



جامعة أفريقيا العالمية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال



# بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء

دراسة حالة البنك الزراعي السوداني (الرئاسة) الفترة من 2016-2017م  
بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

ملاك حسن الله جابو محمود

إشراف الدكتورة:

فاطمة الزهراء محمد الأمين البصير

الخرطوم

1440هـ - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الآية

قال الله سبحانه وتعالى :

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا  
إِن نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا  
تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ  
الْكَافِرِينَ ﴾

صدق الله العلي العظيم

﴿286﴾ سورة البقرة: الآية رقم

# الإهداء

أقدم هذا الإهداء إلى زهرة الروح وبستان العطاء

روح أمي الطاهرة طيب الله ثراها

إلى أبي العزيز أطال الله عمره

إلى رفيق الدرب وشريك الحياة وروح الروح زوجي الغالي

إلى أخواتي وأخواني وأسرتي الكريمة

أسأل الله أن يعلمني بما ينفعني وينفعني بما علمني ويجعله زحرا لي يوم القيامة

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .

# الشكر والتقدير

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة والشكر أجزله  
لجامعة أفريقيا العالمية متمثلة في عمادة الدراسات العليا وكلية العلوم الادارية  
ثم أخص بالشكر الدكتورة فاطمة الزهراء محمد الأمين على قبولها الإشراف على هذه  
الرسالة ومتابعتها منذ الخطوات الأولى و حتى إتمام هذا العمل أسأل الله أن يجزيها  
خير الجزاء،

والشكر موصول لمكتبة جامعة أفريقيا العالمية ، والشكر كذلك للبنك الزراعي  
السوداني

وأخيراً الشكر لكل من وقف معي وأساتذتي لإتمام هذا البحث

## المستخلص

تتمثل مشكلة البحث في ضعف القدرات المادية والبشرية اللازمة لقيام المنظمات السودانية بدورها الأساسي في تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين، وهدف البحث إلى التعرف على دور بيئة العمل في تحسين الأداء من خلال معرفة دور طبيعة العمل في تحسين الأداء، توضيح أهمية نمط القيادة في تحسين الأداء

حاول البحث اختبار الفرضيات التالية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وتحسين الأداء، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والمنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة

توصل البحث الي عدد من النتائج من ابرزها توفر الأدوات والأجهزة المناسبة والكافية للقيام بالعمل مما ساعد في إنجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة ، تجهيز المكاتب بصورة مناسبة للقيام بالعمل مما الي أدى لتحسين الأداء، اتباع نظام تدريب فعال بالبنك ساعد على الابتكار والابداع لدى العاملين.

كما خرج البحث بعدد من التوصيات من ابرزها التأكيد على الاستمرار في توفير الادوات والاجهزة المناسبة للعمل على انجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة، والتأمين على العمل على استخدام نظام تدريب حديث بالبنك لانه يساعد في الابتكار والابداع للعاملين، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة المناسبة لإنجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة.

## **Abstract**

The problem of the research is represented in the infirmity of the required material and human capabilities so that Sudanese organizations can carry out their basic roles in providing suitable working conditions for employees. The objective of the research is to identify the role of the working conditions in improving performance by figuring out the role of the nature of work in improving performance, explaining the importance of the type of leadership in improving performance.

the research tried to test the following the hypotheses: there is statistic significance between the nature of work and improvement of performance, there is a statistical significance between the type of leadership and improvement of performance and there is a relationship of statistical significance between the organizational structure and improvement of performance. The research applied the descriptive and analytical methodology to analyze data as well as the historical methodology to review previous studies.

The research reached a number of results, the most prominent of which are the availability of adequate tools and devices to do the work, which helped in the completion of the work as quickly as required, the processing of offices to perform the appropriate work to improve performance, an effective training system in the bank helped to innovate and creativity of the workers.

The study also made a number of recommendations, the most important of which is the emphasis on continuing to provide the tools and the appropriate equipment to work on the completion of the work as quickly as required, and the insurance to work on the use of a modern training system in the bank because it helps in innovation and creativity of the employees and promote the use of modern technologies suitable for the completion of business as quickly as required.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر و التقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الإشكال
<b>الفصل الأول : أساسيات البحث و الدراسات السابقة</b>	
2	المبحث الأول: أساسيات البحث
5	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : بيئة العمل</b>	
13	المبحث الأول : مفهوم بيئة العمل و أنواع بيئة العمل
19	المبحث الثاني: العناصر الإدارية لبيئة العمل
29	المبحث الثالث : العناصر المادية لبيئة العمل
<b>الفصل الثالث: تحسين الأداء</b>	
35	المبحث الأول: مفهوم ومعايير وعناصر الأداء
41	المبحث الثاني: تحسين الأداء
49	المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل و تحسين الأداء
<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>	
54	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن البنك الزراعي السوداني
63	المبحث الثاني : إجراءات وعرض بيانات الدراسة الميدانية
72	المبحث الثالث: تحليل واختبار صحة الفرضيات

الخاتمة	
85	أولاً: النتائج
86	ثانياً: التوصيات
قائمة المراجع والمصادر	
88	قائمة المراجع والمصادر
الملاحق	
I	ملحق رقم (1) الاستبيان
VI	ملحق (2) قائمة محكمي الاستبيان

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	1/4
64	اوزان مقياس ليكارت الحماسي	2/4
65	المتوسط المرجح	3/4
66	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير النوع	4/4
67	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر	5/4
68	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي	6/4
69	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير التخصص العلمي	7/4
70	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير الوظيفة	8/4
71	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة	9/4
72	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات للفرضية الأولى	10/4
74	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى	11/4
75	الاتجاه العام لمتوسط فرضية الدراسة الأولى	12/4
76	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات للفرضية الثانية	13/4
78	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	14/4
79	الاتجاه العام لمتوسط فرضية الدراسة الثانية	15/4
80	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات للفرضية الثالثة	16/4
82	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	17/4
83	الاتجاه العام لمتوسط فرضية الدراسة الثالثة	18/4

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل	1/2
42	مجالات تطبيق عملية تحسين الاداء	1/3
47	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	2/3
62	الهيكل التنظيمي للبنك الزراعي	1/4
	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير النوع	2/4
	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر	3/4
	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي	4/4
	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير التخصص العلمي	5/4
	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير الوظيفة	6/4
	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة	7/4

## الفصل الاول

اساسيات البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول: اساسيات البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## الفصل الاول

### اساسيات البحث والدراسات السابقة

#### المبحث الاول: اساسيات البحث

##### المقدمة :

تسعى المنظمات لتحسين بيئة العمل ليس فقط من خلال التجهيزات الأساسية أو التكميلية أو إتباع سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب سوى من حيث المؤهلات أو الميول و الاهتمامات الخاصة بالموظف أو من حيث طبيعة الوظيفة و المهارات المطلوبة لشغلها بل أيضا من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره محور ارتكاز المنظمات مما يستدعي درجة ولاء وانتمائه للمنظمة لتحقيق الالتزام التنظيمي الذي يكفل الحرص على أداء العمل بأحسن صورة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة في اقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد مما يعبر عن تمتعه بدرجات مرتفعة من الانتماء و الولاء الذي لا يتحقق إلا في ضوء توافر قدر مناسب من الاستقرار والرضاء عن بيئة العمل والتزام العاملين بمهام وظائفهم ويتم من خلال عمليات يدخل فيها حساب المنفعة و الربح والخسارة فإذا كانت الوظيفة تشبع احتياجاتهم المادية و المعنوية وتوفر لهم المناخ و البيئة الداعمة لهم وأن ذلك ينعكس إيجابا على الالتزام بمهام العمل على عكس الوظيفة التي لا تلبي هذه المعايير لذا جاء هذا البحث يتناول بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالتطبيق على البنك الزراعي السوداني.

##### مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في ضعف القدرات المادية والبشرية اللازمة لقيام المنظمات السودانية بدورها الأساسي في تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين و يؤدي عدم الاهتمام بتطوير بيئة العمل في المنظمات إلى انخفاض الفعالية التنظيمية وبالتالي انخفاض الأداء الوظيفي نتيجة شعور العامل بالإحباط في ظل البيئة التي لا تشجع على بذل الجهد و لا تساعد العاملين على التركيز في أداء مهام وظائفهم و تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل لبيئة العمل دور في تحسين الأداء في البنك الزراعي السوداني؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير طبيعة العمل على تحسين الأداء؟
- ما مدى تأثير نمط القيادة على تحسين الأداء؟
- ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء؟

#### أهمية البحث :

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي يتناوله وهو دور بيئة العمل في تحسين الأداء، وتمثل هذه الدراسة إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة بالمعلومات.

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية استفادة مسؤولي البنك من النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتغلب على معوقات تحسين الأداء وإعادة تشكيل بيئة العمل بشكل تكون داعمة ومحفزة للإداريين وبالتالي الشعور بالرضا وبذل مزيدا من الجهد والعطاء مما يؤثر إيجابا في ادائهم، وتقديم معلومات وتوصيات ومقترحات تسهم في استفادة مسؤولي الإدارات لتفعيل وتطوير بيئة العمل بحيث تنعكس إيجابا على مستوى الأداء للإداريين بمختلف مستوياتهم.

#### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور بيئة العمل في تحسين الأداء في البنك الزراعي السوداني من خلال:

1. معرفة مدى تأثير طبيعة العمل على تحسين الأداء.
2. معرفة مدى تأثير نمط القيادة على تحسين الأداء.
3. معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء.

#### فروض الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وتحسين الأداء وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وتحسين الأداء.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء.

## مصادر جمع معلومات :

1-المصادر الاولية : المعلومات والبيانات التي اخذت من المبحوث بواسطة اداة الاستبانة.

2-المصادر الثانوية : الكتب ، المراجع ، الدوريات ، الرسائل العلمية.

## منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة.

## حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحدود المكانية: البنك الزراعي السوداني .

2. الحدود الزمانية: 2016م-2017م

3. الحدود البشرية: العاملون بالبنك الزراعي السوداني .

## هيكل البحث:

يشتمل البحث علي اربعة فصول وخاتمة وقسمت الفصول الي مباحث حيث تتاول الفصل الأول اساسيات البحث والدراسات السابقة من خلال مبحثين تتاول المبحث الاول اساسيات البحث وتطرق المبحث الثاني الدراسات السابقة ، تتاول الفصل الثاني بيئة العمل واحتوي على ثلاثة مباحث تتاول المبحث الأول مفهوم وانواع بيئة العمل ، وتتاول المبحث الثاني العناصر الإدارية لبيئة العمل بينما تتاول المبحث الثالث العناصر المادية لبيئة العمل

تتاول الفصل الثالث تحسين الاداء واشتمل على ثلاثة مباحث تطرق المبحث الاول لمفهوم ومعايير وعناصر الاداء، وتطرق المبحث الثاني لمفهوم تحسين الأداء ، والمبحث الثالث تتاول العلاقة بين بيئة العمل وتحسين الاداء

أما الفصل الرابع فهو عن الدراسة الميدانية ويشمل على ثلاثة مباحث المبحث الأول نبذة تعريفية عن البنك الزراعي السوداني اما المبحث الثاني اجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثالث فيشتمل على تحليل واختبار صحة الفرضيات، واخيرا الخاتمة وتشمل النتائج والتوصيات وقائمة المراجع والمصادر والملاحق.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

اولاً: دراسة محمد علي عبد الله علي، (2009م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في انه ليس هنالك اهتمام ببيئة العمل الداخلية، وافتقار الادارة إلى النظرة المتكاملة والشاملة لدور العناصر المختلفة المكونة للمنظمة عند مواجهتها للمشاكل، وتهدف هذه الدراسة للتعرف علي دور عوامل البيئة الداخلية في المنظمة وتأثيرها علي الاداء، والي معرفة المزايا التي يمكن ان تعود علي المؤسسات بأستخدام اسلوب تقاسم المعرفة في العمل، كما تهدف الي معرفة الي اي مدي تؤثر الاساليب القيادية في العلاقات الاجتماعية والأنسانية بأعتبرها عامل اساسي في البيئة الداخلية.

حاولت الدراسة اختبار الفرضيات التالية ان وضوح الرؤية والاهداف والعلاقات الانسانية والثقة المتبادلة ، ونظام التحفيز العادل للأداء، هذه العوامل تتعكس ايجاباً على قدرة العاملين في مشاركة المعرفة . اما مركزية الادارة ودرجة رسميتها تتعكس سلباً علي قدرة العاملين للمشاركة المعرفية، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من واقع البيانات التي تمت جمعها ميدانياً بأستخدام الأستبانة في مجتمع البحث .

وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج من أبرزها عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين بالمحلية ، عدم اتاحة الفرص العادلة للتدريب والترقيات ، وعدم التحفيز العادل للأداء ، وعدم وجود ثقة بين العاملين مما أدي إلي عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين . كما أتضح عدم وجود المؤسسية في الإدارات المختلفة ، لذا كان هنالك خلل في الاتصال التنظيمي بالمحلية.

توصلت الدراسة الي عدد من التوصيات من أبرزها ضرورة قيام المحلية بإصلاح البيئة الداخلية بصورة متكاملة ،علي ان يكون هذا الاصلاح برؤية واستراتيجيات مستقبلية واضحة للعاملين ، مع ضرورة توفر المعلومات الضرورية للعمل ، وإعطاء قضايا العاملين درجة عالية من الاهتمام ، وضرورة فتح قنوات الاتصال رأسياً وأفقياً بين الإدارات المختلفة في المحلية.

<sup>1</sup> - محمد علي عبد الله علي ، أثر البيئة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين دراسة حالة محلية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشور ، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2009م

مما سبق يتضح للباحثة ان اوجه الشبه بين الدراسة السابقة والحالية في تناولها لدور بيئة العمل في المنظمات ، وتختلف الدراسة السابقة في تناولها لدور المشاركة المعرفية للعاملين بمحلية ولاية الخرطوم وتأثير بيئة العمل عليها، بينما تناولت الدراسة الحالية بيئة العمل ودورها في تحسين الاداء بالبنك الزراعي السوداني .

**ثانيا: دراسة سلوى احمد العبيد ( 2012م)<sup>(1)</sup>**

تمثلت مشكلة الدراسة في وصعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة المحيطة وصعوبة معرفة اثر تلك المتغيرات البيئية على التطبيق والالتزام بنظام إدارة الجودة الشاملة ، والتحقق من طبيعة العلاقة والتأثير لمتغير الوقت ومعرفة الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتلك الشركات، وهدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة وادارة الوقت على تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في شركات النفط السودانية .

حاولت الدراسة اختبار الفروض التالية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الوقت ومتغيرات البيئة الخارجية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركات النفط السودانية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الخارجية وعوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، توجد علاقة طردية بين متغيرات البيئة الخارجية ومدى نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، هنالك علاقة إيجابية بين تقدير قيمة الوقت ونجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات النفط السودانية، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج من أبرزها ان التصميم التنظيمي مبني على اسس علمية تتوافق مع الاختصاصات والمسؤوليات مما اثر ايجابا مع منهج ادارة الجودة الشاملة وزاد من فعالية التنظيم والاداء الكلي للشركات بذلت الادارة العليا جهدها لترسيخ مفهوم ادارة الجودة الشاملة وذلك عبر التدريب المستمر ورفع ثقافة الجودة والتطوير والاهتمام بالمنافسة والخروج للعالمية تؤثر عوامل البيئة الخارجية بصورة مباشرة في جميع عمليات الشركات المبحوثة في جودة الخدمة أو المنهج التزام الشركات المبحوثة بمفاهيم

---

<sup>1</sup> - سلوى احمد العبيد، أثر البيئة الخارجية وادارة الوقت في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة فبعض شركات النفط السودانية في الفترة من 2007-2011م، رسالة دكتوراه غير منشور ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2012م .

ادارة الوقت وادارة الجودة الشاملة باتباع منهج عمل الاشياء الصحيحة من المرة الأولى  
ساهم في تخفيض التكاليف المالية والمادية.

مما سبق يتضح للباحثة ان اوجه الشبه بين الدراسة السابقة والحالية في تناولها لدور  
بيئة العمل في المنظمات ، وتختلف الدراسة السابقة في تناولها أثر البيئة الخارجية وادارة  
الوقت في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في بعض شركات النفط السودانية ، وهدفت  
هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة وادارة الوقت على تطبيق نظام ادارة  
الجودة الشاملة في شركات النفط السودانية، بينما تناولت الدراسة الحالية بيئة العمل  
ودورها في تحسين الاداء بالبنك الزراعي السوداني ، وتهدف الي التعرف على الهيكل  
التنظيمي ونمط القيادة وطبيعة العمل في البنك الزراعي ودورها في تحسين الاداء .

### ثالثاً: دراسة مودة إسماعيل حسن إسماعيل (2014م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة البحث في انه لا يوجد اهتمام في المنظمات السودانية ببيئة العمل مما  
انعكس ذلك سلبا على الابداع الاداري، هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مستوى  
أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر  
عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .  
حاولت الدراسة اختبار الفرضية التالية لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة  
العمل(الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على  
الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي  
التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة.

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل  
التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، وظروف العمل على الإبداع الإداري، ولا يوجد أثر  
ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري، لدى العاملين القدرة على تجزئة  
وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من  
أعمال، تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا .

<sup>1</sup> - مودة إسماعيل حسن إسماعيل، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير  
غير منشور ، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها أنه على إدارة الجامعة السعي نحو زيادة رواتب العاملين وحوافزهم منعاً لتسرب العاملين منها ووقف نزيف فقدان الخبرات وتحقيق الرضا الوظيفي. كما توصي الباحثة بتوفير كافة الإحتياجات اللازمة التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية، والإهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها، والعمل على توفير الإحتياجات اللازمة من التكنولوجيا.

مما سبق يتضح للباحثة ان اوجه الشبه بين الدراسة السابقة والحالية في تناولها لدور بيئة العمل في المنظمات ، وتختلف الدراسة السابقة في تناولها أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، وتمثلت مشكلة البحث في انه لا يوجد اهتمام في المنظمات السودانية ببيئة العمل مما انعكس ذلك سلبا على الابداع الاداري، بينما تناولت الدراسة الحالية بيئة العمل ودورها في تحسين الاداء بالبنك الزراعي السوداني، وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى دور كلا من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وطبيعة العمل في البنك الزراعي على تحسين الاداء .

#### رابعاً: دراسة الشيخ محمد الخضر محمد (2014م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام في الجامعات السودانية ببيئة العمل الداخلية ، هدفت الدراسة إلى قياس دوران العمل الإختياري، والتعرف على أسباب دوران العمل الإختياري، كما هدفت الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي وأثره في دوران العمل الإختياري، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا .

حاولت الدراسة اختبار الفرضية التالية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية و دوران العمل الإختياري في الجامعات السودانية، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها وجد علاقة إيجابية ومعنوية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري، وجود علاقة سلبية ومعنوية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري، وجود علاقة ايجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري، توجد علاقة ايجابية غير معنوية بين عوامل

<sup>1</sup> - الشيخ محمد الخضر محمد، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري في الجامعات السودانية في الفترة (2012-2009م)، الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م

القيادة الادارية والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء. توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز. توجد علاقة ايجابية وغير معنوية بين طبيعة ظروف العمل والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء، ايجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز. وجود علاقة ايجابية معنوية بين الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختياري للعاملين، وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري.

وتوصلت الدراسة الي عدد من التوصيات من أبرزها العمل بإمكانية تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى، قياس أثر بيئة العمل الخارجية على دوران العمل الإختياري، قياس أثر بيئة العمل الخارجية على الرضا الوظيفي، قياس أثر الرضا الوظيفي على دوران العمل الإختياري، ضرورة الأهتمام بقياس إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية نحو بيئة العمل والرضا الوظيفي.

