

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education & Scientific Research

Higher Institute of Business Administration

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

أثر بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين في أحد

البنوك السورية

The Impact of the Internal Work Environment on the
Performance of Employees of a Syrian Bank

مشروع مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: آلاء الملهم

إشراف: الدكتور فداء ناصر

العام الدراسي 2023-2024

ملخص الدراسة

عنوان المشروع: أثر بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين في أحد البنوك السورية

إعداد الطالبة: آلاء الملهم

إشراف الدكتور: فداء ناصر

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين في أحد البنوك السورية، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث المكون من الموظفين العاملين في البنك، وقد بلغ الحجم النهائي لعينة البحث (94) موظفاً، كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V25.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: وجود تأثير واضح وذو دلالة إحصائية لكل من عناصر بيئة العمل الداخلية (المعنوية) في أداء العاملين في البنك محل الدراسة، حيث جاء في المرتبة الأولى البعد (علاقة العمل) ويليه بعد (إدماج الموظفين) ومن ثم بعد (الأنظمة والإجراءات) أما بعد (التدريب والتطوير الوظيفي) فقد جاء في المرتبة الأخيرة. وبينما لم يتبين وجود فروقات في مستوى أداء العاملين في البنك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) حيث إنّ هذه المتغيرات لم يتبين أنها تمثل عائناً بالنسبة للعامل في تقديم أفضل ما لديه في العمل، فقد تبين وجود فروقات في الأداء بالنسبة للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات العمل في البنك) لصالح أقل الفئات خبرة.

كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، ومنها: ضرورة الاهتمام بأبعاد البيئة الداخلية المعنوية في البنك محل الدراسة، وعدم الاقتصار على إيلاء الاهتمام للعناصر المادية، فهذه الأبعاد تعتبر مكتملة لبعضها ولا يمكن الاستغناء عن أحدها في حال أراد البنك المضي قدماً في سبيل تحقيق النجاح والريادة، وضرورة العمل بشكل مستمر على توضيح سياسات وإجراءات البنك والقواعد المنظمة للعمل، حيث يساهم التزام العاملين بهذه السياسات بتوجيهه إلى الأداء بما يتوافق مع متطلبات البنك، والعمل على إدماج العاملين في عمليات التحسين والتطوير.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل الداخلية، الأنظمة والإجراءات، التدريب والتطوير الوظيفي، إدماج الموظفين، علاقة العمل، أداء العاملين.

Abstract

Title: The Impact of the Internal Work Environment on the Performance of Employees of a Syrian Bank

Student Name: Aala'a Almulham

Supervised by: Dr. Fidaa Nasser

This research aims to study the impact of the internal work environment on the performance of employees in a Syrian bank, where the researcher followed the descriptive approach with the analytical method, and relied on the questionnaire tool to collect data from the research community consisting of employees working in the bank, and the final size of the research sample reached (94) employees, and the data was processed using the SPSS V25 program.

The research reached a set of results, the most prominent of which are: There is a clear and statistically significant impact of each of the elements of the internal work environment (moral) on the performance of employees in the bank under study, where the dimension (work relationship) came in first place, followed by the dimension (employee integration) and then the dimension (systems and procedures), while the dimension (training and career development) came in last place. While there were no differences in the performance level of employees in the bank under study attributed to the following demographic variables (gender, age, educational level), as these variables were not found to be an obstacle for the employee to provide his best at work, there were differences in performance for the demographic variable (number of years of work in the bank) in favor of the least experienced groups.

The researcher also presented a set of recommendations, including: the necessity of paying attention to the dimensions of the internal moral environment in the bank under study, and not limiting attention to the material elements, as these dimensions are complementary to each other and none of them can be dispensed with if the bank wants to move forward towards achieving success and leadership, and the necessity of working continuously to clarify the bank's policies and procedures and the rules governing work, as employees' commitment to these policies contributes to directing them to perform in accordance with the bank's requirements, and working to integrate employees into improvement and development processes.

Keywords: internal work environment, systems and procedures, training and career development, employee integration, work relationship, employee performance.

الإهداء

إلى صديقتي الأولى ومصدر شجاعتي، إلى من أعطاني حبّها اللامشروط أجنحةً لأحلامي الكبيرة،
إليك أهدي ثمرة هذا الجهد...

أمي الحبيبة

إلى قدوتي ومصدر قوتي، داعم قراراتتي واختياراتي، إلى من مدّني بالصبر والحكمة لإعانتني على
كل خطوة أخطوها وكل مسار أسير فيه...

والدي الغالي

إلى سندي، ومصدر قوتي، أهدي ثمرة هذا العمل إليكم يا من كنتم دوماً أعمدة جبارة في مسيرتي،
ولا أزال حتى اليوم أراني طفلتكم وأنتم أمانتي...

أخوتي وأخواتي

إليكم، أنتم القريبون إلى قلبي، شريكات رحلاتي بطلوها ومرّها، أخواتي وشريكاتي في كلّ نجاح...

صديقاتي

إلى رفيق اليوم ورفيق الغد، إلى شريكي في أحلامي وأيامي، سندي وداعمي في كل الأوقات، معك
أستطيع أن أحلم أكثر وأحقق ما أصبو إليه...

زوجي الحبيب

الشكر والتقدير

أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة الأفاضل في المعهد العالي لإدارة الأعمال، الذين لم يدّخروا جهداً في سبيل دعمنا وتوجيهنا إلى الطريق الصحيح، بوركت جهودكم المخلصة والتي كان لها الفضل الأكبر في إثراء معارفي ومعارف زملائي وتطوير قدراتنا خلال مسيرتنا الأكاديمية، وإن ما نحققه من تفوق وإنجاز إنما هو ثمرة تعليمكم الراقي وإرشادكم الحكيم وعملكم الصادق...

وأما خالص العرفان والشكر لأستاذي الفاضل الدكتور فداء ناصر، لقد كان لإشرافك الدقيق وتوجيهاتك القيمة الفضل الأكبر في إنجاز هذه الرسالة، لقد كنت نعم المرشد والداعم طوال هذه الفترة، لك مني عظيم شكري وامتناني...

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة
ب	Abstract
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	جدول المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
3	1. الدراسات السابقة
3	1.1 الدراسات العربية
7	2.1 الدراسات الأجنبية
9	2. مشكلة البحث
10	3. فرضيات البحث
11	4. أهمية البحث
11	5. أهداف البحث
12	6. متغيرات البحث
12	7. نموذج البحث

13	8. منهج البحث
13	9. مجتمع وعينة البحث
13	10. حدود البحث
14	11. مصادر جمع البيانات
14	12. مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية
16	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
17	1. بيئة العمل الداخلية
17	1.1 مفهوم بيئة العمل الداخلية
18	2.1 أهمية بيئة العمل الداخلية
18	3.1 عناصر بيئة العمل الداخلية
22	2. أداء العاملين
22	1.2 ماهية أداء العاملين
23	2.2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين
24	3.2 أهداف ومحددات أداء العاملين
25	4.2 تقييم أداء العاملين
30	5.2 تحسين أداء العاملين
34	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
35	1. تصميم الدراسة الميدانية
35	1.1 مجتمع وعينة البحث
35	2.1 منهجية البحث

35	3.1 أساليب جمع البيانات
35	4.1 أداة الدراسة الميدانية
36	5.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
37	2. استكشاف ووصف بيانات البحث
37	1.2 ثبات أداة البحث
38	2.2 التحليل الوصفي لعينة البحث تبعاً للعوامل الديموغرافية
39	3.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
46	3. اختبار فرضيات الدراسة
57	النتائج والتوصيات
58	1. النتائج
59	2. التوصيات
61	المراجع
66	الملاحق
67	الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	درجات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي	36
2	قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان	37
3	التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث	38
4	التحليل الوصفي لعبارات بعد الأنظمة والإجراءات	40
5	التحليل الوصفي لعبارات بعد التدريب والتطوير الوظيفي	41
6	التحليل الوصفي لعبارات بعد إدماج الموظفين	43
7	التحليل الوصفي لعبارات بعد علاقة العمل	44
8	التحليل الوصفي لعبارات محور أداء العاملين	45
9	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الأنظمة والإجراءات في أداء العاملين في البنك	47
10	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التدريب والتطوير الوظيفي في أداء العاملين في البنك	49
11	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد إدماج الموظفين في أداء العاملين في البنك	50
12	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد علاقة العمل في أداء العاملين في البنك	52
13	ترتيب تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين في البنك	52
14	نتيجة اختبار Independent samples t-test لدراسة الفروق في أداء العاملين في البنك بحسب متغير الجنس	53

15	نتائج اختبار ANOVA لدراسة الفروق في أداء العاملين في البنك بحسب المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في البنك)	54
16	نتائج تحليل LSD لدراسة مكامن الفروق في أداء العاملين في البنك بحسب متغير عدد سنوات العمل في البنك	55

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج البحث	1-1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

يعتمد نجاح التنظيم المؤسسي في إدارة موارده البشرية بغية الوصول إلى أهدافها على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه، مع الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية، وكذلك يعتمد على الإدارة الواعية التي تقوم بتهيئة بيئة العمل الداخلية بشكل صحيح، حيث تمثل بيئة العمل الداخلية إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين، وذلك بتهيئتها لتكون مفيدة ونافعة لأداء كل من الفرد والمؤسسة.

ونظراً للدور الكبير الذي تؤديه بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها في تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، وكذلك في خلق مناخ ملائم للموظفين مما من شأنه أن يشجع أجواء عمل هادفة تحقق سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، فبيئة العمل المثالية تشعر العامل بانتمائه لها وأنه فرد مرغوب فيه، وبالتالي يقدم كل ما لديه من قدرات وطاقة كامنة تساعد في تطوير أدائه وتطوير المؤسسة ورفع مكانتها وتميزها. كما تعد بيئة العمل الداخلية بمثابة الحيز والمحيط الذي يعمل فيه الموظف داخل مؤسسته، وتعتبر عاملاً مهماً في تحقيق طموحاته وأهدافه، وخاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالزملاء والرؤساء داخل نطاق المؤسسة، كما أن بيئة العمل الداخلية تؤثر في كمية الجهد الذي يبذله الموظف، وبالتالي تعمل على رفع روحه المعنوية ومستوى ارتياحه وانتمائه لمؤسسته التي تساعد في تنمية قيم الالتزام وتحمل المسؤولية مما يساعد في رفع مستوى أدائه.

ونظراً لأن أداء العاملين يعتبر الدافع الأساس لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعد العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، ويرتبط أداء العاملين بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، حيث يحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرد والمؤسسة، ستحاول هذه الدراسة البحث في مدى تأثير بيئة العمل الداخلية وعناصرها المختلفة في أداء العاملين.

