

## المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية

أ.د/ ثابت عبدالرحمن إدريس (\*)

د/ أحمد أحمد عبد الله اللطح (\*\*)

د/ وجيه عبد الستار نافع (\*\*\*)

- 
- (\*) أ.د. ثابت عبد الرحمن إدريس، أستاذ إدارة الأعمال، وعميد كلية التجارة - جامعة المنوفية - الاهتمامات البحثية: السلوك التنظيمي، استخدام أساليب التحليل الكمي للمتغيرات المتعددة في مجال بحوث التسويق، وتسويق الخدمات، وقياس وتقييم جودة الخدمة.
- (\*\*) د. أحمد أحمد عبد الله اللطح، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة - جامعة المنوفية - الاهتمامات البحثية: إدارة الإنتاج، وبحوث العمليات، وإدارة الموارد البشرية.
- (\*\*\*) د. وجيه عبد الستار نافع، مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة بالسادات، جامعة المنوفية. - الاهتمامات البحثية: التنظيم، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية.

## ملخص البحث

يتمثل الهدف العام للبحث في دراسة المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، وذلك من منطلق أن العنصر الحاسم في نجاح إدارة البنك يرجع بقدر كبير إلى ضرورة وأهمية تهيئة المناخ التنظيمي المناسب داخل البنك. إن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتطلب إخضاع بيئة العمل (المناخ الداخلي للبنك) للدراسة والتحليل، حيث أن تشخيص وتحليل أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظام المكافآت، ونظام الإشراف، والتعامل مع الصراعات، واتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة، والعمل الجماعي والتشجيع على إبداء الرأي الآخر، والولاء والانتماء) هي أحد الوسائل الهامة التي تستطيع بها إدارة البنك تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنك، بمعنى آخر أن تشخيص وتحليل وتقييم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده ومكوناته المختلفة والتعرف على دور كل منها في تحقيق المناخ التنظيمي الإيجابي، إنما يوفر الإطار المنطقي والإجراء الطبيعي اللازم للتنفيذ لعملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل البنك.

## Abstract

The general aim of this research is to study the impact of organizational climate on job performance at the Egyptian commercial banks of the public sector. This stems from the fact that the decisive factor in the successful management of the bank is greatly ascribed to the necessity and importance of providing the suitable organizational climate. Moreover, the upgrading of the job performance levels of the employees necessitates that the internal climate of the bank be investigated and analyzed. In fact, the examination and analysis of the organizational climate dimensions (organizational structure, communication, rewards, supervision, handling conflicts, decision-making and tolerating risk, teamwork, encouraging other views, belonging and loyalty) is one of the essential means through which the bank's administration can improve the job performance levels of the employees. In other words, the examination, analysis, and evaluation of the organizational climate and identifying its dimensions, as well as recognizing the role of each of them in realizing the positive organizational climate, provides the logical framework and natural action necessary for improving the job performance levels of the employees at the bank.



## ١ - مقدمة

يعبر المناخ التنظيمي Organizational Climate عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة، والتي يكون لها تأثير أو انعكاس على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة (Litwin & Stringer, 1988).

ويحظى المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال التنظيم بصفة عامة، والسلوك التنظيمي بصفة خاصة، وذلك من حيث الأساس الفكري Conceptual للمفهوم، خاصة ما يتعلق منه بتحديد المقصود بالمناخ التنظيمي وتحديد أبعاده Dimensions الأساسية (مثل ذلك الهيكل التنظيمي، ونظم الاتصالات، ونظم المكافآت..... الخ)، هذا بالإضافة إلى الوسائل التي يمكن استخدامها في قياس أو في التعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة (Woodman & King, 1978).

ولقد تناولت بعض الدراسات توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين (Payne & Fineman, 1976; Lafollette & Sims, 1975). وهناك بحوث أخرى اهتمت بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين (Pritchard & Karasick, 1973). كما تعرضت بعض الدراسات إلى تحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم لزيادة فعالية تطبيق مثل هذه الأنظمة والبرامج كأنظمة الإدارة بالأهداف (Hollmann, 1976). وكذلك الاختيار والتعيين (Hellriegel & Slocum, 1974). هذا، بالإضافة إلى بعض الدراسات التي اهتمت ببرامج التدريب المختلفة لتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة (Hand, Richards, & Slocum, 1973).

ولقد اهتمت دراسات أخرى بتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وأنماط القيادة (Hellriegel & Solcum, 1974; Litwin & Stringer, 1988). وهناك أيضا بحوث أخرى اهتمت بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي في المنظمة ونوعية الهيكل التنظيمي بها (Lawler, Hall, & Oldham, 1974). كما تعرضت بعض البحوث إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراعات التنظيمية. (Hellriegel & Solcum 1974; Woodman, & King, 1978). ولقد استمدت هذه البحوث والدراسات نتائجها من واقع دراسة الوضع في الشركات الصناعية (Litwin & Stringer, 1988)، والتأمينية (Woodman & King, 1978)، والصحية (Wallace, Ivancevich, & Lyon, 1975).

هذا ويجب الإشارة إلى أنه رغم تعدد الجهود البحثية، فإن ما تم توجيهه منها إلى دراسة علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لم تحظ بالاهتمام الكافي من الدراسة. ويبدو ذلك واضحا من مراجعة ما هو متاح من بحوث ودراسات في هذا المجال. ولعل ذلك التمسور يرجع إلى الصعوبات التي تظهر عند وضع مفهوم محدد للمناخ التنظيمي، وعلى الرغم من السهولة النسبية في تحديد تعريف عام للمناخ التنظيمي، إلا أنه لا يوجد اتفاق على نطاق ذلك المناخ خاصة فيما يتعلق بأبعاده ومحتوياته، مما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى تحديد دقيق وموحد لتلك الأبعاد، هذا بالإضافة إلى أن المقاييس التي استخدمت في قياس وترجمة المناخ التنظيمي وأبعاده فيما تم من الدراسات والبحوث، قد أعطت لأصحابها قدراً ضئيلاً من الاهتمام حول مصداقية هذه المقاييس مما أدى إلى صعوبة تعميم النتائج التي توصلت إليها (عمران، ١٩٨٨؛ مفروض، ١٩٩٧).

ومن هنا فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى دراسة المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، الأمر الذي سوف يساعد متخذي القرارات والمسؤولين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام على خلق مناخ تنظيمي مشبع للحاجات ومحقق للأداء الفعال، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن المناخ التنظيمي يمثل أحد الوسائل الهامة لتحقيق أهداف البنوك التجارية وتطويرها.

## ٢- الدراسات السابقة

إن استعراض التراث الفكري في مجال المناخ التنظيمي يمكن تصنيفه إلى ثلاث اتجاهات، انصب الاتجاه الأول على قياس أبعاد المناخ التنظيمي، وركز الاتجاه الثاني على قياس العلاقة بين المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى ليس من بينها الأداء الوظيفي، أما الاتجاه الثالث فقد انصب على قياس العلاقة بين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى ليس من بينها المناخ التنظيمي.

بالنسبة للدراسات المتعلقة بتقييم المناخ التنظيمي، نجد أن هناك دراسة قام بها Dalan, Teiner & Roy, 1981 استهدفت تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي هي مساندة الإدارة للعاملين، والوضوح التنظيمي، والاستقلال، والتدريب.

وهناك دراسة أخرى قام بها Ansari, Baumgartner & Sullivan, 1982 استهدفت تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي الدافعية للإنجاز، وتحمل المخاطرة، وتنمية العلاقات بين الأفراد، والرسمية والهيكلية في العمل.

وفي دراسة أخرى قام بها Solomon, 1986 استهدفت تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أبعاد للمناخ التنظيمي هي وضوح الأهداف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومدى مناسبة المكافآت، وتقييم أداء العاملين، والتدريب، والاتصالات وتدفق المعلومات، وروح التعاون والعمل الجماعي، ونظام المكافآت، وضوح السياسات والإجراءات وقواعد العمل، المسؤولية الشخصية، المرونة في اتخاذ القرارات.

