمو التقدير الذاتي عند العاملين، ممّا يزيد من اهتمامهم بنمو العمل؛

### 3. تحليل و اقع العلاقة بين أبعاد التركيز على احتياجات العاملين والأداء البشري في البنوك العاملة بولاية سكيكدة

سنحاول في هذا الجزء إيجاد العلاقة بين أبعاد احتياجات العاملين وأداء العاملين وذلك من خلال القيام بدراسة تطبيقية في البنوك العاملة بولاية سكيكدة.

#### 1.3. الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية:

1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع البنكي الجزائري وبالضبط الوكالات البنكية الوطنية والأجنبية العاملة بمدينة سكيكدة وهي:

البنوك الوطنية (BADR, BDL, BNA, BEA, CNEP, CPA)، أما البنوك الأجنبية فهي (TRUST, AGB, ABC, BNP PARIBAS, Societe Generale، بنك البركة)، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا في هذه البنوك، والبالغ عددهم 176 عاملا (117 عاملا في البنوك الوطنية، 59 عاملا في البنوك الأجنبية).

أما عينة الدراسة فقد تم استعمال أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة، وقد بلغت عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة 135 استبيان (90 استبيان من البنوك الوطنية و45 استبيان من البنوك الأجنبية). ولقد توزعت عينة الدراسة حسب خصائصها إلى:

- الجنس: 52,6% ذكور، 47,4% إناث؛
- السن: أكبر نسبة كانت للفئة العمرية [25-35] سنة بـ 45,9%، وأصغر نسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة بـ 3,0%؛
- المؤهل العلمي: أكبر نسبة لمستوى ليسانس بـ 62,2%، ثم المستوى الثانوي بـ 17,0%، في حين أخذ الماستر 5,2%، وأقل نسبة كانت للماجستير بـ 1,5%؛
- سنوات الخبرة: أكبر نسبة كانت لسنوات الخبرة التي تتراوح بين [15-20] سنة بـ 32,6%، و أصغر نسبة كانت لسنوات الخبرة التي تتراوح بين [10-15] سنة بـ 15,6%؛
- المستوى الوظيفي: أعلى نسبة للموظف بـ 64,4%، وأقل نسبة للمدير بـ 4,4%.

2.1.3. أداة الدراسة: لقد تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة الإستبيان المعد لهذه الغاية، وقد تألف الإستبيان من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

الجزء الثاني: يتضمن 17 عبارة حيث تهدف بمجملها إلى قياس مستوى تطبيق التركيز على احتياجات العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة. وهي موزعة كما يلي:

العبارات (01-07): بعد تدريب العاملين، العبارات (08-12): بعد مشاركة العاملين، العبارات (13-17): بعد تحفيز العاملين.

الجزء الثالث: يتضمن 23 عبارات خاصة بالمتغير التابع للبحث والمتعلقة بقياس مستوى أداء العاملين في البنوك الجزائرية.

ولقد كانت الإجابة على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3.1.3. صدق الأداة وثباتها: للوقوف على صدق الأداة تم عرضها بعد إعدادها في صورتها الأولية على سبعة من الأساتذة المحكمين للتأكيد من صدقها وإمكانية استعمالها في جمع المعلومات، تم إجراء التعديلات اللازمة استنادا للملاحظات التي أبدوها، لجعلها قابلة للفهم.

أما لاختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ بتطبيقه على كل بعد من أبعاد الدراسة، ولأبعاد الدراسة ككل، حيث بلغ معامل ألفا للمتغير المستقل (0.952) أما للمتغير التابع قدر بـ (0.850)، في حين قدر معامل الثبات لجميع فقرات الإستبيان (0.953) وهي نسبة ثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة كون معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من (0.60).

4.1.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS اصدار 20، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الثبات " مقياس ألفا كرونباخ"، (Reliability Analysis-Cronbachs Alpha)، وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات؛
- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مستويات تطبيق أبعاد احتياجات العاملين وكذلك مستوى أداء العاملين؛
- معامل بيرسون للإرتباط للبحث عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛



### 2.3. تحليل النتائج:

يتضمن هذا المحور عرض وتحليل بيانات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

#### 1.2.3. تحليل أسئلة الدراسة:

- السؤال الأول: ما هو مستوى التركيز على احتياجات العاملين في البنوك محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد احتياجات

العاملين كما يراها أفراد عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (01).

