

عنوان البحث

أثر التنظيم الإداري على كفاءة الأداء بنك السودان المركزي
دراسة تطبيقية على فروع البنك (2010م - 2018م)

د. سامي عبدالحفيظ صالح علي²

د. عبد الله ابراهيم أبكر عبد الله¹

¹ أستاذ مساعد، إدارة أعمال، جامعة الجنيانة، السودان

² باحث علمي. السودان

HNSJ, 2022, 3(7); <https://doi.org/10.53796/hnsj3725>

تاريخ القبول: 2022/06/25م

تاريخ النشر: 2022/07/01م

المستخلص

أجريت الدراسة في بنك السودان المركزي في الفترة من (2010-2018م) بهدف تحديد أثر التنظيم الإداري على كفاءة الأداء، تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس: ما هو أثر التنظيم الإداري على كفاءة الأداء، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي الوصفي. تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بفروع بنك السودان المركزي والبالغ عددهم (565) عامل بحجم عينة (272) مفردة يمثلون 48.1% من مجتمع الدراسة وفقاً لمعادلة (رينشارد جيجر). اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أن التنظيم الإداري بشكله الحالي بفروع البنك يؤثر سلباً على كفاءة الأداء وفعاليتيه وذلك لخلل في الهيكل التنظيمي، والهيكل الوظيفي والسياسات الإدارية المطبقة حيث كانت (قيمة مربع كاي 89.067 ومستوى معنوية 0.000)، كما أظهرت الدراسة عدم وضوح موضع الفروع ككل داخل الهيكل التنظيمي للبنك وذلك لعدم الإشارة إليها داخل الهيكل التنظيمي حيث كانت (قيمة مربع كاي 44.759 ومستوى معنوية 0.000)، وأن هيكل كل فرع يختلف عن الآخر رغماً عن إن طبيعة المهام واحدة بكل الفروع حيث كانت (قيمة مربع كاي 68.453 ومستوى معنوية 0.000)، وفي مجال النقل والتدوير للموظفين إتضح من بيانات الدراسة أن النقل لا يتم وفقاً للمسارات الوظيفية ويتم لإعتبارات أخرى خارج مصلحة العمل ولا توجد مصفوفة زمنية للنقل للفروع حيث كانت (قيمة مربع كاي 79.596 ومستوى معنوية 0.000)، ومن خلال النتائج يوصي الباحث بإحداث تعديلات مقترحة على الهيكل التنظيمي لرئاسة البنك بإلغاء الإدارة العامة للفروع والإستعاضة عنها بإنشاء إدارات إقليمية تظهر تبعية الفروع في الهيكل التنظيمي لقطاع الإدارة والخدمات، وأن يكون تصميم الهياكل التنظيمية موحداً لكل الفروع. كما توصي الدراسة بأن يتم النقل بين الفروع المختلفة وفقاً للمسارات الوظيفية وفق مصفوفة زمنية محددة. كما يوصي الباحث بإعادة النظر في نظام قياس كفاءة وإدارة الأداء بالبنك وتعديل إستمارات التقييم بما يتوافق وطبيعة عمل البنك.

الكلمات المفتاحية: التنظيم الإداري، كفاءة الأداء، بنك السودان المركزي.

RESEARCH TITLE**THE EFFECT OF ADMINISTRATIVE ORGANIZATION ON THE PERFORMANCE EFFICIENCY OF THE CENTRAL BANK OF SUDAN. AN APPLIED STUDY ON BANK BRANCHES(2018-2010)****Dr. Abdallah Ibrahim Abakar Abdallah****Dr. Sami Abdulhafiz Salih Ali**¹ University of Elgeniena, Assistant Professor² Scientific Researcher.HNSJ, 2022, 3(7); <https://doi.org/10.53796/hnsj3725>**Published at 01/07/2022****Accepted at 25/06/2021****Abstract**

The study was conducted at the Central Bank of Sudan in the period (2010-2018) with the objective of determining the impact of administrative organization on the efficiency of performance. The study problem is represented in a key question: What is the impact of administrative organization on the efficiency of performance?. The study relied on the descriptive-analytical approach, case study approach and statistical-descriptive approach. A random sample of size (272) representing 48/1% of the study population was selected, according to Richard Geiger's equation from the employees at the branches of the Central Bank of Sudan whose total number is (565). The study relied on the questionnaire as a main tool for collecting data from the study population, and data has been analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Through the analysis of data, the study reached a number of results including: The administrative organization in its current form in the branches of the bank negatively affects the efficiency and effectiveness of performance due to a flaw in the organizational structure, job structure and administrative policies applied where the value of chi-square was 89.067 and the significance level was 0.000, and the study also showed a lack of clarity of the position of branches as a whole within the organizational structure of the bank because it was not referred to within the organizational structure, where the value of chi-square was 44,759 and the significance level was 0.000. Moreover, the structure of each branch differs from the other despite the fact that the nature of tasks is the same in all branches, where the value of chi-square was 68.453 and the significance level was 0.000, and in the field of transfer and job rotation of employees, it became clear from the study that the transfer is not carried out according to the career paths and is done for other considerations outside the interest of work and there is no time matrix for transfer to the branches where the value of chi-square was 79.596 and the significance level was 0.000. Through the results the researcher recommends proposed amendments to the organizational structure of the bank's headquarters by abolishing the general administration of branches and replacing it with the establishment of regional departments that show the subordination of branches in the organizational structure of the administration and services sector, and the design of organizational structures should be unified for all branches. The study also recommends that transfer between different branches be carried out according to career paths according to a specific time matrix. The researcher also recommends reviewing the bank's efficiency measurement and performance management system and modifying the evaluation forms in accordance with the nature of the bank's work.

الإطار العام للدراسة:

تمهيد: بدأ العمل المصرفي في السودان في العام 1903م بإفتتاح فرع البنك الأهلي المصري والذي بجانب نشاطه كفرع لبنك تجاري كان يقوم ببعض المهام الإشرافية على فروع المصارف الأجنبية العاملة، وبعد أن نال السودان إستقلاله في العام 1956م تم تكوين لجنة العملة الوطنية، والتي قامت بإصدار أول عملة وطنية في العام 1958م، بينما أوكلت بقية مهام البنك المركزي لكل من وزارة المالية والإقتصاد والبنك الأهلي المصري، تلى ذلك صدور قانون خاص أنشئ بموجبه بنك السودان المركزي والذي أفتتح عام 1960م والذي آلت له أصول البنك الأهلي المصري ومهامه وقد باشر مهامه المنصوص عليها في قانونه، والتي تمثلت في إصدار العملة الوطنية، حفظ حسابات الأجهزة والوحدات الحكومية، إدارة أرصدة إحتياطيات البلاد من النقد الأجنبي، إضافة للدور الرقابي والإشرافي والمحافظة على الإستقرار النقدي والمالي، تطور البنك المركزي خلال الفترة من 1956م-1970م وتوسعت فروعه لتصل أحد عشر فرعاً تغطي العاصمة القومية وأقاليم السودان المختلفة وفي العام 1994م تم تبنى مشروع توفيق الأوضاع بهدف تحسين وترقية أوضاع المصارف السودانية والنهوض بها من أجل تحقيق السلامة المصرفية والمالية، صدر في العام 2000م برنامج هيكلية وإصلاح الجهاز المصرفي والذي هدف إلى إيجاد كيانات مصرفية كبيرة ذات ملاءة مالية تؤهلها لمجابهة المنافسة العالمية في مجال العمل المصرفي، وفي السنوات الأخيرة تحقق الإنتشار المصرفي في ولايات السودان ليصل عدد فروع المصارف 952 فرعاً وبلغ عدد فروع البنك المركزي 17 فرعاً تغطي كل ولايات السودان.

مشكلة الدراسة: التنظيم الإداري بفروع بنك السودان المركزي يعاني من مشكلات تنظيمية وإدارية تتمثل مظاهره في وجود خلل في تحديد السلطات والمسئوليات والصلاحيات، كما أن عدم مرونته وإستجابته للمتغيرات وإنعدام التنسيق بين الجهات ذات الصلة وسيطرة الإدارة العليا على عملية إتخاذ القرارات، كما إن إنخفاض الروح المعنوية للعاملين ونقص عملية التدريب والتأهيل والكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف وعدم خضوع قرارات الإدارة للقواعد واللوائح القانونية والذي بدوره يؤثر على كفاءة الأداء للعاملين ببنك السودان المركزي وفروعه المختلفة، ويمكن تبسيط المشكلة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

- ماهو الدور الذي لعبه الهيكل التنظيمي الحالي لبنك السودان المركزي في إضعاف درجة كفاءة الأداء.

فرضيات الدراسة: التنظيم الإداري بشكله الحالي بفروع بنك السودان المركزي يؤثر سلباً على كفاءة الأداء بالبنك وفعاليتيه.

أهمية الدراسة: يكتسب البحث أهميته من أهمية الدور الذي تلعبه فروع بنك السودان المركزي بالولايات ودورها الرائد الواجب القيام به بالولايات بإعتبارها مستشار لحكومة الولاية المعنية في الشؤون المالية والإقتصادية والمصرفية/ أهمية التنظيم الإداري للفروع وتأثيره على أداء الفرع والعاملين معاً والنظر إلى التنظيم الإداري بإعتباره إحدى الوسائل الأساسية التي تعين الإدارة في حل المشكلات وإنجاز المهام وتحقيق فاعلية وتطوير الأداء.

أولاً: الأهمية العلمية: توفير مادة علمية عن التنظيم الإداري وكفاءة الأداء، يمكن استفادة الباحثين منها/ إثراء البحث العلمي وإستكمالاً لما بدأت الدراسات السابقة/ فتح آفاق جديدة لدراسات مستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية: تعالج موضوع في غاية الحساسية وهو تطبيق التنظيم الإداري في منظمات الأعمال إعتقاداً على أهم ركيزة فيها وهي إنتاج العنصر البشري/ أهمية التنظيم الإداري وتأثيره على كفاءة الأداء بمنظمات الأعمال لضمان البقاء والإستمرار/ بيان إن تطور المنظمات وبقائها وإستمرارها يعتمد بالدرجة الأولى على تطبيق التنظيم الإداري التي يمكن أن يسهم بزيادة/ نقصان كفاءة الأداء/ مساعدة متخذى القرارات لمعالجة مشاكل التنظيم الإداري لزيادة كفاءة الأداء من خلال التوصيات

أهداف الدراسة: تشخيص مشكلة البحث في سبيل الوصول إلى أوجه الخلل في التنظيم الإداري بفروع بنك السودان المركزي/ تطوير نموذج والوصول اليه من خلال النتائج والتوصيات.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: العاملون الحاليون والسابقون بفروع بنك السودان المركزي من المدراء ونوابهم والمشرفين ورؤساء الأقسام والموظفين.

- **الحدود الزمانية:** 2010م - 2018م

- **الحدود المكانية:** السودان بولاياته المختلفة حسب الفروع، وعددها 17 فرع.

منهج الدراسة: يعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة و منهج دراسة الحالة .

أدوات جمع البيانات:

أ- المصادر الأولية:

سجلات بنك السودان المركزي وفروعه/ البيانات المستقاة من الإدارة والعمالين بالبنك وكل من له صلة بالبنك من خلا الإستبانات والمقابلات الشخصية/ الملاحظة من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها الباحث لفروع البنك.

ب- المصادر الثانوية:

المراجع العربية والأجنبية في مجال إدارة الأعمال والتنظيم الإداري على وجه خاص، كذلك المجلات والمراجع والمقالات والدوريات المحكمة والمنشورات على الشبكة العنكبوتية، والدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

- التعريفات الإجرائية:

- المتغير المستقل Independent Variable هو المتغير الذي يؤثر في المتغيرات الأخرى ويتمثل في دراسة التنظيم الإداري.

المتغير التابع Dependent Variable هو المتغير الذي يتأثر بالمتغيرات الأخرى ويتغير بناءً عليها ولا يؤثر فيها ويتمثل في دراسة كفاءة الأداء.