مما سبق يتضح للباحثة ان اوجه الشبه بين الدراسة السابقة والحالية في تناولها لدور بيئة العمل في المنظمات ، وتختلف الدراسة السابقة في تناولها أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري في الجامعات السودانية ، بينما تناولت الدراسة الحالية بيئة العمل ودورها في تحسين الاداء بالبنك الزراعي السوداني.

#### **خامسا: دراسة فاطمة شريف ساتي محمد صالح، 2016م<sup>(1)</sup>**

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف القدرات المادية والبشرية اللازمة لقيام المصرف بدوره الأساسي في تهيئة بيئة مناسبة للعاملين به، وهدفت الدراسة إلي التعرف على أثر بيئة العمل على أداء العاملين بالسودان وذلك بالتطبيق على البنك الزراعي بالولاية الشمالية.

اختبرت الدراسة الفرضية التالية هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل و أداء العاملين، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

---

<sup>1</sup>- فاطمة شريف ساتي محمد صالح، أثر بيئة العمل على أداء العاملين بالبنك الزراعي بالولاية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، دنقلا، جامعة دنقلا، كلية الدراسات العليا، 2016م.

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج من أبرزها توفير الإدارة بيئة عمل مناسبة وصالحة من حيث الإضاءة، والتهوية والتجهيزات المختلفة في فروع البنك الزراعي السوداني بالولاية الشمالية. تركيز القيادة على القدوة؛ وتتسم القيادة بحسن التعامل مع العاملين؛ وتشجع القيادة سياسة المبادرة في العمل؛ وتطبق الإدارة نمط مبادئ القيادة في فروع البنك الزراعي السوداني بالولاية الشمالية. هناك أسس واضحة لنظام الحوافز بالبنك؛ ويستخدم البنك نظام الحوافز المادية والمعنوية معاً في فروع البنك الزراعي السوداني بالولاية الشمالية. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الباحثة، أكدت نتائج الدراسة أن الإدارة توفر بيئة عمل مناسبة وصالحة من حيث الإضاءة والتهوية والتجهيزات المختلفة.

توصلت الدراسة الي عدد من التوصيات من أبرزها بدعم هذه الجوانب لما لها من كبير أثر في رفع مستوى أداء العاملين بالبنك الزراعي السوداني الولاية الشمالية. بينت النتائج أن القيادة تركز علي القدوة؛ وتتسم القيادة بحسن التعامل مع العاملين؛ عليه يوصي الباحث بدعم هذه الجوانب في القيادة لما لها من أثر كبير علي رفع كفاءة أداء العاملين بالبنك الزراعي السوداني. كما يوصي الباحث بدعم العاملين لزيادة كفاءة أداء العاملين بالبنك الزراعي السوداني.

مما سبق يتضح للباحثة ان اوجه الشبه بين الدراسة السابقة والحالية في تناولها لدور بيئة العمل في المنظمات وتطبيقه على البنك الزراعي، وتختلف الدراسة السابقة في تناولها أثر بيئة العمل على أداء العاملين بالبنك الزراعي بالولاية الشمالية ، وتمثلت مشكلة البحث في ضعف القدرات المادية والبشرية اللازمة لقيام المصرف بدوره الأساسي في تهيئة بيئة مناسبة للعاملين به ، بينما تناولت الدراسة الحالية بيئة العمل ودورها في تحسين الاداء بالبنك الزراعي السوداني، وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى دور كلا من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وطبيعة العمل في البنك الزراعي على تحسين الاداء .

**سادسا: دراسة محمد طه البدوي حسان، 2017م<sup>(1)</sup>**

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم ادراك معظم المنظمات السودانية لاهمية بيئة العمل الداخلية وانعكاسها على اداء العاملين ، هدفت الدراسة إلي التعرف على أهم الإيجابيات

<sup>1</sup>- محمد طه البدوي حسان ، أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين (دراسة حالة شرطة جمارك ولاية البحر الأحمر 2015-2017)، رسالة ماجستير غير منشورة، بورتسودان، جامعة البحر الاحمر، كلية الدراسات العليا، 2017م

والسلبيات التي تعكسها بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين ، ونبعت أهمية البحث من أهمية بيئة العمل الداخلية وما يمكن أن تمثله تلك البيئة من انعكاسات كبيرة ومؤثرة على معنويات العاملين .

اختبرت الدراسة عدد من الفروض منها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أسلوب القيادة والإشراف وكفاءة أداء العاملين توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز المادية والمعنوية واداء العاملين، وانتهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة الي عدد من النتائج من أبرزها وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل المادية وفاعلية أداء العاملين ، وجود علاقة معنوية طردية بين أسلوب القيادة والإشراف وكفاءة أداء العاملين وجود علاقة معنوية طردية بين نظام الحوافز المادية والمعنوية وإنتاجية العاملين .

توصلت الدراسة الي عدد من التوصيات من أبرزها زيادة الاهتمام بدراسة بيئة العمل الداخلية وفق المواصفات القياسية الدولية لتمكين المنظمات علي تحقيق دورها الوظيفي وتعزيز علاقتها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها، إطلاع وتدريب العاملين على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وتقويض العمل لهم مما يزيد من حبهم للمنظمة ورضاهم عنها، التأكيد على ضرورة وجود قيادات إدارية واعية ، تمتلك المهارة و الخبرة اللازمة للتحكم بالمنظمة و تسييرها بأفضل السبل.

مما سبق يتضح للباحثة ان اوجه الشبه بين الدراسة السابقة والحالية في تناولها لدور بيئة العمل في المنظمات ، وتختلف الدراسة السابقة في تناولها أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بشرطة جمارك ولاية البحر الأحمر ، وهدفت الدراسة إلي التعرف على أهم الإيجابيات والسلبيات التي تعكسها بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين، بينما تناولت الدراسة الحالية بيئة العمل ودورها في تحسين الاداء بالبنك الزراعي السوداني، ، وتهدف الي التعرف على الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وطبيعة العمل في البنك الزراعي ودورها في تحسين الاداء.

## الفصل الثاني

### بيئة العمل

المبحث الاول : مفهوم بيئة العمل وانواع بيئة العمل

المبحث الثاني: العناصر الإدارية لبيئة العمل

المبحث الثالث : العناصر المادية لبيئة العمل

## الفصل الثاني

### بيئة العمل

المبحث الاول : مفهوم بيئة العمل وانواع بيئة العمل

أولاً: مفهوم بيئة العمل:

تعرف بيئة العمل بأنها: مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة، وتعرف أيضاً: العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومة<sup>(1)</sup>

فمن خلال التعريفين الأخيرين نستنتج أن كل منظمة أو مؤسسة تختص بنشاط معين سواءً خدمي أو إنتاجي صناعي أو زراعي أو تجاري وهي لا تعمل في فراغ بل تتشط بين مجموعة من العناصر والتي تكوّن وتشكل بيئة العمل، وهذه العناصر هي: المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمالة، الموارد المادية والبشرية

الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على انها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية<sup>(2)</sup>، وبيئة العمل كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة أو المؤسسة والمتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم، فهي بذلك تشمل كل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>. هاني مبارك ، دورة الإدارة الإستراتيجية ( القاهرة : مركز الأبحاث والتنمية ، 2008م ) ص 10.

<sup>2</sup>. محمد قاسم القريوتي ، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 5 ، الأردن ، 1994م ، ص 37.

<sup>3</sup>. مؤيد سعيد سليمان ، المناخ التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، عمان ، 1987م ، ص 27.

## ثانياً: أهمية بيئة العمل

تمتلك بيئة العمل أهمية كبرى، نظراً لأن الشخص يقضي وقتاً طويلاً فيها يقدر بحوالي ثلث يومه، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على الموظفين ودفعهم على الالتزام بعملهم، إضافةً لذلك فهي مهمة بسبب ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. تؤدي بيئة العمل الإيجابية والمريحة لإخراج أفضل مهارات الموظفين ومواهبهم.
2. تؤدي لخلق نوع من المودة بين الموظفين والعمل، والشعور بالملكية مما يقود للإبداع.
3. تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة ومنظومة العمل.
4. تزيد من رضا الموظف، والذي ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيته.
5. تؤثر على جذب الموارد البشرية، مثل جذب أصحاب المواهب نحو التطلّع للعمل في هذه الأماكن.

## ثالثاً: العوامل المؤثرة على بيئة العمل:

تتأثر بيئة العمل بعدة عوامل هي<sup>(2)</sup>:

### 1. المواد الخام

تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية وتشمل هذه الاحتياجات كل شئ بداية من الأوراق إلى الأقلام ومروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

### 2. الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة في بيئتها الداخلية فهذه الموارد وما تتضمنه من فنيين ومحررين ذوي خبرات ومهارات ومتنوعة القيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على العمل في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات لذلك تهتم المؤسسات بهدف تحقيق الإستخدام الفعال للموارد البشرية لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب

---

1 - حمادات محمد حسن ، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، (عمان: دار الحامد للنشر، 2006) ، ص23

2- محمد الظاهري، بيئة العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي( الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2001) ص352

لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة الصحفية في تحقيق أهدافها

### 3. الموارد المالية:

توفر الموارد المالية إيجاباً على البيئة المؤسسة الصحفية الداخلية توفير عناصر البيئة المادية المريحة في تحقيق الأمن الوظيفي للصحفيين وإشعارهم بالثقة، مستويات العمل مختلفة في المؤسسة الصحفية ، يؤثر ذلك في فاعلية العمل ومستويات الأداء الجماعي، وكذلك يؤدي الي حاجز الصحفيين، مما يكون له اثر سلبي في عدم تطوير الاداء المهني في الصحف اليومية.

### 5- الترقيات الوظيفية:

تعد الترقية الوظيفية من أهم الأحداث التي يمر بها العامل في حياته الوظيفية، ومن الممكن استخدام الترقية كأداء لتقدير العامل على منجزاته، وكذلك تحفيزه على مواصلة التحسن، واجتذابه نحو المؤسسة الصحفية التي يعمل بها، ولتحقيق ذلك لابد من تخطيط الترقيات بعناية وتطبيقها بإنصاف وينشا التدرج في الدرجة والراتب عندما يجرى إعداد عاملين لوظائف أعلى في الدرجة من درجاتهم الحالية، وتعرف الترقية بأنها: "نقل العامل إلي وظيفة أخرى، اعلي في واجباته ومسؤوليته، وترتبط هذه النقلة في الغالب بفائدة مادية ومعنوية للعامل، وبالتالي تعد ذات اثر ايجابي على دوافع العاملين بالانتاج ، وعلى نجاح الادارة في تهيئة الظروف المناسبة لانتماء العامل لمؤسسته"، وإن الغرض من الترقية هو استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم، خاصة أولئك الذين ابدوا استعدادات اكبر من خلال فترات تدريبهم وممارستهم للعمل ومن وجهة نظر الافراد تمثل الترقية حافزا اضافياً لهم لتحسين ادائهم وزيادة ولائهم للمنظمة

### 6- صراع وغموض الدور:

يمكن اعتبار صراع الدور وغموضه جزءاً من بيئة العمل حيث يعتبران من نواتج الحياة التنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبي على العمل ، ويقصد بصراع الدور تعارض مصالح العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها، وتنشأ ظاهرة صراع الدور لأسباب عديدة مثل تناقض التوجيهات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر ، او تعدد التوجيهات من أكثر من شخص ، او من تعدد الرؤساء للشخص الواحد ، او تعدد

المصادر التعليمية مما يسبب حالة الشك في ذهن العامل حول ما يجب ان يعلمه ومن ينفذه توجيهاته وتداخل الأدوار فيما بين العاملين او فيما بين الادارة بما يتضمنه ذلك من تداخل في المهام والصلاحيات، اما غموض الدور فيقصد به نقص في المعلومات الواضحة بخصوص التوقعات المرتبطة بالدور، وطرق انجاز توقعات الدور المعروفة ونتائج أداء الدور اي انه عبارة عن نقص في معرفة الواجبات والالتزامات المطلوبة من الفرد لكي يقوم باداء عمله كما يؤدي صراع الدور وغموضه الي زعزعة ثقة الفرد بنفسه والآخرين، كما قد يتولد لديه حالة من الضيق والتوتر بما يؤدي الي تدهور ادائه ورضاه عنه، وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

#### رابعاً: أنواع بيئة العمل:

قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين كل بيئة وأخرى والذي بدوره يسهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدا، ويمكن تحديدها في الآتي<sup>(1)</sup>:

#### 1- بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطه بالتنظيم أو المؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، البيئة الاجتماعية كالأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد) ، تستخلص الباحثة أن البيئة العامة هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات سواءً الصناعية الإنتاجية والخدمية حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، والبيئة العامة تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية يكون تأثيرها على جميع المنظمات مماثلاً لحد كبير.

<sup>1</sup> - محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي والاداء، (القاهرة: دار أبو المجد للطباعة ،2005)، ص99

## 2- بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره، والعلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كما يمكن التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة من خلال درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، بمعنى مدى الترابط والاعتماد بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها سواء الطاقات البشرية أو المادية أو في الخدمات حسب طبيعة عملها.

## 3- بيئة العمل الخارجية:

تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها: كل ما يقع خارج حدود التنظيم، وهي أيضاً: كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها ، فالتعريف الأول قدم صورة شاملة لبيئة العمل الخارجية ولم يحدد وظيفتها ولا أدوارها ، أما التعريف الثاني بين أن بيئة العمل الخارجية سمة ودور أساسي وهو التأثير على المنظمة أو المؤسسة من خلال النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. فبيئة العمل الخارجية للتنظيم هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومترابطة<sup>(1)</sup>.

وبذلك فبيئة العمل الخارجية تشمل جملة من العوامل وهي: العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر والمستقبل وكذا قيم واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات والتقنيات التي

<sup>1</sup>. أشوك شاندا وشلبا كوبرا ، إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ( القاهرة : دار زهران ، 2002م ) ص ص

تؤدي إلى التغيير التكنولوجي فالمنظمة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر فيها وتتأثر بها<sup>(1)</sup>.

#### 4- بيئة العمل الداخلية:

فهذا النوع من البيئة، بيئة العمل الداخلية سوف ينصب عليه تركيز الباحثة لكونه المتغير المستقل لهذه الدراسة وإبراز علاقته بالأداء الوظيفي، وهناك عدة تعريفات لبيئة العمل إلا أنه سيتم عرض بعضاً منها والتي تفيد الدراسة كالاتي تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها، كما بأنها: البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات، فمن خلال هذين التعريفين يستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي ذلك الكل الجزء أي المنظمة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات وكذا الأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات، حيث ركز التعريفين على الجانب المادي والمعنوي، لأن مما لا شك فيه أن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وضعا أو جواً عاماً يؤثر في سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المؤسسة أو التنظيم<sup>(2)</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها: الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروسيهم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف نوعية الأهداف الذي تبغي المؤسسة تحقيقها، وتعرف بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها ولالإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه، كما تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> محمد بومخلوف ، التنظيم الصناعي والبيئة ( الجزائر : دار الأمة ، 2001م)، ص 25.

<sup>2</sup> نيفين حسن احمد معمر ، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة على القائم بالاتصال، رسالة ماجستير منشورة، غزة، الجامعة الاسلامية، كلية الآداب، 2017م، ص 75

<sup>3</sup> جلال محمد النعيمي ، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات ( عمان : دار إترء ، 2009م ) ص 24.

وتعرف أيضاً بأنها: مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة أو المؤسسة<sup>(1)</sup>.

وتعتبر بيئة العمل الداخلية الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية، وتكمن العلاقة بين بيئة العمل الخارجية والداخلية في كون الأولى متغير أساسي ينبغي أن تراعيه بيئة العمل الداخلية عن تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة، واتباع النمط الأكثر انسجاماً وملائمة للبيئة الخارجية، لأن أي بيئة مؤسسة هي من صنع مؤسسات أخرى مثلما تسهم هي في صناعة مؤسسات ومنظمات أخرى، وهناك من يطلق على المتغيرات الداخلية للتنظيمات بالمناخ التنظيمي أو أنه يقارن هذا الأخير ويترادف ببيئة العمل الداخلية ولكن هناك فرق يتحدد في الآتي فالمناخ التنظيمي هو: الشعور أو الشخصية والطابع المميز لبيئة المؤسسة، وهو أيضاً "الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وفي لا وعيهم وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم"<sup>(2)</sup>.

### المبحث الثاني: العناصر الإدارية لبيئة العمل:

إن بيئة العمل تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسيتت بطريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي<sup>(3)</sup>:

#### 1- القيادة الإدارية:

يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيات في بيئة العمل ، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو

<sup>1</sup>. عبد الفتاح الشربيني ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد 3 ، عمان ، 1987م ، ص 205.

<sup>2</sup>. محمد بومخلوف ، مرجع سابق ، ص 28.

<sup>3</sup> - محمد علي مانع، القطحاني، اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، 2001م، ص 32

تحقيق الهدف وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة الإدارية، إلا أن لها تعريف علمي وظيفي بصفة عامة وهي: عملية نفسية تجعل الفرد المعين في جماعة ما أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته ونمو معلوماته وقوة مشاعره ونفاذ بصيرته، أن أحد الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة إلى أن هناك ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي (1):

أ. وجود جماعة (شخصيين أو أكثر) مرتبطة ببعضها البعض.

ب. وجود مهمة (هدف) مشتركة.

ج. يوجد اختلاف في المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.

ولقد اعتبر علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية لأنها تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة ويمارس كل فرد بدوره قدرًا من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد (2).

وعموماً يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها : "ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد المستمرة نسبياً ويجمعهم هدف مشترك كما تتطلب وجود قدرة التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف بشكل كاف، فالقيادة الإدارية هي قدرة الرئيس أو المدير في التأثير في الآخرين ودفعهم للتعاون والتنسيق بينهم من أجل تحقيق الأهداف، وتعمل القيادة الإدارية على خلق التفاعل بين الأفراد العاملين والرؤساء حتى ينجزوا المهام وبلوغ الأهداف، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد على العاملين بهدف حث الأفراد على العمل بقدرات أكبر وفعالية أكثر من خلال كفاءة الأداء والرضا وبالتالي تحقيق الأهداف، وللقيادة الإدارية أساليب مختلفة لها تأثيرات إما ايجابية أو سلبية

1. أحمد قوارية ، عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة - رجل الأقدار وزعيم المصالحة الوطنية، (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005م ) ص 143.