#### الجدول 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد احتياجات العاملين

الرقم	أبعاد احتياجات العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
04	تدريب العاملين	3,337	0,797	متوسطة
05	مشاركة العاملين	3,084	0,890	متوسطة
06	تحفيز العاملين	2,801	0,927	متوسطة
	كافة الأبعاد	3,104	0,766	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أنّ مستوى تطبيق أبعاد احتياجات العاملين كان في المتوسط يقع ضمن فئة محايد [3.4-2.6]، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3,104 بانحراف معياري 0,766، وهذا يعني أنّ أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من تطبيق أو عدم تطبيق أبعاد احتياجات العاملين مجتمعة، وهذا ما تؤكده مستويات تطبيق كل بعد على حدى حيث جاءت أيضا بدرجة متوسطة كما يظهره الجدول أعلاه حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد تدريب العاملين 3,337، أمّا بعد مشاركة العاملين فبلغ متوسطها الحسابي 3,084، في حين بعد تحفيز العاملين قدرّ متوسطه الحسابي بـ 2,801 فجميعها تقع ضمن فئة محايد [3.4-2.6].

- السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء العاملين في البنوك محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (أداء العاملين) ودرجة

التطبيق كما يراها أفراد عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (02).

#### الجدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (أداء العاملين)

أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
	3.701	0.322	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول رقم (02) نلاحظ أنّ آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو متغير الأداء وتميل للموافقة وهذا ما يتضح في المتوسط الحسابي لمستوى أداء العاملين والذي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [4.2-3.4] حيث بلغ (3.701)، ومنه أداء العاملين جاء بدرجة مرتفعة.

### 2.2.3. اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضيات الفرعية: من أجل دراسة طبيعة العلاقة بين أداء العاملين كمتغير تابع و احتياجاتهم كمتغير مستقل،

نقوم بحساب معامل الارتباط حسب صيغة بيرسون، مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) و (1)، وكلما

اقتربت من الصفر دلّ ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين، وإذا كانت تساوي الصفر فذلك يعني عدم وجود علاقة، و

نستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذا كانت طردية أو عكسية عن طريق إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت إشارته موجبة فهذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وإذا كانت إشارته سالبة فهذا دليل على وجود علاقة عكسية بينها.

و من أجل حساب معامل الارتباط استعنا بالبرنامج الإحصائي SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences)، و من خلاله نستطيع معرفة معنوية أو عدم معنوية العلاقة بين المتغيرين، و فيما يلي سنتطرق للنتائج المتوصل إليها.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وأداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة".

الجدول رقم 3: معامل ارتباط بيرسون بين تدريب العاملين وأداءهم

معامل الارتباط		الأداء
0.275	معامل ارتباط بيرسون	تدريب العاملين
0.001	مستوى المعنوية sig	
135	عدد أفراد العينة	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ معامل بيرسون للارتباط بين تدريب العاملين (المتغير المستقل) وأداء العاملين (المتغير التابع) يساوي (0.275)، وهي علاقة موجبة و ضعيفة، و مستوى الدلالة يساوي (sig=0.001) و هو أقل من مستوى الدلالة (0.01)، و منه ففي هذه الحالة العلاقة بين تدريب العاملين وأداءهم هي علاقة طردية ضعيفة ومعنوية. مما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى حيث توجد علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وأداءهم.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وأداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة".

الجدول رقم 4: معامل ارتباط بيرسون بين مشاركة العاملين وأداءهم

معامل الارتباط		الأداء
0.467	معامل ارتباط بيرسون	مشاركة العاملين
0.000	مستوى المعنوية sig	
135	عدد أفراد العينة	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ معامل بيرسون للارتباط بين مشاركة العاملين (المتغير المستقل) وأداء العاملين (المتغير التابع) يساوي (0.467)، وهي علاقة موجبة وضعيفة، ومستوى الدلالة يساوي (sig=0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة (0.01)، و منه ففي هذه الحالة العلاقة بين مشاركة العاملين وأداءهم هي علاقة طردية ضعيفة ومعنوية. مما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية حيث توجد علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وأداءهم.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وأداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة".

الجدول رقم 5: معامل ارتباط بيرسون بين تحفيز العاملين وأداءهم

معامل الارتباط		الأداء
0.418	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية sig	تحفيز العاملين
135	عدد أفراد العينة	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ معامل بيرسون للارتباط بين تحفيز العاملين (المتغير المستقل) وأداء العاملين (المتغير التابع) يساوي (0.418)، وهي علاقة موجبة و ضعيفة، و مستوى الدلالة يساوي (sig=0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة (0.01)، و منه ففي هذه الحالة العلاقة بين تحفيز العاملين وأداءهم هي علاقة طردية ضعيفة ومعنوية. مما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة حيث توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وأداءهم.

- اختبار الفرضية الرئيسية: " لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العاملين (تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين) وأداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة".

