



جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

**جامعة شندي**

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



**أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد**

**البشرية بالقطاع المصرفي السوداني**

**(2007م - 2017م)**

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

**إشراف :**

**أ.د. إبراهيم فضل المولى البشير**

**إعداد الطالب :**

**محمد الصادق عمر محمد نور**

**1440 هـ - 2018 م**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الآية

قال تعالى: ( فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ  
النَّاسَ فَيَمْكُتُ فِي الْأَرْضِ )

صدق الله العظيم

سورة الرعد ، آية (1)

# الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله .

إلى والدي . . . . أسبغ الله عليها ثوب الصحة والعافية والتي غمرتني

بدعواتها حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة .

إلى كل العاملين بالقطاع المصرفي السوداني .

إلى كل من علمني حرفاً فلا أنسى له فضلاً ،، ودعمي وكان

لي عوناً وسنداً .

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا

وليست في شيء آخر .

إلى كل هؤلاء أهدى هذا الجهد المقدر .

# شكر والتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى اله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين ، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضاء ، فالشكر لله أولا وأخيرا وأنا أرى ثمرة جهدي في هذا البحث والذي أرجو أن أكون قد وفقت فيه وحقت المطلوب .

كما أتقدم بالشكر إلى إدارة جامعة شندي كليه الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال

وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى ومضة النور في دربي الذي أبصرت به تفاصيل دروبي بما أبدياه لي من ملاحظات وبما منحاني من نصح وإرشاد /

الدكتور / إبراهيم فضل المولى البشير

الدكتور / إيهاب عبدالله عباس سعد

كما أخص بالشكر الدكتور / التجاني الطاهر عبدالقادر والأستاذ / محمد صديق حسن ، فلهم منى كل الود والثناء وجعل الله عطائكم في ميزان حسناتكم ، ولأسرة مكتبه جامعة شندي المركزية ، وأسرة مكتبه البيان .

إلى كل من ساهم معي في إخراج هذا البحث في ثوب قشيب ، وكذلك من سقط اسمه سهوا لا نكرانا من بدأ هذا البحث إلى آخر حرف فيه .

## المستخلص

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث بصورة عامة في محاولة التعرف على الأثر الذى تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، وذلك محاولة من الباحث لسد الفجوة التطبيقية فى موضوع الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال السودانية ، وايضا محاولة لسد الفجوة الأكاديمية من حيث عدم إتضح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية فى بعض الدراسات التى تناولت العلاقة بين المفهومين .

تتمثلت مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى التالى :ماهو تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفي السوداني؟وتتفرع منة التساؤلات التالية:ماهو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟ماهو تأثير خصائص المنظمة من حيث الإلتزام واحترام قيمة الوقت على أداء الموارد البشرية؟ماهو تأثير خصائص المنظمة من حيث جماعية العمل والمشاركة فى إتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية؟ماهو تأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية ؟

تم أختبار الفروض التالية : لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفي السوداني ،لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية لثقافة المنظمة السائدة على اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفي السوداني ،لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التى تتسم بالإلتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفي السوداني ،لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التى تتسم بجماعية العمل والمشاركة فى إتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفي السوداني ، لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التى تتسم بأخلاقيات العمل على مستوى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفي السوداني .

لإختبار صحة الفروض اعلاه اتبع الباحث المنهج الإستنباطى فى دراسة مشاكل وفرضيات الدراسة فى جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية ، والمنهج الوصفى والمنهج الإحصائى ، بتصميم أستبانة تم تحليلها وفق مقياس ليكرت الخماسى .

توصل البحث للعديد من النتائج ومن أهمها هناك أثر إيجابى للثقافة التنظيمية فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى ، وهناك إلتزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التى تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن القطاع المصرفى ، وأن السياسات والإجراءات المتبعة فى القطاع المصرفى واضحة ومحددة ، وتسهم فى توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية ، وهناك إلتزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل ، وأن روح الإندماج سائدة بين العاملين ، وهناك معايير أخلاقية فى العمل وقيم أساسية واضحة ومتناسقة .

أوصى البحث بالإهتمام وتمكين ومشاركة العاملين وبناء قدراتهم ، وبث روح العمل الجماعى وتكوين فرق العمل ، والمشاركة فى عملية إتخاذ القرارات ، والإهتمام بالزبائن وعدم تجاهل مصالحهم ورغباتهم ، ونشر الثقافة التنظيمية الإيجابية بين العاملين وتنمية مهاراتهم الفكرية والإبداعية التى تسهم فى تحقيق الأهداف .

## *Abstract*

The main objective of this research is to try to identify the impact of the organizational culture on the performance of human resources. The researcher attempts to fill the applied gap in the organizational culture of the Sudanese business environment. It also tries to bridge the academic gap in terms of the nature of the relationship between the organizational culture and the performance of human resources in some studies that dealt with the relationship between the two concepts.

The problem of the study is represented in the following main question: What is the impact of the organizational culture on the performance of human resources in the Sudanese banking sector? This question led the researcher to address these questions: What is the effect of the culture of the organization on the formation of the patterns of the employees' behavior? What is the effect of the characteristics of the organization in terms of commitment and respect for the value of time on the performance of human resources? What is the impact of the organization characteristics in terms of collective work and participation in decision-making on the performance of human resources. What is the impact of work ethics on the performance of human resources?

The study tested the following hypotheses : There is no statistically significant effect on the prevailing culture of human resources performance in the Sudanese banking sector. There is no statistically significant influence between the behavioral patterns of the prevailing culture of the human resources performance in the Sudanese banking sector. Commitment and respect are for the value of time in the performance of human resources in the Sudanese banking sector, there is no statistically significant impact on the culture of the organization, which is characterized by collective action and participation in decision-making on the level of human resources performance in the suction sector in Sudan, there is no statistically significant effect for the culture of the organization that is characterized by work ethic on the level of human resources performance in the Sudanese banking sector.

In order to test the validity of the hypotheses above, the researcher followed the methodological approach in studying the problems and hypotheses of the study. The data collection and analysis were made using the



descriptive approach and the statistical method. A questionnaire was designed with which the data was analyzed according to the Likert scale.

The research found out a number of results, the important of which are: the positive impact of the organizational culture on the performance of human resources in the banking sector. There is a commitment by the employees to positive behaviors that reflect good mental image of the banking sector. The policies, procedures in the banking sector are clear and specific and appropriate for the performance of functions. there is a commitment by workers towards policies, work procedures, and that the spirit of integration prevails among employees. There are ethical standards at work and basic values which are clear and consistent.

The research recommended that attention should be given to the empowerment of employees' participation , developing their capacities, spreading the spirit of collective work, forming working teams, participating in the decision-making process, paying attention to customers and not ignoring their interests and desires, spreading the positive organizational culture among employees and developing their intellectual and creative skills.

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
113	هيكل الجهاز المصرفي كما في عام 1955م	(1)
114	هيكل الجهاز المصرفي كما في عام 1959م	(2)
122	فروع البنوك العاملة بالبلاد حتى عام 1983م	(3)
126	فروع البنوك العاملة بالبلاد حتى عام 1995م	(4)
129	لائحة المصارف العاملة في السودان	(5)
138	تطوير بيانات القطاع المصرفي السوداني	(6)
139	نسب نمو بيانات القطاع المصرفي السوداني بالجنيه السوداني (%)	(7)
140	أكبر 10 مصارف عاملة في السودان - 2015م (مليون دولار)	(8)
145	الانتشار المصرفي بالولاية	(9)
146	أداء الجهاز المصرفي كما في 31 أغسطس 2017 مقارنة بالسنوات السابقة	(10)
153	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(11)
153	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(12)
154	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(13)
155	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(14)
156	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	(15)
157	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(16)
158	محاور أداة الدراسة	(17)
158	مقياس ليكرت الخماسي لمتغيرات الدراسة	(18)
160	معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	(19)
162	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t لمستوي الثقافة التنظيمية في القطاع المصرفي	(20)
164	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t لمستوي انماط سلوك	(21)

العاملين فى القطاع المصرفى		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
166	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t لمستوى الإلتزام واحترام قيمة الوقت فى القطاع المصرفى	(22)
168	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t لمستوى جماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار فى القطاع المصرفى	(23)
170	يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم t لمستوى اخلاقيات العمل فى القطاع المصرفى	(24)
172	يوضح نتائج اختبارتضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء	(25)
174	يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .	(26)
176	توضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير انماط السلوك على اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .	(27)
178	يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الإلتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .	(28)
180	يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير جماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار على مستوى اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .	(29)
182	يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير اخلاقيات العمل على مستوى اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .	(30)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج البحث	(1)
36	أهمية ثقافة المنظمة	(2)
55	مستويات الثقافة التنظيمية	(3)
109	بطاقة العملاء	(4)
116	هيكل الجهاز المصرفي كما في عام 1969م (بنك السودان)	(5)
118	هيكل الجهاز المصرفي حتى 1975م (بنك السودان)	(6)
121	هيكل الجهاز المصرفي بالسودان كما في عام 1983م بنك السودان	(7)
127	هيكل الجهاز المصرفي السوداني كما في عام 1995م	(8)
139	تطور البيانات المجمعة للقطاع المصرفي السوداني (مليار دولار)	(9)
140	رصيد التمويل المصرفي الممنوح حسب القطاعات بالعملة المحلية بنهاية العام 2016م (%)	(10)

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
و	Abstract
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الموضوعات
<b>الفصل الأول: الإطار العام</b>	
2	المبحث الأول : الإطار المنهجي
10	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية</b>	
31	المبحث الأول : مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها
43	المبحث الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية وأنواعها
58	المبحث الثالث : تكوين وترسيخ الثقافة التنظيمية وتغييرها والمحافظة عليها
<b>الفصل الثالث : أداء الموارد البشرية</b>	
72	المبحث الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
83	المبحث الثاني : طرق قياس أداء الموارد البشرية
92	المبحث الثالث : العلاقة بين أداء الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

رقم الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الرابع : القطاع المصرفي السوداني</b>	
112	المبحث الأول : مفهوم وأهمية القطاع المصرفي والبنوك وأنواعها
137	المبحث الثاني : واقع الجهاز المصرفي السوداني
144	المبحث الثالث : دور الجهاز المصرفي بولاية نهر النيل
<b>الفصل الخامس : الدراسة الميدانية</b>	
151	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
161	المبحث الثاني : تحليل البيانات
174	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
<b>الخاتمة</b>	
185	النتائج
187	التوصيات
192	المصادر والمراجع
205	الملاحق

# الفصل الأول

## الإطار العام

المبحث الأول: الإطار المنهجي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول الإطار المنهجي

### مقدمة :

يعتبر القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات الأساسية في الاقتصاد السوداني ، ليس فقط لدوره الهام في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي ، بل لكونه يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي ، فقد أصبح هذا القطاع بفعل اتساعه وتنوع أنشطته النافذة التي يطل منها العالم علينا و نزل منها على العالم ، وأصبح تطوره وقوة أوضاعه معيارا للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليته لجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية .

حيث تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها ، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي من خلالها يتم ربط الأفراد بالمؤسسة، وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة ، ومع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات والتي تحول دون تحقيق أهدافها جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة وخاصة ما تعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك العاملين وتحسين مستوى التزامهم بالقوانين والمعايير المتفق عليها.

كما أن إطلاق طاقات الفرد الكامنة يشبه العنور علي الذهب ، وقد يتطلب الأمر أن تتقرب وتبحث عن هذه الطاقات ، وعندما يتم اكتشافها عليك أن تعمل على استمرارها لذلك نجد أن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على القوى العاملة التي تعمل بها ، وذلك لأن المعرفة والمهارة والقدرات تنبع أساسا من أعضاء المنظمة ، وتتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات الحديثة في انه المصدر الحقيقي لتمكين الميزة التنافسية



وتعزيزها فالتمييز لا يمكن أن يكون نتيجة امتلاك المؤسسة للموارد المادية والتكنولوجية فقط بل يعتمد أولاً على امتلاكها لموارد بشريه قادرة على تعظيم الفائدة من بقية الموارد.

### مشكلة البحث :

تأتى هذه الدراسة لبحث أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي السوداني ،فكل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية ، حيث يعتبر المورد البشري عامل مهم في تحقيق ذلك ، فالمنظمة تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم ، حيث تقع المنظمة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم ، وتلعب هذه الخصائص دورا مهما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة ، وبظهور أهمية الثقافة التنظيمية ظهرت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية نظرا إلى الدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية والتنظيمية من سياق إلى آخر ، كما تحولت دراسة المنظمات من الطرق العقلانية فى التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد إلى دراسة العوامل والخصائص المميزة للثقافة السائدة في المنظمات ( القيم ، المعتقدات ، الأعراف ، الطقوس ) وتحولت اهتماماتها من التركيز على وسائل التحكم في السلوك التنظيمي إلى كيفية التعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيها، ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

**ما هو تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي السوداني؟**  
وتتفرع منة التساؤلات التالية :

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين ؟
- ما هو تأثير خصائص المنظمة من حيث الالتزام واحترام قيمة الوقت على أداء الموارد البشرية ؟
- ما هو تأثير خصائص المنظمة من حيث جماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية ؟
- ما هو تأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية ؟

## أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث في ضوء مساهمته المتوقعة من الناحية العلمية والعملية ، والتي

يمكن توضيحها علي النحو التالي :

1/ أهمية علمية : تبرز أهمية البحث العلمية من خلال سعيه إلى التوصل إلى طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الفرد ، والتعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع الثقافة التنظيمية والأداء ، والتعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء ، ومن خلال ما يساهم فيه من إضافة معلومات ونتائج تتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية ، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية منهجا جيدا في إدارة التغيير خاصة عندما تعمل المنظمة في بيئات غير مستقرة وتلعب دور أساسي في نجاح تنفيذ السياسات الإدارية لتلاءم التغيرات البيئية المحيطة .

2/ أهمية عملية : الأهمية العملية تتمثل في استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها علي أرض الواقع ، والتي من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية في القطاع المصرفي السوداني .

## أهداف البحث :

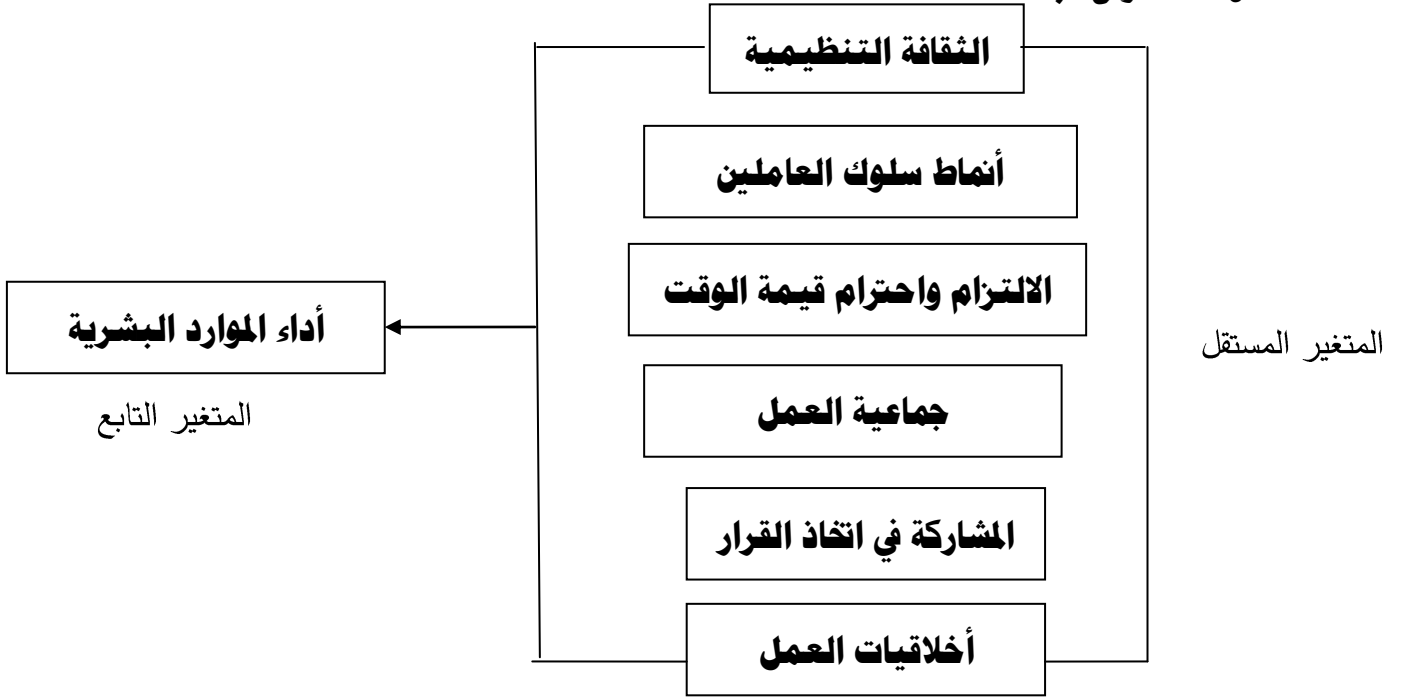
يتمثل الهدف الرئيسي للبحث بصورة عامة في محاولة التعرف علي الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية ، وذلك محاولة من الباحث لسد الفجوة التطبيقية في موضوع الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال السودانية ، وأيضا محاولة لسد الفجوة الأكاديمية من حيث عدم اتضاح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المفهومين .

ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية والتي تتمثل في معرفة أثر ثقافة المنظمة على أنماط سلوك العاملين ، وتأثير خصائص المنظمة من حيث الالتزام واحترام الوقت وجماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وأخلاقيات العمل علي أداء الموارد البشرية .

## فروض البحث :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل. .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بأخلاقيات العمل على مستوى أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل.

شكل (1) نموذج البحث :



المصدر : إعداد الباحث من خلال متغيرات الدراسة

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

### الثقافة التنظيمية :

هي فكرة في حقل الدراسات التنظيمية والإدارة تصف الحالة النفسية والتصرفات والخبرات والمعتقدات والقيم الفردية أو الاجتماعية لمنظمة ما .  
النمط السلوكي :

هو عبارة عن علاقة بين الفعل والانفعال لدى الأشخاص يخوضون صراعا دائما بهدف الحصول علي هدف معين ، وبأقل وقت ممكن ويختلف هذا النمط عن حالات القلق العادية من حيث تحديده لأهداف وإصراره عليها .  
الالتزام واحترام قيمة الوقت :

الالتزام هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدي الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء لها ، أما الوقت فهو عنصر من عناصر الإدارة ، فكل عمل إداري يحتاج إلي وقت ، وتوقيت مناسب حتي يحقق الهدف المنشود منه .  
جماعية العمل :

هو اتحاد مجموعة من الأفراد والاشترك فيما بينهم سواء كان بشكل كلي أم جزئي ، لإنجاز عمل معين أو القيام علي تحقيق أهداف معينه تصب في مصلحة الجميع ، وهذا العمل يجب أن يتم تطبيقه في المنظمات والشركات التي ترغب في الوصول إلي الغاية التي ترغب في تحقيقها .

المشاركة في اتخاذ القرار : هو توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ، حيث يتم الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يتبادلها المرؤوسين ، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها .  
أخلاقيات العمل :

الأخلاق سمه نبيلة تبعث في النفس السعادة والرضا وهي طريق النجاح في الدنيا والآخرة ، وهي مجموعة من المبادئ الأخلاقية أو التوجيهية التي تساعدك علي تحديد السلوك الملائم الذي يتيح لك النجاح في مهنتك .

## إدارة الموارد البشرية :

هي إدارة القوى العاملة للمنظمات وتختص بجذب الموظفين والاختيار والتدريب والتقييم ومكافئة الموظفين ومتابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل .

## أداء الموارد البشرية :

هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز علي إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد علي الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .

## منهج البحث :

اتبع المنهج الإستنباطي في دراسة مشاكل وفرضيات الدراسة في جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية والذي يهتم بجمع البيانات التفصيلية عن الظواهر بقصد استخدامها لفهم وتفسير الأوضاع والممارسات في الوقت الحالي .

كما اتبع الباحث منهج دراسة الحالة الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية وبين التغيرات التي تتطلبها الدراسة الشاملة والتي تؤدي إلى اكتشاف مجالات بحث جديدة وتمكين فرضيات الدراسات في المستقبل .

وذلك بالإضافة للمنهج الوصفي لوصف المنشآت موضع الدراسة والتحليل وذلك لتحليل الدراسة الميدانية مستخدمة البرنامج الإحصائي Spss والتحليل اليدوي للإستبانات بغرض الوصول لنتائج ووضع توصيات الدراسة .

## حدود البحث :

- الحدود المكانية : القطاع المصرفي بولاية نهر النيل
- الحدود الزمنية : 2007-2017م

## أدوات ومصادر جمع المعلومات :

### • المصادر الأولية :

وتشمل الإستبانة والملاحظات والمجلات والمقابلات التي ستجري مع ذوى العلاقة بموضوع البحث .

### • المصادر الثانوية :

وتشمل الكتب والمراجع والمجلات والدوريات والتقارير والمؤتمرات والمواقع الالكترونية وغيرها من المؤلفات ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

### هيكل البحث :

يحتوى البحث على خمسة فصول حيث يشمل : الفصل الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة أما الفصل الثاني بعنوان الثقافة التنظيمية ، ويحتوى على ثلاثة مباحث وهي المبحث الأول: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها والمبحث الثاني : خصائص ومستويات الثقافة التنظيمية وأنواعها أما المبحث الثالث : تكوين وترسيخ الثقافة التنظيمية وتغييرها والمحافظة عليها ، والفصل الثالث بعنوان :أداء الموارد البشرية. ويحتوى على ثلاثة مباحث وهي المبحث الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية وأهدافها والمبحث الثاني : طرق قياس أداء الموارد البشرية أما المبحث الثالث : العلاقة بين أداء الموارد البشرية والثقافة التنظيمية أما الفصل الرابع بعنوان القطاع المصرفي . ويحتوى على ثلاثة مباحث وهي : المبحث الأول: مفهوم وأهمية القطاع المصرفي والبنوك وأنواعها والمبحث الثاني : واقع الجهاز المصرفي السوداني المبحث الثالث : دور الجهاز المصرفي بولاية نهر النيل أما الفصل الخامس : بعنوان الدراسة الميدانية ويحتوي على ثلاثة مباحث : المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثاني تحليل بيانات والمبحث الثالث اختبار الفرضيات.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

1- دراسة علوية يس إبراهيم طه (2017) بعنوان : أثر التنظيم الإداري على أداء المنشأة - دراسة حالة هيئة مياه ولاية الخرطوم : (1)

يهدف البحث إلى دراسة أثر التنظيم الإداري على الأداء وتمثلت مشكلة الدراسة في دراسة وتحليل أثر التنظيم الإداري على الأداء افترضت الدراسة وجود علاقة بين التنظيم الإداري وكفاءة العملية الإدارية بالهيئة ، ووجود علاقة بين التنظيم الإداري وممارسة السلطة الإدارية في الهيئة ، ووجود علاقة بين التنظيم الإداري وتطوير العمل الإداري في هيئة مياه ولاية الخرطوم ، ووجود علاقة بين التنظيم الإداري ومتوسطات معايير أداء العاملين بالهيئة ، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث المكون من العاملين في هيئة مياه ولاية الخرطوم حيث تم توزيعها على جميع العاملين في الهيئة ، وتوصلت الدراسة إلى قبول جميع الفروض ، حيث أثبتت وجود علاقة بين التنظيم الإداري وتطوير العمل في هيئة مياه ولاية الخرطوم ومن ثم قدمت الدراسة عدة توصيات كانت أهمها ضرورة إصلاح الهيكل التنظيمي بالهيئة .

2- دراسة عبد الملك محمد ملهي (2017) بعنوان : دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء : (2)

تناولت الدراسة موضوع أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية ودورها في الرضا والأداء الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء ، وتهدف إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي لدى

---

(1) علوية يس إبراهيم طه ، أثر التنظيم الإداري على أداء المنشأة - دراسة حالة هيئة مياه ولاية الخرطوم ، جامعة النيلين - كلية التجارة - رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2017م .

(2) عبد الملك محمد ملهي ، دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء - جامعة النيلين - كلية التجارة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2017م .



العاملين في تلك المستشفيات ، كما تهدف إلى التعرف على مدي إدراك العاملين فيها بأخلاقيات العمل والقيم التنظيمية ، وأن تكشف حالة التوافق والتعارض بين القيم الشخصية للعاملين وبين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية وفق مفهوم الإدارة بالأهداف ، وتهدف إلى دراسة علاقة أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية بالبيئة الداخلية والخارجية والتعرف على واقع أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية من حيث المعوقات التي تواجهها تلك المستشفيات ، وتمثلت مشكلة الدراسة دور الأخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي في المستشفيات اليمنية الخاصة ، أستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي ، بتصميم استبانة وتحليلها وفق مقياس ليكرت الخماسي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة من جهة وبين الرضا الوظيفي للعاملين من جهة أخرى . وأثبتت الدراسة بأن أخلاقيات العمل السائدة في المستشفيات اليمنية الخاصة هي الولاء ، الإخلاص ، والوضوح ، الشفافية ، النزاهة ، الأمانة .

كما أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها العمل على توثيق ولدماج أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية ضمن لوائح وقوانين العمل المعتمدة وعقد ولوائح التأسيس للمستشفيات اليمنية الخاصة ، وتنفيذ دراسات علمية عن رضا المرضى حول مستوى أخلاقيات وقيم العمل السائدة ، التطبيق الفعلي لمنظومة أخلاقيات وقيم العمل في كل مستويات العمل .

3- دراسة عبد الحق علي إبراهيم (2015) بعنوان : دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال :بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل :<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات ، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني ،أستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة

---

(1) عبد الحق علي إبراهيم ، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال :بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ، جامعة النيلين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، 2015م .

الدراسة ، وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال الممثلة في المصارف التجارية ، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها : أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف ، وأن هناك أثر سلبي لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف، وأوضحت أن وجود الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف يتأثران سلبا بضغوط العمل والصراع التنظيمي .

وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين في المصارف بعناصر السلوك التنظيمي ، وضرورة رفع دافعية الموظفين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال ( سلبا أو إيجابا ) وضرورة العمل على خفض مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون أثناء أدائهم لواجباتهم اليومية ، كما أوصت أيضا بالاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية في القطاع المصرفي السوداني .

4- دراسة كمال أحمد وربيعة إسماعيل ( 2015 ) بعنوان : أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية (1):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية وتم توزيع إستبانة على بعض المصارف بولاية الخرطوم وتوصل البحث إلى عدد من النتائج منها أن هناك علاقة طردية قوية بين البعد المالي وتقويم الأداء المالي أوضحت نتائج تحليل الارتباط أن هناك علاقة طردية قوية بين بعد العملاء وتقويم الأداء المالي ، كما أوضحت نتائج تحليل الارتباط أن هناك علاقة طردية قوية بين بعد العمليات الداخلية وتقويم الأداء المالي ، فيما يخص البعد المالي كشفت الدراسة أن أهم مصادرها تتمثل في سعى المصارف السودانية إلى التخطيط الإستراتيجي لزيادة نمو الأرباح ، وفيما يخص بعد العملاء كشفت الدراسة أن أهم مصدرها يتمثل في تطوير العمل وسرعة تقديم الخدمات بالمصارف السودانية يجذب العملاء ويزيد حجم

(1) د. كمال أحمد يوسف ، ربيعة إسماعيل الفكي ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية ، دراسة ميدانية ، الخرطوم ، جامعة النيلين .

المشاريع الاستثمارية التي يقدمها ، ولا يتم استقلال الإمكانات المتاحة بقدرات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى العادي و فيما يخص بعد العمليات الداخلية كشفت الدراسة أن أهم مصدرها تتمثل اهتمام المصارف السودانية في توفير وإنتاج الخدمات التي ترضى رغبات عملائها ، و فيما يخص بعد التعلم والنمو كشفت الدراسة أن أهم مصدرها يتمثل في إدراك الموظفين بالمصارف السودانية لطبيعة الخدمات التي يقدمونها تزيد من جودة الأداء بالمصارف السودانية و ارتفاع نسبة الكوادر المؤهلة العاملة بالمصارف السودانية مع الوظائف التي يشغلونها مما يؤدي إلى كفاءة العمليات التشغيلية و اهتمام المصارف السودانية بالأبعاد الأربعة للبطاقة وهي العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وبعد العملاء والبعد المالي على الترتيب وبناء على نتائج السابقة تقدم الباحثون بالتوصيات منها ، العمل علي تطوير أساليب الرقابة الموجودة داخل المصارف السودانية واستخدام أساليب حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن و ضرورة أن تعمل المصارف السودانية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية ، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي ونشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السودانية وعمل ورش تناقش كيفية تطبيق هذه البطاقة داخل المؤسسات السودانية وعمل حوافز مشجعة للعاملين يخلق نوع من الرضاء الوظيفي ويجعل الموظف يقوم بالتضحية من اجل العمل لصالح البنك وعمل المزيد من البحوث عن الأداء المتوازن لندرة الدراسات الموجودة بالسودان.

5- دراسة أحمد موسى ( 2014م ) بعنوان : الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم . (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظام المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد لمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع .

---

(1) أحمد موسى المهدي ، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014م .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وكذلك أدوات المقابلة والملاحظة .

وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين ، وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي ( جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جامعة امدرمان الأهلية ، كلية غرب النيل ) اشتملت العينة على (384) فرد تم اختيارهم عشوائيا وتم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (SPSS) .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين ،ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة بأن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جدا وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء .

كذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين وذوى الخبرات في مجال تقانة المعلومات بالجامعات للعمل خارج البلاد ، بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات ، كما أن مفهوم نظم المعلومات غير معروف بصورة كافية للعاملين بالتعليم العالي ، وأيضا البنية التحتية لا تتناسب مع الأعداد الكبيرة للطلاب والطالبات حيث أن القاعات والوسائل التعليمية لا تتسع مع هذه الأعداد المتزايدة ،ومن النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدنى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي ، وكذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة .

وبناء على النتائج أعلاه فقد تم طرح العديد من التوصيات على النحو التالي : ضرورة أن يكون لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي معرفة بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين وضرورة الاهتمام بها ، والاهتمام بالوسائل التعليمية الحديثة ن مراجعة أسباب هجرة الكوادر المؤهلة لخارج البلاد، الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين ، وكذلك مراجعة البنية التحتية .

6- دراسة البسياني ( 2014م ) بعنوان : أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة الداعمة : (1)

ركزت مشكلة الدراسة على السؤال التالي : ما هو اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة للشركات الصناعية السودانية .

تمثلت أهم أهداف البحث في التعرف على مستوى الاهتمام بالإبداع التنظيمي ومستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية ، وما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات السودانية ، وأيضاً معرفة أثر الثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (140) مدير شركة صناعية بواسطة استبانته أعدت لذلك وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب المديرين يركزون بمحور الابتكار والمحور المالي مقارنة بالمحاور الأخرى ، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة دعمت بصورة جزئية بين مكونات بطاقة الأداء والإبداع التنظيمي ( تكنولوجي وإداري ) أيضاً أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الداعمة تؤثر جزئياً على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي ، كما أوصت الدراسة بدراسة أسباب ضعف وجود منتجات الشركات السودانية في الأسواق الدولية وتذليل العقبات التي تواجه تصدير المنتجات إلى الأسواق الدولية .

كما أوصت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات ويمكن أن تطبيق ذلك على قسم من أقسامها كمرحلة أولى قبل البدء في التطبيق على الشركة ككل كذلك لا بد

---

(1) البسياني النابلسي يوسف ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة الداعمة ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014م .

من الاهتمام بقسم البحث والتطوير لما له من دور كبير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة ، أيضا لابد من الاهتمام بالهيكل التنظيمية في الشركات الصناعية بحيث تكون قادرة علي تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية ، كذلك تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج البحوث المشتركة مما يعود بالمنفعة على الطرفين وضرورة سيادة الثقافة التنظيمية الداعمة من اجل المحافظة على التنافسية والابتكار والاستقرار .

7- دراسة محمد الصادق (2014 م ) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري : (1) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في بنك أم درمان الوطني وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي

قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية حيث تم توزيع (140) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (10)إستبانة، وكانت نسبة المرود (25%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها : أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في بنك أم درمان الوطني .

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية الاتجاهات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي.)

وأوضحت أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكاريه بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة. وبناء على النتائج تقدمت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها : زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة البنك والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء البنك لان الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير البنك،

---

(1) محمد الصادق عمر محمد نور ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري ، الخرطوم ، جامعة الزعيم الأزهرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014م .

و زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية وزيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة البنك وتقديمه والعمل على إشراك الموظفين بالقرارات التي يتخذها البنك والمتعلقة بهم ، والتركيز على ثقافتي الدور والمهمة كونهما أكثر الثقافات تأثيراً على أداء الموظفين ، وتدريب الموظفين على أحداث الوسائل التي تساهم في رفع مستواهم ، والاهتمام بقيم وثقافة الموظفين الشخصية.

8- دراسة سكيمة المهل ( 2013م ) بعنوان : دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين : (1)

تتمثل مشكلة الدراسة في امتناع بعض المنظمات أو تحفظها في استخدام إستراتيجية الموارد البشرية ، وتتبع أهمية الدراسة من كونها تتطرق لأحد المواضيع الأستراتيجية المهمة في الفكر الإداري الحديث ، كما تتجسد أهمية الدراسة في أن تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة يؤدي إلى تعامل العاملين مع بعضهم البعض وتفاعلهم مع المؤسسة وأهدافها ، بالإضافة إلى أنه يساعد على تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة ( سودا تل ) وأثرها على أداء العاملين من خلال معرفة درجة التكامل الإستراتيجي لمؤسسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وكيف يؤثر هذا التكامل على الأداء، وما هي المعوقات المؤثرة على هذا التكامل .

كما تهدف لتعرف على تأثير كل من تخطيط القوى العاملة والبناء التنظيمي وبيئة العمل والخصائص الشخصية لمديرين والعاملين على تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية ، بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة .

---

(1) سكيمة المهل محمد حمد ، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2013م .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وقد تم تصميم إستبانه لجمع البيانات إضافة إلى المقابلات الشخصية وقد تم توزيع (150) استبانه استرجع منها (126) استبانه صالحة للتحليل وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام (SPSS) وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : أن هناك علاقة بين أنشطة هذه الأستراتيجية والإستراتيجية العامة للشركة وان تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالإستراتيجية العامة للشركة وان الخصائص الشخصية للمديرين والعاملين تؤثر على تطبيق هذه الإستراتيجية ، وان هناك علاقة بين قوة البناء التنظيمي للشركة وهذه الإستراتيجية وبينت الدراسة أن تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر في قدرة الشركة على تبني نظرة إستراتيجية للإدارة الموارد البشرية .

وأوصت الدراسة بالاهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع إستراتيجية للإدارة الموارد البشرية ، وضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالشركة ، كما أوصت إدارة الشركة بالاهتمام بالكادر البشري من حيث التعليم واكتسابهم الخبرات الضرورية لتحقيق الأهداف ، وتوخي الحذر عند بناء نظام معلومات بالشركة حتى يساعد على توفير المعلومات المتعلقة بسياسات وإجراءات الموارد البشرية في الوقت المناسب ، والانتباه عند إعادة الهيكلة للشركة أو تطوير البناء التنظيمي إلى ضرورة تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجيات العامة للشركة .

9- دراسة الأمين عمر الحاج أحمد (2013) بعنوان : تقييم الثقافة التنظيمية للقطاع المصرفي السوداني : (1)

هدف البحث لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي من حيث القوة والضعف عن طريق استخدام نموذج دينسون لقياس الثقافة التنظيمية ، وتمثلت مشكلة البحث في الأسئلة الآتية : ما هي نقاط القوة والضعف في الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع البنوك ؟ هل توجد فروقات في الثقافة التنظيمية السائدة بين البنوك محل الدراسة ؟

---

(1) الأمين عمر الحاج أحمد ، تقييم الثقافة التنظيمية للقطاع المصرفي السوداني ، جامعة النيلين ، كلية التجارة - رسالة ماجستير غير منشورة ، 2013م .



وتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية : هل هنالك فروقات بين البنوك من حيث بعد المشاركة ، الإتساق ، التكيف ، الرسالة ؟

أستخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS وتوصل إلى العديد من النتائج أهمها أن لهذه البنوك رؤية وإستراتيجيات وأهداف واضحة ومحددة، وتمتلك حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل ، ولديها معايير أخلاقية في العمل وقيم أساسية واضحة ومتناسقة ، وأنها سريعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ، وتشجع الإبداع في العمل كما تهتم بعملية التعلم في أعمالها اليومية .

وأوصت الدراسة بالاهتمام وتمكين ومشاركة العاملين وبناء قدراتهم ، وبث روح العمل الجماعي و تكوين فرق العمل ، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، ونشر الثقافة التنظيمية الإيجابية بين العاملين وتنمية مهاراتهم الإبداعية والفكرية التي تسهم إيجابا في تحقيق أهداف البنك .

10- دراسة أمنية صدقي ( 2013م ) بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية : (1)

هدفت الدراسة من التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وذلك بتوزيع عينات على مجتمع الدراسة وتم تحليلها إحصائيا ( SPSS ) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وذلك للدور الذي تقوم به خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تحسين وتطوير الفكر الإداري الذي يساهم في الرفع من مستوى الأداء وأن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة ومحددة وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية ، هناك التزام من قبل العاملين بسياسات إجراءات العمل ، وهذا مؤشر يدل على

---

(1) أمينة صدقي ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، الجزائر ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، رسالة ماجستير منشورة ، 2013م .

مدى اهتمام إدارة المؤسسات في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تسهم في إنجاز المهام الوظيفية وتبين أيضا أن هناك التزام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة وهذا ما يدل على شعورهم بحجم المسؤولية وهناك اهتمام من بل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية ، وهذا يدل على مدى التزام وحرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها ن وهذا يشير إلى اهتمامهم بعنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل وأن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة لذلك والتي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات و هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز ومنح الترقية والدرجات الوظيفية وهذا بدوره يسهم في رفع مستوى الأداء ويرفع من زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ويعزز مستوى الولاء التنظيمي،وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين،لأن الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء ومشاركة العاملين في تسير المؤسسة وتحديد أهدافها من شأنه إتاحة الفرصة للظهور بقيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية والاهتمام بتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تساهم في الرفع من مستوى أدائهم والعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات للاستفادة منها في هذا المجال وإشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد السياسات والتوجيهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعمل ويزيد من الانتماء بالشعور والولاء للمؤسسة ويقوى من دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق أداء متميز .

