

## المبحث الأول الإطار العام

### مقدمة

البيئة الداخلية للمنظمة إن كلمة (البيئة الداخلية) تعني في الاصطلاح مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض.

إن عوامل البيئة الداخلية لأي منظمة لها الاثر الفعال في الأداء بمدى اهتمام قيادتها بالرؤية الثاقبة ومعالجة المشاكل التي تواجهها بصورة متكاملة لذا كانت محل اهتمام في هذه الدراسة ويمكن القول أن دور المؤسسات او المنظمات مهما لانجاز الاعمال وفقا للأهداف المخطط لها لبلوغ الرسالة التي وجدت من اجلها.

فأن تحليل البيئة داخليا واجب من واجبات المدير الناجح ويمكن القول أن بقاء المنظمة ومقاومة الفناء يعتمد بشكل اساسي وكبير على العوامل المرتبطة بالفعالية والكفاءة التنظيمية كالهيكل التنظيمي والموارد المتاحة والنمط القيادي الذي يبحث عن الاساليب الحديثة في ادارة المنظمات.

هذا ما دعا الدراسة لأختيار(اثر البيئة الداخلية على الاداء المتميز للمنظمة) وفي حال عدم وجود بيئة تنظيمية وثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي ذو كفاءة عالية للاداء التنظيمي للعاملين يصعب جدا وجود تميز للاداء، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل إبعادها وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد مما يؤثر على أدائهم.

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية البناء التنظيمي الثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية دورا هاما وحيويا في أداء المنظمات وذلك عن طريق التأثير في طبيعة

المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوكها كما يساعد تحليل البيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة والضعف

للمنظمة حالياً وتحديد جوانب القوة والضعف مستقبلاً وأيضاً يساعد في معرفة موقع المنظمة في سوق الصناعة، وقياساً بمواقع المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة ودرجة تجنب المخاطر والمهددات المتوقعة.

### مشكلة الدراسة

مشكلة البحث من أن معظم المؤسسات لا تهتم كثيراً بعوامل البيئة الداخلية أو التي تؤثر تأثيراً بالغاً على تحديد وتوفير الكفاءة الإدارية والأطر الفنية وثقافة المنظمة بالإضافة إلى عوامل الوظيفية للمنظمة (التسويق والإنتاج، والإفراد، والمالية، والبحوث والتطوير) سواء كان بالسلب أو الإيجاب ولا تدرك المؤسسة أنها جزء لا يتجزأ ولا ينفصل عن هذه البيئة حيث تم صياغة مشكلة الدراسة في أسئلة جوهرية:

1. ما أثر البيئة الداخلية السائدة في المؤسسة على تحقيق أهدافها بصورة أمثل؟
2. ما مدى تأثير عناصر البيئة الداخلية على كفاءة أداء العاملين؟
3. الدور المؤثر للبيئة الداخلية على متطلبات الأداء الوظيفي الجيد للعاملين؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

- أ. إلقاء الضوء على عناصر البيئة الداخلية السائدة في المؤسسة.
- ب. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافه المالية والوظيفية والإنتاجية من خلال أداء جيد للعاملين.
- ج. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر البيئة الداخلية التي سيتم دراستها ومستوى أداء العاملين من التزام تنظيمي ورضاء وظيفي.
- د. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المؤسسة وجميع الإدارات العاملة في هذا المجال على تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تحسين بيئة داخلية للمنظمة.

### أهمية الدراسة

أولاً. الأهمية العملية كالتالي:

1. تتبع اهمية الدراسة من توجه المنظمات لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة وحل المشكلات التي تواجهها بصورة متكاملة في الجانب الآدائي.
2. من جانب اخر معرفة اثر تحليل البيئة الداخلية على الآداء الوظيفي.
3. ايضا حث المنظمات على استخدام اساليب وطرق الادارة الحديثة في ادارة المنظمة لتلائم مؤسساتهم مع تغير البيئة من حولهم وتتكيف معها.

### ثانياً. الاهمية النظرية كتالي:

1. تبين الدراسة ارتباط البيئة الداخلية بالآداء الوظيفي للعاملين.
2. علاقة بين عناصر البيئة الداخلية ومعايير الآداء الوظيفي.

### حدود الدراسة الدارسة

1. الحدود المكانية : ركزت الدراسة على المؤسسات المصرفية التجارية في ولاية الخرطوم نسبة لضعف امكانيات الدارس المادية . لم تشمل الدراسة جميع مدن السودان .
2. الحدود الزمانية : تمت الدراسة في الفترة ما بين 2014-2015

## الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى:

دراسة محمد يس الفكي 2014م<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة اثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بالتطبيق على شركة جياذ لتصنيع السيارات حيث تتمثل مشكلة البحث في أن معظم المؤسسات لا تهتم كثيراً بـ عوامل البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين بالسلب ولا تدرك المؤسسة أنها جزء لا يتجزأ ولا ينفصل عن هذه البيئة.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر البيئة الداخلية السائد في المؤسسة، التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر البيئة الداخلية التي تم دراستها ومستوى الأداء الوظيفي.

اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي.

اختبر البحث صحة الفروض المتمثلة في هنالك علاقة بين بيئة العمل الداخلية وكفاءة الأداء لدى العاملين.

هنالك علاقة بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية. هنالك علاقة بين عناصر بيئة العمل الداخلية وتحقيق أهداف المؤسسة. حيث تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها:

1. إدارة شركة جياذ هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن تحقيق أهداف المؤسسة.
2. إدارة الموارد البشرية بشركة جياذ هي المساعد الأول للإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. إن بيئة العمل في تغير مستمر و سريع ولا بد لإدارة الموارد البشرية بشركة جياذ أن تستطيع التعامل مع الآثار المترتبة علي هذه التغيرات السريعة.

كما أوصى البحث بعدة توصيات من أهمها:

1. على شركة جياذ العمل علي التنسيق بين الإدارة وإدارة الموارد البشرية لرفع

<sup>1</sup>دراسة محمد ياسين الفكي. اثر بيئة العمل الداخلية على الاداء. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال جامعة الزعيم الازهري 2014

مستوي أداء العاملين بالشركة.

2. حرص إدارة الموارد البشرية بشركة جياذ علي الاهتمام بقدرات الأفراد ومحاولة تنميتها بشتى الطرق.

3. على شركة جياذ محاولة تعديل نظام الأجور والحوافز بحيث يتلاءم مع متطلبات الحياة الحديثة.

### الدراسة الثانية:

(دراسة يوسف محمد النبال دور المعدل للهيكل التنظيمي في أداء الشركات السودانية 2014م)

هدفت هذه الدراسة للتعرف فعليا اثر الهيكل التنظيمي كم تغير معدل للعلاقة بينا لتوجهها لاسرراتيجي

(التسويقيو الابداعي

و اداء الشركات حيث استخدم المنهج الوصفي لاختبار العينات، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين بعديات توجهها لاسرراتيجي و الاداء لان نسبة التأثير تختلف من غير لأخر و ان التعقيد يعد للعلاقة .  
وتوصلت الدراسة للعدة توصيات نظرية وتطبيقية وذلك من خلال السعي لمخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدم عماسرراتيجيات لتوجهها لاسرراتيجي و الابداعي و يكون لهما اثر كبير في رضا العاملين .

### الدراسة الثالثة:

دراسة الشيخ محمد الخضر محمد اثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري

(2014م)<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة الي قياس دوران العمل الاختياري في الجامعات السودانية و ايضا قياس الرضاء الوظيفي و اثره في دوران العمل الاختياري و التعرف على افضل الوسائل لتحسين مستوي الرضاء الوظيفي.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة و دوران العمل الاختياري و علاقة سلبية بين طبيعة ظروف العمل و دوران العمل الاختياري و الهيكل التنظيمي المطبق و دوران العمل الاختياري و ايضا بين الهيكل التنظيمي و الرضاء الوظيفي . وقد اوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بقياس اتجاهات موظفي المؤسسة نحو بيئة العمل و الرضاء الوظيفي .

### الدراسة الرابعة:

1. الشيخ محمد الخضر، رسالة دكتوراة أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري بالتطبيق على الجامعات السودانية (دراسة مقدمة للحصول علي من دكتوراة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2014م).

## دراسة محمد خضر بيسكارا بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء

الوظيفي(2014م)(2)

هدفت الدراسة الي معرفة التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والاداء الوظيفي للإدارين ومعرفة ايجابيات وسلبيات التي تنعكس على ادائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية المكونة لها، ومدى رضا اقداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاءهم وعناصرها .

إضافة الي التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم او عدمه الادارة الجامعية نسق اجتماعي يتكون من مجموعة الاشخاص الذين يتفاعلون ويتبادلون العلاقات في عملهم من اجل تحقيق الأهداف العامة للجامعة وتحتوي بيئة عمل داخلية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تتضمن العناصر الإدارية كالقيادة الإدارية، والنظم واللوائح والقوانين والتخصص في الوظيفة الرسمية وغير الرسمية نظام الحوافز والمكافآت، والعناصر المادية كالإضاءة والحرارة والتهوية والتجهيزات المكتبية التي تؤثر في دافعية الإداريين في أدئهم بالتالي فإن الأداء الوظيفي تتوقف كفاءته وفعاليتته على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الموظف. حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء .

### الدراسة الخامسة:

دراسة عبد العظيم بن الصغير 2013م(1)

تهدف هذه الدراسة الي ان الثقافة التنظيمية دورا هاما في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الاداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الاهداف الفردية والجماعة والتنظيمية وذلك من خلال تحسين القيم والسلوكيات والمعايير الحديثة، فثقافة المنظمة سواء كانت قوية او ضعيفة تؤثر على الاداء والفاعلية فالمنظمة التي لديها اداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم لمواكبة كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك ضمن محاولات مستمرة لرفع تغييرسلوك العاملين بما يحقق هدف رفع كفاءة الاداء لذا يجب على المنظمة أن تعمل على تدعيم

2. محمد خضر بيسكارا بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي2014م  
1. عبد العظيم الصغير أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد شبكة الانترنت 2013م.

وتعزيز وتكيف ثقافتها التنظيمية لتمكين اعضائها من الالتزام بضوابط العمل والابداع يمكن لها تحقيق اهدافها بسهولة ونجاعة تأسيسا على ما تقدم طرح التساؤل التالي الي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

### الدراسة السادسة:

#### دراسة سالم العياشي 2013م<sup>(2)</sup>

يتمحور موضوع الدراسة حول الثقافة التنظيمية التي اصبحت اليوم احد متغيرات الهامة في تسير المنظمات الريادية وإدارة الموارد البشرية لا سيما بعدما اثبتت الدراسات ان المورد البشري هو المحرك الرئيسي والهام فيها، حيث برزت ضرورة اهتمام المديرين الريادين وتركيز حضورهم على دراسة الاطر الاجتماعية والثقافية للمنظمة الرائدة والالمام بمختلف ابعادها ومتغيراتها بأعتبارها الاسلوب الانجع لفهم وتفسير سلوكيات افرادها وتحليل سيكولوجياتهم ومعرفة القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ومن ثم محاولة التأثير على تفكيرهم واتجاهتهم لجعلها تسير نحو تحقيق اهداف المنظمة وتحسين مستويات ادائها. وضحت الدراسة ان الثقافة التنظيمية لعبت دورا هاما في توفير مناخ ملائما

### الدراسة السابعة:

#### دراسة عبد الحفيظ علي حسب الله 2012م<sup>(1)</sup>

تهدف هذه الدراسة على دور عوامل البيئة الداخلية في المنظمة وتأثيرها على الاداء الي ومعرفة المزايا التي يمكن أن تعود على المؤسسات باستخدام اسلوب تقاسم المعرفة في العمل، وكما تهدف الي معرفة الي أي مدى تؤثر الاساليب القيادية في العلاقة بين في العلاقات الاجتماعية والإنسانية باعتبارها عامل اساسي في البيئة الداخلية. تكمن مشكلة البحث في افتقار الادارة الي النظرة المتكاملة والشاملة لدور العناصر المختلفة المكونة للمنظمة عند مواجهتها للمشاكل .

من فرضيات البحث أن وضوح الرؤية والاهداف والعلاقات الانسانية والثقة المتبادلة ونظام التحفيز العادل للأداء هذه العوامل تنعكس ايجابا على قدرة العاملين في مشاركة المعرفة.

<sup>2</sup> دراسة سالم العياشي رسالة ماجستير في الثقافة التنظيمية ومساهماتها في تحقيق الاداء المتميز جامعة المسلة قسم الرياضة 2013م  
<sup>1</sup> دراسة عبد الحفيظ علي حسب الله . عيسى علي سالم. محمد علي عبد الله . اثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين بالتطبيق على محلية جبل اولياء.جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية ورقة منشورة. 2012

قد استخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي من واقع البيانات التي تمت جمعها ميدانيا باستخدام الأستبانة في مجتمع البحث.

اشتملت الدراسة على اربعة فصول، الفصل الاول الاطار العامالفصل الثاني الاطار النظري، الفصل الثالث خلفية تاريخية عن مجتمع الدراسة في محلية جبل اولياءالفصل الرابع و الاخير عرض وتحليل النتائج والتوصيات.

ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال اختبار الفرضيات هي عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين، وعدم اتاحة الفرص العادلة للتدريب والترقيات وعدم التحفيز العادل للأداء، وعدم وجود ثقة بين العاملين مما أدى عدم وجود مشاركة معرفية وصادقة بين العاملين.

كما اتضح عدم وجود المؤسسية في الادارات المختلفة لذا كان هناك خلل تنظيمي بالمحلية ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة قيام المحلية بالإصلاح في البيئة

الداخلية وان يكون ذلك برؤية استراتيجية مستقبلية ومشاركة العاملين مع ضرورة توفر المعلومات الضرورية للعمل .واعطاء قضايا العاملين درجة من الاهتمام.

### الدراسة الثامنة:

#### دراسة علي خواص الشامي عبد الرحيم 2004<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة الي متغيرات البيئة الداخلية لمعرفة تأثيراتها على كفاءة الاداء في ادارة المرور والتي طرأت عليها تغيرات جذرية حديثا والتي تطلب معرفة اسبابها والعوامل المتعلقة بهذه التغيرات إن نجاح او افضل الاداء الإداري في اي مجال من مجالات الاعمال يعتمد على عوامل متعددة من ضمنها تناسب الهياكل التنظيمية مع طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة. استخدمت الدراسة المعلومات الاولية والثانوية والتي جمعت من مصادرها المتعددة لجمع المعلوماتتحقيق الاهداف الفردية والجماعة والتنظيمية وذلك من خلال تحسين القيم والسلوكيات والمعايير الحديثة، فثقافة المنظمة سواء كانت قوية او ضعيفة تؤثر على الاداء والفاعلية فالمنظمة التي لديها اداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تحسينه.

<sup>1</sup> دراسة خواص الشامي عبد الرحيم علي .اثر متغيرات البيئ الداخلية على الاداء الاداري . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2004م.



## جدول رقم (1) يوضح الدراسات عن البيئة الداخلية

م	عنوان الدراسة	الكاتب	أهم النتائج والتوصيات
1	اثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين	محمد يس الفكي	ادارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تطور الافراد مما ينعكس على تحقيق اهداف المنظمة حرص ادارة الموارد البشرية بشركة جيااد عليا لاهتمام بقدر اتا لأفر ادوم حاولت ميتها بشتنا الطرق. علشركة جياادمحاو لهتعديلنظامالأجور والحوافز بحيثيتلاءممع متطلبات الحياة ال حديثة.
2	الدور المعدل للهيكل لتنظيم في أداء الشر كاتال سودانية	يوسف مدالنيلا لقراي	وجود علاقة ايجابية بينبعديالتوجهالاستراتيجيوالاداءالانسببةالتأثيرتختلفمنم تغير لأخر واناالتعقيديعدللعلاقةلدعماستر اتيجياتالتوجهالاستراتيجيوالابداع ويكونلهما اثر كبير فيرضاء العاملين .
3	بيئة العمل لداخليه اثرها على الاداء الو ظيفي	محمدخ ضرييد سكارا	للجامعة تحو بيئة عملداخليه تتميز ها عنغير هامناالمؤسساتالتي تتضمنالعناصر ا لإدارية كالقيادة الإدارية، والنظم اللوائح والقوانينو التخصص فيالوظيفة الرسمية وغير الرسميةنظامالحوافز والمكافآت، والعناصر المادية كالإضاءة والحرارة والتهوية والتجهيز اتمكثبية
4	دور الثقافة التنظيمية في توفير مناخ تنظيمي ملائم	عبدالعظيم بنالصغير	رفع كفاءة الاداء لذايجعلنا المنظمة أنتعملعلتد عيمو تعز يز وتكيفتافتها التنظيمية ل تمكن
5	بيئة العمل لداخليه اثرها على الاداء الو ظيفي	الشيخم حمدالضرم مد	وجود علاقة ايجابية بينالتكنولوجيا المستخدمة ودور انالعملالاختياري
6	دور عوامل البيئة الداخلية في المنظمة وتأثيرها على الاداء الي ومعرفة	عبدالحفيظ حسب الله	عدم وضوحالرؤية والأهداف للعاملين، وعدم اتاحة الفرص العادلة للتدريبو الترقية و عدم التحفيز العادللاداء
7	متغير اتالبيئة الداخلة لمعرفة تأثيراتها على كفاءة الاداء	عليخواصالشا ميعبدالرحيم	تحقيقا لاهدافالفرديو الجماعةو التنظيمية ذلكمنخلال تحسينالقيم والسلوكياتوالمعايير الحديثة، فثقافة المنظمة سواء كانتقوية

المصدر اعداد الباحثاتمنبينا اتالدراسات السابقة

اما الدراسات السابقة عن الاداء نورد منها الاتي:

اولاً : دراسة ميرغني عبدالله هاشم 2009م<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> . دراسة ميرغني الشامي عبدالرحيم علي، أثر البيئة الداخلية على الأداء الإداري، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2009م.