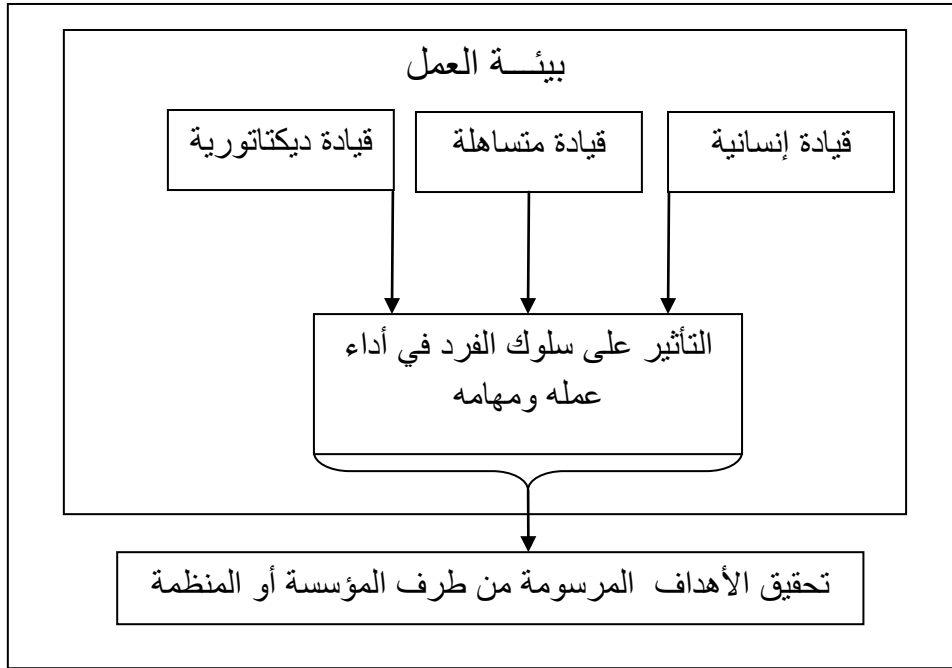
2. تحسين أحمد الطراونة ، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل المنية (الرياض: مركز البحوث والدراسات ، 2012م ) ص 127.

على أداء الأفراد المرؤوسين وتختلف شدة التأثير باختلاف حدة الأسلوب الذي يتتوع بين<sup>(1)</sup>:

- أ. الأسلوب القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلطي الاستبدادي.
  - ب. الأسلوب القيادي المتساهل أو المتسيب الحر.
  - ج. الأسلوب القيادي الديمقراطي أو بالمشاركة الإنسانية التعاونية.
- والشكل الآتي يوضح نوع أسلوب القيادة وتأثيرها على العاملين:

### شكل (1/2)

#### أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل



المصدر: تحسين أحمد الطراونة ، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل المنية، (الرياض: مركز البحوث والدراسات ، 2012م) ، ص 127.

## 2- النظم واللوائح:

منذ أن بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جهد واعٍ من جانب الإدارة لوضع آلية مناسبة من النظم والإجراءات أو حتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع القوانين

1- المرجع السابق، ص 128

والسياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك، وبالتالي أصبحت النظم واللوائح المرشد والموجه للعاملين منذ اليوم الأول من التحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتركون فيه<sup>(1)</sup>. وتعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل ، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد و وحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات، وبالنسبة لأشكال النظم واللوائح هناك الإداري والمادي، فالإداري يشمل المنهجية المحددة بمعنى تبيان الأساليب المنظمة لكيفية إدارة الأنشطة، وتقنين العلاقات بين الإدارة والعاملين، فيما يتعلق بأدائهم لأعمالهم وساعات العمل، أما النظم واللوائح المادية تشمل أساليب توزيع الأجر والفائدة من ترقيات وحوافز وغيرها، لقد أصبحت اليوم النظم واللوائح من المتطلبات التنظيمية لتطبيق التطوير وذلك بإصدار أنظمة جديدة ومتطورة ولوائح تتناسب مع التطور المنشود وقدرات ورغبات الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

### 3- طبيعة العمل والتخصص:

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل علماً أيضاً أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لا بد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلاً مؤسسات صناعية، خدماتية، تجارية، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة، فمن يمتلك دراية جيدة بمجال عمله وطبيعته تكون لديه قدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيدة، وشعوره بأهمية العمل المناط في المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر وتؤدي معرفة الفرد العامل أو المورد البشري لطبيعة عمله إلى فهم بيئة العمل التي يعمل من خلالها، مما يسهم ذلك في تأدية مهامه بكفاءة وفعالية، ويتولد لدى العامل في المؤسسة الشعور بالأهمية والانتماء نتيجة تأديته لوظائفه في التنظيم.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>. أشوك شاندا وشلبا كوبرا ، مرجع سابق، ص 91 - 92.

<sup>2</sup>. أحمد مصطفى خاطر ، ومحمد بهجت كشك ، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية ( الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999م ) ص 180.

<sup>3</sup>. طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ( الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2006م ) ص 225.

والتخصص يقصد به: الاعتماد على وظائف موصوفة جيداً بحيث أن لها خصائص مهنية وفنية وسلوكية محددة لها متطلبات ومؤهلات علمية مطلوبة لشاغلها، لأن طبيعة المؤسسة والمشاريع الحديثة تحتاج إلى مهارات واختصاصات وأصناف محددة لتحقيق أهدافها، ومن متطلبات فهم بيئة العمل التخصص في المهام والأعمال.

والتخصص في بيئة العمل هو تحديد مجموعات متميزة من الأعمال والنشاطات التي يمكن تنفيذها والقيام بها من قبل فرد أو مجموعة أفراد بشكل محدد وسهل وواضح وفعال ومترايط مع الأعمال الأخرى بشكل محدد وسهل وواضح وفعال ومترايط مع الأعمال الأخرى بشكل تكاملي منسق، والسبب الراجع إلى التخصص وتقسيم العمل هو محدودية القدرات والطاقات الفردية للإنسان بالمقارنة مع الأعمال المطلوبة لإشباع حاجات الإنسان وتحقيق غاياته، وأم فوائد التخصص في بيئة العمل الداخلية هي تسهيل الأداء وزيادة فعاليته والاستفادة منه عملياً، فيجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة والإتقان ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه<sup>(1)</sup>.

يجب أن يكون هناك تقسيم للعمل والتخصص المرن بحيث لا يكون جامد لا يدعو إلى التطوير والترقية، ويكون هناك نوع من الاستقرار النسبي، لكون العمل الإداري روتيني ودقيق، وتقسيم العمل يؤدي إلى<sup>(2)</sup>:

أ. تخفيض عادة الملل لدى العامل.

ب. أداء العامل يكون بنشاط أكبر.

ج. تتحكم الإدارة بشكل كبير في إنتاجية وأداء العامل.

ومن الضروري للمؤسسات الحديثة نتيجة تعقدها وكبرها تقسيم العمل والتخصص، لأن وضوح الأهداف ووجود تقسيمات إدارية محددة بخارطة تنظيمية معتمدة، وتحديد مهام الوحدات وارتباطاتها وعلاقتها الرأسية والأفقية وتحديد الوظائف وأوصافها بكل دقة عوامل أساسية لفهم بيئة العمل وتسهيل لعمليات الإنتاج والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup>. نائل عبد الحافظ العواملة ، مرجع سابق ، ص 19.

<sup>2</sup>. نداء محمد الصوص ، السلوك الوظيفي (عمان : مكتبة المجتمع العربي ، 2008م ) ص ص 64 - 65.

#### 4- الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها: ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة (البشرية والمادية) وتحقيق أهدافها"، فالرقابة وفق هذا التعريف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة لمعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وأن الرقابة تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء ومنها: الأشياء، الناس، الأفعال، والرقابة الإدارية تعد آلية للضبط السلوكية العام فدياً وتنظيماً ومجتمعياً تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف، فالرقابة ليست آلية للسيطرة والتحكم وإنما آلية لتنظيم سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية التنظيمية بهدف التأكد من تحقيقها للأهداف بما فيها الجزئية والكلية، وبالتالي حتى تكون الرقابة أداة لفهم بيئة العمل الداخلية بشكل فعال لا بد أن تكون مرنة بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة والمشاكل المستجدة، وهذا ما دعى إليه كل من توم بترز وروبرت وترمان في كتابهما "البحث عن الإبداع" حينما ذكرا معايير المؤسسات الفعالة نوّها إلى اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع<sup>(1)</sup>.

فالرقابة الإدارية عملية إدارية أساسية، الهدف الرئيسي منها إعادة تقييم ما تم انجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ يكون قد وقع أثناء تنفيذ الخطط، والإدارة الناجحة هي التي توظف مبدأ الرقابة لا بغرض الإذلال أو الحط من قيمة المرؤوسين ، ولكن بهدف تصحيح الأخطاء السابقة وتقييم ما تم تحقيقه والانطلاق نحو المستقبل، وفهم بيئة العمل والعمل فيها بشعور الانتماء والولاء، لأن الرقابة إن اتخذت منحى سلبي يشعر الفرد العامل بأنه تحت ظل رقابة مباشرة وشديدة، لأنه إذا سبب أسلوب القيادة ضغطاً ما على الفرد جعل من بيئة العمل مكاناً مقيداً لتصرفاته خاصة ما إذا كانت لدى الفرد قدرات وملكات

<sup>1</sup>. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، (القسنطينة: مخبر علم الاجتماع لاتصال والبحث والترجمة ، 2006م)، ص 86.

خاصة لأداء عمل معين، فهذا السلوك قد يفسره الفرد على أنه عدم ثقة فيه وفي مهاراته فعلى الإدارة تجنب ذلك حتى لا يسبب هذا قلقاً للفرد العامل.

## 5. تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل فقد تؤثر إيجاباً أو سلباً حسب شكله في المؤسسة، ويعرف التفويض بأنه: "نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة"<sup>(1)</sup>.

والقائد الذي يفوض سلطته وأعماله لمرؤوسيه، يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، وهذا يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه لأن تفويض السلطة يدفع بالمرؤوس إلى استعمال قدراته ومواهبه، تفويض السلطة إذا ما اعتبرناه تنازل عن جزء من صلاحيات المسؤول في تسيير مهام العمل إلى أشخاص آخرين، فإنه لا يعني إعفاء المسؤول من مسؤولياته تجاه أعمال من يفوضهم، لأن المسؤولية لا تفوض، ويجب مراعاة الآتي عند تفويض السلطة<sup>(2)</sup>:

أ. تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه وتعيينها بشكل واضح ومناسب لإمكانياتهم.

ب. منح المرؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحية الكافية لأداء هذه الواجبات من حيث الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات.

ج. خلق التزام لدى المرؤوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس أمام مرؤوسيه بهذه الواجبات نفسها.

تختلف المؤسسات في درجة تفويض السلطة، فكلما اتجهت المؤسسة إلى المركزية فإن عملية التفويض تقل والقرارات تُتخذ في مستوى واحد، وإذا اتجهت المؤسسة إلى اللامركزية زادت درجة التفويض وزاد عدد القرارات التي تُتخذ على مستويات إدارية أقل، وكذلك يختلف التفويض ببعض الصلاحيات حسب نوعية المدراء، فهناك من المدراء من

<sup>1</sup>. محمود أمين زوليف ، الإدارة المكتنية الحديثة (الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة، 1999م ) ص 67.

<sup>2</sup>. نداء محمد الصوص ، مرجع سابق ، ص 63.

يحب تدريب مرؤوسيه حتى ينمي قدراته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتنمية الثقة بنفسه والإبداع، وهذا بدوره ينعكس على أدائه بشكل إيجابي والعكس صحيح تماماً.

## 5- الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل لكونها تتعلق كثيراً بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضاً عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام لذلك فهو يعرف على أنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار<sup>(1)</sup>.

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازية فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوى، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، والاتصالات الحكومية في الغالب ذات طابع رسمي، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاءات الشخصية المباشرة، واللقاءات الجماعية من خلال المؤتمرات والاجتماعات، وهناك الاتصالات التحريرية التي تعتمد الرسائل والكتب المرسلة، أما الاتصالات غير الرسمية فقد لا تسمح القوانين والنظم الاعتماد عليها في العمل في المؤسسات العمومية الحكومية التابعة للدولة، ولكنها تظل شائعة ولها تأثيرها ودورها في أغلب المنظمات وبطرق مختلفة لأنها قد تتم تلقائياً عبر اللقاءات للتعبير عن المشاعر أو المعاناة والهموم التي لا تسمح الاتصالات الرسمية بتوصيلها، وتعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات الإدارية التي تستخدمها، فاستخدام المؤسسات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها، ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 م ) ص 249.

<sup>2</sup>. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ( الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 م ) ص 37.

## 6- العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

كون المنظمات والمؤسسات تضم أعداداً كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة تغطي عليها هي سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتتجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها، وحيث تعرف العلاقات الرسمية بأنها تلك العلاقات التي تنشأ بطريقة رسمية ومحددة من خلال الكُتبيات التنظيمية ، والخرائط، وتوصيف الوظائف، أما العلاقات غير الرسمية هي التي تتم بين الأفراد داخل المؤسسة وهي غير محددة بطريقة رسمية، لأنها تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوس أو بين المرؤوسين فيما بينهم، بالرغم من اهتمام المؤسسات بالعلاقات الرسمية وهي شيء ضروري لتنظيم الأعمال ورسم الخطط ووضع القوانين وتوزيع المهام خاصة في بيئة العمل حتى لا يكون هناك ما يسمى بالفوضى، فإن هناك ضرورة قصوى لظهور ما يسمى بالعلاقات غير الرسمية أو العلاقات الإنسانية كما يطلق عليها، لأن هناك قوة دافعة للإنسان وهي حاجته للتفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم ثم قبولهم له، وإن العامل يأتي إلى المصنع شخصاً اجتماعي يحتاج أول وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل<sup>(1)</sup>.

العلاقات الإنسانية أو العلاقات غير الرسمية في الإدارة تعني: "إدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ويتفق على أن العلاقات الإنسانية في المؤسسات هي مجموعة من الاتصالات المباشرة وغير المباشرة لفائدة الفرد العامل والتي تتم من طرف القيادة أو رئاسة الموارد البشرية، ولعل أفضل وصف للعلاقات السائدة داخل المؤسسات أو التنظيمات أنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، فالعلاقات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين، أو في ما بين المرؤوسين، سواء الرسمية أو غير الرسمية من أهم خصائص

<sup>1</sup>. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، ط4 ، (القاهرة: دار المعارف ، 1983م)،

وعناصر أي بيئة عمل حيث أن إيجابيتها تضيء على بيئة العمل جوا محفزا للعمل والتعاون والانسجام ورفع الروح المعنوية<sup>(1)</sup>.

## 7- الحوافز والمكافآت:

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظماً ومطبقاً حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشياً مع حاجات العمال والمؤسسة، وتعرف الحوافز بأنها: مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمال وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية فالحوافز تتنوع بين ما هو مادي (أجور، أرباح) وبين ما هو معنوي (الثقة، الترقية، المشاركة) وكذلك حاجات الفرد العامل الداخلية النفسية والخارجية التي تدفعه وتستثير فيه الروح المعنوية العالية مما يؤدي إلى الرضا النسبي أو التام، والحوافز تُستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، ولتحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة، انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص، فالحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها<sup>(2)</sup>.

الحوافز تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية، فالحوافز المادية تضم المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر، أما الحوافز المعنوية فهي تشمل المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات كالمشاركة في الحوار في إعداد الخطط والبرامج، كذلك نجد من الحوافز المعنوية الترقية في المناصب والتي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات (حافز معنوي) ومن حيث الحقوق والواجبات (حافز مادي)

1- المرجع السابق، ص 130

2. ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية تطبيقية ( الجزائر: دار المحمدية العامة ، 2003 م ) ص ص 69 - 70.

المكافآت تعتبر من الحوافز المادية أو المعنوية، و أن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، و أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية، وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى، ومن صور المكافآت: إتاحة الفرصة للانتقال والترقية، توحيد الأجور للأعمال الواحدة، عدالة الأجور، أوقات الفراغ، تقدير جميع الخدمات ضمان الاستمرار في حالة حسن الأداء، وهناك خمسة حوافز أساسية بالنسبة للعامل وهي بالترتيب: الترقية ساعات العمل، الأجر، الأمن، العلاقات مع المشرف<sup>(1)</sup>، فلا بد على بيئة العمل الداخلية أن تهتم بنظام الحوافز والمكافآت وأن يكون منظماً ومطبّقاً حسب القوانين، حتى يلبي حاجات العمال وعلى مختلف مستوياتهم بالقدر الذي يخلق لديهم الولاء وحب العمل حتى وإذا كان في مؤسسة خدمتية وعمومية لأنها لا تختلف عن المؤسسات الصناعية كنظرة مستقبلية لتحسين الأوضاع في المؤسسات الإدارية الخدمتية.<sup>(2)</sup>

### المبحث الثالث : العناصر المادية لبيئة العمل

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل، فإذا كانت ضرورة ملائمة العامل لطبيعة عمله وفهمه للأهداف وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج والأداء الفعال، فإن هناك أيضاً ظروف العمل أو العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة، تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه، وإذا كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح، وسوف نتناولها بشيء من التفصيل في الآتي:

#### 1. الإضاءة

تعتبر الإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل وكشرط أساسي لإمكان العمل والإنتاج، وطالما يشترط في العمل درجة معينة من الإبصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل الداخلية لجعل الأداء والإنتاج يتم ببسر وكفاية أعلى.

<sup>1</sup>. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي (القاهرة : دار المعارف، 2008م ) ص 89.

<sup>2</sup>. بلقاسم سلاطونية ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد(5)، 2003م ، ص ص 37 - 52.

ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة عما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال الى 35% ولنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت على حد معين فإن الإنتاج لا يرتفع، وتختلف شدة الإضاءة المطلوبة حسب نوع العمل، إذ أن كلما كان العمل يستلزم إجراء عمليات دقيقة الأداء، كلما كانت الإضاءة المطلوبة يجب أن تكون شديدة كما يجب في نفس الوقت توزيع الإضاءة توزيعاً سليماً وذلك لتجنب أن يكون جزء من مكان العمل مضاء بشدة، لأن الإضاءة الشديدة قد تزعج العامل<sup>(1)</sup>.

ولا ينبغي مراعاة شدة الإضاءة في بيئة العمل الداخلية فيما يتعلق بالإضاءة بل أن هناك عاملاً آخر وهو تجانس توزيع الضوء، بمعنى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل الداخلية، فكلما كان الضوء موزعاً توزيعاً عادلاً على أجزاء بيئة العمل كان أنسب للأداء، وعلينا أن نفرق بين الضوء والإضاءة، فالضوء هو طبيعي مصدره الرئيسي الشمس، أما الإضاءة فهي صناعية كالكهرباء، فنظراً لاختلاف أماكن العمل ومواقع المكاتب وعدم كفاية وصول الضوء الطبيعي إليها، فإنه استوجب الاستعانة بالإضاءة الصناعية<sup>(2)</sup>

يستنتج أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة وأن تتوزع توزيعاً متجانساً على جميع أجزاء بيئة العمل وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، لن الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية ودقتها وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت، والإضاءة غير المناسبة لا تؤدي فقط إلى قلة الأداء، بل تؤدي أيضاً إلى سرعة تعب الفرد وملله والإضرار براحته النفسية.

## 2. الحرارة والتهوية:

تعتبر الحرارة والتهوية من العناصر المادية لبيئة العمل فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواءً كان العمل عضلياً أو ذهنياً، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (ارتفاعاً أو انخفاضاً) تسبب ضيقاً لدى العامل ويقلل كفاءته في العمل، لذلك يجب على المؤسسات أو المنظمات أن توفر التهوية والحرارة المناسبين بمقاومة البرد في

<sup>1</sup>. طارق كمال ، علم النفس المهني والصناعي (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2007م) ص 129.

<sup>2</sup>. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار أسامة ، 2008م ) ص 89.

فصل الشتاء والحاجة إلى التهوية في فصل الصيف، حيث أن التهوية إما أن تكون طبيعية من النوافذ والفتحات المختلفة أو صناعية كالمراوح الكهربائية وأجهزة التكييف<sup>(1)</sup>.  
ومما لا شك فيه أن درجات الحرارة والتهوية المثلى لبيئة العمل تختلف من عمل لآخر ومن فرد لآخر، ومن قطاع جغرافي لآخر، لذلك فإن تحديد درجات الحرارة ينبغي أن يتم بناءً على معرفة كل المتغيرات، كما ينبغي أن يكون تحديداً نوعياً: حسب نوع بيئة العمل، ونوع العمل ذاته ونوع القطاع الجغرافي الموجودة فيها، ونوع الفصل من السنة.

