مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة تحليلية لأداء الأفراد العاملين في المصارف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه
اسم الكاتب: د. بيان حرب، د. علي ميا، سومر أديب ناصر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4104
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 07:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (2)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (2) 2008

دراسة تحليلية لأداء الأفراد العاملين في المصارف العامة في محافظة اللاذقية والعوامل المؤثرة فيه

الدكتور بيان حرب*
الدكتور علي ميا**
سومرأديب ناصر***

(تاريخ الإيداع 13 / 9 / 2007. قُبِل للنشر في 2008/5/5)

□ الملخّص □

يهدف هذا البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة في أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة، نظراً لما للأداء الفردي من أثر مباشر على الأداء الكلي للمصارف من جهة، والدور الهام الذي تلعبه المصارف في الحياة الاقتصادية والاجتماعية من جهة ثانية، حيث تأكد هذا الدور عبر ما تقدمه المصارف من خدمات متنوعة أصبحت واحدة من أهم دعائم تمويل التنمية.

وتضمن البحث:

- دراسة نظرية. حول الأداء الفردي والعوامل المؤثرة فيه.
- دراسة ميدانية. للأداء الفردي في المصارف العامة، تم من خلالها تجميع البيانات اللازمة لخدمة أغراض البحث.

وأشار البحث إلى عدة توصيات أهمها:

- تحسين ظروف العمل ضمن المصارف المدروسة.
- تحسين نظام الحوافز.
- زيادة عدد الأفراد العاملين بما يساعد على السرعة في العمل.

كلمات مفتاحية:

مصرف، الأداء، الأجر، ظروف العمل، تقييم الأداء.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . دمشق . سورية.
** أستاذ – قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين . اللاذقية . سورية.
*** طالب دكتوراه . قسم إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . دمشق . سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (2)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (2) 2008

Analytical study of Individual Performance of workers in Public banks in Lattakia and its Influential Factors

Dr. Baian Harb*
Dr. Ali Maia**
Somar Nasser***

(Received 13 / 9 / 2007. Accepted 5/5/2008)

□ ABSTRACT □

This study aims to study the factors affecting individuals working for public banks in Lattakia, since, on the one hand, individual performance has a direct influence on the bank's overall performance, and that banks play an important role in economic and social life, on the other. So, this role is confirmed by the various services offered by these banks, which make them the basic pillars of financing growth. The research includes:

- A theoretical study of individual performance and the factors affecting .it
- A field study of individual performance in public banks from which data are collected to serve research purposes.

This research proposes a number of recommendations:

- Improvement of incentive system and workplace conditions within the banks
- Increasing the number of employees to help speed up work..

Keywords:
bank, performance, wage, workplace conditions, performance appraisal.

* **Professor, Business Administration Department, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.**
** **Professor, Business Administration Department, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
*** **Postgraduate student, Business Administration Department, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.**

مقدمة:

يعتبر موضوع الأداء بشكل عام، وأداء الأفراد بشكل خاص، من أهم المواضيع التي تلقى اهتمام الكثير من الباحثين في جميع الدول، لما للأداء من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة، مما يجعل الاهتمام برفع مستوى الأداء وتحسينه ضرورة ملحة وخاصة بالنسبة للدول النامية (أكثر من غيرها) وذلك لأن كفاءة الأداء تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على رفع مستويات الانتاجية، كما يلعب الأداء دوراً هاماً في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، الأمرالذي يجعل الاهتمام بالأداء وتحسينه ضرورة لا بد منها، ابتداء من أداء الأفراد، مروراً بأداء المصارف ككل، وصولا إلى الأداء على مستوى البلد.

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث من أهمية الأداء الفردي ودوره في تحقيق أهداف المصارف العامة، وهذا ما يفرض دراسة أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة بشكل مستمر ومعرفة العوامل المؤثرة فيه، وتقييمه لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه، والسعي لتحسينه بما يخدم أهداف هذه المصارف، وخاصة أن تقديم بعض الخدمات المصرفية وجودتها مرتبطتان بأداء الأفراد العاملين مقدمي هذه الخدمات، فالمصارف العامة لم تعد تعمل منفردة في السوق بل أصبحت مضطرة لمواجهة المنافسة من قبل المصارف الخاصة من جهة، والإسلامية من جهة ثانية.

و يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تسليط الضوء على مفهوم الأداء الفردي والعوامل المؤثرة فيه في المصارف العامة، وعلاقته بالأداء الكلي للمصارف.
2. تبيان العلاقة بين أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة، والأجور والحوافز الأخرى التي يحصلون عليها.
3. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات على ضوء الدراسة الميدانية التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة بتحسين ورفع أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة.

طرائق البحث ومواده:

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في وجود قصور بالاهتمام بأداء الأفراد والعوامل المؤثرة فيه، وهذا ما قد يسبب تراجعاً في مستوياته مما قد يؤثر سلباً على الأداء الكلي للمصارف العامة، وبالتالي تراجع دورها في السوق المصرفية السورية وخصوصاً مع ظهور المصارف الخاصة في السنوات القليلة الماضية ومنافستها لها، وعليه فإن مشكلة البحث تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل هناك علاقة بين أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة، والأداء الكلي لهذه المصارف.
2. هل يتأثر أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة بالأجور والحوافز التي يحصلون عليها.
3. هل يتأثر أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة بظروف العمل المادية من نظافة، وأثاث، وتهوية، وغيرها.