تعد منظمات التأمين من اعظم المنظمات لانها تشكل حماية لاقتصاديات البلدان من المخاطر التي تتعرض لها. تتبع مشكلة الدراسة متمثلة في التوسع الافقي والرأسي في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بأنشاءها لعدد من القطاعات الولائية لمواكبة التطورات العالمية وإحداث تنمية متوازنة في الولايات دون ان تنشئ ادارة مستقلة بين مستوياتها الادارية. وتمثلت اهمية الدراسة في حداثة موضوع التنسيق ومحدودية الثقافة التنظيمية الخاصة بالأعمال التأمين وايضا لتسليط الضوء على اساليب التنسيق المتبعة بين المستويات الادارية داخل منظمات التأمين المختلفة وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي للتحليل.

### توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

1. لم يكن هناك اهتماما واضحا وكافيا لمفهوم التنسيق وبالقدر المطلوب في مجال اعمال التأمين وذلك لضعف الثقافة التنظيمية المتعلقة بمفهوم التنسيق في الشركة.
2. لا توجد ادارة مستقلة تعنى بالتنسيق بين المستويات الادارية والقطاعات الولائية المختلفة في الشركة.
3. قلة التدريب التقني في وسط القيادات في الشركة وعدو توحيد الجهود الجماعية والعمل بروح الفريق الواحد الذي هو اساس عملية التنسيق

### توصيات الدراسة:

1. العمل على أنشاء ادارة مستقلة للتنسيق بين المستويات الادارية والقطاعات الولائية في الشركة.
2. الاهتمام بالتخطيط العلمي لكل اعمال التأمين لتحقيق الكفاءة الادارية للشركة.
3. وضع هيكل يتميز بالتناغم الداخلي بين وحدات التنظيم مع سهولة العمل والرقابة في الشركة.
4. السعى لعقد دورات خاصة لتأهيل العاملين في المستويات الادارية المختلفة لتنمية ابتكارات العصف الذهني، والعمل بروح الفريق الواحد، (الامتة) لتحقيق المزيد من تحسين الاداء في الشركة.

ثانياً: دراسة المجذوب ناصر مفتاح منصور، دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين

في الاداء الوظيفي 2013م<sup>(13)</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور المشاركة المعرفية في الشركات وتأثيرها في الاداء الوظيفي والي معرفة المزايا التي يمكن أن تعود على الشركات باستخدام ابعاد المشاركة المعرفية في العمل هذا من جانب ، كما تهدف المعرفة الي اي مدى تؤثر ابعاد المشاركة المعرفية على تمكين العاملين ومن ثم أثر تمكين العاملين بإعتباره عامل اساسي في الاداء الوظيفي من جانب آخر وتكمن مشكلة البحث في افتقار الادارة الي النظرة المتكاملة والشاملة لدور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الاداء الوظيفي، المشاركة المعرفية، للشركات البترولية السودانية عند مواجهتها للمشاكل التنظيمية ومن فرضيات البحث وجود علاقات بين المشاركة المعرفية والاداء الوظيفي وتمكين العاملين

ماهي علاقة تمكين العاملين بالاداء الوظيفي هل تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية والاداء الوظيفي وما هي قوة تأثير تلك العلاقات على ابعادها ايجابية كانت ام سلبية وقد استخد الدارس المنهج الوصفي التحليلي من واقع البيانات التي تمت جمعها ميدانيا بأستخدام الاستبانة في مجتمع البحث ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي صحة فرضيات الدراسة الاربعة.

من اهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة قيام الشركات بتفعيل المشاركة المعرفية بصورة متكاملة لزيادة سرعة الانجاز وحجم الاداء وتمكين العاملين، على أن يكون من خلال توفير معلومات لصنع القرار، والاستثمار في تنمية المهارات، وممارسة السلطة والكفاءة الذاتية ضمن استراتيجيات الشركات بحيث تكون واضحة للعاملين درجة عالية من أهتمام وضرورة فتح قنوات الاتصال وافقيا بين الادارات المختلفة في الشركات.

---

1. دراسة المجذوب ناصر مفتاح منصور، دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الاداء الوظيفي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية 2013م.

**ثالثاً: دراسة عماد الدين عثمان محمد ، رسالة دكتوراة اثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الاداء التنظيمي 2009م<sup>(1)</sup>**

**جدول رقم (2) يوضح الدراسات السابقة عن البيئة الداخلية**

م	عنوان الدراسة	الكاتب	أهم النتائج والتوصيات
1	أثر البيئة الداخلية ليا لآداء الإداري	ميرغنيع بدالله شم	لاتوجد ادارة مستقلة تعنبا للتنسيق بين المستويات الادارية 3. وضعهيكلي تميز بالتناغم ادا اخلبيين وحدات التنظيم مع سهولة العملوا لرقابة في الشركة .4. السع لعدد دورات خاصة لتأهيل العاملين في المستويات الادارية المختلقة
2	دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين نفا لاداء الوظيفي	المجدوب ناصر م فتاح م صور	ما هي علاقة تمكين العاملين بالاداء الوظيفي هل تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين ال مشاركة المعرفية والاداء الوظيفي ضرورية قيام الشركات بتفعيل مشاركة المعرفية بصورة متكاملة لزيادة سرعة الانجاز وحجم الاداء وتمكين العاملين
3	اثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية لاداء التنظيمي	عماد الد ين عثمان م حمد	

المصدر اعداد الباحثات من بيان انا لدراسات السابقة

**الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة السابقة من حيث الاهداف:**

1. دراسة عماد الدين عثمان محمد ، رسالة دكتوراة اثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الاداء التنظيمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2009

هدفت معظم الدراسات السابقة على البيئة المادية (وبيئة العمل الداخلية) وانعكاسها على الاداء للأفراد او المناخ الملائم وانعكاس ذلك وعلاقته بالموارد البشرية. انما ركزت الدراسة على كل العوامل للبيئة الداخلية وتأثيرها على الأداء (العوامل المالية، التسويقية، ادارة الموارد البشرية والانتاج) وعلاقته مع التأثير على الاداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة

### من حيث المشكلة:

ارتكزت جل مشاكل الدراسات السابقة على عدم التنسيق بين الإدارة و إدارة الموارد البشرية لرفع مستوى أداء العاملين بالشركة، ومحدودية الثقافة التنظيمية بالمنظمة التي لديها اداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تحسينه عكس الدراسات الأخرى. اهتمت الدراسة بالنظرة المتكاملة والشاملة لدور عناصر البيئة الداخلية المختلفة المكونة للمنظمة عند مواجهتها للمشاكل والتي إلقاء الضوء على عناصر البيئة الداخلية السائد في المؤسسة، التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي الجيد للعاملين بالمؤسسة.

### من حيث البيئة:

اختلاف مكان اجراء الدراسة المكاني والزمني بين كل الدراسات حيث قامت هذه الدراسة بالدراسة الميدانية علي البنوك التجارية السودانية في هذا العام، حيث تختلف الدراسات التي أجريت في الأعوام السابقة.

### المبحث الأول

#### البيئة الداخلية للمنظمة

#### مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة:

عندما يراد معرفة المنظمة داخليا من ناحية مكوناتها أو عناصرها المادية والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي و الأظمة والقواعد الإجرا ءات والروتينية المحددة، وعناصرها الناعمة والتي تتمثل في أسلوب و المهارات والقيم و لمبادئ الرموز والقصص والشعائر الخاصة بالشركة

فان مجمل ما تقدم يقطع عليها الفكر الإداري الحديث لإطار الداخلي للمنظمة أو البيئة الداخلية للمنظمة. (4)

---

4. محمد علي عبدالله ، اثر البيئة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين، بحث تكميلي لنيل درجة

الماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا نقلا عن David Schwartz \_Interducaation to

management, Scond Edition H B J media, system Coprp Neyurk 1984 p 49 .

إن علماء الإدارة قد اختلفوا في تعريف مصطلح البيئة الداخلية مثلها مثل ما حدثت في تعريف المفاهيم في العلوم الأخري حيث يوجد أكثر من وجهة نظر أو مفهوم في موضوع واحد لذا يجب أن نعرف ما ذا يعنى مصطلح البيئة أولاً ؟

### بعض التعريفات التيوردت في الفكر الإداري ومنها:

أ) أنها المجال الذي تحدث فيها الأعمال والتفاعلات ككل وحده ثقافية، أو هي ككل ما يحيط بالإنسان (المنظمة من طبيعته ومجتمعات بشرية ونظام اجتماعية وعلاقات شخصية) كما عرف أيضاً بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة، وتعد صدبا لعوامل المحيطة بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداءها وعليه عرفها ديفيد اشوارتز بأنها مجموعة من الظروف والاجتماعية والمجتمع والمنظمة.

عل هذا الأساس عرفنا البيئة الداخلية من خلال التعريف

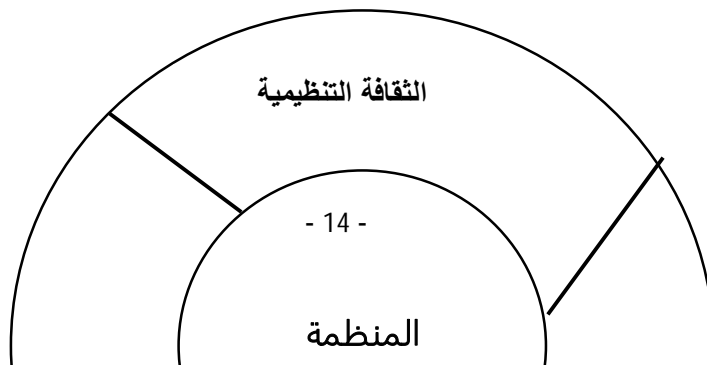
العلماء أن البيئة الداخلية هي: العناصر داخل المنظمة والتي تتفردها دون غيرها من المنظمات متناهدا فوسيا سات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية غيرها.

### عوامل البيئة الداخلية:

عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المنظمة باعتبارها عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المنظمة، إضافة إلى العوامل الوظيفية الأخرى للمنظمة (التسويق، والإنتاج، والموارد البشرية، والمالية، والبحوث والتطوير) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إرازها من نواحي القوة والضعف في المنظمة.

شكل يوضح عوامل البيئة الداخلية  
المصدر للشكل من اعداد الباحث

شكل رقم (1)



الهيكل التنظيمي

الموارد المتاحة

المصدر: أعداد الباحث من أبعاد المتغير المستقل للدراسة

### الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة وهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار، ومخلاف التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام من نحو تحقيق أهدافها. وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منظمة وعادةً يأخذ الهيكل التنظيمي أنواعاً معدة من أهمها.

### هيكل تنظيم تنفيذي (بسيط)

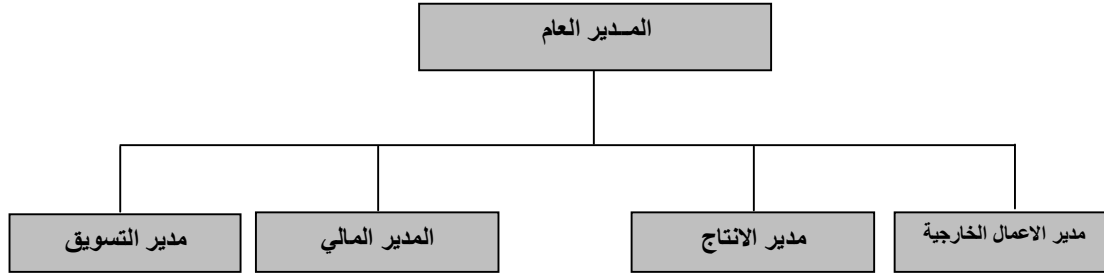
هو ذلك الهيكل المكون من مستويات تنظيمية واحدة مباشرة، فعلاً بما يكون المال كالمدير والعاملون يمثلون المستويات الأدنى.

### الهيكل التنظيمي الوظيفي

هو ذلك الهيكل المكون من مستويات تنظيمية تتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف الوظيفية التي تؤديها المنظمة، كالإنتاج، والتسويق، والأفراد، والمالية والبحوث والتطوير. وينسجم هذا الهيكل مع المنظمات متوسطة والكبيرة الحجم.

شكل رقم (2)

## الهيكل التنظيمي وظيفي<sup>(1)</sup>



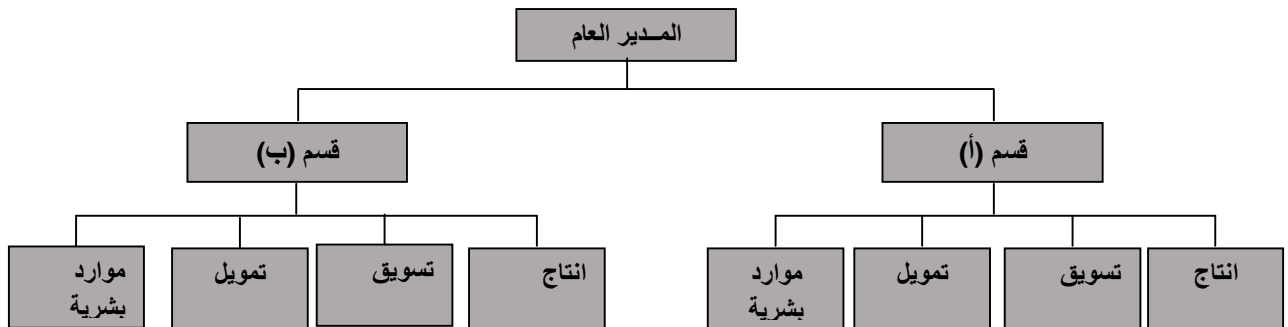
المصدر: احمد عبد الرحمن، الادارة الدولية، جامعة الملك فهد 2012 م .

## هيكل الاقسام (القطاعات)

غالبا ما تطبق المنظمات ذات خطوط الانتاج المتعددة هيكلًا تنظيميًا على اساس الاقسام والإنتاجية. وهذا التقسيم يساعد الادارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص في حل المشكلات المتعلقة بالتقديم الافضل المنتجات او الخدمات.

## هيكل تنظيمي علي اساس الاقسام<sup>(1)</sup>

شكل رقم (3)



1. احمد عبد الرحمن ادريس، ادارة الاعمال الدولية، جامعة الملك فهد 2012م

<sup>1</sup> احمد عبد الرحمن، الادارة الدولية، جامعة الملك فهد 2012 م .



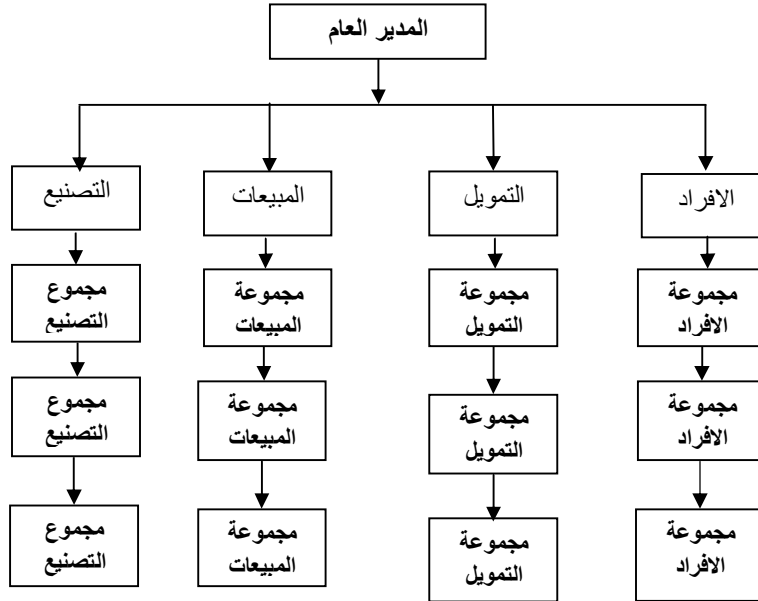
المصدر: احمد عبدالرحمن الادارة الدولية جامعة الملك فهد 2012م.

### هيكل المركب:

يتناسب هذا النوع من الهياكل مع المنظمات كبيرة الحجم، وذات خطوط الانتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة، وهذا الهيكل قد يكون خليطا من الهياكل والأقسام والهياكل الوظيفية، أو قد يأخذ اشكالا أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية

شكل رقم (4)

### هيكل المصفوفة<sup>(1)</sup>



المصدر: عمر عثمان المقلبي الإدارة الاستراتيجية

1. نفس المرجع السابق ص182.

