

أثر نشاطات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لموظفي بعض البنوك في ولاية ميلة.

## The impact of human resource management practices on the job satisfaction of employees in some banks in the Mila department

بوشلوش عبد الحليم، جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2 – (الجزائر)،

abdelhalim.bouchelouche@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2024/09/30

تاريخ القبول: 2024/08/26

تاريخ الاستلام: 2024/05/27

### ملخص:

سَعَيْنَا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الموارد البشرية ودرجة الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك في ولاية ميلة، وذلك من خلال خمسة نشاطات؛ تمثلت أساسا في: التوظيف، المكافآت والحوافز، التكوين والتدريب، الترقية والتقدم وآخِرُ نشاط تمثل في الاتصال والمشاركة. لقد تَبَيَّنَ من خلال النتائج المتوصل إليها المستوى المتوسط الذي يميل إلى القوة فيما تعلق بتطبيق نشاطات تسيير الموارد البشرية في هذه البنوك، بالإضافة إلى الدرجة العالية للرضا الوظيفي لدى موظفيها، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير قوية وذات دلالة معنوية بين نشاطات تسيير الموارد البشرية والرضا الوظيفي، ولكنّ هذا التأثير يقتصر فقط على نشاطي التكوين والتدريب وكذا الاتصال والمشاركة، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من التوظيف، المكافآت وكذا لنشاط الترقية على الرضا الوظيفي. **كلمات مفتاحية:** إدارة موارد بشرية، رضا وظيفي، تدريب، اتصال.

تصنيفات JEL: M50, M51, M52, M53, M54.

### Abstract:

We aimed through this study to know the reality of the human management practices, as well as, the job satisfaction among the employees of some banks in Mila department, through five practices. That consisted mainly of: hiring, compensation, training, promotion, and communication and sharing.

The reached results have shown the average level of human management practices and the strong level of the job satisfaction, it also

indicated the existence of a strong and significant relationship between these practices and job satisfaction. However, we noticed that this effect is limited only to training and communication.

**Keywords:** Human Resource Management, Job Satisfaction, Training, Communication.

**Jel Classification Codes :**M50, M51, M52, M53, M54.

## 1. مقدمة:

إنّ الاتجاه نحو التركيز على رضا الفرد في العمل (الرضا الوظيفي) ضمن المقاربات الجديدة في تسيير وإدارة المورد البشري يُعزى ويُسند بشكل رئيسي إلى أنّ تقديم الخدمات (خاصة في القطاع البنكي) مرهون ومرتبّط حقيقةً بما يُقدّم فعلا من خدمة وتسهيلات ويُسرّ في التعامل وأثناء التفاعل بين الموظف مقدّم الخدمة والزبون المستفيد منها (المتلقي). وكنتيجة لذلك فقد أصبح الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم والعمل على الاحتفاظ بهم هو العنصر الأكثر أهمية، بل هو العامل الحاسم إنّ تعلق الأمر بالقطاع البنكي أين يكون الانضباط التام في المعاملات هو الأساس، وبالتالي وجوب تحقيق مستوى مقبول جدا من الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة بهدف ضمان الاستمرارية في تقديم أحسن تعامل وأحسن خدمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لا تُضاهى. إنّ هذه الأهمية يجب أنّ تدفع المؤسسات البنكية إلى تبني واعتماد تطبيق أحسن النشاطات (الممارسات) في إدارة الموارد البشرية بُغية تحقيق وتعزيز الرضا لدى موظفيها ومن ثمّ اكتساب ميزة تنافسية فريدة من نوعها وصعبة التقليد والمجاراة. لذلك سوف نحاول ضمن هذا المقال دراسة أثر نشاطات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك (المؤسسات البنكية في ولاية ميله) باعتبار الرضا الوظيفي خطوة أساسية بل هو من أهم مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك بالإجابة على إشكالية بحثنا والتي نصيغها في التساؤل الرئيسي الآتي:

✓ إلى أي مدى تؤثر نشاطات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك الجزائرية (المؤسسات البنكية في ولاية ميله)؟

1. 1. فرضيات الدراسة: وللإجابة على إشكالية الدراسة تم اعتماد الفرضية الأساسية الآتية:

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نشاطات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لموظفي البنوك الجزائرية (المؤسسات البنكية في ولاية ميله)؛

وهذه الفرضية نقسمها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كالآتي:

✓ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنشاطات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك الجزائرية (المؤسسات البنكية في ولاية ميله)؛

✓ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنشاطات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك الجزائرية (المؤسسات البنكية في ولاية ميله)؛

## 1. 2. أهداف الدراسة: سَعِينَا من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحليل واقع تطبيق نشاطات إدارة الموارد البشرية في البنوك الجزائرية، وسيرورة تطور هذه المفاهيم لديها؛  
- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين، والوقوف على الواقع الحقيقي الذي يعيشه الموظف الجزائري في القطاع البنكي؛

- تحليل الأثر والعلاقة الموجودة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لموظفي البنوك الجزائرية؛

## 1. 3. منهجية وتبويب الدراسة: في إطار إعداد هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهجين الوصفي

والتحليلي، وتبعاً لذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة عناصر، تم تخصيص العنصر الأول للتعرف على إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والنشاطات وكذا التطرق للفرق الموجود بين السياسة، الممارسة والوظيفة، في حين استهدف العنصر الثاني المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي في المقام الأول، حيث تناول مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية قياسه. أما العنصر الثالث والأخير فتم فيه دراسة وتحليل واقع إدارة الموارد البشرية ودرجة الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك في ولاية ميله مع محاولة الوقوف على مستوى العلاقة والأثر القائم بين هذين المتغيرين، وبالتالي الإجابة على أسئلة الدراسة ومعالجة فرضياتها، وأخيراً تم تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تشكل حلولاً عملية قد تساهم في توجيه البنوك نحو التطبيق الجيد لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

## 1.4. الدراسات السابقة:

سنتطرق إلى ثلاث دراسات ضمن السياق نفسه مع دراستنا بل إنَّها قد تتقاطع معها أو تخدها.

