

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة  
في العراق

**Factors affecting job performance in private banks  
operating in Iraq**

إعداد

أحمد رائد محمد صالح العلوان

إشراف

الدكتور سمير موسى الجبالي

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

## تفويض

أنا أحمد رائد محمد صالح العلوان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد رسالتي ورقياً وإلكترونياً  
للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد رائد محمد صالح العلوان.

التاريخ: 2022 / 01 / 11.

التوقيع:



## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية

العاملة في العراق.

للباحث: أحمد رائد محمد صالح العلوان.

وأجيزت بتاريخ: 11 / 01 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. سمير موسى الجبالي	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د أحمد علي صالح	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبدالعزيز أحمد الشرباتي	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. بهجت عيد الجوازنة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة آل البيت	

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: { الرَّحْمَنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ بِحُسْبَانٍ } [الرحمن: 1]

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي بعزته وجلاله تتم الصالحات، يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد كما أنت أهله وولييه، اللهم أصلح لنا شأننا كله وتقبل منا وأجرنا من ابتلاء الدنيا وعذاب الآخرة، اللهم أحسن عاقبتنا في الأمور كلها.

يشرفني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى الدكتور سمير موسى الجبالي الذي أشرف على رسالتي وقام بتوجيهي وإرشادي ومساعدتي على إتمامها دون ملل أو تقصير وعلى جهوده التي بذلها حتى أنهيت رسالتي وأخرجتها بالطريقة العلمية المناسبة.

وأتقدم أيضاً بالشكر والتقدير لأساتذتي بقسم الأعمال والأستاذ الدكتور الفاضل احمد علي صالح في جامعة الشرق الاوسط لما كان لهم من دور قيم بنصحي وإرشادي عند الحاجة، كما وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة مناقشة الرسالة لما منحوه من وقتهم الثمين للاطلاع على المحتوى رسالتي لاثرائها بتوجيهاتهم القيمة.

واشكر جميع المصارف الأهلية العاملة في العراق على مساعدتهم في تقديم المعلومات و الأجابة على الاسئلة بكل شفافية وصدق .

وبالختام أتقدم بجزيل الشكر لكل من والدي العزيزين أطال الله بعمرهما وكل من ساندني خلال هذه الفترة.

والله ولي التوفيق.

الباحث

## الإهداء

اللهم منك وإليك لوجهك الكريم

إلى قدوتي الأولى، ومثلي الأعلى في الحياة، الذي أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود، إلى من  
رفعت رأسي عالياً إفتخاراً به ... **والدي العزيز**

إلى قرة عيني التي غمرتني بحبها وحنانها، وساندتني في صلاتها ودعائها، إلى التي يعجز عنها  
كل الكلام ... **والدتي الحبيبة**

إلى الشموع التي تنير لي الطريق، إلى من قدموا لي كل الدعم ... **أخي علي و اختي واصدقائي**  
**وزملائي الأعزاء** وكل من قدم لي يد العون والمساعدة في مسيرتي الدراسية لهم جميعاً أهدي ثمرة  
جهدي ،،،

**الباحث**

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ط.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	م.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة.....	(1-1).....
مشكلة الدراسة.....	(2-1).....
أهداف الدراسة.....	(3-1).....
أهمية الدراسة.....	(4-1).....
أسئلة الدراسة وفرضياتها.....	(5-1).....
أنموذج الدراسة.....	(6-1).....
حدود الدراسة.....	(7-1).....
محددات الدراسة.....	(8-1).....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:.....	(9-1).....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

مقدمة.....	(1-2).....
العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....	(2-2).....
مفهوم الأداء الوظيفي.....	(3-2).....
الدراسات السابقة ذات الصلة.....	(4-2).....

- (5-2) ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة ..... 47
- (6-2) نبذة مختصرة عن النظام المصرفي في العراق ..... 47

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

- (1-3) المقدمة ..... 50
- (2-3) منهج الدراسة ..... 50
- (3-3) مجتمع الدراسة ..... 50
- (4-3) عينة الدراسة ..... 51
- (5-3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ..... 52
- (6-3) أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات ..... 57
- (7-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة ..... 59
- (8-3) صدق أداة الدراسة وثباتها ..... 60

### الفصل الرابع: النتائج واختبار الفرضيات

- (1-4): المقدمة ..... 63
- (2-4): تحليل بيانات الدراسة ..... 63
- (3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة ..... 70
- (4-4): اختبار الالتواء والتقطع ..... 71
- (5-4): اختبار الفرضيات ..... 73

### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- (1-5) النتائج ..... 86
- (2-5): التوصيات ..... 91
- (3-5): الدراسات المستقبلية ..... 94

### قائمة المراجع

- أولاً: المراجع العربية ..... 95
- ثانياً: المراجع الأجنبية ..... 98
- الملحقات ..... 102

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-2	التطور التاريخي للنظام المصرفي العراقي	47
1-3	مجتمع الدراسة	51
2-3	نتائج توزيع الاستبيان	51
3-3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	52
4-3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	53
5-3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	54
6-3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	55
7-3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل في المصرف (الأقدمية)	56
8-3	توزيع فقرات امتغيرات في الاستبانة	59
9-3	معدل الاستجابة وفق مقياس ليكرت	59
10-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي (مقياس ألفا كرونباخ)	61
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل السياسية	63
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل الاقتصادية	65
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل الاجتماعية	66
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل التسويقية	67
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي	68
6-4	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	70
7-4	قياس الالتواء والتقلطح	72
8-4	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	74
9-4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	77
10-4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	79
11-4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	81
12-4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	83



## قائمة الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
7	أنموذج الدراسة	1-1
52	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	1-3
54	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	2-3
55	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	3-3
56	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	4-3
57	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل في المصرف (الأقدمية)	5-3
73	نتائج قياس الالتواء والتقلطح	1-4
76	بواقي النموذج المقترح للفرضية الرئيسة الأولى	2-4
78	بواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الأولى	3-4
80	بواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الثانية	4-4
82	بواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الثالثة	5-4
84	بواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الرابعة	6-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
103	استبانة الدراسة	1
108	قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الدراسة	2

## العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق

إعداد:

أحمد رائد محمد صالح العلوان

إشراف:

الدكتور سمير موسى الجبالي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق والتمثلة بـ (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التسويقية)، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية بالقطاع المصرفي العراقي الأهلي، تم الاعتماد على الاستبانة التي صمّمت وطورت لجمع البيانات بهدف تحقيق الهدف من هذه الدراسة، وقام الباحث بالاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، حيث تم توزيع (500) استبيان بشكل إلكتروني على العاملين في العديد من المصارف الأهلية العاملة بالعراق والذي بلغ عددهم (5600) موظف موزعين على (69) مصرف والتي أبدت استعدادها لتنفيذ هذه الدراسة وهي من المصارف (الإسلامية والتجارية المحلية، والتجارية الإسلامية الأجنبية) وتعد عينة ممثلة لمجتمعها ويمكن الاعتماد على نتائجها بالتعميم على ذات المجتمع، حيث تم توزيع الاستبانات وفق لنسبتها (في القطاع)، وبلغ عدد الاستبانات النهائية (356) استبياناً أي ما نسبته (71.2%) صالحة لإجراء التحليل الإحصائي.

توصّل الباحث إلى عدة نتائج، أهمها: أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن العوامل البيئية بأبعادها (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التسويقية) كانت مرتفعة، كما بينت النتائج فيما يتعلق بفقرات الاستبانة لمتغير الأداء الوظيفي أنها كانت جميعها مرتفعة. وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التسويقية) على الترتيب من حيث الأهمية على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع المصرفي الأهلي في العراق.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدّم الباحث العديد من التوصيات أبرزها:

إعادة النظر بالقوانين واللوائح التنفيذية المتعلقة بالعمل بشكل عام وبالعامل المصرفي بشكل مستمر حيث يتم تعديل كافة السياسات والقوانين بما يتناسب مع الوضع الراهن، لتواكب تلك القوانين

والسياسات الوضع الوظيفي بما يضمن تحقيق العدالة والمساواة لجميع الموظفين وبكافة أنحاء المصرف. بالإضافة لوضع آليات حقيقية لتقييم الموظفين، وإجراء التقييم الفعلي لهم، وتقديم المكافآت والترقيات للأكثر كفاءة، بناءً على تميزهم بأداء أعمالهم وفقاً لأسس التميز الفعلي، بشكل يجعلهم أكثر اجتهاداً على أداء أعمالهم.

الكلمات المفتاحية: العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التسويقية، الأداء الوظيفي، المصارف الأهلية العاملة في العراق.

# **Factors affecting job performance in private banks operating in Iraq**

**Prepared by:**

**Ahmed Raed Mohammed Saleh Alwan**

**Supervised by:**

**Dr. Sameer Mousa Al-Jabaly**

## **Abstract**

This study aimed to identify the factors affecting job performance in private banks operating in Iraq, represented by (political factors, economic factors, social factors, marketing factors). The questionnaire that was designed and developed to collect data in order to achieve the objective of this study, and the researcher relied on the easy sampling method, where (500) questionnaires were distributed electronically to workers in many private banks operating in Iraq, which expressed their willingness to implement this study, and they are among the (Islamic) banks. The local commercial, and the foreign Islamic commercial) is considered a representative sample of its society and its results can be relied upon by generalizing to the same society, as the questionnaires were distributed according to their percentage in the sector), and the number of the final questionnaires reached (356) questionnaires, or a percentage of (71.2%) valid for conducting statistical analysis.

The researcher reached several results, the most important of which are: The results of the descriptive analysis showed that the environmental factors (political, economic, social, marketing) were high, and the results with respect to the questionnaire items for the job performance variable showed that they were all high. The results of the hypothesis testing showed a statistically significant effect for each of (political factors, economic factors, social factors, marketing factors) on the order of importance on the job performance of employees in the private banking sector in Iraq.

In light of the results that have been reached, the researcher made several recommendations, most notably:

Reconsidering the laws and executive regulations related to work in general and banking work on an ongoing basis, as all policies and laws are amended in proportion to the current situation, to keep pace with those laws and policies and the employment situation in a manner that ensures the achievement of justice and equality for all employees and throughout the bank. In addition to setting real mechanisms for evaluating

employees, conducting actual evaluation for them, and offering rewards and promotions to the most efficient, based on their excellence in performing their work according to the foundations of actual excellence, in a way that makes them more diligent in performing their work.

**Keywords: Political Factors, Economic Factors, Social Factors, Marketing Factors, Job Performance, Private Banks Operating in Ira.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

- (1-1) المقدمة.
- (2-1) مشكلة الدراسة.
- (3-1) هدف الدراسة.
- (4-1) أهمية الدراسة.
- (5-1) فرضيات الدراسة.
- (6-1) نموذج الدراسة.
- (7-1) حدود الدراسة.
- (8-1) محددات الدراسة.
- (9-1) مصطلحات الإجرائية.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### (1-1) مقدمة

يتفق الباحثون على أن العناصر الأساسية للإدارة تتلخص في عنصرين هما العنصر البشري والعنصر التنظيمي، حيث يتكون العنصر التنظيمي من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، بينما يتعلق العنصر البشري بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم. (مداح، 2015)

لذلك ازداد اهتمام المنظمات في العنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية والأداء، وليس كعناصر إنتاج بمعنى أن استثمار الأفراد يتحقق إذا تم حسن استخدامها، كونها عوائد طويلة الأجل للمنظمة تسهم في تحسين الإنتاجية وتطويرها، لذلك فإن الإدارة في هذه المنظمات والمؤسسات تهدف دوماً إلى تنمية العلاقات والروابط بينها وبين الموظفين لضمان استمرارهم فيها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات، (Schrita & mohamad, 2017).

إن أداء الموظفين الجيد ضروري جداً للمنظمة، حيث يعد المورد البشري أحد عناصر الإنتاج الهامة التي يركز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الطرق والأساليب التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم، فقد يسهم ذلك في تحقيق الاستقرار في الاقتصاد التنظيمي من خلال تحسين مستويات المعيشة وارتفاع الرواتب، حيث تعتبر



الموارد البشرية في الوقت الحالي مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. & (Dang Nguyen, 2021)

لذلك نلاحظ ان تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتطويره يعد من الأولويات والاهداف التي تسعى منظمات الاعمال بمختلف مجالاتها الى تحقيقه عن طريق دراسة وفهم العوامل المؤثرة به لكي تتمكن من استخدامها والاستفادة منها بالصورة الأمثل.

### (2-1) مشكلة الدراسة

أظهرت دراسة أبو الريحه (2016) بأن المصارف العراقية تعاني من انخفاض في مستويات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب قد يكون منها الوضع السياسي والأمني له دور كبير في هذا الانخفاض لما سببه من انخفاض في أعداد العاملين، كما يعود الانخفاض في مستويات الأداء إلى عدة عوامل مختلفة (كعدم الاهتمام بالبيئة المحيطة بالموظف، بتنمية مهاراته، بنظام ترقيته ومكافأته، بضغط العمل المختلفة، بالقيم الأخلاقية للعاملين).

كما بيّنت دراسة (Abebe 2019) بأن افتقار مشاركة العاملين وعدم وضوح طبيعة عملهم وغياب الدعم الإشرافي، والقياس العادل في الوظائف يسهم بارتفاع مستوى الاداء.

وأوصت دراسة (Dang & Nguyen 2021) بضرورة اهتمام الدولة بمستوى رفاية العاملين لديها بما يسهم بتعزيز الأعمال الموكلة لهم. كما أوصت دراسة (Intan & Julia 2021) بأهمية إجراء المزيد من البحث حول البيئة المادية والاجتماعية والنفسية التي تؤثر على أداء الموظف من أجل الحصول على أفكار وأساليب جديدة. وبناءً على ماسبق عملت هذه الدراسة على معرفة الأسباب والعوامل التي من شأنها التأثير على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق.

### (3-1) أهداف الدراسة

- سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق، كما تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق العديد من الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- دراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق .
  - 2- بيان أثر العوامل السياسية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق.
  - 3- التعرف على أثر العوامل الاقتصادية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق.
  - 4- إلقاء الضوء على أثر العوامل الاجتماعية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق.
  - 5- معرفة أثر العوامل التسويقية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق.

### (4-1) أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

#### الأهمية العلمية:

- 1- تساهم الدراسة في مساعدة الأكاديميين ومراكز الأبحاث لفهم العوامل المختلفة المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق.
- 2- أهمية المتغيرات المبحوثة والمتعلقة بالعوامل المختلفة وهي العوامل (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتسويقية) وأثرها على الأداء الوظيفي، حيث تعتبر هذه العوامل عوامل مهمة لاستكشاف الواقع الفعلي في المصارف الأهلية العاملة في العراق.

## الأهمية العملية:

1- الاطلاع على أساليب الموارد البشرية لإدارات المصارف الأهلية العاملة في العراق على مختلف أشكالها والتي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتسهم بشكل أو بآخر بمساعدة أصحاب القرار في المصارف الأهلية العاملة في العراق.

2- أهمية نتائج العلاقات بين متغيرات الدراسة التي سترسم الصورة أمام متخذي القرارات في المصارف عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً والأقوى ارتباطاً والأضعف ارتباطاً بما يقدم تصوراً واضحاً عن الجوانب التي ينبغي التركيز عليها بشكل أكبر (العوامل التي تقع تحت نطاق سيطرة المصارف)، وإعطائها أهمية كبيرة (العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المصارف) وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر.

## (5-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها

### أسئلة الدراسة

بناءً على ما سبق في مشكلة الدراسة تحاول هذه الدراسة الاجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

**السؤال الرئيسي:** ما أثر العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في

**العراق؟**

لتحقيق الإجابة عن التساؤل الرئيسي في مشكلة الدراسة، تم تقسيمه إلى العديد من الأسئلة

الفرعية الوصفية الاستدلالية على النحو الآتي:

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر للعوامل السياسية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية

**العاملة في العراق؟**

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية

العاملة في العراق؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية

العاملة في العراق؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للعوامل التسويقية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية

العاملة في العراق؟

بناءً على ما سبق فقد تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: (H0.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية مجتمعة (سياسية،

واقتصادية، واجتماعية، وتسويقية) على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويتفرع عنها عدة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H0.1.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل السياسية على الأداء

الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثانية: (H0.1.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاقتصادية على الأداء

الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة: (H0.1.3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية على الأداء

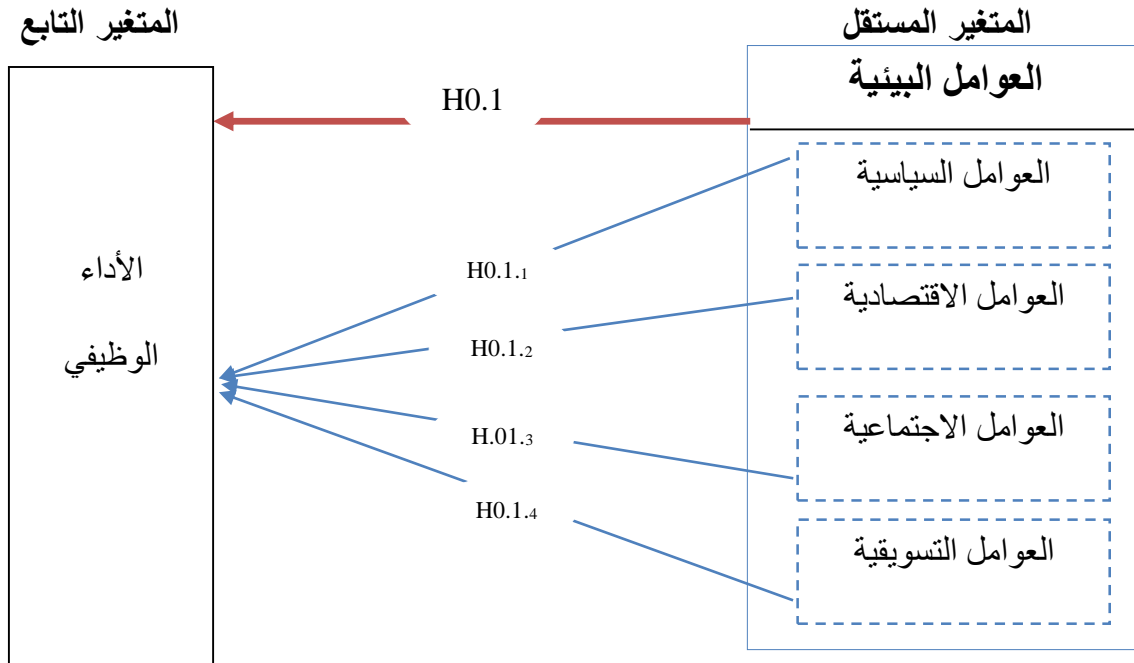
الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الرابعة: (H0.1.4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التسويقية على الأداء

الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## (6-1) أنموذج الدراسة

فيما يلي النموذج الافتراضي للدراسة



الشكل (1-1): متغيرات الدراسة

المصدر: الأنموذج من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات التالية:

المتغير المستقل بالاستناد إلى الدراسات:

( Mohammd, et. Al, 2019 & Nguyen, 2021; Intan )

المتغير التابع بالاستناد إلى الدراسات: (Abebe, 2019; Nucharee & Teeradej, 2019)

## (7-1) حدود الدراسة

الحدود المكانية: المصارف الأهلية العاملة في العراق.

الحدود الزمنية: تم جمع البيانات في نهاية عام 2021.

الحدود البشرية: الموظفين في المصارف الأهلية العاملة في العراق على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

الحدود الموضوعية: العوامل البيئية المؤثرة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التسويقية) في الأداء

الوظيفي.

## (8-1) محددات الدراسة

يمكن تلخيص محددات الدراسة في الجوانب الآتية:

1- يقتصر تطبيق الدراسة الحالية على القطاع المصرفي في العراق، وعليه صعوبة تعميم

نتائجها على المصارف المختلفة.

2- تعتمد نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها على مدى صدق وثبات أداة الدراسة، ودقة وموضوعية

استجابة العينة المدروسة.

## (9-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

**الأداء الوظيفي:** مخرجات أو كمية إنتاج العامل الواحد مقاسة بفترة زمنية محددة وهو يعكس مقدرة

العامل أو عدم قدرته لتحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل المطلوب منه، مهما كانت طبيعته.

(Shields, J; Brown, M; Kaine, S; Dolle-Samuel, C; North-Samardzic, A; McLean, P& Plimmer, G, 2015)

**ولغايات هذه الدراسة فيمكن تعريفه إجرائياً بأنه:** عبارة عن الأنشطة النظرية والعملية المبذولة من

قبل أشخاص في تنظيم إداري لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

**العوامل السياسية:** الظروف السياسية السائدة في الأسواق التي يكون لها تأثير على أعمال المنظمة

عندما تقرر ممارسة أي نشاط في هذه السوق، وتتضمن البيئة السياسية العديد من المتغيرات التي

تؤثر على مديري المؤسسات، فمنهم من يرى أن القوى السياسية لا يمكن السيطرة عليها مما يدفعهم

إلى التأقلم والتكيف مع هذه القوى، بينما يرى فريق آخر أن على المؤسسات أن تحاول التأثير في

المجال السياسي بكل الإمكانيات المتاحة لتوجيهها بما يخدم مصالحها وأهدافها. (لطرش وبقعة،

(2017)

ولأغراض هذه الدراسة فيمكن تعريفها إجرائياً بأنها: كافة القوانين الصادرة من قبل جهات معينة في الحكومة والتي تحدد طبيعة الألتزام الوظيفي وفق البيئة التشريعية المحيطة، ويمكن أن تشمل هذه العوامل عدة: (الأمن والاستقرار الوظيفي، السياسة العامة للدولة، الاتحادات والنقابات، الحكومة).

**العوامل الاقتصادية:** هي الظروف التي يبحث عنها الفرد والمرتبطة بالوضع المعيشي له من مبدأ أن الوظيفة جزء أساسي من الحياة يقابلها تعويض نقدي يحقق سعادة وتوازن لحياة العامل، وهذا المقابل النقدي يشعر العامل بالرضا ويشجعه على أداء العمل المطلوب منه. Mohammd A et (al, 2019)

**ولغايات هذه الدراسة فيمكن تعريفها إجرائياً بأنها:** هي ظروف تهدف إلى تحفيز السلوك الاقتصادي للفرد أو الجماعة لتحقيق الغايات المادية (الأهداف الاقتصادية) مقابل الأعمال المنجزة من قبلهم، والعمل على الإنفاق وإشباع الحاجات من خلال وجود دخل إضافي يحقق بعض الكماليات التي تدل على المستوى المعيشي كالسيارة، والاستقرار الأسري، ويمكن أن تشمل عدة محددات هي: (الأجور والرواتب، الحوافز، المكافآت، الترقيات).

**العوامل الاجتماعية:** فقد حددتها دراسة (Thushel 2015) بالعديد من المتطلبات (الكمية والعاطفية) كالتأثر بمكان العمل، وضوح الدور الذي يقوم به العامل، جودة القيادة، إضافة للظروف ضمن محيط المجتمع والعلاقات والتفاعلات فيه والضوابط الاجتماعية والصراع بين قيم الفرد واتجاهاته التي يحملها والسائدة بالمجتمع (الارتباط الشعوري بالمجتمع).