## الاعتبارات الرئيسية عند بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة

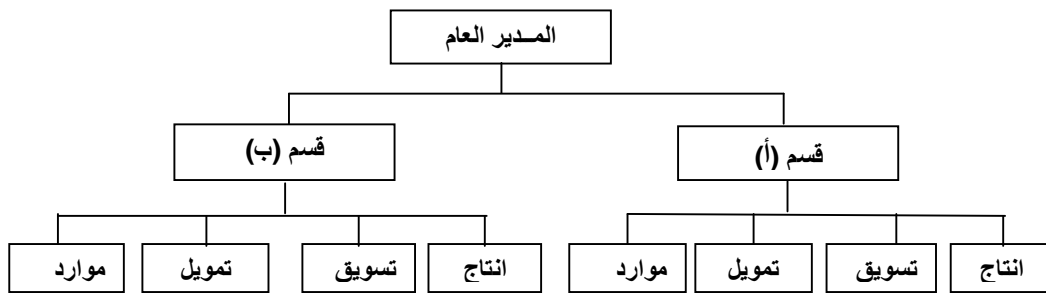
1. الهدف الرئيسي للمنظمة يصمم الهيكل التنظيمي بحيث يلائم الهدف الرئيسي للمنظمة.
2. تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الاقسام.
3. تحديد المسؤوليات وتحليلها.
4. تحديد الوظائف وتوصيفها.
5. القيام بتجميع الاقسام الادارية على اساس سلعي من اجل تحقيق التكامل العامودي والأفقي.
6. ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة ومدى فعاليتها في تحقيق اهداف المنظمة.
7. ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الاقسام التنفيذية والعلاقات بين الاقسام التنفيذية والاستشارية، والعلاقات داخل المنظمة.

## هيكل الأقسام (القطاعات)

غالبا ما تطبق بالمنظمة تخطيط الإنتاج المتعددة هيكلا تنظيميا على أساس الأقسام الإنتاجية. وهذا التقسيم يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقتها والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص لامتلاكها المتعلقة بتقديم الافضل لمنتجاتها والخدمات.

## هيكل تنظيمي على اساس الاقسام

شكل رقم (5)



المصدر احمد عبد الرحمن الادارة الدولية جامعة الملك فهد 2012م

## ثقافة المنظمة Culture Organization

تعرف ثقافة المنظمة (إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة).

من ضمن التعريفات التي حظيت بتأييد كبير من كتابا لإدارة تعريف

(wheelnhunger1995) علانها (مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتعلمها  
ويتقاسمها الأفراد بالمنشأة) ينقلونها من جيل إلى آخر من العاملين  
تعكس الثقافة رسالة المنظمة وأهدافها وقيمها المؤسسين  
(تلك القيم السائدة التي تعتقدتها المنظمة)

أوهي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة وتحول العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة، أو هي لافتراضات  
والمعتقدات الأساسية التي يشارك فيها أعضاء المنظمة  
الثقافة السائدة تعبر عن القيم المركزية التي يشارك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهي تعكس السمة الخاصة  
ها.

يمكننا القول أن ثقافة المنظمة تتبنا العنصر الأساسي  
والرئيسي في تحديد كفاءة الأداء، وقد تمثلت عاملاً محفزاً للإنجاز و  
زيادة كفاءة الأداء كما تمثلت عاملاً معوقاً إماماً للمنظمة نحو تحقيق أهدافها.  
وعرفها البعض بأنها إطار معرفي مكون من اتجاهات وقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون  
في المنظمة وبناءها على هذا التعريف هنا القيم التالية:

1. الاهتمام بالفئات الاجتماعية والعاملين.
2. حرية تقديم الأفكار الجديدة.
3. الرغبة في تقبل المخاطر التي تحملها العاملون فيسيبيل المنظمة.
4. الاتصال المفتوح.
5. تعريف آخر أنها مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتعلمها ويتقاسمها الأفراد في المنشأة ينقلونها  
ها من جيل إلى آخر.

خلاصة القول أن جميع عناصر الثقافة التنظيمية المنفتحة والتي تتمثل في نظرة الشمولية في المنظمة داخلها و  
خارجها وقرؤية تحقيق الأهداف فيجب استخدامها مع الكيفية نفعالية.  
أن الثقافة التنظيمية القوية الناجمة تودي إلى إشراك البنية الثقافية بين العاملين من القمة إلى القاعدة، وتوضيح  
صورة المنظمة من جانب الرؤى والأهداف والرسالة للعاملين بناء على ذلك  
يتم التعرف بصورة إيجابية على المنظمة للتضامن مع بعضها البعض، وجعل الخبر  
والمهارات تنتقل إلى الآخرين وتصبح معرفة وتخدم المنظمة وتحقق رغبات  
العاملين عبر تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تكون الثقافة عاملاً للتطوير الأساسية.

### أهمية الثقافة التنظيمية:

أكدت التعريفات أن حقيقة هامة تتعلق بالارتباط المباشر بين الثقافة السائدة وسلوك أفراد المنظمة. بحيث أن تحقيقاً لهدف المنظمة بدأ على قدر ممكن من الكفاءة والفعالية ويعتمد على جودة الكوادر البشرية والطريقة التي يديران بها فإنها لا بد للمديرين من فهم الإبعاد المختلفة لمفهوم الثقافة ودورها في التأثير على نشاط المنظمة وعملياتها، ومن هنا يرى (هيلين وهنجر 1995م) بأن ثقافة المنشأة لها أدوار هامة ومتعددة في المنشأة وتتمثل في الآتي:

1. تعطي العامل في المنشأة إحساساً بالهوية المتميزة.
2. تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين بالأموال التي يتعدون ذاتهم وتخص المنشأة ككل.
3. تعزز الاستقرار بالمنشأة كنظام اجتماعي، وتزيد الثقة المتبادلة.
4. تستخدم كإطار مرجعي للعاملين يستخدمونه لتبرير أنشطة المنشأة بالإضافة إلى استخدامهم كمواد هلسلو كالقويم.

من خلال البيئة الداخلية وألاهيحاولادارسا لإجابة على السؤال الالوارد في مشكلة البحث والسؤال اليتعلق بالعلاقة بالأرتباطية بين عوامالبيئة الداخلية للمنظمة.

الموارد المتاحة للمنظمة: (1)

### العوامل التسويقية Marketing Factors:

تحدد التسويقية مدى كفاءة ووفاء عالية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجال التسويقية المختلفة وهما لأنشطة والمجال التسويقية الواجب دراستها وتحليلها وهي:

1. تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.
2. إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات المستهلك.
3. الاهتمام بنتائج بحوث المنتج لتحديد كمية ونوعية المنتجات المطلوبة في السوق وتحديد الأسعار التنافسية.
4. تحديد وسائل وأساليب اتصال فعالة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
5. القدرة على التنبؤ بالتغير في احتياجات المستهلك وتكوين نقاط عسويق جديد.
6. امتلاك رجال البيع خبرتكفاءة وفي الأداء.
7. القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك كالتقديم منتجات جديدة.

### العوامل الإنتاجية Production Factors:

1. هاني عرب محاضرات في الإدارة الاستراتيجية نسخة موجودة على شبكة الانترنت ص 28

## تتضمن العوامل لإنتاجية

تلك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية، وتعرف عملية الإنتاج جعلها تلك العمليات الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق. وتختص الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج كالجودة، والتكاليف والخدمة، والوقت، وكفاءة الإنتاج. وإنا لأستراتيجيات الإنتاجية التي تتمثل باختيار وتصميم المنتج، والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج جاً والخدمة، تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة

الإنتاجية. والأنشطة والمجالات الإنتاجية الواجب دراستها وتحليلها هي:

1. تناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخطط لها.
2. تماشي أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج.
3. ملائمة مستويات المخزون مع حجم المبيعات المتوقعة.
4. قرب المواقع الإنتاجية من المواد الخام.
5. استخدام الأجهزة والمعدات الإنتاجية ذات المواصفات التكنولوجية المتطورة.
6. توفر المعلومات الجودتوكمية الإنتاج والمخزون وعند الجهات المعنية وفي الوقت المناسب.
7. خلق علاقة إيجابية بين العاملين في الأنشطة الإنتاجية والتسويقية وباقي الأقسام.

## عوامل إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Factors:

إذا تمتعنا المنظمة بموارد بشرية جيدة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات تحقق أهدافاً إستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية. ومن أهم العوامل الواجب دراستها فيما يتعلق بالموارد البشرية هي:

1. امتلاك المنظمة قوياً بشرياً ذات مهارات وقدرات عالية.
2. تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات من أجل تلبية احتياجاتهم بكفاءة عالية.
3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيعهم وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين.
4. تحقيق الفاعلية في سياساتها، كالاختيار، والتوظيف، والترقية، والأجور، والمكافآت، والتحفيز، والتدريب، وتقويماً الأداء.
5. تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل وذلك بتخفيض تكاليف العمل.
6. توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين إنجازاً لإعمالها بوضوح.

## العوامل المالية Financial Factors:

يساهم تحليل العوامل المالية في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المنظمة إزاء موقفها المالي ليوتمتجد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها،

وإجراء عمليات التخطيط المالي والتحليل للمال، إضافة إلى المعرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة، وكذلك ضرورة الوقوف على قبة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية وتقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضاً دراسة تحليلاً لوسائل الاستخدام في التخطيط المالي الميزانية النقدية والتقديرية.

### نموذج سلسلة القيمة value chain analysi :

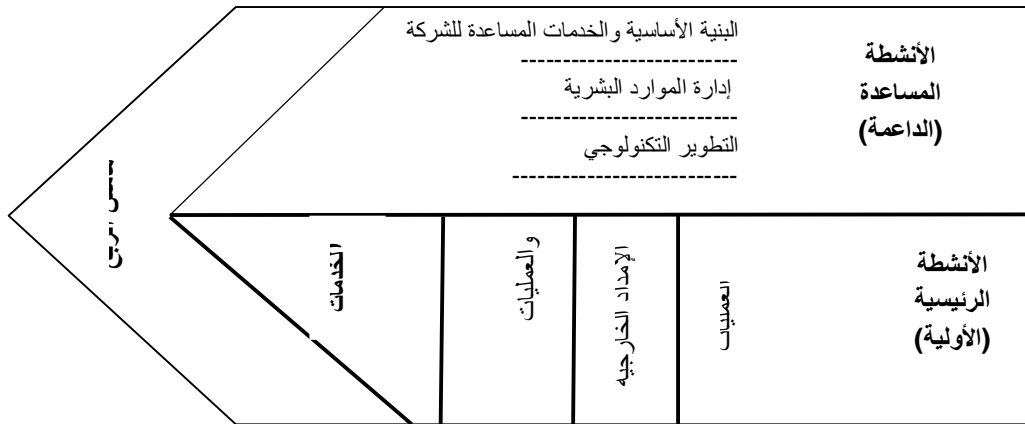
يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985 مفيداً في كتابة الميزة التنافسية، أحد الأساليب الحديثة في إدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة. يساهم تحليل سلسلة القيمة التعرف على أوضاعها الداخلية في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة القيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وإمكانية تحسين وتطوير قيمة الأنشطة والوظائف التي تؤديها داخلياً، ورغم أن نشاطها يعتبر نشاطاً مستقلاً في أداء عملها، إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المنظمة كسلسلة قيم، بسبب تأثيره سواء أكان إيجابياً أم سلبياً على أنشطة الأخرى للمنظمة.

وإذا ما كانت تلك القيمة إيجابية فإنها تساهم في تحقيق ميزتها التنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى، وبالتالي تعتبر سلسلة القيمة نقطة قوة للمنظمة، ويمكنها الارتكاز عليها في صياغة أهدافها الإستراتيجية. قسم بورتر الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- الأنشطة الرئيسية Primary Activities
- الأنشطة المساعدة (الداعمة) Support

حيث أن أنشطة Primary هي التي تساهم في تحقيق قيمة المنتج، بينما أنشطة Support هي التي تدعمها.

شكل رقم (6) تحليل القيمة لبورتر



المصدر: هاني عرب محاضرات الإدارة الإستراتيجية ص-36

### المبحث الثاني

## الأداء الوظيفي

### مفهوم الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخلية منظمة باعتبارها الناتج عنها  
أيلمحصله جميعاً لأنشطتها وذلك علم مستو بالفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء  
، والأداء الوظيفي يشير بالمحصلة السلوك للإنسان في ضوء الإجراء والتقنيات التي توجهها العمل نحو تحقيقاً  
هدافاً مرغوبة.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي تحتاج إلى التنصيصاً وافرماً لاهتمامها بالبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسة  
ساعات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم علم مستو بالفرد والمنظمة ولتداخلها مع مؤثرات التثبيؤ  
ثراً على الأداء وتتو عيها ذلك الغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء علماً هم التعريفات التي تقدم مفهومها  
لأداء علماء الساحة الإدارية.

يختلف الكتابو الباحث

ونحسببتوجهات تعريف الأداء عي قصد بمفهوم الأداء المخرجاً أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها  
نظرياً عالماً لينيها، ولذا فهو مفهوم عي عكس كلنا لأهداف الواسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بيناً  
وجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريقها مواءماتاً يقيوم بها العامل عند اختلاف الم  
نظمات.

وعلى الرغم من اختلافنا بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أنها كعوامل تجمعها هذا التعريفاتو هي كما يلي:

- أ. الموظف ما يملكه من معرفه مهاراً تو قيمواتها تو دوافع.
- ب. الوظيفة وما تتصف به من متطلبات تو تحديات تو ما تقدمه من فرص عمل.
- ج. الموقف هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العملو الإشرافو الأنظمة الإدارية وال  
هيكل التنظيمي.

يعرف الأداء بأنها العملية التي تعرف من خلالها علماً أداء الفرد لمهامه هو قدراته علماً أداء والخصائص اللازمة  
لتأدية العمل بنجاح.

بينما يعرف الأداء بأنها النتائج العملية التي تنتج من الفعالياتو الإنجازاتو ما يقيوم بها الأفراد من أعمال داخل المنظمة.  
ظمة.

وعرف الأداء بأنها المسئولياتو الواجباتو الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليها القيام به  
بالوجه المطلوب على

ضوء معدلات قياس استطاعة العامل لكفاءة المدير بالقيام بها . وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياتها التي تكافئها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بوظيفتها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .

يشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوكيات التي نقوم بها لأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوكيات المقابلة لأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوكيات التي يعبر عنها لأداء أحياناً بالفعالين أو الكفاءة .

يعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة . تختلف وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك . ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .

يعرف المدير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة .

عرف الأداء بأنها التقابل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً وبالنتائج أو أنها كذلك السلوك والإنجاز والنتائج مجعاً وهو محور الأساس في موضوعات تحسين التنمية في المنظمات .

### أهمية أداء العاملين:

1. رفع المعنويات للأفراد مما يحفزهم على تحسين أدائهم للحصول على المكافآت والتقدير .
2. مساعدة الإدارة على استمرار الرقابة والإشراف على أداء الفرد ، مساعدة الإدارة على تقييم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته ، مساعدتها على تحسين علاقات العمل في المؤسسة ،
3. تحديد احتياجات التكوين ومعرفة الأفراد الذين يحتاجون له يستخدم كأساس لتعديل الأجور المترتبة للفرد .
4. يستخدم في تحديد أساليب وسائل الاختيار والتبنيلاء ومطالبات العمل .
4. يفيد في تقرير مني نقلاً لوظيفة أو عملاً آخر ومن يمتزق بته ، يستخدم لتحقيق غايات أو أغراض التي يستند عليها - يقيما الفرد وينميها .

### عناصر ومحددات أداء العاملين:



يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفا علبينها، ونظر التعدد هذا الع  
وامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها علنا الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تتناول هذا الموضوع  
عنا بالباحثين وواجهوا عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة علنا الأداء ومدى التفا علبينها .

قد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لورنموذجاً يستند إلى  
ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية،  
وإدراك الفرد لدوره الوظيفي) الجهد المبذول وفي العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراتها السابقة إما إدراك الفرد  
لدوره الوظيفي يتمثل في سلوكها الشخصياً أثناء الأداء وتصوراتها وانطباعاتها عن الكيفية التي يمارس بها دوره  
في المنظمة. ويمكن القول أن نموذجاً للأداء تستند إلى الثلاثة متغيراتها هي:

1. الجهد المبذول في العمل وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دفاعته للأداء .
2. القدرات والخصائص الفردية وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتبني وقفا الجهد المبذول عليها .
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي يتمثل في سلوك الفرد الشخصياً أثناء الأداء لتصوراتها وانطباعاتها عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة .

يوجد مدخلين للأداء الوظيفي مدخل فردي ومدخل تنظيمي:

أولاً المدخل الفردي للأداء الوظيفي :

يركز على مساعدة الافراد على معرفة اهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ومعرفة امكانياتهم  
وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف وعليه يتضمن ذلك تخطيط  
المستقبل الوظيفي للأفراد وتنمية لمهارتهم وامكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن  
تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاءهم عن عملهم .

ثانياً المدخل التنظيمي للأداء الوظيفي:

يركز على اتباع اساليب إدارية (التدريب ، النقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في  
المكان المناسب وذلك تحقيقاً لأهداف المنظمة في الانتاجية وأهداف الفرد في الرضاء  
والسعادة عن العمل.

وإذا كان الافراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضاء عنه فإن المنظمات تسعى الي  
تحقيق الانتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب  
في المكان المناسب يساعد تحقيق الهدفين معا<sup>(1)</sup> .

## اهمية الاداء الوظيفي

انطلاقا من أن الاداء الوظيفي تعبير عن قدرات الافراد وامكانياتهم فضلا عن كونه انعكاسا للأداء الكلي للمنظمة ذاتها لذا اظهرت كثير من المحاولات من قبل الادارة للاهتمام بتحسين الاداء الوظيفي.

### حجم الاداء:

تنقسم معدلات الاداء من حيث العلاقة بين الانتاج والزمن ومستواه الي:

1. معدل زمني ويشير الي علاقة بين كمية عمل وانتاج معين في زمن معين مثلا: طن، ساعة، متر، كتابة صفحة في ثلاثة دقائق على الالة الكاتبة.
2. معدل نوعي وذلك إذا ارتبط المعدل الزمني بمستوى جودة معين مثلا ( كتابة صفحة في ثلاثة دقائق على الالة الكاتبة بحيث لا يزيد عدد الاخطاء في الصفحة عدد معين).