الدراسات السابقة:

1. دراسة زكي مكي (1999م):

بعنوان (التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية بمصانع القطاع العام بالسودان، دراسة على شركة إنتاج السكر السودانية، رسالة دكتوراه مقدمة إلى جامعة النيلين، 1999م)، وقد تمخضت الدراسة إلى أن من أسباب تدنى فعالية التنظيم الإداري بمصانع السكر السودانية : خلل في الهيكل التنظيمي بمصانع السكر، ومشكلات تتعلق بالعنصر البشري في التنظيم، ومشكلات تتعلق بالبيئة الخارجية للشركة، ومشكلات تتعلق بعوامل تنظيمية أخرى، ومن نتائج الدراسة إتضح أن الهيكل التنظيمي يعاني من عدم توازن الأقسام من إدارة لأخرى أو داخل الإدارة الواحدة، وإتضح كذلك وجود بعض الأعراض لخلل تنظيمي في الهيكل يظهر في صور الروتين الإداري المعقد، نقص الكفاءة للوظائف المختلفة، عدم الإهتمام بالشكاوى والتنظيمات وتداخل الإختصاصات وغيرها من الأعراض الأخرى، وفي مجال السياسات والمسئوليات والسلطات إتضح عدم كفاءة السياسات المطبقة في مجال الأجور والحوافز والترقية والشراء، وفي مجال السلطات والمسئوليات إتضح إن بعض رؤساء الأقسام لا يعرفون حدود سلطات وواجبات ووظائفهم، في مجال الإجراءات إتضح أن هناك روتين طويل وتعقيد في بعض الإجراءات، وكذلك في مجال لوائح ونظم العمل، إتضح إن هنالك عدم مرونة في تطبيق القوانين واللوائح، إتضح من بيانات الدراسة أن هناك حالات نقص عام للعمالة المختلفة التخصصات بمعدل 15% في المتوسط وقد شمل هذا النقص معظم الوظائف بالمصنع والأقسام المختلفة، إتضح من بيانات الدراسة إنخفاض كفاءة العاملين بنسبة كبيرة نتيجة عدم إتاحة الفرصة للتدريب، إتضح من بيانات الدراسة إن هناك من يتولون مناصب لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، وأكدت الدراسة أن مدخلات النظام التنظيمي تتفاعل مع بعضها البعض من جهة ومع بيئتها الخارجية من جهة أخرى وعلى قدر كفاءة هذا التفاعل تأتي محصلة الأداء بالنظام.

2. دراسة مرتضي (2006م):

بعنوان (أثر التنظيم الإداري على كفاءة الأداء الإداري في الجامعات السودانية، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التجارة ، جامعة النيلين، 2006م)، ومن نتائج الدراسة غياب التنسيق الإداري بين الجامعات السودانية وأيدت منح حرية أكبر للأقسام الأكاديمية وأن يشمل مفهوم إستقلال الجامعة النواحي العلمية والفكرية والإدارية والمالية مع رفض فكرة الرقابة الشعبية على الجامعات السودانية، وفيما يتعلق بالمشاكل التنظيمية أكدت الدراسة عدم وضوح العلاقات التنظيمية في الجامعات السودانية، كما أيدت الدراسة العمل بنظام الكليات التي تضم أقسام علمية، أما فيما يتعلق بالمشاكل الهيكلية فقد أيدت الدراسة إيقاف التوسع في الحجم في الجامعات السودانية الكبيرة ، كما أكدت الدراسة هشاشة الهياكل التنظيمية الحالية للجامعات السودانية وعدم خلوها من التعقيدات الإدارية لأنها لا تتناسب مع حجم العمل فيها وإنها لا تسمح للعمداء ورؤساء الأقسام بالإستقلال الأمثل للوقت كما لها دور في هجرة الأساتذة، كما أكدت نتائج الدراسة أيضاً أن التوسع في التعليم العالي في السودان لم يتبعه تطوير مناسب للهياكل التنظيمية الخاصة بالجامعات

وأن هذه الهياكل تكون متطابقة تماماً، كذلك أيدت الدراسة إقامة كليات متوسطة في السودان وإنشاء مراكز للمعلومات في الجامعات السودانية وذلك لأن التنظيم الإداري للجامعات في السودان يعاني من عدم وجود نظام فعال لتوفير المعلومات، كما أيدت نتائج الدراسة أيضاً فكرة الإستعانة ببيوت الخبرة لتنظيم الجامعات في السودان.

3. دراسة تحسين محسن (1975م):

من نتائج الدراسة: عدم وجود أساس سليم ومدروس لإختيار مديري الإدارة المالية في الشركات الأردنية/ معظم مؤهلات هؤلاء المديرين أقل من المتوسطة/ لا يوجد لديهم خبرات كإداريين ومعظم خبراتهم في مجال الأعمال المحاسبية فقط/ لا توجد برامج تدريبية لتنمية كفاءة هؤلاء المديرين وحتى البرامج التي إشتراك فيها بعضهم لم يستفيدوا منها بسبب عدم إرتباطها بمشاكل العمل في إدارتهم وبسبب مدة وطريقة التدريب/ الإدارة بعيدة عن قمة الهيكل التنظيمي للشركة، وهذا يؤدي إلى عدم الإستفادة من آرائها وإقتراحاتها في النواحي المالية، وهناك عوامل تؤثر على تنظيم الإدارة المالية في الشركات الأردنية وهي نوعين داخلية وأخرى خارجية، الداخلية تتمثل في حجم الشركة حيث تبين إن هذا الحجم له تأثير على عدد أقسام الإدارة المالية وأنواع الأنشطة التي تمارس في هذه الإدارة وعدد العاملين فيها، وإتضح إن الشكل القانوني هو إحدى العوامل الداخلية التي تؤثر على تنظيم الإدارة المالية من حيث عدد الأقسام وتصنيف الأنشطة فيها، أما الهيئة العامة للمساهمين ومجلس الإدارة فإن تأثيرهما على تنظيم الإدارة المالية قد إتضح من خلال قيام مجلس الإدارة بتخطيط السياسات المالية وتحديد الأهداف وإتخاذ القرارات التي قد لا تشترك الإدارة المالية فيها وإتضح من بيانات الدراسة إن نطاق إشراف المدير المالي ونوع هذا الإشراف والمركزية واللامركزية ومدى تفويض السلطات ومدى إستخدام اللجان المالية، ضيق في تلك الشركات يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية.

4. دراسة الصادق محمد (1999م):

بعنوان (التنظيم الإداري في المؤسسات الحكومية العامة، دراسة تطبيقية على مؤسسة النقل الميكانيكي)، وقد أظهرت الدراسة إن عدم الإستقرار السياسي في البلاد في الفترة السابقة أدى إلى ضعف عملية التنظيم خاصة فيما يتعلق ببناء الهياكل الإدارية، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن عدم تطبيق التنظيم الإداري السليم ساعد في تطبيق المركزية الفائضة والتي أدت إلى كثرة رؤوساء الإدارات على المدير العام مما أدى إلى خلق حالة من الإختناق الإداري في الهرم الإداري وذلك لإنعدام التفويض للوحدات المختلفة ومن نتائج الدراسة أيضاً إتضح أن تطبيق المركزية جعل من العامل شخصاً يتسم أداؤه بالفردية وليس بالمشاركة فهو لا يعمل إلا بالأمر، لذلك ضعفت فيه روح المبادرة والإبتكار.

5. دراسة إحسان محمد (2004م):

بعنوان (أثر التنظيم الإداري على أداء الجهاز المصرفي، دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي السوداني) ونتج عن الدراسة التأكيد على تأثير عملية التنظيم الإداري على مستوى أداء العاملين ويرى الباحثون إن سياسة تقسيم العمل سبب في إرتفاع أداء العاملين مما يعني أن هناك علاقة بين التنظيم الإداري ومستوى الأداء وترجع أسباب سلامة التنظيم حسب رأي الأغلبية المبحوثة إلى وضوح العلاقة بين الإدارات وإستخدام مبادئ التنظيم وأثبتت الدراسة أيضاً تأثير التنظيم الإداري على تسويق الخدمات المصرفية مما يدل بأن هناك علاقة بين التنظيم الإداري وتسويق الخدمات المصرفية، تؤثر التنظيمات غير الرسمية على أداء العاملين في بنك فيصل الإسلامي حيث يرى 44% من المبحوثين أن التنظيمات غير الرسمية موجودة في البنك و52% يرون أن أداء العاملين مرتفع وهذا يدل على وجود علاقة بين التنظيمات غير الرسمية وأداء العاملين بالبنك، يؤثر التنظيم الإداري على تسويق الخدمات المصرفية بالبنك وأن البنك يستهدف العميل بتقديم خدمات متميزة لتلبية إحتياجاتهم المتجددة، يؤثر التنظيم الإداري على الأداء المالي في بنك فيصل الإسلامي وهذا ما أكده المبحوثين بأن هناك علاقة بين التنظيم الإداري وربحية البنك وإن للتنظيم الإداري أثره في ربحية البنك.

تطور نظريات الإدارة والتنظيم:

مفهوم الإدارة والتنظيم: تعرف الإدارة بأنها العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدد وآلات وأفراد وأموال، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

تطور الفكر الإداري: شهدت الإدارة منذ أوائل القرن الحالي حينما أصدر فردريك تيلور مؤلفه الأول عام 1903م تحت إسم إدارة

المصنع وما يسمى حينها حركة الإدارة العلمية وحتى وقتنا الحالي شهدت تطوراً كبيراً في نظريات الإدارة والتنظيم. **المرحلة الأولى: حركة الإدارة العلمية:** تعتبر حركة الإدارة العلمية هي الأولى من المراحل الفكرية في الإدارة حيث ركزت في مجملها على العمل ودراسة الحركة والزمن مما أسهم بالفعل فيما يمكن تسميته بعلم الإدارة الذي عبر عنه تايلور بأن الإدارة يجب أن تكون عملية وأن تحكمها قواعد وأسس بدلاً من الخبرة التقليدية.

المرحلة الثانية: المدرسة السلوكية: بدأت مع ظهور تجارب (هوثرون) الشهيرة التي أجريت بشركة (ويسترون اليكتريك) الأمريكية في بداية الثلاثينات والتي قام بها ألتون مايو ورفاقه، وركزت هذه المدرسة على دراسة الفرد وسلوكه ودوافعه وحاجاته. **مناهج الإدارة:** يلخص بعض خبراء الإدارة مناهج الإدارة في أربعة مفاهيم رئيسية شملت منهج العملية الإدارية والمنهج التجريبي والمنهج السلوكي ومنهج إتخاذ القرارات.

منهج الإدارة بالأهداف: تقوم فلسفة هذا المنهج على ان المسؤولية مشتركة بين العاملين والإدارة بحيث ان العملية الإدارية مشتركة أيضاً بين الطرفين في كل وحدات المنظمة ومن ثم يتم تحديد الأهداف جماعياً من خلال الإمكانيات المتاحة أو المتوقع توفيرها. **منهج النظم:** جاء هذا المنهج ليؤكد حقيقة التفاعل بين أجزاء المنظمة وبين المنظمات ككل وبيئتها الخارجية بمكوناتها المختلفة. **ملخص مناهج الإدارة:** أثبتت الدراسة أنه ليس هناك طرق مثلى وحيدة للإدارة والتنظيم وذلك لإختلاف أساليب ونظم الإنتاج والمستوى التكنولوجي المطبق من منظمة لأخرى.

مفهوم التنظيم: هناك عدة مفاهيم للتنظيم حيث يستخدم البعض التنظيم بمعنى التخطيط والبعض الآخر بمعنى ترتيب (أي عكس فوضى) أي وضع كل شئ في مكانه المخصص له، ويعني التنظيم لدى البعض تصميم الهيكل التنظيمي.

التنظيم في الإصطلاح الحديث واللغة: وله معنيان أحدهما من حيث كونه وظيفة ادارية تهدف إلى تجديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف، ومن جانب آخر فيه تكوين مرتب لمجموعة من الأفراد تشترك في تحقيق هدف، أما في اللغة يعني التآليف والنظم. **أهم التعاريف التي تناولت موضوع التنظيم:** التنظيم هو الإطار الذي تتم في نطاقه العملية الإدارية/ التنظيم يعني مجموعة من الأفراد يترابطون معاً للعمل على تحقيق الهدف/ التنظيم هو الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤدي من أجل بلوغ هدف/ التنظيم تنسيق الجهود البشرية لمنظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية/ التنظيم هو هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز.

أهمية التنظيم: يعتبر التنظيم من النشاطات الهامة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات في المجتمع من أجل الوصول إلى أهدافهم، وهو أحد أهم العناصر الداخلة في بناء وتطوير الحضارة المعاصرة، وبدونه يصعب تحقيق أهداف اي منظمة أياً كان نوعها. **نظريات التنظيم:**

النظرية الكلاسيكية في التنظيم: (التقليدية): وتشمل هذه النظرية حركة الإدارة العلمية وأفكار هنري فايول الذي وضع مفهوم العملية الإدارية وافكار تايلور بامريكا وتناولت هذه النظرية النواحي العلمية لتطوير العمل من تنظيم وتنسيق وتخطيط ورقابة وقياس للحركة والزمن والتدريب.

النظرية السلوكية في التنظيم: تشمل النظرية السلوكية في التنظيم مجموعة النظريات التي تهتم بالجانب السلوكي للأفراد والدافعية والجوانب الإنسانية في علاقات الأفراد ببعضهم البعض والنواحي النفسية المعنوية المؤثرة على الأداء.