### 1.4.1. دراسة Rao وزملاؤه (2022) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام

على فعالية الموظفين غير الأكاديميين: الدور الوسيط للالتزام العاطفي والرضا الوظيفي"

هَدَفَ أصحاب هذا المقال إلى فحص العلاقة بين الموظفين غير الأكاديميين وخدمة دعم الطلبة من خلال تطوير نموذج مفاهيمي لدراسة تأثير الدور الوسيط للالتزام العاطفي والرضا الوظيفي على العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين غير الأكاديميين. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تصوّرات الموظفين غير الأكاديميين للنتائج السلوكية كالتزام العاطفي والرضا الوظيفي. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية إحصائياً بين الأداء غير الأكاديمي وخدمة دعم الطلبة.

### 2.4.1. دراسة Jelena وزملاؤها (2019) وهي مقال بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

على الرضا الوظيفي لموظفي قطاع البنوك في صربيا"

لقد كانت الغاية من هذه الدراسة تحديد درجة ومستوى فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وكذا تحديد تأثير هذه الممارسات على الرضا الوظيفي لموظفي قطاع البنوك في دولة صربيا، بالإضافة إلى قياس مستوى الرضا لدى موظفي ذلك القطاع. كشفت نتائج هذه الدراسة عن مستوى عالٍ من الفعالية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما تم تحديد علاقة إيجابية وقوية بين فعالية إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. أوصت الدراسة في الأخير بتحسين نظام المكافآت والتعويضات المالية في القطاع البنكي، الأمر الذي سوف يزيد من مستوى رضا موظفي هذا القطاع.

### 3.4.1. دراسة Shamimul وزملاؤها (2018) بعنوان "تأثير نشاطات تسيير الموارد البشرية

على الرضا الوظيفي: شهادات من البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش"

اعتمد أصحاب هذه الدراسة على خمس ممارسات لتسيير الموارد البشرية وهي: التوظيف والانتقاء، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية. وقد

كشفت نتائج هذه الدراسة أنّ الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك محل الدراسة يُعزى بنسبة كبيرة إلى ممارسات تسيير الموارد البشرية، كما أشارت الدراسة كذلك إلى وجود تأثير إيجابي بين تلك الممارسات والرضا الوظيفي. في حين تشير الدراسة إلى أنّ الأثر الكبير يعود إلى ثلاثة نشاطات على وجه الخصوص، وهي التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، المكافآت والتعويضات وكذا التوظيف والانتقاء. بينما يؤثر كل من التدريب والتطوير وكذا تقييم الأداء بدرجة أقل على رضا الموظفين.

نشير إلى أنّه من خلال الاطلاع على هذه الدراسات (وأبحاث أخرى)، استطعنا تكوين نظرة معمقة عن أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، وبذلك استطعنا من جهة أولى؛ تكوين فكرة عن كيفية هيكله دراستنا، ومن جهة أخرى؛ تكوين فكرة ممتازة عن كيفية بناء الاستبيان، ومع ذلك فقد تميّزت دراستنا عن باقي الدراسات السابقة من حيث كونها تركز على المورد البشري كمحور للعملية ككل، كما أنّها أول دراسة (في حدود علمنا) تقوم ببناء استبيان يكون مصمّمًا على أساس الوثائق الداخلية للمؤسسات البنكية الجزائرية (بالأخص الاتفاقية الجماعية)، لذلك فعبارة الاستبيان كانت تعبر بدقة عن صميم وحقيقة نشاطات إدارة الموارد البشرية في القطاع البنكي الجزائري.

## 2. إدارة الموارد البشرية: مفاهيم أساسية

تعرض في هذا العنصر إلى أهم المفاهيم والتعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية، ثم نتطرق إلى توضيح الفرق بين السياسة، الوظيفة والممارسة.

### 2. 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعدد التعاريف والمفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية حسب التيارات النظرية والتاريخية، وحسب المقاربة المعتمدة من طرف المسيرين والباحثين. فمن ناحية كونها وظيفة للتسيير يرى St-Onge وآخرون (2017)؛ بأنّ إدارة الموارد البشرية هي "دراسة جميع القرارات والأعمال التي تمس طبيعة العلاقة بين المؤسسة وموظفيها". ويؤكدون على أنّ العديد من النتائج المختلفة تتولد عن تسيير الموارد البشرية؛ ومن هذه النتائج نجد: الالتزام، القدرة، التوافق الداخلي والفعالية المالية (St-Onge, Guerrero,

5). Haines, & Jean-Pierre, 2017, p. الملاحظ أنّ هذا التعريف يَعتبر الموظفين كموارد تنظيمية لها قيمة وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

في إطار هذه الفكرة، يعتمد كل من Crozet و Martory (2016) على ثلاثة عناصر أساسية لتعريف تسيير الموارد البشرية، وهي: التسيير، الأفراد في مكان العمل، والمؤسسة. وبذلك يقدمان التعريف الآتي "تسيير الأفراد في العمل داخل المؤسسة" (Martory & Crozet, 2016, p. 1). نرى بأنّ هذا التعريف بسيط جدا في مفرداته ولكنّه شامل وواسع جدا من حيث المعنى.

في حين يرى Thévenet وآخرون (2015)، بأنّ تسيير الموارد البشرية يعني التحرك على هذه المستويات الثلاثة [نشاطات-أشخاص-زمن] بكيفية متناسقة للغاية. حيث يجب التحرك على مستوى النشاطات والأشخاص بصفة خاصة ولكن أيضا على مستوى الزمن. ففي بعض الأحيان يجب التخلي عن المثالية -في المدى القصير- والأخذ بعين الاعتبار للمستقبل البعيد (Thévenet, et al., 2015, p. 62). يشير هذا التعريف ضمنا إلى مسألة التصرف بناءً على الأفراد وفق الأهداف المنتظرة، ولكن أيضا يأخذ في الاعتبار مسألة تطوير النشاطات حسب الأفراد.