وهناك دراسة أخرى قام بها Crouch & Yetton, 1987 استهدفت تحديد أبعاد المناخ التنظيمي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أبعاد للمناخ التنظيمي هي نوعية القيادة، وأسلوب الاتصال، ودرجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ونظم الحوافز المادية والمعنوية، ودرجة البيروقراطية في مجال العمل.

وهناك دراسة أخرى قام بها Srinath, 1993 استهدفت تحديد مدى إمكانية قيام أمين المكتبة بتهيئة المناخ التنظيمي لحل المشكلات التي تواجه مناخ أحد المكتبات الجامعية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن أمين المكتبة يمكن أن يخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً وذلك من خلال نشر الثقة بين الموظفين، وتحسين العلاقات الشخصية بين المستويات الإدارية المتعددة، وزيادة فرص الترقية، واستخدام أساليب الاتصال ثنائية الاتجاه، واللامركزية في اتخاذ القرار.

وهناك دراسة أخرى قام بها Butcher, 1994 استهدفت فحص مكونات المناخ التنظيمي المرتبطة بمدى معرفة العاملين برسالة المنظمة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن رسالة

المنظمة يمكن نشرها بنجاح من خلال المشرفين، وأن هناك بعض الأساليب التي تستطيع بها المنظمة الترويج لقبول رسالتها من أهمها إشراك العاملين في عملية تعريف الرسالة أو تطبيقها، ولقد توصلت الدراسة إلى أن متخذي القرار يجب أن يأخذوا في اعتبارهم أهمية إشراك المشرفين في الترويج لرسالة المنظمة.

وهناك دراسة قام بها فريق من الباحثين أمثال Schuster, et. al., 1997 وآخرون، واستهدفت تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، والاتصال، والاهتمام بالأفراد، والمشاركة، وأسلوب الإشراف، والتعاون، ونظم المكافآت، والعلاقات. ولقد توصلت الدراسة إلى أن تهيئة المناخ التنظيمي قد أدى إلى تحسناً ملحوظاً في الأداء التنظيمي، كما حققت الشركة زيادة في الأرباح، وزيادة في القدرة التنافسية. ونتيجة لهذا التحسن الملحوظ في الأداء فقد حصلت الشركة على أفضل شركة لعام ١٩٩٢ في جميع أنحاء أمريكا الشمالية.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى بخلاف الأداء الوظيفي للعاملين، نجد أن هناك دراسة أخرى قام بها فريق من الباحثين أمثال Mahajan, Churchill, Ford & Walker, 1984 استهدفت قياس أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى عمال الصناعة الأمريكية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أكثر متغيرات المناخ التنظيمي تأثيراً على الرضا الوظيفي للعاملين هو أسلوب الإشراف، بمعنى آخر أن أسلوب المشرف يلعب دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.

وفي دراسة أخرى قام بها Dastmalchian, 1986 استهدفت تحديد أثر خصائص بيئة المنظمة على المناخ التنظيمي، وقد ركزت الدراسة على ثلاث خصائص للبيئة الخارجية وهي الاعتمادية، عدم التأكد، المنافسة. وبالنسبة للاعتمادية فيقصد بها درجة الاعتماد على عناصر معينة لاستمرار حياة المنظمة مثل العمالة، والمواد الخام، والملاك. ولقد أوضحت الدراسة أن تعرض المنظمة لضغوط سوق العمالة يؤدي إلى حدوث أثر إيجابي على اتجاهات متخذي القرار داخل المنظمة. أما بالنسبة لعدم التأكد فقد أوضحت الدراسة أن عدم التأكد حول المتغيرات البيئية يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير مرغوب فيه. أما بالنسبة للمنافسة فقد أوضحت الدراسة أن المنافسة تؤثر على العلاقة بين المديرين والمرووسين بحيث تصبح أكثر ترابطاً، ويشجع جو العمل على الابتكار، مما يترتب عليه مناخ تنظيمي جيد ومرغوب فيه داخل المنظمة.

وهناك دراسة أخرى قام بها Kozlowski & Doherty, 1989، استهدفت تحديد أثر القيادة على المناخ التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جودة العلاقة بين المشرف والمرؤوس من ناحية، ودرجة إدراك كل منهما بأن المناخ التنظيمي داخل المنظمة أكثر إيجابية من ناحية أخرى.

وهناك دراسة أخرى قام بها Smith & Kendall, 1989 استهدفت تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للأفراد العاملين داخل المنظمة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وإن اختلفت قوة هذه العلاقة من دراسة إلى أخرى وذلك من حيث مجال التطبيق، ونوعية الأفراد والوظائف التي يشغلونها.

وهناك دراسة أخرى قام بها Moxnes & Eilertsen, 1991 استهدفت تقييم تأثير برامج التدريب على المناخ التنظيمي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن برامج التدريب قد غيرت المناخ التنظيمي، كما أن زيادة وعي وإدراك المشرفين لعناصر المناخ التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة من عملية التعلم أثناء العمل داخل المنظمة.

وهناك دراسة أخرى قام بها Vallen, 1993 استهدفت التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والانسحاب وذلك من خلال دراسة الاحتراق النفسي كعنصر من عناصر الانسحاب من العمل. ولقد توصلت الدراسة إلى أن درجة أو مستوى إحساس الفرد بالاحتراق النفسي يرتبط تماماً بالمناخ التنظيمي السائد في مكان العمل. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدد من العلاقات المنطقية بين الإنجاز الشخصي، والإرهاق العاطفي أو النفسي، وانعدام الشخصية. وبالنسبة للعنصر الأول وهو الإنجاز الشخصي نجد أن العلاقة إيجابية، حيث كلما زاد مستوى الإنجاز الشخصي، كلما قل مستوى الإحساس بالاحتراق النفسي، وزادت الدرجة الكلية لـ POC (المنظمة عالية المشاركة). أما بالنسبة للعنصر الثاني والثالث وهما الإرهاق العاطفي أو النفسي، وانعدام الشخصية نجد أن العلاقة سلبية، حيث كلما زادت درجة الإرهاق العاطفي والنفسي، وانعدام الشخصية، كلما أدى ذلك إلى زيادة الاحتراق النفسي، وتقل الدرجة الكلية لـ POC (المنظمة عالية الأوتوقراطية). ولقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الاحتراق النفسي يؤدي إلى زيادة معدل الغياب، وبالتالي زيادة معدل دوران العمل. ولذلك يجب على المديرين ضرورة البحث عن الوسائل التي تقلل معدل دوران العمل والغياب، أي ضرورة النظر إلى أهمية المناخ التنظيمي وذلك من حيث تأثيره على استقرار العمالة، حيث أن وجود مناخ تنظيمي جيد سوف يؤدي إلى القضاء على مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل وغياب العمالة داخل المنظمة.

وفى دراسة أخرى قام بها Emery, Summers, & Surak, 1996 استهدفت تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي، ومدى نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي في المنظمة. وأن تهيئة المناخ التنظيمي الملائم عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى نجاح تطبيقها.

وهناك دراسة أخرى قام بها El-Omari, 1996 استهدفت التعرف على مدى إدراك العاملين في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في المنظمات الاجتماعية والخيرية نحو المناخ التنظيمي تتسم بالسلبية. وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين المناخ التنظيمي والرضا عن العمل، حيث أن عدم إدراك العاملين للمناخ التنظيمي بشكل إيجابي، يؤدي إلى عدم شعورهم بالرضا عن العمل.

وهناك دراسة قام بها فريق من الباحثين أمثال Shadur, Kienzle & Rodwell, 1999 واستهدفت التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدراك العاملين للتضمين الوظيفي. ولقد أشارت الدراسة إلى أن التضمين الوظيفي يتكون من ثلاثة متغيرات أساسية هي المشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل، والاتصالات. ولقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يجب أن يكون مهيباً عند تطبيق برامج إدارية جديدة في المنظمات، الأمر الذي يؤدي إلى توافر مناخ تنظيمي فعال يساعد على زيادة إدراك العاملين للتضمين الوظيفي.