**ولغايات هذه الدراسة فيمكن تعريفها إجرائياً بأنها:** هي العوامل المتعلقة بالموظف والمحيط به والتي يمكن استغلالها من أجل تطوير عمله وتحسين أدائه وهذه المحددات يمكن أن تحدد عدة

متغيرات أهمها: (الثقافة التنظيمية، العلاقة مع زملاء العمل، نمط القيادة والإشراف، العوامل الشخصية، القيم الأخلاقية).

**العوامل التسويقية:** مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف إلى المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد من خلال فهم كافة الحاجات والرغبات لأولئك الزبائن.

(Kotler P; Keller K & Manceau D, 2015)

ولأغراض هذه الدراسة فيمكن تعريفها إجرائياً بأنها: هي العوامل التي من شأنها المساهمة من قبل الموظفين وانجاز كل ما تقوم به المنظمة لغايات المحافظة على الزبائن وتطوير العلاقات معهم بناءً على حاجة والرغبة التي يعيش بها هذا الزبون بكفاءة ومهنية وذلك من خلال قدرة المنظمة على جذبهم للحفاظ على مكانتها، ويمكن أن تشمل عوامل: (التمكين، التدريب، بيئة العمل المادية، الاتصال الداخلي).



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

- (1-2) مقدمة.
- (2-2) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
- (3-2) مفهوم الأداء الوظيفي.
- (4-2) الدراسات السابقة ذات الصلة.
- (5-2) ما يميز الدراسة الحالية.
- (6-2) نبذة مختصرة عن النظام المصرفي العراقي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### (1-2) مقدمة

سيتم مراجعة ما يتعلق بمتغيرات الدراسة من خلال الرجوع للأدبيات ذات الصلة، من أجل صياغة الإطار النظري للدراسة، وقد تم تجزئة هذا الفصل إلى جزئين:

**الأول:** الإطار النظري لمفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وخصائصه ومحدداته، والتعرف على العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

**الثاني:** يتناول استعراض لمضمون الدراسات السابقة وتحديد ما يميز هذه الدراسة عن غيرها ونبذة عن النظام المصرفي في العراق.

#### (2-2) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

أسفرت نتائج الدراسات والأبحاث العلمية بوجود عوامل تتعلق بالعمل تؤدي لاختلاف معدلات الأداء الوظيفي، هذا ما جعل الباحثين يبدون اهتمامهم لمعرفة العوامل المسببة والمكونة للأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن إيجاز بعض هذه العوامل كما يلي:

##### (1-2-2) العوامل السياسية: وتتمثل في:

☒ **الحكومة:** وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي، وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة،

وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع

وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها، وبالتالي فإن الحكومة

تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية

التي تؤثر بها على فعاليات المنظمة. (بن موسى وبوقرينات، 2013)

✘ **السياسة العامة للدولة:** حيث تتأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي والسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة: كارتفاع معدلات الرسوم والضرائب، التضخم وارتفاع القدرة الشرائية وغير ذلك. (أحمد، 2017)

✘ **الاتحادات والنقابات:** هي انضمام مجموعة منظمة من العاملين إلى بعضهم البعض وتجمعهم لتحقيق أهدافهم ورغباتهم كأجور أعلى، طبيعة عمل وبيئة عمل أفضل وأكثر أماناً (Orbaiceta, 2013). حيث تسهم النقابات العمالية في حماية العاملين والعمل على إعدادهم مهنيًا وفتياً، بالإضافة لرعاية مصالحهم المتنوعة (المادية منها والمعنوية) والدفاع عن حقوقهم وتنمية مواهبهم، وتشجيع النشاطات المختلفة للعاملين (الرياضة، السياحة، الفنون، الإبداع، الاختراع)، بالإضافة لمراقبة مايتعلق بالأمن الصناعي والصحة والسلامة في بيئة العمل. (ابراهيم وآخرون، 2015).

✘ **طبيعة ومضمون ظروف العمل المحيطة:** فوجود قانون عمل وسياسات وتشريعات تحدد طبيعة الأعمال العامة والخاصة يسهم بتحديد نطاق ومضمون العمل، حيث يشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط (القدرات، الاستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها والمدى الذي يتيح العمل العادل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع. (الكندري، 2016)، حيث تلعب البيئة السياسية دوراً هاماً في تشكيل بناء ونمط أداء أجهزة الإدارة العامة على وجه الخصوص حيث أن تغير الوزاري المستمر، ومراعاة الانتماءات الحزبية عند اختيار القادة والاداريين، كلها متغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هيكلها، وأساليب عملها. إن وجود نظام سياسي مستقر يلقى ثقة الموظفين، يعتبر ظرفاً بيئياً إيجابياً بالنسبة للمنظمات المختلفة. (بن موسى وبوقرينات، 2013).

## (2-2-2) العوامل الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

☒ الأجر والتعويضات: يعتبر موضوع الأجر من الموضوعات الهامة التي لاقت ولا زالت

تحظى باهتمام كبير من قبل الموظفين في مجال الإدارة. ويعود السبب في ذلك لما لها من

أثر مباشر على المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة،

وعلى أصحاب الأعمال من جهة ثانية، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين

مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب

عن العمل، وتقليص الأخطاء، كما على المنظمات أن تمنح قدرًا من الإهتمام للعلاوات التي

تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للأفراد منها: (خشة وروبيح، 2014)

- علاوة الكفاءة: هي زيادة في الأجر أو الراتب بناءً على إنتاجية الموظف في عمله،

تمنح بعد مدة تقدر بسنة تقريباً، وحين يتم إثبات أن إنتاجية الموظف عالية.

- علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية الموظف في المنظمة، والتعبير عن

إخلاص لمدة سنة.

- علاوة الاستثنائية: تمنح عند وجود أداء ومجهود متميز يتطلب تعويض استثنائي.

تتميز جميع العلاوات بأن أثرها تراكمي، أي يحصل عليها الموظف وتصبح حق مكتسب له،

وتضاف على العوائد المستقبلية.

☒ نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي، تنظمه إدارة الموارد البشرية من أجل تحفيز

من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال تقييم أداء الموارد البشرية.

(Slmeagn, 2019)

ويمكن القول: بأن الضغوط التي تواجه الموظفين في أداء أعمالهم بالإضافة للمشكلات الشخصية واليومية، كل ذلك من شأنه التأثير على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أداء أعمالهم. فالمكافآت التي تمنحها المنظمات على أساس الأداء أو الأفكار، تسهم بتحسين مستوى الأداء.

☒ **الحوافز:** تعرف بأنها عملية التحفيز لحركة الدافعية والاستجابة، تمثل العلاقة بين المثير

والاستجابة، ليتمثل رد الفعل النهائي في السلوك ثم النتيجة. وتتمثل الحوافز في الحوافز

المادية والمعنوية كما يلي: (أبو حيمد، 2020)

- **الحوافز المادية:** هي الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في

نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي، والتعويضات،

والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

- **الحوافز المعنوية:** الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين، واستقرار العمل، والخبرات،

وتحسين ظروف العمل.

تساهم الحوافز بكافة أنواعها في تحفيز الموظفين، وتحثهم على زيادة الكفاءة بإنجاز الأعمال

المطلوبة منهم، وترفع من مستوى رضاهم عن العمل، حيث تستخدم المنظمات الناجحة أساليب

التحفيز المناسبة للموقف، كما يؤثر غياب الحوافز على جوانب عديدة متعلقة بالموظفين ورضاهم

بتنمية مهاراتهم الوظيفية وتقديم أفكار وإنجازات جديدة، مما سينعكس بشكل سلبي على أدائهم. (بده

ومزيو، 2018)، إلا أن اتباع نظام حوافز جيد وملائم يشعر الموظفين بالرضا ويعزز ولائهم لعملهم،

بالتالي تخفيض معدل دوران العاملين والذي يعد نقطة ضعف تعاني منها العديد من المنظمات.

(Chepkemoi, 2018)

وتكمن أهمية نظام الحوافز في النقاط التالية: (الخرزلي والعدالي، 2017)

- 1- زيادة إنتاجية الموظف مما يسهم بزيادة أرباح المنظمة.
- 2- زيادة دخل الموظفين مما يسهم بخلق شعور بالامن والاستقرار الوظيفي.
- 3- تشجيع الموظفين على تنمية المهارات في أداءهم.

✘ **الترقيات:** هي نقل الموظف من وظيفة إلى أعلى منها في واجباته او مسؤولياتها. وترتبط الترقية في الغالب بفائدة مادية أو معنوية للموظف، وبذلك تعد ذات تأثير إيجابي في دوافع الموظفين للإنتاج والتنمية الذاتية وفي نجاح الإدارة في خلق الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها، وانتماء الموظفين للمنظمة. من أهم الأهداف التي تسعى الترقية إليها هو انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروطها لتولي المنصب الأعلى الشاغر. مكافأة الموظفين الممتازين على جهودهم. وحفزهم لمزيد من البذل والإنتاج، وترغيب الآخرين في الاقتداء بهم أداءً وسلوكاً. تمكين الرؤساء من الحفاظ على روح الجماعة والانضباط في المنظمة، على أساس أن الترقية إحدى وسائل الرؤساء للتحفيز عن طريق الترغيب. كما إن إفساح المجال أمام الموظفين للوصول إلى مراتب عليا، وما يترتب على ذلك من خلق التنافس بينهم، وهو الأمر الذي سوف يدفعهم إلى بذل أقصى مجهود للحصول على الترقية. رفع الروح المعنوية لدى الموظف عن طريق تجديد وتوزيع اختصاصاته من جراء ترقيته إلى وظيفة أخرى. شعور الموظف بالأمان بسبب زيادة دخله المادي الناتج عن الزيادة في الراتب المترتبة على الترقية. (Abebe, 2019)

## (2-2-3) العوامل الاجتماعية: ويمكن عرضها كما يلي:

☒ **العلاقات مع الزملاء:** من الضروري جداً وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك

من أجل التواصل الجيد داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعضاً،

وبين مختلف المصالح. (Alireza et.al, 2021)

☒ **العلاقة مع رؤساء العمل (نمط الإشراف):** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من

الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم

بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصياً، فالمشرف الفعال يكون قائداً أو مخططاً

ومحفزاً ومعلماً وناصحاً وموجهاً ومدرباً في آن واحد. (Lilin, 2018)

ويرى الباحث بأن هناك العديد من الصفات التي يجب على الرئيس المباشر (القائد) التحلي بها لكي

يكون لديه القدرة على التأثير بالمرؤوسين وتتمثل بـ:

1- أن تتوفر لديه ثقة عالية بنفسه.

2- يمتلك مهارات تواصل مميزة.

3- يتمتع بشخصية جذابة.

4- يرسم لمرؤوسيه خطط عمل لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة بكل سهولة ويسر.

5- يتعاطف مع المرؤوسين الذين يحتاجون لاهتمام ورعاية.

6- يقدم الحلول والأفكار الابداعية المناسبة لتجاوز المشاكل في العمل.

7- يمتلك رؤى مستقبلية للرفي بالمنظمة والمرؤوسين.

✘ **العوامل الشخصية:** وهي تتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم من حيث (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مستوى الإعداد المهني، درجة التعليم، قدراتهم ومهاراتهم). كما تندرج تحت هذه العوامل سمات الشخصية التي تميز بها الفرد، ومستوى الطموح ومستوى الذكاء أيضاً. وبالرغم من أن هذه العوامل أو السمات الشخصية لا يمكن تغييرها بواسطة التنظيم الوظيفي. (إدريس، 2014)

✘ **القيم الأخلاقية:** القيم عبارة عن معايير للحكم على سلوك الفرد في المجتمع، والتي تعمل على توجيه سلوكه وتحدد استجابته في مواقف الحياة المختلفة، ويكتسبها الفرد في حياته كما يكتسب المعارف والمهارات والعادات والاتجاهات عن طريق الخبرة، وهي مجموعة المبادئ والمعايير المحددة من منظور بيئي والتي يهتدي بها الفرد في سلوكياته المختلفة. ان الاخلاقيات في العنصر الأساسي الذي يتوقف عليها نجاح وتطور المنظمات، وأن الأعمال تفقد فاعليتها بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق. بالإضافة إلى ازدياد التكاليف القانونية نتيجة التعاملات الأخلاقية، ومما لا شك فيه أن الأفراد الذين يتخذون قرارات متعلقة بالعمل ويعملون بموجبها إنما يُعبّرون عن اختيارات عقلية أخلاقية سواء كانت ايجابية أو سلبية بل إن تجاهل دور الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرقاً صحيحة وأخرى خاطئة لمزاولة العمل. (العامري وشاكر، 2017)

ويرى الباحث بأن أهمية القيم الأخلاقية تكمن في النقاط التالية:

1- حسن إدارة الموارد المالية بشكل سليم دون وجود فروق أو تسرب، مما ينعكس إيجاباً على عملية التنمية الشاملة.



2- إن تحلي الموظفين بالنزاهة والعدالة والشفافية يسهم بالقضاء على الظواهر السلبية في بيئة العمل والمتمثلة بالمحسوبيات والرشوة.

3- تخلق بيئة عمل مريحة اجتماعياً عن طريق التعامل بمحبة ورحابة صدر بين الموظفين فيما بينهم وبينهم وبين رئيسهم المباشر، مما سينعكس إيجاباً على أداء أعمالهم.

#### (2-2-4) العوامل التسويقية وتتمثل بـ:

☒ **التمكين:** هو قيمة معنوية يعيشها الموظف عندما يشارك بتقديم الرأي وصناعة القرار، وحل

المشكلات اليومية" (تومي، 2017)، ويعتقد بأن تمكين العاملين من شأنه أن يجعلهم أكثر

قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، أكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية

وخاصة في المنظمات والشركات التي تستخدم في أنشطتها فرق العمل التي تحتاج إلى

كفاءات فردية وقدرات عالية تتبلور من خلال أفراد قد تم تمكينهم وإكسابهم مايلزم من المهارات

في مجالات أعمالهم. (Abdullah, et.al, 2018)

#### ويحقق التمكين العديد من الفوائد: (محمد، 2020)

1- زيادة في صلاحية ومسؤولية الموظفين مع منحهم الحرية لإنجاز العمل.

2- رفع مقدرة الموظفين على إيجاد حلول لمشاكل العمل في العقبات التي تعترض عملهم.

3- جعل الموظفين يعتمدون بشكل أقل على الإدارة في إنجاز العمل.

4- يصبح الموظفون مسؤولين بشكل أكبر عن نتيجة أعمالهم.

5- السرعة باتخاذ القرارات عبر تخفيض الوقت.

6- السماح بتقديم الأفكار الابتكارية والإبداعية في العمل.

ويمكن للتمكين أن يحقق العديد من المزايا: (قوز، 2016)

- 1- السماح للموظف المخطئ بالاستفادة من خطأه ودعمه وجعل ذلك فرصة لتطوير ذاته، بدلاً من عقابه.
  - 2- تغيير اتجاه الموظفين داخل المنظمة، عبر الانتقال من فكر "الإجبار" لإنجاز العمل إلى تنفيذه برغبة ذاتية.
  - 3- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
  - 4- تحسن عملية تدفق المعلومات والاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.
  - 5- تحسن مستوى جودة الخدمات والعمليات.
  - 6- ارتفاع أرباح المنظمات عبر رفع كفاءة الموظفين، وتحسين جودة العمليات.
- إلا أن هناك العديد من العوامل التي تحد من قدرة المنظمات على تطبيق التمكين نذكر منها:

(محمد، 2020)

- 1- بناء المنظمة الهرمي.
  - 2- المركزية في اتخاذ القرارات.
  - 3- تخوف الإدارات العليا والوسطى من فقدان السلطة.
  - 4- عدم وجود رغبة بإحداث تغييرات.
  - 5- خوف الموظفين من المسؤولية.
  - 6- الأنظمة الشديدة التي لا تشجع على الابتكار والإبداع.
- ☒ التدريب: هو عملية منظمة تهدف إلى تعديل سلوكيات الأفراد بالاتجاه الذي يساهم في تحقيق المنظمة، إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات التي تسهم بتعزيز قدراتهم على النجاح

في الأعمال التي يقومون بها، فهو أنشطة تساهم في تجهيز أفراد المؤسسة لرفع أدائهم في العمل الحالي والمستقبلي بزيادة مهاراتهم وتنمية معارفهم وبالتالي تقديم عمل مثمر. (Abebe, 2019) ويهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، والحد من الحوادث في العمل ورفع الإنتاجية والقيمة المضافة، كما يساعد التدريب على اكتساب الكفاءات وتنمية الابتكار عند الموظفين لمواجهة التطورات والتغيرات وبالتالي اتخاذ القرارات بما يؤدي لزيادة الشعور بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة. (الطنبور، 2020)

### مراحل التدريب:

يمر التدريب بأربع مراحل أساسية هي: (Slmegn, 2019)

- 1- **تحديد الحاجة من التدريب:** ويتم ذلك من خلال معرفة حاجات المنظمة، وتحديد المطلوب من عملية التدريب، لمساعدتها بتحقيق غاياتها.
- 2- **تحديد الهدف من التدريب:** حيث يتم ترجمة الخطوة الأولى (الحاجة من التدريب) إلى أهداف كمية ونوعية وزمنية، لتصبح مرشد للخطوات التالية، وهذه الأهداف تشمل جوانب مختلفة تتمثل بالمهارات، المعارف، الاتجاهات التي ينبغي للموظفين المتدربين إكتسابها.
- 3- **تصميم برنامج التدريب:** بعد تحديد الحاجات ووضع الأهداف، يتم تصميم برنامج التدريب والذي يتضمن (محتوى عملية التدريب، أساليب التدريب، مدته، مكانه، تكلفته... إلخ).
- 4- **تقييم التدريب:** من الضروري تقييم البرنامج التدريبي لتحديد مستوى فاعليته في تحقيق الأهداف المرغوبة منه.

تم تقسيم أساليب وطرق تدريب الموظفين إلى جانبين هما: (Raheja, 2015)

1- **التدريب الوظيفي خلال العمل:** والتي من خلاله يتم تدريب الموظف بمكان عمله، من خلال مراقبة الموظف غير المتمرس لزملائه أو مدرائه بالعمل وهناك طرق عديدة لهذا النوع من التدريب (التوجيه، التدريب المهني، التناوب الوظيفي).

2- **التدريب الوظيفي خارج العمل:** أي تدريب الموظفين بمكان بعيد عن مكان عملهم وتشمل عدة طرق (المؤتمرات، المحاضرات، الندوات، تمارين المحاكاة، تحليل المعاملات).

**ومن فوائد التدريب على الأداء الوظيفي: (خزام، 2020)**

1- الكشف عن مهارات وكفاءات الموظفين.

2- إتاحة الفرصة للموظفين باكتساب خبرات وتعزيز الطاقات.

3- زيادة المعرفة عن طريق الحصول على المعلومات المتعلقة بأداء العمل.

4- رفع مستوى فاعلية الموظفين وكفاءتهم.

5- توحيد اتجاهات الموظفين للوصول لأهداف التنظيم.

⊗ **بيئة العمل المادية:** تعتبر ظروف العمل المادية من أهم المكونات الأساسية لظروف العمل

الكمية، ويقصد بها البيئة الفيزيائية التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية، كالإضاءة

ودرجة الحرارة والتهوية والرطوبة السائدة والضجيج المنبعث من الآلات والأدوات الإنتاجية

والغبار والروائح والهواء المنتشر وغيرها من العناصر المادية التي تواجه العامل أثناء تأديته

لمهامه الإنتاجية. (جدي، 2018)

## وتتمثل أبعاد بيئة العمل المادية

1- قواعد تصميم مكان العمل: قد ينتج انخفاض في كفاءة العمليات الإنتاجية بسبب تصميم

مكان العمل أو البيئة المادية للعمل، فقد اتفق المهتمون بالهندسة البشرية على ان تصميم

مواقع العمل وفق حاجات الموظفين يسهم بتحسين قدراتهم لتأدية أعمالهم بكل كفاءة.

(Abebe, 2019)

2- قواعد تصميم واستخدام العدد والأدوات: من الضروري مواكبة التطورات وتحسين العدد

والأدوات المستخدمة بشكل يتناسب مع قدرات الموظفين من أجل الوصول إلى الأداء

المنشود، بالإضافة لتأمين مستلزمات الأمان لجميع الموظفين في أماكن العمل التي تتطلب

ذلك من خلال ارتدائهم لأنواع معينة من ألبسة الوقاية. (جدي، 2018)

3- قواعد تصميم مكائن أسطح العمل: من الضروري أن يتم تصميم مكان العمل بشكل يتناسب

مع طبيعة الأعمال المنجزة، من أجل جعل الموظف أو العامل في وضع الجسم السليم عند

أداء الأعمال المطلوبة منعاً لأي مشاكل صحية يمكن أن يسببها مكان العمل. (جدي،

(2018)

أما مكونات بيئة العمل المادية والمتمثلة بـ (الضوضاء، الإضاءة، درجة الحرارة، تصميم مكاتب

العمل) فأنها تؤثر بشكل أو بآخر على الالتزام الوظيفي، فالأصوات العالية الصخبة بمكان العمل،

والإضاءة السيئة، والحرارة المرتفعة أو المنخفضة، بالإضافة لتصميم موقع العمل من حيث مساحته

تهويته... الخ، كل ذلك عوامل مادية تسهم بشعور الموظفين بالإرهاق، الإنزعاج، التعب مما ينعكس

سلباً على مستوى أدائهم.

☒ **الاتصال الداخلي:** عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين كافة الأطراف داخل المنظمة،

وذلك باستخدام لغة مفهومة وقنوات اتصال معينة، بغية التأثير في السلوك وتوجيهه نحو

الأهداف المرجوة. ويسعى الاتصال الداخلي لتحقيق عدة أهداف كالإعلام والأخبار، إعداد

الأفراد لتقبل التغيير، توجيه سلوك الأفراد. (بيرم، 2016)

ويظهر هدف الاتصال الداخلي بالنسبة للموظفين لإعلامهم بما يحدث داخل المنظمة، مما

يؤدي لزيادة الثقة المتبادلة مع الإدارة وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أداءهم الوظيفي، بالإضافة

إلى أن ذلك يسهم بتخفيض انتشار الشائعات التي تجعل الموظفين يضيعون وقتهم بنقلها أو تداولها

والتي لا تبنى على أي أساس من الصدق. أما هدف الاتصال بالنسبة للإدارة العليا فهو مشاركة

المدراء للموظفين وتحفيزهم والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة، والتعرف على الأحداث داخل

المنظمة بشكل واقعي. (ديبلي وبن حسين، 2020)

## (2-3) مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي ذو أهمية بالغة للمنظمات بهدف الحفاظ على مركز تنافسي جيد،

ولذلك فقد أخذ هذا الموضوع حيزاً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية خلال الفترات السابقة.