الجدول رقم 6: معامل ارتباط بيرسون بين احتياجات العاملين وأداءهم

معامل الارتباط		الأداء
0.424	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية sig	احتياجات العاملين
135	عدد أفراد العينة	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ معامل بيرسون للارتباط بين أداء العاملين (المتغير التابع) واحتياجات العاملين (المتغير المستقل) يساوي (0.424) و هي علاقة موجبة وضعيفة، و مستوى الدلالة يساوي (sig=0.000) و هو أكبر من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أنّ العلاقة بين التركيز على احتياجات العاملين وأداءهم علاقة طردية ضعيفة ومعنوية. ومنه نفي الفرضية الرئيسية حيث توجد علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العاملين وأداءهم.

#### 4. خاتمة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها للإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في ما هو دور التركيز على احتياجات العاملين في تحسين الأداء البشري في البنوك العاملة بولاية سكيكدة، وقد حاولنا معالجة هذه الإشكالية عبر الجزء النظري والذي تطرقنا فيه لمفهوم التركيز على احتياجات العاملين والذي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي تدريب ومشاركة وتحفيز العاملين، بالإضافة إلى التعرف على الأداء البشري والذي هو عبارة عن حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون بها كما أشرنا إلى مختلف مداخل وأساليب تحسينه. وحاولنا الوقوف على طبيعة العلاقة التي تكمن بين توفير التدريب والمشاركة والتحفيز للعاملين وأداءهم ولاحظنا أنّ لهذه الأبعاد دور كبير في الرفع من أداء العاملين وتحسينه. أمّا عن الجزء التطبيقي فقد تم من خلاله تحليل واقع العلاقة بين التركيز على احتياجات العاملين والأداء في البنوك العاملة بولاية سكيكدة وكانت أهم النتائج المتوصل إليها ممثلة فيما يلي:

- هناك درجة تطبيق متوسطة من قبل البنوك العاملة بولاية سكيكدة لأبعاد احتياجات العاملين، حيث تبين أنّ درجة إدراك واهتمام موظفي البنوك بتبني تلك الأبعاد ليست بمستوى عال، والدلالة على ذلك هو أنّ قيمة المتوسط الحسابي للأبعاد الثلاثة مجتمعة معا كانت (3,104).
- أظهرت الدراسة أنّ تدريب العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة جاء بدرجة متوسطة، فربما أفراد العينة غير متأكدين مما إذا كانت الإدارة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية أو قد لا يتم القيام باستقصاء ومعرفة احتياجاتهم من دورات تدريبية فلا يتم سؤالهم عن الدورات التي يحتاجونها خلال السنة. كما أنّه ربما أغلب أفراد العينة ليس لديهم رأي حول ما إذا كان يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية. كما أنّ البعض قد لا يستفيد من البرامج التدريبية المقدمة في البنك كأن تكون الدورة أعلى أو أدنى من مستوى المتدرب، أو أن تكون الدورة ليست مبنية على احتياجات المتدربين.
- أظهرت الدراسة أنّ مشاركة العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة جاء بدرجة متوسطة، فربما أفراد عينة الدراسة يشعرون بأنهم بحاجة إلى بناء فرق عمل ومشاركة أعلى، فإدارة البنوك قد لا تقوم بإشراكهم في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل في حين أنّ هذه المشاركة تحفز العاملين على العطاء والإبداع خاصة عند شعورهم بأنّ لهم دور في إيجاد الحلول للمشاكل، فهذا يخلق روح الانتماء لدى العاملين.
- أظهرت الدراسة أنّ تحفيز العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة جاء بدرجة متوسطة فأفراد العينة ليس لديهم رأي واضح على أنّ إدارة البنوك تمنح الموظفين مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميّز، فليس لهم إدراك حول ما إذا أنّ الموظف يكافأ عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل ويتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.
- نلاحظ أنّه في البنوك العاملة بولاية سكيكدة لا يلعب التحفيز دور كبير في تحسين أداء العاملين وذلك راجع إلى عدم وجود سياسة واضحة حول نظام الحوافز في هذه البنوك.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة جاء بدرجة مرتفعة.
- أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وأدائهم، وإن كانت تلك العلاقة معنوية فهي تعتبر ضعيفة. ويمكن تفسير ذلك بأنّ تدريب العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة يؤدي إلى تحسين أدائهم ولكن بدرجة ضعيفة.
- أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وأدائهم، وإن كانت تلك العلاقة معنوية فهي تعتبر ضعيفة. ويمكن تفسير ذلك بأنّ مشاركة العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة يؤدي إلى تحسين أدائهم ولكن بدرجة ضعيفة.
- أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وأدائهم، وإن كانت تلك العلاقة معنوية فهي تعتبر ضعيفة. ويمكن تفسير ذلك بأنّ تحفيز العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة يؤدي إلى تحسين أدائهم ولكن بدرجة ضعيفة.
- أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد احتياجات العاملين (مجتمعة) وأدائهم، وإن كانت تلك العلاقة معنوية فهي تعتبر ضعيفة. ويمكن تفسير ذلك بأنّ تطبيق كافة أبعاد احتياجات العاملين (مجتمعة) تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة ولكن بدرجة ضعيفة.