النظرية الحديثة في التنظيم: شكلت النظرية التقليدية والسلوكية قاعدة أساسية لإيجاد نظرية أشمل تعالج التنظيم وأثمرت الدراسات في النصف الثاني من القرن الحالي بإيجاد نظرية حديثة للتنظيم تتصف بنظرة شمولية متكاملة تهتم فيها بالعمل ومكوناته المادية والعامل والفرد ودوافعه السلوكية والبيئة بكل مؤثراتها.

الأصول العلمية للتنظيم: هنالك مجموعة من الأصول والمبادئ التنظيمية إتفق عليها كثير من علماء الإدارة بإعتبارها أساسيات لأي تنظيم وهي كما يلي:

التنسيق **Coordination** ويعني الترتيب المنظم لجهود المجموعة من أجل تحقيق الهدف المراد تحقيقه، وهو المبدأ الأول والأساسي من مبادئ التنظيم/ التدرج في السلطة بحيث تتدرج الواجبات والسلطات من مستوى لآخر/ تحديد الإختصاصات الوظيفية المراد إسنادها لكل فرد في التنظيم/ تحديد الخدمات الإستشارية وهي الجهات التي تقوم بالنصح والمشورة للإدارة.

القواعد الأساسية في التنظيم: لكل تنظيم هدف يسعى لتحقيقه/ كل منظمة تتكون من مجموعة من الأنشطة والوظائف/ كل رئيس يجب أن يتبع له عدد من الوظائف/ يجب التقليل ما أمكن من عدد المستويات الإدارية/ يجب أن تتكامل الوحدات لتحقيق هدف التنظيم/ يجب توفير الكوادر اللازمة للوظائف في الوحدات التنفيذية أو وحدات المشورة/ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة/ يجب إخضاع القرارات للفحص والدراسة قبل إتخاذها/ يجب تطبيق مبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للأعمال اليومية.

أشكال التنظيم: اتخذ التنظيم الرسمي، أشكالاً متعددة منها التنظيم التنفيذي Line Organization أو الخطي، والآخر هو التنظيم الوظيفي (التخصصي) Functional Organization، ونوع ثالث هو التنظيم التنفيذي الإستشاري الوظيفي. أسباب وأعراض التنظيم السيئ: لابد من التفرقة بين الاسباب Reasons والأعراض Symptoms للتنظيم السيئ فالسبب عادة هو المشكلة والأعراض هي الشكل الذي يبدو للمشكلة ومنها:

انخفاض الروح المعنوية/ عمليات النقل الفجائي / نفسي ظاهرة اللامبالاة/ كثرة الاستقالات وترك الخدمة/ التنازع في الاختصاصات والسلطات/ إنتشار ظاهرة التأخر/ إنتشار الفساد وحالات الاختلاس والسرقاات/ القيام بعمليات التخريب/ إنتشار ظاهرة الغياب/ التضارب في القرارات/ كثرة الاحتكاكات بين الاقسام/ انعدام التعاون/ كثرة الأوراق المكتبية/ كثرة الروتين/ الإسراف في الإستخدام/ زيادة التوالف/ تركيز العمالة في أعمار معينة/ كثرة الاجتماعات/ فشل الإدارة في التخلص من الاشخاص غير الاكفاء من مناصبهم/ الترهل الوظيفي وزيادة الموظفين/ ضعف الأساليب الرقابية/ نقص الكفاءات/ المركزية الزائدة عن الحد/ ضعف الانتاجية.

مفاهيم كفاءة الاداء: البعض يعبر عن قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً وعلى شكل علاقة بينه وبين الوضعين (القائم والمطلوب) .

أهداف تقييم أداء العاملين : تتمثل أهداف تقييم العاملين فيما يلي: توفيرالمعلومات الصحيحة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم/ تحسين وزيادة كفاءة الأداء/ مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق.

أولاً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين : تقييم الأداء للعاملين عدة مزايا من بينها ما يلي :

تنمية الشعور بالمسؤولية/ رفع الروح المعنوية.

ثانياً :- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء : إستمرارية الرقابة والإشراف/ تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

ثالثاً: الأهمية بالنسبة للمنظمة : الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة .

طرق قياس الأداء :

أولاً : طرق قياس الأداء التقليدية (القديمة) :

1. **طريقة التدرج البياني :** وتقوم هذه الطريقة على تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع مثل (ضعيف - متوسط - جيد - جيد جداً - ممتاز).
2. **طريقة الترتيب :** هنا يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلاً من الأحسن إلى الاسوأ على أساس الأداء العام للعمل.

طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين : يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج باستخدام المعادلة التالية $\frac{(1-n)}{2}$ حيث (ن) هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم.

طريقة التوزيع الاجباري :

قياس جدول الأداء بطريقة التوزيع الاجباري

ممتاز	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف
10%	20%	40%	20%	10%

المصدر:مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار الشروق ، 1996م).

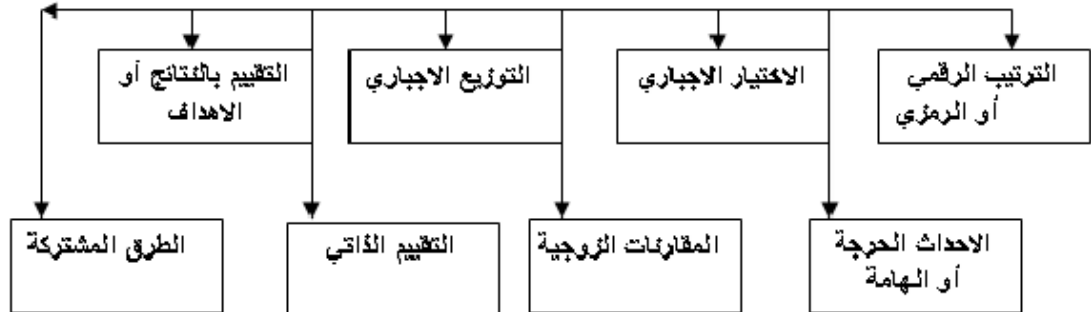
3. **طريقة التقييم بحرية التعبير :**

هذه الطريقة لاتستخدم جداول أو قوائم محددة وإنما يتطلب من المقيم أن يقوم بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق.

ثانيا : طرق قياس الاداء الحديثة :

(1) الإدارة بالاهداف : تقوم هذه الطريقة على فرض هو ميل العاملين إلي معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة للعاملين في عملية إتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلي الوقوف على مستويات أدائهم.
 طرق تقييم الأداء : الشكل أدناه يوضح طرق تقييم الأداء :

شكل رقم (1) طرق تقييم الأداء



المصدر: مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق، 1996م).

نشأة وتطور بنك السودان المركزي: مما تقدم اتضح جلياً مدى الحاجة لإنشاء بنك مركزي يعمل علي ترقية وتطوير الجهاز المصرفي بالسودان ليسهم بدوره في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي أولخديسبمبر 1956م تم تشكيل لجنة من ثلاثة خبراء من بنك الاحتياط الفدرالي الأمريكي وهم: Oliver Weale نائب رئيس بنك الاحتياط الفيدرالي لسان فرانسيسكو رئيساً وعضوية كل من: Alan R-Holems و Andrew F. Primer من بنك الاحتياط الفيدرالي لنيويورك لعمل دراسة لإمكانية إنشاء بنك مركزي بالسودان وقدمت اللجنة تقريرها للسلطات المختصة في منتصف مارس 1957م وتمت الموافقة عليه، إلا أنه تأخر صدور قانون بنك السودان حتى عام 1959م وقد تم افتتاح البنك رسمياً في يوم 22 فبراير 1960م، هذا وقد حددت المادة (5) من قانون بنك السودان لسنة 1959م الأغراض التي من أجلها أنشئ البنك والتي تمثلت في تنظيم إصدار أوراق النقد والنقود المعدنية، المساعدة علي تنمية نظام مصرفي ونظام للنقد والائتمان في السودان، والعمل علي استقراره بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية بالبلاد علي نحو منتظم ومتوازن وتدعيم الاستقرار الخارجي للعملة وأن يكون مصرفاً للحكومة ومستشاراً لها في الشؤون المالية، عليه فقد تمثل الهيكل الإداري للبنك في إيجاد إدارات تقوم بالوظائف التالية: إصدارالنقود/ بنك الحكومة ومستشارها المالي/ إدارة إحتياطيات البلاد من النقد الأجنبي/ بنك البنوك وتمثل ذلك في الآتي (الاحتفاظ بالاحتياطيات النقدية للبنوك/ المقرض الأخير للبنوك).

تقييم الوضع الراهن لفروع بنك السودان المركزي: تبلغ فروع بنك السودان المركزي بالولايات التي تمارس نشاطها فعليا 14 فرعاً موزعة على ولايات السودان المختلفة وهي: (كادوقلي، كسلا، الدمازين، دنقلا ، سنار، الفاشر، الجنيينة، القضارف، كوستي، بورتسودان، نيالا، الابيض، عطبرة، مدني) كما تم إضافة فرعين لاحقاً هما الضعين وزالنجي لتصبح 16 فرعاً عاملاً، بالإضافة الي فرع الخرطوم الذي تختلف طبيعته عن الفروع بالولايات الاخرى.

إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الحاليين والسابقين بفروع بنك السودان المركزي ،أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بصورة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها 565 مفردة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (274) استبانة على المستهدفين واستجاب (272) مفردة تم توزيع الإستبيان عليهم بحيث شمل التوزيع كل العاملين وتم إسترجاع (272) إستمارة وجدت جميعها صالحة للتحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

يتضح للباحث من الجدول رقم () أعلاه إن الثبات (معامل كرونباخ ألفا) لعبارات المحور الأول بلغت 0.845 أي 84.5%، ولعبارات المحور الثاني بلغت 0.815 أي 81.5% ، ولعبارات المحور الثالث بلغت 0.808 أي 80.8%، ولعبارات المحور الرابع بلغت 0.863 أي 86.3%، ولعبارات المحور الخامس بلغت 0.743 أي 74.3%، ولعبارات المحور السادس بلغت 0.741 أي 74.1%، وهذا يعني إن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة.

أولاً: البيانات الشخصية: تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي، الحالة الاجتماعية) وفيما يلي عرض التكرارات والنسب المئوية لهذه البيانات:

1/ النوع: جدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع

النوع	التكرارات	النسبة
ذكر	177	65.07%
أنثى	95	34.93%
المجموع	272	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الشكل رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع:



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

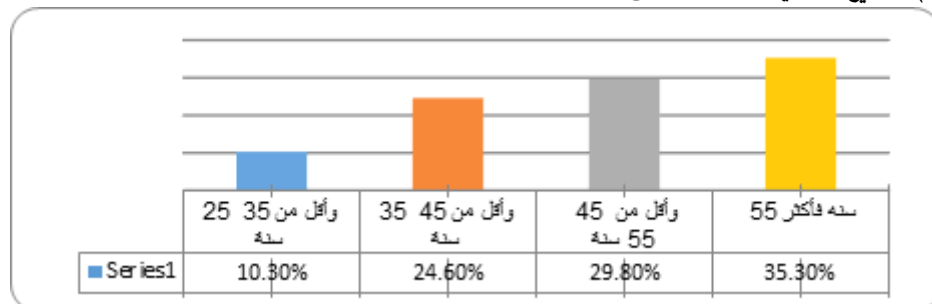
يتضح للباحثان من الجدول والشكل أعلاه إن أغلب أفراد العينة هم ذكور حيث بلغ عددهم 177 فرد أي بنسبة 65.07%، ويليهم الإناث حيث بلغ عددهم 92 إنثى بنسبة 34.93%، وهذا يدل على إن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم ذكور.