1. الدراسات السابقة

1.1 الدراسات العربية

- دراسة (شايح وآخرون، 2023) بعنوان: "أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير (السعودية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (163) عاملاً في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أبرزها وجود أثر إيجابي لجودة بيئة العمل في أداء العاملين في المؤسسة، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسة لأسلوب جودة بيئة العمل كأسلوب إداري وذلك لتطوير أداء العاملين، واعتماد نظام واضح للترقية والتقدم الوظيفي الذي يعتمد على الأقدمية والجدارة في العمل في المؤسسة، وضرورة السعي لتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي بين العاملين، وتدريب العاملين على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

- دراسة (كليب والسفياني، 2023) بعنوان: "أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز (اليمن)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الأنظمة والإجراءات، والتدريب والتطوير الوظيفي، وإدماج الموظفين، وعلاقات العمل، وظروف العمل المادية) على أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتب، وبلغ الحجم النهائي لعينة البحث (150) مفردة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في المكتب محل الدراسة في أداء العاملين، وكان التأثير إيجابياً لمتغيري الأنظمة والإجراءات وظروف العمل المادية في أداء العاملين، بينما بقية المتغيرات المتمثلة في التدريب والتطوير

وإدماج الموظفين وعلاقة العمل ليس لها تأثير. كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من التباين في إجمالي أداء العاملين في المكتب يمكن تفسيره من خلال بيئة العمل الداخلية. وأوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وزباد إدماج العاملين في عمليات التحسين والتطوير، وتمكينهم من أعمالهم وبناء علاقة إيجابية معهم.

• دراسة (العبري، 2021) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (عمان)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وبغية تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة صدفية من مجتمع الدراسة حيث اشتملت على ثلاثة محاور هي المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغير وسيط، كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (217) فرداً من الموظفين الإداريين في الكليات التقنية التابعة لجامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عمان. أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية هو مناخ إيجابي بجميع أبعاده (الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) حيث جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود أثر لبعده (المشاركة في اتخاذ القرارات) على أداء العاملين كما أن هناك أثر للتدريب المستخدم على أداء العاملين في الجامعة وقد بينت الدراسة بأن نمط الاتصالات يؤثر في العمل إيجابياً على أداء العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية وخلصت هذه الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر (كمتغير وسيط) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي للجامعة وتعزيز برامج التدريب المستمر، ووضع سياسة عامة لتمكين العاملين من تأدية دور أكبر في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحديث وسائل الاتصالات بالجامعة ورفع كفاءتها والبحث عن مصادر تمويل مستقلة لتعزيز منظومة الحوافز.

- دراسة (أحمد وحسن، 2019) بعنوان: "دور عوامل البيئة الداخلية في تحسين أداء العاملين - دراسة تحليلية لآراء المديرين في منظمة إعادة التأهيل والتعليم وصحة المجتمع فرع أربيل (العراق)".

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور عوامل البيئة الداخلية في رفع مستوى أداء العاملين في منظمة إعادة التأهيل والتعليم والصحة المجتمع (Rehabilitation Education And Community Health) فرع أربيل. استخدام في البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ميدانياً، وبلغ الحجم النهائي لعينة البحث (35) مديراً. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية وأداء العاملين وأيضاً توصل البحث إلى وجود علاقة طردية بين الاهتمام بعوامل البيئة الداخلية وأداء العاملين وكلما توفرت تلك العوامل زاد مستوى أداء العاملين لدى المنظمة المبحوثة. وقد خرج البحث بجملة من المقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة ومن أهمها الاهتمام بعوامل البيئة الداخلية من أجل تحسين أداء العاملين وضرورة قيام المنظمة بزيادة مستوى الثقة التنظيمية عن طريق زيادة التعاون وعلى أساس العلاقات الاجتماعية بين المديرين والعاملين في العمل.

- دراسة (سوفي، 2018) بعنوان: "أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية (الجزائر)".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع بيئة العمل بالإدارات العمومية وأثرها على أداء الموظفين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين العاملين في الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، وبلغ الحجم النهائي لعينة البحث (183) موظفاً. توصلت الدراسة إلى اعتبار بيئة عمل هذه المصالح مساعدة (لما لها من خصائص مرغوبة كالاستقلالية في العمل، العلاقات الجيدة بين الموظفين والرؤساء، بسلطة

وديناميكية العمل التقني) غير أنها بحاجة إلى الاهتمام على وجه الخصوص بنظام الاتصال مع الإدارة العليا. وقد أظهرت الدراسة مستويات عالية من الأداء لدى الموظفين، كما أظهرت هذه المصالح درجة عالية من الفاعلية، وتبين وجود أثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين، وكان الأثر الأقوى للمتغيرات الاجتماعية، ثم التنظيمية فالوظيفية، بينما كانت المتغيرات المادية أقل تأثيراً. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة تحسين بيئة العمل التنظيمية من خلال اعتماد نظام اتصال في جميع الاتجاهات مع إدراج تعلم مهارات التواصل في برامج التدريب السنوية وكذلك الاهتمام ببيئة العمل الاجتماعية خاصة تحسين علاقة الإدارة بالموظفين.

- دراسة (بن رحمون وزمام، 2014) بعنوان: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة (الجزائر)".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، تم استخدام المنهج الوصفي في دراسة مدى التأثير واستخدام الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية اللازمة للدراسة، وبلغ الحجم النهائي لعينة البحث (106) من الإداريين في الإدارة الجامعية بجامعة باتنة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود أثر نسبي بشكل فعال لعناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين، كما تبين وجود رضا للإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية). وأوصت الدراسة المسؤولين في الإدارة الجامعية إضافة لاهتمامهم بتحسين مستويات الأداء الوظيفي أن يدركوا الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة ومتجددة ومتطورة حتى يشعر العامل الإداري بالارتياح والرضا وبالتالي تقديم أفضل أداء لديه.

2.1 الدراسات الأجنبية

- دراسة (Zhenjing et al., 2022) بعنوان: "Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model".

تناولت هذه الدراسة تأثير بيئة العمل على أداء الموظف للمهام في ظل الدور الوسيط للالتزام الموظف وقدرته على السعي للإنجاز. ولهذا الغرض، تم جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في إطار تصميم بحثي مقطعي، وتم التعامل معهم من خلال تقنية أخذ العينات الملائمة. ووفقاً لتوصيات معايير حجم العينة المحددة، تم توزيع ما مجموعه (420) استبياناً على المشاركين وكانت الاستجابات القابلة للاستخدام (314) والتي تم استخدامها لتحليل البيانات. تم تحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام Smart PLS 3. تم إجراء SEM بناءً على نماذج القياس والنماذج الهيكلية. أشارت النتائج إلى أن بيئة العمل الإيجابية لديها القدرة على تحسين أداء الموظفين. وبالمثل، أدت بيئة العمل الإيجابية أيضاً إلى تحسين مستوى التزام الموظف وقدرته على السعي لتحقيق الإنجاز بشكل كبير. كما أدى كل من التزام الموظف والقدرة على السعي إلى الإنجاز إلى تحسين أداء الموظف. بينما في حالة الوساطة، لوحظ أيضاً أن بيئة مكان العمل حفزت التزام الموظف وقدرة الموظف على السعي لتحقيق الإنجاز مما أدى إلى تحسين أداء الموظف.

- دراسة (Shammout, 2021) بعنوان: "the impact of work environment on employees performance".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق أولاً من العلاقة بين أداء الموظف وبيئة العمل وتحديد تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين في العمل، وتم اختيار مجتمع البحث الشركة العقارية Investo Global. بلغ الحجم النهائي لعينة البحث (92) فرداً حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، كانت العوامل التي تم اختيارها لقياس بيئة العمل هي استحقاقات الموظفين والمشرفين، ودعم زملاء العمل، والتدريب والتطوير، وعبء العمل المناسب، وبيئة العمل المادية. وأظهرت النتائج أن

جميع المتغيرات لها علاقة معنوية وإيجابية بأداء الموظفين. وكان المتغير الأكثر هيمنة على الإطلاق هو مزايا الموظفين كما يراها موظفو Investo Global والتي تؤثر على أداء عملهم بشكل كبير.

• دراسة (Fithri et al., 2019) بعنوان: "Impact of work environment on government of padang city employee performance in local".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين، تم استهداف مجتمع دراسة مكون من موظفي الحكومة المحلية لمدينة بادانج، في حين تم إنشاء العينة باستخدام طريقة سلوفين وطريقة أخذ العينات الطبقية المتناسبة. وبلغ حجم العينة النهائية (384) موظفاً حيث تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبيان. تمت معالجة الاستجابات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنموذج المعادلة الهيكلية (SEM-PLS). ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك تأثير إيجابي وكبير لكل من بيئة العمل المادية وبيئة العمل غير المادية على أداء موظفي الحكومة المحلية. وكانت العوامل المهمة في بيئة العمل المادية هي النظافة، وتدوير الهواء، والسلامة، والضوضاء، بينما في بيئة العمل غير المادية كانت العلاقات بين زملاء العمل.

• دراسة (Bushiri, 2014) بعنوان: "the impact of working environment on employees performance: the case of institute of finance management in dar es salaam region".

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر بيئة العمل على أداء العاملين في معهد الإدارة المالية بمنطقة دار السلام. ولغرض هذه الدراسة تم استخدام تصميم البحث الوصفي. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة على التوالي لاختيار المستجيبين للدراسة. كان المشاركون في هذه الدراسة خمسين (50) يتألفون من خمسة وعشرين (25) من كبار الموظفين وخمسة وعشرين (25) من الموظفين المبتدئين. واستخدمت الاستبيانات المنظمة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل التنظيمية لها تأثير

على الأعضاء من وجهة نظر أفراد العينة. وكشفت الدراسة أيضاً أن الموظفين سيحسنون من أدائهم إذا تمت معالجة المشكلات التي تم تحديدها أثناء البحث من قبل الإدارة. وتتمثل المشاكل في مرونة بيئة العمل، وتشتت ضوضاء العمل، والعلاقة الشخصية بين المشرف ومرؤوسيه، ووجود المساعدات الوظيفية، واستخدام التغذية الراجعة للأداء، وتحسين حوافز العمل في المنظمة لتحفيز الموظفين على أداء وظائفهم. وفي الختام وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لنقل شكاواهم إلى الإدارة وتكون بمثابة عامل تحفيز للموظفين. كما يجب على الإدارة إيجاد طرق ووسائل لتوصيل أهدافها واستراتيجياتها إلى موظفيها من أجل تحقيق هدف المنظمة في العمل وتحقيق رسالتها ورؤيتها.