4. هل يتأثر أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة بظروف العمل الاجتماعية(كنمط الإدارة المتبع، التنظيمات الرسمية).
5. هل يتأثر أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة بتقييم الأداء.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة مباشرة بين أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة محل الدراسة، والأداء الكلي لهذه المصارف.
2. هناك علاقة مباشرة بين أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة محل الدراسة، وظروف العمل المادية من نظافة، وأثاث، وتهوية، وغيرها.
3. هناك علاقة مباشرة بين أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة محل الدراسة، والأسلوب الإداري المتبع.
4. هناك علاقة مباشرة بين أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة محل الدراسة، والأجور والحوافز التي يحصلون عليها.

منهج البحث:

يتكون منهج البحث من أسلوبين أساسين:

1. تكوين الإطار النظري للبحث. وذلك عن طريق جمع المادة العلمية المتعلقة بالبحث من مصادرها التالية:
   - الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
   - الدوريات العلمية العربية والأجنبية.
   - مطبوعات ومنشورات الوزارات والإدارات والجهات المختلفة التي لها علاقة بموضوع البحث.
2. القيام بالدراسة الميدانية. من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المصارف العامة التالية في محافظة اللاذقية، وفيما يلي جدولا يوضح هذه المصارف وعدد العاملين فيها:

م	المصرف	عدد العمال
1	التجاري الفرع2	83
2	الزراعي	56
3	التسليف الشعبي–فرع الدخل المحدود	43
4	التسليف الشعبي–الفرع الإنتاجي	49
5	التوفير	67

6	العقاري–الفرع1	30
	المجموع	328

أما فيما يتعلق بعينة البحث فقد تم توزيع(23) استمارة، أي ما نسبته حوالي(7%) من مجتمع الدراسة، تم استعادتها كلها.

أولاً: مفهوم الأداء وأهميته : Performance

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف التي أوردوها إلى البعد، أوالزاوية التي كان كل منهم يتناول الأداء في إطارها، فهناك من يقرر أن الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يقرر أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل منظمة ما، وهناك أيضاً من يرى أن الأداء هو انعكاس لمدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، كما عرف الأداء على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء [1].

وعرف الأداء أيضا على أنه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال، وتتبلور ثمرته في نتائج وإنجازات، وهذا الأداء قد يكون مصدره إنسانياً صرفاً، وقد يكون عملاً مشتركاً بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة[2].

من التعاريف السابقة نلاحظ أن التعريف الأخير أكثر شمولية كونه يعبرعن أداء الفرد مهما كانت طبيعة العمل الذي يقوم به، لأن أي عمل يحتاج إلى جهد للقيام به، كما أنه يمكن اعتباره تعريفاً عملياً يمكننا من إخضاع أداء الفرد للقياس من حيث وجود نتائج وإنجازات متحققة نتيجة القيام بهذا الأداء.

من خلال ما تقدم يرى البحث أنه يمكن أن نعرّف الأداء الفردي كما يلي: " الأداء الفردي Individual Performanceهو الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بالأعمال الموكلة إليه، وبالتالي تحقيق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعا لتأثر الفرد بمناخ العمل ورغبته، وقدرته على القيام بالعمل".

وتنبع أهمية أداء الأفراد من كونه يعتبر حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي من اجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف لأن هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات معاكسة أو مغايرة لتحقيق الأهداف، وهذا ما يجعلنا نسعى بكل ما لدينا من إمكانيات، واستخدام الطرق والأساليب الإدارية المختلفة كافةً لتطويره وتحسينه وترشيده.

ثانياً: محددات الأداء (العوامل المؤثرة في الأداء) :

إن دراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه، يعتبران من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة، والتي يجب القيام بهما لفهم طبيعة أداء الأفراد بشكل دقيق يمكن من توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها، وتأتي صعوبة دراسة الأداء الفردي من كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه، وقد حاول الباحثون حصر هذه المتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء حيث اختلفت هذه المتغيرات باختلاف الباحث الذي يقوم بالدراسة وهذا كان سبباً واضحاً في الاختلاف في الدراسات التي قدموها وذلك لاعتقادهم بأن كل واحد منهم قدم العوامل التي تعتبر المحددات الأساسية للأداء، وفي هذا الصدد حدد الدكتور عبد الرحمن العيسوي هذه المتغيرات كما يلي [3] :

1- يجب أن يمتلك الفرد القدرة على القيام بالعمل، وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس، وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات، وهي قدرات كامنة، أو مستعدة تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أو المران أو الممارسة أو التعليم ومن ذلك أن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعليم.

2- يجب توفر الأداة أو الأدوات أو الأجهزة اللازمة للقيام بالعمل.

3- يجب توفر الدافع أو الحافز على أداء العمل.

أما الدكتور علي السلمي فقد قدم العوامل المؤثرة في أداء الفرد في مجموعتين رئيسيتين هما[4]:

1- *عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنيته من حيث:* واجبات ومهام وطبيعة العمل – التنظيم الاجتماعي للعمل – الموارد والإمكانيات المادية.

2- *عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:* القدرات والمهارات – التركيب النفسي – التركيب الاجتماعي.