أخذا بعين الاعتبار العديد الجوانب التي يجب أن تتوفر، يرى Wilton بأنّ استخدام مصطلح تسيير الموارد البشرية يكون غالبا بطريقتين؛ إمّا لوصف أي مقارنة لتسيير الأفراد، بعبارة أخرى هو المصطلح الذي يغطي جميع النشاطات المتعلقة بتسيير الأفراد في العمل. وإمّا لوصف المقارنة المغايرة للمفهوم التقليدي لإدارة الأفراد، من حيث قدرتها على المساهمة في تعزيز الفعالية، وفي تحقيق التزام وتعبئة موظفي المؤسسة (Wilton, 2016, pp. 5,6). ومع ذلك، وكمجموعة من القواعد، الإجراءات والممارسات المجسدة من طرف الأطراف الفاعلة التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة فإنّ تسيير الموارد البشرية هو مجال واسع النطاق. ويستحق الاختصار والتوليف والدقة من أجل تقديم فهم شامل وعملي (Laroche & Salesina, 2018, p. 23).

من خلال المفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية وفي إطار هذه الدراسة التي لها صلة بقطاع الخدمات البنكية نقدم التعريف الآتي "إدارة الموارد البشرية هي المهمة، الوظيفة والسياسة التي تنجح في فهم

وتوظيف، ثم تدريب وتطوير، وكذا استغلال وإدماج الأفراد في مكان ومحيط العمل، ثم الحرص على المحافظة على هؤلاء الموظفين من خلال تحقيق رضاهم وحبهم للعمل بما يحقق للمؤسسة البنكية ميزة تنافسية فريدة من نوعها".

## 2.2. الفرق بين السياسة، الممارسة والوظيفة

تؤكد Ben Hassen (2011) على وجود ارتباط وخلق دائمين بين السياسات والممارسات، هذين المصطلحين المتراپطين دون شك. فالسياسات؛ والتي تُسمى أيضا القواعد، الإجراءات أو الخطابات، تُعرّف على أنّها مجموع القيم والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية. كما أنّ السياسات يمكن توثيقها وترجمتها إلى مواصفات ومعايير، وبالتالي إضفاء الطابع الرسمي عليها وفي بعض الأحيان تقنينها، ويتشكل نشاط إدارة الموارد البشرية من العديد من السياسات (Ben Hassen, 2011, p. 63). استنادا إلى بعض الباحثين فهناك تسع سياسات (Peretti, 2018)، في حين يرى Plane (2006) بأنّها أربع سياسات فقط وتتمثل في: سياسة التشغيل، سياسة المكافآت والأجور، سياسة التقييم وسياسة المشاركة (المالية والتنظيمية) (Plane, 2006, pp. 27,28). ومع أنّ نشاطات إدارة الموارد البشرية تمثل الجزء المشاهد من هذه الوظيفة (التوظيف، التقييم، التكوين... الخ) فإنّه يتم إنشاؤها ورسمها بما يتماشى مع الخيارات التسييرية الخاصة بالمؤسسة، وبالأخص ما تعلق بالاستراتيجية. وفي بعض الأحيان يمكن أن تكون في توافق أو في تضاد مع السياسات. في إطار هذه الفكرة يتم التفريق بين مجموعتين من نشاطات إدارة الموارد البشرية (Ben Hassen, 2011, p. 63):

- المجموعة الأولى تضم النشاطات المتعلقة بالحصول والمحافظة على الأفراد المؤهلين ذوي الجودة: التكوين، التقييم، الاعتراف، الانتقاء والتوظيف.
- المجموعة الثانية من النشاطات تهدف إلى زيادة وتشجيع اندماج وانصهار الأفراد ضمن أهداف ومصالح المؤسسة: تسيير الحياة المهنية، نظام المكافآت...

في السياق نفسه لهذه الأفكار واستنادا إلى Ventolini و Baret (2012) فإنّ النشاطات تُبنى على دعامتين: تسيير الكفاءات (التوظيف، التكوين) والتحفيز (التقييم، المكافآت). في حين يشير

الباحثان إلى أنّ تسيير الحياة المهنية يُعتبر طريقة لبناء الكفاءات من حيث جانب التعبئة، وفي الوقت نفسه يُعتبر تحفيزاً من جانب الترقية، وبذلك فإنّ تسيير الحياة المهنية يتموضع في الوسط بين هاتين الدعامتين مما يجعله من النشاطات المفتاحية لإدارة الموارد البشرية (Baret & Ventolini, 2012, p. 131).

من زاوية أخرى يرى Louart (2012) بأنّ إدارة الموارد البشرية هي أيضاً نتيجة الفعل ورد الفعل بين العديد من الأطراف الفاعلة؛ داخليا (الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، طاقم التشغيل وممثلي العمال)، وخارجيا (المنافسة، السلطات العمومية، الوصاية المالية، الشركاء الاقتصاديون أو المستشارون). يوضح هذا الكاتب بأنّ مساهمة هذه الأطراف تختلف جدّاً حسب كل مؤسسة وحسب الوضع الاقتصادي كذلك، كما أنّها تتحوّل إلى تكوينات محددة، أين يكون لها تأثير مهم جدا وفعال على الخيارات والأنماط المعتمّدة في إدارة الموارد البشرية (Louart, 2012, p. 212).

من جهتهما يشير كل من Dietrich و Pigeyre (2005) إلى أنّه يمكن تحديد العناصر المكونة لإدارة الموارد البشرية وذلك مهما كان السياق والواقع، حيث يعتمدان على أربعة عناصر: نشاطات التسيير، القواعد والتعليمات، سياسات تسيير المؤسسة والأطراف الفاعلة.

#### الشكل رقم 01: العناصر المكونة لإدارة الموارد البشرية

| قواعد وتعليمات   | نشاطات التسيير  |
|--|---|
| القواعد القانونية، الاتفاقية الجماعية، اتفاقيات المؤسسة، اتفاقيات الفروع، مواصفات المنتجات، الإطار القانوني، أدوات إدارة الموارد البشرية | التوظيف، تنظيم العمل، التقييم، المكافأة، التكوين، التطوير والتنمية. |
| سياسات التسيير   | الأطراف الفاعلة المتعددة  |
| محددة من طرف استراتيجيات المؤسسة اعتمادا على:  | - الداخلية  |
| - السياق الخارجي:  | الإدارة، مصلحة الموارد البشرية، المسيرين، ممثلو العمال              |
| الأسواق، المنتجات، قطاع النشاط.  | - الخارجية  |
| - السياق الداخلي:  | السلطات العمومية، النقابات، المستشارون، أصحاب الأوامر، المساهمون    |
| أنماط التنظيم، مستوى التأهيل، وتيرة وروتين العمل، الثقافة السائدة  |   |

المصدر: (Dietrich & Pigeyre, 2005, p. 17).