11- دراسة رحاب التاج حسن (2011) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة - دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء :<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> رحاب التاج حسن , أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة - دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , رسالة ماجستير غير منشورة , 2011م .

تمثلت مشكلة الدراسة في أن أهمية الثقافة تثير اهتمام القيادة في بناء فرق عمل متجانسة غير مدركة بصورة كبيرة ، أهمية التزام القيادة غير مفعّل بصورة كبيرة في كثير من الأعمال مما يؤدي إلى وجود كثير من الأهداف بخطط المؤسسات ، القيادة المدربة غير موجودة في مناطق اتخاذ القرار والتي غالباً ما تضع أهداف غير ملائمة مع الخطط العامة للمؤسسات وذلك مما يسبب عدم تناسق الخطة العامة للمؤسسة مما يؤدي إلى الفشل في تطبيق الخطط والأهداف .

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كوسيلة لإجراء البحث ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : تعد الدراسة من الدراسات القليلة التي تربط ثقافة الجودة الشاملة بتطبيقات محدده ، طرحت الدراسة إشكالية الفجوة بين ارتفاع مستوى الفهم والتأييد من ناحية ، وقصور التطبيق من ناحية أخرى ، التوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تنادي بعرض متغيرات الإدارة أمام نظام السوق ، تطبيق الجودة الشاملة يعود إلى غرس ثقافة خدمة العميل .

12- دراسة إجلال الحاج (2011م) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على تحسين البيئة الإدارية في منظمات الأعمال : (2)

هدفت الدراسة لتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال ، والتعريف بأهمية ومفهوم البيئة الإدارية حيث قامت الباحثة باختبار صحة الفرضيات التالية : هناك علاقة بين رفع مستوى الثقافة وتطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال ، هناك علاقة بين تدعيم مفهوم العلاقات وتحسين أداء العاملين في منظمات الأعمال ، هناك علاقة بين تنمية المهارات السلوكية وتطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال ، هناك علاقة بين تشجيع الإبداع والابتكار من قبل الإدارة ورفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تحسين وتطوير البيئة الإدارية .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وللتأكد من صحة الفرضيات اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يوفر فرصة كبيرة لجمع المعلومات

---

(2) إجلال الحاج إبراهيم تاجر ، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين البيئة الإدارية في منظمات الأعمال ، الخرطوم ، شركة البرزيانوس ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011م .

والبيانات والدراسة المتعمقة وأيضا المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على تتبع الأحداث بصورة دقيقة ومن ثم المنهج الإحصائي (SPSS) بغرض تحليل البيانات الأولية والثانوية ومن ثم الوصول للنتائج والتوصيات منها وقد توصلت إلى وجود ثقافة تنظيمية معروفة لدى العاملين والقيم التنظيمية تؤثر ايجابيا على إنجازاتها ، وأن ثقافتها تدعو إلى التكافل والاهتمام بكافة قضايا المجتمع ، كما أوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات العاملين السلوكية ونشر الثقافة التنظيمية بينهم والمحافظة عليها .

13- دراسة عبد الرحمن ميرغني (2011) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء : (1)

البحث هو محاولة لتحليل وتقييم إمكانية تطبيق الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال السودانية حتى تتمكن المنظمات من تحسين الأداء وهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الثقافة في إحدى المنظمات وأن تكون النتائج التي تم التوصل إليها مؤشر في إمكانية تطبيقها في منظمات أخرى تعمل في نفس المجال والتأكيد على الاهتمام بالثقافة التنظيمية .

أركز الدراسة على قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء لبنك التضامن وذلك من خلال تصميم إستبانة لقياس آراء المبحوثين حول تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء وتم توزيع الأستبانة على جميع المستويات العاملة بالبنك ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام عدة معاول إحصائية مثل معمل ألفا لقياس الثبات والمصادقية ومعامل الارتباط والانحدار لقياس الفروض .

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء بصورة عامة وبناء على هذه النتائج تم تقديم التوصيات لمجتمع البحث والدراسات المستقبلية .

14- دراسة وحيد عيدان ( 2009 ) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة : (1)

(1) عبد الرحمن مرغني بابكر ، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011م .

(1) وحيد عيدان ، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة ، دمشق ، جامعة دمشق، رسالة ماجستير ، 2009م .

هدفت هذه الدراسة من التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وتحليل عناصرها والتعرف على دورها في نجاح وتنفيذ السياسات الإنتاجية وتحديد أنواع القيم الثقافية التنظيمية السائدة لدى العاملين وبيان أثر اختلاف القيم الثقافية على نجاح تنفيذ السياسات الإنتاجية ، وأستخدم الباحث قطاع الصناعات النسيجية مجتمع للبحث وأخذ معلمي الغزل والنسيج في محافظة غدلب كعينة للبحث وذلك بوضع إستبانة مخصصة تم تحليل بياناتها إحصائياً (SPSS) وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها و التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها و معرفة الأثر الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح تنفيذ السياسات الإنتاجية و التمييز بين أنواع القيم الثقافية المختلفة التي يجب أن يتمتع بها العاملين والتوصل إلى نتيجة هامة تتمثل فيما يلي إن اختلاف القيم الثقافية للعاملين يؤثر بدرجة كبيرة على نجاح تنفيذ السياسات الإنتاجية و بالتالي لابد من السعي لتوحيد هذه القيم من أجل ضمان التنفيذ الجيد للسياسة ،كما توصلت إلى التوصيات التالية وضع منهجية جديدة للتحويل التنظيمي تنقل المنظمة من الواقع التقليدي إلى الواقع المتميز المتوافق مع ثقافة الجودة الشاملة واستقطاب موارد بشرية قيادية ذات خبرة و تأهيل مؤمنة بثقافة الجودة الشاملة وضرورة وجود ما يعرف بالثقة التنظيمية بالقادة و الإداريين وهذا يؤدي إلى تقليص مجالات التنافر بالاتجاهات و السلوك و لشاعة القيم و الفضائل العربية و الإسلامية في ثقافة المنظمة وسلوكيات الأعضاء.

15- دراسة محمد أحمد ( 2009 م ) بعنوان : تقويم بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن<sup>(1)</sup> :

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، واختبرت الدراسة عدة فرضيات منها ن تؤثر مقومات الإبعاد

---

(1) محمد أحمد محمد أبو عمر ، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2009 م .

الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول ( مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود ) ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إن الأداء الجيد لبنك ، يعزى إلى اهتمام البنك بعملية التعلم والتدريب للموظفين من خلال إنشاء مركز التدريب بداخل البنك ، ويهتم البنك بتقديم الخدمات المصرفية بشكل متميز ويفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين ، وبالتالي ضمان وضع ولاء العملاء ، وتم التوصل إلى إطار علمي لتطبيق بطاقة قياس المتوازن بشكل تفصيلي ومنهجي من خلال مجموعة من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية .

16- دراسة العوض فتح الرحمن ( 2008م ) بعنوان : تطبيق مفهوم الجودة الشاملة (أبعاد الثقافة التنظيمية ) وأثرها على صناعة الغزل والنسيج في السودان : (2)

هدف البحث لتحليل وتقييم إدارة الجودة الشاملة في صناعة الغزل والنسيج في السودان ، وتم اختيار مصنع الغزل الرفيع بالخرطوم بحري لدراسته كحالة لهذا البحث وتتركز مشكلة الدراسة في البحث عن أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المصنع وتوافقها مع إدارة الجودة الشاملة كثقافة وذلك بوزن الإيجابيات والسلبيات للخلفية الثقافية .  
تم تصميم الطريقة التي أتبعته في هذا البحث بناء على مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات ، بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي للدراسات الاجتماعية لتحليلها .

صممت الإستبانة لقياس قوة الثقافة التنظيمية السائدة بالمصنع على قرار ما جاء في نموذج البحث والوقوف على إمكانية تطبيق مهج إدارة الجودة الشاملة، تم الحصول على المعلومات الأولية من الإدارة العليا والمتوسطة والفنيين بمصنع الغزل الرفيع وبلغت نسبة الإجابة للإستبانة حوالي 80% وتعتبر هذه النسبة في الدراسات الاجتماعية معقولة وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية الموجودة بالمصنع تؤثر في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وان القيادة ذات الرؤية هي المحرك الرئيسي الدافع لإدارة الجودة

---

(2) العوض فتح الرحمن الفكي النور ، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة (أبعاد الثقافة التنظيمية ) وأثرها على صناعة الغزل والنسيج في السودان ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2008م.

الشاملة، وان المصنع يطبق مفهوم الفحص ومراقبة الجودة كغيره من المؤسسات المشابهة، كما تحتاج الثقافة التنظيمية بالمصنع إلى إحداث تغييرات جذرية عليها للتوافق مع عناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

17- دراسة أبو سفيان ( 2008م ) بعنوان : دور سياسات الأفراد في تقويم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في السودان 2008 م – 2013 م : (1)

تناولت هذه الورقة تقويم أداء الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان ، وهدفت إلى دراسة تخطيط القوى العاملة ، نظام الترقيات ، دور التدريب ، في تقويم أداء الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المواد الغازية ، حيث اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عن طريق الاستبيانات التي تم تصميمها لعينة الإداريين وعينة رؤساء الأقسام ومن ثم معالجتها إحصائياً .

ووجدت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان لا تتبع طرق تخطيط القوى العاملة ، وأن نظام الترقيات المنفذة غير عادلة ولا ترضى العنصر البشري ، وعدم وجود ضوابط للبرامج التدريبية ، فضلاً عن استهداف فئات معينة .

كما قدمت العديد من التوصيات أهمها : الأخذ بمفهوم تخطيط القوى العاملة لتقدير الاحتياجات من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المطلوبة والتخلص أو الحد من ظاهرتي المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بغرض تجويد الأداء وتقليل التكاليف ، ووضع برامج لأنظمة الترقيات بصورة منتظمة وموضوعية وتخصيص ميزانيات لإعداد وتطبيق برامج تدريبية منتظمة بالأسلوب الذي يحقق الاستقلال الأمثل لموارد البشرية المتاحة على مستوى المنشأة ، واختيار كوادر بشرية مؤهلة للعمل بإدارة الموارد البشرية أو مواصلة تكثيف الجهود لإيجاد كوادر بتكثيف الدورات التدريبية التخصصية ، وفتح المجال لمزيد من الدراسات العليا والبحوث العلمية التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية ، والعمل على تنفيذ توصيات تلك الدراسات والبحوث .

(1) د. أبو سفيان محمد البشير علي، دور سياسات الأفراد في تقويم إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في

18- دراسة أسعد أحمد ( 2008م ) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (1):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية palatal وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي  
قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (312) موظفا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفا حيث تم توزيع (312) إستبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع (248) إستبانة وبلغت نسبة المردود (79.45%) من مجتمع العينة وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك اثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية و أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي: ( السياسات والإجراءات ، الأنظمة والقوانين ، المعايير والمقاييس ، الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاجتهادات التنظيمية ) وبين مستوى الأداء الوظيفي كما أظهرت أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين لأن الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير إدارة الشركة و زيادة الاهتمام بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية و زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها .

19- دراسة KIRK CHANG & LUO (2007م) بعنوان : خصائص الثقافة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل : (1)

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ، رسالة ماجستير ، 2008م .



هدفت الدراسة لاستكشاف السمات السائدة للثقافة التنظيمية والمصادر الشائعة لضغوط العمل في بيئة العمل في تايوان وتحليل سمات الثقافة التنظيمية التي يمكن ربطها بعوامل الضغوط ،وقد تبنت الدراسة المنهج الكيفي لقياس الثقافة وذلك عن طريق مناقشات منظمة مع جماعات مختارة من الأفراد وقد تم إجراء الدراسة على 10 قطاعات متنوعة وذلك لضمان سلامة العينة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعد احد المصادر الهامة التي قد تقضى أو تزيد من هذه الضغوط و تكون الثقافة التنظيمية مصدرا للضغوط عندما يكون هناك نوع من عدم التوافق بين فهم الفرد والقيم الجماعية فيحدث الصراع الذي يولد الإحساس بالضغوط وهو ما يشار إليه بمفهوم عدم الملائمة الثقافية و لا يمكن تعميم نتائج الدراسات الغربية في مجال الثقافة التنظيمية بشكل كامل على المنظمات التي تعمل في سياقات ثقافة مختلفة .

20- دراسة فهد يوسف ( 2007م ) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية : (2)

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، واشتملت الدراسة علي الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الأوراق المالية الكويتي والبالغ عددها 23 شركة حيث تم توزيع الاستبيان علي 221 موظف ، وقد تم الاعتماد علي نموذج هاندي لأنواع الثقافة ( ثقافة الدور ، ثقافة القوة ، الفرد ، المهمة ) كأساس لموضوع البحث وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لثقافة المنظمة السائدة علي أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، وهناك تأثير لكل من ثقافة الدور ، وثقافة القوة ، الفرد ، المهمة ، علي أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

ما تضيفه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

---

(1) KIRK CHANG & LUO (2007) CHARACTERISTICS ORGGANIZATIONAL CULTURE , STRESSORS AND WELL BIENG : THE CASE OF TAIWANSE ORGANIZATIONAS , JOURNAL OF MANAGERIAL PSVCHOIOGY .VOI .22 NO 6 .PP 549-568 .

(2) فهد يوسف الدولية ، أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، عمان ، جامعة عمان للدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007م .

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولها الباحثين بين دراسات تم إجراؤها في بيئات عربية وأخرى أجنبية وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات عمل مختلفة ، وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تناولها للمنطقات الفكرية للثقافة التنظيمية وخصائصها، ولأداء الموارد البشرية وعملية تقيمه، إلا إن الدراسة الحالية تختلف وتتميز عن الدراسات السابقة في مجالات عدة يمكن حصر أهمها في التالي :

#### أولاً: البيئة

أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية وسودانية بشكل عام لكن ليس في القطاع المصرفي ،بينما تطبق هذه الدراسة في بيئة الأعمال السودانية وبشكل خاص في القطاع المصرفي السوداني .

#### ثانياً : أدوات الدراسة :

ركزت بعض الدراسات علي المسح الميداني وبعضها الأخر علي دراسة الحالة، حيث ركزت هذه الدراسة علي دراسة حالة من خلال توزيع استبيان الدراسة علي عينة الدراسة

#### ثالثاً : الأبعاد المستخدمة :

ركزت بعض الدراسات على عناصر الثقافة التنظيمية ( السياسات والإجراءات ، والأنظمة والقوانين ، والمعايير والمقاييس ) كأساس لموضوع البحث ، وبعضها ركز علي نموذج هاندي لأنواع الثقافة ( ثقافة الدور ، ثقافة القوة ، الفرد ، المهمة ) كأساس لموضوع بحثها ، كما تناولت الدراسات السابقة تأثير الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي و أثرها في تحسين بيئة العاملين وأثرها علي تحسين الأداء ، وعلاقة محاور الثقافة التنظيمية بالأداء ، أثرها في السياسات الإنتاجية المتبعة في المنظمة ، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تقوم علي الاعتماد علي خصائص الثقافة التنظيمية ( الأنماط السلوكية ، الالتزام ، احترام الوقت ، العمل الجماعي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، أخلاقيات العمل ) كما يتم تطبيقها بشكل خاص في القطاع المصرفي السوداني .



# الفصل الثاني

## الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها

المبحث الثاني: خصائص ومستويات الثقافة التنظيمية وأنواعها

المبحث الثالث: تكوين وترسيخ الثقافة التنظيمية وتغييرها والحفاظ عليها

المبدا... رل

مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وعلم اجتماع المنظمات ، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئات الأعمال بتغيرات سريعة مع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات والتي من شأنها التأثير علي أداء المؤسسات وكيفية تحقيق أهدافها .

فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكفيها وإيجابية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكنهم من التحلي بأخلاقيات العمل . تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات ، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية ، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم ، فالمنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى ، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها ونظم العمل ولجرائتها وعملياتها في القيادة المثلى اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة ، وفي هذا الصدد أتفق العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلي نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ، ومن أهم أسس الثقافة التنظيمية المحفزة أن تكون قادرة علي التكيف مع سياسات المؤسسة وبيئة العمل فيها ، وأن تحوي بين طياتها عوامل النجاح والتميز ، فربما تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية قوية ومحكمة ولكنها جامدة لا تتواءم مع متغيرات السوق أو بيئة العمل ، فيصبح من الصعب نجاح عملية التغيير داخل المنظمة من أجل التواكب مع الظروف الخارجية.

#### **أولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية :**

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلي كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدي مجتمع ما . (1)

ونجد أن مفهوم الثقافة من أعقد المفاهيم وأكثرها طرقاً لأذن الإنسان المعاصر وبات هذا المفهوم يتردد علي ألسنة الجميع بغض النظر عن مدي إدراكهم لدلالاته اللغوية والفكرية أو اتفاهم علي مضامينه ومكوناته ، وما يهمنا هنا هو أن نشير إلي أن الأمر

(1) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2013 ، م، ص311.

الذي أنفق عليه في شأن الثقافة أن لكل إنسان ثقافة مميزة ، كما أن لكل مجتمع ثقافة جمعية تميزه عن غيره من المجتمعات ، كما أن ثمة اتفاقا علي أن الثقافة تلعب دورا فاعلا في حياة المجتمعات أفرادا ومؤسسات . (1)

أن فكرة الثقافة ذات أصل أنثروبولوجي واجتماعي ، ويعنى هذا أن فهم معنى الثقافة وجذورها ومكوناتها المختلفة بخاصة القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان ، وسلالاته ، وأجياله ، ورغبته ، واستعداده ، وتفكيره واتجاهاته للعيش في الحياة منفردا أو بشكل جماعي على هيئة تجمعات أولية ، أطلق عليها مجتمعات بدائية وأخرى بدوية ثم ريفية فحضرية ، يجد المتخصص بدراسة تاريخ المجتمعات إن لكل منها وعائها الثقافي وشعار وطقوس ورموز ومقدسات خاصة بها اهتمت بتكوينها وتطويرها وترسيخها وتعليمها من جيل لآخر والدفاع عنها بوصفها قيما ومعتقدات راسخة ، حتى أصبحت الثقافة تعبيرا عن الهوية الأيديولوجية والعقيدة في محدد أمة ، حضارة ، مجتمع ، جيل ثقافة تميزها عن سواها ، واتجه المفكرون إلى استخدام اللغة بضرورها أداه لفهم الثقافة وتحليلها والحوار معها ، ونشرها وتعميق مفاهيمها بحيث تصبح عادة وتقليدا ، ثم ما تفرح أن ترسخ قيما ومعتقدات وافتراضات بل تكاد أن تسهم جميعا بتكوين العقل الثقافي بماضية وحاضرة ومستقبله حتى أصبح الدفاع الثقافة وحمائتها سر ديمومة الحياة البشرية بضرورها ومكوناتها ، وهو ما أسهم في بلورة معان مختلفة للثقافة تقع ضمن مظلة المتضادات والمتناقضات تارة والمشاركات والمتكاملات تارة أخرى ، ليعلم الجميع الثقافة الخاصة التي تولد في رحم الثقافة العامة . (2)

### ثانيا : تعريف الثقافة التنظيمية :

قد تعددت تعريفات ثقافة المنظمة حسب وجهات النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر

(1) عبد الله البريدى ، أفاق في السلوك التنظيمي، مجله التدريب والتنمية ، الرياض ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، العدد71 ، يناير 2015 م ، ص 10 .

(2) Huczynski .A.A.& Buchanan ,D.A(2007) Organizational Behavior,6<sup>th</sup> ed.Financial Times ,prentice Hall.

والمكونات علي سلوك العاملين ومنهم من عرفها خلال وظائفها ، ويمكن الوصول إلي تعريف تكاملي لمفهوم ( ثقافة المنظمة ) من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون علي أنها : هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فانه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة. (1)

ونظر إليها في إطار الافتراضات المشتركة ( المعتقدات والقيم ) المؤثرة في أداء الأفراد وسلوكياتهم . (2)

وتعرف كذلك بأنها : "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين (في المنظمة ) بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية المناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز. (3)

### ثالثا - أهمية الثقافة التنظيمية :

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها ، وبدورها في فعالية المنظمة ومستويات أدائها ، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدي أغلب المفكرين في مجال التنظيم والإدارة ، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير علي السلوك التنظيمي ، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة ، كما تمثل الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة

(1) احمد نبيل فرحات ، الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل ولدارة الجودة الشاملة ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،2008/11/24 م ، ص 1 .

(2) نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر، 2009 م ، ب ص .

(3) سيد الهوارى ، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21 ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2003 م ، ص 286

التفكير وأسلوب أداء العمليات ، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمن البقاء في المنظمة .(1)

كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور مهم في المنظمة من بناء إحساس بالتاريخ ، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة كما تعمل علي إيجاد شعور بالتوحد ، حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز وتعمل علي تطوير إحساس بالعضوية والانتماء ، وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم و زيادة التبادل بين الأعضاء ، ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة .(2)

حيث تعمل الثقافة التنظيمية علي جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، وكذلك تعمل علي توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، إي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه ، وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .(3)

وتحقق الثقافة التنظيمية التكيف بين الأفراد العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة ، وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا

(1) شوقي جواد ، السلوك التنظيمي ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2000م ، ص 360 .

(2) إبراهيم عثمان ، مقدمة في علم الاجتماع ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004م .

(3) موسي المدهون ، ابراهيم الجزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1 ، 1995م ، ص 401 .



بفعالية والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها . (1)

وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للمنظمات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة هوندا ذائعة الصيت وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح واحترام الأفكار والاتصالات المفتوحة والمتعة في العمل والتناسق والتناغم والعمل الجاد والشاق (2)

وتشير العديد من الدراسات إلي تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة ، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المنظمة والأداء ، والإبداع والالتزام وغيرها ، كما تشير الدراسات إلي أنه يمكن أن تكون لثقافة المنظمة نتائج إيجابية وسلبية . (3)

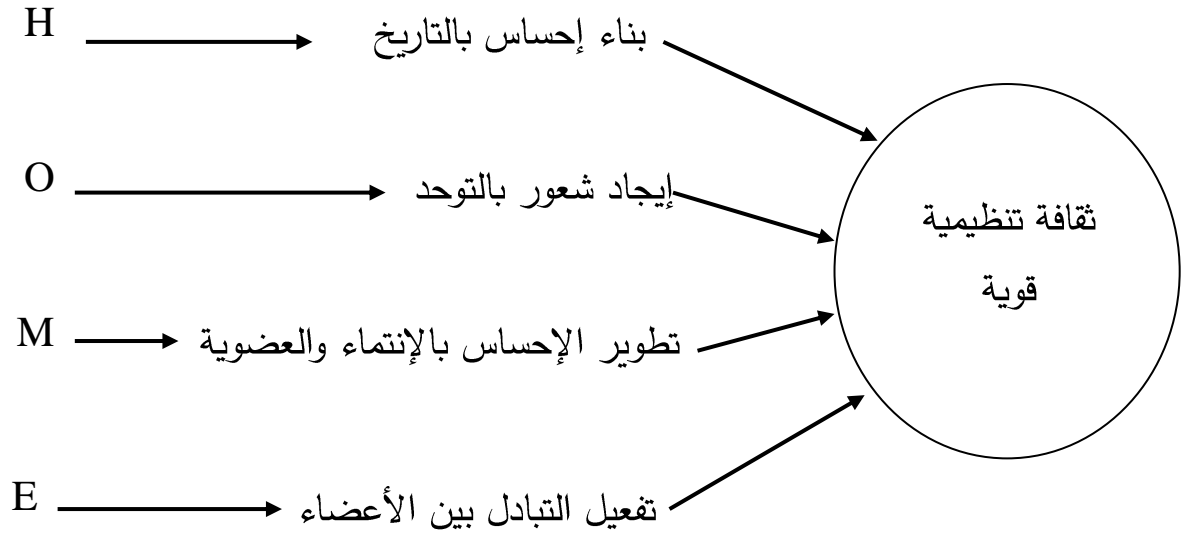
---

(1) عمر عزوي ، محمد عجيلة ، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية ، مجله الباحث، العدد الرابع ، جامعة الجزائر ، 2006م ، ص 61.

(2) صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالي ، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م، ص 17

(3) حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأفراد، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2004م ، ص 339.

شكل (2) أهمية ثقافة المنظمة



المصدر: عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2012م

## رابعاً - عناصر الثقافة التنظيمية :

يمكن أبراز أهم عناصر الثقافة التنظيمية على النحو التالي :

### 1-القيم التنظيمية :

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم .

فهي القيم التي تنعكس في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين . (1)

### 2-المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي . إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي :الأفكار الصحيحة، الأفكار الخاطئة، الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها.

وكل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم. (2)

### 3-التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من

(1) موسي المدهون ، إبراهيم الجزاوي ،مرجع سبق ذكره ، ص 399.

(2) شوقي جواد ، مرجع سبق ذكره ،ص 227 .

الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية . (1)

#### 4-الأعراف التنظيمية :

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب المعايير ويعتبر مفهوم المعايير أهميته في علم الاجتماع، حيث،يشير إلى طرق العمل، وإن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية،تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا وتنظيميا . (2)

#### خامسا - عناصر نسيج ثقافة المنظمة :

1- الطرق الروتينية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض والتي تحقق ربطا بين أجزاء المنظمة ، إذ تصف هذه الطريقة قيام الأشياء حول المنظمة بأفضل صيغة علمية لها ، وقد تزود بجدارة منظميه مميزة ومفيدة ومع ذلك فهي تمثل أخذ الشيء المضمون والصحيح حول كيفية إنجاز الأعمال والواجبات .

2- الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثل : شعار الشركة والمكاتب والدوائر والسيارات واللافتات ، أو نوع اللغة والمصطلحات مألوفة الاستخدام ، فتصبح هذه الموز ممثلة ومجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة .

3- نظم الرقابة الرسمية والقياسات ونظم المكافأة التي تراقب ومن ثم التأكيد حول ما هو مهم في حياة المنظمة وتركيز اهتمام العاملين والإدارة وطبيعة أنشطتهم ومهامهم.

4- المراسم : أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر، طقوس أساطير في ثقافتهم ( مثلا إجراء احتفال تكريم أفضل موظف ) . (3)

(1) محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ،ص 313 .

(2) شوقي جواد ، مرجع سبق ذكره ،ص 228 .

(3)Johnson .G . Scholes .K.&. Whittington .R. (2006) .Exploring Corporate Strategy .text Cases .7<sup>th</sup> ed .England .prentice Hell .

5- الشعائر والطقوس : فالشعائر هي مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي ، وتهدف إلى نقل وسائل معينة أو أنجاز أغراض محددة ( طقوس التحاق موظف جديد، ترقية مسئول ، اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين ) أما الطقوس فهي طقوس احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية ( مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين ، الاجتماع السنوي للمساهمين ) . (1)

6- القصص والأساطير : القصص هي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون ، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، وهي مزيج من الحقائق والخيال وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل في المنظمة ، كما توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفون على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها ، أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطى تفسيراً خيالياً ولكن مقبولا لأحداث معينة ، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف روايات خرافية حول مؤسسي المنظمة . (2)

7- الأبطال : هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ، ويقدمون دوراً أنموذجاً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة .

8- نجوم غير عاديين : وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزاً للصناعة ( التي تعمل فيها المنظمة ) بأكملها .

9- الرموز واللغة : الرموز هي عبارة عن أشياء ، أفعال ، أحداث نوعية ، أو وسيلة لنقل المعاني ، ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة أو اسمها التجاري، واللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة. (3)

---

(1) متولي سيد متولي ، السلوك التنظيمي (المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق )، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 2006م، ص 113 .

(2) مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، 2005 ، ص 236 .

(3) نجوي عبدالله الطبلابي ، تأثير ثقافة المنظمة علي الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، 1996 م ، ص 217 .

## سادساً: الفوائد العشر للثقافة التنظيمية: (1)

### أولاً : دليل للإدارة والعاملين :

حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها حيث تكمن أهميتها في القيام بدورها المرشد للإفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ، كذلك تقوم بتحديد اسلوب وسرعة أستجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين وإحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها .

أيضا تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفه بكيفية الأتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية ، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين بأحتياجات ومتطلبات الأطراف في البئة الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة .

وبناء على ماتقدم يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والأحاساس بالنسبة للأعضاء والمساعدة على خلق الإلتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم فه بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي وتعزز إستقرار وتعاون المنظمة كتوازن إجتماعي ، وتعمل كمنبه اتشكيل ولرشاد سلوك الفرد والجماعة .

### ثانياً : إطار فكري :

حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة بتنظيم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم لأن لها تأثير واضح على الأداء ، وان العامل الأساسي في نجاح الشركات هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم .

### ثالثاً : إطار تنظيمي :

فإن الثقافة بما تحوية من قيم ، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء السلوك التنظيمي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين العملاء والجهات

(1) محمد احمد العطار ، الفوائد العشر للثقافة التنظيمية ، www.bawaba.khayma.com ، فبراير ، 2013م 22:00

الأخرى التى يتعاملون معها حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التى يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم فى حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها .

#### **رابعا : ملمح مميز للمنظمة :**

وهى كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الإبتكار ، والتميز ، الريادة ، التغلب على المنافسين .

#### **خامسا : عنصر فعال ومؤيد للإدارة :**

فهى تعد عنصر مساعد للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها ، فمتى تكون الثقافة قوية يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك فى سلوكياتهم وعلاقاتهم .

لذلك يعطى الكثير من المديرين الثقافة التنظيمية الأولوية والإهتمام الكافى فى منظماتهم ، لأنهم يعتبرونها كأصل هام ، ففى بعض الدراسات تمت الإشارة الى أن المنظمات التى لديها ثقافة متكيفة ، تركز على أرىءاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين واصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التى لاتوجد لديها مثل تلك الثقافة ، فالشركات التى لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التى لاتوجد لديها ثقافة سليمة ، حيث تحتاج المنظمات الى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات.

#### **سادسا : تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق :**

فلا يلجأون الى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية الواضحة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التى تؤدي بها الأشياء .

#### **سابعا : ميزة تنافسية للمنظمة :**

إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاتفانى فى العمل خدمة العميل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كاطاعة التامة والالتزام الحرفى

بالرسميات ( عندما تكون الخدمة هي أهم شئ تقدمه المنظمة فإن ثقافة الخدمة هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة )

**ثامناً : عامل مهم فى إستجلاب العاملين الملائمين :**

فالمنظمة الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، والمنظمات التى تبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوى العاملين المبدعين ، والمنظمات التى تكافئ التميز والتطوير ينضم اليها العاملون المجتهدون الذين لديهم دافع أثبات الذات .

**تاسعاً : عنصر جذري يساعد فى قابلية المنظمة للتغيير :**

فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل ، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحصر على الإفادة منه ، كلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة وأستعدادها للتطوير .

**عاشراً : الصمام الرقابى على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام :**

وهى تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلى والإقليمى ، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافى ،فتبرز اهمية الثقافة التنظيمية من خلال دورها فى وضع الإشارات الحمراء التى لاتسمح للمنظمات بالمرور خلالها والإ انها تقترف ذنبا أو تحمل خطيئة ، أن لم تعرض نفسها فى دائرة المحرمات ، ومن ثم تحتاج ثقافة المنظمة كاي عنصر آخر فى حيات المنظمات الى مجهودات وعية تغذيها وتنميها وتحافظ على استقرارها النسبى ورسوخها فى أذهان العاملين وضمائهم وإتباعهم اتعليماتها فى سلوكهم وعلاقاتهم .



## المبحث الثاني

### خصائص ومستويات الثقافة التنظيمية وأنواعها

#### أولاً - خصائص الثقافة التنظيمية :

لقد أعطي الكتاب والباحثون عدة خصائص للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر ، وانسجاماً مع أهداف الدراسة سيتم الاعتماد علي الخصائص التي يمكن أن تتسجم مع أداء الموارد البشرية ويمكن قياسها وتعميمها بين القطاع المصرفي وهي :

#### 1- أنماط سلوك العاملين :

تحتاج المنظمات إلي تفسير سلوك العاملين ، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقها في محاولة فهم الآخرين ، بل فهم أنفسنا ، لذلك نحن بحاجة إلي معرفة الأسباب المؤدية للسلوك ، ومعرفة السبب في الاستمرار في هذا السلوك والتحول عنه لذلك تزداد حوجة الإدارة والموظفين إلي فهم بعضهم البعض ، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة علي أدائهم .

ولقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة ، فمنذ بدء البشرية فالناس تسعي إلي تفسير السلوك وظهرت الأديان إلي تفسير سلوك الإنسان وتنظيم العلاقة بينهم ، ومع تطور العلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع بداء علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي ، ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد وعلي وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين .<sup>(1)</sup>

ويعرف جيرى جونز السلوك التنظيمي بأنه موقف سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة<sup>(2)</sup>، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية .<sup>(3)</sup>

(1) احمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات ) ، مصر ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2003 م ، ص11.

(2) فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والإدارة ، القاهرة ، مصر ، سنة النشر غير مبينة ، ص 17 .

(3) سمر الزهراني ، مقدمة عن السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، <https://www.fourms.ipa.edu.sa> ، 3-3

ومثل أي حقل من حقول المعرفة الأخرى ، فإن السلوك التنظيمي له عدد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلي تحقيقها والمنفق عليها بصفة عامة وهي التنبؤ الفعال ، والتفسير الكافي والدقيق ، والإدارة الفعالة . (1)

كما نجد أن زيادة أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزمت ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير علي فعالية المنظمة ، وتغيير النظرة إلي الموارد البشرية جذب الانتباه إلي ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ، ويمكن تحقيق ذلك بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته ، ومن ثم تتمكن المنظمة من الفهم الصحيح لسلوك الأفراد ويمكنها من التعامل معهم بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر ، وأن تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك تتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلي طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات ، حتى تؤثر وتتحكم في هذا السلوك. (2)

## 2- الالتزام واحترام قيمة الوقت :

يعرف الالتزام علي أنه : " اقتناع الفرد وقبوله التام لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها ، ورغبته في بذل أكبر مجهود ممكن لصالحها . " (3)

الوقت : " هو جزء من نظام القياس المستخدم في تسلسل الأحداث ، للمقارنة بين فترات من الأحداث والفترات الفاصلة بينها . " (4)

يعد الوقت من أندر الموارد في الإدارة ، وفي بعض الأحيان يكون العامل الأساسي في نجاح المشروع أو فشله ، أن مفهوم الوقت في الإدارة الحديثة يتمثل في توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز علي النشاطات التي تجعل من المدير قائدا

(1) جمال محمد مرسي وثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج تطبيق علي إدارة السلوك في المنظمة ) مصر ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005م ص ص 50 - 51 .

(2) كمال حمدي أبو الخير ، المنظمات والسلوك التنظيمي التعاوني، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2005، 1م، ب ص

(3) محمد مصطفى الخشروم ، تاريخ مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011م ، ص 173.

(4) ويكيبيديا 2010 ، أنظر الموقع : <http://www.bnitamem.com/showthread.php?t=15117> بتاريخ

12-4-2013م علي 18:35 .

فعالاً ، ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال أشخاصاً منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة وإنتاجية عالية ، وإخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة علي الجميع . (1)

فعنصر الوقت من عناصر الإدارة ، فكل عمل إداري يحتاج إلي وقت ، وتوقيت مناسب حتى يتحقق الهدف المنشود منه ، وإن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته ، ومدى وجود مؤثرات إيجابية وسلبية للمواقف التي يتم التعرض لها ، لذلك حسن استغلال الوقت والاستفادة منه بشكل سليم يؤدي إلي رفع مستوى الأداء الوظيفي .

### 3- جماعة العمل :

غني عن القول بأن المنظمات المعاصرة تعتمد أساساً علي العمل الجماعي في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها ، ونظراً لما يمكن أن تحققه من نتائج هامة سواء علي مستوى الفرد أو مستوى المنظمة .

وتعرف فرق العمل بأنها : "مجموعة من الأفراد يعملون سوياً بقصد الوصول إلي أهداف محددة ، ضمن مجال عمل محدد " . (2)

ويتأثر أداء الجماعات بالمتغيرات الثلاثة التالية : (3)

- 1- حتمية المهمة : فحتمية المهمة تعود إلي الوضوح في حقيقة المهمة من حيث خصائصها ومتطلباتها وطرق أدائها وقياسها من ناحية ، ووضوح ظروف العمل من ناحية أخرى .
- 2- أهداف الجماعة : أي أن يكون لكل جماعة أهداف مشتركة ، فأهداف إدارة الإنتاج تختلف من أهداف إدارة التسويق .

---

(1) أمينة صديقي ، أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 ، ص 14 .

(2) هولب لورنس ، تعريب موسي يونس ، إدارة فرق العمل ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1999م ، ص 112 .

(3) كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2010م ، ص ص 193-194 .

3- الاعتمادية : وتعني درجة التعاون والتنسيق الذي يقوم بين أنشطة الجماعات من أجل الوصول إلي المستوي المطلوب .

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفعالية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فعالية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة " قيمة فرق العمل " انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام ولثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء ، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية تبصر وتروى من أجل الصالح العام للمنظمة ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم مهارات العمل الجماعي .

ويعتمد إقبال الأفراد على العمل الجماعي علي مدي تأييد مساندة الإدارة العليا للثقافة الداعمة لجماعية العمل ، فقد تزكي الإدارة روح التعاون والتعامل بين العاملين للعمل كفريق واحد وذلك من خلال نشر وتعميق قيم التعاون في كافة أرجاء المنظمة وكذلك تدريب الأفراد علي مهارات العمل الجماعي وعلي النقيض من ذلك فقد تؤيد وتساند الإدارة الثقافة المبنية علي المنافسة غير الهادفة وتشجع الصراعات بين العاملين والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوي العاملين وفي مجالات غير مثمرة ، ومن ثم لا يقبل الأفراد علي العمل الجماعي وهنا تكون الثقافة سلبية ومدمرة للعلاقات داخل المنظمة . (1)

4- المشاركة في اتخاذ القرار :وهو أن يساهم عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرارات مما يؤدي إلي رفع مستوى الأداء المطلوب ، والمشاركة تنمي القيادات الإدارية وتزيد من إحساس العاملين بالمسئولية ، وتنمي قدرات العاملين علي الإبداع والابتكار. (2) من جهة أخرى يري (ريان ) بان المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرص للمرؤوسين في التأثير في القرار ، وتتضمن جانبين ، مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي

(1) موسي الحوطي ، تجربة صناعة المدير العربي ، منشورات جامعة الزقازيق ، مصر ، 1996 م ، ص15.