2. مشكلة البحث

أكدت العديد من الدراسات على أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها الإيجابي على تحسين أداء العاملين، ومنها على سبيل المثال (شايح وآخرون، 2023) و(كليب والسفياني، 2023) و(بن رحمون وزمام، 2014) وغيرها...

ورغم الأهمية التي تحظى بها بيئة العمل الداخلية إلا أنها لم تلق اهتماماً كبيراً من قيادات المنظمات المصرفية في سورية، نتيجة ضعف الإدراك والمعرفة الكامنة لديهم بأهمية بيئة العمل الداخلية والأثر الذي يمكن أن تحققه في تحسين أداء العاملين وخاصة في ظل الظروف الراهنة التي تشهدها البلاد والمتغيرات العالمية المحيطة، نتيجة لذلك ومن خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة ولقاؤها مع العاملين بهدف التعرف على أهمية بيئة العمل الداخلية داخل المنظمة ومدى تأثيرها في أداء العاملين والتي أظهرت قصوراً في الاهتمام ببيئة العمل، وفي إطار الدراسات السابقة التي تم عرضها، جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة ولإلقاء الضوء على أثر بيئة العمل وخاصة الجانب المعنوي منها على الأداء بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص، وبناءً عليه تتبلور مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما أثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الأنظمة والإجراءات، التدريب والتطوير الوظيفي، إدماج الموظفين، علاقة العمل) على أداء العاملين في أحد البنوك؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الأنظمة والإجراءات كأحد أبعاد بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في البنك؟
- ما أثر التدريب والتطوير الوظيفي كأحد أبعاد بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في البنك؟
- ما أثر إدماج الموظفين كأحد أبعاد بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في البنك؟
- ما أثر علاقات العمل كأحد أبعاد بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في البنك؟
- هل توجد فروقات في مستوى أداء العاملين تعزى إلى اختلاف العوامل الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التأهيل العلمي، الخبرة الوظيفية)

3. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة العمل الداخلية في أداء العاملين في البنك محل الدراسة، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والإجراءات في أداء العاملين في البنك.

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الوظيفي في أداء العاملين في البنك.

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدماج الموظفين في أداء العاملين في البنك.

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعلاقة العمل في أداء العاملين في البنك.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. أهمية البحث

- الأهمية العلمية:

تأتي أهمية البحث من كون موضوعات بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين من المفاهيم الضرورية والهامة نسبياً في الشركات. وما يمكن أن تقدمه من إثراء للمكتبة العربية بمثل هذا النوع من الدراسات وقد يكون طرح هذا الموضوع نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.

- الأهمية التطبيقية:

1. تزويد الإدارة العليا في البنك محل الدراسة بالمعلومات اللازمة حول أهمية بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز مستوى أداء العاملين، وذلك لتقديم أفضل الخدمات للعملاء.
2. التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة البنك محل الدراسة.
3. من خلال نتائج البحث تستطيع الإدارة العليا للبنك من التعرف على جوانب القصور في عناصر البيئة الداخلية لديها، والتي قد تكون عائقاً أمام زيادة مستوى أداء العاملين والموظفين في البنك.

5. أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

1. توضيح ماهية بيئة العمل الداخلية ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمات.
2. التعرف على مدى توافر عناصر بيئة العمل الداخلية وجودتها في البنك محل الدراسة.
3. تقييم مستوى أداء العاملين في البنك محل الدراسة.
4. اختبار العلاقة بين كل من عناصر بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في البنك محل الدراسة.

5. الاستفادة من نتائج البحث في تقديم بعض المقترحات والتوصيات.

6. متغيرات البحث

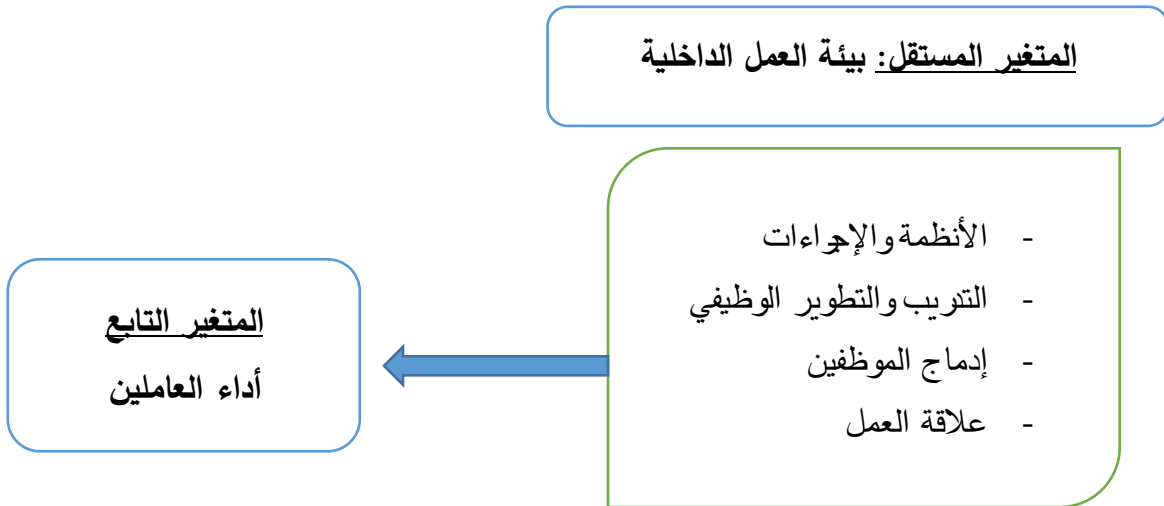
المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية، متمثلة بالأبعاد التالية: (الأنظمة والإجراءات، التدريب والتطوير الوظيفي، إدماج الموظفين، علاقة العمل).

المتغير التابع: أداء العاملين.

7. نموذج البحث

يمثل الشكل التالي نموذج البحث:

الشكل 1: نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

8. منهج البحث

لغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يتم عن طريق وصف وتحليل الظاهرة، وذلك بغرض تكوين الإطار النظري للموضوع والإحاطة بكل جوانبه، واعتماد الأسلوب التحليلي من خلال إجراء بحث ميداني على العاملين في أحد البنوك في مدينة دمشق اعتمدت فيها الباحثة على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

9. مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في إدارات أحد البنوك في سورية، بمختلف مستوياتهم الإدارية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (94) مفردة من رؤساء أقسام ومدراء ومشرفين وموظفين من مختلف أقسام البنك.

10. حدود البحث

تقتصر حدود البحث على ما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة تأثير بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين في أحد البنوك.
2. **الحدود البشرية:** تم استهداف مدراء البنك، مدراء الأقسام، والموظفين.
3. **الحدود الزمنية:** العام الدراسي 2023-2024.
4. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على أحد البنوك السورية - دمشق.

11. مصادر جمع البيانات

المصادر الأولية: وتتمثل في استبانة تم إعدادها خصيصاً لموضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدوريات والرسائل الجامعية المنشورة وشبكة الإنترنت.

12. مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية

• بيئة العمل الداخلية:

هي مجموعة من العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف فيها (خير الدين، 2010، 7)، أو هي مجموعة من العناصر المؤثرة في نشاط المؤسسة بشكل إيجابي (توفير جملة من الفرص) أو سلبي (حمل جملة من التهديدات) (بن عواق، 2010، 2).

• الأنظمة والإجراءات:

تعتبر من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة الأفراد ووحدات النظام والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار واتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات (العوامل، 2009، 20).

• التدريب والتطوير الوظيفي:

هو جهد يهدف إلى الارتقاء بكفاءات الموظف العملية والعلمية والممتثلة بالقدرات والمهارات والأنماط السلوكية التي يستخدمها لتحسين فاعليته في تحقيق أهدافه الوظيفية (الشملة، 2014، 100).

• إدماج الموظفين:

يعبر هذا المفهوم عن الالتزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية من الجهد والإصرار على العمل والمبادرة والابتكار (بن حبيب، 2002، 26).

• علاقة العمل:

بما أن المنظمات والمؤسسات تضم أعداداً كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة تغطي عليها هي سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتتجز المهام، وهذه تسمى علاقات العمل التي تنقسم إلى رسمية وغير رسمية (بن رحمون وزمام، 2014، 49).

• أداء العاملين:

هو المحصلة النهائية لأي نشاط وهو يعتمد على الوحدة التنظيمية والأهداف التي يتطلب تحقيقها الأمر الذي يظهر تركيزاً على المخرجات (حميد، 2016، 338).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1. بيئة العمل الداخلية

1.1 مفهوم بيئة العمل الداخلية

إن المؤسسات والمنظمات الناجحة تجد أن أهم ما يؤهلها للصدارة وما يبقها قوية هو أنها لا تعتمد كلياً على الخبرة والكفاءة للموظف أو الإداري أو على إنهاء المسؤوليات على أكمل وجه وبالشكل المناسب، بل إنها تبحث عن طرق جديدة لتبقى في المقدمة، وتلهب حماس العاملين داخل بيئة العمل فهي دائمة الطموح للتطور والتقدم والمنافسة (عكر، 2020، 27).

وتتعدد التعريفات الواردة من قبل الباحثين لبيئة العمل، حيث تم تعريفها بأنها "العوامل والخصائص الداخلية والخارجية المحيطة بالموظف والتي يعمل بها الموظف، مثل القوانين والتشريعات والإجراءات والراتب، والحوافز والجزاءات، والعلاقات السائدة داخل المنظمة، ونوع العمل وظروفه الخاصة به" (بوبيدي، 2019، 261)، ويرى (عكر، 2020، 29) بأن بيئة العمل هي "مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل المؤسسة، ويمكن للإدارة المسؤولية التحكم بها وبشكل مباشر، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى، وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها"، كما أن هناك من يعرفها بأنها "مجموع العلاقات المتبادلة التي تحدث بين الموظفين ومكان العمل الذي يؤدون فيه مهامهم" (Erick, 2018, 9).

أما بيئة العمل الداخلية فتعرف بأنها "الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها" (بو مخلوف، 2001، 27)، أو هي "البيئة الجزئية التي تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات" (حريم، 2003، 47)، وتعرف أيضاً بأنها "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيه، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف ونوعية الأهداف التي تبغي المؤسسة تحقيقها، أو كل ما يحيط بالفرد في عملة ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه" (الظاهري، 2007، 19-24).