فقد عرفه Robbins & Judge (2013) بأنه تضامن الفاعلية والكفاءة في أداء المهام الرئيسية

المطلوبة من الأفراد. وعرفه Zuheir (2018) بأنه الإجراءات التي يقوم بها الموظفون بناءً على

خبراتهم ومهاراتهم في الإعدادات التنظيمية، وهو النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع

الموظفين لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. ويعرف الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي

لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام". (معتز، 2020)

## (2-3-1) أهمية الأداء الوظيفي

يأخذ الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كونه الناتج النهائي لمحصلة أي نشاط داخل المنظمة على مستوى الفرد أو المنظمة ذاتها، فالأداء الوظيفي المتميز يحقق استقرار واستمرار أكثر لعمل المنظمة، ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في عدة نقاط كالآتي: (غضبان وعريف، 2018)

- 1- يؤدي الأداء الوظيفي لنجاح خطط التنمية الاقتصادية في البلد.
- 2- يعتبر مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الوقت الحالي وأي عمل آخر في المستقبل.
- 3- يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- يساعد على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.
- 5- خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.
- 6- تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف العاملين.
- 7- تحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية

## (2-3-2) محددات الأداء الوظيفي

اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتمثل فيما يلي: (موساوي، 2015)

- 1- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسدية والذهنية التي يبذلها الموظف لإنجاز مهمته من أجل الوصول لأعلى معدلات عطائه في ميدان عمله.

2- القدرات: تشير إلى خصائص الموظف الشخصية المستخدمة من قبله لإنجاز مهامه أو

عمله. (LiLin, 2018)

3- إدراك الدور (المهمة): هو المسار الذي يظن الموظف أنه من الواجب توجيه جهده في

العمل وهو الإحساس بأهميته في أداء عمله. (آمال، 2019)

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة للتفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الموظف وإدراكه

لمهامه ودوره، فكل موظف يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع الموظفين الآخرين.

وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيمايلي: (بودويرة وبوزردوم، 2017)

1- الدافعية: إن الجهد الذي يبذله الموظف لأداء العمل يمثل حقيقة دافعية الموظف للأداء

بالتالي يعكس حماس الفرد لأداء العمل في الواقع. (Watetu, 2017)

2- قدرات الموظف وخبرته السابقة: والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3- إدراك الموظف لدور الوظيفي: أي انطباعه وتصوره عن الأنشطة والتصرفات التي يتكون

منها عمله، وطريقة ممارسة دوره في المنظمة. (آمال، 2019)

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × الإدراك

بالتالي فإن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك

الفرد لدوره الوظيفي.

(2-3-3) معايير الأداء الوظيفي

معايير الأداء الوظيفي عبارة عن بيان مختص يصف المحصلة النهائية المتوقع الوصول إليها

من قبل الموظف الذي ينجز عمل معين حيث يعد معيار الأداء الدستور أو النظام الداخلي المُجمع



عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الآلية التي يمكن من خلالها الوصول إلى مستوى أداء أفضل، وفي الوقت نفسه معرفة على أوجه التقصير التي قد تنشأ في الأداء. وتتمحور أهم المعايير الأداء فيما يلي: (بوشقيف وبوطريق، 2020)

✓ **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على الأداء من حيث مدى الاتقان والجودة في الإنتاج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى هذه الجودة والامكانيات المتوفرة وهذا ما يتطلب وجود معيار للرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الحاجة فضلاً عن الاتفاق على درجة الجودة المرغوبة في أداء العمل.

✓ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير المتجددة أو القابلة للتعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة. فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن.

✓ **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ان لا يتجاوز قدرات وامكانيات الموظفين، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء. مما يصيب الموظفين بالتزام وقد يؤدي الى مشكلة في المستقبل.

✓ **الاجراءات:** وهي الخطوات التي يتم فيها أداء العمل، أو بعبارة أخرى، بيان توقف للخطوات والاجراءات اللازمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام.

### (2-3-4) إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

تسعى إدارة المنظمات بشكل عام لتحسين أداء الموظفين لما لذلك من آثار إيجابية على الأداء بشكل عام، ويمكن أن يتم تحسين الأداء الوظيفي عبر الخطوات الآتية: (بده ومزيو، 2018)

1- **تحديد العوامل الرئيسية لظهور مشاكل في الأداء:** من الضروري تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، وتحديد تلك الانحرافات مهم لكل من الإدارة والموظفين في تحديد طريقة تقويم الأداء الملائمة، كما يسهم ذلك بتخفيض التصارع بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الدوافع والأسباب لأي أداء في بيئة العمل، والأسباب التي أدت لنشوء أي خلل أو انحراف وقد تتعلق تلك الدوافع بالعوامل الاقتصادية (الأجور والحوافز)، أو لغايات شخصية اجتماعية، أو قد تتعلق أيضاً بعوامل تنظيمية أو تسويقية (التدريب، التواصل)، بالتالي من الممكن أن تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على الأداء الوظيفي، بالتالي فإن تلك العوامل قد تسهم بإضعاف الأداء، لذلك يتوجب معرفة الأسباب أو العوامل الرئيسية التي أدت للانحراف بمستوى الأداء عن المستوى المطلوب.

2- **رسم خطة عمل متطورة لإيجاد حلول:** تبني خطة العمل للحد من مشاكل الأداء، بالتالي لا بد من وجود تعاون بين الإدارة والموظفين، وبين الإدارة والمتخصصين بمجال تطوير الأداء وتحسينه من ناحية ثانية. فوجود لقاءات مباشرة بين الإدارة والموظفين وفتح مجال لتقديم الآراء والمقترحات، ومناقشة العقبات وعدم إخفاء الحقائق حول الأداء، ذلك من شأنه أن يسهم بإيجاد حلول مرضية للموظفين وتحسين الأداء والقضاء على المشاكل.

3- **الاتصال المباشر:** من الضروري تحديد محتوى الاتصال المناسب بين المشرف والموظف لتحسين أداءه.

### (2-3-5) تقييم الأداء الوظيفي

يتفرع عن عملية التقييم الوظيفي من ثلاث عمليات هي: (محمد، 2020)

1- مقارنة الأداء المنجز مع المعايير الموضوعية وتسمى هذه العملية بالقياس.

2- تحديد مستوى الأداء المنجز (جيد أو ضعيف)، أي إعطاء قيمة للأداء، وتسمى هذه العملية بالتقدير أو التقييم.

3- تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتعزيز نقاط القوة، وهذه العملية تسمى التقييم.

بالتالي تمر عملية تقييم الأداء بثلاث مراحل هي (القياس، التقييم، التقييم)، ويمكن تعريف تقييم

أداء العاملين بأنه "عملية يتم من خلالها تقييم الأداء الوظيفي للموظف من حيث الجودة، الكمية،

التكلفة، السلوك، الوقت"، بالتالي هو عملية جمع المعلومات وتسجيلها وتحليلها حول الأهمية النسبية

للموظفين بالنسبة للمنظمة من خلال دراسة الإنجازات الحالية ونقاط القوة والضعف في شخصية

الموظف، ومدى ملائمة الحوافز والمكافآت والأجور والترقيات... الخ بالنسبة إليه. ( Slimegn, )

(2019)

### (2-3-6) أهداف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن الأهداف المرجوة من عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات تتمثل ب: (محمد، 2020)

1- تتبع تنفيذ الأهداف: لمعرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً، ومدى الالتزام بالقوانين

والسياسات المحددة بمجالات العمل.

2- التحقق من كفاءة الأداء: أي يتم تنفيذ الأنشطة لتحقيق الأهداف بأعلى درجة من الفاعلية.

3- تقييم كفاءة الموظفين وكفاءة العمليات الداخلية.

4- تقييم النتائج وتحديد مركز المسؤولية: بناءً على تقييم النتائج بشكل فعلي ومقارنتها مع المعايير

الموضوعة والأهداف المرسومة، تتحدد المسؤولية على جميع المراكز، بالتالي يتم اتخاذ القرارات

اللازمة لتصحيح تلك الانحرافات.

5- تحديد مكان الخلل والضعف: إن تقييم الموظفين يسهم بمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم بإنجاز أعمالهم، بالإضافة للكشف عن أماكن الضعف في القوانين والإجراءات والمعايير التي يتم الاعتماد عليها ومدى صلاحيتها.

6- خلق جو من الثقة والسلوك الأخلاقي عبر الموضوعية بالتقييم.

7- الكشف عن الموظفين المبدعين والمتفوقين.

أما أهمية قياس الأداء الوظيفية تظهر في النقاط التالية: (بن أوصيف، 2015)

1- تحديد مدى حاجة المنظمة للموارد البشرية في المستقبل، بالتالي تحديد أساليب استقطاب

الموظفين وحسن اختيارهم وتدريبهم تطوير مهاراتهم لاستثمار طاقاتهم بكل فعالية.

2- تطوير الأداء من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي تحفيز الموظفين لاستثمار نقاط

القوة في العمل الوظيفي وتطويره بشكل مناسب، أما نقاط الضعف فتعمل الإدارة بعد تقييم أداء

هؤلاء الموظفين لتطوير مستواهم عبر السياسات التدريبية بما يلي متطلبات العمل.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: تقييم أداء الموظفين يكشف عن مدى حاجتهم لاتباع دورات

تدريبية تعالج النقص بمستوى الأداء وتمنع تراكمه.

4- وضع نظام حوافز ومكافآت عادل: أن تقييم الأداء الوظيفي يحدد مستوى الأداء لكل موظف

ودرجة اتقان عمله والتزامه بواجباته، كما ان الحوافز تستند إلى العمل المنجز، والجهد المبذول

بشكل فعلي للإنجاز.

5- القيام بالترقية أو النقل: يساعد تقييم الأداء الإدارة بتحديد الموظفين الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية تمنحهم الحق بالترقية، كما تحدد النقص والفائض بالموظفين بكافة المستويات، وبالتالي تلجأ الإدارة للنقل والترقية بما ينسجم مع مصلحة العمل ويلبي قدرات جميع الموظفين.

أما القائمون بعملية تقييم الأداء فهم: (محمد، 2020)

1- المشرفون أو الرؤساء المباشرين: يعتبر تقييم أداء الموظف جزء من مهام المدير والمشرف ولا يمكنهما التهرب من ذلك.

2- الزملاء: أن التواصل المباشر واليومي بين زملاء العمل يسهم بملاحظة سلوكيات ومواقف لا يمكن للمدير أو المشرف ملاحظتها.

3- التقييم الذاتي: وهو تقييم الموظف لذاته، إلا أن هذا الأسلوب يحمل مبالغة في التقييم.

4- التقييم عن طريق المرؤوسين: يعتبر المرؤوس مصدر مهم للمعلومات عن أداء المدير أو المشرف، عن أسلوب عمله، توجيهاته، مدى مساهمته بتنمية روح التعاون.

5- التقييم عن طريق العملاء: يعتبر العميل أفضل مصادر للمعلومات عن الموظف، من خلال ملاحظته لسلوك الموظف بشكل أدق من المدير والمشرف.

### (2-3-7) مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

يمكن إيجاز المشاكل التي يقع بها المشرفين عند تقييم الأداء ما يلي: (موساوي، 2015)

1- الميل نحو التقييم الوسط: حيث يقوم المشرفون بتقييم أغلبية الموظفين بأداء متوسط، ويتمنع بعض الأحيان عن إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للموظفين، والسبب بذلك نقص المعرفة بسلوكيات الموظفين.

2- خطأ التاثر بالحالة: ويحصل هذا النوع عندما يقوم المقيّم بالاستناد إلى مجال واحد من الأداء

للموظف المقيم، فقد يكون الموظف ضعيف بباقي المجالات، بالتالي يتم نسب إنجازات لهذا

الموظف لايملكها (الخطأ المستمر).

3- خطأ التاثر بالأداء الحالي: قد يتأثر المقيم بأداء الموظف بالوقت الحالي، ويميل لنسيان

تفاصيل أداءه في الماضي، مما ينعكس على جودة تقييم الأداء.

4- خطأ الوقوع بالتحيز الشخصي: فقد ينجذب المقيم لبعض الموظفين التي تربطه معهم علاقات

اجتماعية معينة كالصداقة او القرابة، أو قد ينتج نتيجة كره المقيم لجنس او طائفة... كل ذلك

قد يسهم بالتحيز بشكل شخصي.

5- خطأ التشدد أو التساهل: فقد يتساهل المقيم فيعطي الموظف الضعيف تقدير متوسط، أو

يتشدد بالنسبة للموظق ذو الأداء المرتفع فيعطييه درجة متوسطة.

## (2-4) الدراسات السابقة ذات الصلة

1- دراسة (الخرزلي & العادلي، 2017) بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في

تحسين أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين ومدى تأثير الحوافز المادية

في تقدم الأفراد العاملين وتحسين أدائهم، ومعرفة أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء الأفراد العاملين،

التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين. يتكون مجتمع البحث من موظفي شركة

الخطوط والأنابيب النفطية تفرع الديوانية البالغ عددهم (112) موظف، وزعت الاستبانة على عينة

تم تحليل البيانات والحصول على النتائج والتي تضمنت: رغم الاختلاف في وجهات نظر الباحثين

حول مفهوم الحوافز وأنواعها إلا أن هناك إجماع كبير حول أهمية الدور الذي تلعبه في نجاح

المنظمات واستمرارها. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان الحوافز المادية دور في تحسين الأداء أكثر من الحوافز المعنوية. أوصت الدراسة: يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعا مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز لتحسين الأداء، إقامة الندوات والمؤتمرات التي توضح للعاملين الجوانب المختلفة التي تؤثر على أدائهم من جهة وسمعة الشركة ومكانتها، سن اللوائح والقوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز.

## 2- دراسة (شاكر والعامري، 2017) بعنوان "أثر القيم الأخلاقية على الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيم الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وتحديد القيم الأخلاقية الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم معالجتها بواسطة برنامج (SPSS) (V.25). حيث بلغ حجم عينة الدراسة (188) موظف في المركز الرئيسي لجامعة العلوم والتكنولوجيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي بين أبعاد القيم الأخلاقية (الأمانة، الاستقامة، الوفاء، الصبر، النزاهة، الإنصاف) والأداء الوظيفي، وكلما زادت قوة هذه القيم لدى الموظفين ازداد تأثيرها إيجاباً على الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة لضرورة استمرار إدارة الجامعة في تعزيز وتقوية القيم الأخلاقية لدى موظفيها لماله من تأثير إيجابي على أدائهم الوظيفي. وزيادة الاهتمام بدعم القيم الأخلاقية من خلال إقامة دورات تدريبية وندوات ووضع مكافآت تحفيزية ومكافأة الجهود المتميزة بما يعزز ويقوي القيم الأخلاقية الإيجابية.

### 3- دراسة (Salman, et al, 2017) بعنوان:

#### "Factors Affecting to Employee's Performance. A Study of Islamic Banks".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة على أداء العاملين في البنوك الإسلامية في مدينة لارناكا. هذه العوامل والتي تم تقييمها هي (ضغوط العمل، الاتصال، التحفيز) على أنها عوامل أساسية تقنع أداء الموظفين الذي يتطلب النظر فيه. كان مجتمع هذا البحث (60) مستجيباً وبلغت عينة الدراسة (50). تم تحليل البيانات الأولية المجمعة في نموذج الاستبيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تشير النتائج إلى أن أداء الموظفين يتضح من خلال الدافع، عوامل الإجهاد والتواصل الوظيفي، كما أن ضغوط الوظيفة والتحفيز ومتغيرات الاتصال تؤثر في نفس الوقت على أداء الموظفين، إلا أن كلاً من ضغوط الوظيفة والتواصل أقل تأثير من التحفيز على أداء الموظفين. توصلت الدراسة للعديد من التوصيات منها: منح الحافز للموظفين دون تحيز لأداء مهمتهم، كون المحفزات لديها القدرة على خلق دافع فعال لدى الأفراد من أجل أن يكونوا قادرين على الأداء وبذل جهد كبير. تعزيز أداء الموظفين في المصارف الإسلامية من خلال زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير.

### 4- دراسة (Watetu, 2017) بعنوان:

#### "Factors Affecting Employee Performance in an Organization : A Case Study of Postal Corporation of Kenya".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المنظمات. استخدمت الدراسة أربعة متغيرات تضمنت: تحفيز الموظف وتصميم الوظيفة وأسلوب الإدارة وظروف العمل. تسعى الدراسة إلى إفادة إدارة المؤسسات البريدية ومستشاري الموارد البشرية والعلماء والنقابات العمالية. استخدمت الدراسة تصميم البحث الوصفي وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. كان السكان المستهدفون (3500) مستجيب من جميع مستويات الإدارة المختارة وهذه الفئات المعنية حيث



تم اختيار المستجيبين باستخدام تقنيات أخذ العينات العشوائية الطبقية. كان حجم العينة (350) مستجيباً. تم تحليل نتائج الدراسة وعرضها في شكل مخططات وجداول ورسوم بيانية ومن خلال استخدام التقنيات النوعية والكمية. بينت نتائج الدراسة أن دافعية الموظف وتصميم الوظيفة وأسلوب الإدارة وظروف العمل لها علاقة إيجابية بأداء الموظف. يجد غالبية الموظفين أنه من المهم أن يتعرف رؤسائهم عليهم على عمل قاموا به بشكل جيد. معظم الموظفين غير راضين عن نظام المكافآت الخاص بهم. وأشار معظمهم إلى أنهم لم يكونوا مدفوعين بالتحديات التي يواجهونها في وظائفهم. تتطلب معظم وظائف الموظفين مهارات عالية، وهي ليست روتينية أيضاً. لدى المنظمة تقسيم واضح للمسؤوليات ويحفزهم رؤسائهم على الأداء بشكل أفضل بمعلوماتهم وتوجيهاتهم الواضحة. ومع ذلك، فإن معظم الموظفين لا يشاركون في عملية صنع القرار ولا يتم تشجيعهم على الابتكار من قبل الإدارة. لا تمارس الإدارة أيضاً الأخلاقيات المناسبة في تعاملاتها الداخلية داخل المنظمة. كما لا يوجد الكثير من حالات التتمر أو المضايقة من أي نوع. ومع ذلك، فإن الثقافة في المنظمة لم تكن داعمة عاطفياً. يفهم معظم الموظفين إجراءات وسياسات المنظمة. حيث لا يشارك معظم الموظفين في المشاريع التي تفيد المنظمة ولا يشاركون في حل المشكلات في المنظمة. أوصت الدراسة بضرورة إيجاد طريقة لتحفيز الموظفين. كما يجب على الإدارة إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.

##### 5- دراسة (محمد، 2018) بعنوان: "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة".

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين العوامل الإنسانية، التنظيمية والفنية المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا. تم توزيع (50) مفردة من أصل (212) مفردة في المجتمع وتم استرجاع (30) استبانة من أصل (50) استبانة موزعة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. توصلت

الدراسة للعديد من النتائج منها: تتوفر المؤسسة على مجموعة معتبرة من العوامل (الإنسانية والتنظيمية والفنية) التي تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا إلا أن العوامل التنظيمية هي الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا، وأوصت الدراسة: ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة من (ظروف عمل مادية، توفير الاتصال ووسائل الاتصال) مما يزيد من دقة وسهولة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، ضرورة دعم المؤسسة للعلاقات بين العمال داخل المؤسسة وترسيخ بعض القيم فيها مثل الاحترام

#### 6- دراسة (Abdullah, et.al, 2018) بعنوان:

**"Factors Affecting Employee Motivation towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan".**

هدفت هذه الدراسة لاستخراج أفضل العوامل التحفيزية التي تدعم الأخلاق في العمل، ومعرفة العامل الذي يحفز الموظفين للعمل في القطاع المصرفي، وبيان الجوانب التحفيزية التي تعزز أداء الموظف. يتكون مجتمع الدراسة من (4) بنوك عاملة في باكستان هي (ميزان، الحبيب، البركة، بنك فيصل)، حيث يتضمن الاستبيان معرفة عدة جوانب ديمغرافية (العمر، الجنس...) إضافة للراتب، فترة الخدمة، آخر ترقية حصلوا عليها.

كشفت نتائج الدراسة أهمية التحفيز في بيئة الصناعات المصرفية وحددت العوامل التي تعمل على تحسين تحفيز الموظفين في البنوك. فقد تم إلقاء الضوء على نقطة تحسين مستوى تحفيز الموظفين تجاه عملهم. كما أشارت النتائج أن العوامل (الفوائد، والاعتراف، والتمكين، وبيئة العمل) تساعد على تحسين مستوى تحفيز الموظف. والعوامل لا تعزز فقط دافع الموظف بل تعزز أيضاً سلوكهم الأخلاقي والاجتماعي الذي يميل إلى تحسين أداء عملهم.

#### 7- دراسة (Shuqqo & Ghanayem, 2018) بعنوان:

### "Factors Affecting Employees' Responses to Change in Nablus Industrial Factories".

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف أثر العديد من المؤشرات على الأداء الوظيفي تمثلت بـ (وعي الموظفين، التدريب المنظم، نمو المعرفة الفردية، الحوافز، الترقية الوظيفية، الأمن الوظيفي، المهارات، الالتزام بالعمل، الكفاءة، المهارات الوظيفية، الاستجابة للتغيير، تطوير العلاقات، تحسين جودة الخدمة، الربحية). تكون مجتمع الدراسة من عدد من الموظفين الإداريين العاملين في (13) مصنع في منطقة نابلس، بلغت عينة الدراسة (163)، وعدد الاستبانات الصالحة (132)، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج. بينت النتائج وجود أثر لجميع المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وأوصت بضرورة وجود برنامج تدريبي منهجي للموظفين يتوافق مع التغييرات الجديدة، إضافة لوجود نظام مكافآت وترقية يسهم بإشراك الموظفين في الخطط الجديدة.

#### 8- دراسة (Shiqian, 2018) بعنوان:

### "Factors Affecting the Job Performance of Employees at Work Place in the Higher Education Sector of China".

هدفت هذه الدراسة ببيان العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظف في قطاع التعليم العالي الخاص في الصين. من خلال دراسة تأثير أنماط القيادة والالتزام التنظيمي والكفاءة الذاتية على أداء الموظف الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من (800) أكاديمي في أفضل عشر جامعات صينية خاصة تم استطلاعهم إلكترونياً أو بشكل شخصي. تم تصميم الاستبيان على مقياس التقدم من (5) نقاط واستخدمت الدراسة Smart PLS 2.0 لتقييم الارتباطات بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة له تأثير مباشر إيجابي وهام على الأداء الوظيفي، وأن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي وهام. التأثير المباشر على الأداء الوظيفي. علاوة على ذلك، فإن الكفاءة الذاتية لها علاقة مهمة وإيجابية مع الأداء الوظيفي.

9- دراسة (عبد الحفيظ وآخرون، 2019) بعنوان "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي".