(2) Roberts , H-and Hunt, DM(1991) Organizational Behavior,Boston :pws-publishing

( التمثيل في الجان ، تصميم المنظمة والأدوار ) ومشاركة في العمليات ( أسلوب الإدارة ، الثقافة ، التفاعل ) . (1)

وتعنى المشاركة انهماك الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم علي المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسئولية عنها ، وهذا يعنى أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسئولية . (2)

كما نجد أن عملية اتخاذ قرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة ، وتعتمد أهمية هذه العملية علي كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار ، ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول علي نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلي التزامهم بهذه القرارات . (3)

حيث أصبحت عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلي تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة وهو الوصل إلي اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلي حل مشكلة ما تواجه المؤسسة وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل أبرزها العصف الذهني والتي فيها يتم طرح مقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها وبعد أن تنتهي هذه المرحلة يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات زمن ثم تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها ومن ثم يتم التوصل إلي القرار الأنسب الذي يمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفعالية . (4)

**5- أخلاقيات العمل :** أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد وملفت للنظر في السنوات الأخيرة ، حيث ظهرت العديد من الدراسات في مجال الأعمال ، وانهقدت المؤتمرات والندوات لبحث هذا الموضوع ومناقشته ، فقد أصبحت الأصوات تتعالي من أجل المطالبة بالأخلاقيات بالرغم من أنها قبل عقود قليلة

---

(1) Ryan' the Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context' participation&Empowerment : an International Journal , Vol.7 No 2. 1999 pp 33-42 .

(2) حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات -العمليات الإدارية - وظائف المنظمة ، عمان دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2006 م ، ص 96 .

(3) صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالي ، مرجع سبق ذكره ص 310 .

(4) أية السخل وآخرون ، الثقافة التنظيمية وأثرها علي مستوي الأداء ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، سنة النشر غير مبينة ، ص 20 .

فقط لم تكن موضوع اهتمام ، وخاصة المنظمات ولسنوات طويلة لم تكن تحفل إلا بمعايير الربح والكفاءة وهذا لم يجعل للأخلاقيات حيزاً يذكر ما دامت تقف في الطرف الآخر والذي لا يأتي بعائد مادي ، لكن نتيجة للمشكلات والمعضلات الأخلاقية والممارسات غير الأخلاقية مثل تردي مستوى أداء الموظف ، وتفشي صور الفساد الإداري أو ما يعرف بالانحراف الإداري ، التي شهدها قطاع الأعمال في السنوات القليلة الماضية . (1)

أخلاقيات العمل هي عبارة عن منظومة متكاملة من السلوكيات السائدة خلال العمل وفي بيئة العمل وتعتبر شكلاً من أشكال الأخلاقيات التطبيقية من طرق معاملة العاملين فيما بينهم وبين مدرّهم أو حتى مع الزبائن ، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها . (2)

وتهدف الأخلاق يأت إلى تحديد كل من القواعد التي تحكم سلوك الناس وما يفعلونه من أشياء حسنة لها قيمتها ، وكل القرارات الأخلاقية أساسها هي قيم الفرد ، والقيم هي مبادئ سلوك مثل الأمانة ،الالتزام بتنفيذ الوعود ، السعي للتميز ، الولاء ، الاستقامة ، احترام الآخرين ، وغالبية الناس يوافقون علي هذه القيم ويعجبون بها كأساسيات للسلوك . (3)

وتشير الأخلاقيات بشكل عام إلى القيم والمعايير الخلقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التميز بينما هو صحيح وما هو خطأ ويبدو أن المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكل وعاء حضارياً لها عبر فترات زمنية متعاقبة وفي هذا الإطار يمكن أن نتظر المجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية معايرها الأخلاقية المتجددة المرنة وأخيراً المجتمع العالمي المعرفي ومعايرها الأخلاقية

---

(1) عبد الحميد محمود البعلى ، أخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي ، مجلس معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ، سنه النشر غير مبينه ، ص15.

(2) هبة كامل ، أخلاقيات العمل ، mawdoo3.com 10 يناير 2016م ، p 10:6 .

(3) أحمد إبراهيم عبد الهادي ، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة - الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية ، Kenanaonline.com ، 19-10-2011 م .

النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها . (1)

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء علي صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة عن أن تري مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محده تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد علي المدى القصير ولكنها ستكون بالتأكيد ذات اثر سلبي في الأمد الطويل.

وفي ظل أتساع نطاق الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع ثقافة المنظمة ومع تعدد الأهداف وتنوع المداخل التي تناولت الموضوع إلا أن جميع الكتابات والاهتمامات تتفق علي أن الثقافة التنظيمية هي من إحدى محددات شخصية أو هوية المنظمة وما يميزها من غيرها من المنظمات ، كما أن هذه الثقافة هي إحدى أهم محددات السلوك داخل المنظمة ، وتلك النقطة توضح مجال العلاقة أو التلاقي بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل بها .

لذلك علي المنظمات أن تجعل الأخلاق جزء مكمّل لثقافتها التنظيمية من أجل تعزيز السلوك الأخلاقي فيها ، وأن تغرس القيم الفاضلة ( الأمانة ، الصدق ، الوفاء بالعهد ، حسن التعامل ، الإخلاص ، والإتقان ) في موظفيها . (2)

---

(1) محسن منصور الغالي ، مهدي حسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، عمان ن دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م ، ص 133 .

(2) عبد السلام علي ، أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي - ضمن وظيفة الموارد البشرية - ، سوريا ، جامعة دمشق ، رسالة ماجستير منشورة ، 2010م ص 22 .

## كما ذكر الكتاب والباحثين العديد من خصائص الثقافة التنظيمية ومنها مايلي :<sup>(1)</sup>

### 1/الإنسانية :

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته والثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم .

### 2/الاكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة و التجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة .

(1) محمد احمد العطار ، الثقافة التنظيمية أنواعها وخصائصها ، مفكرة الإسلام ، [www.Islammemo.com](http://www.Islammemo.com) ،

30ديسمبر، 2009م .



### 3/الاستمرارية :

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وه ذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانقائها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها .

### 4/التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها .

### 5/الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة

من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية".

إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها .

#### 6/ القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

#### 7/ التغيير:

تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية

للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

## 8/التكاملية:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكّل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق نجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جلبي "أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل.

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم .

### ثانياً : مستويات الثقافة التنظيمية :

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد ، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع الوطنية ، ثقافة النشاط الصناعة ، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية فرق العمل .<sup>(1)</sup>

كما ميزها معظم الكتاب في ثلاثة مستويات تمثلت في المستوي المادي ( اللغة المستعملة ، الوثائق ، المطبوعات ، التكنولوجيا المستعملة ، المباني ، الأثاث ،

(1) اليأس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، ب ص ، 2006 م.

الملابس، الألوان المستعملة ، الأشكال الهندسية والتصاميم ، وغير ذلك من الجوانب المحسوسة بمؤسسة ما ) ومستوي القيم ويشمل كل ماله قيمة عند أعضاء مؤسسة ما ، ويتطلب هذا المستوي درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة بالمؤسسة وفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد أو جماعات العمل بالمؤسسة ،وتستمد القيم التنظيمية أهميتها العملية من تأثيرها في السلوك التنظيمي ككل ، ومثال لذلك تأثيرها في السلوك الإنتاجي وفي إنشاء العلاقات الإنسانية وفي حضور المستخدمين وانصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة تنظيميا وغير ذلك من أنماط السلوك ، وأخيرا مستوي الافتراضات والتي يضعها الأفراد والتي توجه سلوكهم ، وهي تقع تحت مستوي الشعور أو الوعي وهي تملي علي الفرد كيفية أن يفكر ويدرك العمل وما هو أحساسة وشعوره نحو العمل وما هي أهداف أدائه ، كما تحدد العلاقة بين بيئة العمل ومحيطه ، وفهم طبيعة الواقع والوقت في المؤسسة ، وفهم طبيعة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية وبين زملاء العمل . (1)

كما يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي (2) :

1. جزء ظاهر من أنماط السلوك.
2. جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
3. جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.

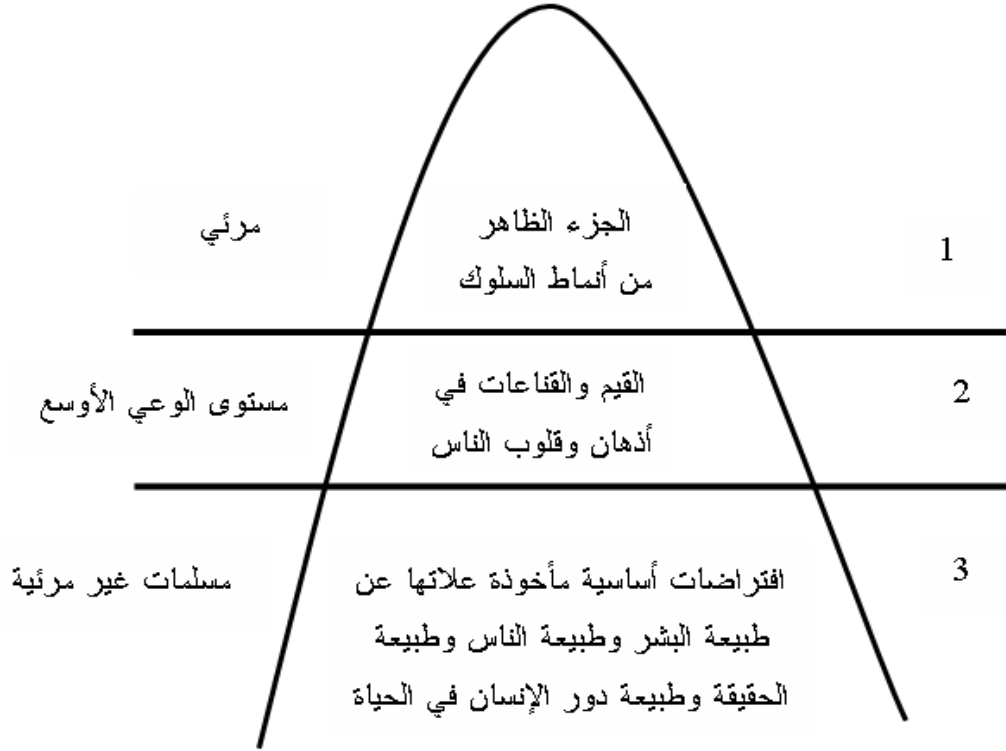
---

(1) مصطفى عشري ،أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في السلوك الإنتاجي ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ،

السعودية ، [www.KFupm.edu.sa](http://www.KFupm.edu.sa) .

(2) سيد الهواري ، مرجع سبق ذكره ، ص 292 .

### الشكل (3) مستويات الثقافة التنظيمية



( المصدر : سيد الهواري، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 . القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002م ، ص292).

## ثالثاً : أنواع الثقافة التنظيمية :

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالاً وصوراً مختلفة ، ولكنها في جلها تفسيراً لفسيفسائها الكامن والظاهر المتصل بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها ، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها ، والتميز بين مستوياتها وتحديد أولويات الهيمنة فيها ودرجة تراكمها المتصاعد المتزايد وما تحويه من أنماط ثقافية ، وفي ظل مراعاة ما هي القيم الثقافية المهمة في المنظمة والمديرون الذين يراعون البيئة الخارجية إضافة إلى إستراتيجية المنظمة والأهداف فقد اقترح العلماء أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي (1):

**1. ثقافة قادرة على التكيف :** تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات واحتياجات البيئة وتحدياتها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة ، وتنبثق هذه الثقافة في بيئة تطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخطر عال ، ويشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة ، ويكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحراراً بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة والاستجابة للزبائن بقيمة عالية .

**2. ثقافة الإنجاز :** هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية ومبادأة الفرد والإنجاز وتكون ملائمة لمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغيير ، فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية والعدائية والمبادأة الفردية وامتلاك للعمل طويلاً وبمثابرة لإنجاز النتائج حيث التأكيد هنا على الفوز وإنجاز أهداف وطموحات محددة .

**3. ثقافة الارتباط :** هي ثقافة تصنع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية ، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركاتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة ، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمواجه حاجات العاملين ، ويسود المنظمة مناخ الإبداع وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة .

(1) نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ب ص .

4. ثقافة التناسق والثبات : وهى تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافأة ممنهجة وعقلانية ونظامية الطريق للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات ويكون التركيز داخلي ذو توجه ثابت في بيئة مستقرة تتبع القواعد والقيم وتكون الثقافة داعمة ، أن ثقافة الثبات تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدرا من التوازن ما بين الثبات المتغير في الثقافة كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك .

## المبحث الثالث

### تكوين وترسيخ الثقافة التنظيمية وتغييرها والحفاظ عليها

#### أولاً : تكوين ثقافة المنظمة :

أن عملية تكوين الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن و أقوى ، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأول في المنظمة حيث تلعب الرؤيا والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين .<sup>(1)</sup>

كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤيا وغرس القيم في الجماعة ، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع .

ولاشك في أن بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة بإستراتيجيات تكوين الثقافة التي تساعد على تحقيق قدر من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق .

وتنطلق فكرة ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة ، وفهم آلية نشوتها ليشكلاً أساساً لتكوينها ، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف المنظمة الحالية

<sup>(1)</sup> شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ب ص ، 2010م .



والمستقبلية ، فهي تحمل وتعلن عن شعائرها ، ورموزها وطقوسها ، وقيمها ومعتقداتها ومختلف المنظومات الثقافية والتجزئة والتكاملية . (1)

**ثانياً: القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات :** (2)

**أ- القوة:**

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة.

**ب- الصفة:**

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفة. ولذا تعد الصفة -كقيمة- خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

**ج- المكافأة:**

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب

(1) Huczynski , A. A & , Buchanan . D.A. (2007) Organizational Behavior , 6<sup>th</sup> ed .,Financial Times , Prentice Hall

(2) احمد مصطفى النعمى ، اثر الثقافة فى فعالية عملية التدريب فى الأجهزة الأمنية فى المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998م.

العاملين القادرين، ولبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### د- الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

#### هـ - الكفاءة:

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة ولكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

#### و - العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

#### ز - فرق العمل:

تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين.

لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، ولثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

### ح- القانون والنظام:

تطور كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

وهذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للسلطات والسلطات. أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات. بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة.

وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة العليا التدخل والتأثير من خلالها في تطوير وتكوين في ثقافة المنظمة وإدامتها ونقله وهذه الأساليب هي: (1)

أ. بناء أحساس بالتاريخ : من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص .

ب. إيجاد شعور بالتوحدة : من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وايصال القيم والمعايير .

---

(1) امل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها في فعالية التطوير التنظيمي ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008م .

ج. تطوير الأحساس بالعضوية والانتماء : من خلال نظم العائد والتخطيط الوظيفي والأستقرار الوظيفي والأختيار والتعيين والتطبيع التدريب والتطوير .  
د. تفعيل التبادلية بين الأعضاء : عن طريق عقد العمل والمشاركة فى اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات .

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي:(1)

#### **منشئ الشركة :**

قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ، ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول الى ذلك.

#### **التأثر بالبيئة الخارجية :**

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى .

#### **الاتصال بالعاملين الآخرين :**

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وللى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة .

#### **ثالثاً: مظاهر الثقافة التنظيمية :**

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة جوانب رئيسية هي:(2)

---

(1) روبرت بارون ، جيورالد جرينبرج ، إدارة السلوك فى المنظمات ، ترجمة : إسماعيل بسيونى رفاعى ، الرياض ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2004م .

(2) جمال الدين المرسى ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الإسكندرية،الدار الجامعية ، 2006 م ، ص ص 17-18 .

## أ- فلسفة العمل الجماعي :

وتتمثل في (سيادة روح الفريق ، القارئ في التخطيط وإتخاذ القرار ،سياده روح المودة والنظام ، الشعور بالإنتماء والتفانى فى العمل ، الشعور بالمساواة بين العاملين ) .

## ب-القدرة على التكيف . (1)

وتتمثل فى ( مرونة الإدارة ، الإعتقاد بحتمية التغيير ، الإتصالات المفتوحة والإعلام الداخلى الفعال ، إستعداد العاملين لإحداث التغيير ) .

## ج- القدرة على الإبتكار . (2)

وتتمثل فى ( مدى تشجيع التفكير الإبداعي ، الإعتقاد بأن الإبتكار أساس نجاح المؤسسة ، الإستعداد لتحمل المخاطر )

## محددات الثقافة التنظيمية :

تشير النتائج والدراسات والبحوث التى إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي . (3)

أ. التاريخ والملكية : يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التى تبادلت غدارتها جزءا من ثقافتها ،كما يعكس نوع الملكية وهل هى عامة ام خاصة ، محليه ام دولية .

ب.الحجم : لايعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر مايعكس أسلوب الإدارة أو انماط الإتصالات ونماذج التصرفات فى مواجهة المواقف والتى تتأثر بإعتبارات الحجم .

ج. التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة فى إستخدام التكنولوجيا المتقدمة فى عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية فى

(2) احمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمى ، بدون ذكر دار النشر والطبعة ، القاهرة ، 2005 م، ص 195 .

(3)صلاح الدين الهيتى، تأثير الإختلافات المحتملة للقيم الثقافية فى أداء العاملين ، المجلة الإردنية فى إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1 ،تموز 2005 م ، ص 25 .

(3) جمال الدين المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ، ص 29.

صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

د. الغايات والأهداف : تتأثر الثقافة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها على سبيل المثال ، فإن المؤسسات التي تسعى الى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

هـ. البيئة : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها .

و. الأفراد : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل ، وكذلك تفصيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة للإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لايؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

#### رابعاً : مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء: (1)

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل ، حيث تهدف أيضا إلى جلب بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعملية المتاحة بهدف تحسين الأداء ، لذلك نجد أن المشاركة والتعاون يساهم في انجاز الاعمال وتحسين الأداء حيث تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية ، والقيادة الرشيدة ، أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فعالية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين ، لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل أنطلاقاً من أهمية فرق العمل في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق ، وبناء الإجماع والإلتزام ، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي

(1) محمد بن غالب العوفى ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث ماجستير فى العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2005 م ، ص 30.

الذهن من الأعضاء المشاركين ، وتجنب حدوث الأخطاء ، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتصبر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة ، ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين ويعتمد إقبال الأفراد على العمل الجماعي على مدى تأييده ومساندة الإدارة العليا للثقافة التنظيمية الداعمة لجناعية العمل ، فقد تزكى الإدارة روح التعاون بين العاملين للعمال كفريق واحد وذلك من خلال نشر وتعميق قيم التعاون في كافة أرجاء المنظمة وكذا تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي .

وتعد المشاركة الفاعلة مقوم من مقومات النجاح في المنظمات المعاصرة لما لها من أثر كبير في نفوس العاملين وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة مما يعطى دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق بين الجميع وهذا بدوره سيساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بيد المنظمات نحو تحقيق الميزة التنافسية لابواسطه احداث وسائل التكنولوجيا ولنما بواسطة العاملين في المنظمة ، حيث تعمل المشاركة الجماعية تعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها أنها عنصر فعال في التنظيم ، وتساعد على تسيير وتحسين سبل الإتصال بين الإدارة والمرؤسين مما يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه ، وتؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والمرؤسين في التنظيم ، وتساعد في ترشيد عملية صنع القرار وتحسين نوعية القرار وبالتالي ترفع من معنويات العاملين مما تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية .<sup>(1)</sup>

كما نجد ان المنظمات التي تمتاز بثقافة قوية متماسكة تكون أكثر قدرة على الإبداع والإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم وللتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة تعود بالنتائج الإيجابية على المؤسسة نتيجة التحسين المستمر في أدائها، وكلما كانت التعليمات واضحة للعمال والرموز معروفة ومتداولة وهناك وسائل إتصال فعالة توصل المعلومات للجميع مما يحسن أداء الأفراد لينعكس على أداء المؤسسة كما أن تبادل العمال للأفكار

<sup>(1)</sup> خنشور جمال وخيرالدين جمعة ، أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 17 ، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2015 م ، ص 217.

المشتركة حول العمل يزيد من إكتسابهم للمعارف والمهارات والخبرات وتناقلها وتبادلها فيما بينهم ويؤدي إلى زيادة الإبداع والإبتكار لدى الفرد مما يؤدي إلى تقديم الأفكار الجديدة وهذا كله يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ، كما يساهم بعد التماسك في تحسين الأداء من خلال تماسك الجماعة اي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعداد وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم ، وانسجام الجماعة يجعلها أكثر ميلا للإبداع ، ويشجع الإتصال غير الرسمي بإعتبارة وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات . (1)

#### **خامساً : ترسيخ وإدامة الثقافة التنظيمية :**

بعد ما تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل علي ترسيخها ولادامتها ويتم ذلك من خلال إدارة الموارد البشرية حيث تعمل علي انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية ، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها ، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء ، ونجد أيضا أفعال وممارسات الإدارة العليا يمكن من خلالها يتم الترسخ لذلك لابد من أن تقوم بالسلوكيات الظاهرة الصحية التي تدعم وتعزز قيم المنظمة ، وأن تعزز أقوالها أفعالها وتوفر تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة ، وكذلك التطبيع وهو توصيل عناصر ثقافة المنظمة إلي العاملين بصورة مستمرة . (2)

وعلي ضوء ذلك نعرف مكونات الثقافة التنظيمية التي تلائم خصوصية القطاع

المصرفي السوداني وهذا من خلال توفر الأبعاد التالية :

**1- القيم التنظيمية :** القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ،فهي القيم التي تنعكس في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

(1) الياس سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

(2) kreitner .R & Kinick, A . (2007) Organizational Behavior , Seventh Edition , McGraw-

.Hill/ Irwin



2- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي

3- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

#### **سادساً: أثر الثقافة على المنظمة (1):**

نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على نمط الإدارة حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبالرغم من أن نمط الإدارة يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والموضوعية إلا أن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في المنظمة ( ثقافة المنظمة ) تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرون في صناعة الأهداف ، كما تؤثر على الإستراتيجيات التنظيمية فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة متداخلة تبادلية وكل منها تؤثر في الأخرى بدرجة ما وكان من الصعب تحديد أي منها أكثر تأثيراً على الأخرى ، ونجدها تؤثر على عمليات ( الأداء ) وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة ، ونلمس تأسيها على كفاءة التنظيم وفعالته عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها ميسرة للقيم ويمكن أن يكون التأثير ايجابيا إذا كان النمط السلوكي للعاملين موجهها نحو أهداف المنظمة وقد يكون سلبيا إذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق هذه الأهداف ،كما تؤثر على العلاقات ونظم المعلومات

(1) محمد ربيع زنتي ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، مكتبة المتنبى ، ط 1 ، ب ص ،

والاتصالات فقد تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية العلاقات الراسية والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما انه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة، وتساعد على تكوين هوية المنظمة فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية، وتدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على الاستقرار والنمو.

### سابعاً: تغيير ثقافة المنظمة :

يتطلب تغيير ثقافة المنظمة فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير ، وتحديد العوامل الأساسية ، والتأثيرات الرئيسية المحدثة له ، ومعرفة مراحل وطرق قياسه وطرق وآليات الاستجابة إليه وما يتطلب إستراتيجيات للتعامل معه ، وهو أمر يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في التنظيم ، ويهدف ذلك إلي مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب إيجادها ، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها ، والدروس المستفادة منها ، وعلي التعرف إلي الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية السائدة وكيفية التعامل معهم ، أما الخطوة التالية فهي كيفية الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة ، وبلورة منظور القيم الجديدة وتحديد الأولوية في تناولها وفق أهميتها بالنسبة للمنظمة ، وأخيراً يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم الغير منسجمة مع الأولويات المحددة وتحتاج إلي تغيير وتجديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق هذا الهدف .<sup>(1)</sup>

وهناك مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير علي مستوى الثقافة التنظيمية وهي تتمثل في ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي أو التخلص منه ، وتحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها علي المنظمة ، والعمل علي التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقاً للمتطلبات المرغوب تحقيقها ، والعمل علي إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال وحركة الممارسات والأفكار من ولى الإدارة بشكل ينمي

(1) بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري : عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ص 27 ، 2009

ثقافة المنظمة ، وكذلك وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز . (1)

### ثامناً : المحافظة على ثقافة المنظمة :

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة وهي : (2)

#### 1- الإدارة العليا :

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة .

#### 2- اختيار العاملين :

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين .

#### 3- المخالطة الاجتماعية :

(1) حسن بلعجوز ومحمد العربي، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العم للمؤسسة ،مداخلة حول الملتقي الدولي

للمؤسسات الاقتصادية : كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة ، يومي 3-4 مايو-2005م ، ص 8 .

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ،ص ص ، 319-320 .

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

# الفصل الثالث

## إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية وأهدافه

المبحث الثاني: طرق قياس وتقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: العلاقة بين أداء الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

المبحث الأول

## مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية وأهدافه

### تمهيد :

إن المنافسة الشرسة بين المنظمات الإقليمية والمحلية بشكل عام ، والعالمية العملاقة العابرة للقارات ، ومتعددة الجنسيات ، بشكل خاص ، فرضت منذ عقود زمنية قليلة وتحديدًا بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود ، علي هذه المنظمات الاهتمام بالاستمرار في تنمية الموارد البشرية ، إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت ، فالعنصر البشري هو الفكر وهو المبدع والمبتكر والمطور ، ولكي تتمكن هذه المنظمات من زيادة حصتها السوقية على أقل تقدير ، فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية ، وميزات خاصة ، ترضى من خلالها طموح العملاء ، وأيقنت هذه المنظمات أن الجودة ، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها ، بل بفكر ومهارة وفعالية العنصر البشري ، و من أجل ذلك برزت العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية التي بدورها تحقق المنظمة النجاح وتحقيق أهدافها ، و تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم علي دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت عمليات استقطاب أو تعيين أو برامج وسياسات تدريب ، ومتابعة لمواردها البشرية ، وعلي مستوي العاملين تعتبر وسيلة لمعرفة نقاط القوة والضعف حتى تتم معالجة الضعف.

### أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية : (1)

إن المنظمة تشكل نظاماً فرعياً يضم عدد من النظم أو الإدارات المختلفة إحداها إدارة الموارد البشرية ، ويعتمد نجاح المنظمة على مدى نجاح هذه الإدارات ودخولها في علاقات تفاعلية تنافسية مع بعضها البعض .

(1) بادي كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ترجمة قسم الترجمة بالدار ، القاهرة ، ط3 ،

والنظرة التسويقية للمنظمة تقول إن هناك مدخلات تشكل الموارد - بشرية ومادية - من البيئة المحيطة بها ، و أن هناك مخرجات يجب أن تأتي متسقة مع احتياجات البيئة من حولها .

فالمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد (موارد بشرية ) تشكل اتجاهات ومعتقدات وعادات شتى إلا أنه يجب أن ينصهر هذا كله في بوتقة لا تتصادم مع البيئة الاجتماعية من حولها ، وهؤلاء الأفراد (كمجموعة ) يتفاعلون مع التجهيزات والتكنولوجيا ومع ما لديهم من خبرات ومعلومات معرفة لتكوين المخرجات في أفضل صورها ، وهذا ما تسعى المنظمات من التسابق إليه، أذن أن الموارد البشرية ميزة تنافسية هائلة .

**ثانياً : تعريف أداء الموارد البشرية : لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للأداء ، وفيما يلي عرض لأهمها :**

يمكن تعريف الأداء بأنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة " . (1)

ويشير الأداء إلى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس علي أساس النتائج التي حققها الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة " . (2)

ويعرف الأداء : هو نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي نتائج تمخضت عن ذلك السلوك ، مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك . (3)

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها .

---

(1) سناء عبد الكريم خناق ، مداخل الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخله ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، أيام 8 و9 مارس ، 2005 م ، ص 35 .

(2) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 م ، ص ص 19-20 .

(3) الياس سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

أن التعريفات السابقة تقودنا إلى المفهوم الحديث بأن إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على الوظائف المعتادة التي انطبعت في الذاكرة الجمعية من قديم باعتبارها عملا روتينيا ينحصر في أنشطة كالتعيين وحفظ الملفات وتحديد الأجازات وصرف الرواتب واستكمال الإجراءات ، وإنما باتت نشاطا استراتيجيا يعمل على تحقيق أهداف المنظمات، فه باختصار تمثل عنصرا حيويا من عناصر الإنتاج وما سيتبعه من عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل . (1)

### ثالثاً : أهمية إدارة الموارد البشرية :

أن إطلاق طاقات الفرد الكامنة يشبه العثور على الذهب ، وقد يتطلب الأمر أن تتقرب وتبحث عن هذه الطاقات ، وعندما يتم اكتشافها عليك أن تعمل على استثمارها . حيث يعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على القوى العاملة التي تعمل بها ، وذلك لان المعرفة والمهارة والقدرات تنبع أساسا من أعضاء المنظمة ، وتمثل قاعدة المعرفة الأساس لتصميم وإعداد الكفاءات في المنظمة ، وهى التي تجعلها متميزة على منافسيها كما تعطى تقديرا لدى العملاء .

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هام في حياة المنظمات والعمل على بقائها واستمرارها ، وما عالمنا هذا إلي عبارة عن منظمة كبيرة نعيش فيها فهناك منظمات كثيرة تحيط بنا ونحن بالطبع نشترك فيها كأعضاء وموظفين وعملاء ومستفيدين . (2)

كما نجد أن هناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشرى داخل التنظيم وبالتالي توفر له الجهاز الإداري المتخصص بقصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء ومن أهم هذه الأسباب ، التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسئولة ،

(1) بادي كشواي ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

(2) محمد عبيد الغني هلال ، أهمية إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات ، المنتدى الفرنسي لإدارة الموارد البشرية ،

2009م ، ب ص .



ارتفاع مستوى التعليم والثقافة بين العاملين بما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل ، مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة ، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين ، ارتفاع تكلفة العمل الإنساني ، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف ، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف ، واتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية ، هذا التدخل فر على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها توفير إدارة متخصصة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد ، ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستوى معيشتهم ووعيهم وثقافتهم بحيث لم يصبح العمال يطلبون الأجور وكفى بل أكثر من ذلك لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.(1)

#### رابعاً : أهداف إدارة الموارد البشرية :

أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والخاصة والعامة هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المؤسسة .

فإدارة الموارد البشرية تساهم بكل وظائفها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها ، الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين ، وتنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم و تقييم أداء العاملين في فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل ، كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية ، توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل جهود ممكنة ، تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة

(1) محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الأسكندرية ، مصر ، 2003م ، ص 29- 31 .

إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياسته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم . (1)

كما نجد أن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك احتياجات المنظمة وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي : (2)

أ- الأهداف الاجتماعية تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم ولقبالهم إلى العمل برضاء وشغف ، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع .

ب- أهداف العاملين وتتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم وانتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية ومعاملة الأفراد العاملين بالإنسانية.

ج- أهداف المنظمة وتتمثل في جلب أفراد أكفاء فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية والاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة والعمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك ، وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التعاقد أو المرض .

#### خامساً: الهدف من عملية تقييم الأداء : (1)

(1) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية معاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 1 ، 2006 م ص ص 18 - 19 .

(2) عبد الفتاح صالح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المصارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة دقلة ، 9-10/مارس 2004م ، ص 12 .

هناك العديد من الأهداف لعملية تقييم الأداء منها القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات و تقويم سياسة الإختيار والإنتقاء وكذلك تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية و تقويم سياسة التدريب والتطوير وايضا تقويم سياسات الحوافز والإجور ومساعدة الموارد البشرية في معرفة نقاط القوة والضعف ومجالات التقدم في أدائها .

#### سادساً: أهمية قياس وتقييم الأداء : (2)

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والتي لايمكن للإدارة الأستغناء عنها ، وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للإفراد وعن اماكن القوة والقصور في الأداء ، وبالتالي العمل على معالجة القصور وتدعيم نقاط القوة ،بالإضافة الى دورها في تحسين أداء الأفراد والإرتقاء بهم نحو الأفضل ،ويمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال أستعراض الفوائد التي تحققها وهي :

أ- رفع الروح المعنوية للإفراد : لا شك ان قيام تقييم سليم وموضوعي للإداء يعمل على إعطاء كل موظف حقة وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكثف أداءه ، كما يرفع الروح المعنوية للموظفين خاصة عندما يشعرون أن جهودهم لاتذهب سدى وانها موضع تقدير من قبل رؤسائهم ، كما أن شعورهم بأن اعطاء المكافآت والقيام بعمليات الترقية يعتمد على تقييم عادل بعيد عن المحسوبية ويقوم على أساس الكفاءة سيؤدي الى زيادة ثقتهم برؤسائهم وخلق جو من الإلفة والمحبة أثناء تأدية العمل .

ب- إشعار الموظف بالمسؤولية : عندما يشعر الموظف أن قيامة بالمهام الموكلة الية على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية التتقيم وسيزيد من فرصة ترقية إلى وظائف ذات مسؤولية إدارية أعلى سوف يزيد حسن المسؤولية لديه ويجعله يبذل اعلى طاقاتة وقدراته لإتمام عملة بالشكل الذي يرضى رؤساءه في العمل .

(1) منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، ط2 ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1979م ، ص 78 .

(2) عمر وصفي عقيلي ، تقييم أداء العاملين ، الجهاز الحكومي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976م، العدد1962، ص 8

ج-تقييم سياسات الاختيار والتعيين : حيث تساعد عملية تقييم الأداء فى التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل فى المنشأة وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم فى العمل ، وهذا يساعد فى الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها فى توفير الموارد البشرية الملائمة للمنشأة .

د- تطوير الرقابة على الأداء : أن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم مستمر حتى تتمكن من الإعتماد على معايير موضوعية صحيحة عند غطاء الحكام على هالاء الفرد .

هـ- الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية : أن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة وعادلة يخلق الشعور لدى الأفراد بأنهم عوملو معاملة طيبة دون تحيز ، وبالتالي فإن هذا يولد أنطباعا لديهم بأن مايستحقونه من جوائز ومكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافى كل موظف على اساس مقدرته وجهده وكفاءته فى أداء العمل وليس على أساس المصالح التى تجعل بعض الموظفين ينالون تقيما أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهودا أعلى ويحصلون على تقييم أقل .

و- تحديد الإحتياجات التدريبية : إن تقييم الأداء لابد أن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف فى أداء الوظائف وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافى هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التى تطالها ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع إحتياجات المنشأة .

ز- تخفيض معدل دوران العمل : إن وجود نظام تقييم أداء عادل وموضوعى سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده وهذا سيؤدى إلى تماسك هالاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه .

### **سابعاً: أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية :**

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حالياً وخاصة مع الإنفتاح العالمى والتأثيرات الناتجة عن العولمة ، وما اوجدته هذه الأخيرة فى النظرة تجاه الموارد البشرية .

### **أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حالياً :**

لقد حدث فى الأونة الأخيرة تحولات جذرية فى عالم الأعمال، أثر على طبيعة الإدارة عموماً إدارة الموارد البشرية خصوصاً، هذه التغيرات أوجدت تغيرات جديدة ينبغى على إدارة الموارد البشرية أخذها فى الحسبان عند وضع سياساتها ، اهم التحديات مايلى:(1)

#### **1. زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة :**

بدون أدنى شك أن الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جزئياً فى أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها ، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل : التدريب ، التنمية ، التنظيم ، بقصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة فى حين قد يتم الأستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والاعمال الروتينية .

#### **2. التغيرات فى تركيب القوى العاملة :**

نظراً لما اتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات فى إدارة الأعمال ، أدى هذا إلى التغير فى تركيب القوى العاملة داخل التنظيم ، فاصبحت المرأة تنافس الرجل فى العديد من الوظائف ، وهذا سوف يلقى عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجانبين ، كما سيسمح هذا الإندماج الكبير للعنصر النسائي بنقله مناصب كبرى داخل التنظيم ، وهذا يتطلب من الإدارة باعداد خطط خاصة بهن ( رعاية صحية ، الإمومة... الخ ) لذا ينبغى على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر .

#### **3. نظم معلومات إدارة الموارد البشرية :**

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الأسكندرية ، مصر ، 1999م ، ص 103 - 108 .

وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح لإدارة الموارد البشرية .

لذا ينبغي أن تتوفر لدى الإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية غعمادا على خدمات الحاسب الألى فالتحدى الذى يواجهه معظم التنظيمات كبير فى الوقت الحاضر وهو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية .

#### 4. تغير القيم والإتجاهات :

تلعب القيم والإتجاهات دورا مهما بالنسبة للإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التى حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة أهتمام الإدارة بهذة القيم ، لذا فأنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطط قادرة على إستقلال هذة القيم والإتجاهات ( الولاء ، الإلتزام ، .... الخ ) فى سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الإفتتاح العالمى بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة ما أفرزته من أثار علي بيئة الأعمال ، حيث اصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددى الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدى أكثر .

أذن المطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ فى الحسبان كل هذة الأختلافات للقيم بين الأفراد وإتجاهاتهم .

#### 5. العائد والتعويض :

أن ارتفاع مستويات التضخم الإقتصادى يؤدى إلى طلب العاملين لإجور اعلى فى حين ان الإدارة غير قادرة على دفع هذة الزيادات فى الإجور تتناسب مع الوضع الإقتصادى المعاش فهذا الضعف فى الإجور يؤدى حتما الى ضعف او عدم توفر الحوافز ، وهذا يؤثر على مستوى الأداء فى كثير من المنظمات ، كما يؤدى الى عدم الإنتظام فى العمل والإلتزام به حيث يسعى الأفراد فى البحث عن أعمال اضافية بقصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبء آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفدهم لبذل مجهود أكبر للعمل .

## 6. زيادة حجم القوى العاملة :

وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد وهذا من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جديدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذلك الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين

## 7. التشريعات واللوائح الحكومية :

أن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياساتها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والإلتزام بها ، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه ، وهذا يفرض تحدى على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدى أو تجاوز هذه الحدود المفروضة ، وبما يهدف بتحقيق الأهداف المسطرة .