### 3: الضوضاء:

تعتبر الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وأدائه لكون الضوضاء عاملاً مزعجاً ومشتتاً للانتباه والتركيز، حيث أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً في المقدرة على العمل والإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني ، فالأصوات المرتفعة تؤدي إلى تشتت الذهن وعدم تركيزه، حيث أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية نظراً لحاجة الأولى إلى التركيز أكثر، كما أن الضوضاء الموصولة أو المتصلة لا يلبث أن يعود عليها الفرد ويتكيفها بحيث يقاوم تأثيرها الضار، بعكس الضوضاء المتقطعة الأكثر إضراراً وتأثيراً على أداء العامل بالسلب، وذلك لأن الإنسان يملك القدرة على التكيف مع المثيرات المستمرة ولكن احتماله للمثيرات المتقطعة أقل بكثير، لذلك يجب أن تكون بيئة العمل على درجة من الملائمة لأداء الأعمال، فإذا كان هناك ضوضاء لا بد من الحد منها بطرق سليمة ومناسبة لأداء الأعمال

### 4: الأثاث والنظافة في مكان العمل:

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعي في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف ، لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة، كما يجب أن يراعي في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه، والنظافة تعد من عوامل هامة في بيئة العمل ، لأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الإنتاج والغبار هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم عن

<sup>1</sup>. فرج عبد القادر طه، مرجع سابق ، ص 223.

العمل، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث أثراً نفسياً سلبياً لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح، فلنظافة بيئة العمل وترتيبها أثراً طيباً في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية، هذا وهناك عناصر مادية أخرى ينبغي أخذها في الحسبان التهيئة بيئة العمل الداخلية صالحة للعمل والإنتاج ولراحة العامل جسماً ونفسياً في الوقت ذاته وعلى سبيل المثال<sup>(1)</sup>:

أ. جودة الآلات والأجهزة وكفاءتها ووفرة عددها.

ب. جودة المواد الخام ووفرته.

ج. توافر مطاعم نظيفة وحسنة وكافية.

د. توافر أنشطة رياضية وخدمات ترفيهية.

هـ. نظافة دورات المياه وتوافرها وجسّن مظهرها.

و. حسن مظهر المؤسسة الخارجي.

### **ضرورة تحسين وتطوير بيئة العمل:**

لتحسين وتطوير بيئة العمل دور مهم في انتماء العاملين لمؤسسات عملهم، فعندما يجد العامل أو الموظف في المؤسسة أفضل بيئة للعمل، سيشعر بانتمائه إليها وأنه فرد مرغوب فيه، وبالتالي سوف يقدم كل ما لديه من قدرات وطاقات كامنة، أي إن بيئة العمل المثالية، قد ساهمت في رفع مستوى كفاءة وأداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي العمل على تطور المؤسسة ورفع مكانتها وتميزها، وقد يعتقد البعض أن تحسين بيئة العمل يكون فقط من خلال رفع أجور ومرتبات الموظفين، ولكن الاتجاهات والرؤى الإدارية الحديثة أكدت على أهمية وجود مجموعة من القيم والمبادئ والأخلاقيات والإنسانيات والمشاعر التي تعد أكثر أهمية في خلق أفضل مكان للعمل، و التي من بينها مراعاة الهموم والمشكلات الشخصية للموظفين، والحرص على الاتصال والتواصل المستمر داخل بيئة العمل، وأهمية العلاقات والمشاعر والجوانب الشخصية بين العاملين في المؤسسة، وبين الرؤساء والقادة، التي تسهم في رفع مستويات الإنتاجية، وبالتالي تطور ونمو ونجاح وتميز مؤسسة العمل، فالظروف السيئة وغير المناسبة لبيئة العمل والضغط النفسية التي يتعرض لها العامل في بيئة العمل، لها آثار سلبية على دافعية العاملين نحو العمل، كما

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي (عمان: دار وائل ، 2005م ) ص 583.

تؤدي للعديد من المشكلات النفسية والصحية للعاملين، فتؤدي إلى ظهور مشكلات في بيئة العمل وتوتر في العلاقات بين الموظفين وكثرة الغياب، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تدنى مستوى إنتاجية مؤسسة العمل، وتدهور في سمعتها ومكانتها، وقد لا تنحصر النتائج السلبية لضغوط بيئة العمل على العامل فقط في مكان عمله، بل تنتقل معه إلى منزله وأسرته، مسببة توتر في العلاقات الأسرية، وربما يمتد تأثيرها إلى علاقات الموظف داخل المجتمع، فيصبح أكثر ميلا للعزلة وأقل تفاعلا وتوصلا مع المجتمع المحيط به (1) تتمثل أبعاد أفضل أماكن للعمل في: الثقة، حيث تعد عنصرا أساسيا في العلاقة بين مكان عمل الموظف وصاحب العمل، وتتألف الثقة من ثلاثة أبعاد، هي: المصادقية، والاحترام، والإنصاف (العدالة). والمصادقية تعني أن يتواصل المديرين بانتظام مع الموظفين، بخصوص توجهات المؤسسة والتماس أفكارهم وخططهم، كما أنها تنطوي على تنسيق بين أفراد المؤسسة والموارد بكفاءة عالية، وأن يعرف الموظفون كيف يتصل عملهم بأهداف المؤسسة، فكي تكون ذا مصادقية، يجب أن تتبع الأقوال والكلمات بالأفعال. والاحترام، يشمل إمداد الموظفين بالمعدات والموارد والتدريب اللازم للقيام بعملهم، كما يعني تقدير العمل الجيد والجهد الإضافي، ويشمل الوصول للموظفين وجعلهم شركاء في أنشطة المؤسسة، وتعزيز روح التعاون بين الإدارات والأقسام وخلق بيئة عمل آمنة وصحية. والإنصاف، يعني أن يكون هناك تقاسم منصف للنجاح الاقتصادي للمؤسسة، من خلال برامج التعويضات والأرباح، وأن يعترف الجميع بالحصول على فرص عادلة، وأن يتم اتخاذ قرارات بشأن التوظيف والترقيات من دون تحيز، وأن يسعى مكان العمل لتحرير نفسه من التمييز، وأن تكون هناك إجراءات واضحة للفصل في المنازعات، ولكي تكون منصفا، يجب أن تكون عادلا، أما البعدان الآخران، في نموذج أفضل أماكن للعمل، فهما: الاعتزاز أو الفخر، والمودة أو الصداقة الحميمة. والاعتزاز يكون في علاقات العمل بين الموظفين ووظائفهم، وتعني أن يفخر ويعتز الموظف بما يقوم به. أما المودة، فتعني علاقات الصداقة الحميمة بين الموظف والموظفين الآخرين في مؤسسة العمل(2).

1 - احمد دمري، مساهمة في دراسة ظروف العمل ( الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002)، ص62

2- سعد القحطان، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين في معهد الجوازات بالرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض،

اكاديمية نايف للعلوم الامنية، 2012م، ص 32

## الفصل الثالث

### تحسين الاداء

المبحث الاول: مفهوم ومعايير وعناصر الاداء

المبحث الثاني: مفهوم تحسين الاداء

المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل وتحسين الاداء

## الفصل الثالث

### تقويم الاداء

#### المبحث الاول: مفهوم ومعايير وعناصر الاداء

##### أولاً: مفهوم الأداء لغة واصطلاحاً:

الأداء هو عمل الواجب في وقته<sup>(1)</sup> ويقال أدى أداء وأدى الدين بمعنى قضاءه وأدى الشيء إذا أوصله إلى أهله<sup>(2)</sup>

والأداء : هو انعكاس لمدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وهو تعريف عملي يمكن إخضاعه للقياس الكمي.<sup>(3)</sup> أن الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب<sup>(4)</sup>

يعرف الأداء بأنه المخرجات الأهداف التي تسعى المؤسسات للوصول إليها<sup>(5)</sup>.

يعرف الاداء بأنه انعكاس لمدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وهو تعريف عملي يمكن إخضاعه للقياس الكمي.<sup>(6)</sup> كما يعرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب<sup>(7)</sup>.

يعرف الأداء بأنه العملية التي يعرف من خلالها أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح<sup>(8)</sup>.

من مفاهيم الأداء ايضاً هو قدرة العامل على تحقيق أهداف العمل الذي يقوم به في المنظمة.<sup>(9)</sup>

<sup>1</sup> - الجرجاني الحنفي، التعريفات، (بيروت : دار الجيل، 2000م)، ص 50 .

<sup>2</sup> - أحمد رضا . معجم متن اللغة. ( بيروت : دار مكتبة الحياة، المجلد الأول، 1958 م) ص 155 .

<sup>3</sup> - يسري السيد جودة . الإطار الفكري لماهية الأداء ، مجلة البحوث التجارية، ص 58 - 60.

<sup>4</sup> - أحمد زكي بدوي . معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (الإسكندرية : دار الكتاب المصري، 1984م) ، ص 2 . 3.

<sup>5</sup> - عبد المحسن محمد توفيق . تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، ( القاهرة : دار النهضة العربية، 2000م)، ص3.

<sup>6</sup> - يسري السيد جودة . الإطار الفكري لماهية الأداء ، مجلة البحوث التجارية، ص 58 - 60.

<sup>7</sup> - أحمد زكي بدوي . معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (الإسكندرية : دار الكتاب المصري، 1984م) ، ص 2 . 3.

<sup>8</sup> - محمد المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، ارياض، جامعة نايف للعلوم الامنية،

2006م، ص 45

<sup>9</sup> - حاكم محسن الربيعي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، (عمان: دار البازوري العلمية، 2011م )، ص 71

يمكن تعريف الأداء على مستوى الأفراد بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً<sup>(1)</sup>.

يعرف الاداء بانه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي كلفته بها جهة العمل<sup>(2)</sup>.  
مما تقدم يستنتج بان الأداء هو النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة ويكون لها تأثير ايجابي على اداء المنظمة.

**ثانياً: عناصر الأداء:**

تتمثل عناصر الاداء فى الاتى:<sup>(3)</sup>

**1-المقدرة على العمل:** تعتبر العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

**أ. حسن اختيار العاملين :** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

**ب. التدريب والتكوين :** في الحديث عن مردودية التدريب يقال "أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة.

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لوضع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه وكما أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فلا عن امتلاك القدرة على التقدم

<sup>1</sup>. عبد الباري درة ، تكنولوجيا الاداء البشري فى المنظمات، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003م.)، 55

<sup>2</sup>. عصام الدين أمين أبو علقه ، إدارة المنظمات العامة، (أبو ظبي : مكتبة جرير ، 2002 م )، ص270.

<sup>3</sup>. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2004 )، ص117.

الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف" كما أن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

## 2- الرغبة في العمل:

هو توفر الرغبة في العمل لدى الموظف فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، نتلخص فيما يلي:<sup>(1)</sup>

أ. **بيئة العمل الداخلية والخارجية** : تشكل بيئة العمل الداخلية جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كإعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما بيئة العمل الخارجية فهي تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

ب. **حاجات الأفراد** : العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

ج. **التحفيز** : يتمثل في تقديم تشجيعات تهدف إلى تحريك الفرد العامل ودفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا كالرواتب والعلاوات أو معنويا، كالاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتترك الحوافز أثرا إيجابيا إذا حققت الهدف المطلوب.

مما تقدم يرى الباحث انه ان لم يكن هنالك عناصر للاداء لا يتوفر أداء فعال لان العناصر تساهم في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات

## ثالثاً: محددات الأداء

يمكن توضيح محددات الأداء في الاتي<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup>. أحمد محمد المصري، مرجع سابق ذكره، ص117.

<sup>2</sup>. عبد العزيز محمد ملائكة ، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة ، (جدة: دار العلم ، 2007 م )، ص448.

1. الجهد : الجهد يعنى به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء وظيفته بهدف الوصول إلى أعلى المعدلات في مجال عمله.

2. القدرات : تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3. إدراك الدور : ويقصد به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

وحتى يتحقق المستوى المطلوب من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في

كل محددات الأداء.<sup>(1)</sup>

رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء:

توجد عدد من العوامل التي تؤثر على الأداء تتمثل في الاتي<sup>(2)</sup>:

1- الأداء وصاحب العمل: مفهوم صاحب العمل يقصد به محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة ومستتبط من التشكيلة الاجتماعية و الاقتصادية، ويمثل صاحب العمل العمود الفقري للمنظمة وللاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لصاحب العمل ، لا توجد خصائص عامة، لكن قد يشترك اصحاب الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التمييز في رقم أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج والكفاءة.

2- الأداء وتدخل الدولة: تتبنى الدولة سياسة دعم ومساندة المنظمات وتهمل حظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي .

3- الأداء والمؤسسات المالية: أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر وأداء المنظمات، وهذا يرجع الى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحولات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية .

<sup>1</sup>. بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر،

قسم علوم التسيير، تخصص:تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 ، ص26 .

<sup>2</sup>. بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات- بالإشراف العلمي لمخبر"العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و 14 ديسمبر 2014 ، ص

ان البنوك في الدول النامية بعيدة عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يبعدها على أن تكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي تحتلها البنوك في التنمية الإقتصادية، يجب أن يكون هنالك تشجيع للتوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية الإقراض.

تعاني البنوك من مشكلتين هما<sup>(1)</sup>:

أ. عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.

ب. تسيير بنكي قليل الكفاءة.

ولذا تتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر، وبالتالي يمكن القول أن أحد العوامل التي تسبب إنخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك والمحيط الإقتصادي.

**4- الأداء والشراكة:** إن إنشاء منظمات بين مسيرين وطنيين وآخرين أجنب، بدون شك هو مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عامة أو خاصة، حيث يساعد هذا العمل على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية و دعم المبادرات الخاصة المحلية.

**5- الصلة الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق العلمية:** تقترح نظرية رأس المال البشري إن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم و تحسين مردودهم الإقتصادي، حيث يرجع بعض الإقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري

**خامساً: معايير الأداء:**

تتمثل معايير الأداء في الجودة ، الكمية ، الوقت ، الاجراءات ويمكن تفصيلها كما يلي<sup>(2)</sup>:

**1. الجودة :** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن

<sup>1</sup>. بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، مرجع سابق، ص 81

<sup>2</sup>. محمد المانع ، مرجع سابق، ص 50

ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم

**2. الكمية :** يعنى بالكمية حجم العمل الذى تم انجازه ، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وامكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم، لأن ذلك يعنى ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب وتسهيلات.

**3. الوقت :** تتمثل أهمية الوقت فى انه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، مما يتطلب استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يمضي إلى غير رجعة<sup>(1)</sup>

**4. الإجراءات :** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعنى قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين.

مما سبق يستنتج ان معايير الأداء هي القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف على كيفية الوصول إلى الأداء الأفضل ومن ثم التعرف على أوجه القصور في الأداء المطلوب حدوثه

<sup>1</sup>. محمد المانع ، مرجع سابق، ص 50

## المبحث الثاني: تحسين الأداء:

### أولاً: مفهوم تحسين الأداء

تحسين الأداء يقصد به استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في : "الجودة ، والإنتاجية ، والتكنولوجيا ، والتكلفة ، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل"<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: عناصر تحسين الأداء:

تنقسم عناصر تحسين الأداء إلى ما يلي<sup>(2)</sup>:

1. التوجيه : وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.
2. المفاهيم الأساسية : وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
3. عمليات التسليم : وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.
4. التأثير التنظيمي : وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
5. المكافآت والاعتراف بالفضل : ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي

### ثالثاً: تصميم برنامج تحسين الأداء:

توجد ضرورة لتصميم برنامج تحسين الأداء ، وضرورة لتطوير عنصر الحافز ، على أمل انه متى تم الترتيب لصرف الحافز ، يتم تنفيذ عملية تحسين الأداء بسهولة بالغة ،

<sup>1</sup> عبد الحكم احمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، (جدة : مكتبة ابن سينا، 1999 م ) ، ص 11

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص ص 44 - 45.

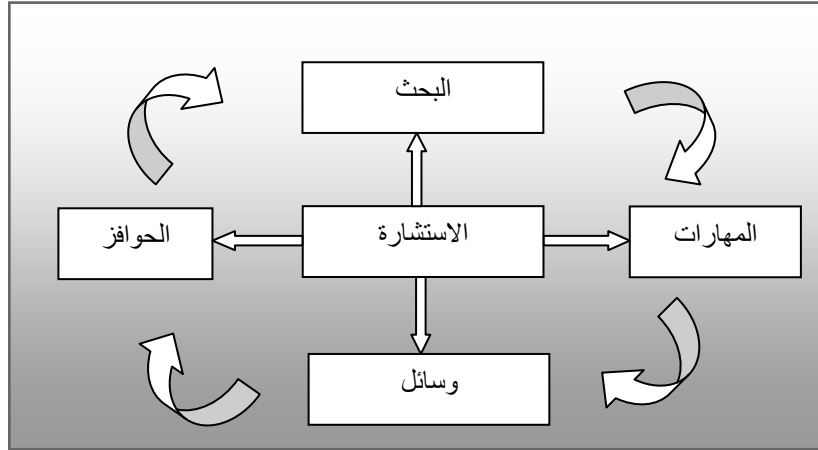
ويعد تصنيف الحوافز أسهل المهام المطلوبة لتأسيس نظام مثير لتحسين الأداء من حيث الصعوبة.<sup>(1)</sup>

### 1-تطبيق عملية تحسين الأداء:

يرى (فيشر) انه يجب أن تكون هناك أربع عناصر رئيسية للتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث وتطويرا لمهارات والتدريب والاتصال والحوافز ، وللوصول إلى تحسين الأداء يرى (فيشر) انه يجب مناقشة المتطلبات الخاصة بكل من هذه المجالات. إذا ما تم تشكيل هذه المجالات على شكل مخطط قد يبدو الناتج مثلما هو موضح في الشكل رقم (1/3):

### الشكل (1/3)

#### مجالات تطبيق عملية تحسين الاداء



المصدر: جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت ، (القاهرة : دار الفاروق للنشر ، 2003، ص34

يرى الباحث من الشكل (1/3) ان العناصر الرئيسية للتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث وتطويرا لمهارات والتدريب والاتصال والحوافز ، إذا ما تم تشكيل هذه المجالات على شكل مخطط قد يساعد ذلك بصورة كبير للوصول إلى تحسين الأداء.

### 2-أهداف برنامج تحسين الأداء:

من النقاط الواضحة التي يمكن البدء بها الهدف الذي ترغب المنظمة في تحقيقه من خلال تنفيذ هذا البرنامج ، أي تحدد أهدافها ، وليس من السهل صياغة هدف أساسي أو

<sup>1</sup>. جون فيشر ، مرجع سابق ، ص 29 .

مجموعة من الأهداف الثانوية القليلة ، فهناك العديد من المشكلات المتشابكة التي تتعلق بالعمل والتي يجب حلها في أثناء فترة محددة، على المنظمة هنا أن تفعل مثل الطبيب الذي يميز المرض تبعاً للأعراض ، فإذا كانت الدراسة التي تم إجرائها على العاملين دقيقة بشكل كافٍ فيجب أن تكون المنظمة قادرة على وضع أهداف محددة لكل مجموعة من الأفراد.