### استخدامات معدلات الاداء القياسية

#### أ. التخطيط:

- التخطيط للمشروعات الجديدة وتحديد الإمكانيات والاحتياجات اللازمة للتنفيذ.
- خطط الانتاج وتحديد احتياجات الاقسام الصناعية من مواد خام وعمال لتنفيذ برامج العمل
- تخطيط احتياجات المشروع من القوة البشرية وما يتبع ذلك من اختيار وتدريب وترقية.

#### ب. الرقابة:

- اكتشاف الانحرافات عن الخطة ومعالجتها بمجرد وقوعها.
- تتبع التقدم ومتابعة تقييم الخطة ذاتها .
- تقدير كفاءة الاداء

### مواصفات معدلات الاداء القياسية:

1. هناك مبادئ واشترطات يتعين الالتزام بها عند وضع معدلات الأداء لكي نضمن لها الفاعلية والنجاح وهي .
2. يجب إن تكون معدلات الاداء .

3. واقعية وقابلة للتحقيق أي يكون مستوى العامل العادي فإذا كان المعدل منخفضا فإنه يؤدي إلي الاقلال من الحافز على زيادة الإنتاج . وإذا كان مرتفعا فإن تحقيقه يكون بعيد المنال وبالتالي يدعو إلي اليأس وهبوط الهمة.
4. ومقبولة من الذين يستخدمونها أو يتأثرون بها . عاملين ومشرفين ورؤساء . وتكون أهدافها واضحة لهم جميعا .
5. دقيقة : مبنية على بيانات سليمة ومعلومات صحيحة حتى يمكن الاعتماد عليها في تخطيط الإنتاج وفي المتابعة والتقييم.
6. مرنة : تأخذ في الحسبان ظروف العمل والعاملين ويمكن تطويرها أو تعديلها بتغير هذه الظروف .
7. محل مراجعة وتقسيم مستمر للتأكد من استمراريتها ملامتها وفعاليتها.
8. سرعة الانجاز.
9. تركيز مراقبة على النتائج في نهاية الفترة. أو على النتائج النهائية تعطيك مراقبة التقدم في الانجاز نحو النتائج فكرة عما ستكون عليه النتائج وكذلك تعطيك مؤشرا إذا كان يجب عليك إجراء تعديل مرحلي للتأكد من تحقيق اهدافك .
10. تطبق مراقبة التقدم في الانجاز على كل من الافراد والقسم يمكن مراقبة الانجاز في ثلاثة طرق مختلفة استنادا إلي طبيعة عملك وهي المقاييس المرحلية للنتائج، الحوادث المترابطة الخطوات الفرعية (1) .

### الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقتها اهتماما واضحا في حقلا لإدارة في العقود الأخيرة لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز عملها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون نتاجا منظماتهم مصدر قوة تنسأ عد فيبقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (1).

### مفهوم الالتزام التنظيمي:

1. المجذوب ناصر مفتاح منصور ، دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الاداء الوظيفي رسالة ماجستير في ادارة اعمال ، جامعة السودان ص 48-53  
 1. علي محمد العضال ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر ، العدد السادس ، الكرك، المملكة الاردنية الهاشمية 1995، ص ص 13-32.

قبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية، حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة.<sup>(2)</sup>

أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حولها، من أمثال سالا نسك وبوشانان ويلدون إلا أن توضيح المفهوم قد

لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمنيهما لاتعددة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي تعبر عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

يرى بورتر بأن الالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة. أما شلدون فيرى بأن الالتزام هو (الالتقيما ايجابيل للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها)، وهو مستوى الشعور ايجابيل المتولد للفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعورها المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

ويعد بورتر وآخرون من الأعمالاتيتناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه (قوة تطالب الفرد مع منظمته وارتباطها بها)، وتوصلاً إلى هناك صفاتها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمية للأفراد وهي:<sup>(1)</sup>

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويتها في المنظمة.

أما بوشانان فينظر للالتزام التنظيمية بوصفها عناصر الفرد وتأييدها للمنظمة، وأنه يحتاجها عثلاثة عناصر هي:

2. انتصار محمد طه سلامه، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين 2003، ص 26.  
1. محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان 2006م، ص 124.

1. **التطابق Identification** يعنيتبنيأهدافوقيمالمنظمة باعتبارهاأهدافاً وقيماً للفردالعالمفيها.
2. **الانهماك Involvement**ويقصدبها لاستغراقأوالانهماكالنفسيللفردفيأنشطة المنظمة.
3. **الولاء Loyalty**والمقصودبهشعورالفردبالارتباطالعاطفياالقويتجاهاالمنظمة.

شكل رقم (7)

يوضح العناصر المتفاعلة للإلتزام التنظيمي



المصدر : اعداد الباحث

### أهمية الإلتزام التنظيمية:

1. تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها<sup>(1)</sup>:
2. انه يمثلأحدالمؤشراتالأساسيةللتنبؤبالعديدمنالأنواعالسلوكية، وخاصةمعدلدورانالعمل، حيثيفترضأنيكوناالأفرادالملتزمونأطولبقاا في المنظمة، وأكثرعمالناحولتحقيقأهدافها.
3. إنمجالهقدجذبكلامنالمديرينو علماء السلوكالإنساني؛ نظرا لكونهسلوكامرغوبا بهمنقبالمنظمات.
4. انه يمثلعنصرأهمافيالربطبينالمنظمةوالأفرادالعاملينفيها، لاسيما فيالأوقاتالتيتلاستطيعالمنظمةأنتقدمالحوافزالملاتمةلدفعهؤلاء الأفرادللعملوتحقيقمستوياتعاليةمنالأداء.
5. يعتبر الإلتزام الأفرادتجاهالمنظمةمؤشراأقوومنالرضاالوظيفيلاستمراروبقاءالعاملينفيأماكنعملهم

1. عبد المحسن نعساني، "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2001م، ص

6. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة. (2)

### أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحرك له وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أنها كأبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمية وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

**أولاً: بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment**، الذي اقترحه التين ومايو حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عملهم باستقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرى بالمشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب بالالتزام

بدرجة إحساس الفرد بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح لها بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود. وأصحاب هذا التوجه هما الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفقاً لتقديم عملهم منظماتهم العاطفي بالشعور بالانتماء والاتصاف النفسي بالمنظمة.

**ثانياً: بعد الالتزام المعياري Normative Commitment**، ويقصد بها إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعام المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفان الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

**ثالثاً: بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment**. وينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها الاستثمارية التي يمكن أن يحققها واستمر بالعمل بالمنظمة، مقابل ما سيفقد لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصحح يقيم بالدرجة الأولى المنفعة التي يحصل عليها المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم لها منافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمها المنظمات الأخرى في استمرار الارتباط بها، أما إذا احتبأ لأفقاء عوائد

2. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية 2005م، ص 75.

أفضلنا التي تقدم لها المنظمة التي يعمل فيها فإنها لن تتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر،  
وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون لأننا نهازيون أصحاب الطموحات العالية. (1)

### الرضا الوظيفي . مفهوم الرضا الوظيفي :

أورد الباحثون والمهتمون تعريفات عديدة للرضاء الوظيفي فيرى البعض إن الرضا عن العمل هو (درجه إشباع حاجات الفرد نتيجة للعمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الأشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين). (2)

كذلك يعبر الرضاء الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إن هذه المشاعر تعطى للوظيفة قيمة مهمة، تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به.

بما إن رغبات الأفراد مختلفة ومتباينة، لذا فإن هنالك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهميه بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور، قياسا بالعوامل الأخرى. في حين بعض الأفراد يعطى أهميه اعلي للاستقرار الوظيفي ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو (تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية). (3)

تأسيساً لما ورد عالياه، فإن الرضا الوظيفي يتكون من ثلاثة هي، القيم، والمدركات والأهمية. وهذا يعنى (إن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك إن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له). (4)

هنالك تعريف آخر للرضا الوظيفي، حيث يقول البعض إن الرضا الوظيفي هو (الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة، لإشباع الحاجات والرغبات و التوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل). (1)

1. عبد المحسن نعضاني، مرجع سابق، ص 56.

2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2004)، ص 171

3. سهيله محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص 175

4. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 172

1. المرجع السابق ص 172

يري "سوبر" إن رضا الفرد عن عمله يتوقف علي المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية ، ويتوقف أيضاً علي موقعه العملي وطريقه الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته .

يري "هيريت" ان مفهوم الرضا الوظيفي يطلق علي مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين<sup>(2)</sup>:

أ. ما يوفره العمل في الواقع.

ب. ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهه نظرهم.

للرضا الوظيفي تعريف آخر "هو رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته<sup>(3)</sup>. وتعريف آخر للرضا الوظيفي يعتبر الرضا الوظيفي "نوع معين من الاتجاهات خاص بالوظيفة، وللرضا جانب خاص وجانب عام<sup>(4)</sup>:"

### الجانب الخاص:

يقصد به "اتجاه الفرد نحو جوانب معينه من وظيفته مثل الاجر او فرص الترقية، او ظروف العمل أو الرئيس والزملاء، ويمكن للفرد ان يحب وظيفته ولاكن لا يحب رئيسه<sup>(5)</sup>."

### الجانب العام:

يقصد به الاتجاه العام للوظيفة ككل، وبجميع جوانبها، فقد يعبر الشخص عن وظيفته وبالقول (بصفه عامه أنا لا أحب وظيفتي) أو قد يعبر العاملين عن رضائهم العام عن وظائفهم ولكن لأسباب مختلفة.

كذلك قد يكون الرضا إجمالياً، أي عن كاهه أوجه العمل، وقد يكون رضا بجانب أو وجه واحد من أوجه العمل كالرضا عن الأجور، أو عن نوعيه الإشراف، بغض النظر عن الجوانب الأخرى، و هذا يسمى بأوجه الرضا facets of satisfaction<sup>(1)</sup>.

2. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 172

3. اندرو دى سيزلاقي وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء (معهد الإدارة العامة، 1992 م)، ص 74

4. عائده خطاب و آخرون، العلوم ألسوكية ألقاهرة دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع دت)، ص 82

5. مرجع سابق ، ص 375

1. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 175



يقوم الباحثون باختيار طريقه من الطريقتين للقياس الرضا الوظيفي، الطريقة الأولى تعتمد علي قياس الرضا الخاص بجانب معين من الوظيفة، بينما الطريقة الثانية تقيس الرضا العام (الإجمالي عن الوظيفة).

مما سبق نخلص إلى إن الرضا الوظيفي شعور واعتقاد داخلي بان عائد العمل أو الوظيفة، يتفق يشبع حاجات العامل.

بمعنى انه درجة الإشباع والسعادة التي يحصل عليها الفرد من وظيفته من ناحية، وشعوره بالاحترام وتقدير الذات من ناحية أخرى. مما يخلق لدي الموظف شعورا عاما بالسعادة والرضا، والذي بدوره يعينه علي أداء الأعمال الموكلة إليه بالصورة المطلوبة، وتقبل توجيهات وإرشادات الإدارة والمشرفين مما يؤدي بدوره إلي الوصول للأهداف المخططة والأعمال المجدولة بشكل دقيق ومنظم.

ونجد ابسط واشمل التعريفات للرضا الوظيفي وهو القائل إن الرضا الوظيفي هو "الرضا عن العمل، بيئته، زملاءه، الأجور والحوافز، نظام الإشراف، الأمان الوظيفي، العدل والمساواة"<sup>(1)</sup>.

### أهميه الرضا الوظيفي:

نلاحظ إن هنالك تعريفات عديدة للإدارة عموما، وتعددت التعريفات والكتابات عن الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا.

حيث نجد تبايناً في تعريفات الإدارة ووظائفها ونظرياتها وأنماطها. وتبعاً ذلك تعدد الأنماط القيادية وتباينها، ولكن العامل الذي لا يمكن تجاهله هو الرضا الوظيفي، والذي وان لم يكن هو الهدف الرئيسي للمنظمات، ولكنه عامل مهم و جوهري لنجاح المنظمة مهمة كانت طبيعية عملها ونوع أنشطتها.

ان كان الرضا الوظيفي يتحقق لبعض العاملين نتيجة توفر الظروف الأساسية للعمل مثل الأجر والبيئة الصحية، والحقوق الوظيفية. فان هنالك فئة أخرى يتمتع أصحابها

---

1. المرجع السابق، ص 177.

بالطموح والثقة بالنفس إلى الدرجة التي تجعلهم يبحثون عن مزيد من المسؤوليات والصلاحيات.

إن من ينتمي لهذه الفئة سوف يضطر في حاله عدم توفر ظروف تتفق مع طموحاته وقدراته إلى البحث عن عمل آخر في مكان آخر. وهو ما يعرف بالانسحاب الوظيفي. وهذا تصرف متوقع وطبيعي ولكن عندما ترتفع نسبة المغادرين فإن هذا الوضع يطرح علامات استفهام حول بيئة العمل التي يعمل فيها هذا المنسحب، ونمط القيادة الذي تدار به المنظمة وأسلوب الحوافز، ونظم الترقيات، والاتصالات وغير ذلك من الجوانب العملية والإدارية.

إذا كان الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية، فإنه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة والمساواة، والتقدير السليم في الأمور المادية وغير المادية (المعنوية). أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المحسوبية والمعايير الشخصية والضوابط غير المهنية، فالنتيجة هي أما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية، أو انسحاب الموظف (الانسحاب الوظيفي) إلى بيئة عمل أخرى بحثاً عن العدالة والتقدير، والفرص التي يحقق الموظف من خلالها ذاته و طموحاته<sup>(1)</sup>.

إن احد الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذا الوضع هو وجود فجوة بين المسئول الأول وبين العاملين وهي فجوة قد يملؤها شخص واحد فقط، يستطيع بأساليبه الخاصة أن يوجه المنظمة وفقاً لمعاييره الخاصة دون اعتبار لآراء ومسئوليات الآخرين وحقوقهم.

إن هذه الفجوة تعنى عدم وجود قنوات اتصال ما بين الرئيس والمرؤوس، وان قناة واحده فقط هي التي تمر بها كافة القرارات، ومقابلتها بالدهشة من جانب المرؤوسين والحوار خلفها خلف أبواب مغلقة.

إن مثل هذه البيئة هي بلا شك بيئة لا تحقق الرضا الوظيفي إلا لعدد محدود جدا من العاملين الذين تنطبق عليهم المعايير (الخاصة) التي يضعها و ينفذها شخص واحد، عليه فان أمل تحقيق الرضا الوظيفي هو أن يستمع القيادي للجميع (المشاركة)، وإن

<sup>1</sup>مقالة منشورة، يوسف القبلان، (مؤسسة الإمامة الصحفية: إدارة الإعلام الإلكتروني، الرياض، 1998-2010)، ص50.

يتقبل الآراء المختلفة، خاصة الآراء التي لا تتفق مع آرائه، وان يجرى مقابلات مع المغادرين للتعرف علي أسباب مغادرتهم، وان يحفز ويشجع الصامتين للحديث والمشاركة ، فضلا عن فتح قنوات للاتصال مع كافة المستويات الإدارية. إن موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات المطروقة في أدبيات الإدارة ذلك لارتباطه بالسلوك الإنساني وهذا يعنى صعوبة في الممارسة. ولكن العنصر المتفق عليه بإجماع هو أهميه عنصر الرضا الوظيفي في أي تنظيم أو مشروع وهى أهمية ترتبط بالجميع وليس بشخص وأحد فالرضا الوظيفي هو مطلب الجميع أما إذا كان الرضا الوظيفي يتحقق لشخص وأحد فانه ليس من العجيب أو الغريب مغادرة الجميع<sup>(1)</sup>.

لذا وجب علي الإدارة دائما سعيها إلي التعرف علي حاجات العاملين ومحاولة تحقيق المناسب والكافي منها، وصولاً إلي الرضا الوظيفي الذي يساعد بدوره علي تحقيق الأهداف والفوز بولاء الأفراد، الأمر الذي يسهل من عمليه تحقيق الأهداف، والجدية في تنفيذ الإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة مما يحقق فاعليه الكفاءة الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

### قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من أهميه الرضا الوظيفي، إلا إن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقه للتعرف علي مشاعر العاملين و رضاهم تجاه العمل. وتقتضى هذه الأساليب عادة علي مجرد سماع رأى الرؤساء في العمل عن مرؤوسيههم. يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس هما:<sup>(1)</sup>

### النوع الأول:

هي المقاييس الموضوعية حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين وأداءهم عن طريق استخدام أساليب معينه مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، فضلا عن الشكاوى، واهم معيار وهو معدل مستوى إنتاج العامل أو الموظف.

### النوع الثاني:

هي المقاييس التي تعتمد علي جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء والتي تشتمل علي مجموعه من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي

<sup>1</sup>يوسف القبلان، المرجع السابق، ص51.

<sup>2</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع السابق، ص ص176-177.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص179.

(استبانة\_استبيان). أو استخدام طريقه المقابلة الشخصية (الشفهية) التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة ولكل طريقه مزاياها وعيوبها، وظروف استخدامها.