وهناك دراسة أخرى قام بها Johnson, 2000 استهدفت التعرف على الاختلافات بين إدراك عينة من المشرفين غير المشرفين وذلك من حيث ثقافة الجودة والمناخ التنظيمي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن المشرفين مدركين لجميع أبعاد ثقافة الجودة والمناخ التنظيمي بشكل أكثر إيجابية من غير المشرفين. وقد كانت الاختلافات بين إدراكات المشرفين من حيث عدة مجالات هي تمكين العاملين، واتخاذ القرارات، والابتكار والتجديد. وأن المجالات التي يدرکها المشرفين هي مجالات ترتبط بأسلوب الإشراف ونمط القيادة، حيث أنها تقيس مدى قدرة الإدارة على مشاركة العاملين، وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات، ومدى قدرتها على تشجيع وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تقيس مدى نجاحها في إدارة العمل بالمنظمة.

وأخيراً بالنسبة للدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى بخلاف المناخ التنظيمي، نجد أن هناك دراسة قام بها Wiener & Vardi, 1980 استهدفت تحديد طبيعة العلاقة بين الولاء والأداء الوظيفي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن الولاء الوظيفي تربطه علاقة وثيقة بالجهد المبذول في العمل، وبالأداء الوظيفي، بينما يساهم الولاء التنظيمي في تقوية الروابط بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها.

وفي دراسة أخرى قام بها Mowday, Porter & Steers, 1982 وآخرون استهدفت تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في أحد متاجر التجزئة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

وهناك دراسة أخرى قام بها Ashworth & Meglino, 1983 استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على أداء العاملين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء العاملين من أهمها مساندة الإدارة للعاملين، والقيادة، حيث أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أهمية المساندة من جانب الإدارة ومستوى أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

وهناك دراسة أخرى قام بها Buffa & Sarin, 1987 استهدفت تحديد معايير الأداء الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معايير للأداء الوظيفي هي الكفاءة، والفعالية، والمرونة، والابتكار، والمبادرة، والربحية، وجودة المنتج، ولقد أشارت الدراسة إلى أن الخصائص السابقة يمكن الاعتماد عليها كمعايير للأداء ومقارنتها بالأداء الفعلي وذلك بغرض تحديد مدى التوافق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، الأمر الذي يساهم في معالجة الانحرافات الحالية والعمل على تلافيها في المستقبل.

وهناك دراسة أخرى قام بها Sink, 1989 استهدفت تحديد معايير الأداء الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معايير للأداء الوظيفي والتي تعتمد بصفة أساسية على نظم الأداء المطبقة ذاتها منها جودة العمل، وكمية العمل، والمعرفة بالعمل، والمبادرة، والاتصالات، والموثوقية والتي تعني الثبات على مبدأ العمل المطلوب الوصول إليه في فترة معينة وذلك وفقاً لجدول الأعمال الذي تم تحديده مسبقاً.

وهناك دراسة أخرى قام بها Shore & Martin, 1989 استهدفت تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي من ناحية، والعلاقة بين الولاء التنظيمي ودوران العمل في أحد البنوك في الولايات المتحدة من ناحية أخرى. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك أيضاً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة

إحصائية بين الولاء التنظيمي ودوران العمل، حيث تبين أن نسبة كبيرة من التباين في دوران العمل إنما ترجع إلي الولاء التنظيمي، كما أكدت هذه الدراسة علي أن الرضا الوظيفي يعتبر أكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي منه بالولاء التنظيمي.

وهناك دراسة أخرى قام بها Meyer, et . al., 1989 وآخرون استهدفت تحديد مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، ولقد استخدمت الدراسة مفهومي مختلفين للولاء التنظيمي، أحدهما يعرف بولاء الاستمرارية، حيث ولاء الفرد هنا ناشئ من تقديره للكلفة المالية الناجمة عن خسارته للأقدمية، وفقدانه للمزايا الوظيفية في حالة تركه المنظمة وانتقاله إلي منظمة أخرى. أما المفهوم الآخر يعرف بالولاء المؤثر، والولاء هنا عبارة عن قوة تطابق وارتباط الفرد مع منظمته. وأشارت نتائج الدراسة إلي أن طبيعة الولاء مختلفة في هذين المفهومين، فإذا كان الولاء من نوع الولاء المؤثر، فإن الفرد سوف يبقى في منظمته نظراً لأنه راغب في ذلك، كما أنه سوف يبذل قصارى جهده نيابة عن منظمته. أما إذا كان الولاء من نوع ولاء الاستمرارية، فإن الفرد سوف يبقى في المنظمة بسبب حاجته إلي ذلك، لكي يتجنب الكلفة المالية، وسوف يكون الجهد الذي يبذله محدوداً، ويكاد يفي بالقدر الذي يجنبه المسؤولية، ويضمن له البقاء في المنظمة، كما أشارت نتائج الدراسة إلي أن هناك علاقة موجبة بين الولاء المؤثر والأداء الوظيفي، وعلاقة سالبة بين أداء الاستمرارية والأداء الوظيفي.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

- أن الدراسات السابقة لم تتعرض لدراسة المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
- أن هذه الدراسة تسعى إلي تأكيد أو نفي بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي انصببت على تقييم المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة في عدد من المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، الأمر الذي يساعد المسؤولين في الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين المناخ التنظيمي وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية.
- إن هذه الدراسة تسعى إلي محاولة الوصول إلي ربط الدراسات السابقة التي انصببت على تقييم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده المختلفة بالدارسات التي اهتمت بتحديد المتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي وذلك من خلال دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية.
- إن هذه الدراسة سوف تشمل على معظم المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة، خاصة ما يتعلق باتجاهات العاملين التقويمية نحو المناخ التنظيمي من ناحية، والأداء الوظيفي من ناحية أخرى.



## ٣- مشكلة وأسئلة البحث

قام الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية بإجراء عدد من المقابلات الميدانية مع العاملين في المراكز الرئيسية لبنوك القطاع العام التجارية المصرية. هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحث أثناء التردد علي هذه البنوك في مرحلة الدراسة الاستطلاعية. وفي ضوء تحليل نتائج المقابلات والملاحظة الشخصية، فقد تم التوصل إلى المؤشرات الأولية التالية:

- (١) انخفاض مستوى رضاء الفئات المختلفة من العاملين عن ظروف البيئة الداخلية لبنوك القطاع العام التجارية المصرية.
- (٢) عدم الإدراك الكافي للفئات المختلفة من العاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية مجال تطبيق الدراسة لمفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي.
- (٣) عدم الوضوح الكامل للدور الهام والحيوي الذي يمكن أن يلعبه المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية.
- (٤) عدم توجيه الاهتمام الكافي بتطوير أبعاد المناخ التنظيمي ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي للفئات المختلفة من العاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية.
- (٥) القصور في فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي مما ترتب عليه عدم تفسير السلوك التنظيمي، ومن ثم إمكانية تطويعه بما يساهم في تحقيق أهداف بنوك القطاع العام التجارية المصرية.

وبناءً على ما تقدم، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود خلل في بعض جوانب البيئة الداخلية للبنوك التجارية التابعة للقطاع العام. لذلك أن هناك حاجة ماسة لدراسة المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، وذلك من منطلق أنه لا يمكن فهم السلوك الإنساني بغرض التأثير عليه وتطويعه بما يساهم في تحقيق أهداف هذه البنوك، إلا في نطاق البيئة المحيطة لهذا السلوك. ويسعى هذا البحث إلى تحديد تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، وأن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن يتأتى من خلال إخضاع بيئة العمل للدراسة والتحليل. ويتطلب تحقيق ذلك تحديد معالم البيئة الداخلية أو المناخ التنظيمي، وكذلك تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية. ويتم ذلك من خلال التعرف على الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو المناخ التنظيمي من ناحية، والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية من ناحية أخرى.

وفى ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذا البحث تتجسد بصورة رئيسية في الكشف عما إذا كان لعناصر المناخ التنظيمي أثر علي الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية من عدمه، وذلك بغرض الارتقاء بمستوي الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك، هذا بالإضافة إلى إمكانية التمييز بين البنوك التجارية التابعة للقطاع العام وذلك من حيث المناخ التنظيمي من ناحية، والأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك من ناحية أخرى.