## ثامناً: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية :

هناك جملة من الإجراءات ينبغي إتباعها في غدارة الموارد البشرية بقصد مواجهة التحديات التي تواجهها وحتى يمكن الأستفادة مكن هذا المورد يمكن اياجازها في ما يلي:(1)

### 1. إيجاد ظروف عمل افضل :

يقع على عاتق غدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل واتاحة فرص للعاملين بهدف تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب وبرامج التنمية وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد .

### 2. التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين :

حيث يمكن الإستفادة منهم في حل مشاكل نقص العمالة ولإسهامهم في تطوير المنظمة نسبة للخبرة التي إكتسبوها وتكون استعدادات وإتجاهات كبار السن أكثر ايجابية

(1) حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001م ، ص 400 – 404 .

فى تقبل العمل فى ظروف التحدى دون التركيز على المادية وللتزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين .

**3. توفير المساواة بشكل اكبر فى المنشآت**

**4. الحاجة الى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب :**

وهذا تحدى لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع مايطرأ من تغير فى السوق أو التكنولوجيا ومتطلبات الجودة والاسعار وعدم تجميد الأفكار والجهود.

**5. مواصلة التخطيط الإستراتيجى لنشاطات غدارة الموارد البشرية**

**6. أستخدام نظام معلومات الموارد البشرية والإتجاه نحو إستخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فى هذا المجال مثل التوظيف حيث تمكن قاعدة البيانات المسئولين من الحصول على المعلومات فورياً نحو العمال الحاليين والجدد وبتالى تحديد الأماكن الشاغرة ، والتدريب والتنمية وذلك بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب واستقلال الفرص والإمكانيات نتيجتها تكنولوجيا المعلومات فى هذا المجال كالعالم الافتراضى والتعلم من بعد والإجور بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها مع المنافسين .**

**7. العلاقات مع النقابات العمالية**

يستبد الإتجاه السلبى تجاهها ، ويصبح إيدابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغير وفق المستجدات وفض النزاعات بأفضل الطرق .

**8. التركيز على التميز :**

وذلك للذموم والبقاء ومواجه المنافسة والتحديات البيئية وفق مايلى (تقليص مستوى الإدارة الوسطى، تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء والجودة وتفويض السلطات، زيادة مشاركة العاملين فى إتخاذ القرار ، تحسين المنافع والحوافز، توفير الإستقرار الوظيفى ، تمثيل العاملين فى وظائف الإدارة ، تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فعالية، توفير تدريب مستمر للإفراد طيلة حياتهم الوظيفية ).

## **المبحث الثانى**

### **طرق قياس وتقويم أداء الموارد البشرية**

**أولاً: معايير تقييم الأداء وخصائصها :**



يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين ، ويقدم بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد ، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً ، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذا أدائهم .<sup>(1)</sup>

### ثانياً: أقسام معايير الأداء:

تنقسم معايير الأداء إلى نوعين ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء ، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء وهي :

1-المعايير الذاتية ( السلوكية ) : وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وهي مهارة العامل في أداء مهامه ، توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل ولتعدد لزيادتها وتطويرها، إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها ، الإهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات ن الإنضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج ، طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والإحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها ، المهارات الإتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدراتهم على تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات ، الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الإنضباط والإهمال أو نقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد .<sup>(2)</sup>

2-المعايير الموضوعية ( معدلات الأداء ) وهي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج ، النوعية ، جودة المنتج ، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات والزمن المحدد للإنجاز ، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة الى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتج أكثر دقة ، حيث هناك بعض

(1) خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003م ، ص 202 .

(2) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص ص 335-336 .

الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح ،بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا. (1)

### ثالثاً: أنظمة تقييم الأداء : (2)

يوجد نظامان أساسيان يمكن الإعتماد عليهما عند تقييم الأداء في المنشآت وهما :  
1. نظام الإختبارات : هو نظام تقوم بموجبه إدارة المنشأة بأجراء إختبارات للموظفين فيها وذلك فى مواضيع معينة بالعمل وضمن أوقات محددة للتعرف على مستوى مهارة وكفاءة كل منهم ، وهناك نوعان من الإختبارات التى يمكن أن تجريها الإدارة وهما :

• الإختبار الكتابى : حيث يتم وضع قائمة أسئلة مكتوبة تتعلق بالأعمال والنشاطات التى يؤدونها الموظفون ويطلب منهم الإجابة على هذه القائمة وتتميز هذه الطريقة بالعدالة والموضوعية ، ولكن يؤخذ عليها أنها لاتعطى نتائج دقيقة فى بعض الأحيان لأسباب عديدة كالغش أثناء الإختبار ، او عدم تمتع الموظف المختبر بالقدرة على التعبير عن أدائه او نشاطه بشكل مكتوب .

• الأختبار الشفهى : وفيه يتم مقابلة مع الموظف المقيم يوحه فيها مدير المقابلة بعض الأسئلة التى قد تكون موضوعة سلفا أو غير موضوعة ، ويطلب من المقابل الإجابة عليها ويحكم عليه من خلال الأجوبة التى يعطيها .

وتتميز هذه الطريقة بالدقة ولكن يؤخذ عليها إمكانية دخول المحسوبية والعامل الشخصى وتأثيره على النتائج .

كما نجد ان نظام الإختبارات يجد صعوبة عند تطبيقه فى المنشآت نسبة لصعوبة تقييم الصفات الشخصية التى يتمتع بها العاملون وعدم القدرة على فهم سلوكهم الذى يؤثر على طريقة أدائهم وتعتبر دراسة الصفات الشخصية والسلوك العملى الطريقة

(1) على عبدالله ، محاضرات فى مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة مسيله ، قسم العلوم التجارية،2004م ، ص 19.

(2) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 - 20 .

الوحيدة لتقييم الأداء التي تتصف بطابع الإنتاجية غير الملموسة ، ويأخذ عليه انه يأخذ وقتا طويلا لإعداد الأسئلة والمقابلة وهذا يمكن أن يؤدي لتعطيل العمل فى المنشأة .

كما أن النتائج التي تعطيها الإختبارات لا تكون دقيقة تماما ولا تعكس القدرات الحقيقية للموظفين ،ويمكن أن تعطى درجات أعلى للموظفين أقل قدرة من غيرهم، حيث إن البعض قد يصيبة الإرتباك أثناء المقابلة الشفهية ولا يستطيع الإجابة بالرغم من قدرته على ذلك ، والبعض قد لا يستطيع التعبير عن نشاطه ومهاراته كتابة وبالتالي يحصل على درجة متدنية .

2. نظام التقارير الدورية : وضمن هذا النظام يقوم المشرف الرئيسى للعمل بمراقبة أداء مرؤوسية ومتابعتهم أولا بأول ويسجل كافة الملاحظات المتعلقة بطريقة أدائهم لعملهم ونشاطهم وسلوكهم أثناء ساعات العمل ، ثم يرفع هذه الملاحظات التي توصل إليها إلى رؤسائه على شكل تقارير دورية وخلال فترات محددة ، قد تكون سنوية أو نصف سنوية ، ويقوم المشرف بتقييم أداء مرؤوسيه بالإعتماد على عناصر معينة ، حيث يدرس توفر كل عنصر منها لدى المرؤوس ومن هذه العناصر المهارة، التعاون مع الزملاء ، حب العمل مقدار التغيب ، ويتم وضع علامة محددة أمام كل عنصر من هذه العناصر .

ويؤخذ على هذا النظام إمكانية تأثرة بالعوامل الشخصية بشكل كبير ، لأن التقرير المرفوع الى الرؤساء هو عبارة عن تقديرات شخصية موضوعة من قبل المشرف وهذه التقديرات تتأثر بمعرفة المشرف للمرؤوس ووجود علاقة معينة معه وبالتالي يمكن رفع التقرير المعطى له فى هذه الحالة ، وقد يحصل العكس ،لذلك يتوقف نجاح هذا الإسلوب على مدى توخى الموضوعية والدقة أثناء إعداد التقارير .

بعد دراسة النظامين السابقين نظرى أن نظام التقارير الدورية هو أكثر ملائمة للمنشآت من نظام الإختبارات ، وذلك لقدرته على وصف الصفات الشخصية والقدرات الذهنية التي يتمتع بها الموظفون أكثر من نظام الإختبارات، بالإضافة على عدم تأثيرة على سير العمل فى المنشأة لانه يتم أثناء أداء الأعمال الإعتيادية ولا يحتاج لأوقات إضافية لإعداده .

وعلي المنشأة أن تأخذ بعين الإعتبار الأسئلة التالية عند إجراء عملية التقييم وهي: (1)

- ماهى طرق التقييم التى ستتبع لتقييم الموظفين ؟ .
- ما هو الأداء المطلوب ؟ .
- ماهى الأشياء التى تؤثر على هذا الأداء وما مقدار تأثير كل منها ؟ .
- ماهى الخصائص والمتغيرات التى تميز الأداء الفردى ؟ .
- هل يمكن استخدام التقييم الشخصى للتعقب بالأداء المستقبلى ؟ .
- ماهى تأثيرات الأقسام التى لها وزنها على عملية التقييم ؟ .
- ماهى الصفات والخصائص التى تميز بين الأداء الجيد والسيئ للعمل ؟ .
- ما هو احتمال ان تنشأ نزاعات بين العمال انفسهم أو بين العمال والإدارة نتيجة عملية التقييم ؟ .

#### رابعاً : وظائف إدارة الموارد البشرية

##### 1/ تخطيط الموارد البشرية :

تعددت التعريفات التى تناولت الموضوع الخاص بتخطيط الموارد البشرية علي مستوي المنظمة ومنها علي سبيل المثال : هي عمليه منظمة وشاملة ومستمرة تقوم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً لفترة زمنية مستقبلية محددة ، مع دراسة مختلف السياسات المكملة (كالإختيار ، التعيين ، تقييم الأداء ... الخ ) ووضع برامج التنفيذ والإشراف والرقابة عليها ، بما يكفل رفع كفاءة مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة . (2)

وتعتبر من أبرز وأهم الوظائف التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة وإعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التى تعد عنها خطة الموارد البشرية، وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من

(1) STONEBREA , EXERCISES AND PROBLEM IN HUMAN RESOURCE MANEGAMANT ,

MC GRAW HILL BOOK COMPANY . UNITED STATES OF AMERICA . 1989 . P 74-75

(2) كامل علي متولي عمران ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار النشر غير مبنية ، 1999 م ، ص 105 .

الجدول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة ، وإعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات . (1)

إن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل ، الترقية ، التدريب و يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق ، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار ، التعيين ، التدريب التطوير .

## 2/ استقطاب الموارد البشرية :

يعتبر الاستقطاب أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ويعرف بأنه : " عملية البحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل في هذه الوظائف " . (2)

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب . (3)

فجودة عملية التوظيف هي محصلة بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله، وفي سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما: (1)

## أ/ الاستقطاب الداخلي :

---

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، مصر ، 2002م ، ص 123 .

(2) أمل عبد الرحمن السيد ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة دار العلم بالفيوم ، القاهرة ، 1995 م ، ص 222 .

(3) محمد بوزهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2004م ، مارس ، ص 28 .

(1) J.M.PERETTI , HUMAN RESOURCE MANAGEMENT , PARIS . FRANCE , 1987 , PP 83-88 .

حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى بشرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب ن لكن هذا لا يعنى أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد ، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال وجيد .

### ب/ الاستقطاب الخارجي :

وتلجا المنظمة إلى هذا النوع من التوظيف ، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب ، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم ، وهذا من شأنه اغتناء الوظائف بخبرات جديدة ، وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة .

### 3/ الاختيار والتعيين : (2)

الاختيار هو العملية التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات الوظيفة أكثر من غيره ويتم الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة ، وهى تعبر عن الخصائص التي يجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة ، وهى تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف ، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم ، الخبرة ، والصفات الجسمانية ، والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة .

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسة المباشر ومسؤولياته ، أهداف التنظيم ، فلسفة الإدارة العليا، والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل .

ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها فالعمل بالإدارة العليا مثلا يستدعى ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة

(2) عبد الفتاح صالح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المصارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة دقلة ، 9-10/مارس 2004م ، ص 16 .

أو المدير العام وفي بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير وهذا في كثير من المنظمات الحكومية ، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل .  
وعدة ما يجرى التعيين لمدة معينة حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها ، خلال هذه المدة يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل ، فإذا أستطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في حالة إخفاقه .

#### 4/ تدريب وتنمية العاملين :

تتعدد تعريفات التدريب كما هو الحال في مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ومن هذه التعريفات : هو " نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومستثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة " .<sup>(1)</sup>

ويقصد بتنمية العاملين : توفير المقدره علي إعداد قوة العمل وتزويدها بالمهارات والمعرفة اللازمة في عملية إنتاج السلع والخدمات وتطوير هذه المهارات والمعارف للتوافق مع متطلبات الإنتاج الحديث والتوافق مع توقعات تطوره المستمر .<sup>(2)</sup>  
وتظهر أهمية تنمية وتدريب العاملين في المنظمة علي ثلاثة مستويات مختلفة حيث تظهر علي مستوي الفرد نظرا لان التدريب يحسن من مستوي الفرد وينمي مهاراته وبالتالي يحسن في المستوي الاجتماعي والاقتصادي له ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد ، أما علي مستوي المنظمة فيعتبر التدريب أحد أدوات تطوير المنظمات ذاتها ، من جانب أنه يغير الأفراد إلي الشكل الذي يتفق مع متطلبات الأداء والإنجاز بالمنظمات ، بما يحقق تأدية الوظائف بطريقة أفضل وأسرع ، أما علي مستوي المجتمع فإنه يحقق طاقة إنتاجية عالية وكفاءة من حيث الارتقاء بمستوي التنظيمات المكونة للمجتمع ، وبالتالي الارتقاء بمستوي الخدمات كما ونوعا ، وتقليل الوقت والنفقات اللازمة للأداء ،

(1) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرون ، بنها ، دار النشر غير مبينة ، 2000 م ، ص 250 .

(2) صاموئيل عبود: تعقيب علي محاضرة الدكتور : أكرم ناصر ، الموارد البشرية وعصر المعلومات ، الندوة الاقتصادية 13 ، سوريا ، 2000 م ، ص 14 .

وتقليل أعباء الإشراف ، حيث يتوافر الوقت والظروف الأكثر لتوجيه طاقات القادة إلي الارتقاء بمستوي الخدمات والإنتاج ، وهو الهدف الذي تسعى إليه منظمات المجتمع تحقيقا لاستقراره وتقدمه . (1)

#### 5/ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور :

حيث يمثل هيكل العمالة ووصف بيان حاله العمالة الموجودة فعلا في المنظمة من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه العمالة ، ومن خلال هيكل الأجور يتم تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتقدير الدرجات الأجرية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور ، كذلك متابعة التوصيف الوظيفي علي ما يقوم به شاغل الوظيفة والسعي لتعديل هذه البطاقات وتطويرها وتحديثها والتعرف علي الأنشطة الهامة المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة علي عاتقها ومن ثم تصميم الوظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها. (2)

وذلك للتعرف علي الكفاءة العامة للعاملين والتعرف علي أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب وضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلي أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب ، كما أنها تقلل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بالعدالة ، وكذلك الحافز والذي يعنى منح مقابل عادل للأداء المتميز ، ويمكن تحفيز العاملين على الأداء الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية والحافز على أداء المنظمة ككل ، كما يمكن مزايا عينيه مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض وخدمات الترحيل والسكن .

#### 6/ الأمان والسلامة والصحة المهنية للعاملين :

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ليس فقط في مجال المنظمة التي تنتمي إليها بل أيضا المجتمع الذي تعيش فيه ، وعلي ذلك فان العناية بصحة وسلامه هذه الموارد تعتبر من أهم واجبات المنظمات والمجتمعات علي حد سواء ، فالعنصر البشري مكون رئيسي من مكونات النظام الإنتاجي ومن أهم مدخلان هذا النظام ، لذلك إذا تمت المحافظة عليه صحيا وفكريا ،

(1) أمل عبدالرحمن السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 272-273 .

(2) محمود فرج حسين ن ورقة بحثية (إدارة الموارد البشرية ) منتدى إدارة الموارد البشرية ، 2012/8/1 ، p 12:9 .



فإن هذا سيؤدي إلي زيادة الإنتاج كما ونوعا على مستوى المنظمة بصفه خاصة ، وهو ما يؤدي بدوره لزيادة الإنتاج القومي بصفه عامة ، مما يحقق رفاهية المجتمع ككل . (1)

ويقصد بالسلامة الصحية والمهنية " الظروف الآمنة في أماكن العمل ، أو العمل علي توفير ظروف العمل الآمنة " . (2)

### **أسباب الاهتمام بأمان وسلامة وصحة العاملين :**

تتعدد الأسباب التي أدت إلي ضرورة وجود برامج للحفاظ علي أمان وسلامة وصحة العاملين بالمنظمة ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :

1- الأسباب الأخلاقية : تنظر الإدارة هنا إلي الفرد كإنسان يجب الاهتمام به والحرص على سلامته وحمايته من الأخطار التي يتعرض إليها أثناء العمل ، وكذلك التخفيف بقدر ما يمكن من آلام الموظف وأسرته حينما يتعرض للحوادث أثناء العمل.

2- الأسباب النظامية : تعمل المنظمات علي توفير أساليب الحماية والسلامة من أخطار العمل ، لأن الأنظمة والتشريعات الحكومية تلزمها بذلك وتساؤلها عند حدوث الأخطار أو تعرض الموظف للحوادث ، وقد يترتب علي ذلك تعويضات تلزم بها .

3- الأسباب الاقتصادية : تعمل المنظمات جاهده علي تجنب الحوادث والأخطار التي يتعرض لها العاملون نظرا للتكاليف التي تتحملها عند حدوث هذه الأخطار ، وهذه التكاليف لا تتضمن التكاليف المباشرة فحسب والتي تتحملها في العلاج الأولي للموظف ، بل تتجاوزها إلي بنود كثيرة من التكاليف غير المباشرة مثل تكلفة الوقت الضائع ، تكلفة تعطل الإنتاج ، تكلفة إحلال عامل محل العامل المصاب . (3)

### **المبحث الثالث**

#### **العلاقة بين أداء الموارد البشرية والثقافة التنظيمية**

يحاط الفرد بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه الوظيفي من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه ورغم تباعد قتشابك هذه

(1) أمل عبدالرحمن السيد ، مرجع سبق ذكره . ص 438 .

(2) كامل علي متولي عمران ، مرجع سبق ذكره ، ص 420 .

(3) Gary Dessler. Human Resources Management London prentice Hall International 2000

pp722-724, .

المتغيرات إلا إنها في الغالب تتبع من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحيط بالفرد عند أدائه لوظيفته ، فالثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم ومعتقدات القادة والمديرين تمثل المصدر الأساسي للطاقت والقدرات ، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة ، نتيجة لأختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال .

وقد يشكك البعض في جدوى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء وسلوك الفرد ، ومنطلق تشكيكهم يعود إلى الاعتقاد بأن السلوك التنظيمي للعاملين يمكن ان يتحقق من خلال مجموعة من المحاضرات التدريبية لشرح السلوك المطلوب ، والحقيقة أن السلوك التنظيمي ماهو إلا نتاج مجموعة من المحركات السلوكية وان أى محاولة لن تؤدي إلى تغيير وتوجيه سلوك واداء العاملين ما لم ينصب التركيز على محركات السلوك نفسها(الدوافع) . (1)

وحول هذا المعنى اكد العديد من المنظرين والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية في سياق حديثهم عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء أن الثقافة تمثل نقطة البداية الحقيقية لإثارة الدافعية وتحريك السلوك نحو الأداء المثمر ، كما تشير الدراسات أن تأثير الأداء على الفرد بطبيعة الثقافة التنظيمية يتحقق من ناحيتين .

#### **اولا :التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على الدافعية (2):**

وهنا تكون القيم الثقافية في حد ذاتها مصدرا مهما ومباشرا لتوليد التحفيز الذاتي لدى الفرد نحو تحقيق الأداء المثمر ولنتهاج السلوك الإيجابي في بيئة العمل ، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للإجراءات والتعليمات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ، إلى درجة أن تصرف الفرد بخلاف تلك التعليمات يقابل بالرفض من زملائه في العمل لعدم انسجامه مع القيم الثقافية السائدة ، وهنا يحرص الفرد على الإلتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ، ولكن انسجاما مع القيم والتوقعات المشتركة ومعايير السلوك السائدة في المنظمة ، وحول هذا المعنى نشير إلى أهمية الثقافة

---

(1) عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة،2006م ، ص 99 .

(2) Pheysey, Organizational Cultuers:Types and transformations , Routledge. London (2003) P.83

التنظيمية تكمن في كونها تمثل مصدرا مهما للرقابة الإجتماعية داخل المنظمة وقد تحل محل نظم الرقابة الإجتماعية الرسمية ، فهي تضع الأفراد في بوتقه واحدة من السلوكيات المشتركة التي تجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهداف المنظمة وبشكل تلقائي (1).

بيد أن اتصاف الثقافة التنظيمية بأنها أحد المصادر المهمة لتوليد الدوافع وتحريك السلوك نحو الإتجاه الصحيح مرهون بمدى قوتها وتجانسها وتماسكها ، فقد أشار الباحثون إلى تعزيز الثقافات القوية لأداء المنظمات يعود إلى كون تلك الثقافات تعد بمثابة المحرك الذى يدفع الأفراد لتكريس جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال الإحتكام إلى القيم المشتركة ، ومن هنا يمكن القول إن دور الثقافة التنظيمية فى تأثيرها المباشر على أداء العاملين يكمن فى مدى قوتها وتجانسها ومن هنا تأتى أهمية تناول بعد الإتساق ( قوة الثقافة ) وأثره المفترض على أداء الفرد :

#### الإتساق والتجانس ( قوة الثقافة التنظيمية ) :

يشير مصطلح قوة الثقافة إلى مدى عمق واتساع القيم التى يتشاركها أعضاء المنظمة فإذا ما سادت المنظمة مجموعة من القيم المشتركة بين أعضائها على نطاق واسع ساد الإتساق والتجانس فى سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة ، كما يتمثل الجزء الأخر من قوة الثقافة فى مدى عمق القيم المعتنقه لدى أعضائها ، بمعنى مدى تماسك الأفراد بالقيم وإيمانهم بها ، فانتشار القيم على نطاق واسع بين أعضاء المنظمة غير مجد إذا لم يؤمن ويتمسك هؤلاء الأعضاء بهذه القيم (2).

وهناك العديد من المتطلبات التى يمكن من خلالها وصف ثقافة المنظمة بأنها ثقافة قوية ومتماسكة وتمثل أهم هذه المتطلبات فى (1):

#### 1- وضوح القيم الجوهرية :

(1)OReilly,Charles,Corporations,Culture,and Commitent:Motivation and Social Control in Organizations California Management (1989),p25.

(2)Pfister ,Managing Organizational Culture for Effective Internal Control:From Practice to Theory. (2009), p149.

(1)Duh, M& Belak ,Core Values,Culture and Ethical Climate in Family Versus Non-Family Enterprises.International Conference on Management,Enterprise and Benchmarking. Budapest.Hungary .June5,p49.

توصف الثقافة التنظيمية في أبسط معانيها بأنها نظام من القيم التي يتشاركها أعضاء المنظمة ، ونظام القيم السائد في المنظمة بما يحويه من القيم التنظيمية وقيم الأفراد تتشكل في الغالب متأثرة بالقيم الجوهرية التي يرسبها القاده والمؤسسون ، وترف القيم الجوهرية بأنها " المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة " فهي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه المنظمة ، كما يمكن تشبيهها بالغراء الذي يربط ويوحد قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، كما أن للقيم الجوهرية الغلبه على معظم القيم الأخرى في نظام القيم السائدة في المنظمة ، فهي الجزء الذي تتفرع منه القيم اللازمة لأداء العمل وتنفيذ الإستراتيجيات وتنظيم السياسات والإجراءات التنظيمية ، وقد تتغير وتتبدل إستراتيجية المنظمة وسياساتها تكييفا مع التغيرات التي قد تطراء في البيئة الخارجية لكن هذا التغير يكون في إطار قيمها الجوهرية الثابتة .

وحتى تتصف القيم الجوهرية بالوضوح فلا بد أن تتوافر فيها الشروط الآتية:

أ- أن تكون محدودة العدد، واضحة الهدف ، سهله الفهم ، بحيث يمكن إدراك وتحديد ماتتضمنه من سلوك .

ب- أن تكون مقنعة ومختارة من بين عدة بدائل حتى يتم تبنيها والإلتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات .

ج- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف ويسهل ترجمتها إلى الواقع والإبتعاد عن القيم المثالية التي يصعب ترجمتها عمليا .

د- أن تكون متسقة ومتوافقة فكريا مع قيم وسلوك العاملين .

هـ- أن تكون جذابة تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات .

و- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء .

ز- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي للمنظمة والعاملين .

## 2- الإتفاق :

تعتمد درجة قوة وتماسك الثقافة التنظيمية ( إذا ما اتسمت قيمها الجوهرية بالوضوح ) على مستوى الإتفاق السائد في أرجاء المنظمة ، فالمنظمات القوية تتمتع بمستويات عالية من الاتفاق والإنسجام بين أفرادها الذي يبدو جليا فيما يلي :

## أ- التوافق القيمي (1):

يشير التوافق القيمي إلى مستوى التطابق والتجانس بين قيم ومعتقدات الفرد مع قيم ومعتقدات المنظمة ، وقد أشارت الأدبيات إلى أنه برغم تعدد أشكال التوافق بين الفرد والمنظمة إلا ان التوافق القيمي يعد الأكثر شيوعا أهمية وذلك من منطلق أن القيم تمثل المصدر الأساسي للتوافق ، كما ارجعت العديد من الدراسات تلك الأهمية إلى وجود علاقة جوهرية بين التوافق القيمي وبين مستوى كفاءة الفرد واتجاهه نحو المنظمة ككل ، حيث أن توفر مستوى عال من التوافق القيمي بين الفرد والمنظمة من شأنه أن يسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا وافتناء ومن رغبة الفرد في البقاء في المنظمة ، ومن ناحية أخرى فإن تدنى مستوى التوافق القيمي الذى يبدو فى تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة يؤدي النتائج السلبية ، حيث يؤثر على مستوى الأداء اليومي للعاملين وتحقيق الخطط الحالية ، وزيادة الصراع بين العاملين ، وزيادة ضغوط العمل مما يزيد من التوتر والإحباط لدى العاملين وكلها عوامل تسهم فى التأثير السلبى على أداء العاملين وعلى رغبتهم فى تحقيق الأهداف التنظيمية ، وسيادة الإتجاهات السلبية ونحو العمل التى تنشأ نتيجة ظهور التنظيمات غير الرسمية ، والتى تتباين فى أهدافها مع أهداف المنظمة ، ونظرا لما يمثله توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة من أهمية تؤكد الدراسات أن أنسب السبل لتحقيق ذلك التوافق هو توجيه جهود الإستقطاب والتعيين بالقيم التنظيمية ، ويطلق على هذا التوجيه (الذكا الثقافي ) بمعنى أن لا يتم إستقطاب أو اختيار العناصر ذات القيم المتباينة او العناصر التى من الممكن ان لا تتفق قيمهم ولتجاهاتهم مع قيم المنظمة ، بيد أن هذا التوجيه محكوم بمدى التوافق بين عرض التوظيف وطلبه ، ومن ثم التطبيع التنظيمي وتعرف بأنها تلك العملية التى يتم من خلالها صهر ودمج وتوفيق قيم ومعتقدات المنظمة ، كما تطلق عليها بعض الدراسات مصطلح التنشئة الإجتماعية .

## ب-التوافق التنظيمي : (1)

(1)Amos,Elizabeth & Weathington, Bart (2008) op.cit p615.

(1) رباب محمد فهمي ، أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية ، رسالة دكتوراة غير منشورة،مكتبة كلية التجارة ،جامعة القاهرة،2008م ، ص 83 .

تؤثر ممارسات الإدارة العليا على قوة وتماسك الثقافة التنظيمية وذلك من خلال مستوى توافق الأفعال مع الأقوال وهو ما يعرف بالتوافق التنظيمي الذي يشير إلى درجة توافق قيم المنظمة الفعلية ( التي تمارسها المنظمة بالفعل ) مع قيمها المعلنة ( أى المشورة او الموثقة في رسالتها .

### 3-التنسيق والتكامل : (2)

يعد التكامل الثقافى أحد أهم متطلبات قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها الذى يشير إلى جودة التنسيق والتضامن بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة ، وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق مع إتساع نطاق الإشراف فى المنظمات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين مع كل هذه التغيرات أصبحت الوسائل الرسمية لتنسيق ما بين الوحدات التنظيمية غير كافية وغير فعالة فهى تكتشف مواطن الضعف ولكنها لا تفسرها ولا يمكن تحقيق التنسيق والتكامل بين إدارات وأقسام المنظمة المختلفة مالم تسد المنظمة ثقافة عامة قوية تسيطر على الثقافات الفرعية وعلى شخصية المنظمة ، وتعد المنظمات العسكرية من أكثر المنظمات التى تتمتع بدرجة عالية من التكامل الثقافى ، حيث يسود يسود تلك المنظمات ثقافة تنظيمية واحدة بين كافة إدارتها وفروعها ، غير أن هذه المنظمات تعتمد على علاقات القوى التى تمكنها من إرساء ثقافة تنظيمية موحدة ، اما منظمات الأعمال فإن قدرتها على إرساء ثقافة تنظيمية موحدة تكمن فى قدرة القادة والمؤسسون على تحقيق التنسيق الفعال من خلال مجموعة من القيم والمعانى المشتركة والتوقعات المتوافقة التى تضمن أن كل جزء فى المنظمة يسير نحو إتجاه وهدف واحد . (3)

### ثانيا : دور الثقافة التنظيمية في دعم وتبني مقومات الأداء المثمر :

تسعى جميع المنظمات إلى دعم وتعزيز العزامل التى ترى أنها الأفضل لدفع الأفراد نحو الأهداف التنظيمية ، وتعتمد مفاضلة تلك المنظمات بين تلك البدائل إلى حد

(2) ماجده العطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 330 .

(3) عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .

بعيد على ثقافتها التنظيمية ، وبشكل عام تقف قيم ومعتقدات القادة والمدراء من حيث نظرتهم إلى كيفية تحفيز الأفراد امام طريقتين (1):

أ-الدوافع الخارجية : فى هذا النوع من الدوافع تتولد قناعة لدى القادة والمديرين أن الدفع والتحفيز لابد ان يكون خارجيا ، بمعنى شراء او استئجار جهود الأفراد وينحصر هذا النوع من الدوافع في نظام المكافآت ( زيادة الأجور ، الترقية ، الثناء ) وقد يكون لنظام المكافآت إذا كان عادلا تأثير قوى ومباشر على أداء وسلوك الفرد ، ولكن هذا النوع من الدوافع لم يفت فى نتائجه ولا يضمن إستمرارية التميز فى العطاء على الأمد البعيد ، ويشيع استخدام هذا النوع من الدوافع فى الثقافات التنظيمية ذات التوجه البيروقراطى .

ب-الدوافع الجوهرية : ويوصف هذا النوع من الدوافع بالعملية التى يمكن من خلالها تحفيز الأفراد من خلال بيئة العمل ذاتها ، وهنا تكون رغبة الفرد فى الأداء المثمر نابعة من داخله ، وعادة ما تتولد الدافعية الذاتية للإداء عند بداية إنضمام الفرد للمنظمة وفى حال توافق مهاراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة ن وهنا يكون للقيم والمعتقدات التنظيمية الدور الأكبر فى تعزيز أو تثبيط هذا النوع من الدوافع ، ولتعزيز الدافع الجوهرية لابد لتقافة المنظمة ان تدعم وتتبنى القيم التى من شأنها توفير بيئة كفيلة بدفع الأفراد ذاتيا نحو الأداء المتميز .

وتكمن أهمية الدوافع الجوهرية كونها تجعل الفرد أكثر أهتماما بعمله ، ويسعى باستمرار إلى البحث عن أنسب الوسائل لإنجاز العمل على الوجه المطلوب ن وقد ذكر ان أكثر العوامل تحقيقا للدافعية الذاتية لدى الفرد تتمثل فى خلق بيئة عمل تجعل الفرد أكثر ارتباطا واحتواء لوظيفته ، وذلك من خلال تمكينه ن وتطوير مهاراته وقدراته ، وتصميم أعمال حافله بالتحديد ومثيرة للإهتمام فى ظل تكافؤ الفرص وجماعية العمل. (1) وقد سعت الدراسات التى تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الفرد إلى التعرف على اهم أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء الوظيفى ، وأن أداء

---

(1)Armstrong, Michael, Handbook of Human Resource Management Practce ,London ,(2009) pp318.

(1) خالد يوسف محمد الزغبى، أثر الإلتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام محافظة الكرنك،مجلة جامعة الملك عبدالعزيز :كلية الاقتصاد والإدارة،مجلد22،العدد1،2008م،ص 51

الفرد ولرابطه بوظيفته يعتمد إلى حد بعيد على مدى تبني ثقافة المنظمة لقيم التطوير والنمو المستمر وقيم التمكين ، وقيم العدالة وقيم المشاركة في صنع القرار وقيم الإنتماء وقيم العدالة وقيم التعاون وقيم الإستقلالية .

### ثالثاً: تقييم أداء الموارد البشرية وكيفية قياسها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن :

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم علي دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت عمليات استقطاب أو تعيين أو برامج وسياسات تدريب ، ومتابعة لمواردها البشرية ، وعلي مستوي العاملين تعتبر وسيلة لمعرفة نقاط القوة والضعف حتى تتم معالجة الضعف ، لذلك نجدها مهمة علي كل مستويات المنظمة ،وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير مالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة ، تسعى المنظمات دائماً إلي إحداث تغيير في سياساتها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلي الوضع إلي تسعي أن تكون فيه مستقبلاً ، فأن هذا الانتقال يتطلب منها غالباً اتخاذ إجراءات إدارية معينة ، وقد جرت العادة علي أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم ، وتعتبر المقدرة علي قياس وتقييم شيء أحدي مؤشرات القدرة علي إدارته ، ولقد اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزواج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلي أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بعد إستراتيجي محدد ، حيث أن أدوات التحليل التقليدية أصبحت بمفردها لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الإستراتيجية للمؤسسة .

### رابعاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :<sup>(1)</sup>

تتجه وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية عمل مرتفعة ، فالتخطيط للقوى العاملة وتصميم برامج الاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية ، وسياسات الأجور والحوافز وتعزيز دور القيادة والإشراف ، وتهيئة

(1) عدنان ماشي والي ، تقييم الأداء الوظيفي ، 3 يوليو ، 2011م ، ص 5 ، [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)



طرق وسائل الاتصال الملائمة ، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، بهدف زيادة فعالية أداء العاملين وكسب ودهم و ولائهم وصولاً إلى أعلى إنتاجية ممكنة ، ووردت من التعريفات لتقييم الأداء الوظيفي أوجز منها الآتي :

هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل وتهدف برامج التقييم بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق غايات منها ، تسهيل تنمية وتطوير الفرد ، وتحديد إمكانياته المتوقع استقلالها ، المساعدة في تخطيط القوى العاملة ، المساعدة في تحديد مكافآت الفرد . (2)

عبارة عن معرفة العامل درجة إتقان العمل للأعمال المنوطة به ، ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل وأنظمته وقوانينه ، والنتائج التي حققها ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة من الزمن ثلاثة أشهر ، ستة أشهر ، أو سنة ، ومقارنة نتائج هذا القياس بالمعايير المحددة سلفاً ليتم علي ضوء ذلك اتخاذ الخطط اللازمة . (3)

ومما تقدم يمكن أن نستخلص أن تقييم الأداء هو نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد علي حد سواء ، فالتقييم ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما غداً وسيلة تهدف في نهاية المطاف على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم للتطوير أدائهم ، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة .

#### **خامساً : أهمية تقييم الأداء :**

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المنظمة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي وهي : (1)

#### **1- أهميتها على مستوى المنظمة :**

(2) كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000م ص 1

(3) العريفي منصور محمد إسماعيل، الإدارة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، عمان، صنعاء، ط 6، 2005م ، ص 295

(1) عدنان ماشي والي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

توجد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة ، ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ، وتقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ، ومساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

## 2- أهميتها على مستوى المديرين :

دفع المديرين والمشرفين على تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، ودفعهم إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم .

## 3- أهميتها على مستوى العاملين :

تجعل العامل أكثر شعور بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة بأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة ، وتدفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً . لذلك نجد أن موضوع تقييم أداء العاملين حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، أذن أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدي التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء ، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء .

## سادساً : فوائد تقييم الأداء :<sup>(1)</sup>

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية نظراً للفوائد التي يؤديها التقييم وتطبيقها علي أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية بعيدة عن التحيز والمحسوبية والتميز وفيما يلي عرض لأهم فوائدها :

(1) حمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006م ، ص 58 .

1- رفع الروح المعنوية : أن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة سيسود بين العاملين والإدارة حينما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ، وان الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يكشفه التقييم ، كما أن اعتماد التفريع أو منح العلاوة والتقدم علي قياس كفاءة الفرد في عمله وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد ، مما يخلق الثقة لدي المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم عمله راضيا مستعدا وجدانيا وما الروح الوجدانية إلا الاستعداد الوجداني نحو العمل مما يساعد العاملين على زيادة الإنتاج دون مزيد من الجهد .

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم : عندما يري الفرد أن أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيزترتب عليها اتخاذ القرارات التي تؤثر علي مستقبله في العمل ، فإنه سيشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معا ، وسوف يبذل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضاء رؤسائه .

3- وسيله لضمان عدالة المعاملة : حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافئة على أساس جهده وكفاءته بالعمل وبمعاملة عادلة ومنتساوية للعاملين كافة .

الرقابة على الرؤساء : إذ أن إدارة تقييم الأداء العليا في المؤسسة قادرة علي مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقرير الإدارة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى الاستفادة من التوجيهات لهم من قبل رؤسائهم .

**سابعاً: بطاقة الأداء المتوازن :**

**1/ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :**

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها " تعمل على تعزيز التوازن بين المقاييس الإستراتيجية في محاولة تحقيق الأهداف طويلة الأجل التي يستوجب على الشركة تحقيقها بحيث تترجم البطاقة أهداف الشركة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل

إطار عمل تطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية وتقيس أدائها من أربعة اتجاهات هي المالي والعملاء وعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والابتكار . (1)

كما عرفت بأنها " إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم مجموعة مفاهيم إدارية تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف " . (2)

وأيضاً عرفت بأنها " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة . (3)

بناءً على ما سبق نستنتج من تعريف بطاقة الأداء المتوازن أنها نظام للإدارة الإستراتيجية ونوع من الأساليب الإدارية الحديثة ، وتقوم بترجمة الأهداف إلى معايير ومقاييس ، ووسيلة لتوصيل إستراتيجية الإدارة للعاملين .