2.1 أهمية بيئة العمل الداخلية

تكمن أهمية بيئة العمل الداخلية في الآتي (بورويوة وبوالقدرة، 2020):

- تحديد إمكانات المنظمة المادية منها والبشرية والمعنوية.
- توضيح دور المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات العاملة في المجال نفسه.
- تحديد نقاط القوة داخل المنظمة من أجل تعزيزها، وكذا اغتنام الفرص الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وتجنب المخاطر والمعوقات.
- تساعد في اكتشاف نقاط الضعف والقصور التي تعانيها المنظمة حتى تستطيع تلافيها.
- الفهم الجيد لبيئة العمل الداخلية يتيح معرفة الأعمال التي تسعى المنظمة لتحقيق النجاح فيها.

3.1 عناصر بيئة العمل الداخلية

ينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وطبقاً لأهدافها، حيث قسمها (كليب والسفياني، 2023، 248) إلى:

• الأنظمة والإجراءات:

الأنظمة هي القواعد القانونية النازمة للعمل، والإجراءات هي الخطوات لكيفية الأداء التي تمر بها المعاملات من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً لاتخاذ القرارات الخاصة بها (أبو رحمة، 2017). وتعتبر من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة الأفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار واتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات (العوامل، 2008، 20).

وبالنسبة لأشكال النظم واللوائح هناك الإداري والمادي: فالإداري يشمل المنهجية المحددة بمعنى تبيان الأساليب المنظمة لكيفية إدارة الأنشطة، وتقنين العلاقات بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بأدائهم

لأعمالهم وساعات العمل، أما النظم واللوائح المادية تشمل أساليب توزيع الأجر والفائدة من ترقية وحوافز وغيرها (خاطر، وكشك، 1999، 180).

• التدريب والتطوير الوظيفي:

من الناحية العملية نستطيع التمييز بين التدريب والتطوير حيث أن التطوير أوسع نطاقاً، ويهدف إلى توسيع مدارك الموظفين ومجالات المعرفة لديهم، في حين عد التدريب أقل نطاقاً، ويستهدف تنمية قدرات الموظفين في مجالات محددة للوظيفة. وعادة ما يتزامن التدريب والتعليم إذ يتم البدء بتعريف الموظف بجوانب وظيفته والممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم تتم بعد ذلك تنمية مهاراته وقدراته بالتدريب لضمان حسن أدائه للعمل. (حيدر، 2020).

• علاقة العمل:

يشير (أحمد، 2021) أن علاقة العمل السائدة داخل المنظمة تتيح المجال للعاملين لاستخدام القدرات العقلية والابتكارات، وتقديم فرص الإبداع والشعور بالسعادة عند إنجاز هذه الأعمال، وتسمح بتوافر مناخ تنظيمي ومكان مناسب للتنافس بين الأفراد العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة، ومن العلاقة الإنسانية والوظيفية بالمنظمة يحقق العامل حاجاته من الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضواً في جماعات عمل مستمرة بعلاقة متبادلة.

• إدماج الموظفين:

إن إدماج الموظفين مفهوم واسع وذو عمق لمشاركة العاملين في الإدارة والعمل، ويقصد به إشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية التنفيذية ورسم السياسات وحل المشكلات التي تتعلق بالعمل من أجل تطويرهم وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي، فإذا اجتمعت هذه الجوانب في المنظمة نستطيع الحكم بأنها وصلت إلى مرحلة من دمج العاملين، فتوقع درجة عالية من الانتماء والولاء للمنظمة، وسوف يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها، فنجاحها من نجاحهم وهذا الأمر سوف ينعكس بشكل مباشر على أدائهم وسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة (عقيلي، 2005).

• ظروف العمل المادية:

هي كل ما تحويه بيئة العمل المادية من عوامل مثل: مستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والوقاية من احتمال التعرض إلى مخاطر مهنية، وطريقة تصميم المكتب، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحُبهم للعمل أو النفور منه، إذ أن ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى نقص الرضا عن العمل والنفور منه، كما يتولد عنها ضغوط بمستويات مختلفة لدى العاملين، وتؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج، أو ضعف كفاءته أو الاثنين معاً (نسيم، 2012، 84).

في حين أشار (فليه وعبد المجيد، 2009، 93-94) إلى أن بيئة العمل الداخلية تشمل العناصر والخصائص التالية:

- البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، الآلات والمعدات والأجهزة).
- التنظيم الرسمي وما يشمل من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، تعليمات تحكم علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).
- الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء... الخ.
- التنظيم غير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين.

في حين يرى (عويضة، 1996، 10) أن بيئة العمل الداخلية تتكون من عناصر أساسية هي: العوامل الفيزيائية كالضوضاء والتهوية والإضاءة... الخ، وعوامل اجتماعية كالعلاقات بين العاملين والأشخاص، وأسلوب إدارة العمل والعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء.

أما (مصطفى، 2004، 57) يرى أن عناصر بيئة العمل الداخلية هي:

- البشر أو الموارد البشرية من مديري ومرؤوسين وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم.
- النظم والسياسات الإدارية.

- التجهيزات المستخدمة (مدى كفاءتها وفعاليتها).
- الموارد المالية والفنية ومستوى التكنولوجيا.
- طبيعة العمل وتصميمه.
- الظروف المادية للعمل (الإضاءة والتهوية والنظافة... الخ).
- الظروف المعنوية التي تؤثر في إنتاجية الإدارات والعاملين.

في حين يرى (ماهر، 2005، 518) بأن عناصر بيئة العمل الداخلية تتحدد في الآتي:

- العمر والحجم ودورة حياة المؤسسة أو المنظمة، حيث أن عمر المؤسسة مؤشر لفعالية وكفاءة بيئة العمل الداخلية.
- التكنولوجيا والتجهيزات ومستوى كفاءتها.
- الاستراتيجية.
- اتخاذ القرار.
- الموارد البشرية.
- المدبرون.
- أنظمة العمل.
- القواعد والإجراءات.
- ثقافة المنظمة.
- التماسك التنظيمي.
- جماعات العمل.
- القيادة والسلطة.

وتماشياً مع موضوع الدراسة وأهدافها ارتأت الباحثة أن تقسم عناصر بيئة العمل الداخلية المعنوية من وجهة نظرها وبما يخدم أهداف العمل في البنك محل الدراسة إلى:

- الأنظمة والإجراءات
- التدريب والتطوير الوظيفي

- إدماج الموظفين
- علاقة العمل

2. أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك لأن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها، فيستخدم أرباب العمل أو الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع من المهارات في تقييم الأداء، ويلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية فهي أيضاً تلجأ إلى هذه الوسيلة.

1.2 ماهية أداء العاملين

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف:

- أولاً: تعريف رواية حسن: عرف الأداء على أنه القدرة على تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث فيقياس على أساليب النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة. (كيدر، 2015، 59)

- ثانياً: يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. (شحادة وآخرون، 2000، 14)

- **ثالثاً:** كما يعرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. (عباس، 2011، 22-23).

2.2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي (قرماش، 2015، 90)، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- **أولاً:** غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.
- **ثانياً:** عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين. (قديري، 2016، 29)
- **ثالثاً:** مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

- **رابعاً:** التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.
- **خامساً:** اختلاف مستويات الإدارة: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها. (عفاف، 2015، 45-46)

3.2 أهداف ومحددات أداء العاملين

بما أن أداء العاملين هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تحقق الأهداف المسطرة والتي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء.

• أولاً: أهداف أداء العاملين

لأداء العاملين عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (قديري، 2016، 25)

- 1- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد.
- 2- القدرة السريعة لتكييف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها.
- 3- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذلك السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- 4- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب.
- 5- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

• ثانياً: محددات أداء العاملين

إن أداء العاملين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في: (قديري، 2016، 26)

1- الجهد: يشير إلى النتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأدائه عمله وبقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أدائه.

2- القرارات: فهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية.

3- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور

الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك "حيث أن الدافعية هي: قوى تنشيط وتوجيه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد".

4.2 تقييم أداء العاملين

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

• أولاً: إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

• ثانياً: كما عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (شحادة وآخرون، 2000، 75)

• ثالثاً: ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر. ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس: (عباس، 2011، 25)

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2- أن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية "أي في الوقت الحاضر" من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

• رابعاً: بمعنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة. (إبراهيم، 2009، 753)

ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين

توجد العديد من طرق تقييم أداء العاملين ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق، حيث من الممكن تحديد طرائق تقييم الأداء إلى مجموعتين المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة والمجموعة الثانية الطرائق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرائق التقليدية.

• طرائق التقييم التقليدية

تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهم وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرائق طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية وطريقة التدرج ولمقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الإجباري والطريقة المقالية وأدناه شرح لبعض الطرق: (عباس وعلي، 2007، 248-249)

1) طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد

العاملين أفضل من البعض الآخر وفقاً لهذا الترتيب لكن مما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ويأتي قدر ما هي درجة الأفضلية، كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الهالة وتأثيرات شخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين.

(2) **طريقة المقارنة المزدوجة:** ويقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في مجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ب) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

(3) **طريقة التدرج:** وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي والأداء الغير مرضي والأداء المتميز توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم يتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

• طرائق تقييم الأداء الحديثة:

تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي: (شهادة وآخرون، 2000، 78-79)

1- مقياس التدرج على أساليب السلوكي.

2- مقياس الملاحظات السلوكية.

3- الإدارة بالأهداف.

4- مركز التقييم.

وفيما يلي نستعرض طريقة الإدارة بالأهداف: (عباس، 2011، 280)

طريقة الإدارة بالأهداف: إن الطرق السابقة لتقييم كفاءة العاملين تعتمد على الإدارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير القياس وعن الحكم على كفاءة أداء مرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم كفاءة الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقاً لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشرك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم كفاءة الأداء ومعاييرها في الماضي والمستقبل.

ثالثاً: عناصر تقييم أداء العاملين

يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفاعلية عملية تقييم الأداء ومنها: (سالم وصالح، 2002، 120-121)

- **أولاً: المشرف المباشر:** الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح هذا المرؤوس أو ذلك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.

- **ثانياً: تقييمات الأفراد:** ويسمى أيضاً بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري، يتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال وهي: (ماهر، 2011، 414)

1- طريقة الترتيب: وتتمثل بترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ.

2- طريقة التقديرات: وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير.

3- طريقة التشريعات: حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصة، وهناك مخاطرة

في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسر العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

- **ثالثاً:** من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة وقت التقييم لأداء الأفراد العاملين ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملين بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية أدائهم.