### 3. الرضا الوظيفي

يُجمع معظم الكتاب على أنّ المؤسسات التي تجعل من موظفيها أهم أصولها هي التي تسود وتتفوق بالفعل. وأفضل طريقة لمعرفة مدى رضا الموظفين عن مؤسستهم هي طرح التساؤل عليهم من خلال إجراء تحقيق أو دراسة بخصوص هذا الأمر، حيث تُسلط نتائج التحقيق الضوء على مدى رضا الموظفين عن المؤسسة ورضاهم عن طرق الإدارة والتسيير. لذلك سوف نخصص هذا العنصر لدراسة هذا المفهوم.

### 3. 1. مفهوم الرضا الوظيفي

تعرضت أدبيات التسيير إلى العديد من التعاريف والمفاهيم المتعلقة برضا الموظفين. حيث يمكن أن يظهر الرضا في العمل على شكل حركية (نشاط) أو تقييم أو حالة عاطفية. وبصفة عامة يرتبط رضا الموظفين بما يمكن أن يستفيد منه وما يحس به العمال داخل العمل.

فالرضا الوظيفي يعكس ديناميكية (حركية أو نشاط)؛ إذا اعتبرنا أنّ الفرد يجب أن يتكيف باستمرار إذا كان يريد المحافظة على مستوى الرضا الذي يناسبه، وعلى ذلك يكون الرضا هو "نشاط لقدراته الشخصية من أجل التكيف مع وضعية عمل محددة، أو من أجل تغييرها على حسب حاجاته الشخصية" (Moutte, 2010, p. 5). كما يمكن أن ينتج الرضا الوظيفي عن عملية التقييم؛ وهنا يقترح Locke تعريفا معتمدا في مجال التسويق حيث يرى بأنّ الرضا الوظيفي هو "حالة شعورية تلخص القيمة التي يحصل عليها الأفراد في العمل، والتي من خلالها يستطيع الفرد بلوغ وتسهيل بلوغ القيم التي سطرها في إطار عمله" (Bellaouaied, 2010, p. 12). وهنا يكون الرضا نتيجة الفرق بين القيم الشخصية للفرد وتصور هذا الفرد للعمل، بمعنى الفرق بين ما يجب أن يكون عليه العمل وما هو عليه فعلا. وفي الأخير فالرضا الوظيفي يمكن أن يكون حالة عاطفية. من هذا المنظور؛ فالرضا الوظيفي أو الرضا في العمل؛ يُنظر إليه على أنّه "حالة عاطفية إيجابية، ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو تقييمه لتجاربه في العمل" (Maghni, 2014, p. 82). أمّا Ripon فيحدد بدقة على أنّ "هذه الحالة العاطفية

ناجحة عن الصلة بين ما ينتظره الفرد من العمل، وبين ما يتلقاه فعلا في العمل. فالرضا هو نتاج تجربة ملموسة للعلاقة النفسية بين الفرد ووضعية عمل معينة" (Masclat, 2000, p. 83).

إنّ شعور الرضا يتوقف على العلاقة المدركة بين ما يريده الفرد وما ينتظره من العمل وبين ما يوفره ويتيححه العمل حقيقةً، فعلى سبيل المثال: بالنسبة لبعض الأفراد؛ أن يكون العمل في بيئة معينة، أو مع أشخاص محددين، أو الحصول على امتيازات معينة (ترفيه، تقدير، منح...) كل ذلك يمكن أن يشكل رضاً لديهم (Bellaouaied, 2010, p. 12). وانطلاقاً من الأعمال الأساسية التي قام بها Frederick Herzberg اتجه معظم الباحثين إلى تصنيف أسباب وعوامل الرضا في العمل إلى فئتين رئيسيتين: العوامل الداخلية (intrinsèques) والعوامل الخارجية (extrinsèques)؛ بالنسبة للعوامل الداخلية، فيتعلق الأمر بالمتغيرات المرتبطة بالعمل المُتَجَزّ وبالأخص أهمية العمل، الفائدة من العمل، درجة الاستقلال الذاتي، الشعور بالكفاءة... الخ، أما العوامل الخارجية فهي تُعزى إلى المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل، بحالة الأجر، العلاقات مع زملاء العمل، نمط الإدارة والتسيير... الخ. وعليه نقول أنّ الرضا الوظيفي يمثل نتيجة ما يشعر به الأفراد اتجاه أعمالهم أو اتجاه مختلف جوانب هذه الأعمال.

### 3. 2. دراسة وقياس الرضا الوظيفي

يمكن دراسة الرضا الوظيفي أساساً بطريقة كلية (تكون النتيجة في هذه الحالة: راضٍ أم غير راضٍ بصفة عامة)، كما يمكن دراسته من خلال مختلف العوامل والسوابق التي تؤثر عليه. حيث أنّ دراسة السوابق تمثل ميزة خاصة للمؤسسة إذ تمكنها من تحديد مختلف العوامل التي تحقق الرضا أو عدم الرضا، كما تسمح للمؤسسة من تشخيص الحالة حسب درجة تأثير كل عامل على حدة (Diane, 2005, p. 5). من الجدير بالذكر؛ الإشارة إلى أنه يمكن قياس الرضا الوظيفي بطريقتين مختلفتين: الأولى تناوبية، معتمدة في بحوث الإدارة والتسيير وكذا البحوث التسويقية؛ وتم اعتمادها لقياس الرضا الوظيفي بطريقة شاملة دون الخوض في الجوانب الخاصة للعمل. أما الثانية فتقضي بقياس الرضا الخاص بالجوانب المختلفة للعمل بغية استخلاص مؤشر عام من خلال انحراف مجموع القيم. ضمن هذا الإطار؛ نرى بأنّ استعمال القياس الشامل ليس الأفضل في جميع الحالات حتى لو كانت أغلب البحوث تستخدمه؛ فعلى سبيل