وبالتحديد فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة على عدد من التساؤلات والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- ١/٣- هل هناك اختلاف متمايز بين بنوك القطاع العام التجارية المصرية وذلك من حيث أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة الحالية في هذه البنوك؟ وما هي أهم الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟
- ٢/٣- هل هناك اختلاف متمايز بين بنوك القطاع العام التجارية وذلك من حيث الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الخاضعة للدراسة؟
- ٣/٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، ونظم الاتصالات، ونظم المكافآت، ونظام الإشراف، والتعامل مع الصراع وحل المشكلات، واتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة، والعمل الجماعي والتشجيع علي إبداء الرأي الآخر، والولاء والانتماء) والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية؟

#### ٤- أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ١/٤- الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين بنوك القطاع العام التجارية المصرية الخاضعة للدراسة وذلك من حيث أبعاد المناخ التنظيمي بها، وتحديد أهم أبعاد المناخ التنظيمي التي ربما تميز بين هذه البنوك.
- ٢/٤- التعرف على درجة التشابه أو الاختلاف بين بنوك القطاع العام التجارية المصرية الخاضعة للدراسة وذلك من حيث الأداء الوظيفي للفئات المختلفة من العاملين في البنوك مجال تطبيق الدراسة الحالية.
- ٣/٤- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة، وتحديد أهم متغيرات المناخ التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك.
- ٤/٤- تحديد وتوصيف نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في كل بنك من بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة علي حدة، وتحديد أهم متغيرات المناخ التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كل بنك من هذه البنوك علي حدة.

#### ٥- فروض البحث

اعتمد الباحث عند صياغة فروض البحث الحالي على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة موضوع الاهتمام، والمقابلات الفردية المتعمقة، والمناقشات الجماعية مع عدد من الفئات المختلفة من العاملين نحو المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة (المادية، والنفسية والاجتماعية) في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة فروض البحث في صورة فرض العدم Null Hypothesis وهي كما يلي:

١/٥- ليس هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية Significant Discrimination بين بنوك القطاع العام التجارية المصرية (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية) وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية Evaluative Attitudes للفئات المختلفة من العاملين نحو أبعاد المناخ التنظيمي (العناصر المادية، والعناصر النفسية والاجتماعية) موضع الدراسة الحالية في هذه البنوك.

٢/٥- ليس هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام التجارية المصرية وذلك من حيث مستوى الأداء الوظيفي للفئات المختلفة من العاملين في هذه البنوك.

٣/٥- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين أبعاد المناخ التنظيمي (العناصر المادية، والعناصر النفسية والاجتماعية) والأداء الوظيفي للفئات المختلفة من العاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بنك من البنوك التجارية التابعة للقطاع العام (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية) علي حدة.

## ٦- أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في عدة عوامل من أهمها ما يلي:

١/٦- تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير قطاع الأعمال العام وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية الجديدة في السوق المصرية وتركيز الاهتمام على تطوير الإدارة في منظمات هذا القطاع وذلك من خلال الجهود المبذولة لتحسينها من القيود الناتجة عن تدخل الحكومة وتقليل الضغوط التي تتعرض لها الإدارة ورفع مستوى الأداء الإداري (حلمي، وأبو علي، ١٩٨٨). ومن هنا فإن هذا البحث يعتبر محاولة مكملة للمحاولات الأخرى المبذولة من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية.

٢/٦- عدم توجيه الاهتمام الكافي لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في بنوك القطاع العام التجارية المصرية بصفة خاصة.

٣/٦- الحاجة إلى توجيه مزيد من الاهتمام من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية، وذلك من منطلق أنها أحد الجوانب السلوكية التي لا تقل أهمية عن غيرها في التأثير بشكل جوهري على السلوك التنظيمي للفئات المختلفة من العاملين بها.

٤/٦- تفسير أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل المصرفي، وتحديد أهم العوامل المؤثرة عليه والتي تساهم في مساعدة المسؤولين عن إدارة بنوك القطاع العام التجارية في فهمه وتحليله، وبالتالي سهولة التعامل معه بطريقة إيجابية وبناءة.

٥/٦- تقدم الدراسة تحليلاً للعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، هذا التحليل يمثل إضافة علمية للدراسات التي اهتمت بدراسة بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على أداء العاملين بها.

٦/٦- من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في بنوك القطاع العام التجارية في وضع السياسات التي تكفل تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وذلك من منطلق أن المناخ التنظيمي يمثل أحد الوسائل الهامة لتحقيق أهداف البنوك التجارية وتطويرها.

#### ٧- حدود البحث

تتمثل حدود البحث في العناصر الرئيسية التالية:

١/٧- بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع البحث، فقد اقتصرنا الدراسة على بنوك القطاع العام التجارية وهي البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية. ويرجع ذلك إلى أن هذه البنوك تستحوذ على نسبة كبيرة من حجم الأصول، وحجم الودائع، وحجم القروض، وحجم رأس المال، وحجم الأرباح. ولقد اقتصرنا الدراسة على الفروع الرئيسية للبنوك التجارية الأربعة التابعة للقطاع العام في منطقة القاهرة الكبرى.

٢/٧- بالنسبة للحدود الخاصة بموضوع البحث، فقد اقتصرنا الدراسة على تناول العوامل البيئية الداخلية وهي العوامل التي تشكل بيئة العمل دون التعرض للعوامل البيئية الخارجية. كما اقتصرنا الدراسة في تناولها للبيئة الداخلية على المناخ التنظيمي باعتباره أحد العناصر الأساسية للبيئة الداخلية. وأخيراً، فقد اقتصرنا الدراسة على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية على أسلوب التقييم الذاتي Self Appraisal. ويرجع ذلك إلى أن هذا المقياس سبق استخدامه في العديد من الدراسات وأشاروا جميعاً إلى أن هذا المقياس يتمتع بدرجة عالية من المصداقية والثبات في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

٣/٧- بالنسبة للحدود الزمنية، فقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية حتى نهاية عام ٢٠٠٣ وقبل حدوث الاندماج بين بنوك القطاع العام التجارية.

#### ٨- أنواع ومصادر البيانات

بالإضافة إلى البيانات الثانوية (المراجع العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات، والبحوث المنشورة بمجال البحث، والبحوث غير المنشورة، والإحصائيات والتقارير الخاصة ببنوك القطاع العام التجارية المصرية، والنشرات والتقارير التي يصدرها البنك المركزي المصري، والنشرات الرسمية التي يصدرها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء) التي كانت ضرورية لبلورة مشكلة وأسئلة البحث، وصياغة فروضه، ولتحديد الملامح الأساسية لمجتمع البحث، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

ومن حيث نوعية البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة فقد تمثلت في كل من البيانات ذات الفواصل والبيانات الوصفية، والتي تتعلق بالمجموعات التالية من المتغيرات: (١) مجموعات المتغيرات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وقد احتوى هذا العنصر على عشرين متغير فرعي.

- (٢) مجموعات المتغيرات الخاصة بنظم الاتصالات، وقد احتوى هذا العنصر على اثني عشر متغير فرعى.
- (٣) مجموعات المتغيرات الخاصة بنظم المكافآت، وقد احتوى هذا العنصر على احدي عشر متغير فرعى.
- (٤) مجموعات المتغيرات الخاصة بالتعامل مع الصراعات وحل المشكلات، وقد احتوى هذا العنصر على اثني عشر متغير فرعى.
- (٥) مجموعات المتغيرات الخاصة بنظام الإشراف، وقد احتوى هذا العنصر على احدي عشر متغير فرعى.
- (٦) مجموعات المتغيرات الخاصة باتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة، وقد احتوى هذا العنصر على ثلاثة عشر متغير فرعى.
- (٧) مجموعات المتغيرات الخاصة بالعمل الجماعي والتشجيع على إبداء الرأي الآخر، وقد احتوى هذا العنصر على ثلاثة عشر متغير فرعى.
- (٨) مجموعات المتغيرات الخاصة بالولاء والانتماء، وقد احتوى هذا العنصر على اثني عشر متغير فرعى.
- (٩) ويعتمد هذا السؤال على قياس اتجاهات المستقصى منهم التقويمية نحو الأداء الوظيفي للعاملين فى بنوك القطاع العام التجارية، ويتكون المقياس المستخدم من خمس درجات استجابة تمتد من أداء عالي جداً إلى أداء منخفض جداً مع وجود درجة استجابة حيادية فى المنتصف. ولقد اشتمل السؤال الخاص بالأداء الوظيفي على مجموعة من العبارات التي تقيس نوعية (جودة) أداء الفرد للعمل من ناحية، وفعالية أداء الفرد للعمل من ناحية أخرى.
- (١٠) يتضمن هذا السؤال أسئلة مباشرة فى نهاية قائمة الاستقصاء وذلك بغرض قياس بعض الخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم والتي تتعلق بالنوع، والسن، والتعليم، ومدة الخدمة، والمستوى الإداري للوظائف التي يشغلها العاملين فى بنوك القطاع العام التجارية.