أما وجهة نظر الأفراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقسيمات دورية هدفها تعديل الأداء وزيادة فعاليته وليس الهدف منها تعديل الرواتب والأجور أو الترقيات، كما وأنه من الضروري أن تكون هناك إلى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير رسمية هدفها المتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين. (عباس وعلي، 2007، 26-27)

- **رابعاً:** إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم (شهادة وآخرون، 2000، 87).

- **خامساً:** المقيمون الخارجيون: يمكن أن يجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المنظمة "خبراء" يجري استدعائهم للقيام بتقييم إمكانية شخص لغرض ترقيته في منظمة معينة، ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المنظمة إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة. (الأميري، 2016، 88)

5.2 تحسين أداء العاملين

أولاً: مفهوم تحسين أداء العاملين

- أولاً: يعرف تحسين الأداء بأنه فكرة تقوم في أساسها على علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء. (قديري، 2016، 30)
- ثانياً: هي عملية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بينما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن. (قديري، 2016، 31)
- ثالثاً: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية "الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة" لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل، إدارة التحسين الشامل. (قرماش، 2015، 99)

ثانياً: أهمية وأهداف تحسين الأداء

• أهمية تحسين الأداء

تكمن أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية: (قديري، 2016، 32)

- 1- تساهم عملية تحسين الأداء في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
- 2- تقوم عمليات تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستثمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير الخدمات.

- 3 مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء.
- 4 زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- 5 يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- 6 يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.

• أهداف تحسين الأداء

تكمّن أهداف تحسين الأداء في تحقيق الآتي: (قديري، 2016، 33)

- 1 تخطيط أداء العامل.
- 2 وضع الأهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية.
- 3 وضع توقعات الأداء.
- 4 قياس الأداء الحقيقي للموظف مقابل الأداء المرغوب.
- 5 توفير الأسس لتمييز أداء العامل.
- 6 تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 7 توجيه وتبادل الاستشارة فيما يتعلق بتحسين الأداء.
- 8 تنمية المهارات والقدرات الذهنية للأفراد.

ثالثاً: فوائد وإجراءات تحسين الأداء

• الفوائد من تحسين الأداء

تكمّن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة عناصر من أهمها: (قديري، 2016، 34)

- 1 التخطيط لحسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بطريقة مثلى.
- 2 استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهل.

- 3- يعمل على إكساب الموظفين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم.
- 4- تطوير أداء العاملين يساعدك على اختيار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم.
- 5- يعمل تحسين الأداء على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات والتطوير في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها.
- 6- تحسين الأداء بالعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل.
- 7- تحسين الأداء بالعمل على توفير الوقت المهدور والمبذول في أنشطة غير إنتاجية.

• إجراءات تحسين الأداء

إن واحد من أهم الأهداف العملية لتحقيق الأداء هي تحسينه من خلال اتباع الإجراءات التالية: (قديري، 2016، 35)

- 1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء والتقليل من الصراعات بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض أداءه.
- 2- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات والآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- الاتصال المباشر: إن الاتصال المباشر بين المشرفين والموظفين ذو أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

1. تصميم الدراسة الميدانية

1.1 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في أحد البنوك في سورية. ونظراً لشروط عمل البنك وعدم قدرة الباحثة على توزيع الاستبانة إلكترونياً على موظفي البنك فقد قامت إدارة الموارد البشرية في البنك بتوزيع الاستبانات على إدارات البنك والبالغ عددهم 158 موظفاً، تم استرداد 103 استمارة وتبين أن الاستبانات القابلة للتحليل 94 استباناً بنسبة استرداد بلغت 91.3% وبالتالي فإن الحجم النهائي لعينة البحث 94 مفردة.

2.1 منهجية البحث

لغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يتم عن طريق وصف وتحليل الظاهرة، وذلك بالاعتماد على الكتب والمقالات والمجلات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين، وذلك بغرض تكوين الإطار النظري للموضوع والإحاطة بكل جوانبه، بالإضافة إلى اعتماد الأسلوب التحليلي من خلال إجراء بحث ميداني لدى البنك محل الدراسة اعتمدت فيه الباحثة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

3.1 أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، المصادر الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة، وتمت معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب والأبحاث والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

4.1 أداة الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بتوزيع استبانة مكوّنة من قسمين:

- القسم الأول: يحوي الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في البنك).
 - القسم الثاني: تم استخدام مقياس بيئة العمل الداخلية بالاعتماد على دراسة (كليب والسفياني، 2023)، ومقياس أداء العاملين بالاعتماد على دراستي (كليب والسفياني، 2023) و(شايخ وآخرون، 2023) لصياغة أسئلة الاستبانة، حيث تم تطبيق هذه المقاييس في عدة دراسات وأثبتت صدقها وثباتها في أغلب هذه الدراسات رغم تباين خصائص المجتمعات المدروسة.
- استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي فيما يخص استجابات القسم الثاني من الاستبانة، وذلك على الشكل التالي:

الجدول 1: درجات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الرأي	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

5.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

قامت الباحثة بمعالجة وتحليل البيانات من خلال برامج: SPSS v.25 و MS Excel v.2016، حيث استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا-كرونيباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لاستكشاف توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean and Standard Deviation) من أجل الإحصاء الوصفي لمحاور البحث.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من أجل معرفة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- اختبار (Independent Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العامل الديموغرافي (الجنس) تجاه المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العوامل الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) تجاه المتغير التابع.

2. استكشاف ووصف بيانات البحث

1.2 ثبات أداة البحث (الاستبيان)

يعد ثبات الاستبيان من المتطلبات التي اعتمدتها الباحثة والتي يمكن من خلالها التحقق من الثبات للاستبيان ومدى تمثيله للمجتمع المستهدف، وتبين من خلال استخدام (Cronbach Alpha)، أن قيمة (Alpha) لمحاور الاستبيان كانت كما يأتي:

الجدول 2: قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحور	
0.802	الأنظمة والإجراءات	المتغيرات المستقلة
0.924	التدريب والتطوير الوظيفي	
0.873	إدماج الموظفين	
0.691	علاقة العمل	
0.894	أداء العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ووصلت قيمة (Alpha) للاستبيان بشكل كلي (0.950)، وتعد هذه نتيجة إيجابية وتفسر بثبات فقرات الاستبيان وبالتالي يمكن الاعتماد عليه بشكل كلي لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

2.2 التحليل الوصفي لعينة البحث تبعاً للعوامل الديموغرافية

يلخص الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لكل من فئات المتغيرات الديموغرافية.

الجدول 3: التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	45	47.9
	أنثى	49	52.1
العمر	أقل من 25 سنة	5	5.3
	من 26-35 سنة	53	56.4
	من 36-45 سنة	31	33.0
	أكثر من 45 سنة	5	5.3
	ثانوي أو أقل	2	2.1
المستوى التعليمي	جامعي	62	66.0
	دراسات عليا	30	31.9
	أقل من سنتين	21	22.3
عدد سنوات العمل في البنك	من 2-5 سنوات	22	23.4
	من 6-10 سنوات	31	33.0
	من 11-15 سنة	10	10.6

10.6	10	أكثر من 15 سنة
------	----	----------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

حيث نلاحظ أن نسبة الإناث في البنك أكثر من نسبة الذكور ولكن بنسبة قليلة جداً، بالإضافة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من الجامعيين ويليهم فئة الدراسات العليا وهي الفئات المستهدفة من نظراً لكونها أكثر قدرة على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عنها بكل شفافية وصدق، كما نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (من 26-35 سنة) ويليها الفئة (من 36-45) سنة، وهذا يدل على أن أغلبية موظفي البنك من الفئة الشابة المندفعة للعمل، فيما نلاحظ أن موظفي البنك تتراوح خبراتهم بين قليلة ومتوسطة وكبيرة، وهو أمر تعمد إليه سياسة التوظيف في البنك بهدف استمرار نقل الخبرات المكتسبة، بحيث يتم الاستفادة من أصحاب الخبرات الممتدة في العمل ونقلها إلى جيل جديد قادر على الاعتماد على هذه الخبرات ومشاركتها وتطويرها.

3.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم من خلالها اشتقاق المؤشرات الوصفية التالية:

- (1) الوسط الحسابي (mean): والذي يمثل الوسط الحسابي لقيم المتغير وفقاً لآراء أفراد العينة.
 - (2) الانحراف المعياري (SD): والذي يمثل مدى تشتت قيم المتغير حول وسطها الحسابي وكما ارتفع هذا المؤشر يكون دليلاً لزيادة تشتت القيم حول وسطها الحسابي.
- ونجد من خلال تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ما يلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل "الأنظمة والإجراءات":

تمثل الأنظمة والإجراءات المتغير المستقل الأول والبعد الأول لبيئة العمل الداخلية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح وقد تم قياسه بـ 7 فقرات، والجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير الأنظمة والإجراءات.

ويتضح لنا من نتائج الجدول رقم (4) أن آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع العبارات الخاصة ببعد الأنظمة والإجراءات في البنك تعد مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.83) وبانحراف معياري (0.472)، وهذا يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.53، 4.07)، وهذا يشير إلى مدى وضوح السياسات والإجراءات المتبعة في البنك لدى العاملين والتزامهم بتطبيقها بما يسهم في تحقيق معدلات أداء جيدة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يوجد التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات البنك) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.553)، وفي المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.613) وهذا يشير إلى أن التنظيمات الداخلية للبنك والإجراءات المتبعة متناسبة مع آلية العمل، مما يساهم في التزام الموظفين بتنفيذ هذه السياسات وتطبيقها وفقاً للخطط الموضوعة بهدف ضبط الأداء وتحسينه للوصول إلى الصورة التي تخدم كل من الموظف والبنك.

الجدول 4: التحليل الوصفي لعبارات بعد الأنظمة والإجراءات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.613	4.01	يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها
0.553	4.07	يوجد التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات البنك
0.643	3.93	تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح لدى العاملين
0.738	3.60	هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها في البنك
0.743	3.53	يتم تنسيق الأعمال بسهولة من خلال مشاركة جميع الوحدات الوظيفية في البنك

0.697	3.80	أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها في تحقيق معدلات الأداء المطلوبة
0.856	3.90	يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بانه واضح الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات
0.472	3.83	الأنظمة والإجراءات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

- بالنسبة للمتغير المستقل "التدريب والتطوير الوظيفي":

يمثل التدريب والتطوير الوظيفي المتغير المستقل الثاني والبعد الثاني لبيئة العمل الداخلية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح وقد تم قياسه بـ 6 عبارات، والجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب والتطوير الوظيفي.