ويحرك المجموعتين من العوامل، وبوجهها، وبدرجات مختلفة من النجاح نمط القيادة الإدارية السائدة في موقف العمل، وبالتالي فإن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقات بينها خطوة أساسية في سبيل إقامة نظام فعال لإدارة الموارد البشرية.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الاختلاف بين الكتاب في الشكل وليس في المضمون، فالنماذج التي تم عرضها تتفق في أن أداء الفرد يتأثر بعوامل تتعلق بطبيعة الفرد نفسه إضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بمحيط الفرد، وبالتالي نستطيع أن نحصر العوامل التي تؤثر في أداء الفرد في النموذج الذي قدمته الدكتورة راوية حسن والذي يعتبر من أهم النماذج التي تعبر عن هذه العوامل [5]: الدافع على العمل Motivation، مناخ أو بيئة العمل Job Environmet، القدرة على أداء العمل Ability، وأكد هذا النموذج على أن مستوى الأداء لا يتحدد كنتيجة لتوافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا أي أن تأثر الفرد بجزء من هذه العوامل لا يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب.

1- الدافعية: Motivation:

إن مصطلح الدافعية Motivation مشتق في الأصل من الكلمة اللاتينية Movir والتي تعني تحرك [6]، أي الحركة للقيام بشيء ما، غير أن هذا التعريف لا يشرح معنى الدوافع بشكل دقيق، ولا يعطي تفسيراً كافياً لماهية ما يحدث من تصرفات وأفعال للفرد مشاهدة يومياً يكون مصدرها قوى داخلية Internal أو خارجية Exteral أملت على الإنسان أن يقوم بتصرف معين لتحقيق التوازن الذي قصده نتيجة لنقص أو حرمان من حاجة معينة، أي أن الحاجات الإنسانية هي البواعث الأساسية لدافعية الأفراد، إذ يعتقد الكثير من علماء النفس أن كل الدافعية تنبع من التوتر الذي ينتج عندما تكون واحدة أو أكثر من حاجاتنا غير مشبعة، وهكذا فإن الشخص الذي يكون جائعا، يكون مدفوعا للبحث عن الطعام والشخص الذي يحتاج الأمان مدفوعا كي يجده، والشخص ذا الحاجة الملحة لإنجاز أعمال التحدي قد يحاول أن يهزم جبلا[7]،وأيضا الشخص الذي يكون بحاجة إلى زيادة أجره لتحسين أوضاعه المعيشية، يكون مدفوعا للقيام بأي عمل من شأنه زيادة أجره، أي أن الشخص الجائع بحاجة للطعام والشخص الذي لا يشعر بالأمان يحتاج هذا الأمان، والشخص الذي يريد زيادة أجره بحاجة للمال، فجميع أولئك الأشخاص تدفعهم الحاجة للقيام بأداء العمل بأية طريقة تمكنهم من إشباع هذه الحاجات، وبالتالي نستطيع القول بأن الحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية، فالفرد عندما يشعر بالنقص في حاجة ما فإنه يقوم بالبحث عن الوسيلة أو الوسائل، التي تمكنه

من إشباع هذه الحاجة، ثم يختار الوسيلة أو الطريقة التي يعتقد أنها مناسبة لإشباع النقص في الحاجة، وبعد ذلك تأتي مرحلة أداء الفرد للقيام بالعمل المناسب وفقا للوسيلة التي اختارها، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تقييم درجة الإشباع من قبل الفرد فإذا وجد أنه تم إشباع هذه الحاجة بشكل كامل فإنه يسعى لإشباع حاجات أخرى وهكذا، أما إذا وجد أن درجة الإشباع غير كافية فإنه سيحاول إشباع هذه الحاجة مرة أخرى عن طريق اختيار بديل أخر، وبالتالي القيام بأداء العمل بطريقة أخرى.

وتنبع أهمية الدوافع من كونها تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على أداء الفرد مهما كان نوع العمل الذي يقوم به، أي الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بالعمل، بمعنى أن الدوافع هي التي تجعل الفرد يبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائه في العمل، بالتالي تستطيع الإدارة الاستفادة من الدافعية في توجيه أداء الأفراد لتحقيق أهدافها من خلال دراستها لهذه الدوافع وفهمها بشكل جيد لأن ذلك يساعدها على وضع سياسات واتخاذ قرارات إدارية فعالة مثل [8]: وضع سياسة سليمة لاختيار العاملين، رسم سياسة سليمة للتدريب، وضع نظام سليم للنقل والترقية، وضع نظام سليم للحوافز.

من خلال ما تقدم نستطيع القول بأنه يمكن تقسيم العوامل التي تحرك دوافع الفرد وبالتالي تتحكم بأدائه وتوجيه هذا الأداء إلى عوامل داخلية " من داخل الفرد ذاته " متمثلة في الحاجات وإشباعها، وخارجية " من خارج الفرد " متمثلة بالحوافز التي تمنحها الإدارات للأفراد.

مداخل تفسير الدوافع:

لقد تعددت المداخل التي تفسر الدوافع و ذلك كما يلي [9]: * المدخل الأول والذي يفترض أن الرضا عن العمل هو المحرك الرئيسي للدافعية * المدخل الثاني والذي يفترض أن الدافعية تتأثر بالخبرات السابقة للثواب والعقاب * المدخل الثالث مدخل النظريات المعرفية في الدافعية.

1- مدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية:

ويفترض هذا المدخل أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن هذا العمل، أي شعورهم بالسعادة من قيامهم بالعمل، بالتالي من العوائد والمنافع التي يحصلون عليها من قيامهم بهذا العمل، و بقدرما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماسه لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، فدافعية الفرد وفقا لهذا المدخل تعتبر نتيجة لشعوره بالرضا عن العمل، ويمثل هذا المدخل محوراً رئيسياً لمدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على الروح المعنوية للأفراد كمفتاح لزيادة إنتاجهم، حيث كانت تجارب شركة Westren Electric بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تمت تحت إشراف Elton Mayo الأساس الذي قام عليه افتراض العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء، ومن أهم نظريات هذا المدخل: نظريتي X – Y، نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو، نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لـ هيزربرغ، نظرية سلم الحاجات لبورتر.

2- مدخل الخبرات السابقة للثواب والعقاب:

ويقوم هذه المدخل على افتراض أن ميل أو احتمال أن يقوم الفرد بنشاط معين وبالتالي أدائه في العمل، يتوقف على خبرته السابقة بالنتائج التي حصل عليها من جراء قيامه بهذا النشاط في الماضي، فدافعية الفرد لأداء

العمل تتوقف على خبرات الثواب أو العقاب التي من الممكن أن يكون قد حصل عليها من البيئة المحيطة (المنظمة) كنتيجة للأداء الذي قام به، أي أن العوامل التي تحرك دوافع الفرد للقيام بالأداء هي عوامل خارجية تتمثل في الحوافز التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد من المنظمة التي يعمل بها (وذلك بناء على هذا المدخل) ويقوم هذا المدخل على ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر The law of Effect أو ما يسمى مبدأ التدعيم ومضمون هذا المبدأ هو أنه، إذا قام الفرد بعمل معين ثم اتبع هذا الفعل بثواب Reward فإن احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل في المستقبل سيزداد، أما إذا قام الفرد بعمل معين ولم يتبع هذا الفعل بأي شيء أو اتبع بعقاب Punishment فإن احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل في المستقبل سيقل، إذا إنّ الدافعية الحالية للفرد لأداء العمل بطريقة ما هي نتاج للخبرات السابقة التي مر بها الفرد، وبالتالي نستطيع القول بأن الحوافز الخارجية التي تتبع أداء الفرد والتي يطلق عليها اسم المدعمات، هي التي تدعم هذا الأداء إما سلبا أو إيجابا، فعند تكرار حصول الفرد على حوافز تحقق له خبرات سارة (حوافز إيجابية) بعد قيامه بالأداء فإن هذه الحوافز تقوم بدور المدعم الإيجابي للأداء وبالتالي يتعلم الفرد بأن قيامه بهذا الأداء في المستقبل هو عبارة عن وسيلة للحصول على الحوافز الإيجابية، أما عند تكرار حصول الفرد على حوافز لا تحقق له السرور (حوافز سلبية) بعد قيامه بالأداء، فإن هذه الحوافز تقوم بدور المدعم السلبي للأداء، وبالتالي يتعلم الفرد بأن قيامه بهذا الأداء سيجعله يحصل على هذه الحوافز السلبية مما يدفعه للعمل على تلافي حصوله على هذه النتيجة السلبية.

3- مدخل النظريات المعرفية:

ويقوم هذا المدخل على أساس أنّ دافعية الأفراد لا يمكن تفسيرها بشكل متكامل إلا من خلال دراسة وتحليل العوامل المتعلقة بوعي الفرد وإدراكه و معارفه والتي يستطيع من خلالها اختيار الأداء الأنسب. ومن نظريات هذا المدخل: نظرية الحاجة للانجاز، نظرية مستوى الطموح، نظرية المشاركة في تحديد الأهداف.

وسائل خلق الدافعية:

انطلاقا من أهمية الدوافع وأثرها المباشر في أداء الأفراد فإنه لا بد من العمل وبشكل مستمر على إثارة دوافعهم، أي البحث عن وسائل لتحريك دوافع الأفراد بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء، ومن أهم الأساليب والوسائل التي تلجأ إليها الإدارات في هذا الشأن [10]: الأجر النقدي، المشاركة في الإدارة، إثراء العمل، الأمن والاستقرار في العمل، المباريات الفردية والجماعية.

وفي الواقع إن مشاركة الأفراد في الإدارة وتحقيق الأمن والاستقرار في العمل يعتبران من ضمن الحوافز غير المالية التي تستخدمها الإدارات لتحسين أداء الأفراد كما أنه بالإضافة إلى الأساليب السابقة فإنه بالإمكان اللجوء إلى الحوافز، بكافة أنواعها، أيضا لتحريك دوافع الأفراد، إذ تعتبر الحوافز ذات أهمية كبيرة بحيث تحتل المرتبة الثانية بعد الأجر.

1- الأجر النقدي:

يحتل الأجر النقدي الذي يحصل عليه الأفراد لقاء قيامهم بالأعمال المكلفين بها، المرتبة الأولى والأهم من بين كل الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارات لإثارة دافعيتهم وبالتالي التأثير على أدائهم وذلك كون الأجر يعتبر المصدر الأساسي لإشباع الحاجات الأساسة للأفراد وبالتالي لكي تحقق المنظمة

النتائج المرجوة من سياسة الأجور لديها يجب أن تقوم بوضع سياسة أجرية تمكن الأفراد من تلبية احتياجاتهم بالدرجة الأولى، وتتناسب مع طبيعة الوظائف والأعمال المختلفة ثانيا، وأن تولد شعورا بالعدالة بالنسبة للأفراد ثالثا.