#### ٩- أسلوب الدراسة

#### ١/٩- مجتمع البحث

نظراً لأن هذا البحث يهتم بدراسة المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين فى بنوك القطاع العام التجارية المصرية، لذلك فإن مجتمع البحث يتمثل فى جميع الفئات المختلفة من العاملين فى البنوك التجارية التابعة للقطاع العام، ويرجع اختيار هذه البنوك كمجال لتطبيق الدراسة الميدانية لعدة اعتبارات أهمها أن بنوك القطاع العام التجارية تستحوذ على نسبة كبيرة من حجم الأصول، والودائع، والقروض، ورأس المال، والأجور، والأرباح فى البنوك العاملة داخل الجهاز المصرفي المصري (البنك المركزي المصري، مجموعة التقارير المقدمة إلى مجلس الشعب عن الأوضاع النقدية والائتمانية خلال السنوات المالية من عام ٢٠٠٠ وحتى عام ٢٠٠٢).

#### ٢/٩- عينة البحث

بالرغم من أن مجتمع البحث يجب أن يشمل علي جميع الفئات المختلفة من العاملين فى البنوك التجارية المصرية، إلا أنه تقرر أن يقتصر علي العاملين فى البنوك التجارية الأربعة

- التابعة للقطاع العام (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية) والتي تقع في منطقة القاهرة الكبرى، ويرجع ذلك لعدة اعتبارات رئيسية هي كما يلي:
- (١) ضخامة حجم مجتمع البحث وما يرتبط بذلك من قيود تتعلق بالوقت والتكلفة.
  - (٢) التركيز السكاني الكبير من الحضر في منطقة القاهرة الكبرى ومن ثم زيادة نسبة عملاء البنوك التجارية من الأفراد مقارنة بالمحافظات الأخرى.
  - (٣) زيادة عدد فروع البنوك التجارية في منطقة القاهرة الكبرى (٣٠٥ فرع لبنوك القطاع العام بنسبة ٣٥%) مقارنة بالمحافظات الأخرى. هذا بالإضافة إلى الانتشار الجغرافي لفروع هذه البنوك الذي يغطي الأحياء السكنية جميعها (إدريس، ١٩٩٩).
  - (٤) تضم منطقة القاهرة الكبرى كافة نوعية بنوك القطاع العام التجارية محل الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى تفاؤى احتمالات عدم تمثيل البيانات لمجتمع الدراسة أو صعوبة تعميم نتائجها.
  - (٥) كبر حجم مجتمع البحث وانتشار مفرداته، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى كافة مفردات مجتمع الدراسة.
  - (٦) تسهيل عملية جمع البيانات والحصول على الردود نظراً للتشتت الجغرافي الكبير في توزيع كافة مفردات مجتمع البحث.
- ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وارتفاع التكلفة المصاحبة للوصول إلى كافة مفرداته، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات الخاصة بالدراسة. ولقد مر اختيار عينة الدراسة من مجتمع البحث بالمراحل التالية:
- (١) اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية العاملة في مصر والتابعة للقطاع العام، ولقد تم الحصول على بيان عن عدد فروع البنوك التجارية التابعة للقطاع العام وتم اعتبار ذلك البيان بمثابة إطار لمجتمع البحث حيث شمل بيانات عن عدد الفروع وعناوين وأرقام تليفونات كل فرع، ولقد تم الحصول على عناوين المراكز الرئيسية، كما تم الاتصال بهذه المراكز للحصول على بيان عن أعداد العاملين في الفروع التي سوف تطبق عليها الدراسة الحالية في منطقة القاهرة الكبرى.
  - (٢) تم اختيار انفروع الرئيسية لبنوك القطاع العام التجارية، وقد ركز الباحث على هذه الفروع نظراً لأنها تتحمل عبء العمل الأكبر، ومن ثم فإن كثافة العمل والعاملين بها أكبر، هذا بالإضافة إلى تركيز نسبة كبيرة من العملاء في منطقة القاهرة الكبرى.
  - (٣) قام الباحث بالاتصال بالمراكز الرئيسية لبنوك القطاع العام التجارية لتحديد عدد الفروع الرئيسية لهذه البنوك وعناوينها وكذلك أعداد العاملين في هذه الفروع، حيث اعتبر بيان أعداد العاملين في الفروع الرئيسية بمثابة مجتمع البحث.
  - (٤) تم زيارة مديري الفروع في بنوك القطاع العام التجارية، حيث تم شرح أهداف الدراسة واستأذن الباحث مديري الفروع بمقابلة العاملين بطريقة عشوائية (احتمالية). كما تم طمأنه مديري الفروع من أن البحث لن يكشف عن هوية بنوكهم، وأن البحث سوف يركز على دراسة المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، ويكمن السبب الرئيسي وراء مقابلة مديري الفروع في إعطائهم إحساس بالمشاركة في الدراسة. كما وعد الباحث مديري الفروع بإرسال نسخة من التقرير النهائي

عند اكتمال الدراسة كنوع من التحفيز على المعاونة في استيفاء البيانات من العاملين في بنوك القطاع العام التجارية مجال تطبيق الدراسة الحالية.

ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية سوف تركز على الفئات المختلفة من العاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية وذلك من منطلق أن المناخ التنظيمي بمثابة اتجاه عام لدى الأفراد نحو مختلف العناصر الداخلية التي تشكل ذلك المناخ وينعكس بالتالي على سلوك العاملين وتعاملهم مع الزملاء والرؤساء أو المرؤوسين. هذا ويجب الإشارة إلى أن الدراسة الحالية سوف تركز على العاملين في بنوك القطاع العام التجارية مجال تطبيق الدراسة والذين يقومون بجميع التخصصات أو الأعمال المصرفية في البنك سواء كان العمل يرتبط بخدمة العملاء أو الحسابات الجارية أو الائتمان أو الإيداع أو التحويلات أو الكمبيالات أو الخزينة وغيرها.

وفى ضوء ما تقدم قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمديري عام الفروع الرئيسية لبنوك القطاع العام التجارية بمنطقة القاهرة الكبرى من ناحية، واختيار عينة البحث من الفئات المختلفة من العاملين في الوظائف الإشرافية والتنفيذية في هذه البنوك من ناحية أخرى. ويمكن توضيح عينة البحث وذلك على النحو التالي:

#### ١- مديري عام الفروع

بتمثل مديري عام الفروع في الوظيفة الإدارية العليا في فروع بنوك القطاع العام التجارية بمنطقة القاهرة الكبرى مجال تطبيق الدراسة الحالية، ولقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل نظراً لأن هناك سبعة وعشرون فرعاً لبنوك القطاع العام التجارية، وأن لكل فرع مدير عام لذلك فإن العدد الذي تم دراسته هو سبعة وعشرون مديراً عاماً.

#### ٢- الوظائف الإشرافية

تتمثل الوظائف الإشرافية في مدير الإدارة العامة، ومدير الإدارة، والمراقبين في فروع بنوك القطاع العام التجارية بمنطقة القاهرة الكبرى مجال تطبيق الدراسة، ولقد بلغ إجمالي حجم مفردات البحث من الوظائف الإشرافية في الفروع الرئيسية ١٦٦٦ مفردة. ولقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات في اختيار عينة البحث من الفئات المختلفة من العاملين في الوظائف الإشرافية في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، ونظراً لأنه يصعب الحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث من الوظائف الإشرافية، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات كوسيلة لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، وسوف نتناول فيما يلي نوع وحجم عينة البحث من العاملين في الوظائف الإشرافية في بنوك القطاع العام التجارية.