2/ العمر: جدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر:

العمر	التكرارات	النسبة
25 وأقل من 35 سنة	28	10.3%
35 وأقل من 45 سنة	67	24.6%
45 وأقل من 55 سنة	81	29.8%
55 سنة فأكثر	96	35.3%
المجموع	272	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الشكل رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2020 م

يتضح للباحثان من الجدول رقم () إن أغلب أفراد العينة أعمارهم من (55 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم 96 من أفراد العينة الكلية بنسبة 35.3%، ويليهم 81 من أفراد العينة فئتهم العمرية هي من (من 45 وأقل من 55 سنة) بنسبة 29.8%، بينما الأفراد الذين أعمارهم (من 35 وأقل من 45 سنة) بلغ عددهم 67 فرد بنسبة 29.6%، أما الذين أعمارهم (25 وأقل من 35 سنة) بلغ عددهم

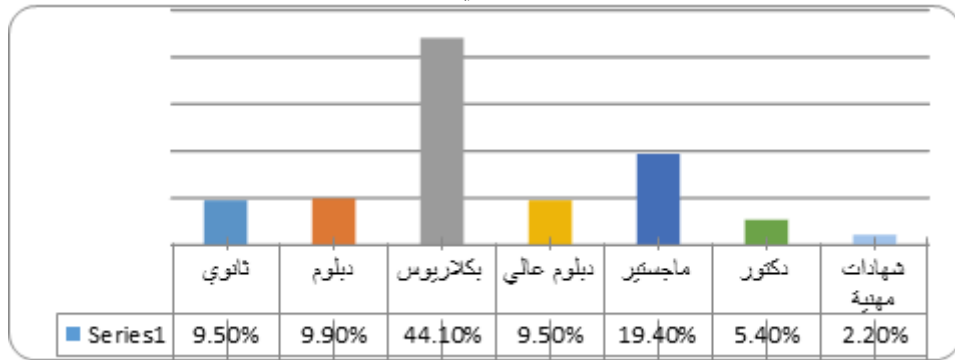
28 فرد أي بنسبة 10.3%، وهذا يدل على إن أفراد العينة لها المقدرة العلمية وتوفر الخبرة علي فهم أسئلة إستمارة الإستبانة وللإجابة عليها

3/ المؤهل العلمي: جدول رقم(5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
ثانوي	26	9.6%
دبلوم	27	9.9%
بكالوريوس	120	44.1%
دبلوم عالي	26	9.6%
ماجستير	53	19.5%
دكتوراة	14	5.1%
شهادات مهنية	6	2.2%
المجموع	272	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الشكل رقم (4) : التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020 م

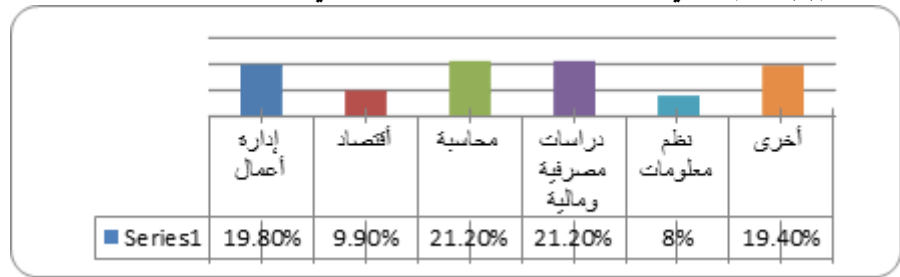
يتضح للباحثان من الجدول والشكل أعلاه إن اغلب أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس حيث بلغ عددهم 120 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 44.1%، أما الذين مؤهلهم العلمي ماجستير بلغ عددهم 53 فرد أي بنسبة 19.5 %، يليهم 27 من أفراد العينة الكلية مؤهلهم العلمي دبلوم أي بنسبة 9.9% ، يليهم 26 من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ثانوي أي بنسبة 9.6%، يليهم 14 فرد مؤهلهم العلمي دكتوراة بنسبة بلغت 5.1% يليهم 6 أفراد من أفراد العينة الكلية مؤهلهم العلمي مؤهلات علمية أخرى(شهادات مهنية) غير مدرجة في الاستبيان بنسبة بلغت 2.2% ونلاحظ إن معظم أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات تمكنهم من الإجابة على أسئلة الإستبيان بمصادقية .

4/ التخصص العلمي: جدول رقم(6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
إدارة أعمال	54	19.9%
اقتصاد	27	9.9%
محاسبة	58	21.3%
دراسات مصرفية ومالية	58	21.3%
نظم معلومات	22	8.1%
أخرى	53	19.5%
المجموع	272	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الشكل رقم (5) الرسم البياني لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

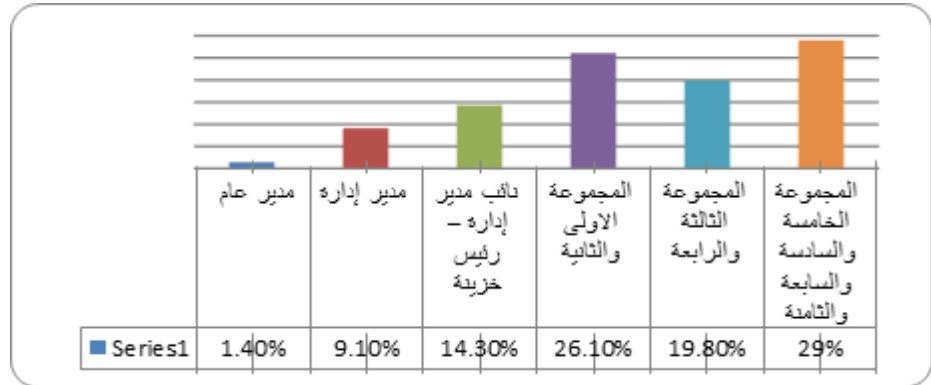
يتضح من الجدول والشكل أعلاه إن أغلب أفراد العينة تخصصهم العلمي محاسبة والدراسات المصرفية والمالية وبلغ عددهم 58 فردا لكل منهما ونسبتهم 21.3% وكذلك الذين تخصصهم إدارة الأعمال وبلغ عددهم 54 فردا ونسبتهم 19.9%، أما الذين صنفوا لتخصصات علمية أخرى غير مدرجة في الاستبيان بلغ عددهم 53 فرداً بنسبة بلغت 19.5% يليهم الأفراد الذين تخصصوا في الاقتصاد وبلغ عددهم 27 فرداً بنسبة بلغت 9.9% واخيراً الأفراد الذين تخصصهم العلمي نظم معلومات بعدد 22 فرد وبلغت نسبتهم 8.1% من أفراد العينة الكلية.

5/ المسمى الوظيفي: جدول رقم (7) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المسمى الوظيفي

الدرجة الوظيفية	التكرارات	النسبة
مدير عام	4	1.5%
مدير إدارة	25	9.2%
نائب مدير إدارة رئيس خزينة	39	14.3%
المجموعة الاولى والثانية	71	26.1%
المجموعة الثالثة والرابعة	54	19.9%
المجموعة الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة	79	29%
المجموع	272	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020 م

الشكل رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المسمى الوظيفي



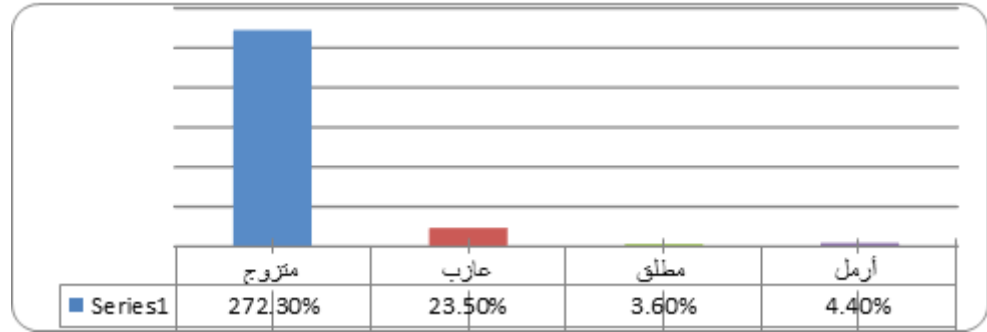
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020 م

يتضح للباحث من الجدول والشكل أعلاه إن أغلب أفراد العينة مسمياتهم الوظيفية هي من المجموعة الثامنة حتى الخامسة حيث بلغ عددهم 79 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 29%، ويليهم 54 فردا مساهم الوظيفي هي المجموعة الاولى والثانية أي بنسبة 26.1%، يليهم 54 فردا مساهم الوظيفي هو المجموعة الثالثة والرابعة أي بنسبة 19.9%، يليهم 39 فردا مساهم الوظيفي هم نائب مدير إدارة ورئيس خزينة أي بنسبة 14.3%، يليهم 25 فردا من أفراد العينة الكلية مسمياتهم الوظيفية مدير إدارة أي بنسبة 9.2% يليهم 4 أفراد مساهم الوظيفي هو مدير عام بنسبة بلغت 1.5% م ونلاحظ إن معظم أفراد العينة قادرين على تفسير عبارات الدراسة.

7/ الحالة الاجتماعية : جدول رقم (8) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرارات	الحالة الاجتماعية
68.4	186	متزوج
%23.5	64	عازب
%3.7	10	مطلق
%4.4	12	أرمل
%100	272	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020 م
الشكل رقم (7) التوزيع التكراري لأفراد العينة الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020 م

يتضح للباحثان من الجدول رقم (5/4) إن 186 من أفراد العينة حالتهم الاجتماعية هم متزوجون أي بنسبة 68.4%، يليهم 64 من أفراد العينة حالتهم الاجتماعية هم عازب أي بنسبة 23.5%، و يليهم 12 فرد حالتهم الاجتماعية هم أرامل بنسبة بلغت 4.4% يليهم 10 أفراد حالتهم الاجتماعية مطلق بنسبة بلغت 3.4% من أفراد العينة الكلية.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

التحليل الوصفي للمحور الأول (التنظيم الإداري):

التحليل الوصفي لعبارات (التنظيم الإداري) يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول رقم () أدناه :

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحور الأول (التنظيم الإداري)

ت	العبارة	التكرار				
		وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق بشدة	لاوافق
1	اعتز بإنتمائي إلى البنك والفرع.	48 %17.6	152 %55.8	72 %26.6	0 %0	0 %0
2	الفرع ليس من أفضل فروع بنك السودان المركزي.	48 %17.6	136 %50	88 %32.4	0 %0	0 %0
3	افكر جدياً في البحث عن عمل بمكان آخر.	40 %14.7	148 %54.4	12 4.4%	72 %26.7	0 %0
4	كثير ما افكر في الاغتراب.	28 %10.2	144 %52.9	12 4.4%	12 4.4%	76 %27.9
5	لا أحس بالأطمئنان والاستقرار في عملي.	60 %22	124 %45.5	72 %26.7	16 %5.8	0 %0
6	التنظيم مصاب بتضخم وترهل وظيفي بالفرع.	48 %17.6	128 %47	76 %27.9	20 7.3	0 %0

12 4.4%	0 %0	68 %25	128 47%	64 %23.5	التنظيم تنقصه الكثير من الكوادر الهامة.	7
0 %0	0 %0	12 4.4%	148 %54.4	112 %41.1	عدم وجود توازن بين أقسام ووحدات الفرع من حيث الحجم والسلطة والمسئولية.	8
20 %7.3	0 %0	12 4.4%	200 %73.5	40 %14.7	تعديلات الاجور لا تتماشى مع مستوى المعيشة .	9
0 %0	24 %8.8	12 4.4%	132 %48.5	104 %38.2	عدم وضوح موقع الفروع ككل داخل التنظيم وذلك لعدم الإشارة إليها داخل الهيكل التنظيمي للبنك.	10
8 %2.9	8 %2.9	28 %10.2	108 %39.7	120 %44.1	العناصر التي تم تعيينها مؤخراً ليستناسب العناصر.	11
0 %0	28 %10.2	48 %17.6	104 38.2%	72 26.4%	مؤهلات بعض العاملين لا تتناسب مع وظائفهم الحالية .	12
72 %26.4	8 %2.9	56 %28	124 %45.8	12 4.4%	كثير من العاملين ينقصهم الاختيار السليم من البداية .	13
0 %0	72 %26.4	56 %20.5	116 %58	28 %10.2	تقييم الأداء للترقية لا يتم بأسس موضوعية.	14
10 %1.4	50 11.7%	80 %29.4	92 %33.8	40 %14.7	هناك اعتبارات أخرى تدخل في التقييم بخلاف الكفاءة .	15
0 %0	8 %2.9	56 %20	180 %66.1	28 %10.2	للأسف عدم موضوعية الاختيار والترقى من اسباب ضعف التنظيم.	16
0 %0	12 %4.4	76 %27.7	88 %32.5	96 %35.2	جو العمل مريح بالفرع من حيث التهوية والأضاءة والطقس.	17
0 %0	60 %22	88 %32.2	84 %30.8	40 %14.7	هناك ربكة وعدم نظام في مواقع العمل .	18
0 %0	20 %7.3	88 32.3%	84 %30.8	80 %29.4	العاملون غير مدربين على استخدام وسائل الامن والسلامة .	19
0 %0	16 %5.8	28 %15.2	116 %63	112 %41.7	وسائل الأمن والسلامة بالفرع كافية.	20
0 %0	20 %7.3	20 %7.3	104 %42.6	128 %47	علاج البنك كافي لى ولأسرتى في حالة المرض.	21
0 %0	20 %7.3	20 %7.3	84 %30.8	148 %60.2	هناك روح عالية للتعاون بين العاملين.	22
0 %0	38 %13.9	58 %21.3	94 %34.4	82 %30.1	حوادث العمل تكون نتيجة عدم قدرة العامل على الأداء	23
0 %0	4 %1.4	44 %16.1	92 %33.8	132 %48.5	تخفيض معنويات العاملين بالفرع.	24
0 %0	12 %4.4	44 %16.1	88 %32.3	128 %47	وظيقتى الحالية ليستناسب مكان لى.	25
0 %0	0 %0	11 %4	113 %41.5	148 %54	الموقع التنظيمي غير مناسب.	26
0 %0	0 %0	12 %6.5	100 %54.3	160 58.8%	الإدارة العليا تقبلأرائنا ولا تعمل بها.	27
0 %0	0 %0	12 %6.5	88 %32.5	172 %63.2	الإدارة العليا لا تشاركنا التخطيط والقرارات .	28
0 %0	0 %0	24 19.6%	76 %27.7	172 58.8%	الإدارة العليا لا تستجيب للشكاوى ولا تعمل على حلها .	29
0 %0	32 11.7%	12 %6.5	124 %45.5	104 %38.2	هناك خلل في الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفية والسياسات الإدارية المطبقة.	30
0 %0	8 %0	48 %17.4	136 %30	80 %29.4	يلاحظ كثرة التنقلات وعدم الإستقرار في الوظائف .	31
0 %0	0 %0	36 19.6%	132 %48.5	104 %38.2	الإدارة العليا لا تشجع الأفكار الجديدة .	32
8 %2.9	36 %13.2	72 %26.4	92 %33.8	64 %23.5	ليست هناك ميزانية للبحوث والدراسات .	33
0 %0	36 19.6%	8 %2.9	108 %39.7	120 %44.1	الإدارة تتحدث عن الأفكار والبحوث لكن لا تدعمها .	34
0 %0	32 %11.7	16 %5.8	168 %61.7	56 %23	الإدارة تتجاهل وجهات النظر الجديدة التي تؤدى لتطوير الاداء.	35