2- الحوافز:

تحتل الحوافز بأنواعها المختلفة المرتبة الثانية بعد الأجر من حيث الأهمية في إثارة دافعية الأفراد وبالتالي توجيه أدائهم وتحسينه وذلك كونها تشكل مصدراً إضافياً مساعداً على اشباع حاجاتهم المختلفة، فالحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية تستخدمها الإدارات لإثارة دافعية الأفراد للقيام بأداء معين، بالتالي توجيه هذا الأداء بما يحقق أهداف المنظمة من جهة ويساعد على اشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى.

3-المشاركة في الإدارة:

ويقصد بذلك مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات الإدارية وخاصة تلك التي تمس مصالحهم وشؤونهم مباشرة، لأن توافق أهداف المنظمة أو على الأقل تقاربها من أهداف الأفراد يساعد على زيادة دافعيتهم للأداء بشكل أفضل، وتتم مشاركة الأفراد في الإدارة من خلال تمثيلهم في مجالس الإدارة و اللجان الإدارية من قبل بعض الأفراد.

4-إثراء العمل (إغناء العمل):

ويقصد به جعل العمل أكثر إثارة وتحفيزا للأفراد لأداء العمل، كإدخال مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للفرد القيام بها، أو زيادة مسؤوليته عن العمل المكلف به وإعطائه سلطة إضافية، الأمر الذي يعتبر أداة مفيدة لتحسين معنويات الأفراد وأدائهم [11]، فإثراء العمل من شأنه أن يولد شعورا لدى الأفراد باعتراف الرؤساء بهم، وبالمسؤولية مما يجعلهم أكثر سعادة ورغبة للعمل، ويساعد هذا النوع من الأساليب في إشباع حاجات تقدير الذات والاحترام.

5-الأمن والاستقرار في العمل:

إن أي فرد عندما يبحث عن عمل ما، فإنه يأمل أن يكون هذا العمل دائما بحيث يؤمن له الاستقرار أولا والأمان ثانيا، وهنا يجب أن نميز بين نوعين من الأمان وهما الأمان من المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد أثناء تأدية عمله، والأمان الوظيفي وهوعبارة عن توقعات الفرد عن احتمالية استمراره في موقف وظيفي معين ويعتبر شعور الفرد بالأمان الوظيفي حاجة أساسية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت [12]، ونظرا لأهمية شعور الفرد بالأمان من المخاطر و بالأمان الوظيفي يجب على الإدارات العمل من اجل تأمين الأمان بنوعيه.

6-المباريات الإنتاجية:

وتعتبر أيضا إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها لزيادة دافعية الأفراد وحثهم على رفع مستويات أدائهم فكل فرد وأثناء المباريات يسعى للتفوق على زملائه في العمل مما يدفعه لبذل أقصى جهد ممكن للقيام بالأداء المطلوب.

3- بيئة العمل: Job Environment:

تقسم بيئة العمل إلى قسمين مترابطين مع بعضهما وكل منهما يكمل الآخر وهما:

- بيئة العمل الخارجية
- بيئة العمل الداخلية.

وتعتبر بيئة العمل ببعديها الداخلي والخارجي العامل الثاني من العوامل المؤثرة في الأداء سواء كان فرديا أم جماعيا، أوعلى مستوى المنظمة، وبالتالي لا يجب النظر إلى البيئة الخارجية على أنها السبب في نجاح أو فشل

المنظمات، بمعزل عن البيئة الداخلية، وبالمقابل لا يجب النظر إلى البيئة الداخلية على أنها السبب في النجاح أو الفشل وبمعزل عن البيئة الخارجية.

1- بيئة العمل الخارجية:

ويقصد ببيئة العمل الخارجية تلك البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تمارس في إطارها نشاطاتها المختلفة، بحيث تعتبر المنظمة جزءاً من هذه البيئة وهذا يعني أن أية منظمة مهما كان نوع النشاط الذي تقوم به لا تعمل بشكل منفرد، وتقسم بيئة العمل الخارجية إلى بيئة عامة وبيئة النشاط، فالبيئة العامة هي جميع القوى التي تشكل المنظمة وتؤثر فيها وهي القوى السياسية، القانونية، الاقتصادية، العالمية، الاجتماعية، والتكنولوجية، أما بيئة النشاط فتتكون من العناصر ذات التأثير المباشر على المنظمة وتتألف من: العملاء، المنافسون، النقابات، التشريعات، والشركاء [13]، وبالتالي فإن أي نشاط أو عمل تقوم به المنظمة يقابله رد فعل يصدر عن البيئة الخارجية، تنعكس نتائجه على أداء المنظمة إما إيجابيا أو سلبا مما يؤثر على أداء الأفراد إما سلبا أو إيجابا، أي نستطيع القول بأن هناك علاقة تأثير متبادلة بين البيئة الخارجية والمنظمة وتبعا لهذه العلاقة يتحدد مدى تأثير البيئة الخارجية على أداء الأفراد.