ومن أهم أهداف التي تسعى إليها المؤسسة والمتعلقة بالعاملين ما يلي<sup>(1)</sup>:

- أ. خفض معدل التغيب
- ب. خفض التكاليف
- ج. ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
- د. دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة.
- هـ. دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- و. تحسين النظام الأمني.
- ز. خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
- ح. زيادة الإنتاجية.
- ط. الإبقاء على العاملين الأكفاء.
- ي. تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.
- ك. تحسين المهارات العامة للتخاطب.
- ل. مراقبة تطور البرنامج.
- م. التأكد من الروح المعنوية للعاملين.
- ن. التأكد من فعالية عمل التدريب.
- س. تحسين عمل التحكم في الميزانية.
- ع. تعيين مجموعة جديدة من العاملين.
- ف. ويمكن تحقيق المزيد إذا تم ضم كل فرد في المنظمة إلى برنامج تحسين الأداء.

### 3-الأهداف المتعلقة بالكم:

ينبغي أن تفي عملية تحديد الكمية التي يجب إنتاجها من المنتج بمعيار الواقعية.

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 35

أن ثمة العديد من الأنشطة يمكن للمنظمة قياسها ، ولكن الكثير ليس دائما إشارة لما فيه الخير، أن من أهم الأهداف المتعلقة بالكم ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- الحكم على الأداء من خلال الأقران : يرى القائمون على هذا الحكم أن صرف الحوافز للمميزين فقط لا يعكس بشكل صحيح توجه الفريق إلى الأداء الناجح ، واكتشف أن الجميع مشتركون في مرحلة أو بأخرى في هذا التميز ، ولكن وضع القوانين والأنظمة ومراقبة العاملين المساعدين كانت لها الأثر في ظهور العديد من المتميزين من الفريق نفسه.

ب- استخدام تقنيات محفزة للأفراد المشاركين في البرنامج : بعد أن يتم تحديد الأهداف تكون الخطوة التالية هي التوصل إلى مجموعة من التقنيات السليمة المحفزة التي يجب تطبيقها للحصول على أفضل النتائج ، ويخصص كل عنصر لأداء غرض محدد.

رابعاً: مؤشرات قياس الأداء:

#### 1. مفهوم قياس الأداء:

يمكن تعريف قياس الأداء أنه: عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر "هنا يربط قياس أداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة، لهذا يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة هي<sup>(2)</sup>:

أ. الإنتاجية : التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.

ب. الجودة الشاملة : وتنتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

ج. التنافسية : تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

<sup>1</sup>. المرجع السابق ، ص39

<sup>2</sup>. ام العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب (ورقلة) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2012 ، ص16.

## 2. مؤشرات قياس الأداء :

إن نجاح مهمة تقييم الأداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب . وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:<sup>(1)</sup>

أ. مؤشرات القياس التقليدية : هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:

أ. مؤشرات الإنتاج : وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

ii. مؤشرات الإنتاجية : وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.

iii. مؤشرات المالية : وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.

iv. مؤشرات البيع : وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.

v. مؤشرات أخرى مختلفة : مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ.

ب. مؤشرات قياس الأداء الحديثة : يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة، مما أدى تزايد الاهتمام إلى ضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية<sup>(2)</sup>.

يرى بعض الباحثين ضرورة احتواء تقييم الأداء في المنظم على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة،

<sup>1</sup>. عمر تيم جغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج) ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013 ، ص 66 .

<sup>2</sup>. المرجع السابق ، ص 73.

رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ . وقد تم بلورة هذه المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

### 3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا أو استخداما لذلك، حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تقادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة<sup>(1)</sup>. فمن التعريفات التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن هي بأنها : "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"<sup>(2)</sup>.

إن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات التي تناولها الباحثين في تعريفاتهم لبطاقة الأداء المتوازن هي أن "مقياس الأداء المتوازن" يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة<sup>(3)</sup>.

ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور هي:<sup>(4)</sup>

أ. البعد المالي : ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمنظمة (المساهمين).  
ب. بعد العمليات الداخلية : يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة واجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير

ج. بعد العملاء : يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم

---

<sup>1</sup>. كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر (وحدة ورقلة) -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012 ، ص32 .  
<sup>2</sup>. علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

<http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>

<sup>3</sup>. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012 ، ص35 .

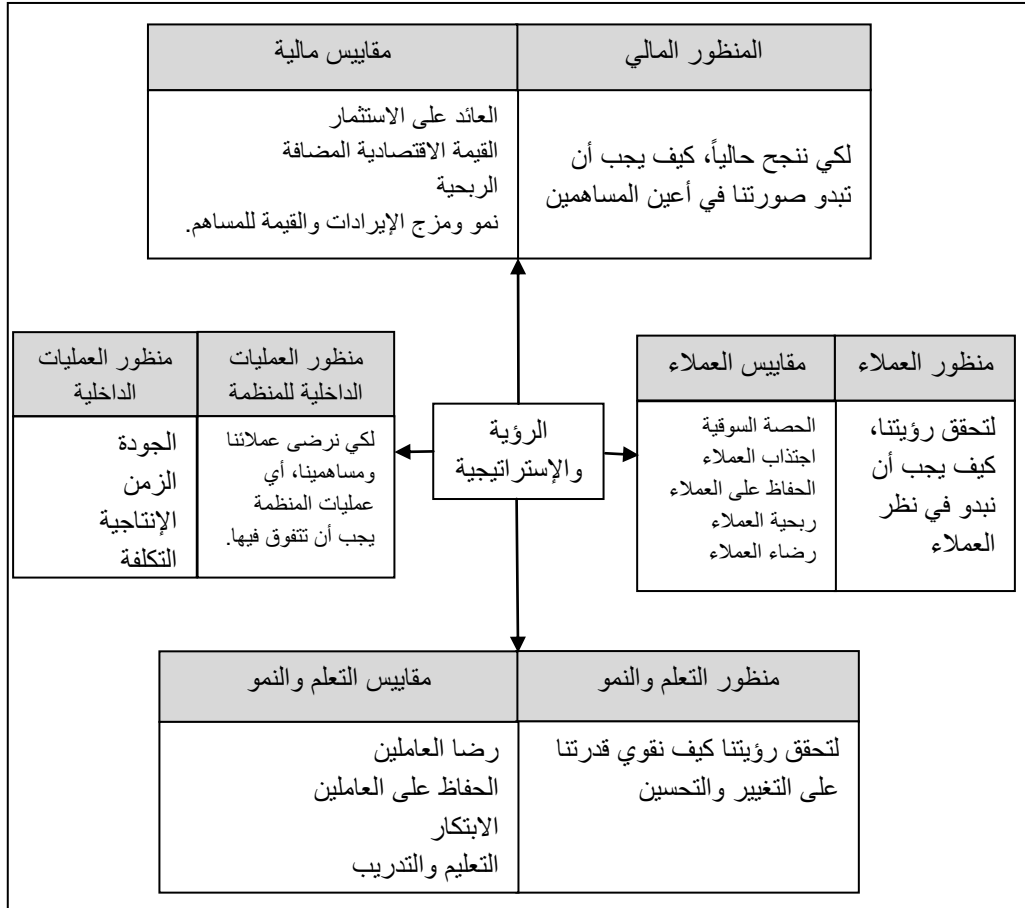
<sup>4</sup>. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات- ، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012 ، ص17 .

د. بعد النمو والتعلم : هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء

والشكل (2/3) نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وذلك كما يلي:

### شكل (2/3)

#### نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي واطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، 2011، ص 12 .

يري الباحث من خلال الشكل رقم (2/3) أنه يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعاً او استخداماً لذلك، حيث تسمح البطاقة بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تقادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة.

#### 4. لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، تنطلق فكرتها من تشخيص وضعية المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة . وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها أنها "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"، إذ نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.<sup>(1)</sup>

ويري الباحث ان لكل منظمة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار . وتستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيتها للوحة القيادة كقياس لأدائها، من أهمها:

أ. منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين

ب. تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة

ج. توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي ترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

وقد أضاف باحثون آخرون سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية " "

يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات. وهي تتمثل في: تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الآجال، الجودة، احترام البرامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 9 ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010 ، ص224 .

2- المرجع السابق، ص 225

### المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل وتحسين الاداء

تتمثل العلاقة بين بيئة العمل وتحسين الاداء في الآتي:

تمتلك بيئة العمل أهمية كبرى، نظراً لأن الشخص يقضي وقتاً طويلاً فيها يقدر بحوالي ثلث يومه، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على الموظفين ودفعهم على الالتزام بعملهم، إضافةً لذلك فهي مهمة بسبب ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. تؤدي بيئة العمل الإيجابية والمريحة لإخراج أفضل مهارات الموظفين ومواهبهم.
2. تؤدي لخلق نوع من المودة بين الموظفين والعمل، والشعور بالملكية مما يقود للإبداع.
3. تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة ومنظومة العمل.
4. تزيد من رضا الموظف، والذي ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيته.
5. تؤثر على جذب الموارد البشرية، مثل جذب أصحاب المواهب نحو التطوع للعمل في هذه الأماكن.

ومن جانب اخري فان عملية تحسين الاداء تهتم باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في "الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة"، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"<sup>(2)</sup>

وتظهر هذه العلاقة من العوامل البيئية المؤثرة في تحسين الاداء في الجوانب التالية<sup>(3)</sup>:

1. الحوافز: تسعى جميع المنشآت و المؤسسات إلى رفع مستوى أداء العاملين بها و تتبع من أجل تحقيق ذلك العديد من الطرق من أبرزها الحوافز التي تعد بمثابة الأداة الحيوية في أيدي الرؤساء يعتمدون عليها في ضبط سلوك العاملين، و تحقيق أهداف

<sup>1</sup>

<sup>2</sup> عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، (جدة: مكتبة ابن سينا، 1999 م)، ص 11

<sup>3</sup> فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 6، (القاهرة: دار المعارف، 1988 م)، ص 223.

المنشأة ، و سوف نتعرف من خلال السطور التالية لهذه المقالة على مفهوم الحوافز و أهميتها فقط .

**2. ظروف العمل:** كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد كلما حصلوا على تقدير مرتفع وبالتالي زيادة المكافآت التي يحصلون عليها من ترقية وعلاوات ومكافئات... إلخ. وهو ما يؤدي شعورهم بالفخر والاعتزاز ويرفع من معنوياتهم ويزيد من مستوى رضائهم عن العمل، كما أن شعور الموظفين بأن القرارات الخاصة بهم تستند إلي قواعد موضوعية وعادلة، مبنية على الكفاءة في العمل، وبناء على تقييم موضوعي لأدائهم، ذلك يؤدي الى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة وبالتالي زيادة مستوى رضاهم عن العمل ورفع روحهم المعنوية، فيمكن القول بأن رضا الموظفين يتأثر بسياسة الإدارة في الأخذ بنتائج تقييم الأداء، لذلك نجد أن عملية تقييم الأداء ينبغي أن تركز على تقييم صفات الفرد الشخصية وتحديد الاحتياجات التي تلبى طموحاته وتشبع رغباته، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات مما يؤدي إلي زيادة رضا الموظفين عن العمل، وبعبارة أخرى يؤدي الى عدم الرضا

**3. التكنولوجيا:** فتحت الثورة المعلوماتية التي انطلقت شرارتها منذ العقد الأخير من القرن الماضي أفقا واسعة حول تنمية الإدارات وتحديث أنظمتها وأساليبها وآلية العمل فيها مما ينعكس على المواطنين، بل على كل مؤسسات الدولة في صورة إنجاز خدمات بشكل أكثر تطورا وفاعلية، وتتعاظم معاني الانجاز عندما تتضاءل الإمكانيات المتاحة وتتسارع التطورات والمتغيرات من حولنا عندها يزيد الاعتقاد بقدرة الموارد البشرية و دورها في إحداث التغير المنشود لأن نجاح أي منظمة مرتبط بنجاح أفرادها وكفاءتهم.

**4. أثر الإضاءة الطبيعية في أداء العاملين:** بينت الدراسات أن الإضاءة عامل أساسي في الإنتاج والأداء أن الإضاءة الطبيعية الكافية يمكن أن تقلل معدل الغياب بنسبة 28%، وتزيد الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 20-28%. فالراحة البصرية النابعة من الإضاءة الطبيعية تنعكس إيجابياً على أحاسيس الموظفين، وتحسن أداءهم الوظيفي، وتقلل نسب تغيبهم عن الدوام

**5. أثر الراحة الحرارية والرطوبة في أداء العاملين:** أن معدل الأخطاء في العمل كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة، و انخفاض الإنتاج جاء نتيجة انخفاض درجة

حرارة الجلد عن 55 فهرنهايت حيث إن كفاية الفرد وقدرته على الأداء تتخضع كلما ارتفعت درجات الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فهي تؤثر بشكل سلبي على النواحي الفسيولوجية للعاملين؛ مما يسبب احساسهم بالضيق؛ وبالتالي تتخضع كفايتهم، وينخفض مستوى أدائهم

#### 6. أثر الراحة الصوتية في أداء العاملين: أن الضوضاء تسبب إزعاجاً واضطراباً في

البيئة المكتبية، ويُعد هذا هو السبب الرئيسي لانخفاض مستوى الأداء والإنتاجية

#### 7. أثر التهوية في أداء العاملين: أن الإنتاج مؤثر لجودة التهوية، الحرارة المرتفعة

والهواء الراكد يُخلان بالعمل البدني وتشير الدراسات إلى أن التهوية الجيدة في مكان العمل تؤثر بدرجة كبيرة في قوة الجذب التي تربط العامل بعمله، وبدرجة ارتياحه المهني، وأن ضعف التهوية في مكان العمل يشعر العامل بالنعاس والتعب والخمول والضجر؛ بسبب عدم تحرك الهواء؛ مما ينعكس سلباً على الأداء

#### 8. أثر الأثاث والمعدات في أداء العاملين: تعد المفروشات المريحة والموائمة مهمة جداً

في تحسين أداء العاملين، وإن بعض الشرمات اوضحت أن المفروشات المريحة والموائمة رفعت مستوى الأداء بنسبة تتراوح ما بين (10-15%).

#### 9. أثر الألوان في أداء العاملين: للألوان أثر في نفسية العاملين وأدائهم، فعند استخدام

اللون الأخضر بدلاً من الأحمر في أحد المصانع التي كثر فيها الشجار بين العمال، ساد جو من الوئام والمحبة بين العمال بدلاً من الخلافات، كما زال تدمر بعض الحمالين من ثقل الصناديق السوداء التي يحملونها بعد تغيير لون هذه الصناديق للأخضر، كما تمكن مدير أحد المصانع الأميركية من زيادة الإنتاج بنسبة 8% بعد طلاء الجدران باللون الأخضر الفاقع، وانخفض عدد العمال المتمارضين<sup>(1)</sup>.

#### 10. أثر الإضاءة الاصطناعية في أداء العاملين: أن الإنتاج يزداد مع زيادة شدة

الإضاءة، وقد ترتفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 35% مما كانت عليه، إلا أن شدة الإضاءة لو زادت على حدّ معين، فإن الإنتاج لا يرتفع، كما بينت أن الإضاءة

<sup>1</sup>. مي محمد حوراني ، رزق نمر حماد، أثر القيمة النوعية للإضاءة النهارية على ديناميكية الحيز المعماري ، مجلة دراسات العلوم الهندسية ، المجلد 38 ، عمان . الأردن ، 2011م ، ص 52.

الاصطناعية الجيدة والموزعة توزيعاً سليماً تساهم في تحسين أداء الفرد وزيادة إنتاجيته والحفاظ على صحته وسلمته وتأمين الاستقرار النفسي له.

#### 11. أثر النباتات الداخلية في أداء العاملين: تعد النباتات الداخلية من العوامل المؤثرة

في أداء العاملين وأن تزيين مكان العمل بالنباتات والزهور يمكن أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين بنسبة 12% وجعلهم أقل توتراً والنباتات الداخلية تساعد في تحسين البيئة الداخلية، والعمل على تنقية الهواء؛ مما يؤثر إيجاباً في الصحة النفسية والجسدية وزيادة الإنتاجية .

#### 12. أثر الأمن والسلامة في أداء العاملين: أن الصحة والسلامة المهنية تؤثر في الروح

المعنوية للعاملين، وعلى الإنتاج وتكلفة العمل في المنظمة، و أن مستوى الضوضاء العالي يؤثر في إنتاجية العاملين وأدائهم، وعندما ينخفض الصوت تنخفض الأخطاء ، هناك تأثيراً كبيراً وسلبياً للحوادث المهنية في نفسية العاملين وأدائهم، هذا مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة، وأن وضع برامج للسلامة المهنية وتطبيقاتها سيكون لها الأثر الايجابي في تحسين أداء العاملين<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup>. فرج عبد القادر طه ، مرجع سابق ، ص ص 219 - 220.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن البنك الزراعي السوداني

المبحث الثاني: اجراءات وعرض الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل واختبار صحة الفرضيات

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن البنك الزراعي السوداني

النشأة والتطور :

تشير التقارير والدراسات بالبنك الزراعي إلى أن النشاط الزراعي في السودان في فترة ما قبل الإستقلال تركز في إنتاج القطن بمشروع الجزيرة ومشاريع ري طرمبات القطاع الخاص بالنيل الأزرق والأبيض على إنتاج المحاصيل البقولية بالمشاريع المروية في الولاية الشمالية إضافة إلى إنتاج الدخن والسمسم والزرّة والفول في حيازات بمناطق الزراعة التقليدية ، وقد كانت تلك الأنشطة الزراعية تمول من ثلاث مصادر رئيسية<sup>(1)</sup>:

1. الحكومة عن طريق قسم تابع لمصلحة المالية .

2. البنوك التجارية والمؤسسات المالية الأخرى .

3. تجار القرية الذين كانوا يقومون بتمويل صغار المزارعين فيما يعرف بنظام الشيل

لذلك كانت هناك حاجة ماسة لإنشاء مؤسسة مالية عامة متخصصة في عمليات التمويل الزراعي يناط بها مسؤولية تقديم القروض للزارع بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب وبضمانات وأسعار فائدة مناسبة بالإضافة إلى مسؤوليتها في توفير الخدمات الأخرى المكملة كالإرشاد الزراعي والتسهيلات التسويقية وغيرها من الخدمات المساندة لمثل هذا النوع من النشاط الإقتصادي، ولتحقيق هذا الهدف تم إنشاء البنك الزراعي السوداني كأول مؤسسة وطنية متخصصة في مجال تخطيط وإدارة الإئتمان الزراعي بالسودان حيث صدر قانون تأسيسه في يوليو 1957م بواسطة أول برلمان وطني برأس مال قدره سبعة مليون جنيه سوداني حيث ساهمت الحكومة بنسبة 40% والبنك المركزي بنسبة 60%، وباشر البنك الزراعي نشاطه منذ عام 1959م في مجال الإقراض الزراعي والخدمات المكملة له وفقاً للأئحة الإئتمان المنبثقة من قانونه كأول بنك وطني أنيط به توفير التمويل الزراعي للمناشط الزراعية المختلفة في القطاع الخاص والتعاون واتحادات المزارعين والمؤسسات الزراعية المختلفة داخل القطاع العام<sup>(2)</sup> .