0	32	40	132	68	سياسات البنك تركز على العمل دون العامل.	36
%0	%11.7	%14.7	%48.5	%29		
0	0	92	124	56	السياسات لا تركز على مصلحة العاملين في المقام الأول.	37
%0	%0	%33.8	%45.5	%20.5		
0	32	16	136	88	النقل من قسم لآخر يتم لاعتبارات أخرى غير مصلحة العمل.	38
%0	%11.7	%5.8	%50	%32.6		
0	76	60	104	32	النقل من فرع لفرع يتم لاعتبارات أخرى غير مصلحة العمل.	39
%0	%27.7	%22	%38.4	%11.7		
0	4	32	96	140	تسلسل وإنسياب العمليات يتم بصورة مناسبة.	40
%0	%1.4	%11.7	35.2	%51.4		
0	108	36	32	96	أدوات ومعدات العمل غير مناسبة .	41
%0	%39.7	%13.2	%11.7	%35.2		
0	0	48	156	68	استخدام الأدوات والمعدات فيه شيء من الأسراف.	42
%0	%0	%17.6	%57.3	%25		
0	32	64	124	52	أكثر الأشخاص كفاءة هم الذين فقدهم الفرع.	43
%0	%11.7	%23.5	%45.5	%19.11		
0	8	4	160	100	هيكل كل فرع يختلف عن الآخر رغباً عن أن طبيعة المهام واحدة بكل الفروع.	44
%0	%2.9	%1.4	%58.8	%36.7		
0	4	4	140	124	سوء إختيار الموظفين سبب لتدنى الأداء .	45
%0	%1.4	%1.4	%51.4	%45.8		
4	4	4	140	120	المعاملة بالفرع سبب ترك الكثيرين للخدمة .	46
%1.4	%1.4	%1.4	%51.4	%44.1		
0	4	12	128	128	الفرع تسوده الحساسيات بين العاملين.	47
%0	%1.4	%4.5	%47	%47		
0	8	28	156	80	معظم العاملين يحتاجون لزيادة التدريب.	48
%0	%2.9	%10.2	%57.3	%29.4		
0	4	20	128	124	العاملون يحسون بالخوف لمستقبلهم الوظيفي.	49
%0	%1.4	%7.3	%47	%45.5		
4	16	20	132	100	التنسيق بين الأقسام ليس بالمستوى المطلوب.	50
%1.4	%1.4	%7.3	%48.5	%36.7		
8	4	32	100	128	هناك إزدواجية في بعض العمليات بين الأقسام .	51
%2.9	%1.4	%11.7	%36.7	%47		
0	0	72	152	48	هناك تداخل في السلطات بين الأقسام بالفرع.	52
%0	%0	%26.7	%55.8	%17.6		
0	72	12	148	40	كثير ماتوقفت عمليات في إنتظار تكملة عملية سابقة لها.	53
%0	%26.7	4.4%	%54.4	%14.7		
0	20	76	128	48	التكنولوجيا المستخدمة في المكاتب ليست هي الإنسب .	54
%0	%7.3	%27.9	47%	%17.65		
0	0	88	136	48	الطرق المستخدمة في تسيير العمليات بالفرع غير مواءمة .	55
%0	%0	%32.3	%50	%17.6		
0	16	72	124	60	الفرع يحتاج للمزيد من الخدمات الإجتماعية .	56
%0	%5.8	%26.7	%45.5	%22		
8	4	32	100	128	الإدارة العليا لا تطبق البحوث العملية لدراسة المشكلات.	57
%2.9	%1.4	%11.7	%36.7	%47		
4	16	20	132	100	إدارة الفرع لم تخصص لها ميزانية للصرف على البحوث في نطاق عمل الفرع.	58
%1.4	%1.4	%7.3	%48.5	%36.7		
0	0	92	124	56	الإدارة العليا تنادى بالأساليب العلمية لكن لا تطبقها .	59
%0	%0	%33.8	%45.5	%20.5		
0	32	40	132	68	هناك أشخاص يتولون وظائف هامة بالفرع لا تتناسب ومؤهلاتهم وكفاءتهم .	60
%0	%11.7	%14.7	%48.5	%25		
0	32	16	168	56	الإجتماعات أسلوب إداري ناجح نطبقه لتسيير العمل في الفرع.	61
%0	%11.7	%5.8	%61.7	%23		
0	12	76	88	96	احس إن كل مجموعتي بالفرع يدركون واجبات ووظائفهم وسلطاتهم.	62
%0	4.4%	%27.9	%32.5	%35.8		
0	8	56	180	28	غير راضى تماماً عن وضعي الوظيفي بالبنك.	63
%0	%2.9	%20.5	%66.7	%10.2		
16	44	86	90	36	للأسف الأخطاء الكبيرة تكتشف بعد حدوثها بالفرع.	64

5.8%	16.1%	31.6%	33%	13.2%		
0	72	56	116	28	طرق تقييم الأداء تحتاج لتعديل لتناسب واقع العمل.	65
0%	26.4%	20.5%	58%	10.2%		
8	8	28	108	120	لا نشارك في إتخاذ القرارات بالبنك بصورة فعالة.	66
2.9%	2.9%	10.2%	39.7%	44.1%		
0	72	12	148	40	الظروف الخارجية لها دور مباشر في عدم إمكانية تنفيذ الخطط.	67
0%	26.7%	4.4%	54.4%	14.7%		
8	8	8	108	140	ليس هناك تقسيم واضح للعمل بين الأقسام والأفراد في داخل الفرع.	68
2.9%	2.9%	2.9%	39.7%	51.7%		
0	4	20	84	164	الاهداف توضع دون مشاركتنا فيها.	69
0%	1.4%	7.3%	30.8%	60.2%		
8	16	40	84	124	التنظيم النقابي داعم لتحسين الاداء بالفرع.	70
2.9%	5.8%	14.7%	30.8%	45.8%		
8	8	28	116	112	التنظيم يفتقر إلى العلاقات المباشرة والشخصية بين أفراد.	71
2.9%	2.9%	15.2%	63%	41.7%		
0	0	72	152	48	يتوفر كادر كافي ومدرب لاستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر بالفرع.	72
0%	0%	26.7%	55.8%	17.6%		
0	72	12	148	40	يمكن القول بوجه عام عدم توفر الشخص المناسب في المكان المناسب بالفرع.	73
0%	26.7%	4.4%	54.4%	14.7%		
0	28	48	104	92	الذين عينوا من خارج البنك كانوا أنسب الكفاءات.	74
0%	10.2%	17.6%	38.2%	33.8%		
8	8	28	108	120	عادة ما يكون الوقت المحدد لإنجاز المهام أقل من اللازم.	75
2.9%	2.9%	10.2%	39.7%	44.1%		
0	4	32	96	140	لعلاقتنا الشخصية أثر في تسيير العمل بالفرع.	76
0%	1.4%	11.7%	35.2%	51.4%		
0	8	4	160	100	يتعامل رؤساء الأقسام والوحدات بتحفظ فيما بينهم.	77
0%	2.9%	1.4%	58.8%	36.7%		
8	8	8	108	140	تعدد المستويات الإدارية بالفرع يؤدي لبطء الاتصال.	78
2.9%	2.9%	2.9%	39.7%	51.7%		
0	8	48	136	80	احتاج لزيادة تدريبي في بعض المجالات.	79
0%	3.3%	17.4%	30%	29.4%		
0	76	60	104	32	يوجد دليل تنظيمي بالفرع لكن لا يتم الالتزام به .	80
0%	27.7%	22%	38.4%	11.7%		

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2020م.

من خلال بيانات الجدول (19/1/6) يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (55.8%) والمحايدون (26.7%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (17.6%).
2. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (50%) والمحايدون بلغت نسبتهم (32.3%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (17.6%).
3. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (54.4%) وغير الموافقين بلغت نسبتهم (26.7%) وأفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (14.7%) وغير الموافقين نسبتهم (4.4%).
4. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (52.9%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (10.2%) و الأفراد غير الموافقين بشدة (27.9%) أما أفراد العينة المحايدون وغير الموافقين بلغت نسبتهم (4.4%).
5. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (45.5%) المحايدون بلغت نسبتهم (26.7%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (22%) أما غير الموافقين نسبتهم (5.8%).
6. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (47%) المحايدون بلغت نسبتهم (27.9%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (17.6%) أما غير الموافقين نسبتهم (7.3%).
7. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (47%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (23.5%) أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (25%) أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (4.4%).

8. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (54.5%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (41.1%) أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (4.4%).
9. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (73.5%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (14.7%) وأفراد العينة غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (7.3%) أما المحايدون فبلغت نسبتهم (4.4%).
10. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة العاشرة حيث بلغت نسبتهم (48.5%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (38.2%) أما أفراد العينة غير الموافقين بلغت نسبتهم (8.8%) والمحايدون نسبتهم (4.4%).
11. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الحادية عشر حيث بلغت نسبتهم (44.1%) والموافقون بلغت نسبتهم (39.7%) أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (10.2%) أما غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (2.9%).
12. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية عشر حيث بلغت نسبتهم (38.2%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (26.4%) وأفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (17.2%) أما أفراد العينة غير الموافقين بلغت نسبتهم (10.2%).
13. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة عشر حيث بلغت نسبتهم (45.8%) والمحايدون بلغت نسبتهم (28%) وأفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (4.4%) أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (2.9%).
14. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة عشر حيث بلغت نسبتهم (58%) والمحايدون بلغت نسبتهم (20.5%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (10.2%).
15. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة عشر حيث بلغت نسبتهم (33.8%) والمحايدون بلغت نسبتهم (29.4%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (14.7%) وغير الموافقين (11.7%) وغير الموافقين بشدة نسبتهم (1.4%).
16. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة عشر حيث بلغت نسبتهم (66.1%) والمحايدون بلغت نسبتهم (20%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (10.2%) وغير الموافقين نسبتهم (2.9%).
17. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السابعة عشر حيث بلغت نسبتهم (35.2%) والموافقون بلغت نسبتهم (32.5%) أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (27.7%) وغير الموافقين نسبتهم (4.4%).
18. إن غالبية أفراد العينة محايدون على العبارة الثامنة عشر حيث بلغت نسبتهم (32.2%) والموافقون بلغت نسبتهم (30.8%) أما أفراد العينة غير الموافقين فبلغت نسبتهم (22%).
19. إن غالبية أفراد العينة في العبارة التاسعة عشر محايدون حيث بلغت نسبتهم (32.3%) والموافقون بلغت نسبتهم (30.8%) أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.4%).
20. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة العشرون حيث بلغت نسبتهم (63%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (41.7%) أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (15.2%).
21. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الحادية والعشرون حيث بلغت نسبتهم (47%) والموافقون بلغت نسبتهم (42.6%) أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (7.3%).
22. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية والعشرون حيث بلغت نسبتهم (60.2%) والموافقون بلغت نسبتهم (30.8%) أما أفراد العينة المحايدون وغير الموافقين نسبتهم (7.3%).
23. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة والعشرون حيث بلغت نسبتهم (34.4%) والموافقون بلغت نسبتهم (30.1%) وأفراد العينة المحايدون (21.3%) أما أفراد العينة غير الموافقين بلغت نسبتهم (13.9%).
24. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة والعشرون حيث بلغت نسبتهم (48.5%) والموافقون بلغت نسبتهم (33.8%) وأفراد العينة المحايدون (16.1%) أما أفراد العينة غير الموافقين فبلغت نسبتهم (1.4%).
25. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الخامسة والعشرون حيث بلغت نسبتهم (47%) والموافقون بلغت نسبتهم (32.3%) وأفراد العينة المحايدون (16.1%) أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (4.4%).

26. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السادسة والعشرون حيث بلغت نسبتهم (54%) والموافقون بلغت نسبتهم (41.5%) أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (4%).
27. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السابعة والعشرون حيث بلغت نسبتهم (58.8%) والموافقون بلغت نسبتهم (54.3%) أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (6.5%).
28. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثامنة والعشرون حيث بلغت نسبتهم (63.2%) والموافقون بلغت نسبتهم (32.5%) أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (6.5%).
29. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة التاسعة والعشرون حيث بلغت نسبتهم (58.8%) والموافقون بلغت نسبتهم (27.7%) أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (19.6%).
30. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثلاثون حيث بلغت نسبتهم (45.5%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (38.2%) وأفراد العينة غير الموافقين (11.7%) أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (6.5%).
31. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الحادية والثلاثون حيث بلغت نسبتهم (30%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.4%) وأفراد العينة المحايدون نسبتهم (17.4%).
32. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية والثلاثون حيث بلغت نسبتهم (48.5%) والموافقون بلغت نسبتهم (38.2%) أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (19.6%).
33. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة والثلاثون حيث بلغت نسبتهم (33.8%) والمحايدون بلغت نسبتهم (26.4%) وأفراد العينة الموافقين (23.5%) أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (13.2%) وغير الموافقين بشدة نسبتهم (2.9%).
34. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة والثلاثون حيث بلغت نسبتهم (44.1%) والموافقون بلغت نسبتهم (39.7%) أما أفراد العينة غير الموافقين (19.6%) وأفراد العينة المحايدون نسبتهم (2.9%).
35. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة والثلاثون حيث بلغت نسبتهم (61.7%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (23%) وأفراد العينة غير الموافقين (11.7%) أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (5.8%).
36. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة والثلاثون حيث بلغت نسبتهم (48.5%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29%) وأفراد العينة المحايدون (14.7%) أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (11.7%).
37. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة والثلاثون حيث بلغت نسبتهم (45.5%) والمحايدون بلغت نسبتهم (33.8%) أما أفراد العينة الموافقين بشدة نسبتهم (20.5%).
38. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة والثلاثون حيث بلغت نسبتهم (50%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (32.6%) وأفراد العينة غير الموافقين (11.7%) أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (5.8%).
39. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة التاسعة والثلاثون حيث بلغت نسبتهم (38.2%) وغير الموافقين بلغت نسبتهم (27.7%) وأفراد العينة المحايدون (22%) أما أفراد العينة الموافقين بشدة نسبتهم (11.7%).
40. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأربعون حيث بلغت نسبتهم (51.4%) والموافقون بلغت نسبتهم (35.2%) وأفراد العينة المحايدون (11.7%) أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (1.4%).
41. إن غالبية أفراد العينة غير الموافقين على العبارة الحادية والأربعون حيث بلغت نسبتهم (39.7%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (35.2%) وأفراد العينة المحايدون (13.2%) أما أفراد العينة الموافقين نسبتهم (11.7%).
42. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية والأربعون حيث بلغت نسبتهم (57.3%) والموافقون بلغت نسبتهم (25%) أما أفراد العينة المحايدون (17.6%).
43. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة والأربعون حيث بلغت نسبتهم (45.5%) والمحايدون بلغت نسبتهم (23.5%) أما أفراد العينة الموافقين بشدة (19.1%) وأفراد العينة غير الموافقين بلغت نسبتهم (11.7%).

44. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة والأربعون حيث بلغت نسبتهم (58.8%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (36.7%) أما أفراد العينة غير الموافقين (2.9%) وأفراد العينة المحايدون نسبتهم (1.4%).
45. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة والأربعون حيث بلغت نسبتهم (51.4%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (45.8%) أما أفراد العينة المحايدون وغير الموافقين لكل منهما (1.4%).
46. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة والأربعون حيث بلغت نسبتهم (51.4%) والموافقون بلغت نسبتهم (44.1%) أما أفراد العينة المحايدون وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة لكل منهم نسبة (1.4%).
47. إن غالبية أفراد العينة موافقون وموافقون بشدة على العبارة السابعة والأربعون حيث بلغت نسبتهم (47%) والمحايدون بلغت نسبتهم (4.5%) أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (1.4%).
48. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة والأربعون حيث بلغت نسبتهم (57.3%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.4%) أما أفراد العينة المحايدون (10.2%) وأفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (2.9%).
49. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة التاسعة والأربعون حيث بلغت نسبتهم (47%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (45.5%) وأفراد العينة المحايدون (7.3%) وأفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (1.4%).
50. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخمسون حيث بلغت نسبتهم (48.5%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (36.7%) وأفراد العينة المحايدون (7.3%) وأفراد العينة غير الموافقين والموافقون بشدة نسبتهم (1.4%).
51. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الحادية والخمسون حيث بلغت نسبتهم (47%) والموافقون (36.7%) وأفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (11.7%) أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (2.9%) وغير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (1.4%).
52. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية والخمسون حيث بلغت نسبتهم (55.8%) والمحايدون بلغت نسبتهم (26.7%) وأفراد العينة الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (17.6%).
53. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة والخمسون حيث بلغت نسبتهم (54.4%) وغير الموافقين بلغت نسبتهم (26.7%) وأفراد العينة الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (14.7%) والمحايدون نسبتهم (4.4%).
54. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة والخمسون حيث بلغت نسبتهم (47%) والمحايدون بلغت نسبتهم (27.9%) وأفراد العينة الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (17.6%) أما غير الموافقين نسبتهم (5.8%).
55. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة والخمسون حيث بلغت نسبتهم (50%) والمحايدون بلغت نسبتهم (32.3%) أما أفراد العينة الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (17.6%).
56. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السادسة والخمسون حيث بلغت نسبتهم (45.5%) والمحايدون نسبتهم (26.7%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (22%) أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (5.8%).
57. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السابعة والخمسون حيث بلغت نسبتهم (47%) والموافقون نسبتهم (36.7%) والمحايدون نسبتهم (11.7%) وأفراد العينة غير الموافقين (1.4%) أما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (2.9%).
58. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة والخمسون حيث بلغت نسبتهم (48.5%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (36.7%) وأفراد العينة المحايدون (7.3%) أما أفراد العينة غير الموافقين والموافقون بشدة نسبتهم (1.4%) على التوالي.
59. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة التاسعة والخمسون حيث بلغت نسبتهم (45.5%) والمحايدون بلغت نسبتهم (33.8%) أما أفراد العينة الموافقين بشدة نسبتهم (20.5%).
60. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الستون حيث بلغت نسبتهم (48.5%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (25%) وأفراد العينة المحايدون (14.7%) أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (11.7%).
61. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الحادية والستون حيث بلغت نسبتهم (61.7%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (23%) وأفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (11.7%) أما أفراد العينة المحايدون نسبتهم (5.8%).

62. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية والستون حيث بلغت نسبتهم (35.8)% والموافقون بلغت نسبتهم (32.5)% وأفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (27.7)% أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (4.4)%.
63. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة والستون حيث بلغت نسبتهم (66.7)% والمحايدون بلغت نسبتهم (20.5)% وأفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (10.2)% أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (2.9)%.
64. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة والستون حيث بلغت نسبتهم (33)% والمحايدون نسبتهم (31.6)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (16.1)% وأفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (13.2)% وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (5.8)%.
65. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة والستون حيث بلغت نسبتهم (58)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (26.4)% والمحايدون بلغت نسبتهم (20.5)% أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (10.2)%.
66. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة والستون حيث بلغت نسبتهم (44.1)% والموافقون بلغت نسبتهم (39.7)% أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (10.2)% أما غير الموافقين والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (2.9)%.
67. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة والستون حيث بلغت نسبتهم (54.4)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (26.7)% وأفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (14.7)% والمحايدون نسبتهم (4.4)%.
68. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثامنة والستون حيث بلغت نسبتهم (51.7)% والموافقون بلغت نسبتهم (39.7)% أما أفراد العينة المحايدون وغير الموافقين والموافقين بشدة لكل منهم (2.9)%.
69. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة التاسعة والستون حيث بلغت نسبتهم (60.2)% والموافقون بلغت نسبتهم (30.8)% وأفراد العينة المحايدون (7.3)% أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (1.4)%.
70. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السبعون حيث بلغت نسبتهم (45.8)% والموافقون بلغت نسبتهم (30.8)% وأفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (14.7)% وأفراد العينة غير الموافقين بلغت نسبتهم (5.8)% أما أفراد العينة غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (2.9)%.
71. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الحادية والسبعون حيث بلغت نسبتهم (63)% والموافقون بشدة نسبتهم (41.7)% والمحايدون نسبتهم (15.2)% أما أفراد العينة غير الموافقين والموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم على التوالي (2.9)%.
72. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية والسبعون حيث بلغت نسبتهم (55.8)% والمحايدون بلغت نسبتهم (26.7)% أما أفراد العينة الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (17.6)%.
73. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة والسبعون حيث بلغت نسبتهم (54.4)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (26.7)% أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (4.4)%.
74. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة والسبعون حيث بلغت نسبتهم (38.2)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (33.8)% وأفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (17.6)% أما غير الموافقين نسبتهم (10.2)%.
75. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الخامسة والسبعون حيث بلغت نسبتهم (44.1)% والموافقون بلغت نسبتهم (39.7)% والمحايدون نسبتهم (10.2)% أما أفراد العينة غير الموافقين والموافقون بشدة بلغت نسبتهم على التوالي (2.9)%.
76. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السادسة والسبعون حيث بلغت نسبتهم (51.4)% والموافقون بلغت نسبتهم (35.2)% والمحايدون نسبتهم (11.7)% أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (1.4)%.
77. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة والسبعون حيث بلغت نسبتهم (58.8)% والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (36.7)% أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (2.9)% ويليهم الأفراد المحايدون بنسبة (1.4)%.
78. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثامنة والسبعون حيث بلغت نسبتهم (51.7)% والموافقون بلغت نسبتهم (39.7)% أما أفراد العينة المحايدون وغير الموافقين والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (2.9)%.

79. إن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة التاسعة والسبعون حيث بلغت نسبتهم (30%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.4%) وأفراد العينة المحايدون (17.4%) أما أفراد العينة غير الموافقين نسبتهم (3.3%)
80. إن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثمانون حيث بلغت نسبتهم (38.4%) وغير الموافقين بلغت نسبتهم (27.7%) والمحايدون نسبتهم (22%) أما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (11.7%).

النتائج اعلاه لا تعنى إن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (وافق، وافق بشدة، محايد، وافق، وافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة، الجدول رقم (20/1/6) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (10) يوضح قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق للعبارات

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري Sd.deviation	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
اعتز بإنتمائي إلى البنك والفرع.	56.267	0.000	1.171	1	موافق
الفرع من افضل فروع بنك السودان المركزي.	79.147	0.000	0.77	2	موافق
افكر جدياً في البحث عن عمل بمكان آخر.	1.155	0.000	4.115	2	موافق
كثير ما افكر في الاغتراب.	88.467	0.000	0.92	2	موافق
احس بالأطمئنان والاستقرار في عملي.	73.533	0.000	0.92	2	موافق
التنظيم مصاب بتضخم وترهل وظيفي بالفرع.	1.177	0.000	0.96	2	موافق
التنظيم تنقصه الكثير من الكوادر الهامة.	89.093	0.000	0.76	2	موافق
الأجر مناسب بحيث يمكنني من توفير بعض منه.	98.667	0.000	0.91	2	موافق
تعديلات الاجور تتماشى مع مستوى المعيشة .	84.667	0.000	0.98	2	موافق
العاملين بالفرع راضين بما يتلقونه من حوافز ومكافآت.	54.533	0.000	1.119	2	موافق
العناصر التي تم تعيينها مؤخراً هي إنسب العناصر .	37.933	0.000	1.116	2	موافق
مؤهلات بعض العاملين لا تتناسب مع وظائفهم الحالية .	71.800	0.000	0.98	2	موافق
كثير من العاملين ينقصهم الاختيار السليم من البداية	88.533	0.000	1.009	2	موافق
تقييم الأداء للترقية يتم بأسس موضوعية.	80.800	0.000	0.96	2	موافق
هناك اعتبارات أخرى تدخل في التقييم بخلاف الكفاءة	81.267	0.000	0.96	2	موافق
للأسف عدم موضوعية الاختيار والترقي من اسباب ضعف التنظيم.	1.313	0.000	0.88	2	موافق
جو العمل مريح بالفرع من حيث التهوية والأضاءة والطقس.	1.308	0.000	0.83	2	موافق
هناك ريكّة وعدم نظام في مواقع العمل .	56.400	0.000	0.77	2	موافق
العاملون مدربون على استخدام وسائل الامن والسلامة .	82.000	0.000	1.294	2	موافق
وسائل الأمن والسلامة بالفرع كافية.	41.667	0.000	1.060	2	موافق
علاج البنك كافي لى ولأسرتى في حالة المرض.	1.325	0.000	0.83	2	موافق
هناك روح عالية للتعاون بين العاملين.	1.194	0.000	0.81	2	موافق
حوادث العمل تكون نتيجة عدم قدرة العامل على الأداء	1.265	0.000	0.85	2	موافق
تتخفف معنويات العاملين بالفرع.	1.326	0.000	1.864	2	موافق
وظيفتى الحالية هي إنسب مكان لى.	1.027	0.000	1.7272	2	موافق
أعباء الوظيفة أكبر من طاقتى.	1.271	0.000	1.960	2	موافق
الإدارة العليا تقبل آرائنا وتعمل بها.	96.333	0.000	0.96	2	موافق
الإدارة العليا تشاركنا التخطيط والقرارات .	272.773	0.000	0.79	2	موافق
الإدارة العليا تستجيب للشكاوى وتعمل على حلها .	1.093	0.000	0.83	2	موافق
يلاحظ كثرة إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي للفرع	1.310	0.000	0.90	2	موافق