#### توصيات الدراسة:

- يجب على البنوك محل الدراسة بصفة خاصة والبنوك الجزائرية بصفة عامة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد احتياجات العاملين والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية والتي لها دور أكبر في تحسين أداء العاملين بها، على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى، أي يتم النظر إلى جميع الأبعاد نظرة تكاملية.

- يجب زيادة فرص مشاركة العاملين في إتخاذ القرار داخل البنوك، وأيضاً قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكراً فقط على مستويات الإدارة العليا بالبنك؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تحفيز العاملين أقل الأبعاد تطبيقاً، لدى ينبغي على إدارة البنك محل الدراسة منح المكافآت المادية والمعنوية لمشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.
- يجب على البنوك العاملة بولاية سكيكدة أن تقوم بالبحث في الخلل الذي يكمن في تطبيقها لأبعاد احتياجات العاملين والعمل على علاجه، وذلك من خلال النظر في تجارب البنوك العالمية والعمل على تطبيق هذه التجارب حتى تكون قادرة على المنافسة في السوق البنكي؛

## 5. قائمة المراجع:

1. محمد قدرى حسن. (2015). إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء- مؤسسياً وفريدياً، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
2. شريف شحاتة: عبقرية التحفيز، طبعة أولى، مصر، الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي ش.م.م، 2017. (2017).
3. ابراهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-- الجزائر:، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.
4. ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
5. المعطى سليمان أبو الرب، و محمد فالح عبد الله. (2014). العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء،. الاردن: مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات.
6. جبلي هدى. (2009). قياس جودة الخدمة المصرفية. الجزائر.
7. زكريا مطلق الدروبي، و أحمد علي صالح. (2016). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة،. الاردن: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
8. زيد منير عبوي. (2009). التخطيط والتطوير الإداري. الاردن: دار اليازة للنشر والتوزيع.
9. سامح عبد المطلب عامر. (2011). التدريب على المهارات الشخصية معايير لإدارة الأفراد بالعمل . الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
10. شريف شحاتة. (2017). عبقرية التحفيز. مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي ش.م.م.
11. عبد الباري ابراهيم، و زهير نعيم الصباغ. (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. عبد الكريم احمد جميل. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية. الاردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
13. عبد الله حكمة. (2018). استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، . الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية.
15. فيصل عبد الرؤوف الدحلة. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج. الاردن: دائرة المكتبة الوطنية.
16. مجد خضر. (2018). أثر الحوافز على أداء العاملين . <https://mawdoo3.com>.
17. محمد حسين الرفاعي. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، . بريطانيا.
18. مدحت محمد أبو النصر. (2009). تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات .. الجيزة: الراويط العالمية للنشر والتوزيع.
19. مدحت محمد أبو النصر. (2012). الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال،. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
20. هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. الاردن: دار اليازة للنشر والتوزيع.

## 6. ملاحق: نتائج SPSS20

### 1.6. النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد الجودة الشاملة وأداء العاملين

	التدريب	المشاركة	التحفيز	احتياجات العاملين	Statistiques	
N	Valide Manquante	135 0	135 0	135 0	الأداء N	Valide Manquante
Moyenne	3,3376	3,0844	2,8015	3,1041	Moyenne	3,7011
Ecart-type	,79704	,89023	,92768	,76602	Ecart-type	,32246

2.6. النتائج المتعلقة بمعامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد احتياجات العاملين وأدائهم

orrélations			
		التدريب	الأداء
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,275**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	135	135
الأداء	Corrélation de Pearson	,275**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	135	135

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		المشاركة	الأداء
المشاركة	Corrélation de Pearson	1	,467**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	135	135
الأداء	Corrélation de Pearson	,467**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	135	135

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		التحفيز	الأداء
التحفيز	Corrélation de Pearson	1	,418**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	135	135
الأداء	Corrélation de Pearson	,418**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	135	135

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		for	elmotaghayer2
احتياجات العاملين	Corrélation de Pearson	1	,424**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	135	135
الأداء	Corrélation de Pearson	,424**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	135	135

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).