ويتضح لنا من نتائج الجدول رقم (5) أن آراء أفراد عينة الدراسة بمستوى بعد التدريب والتطوير الوظيفي في البنك يعد متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.32) وبانحراف معياري (0.802)، وهذا يعني وقوعه في منطقة محايد على سلم ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.11، 3.53)، وهذا يشير إلى وجود ضعف لدى البنك محل الدراسة في تطبيق عملية التدريب والتطوير الوظيفي بالشكل الأمثل والذي يلبي تطلعات الموظفين ورغباتهم، حيث أن البرامج التدريبية المتوفرة تتصف بعدم كفايتها للموظفين، وإن توفرت بعض الفرص التدريبية لا تمنح هذه الفرصة للموظفين بشكل متكافئ، وتعتبر هذه النقطة مهمة وعلى إدارة البنك التنبيه لها في حال أرادت تحسين أداء موظفيها والحصول على عطاءاتهم واستخراج طاقاتهم الكامنة منهم والتي لا تتم إلا من خلال عملية التدريب والتطوير.

الجدول 5: التحليل الوصفي لعبارات بعد التدريب والتطوير الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.035	3.12	يقدم البنك برامج تدريبية كافية للموظفين لتحسين أدائهم
0.849	3.43	يحدد البنك الأهداف المتوقعة من برامج التدريب
0.957	3.44	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية
1.052	3.11	يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة
0.858	3.32	يستخدم البنك طرائق وأساليب تدريب متنوعة
0.888	3.53	يستعين البنك بخبراء متخصصين لإجراء عملية التدريب
0.802	3.32	التدريب والتطوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

- بالنسبة للمتغير المستقل "إدماج الموظفين":

يمثل إدماج الموظفين المتغير المستقل الثالث والبعد الثالث لبيئة العمل الداخلية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح وقد تم قياسه بـ 8 عبارات، والجدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إدماج الموظفين.

ويتضح لنا من نتائج الجدول رقم (6) أن آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع العبارات الخاصة بمدى إدماج الموظفين في البنك يعد جيداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.76) وبانحراف معياري (0.595)، وهذا يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.46، 4.07)، وهذا يشير إلى توافر مستوى جيد لأحد العناصر الهامة في بيئة العمل الداخلية ضمن البنك محل الدراسة وهو بعد إدماج الموظفين، حيث تبين من خلال

إجابات أفراد العينة أن البنك يتيح للأفراد الوصول إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بأعمالهم بسهولة ويسر بما يمكنهم من الاستفادة من هذه المعلومات في إنجاز أعمالهم بالدقة المطلوبة، كما أن نظام الاتصال المتوافر في البنك يعد فعالاً بطريقة تسمح بتبادل المعلومات ومشاركتها في مختلف الأقسام الإدارية، فضلاً عن الثقة المتولدة بين الرؤساء والمرؤوسين في البنك.

الجدول 6: التحليل الوصفي لعبارات بعد إدماج الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.738	3.60	يمنح البنك الموظفين الحرية والاستقلالية في إنجاز أعمالهم
0.900	3.46	تأخذ إدارة البنك بآراء ومقترحات الموظفين
0.749	3.90	يوجد في البنك نظام اتصال فعال يسهل تبادل المعلومات ومشاركتها بين مختلف الأقسام الإدارية
0.626	4.07	تتيح إدارة البنك لجميع الموظفين الاطلاع على المعلومات المتعلقة بعملهم بما يمكنهم من الاستفادة منها في إنجاز أعمالهم
0.890	3.79	تشجع إدارة البنك العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي
0.860	3.72	تشجع إدارة البنك تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين
0.787	3.94	تسود الثقة بين المديرين والموظفين في البنك
0.941	3.61	يتم إشراك العاملين في القرارات التي تخص عملهم
0.595	3.76	إدماج الموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

- بالنسبة للمتغير المستقل "علاقة العمل":

يمثل بعد علاقة العمل المتغير المستقل الرابع والبعد الرابع لبيئة العمل الداخلية وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح وقد تم قياسه بـ 3 عبارات، والجدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد علاقة العمل.

ويتضح لنا من نتائج الجدول رقم (7) أن آراء أفراد عينة الدراسة في حول العبارات المتعلقة ببعد علاقة العمل في البنك محل الدراسة تعد جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.45) وبانحراف معياري (0.689)، وهذا يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.10) أي بدرجة متوسطة للعبارة (تهتم إدارة البنك بدرجة كبيرة بأولويات واحتياجات الموظفين الشخصية)، و(3.71) للعبارة (يوجد قدر كبير من التعاون بين الموظفين)، وهذا يشير إلى وجود علاقات تعاون بين الموظفين وعلاقات مبنية على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، إلا أن البنك لا يولي الأهمية الكافية باحتياجات الموظفين الشخصية وهو أمرٌ على إدارة البنك التنبيه له وإعطائه المزيد من الأهمية لتحقيق متطلبات واحتياجات الموظفين يعد حجر الأساس في الحصول على الأداء المتوقع منهم.

الجدول 7: التحليل الوصفي لعبارات بعد علاقة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.951	3.10	تهتم إدارة البنك بدرجة كبيرة بأولويات واحتياجات الموظفين الشخصية
0.825	3.71	يوجد قدر كبير من التعاون بين الموظفين
0.850	3.55	تدعم إدارة البنك بناء علاقة اجتماعية طيبة مع الموظفين
0.689	3.45	علاقة العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

- بالنسبة للمتغير التابع "أداء العاملين":

يمثل أداء العاملين المتغير التابع وفقاً لفرضيات الدراسة في النموذج المقترح وقد تم قياسه بـ 8 عبارات، والجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء العاملين.

ويتضح لنا من نتائج الجدول رقم (8) أنه وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة يتوافر مستوى جيد من الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.73) وانحراف معياري (0.601)، وهذا يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.48، 4.01)، فمن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن الموظفين في البنك لديهم كافة المواصفات والمؤهلات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة وإبداع، كما أن الموظفين لا يتخرون جهداً في بذل أقصى طاقاتهم بهدف إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، فضلاً عن توفر المعرفة الكاملة لديهم حول طبيعة أعمالهم والمهام الموكلة إليهم.

الجدول 8: التحليل الوصفي لعبارات محور أداء العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.804	3.69	يطوّر العاملون في البنك أداءهم بصورة مستمرة
0.733	3.63	يساهم العاملون بفعالية في تقديم مقترحات ومبادرات للتطوير
0.842	3.74	يقوم العاملون في البنك بأداء مهامهم بدرجة عالية من الدقة والجودة
0.834	3.95	يبذل العاملون أقصى ما لديهم من جهد في إنجاز المهام الموكلة إليهم
0.647	4.01	لدى العاملين في البنك القدرة على الإبداع وتطوير العمل
0.786	3.48	يتصرف العاملون بحرية في أداء عملهم

0.901	3.50	يقوم العاملون بتأدية مهامهم بحماس ودافعية
0.771	3.83	لدى العاملين في البنك معرفة ودراية كاملة بطبيعة وظائفهم والأعمال الموكلة إليهم
0.601	3.73	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

3. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة العمل الداخلية في أداء العاملين في البنك محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية يتوجب علينا اختبار الفرضيات المنبثقة عنها، من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية ويستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير مستقل كمي على متغير كمي تابع:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والإجراءات في أداء العاملين في البنك محل الدراسة.

يبين الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث يتبين من الجدول ما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = 0.624$) وبالتالي يوجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة الشدة بين المتغيرين، وهي علاقة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.05).

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($R \text{ Square} = 0.389$) وهي قيمة جيدة تدل على أن المتغير المستقل قادر على تفسير بعض التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أي إن 38.9% من

التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في البنك محل الدراسة ناتجة عن التغير في بعد البيئة الداخلية (الأنظمة والإجراءات).

- نلاحظ أن قيمة معامل فيشر ($F = 58.572$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) أي أن تأثير بعد البيئة الداخلية "الأنظمة والإجراءات" في أداء العاملين في البنك لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في إيضاح تغيرات المتغير التابع.

- بناءً على ما سبق، نقبل بالفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والإجراءات في أداء العاملين في البنك محل الدراسة.

- يعبر عن معادلة الانحدار الممثلة للعلاقة بين المتغيرين بالشكل التالي:

$$Y = 0.682 + 0.795 X_1$$

حيث: Y أداء العاملين في البنك X_1 بعد الأنظمة والإجراءات

بمعنى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توافر بعد البيئة الداخلية المتمثل في الأنظمة والإجراءات يرافقه زيادة وتحسين في مستوى أداء العاملين في البنك محل الدراسة بمقدار (0.795).

الجدول 9: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الأنظمة والإجراءات في أداء العاملين في البنك

اختبار التأثير (الانحدار)				اختبار معنوية النموذج Anova (F test)		معامل التحديد R Square	معامل الارتباط Pearson R
B1	B constant	t	sig	Value	Sig	Value	Value
0.795	0.682	7.653	0.000	58.572	0.000	0.389	0.624

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الوظيفي في أداء العاملين في البنك محل الدراسة.

يبين الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث يتبين من الجدول ما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = 0.439$) وبالتالي يوجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة الشدة بين المتغيرين، وهي علاقة دالة معنويًا عند مستوى دلالة (0.05).

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($R \text{ Square} = 0.193$) وهي قيمة جيدة تدل على أن المتغير المستقل قادر على تفسير بعض التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أي إن 19.3% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في البنك محل الدراسة ناتجة عن التغير في بعد البيئة الداخلية (التدريب والتطوير الوظيفي).

- نلاحظ أن قيمة معامل فيشر ($F = 21.999$) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) أي أن تأثير بعد البيئة الداخلية "التدريب والتطوير الوظيفي" في أداء عاملين البنك لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في إيضاح تغيرات المتغير التابع.

- بناءً على ما سبق، نقبل بالفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الوظيفي في أداء العاملين في البنك.

- يعبر عن معادلة الانحدار الممثلة للعلاقة بين المتغيرين بالشكل التالي:

$$Y = 2.635 + 0.329 X_2$$

حيث: Y أداء العاملين في البنك X_2 بعد التدريب والتطوير الوظيفي

بمعنى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توافر بعد البيئة الداخلية المتمثل في التدريب والتطوير الوظيفي يرافقه زيادة وتحسين في مستوى أداء العاملين في البنك محل الدراسة بمقدار (0.329).