2- بيئة العمل الداخلية:

وتمثل جميع المتغيرات أو العوامل التي ترتبط بالعاملين داخل المنظمة، كالإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، النظافة، الجماعات والتنظيمات داخل المنظمة، الإدارة ذاتها، وطبيعة الإشراف وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر على أداء الأفراد وتشكل بيئة العمل الداخلية عاملاً هاماً يؤثر تأثيراً مباشراً في أداء الأفراد، مما يتوجب على الإدارات الاهتمام ببيئة العمل الداخلية بما يساعد على تحسين أداء الأفراد، وبالتالي نستطيع القول بأن بيئة العمل الداخلية تتألف من ركنين أساسين هما: بيئة العمل المادية (ظروف العمل المادية) . بيئة العمل الاجتماعية.

3-القدرة على القيام بالعمل:

إن أي عمل لكي يقوم به الفرد يتطلب (إضافة إلى وجود الدوافع والبيئة المناسبة) وجود عاملٍ ثالثٍ هام يتفاعل مع العاملين السابقين وهذا العامل هو قدرة الفرد على القيام بالعمل أي إمكانيات الفرد التي تمكنه من أداء العمل المحدد له في ظل ظروف مناسبة، وتلعب القدرة Ability دورا أساسيا في تحديد أداء الأفراد ونوعية هذا الأداء وجودته، حيث يستدل على القدرة من نتائجها وتتأثر قدرات الفرد بالعديد من العوامل كالتعليم والتدريب الذي يطور إمكانيات الفرد الحالية، بالتالي لابد من تكليف الأفراد بأعمال تتناسب مع إمكانياتهم. وتقسم القدرات بشكل عام إلى قدرات عقلية Intellectual Abilities تتمثل في القدرة على التفكير Thinking والإبداع واتخاذ القرارت المناسبة Decision Making، وقدرات غير عقلية، وتتمثل في القدرات الجسدية أي القدرات الحركية والميكانيكية للفرد.

خامسا: تحليل نتائج الاستبيان

السؤال الأول: هل يتأثر أداؤك بالأجر الذي تتقاضاه؟

الجدول رقم 1 يبين عدد إجابات السؤال الأول والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
نعم	21	**%91**
لا	2	%9

المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم(1) أن 9% من أفراد العينة، أجابوا بأن أداءهم لا يتأثر بالأجر الذي يتقاضوه، وهي نسبة منخفضة جدا، في حين أن /21/ فرداً، أي ما نسبته 91% من أفراد العينة أجابوا بأن أداءهم يتأثر بالأجر الذي يتقاضوه، وهذا ما يؤكد بأن الأجر أحد أهم العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد العاملين في المصارف المدروسة، الأمر الذي يفرض ضرورة اتباع الأسلوب العلمي في بناء هياكل الأجور بحيث يتم التوصل إلى أجور عادلة تتناسب مع جهد الأفراد ومؤهلاتهم واختصاصاتهم.

السؤال الثاني:هل يساعدك أجرك الحالي على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 2 يبين عدد إجابات السؤال الثاني والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
نعم	1	%4
لا	22	%96
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن 96% من أفراد العينة أجابوا بأن الأجور الحالية غير قادرة على تحسين أدائهم، مما يدفعنا للتأكيد على ضرورة منح الأفراد أجوراً تتناسب مع إمكانياتهم وجهودهم المبذولة، وقادرة على تحفيزهم لتحسين أدائهم.

السؤال الثالث: هل يتأثر أداؤك بالحوافز المالية التي تتقاضاها؟

الجدول رقم 3 يبين عدد إجابات السؤال الثالث والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
نعم	22	**%96**
لا	1	**%4**
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم(3) أن 4% من أفراد العينة، أجابوا بأن أداءهم لا يتأثر بالحوافز المالية التي يحصلون عليها، وهي نسبة منخفضة جدا،في حين أن 96% من أفراد العينة أجابوا بأن أداءهم يتأثر بالحوافز المالية التي يحصلون عليها، وهذا ما يؤكد بأن الحافز المالي أحد أهم العوامل(إلى جانب الأجر) التي تؤثر على أداء الأفراد العاملين في المصارف المدروسة، الأمر الذي يفرض ضرورة وضع نظام عادل للحوافز يتم بموجبه مكافأة المجد ومحاسبة المقصر.

السؤال الرابع:هل تساعدك الحوافز المالية الحالية على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 4 يبين عدد إجابات السؤال الرابع والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة

نعم	4	%17
لا	19	%83
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (4) السابق أن 83% من أفراد العينة أجابوا بأن الحوافز المالية الحالية غير قادرة على تحسين أدائهم، مما يدفعنا للتأكيد على ضرورة وجود نظام عادل ومنطقي للحوافز مبني على الأسس العلمية بحيث يتم منحها بشكل يتناسب مع أداء الأفراد لكي تتمكن الإدارة من استخدامها بما يحقق أهداف المصارف.

السؤال الخامس: هل يتأثر اداؤك بظروف العمل المادية؟

الجدول رقم 5 يبين عدد إجابات السؤال الخامس والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
نعم	22	**%96**
لا	1	**%4**
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم(5) أن 4% من أفراد العينة أجابوا بأن أداءهم لا يتأثر بظروف العمل المادية ضمن المصرف، في حين أن (22) فرداً، أي ما نسبته 96% من أفراد العينة أجابوا بأن أداءهم يتأثر بظروف العمل المادية ضمن المصارف، وهذا ما يؤكد بأن ظروف العمل المادية من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد العاملين في المصارف المدروسة، الأمر الذي يفرض ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة.