هدفت الدراسة للتعرف على أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بديوان بلدية بنغازي والبالغ (100) عامل، ولتحقيق

أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25). بينت الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين مرتبة بشكل تنازلي هي: التمكين، وضوح المسؤولية، الثقافة التنظيمية، الحوافز، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية. وأظهرت النتائج أن هناك أثر موجب ذو دلالة معنوية للعوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، وأن هناك أثر موجب ذو دلالة معنوية للتمكين ووضوح المسؤولية والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بإعادة تصميم بيئة العمل وخلق مناخ تنظيمي مناسب، وزيادة الاهتمام بالتدريب، وتفعيل نظام الحوافز وربط الحوافز بالأداء، والاعتماد على وسائل الاتصال الإلكترونية.

10- دراسة (Abebe, 2019) بعنوان:

**" Determinants of employees' job performance at commercial bank of Ethiopia Addis Ababa City Branches "**

هدفت هذه الدراسة فحص العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في البنك التجاري لإثيوبيا فروع مدينة أديس أبابا. تم إجراء هذا البحث من خلال التصميم الوصفي باستخدام منهج بحث مختلط. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لاختيار المستجيبين للاستبيان، كما تمت إدارة العينة الهادفة لاختيار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم وبلغ عدد المستجيبين (381). تم تطبيق دمج الإحصاء الوصفي مع التحليل النوعي لعرض البيانات وتحليلها. توصلت الدراسة للعديد

من النتائج منها: أن الأداء الوظيفي والإنجازات الإجمالية للبنك تعيقهم عوامل تتعلق بمهارة الموظفين والتزامهم وقدرتهم ونظام إدارة الأداء والتدريب وبيئة العمل والممارسات التحفيزية للبنك. فقد أظهرت النتائج نتيجة البحث أن معظم الموظفين هم من الذكور والشباب بنسبة توزيع (62.8% و67.5%) على التوالي. وأن نية الموظفين تجاه معظم العوامل المتعلقة بالموظفين إيجابية، ومع ذلك، لا تتم إدارة نظام إدارة الأداء (PMS) الخاص بالبنك بطريقة جيدة لأنه يفتقر إلى الوضوح ومشاركة الموظفين والدعم الإشرافي والقياس العادل في الوظائف المختلفة. من ناحية أخرى، فإن ممارسة التدريب في البنك جيدة على الرغم من أنها تحتاج إلى بعض التحسينات خاصة في مكان التدريب ووقته وتقييمه. أما فيما يتعلق بالعوامل المتعلقة ببيئة العمل، تبين وجود مرافق مكتبية وموارد وفيرة، وساعات عمل غير مرنة، وبيئة عمل غير آمنة. إلا أن النتائج تظهر بأن نية الموظفين تجاه تحفيز البنوك وحزمة المزايا ضعيفة بمتوسط إجمالي متوسط القيمة (1.75). توصي الدراسة: يجب أن تقوم إدارة البنك التجاري الإثيوبي بمراجعة دورية للموارد البشرية ونظام إدارة الأداء وبيئة العمل التدريبية وممارسات التحفيز من أجل تحسين القيود وتعزيز إنتاجية الموظفين والإنجاز التنظيمي.

#### 11- دراسة (Kwizera, et.al, 2019) بعنوان:

#### "Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi".

هدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين بين المصارف التجارية المختارة في بوجومبورا، بوروندي. وتحديد تأثير (الهيكلي والاستراتيجي والتكنولوجي) على أداء الموظفين في المصارف التجارية في بوجومبورا. بلغ مجتمع الدراسة (163) موظفًا وكان حجم العينة (116)، شارك (104) فقط بالاستبيانات الموزعة، تم اعتماد المنهج التحليلي وفق المقياس الخماسي "ليكرت". كشفت الدراسة أن التغيير التكنولوجي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظف من خلال إحداث تباين بنسبة (51.4%). كما خلصت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي كان له تأثير كبير على أداء

الموظفين. أعطت الدراسة التوصيات التالية: يجب أن تغير إدارة البنوك التجارية بشكل دوري الطريقة التي تتم بها الأعمال بطريقة تستجيب في الوقت المناسب لمتطلبات العملاء الديناميكية باستمرار. يجب أن تمارس المصارف التجارية التغييرات الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من تقديم خدمات تلبي توقعات مجموعات مختلفة من العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة تدريب موظفيها بشكل متكرر حتى يكونوا على دراية ويظلون قادرين في حالة حدوث تغيير. وعلى نفس المنوال، يجب أن تتبنى إدارة المصارف التجارية التقدم التكنولوجي في تعزيز عملياتها التجارية.

#### 12- دراسة (Slmegn, 2019) بعنوان:

#### "Factors affecting employees' job performance at commercial bank of Ethiopia Addis Ababa Area Branches".

هدفت هذه الدراسة استكشاف العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في فروع البنك التجاري في إثيوبيا أديس أبابا. تم استخدام المنهج الكمي وكذلك أخذ العينات بشكل عشوائي. كما استخدم البحث أسلوب التحليل الوصفي والارتباط والانحدار. تم جمع البيانات باستخدام خمس نقاط مماثلة للمقاييس التي تم ملء (361) استبيانًا بشكل صحيح من (375) استبيانًا موزعًا. توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: متوسط قيمة درجة بيئة العمل ونظام تقييم الأداء والدافع والأداء الوظيفي أقل من متوسط القيمة القياسية. وبالتالي، فإن متوسط قيم الدرجات لجميع العوامل في الدراسة لها مستوى منخفض من التفضيل للموظفين. وهذا يدل بوضوح على أن البنك لديه إدارة ضعيفة في إدارة هذه العوامل التي تم بحثها في هذه الدراسة. كما وجدت الدراسة بأن العمل والتدريب والعوامل التحفيزية ترتبط ارتباطاً جوهرياً بالأداء الوظيفي للموظف. على عكس أنظمة تقييم الأداء الأخرى، فإن نظام تقييم الأداء لديه ارتباط معتدل بأداء الموظف الوظيفي. علاوة على ذلك، كما تبين بأن بيئة العمل والتدريب وتقييم الأداء والعوامل التحفيزية تؤدي إلى تغيير إيجابي في الأداء الوظيفي للموظف. أوصت الدراسة: يتعين على البنك التجاري الإثيوبي أن يولي اهتماماً كبيراً لإحداث

تحسين في التدريب ونظام تقييم الأداء وبيئة العمل والحوافز حتى يتمكن من تحسين أداء الموظفين بشكل خاص والأداء التنظيمي بشكل عام.

### 13- دراسة (Nucharee & Teeradej, 2019) بعنوان:

#### "Roles of expectancy on employee engagement and Job performance"

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العوامل الصحيحة التي تؤثر على مشاركة الموظف والأداء الوظيفي، حيث تم التركيز على خمسة عوامل تحفيزية هي (التوقعات، والأداة الخارجية، والأداة الجوهرية، والتكافؤ الخارجي، والتكافؤ الجوهري) باعتبارها العوامل التي تؤثر على مشاركة الموظف والأداء الوظيفي من خلال تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لمكونات التوقع، أي التكافؤ والأداة والتوقع على الأداء الوظيفي للموظفين، والتعرف على العلاقة بين مشاركة الموظفين وأدائهم الوظيفي. تم إجراء المسح لجمع بيانات من (356) موظفًا يعملون في شركات من مختلف القطاعات في تايلاند. تم إجراء نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أشارت نتائج الدراسة إلى التأثير المباشر للتوقعات والأداة الخارجية والتكافؤ الجوهري على مشاركة الموظف والتأثير غير المباشر للعوامل الثلاثة على الأداء الوظيفي بينما لم يتم العثور على تأثير الأداة الجوهرية والتكافؤ الخارجي على مشاركة الموظف. بالإضافة إلى ذلك، لم يتم توضيح التأثيرات المباشرة لجميع التركيبات المتعلقة بالتوقعات على الأداء الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى أن إدراك الموظفين بأن جهودهم تساهم في الإنتاجية والجودة وكمية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، وأن الدافع إلى العمل بجدية أكبر والمساهمة بشكل أكبر في يسهم بتحقيق فإن هناك سعي من قبلهم مقابل الحصول على تحفيز مادي ومعنوي. أما بالنسبة للمديرين لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، يجب عليهم تعزيز التوقعات والتكافؤ الجوهري والأداة الخارجية، أي يجب عليهم إنشاء مسار عقلي واضح للموظفين من الأداء العالي، وبناء ثقة الموظفين في القدرة على الحصول على المكافآت بمساعدة المديرين، وتوفير تدريبات كافية لزيادة كفاءة الموظفين والسماح

لهم بالاستفادة الكاملة من مهاراتهم لزيادة الأداء الوظيفي. أما لتحقيق الأداة الخارجية للموظفين وزيادة الحافز، يجب توزيع النتائج الجوهرية المرغوبة وفقاً لذلك بمجرد أن يكونوا قادرين على تحقيق المستوى المتوقع من الأداء.

#### 14- دراسة (أبو حيمد، 2020) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بشركة نسما القابضة بجدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت العينة من (60) عاملاً، ووزع (60) استبانة تم استردادها بالكامل. وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: شركة نسما القابضة تتبع نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية والمعنوية في شركة نسما القابضة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفاء ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

#### 15- دراسة (Nisara & Tawee, 2020) بعنوان:

#### "Factors affecting job performance of airline operations employees in Thailand"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي عمليات الخطوط الجوية في سياق تايلاند، ولتقييم عوامل النجاح مع الأداء الوظيفي للموظف. تكونت عينة الدراسة من (400) مستجيب مقسمة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى - 200 موظف من ذوي الخبرة (60) طياراً ، 70 مضيئاً و 70 وكيل خدمة أرضية) من خمس شركات طيران في تايلاند، المجموعة الثانية - 200 خبير إستراتيجي للموارد البشرية ومحاضر جامعي للموارد البشرية أكملوا اختباراً عبر الإنترنت. خلصت الدراسة إلى أن آراء ترتيب الترتيب من كلا المجموعتين لم تكن مختلفة كثيراً. وقد أظهر أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المنظمة، والذي يحفزه ثقافة المنظمة والهيكل



التنظيمي وأجواء مكان العمل والقيادة والعمل الجماعي. صنف خبراء الموارد البشرية أهمية التعلم والتطوير في المرتبة الثانية بينما صنف الموظفون أهمية التعويض في المرتبة الثانية واعتبروا التعلم والتطوير الأقل أهمية. أوصت الدراسة بضرورة دعم السلوك التنظيمي الفعال في العمل.

#### 16- دراسة (Yvonne & Jackson, 2020) بعنوان:

### "Factors Influencing Employee Retention in the Transport and Logistics Industry"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة النقل والخدمات اللوجستية في أحد أكبر المناجم في إفريقيا ومقرها في إحدى المناطق الريفية في زامبيا، سولويزي، لتطوير إطار عمل يعتمد على النموذج السببي لتقييم الاحتفاظ بالموظفين في صناعة النقل والخدمات وتقديم الحلول الممكنة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الاحتفاظ بالموظفين. استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً يتكون من الأساليب الكمية والنوعية. كانت العينة المحسوبة (171) من السكان بلغ حجم العينة النهائية (144) مشاركاً شاركوا بنجاح في الدراسة. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25). كما تم استخدام تحليل المحتوى لتحليل البيانات من المقابلات مع المشاركين الرئيسيين. أثبتت النتائج أن الاحتفاظ تأثر بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهياكل مكان العمل. ومع ذلك، لم يكن للخصائص الفردية تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين. أوصت الدراسة بتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى تحسين هياكل مكان العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لتعزيز الأمن الوظيفي والتطوير الوظيفي.

#### 17- دراسة (Aideed, et.al, 2020) بعنوان :

### "Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation"

هدفت هذه الدراسة معرفة التأثير الشرطي غير المباشر للحافز والرضا الوظيفي بين علاقات الأداء الوظيفي وظروف العمل في قطاع الاتصالات في باكستان. تكونت العينة من الموظفين العاملين في

قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية في لاهور وكراتشي والبالغ عددهم (245)، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وطريقة المربعات الصغرى في تحليل البيانات. ركزت هذه الدراسة على كيف أن ظروف مكان العمل الصحية تساعد الموظف على رفع مستوى رضاهم وكفاءتهم. توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن تؤدي ظروف العمل إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مما يسهم بشكل إيجابي في كفاءة الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين ظروف العمل، أن ظروف العمل تؤدي إلى تأثير إيجابي على السلوكيات النفسية والصفات المهمة بشكل طبيعي للموظفين مما يؤدي إلى زيادة مستويات أدائهم والأداء الوظيفي، تستكشف الدراسة التأثير الشرطي غير المباشر للتحفيز. كشفت النتائج أن ارتفاع مستوى الرضا (خاصة بسبب ظروف العمل الصحية) من سيقوده الموظف إلى الأداء الجيد فقط إذا كان لديه الدافع الكافي للعمل توصي الدراسة بأن الشركة يمكن أن تجني الفوائد من خلال اعتماد مثل هذه التدابير. وأهمية إظهار قيمة الرضا الوظيفي كونه قوة مشجعة للأداء الوظيفي، تسليط الضوء على أهمية ظروف العمل اللطيفة مقابل ظروف العمل غير السارة المصممة لتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بدوام كامل في صناعة الاتصالات في باكستان. تندرج ظروف العمل ضمن مجال الإدراك العاطفي الذي يعكس ما إذا كان مكان العمل بناء أو ضارًا بالرفاهية الشخصية.

#### 18- دراسة (الجاسم، 2021) بعنوان: "أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في

##### المصارف الأهلية العراقية"

هدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية ضغوط العمل بمتغيراته والأداء الوظيفي بمتغيراته في المصارف الأهلية، و بيان اثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في- المصارف الأهلية . بيان اثر الظروف المادية للعمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم-الوظيفي ) في المصارف الأهلية. تم توزيع الاستبيان على عدد

من العاملين في المصارف الأهلية العراقية وبلغ حجم عينة الدراسة (150) مستجيب، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حلت البيانات وتم التوصل إلى: يمتلك العاملين في المصارف الأهلية التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء واجباتهم بدقة. المهام المسندة للعاملين معقدة وصعبة للغاية حسب وجهة نظرهم . يوجد لدى العاملين في المصارف الأهلية معرفة تامة بمسؤولياتهم الوظيفية. إلا أن تلك المصارف حسب وجهة نظر عاملها لا تقوم بمنح حوافز تشجيعية مناسبة لهم، ولا يحصل الموظفون على ترقيتهم الوظيفية في موعدها المحدد. وأوصت الدراسة : العمل على تدريب الموظفين العاملين التدريب الكافي لإعطائهم الخبرة اللازمة- لأداء أعمالهم وواجباتهم بشكل دقيق، تسهيل المهام الموكلة للموظفين العاملين وجعلها سهلة من حيث التنفيذ- والانجاز. توضيح مسؤوليات الموظفين الوظيفية وذلك من خلال تزويد كافة الموظفين بوصفهم-الوظيفي والمهام المطلوب منهم انجازها.

#### 19- دراسة (Intan & Julia, 2021) بعنوان:

#### "Work Climate and Employee Performances: A Literature Observation".

هدفت الدراسة بيان العلاقة بين مناخ العمل وأداء الموظف من خلال مقارنة نتائج البحث الأولي على هذين المتغيرين. الطريقة المستخدمة بالدراسة هي تحليل مفاهيمي لدراسات سابقة مختلفة في السنوات العشر السابقة. تظهر النتائج أن هناك علاقة مهمة وإيجابية بين مناخ العمل وأداء الموظف، خاصة في السياق الإندونيسي حيث تحظى العلاقات الاجتماعية بالأولوية في المجتمع. هذا يعني أن المديرين يجب أن يكونوا قادرين على خلق مناخ عمل ملائم لتشجيع تحسين أداء الموظفين، على الرغم من أن هذا ليس الشيء الوحيد الذي يجب مراعاته. كما تشير نتائج الدراسة إلى أن المراجعة للأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين مناخ العمل وأداء الموظف تهيمن عليها أبحاث الطريقة الكمية لذلك يمكن للأبحاث القادمة في دراسة العلاقة بين الاثنين استخدام المنهج النوعي. وأوصت الدراسة بإجراء

تحليل أعمق لمكونات مناخ العمل، مثل البيئة المادية والنفسية الاجتماعية التي تؤثر على أداء الموظف. والحاجة إلى مزيد من التحليل الشامل للحصول على مزيد من الأفكار حول العلاقة بين مناخ العمل وأداء الموظف.

## 20- دراسة (Dang & Nguyen, 2021) بعنوان:

### "Factors Affecting Employee's Performance: An Empirical Study in Vietnam".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العوامل الرئيسة التي تؤثر على أداء الموظف في النظام المصرفي في حالة الاقتصاد الناشئ في فيتنام. باستخدام الدراسة التجريبية من خلال التحقيق مع ثلاثة خبراء في عدد قليل من البنوك من أجل تصحيح الاستبيانات، وبيانات عينة ضخمة من (170) ملاحظة تم إجراؤها من موظفي البنك، والمديرين في هانوي كابيتال بفيتنام، تظهر النتائج التجريبية أن المتغيرات المستقلة المتمثلة (الدافع، القدرة على العمل، الرفاهية، بيئة العمل، التعاون، التعليم) المدرجة في يمكن أن يشرح النموذج (67%) من تغير المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، والباقي (31%) يمكن تفسيره لأسباب أخرى. كما بينت النتائج إن الدافع والقدرة لهما تأثير إيجابي غير فعال على الأداء الوظيفي أي لم يعززا الأداء الوظيفي، على عكس ذلك فإن الرفاهية وبيئة العمل والتعاون والتعليم لهم تأثير إيجابي هام على الأداء الوظيفي في فيتنام. تقدم هذه الدراسة بعض التوصيات المتعلقة بأداء الموظف منها يجب على الدولة تعزيز رفاهية العاملين في القطاع المصرفي. الرفاهية الأجور والمكافآت، يجب أن يخلق النظام المصرفي بيئة عمل ودية ومريحة للموظفين لمشاركة خبرة العمل من خلال تنسيق العمل الجماعي. يجب تعزيز الموظفين في القطاع المصرفي مهاراتهم في اللغة الأجنبية ومهارات الاتصال مع رؤسائهم وزملائهم وخاصة العملاء لتحسين الاتصال بين الأشخاص. العمل على تطوير المعرفة والمؤهلات المهنية الجيدة والروح الطيبة لكل فرد.

## (2-5) ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

يمكن تلخيص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

1. لم تقم الدراسات السابقة دراسة أثر العوامل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التسويقية) مجتمعة على الأداء الوظيفي.

2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمكان وبيئة الدراسة، حيث سيتم إنجاز هذه الدراسة في بيئة المصارف الأهلية العاملة في العراق خلال عام 2021.

## (2-6) نبذة مختصرة عن النظام المصرفي في العراق

اكتسب النظام المصرفي في جمهورية العراق طابع معين نتيجة للظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي انعكس بشكل كبير على واقع المؤسسات المصرفية وطبيعة عملياتها، ودرجة كفاءتها. فقد مر النظام المصرفي في جمهورية العراق بعدة مراحل حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، وفيما يلي تلخيص لأهم المراحل كما في الجدول الآتي:

### الجدول (2-1)

#### التطور التاريخي للنظام المصرفي العراقي

ت	المدة	البيان
المرحلة الأولى	1868 - 1935	تتميز هذه المرحلة بافتتاح فروع للمصارف الأجنبية في العراق ومن أقدمها (مصرف الشاه نشاه الإيراني، المصرف العثماني، المصرف البريطاني)
المرحلة الثانية	1935 - 1964	- أسس المصرف الزراعي الصناعي في سنة 1935، ثم تم تقسيمه إلى جزأين هما المصرف الزراعي، والمصرف الصناعي. - أسس مصرف الرافدين في سنة 1941 وكان المصرف التجاري الوحيد في العراق بتلك المدة الزمنية. - أسس البنك المركزي العراقي في سنة 1947. - أسس (15) مصرف أهلي عراقي خاص لغاية سنة 1964.

البيان	المدة	ت
- أنشئت المصارف المختلطة والخاصة وفق قانون البنك المركزي العراقي رقم (12) لسنة 1991. - أسس بموجب القانون (12) المذكور أعلاه (19) مصرف خاص لغاية سنة 2003.	1964 - 2003	المرحلة الثالثة
- إصدار القانون رقم (94) لسنة 2003 ويتضمن الإطار القانوني لنظام المصارف وفق المعايير الدولية. - افتتاح (18) مصرف أجنبي في جمهورية العراق بعد إصدار هذا القانون. - ازدياد عدد المصارف الخاصة في العراق أيضاً.	2003 - حتى الآن	المرحلة الرابعة

المصدر: (أبو الريح، 2016، 93)

بموجب قانون البنك المركزي العراقي رقم (12) لسنة 1991 تم السماح بالأعمال المصرفية، حيث أنشئت المصارف الخاصة بموجب القانون رقم (21) لسنة 1997 الذي نظم عمل الشركات داخل العراق، حيث اعتمدت المصارف الخاصة ممارسة أعمالها بموجب القانون (12) المذكور، وكانت أهم الأهداف للمصارف التالي:

1- جمع الأموال الوطنية كودائع واستثمارها في مختلف المجالات والأعمال التجارية والاستثمارية محلياً ودولياً، وفق القوانين الموضوعية بما يسهم بتعزيز النمو الاقتصادي، وتحقيق أهداف المصارف.

2- تنمية وتطوير مهارات العمل المصرفي لجميع العاملين فيها، وزيادة أرباح مساهميتها.

3- العمل على تعزيز المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

(1-3): المقدمة.

(2-3): منهج الدراسة.

(3-3): مجتمع الدراسة.

(4-3): عينة الدراسة.

(5-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

(6-3): أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات.

(7-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة.

(8-3): صدق أداة الدراسة وثباتها.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### (1-3) المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وشملت هذه العوامل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التسويقية). حيث تم تطبيقها على موظفي إدارات المصارف الخاصة في العراق، الذين أبدوا استعدادهم على التعاون والإجابة على الاستبانات التي تم تطويرها من أجل جمع البيانات.

#### (2-3) منهج الدراسة

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد استخدم المنهج الوصفي لوصف ظاهرة معينة من أجل الوصول إلى الأسباب التي ساهمت بحدوثها، والتعرف على العوامل المؤثرة بتلك الظاهرة، أما الجانب التحليلي للدراسة يعتمد على جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات المبحوثة، ومن ثم استخلاص النتائج، حيث تم الاعتماد على استبانة مصممة من قبل الباحث كوسيلة لجمع البيانات من العينة المدروسة.