المثال قد يكون الفرد راضي إجمالاً عن العمل (توفر الأمن والأجر الملائم)، ولكنه لا يجب عمله في حد ذاته، وبالتالي سيكون سلوكه سلبياً تجاه هذا العمل (مثال ذلك: عدم إتقان النشاطات الواجب القيام بها، القيام بتصرفات غير مقبولة اتجاه زملاء العمل، أو حتى اتجاه الزبائن). من أجل ذلك نعتقد بأن استخدام قياس متعدد الأبعاد سيكون أكثر سداداً. وعلى ذلك؛ نرى بأنه من المهم جداً معرفة أوجه وعناصر (نشاطات وممارسات) إدارة الموارد البشرية التي لها الأثر المعنوي الأكبر على الرضا الوظيفي للأفراد وبالتالي الوقوف على تحديد أيّ من تلك العوامل هو الأكثر تأثيراً؛ ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة حسب الحالة.

#### 4. الدراسة الميدانية

هدف هذا العنصر هو تبيان المنهجية التي اعتمدها في إجراء الدراسة الميدانية وإعداد الاستبيان سواء من ناحية التصميم أو طرق القياس، وكذلك إجراءات توزيعه ومراحل تطوره، وبناء على ذلك تحليل النتائج المحصل عليها واختبار الفرضيات الموضوعية، ومن ثم محاولة الإجابة على أسئلة هذه الدراسة.

#### 4.1. إعداد الاستبيان وتوزيعه

من خلال الاطلاع على المادة العلمية التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، تمكنا من تطوير عبارات الاستبيان وبنوده بحيث يخدم أغراض دراستنا هذه، ونشير هنا إلى أننا استخدمنا أداتين للقياس في هذا الاستبيان، الأولى مرتبطة بنشاطات إدارة الموارد البشرية (تم بناؤها اعتماداً على الاتفاقية الجماعية للبنوك)، أما الأداة الثانية فتتعلق بالرضا الوظيفي (وهو استبيان Minnesota-Satisfaction-Questionnaire وذلك في صيغته المختصرة). وللإشارة فقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي Likert Scale سواء لقياس نشاطات إدارة الموارد البشرية أم الرضا الوظيفي.

#### 4.2. صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، فقد قمنا بعرضها على عدة أساتذة مختصين في مجالات الإدارة والتسيير وكذا السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى عرضها على عدة مهنيين ممارسين في قطاع البنوك. كما نؤكد على أنه تم اختبار الصدق الذاتي (ثبات الأداة) بعد الانتهاء من جمع البيانات، وذلك من خلال حساب معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي،

والذي كان يساوي 0,892 بالنسبة لمجال نشاطات إدارة الموارد البشرية، و0,860 بالنسبة لمجال الرضا الوظيفي، وهي نسب مقبولة جدا مقارنة بالحد الأدنى المطلوب في مثل هذه الدراسات.

#### 4.3. مجتمع وعينة الدراسة

نشير إلى أن توزيع واسترجاع الاستبيانات قد استغرق مئتا أكثر من شهرين. حيث يمثل مجتمع الدراسة جميع موظفي البنوك المتواجدة في ولاية ميلة (وبالتحديد فقد تم توزيع الاستبيان في كل من: ميلة وسط، تاجنانت، شلغوم العيد، فرجيوة ورجاص)، وللإشارة فقد قمنا بتوزيع 121 استبيانا، في حين تم استرجاع 91 استبيانا، بينما تم استبعاد خمسة استبيانات كانت غير قابلة للتحليل. وعلى هذا كان مجموع الاستبيانات القابلة للتحليل يساوي 86 استبيانا، وقد كانت الإجابات موزعة على أربعة بنوك هي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (37 إجابة)، البنك الوطني الجزائري (26 إجابة)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (16 إجابة)، والقرض الشعبي الجزائري (7 إجابات).

#### 4.4. توزيع الموظفين حسب البيانات الشخصية:

تبين البيانات الشخصية للموظفين المستجوبين خصائص هذه العينة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي وطبيعة المنصب. حيث يظهر من النتائج المتحصل عليها بأن نسبة التمثيل بين الجنسين متقاربة، ولكن ببعض الزيادة لدى الذكور حيث بلغت النسبة 54,7% من إجمالي المستجوبين وهو ما يعكس فعلا واقع التوظيف في الإدارات الجزائرية بصفة عامة حيث تحتل المرأة مكانتها بالتساوي مع الرجل فيما يخص الفرص المتاحة لمناصب الشغل وهذا يمكن أن يُعزى إلى انتهاج الدولة سياسة تفعيل دور المرأة في مختلف المؤسسات والمجالات، مع التركيز على فئة الشباب من حاملي الشهادات، ويؤكد ذلك مستوى السن والمستوى التعليمي لهذه الفئة؛ إذ تركز العمر في الفئات الثلاث التي تمثل مجال السن بين 25 سنة و55 سنة، حيث بلغت النسبة لهذه الفئات الثلاث مجتمعة 93% بالضبط من مجموع المستجوبين، أما المستوى التعليمي فقد كان عند المستوى الجامعي بنسبة 65,1%، متبوعا بمستوى الدراسات العليا بنسبة 16,3%، وفيما يخص طبيعة العمل فقد تنوعت وظائف الأفراد المستجوبين حسب كل منصب، بدءا من مكلف بالدراسات ووصولاً إلى مدير وكالة.