موافق	2	0.61	0.000	1.310	يلاحظ كثرة التقلبات وعدم الاستقرار في الوظائف .
موافق	2	0.74	0.000	1.445	الإدارة العليا تشجع الأفكار الجديدة وتعمل على تطبيقها.
موافق	2	0.84	0.000	1.095	ليست هناك ميزانية للبحوث والدراسات .
موافق	2	0.87	0.000	1.001	الإدارة نتحدث عن الأفكار والبحوث لكن لا تدعمها .
موافق	2	0.83	0.000	1.179	الإدارة تتجاهل وجهات النظر الجديدة التي تؤدي لتطوير الاداء.
موافق	2	0.76	0.000	80.133	سياسات البنك تركز على العمل دون العامل.
موافق	2	0.93	0.000	272.933	السياسات تركز مصلحة العاملين في المقام الأول.
موافق	2	1.0775	0.000	1.849	النقل من قسم الآخر يتم لاعتبارات أخرى غير مصلحة العمل.
موافق	2	0.91	0.000	89.067	النقل من فرع لفرع يتم لاعتبارات أخرى غير مصلحة العمل.
موافق	2	0.83	0.000	92.467	تسلسل وإنسياب العمليات يتم بصورة مناسبة.
موافق	2	0.90	0.000	62.373	أدوات ومعدات العمل غير مناسبة .
موافق	2	0.90	0.000	1.001	استخدام الأدوات والمعدات فيه شيء من الأسراف.
موافق	2	0.87	0.000	1.049	أكثر الأشخاص كفاءة هم الذين فقدهم الفرع.
موافق	2	0.97	0.000	73.400	هناك كفاءات احتشى تركها للعمل بالفرع أو البنك.
موافق	2	0.85	0.000	1.107	سوء الاختيار سبب في زيادة نسب ترك الخدمة.
موافق	2	1.996	0.000	2.410	المعاملة بالفرع سبب ترك الكثيرين للخدمة .
موافق	2	0.82	0.000	1.565	الفرع تسوده الحساسيات بين العاملين.
موافق	2	0.75	0.000	87.707	معظم العاملين يحتاجون لزيادة التدريب.
موافق	2	1.1001	0.000	1.877	العاملون يحسون بالخوف لمستقبلهم الوظيفي.
موافق	2	1.110	0.000	1.814	التنسيق بين الأقسام ليس بالمستوى المطلوب.
موافق	2	1.0359	0.000	81.600	هناك أزدواجية في بعض العمليات بين الأقسام
موافق	2	0.86	0.000	1.033	هناك تداخل في السلطات بين الأقسام بالفرع.
موافق	2	0.97	0.000	78.733	كثيراً ما توقفت عمليات في إنتظار تكملة عملية سابقة لها .
موافق	2	0.87	0.000	1.061	التكنولوجيا المستخدمة في المكاتب ليست هي الإنسب .
موافق	2	0.93	0.000	1.214	الطرق المستخدمة في تسيير العمليات بالفرع غير مواكبة
موافق	2	0.92	0.000	69.133	نحتاج للمزيد من الخدمات الإجتماعية بالفرع.
موافق	2	0.92	0.000	1.055	الإدارة العليا تطبق البحوث العملية لدراسة المشكلات.
موافق	2	1.8272	0.000	1.648	الإدارة العليا تصرف ميزانيات على البحوث.
موافق	2	0.94	0.000	88.800	الإدارة العليا تتأدى بالأساليب العملية لكن لا تطبقها
موافق	2	0.95	0.000	1.035	هناك أشخاص يتولون وظائف هامة بالفرع لا تناسب مؤهلاتهم وكفاءتهم .
موافق	2	0.81	0.000	1.360	الإجتماعات أسلوب إداري ناجح نطبقه لتسيير العمل في الفرع.
موافق	2	0.86	0.000	1.305	احس إن كل مجموعتي بالفرع يدركون واجبات ووظائفهم وسلطاتهم.
موافق	2	0.81	0.000	61.253	راضى تماماً عن وضعي الوظيفي بالبنك.
موافق	2	0.79	0.000	1.433	للأسف الأخطاء الكبيرة تكتشف بعد حدوثها بالفرع.
موافق	2	0.86	0.000	1.258	طرق تقييم الأداء تحتاج لتعديل لتناسب واقع العمل.
موافق	2	0.88	0.000	1.235	نشارك في اتخاذ القرارات بالبنك بصورة فعالة.
موافق	2	0.81	0.000	1.291	الظروف الخارجية لها دور مباشر في عدم إمكانية تنفيذ الخطط.
موافق	2	0.86	0.000	1.1238	هناك تقسيم واضح للعمل بين الأقسام والأفراد في داخل القسم.
موافق	2	0.96	0.000	1.177	الاهداف توضع دون مشاركتنا فيها.

التظيم النقابي داعم لتحسين الاداء بالفرع.	1.096	0.000	0.90	2	موافق
التظيم يفتقر إلى العلاقات المباشرة والشخصية بين أفرادها.	97.800	0.000	0.85	2	موافق
يتوفر كادر كافي ومدرب لاستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر بالفرع	1.193	0.000	0.86	2	موافق
يمكن القول بوجه عام توفر الرجل المناسب في المكان المناسب بالفرع.	1.475	0.000	0.88	2	موافق
الذين عينوا من خارج البنك كانوا إنسب الكفاءات.	1.411	0.000	0.81	2	موافق
عادة ما يكون الوقت المحدد لإنجاز المهام أقل من اللازم	1.441	0.000	0.82	2	موافق
لا أثر لعلاقاتنا الشخصية في تسيير العمل بالفرع.	55.480	0.000	0.59	2	موافق
يتعامل رؤساء الأقسام والوحدات بتحفظ فيما بينهم.	2.254	0.000	1.100	2	موافق
تعدد المستويات الإدارية بالفرع يؤدي لبطء الاتصال.	1.552	0.000	1.200	2	موافق
احتاج لزيادة تدريبي في بعض المجالات.	1.743	0.000	0.70	2	موافق
يوجد دليل تنظي بالفرع لكن لا يتم الالتزام به .	44.333	0.000	1.116	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2020

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (56.267) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.117) ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الأولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (97.147) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.77) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.155) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (4.115) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (88.467) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.92) ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (73.533) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.92) ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة.
6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (1.177) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.96) ولصالح الموافقون علي العبارة السادسة.

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (89.093) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.76) ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة.
8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (98.667) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.91) ولصالح الموافقون علي العبارة الثامنة.
9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (84.667) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.98) ولصالح الموافقون علي العبارة التاسعة.
10. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (54.533) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.119) ولصالح الموافقون علي العبارة العاشرة.
11. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادية عشر (37.933) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.116) ولصالح الموافقون علي العبارة الحادية عشر.
12. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية عشر (71.800) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.98) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية عشر.
13. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة عشر (88.533) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.009) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة عشر.
14. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة عشر (80.800) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.96) ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة عشر.
15. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة عشر (81.267) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.74) ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة عشر.
16. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة عشر (1.313) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.88) ولصالح الموافقون علي العبارة السادسة عشر.

17. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة عشر (1.308) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.83) ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة عشر.
18. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة عشر (56.400) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.77) ولصالح الموافقون علي العبارة الثامنة عشر.
19. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة عشر (82.000) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.294) ولصالح الموافقون علي العبارة التاسعة عشر.
20. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العشرون (41.667) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.060) ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة العشرون.
21. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادية والعشرون (1.325) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.83) ولصالح الموافقون علي العبارة الحادية والعشرون.
22. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية والعشرون (1.194) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.81) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية والعشرين.
23. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة والعشرون (1.265) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.85) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة والعشرون.
24. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة والعشرون (1.326) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.86) ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة والعشرون.
25. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة والعشرون (1.027) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.7272) ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة والعشرون.

26. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة والعشرون (1.271) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.96) ولصالح الموافقون علي العبارة السادسة والعشرون.
27. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة والعشرون (96.333) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.96) ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة والعشرون.
28. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة والعشرون (272.773) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.79) ولصالح الموافقون علي العبارة الثامنة والعشرون.
29. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة والعشرون (63.813) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.83) ولصالح الموافقون علي العبارة التاسعة والعشرون.
30. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثلاثون (1.093) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.90) ولصالح الموافقون علي العبارة الثلاثون.
31. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادية والثلاثون (1.310) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.61) ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الحادية والثلاثون.
32. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية والثلاثون (1.445) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.74) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية والثلاثون.
33. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة والثلاثون (1.095) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.84) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة والثلاثون.
34. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة والثلاثون (82.000) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.87) ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة والثلاثون.

35. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة والثلاثون (1.179) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.83) ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة والثلاثون.
36. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة والثلاثون (80.133) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.73) ولصالح الموافقون علي العبارة السادسة والثلاثون.
37. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة والثلاثون (96.933) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.933) ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة والثلاثون.
38. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة والثلاثون (1.849) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.0755) ولصالح الموافقون علي العبارة الثامنة والثلاثون.
39. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة والثلاثون (89.067) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.91) ولصالح الموافقون علي العبارة التاسعة والثلاثون.
40. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأربعون (92.467) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.91) ولصالح الموافقون علي العبارة الأربعون.
41. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادية والأربعون (62.373) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.83) ولصالح الموافقون علي العبارة الحادية والأربعون.
42. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية والأربعون (1.001) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.90) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية والأربعون.
43. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة والأربعون (1.049) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.87) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة والأربعون.

44. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة عشر (73.400) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.97). ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة والأربعون.
45. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة عشر (1.107) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.85). ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة والأربعون.
46. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (2.410) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.996). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة السادسة والأربعون.
47. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.565) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.82) ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة والأربعون.
48. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (87.707) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.75). ولصالح الموافقون علي العبارة الثامنة والأربعون.
49. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.877) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.1001). ولصالح الموافقون علي العبارة التاسعة والأربعون.
50. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.814) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.1108). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخمسون.
51. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (81.600) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.035). ولصالح الموافقون علي العبارة الحادية والخمسون.
52. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (1.033) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.86). ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية والخمسون.

53. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (78.733) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.97). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة والخمسون.
54. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (1.061) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.87). ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة والخمسون.
55. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (1.214) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.93). ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة والخمسون.
56. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادي عشر (96.133) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.92). ولصالح الموافقون علي العبارة السادسة والخمسون.
57. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية عشر (1.055) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.92). ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة والخمسون.
58. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة عشر (1.648) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (1.86). ولصالح الموافقون علي العبارة الثامنة والخمسون.
59. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة عشر (88.800) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.94). ولصالح الموافقون علي العبارة التاسعة والخمسون.
60. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة عشر (1.035) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.95). ولصالح الموافقون علي العبارة الستون.
61. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (1.035) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.81). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الحادية والستون.

62. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.305) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.95) ولصالح الموافقين علي العبارة الثانية والستون.
63. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (61.253) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.81). ولصالح الموافقين علي العبارة الثالثة والستون.
64. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.438) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.79). ولصالح الموافقين علي العبارة الرابعة والستون.
65. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.258) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.86). ولصالح الموافقين بشدة علي العبارة الخامسة والستون.
66. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (1.235) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.88). ولصالح الموافقين علي العبارة السادسة والستون.
67. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (1.291) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.81). ولصالح الموافقين علي العبارة السابعة والستون.
68. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (1.238) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.86). ولصالح الموافقين علي العبارة الثامنة والستون.
69. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (1.061) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.96). ولصالح الموافقين علي العبارة التاسعة والستون.
70. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (1.177) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.90). ولصالح الموافقين علي السبعون.
71. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادي عشر (1.096) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك

- يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.85). ولصالح الموافقون علي العبارة الحادية والسبعون.
72. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية عشر (97.800) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.86). ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية والسبعون.
73. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة عشر (1.193) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.88). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة والسبعون.
74. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة عشر (1.475) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.81). ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة والسبعون.
75. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة عشر (1.411) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.82). ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة والسبعون.
76. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (55.480) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.59) وهذه القيمة تدل على إن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة والسبعون.
77. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (2.254) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (1.1009) وهذه القيمة تدل على إن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة والسبعون.
78. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.552) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (1.209) وهذه القيمة تدل على إن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة والسبعون.
79. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.743) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.70) وهذه القيمة تدل على إن معظم أفراد العينة غير موافقون على العبارة التاسعة والسبعون.
80. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (44.333) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك

يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري(1.166) وهذه القيمة تدل على إن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثمانون.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- 1/ عدم وجود منهجية واضحة يتم تقسيم الفروع على ضوءها لفئات وبالتالي تحديد مستوياتها الإدارية في التنظيم وهيكلها.
- 2/ عدم وضوح موقع الفروع ككل داخل التنظيم وذلك لعدم الإشارة إليها داخل الهيكل التنظيمي للبنك وبالتالي لم تعرف تبعيتها لأي من الإدارات العامة أو حتى القطاع المعنى حسب توزيع القطاعات بالهيكل التنظيمي، كما إنطبق نفس الحال في الهيكل التنظيمي الذي لم تتضح من خلاله حوجة البنك لموظفين عددهم كذا وفي الدرجة الوظيفية كذا بأى فرع من فروع البنك.
- 3/ عدم وجود خطة إستراتيجية للبنك منذ العام 2017م، خلق نوع من التغبيش في معرفة أهداف البنك وبالتالي لم يتم إنزال الخطط من أعلى لأسفل حتى مرحلة خطة أداء الموظف وبالتالي خلق نوع من عدم الشفافية والقدرة على قياس كفاءة الأداء للبنك والعاملين.
- 4/ إتضح من بيانات الدراسة وجود بعض الأعراض لوجود خلل تنظيمي يظهر بعدة صور أوجزها فيما يلي:
(نقص الكفاءة للوظائف المختلفة، عدم الإهتمام بالشكاوى والنظلمات، عدم مكافأة المجددين ومعاينة المقصرين، تداخل الإختصاصات بين الأقسام والأقسام والإدارات، الإحساس بالظلم في نظام كفاءة الأداء(التقييم)، عدم تناسب الهيكل التنظيمي والعمل، عدم وضوح الأوصاف الوظيفية وعدم مراجعتها، وجود حساسيات بين شاغلي الوظائف الإدارية، وجود إحتكاكات بين الإدارات، وجود إختناقات وظيفية في الهيكل ببعض الفروع.

التوصيات:

- 1/ الإستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الإدارة لمعالجة المشكلات الإدارية وكذلك الحالات الأخرى وغيرها وذلك بغرض تحليل هذه المشكلات ووضع الحلول لها وفق خطة معينة.
- 2/ يوصى الباحث بتنمية السلوك الإيجابي نحو العمل وقدسيتها إستلهاماً من المبادئ السمة للإسلام والديانات الأخرى ونشر روح التعاون والإخلاص في العمل والتفاني في أداء الواجب.
- 3/ يوصى الباحث بالمحافظة على الكفاءات المختلفة حتى لايفقدها البنك المركزي خاصة أصحاب الخبرات في عمل الفروع والعمل على حل مشاكلها حتى لايفقدها البنك.
- 4/ يرى الباحث إن يتم تدريب وترقية العاملين بما يتناسب وطبيعتهم ووظائفهم بدرجاتهم الوظيفية ومسمياتهم الوظيفية بإعتبار إن التدريب عملية مستمرة لكل المستويات.
- 5/ يرى الباحث ضرورة توحيد مسميات الأقسام بالفروع.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

-القرآن الكريم

-الحديث النبوي الشريف

ثانياً: المراجع العربية:

- 1/ مدني العلاقي، الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية" (جدة: تهامة ، 1985م.
- 2/ سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1996م./3 سيد الهواري ، التنظيم والنظريات والهيكل التنظيمية ، مكتبة عين شمس،1996م.
- 4/ سيد الهواري، المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة،1975م.
- 5/ عمر وصفي عقيلي وآخرون، المنظمة ونظرية التنظيم، زهران للنشر والتوزيع، الأردن: عمان،1994م.
- 6/ عاطف محمد عبيد، إدارة الإنتاج، القاهرة، دارالنهضة العربية،1977م.
- 7/ على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت،1977م.
- 8/ على السلمي، السلوك التنظيمي في الإدارة، دار المعارف، مصر،1972م.
- 9/ إبراهيم المنيف، الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم، الرياض،1980م.

- 10/ نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطابع الفردق، الرياض، 1985م.
 - 11/ قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، القاهرة، 1997م.
 - 12/ على عبدالمجيد عبده، الأصول العلمية للتنظيم، مطبعة التقدم، القاهرة، 1970م.
 - 13/ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1984م.
 - 14/ كمال نور الله، سلسلة القائد الإداري، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات، دمشق، 1992م.
 - 15/ على الشريف، إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، القاهرة، 1987م.
 - 16/ صالح أحمد العلي، دراسات في الإدارة في العهود الإسلامية الأولى، مطبعة المجتمع العلمي العراقي، بغداد، 1989م.
 - 17/ فتحي عثمان، دولة الفكر التي أقامها الرسول (ص) في الإسلام عقب الهجرة، مكتبة وحدة القاهرة، ب ت.
 - 18/ سعيد ياسين عامر، إستراتيجيات التغيير، مكتبة وايد سيرفس، القاهرة، 1994م.
- ثالثاً: الرسائل العلمية والدراسات والبحوث:

- 1/ زكى مكي أسماعيل، التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية، رسالة دكتوراة مقدمة لجامعة النيلين، كلية التجارة، الخرطوم، 1999م.
 - 2/ مرتضى طلحة حمدنا الله، أثر التنظيم الإداري على كفاءة الأداء الإداري في الجامعات السودانية، رسالة دكتوراة، مقدمة لكلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، 2006م.
 - 3/ تحسين محسن عنبتاوي، التنظيم الإداري لوظيفة التمويل وأثره على كفاءة الأداء في الشركات المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، 1975م.
 - 4/ الصادق محمد أحمد مصطفى، التنظيم الإداري في المؤسسات الحكومية العامة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، 1999م.
 - 5/ إحسان محمد عثمان، أثر التنظيم الإداري على كفاءة الجهاز المصرفي، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، 2004م.
- رابعاً: الدوريات والمحاضرات والمقالات العلمية:
- 1/ فريد راغب النجار، أستاذ إدارة الأعمال وعميد التجارة بجامعة بنها بمصر، محاضرات في الإدارة الصناعية، لطلاب ماجستير إدارة الأعمال (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة، 1982م.
 - 2/ محمد رشاد الحملاوي (تقرير السياسات الصناعية باليابان) محاضرات في الإدارة الصناعية، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 1996م.
 - 3/ زكي محمد النجار، مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام مجلة الإداري معهد الإدارة العامة ، مسقط : 42 سبتمبر 1990م) نقلا عن "الاحكام السلطانية".
 - 4/ عوض أحمد الجاز، تدريب وتعيين القوى البشرية في البنوك الإسلامية (مجلة البنوك الإسلامية، العدد 42، 1985م).
 - 5/ عبد الحميد عمران، الرضى عن العمل، مجلة الكفاية الإنتاجية (القاهرة : العدد الأول، 1976م).
 - 6/ سلوى عباس مبهم، الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية ، المؤتمر الدولي العشرين للعلوم الإدارية (عمان: سبتمبر 1986م).
 - 7/ على فؤاد ضرغامى، قياس فعالية المنظمات (القاهرة: مجلة الإدارة . المجلد الحادى عشر ، أكتوبر 1978م).
 - 8/ دليل نظام إدارة الأداء ببنك السودان، 2009م، تحديث 2011م
 - 9/ تاريخ العمل المصرفي، إصدارات بنك السودان المركزي، 2009م
 - 10/ مقابلة مع الدكتور/ قيصر محمد موسى، أستاذ التاريخ بمعهد الدراسات الأفريقية والآسيوية، جامعة الخرطوم.
 - 11/ محمد سعيد محمد الحسن، مسيرة بنك السودان (الملاحم، التفرد، المنهج)، الطبعة الأولى، مطبعة نضر، الخرطوم، السودان، 2004م.
 - 12/ تاج الدين ابراهيم حامد ، محمد عثمان احمد محمد خير ، تاريخ العمل المصرفي في السودان للفترة 1903م-1996م، مجلة المصرفي ، العدد (11) يونيو 1997م.
 - 13/ محمد شيخون ، المصارف الاسلامية دراسة في تقويم المشروعات الدينية والدور الاقتصادي والسياسي ، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2002) .

خامساً: القوانين والمنشورات:

- قانون بنك السودان، 2002م، تعديل 2012م/ قانون تنظيم العمل المصرفي 1991م، تعديل 2012م/ لائحة شروط خدمة العاملين ، بنك السودان، 2016م/ لائحة محاسبة العاملين، 2016م/ منشور ترقيات العاملين، 2009م/ منشور ترقيات العاملين 2016م/ منشور ترقيات العاملين 2017م.

سادساً: قائمة المراجع الإنجليزية:

- 1/ Geert Hofstede, " Culture and management development" ILo Geneva – 1983.
- 2/ M. Follet "dynamic administration , the collected papers of mary parker follet" Elliot fox and lyndollurwick , 2an . ed .pitmanpublishinginc .(N. Y: 1973) .
- 3/ Herpert Simon, " administrivBehaviour . A study of decision – Making processes in administriv organization " The macmilles co. (N. Y:1961.
- 4/Anderw . D. Sizilagy, and Mark J. wallabce , Jr. Organizational Behavior and performance (California: Goodyear plibishing Company, Inc , 1980).)
- 5/ Likert, Rensis, The human Organization, (N.Y: Graw – Hill Book Com. 1967).
- 6/ Argyris, Integrating the Individual and Organization (N.Y: Mcgrawwill Book Co. 1985).
- 7/ McGregor, Dougleas, The human side of enterprisre (N. Y. McGrawwill Book Co,1960).

- 8/Kotter.J.OrganizationDynamic:Diagnosis and Intervention(Addison-Wesley Publishing com.1978).
- 9/ Richard, l Daft, Organization Theory and Design, 2nd ,ed (N, Y west Publishius comp. 1986.)
- 10/ Loonard, white, Introduction to study of public administration (N. Y. The macmillan co. 1965).
- 11/ Frederick Narbisan, Interpretial Organization asaafuction of economic development Quarterly journal of economics, August 1956.
- 12/ Fred- luthans, Organization behavior, (. Mc-Craw-Hill-Book com, N. Y 1974.
- 13/ Hellriget&Others,Management(Acompotency,Based Approach, 10 edition,USA:Thomposon, 2005.)
- 14/ Debert C. Millor and William H. Farm, Industrial Sociology, and introduction to the Sociology of work relations, (N.Y: Harper and brother, 1951).
- 15/ Vough, clair, Productivity; Apractical program for Improving Efficiency (Amaco 1969)
- 16/ Buffa, Elwoods, Modern production Management (N.Y: 3rd wileig 1969).
- 17/ Fred W. Riggs “The content of Development Administration “in froners of Development Administraton (Duke Unit, U.S.A. 1971)
- 18/ Peter F. Drucker “what can learn from JapaneeseManagement ? “(U.S.A. Harvard Pattern Buiness:1997).
- 19/ Roy,M.Starks “Preparation : The Key to Crisis control, Chemical Engineering (Japan 1989).
- 20/ James, Price Organizational Effectiveness: An Inventory of Proposition (Illion,:Richard D. (rwin, 1969).
- (21/ James I. Gibson and other, Organization: Behavior for structure Processes (3ed) , (U.S.A).
- 22/Danial Katz.&Kobert Kahn, Social Technology of Organizations. (N.Y:John Willy.1966.)
- 23/ Robert H .Miles ,Macro-Organizational Behavior (santa: Good year Publishing, 1980)
- 24/ Keontzodonnell Principles Of management (N.Y:Mc grew. Hill Book Co 1964)
- 25/ Stogdill, R. Individual behavior and group achievement, (London, Oxford University Press,1959)