#### (3-3) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع المصرفي الأهلي العامل في العراق، ويتكون هذا القطاع من البنك المركزي العراقي إضافة إلى (69) مصرف، (7) منها حكومية، و(19) مصرف محلي إسلامي، و(25) مصرف تجاري محلي، (18) مصرف تجاري إسلامي أجنبي، وكما مبين في الجدول التالي نجد بأن مجتمع الدراسة يتكون من:



الجدول (3-1): مجتمع الدراسة

النسبة في القطاع	العدد	نوع المصرف
31%	19	المصارف الإسلامية المحلية
40%	25	المصارف التجارية المحلية
29%	18	المصارف التجارية الإسلامية الأجنبية
100%	62	المجموع

المصدر: البنك المركزي العراقي (2021)

## (3-4) عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، اقتصر على عينة الدراسة على عدد من المصارف الأهلية لأسباب تتعلق بمكان عمل الباحث وتواجده، والظروف التي تمر بها البلاد وصعوبة الوصول لعدد من المحافظات إضافة لحجج مختلفة منها سرية عمل المصارف. وقام الباحث بالاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، حيث تم توزيع (500) استبيان بشكل إلكتروني على العاملين في العديد من المصارف الأهلية العاملة في العراق والذين يقدر عددهم الإجمالي ب (5600) موظف موزعين على (69) مصرف أهلي والتي أبدت استعدادها لتنفيذ هذه الدراسة وهي من المصارف (الإسلامية والتجارية المحلية، والتجارية الإسلامية الأجنبية) حيث تم توزيع الاستبيانات وفق نسبتها في القطاع والمحدد في الجدول رقم (1)، وبلغ عدد الاستبيانات النهائية (356) استبياناً أي ما نسبته (71.2%) صالحة لإجراء التحليل الإحصائي.

الجدول (3-2): نتائج توزيع الاستبيان

العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة والقبالة للتحليل	نسبة الاستجابة
موظفو المصارف الإسلامية المحلية	155	104	67%
موظفو المصارف التجارية المحلية	200	146	73%
موظفو المصارف التجارية الإسلامية الأجنبية	145	106	73.1%
المجموع	500	356	71.2%

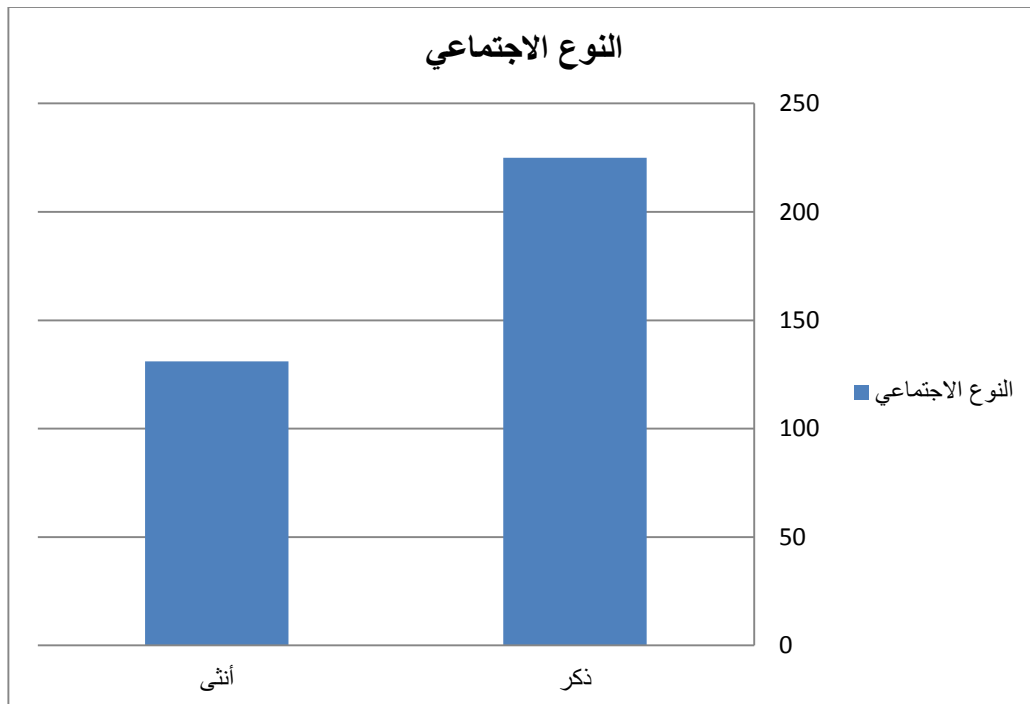
### (3-5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي:

الجدول (3-3): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية (%)	التكرار	النوع الاجتماعي
63.2%	225	ذكر
36.8%	131	أنثى
100%	356	المجموع

يبين الجدول السابق أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (225) أي ما نسبته (63.2%) من إجمالي العين، في حين بلغ عدد الإناث (131) أي بنسبة بلغت (36.8%) من إجمالي العينة المبحوثة، ويفسر الباحث بارتفاع نسبة الذكور عن الإناث بشكل واضح تعود لقدرة الذكور على الاستمرار بالعمل على فترات زمنية أطول، كون الإناث قد تلتزم بمتطلبات حياتية ومنزلية أكثر من إلتزامهن بالعمل.



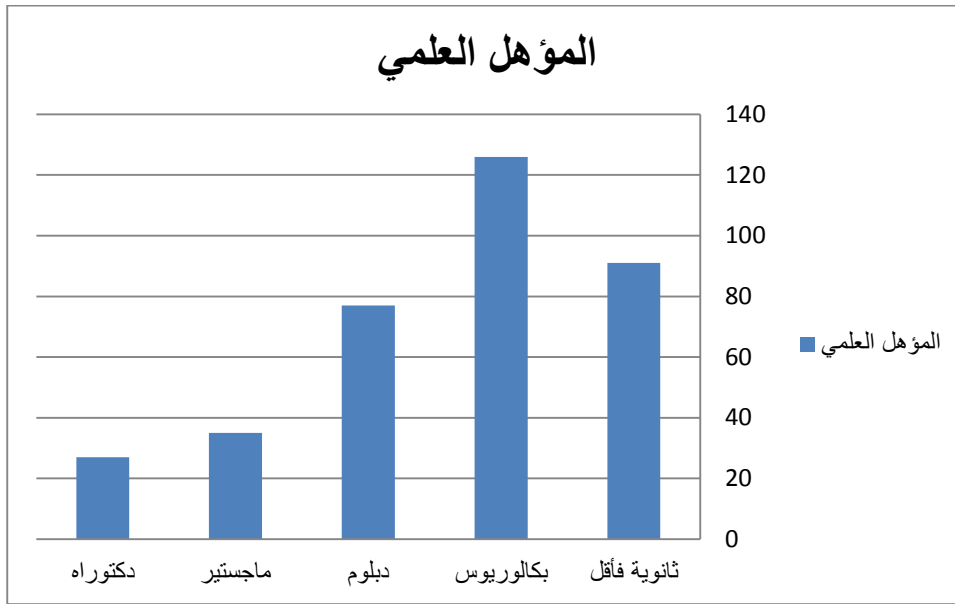
الشكل (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

## 2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
25.6%	91	ثانوية فأقل
35.4%	126	بكالوريوس
21.6%	77	دبلوم
9.8%	35	ماجستير
7.6%	27	دكتوراه
100%	356	المجموع

من الجدول السابق نجد بأن عدد حملة شهادة البكالوريوس هم الأعلى في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (126) أي بنسبة (35.4%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين جاء في المرتبة الثانية أصحاب المؤهل العلمي حملة شهادة الثانوية فأقل حيث بلغ عددهم (91) بنسبة (25.6%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين جاء في المرتبة الثالثة (دبلوم) حيث بلغ عددهم (77) فرد أي ما نسبته (21.6%) من إجمالي عينة الدراسة، تلاهم حملة شهادة الماجستير بعدد (35) فرد أي بنسبة (9.8%) من إجمالي عينة الدراسة، وجاء أخيراً حملة شهادة الدكتوراه البالغ عددهم (27) فرد أي بنسبة (7.6%) من إجمالي عينة الدراسة، ونلاحظ مما سبق التنوع في المؤهل العلمي باستجابات عينة الدراسة، وهذا يخدم أهداف الدراسة، ويفسر الباحث هذا الأمر بأن حاجة المصارف لحملة الشهادات الجامعية أكثر من باقي فئات نظراً لطبيعة العمل المصرفي وما تحتاجه من مؤهلات علمية، تضمن سير العمل بكل دقة.



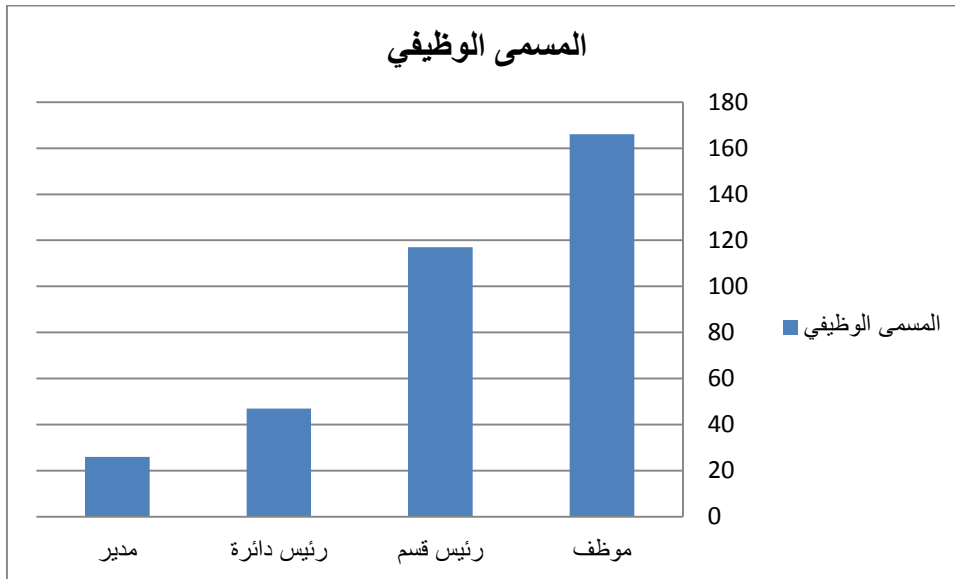
الشكل (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

### 3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
46.6%	166	موظف
32.9%	117	رئيس قسم
13.2%	47	رئيس دائرة
7.3%	26	مدير
100%	356	المجموع

من الجدول السابق نلاحظ بان بلغ من مسمى وظيفي موظف (166) فرد أي بنسبة (46.6%) وهو الأعلى بالعينة المدروسة، جاء في المرتبة الثانية من مساهم الوظيفي رئيس قسم (117) فرد بنسبة (32.9%)، وبلغ عدد من مساهم الوظيفي رئيس دائرة (47) فرد أي بنسبة (13.2%)، وجاء أخيراً من هم بمرتبة مدير وبلغ عددهم (26) فرد أي بنسبة (7.3%) من إجمالي العينة المدروسة، ويفسر الباحث هذا الأمر بأن الأنظمة الداخلية التي يحدد بها الهيكل التنظيمي والوظيفي للمصرف قائم على عدد محدد ومتنوع من الموظفين في المجالات الإدارية والتقنية والفنية المختلفة.



الشكل (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

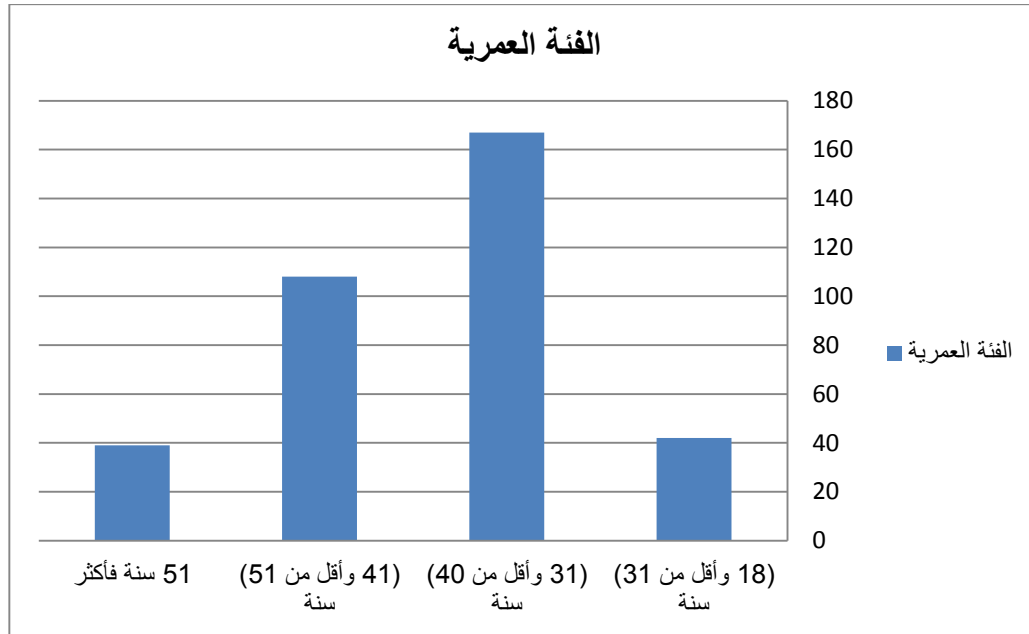
#### 4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
11.8%	42	(18 وأقل من 31) سنة
46.9%	167	(31 وأقل من 40) سنة
30.3%	108	(41 وأقل من 51) سنة
11%	39	51 سنة فأكثر
100%	356	المجموع

من الجدول السابق نلاحظ بأن من متوسط أعمارهم بين (31 سنة وأقل من 40 سنة) هم الأكثر عدداً حيث بلغ عددهم (167) بنسبة (46.9%)، في حين جاء في المرتبة الثانية من متوسط أعمارهم (41 وأقل من 51) سنة بإجمالي (108) فرد أي بنسبة (30.3%)، ويليه من متوسط أعمارهم (18 وأقل من 31) سنة حيث بلغ عددهم (42) فرد أي بنسبة (11.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وأخيراً جاء من أعمارهم (51) سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (39) فرد أي بنسبة

(11.0%) من إجمالي أفراد العينة المدروسة، ويفسر الباحث هذا الأمر بأن الفئات العمرية التي جاءت بالمرتبة الأولى أكثر عدداً داخل المصارف في العينة المبحوثة.



الشكل (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

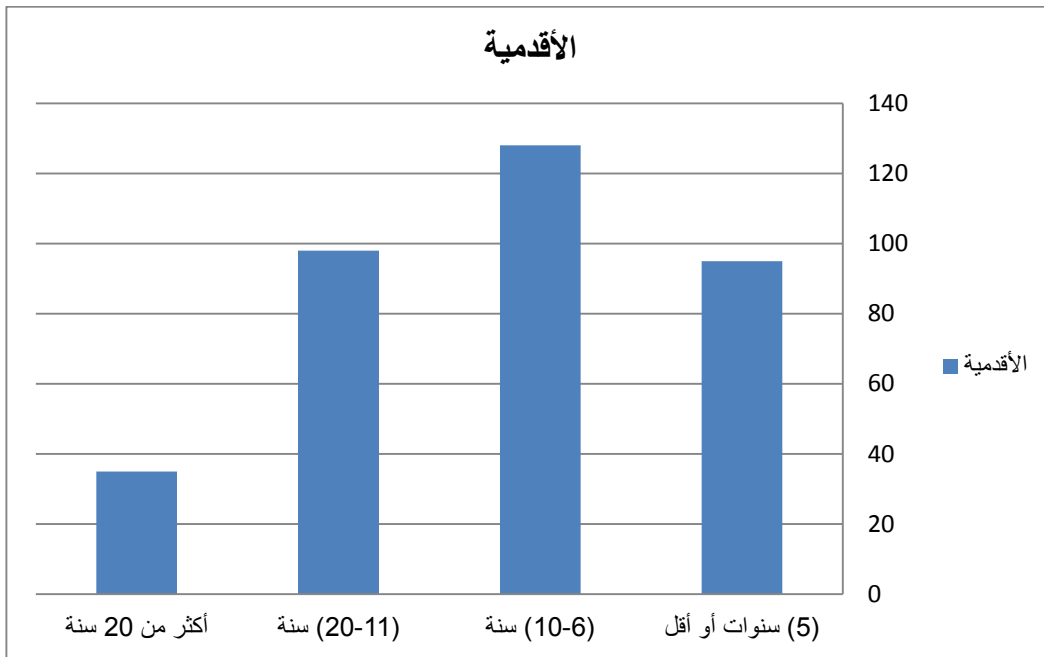
5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في المصرف (الأقدمية):

الجدول (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
(5) سنوات أو أقل	95	26.7%
(6-10) سنة	128	36.0%
(11-20) سنة	98	27.5%
أكثر من 20 سنة	35	9.8%
المجموع	356	100%

من الجدول السابق نلاحظ بأن من سنوات عملهم في المجال المصرفي بين (6-10) سنوات هو الأكثر بنسبة (36%) من إجمالي العينة المبحوثة، في حين جاء في المرتبة الثانية من بلغ متوسط عملهم في المجال المصرفي (11-20) سنة بلغ عددهم (98) فرد أي بنسبة (27.5) %، وهي الأقرب لمن جاء في المرتبة الثالثة وهم من بلغ عدد سنوات عملهم في المصرف 5 سنوات فأقل

حيث بلغ عددهم (95) فرد بنسبة (26.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء بالأقدمية في العمل المصرفي من هم أكثر من (20) سنة ، حيث بلغ عددهم (35) فرد بنسبة (9.8%) من إجمالي العينة المدروسة. ويفسر الباحث ذلك باستقطاب المصارف لعدد من الفئات الشابة المؤهلة علمياً العاملة للعمل، وقد يرجع ذلك لحركة الدوران الوظيفي، أو حاجة المصارف لاختصاصات علمية جديدة.



الشكل (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

### (3-6) أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات

لتحقيق أغراض الدراسة تم اللجوء لاستخدام مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات وهما:

1- المصادر الثانوية: توجه الباحث لمعالجة الإطار النظري للبحث اعتماداً على المصادر

الثانوية للبيانات من كتب ومراجع أجنبية وعربية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة

للمجلات والأبحاث السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة، بالإضافة للبحث عبر مواقع

الانترنت.

2- المصادر الرئيسية: اعتمد الباحث لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة على جمع البيانات الأولية عبر الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، والتي تم تصميمها وتطويرها خصيصاً لذلك، ووزعت على العامين في المصارف الأهلية العاملة في العراق.

### أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها مصدراً هاماً لجمع البيانات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية. حيث قام الباحث بتطوير الاستبانة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة وملاحظات الأساتذة المحكمين، والتي بدأت بمقدمة توضيحية تبين طبيعة الدراسة وتؤكد ضمان سرية الإجابات، تتبعها بعد ذلك مجموعة من الفقرات شملت الأجزاء الأساسية للدراسة وفرضياتها على النحو التالي:

**الجزء الأول:** تضمن معلومات عن المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة والتي شملت (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية، عدد سنوات العمل في المصرف "الأقدمية").

**الجزء الثاني:** عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية للتعرف على آرائهم عن مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها للغرض الذي وضعت أجله، الملحق رقم (1)، وبناء على ملاحظاتهم فقد تم حذف (37) فقرة وتم تعديل وإعادة صياغة فقرات أخرى حيث تم الأخذ بالاعتبار جميع الآراء حيث تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من (40) فقرة يناقش فيها العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق، وشملت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التسويقية)، والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) كما يلي:



الجدول (3-8): توزيع فقرات المتغيرات في الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير	نوع المتغير
7	العوامل السياسية	المتغير المستقل
7	العوامل الاقتصادية	
6	العوامل الاجتماعية	
6	العوامل التسويقية	
14	الأداء الوظيفي	المتغير التابع
40	الإجمالي	

ولإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة تم استخدام مقياس "Likert" الخماسي بدرجاته الخمسة،

بحيث تم تحديد درجات الإجابة على العبارات وأوزانها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-9): معدل الاستجابة وفق مقياس ليكرت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### (3-7) المعالجة الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for

"Social Sciences" الإصدار الخامس والعشرون "SPSS V.25" للإجابة عن تساؤلات الدراسة

واختبار فروضها، وقام الباحث بتطبيق الأساليب التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات: لتحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل خصائص

العينة الديمغرافية.

2- المتوسطات الحسابية: بهدف تحديد مستوى استجابة أفراد العينة المدروسة لمتغيراتها.

3- الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت استجابة أفراد العينة المدروسة من الوسط الحسابي.

4- **معادلة طول الفئة:** والتي تتطلب قياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة والتي تم حسابها

وفق المعادلة التالية: (Fruened, 1982) وهي :

الأهمية النسبية = ( الحد الأعلى البديل - الحد الأدنى البديل ) / عدد المستويات

$$1.333 = 3 / ( 1-5 ) =$$

بالتالي يكون قرار الأهمية النسبية على الشكل التالي:

- أهمية نسبية منخفضة من (1) إلى (2.33).

- أهمية نسبية متوسطة من (2.34) إلى (3.66).

- أهمية نسبية مرتفعة من (3.67) إلى (5).

5- **معامل ألفا كرونباخ:** من أجل قياس ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي، ودرجة مصداقية

الإجابات على فقراتها.

6- **اختبار (T) لعينة واحدة One sample T-test:** للتحقق من دلالة الاستبانة المعدة

بالمقارنة مع المتوسط الافتراضي.

7- **تحليل الانحدار البسيط:** للتحقق من وجود تأثير بين متغير مستقل ومتغير تابع.

8- **تحليل الانحدار المتعدد:** للتحقق من تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع

واحد.

### (8-3) صدق أداة الدراسة وثباتها

1- **الصدق الظاهري:** وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وعددهم (7) أساتذة

من أعضاء هيئة التدريس ملحق (1).

2- ثبات أداة الدراسة: استخدام الباحث معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات كل جزء من أجزاء الاستبانة، ويعد اختبار المصدقية ألفا ضعيفاً إذا كان أقل من (60%) ومقبولاً إذا كان بين (60% - 70%) وجيد إذا كان بين (70% - 80%) ومازاد على 80% يعتبر ممتازاً، وكلما اقترب المقياس من واحد كان صحيح، تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل، ويبين الجدول التالي نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة. (Sekaran & Bougie, 2016)

الجدول (3-10): معامل ثبات الاتساق الداخلي (مقياس ألفا كرونباخ)

م	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	العوامل السياسية	7	0.847
2	العوامل الاقتصادية	7	0.911
3	العوامل الاجتماعية	6	0.902
4	العوامل التسويقية	6	0.861
5	الأداء الوظيفي	14	0.920

يبين الجدول السابق قيم الثبات للمتغير المستقل متمثل بالعوامل (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتسويقية) والتي تراوحت بين (0.911) للعوامل الاقتصادية كحد أعلى، و (0.847) للعوامل السياسية كحد أدنى، بينما بلغت قيمة الثبات للعوامل الاجتماعية (0.902)، أما العوامل التسويقية فقد بلغ معامل الثبات (0.861). أما قيمة الثبات للمتغير التابع لفقرات الأداء الوظيفي بلغ (0.920). أما القيمة الإجمالية لجميع فقرات الاستبانة بلغت (0.975)، وتدل مؤشرات معامل ألفا كرونباخ الواردة أعلاه على أن هناك ثبات كبير نسبياً لجميع فقرات الاستبيان، مما يؤكد صلاحية استخدام أداة الدراسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

## الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة.

(2-4): تحليل بيانات الدراسة.