### محددات الرضا الوظيفي

#### العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي:

هنالك العديد من العوامل المؤثرة علي درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة من التركيز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومن أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>(6)</sup>

#### 1. الأجور و الرواتب:

من المعروف أهميه الأجر كوسيلة أساسية وهامه لإشباع الحاجات والرغبات. سواء كانت مادية أو اجتماعية، ويعتبر الأجر مؤثر أساسي علي الرضا الوظيفي. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلي وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الافراد ارتفع رضاهم عن العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية الربحية والعكس صحيح. ومن الجدير ذكره إن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد إن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلي الرضا وإنما فقط تمنع حدوث عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات منها:

أ. يختلف الأفراد في درجة تفضيلهم للحاجات كما إن المجتمع يؤثر هو الآخر علي حاجات الأفراد، وتبرز أهميه الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة اكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

ب. تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة إلي التميز والتفوق والنجاح.

#### 2. محتوى العمل وتنوع المهام:

مثل محتوى العمل، وما يتضمنه من مسؤوليات وصلاحيات، ودرجة التنوع في المهام أهميه للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله.وبذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص176.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظريه هرزبرج فيما يتعلق بالعوامل والدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

3. **إمكانية الفرد ومعرفة بالعمل:** إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدره أو معرفه العاملين يؤدي إلي تدعيم أدائهم وهذا ينعكس علي الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

ولذلك فان تهيئه البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات ولمكانيات ومعرفه العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب علي ذلك ارتفاع مستوى رضاهم.

4. **فرص التطور والترقي المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح لأفرادها فرص الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، بمعنى-حياديه وموضوعيه المنظمة وعدم التعامل بمنهج المحسوبية (الوساطات). إذ إن إشباع الحاجات العليا(التطور والنمو) ذو أهميه للأفراد ذو الحاجات العليا.

5. **نمط القيادة :** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الي تنميه المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون أنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل الإدارة والقيادة الأوتوقراطية، إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلي تبلور مشاعر الاستياء لديهم.

6. **الظروف المادية للعمل** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، وأضاءه، ورطوبة، وضوءاء علي درجه تقبل العامل لبيئة العمل، وذلك فان الظروف البيئية الجيدة، تؤدي إلي رضا الأفراد في بيئة العمل.

بمعنى العوامل المادية وآليات أداء الأعمال وتقنيات الاتصال وغيره من معينات العمل، تؤثر و بشده علي رضا العامل ، وبالتالي الأداء الكفاء.

7. **عدالة العائد :** إن الفرد يقارن بين معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارات، قابليته، خيراتة مستوى تعليمه ..الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة، وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. والذي قد يقود

بدوره إلى الانسحاب الوظيفي (ترك العمل). وذلك علي حسب طبيعة العامل و خصائصه الفردية<sup>7</sup>.

الاستقرار الوظيفي هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة وهو اختيار طوعي وإرادي، الاستقرار الوظيفي هو ناتج لعدد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء على والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها والذين هم السبب الجوهرية في تحقيق أهدافها ومن أهم هذه العوامل هو التعويض المادي في صورته العديدة من رواتب ومكافآت وزيادات وخلافه والذي في مجمله يجب أن ينافس مستوى التعويض المادي السائد في المؤسسات التي تعمل في نفس مجال النشاط، أيضاً الحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب وفق خطة منهجية معتمدة.

ويعني أيضاً أن المؤسسة تعتمد في المكافآت والترقيات فقط على مبدأ الكفاءة وعلى مقياس عملي في تحديد مستوى الإنجاز للأهداف، ويعني أيضاً بيئة عمل مناسبة ومحفزة على الإبداع وكذلك عدم وجود ما يهدد الموظف من داخل المؤسسة أو خارجها ينشر الإحساس لديه باحتمال فقدانه لوظيفته في أي وقت لأسباب غير عدم الكفاءة أو عدم تحقيق الأهداف. الاستقرار والأمان الوظيفي تعود فوائده على العاملين وعلى المؤسسة فهو عنصر وعامل نجاح جوهرية في أية مؤسسة لأنه يخلق جو الولاء والالتزام لدى الموظف...

### الاستقرار الوظيفي :

يعرفه محمد علي بأنه ثبات العامل في عمله وعدم تنقله الي أي تنظيم اخر وهذا إذا كان التنظيم المنتمي اليه يشكل مستقبلا مهنيا له وفق عوامل مادية ملموسة، واخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار. 18 وايضا يعرفه احمد عبد الواسع بأنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرير المعقول من الخوف ، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة وكان انتاجه لا يدعو للقلق كذلك

<sup>7</sup>سهيله محمد عباس، مرجع سابق، ص178

<sup>8</sup>محمد ماهر عليلش ، مبادئ ادارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات ، شارع فهد ، الكويت ص 34

يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة والضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وضمأن امنه.<sup>9</sup>

هناك تعريف آخر اجرائي بانه تلك الحالة الشعورية التي تطبع نفسية الموظف والتي خلالها تستدل بمؤشرات واقعية على مدى قوة العلاقة ما بين الموظف ومؤسسته.

### مفهوم الاستقرار

لمفهوم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي، ومنها ما له صلة بالسياسة أما في بحثنا فنقتصر على استقرار الفرد في المنظمة التي يعمل بها.

ومن هنا فالاستقرار في العمل هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية

ورغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

وكان الاستقرار الوظيفي محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين وقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت إجتماعية، مادية، أو نفسية.

ويتعدد معاني الاستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو: " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار) كما أنه: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته ويعرف بأنه:(درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنياً لهم) ويعبر عنه *kanou* بمصطلح: "التوازن، ويعني به توازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الإستقرار فإن مزاوله العمل يمكن القيام بها إلى 1-11.

### مظاهر الإستقرار في العمل<sup>10</sup>

<sup>9</sup> عبد الوهاب احمد عبد الواسع ، علم غدارة الافراد الرياض ب . ص

كما سبق وذكرنا في أكثر من موضع، نجاح أي مؤسسة واستمرارها في العملية الإنتاجية يعتمد أساسا على يد عاملة كفؤة وكافية ومستقرة، لضمان إنتاج ذو جودة مناسبة وقدرة إنتاجية عالية.

من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الاستمرار وعلى

مسؤوليها الإطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الآتي:

#### أ. قلة الشكاوي:

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبن والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية الحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

والشكوى هي: "شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن وباللاعدالة في علاقاته الوظيفية والشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الإهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال. وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، فإنخفاض نسبة الشكاوي بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية.

#### ب. الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المنظمة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المنظمة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته، وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات

<sup>10</sup>- منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط 3، القاهرة ص. 36



وتأنيب متواصل من طرف مسؤولية، خصوصاً إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث عمل.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن من مسببات الأمراض المهنية، والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة، اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها.

قلة حوادث العمل:

ج.

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، تلحق بهم وبالمنظمة أضراراً كان بالإمكان تفاديها. ويتحدد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار مواردها البشرية، فإذا كانت الأسباب مردداً للقلق واليأس وعدم التركيز، وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوي، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين، وإذا قلتمثل هذا لأسباب ترسخ لدى الإعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

المواظبة على العمل:

د.

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه يعني لا يشعر بأي تذمر نحو عمله، وأنه يري فيه مستقبلاً مهنياً له. تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية
- الحماية من التدهور الاقتصادي

- تجنب المخاطر غير متوقعة .
- وهناك مظاهر لعدم الاستقرار تتمثل في الاتي:
- التغيب عن العمل
- دوران العمل
- الاضراب عن العمل
- التمارض
- كثرة الشكاوي

### عوامل الاستقرار في العمل:

أكدت الدراسات التي اولت اهتماما بالعوامل المؤثرة في استقرار العامل في عمله على ظروف العمل داخل المؤسسة واعتبرتها عامل اساسي في استقرار العامل في المنظمة حيث اكدت على ضرورة تحسين ظروف العامل من اجل تحسين الإنتاج وهذه الظروف هي (الظروف الفيزيائية ساعات العمل الاجور ، العلاقات الانسانية اضافة الي عوامل اخرى لا تقل اهمية عن ظروف العمل بأنواعها ونوجز فيما يلي العوامل المساعدة على استقرار المنظمة<sup>11</sup> .

- 1- استقرار المؤسسة وهو مرتبط بتحقيق اهدافها .
- 2- عقد العمل : والعقد دائما يقوم على التراضي بين طرفي العقد (العامل ورب العمل ) لفترة زمنية محددة
- 3- الاختيار والتوجيه : اختيار المهنة يزيد العامل من شعوره بالرضى والطمأنينة ، والسعي للإرتقاء فيها والتمسك بها . التوجيه المهني
- 4- الترقية : مكافأة العامل قيامهم بواجباتهم وتحملهم للمسؤولية على اكمل وجه وتشجيع الممتازين على مضاعفة الجهد وعلى استمرار في خدمة المنظمة
- 5- التكوين : تطوير المؤسسة ومواردها البشرية عن طريق : ا- المحافظة على الموجود وتطويره من خلال وضع مخططات التكوين ب- هدف التكوين هو تطوير القدرات وهو وسيلة من وسائل التحسين المستمر
- 6- الاجر والحوافز المادية : الاجر رقم اهميته لا يغير الدافع الوحيد لاستقرار العامل في عمله

<sup>11</sup>المدني حجاج القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية جامعة عمار ثلجي، (جامعة محمد خضير بيسكارا) ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم النفس ، ص 32-36

7- توفير وسائل الوقاية والامان

8- العوامل الاجتماعية وتعد من الامور البارزة في خلق جو مناسب ومريح داخل المؤسسة وهذا عكس نظرية بعض المفكرين المتخصصين في شؤون العمل الصناعي

### أهمية الاستقرار في العمل:

يعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءته المهنية.

وثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة عكس العامل كثير التنقل الذي يبحثه دوما عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل المقبول منها والمرفوض وبالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد وحتى المال ( تكلفة الانتاج) هذا بالنسبة للفرد فما بال اذا كان لعدة افراد.

ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في الياته وبالتالي نقل من عوامل التعب ونخفاض من احتمالات التعب ونخفاض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل . كما للعامل المستقر في عمله حظوظا اكبر في التقدم المهني وبلوغ اعلى سلم الهرم من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله وتنامي بصيرته واندماجه داخل المنظمة . كما أن استقرار اعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط اعضاءها فكلما دام انتماء افراد الجماعة للمنظمة زادت تماسكا ، والعكس صحيح فكلما ترك فرد من اعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها ، لأن المغادر للجماعة حمل معه افكاره وصفاته الجامعة لجماعة العمل، والوافد الجديد قد يحمل معه من الافكار والانماط ما يعجل بتفكيك الجماعة.

إن استمرار المنظمة ونجاحها من استقرار افرادها ونماء كفاءتهم . فاستقرارهم وتماسكهم يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع افراده ثقافة وهدف واحد (الانتاج ) وهوية واحدة هي المنظمة ، يأتونها صباحا للدفع بها من أجل الاستمرار ولا يتركونها مساءً ألا من

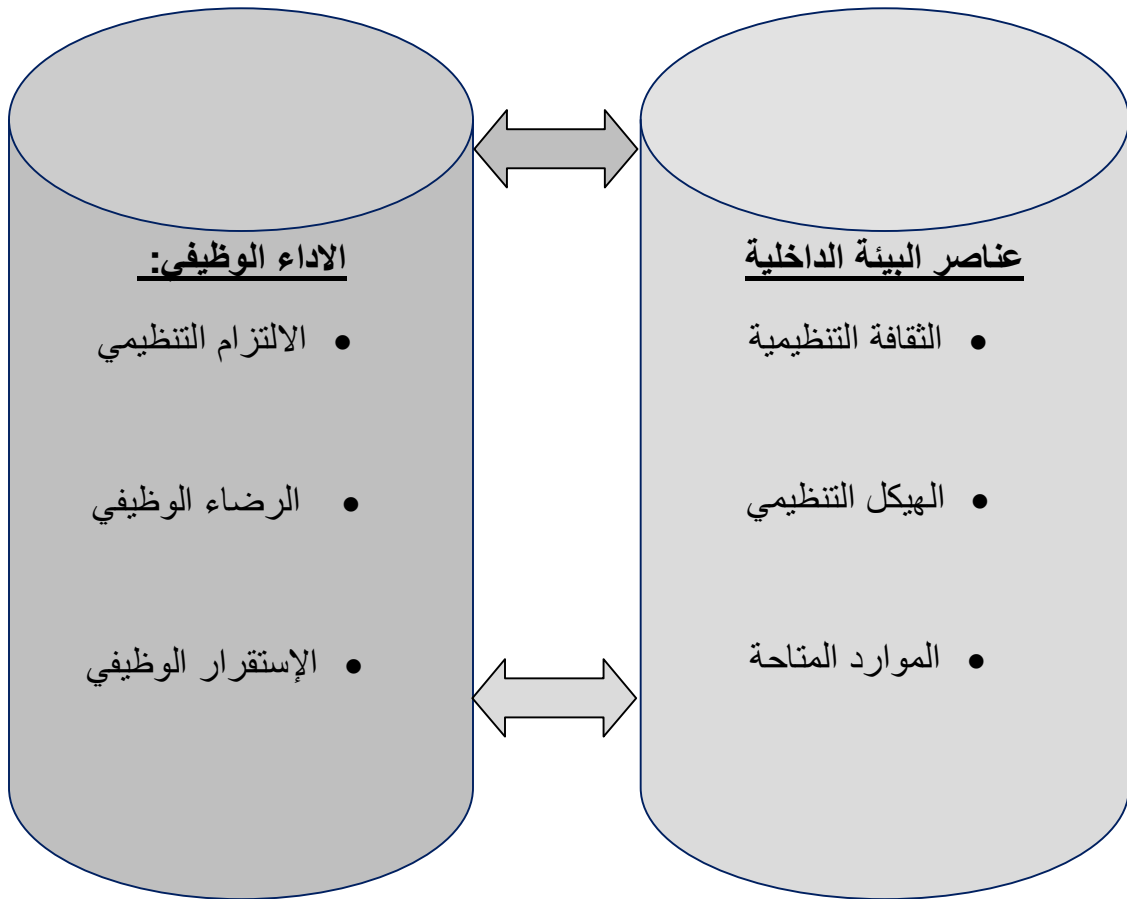
أجل العودة إليها في الصباح ، ويتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي ، الي أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها ومستقبلا مهنيا<sup>12</sup>

### المبحث الثالث نموذج الدراسة والفروض

يتكون نموذج الدراسة من العناصر التي تكون متغيري أدراسة عوامل البيئة الداخلية للمنظمة والأداء الوظيفي للمنظمة.

شكل رقم (8)

#### نموذج الدراسة



المصدر : اعداد الباحث

<sup>12</sup> نفس المرجع السابق ص 92-93

## الفرضيات:

الفرضية الرئيسية هناك علاقة بين البيئة الداخلية والأداء الوظيفي وهي التي تتفرع منها العديد من الفرضيات نصلها في الآتي:

### الأولى:

1. هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي
2. هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
3. هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

### الثانية:

1. هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي
2. هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي
3. هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والاستقرار الوظيفي .

### الثالثة:

1. هناك علاقة بين الموارد المتاحة للمنظمة والالتزام التنظيمي
2. هناك علاقة بين الموارد المتاحة للمنظمة والرضا الوظيفي
3. هناك علاقة بين الموارد المتاحة للمنظمة والاستقرار الوظيفي.

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

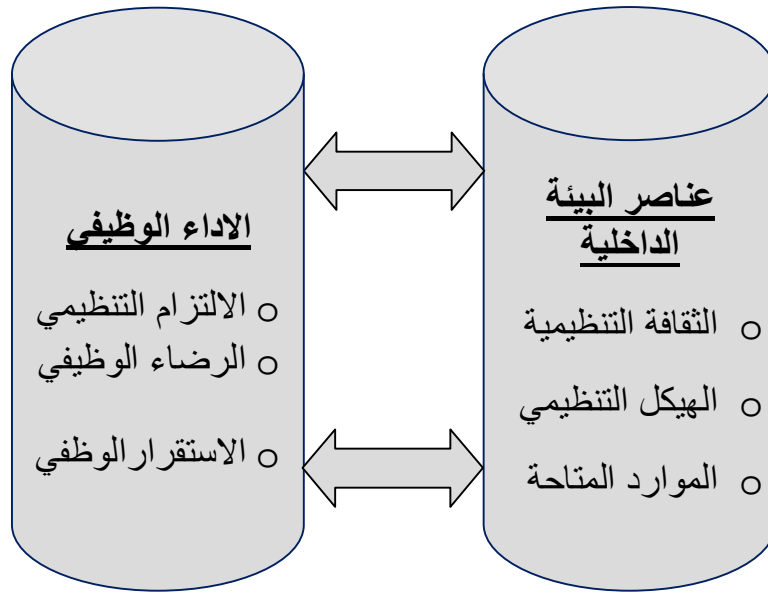
## مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية ، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في النظرية و تحليل الدراسة والنتائج نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

شكل رقم (9)

نموذج الدراسة والفروض

يتكون نموذج الدراسة من العناصر التي تكون متغيري أدراسة عوامل البيئة الداخلية للمنظمة والأداء الوظيفي للمنظمة.



المصدر : اعداد الباحث

## اسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد انة يصف الاشياء الظاهرة هو اسلوب فعال في جميع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والإمكانيات التي تساعد في تطوير الوضع الي ما هو افضل (زغلول). ويهدف المنهج الوصفي الي وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (البيئة الداخلية) كمتغير مستقل (والأداء ) كمتغير تابع .