## 2/ أهمية وفوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للأداء :

إن الفكرة الأساسية في هذه البطاقة هي التركيز على جميع المجالات التي تهتم المنظمة لتجنب التركيز على الناحية المالية فقط ، والخطة الثانية هي محاولة الوصول إلى مقاييس مناسبة والتي يمكن استخدامها للقياس في حالة وصول الشركة إلى الأهداف المرجو تحقيقها ، وتتميز بطاقة التقييم المتوازن للأداء عن غيرها من أدوات قياس الأداء بعدة نواحي أهمها : (1)

(1) أبو بكر مفتاح شابون ، بطاقة الأداء المتوازن ، طرابلس ، جامعة مصراتة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، مجلة جامعة سيما للعلوم الإنسانية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2013م ، ص 83 .

(2) محار بن عبد الله خليل ، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، عمان ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، رسالة ماجستير المحاسبة والتمويل غير منشورة ، 2012م ، ب ص .

(3) مريم شكري محمد نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام الأداء المتوازن ، عمان ، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2013 م ، ص 14 .

(1) رانيا محمد نزيه ، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سوريا ، دمشق ، جامعة دمشق ، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ، 2008م ، ص ص 38-39 .

1. أنها تقوم بترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس في أربعة محاور ( المالي ، العملاء ، عمليات تشغيل داخلية ، التعلم والنمو).
2. تعتبر نظام قياس أداء شامل يعتمد على أنواع من مقاييس تناسب التعقيدات في بيئة الأعمال واختلاف مساهمات الموظفين ، فمقاييس بطاقة التقييم المتوازن هي مقاييس مالية وغير مالية ، تتركز على المحاور الأربعة ، وهذه المقاييس قد تكون مقاييس خارجية أو داخلية .
3. إنها طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المنظمة ولا تهتم بالمقاييس المالية فقط .
4. تعتبر نظاما لقياس الأداء مشتقا من رؤية وإستراتيجية المنظمة ، ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد المنظمة حول فهم مشترك لأهدافها زمن خلال إيجاد أساس لتقييم الجهود ورفع مستوى الوعي الإستراتيجي .
5. تربط الأهداف والمقاييس في بطاقة التقييم المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة المنظمة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الإستراتيجية
6. تعتبر بطاقة التقييم المتوازن نظاما تعليميا واتصاليا وإبلاغيا وليس نظام مراقبة ومسائلة .
7. توحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق إستراتيجية متكاملة .
8. توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
9. تركز على الاستثمار في العناصر البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين انجازاتها المستقبلية .

ونستنتج من أهمية وفوائد بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في تعزيز روح الجماعة في العمل ، أظهر دور العامل في ومساهمته في التقدم وتطوير العمل في المؤسسة ، تخفيف حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا ، إعطاء كل فرد فرصة لإنجاز ما عليه من واجبات واتخاذ القرارات المناسبة وفقا للوصف الوظيفي في هيكل المؤسسة ،

أوضحت أن التخطيط المؤسسي تصاعديا من العامل إلى المدير وليس كما مفهوم لدينا يكون في يد الإدارة العليا، بيان أن رضا العميل يعنى نجاح التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة، ومن فوائدها أنها تربط الأداء بما تم تحقيقه أو التوصل إليه وتعمل على كافة الجوانب في المؤسسة دون التركيز على مقاييس محددة .

### 3/ أهداف بطاقة القياس المتوازن : (1)

هناك عدة أهداف تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيقها منها ، توجه بطاقة الأداء المتوازنة شركات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها ، بعد أن كان اهتمامها على المحور المالي فقط ، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات على المدى البعيد والمدى القصير ، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير ، والربط بين الخطة السنوية وقصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل ، وتحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة، تعد بطاقة الأداء المتوازنة أداة للإدارة الإستراتيجية ، حيث تضمن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحدودة ، فتصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف ، ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كل المستويات الإدارية، ووضع أولويات لكل مستوى إداري ، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في الشركة ، بالإضافة إلى أنه يوفر التوازن بين القياس والنقويم ، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار الشركة أو فشلها .

نستنتج من الأهداف أن بطاقة الأداء المتوازن هدفت إلى إشراك كل عامل في التخطيط والدفع بحركة العمل من أجل التميز في مجال الخدمة أو المنتج في ظل المنافسة الكاملة في سوق العمل واعتبار العامل جزء من رأس المال المستثمر في المنشأة والقيام بالتدريب المستمر والتطوير ومواكبة التقنيات الحديثة تقلل من الأخطاء التي تعوق

---

(1) أحمد يوسف ودوديت ، معوقات استخدام بطاقة القياس المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، عمان ، جامعة الزرقا الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، مجلة الزرقا للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2009م ، ص 9.

سير العمل وتضاعف إنتاجية العامل مما اكتسبه من خبرات واعتبارا ربحا عاليا للمؤسسة.

#### 4/ مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن :

أن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة نقاط هي :

1. توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة.
  2. تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة .
  3. وتهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية .
  4. تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي .
  5. تحدد نوع وعدد المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس .
- ونستنج من هذه المميزات أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على توصيل التخطيط الإستراتيجي إلى كل العاملين .<sup>(1)</sup>

#### 5/ تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء وفق لإستراتيجيات العمل بالمنظمات :

اتجاهات التغيير في مؤشرات الأداء : يتأثر اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء بالغرض من هذا القياس ، ويمكن حصر تلك الأغراض في ، التخطيط والرقابة والتقييم وتعنى القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات ، وإدارة التغيير وتقييم المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسيا داخل المستويات الإدارية وأفقيا داخل الوظائف ، الاتصالات ويطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية ، والتحسين يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين ، وتخصيص الموارد ، تساعد المقاييس على توجيه الموارد النادرة بالنسبة للمنظمة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية، التحفيز يعنى

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة قياس الأداء المتوازن ، القاهرة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة،

أن يتحسن الأداء إذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق ، التركيز طويل الأجل أي قياس الأداء المناسب يجب أن يؤكد على تبنى الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل<sup>(1)</sup> .

#### 6/ إستراتيجية المقياس المتوازن للأداء في البنوك :

يعتبر نظام القياس المتوازن للأداء أداة لترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف ، فالإستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل ، أي ما على الإستراتيجيات التي يجب إتباعها وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المنظمة . يقسم المقياس المتوازن للأداء كل منظور من المنظورات الأربعة إلى خمس مكونات راسية هي الهدف الإستراتيجي الفرعي ، المؤشرات ، القيم المستهدفة ، الخطوات الإجرائية، المبادرات والقيم الفعلية .

ويربط المقياس المتوازن للأداء مؤشرات الأداء المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال .

#### 7/ المشاكل التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

يواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عدة مشكلات منها كثرة المقاييس والبيانات قد تحدث غموضا وسوء فهم لدى العاملين خصوصا إذا ظهرت بعض المقاييس كأنها تتعارض مع بعضها البعض ، وربما تكون تكاليف التطبيق مرتفعة نظرا لتنوع وتعدد البيانات المطلوبة وتكاليف تحليلها والحصول على النتائج قد تكون المقاييس غير مفهومة لبعض الأفراد في المنشأة<sup>(1)</sup> .

إلا أن هذا يجب ألا يشكل عائقا أمام استخدامها من قبل الشركات ، حيث أن تطبيقها يحقق مزايا كبيرة للشركات ، ويمكن التغلب على هذه المشاكل من خلال التنسيق

---

(1) نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، القاهرة ، جامعة الأزهر ، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية ، المجلة الـ 21 ، العدد 2 ، 2005م ، ص ص 3-4 .

(1) نارمان إبراهيم صباح ، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، غير منشورة ، 2008 م ، ص 52 .



بين المقاييس المختلفة وتوضيحها للعاملين في المنشأة وبالنسبة للتكاليف فإن العائد على المدى الطويل أكبر منها ، ويبرز الجهد المبذول لتطبيقها .

#### 8/ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء بالمصارف<sup>(2)</sup> :

أخضعت معظم النظريات الإدارية إن لم تكن مجملها إلى اختبار يمكنها من التعامل مع معطيات الألفية الحاضرة التي تقف تقانة المعلومات الاتصالات على الصعيد المادي للمنظمات في مقدمتها إلا أن هذا المعطى كان حاضرا في بطاقة الأداء المتوازن ضمن منظور التعلم والنمو ، وما ينبغي اختباره هو مدى صلاحية إبقاء الزبون في المنظور الثاني خصوصا ونحن نتعامل مع إطار تكاملي في العمل كما تمت الإشارة في الخارطة الإستراتيجية وليس على القياس الذي لا يتم بتسلسل المنظور في العمل ، وفي إطار ذلك يمكن التقييم من خلال الزبون والبيئة العامة ويمكن تلخيص تلك الأبعاد في :

أ. البعد المالي لتقويم الأداء : ولقد سارعت بعض المنشآت اعتقادا منها أن ربط التعويض المالي بالأداء يشكل حافزا قويا إلى خلق تلك الرابطة حيث تربط إحدى منشآت البترول (60%) من علاوات مديريها التنفيذيين بتحقيقهم لأهداف طموحة مرتبطة بمتوسط مرجح لأربع منشورات مالية هي :العائد على رأس المال ، الربحية ، التدفق النقدي ،التكلفة التشغيلية .

أما النسبة المتبقية (40%) فتركز على مؤشرات رضا الموظفين ، وتؤكد هذه المنشأة أن ربط المكافآت بعملية قياس الأداء المتوازن ساعد في أحداث انسجام بين المنشأة وإستراتيجيتها بدرجة لا يوجد لها مثل لدى أية منشأة منافسة<sup>(1)</sup>.

ب. بعد العملاء لتقويم الأداء : وتمثل الخارطة الإستراتيجية خلق المنظمة للقيمة التي يقدمها لعملائه ، حملة الأسهم وموظفوه ، فتشكل الخارطة الإستراتيجية من خلال الروابط باستخدام علاقة الأثر والأثر بين الأهداف الإستراتيجية المكونة لكل بعد من

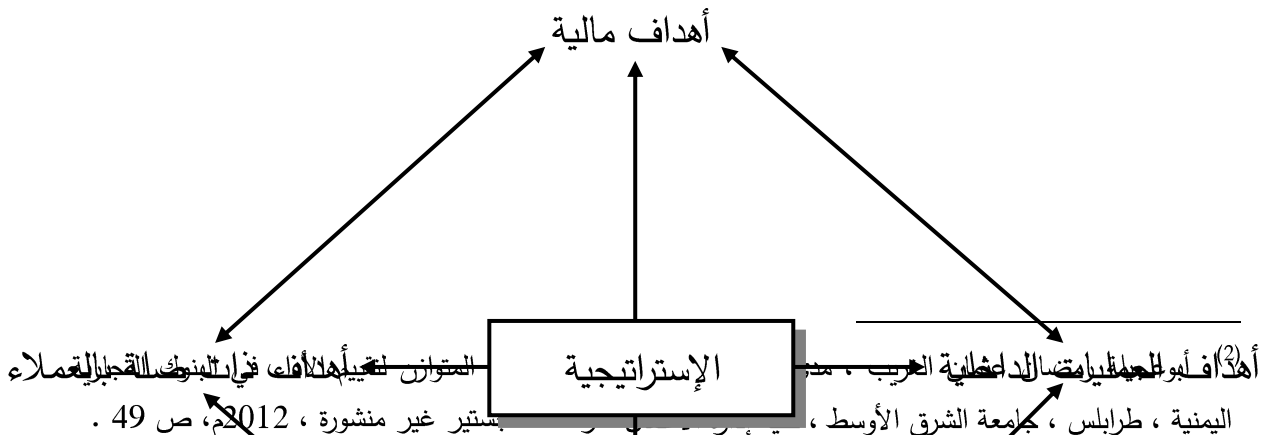
(2) علا أحمد حسن وميسون عبد الله أحمد ، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، بغداد ، جامعة الموصل ، كلية التجارة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (23) ، العدد (7) ، 2011م ، ص 76 .

(1) فاطمة رشدي سويلم ، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2009م ، ص 94 .

الأبعاد الأربعة ، تظهر الخارطة الناتجة في المستوى الأعلى كيف تقوم المنظمة بخلق القيمة إستراتيجيا لحمة أسهمها وعملائها فهي من أكثر أدوات الاتصال الإستراتيجي فعالية من خلال تمكين المنظمة من ربط محاسبة وتركيز نتائجها .

تظهر أهمية الخارطة الإستراتيجية في عصر المعلومات ، أين الأصول غير الملموسة العلاقات مع العملاء ، مهارات الموظفين ، القدرة على الإبداع ، تمثل المزايا التنافسية ، لكن هذه الأصول لها القيمة فقط في سياق الإستراتيجية ككل من خلال الخارطة الإستراتيجية التي تقيم الأصول الملموسة وغير الملموسة بشكل كمي فهي تمثل سلسلة القيمة لأنشطة التحسينات المستمرة (2).

#### شكل (4) بطاقة العملاء



المصدر: نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الخرطوم ، الدار الجامعية ، 2005م ، ص 40.

ج/ بعد العمليات الداخلية لتقويم الأداء : إشارة اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والزبائن ولهذا فهي تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد الوحدة الاقتصادية إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوحدة الاقتصاد<sup>(1)</sup> .

د/ بعد التعلم والنمو للتقويم الأداء : قد يواجه القائمون على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن مقاومة للتغير في البداية خاصة إذا كانت ثقافة يمكن أن تشكل مصدر تهديد للمنظمة

---

(1) سحر طلال إبراهيم ، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 35 ، 2013م ، ص 354 .

لا تشجع الابتكار والتجديد ، إذ أنها تساعد على تحديد مسؤولية كل فرد وقسم داخل المنظمة ودورة ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية النهائية ، وكذلك مستوى أدائه مقارنة بالآخرين ، وذلك بدوره يجعل الذين كان بعيدين عن المسائلة ومستوى أدائهم أقل من المستهدف تحت دائرة الضوء (2).

نستنتج من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء لها دور كبير لعملية تقويم الأداء من خلال ربط التعويض المالي بالأداء أو خلق المنظمة للقيمة التي يقدمها لعملائه أو تحويل المدخلات إلى مخرجات بأعلى درجة من الجودة أو تحديد مسؤولية كل فرد في المؤسسة ومستوى أدائه مقارنة بالآخرين ، وبالتالي يجب على القائمين بتقويم الأداء أن يتفاعل مع الأساليب الإدارية الحديثة في مجال التطورات الجديدة في المقاييس المستخدمة ومدى العائد الذي سوف تحققه إذا قامت بتطبيقه وكيف يمكنها توصيل الفكرة إلى كل أفراد المؤسسة من خلال عقد الكثير من الورش ومعرفة التحديات التي تواجه في بيئة التشغيل الحالية .

---

(2) أسامة عبد الحميد مصطفى ، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء ، بقطاع الفنادق بمصر ، القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، 2011م ، ص ص 52-53 .

# الفصل الرابع

## القطاع المصرفي السوداني

المبحث الأول: نشأة وتطور وأهمية القطاع المصرفي السوداني من 1903م -

2017م

المبحث الثاني: واقع الجهاز المصرفي السوداني

المبحث الثالث: دور الجهاز المصرفي بولاية نهر النيل

### المبحث الأول

نشأة وتطور وأهمية القطاع المصرفي في الفترة من 1903م - 2017م

شهد هيكل الجهاز المصرفي السوداني خلال الفترة 1903م-2017م عدة تطورات هامة ، بدأت بإنشاء مجموعة بنوك أجنبية ثم تلي ذلك إنشاء بنك السودان ، بموجب القانون الصادر في عام 1959م والذي قام بدوره بالترخيص لعدد من البنوك في مراحل مختلفة ، ثم بدأت مرحلة أسلمة الجهاز المصرفي منذ منتصف الثمانينات ، فبعد أن كانت جميع البنوك تتعامل وفق نظام سعر الفائدة والصيغ الربوية الأخرى ، البنوك

أصبحت جميعها تتعامل وفق الصيغ الإسلامية ، الشيء الذي أدى إلى أن يأخذ هيكل الجهاز المصرفي في كل مرحلة من مراحله شكل يختلف في بعض جوانبه عن الفترة السابقة لها<sup>1</sup> ، ولذلك يمكن تقسيم المراحل التي مر بها تطور هيكل للجهاز المصرفي إلى المراحل الآتية :-

1. مرحلة سيادة فروع البنوك الأجنبية في مرحلة ما قبل الاستقلال "1903-1955م"
2. مرحلة إنشاء البنوك الوطنية وبنك السودان في الفترة ما بعد الاستقلال "1956-1969م"
3. مرحلة التأميم والمصادرة "1970-1975م"
4. مرحلة سياسة الباب المفتوح " 1976- أغسطس 1983م"
5. مرحلة بداية أسلمة الجهاز المصرفي " سبتمبر 1983- مايو 1989م"
6. مرحلة تعميق أسلمة الجهاز المصرفي " يونيو 1989-1995م"
7. مرحلة برامج الإصلاح المصرفي " 1996-2015م"

**مرحلة سيادة فروع البنوك الأجنبية في مرحلة ما قبل الاستقلال "1903- 1955م" :**

تميزت هذه الفترة بوجود خمسة فروع للبنوك الأجنبية تهيمن على مجمل النشاط المصرفي بالسودان وتوجيه الائتمان لخدمة قطاع التجارة الخارجية لمصلحة الاستعمار وذلك بالتركيز على تمويل إنتاج المواد الخام لسد حاجات الصناعات البريطانية من قطن وخلافه .

وفي هذه الفترة كان هيكل الجهاز المصرفي السوداني كما يوضحه الجدول رقم (1)

#### جدول (1)

##### هيكل الجهاز المصرفي كما في عام 1955م

اسم البنك	تاريخ النشأة
فرع البنك الأهلي المصري	1903

(1) عواطف يوسف محمد علي وآخرون ، دور بنك السودان في إدارة الجهاز المصرفي الفترة من 1960 - 1997 ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، ص 13

1913	فرع بنك باركليز D.C.O - لندن
1949	فرع البنك العثماني
1953	فرع بنك مصر
1953	فرع بنك كريدي ليونيه الفرنسي

المصدر: تاج الدين إبراهيم حامد & محمد عثمان احمد محمد خير ، تاريخ العمل المصرفي بالسودان (1903-1996)، مجلة المصرفي ، العدد الحادي عشر ، سبتمبر 1997م ، ص 28

**مرحلة إنشاء البنوك الوطنية وبنك السودان في الفترة ما بعد الاستقلال "1956 - 1969م":-**

يمكن تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين :-1956-1959

**أولاً: مرحلة ما قبل قيام بنك السودان :**

شهدت هذه المرحلة إنشاء لجنة العملة لتقوم بإصدار العملة الوطنية والتي اتبعت لوزارة المالية ، وكذلك تم افتتاح فرع بنك أجنبي لكل من البنك العربي الأردني والبنك التجاري الأثيوبي كما تم افتتاح البنك الزراعي السوداني وتم تحويل بنك كريدي ليونيه إلى شركة سودانية خاصة تحت اسم بنك النيلين ، حيث امتلكت الحكومة 60% من الأسهم واحتفظ بنك كريدي ليونيه ب40% من الأسهم .

وفى هذه المرحلة أصبح هيكل الجهاز المصرفي بالسودان كما موضح بالجدول

رقم(2)

جدول (2)

**هيكل الجهاز المصرفي كما في عام 1959م**

اسم البنك	تاريخ النشأة
1/ لجنة العملة	1956م
2/ فرع البنك العربي الأردني	1956م
3/ البنك الزراعي السوداني	1957م
4/ فرع البنك التجاري الأثيوبي	1958م
5/ بنك النيلين	1958م

المصدر تاج الدين إبراهيم حامد و محمد عثمان احمد محمد احمد: تاريخ العمل المصرفي بالسودان للفترة 1903-1996، مجلة المصرفي العدد الحادي عشر -يونيو 1997 ، ص28

### وتميزت هذه المرحلة بالآتي :

1 / قسمت الوظائف التي يجب أن يقوم بها البنك المركزي بين وزارة المالية والاقتصاد ولجنة العملة السودانية والبنك الأهلي المصري . فلجنة العملة كانت تقوم بمهمة إصدار وإدارة العملة والاحتفاظ بجزء من أرصدة البلاد بالعملة الأجنبية كغطاء للعملة . أما وزارة المالية فقد كانت تحتفظ بما تبقي من الأرصدة الأجنبية الرسمية بالإضافة إلى المراقبة على قروض البنوك من البنك الأهلي المصري كما كانت تفرض بعض القيود على نشاط البنوك الائتماني والبنك الأهلي المصري يقوم بإدارة الأعمال المصرفية ويقوم بمهمة العمل كمصرف للبنوك التجارية وكان يقوم بإدارة الأعمال المصرفية ويقوم بمهمة العمل كمصرف للبنوك التجارية وكان يقوم بدور المقرض الأخير ويقوم بإدارة الأعمال المصرفية للحكومة.

2 / هيمنة فروع البنوك الأجنبية على مجمل النشاط المصرفي بالسودان وتوجيه الائتمان لخدمة قطاع التجارة الخارجية لمصلحة الاستعمار .

3 / عدم وجود عملة وطنية حيث كانت العملتان البريطانية والمصرية هما السائدتان حتى إنشاء لجنة العملة السودانية في عام 1956م حيث أصدرت أول عملة وطنية عام 1958. وقد وصف الأستاذ / مأمون بحيري تلك الفترة بقوله " شهدنا نهاية عهد طويلة ، كانت تسود فيه الفوضى وتسييره المصالح الأجنبية ، كما كانت قلة الخبرة تعوق فيه سير التقدم وتقف عقبه في سبيله " <sup>1</sup> .

### ثانياً : مرحلة ما بعد قيام بنك السودان 1960 - 1969 م :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وذلك لافتتاح بنك السودان (البنك المركزي) في فبراير 1960 ليقوم بكل مهام البنك المركزي والتي كان يقوم بها البنك الأهلي المصري ، كذلك شهدت هذه المرحلة افتتاح البنك التجاري السوداني كأول بنك وطني

<sup>1</sup> تاج الدين إبراهيم حامد و محمد عثمان احمد محمد احمد: مصدر سابق

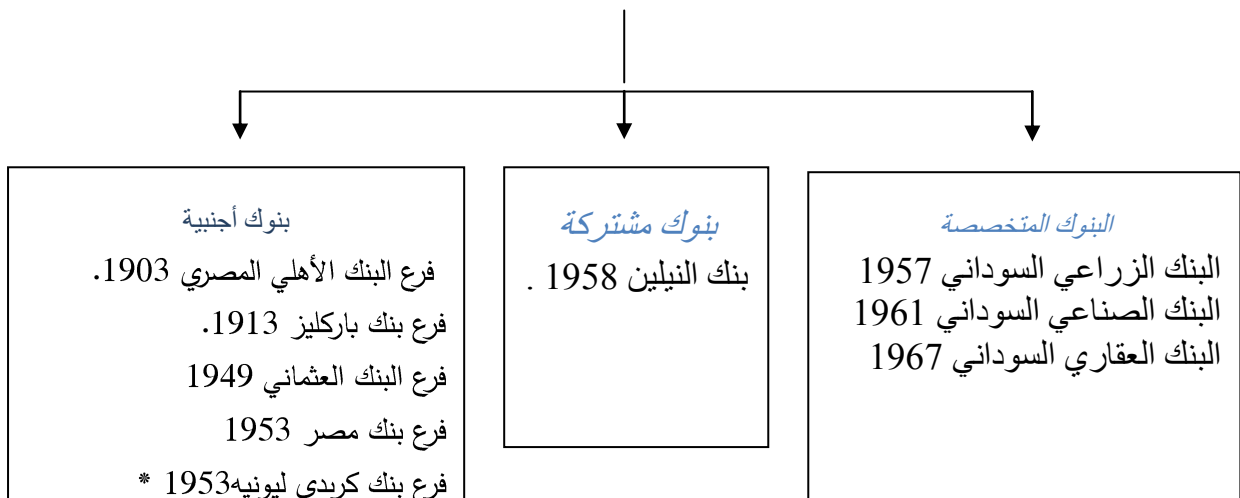


بالبلاد كما شهدت نفس الفترة إنشاء بنوك تنموية تقوم بمنح التمويل متوسط وطويل الأجل للقطاع الزراعي، الصناعي والعقاري وهي البنك الزراعي السوداني (1957) ، البنك الصناعي السوداني(1961) والبنك العقاري السوداني (1967) عليه يصبح هيكل الجهاز المصرفي بالسودان وتقسيمه خلال هذه المرحلة كما هو موضح بالشكل (5)

### شكل (5)

### هيكل الجهاز المصرفي كما في عام 1969م

#### بنك السودان



- تحول أ
- س

المصدر: تاج الدين إبراهيم حامد & محمد عثمان أحمد محمد خير، سبق ذكره ، ص 29

#### مرحلة التأميم والمصادرة "1970 - 1975م":

شهدت هذه الفترة تطورات هامة في هيكل الجهاز المصرفي حيث تم في 25 مايو 1970 الاعلان عن سياسة التأميم والمصادرة وتم بموجبها تأميم خمسة من المصارف التجارية العاملة بالبلاد وتغيرت أسماءها وهي :

- |                            |                                    |
|----------------------------|------------------------------------|
| 1/ بنك باركليز             | ← أصبح بنك الدولة للتجارة الخارجية |
| 2/ بنك ناشيونال أندقرندليز | ← بنك أمد رمان الوطني.             |
| 3/ البنك التجاري الأثيوبي  | ← بنك جوبا التجاري.                |
| 4/ البنك العربي الأردني    | ← بنك البحر الأحمر التجاري.        |

5/ بنك مصر

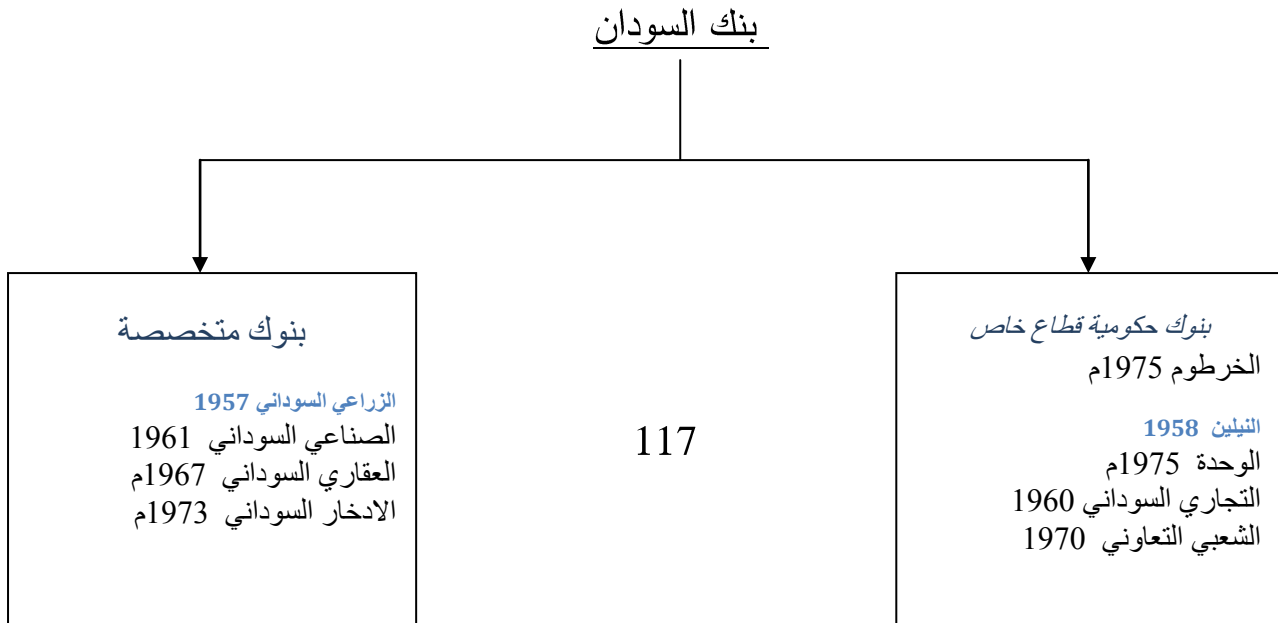
← بنك الشعب التعاوني .

كذلك صدر قانون تنظيم البنوك والادخار في سنة 1973م وبموجبه تم إنشاء بنك الادخار السوداني لنشر الوعي الادخاري بين المواطنين وتم اختيار مدينة ودمدني لتكون مقراً لرئاسة البنك لأسباب اقتصادية واجتماعية وقد سلب هذا القانون عدد من صلاحيات بنك السودان (البنك المركزي) ونذكر منها علي سبيل المثال إنشاء مجلس الادخار والاستثمار والذي أوكلت إليه سلطة الإشراف علي عمل البنوك التجارية . وبموجب نفس القانون تم دمج وتغيير اسم ثلاثة بنوك كما يلي:

- في عام 1973 م تم دمج بنك جوبا التجاري في بنك أمد رمان الوطني وتغيير الاسم بنك جوبا - أمد رمان ثم تم التغيير لاحقاً في عام 1975م ليصبح بنك الوحدة
  - في عام 1973 دمج بنك البحر الحمر التجاري في بنك النيلين
  - تم في عام 1975 تغيير اسم بنك الدولة للتجارة الخارجية ليكون بنك الخرطوم .
- وفي عام 1975م تم إلغاء مجلس البنوك والادخار وعادت لبنك السودان صلاحياته وبنهاية هذه الفترة أصبح عدد البنوك التجارية المملوكة للدولة خمسة بنوك هي الخرطوم - النيلين - الوحدة - التجاري السوداني والشعبي التعاوني .
- عليه يصبح هيكل الجهاز المصرفي بالسودان بنهاية هذه الفترة كما هو موضح بالشكل رقم (6)

### شكل (6)

### هيكل الجهاز المصرفي حتي 1975م



المصدر : صممه الدارس من الجدول رقم (3) لتاج الدين إبراهيم حامد & محمد عثمان أحمد محمد خير ، سبق ذكره ، ص 32 .

#### مرحلة سياسة الباب المفتوح " 1976 - أغسطس 1983م":

شهدت هذه الفترة سياسة الانفتاح الاقتصادي أو ما يعرف بسياسة الباب المفتوح "Open Door Policy" وفيها تمت دعوة العالم للاستثمار في السودان في إطار برنامج " السودان سلة غذاء العالم " ، حيث تم في هذه الفترة إصدار قانون تشجيع الاستثمار لسنة 1976 م ، وشهدت الفترة استقرارا سياسيا وسمح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها بالسودان شريطة أن ، يكون رأس مالها المدفوع 10 مليون دولار ، كما شهدت

هذه الفترة ولأول مرة بالسودان إنشاء بنوك تتعامل وفق الصيغ الإسلامية ، ومن المميزات التي شهدتها الجهاز المصرفي خلال هذه الفترة الآتي (1) :

(1) إنشاء عدد من البنوك الأجنبية وهي كما يلي :

أ- بنك أبو ظبي الوطني في عام 1976م.

ب- بنك الاعتماد والتجارة الدولي في عام 1976م.

ج- سيتي بانك في عام 1978م.

د- بنك عمان في عام 1979م.

هـ- حبيب بانك في عام 1982 م.

و- بنك الشرق الأوسط في عام 1982م.

(2) تشجيع العمل المصرفي الإسلامي حيث تم إنشاء أول بنك إسلامي بالسودان

وكان ذلك عام 1978م بموجب قانون خاص وهو بنك فيصل الإسلامي ،

ولحقت به بعد ذلك مجموعة أخرى من البنوك الإسلامية وهي :

أ- البنك الإسلامي السوداني في 15 مارس 1982م .

ب- بنك التضامن الإسلامي في عام 1983م.

ج- بنك التنمية التعاوني الإسلامي في عام 1983م.

(3) تم دمج بنك الشعب التعاوني في بنك الخرطوم في عام 1982م

(4) تم إنشاء بعض البنوك المشتركة والتي يساهم فيها رأس المال السوداني

والأجنبي وهي :

أ- البنك العالمي في عام 1978.

ب- البنك الأهلي السوداني في عام 1981م

ج- البنك الوطني للتنمية الشعبية في عام 1982م

د- بنك النيل الأزرق في عام 1983م.

---

(1) عواطف يوسف محمد علي وآخرون ، دور بنك السودان في إدارة الجهاز المصرفي الفترة من 1960- 1997 ، المعهد العالي للدراسات المالية والمصرفية ص 16-17.

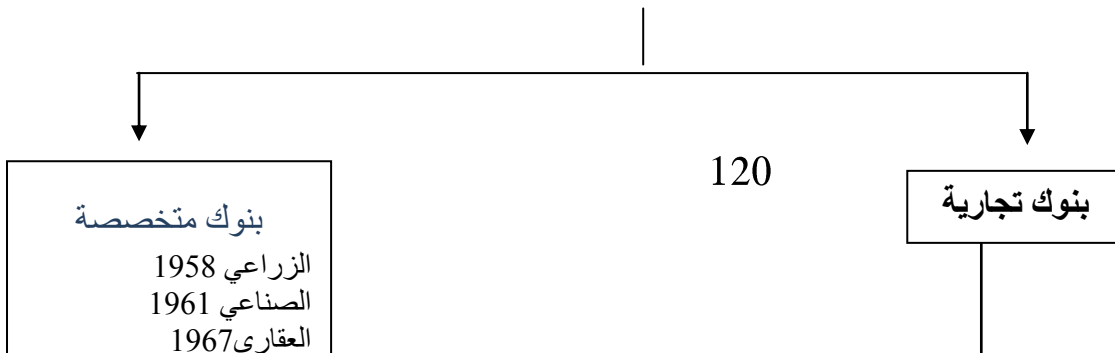
(5) أنشأت الدولة في عام 1982م البنك القومي للتصدير والاستيراد لمقابلة احتياجات الدولة من التصدير والاستيراد.

عليه يصبح هيكل الجهاز المصرفي بالسودان بنهاية هذه الفترة كما هو موضح بالشكل رقم (7)

شكل (7)

هيكل الجهاز المصرفي بالسودان كما في عام 1983م

بنك السودان



المصدر: عواطف يوسف وآخرون ، مرجع سابق ، ص 17

وعليه يصبح هيكل الجهاز المصرفي بالسودان من حيث عدد الفروع لكل نوع من أنواع البنوك خلال هذه المرحلة كما هو موضح بالجدول رقم (3)

جدول (3)

فروع البنوك العاملة بالبلاد حتى عام 1983م

عدد الفروع	القطاع
9	بنك السودان
46	البنوك المتخصصة
127	البنوك لتجارية
14	القطاع المشترك الإسلامية
10	القطاع المشترك غير الإسلامية
9	البنوك الأجنبية
215	مجموع الفروع

المصدر: عواطف يوسف وآخرون ، مرجع سابق ، ص 18

و في سبتمبر 1983 صدر قرار يمنع جميع المصارف العاملة بالسودان من التعامل بسعر الفائدة على الودائع والقروض وبدلاً عن ذلك ألزمت المصارف بالتعامل وفق الصيغ الإسلامية للتمويل ن وبالرغم من حداثة بعض البنوك بممارسة العمل المصرفي الإسلامي إلا أنه قد تم افتتاح العديد من البنوك<sup>(1)</sup> وهي التضامن الإسلامي ، الإسلامي السوداني والتنمية التعاوني .

مرحلة بداية أسلمة الجهاز المصرفي "سبتمبر 1983 - مايو 1989م":

شهد هيكل الجهاز المصرفي خلال هذه الفترة نهاية حكومة ثورة مايو وبداية حكم الاحزاب والتي في بداية حكمها تركت الخيار للمصارف للعمل إما وفق العائد التعويضي أو الصيغ الإسلامية وتعتبر هذه الفترة عبارة عن فترة رده لبعض المصارف عن النظام المصرفي الاسلامي ، وبالرغم من ذلك فإن عدد البنوك زاد في هذه الفترة زيادة ملحوظه حيث أنشأت البنوك التالية :

- (أ) بنك البركة السوداني (1984م) .
- (ب) البنك الاسلامي لغرب السودان (1984م) .
- (ج) البنك السعودي السوداني (1986م) .
- (د) بنك العمال الوطني (1988م) .

(1) تاج الدين ابراهيم & محمد عثمان - مصدر سابق - ص 34



(هـ) بنك الشمال الاسلامى (1989م) وزاؤل عمله إعتباراً من 1990م .  
ولقد بلغ عدد الفروع العاملة بالبلاد بنهاية هذه الفترة 335 فرعاً بزيادة 56% مقارنة  
بالفترة السابقة (215 فرع)<sup>(1)</sup> .

### مرحلة تعميق أسلمة الجهاز المصرفى "يونيو 1989 - 1995م":

شهد هيكل الجهاز المصرفى خلال هذه الفترة أحداث سياسية تمثلت فى مجئ  
ثورة الانقاذ الوطنى التى قامت بتعميم أسلمة جميع المصارف بالسودان ، كما شهدت  
هذه الفترة أحداث إقتصادية هامة تمثلت فى الاتى:

1/ صدور البرنامج الثلاثى للانقاذ الاقتصادى (1991/90-1993/92) والذى صدر  
فى عام 1990م حيث إنتهجت الدولة بموجبه سياسة التحرير الاقتصادى .  
2/ تم إستخصاص البنك التجارى السودانى فى عام 1991م وأصبح مملوكاً لبنك المزارع  
كشركة قابضة .

3/ تم إصدار قانون تنظيم العمل المصرفى لسنة 1991م وبموجبه تم إدخال المؤسسات  
المالية غير المصرفية تحت رقابة بنك السودان لأول مره وتشمل على سبيل المثال  
شركات التأمين ، صناديق التمويل المحلية وشركات توظيف الاموال  
4/ تبديل العملة السودانية فى 17/5/1991م .

5/ السماح للبنوك بفتح فروع دون الرجوع لبنك السودان .

6/ صدرت لائحة الجزاءات الادارية والمالية للمخالفات المصرفية فى عام 1992م.

7/ تم إنشاء الهيئه العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفى والمؤسسات المالية فى  
مارس 1992م .

8/ تم إنشاء كل من بنك الصفا ، بنك الثروة الحيوانية وبنك امدرمان الوطنى فى عام  
1993م .