بالنسبة لنوع العينة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات مجتمع البحث من الفئات المختلفة من الوظائف الإشرافية في بنوك القطاع العام التجارية المصرية مجال تطبيق الدراسة الحالية.

وبالنسبة لحجم العينة، فقد تم تحديد حجم العينة من العاملين في الوظائف الإشرافية في بنوك القطاع العام التجارية المصرية وذلك من خلال المعادلة الآتية (على وآخرون، ١٩٧٩):

$$n = \frac{t^2 \times N \times f \times (f-1)}{\Delta^2 \times N + t^2 \times (f-1)}$$

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{(1,96)^2 \times 1666 \times 0,50 \times (0,50-1)}{(0,50-1) \times 1666 + (1,96)^2 \times 0,50} = 312 \text{ مفردة}$$

هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم القيام بالتوزيع النسبي لعينة كل بنك من البنوك الخاضعة للدراسة وذلك في ضوء نسبه عدد العاملين في مجتمع البحث. ويمكن توضيح توزيع الوظائف الإشرافية على بنوك القطاع العام التجارية وذلك من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (٢)

#### توزيع الوظائف الإشرافية والتنفيذية على مجتمع البحث

بيان	عدد الفروع	عدد الوظائف الإشرافية		عدد الوظائف التنفيذية	
		العدد	حجم العينة في كل بنك	العدد	حجم العينة في كل بنك
البنك الأهلي المصري	٣	٣٦٣	٦٩ = %٢٢ × ٣١٢	٥٧٨	١٦٦ = %٥٥ × ٣١٢
بنك مصر	٤	٢٩٣	٥٣ = %١٧ × ٣١٢	١٤٢٢	٤٥٤ = %١٤ × ٣١٢
بنك القاهرة	١٠	٦٩٧	١٣١ = %٤٢ × ٣١٢	١١٣	٣٦ = %١١ × ٣١٢
بنك الإسكندرية	١٠	٢١٢	٥٩ = %١٩ × ٣١٢	٦٢٢	١٩٦ = %٦٢ × ٣١٢
الإجمالي	٢٧	١٦٦٦	٣١٢ = %١٠٠ × ٣١٢	٢٥٦٥	١٠٠٠ = %٣١٢ × ٣١٢

المصدر: إدارة شئون العاملين في البنك الأهلي، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية، القاهرة، ٢٠٠٤.

وأخيراً فقد تم اختيار مفردات كل عينة في كل بنك من البنوك المختارة بطريقة عشوائية وذلك عن طريق استخدام قوائم أسماء العاملين المتاحة في إدارة شئون الأفراد في كل بنك من بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.

#### ٣- الوظائف التنفيذية (النمطية)

تتمثل الوظائف التنفيذية في المراجعين والمصرفيين سواء كان مصرفي ممتاز أو مصرفي (أ) أو مصرفي (ب) في فروع بنوك القطاع العام التجارية بمنطقة القاهرة الكبرى، ولقد بلغ إجمالي حجم مفردات مجتمع البحث من الوظائف التنفيذية في الفروع الرئيسية ٣٥٦٥ مفردة. ولقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات في اختيار عينة البحث من العاملين في الوظائف التنفيذية (النمطية) في بنوك القطاع العام التجارية، ونظراً لأنه يصعب الحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث من الوظائف التنفيذية، فإن الأمر يتطلب استخدام أسلوب العينات كوسيلة لجمع



البيانات الأولية المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. وسوف نتناول فيما يلي نوع وحجم عينة البحث من العاملين في الوظائف التنفيذية في بنوك القطاع العام التجارية المصرية.

بالنسبة لنوع العينة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات مجتمع البحث من الفئات المختلفة من الوظائف التنفيذية في بنوك القطاع العام التجارية مجال تطبيق الدراسة الحالية. وبالنسبة لحجم العينة، فقد تم تحديد حجم العينة من الفئات المختلفة من العاملين في الوظائف التنفيذية في بنوك القطاع العام التجارية مجال تطبيق الدراسة وذلك من خلال المعادلة السابقة، وفي ضوء ذلك يتضح أن حجم العينة:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{(1,96)^2 \times 3565 \times 0,50 \times (0,50-1)}{(1,96)^2 \times 3565 \times 0,50 + (1,96)^2 \times 3565 \times 0,50 \times (0,50-1)}$$

$$347 = \text{مفردة}$$

ومن الجدير بالذكر أنه تم القيام بالتوزيع النسبي لعينة كل بنك من البنوك الخاضعة للدراسة وذلك في ضوء نسبه عدد العاملين في مجتمع البحث (أنظر جدول رقم ٢).

وأخيراً فقد تم اختيار مفردات كل عينة في كل بنك من البنوك المختارة بطريقة عشوائية وذلك عن طريق استخدام قوائم أسماء العاملين المتاحة في إدارة شؤون الأفراد في كل بنك من بنوك القطاع العام التجارية المصرية.

### ٣/٩- تصميم الاستقصاء وأساليب القياس

لقد اعتمدت هذه الدراسة على قائمة الاستقصاء والتي تم توجيهها إلى العاملين في بنوك القطاع العام التجارية وذلك بغرض جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة ومشكلة الدراسة. وتختص قائمة الاستقصاء بتوصيف وتحليل المناخ التنظيمي، ولقد تم توجيه هذا الاستقصاء إلى العاملين في بنوك القطاع العام التجارية، وعلى اختلاف مواقعهم التنظيمية، وذلك من منطلق أن المناخ التنظيمي بمثابة اتجاه عام لدى الأفراد نحو مختلف العناصر الداخلية والتي تشكل في مجموعها ذلك المناخ، وينعكس بالتالي على سلوك العاملين داخل البنوك التي يعملون بها.

ولقد تمثل الاستقصاء المستخدم في قائمة للأسئلة مكونة من (١١) صفحة بالإضافة إلى صفحة التقديم الموجهة للمستقصى منهم وتهدف تعريفهم بطبيعة وأهداف الدراسة وكسب تعاونهم في استيفاء الأسئلة التي تشتمل عليها القائمة، أما الصفحات الأخرى من القائمة فقد تم تخصيصها في قائمة أسئلة موجهة ومباشرة. وأن جميع الأسئلة التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء تم توجيهها لجميع المستقصى منهم بنفس الصيغة وبنفس الترتيب، الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز في جمع البيانات التي تتطلبها طبيعة مشكلة الدراسة (إدريس، ١٩٩٩، ١٩٩٢، ١٩٩١).

ومن الجدير بالذكر أنه تم اختبار قائمة الاستقصاء عن طريق عينة محدودة (٢٥) مفردة فقط) من العاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية. ولقد ترتب على هذه الخطوة إجراء بعض التعديلات على قائمة الاستقصاء، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف

السبع الأخر منها حتى تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية. وفي ضوء مشكلة وأسئلة البحث وأغراض التحليل فإن قائمة الاستقصاء اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسية من الأسئلة، حيث يختص النوع الأول منها بقياس الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو المناخ التنظيمي، بينما يختص النوع الثاني من الأسئلة بقياس الأداء الوظيفي، أما النوع الثالث من الأسئلة التي اشتمل عليها الاستقصاء تختص بالبيانات الديموجرافية للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية.