السؤال السادس: هل تساعدك ظروف العمل المادية الحالية على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 6 يبين عدد إجابات السؤال السادس والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
نعم	16	%70
لا	7	%30
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق أن 70% من أفراد العينة أجابوا بأن ظروف عملهم المادية ضمن المصارف تساعدهم على تحسين أدائهم، في حين أن 30% أجابوا بأن ظروف عملهم الحالية لا تساعدهم على تحسين أدائهم، وعلى الرغم أن النسبة السابقة غير مرتفعة إلا أننا نؤكد على ضرورة أخذها بعين الاعتبار لما لها من تأثير سلبي على الأداء الكلي للمصارف.

السؤال السابع: هل يتأثر أداؤك بطبيعة الإدارة التي تعمل معها؟

الجدول رقم 7 يبين عدد إجابات السؤال السابع والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
نعم	20	%87

لا	3	**%13**
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن ما نسبته 13% من أفراد العينة(وهي نسبة قليلة جدا) أجابوا أن أداءهم لا يتأثر بطبيعة الإدارة التي يتعاملون معها، في حين أن ما نسبته 87% من أفراد العينة أجابوا بأن أداءهم يتأثر بطبيعة الإدارة التي يتعاملون معها، مما يفرض ضرورة اختيار المسؤولين عن إدارة المصارف بناء على أسس علمية ومنطقية بحيث يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءة.

السؤال الثامن: هل تفضل التعامل مع الإدارة، الحرة، المتسلطة، الديموقراطية؟

الجدول رقم 8 يبين عدد إجابات السؤال الثامن والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
الادارة الحرة	9	%39
المتسلطة	0	**0**
الديموقراطية	14	%61
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

على الرغم من أن 39% من أفراد العينة يفضلون التعامل مع الإدارة الحرة بحيث يترك للأفراد تحديد أهدافهم وتنظيم أنفسهم، إلا أن ذلك قد يجعل بيئة العمل الاجتماعية يسودها جو من الفوضى بحيث لا تحكمه ضوابط معينة، مما يجعلنا نؤكد على ضرورة اتباع الأسلوب الديموقراطي، وهذا ما أكد عليه غالبية أفراد العينة (61%)، حيث تتشارك الإدارة مع الأفراد في وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات وخاصة تلك التي تمس مصالح الأفراد مباشرة.

السؤال التاسع: هل تساعدك المشاركة في الإدارة (من خلال التنظيم النقابي) على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 9 يبين عدد إجابات السؤال التاسع والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
نعم	11	%48
لا	12	%52
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول رقم (9) نجد أن النسبتين متقاربتين، وهنا نود أن نؤكد على ضرورة تفعيل دور التنظيم النقابي بشكل يساعد فيه الأفراد على تحقيق مصالحهم وأهدافهم من جهة، وتحقيق أهداف الإدارة من جهة ثانية، والعمل على التوفيق بينهما.

السؤال العاشر: هل يساعدك نظام تقييم الأداء المتبع حالياً على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 10 يبين عدد إجابات السؤال العاشر والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
نعم	5	**%22**
لا	18	**%78**
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول رقم(10) نجد أن 22% من أفراد العينة أجابوا أن نظام تقييم الأداء في المصارف يساعدهم على تحسين أدائهم، في حين أن 78% من أفراد العينة أجابوا أن نظام تقييم الأداء لا يساعدهم على تحسين أدائهم، وهذا يدل على أن نظام تقييم الأداء المتبع لا يساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم، وهذا يشير إلى وجود خلل في نظام تقييم الأداء المتبع.

السؤال الحادي عشر: برأيك هل يعتبر أداؤك الفردي أحد العوامل المؤثرة على الأداء الكلي للمصرف؟

الجدول رقم 11 يبين عدد إجابات السؤال الحادي عشر والنسب المقابلة لها

الجواب	عدد الإجابات	النسبة
نعم	19	%83
لا	4	%17
المجموع	23	%100

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق بأن 83% من أفراد العينة أجابوا بأن أداءهم يؤثر في الأداء الكلي للمصارف، وهذا ما يدفعنا للتأكيد على ضرورة الاهتمام بالأفراد وأدائهم والعمل على توفير الظروف والإمكانيات المطلوبة كافة لتحسين هذا الأداء.

السؤال الثاني عشر: أي العوامل التالية يؤثر على أدائك أكثر(يرجى ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة إليك)، الحوافز– ظروف العمل المادية – الإدارة – الأجر – تقييم الأداء؟

الجدول رقم 12 يبين عدد إجابات السؤال الثاني عشر والنسب المقابلة لها

	الحوافز المالية	تقييم الأداء	الإدارة	الأجر	ظروف العمل
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
1	1	0	0	21	1
2	18	1	2	2	0
3	2	15	4	0	2
4	0	7	12	0	4
5	2	0	5	0	16
	23	23	23	23	23

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول (12) أن الأجر يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للأفراد يليه الحوافز المالية في المرتبة الثانية، يليه ظروف العمل في المرتبة الثالثة، يليه الإدارة في المرتبة الرابعة، يليه في المرتبة الخامسة والأخيرة تقييم الأداء.