9/ تم دمج بعض المصارف التجارية والتنموية المملوكة للدولة بموجب سياسة التحرير  
المنبثقة من الاستراتيجية القومية الشاملة إذ تم دمج كل من :

(1) عواطف يوسف وآخرون - مرجع سابق - ص19

(أ) بنك الوحدة والبنك القومي للتصدير والاستيراد فى بنك الخرطوم وأطلق عليه مجموعة بنك الخرطوم .

(ب) البنك الصناعى السودانى فى بنك النيلين وأطلق عليه مجموعة بنك النيلين للتمية الصناعية .

10/ تمت تصفية كل من

(أ) بنك الاعتماد والتجارة الدولى فى عام 1991م

(ب) بنك الشرق الاوسط فى عام 1992م.

11 / تغيير إسم بنك عمان المحدود إلى بنك المشرق فى عام 1992م .

12/ تغيير إسم البنك العالمى إلى البنك السودانى الفرنسى فى عام 1992م

13/ تغيير اسم البنك الاسلامى لغرب السودان الى بنك الغرب الاسلامى فى عام 1994م

14/ قرر بنك السودان إيقاف التصديقات الخاصة بإنشاء بنوك تجارية والسماح بإنشاء بنوك إستثمار .

15 / ألزم بنك السودان البنوك التجارية بتوفيق أوضاعها وفقاً لمقررات بازل وذلك فى خلال ثلاثة أعوام تبدأ من أول يوليو 1994م .

16/ إفتتاح مطبعة العملة السودانية فى 30 يونيو 1994 حيث كانت مساهمة بنك السودان بنسبة 99% .

17 / زاول سوق الخرطوم للاوراق المالية عمله فى أول يناير 1995م .

18/ إنشاء مقاصة للنقد الاجنبى لأول مرة بالسودان حيث زاولت عملها فى 2 يناير 1995م

19/ إفتتاح بنك آيفورى فى يوليو 1995م .

20/ تم إنشاء بنك القصارف للاستثمار فى 1996م .

وبنهاية هذه الفترة أصبح هيكل الجهاز المصرفى يتكون من<sup>(1)</sup>:-

أ/ بنوك القطاع العام :-

1 عواطف يوسف وآخرون ، مصدر سابق ، ص 20

وهذه بنوك يملكها القطاع العام منفرداً وهي تشمل البنوك التجارية ( مجموعة بنك الخرطوم ، مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية ) والبنوك المتخصصة (البنك الزراعي السوداني ، البنك العقاري السوداني ، مصرف الادخار) .

#### ب/ البنوك التجارية المشتركة :-

وهذه يساهم فيها رأس المال السوداني والأجنبي كما يمكن أن يكون البنك مشتركاً ما بين القطاع الخاص والعام كما هو الحال في بنك التنمية التعاوني الإسلامي .

#### ج/ فروع البنوك الأجنبية :

وهذه عبارة عن فروع لبنوك أجنبية تتبع لرئاساتها في الخارج وتتقيد بالقوانين الصادرة من بنك السودان فيما يتعلق بالتعامل المصرفي .

- بلغ عدد البنوك المرخص لها بالعمل بنهاية عام 1995 تسعة وعشرون بنكاً موزعة على بنوك القطاع العام وبنوك القطاع المشترك والبنوك الأجنبية وبلغ عدد فروعها بنهاية هذا العام حوالي 667 فرعاً.

عليه يصبح هيكل الجهاز المصرفي بالسودان من حيث عدد الفروع خلال هذه المرحلة كما هو موضح بالجدول رقم (4)

#### جدول (4)

#### فروع البنوك العاملة بالبلاد حتى عام 1995م

عدد الفروع	القطاع
9	بنك السودان
158	بنوك القطاع العام
339	البنوك المشتركة

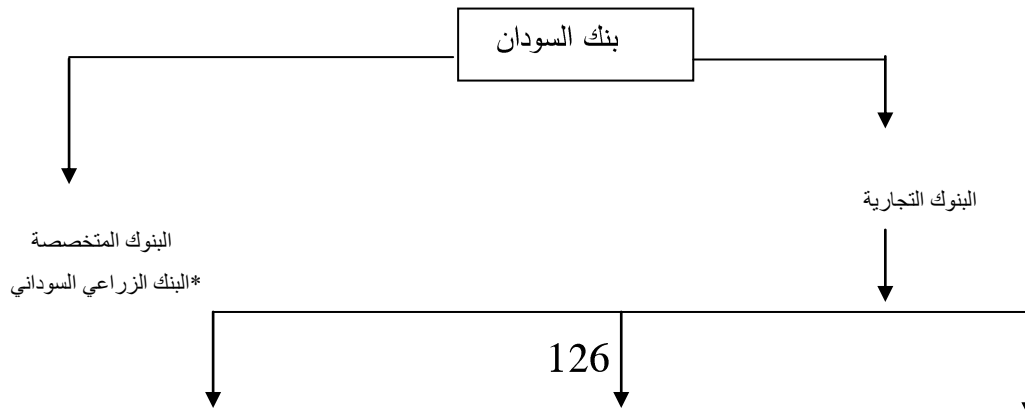
157	البنوك المتخصصة
4	البنوك الأجنبية
667	المجموع

المصدر :- عواطف يوسف وآخرون ، مرجع سابق ، ص 22

و يصبح هيكل الجهاز المصرفي بالسودان بنهاية هذه الفترة كما هو موضح بالشكل رقم(8)

### شكل رقم (8)

#### هيكل الجهاز المصرفي السوداني كما في عام 1995م



\*البنك العقاري السوداني

\*بنك الادخار السوداني

فروع البنوك الأجنبية

بنك أبوظبي الوطني

سيتي بنك

بنك المشرق

حبيب بنك

البنوك المشتركة

البنك التجاري السوداني

بنك فيصل الإسلامي

البنك الأهلي السوداني

البنك السوداني الفرنسي

بنك التضامن الإسلامي

بنك النيل الأزرق

البنك الوطني للتنمية الشعبية

بنك البركة السوداني

بنك الغرب الإسلامي

بنك التنمية التعاوني الإسلامي

البنك الإسلامي السوداني

بنك الشمال الإسلامي

البنك السعودي السوداني

بنك المزارع

بنك العمال الوطني

بنك الصفا

بنك الثروة الحيوانية

بنك امدرمان الوطني

بنك آيفورى

بنك القصارف للاستثمار

بنوك القطاع العام

م.بنك الخرطوم

م.بنك النيلين

للتنمية الصناعية

المصدر :- عواطف يوسف وآخرون ، مرجع سابق ، ص 21

**مرحلة برامج الاصلاح المصرفي" يونيو1996- 2003م" :**

في هذه الفترة تم تبني العديد من برنامج الاصلاح المصرفي نذكر منها السياسة

المصرفية الشاملة ، سياسة إعادة الهيكلة كما شهد هيكل الجهاز المصرفي خلال هذه

الفترة أحداث اقتصادية هامة تمثلت في الآتي :

1/ تمت تصفية اختيارية لبنك سيتي في 23/7/1998م بناء على أسباب سياسية

(الحظر الاقتصادي المفروض على السودان ) .

2/ تم إنشاء بنك الاستثمار المالي في 25 /6/ 1998م .

3/ تم دمج البنك التجاري في بنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية في 1/نوفمبر 1998م، وتم تعديل اسم بنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية إلى مصرف المزارع التجاري بناء على قرار الجمعية العمومية فوق العادة بتاريخ 1999/2/2م، وقد تم الدمج الفعلي لموجودات ومطلوبات البنكين بسجلات مصرف المزارع التجاري في 1/يوليو 1999م .

4/ تمت تصفية إجبارية لكل من :

(أ) بنك نيماف في 1999/8/5م .

(ب) بنك الصفا في 2000/1/21م .

5/ السماح لبنك الاستثمار المالي بفتح ذراع مصرفي في 10/أكتوبر 1999م

6/ فتح فرع للمصرف الأفريقي للتنمية والتجارة بالسودان ( مصرف الساحل والصحراء) في 27 فبراير 2001م .

7/ تم تغيير اسم بنك الغرب الإسلامي إلى بنك تنمية الصادرات في عام 2002م .

8/ تم خصخصة البنك العقاري السوداني في 4 ديسمبر 2002م ، حيث تم بيعة بالكامل لمستثمر أجنبي (شركة الجمعة للتجارة والاستثمار المحدودة) ، وتم تغيير الاسم إلى البنك العقاري التجاري .

9/ تم دمج كل من بنك النيل الأزرق وبنك المشرق في 10 سبتمبر 2003م وتم تغيير الاسم إلى بنك النيل الأزرق المشرق .

10/ إنشاء بنك بيبيلوس أفريقيا في 29 يوليو 2003م .

11/ هنالك عدد من البنوك التي طلبت تصديق مبدئي لتأسيس بنوك جديدة في البلاد منها ما هو وطني ومنها ما هو أجنبي وآخر مشترك وقد بلغ عدد هذه البنوك 9 بنوك تم التصديق المبدئي لاربعة منها وهناك طلبات لم يتم البت فيها حتى الآن وعددها 6 طلبات ، وقد تم تحديد مبلغ 6 مليار دينار كحد أدنى .

\*بلغ عدد البنوك المرخص لها بالعمل بنهاية عام 2017م سبعة وثلاثون بنكاً موزعة على بنوك القطاع العام وبنوك القطاع المشترك والبنوك الأجنبية .

عليه يصبح هيكل الجهاز المصرفي بالسودان خلال هذه المرحلة كما هو موضح بالجدول (3) بلغ عدد المصارف العاملة في السودان 36 مصرفاً بنهاية العام 2017، من بينها 4 مصارف حكومية (تتوزع بين 3 مصارف متخصصة ومصرف تجاري واحد)، و7 مصارف

تجارية عربية، و25 مصرفاً مشتركاً (أي يشترك في رأسماله القطاع المحلي والأجنبي). وهذه الأخيرة تنقسم إلى ثلاثة مصارف متخصصة و22 مصرفاً تجارياً. مع العلم أن جميع المصارف العاملة في السودان تقوم على مبادئ الشريعة الإسلامية، فالسودان هو البلد العربي الوحيد الذي لديه قطاع مصرفي إسلامي بالكامل.<sup>(1)</sup>

جدول (5) لائحة المصارف العاملة في السودان

البنوك المتخصصة		البنوك التجارية		
حكومية	مشتركة	أجنبية	حكومية	مشتركة
البنك الزراعي السوداني	بنك الأسرة	البنك العربي السوداني	بنك الخليج	بنك امدرعان الوطني
مصرف الإنخار والتنمية الاجتماعية	بنك الإستثمار المالي	بنك أبو ظبي الوطني		بنك الخرطوم
مصرف التنمية الصناعية	بنك الرواد للتنمية والإستثمار	البنك الأهلي المصري (الخرطوم)		بنك فيصل الإسلامي السوداني
		مصرف قطر الإسلامي		البنك السوداني الفرنسي
		بنك قطر الوطني		مصرف المزارع التجاري
		مصرف أبوظبي الإسلامي		بنك البركة السوداني
		مصرف الساحل والصحراء للإستثمار والتجارة		مصرف السلام
				بنك المال المتحد
				بنك بيبيلوس أفريقيا
				البنك الأهلي السوداني
				البنك الإسلامي السوداني
				البنك السعودي السوداني
				البنك السوداني المصري
				البنك العقاري التجاري
				بنك التضامن الإسلامي
				بنك الثروة الحيوانية
				بنك الجزيرة السوداني الأردني
				بنك الشمال الإسلامي
				بنك العمال الوطني
				بنك النيل الأزرق المشرق
				بنك النيل للتجارة والتنمية
				بنك تنمية الصادرات

المصدر: بنك السودان المركزي. ملاحظة: أسعار الصرف المعتمدة من البنك المركزي السوداني - السعر التأسيري (Indicative Exchange Rates) كما يلي: ديسمبر/ كانون الأول 2014: 1 دولار أمريكي = 6.0458 جنيه سوداني، ديسمبر/ كانون الأول 2015: 1 دولار أمريكي = 6.1673 جنيه سوداني، ديسمبر/ كانون الأول 2016: 1 دولار أمريكي = 6.8102 جنيه سوداني.

### مفهوم وأهمية القطاع المصرفي والبنوك وأنواعها:

يرجع تاريخ قيام القطاع المصرفي السوداني إلي أوائل القرن الماضي عندما قامت بعض المصارف العالمية بفتح فروع لها ( مثلًا بنك باركليز في عام 1913) وغيرها من البنوك ، ويتكون القطاع المصرفي من تركيبة من المصارف التجارية والمتخصصة ومصارف الاستثمار ، ومؤسسات مالية غير مصرفية وصناديق استثمارية عامة ومتخصصة ، ويتميز القطاع المصرفي السوداني بأنه يقوم بكامله علي أساس النظام المصرفي الإسلامي في كل عملياته ، وتختلف طبيعة الملكية من مصرف لآخر منها

(1) مجلة اتحاد المصارف العربية ، القطاع المصرفي السوداني : الأكثر نمواً بين القطاعات المصرفية العربية للعام 2016م ، العدد : 436 ، مارس 2017م ، ص 1 .

الحكومي ومنها المملوك للقطاع الخاص المحلي ومنها المشترك بين الحكومة والقطاع الخاص المحلي ومنها المشترك بين القطاعيين الخاص المحلي والأجنبي ومنها فروع البنوك الأجنبية .

ويعتبر القطاع المصرفي الداعم الرئيسي لعجلة التنمية الاقتصادية ، بما يباشره من أعمال وساطة وغيرها من التعاملات المالية التي لا غنى عنها بالنسبة لاقتصاد أي بلد .

### **أولا : مفهوم الجهاز المصرفي :**

يعتبر النظام المصرفي جزءا من النظام المالي ، وهو نظام يقيم مجمل النشاطات التي تمارس بها العملية المصرفية وخاصة تلك المؤسسات التي تتعامل وتمنح الائتمان ويشمل الجهاز المصرفي المنشآت المالية والسلطات المسؤولة عن السياسة النقدية أي البنك المركزي والخزينة العامة . (1)

### **تعريف الجهاز المصرفي :**

هو مجموع الهيئات والمنشآت التي تشارك في إدارة النقود ، أو النظام النقدي هو مجموع الأحكام القانونية والتنظيمية وحتى التقليدية التي هدفها تحديد شروط خلق تداول النقود ومن جهة أخرى شروط عمل الهيئات التي تخلق وتضمن تداول النقود (1) .  
كما يقصد بالنظام المصرفي مجموع المصارف العاملة في بلد ما وأهم ما يميزه عن غيره هو كيفية تركيب هيكل وحجم المصارف التي تتكون منها ، وكيفية توزيع المصارف التي تتكون منها ، وكيفية توزيع فروع المصارف على بلد ما ، ثم ملكية المصارف ودمجها وتوحيدها (1) .

كما يتكون الجهاز المصرفي في أي دولة من عدد البنوك وتختلف وفقا لتخصصها والدور الفعال الذي تؤديه في مجتمعها ، وتعتبر أشكال البنوك من الأمور الناتجة عن التخصص الدقيق ، والرغبة في خلق هياكل تمويلية منقلة تتلاءم مع حاجات العملاء والمجتمع وفي كثير من دول العالم يتضح لنا أن هيكل الجهاز المصرفي

(1) بحراز يعدل فريده ، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 2005م ، ص143 .

(1) بحراز يعدل فريده ، مرجع سبق ذكره ، ص144 .

(1) شاكر العزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000م ، ص36 .



يختلف من دولة إلى أخرى وفقا لنظامها الاقتصادي ، ودرجة الحرية التي يتمتع بها الجهاز المصرفي في رسم خطته وسياساته ووضع برامجه أو مدى تدخل الدولة في توجيه الجهاز المصرفي وتنظيمه وكذلك حاجة الاقتصاد القومي لنوع معين من البنوك<sup>(2)</sup>.

### **ثانيا : أهمية الجهاز المصرفي :**

من أهم الأهداف الأولية للنظام المصرفي ما يلي :

#### **❖ المساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية :**

النظام المصرفي يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية باعتبارها أحد أهدافه من خلال الضوابط العاملة لرأس المال والنقود ، وكذلك أساليب الوساطة المالية المعتمدة على أسلوب القرض بفائدة والفوائد المالية من المال الممنوح ويساهم في المشاريع المالية الحقيقية وجعل رأس المال مع الخبرة في التنمية .

#### **❖ تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية :**

يعتبر هذا الهدف من أبرز مميزات النظام المصرفي حيث يساهم في تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية ، إذ أن توزيع الدخل (الثروة ) يرتبط بالقيمة التبادلية للسلع والخدمات والتا غالبا ما يتم التعبير عنها في صورة وحدات نقدية كثن الخدمات والمنتجات.

#### **❖ استقرار قيمة الوحدة النقدية :**

تعتبر النقود مقياسا هاما لتقييم الأشياء فلا بد أن تحظ باستقرار في قيمتها ، وهذا من أهم أهداف النظام المصرفي.

#### **مكونات الجهاز المصرفي :**

- البنوك المركزية .
- البنوك التجارية .
- البنوك الإسلامية .
- البنوك المتخصصة .

<sup>(2)</sup> محمد سعيد سلطان ، إدارة البنوك ، الدار الجامعية ، مصر ، 1993م ، ص 10 .

## تعريف البنوك :

المؤسسات المالية هي منشآت اقتصادية متخصصة تعمل في إدارة الأموال حفظاً وإقراضاً أو بيعاً وشراءً - فهي أماكن التقاء عرض الأموال بالطلب عليها، وتتضمن هذه المؤسسات البنوك وصناديق التوفير وبيوت الاستثمار وشركات وهيئات التأمين والبورصات.(1)

## أنواع البنوك :

يتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع من عدد من البنوك تختلف وفقاً لتخصصها والدور الذي تؤديه في المجتمع، ويعتبر تعدد أشكال البنوك من الأمور الناتجة عن التخصص الدقيق، والرغبة في خلق هياكل تمويلية مستقلة تتلاءم مع حاجات العملاء والمجتمع.

ويتصدر الجهاز المصرفي في الدولة البنوك المركزية، وتتعامل في السوق المصرفية أنواع متعددة من البنوك من أهمها: البنوك التجارية، والبنوك المتخصصة، وبنوك الاستثمار، وبنوك الادخار، والبنوك الإسلامية، وبنوك تمويل المحليات.(2)

### 1. البنوك المركزية :

يعتبر البنك المركزي قلب الجهاز المصرفي، فهو يشرف على النشاط المصرفي بشكل عام، ويقوم بإصدار أوراق النقد (البنكنوت)، ويعمل على المحافظة على استقرار قيمتها، وهو "بنك الحكومة" حيث يتولى القيام بالخدمات المصرفية للحكومة ويشاركها في رسم السياسات النقدية والمالية، وهو أيضاً "بنك البنوك" حيث يحتفظ بحسابات المصارف لديه، ويقوم بإجراءات المقاصة بينها، وتقديم القروض للمصارف التجارية وغيرها من المؤسسات الائتمانية، وكذلك يقوم بإعادة خصم ما تقدمه إليه المصارف من أوراق تجارية باعتباره المقرض الأخير للنظام الائتماني، وكقريب على الائتمان بالدولة.

### 2. المصارف التجارية :

(1) أسامة حسن ، تعريف البنوك وأنواعها Shakwmakw.com 2012/9/6م ، ص 1 .

(2) أسامة حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 2 .

وقد سميت "مصارف الودائع" حيث تمثل الودائع المصدر الأساسي لمواردها إذ تقوم بقبول أموال المودعين التي تستحق عند الطلب أو بعد فترة من الزمن، كما تقوم بمنح التجار ورجال الأعمال والصناعة قروضا قصيرة الأجل بضمانات مختلفة .

وهذه المصارف تقوم أيضا ولحساب عملائها بعمليات مكملة من بينها: تحصيل الأوراق التجارية، وخصم وقبول الكمبيالات، وشراء وبيع العملات الأجنبية، وفتح الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان، وشراء وبيع الأوراق المالية والكبونات وغير ذلك من الوظائف .

وتندرج تحت المصارف التجارية :

• البنوك ذات الفروع :

وهي مؤسسات مصرفية تتخذ غالبا شكل الشركات المساهمة وتكون لها فروع في كافة الأنحاء الهامة من البلاد.

• بنوك السلاسل :

وهي بنوك تمارس نشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع، وتكون عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إداريا ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يتولى رسم السياسات العامة التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة .

• بنوك المجموعات :

وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتمتلك معظم رأسمالها وتشرف على سياستها وتقوم بتوجيهها. ولهاذ النوع من البنوك طابع احتكاري وقد انتشرت مثل هذه البنوك في الولايات المتحدة ودول غرب أوروبا.

• البنوك الفردية (1):

وهي منشآت صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة أو تتميز عن باقي أنواع البنوك بأنها تقصر توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصوصة، وغير ذلك من

(1) أسامة حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 3 .

الأصول القابلة للتحويل إلى نقود في وقت قصير وبدون خسائر. والسبب في ذلك هو أنها لا تستطيع تحمل مخاطر توظيف أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الأجل بسبب صغر حجم مواردها. وتعتمد هذه البنوك في نشاطها على ما يتمتع به أصحابها أو مديروها من خبرات مصرفية وما يحوزونه من ثقة المتعاملين، ويقتصر هذا النوع من البنوك على الدول الرأسمالية .

#### • البنوك المحلية :

وهي تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة، وقد تكون مقاطعة أو ولاية أو حتى مدينة محددة .

#### 3. مصارف الاستثمار :

وقد سميت أيضا "مصارف الأعمال" والغرض من هذه المصارف هو معاونة رجال الأعمال والشركات الصناعية التي تحتاج إلى الأموال النقدية لزيادة قدرتها الإنتاجية. كما تقوم مصارف الأعمال بإصدار الأوراق المالية الخاصة بالشركات، والسندات الحكومية حتى تضمن الشركات تغطية الأسهم والسندات المعروضة على الجمهور خلال فترة عرضها للاكتتاب العام، إذ تقوم هذه المصارف عادة بأخذ عملية الإصدار كلها أو بعضها على عاتقها فتشتري الكمية التي تراها من هذه الأوراق لكي تعرضها تدريجيا للاكتتاب العام، وهي تريح الفرق بين سعر شرائها وبين سعر بيعها للمكتتبين .

كذلك تقوم هذه المصارف بالاشتراك في إنشاء بعض الشركات الصناعية أو التجارية وتساعد على تدعيم هذه الشركات وذلك عن طريق إقراضها أحيانا وعن طريق إصدار سندات أحيانا أخرى. وهناك بنوك استثمار تقوم بشراء شركات خاصة أو عامة وإعادة هيكلة أسهمها وبيعها للمستثمرين .

#### 4. المصارف الصناعية :<sup>(1)</sup>

ويتولى المصرف الصناعي منح المنشآت الصناعية القروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل كما يقوم بتمويل المشروعات الصناعية الجديدة والمساهمة في إنشائها وإقراض المشروعات القائمة .

(1) أسامة حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 4 .

ويهدف المصرف الصناعي إلى الإسهام في تحقيق التنمية الصناعية، والقيام بالأعمال المصرفية الخاصة بها، أو إنجاز توسعتها، أو الحصول على رأس المال العامل لها وذلك بغرض المشاركة في إنماء اقتصاد الدولة وتنويع هيكله الإنتاجية وتنمية وتطوير مختلف فروع الصناعة .

كذلك يقوم المصرف الصناعي بإعداد البيانات اللازمة الخاصة بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصناعية مما يمكن من تحديد مجالات عديدة للاستثمار الصناعي. وتتمثل موارد المصارف الصناعية في رؤوس أموالها واحتياطياتها والقروض التي تحصل عليها من الدولة ومن المصرف المركزي ومن البنوك الأخرى، ومن البنوك الأخرى ومن حصيلة السندات طويلة الأجل التي تصدرها .

#### 5. المصارف العقارية :

وتقوم هذه المصارف بتقديم القروض طويلة وقصيرة الأجل لملاك العقارات المبنية بضمان الأراضي والمباني، وللملاك الزراعيين بضمان الأراضي الزراعية، وتستحق أقساط القروض عادة سنويا.

وتشمل مصادر أموالها عادة رأسمالها واحتياطياتها وحصيلة ما تصدره من سندات لا تجاوز التزامات المقرضين منها .

#### 6. المصارف الزراعية :

وتتولى هذه المصارف توفير الائتمان اللازم لتدبير احتياجات الزراعة من مستلزمات إنتاج (أسمدة وتقوى - آلات ومعدات.. الخ) أو نقل أساليب التكنولوجيا الحديثة والمناسبة لتحديث الزراعة وتعظيم الإنتاج الزراعي. وتتعرض استثمارات هذه المصارف لمخاطر لا تتعرض لها استثمارات المصارف الأخرى .

#### 7. البنوك الإسلامية :

ويمكن أن تسمى أيضا "بنوك لا ربوية" أو البنوك التي لا تتعامل بالفائدة، أو البنوك التي تقوم على مبدأ التمويل بالمشاركة والمساهمة في تأسيس الشركات والمرابحة

والإجارة والمضاربة الشرعية وغير ذلك من العمليات المالية المطابقة لأحكام الشريعة  
الإسلامية. (1)

---

(1) أسامة حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .

## المبحث الثاني

### واقع الجهاز المصرفي السوداني

أولاً : بيانات القطاع المصرفي السوداني :<sup>(1)</sup>

بلغ حجم الموجودات المجمعة للقطاع المصرفي السوداني حوالي 132.7 مليار جنيه سوداني (أي ما يعادل 19.5 مليار دولار أميركي) بنهاية العام 2016 مقابل حوالي 108.9 مليارات جنيه سوداني (17.7 مليار دولار) بنهاية العام 2015 محققاً بذلك نسبة نمو بلغت 21.8% بالجنيه السوداني و10.3% بالدولار الأميركي. وتجدر الإشارة إلى أن القطاع المصرفي السوداني كان الأكثر نمواً بين القطاعات المصرفية العربية عام 2016.

كما بلغت الودائع المجمعة حوالي 79.5 مليار جنيه سوداني بنهاية عام 2016 مقابل حوالي 63.4 مليار جنيه بنهاية العام 2015 محققة نسبة نمو حوالي 25.3%، وبلغ إجمالي القروض حوالي 80.2 مليار جنيه سوداني بنهاية عام 2016 مقابل حوالي 64.6 مليار جنيه سوداني بنهاية العام 2015 بزيادة نحو 24%. وشكلت القروض المقدمة للقطاع الخاص والمؤسسات المالية حوالي 67.4% من إجمالي القروض المصرفية، مقابل 32.6% للقطاع العام (الحكومة المركزية، وحكومات الولايات، والمؤسسات العامة).

أما بالنسبة إلى رأس المال المجمع، فقد بلغ حوالي 18.4 مليار جنيه سوداني بنهاية عام 2016 مقابل حوالي 16.3 مليار جنيه سوداني بنهاية العام 2015 محققاً نسبة نمو حوالي 13.3%. وتجدر الإشارة إلى انخفاض الموجودات الأجنبية في القطاع المصرفي السوداني من حوالي 5.1 مليارات جنيه سوداني عام 2014 إلى 3.7 مليارات جنيه بنهاية العام 2016، أي بنسبة 38.3%، ومن المتوقع أن ترتفع خلال العام 2017 بعد رفع العقوبات الأميركية عن السودان.<sup>(2)</sup>

(1) مجلة اتحاد المصارف العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص 2 .

(2) مجلة اتحاد المصارف العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص 3 .

وتعادل موجودات القطاع المصرفي في السودان نسبة 23% من حجم الناتج المحلي الإجمالي السوداني (بالجنيه)، فيما تعادل الودائع والقروض نسبة 13.9%، وهذا يدل على المساحة المتوفرة أمام القطاع المصرفي السوداني لمزيد من النمو والتوسع ومساهمة أكبر في الاقتصاد. ومن أبرز التحديات التي تواجه السودان استمرار ضعف مساهمة الائتمان المحلي المقدم إلى القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، بحيث لم تتعدَّ 7.1% عام 2015، مقابل معدل وسطي عربي بلغ 52.6%، بحسب البنك الدولي. وتعكس هذه النسبة المتدنية ضعف مساهمة القطاع المصرفي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن الناحية الإيجابية، ارتفعت نسبة كفاية رأس المال من 18% في عام 2014 إلى 20% بنهاية عام 2015، بينما انخفضت نسبة التعثر المصرفي من 7.1% في عام 2014 إلى 5.1% في عام 2015. ويسعى بنك السودان المركزي خلال العام 2017 للحفاظ على نسبة تعثر التمويل المصرفي في حدود 6% وبناء المخصصات الكافية لمواجهة التحديات.<sup>(1)</sup>

#### جدول (6) تطور بيانات القطاع المصرفي السوداني

2016	2015	2014	
مليون جنيه سوداني			
132,714	108,938	92,317	الأصول
79,460	63,420	53,469	الودائع
80,158	64,648	53,094	القروض
54,010	43,509	37,284	القروض للقطاع الخاص والمؤسسات المالية
26,148	21,139	15,811	القروض للقطاع العام
18,424	16,254	14,739	رأس المال
مليون دولار أمريكي			
19,487	17,664	15,270	الأصول
11,668	10,283	8,844	الودائع
11,770	10,482	8,782	القروض
7,931	7,055	6,167	القروض للقطاع الخاص والمؤسسات المالية
3,839	3,428	2,615	القروض للقطاع العام
2,705	2,636	2,438	رأس المال

المصدر: بنك السودان المركزي. ملاحظة: أسعار الصرف المعتمدة من البنك المركزي السوداني - السعر التأسيري (Indicative Exchange Rates) كما يلي: ديسمبر/ كانون الأول 2014: 1 دولار أمريكي = 6.0458 جنيه سوداني، ديسمبر/ كانون الأول 2015: 1 دولار أمريكي = 6.1673 جنيه سوداني، ديسمبر/ كانون الأول 2016: 1 دولار أمريكي = 6.8102 جنيه سوداني.

(1) مجلة اتحاد المصارف العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص 4 .



جدول (7) نسب نمو بيانات القطاع المصرفي السوداني (%)

2016	2015	2014	
21.8	18.0	19.1	الأصول
25.3	18.6	21.2	الودائع
24.0	21.8	17.3	القروض
24.1	16.7	11.4	القروض للقطاع الخاص
23.7	33.7	34.3	القروض للقطاع العام
13.3	10.3	12.1	رأس المال

المصدر: بنك السودان المركزي. ملاحظة: أسعار الصرف المعتمدة من البنك المركزي السوداني - السعر التأسيري (Indicative Exchange Rates) كما يلي: ديسمبر/ كانون الأول 2014: 1 دولار أمريكي = 6.0458 جنيه سوداني، ديسمبر/ كانون الأول 2015: 1 دولار أمريكي = 6.1673 جنيه سوداني، ديسمبر/ كانون الأول 2016: 1 دولار أمريكي = 6.8102 جنيه سوداني.

شكل (9)

رسم بياني 1: تطور البيانات المجمعة للقطاع المصرفي السوداني (مليار دولار)



المصدر: البنك المركزي السوداني.

يظهر الجدول رقم 4 التركيز الكبير في القطاع المصرفي السوداني، حيث سيطرت أكبر 10 مصارف على حوالي 62.6% من الموجودات المجمعة للقطاع، ونسبة 84.7% من ودائعه، و49.7% من التسليفات الائتمانية و49.3% من حقوق الملكية في نهاية العام 2015<sup>(1)</sup>.

(1) مجلة اتحاد المصارف العربية، مرجع سبق ذكره، ص 5.

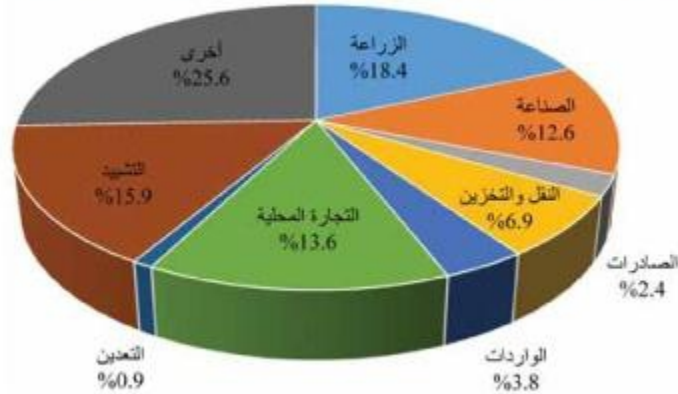
جدول (8) أكبر 10 مصارف عاملة في السودان - 2015 (مليون دولار)

الترتيب	الموجودات	القروض	الودائع	حقوق الملكية	الأرباح	البنك
1	2,269	غ.م.	1,633	238	64	بنك أدمرمان الوطني
2	2,241	1,303	1,684	286	59	بنك البركة السوداني
3	1,946	1,253	1,774	130	45	بنك فيصل الإسلامي السوداني
4	1,859	904	1,495	268	57	بنك الخرطوم
5	599	328	453	67	17	بنك التضامن الإسلامي
6	465	246	398	55	15	البنك السوداني الفرنسي
7	459	304	377	62	10	مصرف المزارع التجاري
8	438	319	346	31	3	بنك النيل للتجارة والتنمية
9	403	252	254	121	45	بنك النيل الأزرق المشرق
10	379	302	295	42	9	مصرف الإبخار والتنمية الاجتماعية
	11,058	5,211	8,709	1,300	324	المجموع

المصدر: بنك السودان المركزي. ملاحظة: أسعار الصرف المعتمدة من البنك المركزي السوداني - السعر التأشيرى (Indicative Exchange Rates) كما يلي: ديسمبر/ كانون الأول 2014: 1 دولار أمريكي = 6.0458 جنيه سوداني، ديسمبر/ كانون الأول 2015: 1 دولار أمريكي = 6.1673 جنيه سوداني، ديسمبر/ كانون الأول 2016: 1 دولار أمريكي = 6.8102 جنيه سوداني.

شكل

رسم بياني 2: رصيد التمويل المصرفي الممنوح حسب القطاعات بالعملة المحلية بنهاية العام 2016 (%)



المصدر: البنك المركزي السوداني.

ثانياً: توزيع الائتمان المصرفي في السودان على القطاعات الاقتصادية: (1)

وبالنسبة لتوزيع التسليفات على القطاعات الاقتصادية، يعتمد الاقتصاد السوداني بشكل كبير على قطاع الزراعة الذي يستحوذ على نسبة 18.4% من مجمل الائتمان المصرفي السوداني الممنوح بالعملة المحلية بنهاية العام 2016. ويحصل كل من قطاعي التشييد والتجارة المحلية على حوالي 15.9% و 13.6% من مجمل الائتمان المصرفي على التوالي، وحوالي 12.6% لقطاع الصناعة، و 6.9% لقطاع النقل

(1) مجلة اتحاد المصارف العربية، مرجع سبق ذكره، ص 6.

والتخزين، وحوالي 3.8% لقطاع الواردات، و2.4% للصادرات، وحوالي 0.9% للتعدين. يظهر الرسم البياني 2 توزيع الائتمان المصرفي على قطاعات الاقتصاد السوداني.

وبالنسبة لأثر رفع العقوبات على القطاعات الإنتاجية، سيكون القطاع الزراعي (بشقيه النباتي والحيواني) الأكثر استفادة من الرفع، حيث يمثل هذا القطاع القاعدة الإنتاجية الرئيسية للاقتصاد ويعتمد عليه أكثر من 60% من السكان كمصدر دخل. فاستعادة انسياب واردات المدخلات الزراعية سيرفع من إنتاجية القطاع، مما يؤدي إلى زيادة الصادرات وعائداتها من العملات الصعبة بعد خفض تكلفة الإنتاج ورفع تنافسية المنتجات السودانية، شرط أن تتبنى الحكومة السودانية تدابير وسياسات جديدة تعزز التنافسية والإنتاج المحلي.

### ثالثاً: الشمول المالي في السودان: (1)

لا يزال السودان يسجل أحد أدنى المستويات في المنطقة العربية في ما يخص الشمول المالي، بعد اليمن والصومال والعراق وجيبوتي ومصر، حيث لا تتجاوز نسبة المتعاملين مع القطاع المصرفي أو المؤسسات المالية الرسمية 15.3% من إجمالي السكان البالغين (فوق سن الـ15 عاماً)، وتتنخفض هذه النسبة إلى 10% عند النساء، وفقاً لبيانات البنك الدولي الصادرة عام 2014. كما بلغت نسبة البالغين الذين اقترضوا من المصارف التجارية أو من المؤسسات المالية حوالي 4.2% فقط، مقابل 38% اقترضوا من العائلة أو الأصدقاء.

وضمن هذا الإطار، تتضمن سياسة البنك المركزي السوداني لتوسيع قاعدة الشمول المالي ما يلي:

أ- حث المصارف على تحسين خدماتها الإلكترونية مثل نقاط البيع والإيداع والتحويل عبر الصراف الآلي.

ب- نشر الخدمات المصرفية في جميع المدن والأرياف عن طريق:

(1) مجلة اتحاد المصارف العربية، مرجع سبق ذكره، ص 7.

حث المصارف على تبني الصيرفة التي تواكب وتتواءم مع التطورات العالمية في مجال إجراء المعاملات عبر الإنترنت والهاتف النقال لتقليل تكلفة المعاملات وزيادة الانتشار المصرفي.

الانتشار الجغرافي لماكينات الصراف الآلي واستخدام نقاط البيع والمحظة الإلكترونية.

التوسع في نشر خدمة الوكالة البنكية وفروع المصارف المتحركة.

ج- تعزيز حماية العملاء الفقراء وتطوير الضوابط الرقابية والداعمة للاستخدام

الأمثل لتقنية الاتصال والمعلومات وخاصة في ما يتعلق بالاستعلام

الائتماني وتقديم خدمات التمويل الأصغر من خلال الهاتف النقال.

د- إعداد دليل لحماية عملاء التمويل الأصغر (في مرحلة الإنجاز).

هـ- تأسيس أقسام لحماية العملاء في ستة من مؤسسات التمويل الأصغر وذلك

بمساندة من البنك المركزي.

و- التوسع المتواصل في خدمات التمويل الأصغر:

إنشاء وحدة للتمويل الأصغر لمتابعة تنفيذ سياسات البنك المركزي.

تخصيص 12% من محافظ تمويل المصارف للتمويل الأصغر والتمويل ذي

البعد الاجتماعي.

إنشاء وكالة ضمان تمويل التمويل الأصغر (تيسير) عام 2015 بغرض توفير

الحماية والأمان للجهات التي تقوم بتقديم التمويل للشرائح المستهدفة.

إنشاء وكالة للاستعلام والتصنيف الائتماني.

الترخيص لـ 33 مؤسسة تمويل أصغر لديها أكثر من 200 فرع.

إصدار الإطار التنظيمي والرقابي لمؤسسات التمويل الأصغر.

شراكات مع مجموعة البنك الدولي والبنك الإسلامي للتنمية والصندوق العربي

الإئمائي بالكويت لتوفير التمويل والدعم لمؤسسات التمويل الأصغر.