أما قياس المناخ التنظيمي، فقد تمثل أسلوب القياس المستخدم في قائمة الاستقصاء في مقياس ليكرت للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، بينما الرقم (١) يشير إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف (القاضي، ١٩٨٨؛ مقرض، ١٩٩٧). ولقد تم استخدام هذا المقياس في قائمة الاستقصاء لقياس الاتجاهات نحو المناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية. ولقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات على هذا المقياس حتى يلاءم بيئة تطبيق الدراسة الحالية، وتتمثل أهم هذه التعديلات فيما يلي:

- (١) تعديل عدد العبارات المستخدمة والتي أصبحت خمسة وتسعون عبارة تغطي كافة المتغيرات موضع الدراسة الحالية وهي الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المكافآت، والتعامل مع الصراعات، والإشراف، واتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، والولاء والانتماء، بمعنى آخر أن هذه العبارات في مجموعها تقيس المناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية.
- (٢) تعديل درجات المقياس المستخدم والتي أصبحت خمس نقاط (موافق تماماً، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) وتتراوح درجات المقياس في حديها الأدنى والأقصى بين درجة واحدة وخمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (٤) إلى موافق، ويشير الرقم (٣) إلى حد ما، والرقم (٢) يشير إلى غير موافق، والرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق.

أما بالنسبة لقياس الأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على أسلوب التقييم الذاتي Self Appraisal في قياس الأداء الوظيفي للعاملين، ويقوم هذا الأسلوب على أن كل فرد يتولى تقييم مستوى أدائه مقارنة بزملائه الآخرين في نفس المنظمة، وفي نفس طبيعة العمل، وأن درجات التقييم تتراوح في حديها الأدنى والأقصى بين درجة واحدة وخمس درجات، حيث أن الدرجة الأولى تشير إلى المستوى المتدني للأداء، وأن الدرجة الخامسة تشير إلى أقصى مستوى للأداء. ومن الجدير بالذكر أنه سبق استخدام ذلك المقياس في العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وقد أشاروا جميعاً إلى مصداقية وثبات هذا المقياس في تقييم مستوى الأداء الوظيفي. وعلى سبيل المثال نجد أن الدراسة التي قام بها التويجري، ١٩٨٨ في البيئة السعودية بلغ معامل ثبات هذا المقياس ٨٧%، وفي دراسة أخرى قام بها العتيبي، ١٩٩٣ ولقد بلغت درجة ثبات هذا المقياس في البيئة الكويتية ٨٠%، وفي دراسة أخرى قام بها مقرض، ١٩٩٧ في البيئة المصرية ولقد حاز هذا المقياس على درجة ثبات ٨٣%، وأخيراً في دراسة أخرى قام بها العتيبي، ١٩٩٨ في البيئة الكويتية فقد حظي المقياس على معامل ثبات ٨٢% باستخدام معامل ألفا Cronbach Alpha. الأمر الذي يوضح أن هذا المقياس قد حظي بدرجة عالية وذلك من حيث المصداقية والثبات في العديد من الدراسات التي تم القيام بها.

## ٤/٩ - جمع البيانات الأزمة للدراسة

لقد تم جمع بيانات الاستقصاء الخاص بالعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية وذلك من خلال استخدام الأسلوب المركب من المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم وتسليم قوائم الاستقصاء إلى المستقصى منهم باليد للإجابة عليها في فترة لاحقة، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. وتتلخص إجراءات هذه الطريقة في قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمستقصى منهم من خلال المقابلة الشخصية القصيرة لشرح طبيعة وأهداف الاستقصاء وطلب التعاون متبوعاً بتسليم قائمة الأسئلة باليد لهم ثم تركها حتى يتمكنوا من الإجابة عليها في الوقت والمكان المناسبين لهم، وأخيراً تم جمع قوائم الأسئلة المستوفاة بالاتصال الشخصي مرة أخرى. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق جمع البيانات الأولية ملائمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء الطويل نسبياً، كما أنها تحقق نسبة عالية من الردود، وأخيراً فإنها تمكن الباحث من تحقيق درجة عالية من الرقابة على خطة العينة (إدريس، ١٩٩٦).

ومن الجدير بالذكر أن عملية جمع البيانات استغرقت حوالي ستة أشهر وكانت نسبة الردود حوالي (٩٥,٤%)، (٦٥٥) قائمة من (٦٨٦) تم توزيعها، وتعتبر هذه النسبة للردود عالية جداً، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب العاملين في بنوك القطاع العام التجارية بموضوع الاستقصاء، وكذلك وضوح وسهولة الأسئلة إلى اشتغالها بالاستقصاء.

## ٥/٩ - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات، كما أن أغراض التحليل واختبار الفروض الخاصة بها تنطوي على التحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الاختلاف بين أكثر من متغيرين في نفس الوقت. وفي ضوء ما سبق كان من الضروري أن يتم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة. ونظراً لتعدد الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل المتغيرات المتعددة وتفاوتها وذلك من حيث أهدافها ومتطلباتها، فقد تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة منها للدراسة الحالية وذلك في ضوء عدد من الاعتبارات أهمها عدد المتغيرات، وطبيعة بيانات الدراسة، ومستوى القياس، وعدد المتغيرات الخاضعة للتحليل، وأغراض التحليل. ولقد اشتملت أساليب التحليل على مايلي:

١/٥/٩ - أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**، وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى والمستخدم في الدراسة الحالية. وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل **Reliability Analysis** لتركيزه على درجة التناسق الداخلي **Internal Consistency** بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار. ويتعلق هذا المقياس في الدراسة الحالية باتجاهات العاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة نحو أبعاد المناخ التنظيمي في هذه البنوك (إدريس، ١٩٩٢؛ إدريس، والمرسي، ١٩٩٣؛ إدريس، ١٩٩٩، ١٩٩٨، ١٩٩٦).

٢/٥/٩ - أسلوب تحليل العوامل **Factor Analysis**، وذلك بغرض التحقق من درجة صلاحية **Validity** للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من هذه المتغيرات ومقارنتها

بالأبعاد التي تم افتراضها من قبل عند تصميم قائمة الاستقصاء. وكذلك أيضاً محاولة تخفيض البيانات وذلك باستبعاد المتغيرات التي تكون ذات درجة ارتباط ضعيفة بباقي المتغيرات الأخرى في نفس المجموعة. والهدف من ذلك هو تسهيل عملية استخدام هذه المتغيرات في نماذج التحليل الأخرى في المرحلة الثانية من منهج التحليل وزيادة درجة صلاحيتها كمدخلات لنماذج التحليل الأخرى اللاحقة، وبالتالي زيادة درجة الدقة فى النتائج التي يمكن التوصل إليها/إدريس، والمرسى، 1992؛ إدريس، والمرسى، 1993؛ إدريس، 1996، 1998).

3/5/9 - أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression Analysis**، وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة. (إدريس، 1992؛ إدريس، والمرسى، 1993؛ إدريس، 1996، 1997، 1998).

4/5/9 - أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminant Analysis**، وذلك بغرض التمييز بين بنوك القطاع العام التجارية المصرية على أساس أبعاد المناخ التنظيمي في هذه البنوك، والتمييز بين بنوك القطاع العام التجارية على أساس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك. هذا بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لأبعاد المناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية المصرية (إدريس، 1991؛ إدريس، 1992؛ إدريس، 1998، 1996).

5/5/9 - أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **One-Way ANOVA**، وذلك بغرض تحديد درجة التشابه أو الاختلاف في اتجاهات العاملين في بنوك القطاع العام التجارية نحو المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (مقرض، 1997).

6/5/9 - الاختبارات الإحصائية لفروض البحث، فقد اشتملت على اختبار **Wilk's Lambda**، و **Chi-square** المصاحبين لأسلوب تحليل التمايز، ومعامل ارتباط بيرسون وذلك بغرض اختبار الفرضية الخاصة بمدي وجود تمايز بين بنوك القطاع العام التجارية المصرية وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي. هذا بالإضافة إلى اختبار **F-Test**، واختبار **T-Test** المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض اختبار الخاصة بالعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (كمتغيرات مستقلة) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع).