سادساً: الاستنتاجات والتوصيات

1-الاستنتاجات:

1. يعتبر الأداء الفردي من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمصارف.
2. يتأثر أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة السورية بمجموعة من العوامل أهمها: الأجر . الحوافز المالية . ظروف العمل المادية . تقييم الأداء . طبيعة الإدارة التي يعملون معها.
3. يحتل الأجر المرتبة الأولى من بين العوامل (المدروسة) المؤثرة في أداء الأفراد العاملين في المصارف، تليه الحوافز المالية في المرتبة الثانية، ثم ظروف العمل في المرتبة الثالثة، وتقييم الأداء في المرتبة الرابعة، وأخيراً طبيعة الإدارة في المرتبة الخامسة.
4. إن الأجور الحالية غير قادرة على تحسين أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة.
5. إن الحوافز المالية الحالية غير قادرة على تحسين أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة.
6. إن نظام تقييم الأداء الحالي لا يساعد الأفراد العاملين في المصارف العامة على تحسين أدائهم.
7. تؤكد مجموعة من الأفراد العاملين بأن ظروف العمل المادية ضمن المصارف لا تساعدهم على تحسين أدائهم.
8. يفضل معظم الأفراد العاملين في المصارف التعامل مع الإدارة الديموقراطية.

2-التوصيات:

1. زيادة مستويات الأجور الحالية بحيث تتناسب مع تكاليف المعيشة والجهد الذي يبذله الأفراد، و بحيث تصبح محفزة وقادرة على تحسين الأداء.
2. فتح سقف الأجر لكافة الفئات،(كونه يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية والتأثير في أداء الأفراد العاملين في المصارف العامة).
3. العمل على تحسين نظام الحوافز المتبع في المصارف العامة، بحيث يتم منح الأفراد حوافز عادلة و مشجعة على تحسين الأداء.
4. تحسين ظروف العمل ضمن مصرفي التسليف الشعبي و الزراعي، فالبناء قديم ومساحته صغيرة جداً لا تتناسب مع عدد الأفراد العاملين في المصرفين مما يؤثر سلبا على أدائهم، حيث نجد طوابير من المتعاملين مع المصرفين ضمن هذه المساحة الضيقة مما يبطء من سرعة انجاز المعاملات.
5. زيادة عدد الأفراد العاملين في مصرف التوفير من جهة، والعمل على تأمين بناء بمساحة أوسع من جهة أخرى، حيث نشاهد أيضاً عدداً كبيراً من المتعاملين مع المصرف مما يشكل ضغطاً على الأفراد العاملين ويؤثر سلباً على أدائهم.
6. شرح مفهوم تقييم الأداء وأهميته للأفراد العاملين، ودوره في مساعدتهم على اكتشاف نقاط القوة و الضعف في أدائهم، وبالتالي تغيير نظرتهم القائمة على أنه لا يؤدي في النهاية إلا للحصول على الترفيعة الدورية.
7. تفعيل دور التنظيم النقابي العمالي كونه يعتبر ممثل العمال وصلة الوصل المباشرة مع الإدارة.

8. حث الإدارات على ضرورة اتباع الأسلوب الديموقراطي في العمل، بحيث يتم مناقشة الأفراد العاملين فيما يتعلق بشؤون العمل في المصارف بشكل عام، من جهة، وما يتعلق بشؤونهم كعمال في هذه المصارف من جهة أخرى.

المراجع:

1- النمر، سعود بن محمد. *السلوك الإداري*. جامعة الملك سعود،الرياض، 1990، 195.

2- السلمي، علي. *تطوير أداء وتجديد المنظمات*. دار قباء، القاهرة، 1998،.27

3- العيسوي، عبد الرحمن. *الكفاءة الإدارية*. الدار الجامعية، الاسكندرية،1999،.329

4-السلمي،علي. *ادارة الموارد البشرية*. مكتبة غريب، القاهرة، 1992، 382.

5- حسن، راوية. *السلوك في المنظمات*. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001،459.

6-STEERS, R.M.; PORTER, L.W. *Motivation and work behavior*. 5ed, Mc Graw Hill ,Inc ,U.S, 1991,430.

7- ديسلر، جاري. *أساسيات الادارة*-المبادئ والتطبيقات الحديثة. تعريب د.عبد القادر محمد عبد القادر،دار المريخ للنشر، الرياض،1992،.495

8- جودة، يسربالسيد. تقويم *فعالية الأداء الإداري لدى المدير الحكومي المصري – دراسة تطبيقية على بعض القطاعات الخدمية بمحافظةالشرقية*.مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد/22/،الجزءالثاني، 2000،94.

9- عاشور، احمد صقر. *ادارة القوى العاملة*. دار النهضة العربية، بيروت،1983، .495

10-الفارس،سليمان؛ملدعون،عيسى؛مباركة،يسرى.*ادارةالمواردالبشري*.منشورات جامعةدمشق، 2000،.84

11- شاويش، مصطفى نجيب. *الإدارة الحديثة*. دار الفرقان، عمان، 1993،.772

12- حمود،عبد الناصر محمد علي. *نموذج مقترح لتتبع تأثيرات إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي على اتجاهاته نحو العمل*. المجلة العربية للإدارة، المجلد/21/،العدد /2/، 2001،95.

13- شريف، علي. الادارة المعاصر. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، 418.