#### 4. 5. البيانات المتعلقة بنشاطات إدارة الموارد البشرية

بالنظر إلى النتائج التي تحصلنا عليها، فقد قُدر المتوسط الحسابي لمجال نشاطات إدارة الموارد البشرية بـ 3,40، وهو ما يدل على أنّ إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين هي في الدرجة المتوسطة، بل تميل إلى القوة، خاصة إذا علمنا أنّ فئة التقييم التي تدل على القوة تتمثل في (من 3,41 إلى 4,2) والملاحظ أنّ أغلب العبارات التي تخص إدارة الموارد البشرية تتجمع حول وسطها الحسابي، إذ بلغ الانحراف المعياري للمجال ككل 0,55، وهو ما يدل على وجود شبه إجماع لدى المستجوبين على أنّ نشاطات إدارة الموارد البشرية المطبّقة على مستوى البنوك محل الدراسة تأخذ الدرجة المتوسطة بل تميل إلى القوة. وللمزيد من التفصيل نعرض نتائج مجال إدارة الموارد البشرية في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: إجابات الموظفين حول نشاطات إدارة الموارد البشرية

| التعريف                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| التوظيف                           | 3,40            | 0,77              | متوسطة  |
| المكافآت                          | 3,14            | 0,85              | متوسطة  |
| الترقية والتقدم                   | 3,34            | 0,70              | متوسطة  |
| التكوين والتدريب                  | 3,68            | 0,72              | عالية   |
| الاتصال والمشاركة                 | 3,43            | 0,75              | عالية   |
| مجال نشاطات إدارة الموارد البشرية | 3,40            | 0,55              | متوسطة  |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر الجدول السابق أنّ هنالك درجة متوسطة في التقييم لكل من نشاط التوظيف، المكافآت وكذا الترقية والتقدم في المسار المهني، في حين حصل نشاط التكوين والتدريب على الدرجة العالية في التقييم وبأكبر وسط حسابي في المجال ككل حيث قُدر بـ 3,68 وانحراف معياري قدره 0,72، وقد كان متبوعاً بنشاط الاتصال والمشاركة بوسط حسابي قدره 3,43 وانحراف معياري يساوي 0,75، مما يدل على تركز إجابات الموظفين حول هذه الأوساط الحسابية، وهي قيم غير بعيدة عن نتائج مجال إدارة الموارد

البشرية ككل، مما يدل على حسن تطبيق هذه النشاطات لدى موظفي الوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا على الأقل من وجهة نظر الموظفين المستجوبين.

#### 4. 6. البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي

فيما يخص هذه الدراسة فقد كانت درجة الرضا لدى الموظفين عالية (3,54 كمتوسط حسابي) وبانحراف معياري أقل من الواحد قُدّر بـ 0,72 مما يدل على تمركز إجابات الموظفين حول هذه الدرجة العالية للرضا الوظيفي، والجدول رقم 03 الموالي يوضح بالتفصيل إجابات الموظفين حول جميع عبارات مجال الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 03: إجابات الموظفين حول الرضا الوظيفي

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 1     | إمكانية كوني فردا من المجموعة                      | 3,54            | 1,08              | عالية        |
| 2     | الكيفية التي يتعامل بها المسؤول المباشر مع مرؤوسيه | 3,62            | 1,10              | عالية        |
| 3     | كفاءة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات            | 3,72            | 1,05              | عالية        |
| 4     | الاستقرار والثبات في العمل                         | 3,48            | 1,00              | عالية        |
| 5     | إمكانية مساعدة زملاء العمل في أداء وظائفهم         | 4,00            | 0,98              | عالية        |
| 6     | الأجر الشهري مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به        | 3,37            | 1,14              | متوسطة       |
| 7     | الفرص المتاحة للتطور في العمل                      | 3,36            | 1,14              | متوسطة       |
| 8     | ظروف العمل   | 3,32            | 1,14              | متوسطة       |
| 9     | كيفية إصغاء زملاء العمل لبعضهم البعض               | 3,55            | 1,08              | عالية        |
| 10    | الاعتراف الذي أتلقاه عندما أحقق العمل بأحسن طريقة  | 3,48            | 1,10              | عالية        |
|       | مجال الرضا الوظيفي ككل                             | 3,54            | 0,72              | عالية        |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من النظرة الأولى نجد أنّ ثلاث عبارات فقط من بين عشر قد حصلت على الدرجة المتوسطة في التقييم، بينما حصلت سبع عبارات كاملة على الدرجة العالية في التقييم، ونخص بالذكر العبارة رقم 5،

حيث حصلت هذه العبارة على أعلى وسط حسابي في هذا المجال وهو 4,00 وبانحراف معياري قدره 0,98 وللإشارة فهي تتعلق بإمكانية مساعدة الزملاء بعضهم البعض، مما يدل على روح التضامن العالية الموجودة بين موظفي البنوك محل الدراسة. وقد كانت متبوعة بالعبارة رقم 03 والتي موضوعها كفاءة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات، حيث كان تقييمها عالياً بوسط حسابي قدره 3,72، في حين كان تقييم الموظفين للعبارة الثامنة والتي تخص الرضا عن ظروف العمل بشكل عام بدرجة متوسطة وبأصغر وسط حسابي في المجال ككل (3,32 كوسط حسابي)، وعند الحديث عن ظروف العمل يجب أن نشير إلى أنّ قطاع البنوك بشكل خاص يتميز بضغط كبير وحجم كبير للعمل المسند لكل فرد وعلى مستوى الوكالات البنكية، هذا بالإضافة إلى حساسية هذا القطاع. وبشكل عام أشارت نتائج هذا الجدول إلى المستوى العالي من الرضا الوظيفي الذي يتمتع به موظفو البنوك محل الدراسة.

#### 7.4. دراسة وتحليل العلاقة والأثر بين نشاطات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

نحاول هنا دراسة وتحليل العلاقة والأثر القائمتين بين نشاطات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، ومنه إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية لهذه المداخلة.