<sup>1</sup> - التقارير السنوية بالبنك الزراعي السوداني، للعام 2016م، الخرطوم، ص 3

2- المصدر السابق، ص 4

## أهداف البنك الزراعي السوداني :

تتمثل أغراض البنك الزراعي السوداني كما نصت الفقرة (4) من قانون البنك الزراعي في تقديم التسهيلات اللازمة للنهوض بالزراعة في السودان وتحسينها والأنشطة الزراعية الأخرى سواء كانت طارئة أو إضافية أو قانونية أو فرعية وذلك بتقديم المساعدة نقداً أو عيناً أو خدمة للأشخاص المعتمدين الذين يشتغلون أساساً بالزراعة وما يتفرع منها أو ما يتعلق بها من صناعات وعلى البنك بذل جهده لتوزيع التسهيلات التي يقدمها بحيث تعم الفائدة على أوسع نطاق، وفي إطار تلك الأغراض تتمثل أهداف البنك كما ورد في تقارير البنك الزراعي كالاتي<sup>(1)</sup>:

1. تقديم التسهيلات الائتمانية لتحسين وتطوير أساليب الإنتاج لتحقيق أهداف التنمية الزراعية وذلك في صور قروض زراعية أو نقدية أو عينية أو خدمات عبر مختلف مراحل العمليات الإنتاجية (وتوفير مستلزمات الإنتاج من مدخلات موسمية وماكينات وآليات ومعدات زراعية وخدمات إرشادية) .
2. تقديم التسهيلات للمؤسسات والهيئات لإستخدامها في نح السلفيات مباشرة لجماهير المزارعين المنضوين تحتها .
3. القيام بتسعير وتشغيل المخازن وصوامع الغلال وتطوير مستلزمات الإنتاج التقليدية (المطامير) بمواقع الإنتاج العاملة بالبلاد .
4. تقديم خدمات للتخزين والتسويق لعملائه .
5. إبرام الإتفاقيات والتعامل تجارياً في شراء وبيع مستلزمات الإنتاج .
6. تخزين متحصلات البنك من محاصيل السلم وتسويقها محلياً وخارجاً عبر عمليات الصادر .
7. إستقطاب الموارد التمويلية من المصادر المحلية (المدخرات الريفية وتشغيلها في نفس المناطق) والمصادر الخارجية .
8. نشر الخدمات التي يقدمها للقطاعات العريضة من جماهير صغار المنتجين من زراع ورعاة وصائدي أسماك وأسر منتجة وحرفيين ترتبط أعمالهم بمناشط الزراعة بحسبان أن هذه الشرائح قاعدة التنمية الإجتماعية والإقتصادية بالبلاد .

<sup>1</sup> - المصدر السابق، ص 5

## آلية البنك الزراعي لتحقيق أهدافه :

تمثلت أعمال البنك الزراعي عبر مسيرته الممتدة من عام 1959م وحتى الآن في محاور أساسية<sup>(1)</sup>:

1. التمويل الزراعي كنشاط محوري .
  2. العمل المصرفي .
  3. العمل التجاري .
- تمكن البنك لاحقاً من تطوير أساليبه ووسائله المتاحة لتحقيق أهدافه وشملت تلك الوسائل كما ورد في تقاريره في الآتي :
1. تعظيم موارده المتاحة لعمليات التمويل من المصادر المحلية والأجنبية وذلك من خلال زيادة رأس المال المدفوع بواسطة الدولة .
  2. القروض والمنح والتسهيلات الخارجية .
  3. إستقطاب المدخرات الريفية .
  4. جذب الإستثمارات المشتركة .
  5. تنمية وتوسيع بنيته التحتية ويشمل ذلك أطره المؤسسة (الهيكلية - التشريعية - الإدارة والفنية) .
  6. تحديث وتطوير وسائله في مجالات الإتصال والحركة .
  7. إنتاج أساليب الإدارة الحديثة
  8. الإنتشار الجغرافي عبر الفروع المزدوجة (زراعية - مصرفية) وشبكة التخزين الزراعي الحديث مما يمكن البنك من نشر خدماته ورسائله للقطاعات العريضة من جماهير صغار المزارعين المنتشرين بالريف .
  9. بناء علاقات متطورة مع مجتمعات المانحين وأسواق المال المحلية والأجنبية التي ساهمت في تنفيذ العديد من المشروعات التنموية وتوفير مستلزمات التنمية .
  10. تبني توصيات البحوث التطبيقية ببرامج الإئتمانية والعمل على تحديث سياساته دورياً لمواكبة المتغيرات الفنية والسعرية .

<sup>1</sup> - المصدر السابق، ص 5

11. الحرص على تنفيذ برامج إئتمانية من خلال الكفاءة الإقراضية في مقاديرها ومواقبتها وذلك تحفيزاً للمنتجين لإستغلال المزايا النسبية لمواقع الإنتاج وتنفيذ مفردات السياسات الزراعية للدولة .

### مراحل تطور البنك الزراعي السوداني :

يمكن الإشارة إلى أن البنك الزراعي السوداني ومنذ نشأته ظل مواصلاً الجهود لحشد موارده وتطوير وسائله التنفيذية للإسهام في التنمية الزراعية في البلاد وبدرجات متفاوتة وحقت نجاحاً رغم المصاعب والظروف الموضوعية التي صاحبت مسيرته . وكما تشير تقارير البنك فإن هناك أربع مراحل ذات سمات رئيسية عبر مسيرة البنك تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

**1. المرحلة الأولى:** انحصر نشاط البنك في هذه المرحلة كما تشير التقارير والدراسات في تمويل نشاط محصول القطن أحجمت البنوك التجارية والمؤسسات والبيوتات المالية عن تمويل مشاريع القطن بالقطاع الخاص في النيل الأزرق والأبيض في عام 1959م لتدني أسعار القطن عالمياً في تلك الفترة ، الشيء الذي جعل الدولة تقوم بتوجيه البنوك للدخول في تمويل إنتاج هذا المحصول النقدي الرئيسي الذي تعتمد عليه البلاد في توفير النقد الأجنبي وإستمرار البنك في تمويل هذه المشاريع ملبياً لإحتياجاتها من مستلزمات الإنتاج ومدخلاته بجانب القروض النقدية والخدمات عبر عمليات الإنتاج والتسويق تم تحويل أمر تمويلها وإدارتها لهيئة الإصلاح الزراعي . وقد بلغت جملة التمويل الذي قام به البنك لتلك المشاريع حوالي 62 مليون جنيه محققاً فائضاً قدره 20 مليون جنيه لأصحاب هذه المشاريع ونتيجة هذه الجهود شهدت مناطق النيلين الأزرق والأبيض إستقراراً في مجال مشاريع إنتاج القطن ، كما شهدت تلك الحقبة قيام فروع البنك الزراعي بالقطاع في الشمال والأواسط والغرب والشرق وكان يتم تقديم خدماته عبر هذه الفروع لمنتجاتي الخضر والفاكهة .

**2. المرحلة الثانية من 1969 - 1970م:** ظل البنك جاهداً في توفير التمويل ومدخلات الإنتاج لمشاريع إنتاج القطن ، وفي هذه الفترة واجه تحدياً آخر في مسيرته ألا وهو إنقاذ محصول الذرة في الزراعة المطرية حققت نجاحاً وثيراً من الذرة أدى إلى إنخفاض

<sup>1</sup> - المصدر السابق، ص 6

أسعاره لصورة ملحوظة فبلغت قيمة الجوال 27 قرشاً مما جعل المنتجين يتركونه في المشاريع دون حصده أو يقومون بإحراقه نسبة لإرتفاع تكلفة حصاده مقارنة بالعائد من بيع المحصول من ناحية ، وندرة وسائل التخزين من ناحية أخرى ، الأمر الذي جعل البنك يقوم بتلافي هذا الموقف بشراء جزء كبير من إنتاج المزارعين بأسعار مناسبة بالإضافة إلى مفهوم السلف برهن المحصول لتثبيت الأسعار إلى جانب توفير الخيش وترحيل وتخزين المحصول من مناطق الإنتاج إلى مناطق الإستهلاك المختلفة بأرجاء القطر ، وبذلك إستطاع البنك الزراعي أن يمكن منتجي الزرة من الإستمرار في إنتاج هذا المحصول الذي يمثل الغذاء الرئيسي للمواطنين، ومن ثم أتت فكرة إنشاء وسائل حديثة للتخزين كصوامع الغلال ، كذلك قام البنك بإنشاء فروعه بالقطاع المطري الآلي للتوالي في تقديم خدماته والنهوض بالزراعة الآلية<sup>(1)</sup>.

### 3. المرحلة الثالثة من 1971 - 1989م: شهدت هذه المرحلة توسعاً ملحوظاً في

خدمات البنك بالقطاعين المروي والمطري الآلي ووصولاً إلى قطاع الزراعة التقليدية ، حيث تم فيها إستبدال السواقي بطرمبات الري الحديثة وأصبح البنك يقيم 35 فرعاً ومكتباً منتشرة بمناطق الإنتاج الرئيسية في ولايات السودان المختلفة ، وأضيف إلى عشرة من هذه الفروع أقسام مصرفية ، كذلك تميزت هذه المرحلة بإزدهار علاقات البنك مع أسواق المال والتي أثرت لقيام العديد من المشروعات التنموية وساهمت في بنماء في توفير مستلزمات التنمية الزراعية من آلات ومعدات وملحقات ومعدات رعي ومدخلات إنتاج موسمية من تقاوي محسنة وخيش وأسمدة ومبيدات ، الشئ الذي حقق للبنك أن يتمكن من المساهمة بفعالية في تطوير أساليب الإنتاج ووسائله بالقطاع الآلي والموي تطويراً للعملية الإنتاجية، أما في مجال الزراعة التقليدية فقد إنتهج البنك العديد من الوسائل للنهوض بالمنج الصغير وتقديم الخدمات له عبر تنظيماته الجماعية وذلك في شكل تعاونيات زراعية وإتحادات وأندية مجالس أخرى مما مكن البنك من إعداد برامج التنمية الريفية ومن توفير أساليب التقانة الوسيطة الملائمة لظروف المنتج الصغير مما حقق الإستفادة من قوة الحيوان في توسيع الرقع الزراعية والإرتقاء بالمعدلات الإنتاجية، كما قام البنك بإستيعاب مفتشي تعاون بالفروع العاملة ليتم تطبيق

<sup>1</sup> - المصدر السابق، ص 7

التمويل التعاوني وبمساعادات الهيئات الدولية العاملة في مجال التنمية الزراعية التي عدت تجارب البنك الزراعي نموذجاً يحتذى به في العديد من الأقطار المشابهة .

### المرحلة الرابعة من 1990 - 1998 م:

في هذه المرحلة وجد البنك الزراعي تفهماً واضحاً لرسالته وعناية خاصة من جانب الدولة تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

1. زيادة رأس المال المدفوع بمعدلات 50 مليون في عام 1989م أي 100 مليون عام 1991م إلى ما يقارب 2 مليار جنيه في عام 1998م .

2. السماح للبنك بالإنعاش جغرافياً عبر الفروع الجديدة المزدوجة (زراعي - مصرفي) وتعميم نشاطه المصرفي لفروعه القائمة ، وبالتالي قد قفزت فروعه إلى 120 فرعاً لتساهم بفعالية في دعم موارده التمويلية بجذب المدخرات الريفية وتكامل خدمات البنك لعملائه .

3. السماح للبنك بدعم كادره بالخبرات اللازمة في ظل إهتمام الدولة بالنهضة الزراعية والإصلاح الإقتصادي مما هياً للبنك ظروفًا ملائمة للإنتقال في أداء رسالته في مجال التنمية الزراعية وتبني مقرراتها وبرمجها وخططها .

وفي إطار البرنامج الثلاثي للإنقاذ الإقتصادي قام البنك بتنفيذ برامجه الثلاثي للعام (1991 - 1993) بالصورة المطلوبة كما نفذ برنامجه لمدى الأول للإستراتيجية (1992 - 1994م) بطريقة بناءة كما تشير تقارير البنك للعام 1998م . ولقد عكست نتائج التنفيذ معدلات ممتازة تجاوزت 61% من المستهدف مما حقق للبنك الإسهام الفاعل بالجهود الموجهة لزيادة الإنتاجية وتوسيع قاعدة الإنتاج لتأمين الغذاء وزيادة الصادرات الزراعية وقد حققت تلك النتائج وسائل إضافية للبنك المعني بتنفيذ مفردات المدى الثاني .

بالرغم من الصعوبات التي واجهته حيث طرأ تغيير كبير في المناخ والظروف التي ظل يعمل بها البنك على المستوى الإقتصادي الكلي تكامل أعمال البنك في المجال المصرفي والتجاري دعماً لمصادر تمويله ففي الأعمال المصرفية فقد تجاوزت الودائع المصرفية ما يزيد عن 10 مليار جنيه عام 1995م كما حقق النشاط التجاري تقدماً ملحوظاً في توفير حصيلته في النقد الأجنبي والتي إستغلها البنك في توفير مستلزمات

<sup>1</sup> - المصدر السابق ، ص 8

الإنتاج ومدخلاته بإبرام الإتفاقيات التجارية مع الموردين وتصدير المصدر منها، ولتعظيم موارده وتمميتها دخل البنك بنجاح في تنفيذ العديد من الإستثمارات الخاصة والمشاركة مع مستثمرين محليين وأجانب<sup>(1)</sup>.

### بيئة العمل في البنك الزراعي السوداني:

بيئة العمل من أهم القضايا التي تهتم الموظفين في أي مؤسسة أو شركة، فعمل الموظف في بيئة عمل جيدة تنعكس بصورة كبيرة على إنتاجيته ورضاه واستمراره في عمله، فإضافة إلى الحوافز المعروفة لاستقطاب الموظفين فإن بيئة العمل أمر مهم لاستبقاء الموظف وإنتاجيته، يذكر بعض المتخصصين أمورا متعددة لتحسين بيئة العمل منها الشفافية وتعزيز التواصل مع الموظف، إضافة إلى مكافأة وتمييز الذي يعمل باجتهد أكثر لكن من أهم وسائل تحسين بيئة العمل التدريب الذي يمكن أن يقدم للموظف ويؤثر بصورة كبيرة في عمل الموظف ونشاطه، فالموظف عادة عندما يتعامل في مؤسسة مع مجموعة من الزملاء له في العمل أو مع الزبائن أو حتى مع العوائق التي تمر عليه في العمل فإنه مباشرة يعتمد على خبرته الشخصية التي لا تميز حالة عن أخرى، ولا تفرق بين الطرق المناسبة لمعاملة الأشخاص بناء على الطرف والحالة التي يتعامل معها، فالمعاملة المثالية مع الزبائن تختلف عن التعامل مع الزملاء، كما أنها تختلف عن التعامل مع الأصدقاء أو شخص التقاه في مكان عام، كما أن التدريب الخاص في المهارات، التي يتطلبها أي عمل، تسهل على الموظف أداء عمله بصورة جيدة ويجعله يتطلع بصورة دائمة للإنجاز، وأن يتطور في كل يوم، كما يساعده على التعامل بصورة أمثل مع العوائق والصعوبات بصورة إيجابية، كما أن التدريب يهيئ الموظف لمسؤوليات أكبر مستقبلا ويعزز قدرته على مساعدة المسؤول عنه في اتخاذ القرار ومشاركته فيه لذلك، فإن المؤسسات الجيدة يكون لديها برنامج متميز لتطوير مهارات مواردها البشرية بما يعزز تنافسيتها ويحقق لها نموا مستمرا، إضافة إلى استبقاء الموظفين في أعمال الشركة ونشاطها. كما أن التدريب للموظف يتناول تهيئته من الناحية الفنية للعمل المكلف به، إضافة إلى المهارات الإدارية، كما أن من المهم تنمية المهارات القيادية والاجتماعية للموظفين، وهذا يخلق بيئة عمل تعزز بقاء الموظفين مدة طويلة، خصوصا أن العمل يأخذ

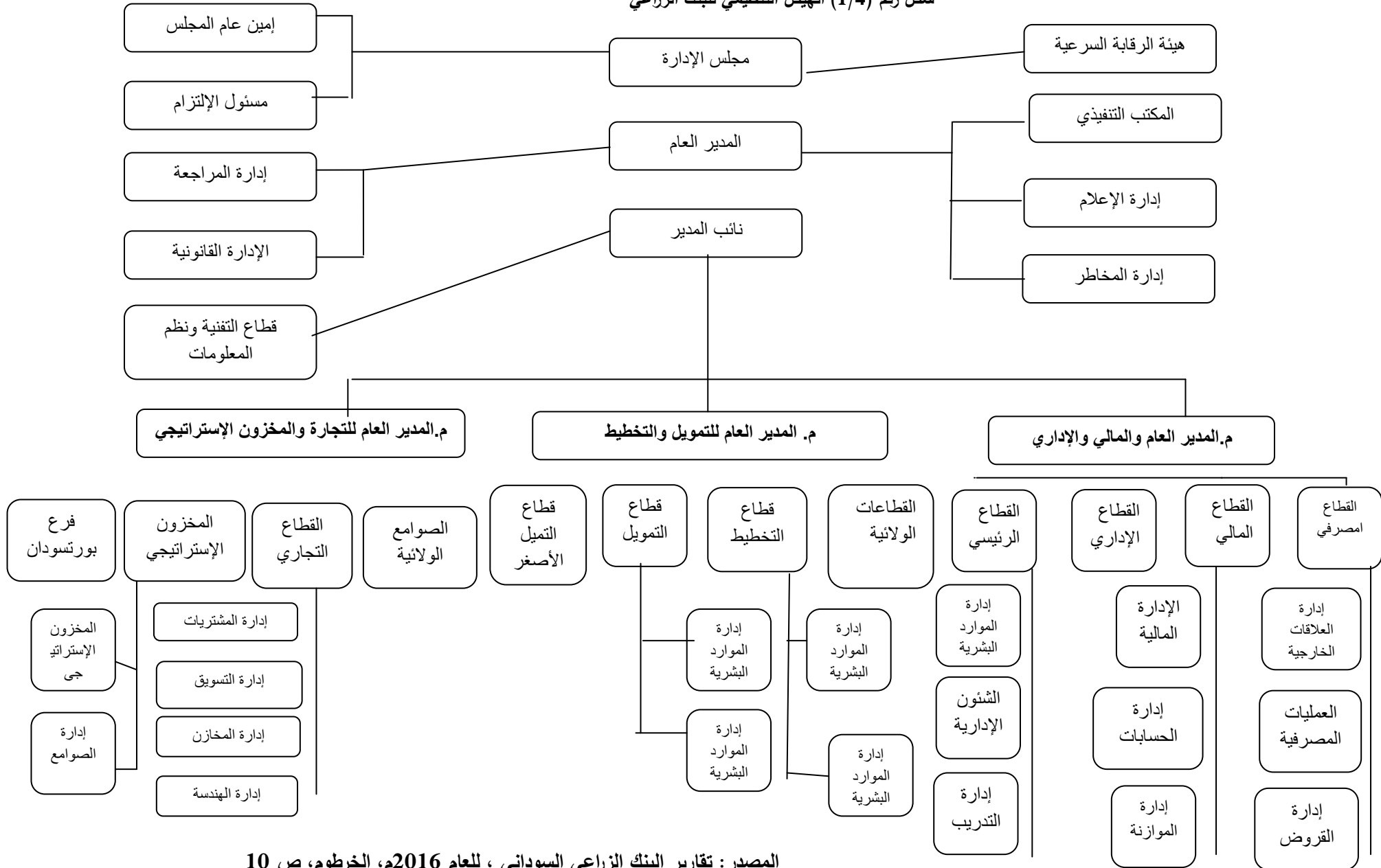
<sup>1</sup> - المصدر السابق، ص 9

جزءا كبيرا من حياة الموظف، فهي مدة 40 ساعة أسبوعيا، ما يعني أنها قد تصل إلى ما يقارب 170 ساعة شهريا، وقد تكون أكثر بناء على احتياجات العمل، كما أن المتوقع أن الموظف في بيئة عمل مثالية ستكون إنتاجيته أكبر، حيث إن تركيزه سيكون على الأداء بصورة أفضل وتحقيق الإنجازات، وأن يحقق عوائد أكبر لملاك الشركة وأداء المؤسسة بصورة أفضل<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - المصدر السابق، ص 9

شكل رقم (1/4) الهيكل التنظيمي للبنك الزراعي



## المبحث الثاني: اجراءات وعرض بيانات الدراسة الميدانية مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك الزراعي السوداني بمختلف مسمياتهم الوظيفية وقد تم اختيار عينة منهم لتحقيق اهداف الدراسة.  
اداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم فى جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة فى هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على اسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع، العمر، المؤهل العلمى، التخصص العلمى، الوظيفة، وسنوات الخبرة. كما اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفى هذه المحاور (15) سؤالاً، وقد طلب من افراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن ماتتصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسى المتدرج والذى يتكون من خمسة مستويات (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة).