الجدول 10: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التدريب والتطوير الوظيفي في أداء العاملين في البنك

اختبار التأثير (الانحدار)				اختبار معنوية النموذج Anova (F test)		معامل التحديد R Square	معامل الارتباط Pearson R
B1	B constant	t	sig	Value	Sig	Value	Value
0.329	2.635	4.690	0.000	21.999	0.000	0.193	0.439

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدماج الموظفين في أداء العاملين في البنك.

يبين الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث يتبين من الجدول ما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = 0.652$) وبالتالي يوجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة الشدة بين المتغيرين، وهي علاقة دالة معنويًا عند مستوى دلالة (0.05).

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($R \text{ Square} = 0.425$) وهي قيمة جيدة تدل على أن المتغير المستقل قادر على تفسير بعض التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أي إن 42.5% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في البنك محل الدراسة ناتجة عن التغير في بعد البيئة الداخلية (إدماج الموظفين).

- نلاحظ أن قيمة معامل فيشر ($F = 67.940$) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) أي أن تأثير بعد البيئة الداخلية "إدماج الموظفين" في أداء عاملين البنك محل الدراسة لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في إيضاح تغيرات المتغير التابع.

- بناءً على ما سبق، نقبل بالفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدماج الموظفين في أداء العاملين في البنك.

- يعبر عن معادلة الانحدار الممثلة للعلاقة بين المتغيرين بالشكل التالي:

$$Y = 1.253 + 0.658 X_3$$

حيث: Y أداء العاملين في البنك X_3 بعد إدماج الموظفين

بمعنى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توافر بعد البيئة الداخلية المتمثل في إدماج الموظفين يرافقه زيادة وتحسين في مستوى أداء العاملين في البنك محل الدراسة بمقدار (0.658).

الجدول 11: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد إدماج الموظفين في أداء العاملين في البنك

اختبار التأثير (الانحدار)				اختبار معنوية النموذج Anova (F test)		معامل التحديد R Square	معامل الارتباط Pearson R
B1	B constant	t	sig	Value	Sig	Value	Value
0.658	1.253	8.243	0.000	67.940	0.000	0.425	0.652

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعلاقة العمل في أداء العاملين في البنك محل الدراسة.

يبين الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث يتبين من الجدول ما يلي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = 0.762$) وبالتالي يوجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية الشدة بين المتغيرين، وهي علاقة دالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($R \text{ Square} = 0.581$) وهي قيمة جيدة تدل على أن المتغير المستقل قادر على تفسير بعض التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أي إن 58.1% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في البنك ناتجة عن التغير في بعد البيئة الداخلية (علاقة العمل).

- نلاحظ أن قيمة معامل فيشر ($F = 127.350$) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) أي أن تأثير بعد البيئة الداخلية "علاقة العمل" في أداء عاملين البنك لا يمكن أن يصل إلى الصفر، وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط في إيضاح تغيرات المتغير التابع.

- بناءً على ما سبق، نقبل بالفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعلاقة العمل في أداء العاملين في البنك محل الدراسة.

- يعبر عن معادلة الانحدار الممثلة للعلاقة بين المتغيرين بالشكل التالي:

$$Y = 1.433 + 0.665 X_4$$

حيث: Y أداء العاملين في البنك X_4 بعد علاقة العمل

بمعنى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توافر بعد البيئة الداخلية المتمثل في علاقة العمل يرافقه زيادة وتحسين في مستوى أداء العاملين في البنك محل الدراسة بمقدار (0.665).

الجدول 12: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد علاقة العمل في أداء العاملين في البنك

اختبار التأثير (الانحدار)				اختبار معنوية النموذج Anova (F test)		معامل التحديد R Square	معامل الارتباط Pearson R
B1	B constant	t	sig	Value	Sig	Value	Value
0.665	1.433	11.285	0.000	127.350	0.000	0.581	0.762

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

وبناءً على ما سبق، يمكن ترتيب تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية المؤثرة في أداء العاملين في البنك محل الدراسة وفقاً لنسب معامل التحديد R-Square كما يلي:

الجدول 13: ترتيب تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين في البنك

أبعاد بيئة العمل الداخلية	نسب معامل التحديد
علاقة العمل	58.1%
إدماج الموظفين	42.5%
الأنظمة والإجراءات	38.9%
التدريب والتطوير الوظيفي	19.3%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

حيث يلاحظ أن أكثر أبعاد بيئة العمل الداخلية تأثيراً في أداء عاملي البنك محل الدراسة يتمثل في علاقات العمل، وإدماج الموظفين، ومن ثم الأنظمة والإجراءات، بينما أقل الأبعاد تأثيراً هو بعد التدريب

والتطوير الوظيفي ويعزى ذلك إلى ضعف عملية التدريب والتطوير الوظيفي في البنك محل الدراسة وعدم الوصول بهذا البعد إلى المستوى الذي يلبي رغبات الموظفين وتطلعاتهم.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل العينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للمقارنات الثنائية، وتحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة، كما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس:

يتبين من الجدول (14) والذي يعرض نتائج اختبار فرضية عدم وجود فروق جوهرية في مستوى أداء العاملين بين الذكور والإناث، إلى أن:

قيمة معامل الدلالة ($\text{Sig} = 0.558 > 0.05$) وبالتالي نقبل بالفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 14: نتيجة اختبار Independent samples t-test لدراسة الفروق في أداء

العاملين في البنك بحسب متغير الجنس

الفئة	عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
ذكر	45	3.74	0.578	0.345	0.558	غير دالة
أنثى	49	3.72	0.628			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

- بالنسبة لبقية المتغيرات الديموغرافية:

الجدول 15: نتائج اختبار ANOVA لدراسة الفروق في أداء العاملين في البنك بحسب المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في البنك)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
العمر						
بين المجموعات	0.471	3	0.157	0.427	0.734	غير دالة
داخل المجموعات	33.142	90	0.368			
المجموع	33.614	93				
المستوى التعليمي						
بين المجموعات	0.314	2	0.157	0.429	0.653	غير دالة
داخل المجموعات	33.300	91	0.366			
المجموع	33.614	93				
عدد سنوات العمل في البنك						
بين المجموعات	4.642	4	1.161	3.565	0.010	دالة
داخل المجموعات	28.972	89	0.326			
المجموع	33.614	93				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق جوهرية في أداء العاملين في البنك محل الدراسة بحسب كل من المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي) حيث أن قيمة معامل الدلالة ($\text{Sig} > 0.05$)، أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل في البنك فيوجد فروق جوهرية في الأداء، ولدراسة مكان هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD وبينت النتائج الموضحة في الجدول (16) وجود فروق لصالح الفئة (أقل من سنتين) على كل من الفئات (من 2-5 سنوات) و(من 6-10 سنوات) و(من 11-15 سنة) ويمكن أن تعزو الباحثة أسباب ارتفاع مستوى أداء العاملين في هذه الفئة ذات الخبرة الأقل بالنسبة لبقية الفئات إلى الاندفاع والحماس للعمل، ومحاولة إثبات الذات.

الجدول 16: نتائج تحليل LSD لدراسة مكان الفروق في أداء العاملين في البنك بحسب متغير

عدد سنوات العمل في البنك

(I) عدد سنوات العمل في البنك	(J) عدد سنوات العمل في البنك	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة	95% مجال الثقة	
					الأدنى	الأعلى
أقل من سنتين	من 2-5 سنوات	.45860*	.17406	.010	.1127	.8045
	من 6-10 سنوات	.44009*	.16125	.008	.1197	.7605
	من 11-15 سنة	.73929*	.21921	.001	.3037	1.1749
	أكثر من 15 سنة	.27679	.21921	.210	-.1588-	.7124
من 2-5 سنوات	أقل من سنتين	-.45860*	.17406	.010	-.8045-	-.1127-
	من 6-10 سنوات	-.01851-	.15905	.908	-.3345-	.2975
	من 11-15 سنة	.28068	.21760	.200	-.1517-	.7130
	أكثر من 15 سنة	-.18182-	.21760	.406	-.6142-	.2505

من 6-10 سنوات	أقل من سنتين	-.44009*	.16125	.008	-.7605-	-.1197-
	من 2-5 سنوات	.01851	.15905	.908	-.2975-	.3345
	من 11-15 سنة	.29919	.20749	.153	-.1131-	.7115
	أكثر من 15 سنة	-.16331-	.20749	.433	-.5756-	.2490
من 11-15 سنة	أقل من سنتين	-.73929*	.21921	.001	-1.1749-	-.3037-
	من 2-5 سنوات	-.28068-	.21760	.200	-.7130-	.1517
	من 6-10 سنوات	-.29919-	.20749	.153	-.7115-	.1131
	أكثر من 15 سنة	-.46250-	.25516	.073	-.9695-	.0445
أكثر من 15 سنة	أقل من سنتين	-.27679-	.21921	.210	-.7124-	.1588
	من 2-5 سنوات	.18182	.21760	.406	-.2505-	.6142
	من 6-10 سنوات	.16331	.20749	.433	-.2490-	.5756
	من 11-15 سنة	.46250	.25516	.073	-.0445-	.9695
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

النتائج والتوصيات

1. النتائج

على ضوء نتائج الدراسة الإحصائية والإطارين العام والنظري للبحث، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إن لأبعاد بيئة العمل الداخلية في البنك محل الدراسة دور إيجابي في تحسين أداء العاملين، وترى الباحثة أنه كلما زاد الاهتمام بالبيئة الداخلية المعنوية كلما ساهم ذلك في تعزيز موقع البنك التنافسي وزيادة حصته السوقية كون عناصر البيئة الداخلية ترتبط بشكل مباشر بأداء العامل، حيث أنها تدعم الأداء وتسهم باستخراج طاقات الموظفين الكامنة.
- تبين من خلال الدراسة وجود ترابط إيجابي بين أبعاد بيئة العمل الداخلية ومستوى أداء العاملين في البنك محل الدراسة.
- يتوافر مستوى مرتفع من أداء العاملين في البنك محل الدراسة، حيث يتوافر لدى الموظفين في البنك كافة المواصفات والمؤهلات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة وإبداع وتتوفر لديهم المعرفة الكاملة بطبيعة أعمالهم والمهام الموكلة إليهم، كما أنهم لا يدخرون جهداً في بذل أقصى طاقاتهم بهدف إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات البنك، كما تسود الثقة بين الموظفين من جهة وبين الرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى، ويتوافر عنصر إدماج الموظفين في البنك حيث يتيح البنك للأفراد الوصول إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بأعمالهم بسهولة ويسر بما يمكنهم من الاستفادة من هذه المعلومات في إنجاز أعمالهم بالدقة المطلوبة، فضلاً عن أن نظام الاتصال المتوافر في البنك يعد فعالاً بطريقة تسمح بتبادل المعلومات ومشاركتها في مختلف الأقسام الإدارية.
- فيما يتعلق بعملية التدريب والتطوير الوظيفي، يلاحظ وجود ضعف لدى البنك محل الدراسة في تطبيق التدريب الوظيفي بالشكل الصحيح، حيث أن الخطط التدريبية المتوفرة لا تلبي تطلعات الموظفين ورغباتهم.