(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة.

(4-4): اختبار الالتواء والتفطح.

(5-4): اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع

### النتائج واختبار الفرضيات

#### (1-4): المقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة للمتغيرات التي تم تبنيها من خلال عرض إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة. كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة.

#### (2-4): تحليل بيانات الدراسة

##### (1-2-4): أبعاد المتغير المستقل العوامل البيئية

عمد الباحث لاستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف وتحليل أبعاد العوامل البيئية المختلفة، كما هو موضح بالجدول (1-4) الخاص بمتغير العوامل السياسية، والجدول رقم (2-4) الخاص بمتغير العوامل الاقتصادية، والجدول رقم (3-4) لمتغير العوامل الاجتماعية، والجدول رقم (4-4) لمتغير العوامل التسويقية، كما تظهر الجداول الآتية ترتيب فقرات الدراسة حسب أهميتها من وجهة نظر العاملين في المصارف الأهلية العاملة في العراق، كما توضح الجداول التالية مستوى الأهمية لكل فقرة حسب وجهة نظر عينة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير العوامل السياسية

#### الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل السياسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقوم الدولة بالتوظيف بشكل ممنهج بأسلوب يلبي حاجة سوق العمل.	3.93	.978	5	مرتفع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
2	يتأثر نظام العمل بالمصرف بالسياسات واللوائح القانونية الموضوعة.	4.05	.795	2	مرتفع
3	يتم تحديد سياسات وأنظمة العمل وفق نظام داخلي يحدد طبيعة الأعمال الموكلة لكل موظف.	4.16	.815	1	مرتفع
4	يتم العمل في المصرف استناداً لسياسات وقوانين محددة.	3.98	1.026	3	مرتفع
5	تقوم الاتحادات والنقابات المطالبة بشكل دائم ومستمر بحقوق الموظفين للدفاع عنها.	3.94	.894	4	مرتفع
6	تعتمد الدولة قانون تقاعد (نهاية خدمة) منصف للموظف.	3.85	1.196	6	مرتفع
7	تقوم الدولة بدراسة متطلبات الموظفين وتسعى لتحديث قانون العمل وفق الاحتياجات.	3.78	1.210	7	مرتفع
	الإجمالي	3.96			مرتفع

إذ يوضّح الجدول رقم (4-1) إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة بفقرات العوامل السياسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.78-4.16) بمتوسط إجمالي قدره (3.96) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية العوامل السياسية حسب آراء عينة الدراسة. إذا جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم تحديد سياسات وأنظمة العمل وفق نظام داخلي يحدد طبيعة الأعمال الموكلة لكل موظف" بمتوسط حسابي (4.16) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العامل (3.96) كونها أهم العوامل التي تحدد طبيعة وهيكلية عمل كل موظف وانحراف معياري (0.815)، فيما حصلت الفقرة " تقوم الدولة بدراسة متطلبات الموظفين وتسعى لتحديث قانون العمل وفق الاحتياجات"، على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) هو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي (3.96) كون لا زال العمل قائم على قوانين

قديمة بعض الشيء ولا يوجد أساليب حديثة مطبقة تخدم العمل الوظيفي وانحراف معياري (1.215)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير العوامل السياسية جاءت مرتفعة.

ثانياً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير العوامل الاقتصادية

#### الجدول (2-4)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل الاقتصادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يؤثر هيكل الرواتب على مستوى تحفيز الموظفين في المصرف	4.22	.668	1	مرتفع
2	يقدم المصرف الرواتب في الوقت المناسب	4.07	.758	2	مرتفع
3	تساعد زيادة الرواتب لجميع الموظفين بشكل دوري على تعزيز أداءهم	3.79	1.199	6	مرتفع
4	يقوم المصرف بدفع مبلغ إضافي لموظف لقاء العمل الإضافي	3.96	.878	4	مرتفع
5	يقدم المصرف علاوات مالية استثنائية تقديراً لأداء الموظفين	3.55	1.360	7	متوسط
6	يقدم المصرف مكافآت لمن يقدم مشاريع واقتراحات لتطوير العمل	3.84	1.251	5	مرتفع
7	يتم تعديل رواتب الموظفين بعد صدور الترقيات من قبل المصرف	3.98	1.078	3	مرتفع
	الإجمالي	3.92			مرتفع

إذ يوضح الجدول رقم (2-4) إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة

بفقرات العوامل الاقتصادية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.55-4.22)

بمتوسط إجمالي قدره (3.92) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية

العوامل الاقتصادية حسب آراء عينة الدراسة. إذا جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يؤثر هيكل الرواتب

على مستوى تحفيز الموظفين في المصرف" بمتوسط حسابي (4.22) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العامل (3.92) كونها أهم العوامل الاقتصادية التي تحفز الموظفين وتؤثر على ارتباطهم بعملهم وانحراف معياري (0.668)، فيما حصلت الفقرة " يقدم المصرف علاوات مالية استثنائية تقديراً لأداء الموظفين"، على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) هو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي (3.92) كون عدم اعتماد المصرف على تقديم هذا الشكل من العلاوات بشكل فردي للمتميزين، وانحراف معياري (1.360)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير العوامل الاقتصادية جاءت مرتفعة.

ثالثاً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير العوامل الاجتماعية

#### الجدول (3-4)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تتسم العلاقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين بالإيجابية داخل المصرف	3.63	1.377	6	متوسط
2	تتمي إدارة المصرف العمل الجماعي بهدف المشاركة المعرفية	3.89	.852	3	مرتفع
3	هنالك علاقات جيدة بين زملاء العمل تتميز بالتفاهم والاحترام المتبادل	3.93	.841	2	مرتفع
4	هنالك علاقات اجتماعية جيدة مع رؤساء العمل مبنية على أساس الاحترام	3.65	1.346	5	متوسط
5	تشجع إدارة المصرف المبادرات الذاتية والإبداعية للموظفين	3.77	1.064	4	مرتفع
6	يتحلى الموظفون بالأمانة و الإخلاص في أداء أعمالهم	4.03	.813	1	مرتفع
	الإجمالي	3.82			مرتفع



إذ يوضح الجدول رقم (4-3) إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة بفقرات العوامل الاجتماعية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.63-4.03) بمتوسط إجمالي قدره (3.82) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية العوامل الاجتماعية حسب آراء عينة الدراسة. إذا جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتحلى الموظفون بالأمانة الإخلاص في أداء أعمالهم بمتوسط حسابي (4.03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العامل (3.82) كونها أهم العوامل الاجتماعية التي تعبر عن القيم الأخلاقية في المجتمع وانحراف معياري (0.813)، فيما حصلت الفقرة " تتسم العلاقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين بالإيجابية داخل المصرف"، على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) هو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي (3.82) نتيجة لعدم وجود اهتمام بشكل مباشر للإدارة بمشاكل العاملين بالعديد من المصارف، وانحراف معياري (1.377)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير العوامل الاجتماعية جاءت مرتفعة.

رابعاً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير العوامل التسويقية

#### الجدول (4-4)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل التسويقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يقدم المصرف دورات تسويقية للموظفين هدفها تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين	3.77	1.409	4	مرتفع
2	تعتبر البيئة المادية للمصرف ملائمة لممارسة العمل بفعالية ودون تعب	3.65	1.278	6	متوسط
3	توفر الإدارة جميع أشكال الدعم الممكنة لخلق فرص تسويقية للمصرف	3.86	1.038	3	مرتفع
4	لدى المصرف خطط تسويقية واضحة	3.89	1.093	2	مرتفع
5	تتسجم الإستراتيجية التسويقية مع الإستراتيجية العامة للمصرف	3.71	1.332	5	مرتفع

6	تشجع الإدارة التواصل المفتوح للعمل الجماعي بين الموظفين	4.01	1.067	1	مرتفع
	الإجمالي	3.81			مرتفع

إذ يوضح الجدول رقم (4-4) إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة بفقرات العوامل التسويقية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.65-4.01) بمتوسط إجمالي قدره (3.81) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية العوامل التسويقية حسب آراء عينة الدراسة. إذا جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشجع الإدارة التواصل المفتوح والعمل الجماعي بين الموظفين" بمتوسط حسابي (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العامل (3.81) كونها أهم العوامل التسويقية التي تعبر عن ضرورة تشجيع الإدارة للعاملين وحثهم على العمل بروح الجماعة، في المجتمع وانحراف معياري (1.067)، فيما حصلت الفقرة "تعتبر البيئة المادية للمصرف ملائمة لممارسة العمل بفعالية ودون تعب"، على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) هو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي (3.81) وانحراف معياري (1.278)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير العوامل التسويقية جاءت مرتفعة.

#### (4-2-2): المتغير التابع- الأداء الوظيفي

لوصف وتحليل الأداء الوظيفي لجأ الباحث لاستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول (4-5) الخاص بمتغير الأداء الوظيفي.

#### الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بإنقار	3.76	1.170	10	مرتفع
2	يتسم أداء الموظفين بالتجديد	3.72	1.240	11	مرتفع
3	تتطور مهارات الموظفين بشكل مستمر	3.64	1.359	14	متوسط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
4	يعتبر أداء الموظفين لدى هذا المصرف أفضل من أداء الموظفين لدى المصارف الأخرى	3.70	1.297	12	مرتفع
5	هنالك تنسيق دائم للأعمال بين الموظفين	3.77	1.025	9	مرتفع
6	يلتزم الموظفون بتأدية المهام الموكلة لهم بدقة متناهية	3.94	1.080	5	مرتفع
7	يشعر الموظفون بالمتعة بتأدية أعمالهم	3.89	1.138	7	مرتفع
8	يلتزم الموظفون بعدم التغيب عن أعمالهم إلا للضرورة القصوى	4.11	.980	1	مرتفع
9	يقوم الموظفون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد	3.95	1.109	4	مرتفع
10	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر	3.82	.973	8	مرتفع
11	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل التي تسهم في تحسين الأداء	3.96	1.412	3	مرتفع
12	يتعامل الموظفون مع عملاء المصرف برحابة صدر	3.90	1.109	6	مرتفع
13	يلتزم الموظفون بموعد الحضور للعمل ومغادرته في الوقت المحدد	4.07	973.	2	مرتفع
14	يوجد في المصرف آليات محددة لتقييم الأداء بشكل فعال دون تحيز	3.68	1.412	13	مرتفع
	الإجمالي	3.85			مرتفع

إذ يوضح الجدول رقم (4-5) إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة بفقرات المتغير التابع "الأداء الوظيفي". حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.64-4.11) بمتوسط إجمالي قدره (3.85) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية الأداء الوظيفي حسب آراء عينة الدراسة. إذا جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يلتزم الموظفون بعدم التغيب عن أعمالهم إلا للضرورة القصوى" بمتوسط حسابي (4.11) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العامل (3.85) كونها من أهم العوامل لاستمرارية العمل وعدم حدوث تراكم بالأعمال، وانحراف معياري (0.980)، فيما حصلت الفقرة "تتطور مهارات الموظفين بشكل مستمر"، على المرتبة الرابعة عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) هو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي (3.85) وانحراف معياري (1.359) لعدم سعي العاملين على تطوير مهاراتهم بشكل طوعي، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير العوامل التسويقية جاءت مرتفعة.

#### (3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل التضخم (VIF) "Variance Inflation Factor" واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به "Tolerance" أكبر من (0.05) والجدول (6-4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

#### الجدول (6-4)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

م	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
1	العوامل السياسية	7.514	0.133
2	العوامل الاقتصادية	5.690	0.176
3	العوامل الاجتماعية	6.771	0.148
4	العوامل التسويقية	7.272	0.138

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6-4) عدم وجود "Multicollinearity" تداخل خطي

متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (العوامل البيئية)، وإن ما يؤكد قيم معيار اختبار معامل تضخم

التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التسويقية) والبالغة (7.514، 5.690، 6.771، 7.272) على التوالي والتي نقل عن (10). كما يتضح بأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) بلغت (0.133، 0.176، 0.148، 0.138) على التوالي للمتغيرات المستقلة وهي أكبر من (0.05)، ويعز ذلك مؤشراً على استقلال متغيرات الدراسة عن بعضها، وقد تم احتساب هذه القيم من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار .

#### (4-4): اختبار الالتواء والتفلطح

قياس الالتواء (Skewness): يفيد قياس الالتواء في الحكم على مدى تماثل أو التواء التوزيع، ويكون منحنى التوزيع التكراري متماثلاً حول نقطة المركز (المتوسط) إذا أسقطنا عمود من قمة المنحنى التكراري وقسمه إلى قسمين متطابقين، أما عكس ذلك فيكن التوزيع غير متماثل أي ملتو إما إلى جهة اليمين أو إلى جهة اليسار، ويعد حساب معامل الالتواء يمكن معرفة تماثل أو التواء التوزيع كما يلي:

1- إذا كان (الوسط الحسابي = الوسيط = المنوال) كانت قيمة معامل الالتواء (KS=0)، ويدل

ذلك على منحنى التوزيع التكراري متماثل.

2- إذا كان (الوسط الحسابي < الوسيط < المنوال) كانت قيمة معامل الالتواء (KS=+)، ويدل

ذلك على منحنى التوزيع التكراري ملتوي جهة اليمين.

3- إذا كان (الوسط الحسابي > الوسيط > المنوال) كانت قيمة معامل الالتواء (KS=-)، ويدل

ذلك على منحنى التوزيع التكراري ملتوي جهة اليسار.

قياس التفلطح (Kurtosis): مقدار التدبب (الانخفاض أو الارتفاع) في قمة المنحنى مقارنة بقمة منحنى التوزيع الطبيعي.

- 1- تكون قيمة معامل التفلطح تساوي (3) في حالة التوزيع الطبيعي المعتدل.
- 2- إذا كان معامل التفلطح أقل من (3) مما يدل ذلك على أن المنحنى مفلطح.
- 3- إذا كان معامل التفلطح أكبر من (3) مما يدل ذلك على أن المنحنى مدبب.

#### الجدول (4-7)

##### نتائج معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	Skewness	Std.	Kurtosis	Std.
1	العوامل السياسية	-0.107	0.129	-1.154	0.258
2	العوامل الاقتصادية	-0.426		-0.565	
3	العوامل الاجتماعية	-0.202		-1.063	
4	العوامل التسويقية	-0.177		-1.161	
5	الأداء الوظيفي	0.010		-1.240	

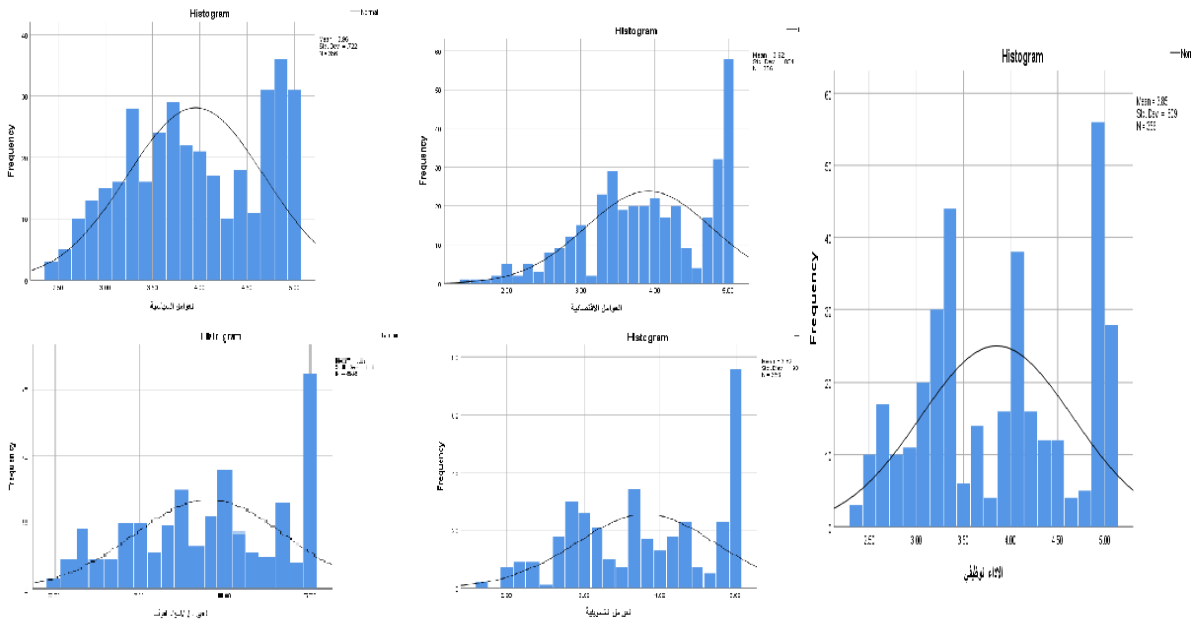
يبين الجدول رقم (4-7) أن قيم الالتواء لجميع المتغيرات المستقلة قيمتها بالسالب ( $Ks=-$ )

ويدل ذلك على أن منحنى التوزيع التكراري لجميع المتغيرات المستقلة ملتوي نحو جهة اليسار، في

حين أن قيمة الالتواء لـ "الأداء الوظيفي" ( $Ks=+$ ) مما يدل على أن منحنى التوزيع التكراري للأداء

الوظيفي ملتوي نحو جهة اليمين. ويتضح أيضاً أن معامل التفلطح لجميع المتغيرات أقل من (3)

يدل على أن المنحنى مفلطح.



الشكل رقم (4-1) قياس الالتواء والتفطح

#### (4-5): اختبار الفرضيات

**الفرضية الرئيسية الأولى:** (H0.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية مجتمعة (سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وتسويقية) على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار هذه الفرضية لأنها

تدرس تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد، وتم تقسيم المتغيرات المراد تحليلها إلى

قسمين:

- المتغيرات المستقلة وهي: العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل السياسية.

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي

ومن أجل دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سوف نطبق النموذج  $Y = f$

( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) وسوف نقوم بتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك حسب المعادلة

التقديرية التالية:

$$Y = a + bx_1 + cx_2 + dx_3 + ex_4 + u$$

a: ثابت معادلة الانحدار

d, c, b, e: تمثل معاملات دالة معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

u: الخطأ العشوائي للنموذج المقترح.

#### الجدول (8-4)

##### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

R <sup>2</sup> . Adj	R <sup>2</sup>	R	Sig	Std. Error	Beta	P- Value	T	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الفرضية
0.838	0.840	0.916	0.00	0.326	0.219	0.001	3.348	الأداء الوظيفي	العوامل السياسية	H0.1
					0.207	****	4.288		العوامل الاقتصادية	
					0.308	****	6.033		العوامل الاجتماعية	
					0.183	****	3.657		العوامل التسويقية	

من الجدول رقم (8-4) نجد أن قيمة (T) المحسوبة وفق هذا الاختبار لجميع المتغيرات جاءت

أكبر الجدولية بالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، كما وجدنا بأن قيمة معامل

الارتباط بلغت (0.916) مما يدل على جد علاقة قوية جداً بين المتغيرات المستقلة (العوامل

السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التسويقية) ومستوى الأداء الوظيفي في

المصارف الأهلية العاملة في العراق. كما نجد بأن قيمة معامل التحديد (0.840) مما يدل على

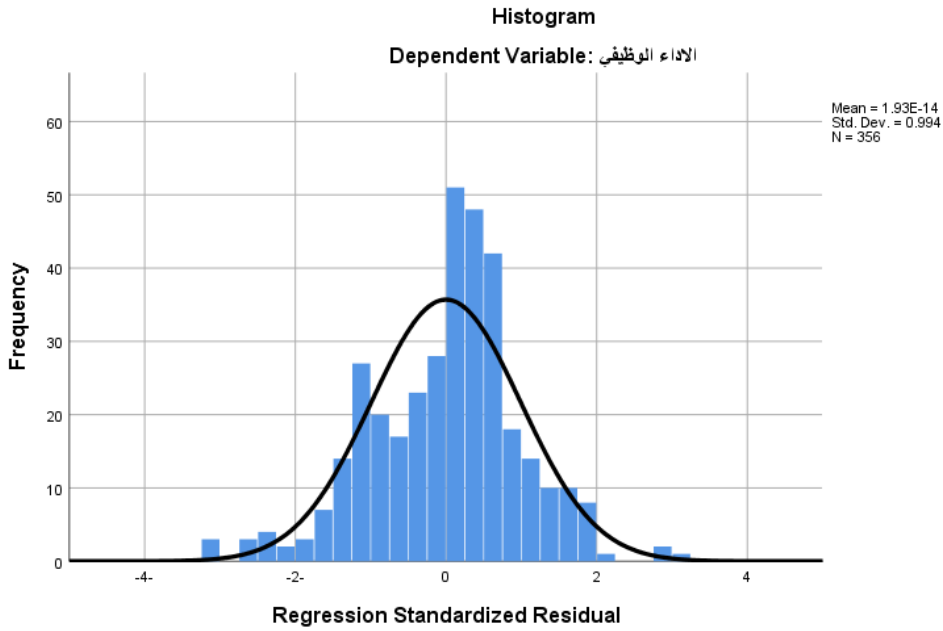


وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة ومستوى الأداء الوظيفي "المتغير التابع". كما بلغ معامل التحديد المعدل (0.838) مما يعني أن المتغيرات المستقلة "التفسيرية" استطاعت أن تفسر (83.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي والباقي (16.2%) يعزى إلى عوامل أخرى، والخطأ المعياري بلغ (0.326).

من خلال الجدول السابق ومن العمود (B) وبالنظر إلى النموذج المقترح للتنبؤ بمستوى الأداء

الوظيفي (المتغير التابع) من خلال تأثير المتغيرات المستقلة التالية:

- العوامل السياسية: كلما زاد الرضا عن العوامل السياسية بمقدار درجة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (0.219).
- العوامل الاقتصادية: كلما زاد الرضا عن العوامل الاقتصادية بمقدار درجة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (0.207).
- العوامل الاجتماعية: كلما زاد الرضا عن العوامل الاجتماعية بمقدار درجة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (0.308).
- العوامل التسويقية: كلما زاد الرضا عن العوامل السياسية بمقدار درجة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (0.183).



الشكل (2-4): بواقي النموذج المقترح للفرضية الرئيسية الأولى

نلاحظ من الشكل رقم (2-4) أن أغلب البواقي تقع تحد منحني التوزيع الطبيعي وبالتالي النموذج

المقترح مقبول.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (H0.1.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل السياسية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار هذه الفرضية لأنها

تدرس تأثير متغير مستقل واحد "العوامل السياسية" على متغير تابع واحد "الأداء الوظيفي"، ومن

أجل دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سوف نطبق النموذج  $Y = f(x_1)$ ، وسوف

نقوم بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب المعادلة التقديرية ( $Y = a + bx_1 + u$ )

حيث:

a: الثابت

b: تمثل ميل معادلة الانحدار الخطي البسيط.

u: الخطأ العشوائي للنموذج المقترح.