ز- تمويل مشروعات ذات بعد اجتماعي.

ح- إنشاء محافظ استثمار مصرفية متخصصة تشمل فئات محددة مستبعدة من النظام المصرفي.<sup>(1)</sup>

لكن هذا التوسع في المبادرات والتشريعات ومؤسسات التمويل الأصغر في السودان، لم تقابله جهود كافية نحو محو الأمية المالية للعملاء الحاليين والمحتملين، وبالتالي لم يحسن مستوى الشمول المالي في البلاد بالقدر المتوقع. لذلك، تتضمن سياسة العام 2017 تعزيز الشمول المالي من خلال رفع الوعي المصرفي والمالي للعملاء، والتوسع في خدمات نظم الدفع بما فيها خدمة الدفع عبر الموبايل، والاستمرار في تبسيط وتسهيل الإجراءات المصرفية.

ومن المقرر اتخاذ الخطوات التالية (المصدر: البنك المركزي السوداني):

إجراء مسح قومي للشمول المالي بهدف توفير معلومات حول الوصول للخدمات المالية في كافة أنحاء السودان.

إعداد إستراتيجية للشمول المالي تتضمن الإصلاحات في السياسات والترتيبات المؤسسية المطلوبة لتوسيع الاستفادة من الخدمات المالية.

تنفيذ إستراتيجية الشمول المالي لزيادة الوصول إلى الخدمات المالية.

تعزيز عرض الخدمات المالية من خلال تسهيل إجراءات الاستفادة من الخدمات

المالية المقدمة من المصارف والمؤسسات المالية.

تشجيع الطلب على الخدمات المالية من خلال رفع الوعي المصرفي والمالي

للجمهور والمتعاملين<sup>(2)</sup>.

---

(1) مجلة اتحاد المصارف العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .

(2) مجلة اتحاد المصارف العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

## المبحث الثالث

### دور الجهاز المصرفي بولاية نهر النيل

#### تمهيد :

يسعى القطاع المصرفي بولاية نهر النيل لتحقيق تكامل وثيق بين الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية من ما يجعله يسعى لتحقيق التنمية الشاملة من خلال الخدمات التي يقدمها للمجتمع والمساهمين والعاملين والمتعاملين من خلال دوره في استقطاب موارد حقيقة (ودائع ) وتوظيفها لتمويل النشاطات المختلفة ، حيث قام البنك المركزي من خلال سياساته السنوية بتوجيه موارد هذه البنوك وتوظيفها لتمويل القطاعات ذات الأولوية متمثلة في القطاع الزراعي والصناعي والخدمي وقطاع النقل ، علما بأن السياسات تلزم البنوك في الولايات بتوظيف 70% علي الأقل من مواردها محليا .

#### أولا : الجهاز المصرفي بولاية نهر النيل : (1)

تحتوي الشبكة المصرفية بالولاية علي 33 فرعا للبنوك التجارية و 5 مؤسسات تمويل أصغر و 11 مكاتب تحاويل مالية وعدد 2 صرافة .

---

(1) حسن عثمان علي ، ورشة بعنوان : دور الجهاز المصرفي بولاية نهر النيل ، بنك السودان المركزي ، عطبرة ،

2017 م ، ص 1..

جدول (9) الانتشار المصرفي بالولاية

المنطقة	عدد الأفرع	اسم المصرف
عطبرة الدامر المتمة العبيدية ودحامد الشريك ابو محمد الكاب	9	البنك الزراعي
عطبرة شندي	2	بنك فيصل
عطبرة بربر شندي ابو محمد	4	مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية
عطبرة الدامر شندي ابو احمد المتمة	5	بنك الأسرة
عطبرة شندي الدامر	3	بنك الخرطوم
شندي عطبرة	2	الإسلامي السوداني
عطبرة شندي	2	بنك النيلين
عطبرة	1	بنك النيل
عطبرة	1	بنك العمال الوطني
الدامر		مصرف المزارع التجاري
عطبرة	1	البنك السوداني الفرنسي
عطبرة	1	بنك ام درمان الوطني
الدامر	1	بنك الثروة الحيوانية
	33	المجموع

المصدر : حسن عثمان علي , ورشة بعنوان : دور الجهاز المصرفي بولاية نهر النيل ، بنك السودان المركزي ، عطبرة ، 2017 م ،

جدول (10) أداء الجهاز المصرفي كما في 31 أغسطس 2017 مقارنة بالسنوات السابقة

العالم	حجم التمويل	حجم الودائع	نسبة التوظيف
ديسمبر 2014	124,253,939.64	317,480,252.26	39%
ديسمبر 2015	171,208,682.2	332,218,256.3	51%
ديسمبر 2016	313,013,377	698,418,983	45%
أغسطس 2017	575,451,358.6	1,235,204,469.66	47%

المصدر : حسن عثمان علي , ورشة بعنوان : دور الجهاز المصرفي بولاية نهر النيل ، بنك السودان المركزي عطبرة ، 2017 م ص 6 .

بعد استبعاد البنوك المتخصصة ( الزراعي ، الادخار ، الأسرة ) بلغت نسبة توظيف الودائع في أغسطس 2017 م 47% هي نسبة صغيرة وبعيده عن متطلبات سياسات بنك السودان الأمر الذي يدل علي قيام البنوك بتوظيف ودائعها خارج الولاية وذلك للأسباب الآتية :

- زيادة العائد من التمويل في المركز بالمقارنة مع الولايات .
- تركيز النشاط الاقتصادي في المركز أكثر من الولايات .
- ضعف الخريطة الاستثمارية بالولاية وعدم تفصيلها في كثير من الأحيان .
- الفشل في استقطاب مستثمرين بالقدر المطلوب .
- غياب الاستفادة من محافظ التمويل لتمويل المشروعات الكبيرة .

### ثانياً: الشمول المالي :

قام بنك السودان المركزي بوضع توسيع نطاق الشمول المالي ضمن أهداف سياسته للعام 2013 م ، ومفهوم الشمول المالي يعني إمكانية الحصول علي الخدمات المالية ( الخدمات المتمثلة في فتح الحسابات بأنواعها وخدمات التمويل المصرفي وخدمات التحويلات المالية وأنظمة الدفع الإلكتروني وخدمات الصراف الآلي وخدمات شركات التأمين وأنظمة المعاشات وخدمات التعامل بالأوراق المالية والصكوك ، وبالرغم من أن الخدمات التي يقدمها القطاع المصرفي مبنية علي أسس وضوابط الشريعة الإسلامية ، نجد أن نسبة عدد عملاء الجهاز المصرفي تشكل نسبة 7% من السكان



وهي نسبة ضعيفة الأمر الذي يستدعي بذل مجهود أكبر واتخاذ إجراءات تشجيعية لتحفيز المواطنين للتعامل عبر الجهاز المصرفي . (1)

كما نجد أن المصارف بالولاية تتميز بسيولة عالية نتيجة لنشاط التعدين بالولاية ولكثرة استخدام النقود السائلة في مناطق الذهب أكثر من وسائل الدفع الأخرى ، وأغلب مصادر السيولة هي التحاويل النقدية عبر الكاونتر أكثر من الودائع .

### **ثالثا : الخدمات المصرفية المقدمة :**

تعد الخدمات المصرفية في المصارف بصفة عامة الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع المصرف ووسيلة هامة لجذب المتعاملين الجدد والمحافظة علي المتعاملين الحاليين فهي بوابة العبور للتعامل في أنشطة المصرف المختلفة.

كما ترجع أهمية الخدمات المصرفية إلي أن الإيرادات الناشئة عنها {إيرادات منخفضة مخاطر}. ويقدم المصرفي الإسلامي كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك التقليدي فيما عدا الخدمات المصرفية التي تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية والتي تستخدم أسعار الفائدة في تنفيذ تلك الخدمات . (2)

حيث تقدم المصارف العاملة بالولاية خدمات التحاويل بمختلف أنواعها وحفظ النقود وإصدار خطابات الضمان والشيكات المعتمدة والاعتمادات المستندية ، وخدمات الدفع عبر الصراف الآلي حيث توجد بالولاية عدد 36 ماكينة صراف إلي ، وخدمات الدفع عبر الموبايل، وخدمات نقاط البيع والشراء عبر الوكلاء المعتمدين ليها .

### **رابعا : المسؤولية الاجتماعية :**

بالرغم من أن استخدام مصطلح المسؤولية الاجتماعية جديد في المصارف في السودان إلا أن دور المسؤولية الاجتماعية ظل عملا تمارسه مختلف المصارف كل

(1) حسن عثمان علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

(2) أبوذر الفاضلي ، الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية ، منديات مكتبتنا العربية ، أكتوبر 2009م، ص1

بطريقة الخاصة ورؤيته ، ونجد أن المصارف العاملة بالولاية ركزت علي تقديم خدمة التمويل الأصغر للمجتمع الولاية عبر بنوك متخصصة مثل البنك الزراعي وبنك الأسرة ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ، حيث قدمت ثلاثة مشاريع كالآتي : (1)

### **أولا : مشروع توطين الحيوان :**

تم عقد اتفاق بين حكومة ولاية نهر النيل ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية لقيام محفظة توطين الضأن في حدود ثلاثة ملايين جنية مناصفة بينهما علي أن تتحمل الحكومة المصاريف الإدارية والفنية ، وعلي أن يتواصل العمل والإشراف عبر مكاتب الزراعة بالمحليات عبر اللجان القاعدية ، وظل مشروع التوطين في طليعة برامج مدافعة الفقر وزيادة الدخل لدي الشرائح المستهدفة، وقد تم وضع برنامج وخطة عمل للمرحلة الأولى لأفي مستفيد وتم استهداف ألف وستين أسرة .

### **ثانيا : برنامج الإنتاج الحيواني :**

تمثل المنتجات الحيوانية الأساس في العملية الغذائية للإنسان ولضمان توفير الأمن الغذائي في مجالات (الأبقار ، ضان ، ماعز ، اسماك ، مناحل ، دواجن ، معدات صيد ) إضافة لتصنيع الغذائي والنقل ، تم إعداد برنامج الإنتاج الحيواني بمشاركة حكومة الولاية والبنك الزراعي بتكلفة 10 ملايين جنية حيث بلغ عدد الأسر المستهدفة 2842 أسرة ويتم الاختيار بالآلية الخاصة بمشروع التوطين نفسها ويهدف المشروع إلي تملك الفرد رأسي بقرة حلوب أو عشرة رؤوس ضان لتسمين أو عشرة رؤوس ضان للتربية أو 500 دجاجة .

### **ثالثا : البستنة :**

يهدف المشروع إلي تحسين دخل المزارع وتحسين ظروفه المعيشية ، وزيادة الرقعة البستانية المزروعة من المحصولان البستانية ، والتنوع في التركيبة المحصولية ولنتاج

---

(1) حافظ جعفر حسن عبد الله ، تجربة التمويل الأصغر بولاية نهر النيل \_ الواقع والتحديات \_ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة وادي النيل ، ص ص 122-123 .

أصناف جديدة من محاصيل الصادر ولمده استرداد هي خمسة سنوات ، البرنامج منفذ في شكل محفظة بين البنك الزراعي وبنك السودان في حدود عشرة ملايين جنيه ، وتواصل برنامج التنوير والإرشاد بمشاركة الإدارة بندوات من ألبستته ، حيث بلغت المساحة المبستته 1003 فدان<sup>(1)</sup> .

---

(1) حافظ جعفر حسن عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 123-124 .

# الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

## المبحث الأول

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### المقدمة :

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى بالتطبيق على المصارف العاملة بولاية نهر النيل . ولذا ، فإن الفصل الحالى يتضمن منهج الدراسة ،أداة الدراسة ، مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وادوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات ، والمعالجة الإحصائية المستخدمة ، وكذلك فحص صدق اداة الدراسة وثباتها .

#### أولاً : منهج الدراسة :

اتبع المنهج الإستنباطى فى دراسة مشاكل وفرضيات الدراسة فى جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية والذي يهتم بجمع البيانات التفصيلية عن الظواهر بقصد استخدامها لفهم وتفسير الأوضاع والممارسات فى الوقت الحالى . كما اتبع الباحث منهج دراسة الحالة الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية وبين التغيرات التي تتطلبها الدراسة الشاملة والتي تؤدي إلى اكتشاف مجالات بحث جديدة وتمكين فرضيات الدراسات فى المستقبل . وذلك بالإضافة للمنهج الوصفي لوصف المنشآت موضع الدراسة والتحليل وذلك لتحليل الدراسة الميدانية مستخدمة البرنامج الإحصائي Spss والتحليل اليدوي للإستبانة بغرض الوصول لنتائج ووضع توصيات الدراسة .

#### ثانياً : أداة الدراسة :

أعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع معلومات الدراسة الميدانية ، ولحتوت الإستبانة على خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفها والغرض منها وضمت قسمين :

القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتضمنت النوع، العمر، المؤهل العلمى ، سنوات الخبرة ، التخصص ، المسمى الوظيفى .

القسم الثاني ولحتوى على عدد من الأسئلة علي كل فرد من عينة الدراسة بتحديد إجابة واحدة على كل سؤال وفق مقياس ليكارد والخماسى .

وقد تم عرض هذه الإستبانة علي مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة بغرض الإستفادة من آرائهم حولها ( ملحق رقم 1 ) وحتوت 37 سؤال .

### ثالثا : مجتمع العينة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع المصرفي في ولاية نهر النيل والبالغ عددهم 200 فرد .

### رابعا : عينة الدراسة :

بلغ عدد المصارف العاملة فى ولاية نهرالنيل 33 مصرفا ونتيجة لوجود اكثر من فرع للمصرف الواحد ونتيجة لتشابه النظم والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل بها ، أعتد الباحث عينة ملائمة بلغ تعدادها ( 131 ) مبحوثا ، وحدد عدد أفراد العينة بالإعتماد على تحليل عينة إستطلاعية تكونت من ( 30 ) مبحوثا ، حيث بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (118) إستبانة من مجتمع الدراسة البالغ حجمة (200) فرد

تم إختيار عينة قوامها ( 118 ) من مجتمع الدراسة وفقا لاتسيفن سامبثون :

$$n = \frac{N \times P(1-p)}{\left[ N-1 \times \left( \frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1-p)}$$

حيث:

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة 1.96

N : حجم المجتمع

d : نسبة الخطأ 0.05

P : نسبة توفر الخاصية 0.50

وعليه تم اختيار حجم العينة .

#### خامسا : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة :

توضح الجداول ( 6 ) ، ( 7 ) ، ( 8 ) ، ( 9 ) ، ( 10 ) ، ( 11 ) ، ( 12 ) ، المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ( النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والتخصص ، والمسمى الوظيفي ) .

1- **متغير النوع** : بينت النتائج المتعلقة بمتغير النوع والمعروضة فى الجدول ( 6 ) أن 67.8% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور ، ومانسبته 32.2% هم من الإناث .

جدول ( 11 ) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	80	67.8
أنثي	38	32.2
العدد الكلي	118	100

المصدر : اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

2- **متغير العمر** : إذ يوضح الجدول أن 41.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل اعمارهم عن 30 عام ، وأن 31.4% من افراد عينة الدراسة اعمارهم أقل من 40 عام ، كما أظهرت النتائج أن 14.4% من أفراد عينة الدراسة اعمارهم أقل من 50 عام ، وأقل أفراد عينة الدراسة عمرا هم الذين تجاوز عمرهم 50 عام بنسبة بلغت 12.7% .

جدول ( 12 ) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 عام	49	41.5
30 وأقل من 40	37	31.4
40 وأقل من 50	17	14.4
50 فأكثر	15	12.7
العدد الكلي	118	100.0

المصدر : اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

3-متغير المؤهل العلمي : وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (8) أتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 60.2% ، يليهم الذين مؤهلهم العلمي ماجستير بنسبة بلغت 28% ، أما الذين مؤهلهم ثانوي قد بلغت نسبتهم 6.8% ، والأفراد الذين مؤهلهم دبلوم تقني بنسبة بلغت 3.4% ، وأن 1.7% مؤهلهم العلمي دبلوم عالي ، ولا يوجد من أفراد عينة الدراسة من يحمل درجة الدكتوراه.

جدول ( 13 ) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
6.8	8	ثانوي
3.4	4	دبلوم تقني
60.2	71	بكالوريوس
28.0	33	ماجستير
1.7	2	دبلوم عالي
100.0	118	العدد الكلي

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

4-متغير عدد سنوات الخبرة : ما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة ، وكما هو موضح في الجدول (9) فقد تبين أن ما نسبته 43.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 سنوات فأقل ، كما بينت النتائج أن ما نسبته 22.9% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5-10 سنوات ، وأن 5.9% هم ممن لديهم خبرة علمية تتراوح بين 11-15 سنة ، وأخيرا أن اجمالى النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بلغت 28.0% .



جدول ( 14 ) التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	51	43.2
من 5 إلى 10 سنوات	27	22.9
من 11 إلى 15 سنة	7	5.9
15 سنة فأكثر	33	28.0
العدد الكلي	118	100.0

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

5-متغير التخصص : وبالنسبة لمتغير التخصص وكما هو موضح بالجدول (10) فقد تبين أن 39.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن كان تخصصهم محاسبة ، وان ما نسبته 17.8% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم اقتصاد ، كما تبين أن 18.6% من أفراد عينة الدراسة ممن تخصصه إدارة اعمال ، أن ما نسبته 6.8% من أفراد عينة الدراسة كان تخصصهم بنوك ومصارف ، كما تبين أن 5.1% من أفراد عينة الدراسة ممن تخصصهم علوم حاسوب وتقنية معلومات ، وان 1.7% من افراد عينة الدراسة كان تخصصهم علوم أحصاء ورياضيات ، أخيرا تبين أن اجمالى النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة وبنسه 10.2% تخصصاتهم غير التى ذكرت تحت مسمى (أخرى) كانتى تخصصاتهم كمهندسن زراعين ، وعلاقات عامة ، وقانونيين .

جدول ( 15 ) التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	47	39.8
اقتصاد	21	17.8
ادارة اعمال	22	18.6
بنوك ومصارف	8	6.8
علوم حاسوب وتقنية معلومات	6	5.1
علوم احصاء ورياضيات	2	1.7
أخرى	12	10.2
العدد الكلي	118	100.0

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

6-متغير المسمى الوظيفي : وأخيرا بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يظهر الجدول (11) أن 4.2% هم من مستوى المديرين ، وان ما نسبته 4.2% هم نائب مدير ، كما تبين أن 16.9% من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام ، وأن 6.8% هم مدراء وحدات ، وان ما نسبته 23.7% من أفراد عينة الدراسة هم صرافين ، أن 26.3% من أفراد عينة الدراسة هم موظفي خدمات عملاء ، أن ما نسبته 17.8% من أفراد عينة الدراسة وظائفهم غير التي ذكرت تحت مسمى ( أخرى ) كانت مسمياتهم الوظيفية ، مصرفي شخصي ، مشرف خزينة ، موظف مقاصة ، وغيرها .

جدول ( 16 ) التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
4.2	5	مدير فرع
4.2	5	نائب مدير فرع
16.9	20	رئيس قسم
6.8	8	مدير وحدة
23.7	28	صراف
26.3	31	موظف خدمة عملاء
17.8	21	أخرى
100.0	118	العدد الكلي

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

**سادسا أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات :**

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسين لجمع

المعلومات وهما:

المصادر الثانوية : وتشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة ، وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة ، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية .

المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة ، وشملت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة واسئلتها ، التي قام المبحوثين بالإجابة عنها ، وتم استخدام مقياس ليكرتالخماسي ، بحيث أخذت كل أجابة

أهمية نسبية ، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSSV.20 )  
وتضمنت الإستبانة جزئين وهى :

الجزء الأول : الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (7)  
متغيرات وهى ( النوع ، العمر ، المؤهل العلمى ، سنوات الخبرة ، التخصص ، المسمى  
الوظيفى ) لغرض وصف عينة الدراسة ولجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة  
على المتغيرات موضوع الدراسة فى ضوء المتغيرات الديمغرافية .

الجزء الثانى : تضمن مقياس أثر الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية فى خمس  
محاور رئيسة وهى :

#### جدول (17) محاور أداة الدراسة

القسم	المحور	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1	المتغير المستقل الاول الثقافة التنظيمية	10	10-1
2	المتغير المستقل الثانى انماط سلوك العاملين	5	15-11
3	المتغير المستقل الثالث الإلتزام واحترام قيمة الوقت	5	20-16
4	المتغير المستقل الرابع جماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار	5	25-21
5	المتغير المستقل الخامس أخلاقيات العمل	5	30-26
6	المتغير التابع اداء الموارد البشرية	7	37-31

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

وتتراوح مدى الإستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسى كالتأتى :

#### جدول (18) مقياس ليكرت الخماسى لمتغيرات الدراسة

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عيسى عبد الفتاح ، ص 230

وبهذا تكونت الإستبانة ( أداة الدراسة ) وبشكلها النهائى من (37) فقرة بمقياس ليكرت الخماسى .

#### سابعا- المعالجة الإحصائية المستخدمة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة وغختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار العشرون ( spss v.20 ) وقام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية :

1-التكرار والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة فى الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل دموغرافيا .

2-المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها .

3- الإنحراف المعيارى لقياس درجة تشتت إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابى .

وبناء على ماسبق يكون للقرار الاهمية على النحو التالى :

4-الأهمية المنخفضة من 1- أقل من 2.34

5-الأهمية المتوسطة من 2.34-أقل من 3.67

6-الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

7-معامل كرونباخ الفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الإتساق الداخلى لها ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الإستبانة

8-إختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضى .

9- معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة .

10- تحليل الانحدار المتعدد وذلك للتحقق منأثر مجموعة أبعاد المتغير المستقل فى متغير تابع واحد .

## ثامنا - صدق أداة الدراسة وثباتها :

1- الصدق الظاهري : تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين واسمائهم بالملحق رقم (1) وقد تمت الإستجابة لأراء المحكمين وتم إجراء مايلزم من حذف وتعديل وإضافة فى ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الإستبانة فى صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (1) .

2- ثبات أداة الدراسة : تم استخدام إختبار الاتساق الداخلى كرونباخ ألفا لقياس اجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجوده فى المقاييس ، كما يمكن تفسير ألفا بانها معامل الثبات الداخلى بين الإجابات ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ، إذ أن الحصول ما قيمته عند (87%) ومافوق تكون مقبوله ، وقد قام الباحث بتطبيق صيغة كرونباخ الفا لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة والجدول ( 19) يبين نتائج أداة الثبات لهذة الدراسة :

جدول ( 19) معامل ثبات الإتساق الداخلى لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ ألفا )

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (u) ألفا
10-1	الثقافة التنظيمية	10	8.752
15-11	انماط السلوك	5	4.365
20-16	الإلتزام وأحترام قيمة الوقت	5	7.373
25-21	جماعية العمل والمشاركة فى القرار	5	4.368
30-26	أخلاقيات العمل	5	4.37
37-31	أداء الموارد البشرية	7	6.105

المصدر : اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

إذ يوضح الجدول ( 19) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية ،وتدل مؤشرات كرونباخ الفا اعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعدل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق اغراض الدراسة .

## المبحث الثاني تحليل البيانات

### المقدمة :

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة افراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية المتوسطة بكل منها .

### تحليل بيانات الدراسة :

لوصف وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ( انماط السلوك ، الإلتزام واحترام الوقت، جماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار ، اخلاقيات العمل ) فى اداء الموارد البشرية لجا الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والإختبار التائى "t" للتحقق من معنوية الفقرة واهمية الفقرة كما هو موضح بالجداول ( 20 ) ( 21 ) ( 22 ) ( 23 ) (24).

جدول ( 20 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوي الثقافة التنظيمية

في القطاع المصرفي

ت	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوي الاهمية
1	تتوافر قواعد واضحة وصريحة للعمل	4.50	.760	.003	0.000	1	مرتفعة
2	هناك وطف وظيفي واضح في البنك	3.76	1.369	.747	0.000	10	مرتفعة
3	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين	4.10	.946	.512	0.000	6	مرتفعة
4	يتم الحكم على الموظف من خلال النتائج	4.02	1.240	1.105	0.000	8	مرتفعة
5	يجب كل موظف عمله ويعتبره واجب	4.07	.913	1.794	0.000	7	مرتفعة
6	تفوض ادارة البنك الصلاحيات والسلطات اللازمة للعمل	4.18	.823	1.315	0.000	4	مرتفعة
7	يعمل الموظف في القسم أو الإدارة باعتباره جزء من فريق العمل	4.31	.748	.447	0.000	2	مرتفعة
8	تنظم دورات تكوينية للموظفين حسب متطلبات العمل	4.29	.807	.753	0.000	3	مرتفعة
9	يخضع الموظف لعملية تقييم لأدائه في البنك	4.12	.997	.150	0.000	5	مرتفعة
10	لدى البنك برامج خاصة للاهتمام بالموظفين وتحفيزهم	3.86	1.053	2.218	0.000	9	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية	4.121	0.9656				

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017



• قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.96) يتم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الحسابي الافتراضي للفقرة والبالغ (3) إذ يوضح الجدول ( 20 ) إجابات وحدة المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية عند المبحوثين في القطاع المصرفي بولاية نهرالنيل ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 3.76- 4.50 ) بمتوسط كلى مقدارة ( 4.121 ) على مقياس ليكرت الخماسى الذى يشير الى المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، إذ جاءت فى المرتبة الأولى فقرة " تتوفر قواعد واضحة وصريحة للعمل " بمتوسط حسابى بلغ (4.50) وانحراف معياري بلغ(0.760) ، فيما حصلت الفقرة "هناك وصف وظيفى واضح " بمتوسط حسابى (3.76) وانحراف معياري (1.369) على المرتبة العاشرة والأخيرة ، وبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فى إستجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل بفقراته وهو ما يعكس التقارب فى وجهات نظر افراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الثقافة التنظيمية عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، ويشير الجدول ايضا الى التقارب فى المتوسطات الحسابية ، إذ تلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك إختلافات فى وجهات نظر وحده افراد المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للثقافة التنظيمية عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات ، وبشكل عام تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعا .

جدول ( 21 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوي انماط سلوك العاملين

في القطاع المصرفي

ت	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوي الاهمية
1	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل	4.44	.711	1.471	0.000	1	مرتفعة
2	يقدم البنك لموظفيه البرامج التدريبية اللازمة من أجل اتباع الانماط السلوكية التي تحقق الكفاءة الادارية	4.03	.947	3.288	0.000	4	مرتفعة
3	يسعى الموظفون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام الوظيفية	4.19	.743	.361	0.000	2	مرتفعة
4	يتبع الموظفون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الاداء الوظيفي المطلوب	4.33	.628	.197	0.000	3	مرتفعة
5	هناك تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالبنك وبين المنصوص عليها في النظام الاداري	3.91	1.078	1.652	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لانماط السلوك	4.036	0.8214				

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

• قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.96) يتم حساب قيمة (t)

الجدولية بالاستناد إلى الوسط الحسابي الافتراضي للفقرة والبالغ (3)

إذ يوضح الجدول ( 21 ) إجابات وحدة المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بانماط السلوك عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 3.91- 4.44 ) بمتوسط كلى مقدارة (4.036) على مقياس ليكرت الخماسى الذى يشير الى المستوى المرتفع لأنماط السلوك عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، إذ جاءت فى المرتبة الأولى فقرة " يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التى تنص عليها نظم وقوانين العمل " بمتوسط حسابى بلغ (4.44) وانحراف معياري بلغ(0.711) ، فيما حصلت الفقرة "هناك تطابق بين الانماط السلوكية المتبعة وبين المنصوص عليها فى النظام الإداري " بمتوسط حسابى (3.91) وانحراف معياري (1.078) على المرتبة الخامسة والأخيرة ، وبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فى إستجابات المبحوثين حول الأنماط السلوكية عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل بفقراته وهو مايعكس التقارب فى وجهات نظر افراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوي انماط السلوك عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، ويشير الجدول ايضا الى التقارب فى المتوسطات الحسابية ، إذ تلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك إختلافات فى وجهات نظر وحده افراد المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للإنماط السلوك عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات ، وبشكل عام تبين أن مستوى النمط السلوكي عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعا .

جدول ( 22 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوي الإلتزام واحترام قيمة

الوقت فى القطاع المصرفى

ت	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوي الاهمية
1	أشعر بأنني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد	4.37	.677	.831	0.000	4	مرتفعة
2	أعتمد علي نفسي في تنفيذ العمل في الوقت المطلوب	4.43	.660	1.456	0.000	3	مرتفعة
3	ألتزم بمواعيد العمل المحددة	4.68	.537	.295	0.000	1	مرتفعة
4	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي	4.47	.770	.716	0.000	2	مرتفعة
5	لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في انجاز العمل الموكل إلي	3.73	1.318	.325	0.000	5	مرتفعة
			0.7924	4.204	المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى العام للإلتزام واحترام قيمة الوقت		

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

• قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.96) يتم حساب قيمة (t)

الجدولية بالاستناد إلى الوسط الحسابي الافتراضي للفقرة والبالغ (3)

إذ يوضح الجدول ( 22 ) إجابات وحدة المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بالالتزام واحترام قيمة الوقت عند المبحوثين في القطاع المصرفي بولاية نهرالنيل ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 3.73- 4.68 ) بمتوسط كلى مقدارة ( 4.204 ) على مقياس ليكرت الخماسى الذى يشير الى المستوى المرتفع للالتزام واحترام الوقت عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، إذ جاءت فى المرتبة الأولى فقرة " التزم بمواعيد العمل المحددة " بمتوسط حسابى بلغ (4.68) وإنحراف معياري بلغ(0.537) ، فيما حصلت الفقرة "لأجد اي اعتبار للوقت فالعبرة فى إنجاز العمل الموكل إلى " بمتوسط حسابى (3.73) وإنحراف معياري (1.318) على المرتبة الخامسة والأخيرة ، وبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فى إستجابات المبحوثين حول الإلتزام واحترام قيمة الوقت عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل بفقراته وهو مايعكس التقارب فى وجهات نظر افراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوي الإلتزام واحترام قيمة الوقت عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، ويشير الجدول ايضا الى التقارب فى المتوسطات الحسابية ، إذ تلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك إختلافات فى وجهات نظر وحده افراد المعاينة والتحليل حول العبارات للإلتزام واحترام قيمة الوقت عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات ، وبشكل عام تبين أن مستوى الإلتزام واحترام قيمة الوقت عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعا .

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوي جماعية العمل

والمشاركة في اتخاذ القرار في القطاع المصرفي

ت	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوي الاهمية
1	يضع الموظفون الأهداف جماعية ويعملون معا لتحقيقها	3.96	1.016	1.551	0.000	5	مرتفعة
2	احصل على التقدير والاحترام من زملائي عندما اجيد الأداء	4.19	.972	.297	0.000	3	مرتفعة
3	اشارك انا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة باعمالنا	4.08	.839	1.642	0.000	4	مرتفعة
4	مشاركتي في عملية اتخاذ القرار تعني تحمل المسؤولية على تنفيذه	4.35	.709	.853	0.000	2	مرتفعة
5	تقل المشاكل عندما يمتلك كل فرد فرصة في اتخاذ القرار	4.37	.875	.532	0.000	1	مرتفعة
			0.7472	4.19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار		

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

• قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.96) يتم حساب قيمة (t)

الجدولية بالاستناد إلى الوسط الحسابي الافتراضي للفقرة والبالغ (3)

إذ يوضح الجدول ( 23 ) إجابات وحدة المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بجماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار عند المبحوثين في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.37 - 3.96) بمتوسط كلى مقدارة (4.19) على مقياس ليكرت الخماسى الذى يشير الى المستوى المرتفع للعمل الجماعى والمشاركة فى اتخاذ القرار عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل ، إذ جاءت فى المرتبة الأولى فقرة " تقل المشاكل عندما يمتلك كل فرد فرصة المشاركة فى اتخاذ القرار" بمتوسط حسابى بلغ (4.37) وانحراف معياري بلغ(0.875) ، فيما حصلت الفقرة "يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون على تحقيقها" بمتوسط حسابى (3.96) وانحراف معياري (1.016) على المرتبة الخامسة والأخيرة ، وبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فى إستجابات المبحوثين حول جماعية العمل والمشاركة فى القرار عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل وهو ما يعكس التقارب فى وجهات نظر افراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى العمل الجماعى والمشاركة فى اتخاذ القرار عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل ، ويشير الجدول ايضا الى التقارب فى المتوسطات الحسابية ، إذ تلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك إختلافات فى وجهات نظر وحده افراد المعاينة والتحليل حول العبارات لجماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات ، وبشكل عام تبين أن مستوى العمل الجماعى والمشاركة فى اتخاذ القرار عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعا .

جدول ( 24 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوي اخلاقيات العمل في

القطاع المصرفي

ت	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوي الاهمية
1	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على ان القيم هي محدد رئيسي لسلوكياتهم أثناء العمل	4.34	.695	2.621	0.000	4	مرتفعة
2	يتحلى الموظفين بالأمانة في أداء الأعمال	4.58	.672	.093	0.000	1	مرتفعة
3	يتميز الموظفين بالابتسامه وحسن التعامل في العمل	4.28	.815	.391	0.000	5	مرتفعة
4	يلتزم الموظفون باتقان العمل والإخلاص فيه والمراقبة في أداء الأعمال	4.36	.746	4.084	0.000	3	مرتفعة
5	يلتزم الموظفون بالصدق والوفاء بالعهد في العمل	4.41	.870	1.061	0.000	2	مرتفعة
			0.7596	4.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاختلاقيات العمل		

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017



- قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.96) يتم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الحسابي الافتراضي للفقرة والبالغ (3) إذ يوضح الجدول (24) إجابات وحدة المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بأخلاقيات العمل عند المبحوثين في القطاع المصرفي بولاية نهرالنيل ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.34- 4.58) بمتوسط كلى مقدارة ( 4.39 ) على مقياس ليكرت الخماسى الذى يشير الى المستوى المرتفع لأخلاقيات العمل عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، إذ جاءت فى المرتبة الأولى فقرة " يتحلى الموظفون بالأمانة فى أداء العمل" بمتوسط حسابى بلغ (4.58) وإنحراف معياري بلغ(0.672) ، فيما حصلت الفقرة "هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هى محدد رئيسى لسلوكهم اثناء العمل" بمتوسط حسابى (4.34) وإنحراف معياري (0.695) على المرتبة الخامسة والأخيرة ، وبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فى إستجابات المبحوثين حول أخلاقيات العمل عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل بفقراته وهو مايعكس التقارب فى وجهات نظر افراد وحدة المعاينة والتحليل حول أخلاقيات العمل عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، ويشير الجدول ايضا الى التقارب فى المتوسطات الحسابية ، إذ تلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك إختلافات فى وجهات نظر وحده افراد المعاينة والتحليل حول العبارات لأخلاقيات العمل عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات ، وبشكل عام تبين أن مستوى أخلاقيات العمل عند المبحوثين فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعا .

### تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبارات فرضيات الدراسة :

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار ، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة بإستخدام معامل تضخم التباين وإختبار التباين المسموح بهلكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به للقيمة (10) وان تكون قيمة التباين المسموح به اكبر من (0.05) .

وتم التأكد ايضا من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الإلتواء ، إذ ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقع بين (+1) والجدول رقم ( 25 ) يبين نتائج هذه الإختبارات .

#### جدول (25) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	الثقافة التنظيمية	1.015	0.985	0.223
2	انماط سلوك العاملين	1.109	0.902	0.223
3	الإلتزام واحترام قيمة الوقت	1.136	0.881	0.223
4	جماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار	1.163	0.860	0.223
5	اخلاقيات العمل	1.213	0.824	0.223

المصدر: اعداد الباحث من اجراءات الدراسة الميدانية 2017

يتضح من النتائج الواردة فى الجدول ( 25 ) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية ) ، وأن مايؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين للأبعاد المتمثلة ب (الثقافة التنظيمية ، انماط السلوك ، الإلتزام واحترام قيمة الوقت ،جماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار، اخلاقيات العمل ) وبالبالغة ( 1.015 ، 1.109 ، 1.136 ، 1.163 ، 1.213 ) على التوالى والتي نقل عن القيمة (10) كما يتضح ان قيم اختبار التباين المسموح به تراوحت بين (1.015 -

1.213 ) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الإلتواء حيث كانت القيم أقل من (1) .

وتأسيسا على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل أون بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل .

## المبحث الثالث

### اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي السوداني .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر ابعاد الثقافة التنظيمية ( انماط السلوك ، الإلتزام واحترام قيمة الوقت ، جماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، اخلاقيات العمل ) على أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي السوداني ، وكما هو موضح بالجدول ( 26 )

جدول (26) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد

#### البشرية في القطاع المصرفي السوداني .

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الموارد البشرية	0.378	0.143	1.785	10	0.000	الثقافة التنظيمية	1.735	9.044
				بين المجاميع		0.2377	6.4668	
				107		الالتزام واحترام الوقت	0.388	4.6287
				البواقي		جماعية العمل والمشاركة	0.1972	4.1289
				117		اخلاقيات العمل	0.1962	7.8981
المجموع								

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (26) ابعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة ، انماط السلوك ، الإلتزام واحترام الوقت ، جماعية العمل والمشاركة في إتخاذ القرار ، اخلاقيات العمل ) على أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل ، إذ اظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في أداء

الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل إذ بلغ معدل الارتباط R (0.378) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.419) ، اي أن ماقيمته (0.419) من التغيرات فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ناتج من التغيير فى ابعاد الثقافة التنظيمية ، كمابلغت قيمة درجة التأثير B (1.735) للثقافة المنظمة ، (0.2377) لإنماط السلوك ، (0.833) للإلتزام واحترام قيمة الوقت ، (0.1972) لجماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار ، (0.1962) لإخلاقيات العمل ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحده فى مستوى الإهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية ، يؤثر ايجابيا فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل بقيمة (1.735) للثقافة المنظمة ، (0.2377) لإنماط السلوك ، (0.833) للإلتزام واحترام قيمة الوقت ، (0.1972) لجماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار ، (0.1962) لإخلاقيات العمل ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.785) وهي داله عند مستوى (0.05) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه ترفض الفرضية العدمية ( الصفرية ) وتقبل الفرضية البديلة التى تنص على :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية الفرعية الأولى :لايوجد تاثير ذو دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .  
 لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر انماط السلوك لثقافة المنظمة ( الإلتزام بالسلوك ، البرامج التدريبية اللازمة من اجل اتباع الانماط السلوكيه ، اتباع الانماط السلوكيه التى تساهم فى تحقيق الاداء ،تطوير النمط السلوكي ، تطابق الانماط المتبعة مع المنصوص عليها) على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى ، وكما هو موضح بالجدول ( 27 )

جدول (27) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير انماط السلوك على أداء الموارد البشرية

في القطاع المصرفي السوداني .