- يوجد تأثير واضح وذو دلالة إحصائية لكل من عناصر بيئة العمل الداخلية (المعنوية) في أداء العاملين في البنك محل الدراسة، حيث جاء في المرتبة الأولى البعد (علاقة العمل) يليه بعد (إدماج الموظفين) ومن ثم بعد (الأنظمة والإجراءات) أما بعد (التدريب والتطوير الوظيفي) فقد جاء في المرتبة الأخيرة.
- لم يتبين وجود فروقات في مستوى أداء العاملين في البنك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) حيث إن هذه المتغيرات لم يتبين أنها تمثل عائقاً بالنسبة للعامل في تقديم أفضل ما لديه في العمل، وتجد الباحثة أن هذه الخصائص الديموغرافية لا تؤثر بشكل أو بآخر في الأداء عموماً إنما ترجع الاختلافات إلى وضع الشخص الصحيح في المكان الصحيح لاستخراج أفضل ما لديه في المركز الوظيفي الذي يناسبه ويناسب قدراته. بينما تبين وجود فروقات في الأداء بالنسبة للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات العمل في البنك) لصالح أقل الفئات خبرة، ويرجع ذلك بنظر الباحثة إلى أن هذه الفئة الأكثر اندفاعاً وحماساً للعمل كون الموظف في هذه المرحلة يرغب في إبراز نفسه للحصول على الترقيات وغيرها.

2. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، تقدم الباحثة التوصيات والمقترحات التالية:

- ضرورة تنبّه إدارة البنك إلى عناصر البيئة الداخلية التي تلائم العاملين، حيث يجب على الإدارة معرفة أن العنصر البشر هو المورد الأساسي للبنك، وهو يمتلك قدرة لانهائية وبالتالي يجب إعطائه الفرصة للانطلاق ورفع معنوياته وبث روح الطمأنينة داخله في سبيل تحقيق مستويات عالية من الأداء والذي ينعكس بدوره على أداء البنك بالمجمل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال تحسين عناصر بيئة العمل الداخلية في البنك.

- العمل بشكل مستمر على توضيح سياسات وإجراءات البنك والقواعد المنظمة للعمل، حيث يساهم التزام العاملين بهذه السياسات بتوجيهه إلى الأداء بما يتوافق مع متطلبات البنك، والعمل على إدماج العاملين في عمليات التحسين والتطوير.
- نظراً لكون نظام الاتصال الإداري في البنك جيد نسبياً، فيجب على الإدارة الاستفادة من هذه الخاصية وتحسينها وتطويرها بما يجعل نظام الاتصال انسيابي وذو اتجاهات متعددة، ويتم ذلك من خلال معرفة آراء الموظفين وإيلاء الاهتمام لمقترحاتهم ودعمهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين الذي يساهم في تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم باستخدام الأساليب التدريبية المتطورة عملياً ونظرياً، ويتم ذلك من خلال تقديم دورات تدريبية لجميع موظفي البنك بدون استثناء أو تمييز على اعتبار أن تحسين أداء البنك متعلق بتعاون جميع الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى تقديم دورات تطوير مهني لتحسين مستوى أداء العاملين في البنك.
- العمل على ترسيخ مبدأ الثقة بالشكل الذي يساهم في تحسين قدرة العاملين على تحمل المسؤوليات وتحقيق العدالة في التعامل مع العاملين وضرورة تعزيز الثقة بينهم من خلال زيادة التعاون والعلاقات الاجتماعية بين المدراء والعاملين.

المراجع

المراجع العربية:

1. إبراهيم، محمد محمد (2009). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
2. أبو رحمة، أحمد يوسف (2017). أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
3. أحمد، ناسوكورديو وحسن، موزكان إبراهيم (2019). دور عوامل البيئة الداخلية في تحسين أداء العاملين، مجلة قهلاي زانست العلمية، المجلد 4، العدد 4، كوردستان، العراق.
4. الأميري، وليد حميد رشيد (2016). تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
5. بن حبيب، عبد الرزاق (2002). اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
6. بن رحمون، سهام وزمام، نور الدين (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
7. بن عواق، شرف الدين محمد (2010). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
8. بوبويرة، نور الهدى وبوالقدرة، هدى (2020). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني: دراسة ميدانية بميناء جن العالمي - جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
9. بوبيدي، لامية (2019). علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، (3) (5)، 257-287.
10. حميد، ريم مهند (2016). انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق.
11. حيدر، عصام (2020). التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

12. خير الدين، أحمد موسى والنجار، محمود أحمد (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن.
13. سالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
14. سوفي، نبيل (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بو ضياف - المسيلة، الجزائر.
15. شايع، نوف محمد ومخافه، وفاء عيسى وآل داهم، بدور محمد (2023). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير (دراسة حالة)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الرابع، الإصدار 42.
16. شحادة، نظمي وآخرون (2000). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الشملة، عبد الفتاح (2014). واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
18. عباس، أنس عبد الباسط (2011). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
19. عباس، سهيلة محمد وعلي، حسين علي (2007). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
20. العبري، علي بن سعيد (2021). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية.
21. عفاف، روان (2015). أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

22. عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. عكر، منى (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر الأبحاث والدراسات، (1) (11)، 25-34.
24. العواملة، نائل عبد الحافظ (2009). الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن.
25. قديري، عائشة (2016). العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
26. قرماش، وهيبة (2015). علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
27. كليب، جلال والسفياني، عبد الرحمن (2023). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 5.
28. كيدر، عمار (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر.
29. ماهر، أحمد (2011). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
30. نسيم، بوقال (2012). أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة.

31. Bushiri P (2014). The impact of working environment on employees Performance: the case of institute of finance management in Dar es Salaam region, a dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master in human resources management of the Open University of Tanzania.
32. Fithri P, Mayasari P, Hasan A, Wirdianto E (2019). Impact of work environment on Employee performance in local Government of padang city, International Conference of Organizational Innovation (ICOI 2019).
33. Shammout M (2021). The Impact of Work Environment on Employees Performance, International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, Volume:03/Issue:11/November–2021.
34. Zhenjing G, Chupradit S, Ku KY, Nassani AA and Haffar M (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. Front. Public Health 10:890400. doi: 10.3389/fpubh.2022.890400
35. Erick, K.O. (2018). Effect of Perceived Workplace Environment on Employee Performance at Communication Authority of Kenya, Master's Thesis, The University of Nairobi.

الملاحق

الاستبيان

السادة الأفاضل، تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين في أحد البنوك السورية، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA.

يرجى منكم الإجابة بدقة وبما يعبر عن رأيكم الشخصي حول العبارات الواردة في استمارة الاستبيان، علماً بأنه لن نحصل على أية معلومات تكشف هويتكم، وسيتم استخدام الإجابات فقط لأغراض هذا البحث.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم في تعبئة الاستبيان.

الباحثة: آلاء الملهم

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس:

- ذكر
- أنثى

2- العمر:

- أقل من 25 سنة
- من 26-35 سنة
- من 36-45 سنة
- أكثر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل
- جامعي
- دراسات عليا

4- عدد سنوات العمل في البنك:

- أقل من سنتين
- من 2-5 سنوات
- من 6-10 سنوات
- من 11-15 سنة
- أكثر من 15 سنة

ثانياً: العبارات المتعلقة بأثر بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: بيئة العمل الداخلية						
البعد الأول: الأنظمة والإجراءات						
1	يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها					
2	يوجد التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات البنك					

					تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح لدى العاملين	3
					هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها في البنك	4
					يتم تنسيق الأعمال بسهولة من خلال مشاركة جميع الوحدات الوظيفية في البنك	5
					أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها في تحقيق معدلات الأداء المطلوبة	6
					يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بانه واضح الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات	7
البعد الثاني: التدريب والتطوير الوظيفي						
					يقدم البنك برامج تدريبية كافية للموظفين لتحسين أدائهم	1
					يحدد البنك الأهداف المتوقعة من برامج التدريب	2
					يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية	3
					يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة	4
					يستخدم البنك طرائق وأساليب تدريب متنوعة	5
					يستعين البنك بخبراء متخصصين لإجراء عملية التدريب	6
البعد الثالث: إدماج الموظفين						
					يمنح البنك الموظفين الحرية والاستقلالية في إنجاز أعمالهم	1

2	تأخذ إدارة البنك بآراء ومقترحات الموظفين				
3	يوجد في البنك نظام اتصال فعال يسهل تبادل المعلومات ومشاركتها بين مختلف الأقسام الإدارية				
4	تتيح إدارة البنك لجميع الموظفين الاطلاع على المعلومات المتعلقة بعملهم بما يمكنهم من الاستفادة منها في إنجاز أعمالهم				
5	تشجع إدارة البنك العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي				
6	تشجع إدارة البنك تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين				
7	تسود الثقة بين المديرين والموظفين في البنك				
8	يتم إشراك العاملين في القرارات التي تخص عملهم				
البعد الرابع: علاقة العمل					
1	تهتم إدارة البنك بدرجة كبيرة بأولويات واحتياجات الموظفين الشخصية				
2	يوجد قدر كبير من التعاون بين الموظفين				
3	تدعم إدارة البنك بناء علاقة اجتماعية طيبة مع الموظفين				
المحور الثاني: أداء العاملين					
1	يطوّر العاملون في البنك أداءهم بصورة مستمرة				

					يساهم العاملون بفعالية في تقديم مقترحات ومبادرات للتطوير	2
					يقوم العاملون في البنك بأداء مهامهم بدرجة عالية من الدقة والجودة	3
					يبذل العاملون أقصى ما لديهم من جهد في إنجاز المهام الموكلة إليهم	4
					لدى العاملين في البنك القدرة على الإبداع وتطوير العمل	5
					يتصرف العاملون بحرية في أداء عملهم	6
					يقوم العاملون بتأدية مهامهم بحماس ودافعية	7
					لدى العاملين في البنك معرفة ودراية كاملة بطبيعة وظائفهم والأعمال الموكلة إليهم	8