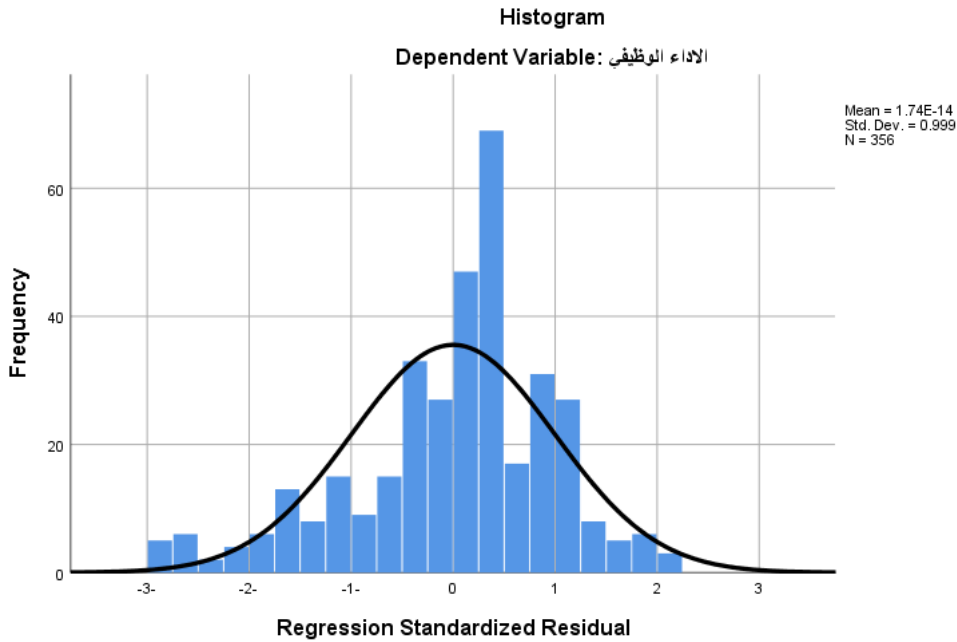
ومن أجل تقدير النموذج السابق والحصول على المعاملات المطلوبة في المعادلة التقديرية سوف نطبق طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares) وذلك باستخدام برنامج SPSS V.25 والذي يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع والطريقة المطبقة والتي هي طريقة الانحدار البسيط والتي تبين أن برنامج SPSS V.25 قام بإدخال والتي توضحها الجداول الآتية:

#### الجدول (4-9)

##### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	T	P- value	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> .Adj	Std. Error
H0.1.1	33.116	0.000	0.869	0.751	0.750	0.029

يبين الجدول رقم (4-9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث نجد بأن قيمة (T) المحتسبة أكبر من القيمة الجدولية (عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، كما نجد أن قيمة (Sig) هي لأقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05) بالتالي معامل الارتباط معنوي بين العوامل السياسية والأداء الوظيفي. كما يبين الجدول تلخيص لنموذج الانحدار البسيط حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.869) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات، وقيمة معامل التحديد تساوي (0.751) مما يدل على أن الارتباط موجب وجيد بين العوامل السياسية والأداء الوظيفي، وقيمة معامل التحديد المعدل تساوي (0.750) أي أن العوامل السياسية تفسر ما نسبته (75%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والخطأ المعياري (0.029)



الشكل (3-4): بواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الأولى

نلاحظ من الشكل (3-4) أن أغلب البواقي تقع تحت منحنى التوزيع الطبيعي وبالتالي النموذج

المقترح مقبول.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (H0.1.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاقتصادية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

استخدام الباحث تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار هذه الفرضية لأنها

تدرس تأثير متغير مستقل واحد "العوامل الاقتصادية" على متغير تابع واحد "الأداء الوظيفي"، ومن

أجل دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سوف نطبق النموذج  $Y = f(x_1)$ ، وسوف

نقوم بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب المعادلة التقديرية ( $Y = a + bx_1 + u$ )

حيث:

a: الثابت

b: تمثل ميل معادلة الانحدار الخطي البسيط.

U: الخطأ العشوائي للنموذج المقترح.

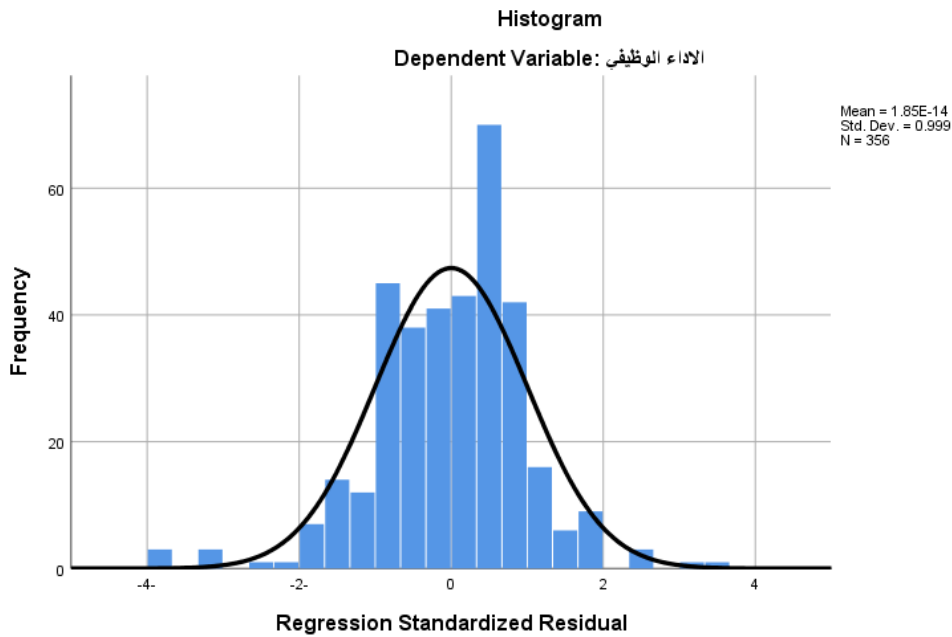
ومن أجل تقدير النموذج السابق والحصول على المعاملات المطلوبة في المعادلة التقديرية سوف نطبق طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares) وذلك باستخدام برنامج SPSS V.25 والذي يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع والطريقة المطبقة والتي هي طريقة الانحدار البسيط والتي تبين أن برنامج SPSS V.25 قام بإدخال والتي توضحها الجدول الآتي:

#### الجدول (10-4)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Std. Error	R <sup>2</sup> .Adj	R <sup>2</sup>	R	P- value	T	الفرضية
0.41	0.747	0.748	0.865	0.000	32.419	H0.1.2

يبين الجدول رقم (10-4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث نجد بأن قيمة (T) المحنسة أكبر من القيمة الجدولية (عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، كما نجد أن قيمة (Sig) هي أقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05) بالتالي معامل الارتباط معنوي بين العوامل الاقتصادية والأداء الوظيفي. كما يبين الجدول تلخيص لنموذج الانحدار البسيط حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.865) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات، وقيمة معامل التحديد تساوي (0.748) مما يدل على أن الارتباط موجب وجيد بين العوامل الاقتصادية والأداء الوظيفي، وقيمة معامل التحديد المعدل تساوي (0.747) أي أن العوامل الاقتصادية تفسر ما نسبته (74.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والخطأ المعياري (0.41)



الشكل (4-4): بواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الثانية

نلاحظ من الشكل (4-3) أن أغلب البواقي تقع تحت منحنى التوزيع الطبيعي وبالتالي النموذج

المقترح مقبول.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (H0.1.3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

استخدام الباحث تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار هذه الفرضية لأنها

تدرس تأثير متغير مستقل واحد "العوامل الاجتماعية" على متغير تابع واحد "الأداء الوظيفي"، ومن

أجل دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سوف نطبق النموذج  $Y = f(X_1)$ ، وسوف

نقوم بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب المعادلة التقديرية ( $Y = a + bx_1 + u$ )

حيث:

a: الثابت

b: تمثل ميل معادلة الانحدار الخطي البسيط.

U: الخطأ العشوائي للنموذج المقترح.

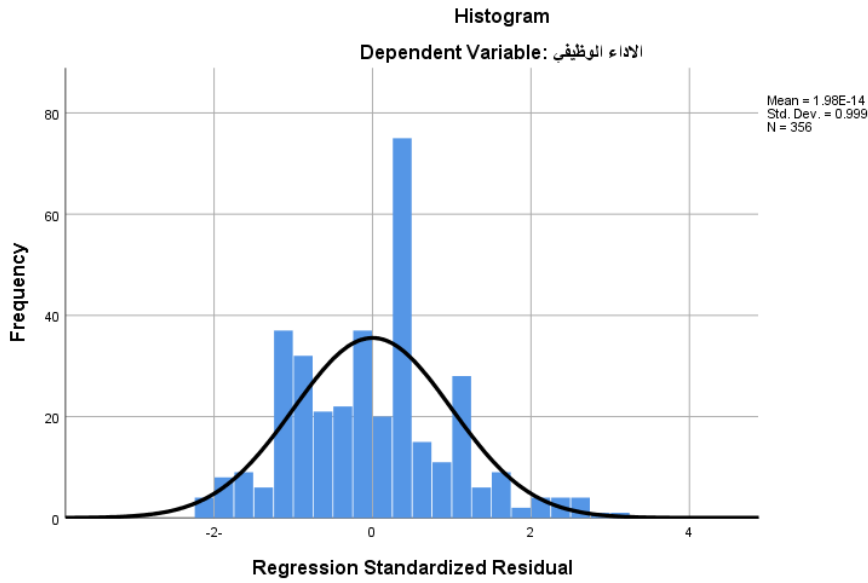
ومن أجل تقدير النموذج السابق والحصول على المعاملات المطلوبة في المعادلة التقديرية سوف نطبق طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares) وذلك باستخدام برنامج SPSS V.25 والذي يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع والطريقة المطبقة والتي هي طريقة الانحدار البسيط والتي تبين أن برنامج SPSS V.25 قام بإدخال والتي توضحها الجدول الآتي:

#### الجدول (11-4)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Std. Error	R <sup>2</sup> .Adj	R <sup>2</sup>	R	P- value	T	الفرضية
0.38	0.784	0.785	0.886	0.000	35.956	H0.1.3

يبين الجدول رقم (11-4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث نجد بأن قيمة (T) المحنسة أكبر من القيمة الجدولية (عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، كما نجد أن قيمة (Sig) هي أقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05) بالتالي معامل الارتباط معنوي بين العوامل الاجتماعية والأداء الوظيفي. كما يبين الجدول تلخيص لنموذج الانحدار البسيط حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.886) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات، وقيمة معامل التحديد تساوي (0.784) مما يدل على أن الارتباط موجب وجيد بين العوامل الاجتماعية والأداء الوظيفي، وقيمة معامل التحديد المعدل تساوي (0.785) أي أن العوامل الاجتماعية تفسر ما نسبته (78.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والخطأ المعياري (0.38).



الشكل (4-5): بواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الثالثة

نلاحظ من الشكل (4-5) أن أغلب البواقي تقع تحت منحنى التوزيع الطبيعي وبالتالي النموذج

المقترح مقبول.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (H0.1.4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التسويقية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

استخدام الباحث تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار هذه الفرضية لأنها

تدرس تأثير متغير مستقل واحد "العوامل التسويقية" على متغير تابع واحد "الأداء الوظيفي"، ومن

أجل دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سوف نطبق النموذج  $Y = f(x_1)$ ، وسوف

نقوم بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب المعادلة التقديرية ( $Y = a + bx_1 + u$ )

حيث:

a: الثابت

b: تمثل ميل معادلة الانحدار الخطي البسيط.

u: الخطأ العشوائي للنموذج المقترح.



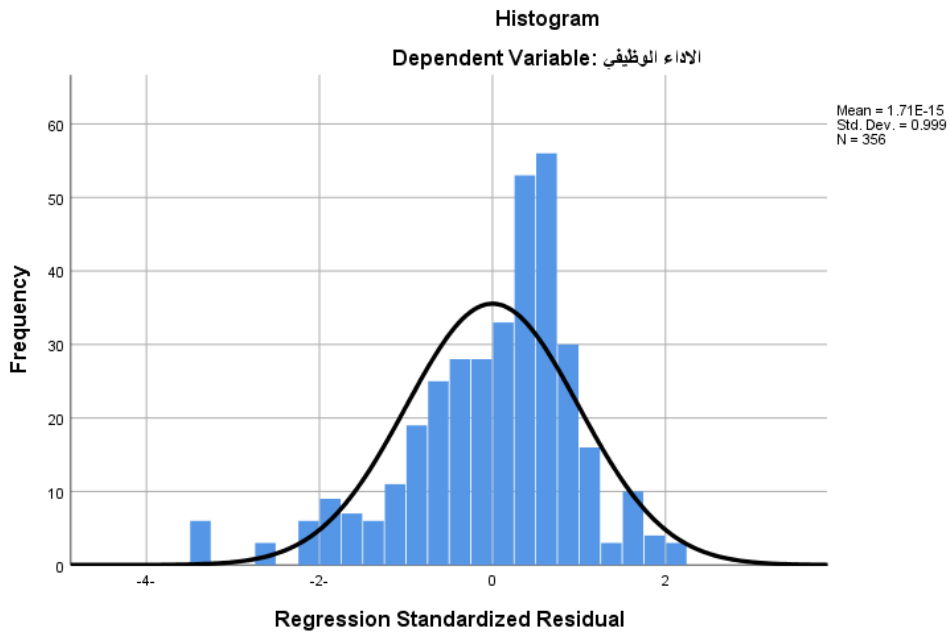
ومن أجل تقدير النموذج السابق والحصول على المعاملات المطلوبة في المعادلة التقديرية سوف نطبق طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares) وذلك باستخدام برنامج SPSS V.25 والذي يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع والطريقة المطبقة والتي هي طريقة الانحدار البسيط والتي تبين أن برنامج SPSS V.25 قام بإدخال والتي توضحها الجدول الآتي:

#### الجدول (4-12)

##### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Std. Error	R <sup>2</sup> .Adj	R <sup>2</sup>	R	P- value	T	الفرضية
0.40	0.754	0.754	0.869	0.000	32.984	H0.1.4

يبين الجدول رقم (4-12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث نجد بأن قيمة (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، كما نجد أن قيمة (Sig) هي أقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05) بالتالي معامل الارتباط معنوي بين العوامل التسويقية والأداء الوظيفي. كما يبين الجدول تلخيص لنموذج الانحدار البسيط حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.869) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات، وقيمة معامل التحديد تساوي (0.754) مما يدل على أن الارتباط موجب وجيد بين العوامل التسويقية والأداء الوظيفي، وقيمة معامل التحديد المعدل تساوي (0.754) أي أن العوامل التسويقية تفسر ما نسبته (75.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والخطأ المعياري (0.40).



الشكل (4-6): بواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الرابعة

نلاحظ من الشكل (4-6) أن أغلب البواقي تقع تحت منحنى التوزيع الطبيعي وبالتالي النموذج

المقترح مقبول.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(1-5): النتائج.

(2-5): التوصيات.

(3-5): الدراسات المستقبلية.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### (1-5) النتائج

##### (1-1-5): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن العوامل البيئية بأبعادها (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التسويقية) كانت مرتفعة، إذ جاءت قيم المتوسطات الحسابية لآراء عينة الدراسة على أبعاد المتغير المستقل على التوالي (3.96)، (3.92)، (3.82)، (3.81)، وقد حصلت العوامل السياسية على أعلى متوسط حسابي لجميع الفقرات، ثم يليها ذلك العوامل الاقتصادية (3.92)، ثم يليها الاجتماعية (3.82)، وأخيراً التسويقية (3.81)، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يفسر بأن العوامل السياسية قد حصلت على أعلى متوسط حسابي كون هذه العوامل هي التي تحدد الالتزامات الوظيفية وفق القوانين والأحكام والتشريعات الموضوعة من قبل الدولة، وبالتالي لها الشأن الأكبر بتحسين قواعد وأنظمة العمل عن طريق سن قوانين وتشريعات وسياسات وظيفية تكون لصالح الموظف بما يسهم بتحقيق متطلباته وحاجاته بكافة المجالات، بالتالي سينعكس ذلك على أسلوب عمله ونشاطه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي عند شعوره بأنه محمي ومؤمن عليه من قبل قوانين موضوعة على مستوى الدولة تضمن له حقوقه كافة، مما قد يشعره بالراحة النفسية والاجتماعية.

2- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص العوامل السياسية بأن تحديد سياسات أنظمة العمل وفق الأنظمة الداخلية بشكل يحدد طبيعة الأعمال الموكلة للموظف، ووجود سياسات ولوائح وقوانين موضوعة من قبل الدولة تنعكس بشكل إيجابي على

الأداء الوظيفي، ويفسر الباحث ذلك بأن وجود قوانين وسياسات تراعي المؤهلات والمهارات الوظيفية بحيث تحقق عدالة وظيفية بشكل سليم على كافة الموظفين، من شأنه بأن يشعر الموظف بالرضا عن موقعه الوظيفي كونه مرتبط بإمكانياته ومهاراته العلمية والعملية.

3- كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص العوامل الاقتصادية، بأن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على أداء الموظفين، حيث يؤثر نظام الرواتب وهيكلها توقيت صرفها على عمل الموظفين ومستوى تحفيزهم لإنجاز مهامهم الوظيفية، كذلك الحال بالنسبة لتقاضيمهم مبالغ إضافية لقاء الأعمال الإضافية التي يقومون بها. ويفسر الباحث ذلك بأن الحافز الاقتصادي يعتبر من أحد أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين الوظيفي، كونه يرتبط بالجانب الذي يضمن للموظفين تأمين متطلباتهم الحياتية وتحقيق نوع من الاستقرار المالي في ظل ظروف المعيشة الصعبة.

4- وأظهرت نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص العوامل الاجتماعية بوجود أمانة وإخلاص بالعمل لدى الموظفين في المصارف الخاصة العراقية، وعلاقات جيدة بين الزملاء، بالإضافة إلى تنمية إدارة المصرف لروح العمل الجماعي بين الموظفين لما لذلك من آثار إيجابية على تحقيق أهداف المصرف، مما ينعكس ذلك على قوة العلاقة الاجتماعية بين الموظفين كافة من جهة، وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى. وجود تلك الأجواء الاجتماعية ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وأسلوب عملهم الوظيفي. ويفسر ذلك الباحث بأن وجود تلك العلاقات بين العاملين من شأنه أن ينمي التواصل الإنساني، كون العنصر البشري بحاجة لهذا التواصل بنوع أو بآخر فهو يلبي غرائزه الإنسانية والعاطفية والنفسية، بالتالي سينعكس على أسلوب عمله وتعامله مع زملائه ورؤسائه في العمل.

5- بينت نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص العوامل التسويقية بأن إدارة المصرف تشجع على التعاون والتواصل بين الموظفين، وتضع خطط تسويقية واضحة، بالإضافة لتقديم دورات تسويقية للموظفين من أجل تحسين الصورة الذهنية لديهم. من شأن ذلك تحسين ارتباط الموظف بمكان عمله، فأن دعم المصرف للعوامل التسويقية يعزز من انتماء وولاء الموظف وأداءه في إنجاز أعماله بما يسهم بتحقيق الأهداف العامة التي تحقق مصلحة العامة للمصرف وللموظفين.

6- بينت نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الاستبانة لمتغير الأداء الوظيفي أنها كانت جميعها مرتفعة باستثناء "تتطور مهارات الموظفين بشكل مستمر، ووجود آليات محددة لتقييم الأداء بشكل فعال دون تحيز" جاءت متوسطة. فقد بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المتغير (3.85) وهو مرتفع، حيث بلغ أعلى متوسط لهذا المتغير (4.11) في حين بلغ أدنى متوسط لهذا المتغير (3.64) مما يشير إلى أن الأداء الوظيفي في المصارف الخاصة العراقية جيد، إلا أن هنالك تفاوت ببعض الإجابات على عبارات هذا المتغير، إلا أن جميعها بالمجمل كانت جيدة. كما بينت النتائج الوصفية بالالتزام الموظفين بمواعيد حضور ومغادرة العمل، وعدم التغيب عن أعمالهم إلا في الحالات الطارئة، نتيجة لتحسن بيئة العمل في المصارف الخاصة العراقية وتطورها بتقديم الخدمات، كما يلتزم الموظفون بالأنظمة والقوانين الموضوعة وينجزون أعمالهم بدون تأخير وبدقة متناهية، كما يتعاملون مع العملاء برحابة صدر، بما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي والأداء في المصرف بشكل عام.

(2-1-5): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل السياسية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتتفق في بعض النقاط مع دراسة (Yvonne & Jackson, 2020) التي أظهرت أهمية وجود واستراتيجيات ولوائح تحفظ حقوق الموظفين وتحدد طبيعة الهياكل التنظيمية بما يعزز الأمن والاستقرار للموظف ، الأمر الذي يعكس تحسن العوامل السياسية المتعلقة ببيئة العمل في المصارف الخاصة العراقية ، والتي أثرت إيجاباً على أداء العاملين فيها .

2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاقتصادية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت مكونات العوامل الاقتصادية كدراسة (Nisara & Tawee, 2020) التي أكدت على أهمية التعويضات والأجور وأثرها الإيجابي على الأداء الوظيفي، ودراسة (Mohammed, et. Al, 2019) التي بينت أنه من العوامل الرئيسة لترك الموظفين عملهم هو انخفاض الرواتب، وبينت بأن رفع الأجور يجذب العاملين ويعزز ولائهم وانتمائهم، كما بينت دراسة (Amirah & Rbeha, 2018) وجود أثر إيجابي قوي بين الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي، حيث يسعى الموظفون للحصول على المكافآت والحوافز المالية وغير المالية مثل الشكر والمشاركة في صنع القرار والتعبير عن الذات وتقدير الجهد الوظيفي والترقية لما لذلك من آثار إيجابية على أدائهم الوظيفي.

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وجاءت منسجمة مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت مكونات العوامل الاجتماعية، فدراسة (Aideed, et.al, 2020) بينت

أهمية وجود تواصل اجتماعي جيد بين العاملين بكافة المستويات بما يحقق تأثير إيجابي على السلوكيات النفسية والصفات الملهمة للموظفين وبالتالي يقودهم للأداء الجيد. وأظهرت كل من دراسة (Rahat, et. Al, 2019) ودراسة (Elias & Biniyam, 2019) توافق مع الدراسة الحالية من خلال الأثر الإيجابي لجودة القيادة والإشراف على الأداء الوظيفي. كما بينت دراسة (Nagesh, et. al, 2019) أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرار لما من ذلك من آثار إيجابية نفسية على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت دراسة (Asaad, 2019) بأن التحضير والاتصال جنباً إلى جنب مع دافع وإبداع الموظف له تأثير كبير في الأداء الوظيفي. في حين بينت دراسة (Watetu, 2017) إن معظم الموظفين لا يشاركون في عملية صنع القرار ولا يتم تشجيعهم على الابتكار من قبل الإدارة، كما لا تمارس الإدارة أيضاً الأخلاقيات المناسبة في تعاملاتها الداخلية داخل المنظمة والتي ن شأنها أن تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التسويقية على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وجاءت متفقة مع العديد من الدراسات التي تناولت مكونات العوامل التسويقية. فدراسة (Dang & Nguyen, 2021) ودراسة Julia, (Intan & 2021) بأهمية وجود بيئة عمل (مادية ونفسية) مريحة واتصال بين الموظفين لمشاركة الخبرة وتنسيق العمل الجماعي، كما اتفقت مع دراسة Mohammd, et. Al, (2019) ودراسة (Adedeji & Lilian, 2019) على وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء الوظيفي، أما دراسة (Abebe, 2019) بينت بان بيئة التدريب تحتاج إلى التحسينات كما ان هناك ضغوط متعدد في بيئة العمل والتي انعكس على الأداء الوظيفي سلباً. كما



أظهرت دراسة (Abdullah, et.al, 2018) بأن (التمكين، وبيئة العمل) تساعد على تحسين مستوى تحفيز الموظف والذي ينعكس بالتالي على أدائه.