### الاساليب الاحصائية المستخدمة :-

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، استخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية:-

1/ الاشكال البيانية.

2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية.

3/ الوسط الحسابي.

4/ اختبار ألفا كرونباخ.

5/ اختبار ( T ) للعينة الواحدة.

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائى spss ( Statistical Package For Social Sciences ) (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)

## تطبيق اداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

### جدول رقم (1/4)

#### قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
15	0.86

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من خلال الجدول رقم (1/4) نجد ان معامل ألفا كرونباخ 0.86 وهو مرتفع جدا مما يدل على ثبات الاستبيان ومن ثم صلاحيته للقياس.

### مقياس ليكارت الخماسي:

استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (وافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) حسب الاوزان التالية

### جدول رقم (2/4)

#### اوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأى
1	لا اوافق بشدة
2	لا اوافق
3	محايد
4	اوافق
5	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

قامت الباحثة بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

### جدول رقم (3/4)

#### المتوسط المرجح

الرأى	المتوسط المرجح
لا اوافق بشدة	من 1 الى 1.79
لا اوافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
اوافق	من 3.40 الى 4.19
اوافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

ومن خلال الجدول (3/4) يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أى حوالى 0.80 ، وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام 1،2،3،4،5 بينها 4 مسافات.

#### اختبار ( T ) للعينة الواحدة:-

يستخدم هذا الاختبار من أجل دراسة الاختلاف بين متوسط عينة واحدة ومتوسط معروف مسبقاً، وهو من الاختبارات الإحصائية المعلمية، فبعد تطبيق الاختبار نأخذ قيمة المعنوية significance ونقارنها مع 0.05 فنجد حالتين:

إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 فإنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين.

إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من او يساوى 0.05 فإن الاختلاف معنوي بين المتوسطين.

العرض الجدولي لعبارات الاستبيان:

اولا: البيانات الاساسية:

1/ السؤال عن النوع:

جدول رقم (4/4)

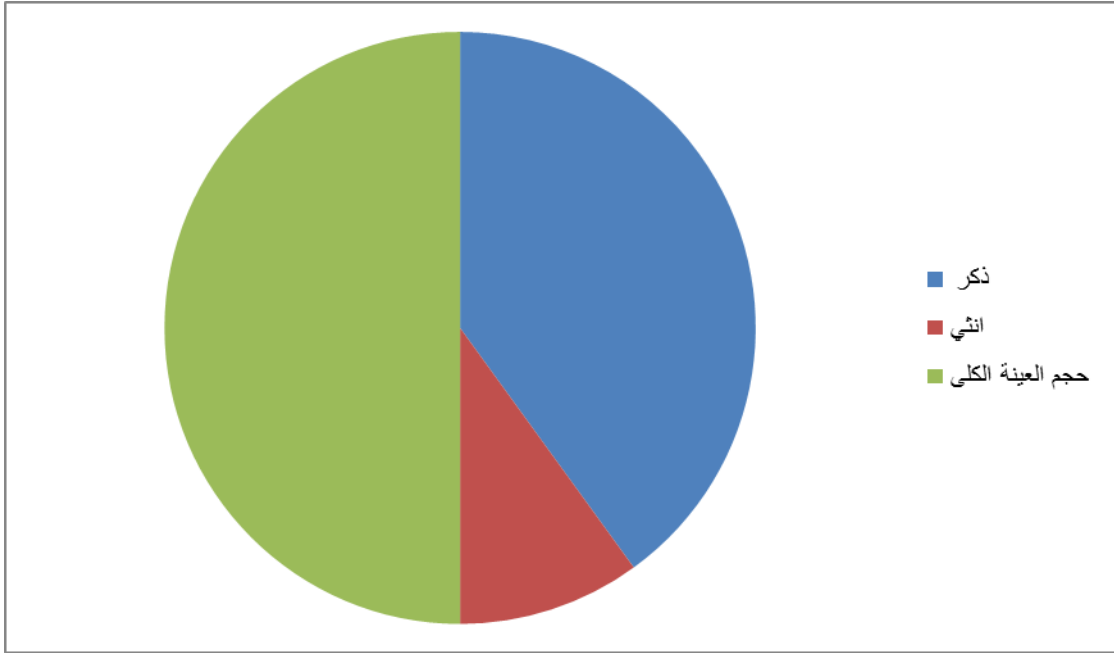
النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	40	80
انثي	10	20
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

شكل رقم (2/4)

النوع



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

يتضح من الجدول والشكل اعلاه بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة من الذكور

حيث بلغ عددهم 40 فرداً بنسبة مئوية 80%، من افراد العينة.

## 2/ السؤال عن العمر:

### جدول رقم ( 5/4 )

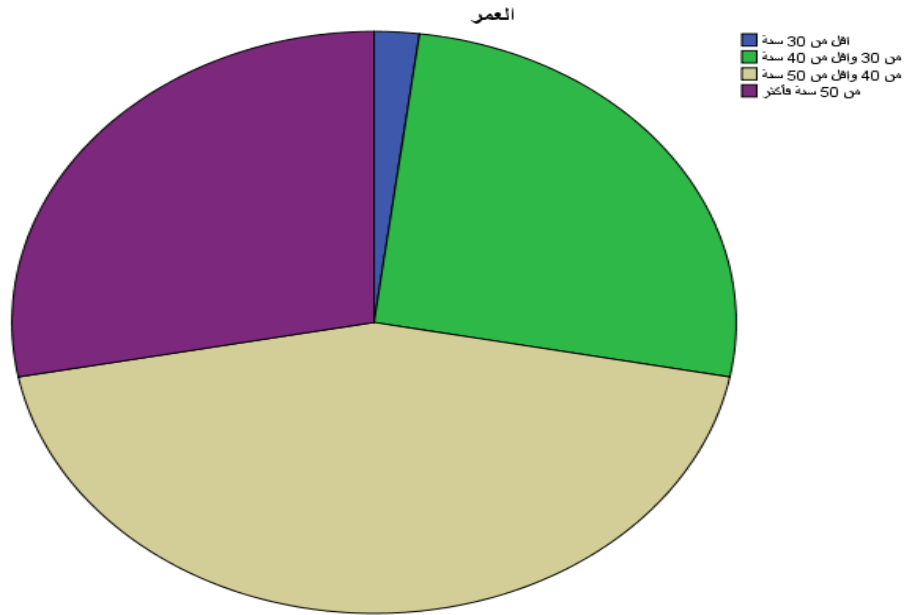
#### العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 و اقل من 30 سنة	1	2
من 30 و اقل من 40 سنة	13	26
من 40 و اقل من 50 سنة	22	44
من 50 سنة فاكثر	14	28
حجم العينة الكلي	50	100

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

### شكل رقم (3/4)

#### العمر



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

يتضح من الجدول والشكل اعلاه بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة ممن ينتمون للفئة العمرية من 40 و اقل من 50 سنة حيث بلغ عددهم 22 فرداً بنسبة مئوية 44%.

### 3/ السؤال عن المؤهل العلمي:-

#### جدول رقم (6/4)

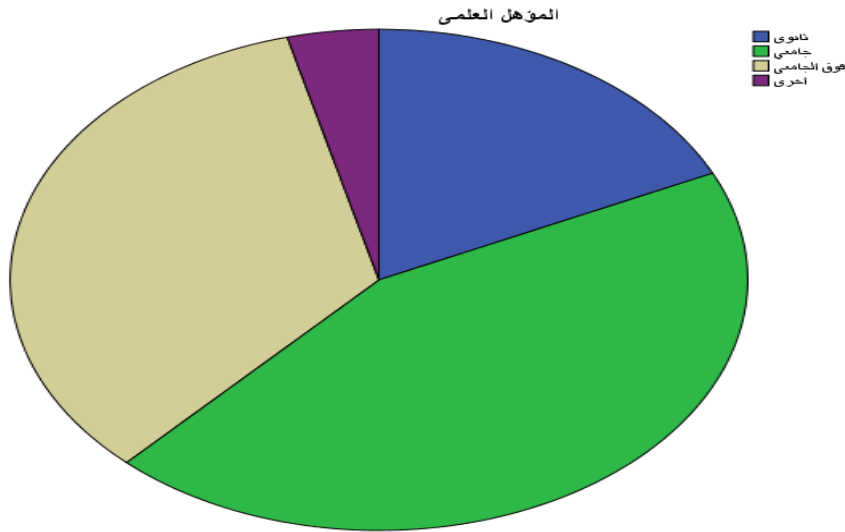
#### المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	9	18
جامعي	22	44
فوق الجامعي	17	34
اخرى	2	4
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

#### شكل (4/4)

#### المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

يتضح من الجدول والشكل اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة من الجامعيين حيث بلغ عددهم 22 فرداً بنسبة مئوية 44%، بينما بلغ عدد الذين لديهم تأهيل فوق الجامعي 17 فرداً بنسبة مئوية 34%، ولعل ذلك يدل على التأهيل الجيد للمبحوثين من افراد العينة ومن ثم مقدرتهم على تقديم اجابات تفيد الدراسة.

4/ السؤال عن التخصص العلمي:-

جدول رقم (7/4)

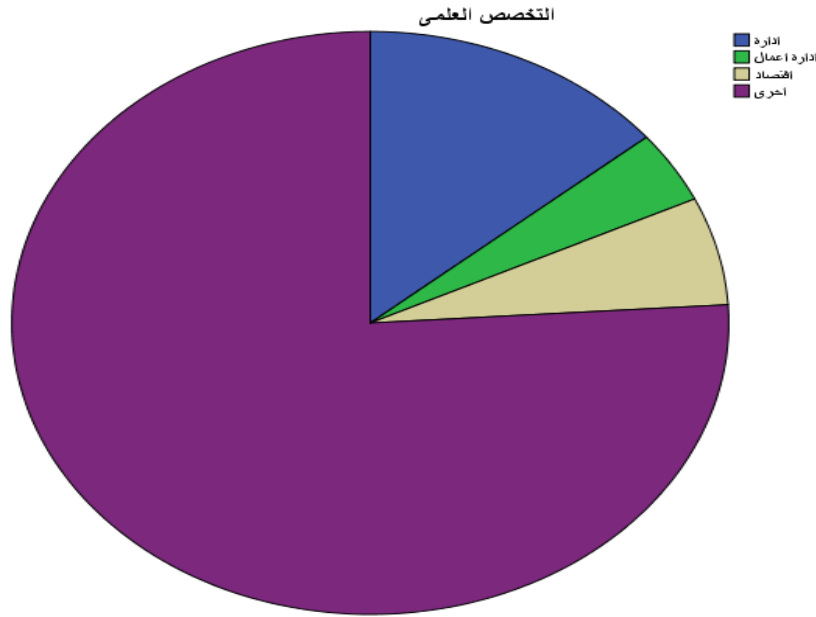
التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ادارة عامة	7	14
ادارة اعمال	2	4
اقتصاد	3	6
اخرى	38	76
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

شكل رقم (5/4)

التخصص العلمي



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

يتضح من الجدول والشكل اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة كانوا من اصحاب التخصصات الاخرى غير المذكورة في الجدول اعلاه حيث بلغ عددهم 38 فرداً بنسبة مئوية 76%.

5/ السؤال عن الوظيفة:-

جدول رقم (8/4)

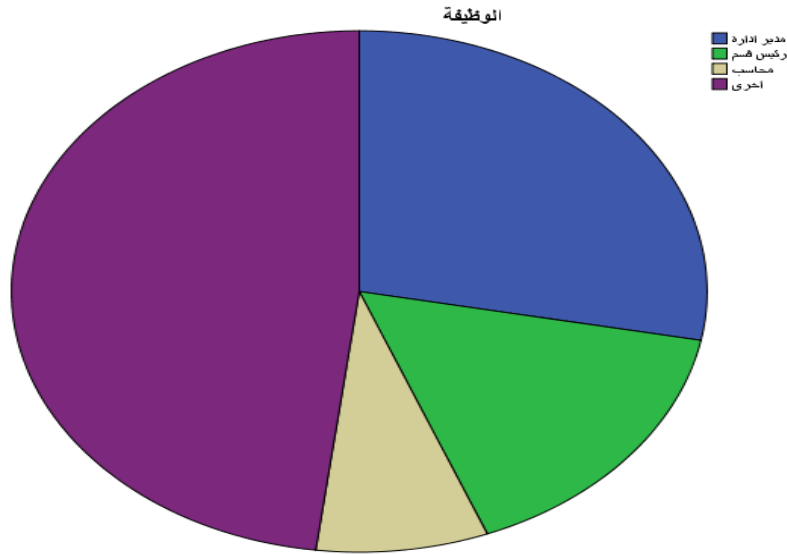
الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير ادارة	14	28
رئيس قسم	8	16
محاسب	4	8
اخرى	24	48
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

شكل رقم (6/4)

الوظيفة



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

يتضح من الجدول والشكل اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة كانوا من اصحاب الوظائف الاخرى غير المذكورة فى الجدول اعلاه حيث بلغ عددهم 24 فرداً بنسبة مئوية 48%.

6/ السؤال عن سنوات الخبرة:-

جدول رقم (9/4)

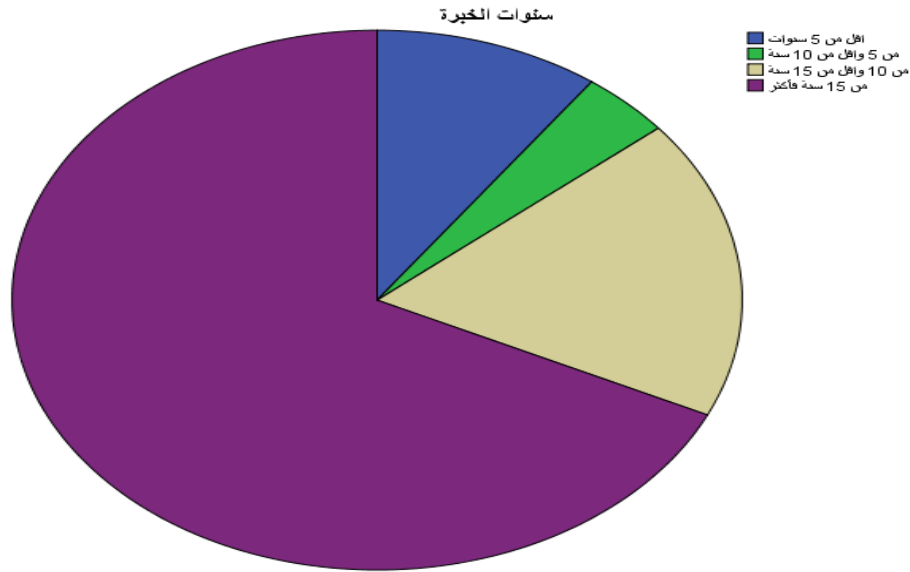
سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	5	10
من 5 واول من 10 سنوات	2	4
من 10 واول من 15 سنة	9	18
من 15 سنة فأكثر	34	68
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

شكل رقم (7/4)

سنوات الخبرة



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

يتضح من الجدول والشكل اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة كانت سنوات خبراتهم من 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 34 فرداً بنسبة مئوية 68%، ولعل ذلك يدل على تمتع المبحوثين من افراد العينة بخبرات كبيرة فى مجالهم

المبحث الثالث : تحليل واختبار صحة الفرضيات  
التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرضية الاولى (توجد علاقة ذات دلالة  
إحصائية بين طبيعة العمل وتحسين الأداء):

جدول رقم(10/4)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرضية الاولى

الرأى										العبرة
النسبة المئوية					التكرار					
اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	
%14	%46	%16	%24	%0	7	23	8	12	0	تتناسب ساعات العمل بالبنك مع طبيعة العمل.
%22	%42	%14	%22	%0	11	21	7	11	0	تتوفر بالبنك الأدوات والأجهزة (معينات) المناسبة وكافية للقيام بالعمل مما ساعد في إنجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة.
%14	%42	%26	%16	%2	7	21	13	8	1	المكاتب بالبنك مجهزة بصورة مناسبة للقيام بالعمل مما أدى لتحسين الأداء.
%14	%40	%22	%20	%4	7	20	11	10	2	نظام التدريب بالبنك ساعد في ابتكار وابداع العاملين.
%18	%34	%30	%14	%4	9	17	15	7	2	يتيح لك طبيعة العمل بالبنك فرص عديدة للتجديد والابتكار والإبداع.

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من الجدول(10/4) اعلاه يلاحظ الآتي:

1. اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذه الفرضية حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .
2. انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذه الفرضية للرأى (اوافق) حيث يلاحظ فى العبرة (تتناسب ساعات العمل بالبنك مع طبيعة العمل) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (اوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 23 ، وذلك بنسبة مئوية 46% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

3. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذه الفرضية للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (تتوفر بالبنك الأدوات والأجهزة (معينات) المناسبة وكافية للقيام بالعمل مما ساعد في إنجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة.) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 21 ، وذلك بنسبة مئوية 42% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول حصلت كل عبارات الفرضية على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات الفرضية حيث نجد في العبارة (تتوفر بالبنك الأدوات والأجهزة (معينات) المناسبة وكافية للقيام بالعمل مما ساعد في إنجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة) لم ينحاز لهذا الرأي اي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول
4. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذه الفرضية للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (نظام التدريب بالبنك ساعد في ابتكار وابداع العاملين..) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 20 ، وذلك بنسبة مئوية 40% من العينة الكلية .
5. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذه الفرضية للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (يتيح لك طبيعة العمل بالبنك فرص عديدة للتجديد والابتكار والإبداع.) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 17 ، وذلك بنسبة مئوية 34% من العينة الكلية .
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا الفرض ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا الفرض من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وتحسين الأداء.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وتحسين الأداء):

#### جدول رقم (11/4)

الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات الفرضية الاولى

العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تناسب ساعات العمل بالبنك مع طبيعة العمل.	3.50	21.0	24.378	49	0.000	وافق
تتوفر بالبنك الأدوات والأجهزة (معينات) المناسبة وكافية للقيام بالعمل مما ساعد في إنجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة.	3.64	1.06	24.180	49	0.000	وافق
المكاتب بالبنك مجهزة بصورة مناسبة للقيام بالعمل مما أدى لتحسين الأداء.	3.50	00.1	24.876	49	0.000	وافق
نظام التدريب بالبنك ساعد في ابتكار وابداع العاملين.	3.40	91.0	22.098	49	0.000	وافق
يتيح لك طبيعة العمل بالبنك فرص عديدة للتجديد والابتكار والإبداع.	3.48	1.07	22.920	49	0.000	وافق

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من الجدول (11/4) اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة ) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتى:-

جميع عبارات الفرضية بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19 ) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق) ، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا الفرض تراوح ما بين (1.00 الى 1.09) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا الفرض يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجماع.

ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الاولى ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

### جدول رقم (12/4)

#### الاتجاه العام لمتوسط فرضية الدراسة الاولى

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
3.50	0.58	42.596	49	0.000	وافق

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من الجدول اعلاه نلاحظ ان الوسيط الحسابي لعبارات الفرض مجتمعة قد بلغ (3.50) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وتحسين الأداء.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرض الثاني (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء) :

### جدول رقم (13/4)

#### التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرض الثاني

الرأي										العبارة
النسبة المئوية					التكرار					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	
3	8	7	24	8	6	16	14	48	16	نمط القيادة الإدارية المتبع بالبنك بعث روح الانتماء والولاء لها.
1	2	6	22	19	2	4	12	44	38	أتباع إدارة البنك العمل كفريق واحد ساهم في تحسين أداء العاملين.
1	10	8	22	9	2	20	16	44	18	تسود أجواء الثقة والتعاون بين العاملين وإدارة البنك .
2	8	7	18	15	4	16	14	36	30	تشترك إدارة البنك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم مما رفع كفاءة التنفيذ.
4	8	7	19	12	8	16	14	38	24	تتعامل إدارة البنك مع العاملين بالعدل والمساواة دون تمييز مما حقق رضا العاملين .

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من الجدول اعلاه يلاحظ الآتي:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا الفرض حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .

1. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا الفرض للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (نمط القيادة الإدارية المتبع بالبنك بعث روح الانتماء والولاء لها) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 24 ، وذلك بنسبة مئوية 48% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

2. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا الفرض للرأي (وافق) حيث يلاحظ في العبارة (أتباع إدارة البنك العمل كفريق واحد ساهم في تحسين أداء

العاملين). قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 22، وذلك بنسبة مئوية 44% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

3. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا الفرض للرأى (وافق) حيث يلاحظ فى العبارة (تسود أجواء الثقة والتعاون بين العاملين وإدارة البنك) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 22 ، وذلك بنسبة مئوية 44% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

4. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا الفرض للرأى (وافق) حيث يلاحظ فى العبارة (تشارك إدارة البنك العاملين فى اتخاذ القرارات التى تتعلق بهم مما رفع كفاءة التنفيذ). قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 18 ، وذلك بنسبة مئوية 36% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

5. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا الفرض للرأى (وافق) حيث يلاحظ فى العبارة (تتعامل إدارة البنك مع العاملين بالعدل والمساواة دون تمييز مما حقق رضاء العاملين) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 19 ، وذلك بنسبة مئوية 38% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

حصلت معظم عبارات الفرض على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك فى كل عبارات الفرض حيث نجد فى العبارة (تشارك إدارة البنك العاملين فى اتخاذ القرارات التى تتعلق بهم مما رفع كفاءة التنفيذ) لم ينحاز لهذا الرأى سوى فرد واحد فقط من افراد العينة بنسبة مئوية 2%، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا الفرض ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة ، وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا الفرض من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء.

عرض ومناقشة نتائج الفرض الثاني (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء):-

#### جدول رقم (14/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات الفرض الثاني

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
نمط القيادة الإدارية المتبع بالبنك بعث روح الانتماء والولاء لها.	3.52	31.1	22.042	49	0.000	وافق
أتباع إدارة البنك العمل كفريق واحد ساهم في تحسين أداء العاملين.	4.12	2.90	31.740	49	0.000	وافق
تسود أجواء الثقة والتعاون بين العاملين وإدارة البنك .	3.56	1.07	23.480	49	0.000	وافق
تشارك إدارة البنك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم مما رفع كفاءة التنفيذ.	3.72	81.1	22.316	49	0.000	وافق
تتعامل إدارة البنك مع العاملين بالعدل والمساواة دون تمييز مما حقق رضا العاملين .	3.54	51.2	20.044	49	0.000	وافق

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة ( اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة ) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتي:-

جميع عبارات الفرضية بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19 ) وهو المحدد سلفا بالرأى (اوافق) ، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا الفرض تراوح ما بين (0.92 الى 1.25) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا الفرض يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجماع.

ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثانية ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

### جدول رقم ( 15/4 )

#### الاتجاه العام لمتوسط فرضية الدراسة الثانية

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	T قيمة المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.000	49	34.724	0.75	3.69

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات الفرضية مجتمعة قد بلغ (3.69) وهو المحدد سلفا بالرأى (اوافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرض الثالث (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء) :

جدول رقم ( 16/4 )

التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة

النسبة المئوية					التكرار					الرأى	العبارة
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	لا وافق بشدة		
%22	%46	%20	%8	%4	11	23	10	4	2	تتوافق وتتناسق الوظائف بالبنك مع الهيكل التنظيمي مما ساهم في تحقيق الأهداف.	
%14	%50	%22	%12	%2	7	25	11	6	1	يتميز الهيكل التنظيمي بالبنك بالمرونة مما أدى لسرعة إنجاز الأعمال.	
%20	%44	%24	%8	%4	10	22	12	4	2	الهيكل التنظيمي بالبنك يمنع التداخل والازدواجية في الأعمال.	
%16	%36	%30	%14	%4	8	18	15	7	2	تقسيم العمل بالبنك ساعد علي تحسين الأداء.	
%12	%30	%30	%18	%10	6	15	15	9	5	يتوافق الهيكل التنظيمي بالبنك مع طبيعة الوظيفة ومن يؤديها.	

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من الجدول اعلاه يلاحظ الآتي:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا الفرض حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .

1. حصلت معظم عبارات الفرضية على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (وافق) حيث فى العبارة (يتميز الهيكل التنظيمي بالبنك بالمرونة مما أدى لسرعة إنجاز الأعمال) انحاز لهذا الرأى 25 بنسبة مئوية 50% .

2. حصلت معظم عبارات الفرضية على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (وافق) حيث فى العبارة (تتوافق وتتناسق الوظائف بالبنك مع الهيكل التنظيمي مما ساهم في تحقيق الأهداف.) انحاز لهذا الرأى 23 بنسبة مئوية 46% .

3. حصلت معظم عبارات الفرضية على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (وافق) حيث فى العبارة (الهيكل التنظيمي بالبنك يمنع التداخل والازدواجية فى الأعمال.) انحاز لهذا الرأى 22 بنسبة مئوية 44% .

4. حصلت معظم عبارات الفرضية على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (وافق) حيث فى العبارة (تقسيم العمل بالبنك ساعد علي تحسين الأداء.) انحاز لهذا الرأى 18 بنسبة مئوية 36% .

5. حصلت معظم عبارات الفرضية على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (وافق) حيث فى العبارة (يتوافق الهيكل التنظيمي بالبنك مع طبيعة الوظيفة ومن يؤديها.) انحاز لهذا الرأى 15 بنسبة مئوية 30% .

حصلت كل عبارات الفرض على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك فى كل عبارات الفرض حيث نجد فى العبارة (تقسيم العمل بالبنك ساعد علي تحسين الأداء) لم ينحاز لهذا الرأى سوى 2 من افراد العينة بنسبة مئوية 4% .

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا الفرض ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا الفرض من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء

عرض ومناقشة نتائج الفرض الثالث (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء):-

### جدول رقم (17/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات الفرض الثالث

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تتوافق وتتناسق الوظائف بالبنك مع الهيكل التنظيمي مما ساهم في تحقيق الأهداف.	3.74	31.0	25.766	49	0.000	وافق
يتميز الهيكل التنظيمي بالبنك بالمرونة مما أدى لسرعة إنجاز الأعمال.	3.62	.950	27.080	49	0.000	وافق
الهيكل التنظيمي بالبنك يمنع التداخل والازدواجية في الأعمال.	3.68	21.0	25.536	49	0.000	وافق
تقسيم العمل بالبنك ساعد علي تحسين الأداء.	3.46	1.05	23.216	49	0.000	وافق
يتوافق الهيكل التنظيمي بالبنك مع طبيعة الوظيفة ومن يؤديها.	3.16	1.17	19.149	49	0.000	محايد

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة ( اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة )، اي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتي:-

العبارات (تتوافق وتتناسق الوظائف بالبنك مع الهيكل التنظيمي مما ساهم في تحقيق الأهداف، ويتميز الهيكل التنظيمي بالبنك بالمرونة مما أدى لسرعة إنجاز الأعمال، والهيكل التنظيمي بالبنك يمنع التداخل والازدواجية في الأعمال، وتقسيم العمل بالبنك ساعد علي تحسين الأداء.) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق) ، اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

• العبارة (يتوافق الهيكل التنظيمي بالبنك مع طبيعة الوظيفة ومن يؤديها) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (2.60 الى 3.39) وهو المحدد سلفا بالرأى (محايد) ، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الحياد. يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا الفرض تراوح ما بين (0.95 الى 1.17) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. مما سبق من تحليل لبيانات هذا الفرض يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والحياد. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثالثة ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

#### جدول رقم (18/4)

##### الاتجاه العام لمتوسط فرضية الدراسة الثالثة

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	T قيمة المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.000	49	30.246	0.83	3.53

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019م)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات الفرض مجتمعة قد بلغ (3.53) وهو المحدد سلفا بالرأى (اوافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء.

# الخاتمة

وتشمل علي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

## الختامة

وتشمل على النتائج والتوصيات:

اولا: النتائج

1. توفر الأدوات والأجهزة المناسبة والكافية للقيام بالعمل مما ساعد في إنجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة.
2. تجهيز المكاتب بصورة مناسبة للقيام بالعمل مما الي أدى لتحسين الأداء.
3. اتباع نظام تدريب فعال بالبنك ساعد على الابتكار والابداع لدى العاملين.
4. نمط القيادة الإدارية المتبع بالبنك يبعث روح الانتماء والولاء لها.
5. الحرص على اتباع اسلوب الفريق ساهم في تحسين أداء العاملين.
6. اشرك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم يرفع من ادائهم.
7. توافق وتناسق الوظائف بالبنك مع الهيكل التنظيمي ساهم في تحقيق الأهداف.
8. تميز الهيكل التنظيمي بالمرونة يؤدي الي سرعة إنجاز الأعمال.

## ثانيا: التوصيات

1. التأكيد على الاستمرار في توفير الادوات والاجهزة المناسبة للعمل على انجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة.
2. التأمين على العمل على استخدام نظام تدريب حديث بالبنك لانه يساعد في الابتكار والابداع للعاملين.
3. تعزيز استخدام التقنيات الحديثة المناسبة لإنجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة.
4. ضرورة الاهتمام من إدارة البنك باشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.
5. السعي على توافق وتناسق الوظائف مع الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الأهداف.
6. التأكيد على ان يتميز الهيكل التنظيمي بالبنك بالمرونة لان ذلك يساهم في رضا العاملين واحساسهم بالانتماء.
7. التأمين على اتباع اسلوب الفريق للمساهمة في تحسين اداء العاملين.
8. من الضرورة بما توفير مكاتب مريحة، واسعة، ومكيفة بصورة مناسبة للقيام بالعمل.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

القران الكريم

المراجع:

أولاً: الكتب

1. احمد دمرى، مساهمة في دراسة ظروف العمل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002
2. أحمد رضا، معجم متن اللغة، بيروت : دار مكتبة الحياة، المجلد الأول، 1958 م
3. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الإسكندرية : دار الكتاب المصري، 1984م.
4. أحمد قوارية، عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة - رجل الأقدار وزعيم المصالحة الوطنية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005م
5. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .
6. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2004
7. أحمد مصطفى خاطر ، ومحمد بهجت كشك ، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999م
8. أشوك شاندا ، وشلبا كوبرا ، إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ، القاهرة : دار زهران ، 2002م
9. تحسين أحمد الطراونة ، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل المنية، الرياض: مركز البحوث والدراسات ، 2012م
10. الجرجاني الحنفي، التعريفات ، بيروت : دار الجيل، 2000م.
11. جلال محمد النعيمي ، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات ، عمان : دار إثراء ، 2009م .
12. جون فيشر، كيف تصنع نظام للحوافز والمكافآت، القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2003م.
13. حاكم محسن الربيعي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، عمان: دار البازوري العلمية، 2011م .
14. حمادات محمد حسن، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان: دار حامد للنشر، 2006م
15. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة :مخبر علم الاجتماع لاتصال والبحث والترجمة ، 2006م .
16. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2005م .

17. طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2006م
18. طارق كمال ، علم النفس المهني والصناعي ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2007م.
19. عبد الباري درة ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003م.
20. عبد الحكم احمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، جدة : مكتبة ابن سينا، 1999م .
21. عبد العزيز محمد ملائكة ، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة ، جدة: دار العلم ، 2007 م.
22. عبد المحسن محمد توفيق ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة : دار النهضة العربية، 2000م.
23. عصام الدين أمين أبو علقة ، إدارة المنظمات العامة، أبو ظبي : مكتبة جرير ، 2002م.
24. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، عمان: دار وائل ، 2005م .
25. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، القاهرة : دار المعارف، 2008م
26. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار أسامة ، 2008م .
27. محمد الظاهري، بيئة العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2001،
28. محمد بومخولف، التنظيم الصناعي والبيئة ، الجزائر : دار الأمة ، 2001م.
29. محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي والاداء، القاهرة: دار أبو المجد للطباعة ، 2005
30. محمد عاطف أبحر ، قياس التوافق المهني ، بيروت : دار الإصلاح، د.ت
31. محمود أمين زوليف ، الإدارة المكتبية الحديثة، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة، 1999م
32. ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة ، 2003م .
33. نداء محمد الصوص ، السلوك الوظيفي، عمان: مكتبة المجتمع العربي ، 2008م
34. هاني مبارك ، دورة الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: مركز الأبحاث والتنمية ، 2008م

## ثانيا: الدوريات والمؤتمرات:

1. الشيخ الداودي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد (9)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010م
2. السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط4 ، سلسلة علم الاجتماع المعاصر ، عدد 18 ، دار المعارف ، 1983م .
3. بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات- بالإشراف العلمي لمخبر"العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و 14 ديسمبر 2014 ،
4. بلقاسم سلاطونية ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 5 ، ديسمبر ، 2003م .
5. عبد الفتاح الشربيني ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد 3 ، عمان ، 1987م .
6. كمال ابو سماحة ، مجلة التربية ع (139) س (20)، 2001م .
7. محمد قاسم القريوتي ، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 5 ، الأردن ، 1994م
8. مؤيد سعيد سليمان ، المناخ التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، عمان ، 1987م
9. مي محمد حوراني، رزق نمر حماد، اثر القيمة النوعية للاضاعة النهارية على ديناميكية الحيز المعماري، مجلة دراسة العلوم الهندسية، المجلد (38)، عمان، 2011م
10. يسري السيد جودة، الإطار الفكري لماهية الأداء، مجلة البحوث التجارية.

## ثالثا : الرسائل العلمية:

1. بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص:تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
2. سلوى احمد العبيد، أثر البيئة الخارجية وادارة الوقت فى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة فبعض شركات النفط السودانية فى الفترة من 2007-2011م، رسالة دكتوراة غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2012م
3. الشيخ محمد الخضر محمد، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري في الجامعات السودانية في الفترة (2009-2012م)، رسالة دكتوراة غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م

4. فاطمة شريف ساتي محمد صالح، أثر بيئة العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، كلية الدراسات العليا، 2016م.
5. محمد المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2006م.
6. محمد طه البدوي حسان ، أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين، دراسة حالة شرطة جمارك ولاية البحر الأحمر 2015-2017، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحر الاحمر، كلية الدراسات العليا، 2017م
7. محمد علي عبد الله علي ، أثر البيئة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م
8. مودة إسماعيل حسن إسماعيل، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م
9. نيفين حسن احمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة على القائم بالاتصال، رسالة ماجستير منشورة، غزة، الجامعة الاسلامية، كلية الآداب، 2017م
10. سعد القحطان، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين في معهد الجوازات بالرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، 2012م
11. ام العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب (ورقلة) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2012
12. عمر تيم جغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج) ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013
13. كوثر بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر (وحدة ورقلة) - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012
14. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012
15. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات- ، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012

رابعاً: التقارير

1. تقرير البنك الزراعي السنوي، للعام 2016م

# الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبيان

ملحق رقم (2) قائمة باسماء محكمي الاستبانة

ملحق رقم (1):

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أفريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة بالبنك الزراعي السوداني

الموضوع : إستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان:

**بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء**

(دراسة حالة البنك الزراعي السوداني )

تشكركم الباحثة علي التعاون معها وتؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير واحترام لما تمثل من إضافة قيمة للبحث والتي ستحاط بكامل السرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي أعدت له .

**الباحثة**

**ملاك حسن الله جابو محمود**

القسم الأول: البيانات الشخصية:

رجاءاً ضع علامة ( √ ) في الخانة المحددة للإجابة التي توافقتك:

1/ العمر:

<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	25 وأقل من 35 سنة
<input type="checkbox"/>	35 وأقل من 45 سنة	<input type="checkbox"/>	45 وأقل من 55 سنة
<input type="checkbox"/>	55 سنة فأكثر		

2/ النوع :

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------

3/ المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	ثانوى	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	أخرى

4/ التخصص العلمي:

<input type="checkbox"/>	إدارة	<input type="checkbox"/>	إدارة أعمال
<input type="checkbox"/>	إقتصاد	<input type="checkbox"/>	محاسبة
<input type="checkbox"/>	أخرى		

5/ الوظيفة:

<input type="checkbox"/>	مدير إدارة	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input type="checkbox"/>	محاسب	<input type="checkbox"/>	موظف
<input type="checkbox"/>	أخرى		

6/ سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 وأقل من 10 سنة
<input type="checkbox"/>	10 وأقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر

القسم الثاني : بيانات الدراسة

يرجى وضع علامة ( v ) أمام العبارة التي توافق أختياركم:

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وتحسين الأداء

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تتناسب ساعات العمل بالبنك مع طبيعة العمل.				
2	تتوفر بالبنك الأدوات والأجهزة (معينات) المناسبة وكافية للقيام بالعمل مما ساعد في إنجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة.				
3	المكاتب بالبنك مجهزة بصورة مناسبة للقيام بالعمل مما أدى لتحسين الأداء.				
4	نظام التدريب بالبنك ساعد في ابتكار وابداع العاملين.				
5	يتيح لك طبيعة العمل بالبنك فرص عديدة للتجديد والابتكار والإبداع.				

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحسين الأداء

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	نمط القيادة الإدارية المتبع بالبنك بعث روح الانتماء والولاء لها.					
2	أتباع إدارة البنك العمل كفريق واحد ساهم في تحسين أداء العاملين.					
3	تسود أجواء الثقة والتعاون بين العاملين وإدارة البنك .					
4	تشرك إدارة البنك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم . مما رفع كفاءة التنفيذ.					
5	تتعامل إدارة البنك مع العاملين بالعدل والمساواة دون تمييز مما حقق رضا العاملين .					

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوافق وتتسق الوظائف بالبنك مع الهيكل التنظيمي مما ساهم في تحقيق الأهداف.					
2	يتميز الهيكل التنظيمي بالبنك بالمرونة مما أدي لسرعة إنجاز الأعمال.					
3	الهيكل التنظيمي بالبنك يمنع التداخل والازدواجية في الأعمال.					
4	تقسيم العمل بالبنك ساعد علي تحسين الأداء.					
5	يتوافق الهيكل التنظيمي بالبنك مع طبيعة الوظيفة ومن يؤديها.					

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرتبة العلمية	مكان العمل	الاسم	الرقم
أ. مشارك	كلية العلوم الإدارية- جامعة افريقيا العالمية	إبراهيم الأمين العشاري	1
أ. مساعد	كلية العلوم الإدارية - جامعة افريقيا العالمية	ايمن ميرغنى ابراهيم	2
أ. مساعد	كلية العلوم الإدارية - جامعة افريقيا العالمية	شهاب سوار الذهب احمد عيسي	3
أ. مساعد	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة افريقيا العالمية	عبد المحسن محمد احمد	4