الجدول رقم 04: نتائج الارتباط الثنائي بين مجال نشاطات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

| معامل الارتباط R | معامل التفسير $R^2$ | معامل التفسير المعدّل $R^2$ | مستوى الدلالة |
|------------------|---------------------|-----------------------------|---------------|
| 0,546            | 0,298               | 0,290                       | 0,000         |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

لقد أظهرت نتائج قياس العلاقة بين مجال نشاطات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0,54، وهو معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي كان أقل من 0,05، بالإضافة إلى أنّ معامل التفسير يشير إلى أنّ 29,8% من مستوى الرضا لدى الموظفين مرجعه إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 05: تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير مجال إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

| Sig   | قيمة t | معاملات غير معيارية     |                | النموذج |                                   |
|-------|--------|-------------------------|----------------|---------|-----------------------------------|
|       |        | معاملات معيارية<br>Bêta | الخطأ المعياري | B       |                                   |
| 0,006 | 2,811  |                         | 0,408          | 1,146   | الثابت                            |
| 0,000 | 5,972  | 0,546                   | 0,118          | 0,706   | مجال نشاطات إدارة الموارد البشرية |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

بالاعتماد على مخرجات الجدول السابق نشكل معادلة الانحدار. وللإشارة؛ نرزم إلى مجال نشاطات إدارة الموارد البشرية بالرمز (GRH) وهي المتغير المستقل، في حين يأخذ الرضا الوظيفي الرمز (ST) وهو المتغير التابع، فتكون المعادلة كالاتي:

$$ST = 0,706 GRH + 1,146$$

ورياضيا نقول أنه إذا تغير مجال نشاطات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة فإنّ الرضا الوظيفي لدى موظفي الوكالات البنكية في ولاية ميله يتغير بمقدار (0,706) وحدة، وهذا تغير كبير جدا، يؤكد وجود العلاقة الطردية والتأثير الكبير لمجال نشاطات تسيير الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك محل الدراسة. وبالرجوع إلى الفرضية الرئيسية والتي تُجسد عدم تأثير نشاطات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، فإننا نقول بأنّ العكس هو الصحيح، بل إنّ هذا التأثير هو ايجابي (طردي) من حيث النوعية وشديد من حيث القوة، وعلى ذلك نرفض فرضية العدم ونقبّل وثبتت الفرضية البديلة.

#### 4. 8. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير نشاطات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

بما أنّ متغير إدارة الموارد البشرية يضم خمسة نشاطات، وبما أنّنا نسعى أيضا للحصول على نتائج أكثر دقة وتفصيلا، وبهدف الوقوف على الأهمية النسبية لتأثير كل نشاط على الرضا الوظيفي؛ سوف نستخدم تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح الروابط والتأثيرات الموجودة بين النشاطات الخمسة لإدارة الموارد البشرية مع رضا الموظفين. وللإشارة، فإننا نرزم دائما للرضا الوظيفي بالرمز ST، وهو يمثل المتغير التابع.

بينما يكون التوظيف ممثلاً بالرمز RT، المكافآت بالرمز RW، الترقية والتقدم بالرمز PA، التكوين والتدريب بالرمز TR، وأخير الاتصال والمشاركة بالرمز CM، وهي المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم 06: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير نشاطات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

| Sig   | قيمة t  | معاملات غير معيارية |                | النموذج           |
|-------|---------|---------------------|----------------|-------------------|
|       |         | معاملات معيارية     | الخطأ المعياري |                   |
|       |         | Bêta                | B              |                   |
| 0.009 | 2.679   |                     | 0.380          | الثابت            |
| 0.091 | - 1.711 | - 0.176             | 0.095          | التوظيف           |
| 0.88  | 1.726   | 0.194               | 0.094          | المكافآت          |
| 0.761 | - 0.305 | - 0.029             | 0.099          | الترقية           |
| 0.002 | 3.198   | 0.307               | 0.096          | التكوين والتدريب  |
| 0.000 | 4.777   | 0.472               | 0.094          | الاتصال والمشاركة |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

لقد بيّنت نتائج تحليل الانحدار المتعدد بأن كل من: التوظيف، المكافآت وكذا الترقية لا تؤثر في الرضا الوظيفي، حيث بلغ مستوى الدلالة (Sig) لكل منها على الترتيب القيم 0,088، 0,091، و0,761، وهي نسب تفوق بكثير مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا والذي يساوي 0,05. بينما ينحصر التأثير في نشاط التكوين والتدريب، وكذا نشاط الاتصال والمشاركة. وللحصول على نظرة أوضح؛ نشكل معادلة الانحدار المتعدد لاختبار تأثير نشاطات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، ونشير هنا إلى أنّ النتائج تخضع إلى التوزيع الطبيعي كما أنّ الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر. فكانت المعادلة كالتالي:

$$ST = 0,307 TR + 0,45 CM + 1,017$$

كما هو واضح فالنشاط الأكثر قوة يتمثل في الاتصال والمشاركة ويليه مباشرة نشاط التكوين والتدريب، وهذا أمر غاية في الأهمية والحساسية، خاصة إذا قُورن بنشاطي المكافآت والترقية. اعتماداً على هذا التحليل؛ ثبت التأثير لنشاطي التكوين والاتصال، ونفي التأثير للنشاطات الثلاثة الباقية والمتمثلة في التوظيف، المكافآت وكذا الترقية. وانطلاقاً من حيثيات توزيع الاستبيان، نقول بأنّ هذه النتائج تؤكد فعلاً

ما هو حاصلٌ في الواقع، حيث صرّح العديد من الموظفين عدم ثقتهم في إجراءات التوظيف، وفي كيفية منح المكافآت، ومنها كواليس الترقية والتقدم في المسار المهني.

## 5. خاتمة:

يمكننا القول بأنّ نتائج هذه الدراسة جاءت لتثبت التساؤل المطروح، وهو وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي لنشاطات إدارة الموارد البشرية على رضا موظفي البنوك في ولاية ميلة، ويظهر ذلك من خلال العلاقة الطردية والأثر الكبير المثبتين بين مجال إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، لكن من المهم القول أنّ نتائج الدراسة أشارت أيضا إلى أنّ تحقيق هذا الرضا الوظيفي لا يتأثر بجميع نشاطات إدارة الموارد البشرية، بل يتأثر فقط بنشاطين اثنين، وهما التكوين والتدريب وكذا الاتصال والمشاركة. وعليه نأتي إلى عرض أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن نخرج بها اعتمادا على هذه الدراسة.