## مصادر جمع معلومات الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة هادفة لي تحقيق اهدافها.

## المصادر الثانوية:

1. الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية والأجنبية
2. الدراسات والبحوث السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة
3. الانترنت

## المصادر الأولية:

استخدم الباحث طريقة قوائم الاقصاء(استمارة الاستبيان ) وتنقسم الاستمارة الي قسمين القسم الاول فيه اسئلة شخصية عن المستجيبين، اما القسم الثاني فيشمل اسئلة تتعلق بإبعاد الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج الدراسة ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة . ويتكون مجتمع الدراسة هذه من موظفي بنك البركة الاسلامي السوداني، بنك فيصل الإسلامي السوداني، بنك النيل .

## أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول علي المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث علي الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينات الدراسة

## عينة الدراسة:

العينة الملائمة والتي تنعدم اوجه إحصاءاتها الدقيقة لمجتمع البيئة ولذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث. حيث وضح (Here 2010) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي ألي بيانات دقيقة

## الاستبانة:

لتحديد البنود التي سوف تستخدم لقياس المتغيرات في الاستبانة المصممة اعتمدت الدراسة على عدد من المقاييس والتي تم استخدامها مسبقا من قبل باحثين قدموا بحوث ومنشورات

ودوريات علمية محكمة وفيما يلي المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير .  
اضافة لذلك تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياسه درجة الاستجابة لكل بند في  
الاستبانة حيث تم اعطاء وزن لكل درجة اتفاق على النحو التالي:

### جدول رقم (3)

الدراسات السابقة عن البيئة الداخلية

الاستجابة الدرجة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
	1	2	3	4	5

### المبحث الثاني

#### إجراء الدراسة

#### قياس المتغيرات:

يحتوي هذا الجزء على قياس المتغيرات ويعتمد على الاستبانة كأداء لجمع البيانات  
وتتكون الاستبانة من قسمين:



القسم الاول يتعلق بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية مثل: الجنس، العمر الدرجة الوظيفية المؤهل العلمي.

القسم الثاني يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي. كما في الجدول السابق.

### اختبار ثبات وصدق اداة الدراسة: شمولية البناء الداخلي:

لتحقيق هذا المفهوم قام الدارس بأخذ الدراسات السابقة عن البيئة الداخلية ولقياس صدق الاداة المستخدمة تم تحكيمها على العديد من المحكمين كما مذكور بالجدول التالي:

جدول رقم (4)

م	الاسماء	العنوان
1	دكتور: صديق بلل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	الاستاذ: عبد السلام ادم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	الاستاذ: ابوبكر محمد احمد	جامعة نيالا كلية التجارة
4	الاستاذ مساعد: عادل عيسى بدوي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

### ثبات الاداء:

يشير الي قدرة الاستبيان في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاداء (الاستبيان) او على نفس العينة (اي عدم تناقضه), كذلك تشير الي دقة المقياس وثبات الاداء نتائجه الي مدى خلوه من الاخطاء, وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران 2006)<sup>13</sup>.

### الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

<sup>13</sup> او ماسيكران، طرق البحث في الادارة تعريبيدار المريخلنشر الرياض 2006 . ص 76

تم ادخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية 21spss ومن ثم المعالجة الاحصائية من الاساليب الاحصائية المستخدمة:

### الاحصاء الوصفي: Descriptive statistics

ويهدف الي ادماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الارقام الي شكل أو صورة اخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن اغلب الاساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف استخدام ايا منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء كان اسما أو صفيا أو ترتيبيا أو فئويا أو نسبة، واستخدمت في هذه الدراسة (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة، ووصف الحقائق الديمغرافية لعينة الدراسة.

### اساليب الاحصاء التحليلي:

تم استخدم اساليب الاحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الاداء وجودة توافق المتغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات حيث يستخدم معامل الارتباط لكرونباخ الفا لقياس مصداقية الاداء المستخدم في الدراسة.

### اسلوب التحليل العاملي:

تستخدم هذه الدراسة اسلوب التحليل العاملي المتمثل في طريقة المكونات الاساسية للوصول الي جودة تحقيق المتغيرات ونموذج الدراسة. حيث تجرى تغييرات في النموذج وبالتالي تجرى تعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.

### معامل الارتباط بيرسون:

في نظرية الاحتمالية والاحصاء بين الارتباط او معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية اما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية هناك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات . افضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط جداء-عزم بيرسون ( Pearson product – moment correlation coefficient ) والذي يحصل عليه بقسمة التباين لمتحولين على جداء انحرافهما المعياري، قد تم وضعها للمرة الاولى من قبل

فرانسيسي جالتون ، استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدى الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة اخرى

### الانحدار البسيط:

العلاقة بين متغيرات الدراسة

### الانحدار المتعدد:

من الأساليب الاحصائية المتقدمة و التي تضمن دقة الاستدلال من اجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الامثل للبيانات في ايجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث و الانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن ايجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة وللتنبؤ بقيم مستقبلية تستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فاكثر لذلك تم استخدامه لقياس توسط البيئة الداخلية والاداء الوظيفي .

### الانحراف المعياري:

هو الجذر التربيعي للتباين ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير بحل ظاهرة الدراسة، الانحراف المعياري هو افضل مقاييس التشتت اشهرها استخداما بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة استخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الانحراف المعياري سواء S للعينة أو 0 للمجتمع .

### الوسيط:

يعرف الوسيط على انه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم اذا رتبنا تصاعديا أو تنازليا .

### الخلاصة:

اشار هذا الفصل عرضا لمنهج ومجتمع عينة الدراسة، وكذلك قياس متغيرات الدراسة للأبعاد المختلفة المستقل عناصر البيئة الداخلية و التابع الاداء الوظيفي للعاملين والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج والاداة التي تم استخدامها ويشير الفصل الرابع الي التحليل و النتائج.

### المبحث الأول

### تحليل البيانات والنتائج

## المقدمة

يحتوي هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة بجانب الاحصاء الوصفي، والمتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ثم تحليل الفرضيات.

## نسبة إستجابة عينة الدراسة:

### جدول رقم (5)

م	البيان	العدد	النسبة المئوية
1	الاستثمارات الموزعة	120	%100
2	الاستثمارات التي جمعت	102	%82.4
3	الغير صالحة للتحليل	2	%06.
4	الاستثمارات غير المستردة	18	%17

(المصدر اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية )

الجدول اعلاه يوضح نسبة الاستجابة لعينة الدراسة من حيث عدد الاستثمارات التي وزعت على المستجيبين تم توزيع عد 120 استبيان علي موظفين البنوك التجارية السودانية التالية (بنك فيصل الاسلامي عدد 40 استمارة ، بنك البركة الاسلامي عدد 40 استمارة بنك النيل عدد 40 استمارة ) وتم الاستجابة لعدد 100 استمارة صالحة للتحليل ،استمارتان غير صالحة للتحليل ، وعدد 18 استمارة لم تملئ بياناتها .

## تحليل البيانات الشخصية :

### جدول رقم (6)

النسبة	العدد		
% 31	31	إناث	النوع
% 69	69	ذكور	
% 100	100		المجموع
% 41	41	30 - 20	العمر
% 23	23	40-31	
% 11	11	50-41	
% 25	25	اكتر من 50	
% 100			المجموع
% 36	36	ثانوي	المؤهل العلمي
% 58	58	جامعي	
% 6	6	فوق الجامعي	
% 100	100		المجموع
% 24	24	5	الخبرة
% 26	26	10 - 6	
% 30	30	15 - 11	
% 20	20	16 فاكثر	
% 100	100		المجموع
% 11	11	مدير عام	الدرجة الوظيفية
% 1	1	مدير ادارة	
% 39	39	رئيس قسم	
% 49	49	موظف	
% 100	100		المجموع

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015 م .

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

حسب النوع:

الجدول رقم (6) السابق يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع . ويلاحظ ان نسبة الذكور تمثل (69%) من عينة الدراسة. بينما نسبة الإناث تمثل (31%) وهي نسبة اقل من الذكور

#### حسب العمر:

من خلال الجدول رقم (6) السابق يوضح توزيع مفردات العينة حسب العمر . ويلاحظ الغالبية تتحصر اعمارهم ما بين 20-30 بنسبة (41%) وان من عمر 31-40 شكلت نسبة (23%) وهي اقل من سابقتها وان عمر 41-50 شكلت نسبة (11%) وهي اقل نسبة بين النسب العمرية للعينة وعمر اكثر من 50 شكل نسبة (25%) وهي تعتبر النسبة الثانية من حيث العدد. بدا نجد ان البنوك التجارية لديها كوادر شابة وعدد جيد من الخبرات مما يشكل مستقبلا ممتاز في التخطيط الاستراتيجي.

#### حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (6) يوضح توزيعات مفردات العينة حسب المؤهل العلمي . يلاحظ من الجدول ان الجامعين يمثلون اكبر نسبة (58%) من العينة تليها نسبة الثانويون بنسبة (36%) ومن ثم نسبة الدراسة فوق الجامعية (6%) .

#### حسب الخبرة العملية:

من الجدول رقم (6) يوضح توزيعات مفردات العينة حسب الخبرة . يلاحظ من الجدول ان الذين بلغت خبرتهم 11-15 سنة هم النسبة الاكبر من العينة بالبنوك التجارية بنسبة (30%) والتي تليها بين 6-10 سنوات بنسبة (26%) وتليها 5 سنوات بنسبة (24%) ثم اكثر من 16 بنسبة (20%) يلاحظ ان نسب سنوات الخبرة متقاربة مما يؤدي الي انسجام وتجانس بين الافراد في البنوك التجارية .

#### حسب الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم (6) يوضح توزيعات مفردات العينة حسب الدرجات الوظيفية . ويلاحظ من الجدول ان درجة موظف تمثل النسبة الاعلى بين الدرجات الوظيفية بنسبة (49%) وتليها درجة رئيس قسم بنسبة (39%) ودرجة مدير عام بنسبة (11%) ثم درجة مدير ادارة بنسبة (1%) .

#### التحليل العامل:

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي .تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

### جدول رقم (7)

#### التحليل العاملي لمكونات أبعاد البيئة الداخلية (المستقل)

المتغيرات	العامل 1	العامل 2
الموارد المتاحة		
المؤسسة تواكب التطور والتكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهدافها	.835	.155
تتبنى المؤسسة تحسين قدرات العاملين على التقاط علم المتطلبات المتغيرة للعملاء	.820	.116
تعمل المؤسسة على رفع كفاءة القدرات المهنية للعاملين	.811	.207
الهيكل التنظيمي		
هناك توافقاً لوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة	.087	.846
تتناسب مؤهلات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهامهم وواجبات وظائفهم	.198	.767
يتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة	.167	.732
مجموع النسبة التباين المفسر %		67.044
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.740
Bartlett's Test of Sphericity		160.980

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

من الجداول اعلاه يتبين ان المصفوفة جاءت في (2) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجذر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50

كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

جدول رقم (8)

### التحليل العاملي لمكونات أبعاد الاداء الوظيفي (التابع)

المتغيرات	العامل 1	العامل 2
الرضا الوظيفي		
المسؤوليات والواجبات التي أقوم بها تقع ضمن مهلي العلمي	.820	-.031
هناك عدد الفيتوز يعالجها فز الممنوحة لكم من قبل منشأتكم	.740	.201
فرصة الترقية في المؤسسة تعتمد على أساس واضحة	.729	.236
الالتزام التنظيمي		
أعمل بروح الحرفي يقالوا اخدم عز ملائي	.049	.877
أشعر بثقة عالية منا الاحترام من قبل رئيسي بالعمل	.194	.844
اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة واضحة	.522	.524
مجموع نسب التباين المفسر %	65.268	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.758	
Bartlett's Test of Sphericity	144.130	

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

من الجداول اعلاه يتبين ان المصفوفة جاءت في (2) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشعبات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد. تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات التابعة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.



### الاعتمادية :

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول ادناه ان معامل الاعتمادية ( كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل الموارد المتاحة (0.79) , الهيكل التنظيمي (0.71)، اما مكونات ( التابع ) الرضاء الوظيفي (0.70) اما الالتزام التنظيمي(0.71) .

جدول رقم (8)

### الاعتمادية:

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha	
الموارد المتاحة	3	0.79	مستقل
الهيكل التنظيمي	3	0.71	
الرضا الوظيفي	3	0.70	تابع
الالتزام التنظيمي	3	0.71	تابع

جدول رقم (9)

### المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الموارد المتاحة	مستقل	4.06	.69
الهيكل التنظيمي	مستقل	3.60	.75
الرضا الوظيفي	تابع	3.66	.75
الالتزام التنظيمي	تابع	4.10	.64

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

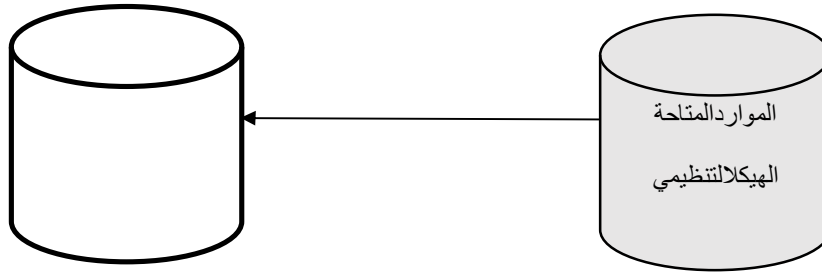
الجدول اعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع

المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط الحسابي الموارد المتاحة (4.06) والانحراف المعياري (0.69) , أما الهيكل التنظيمي كان الوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.75) , أما الرضاء الوظيفي كان الوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.75)، اما الالتزام التنظيمي كان الوسط الحسابي (4.10) والانحراف المعياري (0.64).

شكل رقم (10)

نموذج الدراسة المعدل

البيئة الداخليةالأداء الوظيفي



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والاداء الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

الموارد المتاحة تؤثر إيجابا على الرضاء الوظيفي

الموارد المتاحة تؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي

الهيكل التنظيمي يؤثر إيجابا على الرضاء الوظيفي

الهيكل التنظيمي يؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي

الارتباطات بين المتغيرات: تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلة درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل

من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة

الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة.

اجرى تحليل الارتباط على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات بين متغيرات الدراسة, كما موضح فى الجدول أدناه حيث نجد أن الهيكل التنظيمي يرتبط ايجابي معنوى مع بعد الموارد المتاحة (\*\*.371), وبعد الهيكل التنظيمي يرتبط إرتباط ضعيف مع بعد الالتزام التنظيمي (\*\*.277). وبعد الهيكل التنظيمي يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع بعد الرضاء الوظيفي (\*\*.508), أما بعد الموارد المتاحة يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع بعد الالتزام التنظيمي (\*\*.584), وبعد الموارد المتاحة يرتبط إرتباط ايجابي معنوى مع بعد الرضاء الوظيفي (\*\*.373), وبعد الالتزام التنظيمي يرتبط إرتباط ايجابي معنوى مع بعد الرضاء الوظيفي (\*\*.449).

جدول رقم (10)

المتغيرات	الهيكل التنظيمي	الموارد المتاحة	الالتزام التنظيمي	الرضاء الوظيفي
الهيكل التنظيمي	1			
الموارد المتاحة	.371**	1		
الالتزام التنظيمي	.277**	.584**	1	
الرضاء الوظيفي	.508**	.373**	.449**	1

### الانحدار لمكونات البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي: (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على  $(R^2)$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا للمتغير الهيكل التنظيمي (0.558) ومستوى المعنوية (0.02)، بلغت بيتا الموارد المتاحة (0.069) ومستوى المعنوية (0.435).

### الانحدار المتعدد لابعاد البيئة الداخلية و الالتزام التنظيمي :

جدول رقم (11)

المتغير المستقل	الالتزام التنظيمي
.558***	الهيكل التنظيمي
.069	الموارد المتاحة
.345	$R^2$
.332	Adjusted $R^2$
.345	$\Delta R^2$
25.580	F change

المصدر إعداد الباحثات مبيانات الدراسة الميدانية (2015)

### إختبار الفرضية الاولى:

جدول رقم (12)

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي دعمت جزئيا
دعمت	هناك علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي بالالتزام التنظيمي

**الانحدار لمكونات البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي: (Beta coefficient)**

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيم بيتا للمتغير الهيكل التنظيمي (0.214) ومستوى المعنوية (0.02)، بلغت بيتا الموارد المتاحة (0.428) ومستوى المعنوية (0.000).

**الانحدار المتعدد لابعاد البيئة الداخلية و الالتزام التنظيمي :  
إختبار الفرضية الثانية:**

جدول رقم (12)

المتغير المستقل	الالتزام التنظيمي
الهيكل التنظيمي	.214**
الموارد المتاحة	.428***
$R^2$	.297
Adjusted $R^2$	.283
$\Delta R^2$	.297
F change	20.516

المصدر اعداد الباحثات مينيانات الدراسة الميدانية (2015)

جدول رقم (13)

حالة الاثبات	هنالك علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والرضا الوظيفي دعمت جزئيا
دعمت	هنالك علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي

## النتائج والتوصيات

### المقدمة

يحتوي هذا الجزء على نتائج الدراسة ثم مناقشة الدراسة مع الدراسة السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم نتائج الدراسة وأوجه القصور في الدراسة ثم مقترحات لبحوث مستقبلية. وملخص للدراسة

م	بيان تأثير العلاقة بين المتغيرات	حالة الاثبات
1	هناك علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي	
	هناك علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي	دعمت
	هناك علاقة تأثير بين الموارد المتاحة والالتزام التنظيمي	دعمت
2	هناك علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والرضا الوظيفي	
	هناك علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي	دعمت
	هناك علاقة تأثير بين الموارد المتاحة والرضا الوظيفي	دعمت
	وبعد الهيكل التنظيمي تبطأ ارتباطه بضعف بعد الالتزام التنظيمي	*

### نتائج الدراسة :

### مناقشة النتائج :

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الدراسة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافات عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. (14)<sup>14</sup>

تم إجراء عملية التحليل العاملي لبيانات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف مقدارها 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عن حذف عددنا البنود الخاصة بـ (المتغير). وتم حذف البعد في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

<sup>14</sup> حاتم يوسف القرابي، مرجع سابق ص (142)

وتم اجراء نفس العملية على العبارات للمتغير التابع ونتج عنه حذف عدد من البنود ايضا وتم حذفُ بعد المتغير التابع ( الاستقرار الوظيفي) .