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	(F) المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
انماط السلوك	0.464	0.216	6.156	5	0.000	الإلتزام بالسلوك	1.471	0.000
				بين الجامعات		3.288	0.000	
				الباقى		0.361	0.000	
				المجموع		0.197	0.000	
						1.652	0.000	

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (27) أثر انماط السلوك لثقافة المنظمة ( الإلتزام بالسلوك ، البرامج التدريبية اللازمة من اجل اتباع الانماط السلوكيه ، اتباع الانماط السلوكيه التي تساهم فى تحقيق الاداء ، تطوير النمط السلوكي ، تطابق الانماط المتبعة مع المنصوص عليها) على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفي بولاية نهرالنيل ، إذ اظهرت نتائج التحليل الإحصائى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط السلوك فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفي بولاية نهرالنيل إذ بلغ معدل الإرتباط R (0.464) عند مستوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.216) ، اي أن ماقيمته (0.216) من التغيرات فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفي بولاية

نهر النيل ناتج من التغيير فى انماط السلوك ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B(0.138) للإلتزام بالسلوك ، (0.313) للبرامج التدريبية اللازمة من اجل اتباع الانماط السلوكية ، (0.035) لتطوير النمط السلوكي ، (0.019) اتباع الانماط السلوكية التى تساهم فى تحقيق الاداء ، (0.0144) لتطابق الانماط السلوكيه مع المنصوص عليها ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحده فى مستوى الإهتمام بأنماط السلوك، يؤثر ايجابيا فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل بقيمة (0.138) للإلتزام بالسلوك ، (0.313) للبرامج التدريبية اللازمة من اجل اتباع الانماط السلوكية ، (0.035) لتطوير النمط السلوكي ، (0.019) اتباع الانماط السلوكية التى تساهم فى تحقيق الاداء ، (0.0144) لتطابق الانماط السلوكيه مع المنصوص عليها ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتى بلغت (6.156) وهى داله عند مستوي ( 0.05) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه ترفض الفرضية العدمية ( الصفرية ) وتقبل الفرضية البديلة التى تنص على :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية لثقافة المنظمة السائدة على اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى عند مستوي دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثانية :لايوجد تاثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التى تتسم بالإلتزام واحترام قيمة الوقت على مستوي أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر ثقافة المنظمة التى تتسم بالإلتزام واحترام قيمة الوقت ( تنظيم وإدارة الوقت ، تنفيذ العمل فى الوقت المطلوب ، الإلتزام بمواعيد العمل، التكيف مع الحالات الطارئة،العبرة فى إنجاز العمل الموكل ) على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى ، وكما هو موضح بالجدول ( 28)

جدول (28) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الإلتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى

اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	(F)	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الإلتزام واحترام الوقت	0.269	0.072	1.744	5	0.000	تنظيم وإدارة الوقت	0.0831	0.000
				بين المجاميع		تنفيذ العمل فى الوقت المطلوب	1.456	0.000
				البواقي		الإلتزام بمواعيد العمل	0.0295	0.000
				المجموع		التكيف مع الحالات الطارئة	0.0716	0.000
						العبرة فى انجاز العمل	0.0325	0.000

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول ( 28 ) أثر ثقافة المنظمة التى تتسم بالإلتزام واحترام قيمة الوقت ( تنظيم وإدارة الوقت ، تنفيذ العمل فى الوقت المطلوب ، الإلتزام بمواعيد العمل، التكيف مع الحالات الطارئة، العبرة فى إنجاز العمل الموكل ) على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل ، إذ اظهرت نتائج التحليل الإحصائى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإلتزام واحترام قيمة الوقت فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل إذ بلغ معدل الإرتباط R (0.269) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) اما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.072) ، اي أن ماقيمته (0.072) من التغيرات فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل ناتج من التغيير فى الإلتزام واحترام قيمة الوقت ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B(0.092)



لتنظيم وادارة الوقت ، (0.0168) تنفيذ العمل فى الوقت المطلوب، (0.029) الإلتزام بمواعيد العمل ، (0.069) التكيف مع الحالات الطارئة ، (0.030) العبرة فى انجاز العمل الموكل ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحده فى مستوى الإهتمام بالإلتزام واحترام قيمة الوقت، يؤثر ايجابيا فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل بقيمة (0.092) لتنظيم وادارة الوقت ، (0.0168) تنفيذ العمل فى الوقت المطلوب، (0.029) الإلتزام بمواعيد العمل ، (0.069) التكيف مع الحالات الطارئة ، (0.030) العبرة فى انجاز العمل الموكل ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.744) وهي داله عند مستوي ( 0.05) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه ترفض الفرضية العدمية ( الصفرية ) وتقبل الفرضية البديلة التى تنص على :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التى تتسم بالإلتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى اداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى عند مستوي دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة :لايوجد تاثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التى تتسم بجماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار على مستوي أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر ثقافة المنظمة التى تتسم بجماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار ( المشاركة فى وضع الاهداف ، الحصول على التقدير والإحترام ، المشاركة فى العلاقات المتعلفة بالعمل، مسئولية التنفيذ، المشاركة تقلل من المشاكل ) على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السودانى ، وكما هو موضح بالجدول ( 29 )

جدول (29) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير جماعية العمل والمشاركة في

اتخاذ القرار على مستوى اداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي السوداني .

Sig مستوي الدلالة	T المحسوبة	Bمعامل الانحدار		Sig مستوي الدلالة	DF درجات الحرية	(F) المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	1.551	0.164	المشاركة في وضع الاهداف	0.000	5	2.122	0.087	0.0294	جماعية العمل والمشاركة في القرار
0.000	0.0297	0.031	الحصول على التقدير والاحترام		بين المجاميع				
0.000	1.642	0.158	المشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل		البواقى				
0.000	0.0853	0.084	مسئولية التنفيذ		112				
0.000	0.0532	0.050	المشاركة في القرار تقلل المشاكل		117				
					المجموع				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول ( 29 ) أثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار ( المشاركة في وضع الاهداف ، الحصول على التقدير والاحترام ، المشاركة في العلاقات المتعلقة بالعمل، مسؤولية التنفيذ، المشاركة تقلل من المشاكل ) على أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل ، إذ اظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار في أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل إذ بلغ معدل الارتباط R (0.0294) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.087) ، اي أن ماقيمته (0.072) من التغيرات في أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي بولاية نهر النيل ناتج من التغيير في جماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار،

كما بلغت قيمة درجة التأثير B(0.164) للمشاركة في وضع الأهداف ، (0.031) للحصول على التقدير والإحترام، (0.158) المشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل ، (0.084) مسؤولية التنفيذ ، (0.050) المشاركة في القرار تقلل المشاكل، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحده في مستوى الإهتمام بجماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، يؤثر ايجابيا في أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل بقيمة (0.164) للمشاركة في وضع الأهداف ، (0.031) للحصول على التقدير والإحترام، (0.158) المشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل ، (0.084) مسؤولية التنفيذ ، (0.050) المشاركة في القرار تقلل المشاكل ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.122) وهي داله عند مستوي ( 0.05) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه ترفض الفرضية العدمية ( الصفرية ) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية على مستوي اداء الموارد البشرية التي تسم بجماعية العمل والمشاركة في إتخاذ القرار على مستوي اداء الموارد البشرية في القطاع المصرفى السوداني عند مستوي دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الرابعة :لايوجد تاثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والمشاركة في إتخاذ القرار على مستوي أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السوداني.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر جماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار ( القيم هى المحدد الرئيسى للسلوك ، الأمانة فى الأداء ، الإبتسامه وحسن التعامل، جماعية العمل والمشاركة في إتخاذ القرار فى الأداء،الصدق والوفاء بالعهد ) على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى السوداني ، وكما هو موضح بالجدول ( 30 )

جدول (30) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير اخلاقيات العمل على مستوى اداء الموارد

البشرية فى القطاع المصرفى السودانى .

Sig مستوي الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار		Sig مستوي الدلالة	DF درجات الحرية	(F) المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع	
0.000	2.621	0.0222	القيم هى المحدد الرئيسى للسلوك	0.000	5	11.273	0.0335	0.0579	أخلاقيات العمل	
0.000	0.093	0.008	الأمانة فى الاداء		112					البواقى
0.000	0.0391	0.003	الإبتسامة وحسن التعامل							
0.000	4.084	0.0390	الإتقان والإخلاص والمراقبة فى الاداء		117					المجموع
0.000	1.061	0.094	الصدق والوفاء بالعهد							

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول ( 30 ) أثر اخلاقيات العمل ( القيم هى المحدد الرئيسى للسلوك، الأمانة فى الأداء ، الإبتسامة وحسن التعامل، الإتقان والإخلاص والمراقبة فى الأداء،الصدق والوفاء بالعهد )على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ، إذ اظهرت نتائج التحليل الإحصائى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل إذ بلغ معدل الإرتباط R (0.0579) عند مستوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.0335) ، اي أن ما قيمته (0.0335) من التغيرات فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ناتج من التغيير فى اخلاقيات العمل ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B(0.022) القيم هى المحدد الرئيسى للسلوك ، (0.008) الأمانة فى الأداء، (0.003) الإبتسامة وحسن التعامل، (0.0390) الإتقان والإخلاص والمراقبة

فى الأءاء ، (0.094) الصءق والوفاء بالعهء ، وهذا يعنى أن الزفاء بءرءة واءءه فى مسءوى الإءءمام بأءلاقاءء العءل، يؤءر اءءابفا فى أءاء الموارء البءرففة فى القءاع المصرفى بولافة نهرالنفل بءفمة (0.022) القفم هف المءءء الرئفسف للسلوك ، (0.008) الأمانة فى الأءاء، (0.003) الإبءسامة وءسن الأءامل، (0.0390) الإءءقان والإءلاص والمراقبة فى الأءاء ، (0.094) الصءق والوفاء بالعهء ، وفؤءء معنوفة هءا الأءاءر قفمة F المءسوبة والءف بلءء (11.273) وهف ءاله عءء مسءوف ( 0.05) وهذا فؤءء عءم صءة قبول الفرفضفة الرئفسفة وعلفه أرفض الفرفضفة العءمفة ( الصفرفة) وأقبل الفرفضفة البءفلة الءف أءص على :

فوءء اءر نو ءلاله إءصائفة لثقافة المنءمة الءف أءسم بأءلاقاءء العءل على مسءوف اءاء الموارء البءرففة فى القءاع المصرفى السوءانى عءء مسءوف ءلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

# الخاتمة

النتائج

التوصيات

## النتائج

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1. هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية فى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى فى ولاية نهر النيل ، وذلك للدور الحيوى الذى تقوم به خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال فى تجسيد وتطوير الفكر الإدارى الحديث الذى يساهم فى الرفع من مستوى الأداء .
2. أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ، والتي تؤثر على سلوك أداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز .
3. أن الأنماط السلوكية السائدة فى القطاع المصرفى تسهم فى أنجاز الأعمال المطلوبة ، وهناك إلتزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التى تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن القطاع المصرفى ، وهذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية اتباع السلوك الإيجابى والذى يسهم من تعزيز مكانه القطاع المصرفى داخل المجتمع .
4. أن السياسات والإجراءات المتبعة فى القطاعى المصرفى واضحة ومحددة ، وتسهم فى توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية ، وهناك إلتزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل ، وهذا مؤشر يدل على مدى إهتمام إدارات مؤسسات القطاع المصرفى فى إلتباع السياسات والإجراءات الملائمة التى تساهم فى أنجاز المهام الوظيفية ، وتبين أيضا أن هناك إهتمام من قبل العاملين فى تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة ، وهذا يدل على مدى إلتزام العاملين وشعورهم بحجم المسئولية .
5. هناك إهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام الوظيفية ، مما يدل على حرصهم على أداء إنجاز الاعمال فى الوقت المحدد لها ، وهذا يشير الى مدى إهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت بإعتبارة من الموارد الهامة داخل بيئة العمل .

6. هناك رغبة من قبل العاملين بزيادة حجم المشاركة فى اتخاذ القرارات ، وهذا بدوره سيسهم فى رفع مستوى الأداء ، ويعمل على زيادة درجة الرضاء الوظيفى لدى العاملين ، ويؤثر بشكل إيجابى على مستوى الكفاءة الإدارية ويعزز من مستوي الولاء والانتماء .
7. أن الاخلاق لها مكانه خاصة فى الاسلام فالأخلاق هى الأعمال والسلوك المتمثل فى مقاصد الشريعة الخمس ، وان العاملين يدركونها جيدا ويتحلون بها فى أدائهم .
8. أن الأفكار والمعتقدات السائدة لدى العاملين أسهمت بشكل عام على تحسين مستويات الأداء وذلك من خلال الأفكار والمقترحات التى يتقدمون بها بهدف تنمية وتطوير الأداء ، وهذا يشير إلى أن العاملين لديهم أفكار ومعتقدات تسهم باستمرار فى تطوير مستوي أداء المنظمة .
9. هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز ، ومنح الترقية والدرجات الوظيفية ، وهذا بدوره يسهم فى رفع مستوى الأداء ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين ، ويؤثر بشكل إيجابى على مستوى الكفاءة الإدارية فى القطاع المصرفى ويعزز مستوى الولاء والانتماء .
10. أى أنها من اهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتى من شأنها أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسى قوى وحصه سوقية معتبرة .



## التوصيات

1. زيادة الإهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين ، لأن الإهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم فى تنمية وتطوير مستوى الأداء ، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التى تشكل ثقافة المنظمة (السياسات والإجراءات ، النظم والقوانين ، القيم التنظيمية ، الأنماط السلوكية ، المعتقدات التنظيمية ، المعايير والمقاييس) وهذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على تعزيزها ، وتحديد نقاط الضعف العمل على تطويرها والنهوض بها ، وذلك من خلال التقييم المستمر لعناصر الثقافة التنظيمية ، بحيث يتم هذا من خلال الدوائر المعنية فى البنك بالتنمية والتطوير الإداري وبالتعاون مع العاملين بهدف تجسيد وتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية التى تساهم بشكل فعال فى تحقيق الأهداف .

2. زيادة الإهتمام تمام بالقيم الإيجابية التى تساهم فى رفع مستوى الكفاءة الإدارية ، وذلك من خلال نشر القيم الإيجابية والبناءة التى تتمثل فى ( الإهتمام بعنصر الوقت، احترام المؤسسة ، العمل على زيادة الأرباح ، خفض التكاليف ، اعتبار الزبون من أهم الأولويات ) ويتم من خلال تحديد القيم التى تساهم بشكل فعال فى تحقيق الأهداف .

3. العمل على ضرورة أشراك العاملين فى عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة ، وذلك من خلال تعزيز مبداء الراي والراي الأخر ، والإعتماد على حلقات النقاش التى تساهم فى تطوير علاقات العمل وضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار العاملين البناءة والتى تساهم فى تطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

4. العمل على تطوير نظام تقييم الأداء ليساهم يفاعلية فى عملية التنمية والتطوير الإداري وذلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء بحيث تركز هذه المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق الكفاءة الإدارية والإلتزام بنظم وقوانين العمل ، والإلتزام بالقيم الإيجابية ،

وضرورة الإستفادة من نتائج تقييم الأداء فى الأنشطة والعمليات الداخلية مثل ( دوران العمل ، النقل ، التعيين ، الإستقطاب ، الترقية ، ومنح الحوافز والعلاوات ) .

5. العمل على تلبية إحتياجات ورغبات الزبائن وذلك من خلال تقديم أفضل الخدمات المتميزة حسب معايير الجودة المعتمدة ، وذلك من خلال دراسات السوق التى تعتمد على المؤشرات الإحصائية التى تستند عهلى بحوث التسويق، بهدف التعرف على إحتياجات ورغبات الزبون لزيادة مستوى رضاه ، بهدف المحافظة على الزبائن الحاليين والمحتملين .

6. العمل على تطوير المسار الوظيفى للعاملين وذلك من خلال تنمية وتطوير مهارات وقدرات العنصر البشري ، وضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة ليتمكن العاملين من أداء المهام والمسئوليات الموكلة إليهم .

7. العمل على تشجيع الأفراد على الإبداع والإبتكار والتعاون مع مؤسسات البحث العلمى والجامعات للإستفادة منها فى هذا المجال .

8. مشاركة العاملين فى تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها ، من شأنه أتاحه الفرصة لظهور قيم تسهم فى تدعيم الولاء الإنضباط وتحمل المسئولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية .

9. على المصارف إصدار نظام موحد ومكتب لأخلاق العمل من قبل المصارف الإسلامية ، مما يعطى الموظف إحساسا بوحدة الهدف وشعورا بالإلتزام .

10. العمل على تبني النمط القيادى الذى يسهم فى غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة التنظيمية ، باعتبارها نموذجا لحفز العاملين ، وتعزز روح الفريق لخلق أفكار جديدة .

## مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء نتائج الدراسات السابقة :

1-نتيجة الفرضية الأولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة

على أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل .  
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفى فى بولاية نهرالنيل وهذا مايتفق مع دراسة (عبدالحق على ابراهيم 2015 م ) والتي بينت أن هناك أثر ايجابى على مستوى كفاءة أداء المصارف ، وتتفق أيضا مع دراسة ( امينة صديقى 2013 م ) والتي وضحت أن هناك أثر ايجابى للثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية وذلك من خلال خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال فى تطوير وتحسين الفكر الإداري ، وكذلك تتفق مع دراسة (أسعد احمد محمد 2008م ) التى بينت ان الثقافة التنظيمية السائدة فى شركة الإتصالات الفلسطينية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفى .

2-نتيجة الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى بولاية نهر النيل وهذا مايبينته الدراسة وأنفردت به، حيث أوضحت أن الأنماط السلوكية السائدة فى القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل تسهم فى انجاز الأعمال المطلوبة ، وهناك إلتزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التى تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن القطاع المصرفى ، وهذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية إلتباع السلوك الإيجابى والذي يسهم من تعزيز مكانه القطاع المصرفى داخل المجتمع .

3-نتيجة الفرضية الثالثة : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التى تتسم بالإلتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى فى ولاية نهرالنيل .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى فى ولاية نهرالنيل، وهو مايتفق مع دراسة ( امينة صديقى 2013م ) التي بينت أن الإلتزام واحترام الوقت يؤثر على أداء الموارد البشرية حيث أوضحت أن هناك إهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية .

4-نتيجة الفرضية الرابعة : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى فى ولاية نهرالنيل .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى فى ولاية نهرالنيل ، وهو ما لايتفق مع دراسة (أمينة صديقى2013م ) التي بينت ان جماعية العمل وروح الفريق والمشاركة تؤثر على أداء الموارد البشرية ، ويعود الإختلاف كون أن العينة تختلف الدراستين فالدراسة الحالية مطبقة على عينة من القطاع المصرفى بولاية نهرالنيل ،حيث تتعدد التخصصات المهنية وكل تخصص يكمل الآخر .

5-نتيجة الفرضية الخامسة : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بأخلاقيات العمل على مستوى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى فى ولاية نهرالنيل.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بأخلاقيات العمل على مستوى أداء الموارد البشرية فى القطاع المصرفى فى ولاية نهرالنيل ، وهو ما لايتفق مع دراسة (عبدالملك محمد ملهى 2017م ) التي بينت أن اخلاقيات العمل السائدة فى المستشفيات اليمنية الخاصة هي " الولاء ، الإخلاص ، الوضوح ، الشفافية ، النزاهة ، الامانة " ووجود علاقة بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة من جهة وبين الرضا الوظيفى للعاملين

من جهة أخرى ، ويعود الإختلاف كون أن العينة والبيئة تختلف ، فالدراسة الحالية مطبقة على عينة من القطاع المصرفي في ولاية نهرالنيل ، وتناولت أخلاقيات العمل من السمات " القيم ، الأمانة في الأداء ، الإبتسامة ، حسن التعامل ، الإتيقان ، الإخلاص ، المراقبة ، الصدق ، الوفاء " في بيئة العمل السوداني ، وأيضا ما لايتفق مع دراسة (الأمين عمر الحاج احمد 2013م ) التي بينت أن البنوك لديها معايير أخلاقية في العمل وقيم أساسية واضحة ومتناسقة ، ويعود الإختلاف في أن الدراسة الحالية بينت ان الأخلاق لها مكتبة خاصة في الإسلام فالأخلاق هي الأعمال والسلوك المتمثل في مقاصد الشريعة الخمس ، وأن العاملون بالقطاع المصرفي في ولاية نهرالنيل يدركونها جيدا ويتحلون بها في أدائهم .

## قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم عثمان ، مقدمة في علم الاجتماع ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004م .
2. أحمد إبراهيم عبد الهادي ، أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية للمنظمة - الإدارة - الأسس والمبادئ ، 2011 م .
3. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية معاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط1 ، 2006م .
4. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرون ، بنها ، دار النشر غير مبينة ، 2000 م .
5. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، مصر ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 م .
6. أمل عبد الرحمن السيد ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة دار العلم بالفيوم ، القاهرة، 1995 م .
7. بادي كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ترجمة قسم الترجمة بالدار ، القاهرة ، ط3 ، 2008م .
8. بجرار يعدل فريده ، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 2005م .
9. بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري : عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ص 27 ، 2009م .
10. جمال محمد مرسي وثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج تطبيق علي إدارة السلوك في المنظمة) مصر ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005م .

11. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات -العمليات الإدارية - وظائف المنظمة ، عمان دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2006 م .
12. حسين حريم ،السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأفراد ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2004م .
13. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001م .
14. خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003م.
15. خالد يوسف محمد الزغبى، أثر الإلتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام محافظة الكرنك،مجلة جامعة الملك عبدالعزيز :كلية الاقتصاد والإدارة ،مجلد 22،العدد1 ، 2008م.
16. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 م .
17. رباب محمد فهمى ، أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية ، رسالة دكتوراة غير منشورة،مكتبة كلية التجارة ،جامعة القاهرة،2008م .
18. سيد الهوارى ، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21 ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2003م .
19. شاکر العزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2000م .
20. شوقى جواد ،السلوك التنظيمي ، عمان ،دار حامد للنشر والتوزيع ، 2000م.
21. شوقى ناجى جواد ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ب ص ، 2010م .
22. صالح مهدي العامرى وطاهر محسن الغالى ،الإدارة والأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008م .

23. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الأسكندرية ، مصر ، 1999م .
24. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الأسكندرية ، مصر ، 2002م .
25. عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2006م ، ص 99 .
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة قياس الأداء المتوازن ، القاهرة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة، 2015م .
27. عبد الحميد محمود البعلی ، أخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي ، مجلس معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ، سنة النشر غير مبينه .
28. عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2012م .
29. العريقي منصور محمد إسماعيل ، الإدارة، مركز الأمين للنشر والتوزيع ، عمان ، صنعاء ، ط 6 ، 2005م .
30. على عبدالله ، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية ، جامعة مسيله ، قسم العلوم التجارية ، 2004م .
31. عمر وصفي عقيلي ، تقييم أداء العاملين ، الجهاز الحكومي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1976م ، العدد 196.
32. فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والإدارة ، القاهرة ، مصر ، سنة النشر غير مبينة ، ص 17 .
33. كامل برير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 2000م .
34. كامل علي متولي عمران ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار النشر غير مبينة ، 1999م .



35. كامل محمد المغربي ،السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2010م .
36. كمال حمدي أبو الخير ، المنظمات والسلوك التنظيمي التعاوني ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ط 1 ، 2005 م .
37. متولي سيد متولي ،السلوك التنظيمي(المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق )، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2006م .
38. محسن منصور الغالي ، مهدي حسن العامري ، المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، عمان ن دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م .
39. محمد بوزهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2004م .
40. محمد ربيع زناتي ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، مكتبة المنتبي ، 2013 م .
41. محمد سعيد سلطان ، إدارة البنوك ، الدار الجامعية ، مصر ، 1993م .
42. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2003م .
43. محمد عبد الغني هلال ، أهمية إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات ، المنتدى الفرنسي لإدارة الموارد البشرية ، 2009م .
44. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2013م .
45. منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، ط 2 ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1979م .
46. موسي الحوطي ، تجربة صناعة المدير العربي ، منشورات جامعة الزقازيق ، مصر ، 1996 م .
47. موسي المدهون ، ابراهيم الجزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط 1 ، 1995م .

48. مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، 2005 م

49. نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الخرطوم ، الدار الجامعية ، 2005 م .

50. نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2009 م .

51. هولب لورنس ، تعريب موسي يونس ، إدارة فرق العمل ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1999 م .

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Huczynski .A.A.& Buchanan ,D.A(2007) Organizational Behavior,6<sup>th</sup> ed.Financial Times ,prentice Hall.
- 2- 2 Johnson .G . Scholes .K.&. Whittington .R. (2006) .Exploring Corporate Strategy .text Cases .7th ed .England .prentice Hell .
- 3- Roberts , H-and Hunt, DM(1991) Organizational Behavior,Boston :pws-pUBLISHING Company.p334
- 4- Ryan' the Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context' participation & Empowerment: an International Journal , Vol.7 No 2. 1999 pp 33-42 .
- 5- Huczynski , A. A& , Buchanan . D.A. (2007) Organizational Behavior , 6th ed .,Financial Times , Prentice Hall
- 6- kreitner .R & Kinick, A . (2007) Organizational Behavior , Seventh Edition , McGraw- Hill/ Irwin.
- 7- J.M.PERETTI , HUMAN RESOURCE MANAGEMENT , PARIS . FRANCE , 1987 , PP 83-88 .
- 8- Armstrong, Michael, Handbook of Human Resource Management Practce ,London ,(2009) pp318.

- 9- Pfister ,Managing Organizational Culture for Effective Internal Control:From Practice to Theory. (2009), p149.
- 10- Duh, M& Belak ,Core Values,Culture and Ethical Climate in Family Versus Non-Family Enterprises.International Conference on Management,Enterprise and Benchmarking. Budapest. Hungary .June5,p49
- 11- OReilly,Charles,Corporations,Culture,and Commitment:Motivation and Social Control in Organizations California Management (1989),p25
- 12- Phesey, Organizational Cultures:Types and transformations , Routledge. London(2003) P83 .

#### ثالثاً : الرسائل العلمية :

- 1- أحمد موسى المهدي ، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014م .
- 2- أبو بكر مفتاح شابون ، بطاقة الأداء المتوازن ، طرابلس ، جامعة مصراتة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، مجلة جامعة سيما للعلوم الإنسانية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2013م .
- 3- أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب ، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية اليمنية ، طرابلس ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2012م .
- 4- أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ، رسالة ماجستير ، 2008م .
- 5- أسامة عبد الحميد مصطفى ، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء ، بقطاع الفنادق بمصر ، القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، 2011م .

- 6- أمينة صديقي ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، الجزائر ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقله ، رسالة ماجستير منشورة ، 2013م .
- 7- إجلال الحاج إبراهيم تاجر ، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين البيئة الإدارية في منظمات الأعمال ، الخرطوم ، شركة البزيانوس ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011م .
- 8- أية السخل وآخرون ، الثقافة التنظيمية وأثرها علي مستوى الأداء ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، سنة النشر غير مبينة .
- 9- الأمين عمر الحاج أحمد ، تقييم الثقافة التنظيمية للقطاع المصرفي السوداني ، جامعة النيلين ، كلية التجارة - رسالة ماجستير غير منشورة ، 2013م .
- 10- العوض فتح الرحمن الفكي النور ، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة (أبعاد الثقافة التنظيمية ) وأثرها على صناعة الغزل والنسيج في السودان ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2008م .
- 11- البسياني النابلسي يوسف ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة الداعمة ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014م .
- 12- اليأس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر، ب ص ، 2006م .
- 13- حمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006م .
- 14- رحاب التاج حسن ، أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة - دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011م .

- 15- رانيا محمد نزيه ، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سوريا ، دمشق ، جامعة دمشق ، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ، 2008م .
- 16- سكينه المهل محمد حمد ، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2013م .
- 17- علوية يس إبراهيم طه ، أثر التنظيم الإداري على أداء المنشأة - دراسة حالة هيئة مياه ولاية الخرطوم ، جامعة النيلين - كلية التجارة - رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2017م .
- 18- عبد الملك محمد ملهي ، دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المستشفيات اليمينية الخاصة في العاصمة صنعاء - جامعة النيلين - كلية التجارة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2017م .
- 19- عبد الحق علي إبراهيم ، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ، جامعة السودان ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، 2015م .
- 20- عبد الرحمن مرغني بابكر ، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011م .
- 21- فاطمة رشدي سويلم ، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2009م .
- 22- فهد يوسف الدولية ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، عمان ، جامعة عمان للدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007م .

23- كمال أحمد يوسف ، ربيعة إسماعيل الفكي ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية ، دراسة ميدانية ، الخرطوم ، جامعة النيلين .

24- محمد الصادق عمر محمد نور ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري ، الخرطوم ، جامعة الزعيم الأزهرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014 م .

25- مريم شكري محمد نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام الأداء المتوازن ، عمان ، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2013 م .

26- محار بن عبد الله خليل ، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، عمان ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال ، رسالة ماجستير المحاسبة والتمويل غير منشورة ، 2012 م .

27- محمد أحمد محمد أبو عمر ، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2009 م .

28- وحيد عيدان ، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة ، دمشق ، جامعة دمشق، رسالة ماجستير ، 2009 م .

29- نجوي عبدالله الطبلاوي ، تأثير ثقافة المنظمة علي الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1996 م

30- نارمان إبراهيم صباح ، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، غير منشورة ، 2008 م .

31- حمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 م .

رابعاً : الدوريات المحكمة والنشرات والتقارير :

- 1- أبو سفيان محمد البشير علي ، دور سياسات الأفراد في تقويم إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في السودان ، ورقة علمية ، مجلة بخت الرضا العلمية ، العدد الثامن ، سبتمبر 2008-2013م ، - ISSN 1858 .1639
- 2- أبو بكر مفتاح شابون ، بطاقة الأداء المتوازن ، طرابلس ، جامعة مصراتة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، مجلة جامعة سيما للعلوم الإنسانية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2013م .
- 3- أحمد يوسف ودوديت ، معوقات استخدام بطاقة القياس المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، عمان ، جامعة الزرقا الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، مجلة الزرقا للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2009م .
- 4- حافظ جعفر حسن عبد الله ، تجربة التمويل الأصغر بولاية نهر النيل \_ الواقع والتحديات \_ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة وادي النيل ، سنة النشر غير مبينه .
- 5- حسن بلعجوز ومحمد العربي، ثقافة المؤسسة وأثرها علي الأداء العم للمؤسسة ، مداخلة حول الملتقي الدولي للمؤسسات الاقتصادية : كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة ، يومي 3-4 مايو-2005م .
- 6- حسن عثمان علي ، ورشة بعنوان : دور الجهاز المصرفي بولاية نهر النيل ، بنك السودان المركزي ، عطبرة ، 2017م .
- 7- سحر طلال إبراهيم ، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 35 ، 2013م .
- 8- سناء عبد الكريم خناق ، مداخل الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، أيام 8 و9 مارس ، 2005م .

- 9- صاموئيل عبود: تعقيب علي محاضرة الدكتور : أكرم ناصر ، الموارد البشرية وعصر المعلومات ، الندوة الاقتصادية 13 ، سوريا ، 2000 م .
- 10- عبد الفتاح صالح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المصارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة دقلة ، 9-10/ مارس 2004 م .
- 11- علا أحمد حسن وميسون عبد الله أحمد ، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، بغداد ، جامعة الموصل ، كلية التجارة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (23) ، العدد (7) ، 2011 م .
- 12- عمر عزوي ، محمد عجيلة ، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية ، مجله الباحث، العدد الرابع ، جامعة الجزائر ، 2006 م .
- 13- عبد الله البريدى ، أفاق في السلوك التنظيمي، مجله التدريب والتنمية ، الرياض، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، العدد 71 ، يناير 2015 م .
- 14- محمد مصطفى الخشروم ، تاريخ مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011 م .
- 15- محمد بوزهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2004 م .
- 16- مجلة اتحاد المصارف العربية ، القطاع المصرفي السوداني : الأكثر نمواً بين القطاعات المصرفية العربية للعام 2016 م . ، العدد : 436 ، مارس 2017 م .
- 17- نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، القاهرة ، جامعة الأزهر ، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية ، المجلد الـ 21 ، العدد 2 ، 2005 م .



## خامساً : المواقع الالكترونية :

- 1-أسامة حسن ، تعريف البنوك وأنواعها [Shakwmakw.com](http://Shakwmakw.com) 2012/9/6 م .
- 2-أبوذر الفاضلي ، الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية ، منديات مكتبتنا العربية ، أكتوبر 2009 م .
- 3-أحمد إبراهيم عبد الهادي ، أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية للمنظمة - الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية ، [www.kenanaone.com](http://www.kenanaone.com) 19-10-2011 م .
- 4- احمد نبيل فرحات ، الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول ولدارة الجودة الشاملة ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،24/11/2008 م .
- 5-سمر الزهراني ،مقدمة عن السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، <https://Fourms.ipa.edu.sa.com> 3-3 2015 م 12:32 p .
- 6-عدنان ماشي والي ، تقييم الأداء الوظيفي ، 3 يوليو ، 2011 م ، ص 5 ، [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) .
- 7-محمود فرج حسين ن ورقة بحثية (إدارة الموارد البشرية ) منتدى إدارة الموارد البشرية ، 2012/8/1 م ، 12:9 p . <http://hrdiscssion.com> .
- 8-مصطفى عشري ،أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في السلوك الإنتاجي ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، السعودية ، [www.KFupm.edu.sa](http://www.KFupm.edu.sa) .
- 9-هبة كامل، أخلاقيات العمل ، [mawdoo3.com](http://mawdoo3.com) 10 يناير 2016 م ، 10:6 p
- 10- ويكيبيديا 2010 ، أنظر الموقع : <http://www.bnitamem.com/showthread.php?t=15117> بتاريخ 12-4-2013م علي 18:35 .

الملاحق



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
جمهورية السودان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

**جامعة شندي**

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم / الأخت الكريمة / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الموضوع: استمارة استبيان لجمع البيانات بغرض إنجاز إكمال دراسة ميدانية

لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

بعنوان:

**أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**

**( دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بولاية نهر النيل )**

لهذا يرجى التكرم من سيادتكم تعبئة الاستبانة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب - علماً بأن المعلومات المطلوبة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص الشكر والتقدير ...

الباحث :

محمد الصادق عمر محمد نور

القسم الأول : البيانات الشخصية :

- 1- النوع: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 عام  30 و أقل من 40 عام
- 40 و أقل من 50 عام  50 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:

- ثانوي  دبلوم تقني  بكالوريوس  دبلوم عالي
- ماجستير  دكتوراه

4- سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15 سنة
- 15 فأكثر

- 5- التخصص: محاسبة  اقتصاد  إدارة أعمال  بنوك ومصارف
- علوم حاسوب  علوم الإحصاء والرياضيات  أخرى: .....

5- المسمى الوظيفي:

- مدير فرع  نائب مدير فرع  رئيس قسم  مدير وحدة
- صراف  موظف خدمات عملاء  أخرى: .....

القسم الثاني :

م	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق بشدة
<b>المتغير المستقل الأول : الثقافة التنظيمية</b>						
01	تتوفر قواعد واضحة وصريحة للعمل .					
02	هناك وصف وظيفي واضح فى البنك .					
03	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله .					
04	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين					
05	يحب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس					
06	تفوض إدارة البنك الصلاحيات والسلطات اللازمة للعمل					
07	يعمل الموظف فى القسم أو فى الإدارة باعتبار جزء من فريق العمل					
08	تنظم دورات تكوينية للموظفين حسب متطلبات العمل					
09	يخضع الموظف لعملية تقييم لأدائه فى البنك					
10	لدى البنك برامج خاصة للاهتمام بالموظفين وتحفيزهم					
<b>المتغير المستقل الثانى : انماط سلوك العاملين</b>						
11	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التى تنص عليها نظم وقوانين العمل					
12	يقدم البنك لموظفيه البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التى تحقق الكفاءة الإدارية					

م	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق بشدة
13	يسعى الموظفون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية					
14	يتبع الموظفون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب					
15	هناك تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالبنك وبين المنصوص عليها في النظام الإداري					
<b>المتغير المستقل الثالث : الإلتزام واحترام قيمة الوقت</b>						
16	أشعر بأنني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد.					
17	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل في الوقت المطلوب .					
18	ألتزم بمواعيد العمل المحددة					
19	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي .					
20	لا أجد أى اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل إليّ ؟					
<b>المتغير المستقل الرابع : جماعية العمل والمشاركة في اتخاذ القرار</b>						
21	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها .					
22	احصل على التقدير والاحترام من زملائي عندما أجد الأداء .					
23	أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا .					

م	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق بشدة
24	مشاركتي في عملية اتخاذ القرار تعنى أنني أتحمّل مسؤولية تنفيذه .					
25	تقل المشاكل عندما يمتلك كل فرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار .					
<b>المتغير المستقل الخامس : أخلاقيات العمل</b>						
26	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين علي أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل					
27	يتحلى الموظفون بالأمانة في أداء الأعمال					
28	يتميز الموظفون بالإبتسامه وحسن التعامل في العمل					
29	يلتزم الموظفون بإتقان العمل والإخلاص فيه والمراقبة في أداء العمل					
30	يلتزم الموظفون بالصدق والوفاء بالعهود في العمل					
<b>المتغير التابع : أداء الموارد البشرية</b>						
31	تتوفر لدي الموظفون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها .					
32	يلتزم الموظف باللوائح والتعليمات والإجراءات عند تنفيذ العمل .					
33	لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذ العمل بكفاءة وفعالية .					
34	تتوفر لدى الموظفون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لإداء المهام الوظيفية					
35	هناك تنسيق مع الآخرين في إنجاز الأعمال					
36	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير وتحسين أدائهم .					
37	نظام التقييم المتبع في البنك عادل ومرضى للموظفين					

## قائمة المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
موسى محمد يعقوب	أ.مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
الطاهر احمد محمد على	استاذ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كباشى محمد حامد نورالدين	أ.مساعد	جامعة النيلين
التجاني الطاهر عبدالقادر	أ.مساعد	جامعة شندي
هيثم طلعت عيسى عوض	أ.مساعد	جامعة شندي