### 5.1. النتائج: استنادا إلى معالجة خطة العمل الموضوعية لهذه الدراسة، يمكن أن نخلص إلى النتائج الآتية:

✓ هناك ممارسة حسنة لنشاطات إدارة الموارد البشرية على مستوى البنوك الناشطة في ولاية ميلة، حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها التقييم المتوسط لمجال إدارة الموارد البشرية، بل إنّ هذا التقييم يميل إلى القوة أكثر منه إلى التوسط، خاصة ما تعلق بنشاطي التكوين والتدريب، وكذا الاتصال والمشاركة؛

✓ تؤثر نشاطات إدارة الموارد البشرية وتنعكس إيجابا على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في ولاية ميلة، ولكن نشير إلى أنّ تعزيز الرضا الوظيفي لا يتأثر بجميع النشاطات، بل يقتصر على اثنين منها فقط وهما: التكوين والتدريب وكذا الاتصال والمشاركة، في حين تم استبعاد كل من التوظيف، المكافآت والترقية من النتيجة لعدم معنوية التأثير؛

✓ أشارت هذه الدراسة إلى وجود خلل في تطبيق إجراءات التوظيف من جهة، وكيفيات الترقية والتقدم في المسار المهني وكذا في طريقة منح المكافآت من جهة أخرى، وللإشارة فإنّ هذه النشاطات تتم على مستوى مركزي بالدرجة الأولى، فمثلا فيما يخص التوظيف نجد أنّ مهمة الوكالات البنكية هي الاقتراح فقط، وحتى المديرية الجهوية فمهمتها تنحصر فقط في رفع الاحتياجات إلى الإدارة المركزية؛

✓ لقد كان الاتجاه العام للرضا الوظيفي لموظفي البنوك في ولاية ميله عالياً وإيجابياً، الأمر الذي يشير إلى الأداء الجيد للموظفين، على اعتبار أن الرضا في العمل يؤدي إلى تقديم أفضل أداء؛

## 5.2. التوصيات: بناءً على النتائج السابقة، فإننا نقدم التوصيات الآتية:

✓ نوصي بشدة البنوك العمومية (للإشارة فولاية ميله لا توجد بها بنوك خاصة) على مراجعة طرق وكيفيات التوظيف، أو على الأقل الحرص الشديد على التطبيق السليم والشفاف لما تنص عليه الاتفاقية الجماعية والقوانين الداخلية للمنظمة لعمل البنوك؛

✓ ضرورة تركيز البنوك على نشاطات: التكوين والتدريب، وكذا الاتصال والمشاركة، والتي لها تأثير كبير على رضا موظفيها، مع ضرورة الاستثمار في هذا المستوى المرتفع من الرضا لدى الموظفين؛

✓ ضرورة تمكين جميع الموظفين من الدورات التدريبية والتكوينية، ككل حسب منصبه، والإعلان عنها عند تنظيمها، خاصة تلك الدورات التكوينية المرتبطة أساساً بالمسار المهني للموظف، أي بالخصوص؛ تلك التي لها علاقة مباشرة بالترقية والتقدم في المسار المهني؛

✓ الحرص على الالتزام بكيفيات وصيغ الترقية والتقدم في المسار المهني، وكذا الالتزام بصيغ منح المكافآت، والتطبيق العادل والمنصف لتلك القواعد، خاصة ما تعلق بتنظيم المسابقات المهنية للترقية الداخلية، بحيث تُتاح فرصة المشاركة في هذه المسابقات لجميع من تتوفر فيهم الشروط دون استثناء.

## 6. قائمة المراجع:

Baret, C., & Ventolini, S. (2012). Capital Social et GRH. *Encyclopédie des ressources humaines*, pp. 131-147.

Bellaouaied, M. (2010). Le rôle médiateur de la satisfaction du personnel dans la qualité de service : vers un marketing interne-externe performant. *9th International Conference Marketing Trends*. Venice.

Ben Hassen, N. (2011). *Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes*. Gestion et management. Paris: CNAM de Paris.

Diane, B. (2005). Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester. *Cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet*, 2(1), 1-27.

Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2005). *La gestion des ressources humaines* (éd. 3ème). Paris, France: La Découverte.

Jelena, B., Ivan, B., & Isidora, L. (2019). Impact of HRM Practices on Job Satisfaction of Employees in Serbian Banking Sector. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 63-76.

Laroche, P., & Salesina, M. (2018). *GRH et relations de travail: Fondements théoriques, enjeux contemporains*. Paris, France: deboek supérieur.

Louart, P. (2012). La communication et ses théories au regard de la GRH. *Encyclopédie des ressources humaines*, pp. 205-213.

Maghni, A. (2014, December). Satisfaction au travail, implication organisationnelle, et intention de départ volontaire : cas des techniciens de maintenance d'une entreprise de câblage. *European Scientific Journal*, 10(35), 80-92.

Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestions des Ressources humaines: Pilotage social et performances* (éd. 9ème). Paris, France: DUNOD.

Masclat, G. (2000). *La dimension psychologique du management : Méthodologie pour l'étude des organisations*. Paris: Presse Universitaires de Septentrion.

Moutte, J. (2010). L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services. *9th International Conference Marketing Trends*. Venice.

Peretti, J.-M. (2018). *La gestion des ressources humaines* (éd. 22ème). Paris, France: Vuibert.

Plane, J.-M. (2006). *La gestion des ressources humaines* (éd. 2ème). Paris, France: ECONOMICA.

Rao, Z.R., Muhammad, A., Kashif, M., & Asad, A. (2022). Impact of High Commitment HRM practices on the Non-Academic Staff Performance: Mediating role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 8(2), 393-404.

Shamimul, M. I., Jaynob, S., & Mahmudul, M. I. (2018). Influence of HRM Practices on Employee Job Satisfaction: Evidence from Private Commercial Banks in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 18(3), 16-22.

St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Jean-Pierre, B. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (éd. 5ème). Montréal, Canada: Chenelière éducation.

Thévenet, M., Cécile, D., Anne-Françoise, B. (2015). *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (éd. 4ème édition). Paris, France: Pearson éducation.

Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management* (éd. 3TH). New York, USA: SAGE Publications.