### النتائج

من خلال التحليل للدراسة الميدانية تبين ان المؤسسات المصرفية التجارية السودانية المعنية بموضوع الدراسة تتميز بالاتي:

1. تواكب التكنولوجيا المتطورة في العمل .
2. تتبنى تحسين قدرات العاملين على التعامل مع المتطلبات المتغيرة للعملاء
3. تعامل المؤسسة على رفعة كفاءة القدرات المهنية لهم
4. وان الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات تمتاز بالمرونة وتوافق في الوظائف مع مؤهلات العاملين
5. هناك عدالة في توزيع الحوافز للعاملين، وفرصة الترقية الممنوحة للعاملين في المؤسسة تعتمد على أسس واضحة .

### ما تفتقر اليه المؤسسات المصرفية التجارية:

1. العمل بروح الفريق الواحد مع الزملاء
2. عدم الشعور بالثقة العالية منا لاحترام من قبل الرؤساء بالعمل
3. اللوائح المنظمة للعمال داخل المؤسسة احيانا تكون غير واضحة
4. المسئوليات الواجبات احيانا تكون كثيرة على العاملين مما يشكل عبء عليهم

## التوصيات

1. من خلال ما النتائج التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بالآتي:
2. على المصارف السودانية التجارية التي اجريت عليها الدراسة الاهتمام والتركيز على جانب العاملين لتحسين الاداء خصوصا في جانب المشاركة في المسؤوليات بين الزملاء والرؤساء في العمل .
3. على هذه المؤسسات توضيح لوائح العمل بعدة طرق من خلال مسودة او النشرات الاعلانية والتذكير بها بصورة متواصلة
4. الزيادة في تدريب العاملين لتحسين قدراتهم على التفاعل مع متطلبات العمل اليومية
5. الاهتمام بتوافق وظائف العاملين حسب مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية .
6. توزيع المهام بين بين العاملين والتنسيق في ما بينهم
7. تدريبهم على العمل الجماعي وغرس روح الفريق في دواخلهم سواء عاملين جدد او القدامى.

## توصيات ببحوث مستقبلية:

1. دراسة اثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي
2. اجراء نفس الدراسة بإضافة متغير وسيط ( مهارا وقدرات العاملين )
3. اجراء الدراسة على مؤسسات خدمية أي اجراء ها في مؤسسات عامة
4. دراسة اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي .

## جوانب القصور في الدراسة:

1. تمت هذه الدراسة بوجود متغيرين مستقل وتابع دون وجود متغير وسيط او معدل
2. محدودية عدد المؤسسات التي اجريت عليه الدراسة يجب ان تكون عينة الدراسة شاملة كل المؤسسات المصرفية التجارية
3. اقتصرت الدراسة على منطقة معينة ولاية الخرطوم ولم تشمل كل ولاية السودان لمعرفة التباين الاقليمي في رأي المبحوثين .
4. ولم تأخذ كل ابعاد المتغير المستقل البيئة الداخلية بل اخذ متغيرين فقط .



## نبرة عن البنوك التجارية السودانية التي كانت موضوع الدراسة الميدانية

### 1. بنك فيصل الاسلامي:

#### النشأة والتاسيس:

تم انشاء بنك فيصل الاسلامي السوداني بموجب الامر المؤقت في عام 1977م وفي نفس العام اجتمع ستة وثمانون من الواسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الاسلامية الاخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا نصف راس المال المصدق والمصرح به انذاك. باشر البنك اعماله فعليا اعتبارا من مايو 1978م ، براسمال المصرح به مليار جنيه سوداني وراسمال المدفوع 435 مليون جنيه سوداني.

#### حدد البنك عوامل النجاح الاساسية في الاتي:

1. استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الاداء ضبطا وسرعة .
2. اختيار عاملين مؤهلين واعتماد خارطة لترقيتهم علما ومهارة واستقرارا ولاء
3. استقطاب الموارد وراس المال والودائع
4. تطوير وتنويع صيغ الخدمة المصرفية والامتياز فيها والتدقيق في تنفيذ الشرعية
5. تنفيذ سياسة ايمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين

6. بناء علاقات خارجية منشرة ومتطورة

#### المساهمات الرأسمالية داخل السودان:

- شركة التامين الاسلامية المحدودة
- الشركة الاسلامية للتجارة والخدمات المحدودة
- شركة فيصل للمعاملات المالية المحدودة

- شركة مطاحن الغلال المحدودة - عطبرة
- شركة الخدمات المصرفية الالكترونية
- شركة الانظمة المالية المصرفية المحدودة

### المساهمات المالية خارج السودان:

- بنك فيصل الاسلامي الفمصري
- المجموعة الاستشارية الاسلامية سويسرا

### الرؤيا:

مصرف اسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والسمات في اعماله، إسعاد العملاء، وثقة الموردين، وتنمية للمجتمع، وعناية بالعاملين، وتعظيما لحقوق المساهمين.

### الرسالة:

مصرف يزواج وجهته الاسلامية وسماته السودانية ، ويستهدف بالتطوير والامتياز وبالكفاءة والافضل مركزا ماليا وسليما، منجات مصرفية شرعية معاصرة وعلاقات خارجية متنامية ونظم وتقنيات مستحدثة يقوم عليها العاملون فريقا محرضا خلف ملتزما امانة مدريا ومهارة مؤهلا معرفة، يلتزم الشفافية منهاجا . ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع .

### القيم العشرة:

1. الشرعية في المعاملات
2. الريادة
3. التميز
4. المهنية
5. العمل بروح الفريق
6. التحسين المستمر
7. الشفافية في المعاملات والعلاقات
8. إسعاد المتعاملين .
9. التعاون مع الشركاء
10. الشراكة مع المجتمع

## فروع البنك:

يمتلك بنك فيصل الاسلامي مجموعة من الفروع المتميزة والتي اختير لها مناطق جغرافية وفق دراسات علمية بحيث نقدم افضل الخدمات لعملاء البنك الكرام. كما انه قد تم تأسيس وتهيئة هذه الفروع مما يجعلها مهينة لتقديم خدمة متميزة لعميل البنك

## خدمات يقدمها البنك:

تمويل السيارات - التمويل الاصغر - حسابات الافراد - التمويل العقاري

## 2. بنك البركة الاسلامي السوداني

تأسس بنك البركة السودان في 1984/02/26 وتم افتتاحه في 1984/03/14، المقر الرئيسي برج البركة - شارع القصر، الخرطوم - السودان. وهو مسجل لدى مسجل عام الشركات بالسودان بالنمرة ش/2732 ومرخص له من قبل بنك السودان المركزي للقيام بكافة الاعمال المصرفية والاستثمارية وفق احكام الشريعة الاسلامية.

يبلغ رأسمال البنك المصدق به 200 مليون دولار أمريكي (مائتان مليون دولار أمريكي) والمدفوع بالكامل منه 42.6 مليون دولار أمريكي (اثنان واربعون مليون وستمائه الف دولار أمريكي) و تساهم فيه مجموعة البركة المصرفية بنسبة 75.7 % ومساهمون سودانيون بنسبة 24.3 %.

بنك البركة السودان هو أحد وحدات مجموعة البركة المصرفية هي شركة مساهمة بحرينية مرخصة كمصرف جملة إسلامي من مصرف البحرين المركزي، ومدرجة في بورصتي البحرين و ناسداك دبي. وتعتبر البركة من رواد العمل المصرفي الإسلامي على مستوى العالم حيث تقدم خدماتها المصرفية المميزة إلي حوالي مليار شخص في الدول التي تعمل فيها، وقد حصلت المجموعة على تصنيف ائتماني بدرجة BB+ (للاللتزامات طويلة الأجل) B/ (للاللتزامات قصيرة الأجل) من قبل مؤسسة ستاندرد أند بورز العالمية. وتقدم بنوك البركة منتجاتها وخدماتها المصرفية والمالية وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء في مجالات مصرفية التجزئة، والتجارة، والاستثمار

بالإضافة إلى خدمات الخزينة، هذا ويبلغ رأس المال المصرح به للمجموعة 1.5 مليار دولار أمريكي، كما يبلغ مجموع الحقوق نحو 2 مليار دولار أمريكي.

وللمجموعة انتشاراً جغرافياً واسعاً ممثلاً في وحدات مصرفية تابعة ومكاتب تمثيل في خمسة عشر دولة، حيث تدير أكثر من 485 فرع في كل من: الأردن، تونس، السودان، تركيا، البحرين، مصر، الجزائر، باكستان، جنوب أفريقيا، لبنان، سورية، العراق والمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى مكاتب تمثيل في كل من اندونيسيا و ليبيا.

بنك البركة السودان منذ إنطلاقه ظل يتبوأ مركز الريادة في مجال تطوير العمل المصرفي المالي والإسلامي فى السودان وهو رائد الخدمات المصرفية الالكترونية و هندسة التغيير المصرفي، اول من ادخل نظام التوقيعات الالكترونية والشيكات الممغنطة وربط فروع البنك مع بعضها البعض، يعد اول من عمل بنظام الصراف الشامل في السودان. ينتشر بنك البركة جغرافياً ليغضى العديد من مدن السودان من خلال 26 فرعاً منها ثلاث فروع انشئت من اجل تلبية متطلبات شرائح محددة فى المجتمع مثل فرع الحرفيين؛ من اجل تلبية متطلبات اصحاب الحرف، فرع المغتربين؛ من اجل تلبية متطلبات السودانيين العاملين بالخارج و فرع الزهراء؛ وهو اول فرع خاص بالنساء فى السودان. مع التوزيع المتميز لفروعه داخل السودان بالاضافة الى ادارة فعالة للعمليات المركزية بالمركز الرئيسي وذلك لاتاحة الفرصة للفروع للتفرغ لخدمات العملاء والاستجابة لتطلعاتهم.

### رؤيتنا

"نحن نؤمن بأن المجتمع يحتاج الى نظام مالي عادل و منصف: نظام يكافئ على الجهد المبذول و يساهم في تنمية المجتمع".

### رسالتنا

"تهدف الى تلبية الاحتياجات المالية لكافة المجتمعات حول العالم من خلال ممارسة أعمالنا على أسس من الأخلاق المستمدة من الشريعة السمحاء، و تطبيق أفضل المعايير المهنية بما يمكننا من تحقيق مبدأ المشاركة فى المكاسب المحققة مع شركائنا فى النجاح من عملاء و موظفين و مساهمين".

### 3. بنك النيل للتجارة والتنمية

هو (بنك التنمية التعاوني الإسلامي سابقاً) باشر نشاطه في العام 1982 لخدمة أهداف الحركة التعاونية، والتي بدأت في السودان في منتصف السبعينات، حينما أدرك الاقتصاديون السودانيون الحاجة إلى بنك يدعم الأنشطة الاقتصادية والتجارية للحركة التعاونية، بناءً عليه أسس بنك التنمية التعاوني الإسلامي (بنك النيل حالياً) لخدمة أهداف الحركة التعاونية بهدف تمويل الجمعيات التعاونية لتوفير السلع التجارية، ودعم مشروعات التمويل الأصغر التي يربعاها الإتحاد التعاوني بهدف دعم الصناعات الصغيرة والأسر المنتجة مما يزيد من القيمة المضافة لمساهمة هذه القطاعات في النشاط الاقتصادي وزيادة الإنتاج والادخار.

ونظراً للتطورات المتسارعة في قطاعات الزراعة، الصناعة، والخدمات في أواخر الثمانينات ومطلع التسعينات، تحولت رؤية وأهداف بنك النيل لتكون أكثر تركيزاً على عملية التنمية، وذلك استناداً على ما حققه في مجال الصناعة المصرفية من حيث الودائع، شبكة الفروع المحلية وعدد العملاء. ومنذ ذلك الوقت زاد نشاط وحصّة مصرفنا في السوق المصرفي بشكل كبير جداً نظراً لمساهمته في عملية تنمية المجتمع والاقتصاد، حيث يعد أحد أكبر ثلاثة بنوك في السودان من حيث الانتشار الجغرافي عبر 23 فرعاً محلياً في شمال وشرق ووسط وغرب السودان.

مؤخراً بعد التوسع في التنقيب عن اكتشاف البترول في عام 1998م توسعت قاعدة نشاطات مصرفنا في الاقتصاد، وذلك لتمويلنا مشروعات البنية التحتية من طرق وجسور، ماء، كهرباء، تعليم و صحة. والآن يصنف بنك النيل بأنه الأكبر مساهمة في مشروعات البنية التحتية الأساسية.

مواصلة في روح الإبداع والابتكار توسع البنك في مجال الخدمات الالكترونية مع الاستمرار في المساهمة الفاعلة في تنمية المجتمع والاقتصاد وذلك من خلال التمويل في المجالات التنموية المختلفة وعلى مدار الـ 26 سنة الأخيرة يصنف من الشركات الرائدة في تمويل التنمية.

قاعدة عملائنا العريضة المتنوعة تملينا علينا تطوير منتجاتنا وخدماتنا بتناسق مع متطلبات القاعدة مثل إدخال الخدمات المصرفية الالكترونية التي تتيح لعملائنا من الوصول لحساباتهم وإدارتها في أي زمان ومكان من اجل تحقيق أهدافهم المالية.

لقد إلتزم مدراء وادارات بنك النيل بأن يكون مصرفهم هو الأكثر تقدماً في السودان خلال السنوات المقبلة مسترشدين بآراء مجلس إدارة البنك و الخطة الإستراتيجية. وسوف يتحقق ذلك بتقديم خدمات عالية الجودة لعملائنا وفقاً لاحتياجاتهم وبتكلفة معقولة مع تحقيق عائد أعلى لمساهمينا والعمل علي تحقيق أفضل النتائج لاقتصادنا الوطني وفقاً للوائح وموجهات وزارة المالية وبنك السودان المركزي .

فلسفة الإدارة تتمثل في استمرارية التحسن مع الأخذ في الاعتبار جميع جوانب البيئة المصرفية في السودان والتي لا تقتصر على البنية والنظم والعمليات وإنما تشمل إضفاء الطابع المؤسسي على توجيه العملاء ، وجودة وكفاءة النظام ، و الشفافية والبنية السليمة لكافة مستويات الإدارة مما سيخلق مناخ وبيئة صحية ملائمة للعمل لموظفينا و عملائنا معاً .

أهدافنا الرئيسية هي أن نكون الجهة القوية في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية لجميع العملاء المستهدفين من خلال نوعية الخدمات والموظفين الأكفاء وبتقنية مصرفية حديثة تحقيقاً لنتائج ممتازة، مما يؤدي للحصول على أفضل المواقع في المدى الطويل .

خلال مسيرتنا نحن ملتزمون بتحسين كل مؤشرات الأداء الرئيسية والنسب المالية، والتي يمكن تحقيقها بسهولة و ذلك من خلال:

1. التنوع في مصادر الدخل أو الإيرادات.
2. زيادة إنتاجية الموظفين.
3. إثراء المعرفة لموظفينا بالتدريب المستمر والتكنولوجيا الحديثة.
4. توفير خدمات عالية الجودة لعملائنا بتكلفة معقولة.
5. دعم وتمكين موظفينا من المشاركة في صنع القرار .
6. مراجعة النظم والسياسات، العمليات، والهيكل التنظيمي وتوجيه البنك لتحقيق النجاحات والإنجازات

الأهداف الآتية المستقبلية لبنك النيل ليست منصبة على مصلحة المساهمين وحدهم ولكنها تتضمن في المقام الأول القيمة التي يضيفها مصرفنا من أجل النمو والتقدم في الاقتصاد الوطني وعلى المجتمع بأسره.

تتمية الموارد البشرية هي أحد أهدافنا الرئيسية، حيث أننا نعتقد أن التفاني التام والالتزام الكامل من موظفينا هو أحد السبل لتحقيق أهدافنا بالمعنى الحقيقي وهو قيمة مضافة لاقتصادنا الوطني وللمجتمع ككل. وبالتالي نحن ملتزمون بإثراء موظفينا بمعارف وتكنولوجيا متقدمة من أجل تحقيق مستوى عال من الكفاءة التشغيلية والأداء الممتاز الذي يتجاوز توقعات عملائنا.

قام بنك النيل للتجارة والتنمية، في عام 2013 م، بتقديم هويته التجارية الجديدة كوعد جديد لعملائه. وقد أتى هذا بعد اربعة سنوات كاملة من إجراء بحوث مكثفة لإيجاد السبل التي تمكنا من تلبية احتياجاتك على أفضل وجه. لقد علمنا أنك تتطلع إلى خدمات مصرفية تمتاز باليسر والسهولة والشفافية، وأكثر من خدمات مصرفية. كما طلبت مصرفاً يقف إلى جانبك دوماً، ويعمل على نجاحك ويعده جزءاً من نجاحه. كما أنك تطلعت إلى مصرف يزودك بحلول مصرفية فريدة. وهو قبل كل شيء يلتزم بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية الغراء. وبدورنا، جعلنا من تطلعاتك أساساً لخدمات مصرفية نقدمها لك... خدمات مصرفية تليق بك... خدمات مصرفية وأكثر.