## (2-5): التوصيات

### أولاً التوصيات فيما يخص العوامل السياسية

1- إعادة النظر بالقوانين واللوائح التنفيذية المتعلقة بالعمل بشكل عام وبالعامل المصرفي بشكل مستمر حيث يتم تعديل كافة السياسات والقوانين بما يتناسب مع الوضع الراهن، لتواكب تلك القوانين والسياسات الوضع الوظيفي بما يضمن تحقيق العدالة والمساواة لجميع الموظفين وبكافة أنحاء المصرف.

2- إعادة النظر بقوانين الضرائب المفروضة على الرواتب والأجور، وتخفيضها إلى الحد الأدنى، ورفع مستويات الحدود الدنيا المعفية من الضريبة في القطاعات العامة والخاصة، مما يشكل دفع للموظفين باهتمام الحكومة بالوضع المعيشي.

3- تفعيل دور النقابات والاتحادات، وتمكين الموظفين من إدارة شؤونهم ومشاركتهم في لاتخاذ القرارات النقابية التي تناضل لصالح تأمين حاجات الموظفين المختلفة، وتدافع عنهم وتحقق مصالحهم.

4- التأكيد على ضرورة تحديد المصارف الخاصة العراقية سياسات وأنظمة العمل وفق نظام داخلي، يحدد طبيعة الأعمال الموكلة لكل موظف داخل المصرف.

5- ضرورة قيام الدولة بدراسة متطلبات الموظفين بشكل عام في العراق، وتحديث قانون العمل وفق الاحتياجات.

## ثانياً: التوصيات فيما يخص العوامل الاقتصادية

1- وضع آليات حقيقية لتقييم الموظفين، وإجراء التقييم الفعلي لهم، وتقديم المكافآت والترقيات للأكثر كفاءة، بناءً على تميزهم بأداء أعمالهم وفقاً لأسس التميز الفعلي، بشكل يجعلهم أكثر اجتهاداً على أداء أعمالهم، كون ذلك مرتبط بتحفيز مادي أو معنوي.

2- الاهتمام بالحوافز على اختلاف أنواعها المادية والمعنوية، وتوجيه المصارف الخاصة العراقية لضرورة تفعيل وتعديل أنظمة الحوافز المادية منها والمعنوية لما لذلك من آثار إيجابية على أداء الموظفين.

3- السعي لزيادة الرواتب والتعويضات وتقديمها في الوقت المناسب وبشكل منتظم دون تأخير، وضرورة الاهتمام برفع النسب التي يتم على أساسها احتساب الحافز أو المكافأة، لما لذلك من أثر على تعزيز الأداء لدى الموظفين.

4- التأكيد على أهمية وجود هيكل رواتب معتمد ومنصف داخل المصارف الخاصة العراقية بما يسهم بتحفيز الموظفين.

5- ضرورة عمل المصارف الخاصة العراقية على تقديم العلاوات المالية الاستثنائية للموظفين المبدعين تقديراً لجهودهم المبذولة في العمل.

## ثالثاً التوصيات فيما يخص العوامل الاجتماعية

1- العمل على مشاركة عدد من المرؤوسين في الاجتماعات الإدارية، وعند وضع الأهداف العامة للمصرف، بالإضافة لتشجيع رؤساء العمل على لقاء مرؤوسيهام كل مدة زمنية لعرض المشاكل والتحديات والصعوبات التي تعترض الموظف والعمل، من أجل التشارك بوضع خطط تزييل جميع تلك العقبات وتلبي متطلبات الموظف النفسية الاجتماعية.

- 2- ضرورة إطلاع الرؤساء على الخطوات الفعلية للعمل المؤدى، بما يضمن متابعتهم وتوجيههم للموظفين، بالإضافة لضرورة مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها.
- 3- اهتمام المصارف بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين ودعمها، وحثهم على العمل المشترك المبني على التفاهم، وبث روح التعاون والانضباط، وترسيخ القيم الأخلاقية كالاحترام، والصدق.
- 4- العمل على توطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المصارف الخاصة العراقية بما يسهم على رفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين في المصارف.

#### رابعاً: التوصيات فيما يخص العوامل التسويقية

- 1- التركيز على إخضاع الموظفين لدورات تدريبية وتطويرية بشكل مستمر، لخلق كوادر مهنية وإدارية مدربة بشكل جيد تحقق غايات عملية التدريب، بالإضافة تقييم عملية التدريب بعد انتهائها لمعرفة مدى القدرة على تحقيق الأهداف المرغوبة.
- 2- ضرورة تأمين بيئة عمل ملائمة متعلقة بالعوامل المادية لمكان العمل، بالإضافة للاهتمام بتحقيق الاتصال بين الموظفين وتأمين جميع وسائل الاتصال اللازمة من أجل تحقيق الدقة والسهولة في الحصول على المعلومات بالوقت المناسب.
- 3- تشجيع الموظفين على تقديم المبادرات لتحسين العمل خارج التعليمات الموضوعية بشكل رسمي، وتمكينهم ومنحهم قدر من الحرية في تحديد الطريقة المناسبة لإنجاز عملهم.
- 4- أن تعمل إدارات المصارف الخاصة العراقية على تشجيع التواصل المفتوح والعمل الجماعي بين جميع الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

### (3-5): الدراسات المستقبلية

بالإشارة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات على المكونات التفصيلية للعوامل السياسية، كمحاولة التعرف بشكل معمق وأوسع على أثر تفعيل دور الاتحادات والنقابات العمالية في تحسين الأداء الوظيفي، كذلك دراسة أثر التشريعات والقوانين التي ترتبط بالعمل والصادرة من قبل الجهات الرسمية على الأداء الوظيفي في القطاعين العام والخاص.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات أيضاً وبشكل تفصيلي لبعض أجزاء العوامل الاجتماعية، كدراسة أثر السلوك النفسي والاجتماعي أو البيئة والحالة الاجتماعية للموظف في أدائه الوظيفي، ودراسة أثر السلوك الأخلاقي للموظف في أدائه.
- 3- إجراء دراسة مقارنة لمكونات العوامل الاقتصادية (الرواتب والتعويضات، الحوافز، المكافآت، الترقيات) على الأداء الوظيفي في البيئة المصرفية الخاصة العراقية، وتقديم مقترحات حول المكون الأساسي الذي يجب التركيز عليه لما في ذلك تحسين للأعمال الوظيفية.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات من خلال ربط العوامل التسويقية بالرضا الوظيفي للعاملين وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي في البيئة المصرفية الأهلية العاملة في العراق.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

ابراهيم، حسين. طرابلسية، شيراز. عبد الحميد، فاطمة (2015). دور النقابات العمالية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن نقابة عمال التبغ في دائرة جبلة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (37) 2، 181-202.

أبو الريح، علي محمد جابر (2016). أثر الحوكمة والشفافية في تقويم أداء المصارف: بحث تطبيقي على عينة من المصارف الأهلية العاملة في العراق، رسالة ماجستير، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

أبو حيمد، محمد (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السعودية.

أحمد، ستي سيد (2017). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة.

إدريس، أسماء (2014). أثر الرضا الوظيفي على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

بده، عقبة. مزيو، علي (2018). دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، الجزائر.

بن أوصيف، مريم (2015). علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، حلقة محمد لمين دباغين، الجزائر.

بن موسى، فاطمة الزهراء. بوقرينات، سمية (2013). أثر ظروف العمل على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بتقوت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.

بوديرة، ياسمينة. بوزرديوم، مريم (2017). الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي-الميلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

بيرم، نسيم (2016). أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية.

تومي، عبد الرحمن، تومي، رحمة (2017). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

جاسم، انتظار (2021). أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، ص ص 431-458.

خزام، ديما (2020). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

الخرزعلي، علي. العادلي، علي (2017). دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، جمهورية العراق، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.

خشة، مديحة. رويح، ناديا. (2014). أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين - دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، الجزائر.

دبيلي، حسام الدين. بن حسين، محمد (2020). دور الاتصال المؤسسي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

الطنبور، رامي (2020). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة: غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 21.

العامري، عبده. شاكرا، زينب (2017)، أثر القيم الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، (2) 18.

عبد الحفيظ، عبد السلام. البدري، عبد القادر. الرفادي، خالد. (2019). *العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي*، *مجلة جامعة بنغازي العلمية*، (32) 2، 97-121.

غضبان، ليلي. عريف، إيمان. (2018)، أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

قناديلي، جواهر أحمد (2012). *إدارة الأفراد*، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.

قوز، عبدالله أحمد (2016). *التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي محافظات جدة*، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

الكندري، نوال (2016). *نموذج مقترح لدور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات التعليمية: دراسة مقارنة*، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

لطرش، جمال. بقة، شريف (2017). *العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على الأداء التصديري في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية*، *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، (5)، 295-319.

محمد، إيمان (2018). *العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة*، *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، العدد 3.

محمد، معتز يوسف الطيب آدم (2020). *الدور المعدل للسلوك الإبداعي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة على المصارف التجارية بولاية الخرطوم*، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

مداح، كنان (2015). *العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

موساوي، حليلة (2015). دور الإتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdullah, K. Shariq, A. Sameer, P. Syed, H . Alam, K. (2018). " **Factors Affecting Employee Motivation Towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan**", *J. Xu et al. (eds.), Proceedings of the Eleventh International Conference on Management Science and Engineering Management, DOI 10.1007/978-3-319-59280-0 50*

Abebe, A. (2019), " **Determinants of employees' job performance at commercial bank of Ethiopia Addis Ababa City Branches**", *A Thesis Submitted to Addis Ababa University College of Business and Economics as Partial Fulfillment for the Award of Master of Business Administration in Management*

Adriana, A., Simona-A. Andreea, P. Ionut, C.(2020). " **Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management**", *Sustainability, (12), 1-53.*

Ahmad, R. Noor, Amirah. (2018). " **The Impact of Incentives and Job Satisfaction towards Job Performance among Public Sector Doctors in Jordan: A Review of Literature**", *Saudi Journal of Business and Management Studies, 3(10), 1141-1150.*

Aideed, B. Abeera, A. Mehwish, J. Tania, H.(2020). " **Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation**" *Bashir et al., Cogent Business & Management, <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>*

Biniyam, K, D. ELIAS, A, W. (2019). " **Organizational Factors Affecting Employee Performance: The Case of Selected Public Service Organizations in Dire Dawa Administration**", *Ethiopia, Public Policy and Administration Research, ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972(Online), 9 (10).*



Chepkemoi, J. (2018). "**Effect of Incentives on Employee performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County**", *IOSR Journal of Business and Management*, (20) 3, 3-26.

Fruned, J.E.(1982). **Statistics**: A first course, New Jersey: Prentice Hall Inc.

James, W. (2017). "**Factors Affecting Employee Performance in an Organization : A Case Study of Postal Corporation of Kenya**", A Research Project Submitted to the school of Management and Leadership in Partial fulfillment for the award of the degree of bachelors in manamement and leadership of the management university of Africa.

Julia, P. Intan, R. (2021). "**Work Climate and Employee Performances: A Literature Observation**", *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 8 (2), 184-195.

Kepha, K, M.(2016). "**Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya**", A Research Project Submitted in partial fulfillment of the requrements for the award of degree of science in human resource managment, school of business university of Nairobi.

Kotler Ph, keller K, Manceau D. (2015). "**marketing management**", 15ème édition, (France: Pearson France.

Kwizera, M. Olutayo, K. O. Irau, F. Wandiba, A. Patricia, A. Bayo, I. (2019). "**Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi**", *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, (2) 4.

Lilian, D. Adedeji, A, D. (2019). "**Factors Influencing Employee Performance in an Organization**",*International Journal of Emerging Engineering Research and Technology*, (7) 12, 37-44.

LiLin, S, (2018), "**Factors Affecting the Job Performance of Employees at Work Place in the Higher Education Sector of China**",*International Journal of Scientific and Research Publications*, (8) 1, 219-223.

- Muhammad, R. Raza, A. Imran, A. (2017). " **Factors Affecting to Employee's Performance. A Study of Islamic Banks**", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*,( 7) 1, 312–321.
- Nguyen, X, D. Dang, T, D. (2021). "**Factors Affecting Employee's Performance: An Empirical Study in Vietnam**", Nguyen Xuan DIEN, Dang Thi Thuy DUYEN / *Journal of Asian Finance, Economics and Business*,( 8) 7 , 295–302.
- Nisara, P. Tawee, J. (2020). "**Factors affecting job performance of airline operations employees in Thailand**", *E3S Web of Conferences* 244, 11022 (2021).
- Nucharee, S. Teeradej, P. (2019). "**Roles of expectancy on employee engagement and Job performance**", *Journal of Administrative and Business Studies*, (5) 2,.88-98.
- Orbaiceta, J. "**Trand unions and cooperatives: The experience of CICOPA-Mercosur**", *International Journal of labor Researh*, (5) 2, 179-194.
- Raheja, K. (2015). "**Methods of Training and Development**", *InnovativeJournal of Business and Management*, (4) 2, 35-41.
- Rashid, S. Shireen, M. Rab, N. Lodhi, A. Iqbal, H. Hafsa, N. and Somia, Y.(2013). "**Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan**", *Middle-East Journal of Scientific Research*, (17) 9, 1200-1208.
- Robbins, S. Judge, T. (2013) **Organizational Behavior**. 15th Edition, New Jersey: Pearson.
- Schrita Osborne Mohamad S. Hammoud. (2017). "**Effective Employee Engagement in the Workplace**", *International Journal of Applied Management and Technology*, (16) 1, 50-67.
- Shields, J. Brown, M. Kaine, S. Dolle-Samuel, C. North-Samardzic, A. McLean, P. & Plimmer, G. (2015). "**Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies**", Cambridge University Press.

- Shuqqo, H. Ghanayem, F (2018). "**Factors Affecting Employees' Responses to Change in Nablus Industrial Factories**", *J Entrepren Organiz Manag, an open access journal*, (7) .2.
- Slmegn, Z. (2019). "**Factors affecting employees' job performance at commercial bank of Ethiopia Addis Ababa Area Branches**", A Thesis Submitted to Addis Ababa University School of Commerce as Partial Fulfillment for the Award of Master of Human Resource Management.
- Thushel J. (2015). "**Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England**", *International Journal of Business and Management*, (10) 3, 271- 278
- Yvonne, S. Jackson, P. (2020). "**Factors Influencing Employee Retention in the Transport and Logistics Industry**", *Open Journal of Social Sciences*, 145-160.
- Zuheir Dahkoul, (2018). "**The Determinants OF Employee Performance In Jordanian Organizations**", *Journal of Economics, Finance and Accounting – JEFA*, (5)1, 11-17.

## الملحقات

## الملحق رقم (1) استبانة الدراسة



أخي المستجيب/ أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق: وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. وعلى هذا الأساس قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة، للحصول على البيانات التي تعبر عن هذه الدراسة. وعليه يرجو الباحث إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة (X) في الحقل الذي تزونه مناسباً، مع العلم بأنه سيتم التموظف مع هذه البيانات بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: أحمد رائد محمد صالح العلوان

إشراف: أ. د. سمير الجبالي

تشرين أول/2021

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتك.

- (1) النوع الاجتماعي :  ذكر  أنثى
- (2) المؤهل العلمي  ثانوية فأقل  بكالوريوس  دبلوم  ماجستير  دكتوراه
- (3) المسمى الوظيفي:  موظف  رئيس قسم  رئيس دائرة  مدير
- (4) الفئة العمرية:  (18 وأقل من 31) سنة  (31 وأقل من 40) سنة  
 (41 وأقل من 51) سنة  51 سنة فأكثر
- (5) سنوات العمل في المصرف (الأقدمية):  
 5 سنوات أو أقل  (6-10) سنة  
 (11-20) سنة  أكثر من 20 سنة

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
<p><b>المحور الأول العوامل البيئية:</b> هي العوامل (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتسويقية) المرتبطة بالبيئة المحيطة بالموظفين والتي تؤثر على أدائهم الوظيفي.</p>						
<p><b>أولاً: العوامل السياسية:</b> هي العوامل المتعلقة بالعلاقات السياسية والأيدلوجية السياسية في البلد ونظام الحكم والمستوى الديمقراطي، وبما يخص الأداء فهي: العوامل التي تحدد الالتزامات الوظيفية وفق القوانين والأحكام والتشريعات الموضوعة من قبل الدولة، ويمكن أن تشمل هذه العوامل عدة محددات: (السياسة العامة للدولة، الاتحادات والنقابات، الحكومة).</p>						
1	تقوم الدولة بالتوظيف بشكل ممنهج بأسلوب يلبي حاجة سوق العمل					
2	يتأثر نظام العمل بالمصرف بالسياسات واللوائح القانونية الموضوعة					
3	يتم تحديد سياسات وأنظمة العمل وفق نظام داخلي يحدد طبيعة الأعمال الموكلة لكل موظف					
4	يتم العمل في المصرف استناداً لسياسات وقوانين محددة					
5	تقوم الاتحادات والنقابات المطالبة بشكل دائم ومستمر بحقوق الموظفين للدفاع عنها					
6	تعتمد الدولة قانون تقاعد (نهاية خدمة) منصف للموظف					
7	تقوم الدولة بدراسة متطلبات الموظفين وتسعى لتحديث قانون العمل وفق الاحتياجات					
<p><b>ثانياً: العوامل الاقتصادية:</b> هي ظروف تهدف إلى تحفيز السلوك الاقتصادي للفرد أو الجماعة لتحقيق الغايات المادية (الأهداف الاقتصادية) مقابل الأعمال المنجزة من قبلهم، والعمل على الإنفاق وإشباع الحاجات من خلال وجود دخل إضافي يحقق بعض الكماليات التي تدل على البهجة كالسيارة، والاستقرار الأسري، ويمكن أن تشمل عدة محددات هي: (الأجور والرواتب، التحفيز، المكافآت، الترقيات).</p>						
1	يؤثر هيكل الرواتب على مستوى تحفيز الموظفين في المصرف					
2	يقدم المصرف الرواتب في الوقت المناسب					
3	تساعد زيادة الرواتب لجميع الموظفين بشكل دوري على تعزيز أداءهم					
4	يقوم المصرف بدفع مبلغ إضافي لموظف لقاء العمل الإضافي					
5	يقدم المصرف علاوات مالية استثنائية تقديراً لأداء الموظفين					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
6	يقدم المصرف مكافآت لمن يقدم مشاريع واقتراحات لتطوير العمل					
7	يتم تعديل رواتب الموظفين بعد صدور الترقيات من قبل المصرف					
<p><b>ثالثاً: العوامل الاجتماعية:</b> هي العوامل المتعلقة بالفرد التي تحيط به والتي يمكن استغلالها من أجل تطوير عمله وتحسين أدائه وهذه المحددات يمكن أن تحدد عدة متغيرات أهمها: (الثقافة التنظيمية، العلاقة مع زملاء العمل، نمط القيادة والإشراف، العوامل الشخصية، القيم الأخلاقية).</p>						
1	تتسم العلاقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين بالإيجابية داخل المصرف					
2	تتمى إدارة المصرف العمل الجماعي بهدف المشاركة المعرفية					
3	هنالك علاقات جيدة بين زملاء العمل تتميز بالتفاهم والاحترام المتبادل					
4	هنالك علاقات اجتماعية جيدة مع رؤساء العمل مبنية على أساس الاحترام					
5	تشجع إدارة المصرف المبادرات الذاتية والإبداعية للموظفين					
6	يتحلى الموظفون بالأمانة الإخلاص في أداء أعمالهم					
<p><b>رابعاً: العوامل التسويقية:</b> هي العوامل التي من شأنها مساهمة وجذب الموظفين بها بأداء وانجاز العمل بكفاءة ومهنية والتي تستخدمها المنظمة للحفاظ على مكانتها، وتشمل عدة عوامل هي: (التمكين، التدريب، بيئة العمل المادية، الاتصال الداخلي).</p>						
1	يقدم المصرف دورات تسويقية للموظفين هدفها تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين					
2	تعتبر البيئة المادية للمصرف ملائمة لممارسة العمل بفعالية ودون تعب					
3	توفر الإدارة جميع أشكال الدعم الممكنة لخلق فرص تسويقية للمصرف					
4	لدى المصرف خطط تسويقية واضحة					
5	تتسجم الإستراتيجية التسويقية مع الإستراتيجية العامة للمصرف					



رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
6	تشجع الإدارة التواصل المفتوح للعمل الجماعي بين الموظفين					
<b>المحور الثاني الأداء الوظيفي: عبارة عن الأنشطة النظرية والعملية المبذولة من قبل أشخاص في تنظيم إداري لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفعالية عالية.</b>						
1	يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بإتقان					
2	يتسم أداء الموظفين بالتجديد					
3	تتطور مهارات الموظفين بشكل مستمر					
4	يعتبر أداء الموظفين لدى هذا المصرف أفضل من أداء الموظفين لدى المصارف الأخرى					
5	هنالك تنسيق دائم للأعمال بين الموظفين					
6	يلتزم الموظفون بتأدية المهام الموكلة لهم بدقة متناهية					
7	يشعر الموظفون بالمتعة بتأدية أعمالهم					
8	يلتزم الموظفون بعدم التغيب عن أعمالهم إلا للضرورة القصوى					
9	يقوم الموظفون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد					
10	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر					
11	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل التي تسهم في تحسين الأداء					
12	يتعامل الموظفون مع عملاء المصرف برحابة صدر					
13	يلتزم الموظفون بموعد الحضور للعمل لمغادرته في الوقت المحدد					
14	يوجد في المصرف آليات محددة لتقييم الأداء بشكل فعال دون تحيز					

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	الاسم	التسلسل
جامعة الشرق الأوسط	أ.د أحمد علي صالح	1
جامعة البلقاء	أ.د محمد خير أبو زيد	2
جامعة الإسراء	د. مراد العطيانى	3
جامعة الشرق الأوسط	د. عبد العزيز الشرباتي	4
جامعة الشرق الأوسط	د. نهلة الناظر	5
جامعة البلقاء التطبيقية	د. محمد عطوة المعاينة	6
جامعة الشرق الأوسط	د. عبدالله البطاينة	7