لقد عملنا بجد لتطبيق تلك المبادئ البسيطة بطبيعتها... الكبيرة بمعانيها في كافة أعمالنا. فقدمنا عدداً كبيراً من العروض والتحسينات، إضافة إلى تسهيل العديد من الإجراءات، بدءاً من عمليات فتح الحسابات الجديدة في شكل جديد كلياً ووصولاً إلى الحلول التمويلية.

كما قمنا بالاقتراب منك أكثر عبر توسيع شبكة فروعنا إلى 32 فرعاً، وأجهزة الصراف الآلي التابعة لنا حتى 36 صرافاً، كما أطلقنا خدمتنا الإلكترونية الجديدة بواجهتها واستعمالاتها العصرية، وهي الطريقة الأمثل لإجراء معاملتك المصرفية إلكترونياً، بغاية السهولة والراحة. وقد قمنا أيضاً بإطلاق خدمات ومنتجات ومبادرات جديدة كلياً، ولكن دون أن نغير ما يتصدر أولوياتنا... وهي بالطبع رضا عملائنا. ومع هويتنا التجارية الجديدة، نقدم رسالتنا الإعلانية الجديدة: (مصرفك وأكثر).

نحن نعمل جاهدين على تقديم خدمات مصرفية يتجلى فيها:

1. الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والسير على هديها
2. اليسر والسهولة
3. العمل من أجل المنفعة المشتركة
4. الشفافية ومساعدتك على اختيار القرارات التمويلية الصائبة
5. كرم الضيافة والسماحة

شعارنا الجديد (المعنى الحقيقي لهويتنا التجارية).

هويتنا التجارية الجديدة أكثر من مجرد إطلالة عصرية.

فبالإضافة إلى مبادرات عديدة أطلقناها، نقدم لكم باقة واسعة من المنتجات والخدمات الرائعة والجديدة.

تمثل الهوية الجديدة للبنك (بنك النيل) (AINile Bank) باللغتين العربية والإنجليزية إضافة هامة في تاريخ البنك حيث استخدمنا في شعار بنك النيل ثلاثة درجات مختلفة من الألوان بالإضافة الى استعمال خط ذو حواف دائرية يعطى سمة شبابية عصرية لتكون اقرب للعميل.

استخدام الخط العريض يجعل الاسم واضحا ومرثيا، اما الدائرة فتمثل العمل المتواصل غير المنقطع للبنك نحو رؤية افضل دوما، اما حرف ال (N) بالانجليزية فيمثل أول حرف فى كلمة نيل وهي اسم النيل بالانجليزية، وهي ايضا تمثل شكل تدفق النيل بفروعه التى تصب في دائرة الابدية وايضا اتخذت لون النيل لها.الهلال او القمر في اخر الشهر يعكس الخلفية الاسلامية للبنك ويؤكد التزام البنك بالشريعة الاسلامية، إضافة الى ذلك يعتبر القمر إلهام في البريق والجمال الأخاذ عند كل شعوب العالم على مر العصور.

## الرؤية

أن نكون النموذج الأفضل للمصرف الإسلامي محليا وإقليميا لمساهمينا وعملائنا الحاليين والمرقبين ولعاملينا مع التزامنا بمسئولياتنا الاجتماعية .

## الرسالة



القيام بدور رائد في الصناعة المصرفية لتحقيق الغايات الكلية لمصرفنا ولأصحاب المصالح ذوي العلاقة ، والسعي للحصول على مستويات متقدمة من الرضا بابتكار وسائل مصرفية متجددة وحلول مهنية راقية ومتميزة .

## المراجع العربية

### الكتب :

1. احمد عبد الرحمن ادريس ، ادارة الاعمال الدولية ، جامعة الملك فهد 2012م
2. احمد بحال وادارة الموارد البشرية الدار الجامعية سنة 2005م .
3. المجذوبينا صر مفتاح منصور ، دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الاداء الوظيفي رسالة م اجستير في ادارة اعمال ، جامعة السودان 2006 .
4. او ماسي كارن ، طرق البحث في الادارة تعريبي دار المريخ للنشر الرياض
5. اندرو دسيسز لاقوا آخرون ، السلوك التنظيمي والاداء (معهد الإدارة العامة، 1992 م).
6. انتصار محمد طه سلامة ، مستويا لانتماء المهنيو الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما الدبا اعضاء ال هيئة التدريسية في فلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، فلسطين 2003م
7. عبد المحسن عساني ،  
"أثر تقا علامتغير اتال تنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي علنا لانتماء التنظيمي بالتطبيق علنا المسد تشفياتال جامعية بالقاهرة الكبرى" ،  
رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية 2001م .

8. علي محمد العضايلة، الولاء التنظيمي وعلاقتها بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بينا لقطا عينيا لعموموا لخاصا لأردنيين، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، ال عدد السادس، الكرك، المملكة الاردنية الهاشمية 1995،
9. سهيلهمحمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخلا إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2003).
10. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخلا إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2003م).
11. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك والتنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصرا لعربية 2005م.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك والفعاليا للمنظمات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2004).
13. مقالة منشورة، يوسف القبلان، (مؤسسة اليمامة الصحفية: إدارة الإعلاما لإلكتروني، الرياض، 1998-2010).
14. محمد ماهر عايش، مبادئ إدارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات، شار عفهد، الكويت.
15. محمد حسن حمادات، قيما العملوا للالتزام للتنظيمي لبا لمديرينو المعلمين في المدارس، دار الحامدا لنشر، عمان 2006م.
16. محمد علي عبد الله، اثر البيئة الداخلية للمنظمة علدا المشاركة المعرفية للعاملين 2013م.
17. منصور فهمي، إدارة لأفراد والعلاقاتا لإنسانية، دار الشعب، القاهرة.
18. هاني عريم حاضر اتقيا لإدارة لاستراتيجية نسخة موجودة عل شبكة الانترنت 2008م.

#### الرسائل غير المنشورة:

1. المدني حجاج القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية جامعة عمار تلجي، (جامعة محمد خضير بيسكارا)، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم النفس.
2. انتصار محمد طه سلامه، مستويا لانتماء المهنيو الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدا لعضاء ال هيئة التدريسية في فلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين 2003.

3. باسمه ترفيق: "المناخ والتنظيم في إطار الاقتناء التكنولوجي:
- دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة" ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز ،جدة، .
4. بحريوسف عبد، مشكلات السلوك التنظيمي -  
دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005.
5. عبدالمحسن عساني،  
"أثر تفاوت علامات غيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي التطبيقية على المسد تشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"،  
رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية  
2001م.

#### الاحنسة :

1. David Schwartz \_Interducaation to management, Scond  
Edition H B J media, system Coprp Neyurk 1984 p 49.
2. York dictionary of human resources & personal management  
second edition York preslibrairie du lib publishers 2000.
3. Arman Abdul, Mastura Jaaf, Shardy Abdullah and Samsih  
2009, Environment Factor and job performance, the  
Constrction project Prespective , Unversity sains, Malaysia,  
penang Malaysia, Avilaalble online  
المواقع الالكترونية :

1. [http//.www. Quickmal.Com](http://www.Quickmal.Com) shtml
2. <Http // . Www. Business ball.com/>  
protervsfiveforceofco porter. ntm
3. <Www. Pepple. Hofs edu>,



علما بأن البيانات المطلوبة تستخدم بغرض البحث العلمي فقط ونؤكد لكم بأن المعلومات سنتعامل بشكل سري لن تستخدم لغير الغرض الأكاديمي.

مع وآفر الشكر والتقدير ،،،،،،،،

الباحث: سعيد صالح يونس

موبايل 0912560217

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (v) امام الاجابة التي توافق اختياركم:

الجنس: ذكر ، انثي

1. العمر: أقل من 30  من 31-40

41 - 50 من

2. المؤهل العلمي ثانوي  جامعي  فوق الجامعي

3. الخبرة: أقل من 5 سنة  من 6-10 سنوات

11 - 15 سنة اكثر من 6

4. الدرجة الوظيفية: مدير عام  مدير إدارة

رئيس قسم  موظف

## أسئلة عبارات الدراسة:

العبرة الأولى:- الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة ويقصد بها الأبعاد داخل المنظمة منسياسات وأهداف وإجراءات.

يرجى وضع علامة (√) امام الاجابة التي توافق اختياركم

أولاً: الهيكل التنظيمي						
م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	هناك توافق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة					
2	يتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة					
3	تناسب مؤهلات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم					

يرجى وضع علامة (√) امام الاجابة التي توافق اختياركم

ثانياً: الثقافة التنظيمية						
م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحرص المؤسسة على اعطاء العاملين هوية متميزة					
2	تتبنى المؤسسة تحسين قدرة العاملين على التفاعل مع المتطلبات المتغيرة للعملاء					
3	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بها					

يرجى وضع علامة (√) امام الاجابة التي توافق اختياركم

ثالثاً: الموارد المتاحة						
م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل المؤسسة على رفع كفاءة القدرات المهنية للعاملين					
2	المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق اهدافها					

					تعمل المؤسسة على استغلال كافة الموارد المتاحة لها بصورة أمثل	3
--	--	--	--	--	--	---

العبارة الثانية:- الاداء الوظيفي للعاملين، تتكون من : الالتزام التنظيمي ، والرضاء الوظيفي الاستقرار الوظيفي للعاملين :

يرجى وضع علامة (√) امام الاجابة التي توافق اختياركم

أولاً: الإلتزام التنظيمي						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة واضحة					
2	أشعر بثقه عالية عندما انال احترام رئيسي بالعمل					
3	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي					

يرجى وضع علامة (√) امام الاجابة التي توافق اختياركم

ثانياً: الرضاء الوظيفي						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	هناك عدالة في توزيع الحوافز الممنوحة لكم من منشآتكم					
2	فرصة الترقية في المؤسسة تعتمد على أسس واضحة					
3	أشعر بالانتماء للمؤسسة					
4	أشعر بأن الراتب الذي أحصل عليه عادل نسبة لرواتب الموظفين في مؤسسات أخرى					

يرجى وضع علامة (√) امام الاجابة التي توافق اختياركم

ثالثاً: الأستقرار الوظيفي						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	المسئوليات والواجبات التي أقوم بها تقع ضمن مؤهلي العلمي					
2	الأمان الوظيفي يشعرنى بالطمأنينة للأستمرار في العمل					

					يتعامل رئيسي بالعمل علي نحو منصف مع جميع الموظفين	3
--	--	--	--	--	---	---

### الجدوال الأحصائية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	31	31.0	31.0	31.0
انثى	69	69.0	69.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <<...30	41	41.0	41.0	41.0
31-40	23	23.0	23.0	64.0
41-50	11	11.0	11.0	75.0
51-60	25	25.0	25.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوى	36	36.0	36.0	36.0
جامعى	58	58.0	58.0	94.0
فوقالجامعى	6	6.0	6.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	



### الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <<...5	24	24.0	24.0	24.0
6-10	26	26.0	26.0	50.0
11-15	30	30.0	30.0	80.0
16...>>	20	20.0	20.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### الدرجة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير عام	11	11.0	11.0	11.0
مدير إدارة	1	1.0	1.0	12.0
رئيس قسم	49	49.0	49.0	61.0
موظف	39	39.0	39.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**q6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاواقبشدة	4	4.0	4.0	4.0
لاوافق	9	9.0	9.0	13.0
محايد	10	10.0	10.0	23.0
وافق	62	62.0	62.0	85.0
واقبشدة	15	15.0	15.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**q7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاواقبشدة	2	2.0	2.0	2.0
لاوافق	15	15.0	15.0	17.0
محايد	20	20.0	20.0	37.0
وافق	55	55.0	55.0	92.0
واقبشدة	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

**q8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق	17	17.0	17.0	17.0
محايد	25	25.0	25.0	42.0
وافق	44	44.0	44.0	86.0
واقبشدة	14	14.0	14.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاواقبشدة	1	1.0	1.0	1.0
لاوافق	8	8.0	8.0	9.0
محايد	14	14.0	14.0	23.0
وافق	59	59.0	59.0	82.0
واقبشدة	18	18.0	18.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق	6	6.0	6.0	6.0
محايد	18	18.0	18.0	24.0
وافق	51	51.0	51.0	75.0
واقبشدة	25	25.0	25.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاواقبشدة	4	4.0	4.0	4.0
لاوافق	21	21.0	21.0	25.0
محايد	28	28.0	28.0	53.0
وافق	39	39.0	39.0	92.0
واقبشدة	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاواقبشدة	1	1.0	1.0	1.0
لاوافق	6	6.0	6.0	7.0
محايد	12	12.0	12.0	19.0
وافق	52	52.0	52.0	71.0
واقبشدة	29	29.0	29.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق	5	5.0	5.0	5.0
محايد	6	6.0	6.0	11.0
وافق	52	52.0	52.0	63.0
واقبشدة	37	37.0	37.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاواقبشدة	1	1.0	1.0	1.0
لاوافق	10	10.0	10.0	11.0
محايد	15	15.0	15.0	26.0
وافق	51	51.0	51.0	77.0
واقبشدة	23	23.0	23.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق	5	5.0	5.0	5.0
محايد	14	14.0	14.0	19.0
وافق	52	52.0	52.0	71.0
وافقشدة	29	29.0	29.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافقشدة	2	2.0	2.0	2.0
لاوافق	7	7.0	7.0	9.0
محايد	12	12.0	12.0	21.0
وافق	50	50.0	50.0	71.0
وافقشدة	29	29.0	29.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق	2	2.0	2.0	2.0
محايد	6	6.0	6.0	8.0
وافق	54	54.0	54.0	62.0
وافقشدة	38	38.0	38.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافقشدة	2	2.0	2.0	2.0

لاوافق	13	13.0	13.0	15.0
محايد	24	24.0	24.0	39.0
وافق	44	44.0	44.0	83.0
وافقيشدة	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافقيشدة	4	4.0	4.0	4.0
لاوافق	16	16.0	16.0	20.0
محايد	26	26.0	26.0	46.0
وافق	46	46.0	46.0	92.0
وافقيشدة	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق	1	1.0	1.0	1.0
محايد	13	13.0	13.0	14.0
وافق	53	53.0	53.0	67.0
وافقيشدة	33	33.0	33.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافقيشدة	2	2.0	2.0	2.0
لاوافق	18	18.0	18.0	20.0

محاييد	15	15.0	15.0	35.0
اوافق	39	39.0	39.0	74.0
اواقبيشدة	26	26.0	26.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاواقبيشدة	2	2.0	2.0	2.0
لاوافق	5	5.0	5.0	7.0
محاييد	10	10.0	10.0	17.0
اوافق	56	56.0	56.0	73.0
اواقبيشدة	27	27.0	27.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاواقبيشدة	1	1.0	1.0	1.0
لاوافق	5	5.0	5.0	6.0
محاييد	18	18.0	18.0	24.0
اوافق	48	48.0	48.0	72.0
اواقبيشدة	28	28.0	28.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاواقبيشدة	3	3.0	3.0	3.0
لاوافق	9	9.0	9.0	12.0

محايد	17	17.0	17.0	29.0
اوافق	48	48.0	48.0	77.0
اوافق بشدة	23	23.0	23.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

## Nonparametric Correlations

### Correlations

			الثقافة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
Spearman's rho	الثقافة التنظيمية	Correlation Coefficient	1.000	.447**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	100
	الالتزام التنظيمي	Correlation Coefficient	.447**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

			الثقافة التنظيمية	الرضا الوظيفي
Spearman's rho	الثقافة التنظيمية	Correlation Coefficient	1.000	.597**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	99
	الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	.597**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Nonparametric Correlations

### Correlations

			الثقافة التنظيمية	الاستقرار الوظيفي
Spearman's rho	الثقافة التنظيمية	Correlation Coefficient	1.000	.509**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	100



الاستقرار الوظيفي	Correlation Coefficient	.509**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Nonparametric Correlations

### Correlations

			الهيكالاتنظيمي	الالتزاماتنظيمي
Spearman's rho	الهيكالاتنظيمي	Correlation Coefficient	1.000	.316**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	100	100
	الالتزاماتنظيمي	Correlation Coefficient	.316**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Nonparametric Correlations

### Correlations

			الهيكالاتنظيمي	الرضاء الوظيفي
Spearman's rho	الهيكالاتنظيمي	Correlation Coefficient	1.000	.449**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	99
	الرضاء الوظيفي	Correlation Coefficient	.449**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Nonparametric Correlations

### Correlations

			الهيكالاتنظيمي	الاستقرار الوظيفي
Spearman's rho	الهيكالاتنظيمي	Correlation Coefficient	1.000	.509**

	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
الاستقرار الوظيفي	Correlation Coefficient	.509**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Nonparametric Correlations

Correlations			الموارد المتاحة	الالتزام التنظيمي
Spearman's rho	الموارد المتاحة	Correlation Coefficient	1.000	.577**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	100
	الالتزام التنظيمي	Correlation Coefficient	.577**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Nonparametric Correlations

## Nonparametric Correlations

Correlations			الموارد المتاحة	الرضا الوظيفي
Spearman's rho	الموارد المتاحة	Correlation Coefficient	1.000	.534**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	99

الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	.534**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Nonparametric Correlations

### Correlations

		الموارد المتاحة	الاستقرار الوظيفي
Spearman's rho	الموارد المتاحة	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	100
	الاستقرار الوظيفي	Correlation Coefficient	.531**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).