#### 10- ترميز وتفرغ وتجهيز البيانات لأغراض التحليل

بعد جمع ومراجعة البيانات اللازمة والتي تتطلبها طبيعة مشكلة الدراسة وقبل البدء في مرحلة التحليل كان من الضروري ترميز المتغيرات التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء، ثم إدخال بيانات القوائم المستوفاة في الحاسب الآلي لتكون جاهزة لعملية التحليل، وذلك من خلال حزمة أساليب التحليل الإحصائية للعلوم الإنسانية **SPSS**. وتتلخص خطوات إعداد البيانات لأغراض التحليل فيما يلي (إدريس، 1991):

- ١- ترميز البيانات: وفي هذه الخطوة تم القيام بالترميز اللازم للبيانات التي اشتمل عليها الاستقصاء. ولقد استخدمت الأرقام ١،٢،٣،٤ كرموز لبنوك القطاع العام التجارية وهي على التوالي البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية.
- ٢- تفرغ البيانات: وقد تم تفرغ البيانات يدوياً في قائمة مخصصة لذلك ومصممة بالشكل الذي يتفق مع طريقة إدخال البيانات في الحاسب الآلي وقد اشتملت هذه القائمة على عدد من الصفوف والأعمدة بحيث خصص كل صف لكل مفردة، كما خصص كل عمود لكل متغير من متغيرات الدراسة.
- ٣- إدخال البيانات في الحاسب الآلي: وقد تم إدخال كافة البيانات والتي سبق تفرغها في الحاسب الآلي وذلك بعد إتباع الخطوات اللازمة لهذه المرحلة كما هي محددة في دليل برامج SPSS، وبذلك أصبحت البيانات جاهزة لأغراض التحليل الإحصائي.
- ١١- مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض

تساقا مع أسئلة وأهداف وفروض هذه الدراسة، فإن نتائج منهج التحليل التي تم التوصل إليها يمكن تناولها بالمناقشة والتفسير من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- ١/١١- تقييم الاعتمادية والصلاحية
- ٢/١١- المناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية المصرية
- ٣/١١- الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية
- ٤/١١- العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية

#### ١/١١- تقييم الاعتمادية والصلاحية

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، والهدف من هذه الخطوة يكمن في الرغبة في تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

#### ١/١/١١- تقييم الاعتمادية

لقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية والتسويق فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item-Total Correlation أقل من ٠,٣٠ (إبريس، ١٩٩٦؛ إبريس، المرسى، ١٩٩٣).

وفي ضوء ما سبق فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من مقياس العناصر المادية للمناخ التنظيمي، ومقياس العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها

المقياس على حدة. ولقد تم فحص معاملات الارتباط لجميع المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس، وكذلك معاملات ألفا لكل مقياس إجمالي ولكل مجموعة من المجموعات التي يتكون منها على حدة.

وبالنسبة لمقياس العناصر المادية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية إلى أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٩٣، وهو مؤشر لدرجة عالية جداً من الاعتمادية، حيث أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح ما بين ٠,٦٠ إلى ٠,٨٠ وذلك وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (بريس، المرسي، ١٩٩٣) ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات العناصر المادية للمناخ التنظيمي باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال جدول رقم (٤)، حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا بالنسبة للهيكل التنظيمي كان أقل من الحدود المقبولة حوالي ٠,٥٤ (أنظر المحاولة الأولى في جدول رقم ١). وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية Item- Total Correlation لكل متغير من متغيرات الهيكل التنظيمي تبين أن هناك متغيرين منهما لم تتمكن من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠) ولذلك تقرر استبعادها من المقياس. وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المتغير هو ٩ بدلاً من ١١ متغير.

جدول رقم (٤)  
 تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات العناصر المادية للمناخ التنظيمي  
 باستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا

(مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis) \* )

المحاولة الثانية **		المحاولة الأولى		العناصر المادية للمناخ التنظيمي
معامل ألفا Alpha	عدد العبارات	معامل ألفا Alpha	عدد العبارات	
٠,٧١	٩	٠,٥٤	١١	• الهيكل التنظيمي
٠,٨٣	١٢	٠,٨٣	١٢	• الاتصالات
٠,٨٩	١١	٠,٨٩	١١	• نظام المكافآت
٠,٦٣	١١	٠,٦٣	١١	• نظام الإشراف
٠,٨٠	٨	٠,٨٥	٨	• اتخاذ القرارات
٠,٩٤	٥١	٠,٩٣	٥٣	المقياس الإجمالي

\* تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حده، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي وذلك في كل من المحاولة الأولى والثانية.  
 \*\* تم تطبيق المحاولة الثانية بعد استبعاد العبارات التي حصلت على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠ وذلك بغرض تحسين درجة الاعتمادية للمقياس.

هذا ويجب الإشارة إلى أنه رغبة في تحسين درجة الاعتمادية لمقياس العناصر المادية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية بعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية، حيث ارتفع معامل ألفا للهيكل التنظيمي من ٠,٥٤ إلى ٠,٧١ هذا بالإضافة إلى أن معامل ألفا للمقياس ككل ارتفع من ٠,٩٣ إلى ٠,٩٤ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية

(أنظر المحاولة الثانية لتطبيق أسلوب الارتباط ألفا في جدول رقم ٤). وفي ضوء ما تقدم يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس العناصر المادية للمناخ التنظيمي في الواقع العملي.

وبالنسبة لمقياس العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية إلى أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٩٤، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥)  
تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي باستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا  
(مخرجات تحليل الاعتمادية \* (Reliability Analysis)

المحاولة الثانية **		المحاولة الأولى		العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي
معامل ألفا Alpha	عدد العبارات	معامل ألفا Alpha	عدد العبارات	
٠,٨٣	١١	٠,٧٨	١٢	• الصراع
٠,٦٣	٥	٠,٦٣	٥	• المخاطرة
٠,٩١	١٢	٠,٨٨	١٣	• العمل الجماعي
٠,٩٣	١٢	٠,٩٣	١٢	• الولاء والانتماء
٠,٩٥	٤٠	٠,٩٤	٤٢	المقياس الإجمالي

\* تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حده، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي وذلك في كل من المحاولة الأولى والثانية.

\*\* تم تطبيق المحاولة الثانية بعد استبعاد العبارات التي حصلت على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، وذلك بغرض تحسين درجة الاعتمادية للمقياس.

من الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا للمقياس ككل حوالي ٠,٩٤ وهو مؤشر لدرجة عالية جداً من الاعتمادية (أنظر المحاولة الأولى في جدول رقم ٥). وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل متغير من متغيرات الصراع، والعمل الجماعي تبين أن هناك متغيرين منهما لم تتمكن من مقابلة المعيار السابق تحديده (معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠) ولذلك تقرر استبعادها من المقياس وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها عنصر الصراع هو ١١ بدلاً من ١٢ متغير، وكذلك أيضاً عنصر العمل الجماعي، حيث أصبح عدد المتغيرات ١٢ بدلاً من ١٣ متغير. ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية، حيث ارتفع معامل ألفا بالنسبة لعنصر الصراع من ٠,٧٨ إلى ٠,٨٣، وكذلك أيضاً ارتفع معامل ألفا بالنسبة لعنصر العمل الجماعي من ٠,٨٨ إلى ٠,٩١. هذا بالإضافة إلى أن معامل ألفا للمقياس ككل ارتفع من ٠,٩٤ إلى ٠,٩٥ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية (أنظر المحاولة الثانية لتطبيق أسلوب الارتباط ألفا في جدول رقم ٥).

وبناء على نتائج التحليل السابقة فقد أمكن التوصل إلى مقياسين للعناصر المادية للمناخ التنظيمي (٥١ متغير) والعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي (٤٠ متغير) يتمتع كل

منهما بدرجة عالية من الاتساق الداخلى بين محتوياته ويمكن الاعتماد عليه فى المراحل اللاحقة من التحليل فى هذه الدراسة.

#### ٢/١/١١ - تقييم الصلاحية

لقد نقرر التحقق من درجة صلاحية المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة الحالية، ولقد تم تحقيق ذلك من خلال أسلوب التحليل العاملى وباستخدام طريقة العناصر الأساسية وذلك فى محاولة للتوصل إلى الأبعاد الحقيقية (أو العوامل الرئيسية) فى كل مجموعة من البيانات الخاضعة للتحليل وبما يساعد على استخدام عدد أقل ولكن ذو درجة عالية من الصلاحية من المتغيرات فى نماذج التحليل التنبؤيه (تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وتحليل التمايز) فى المرحلة اللاحقة.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل على مجموعة من المتغيرات وهى المتغيرات الخاصة بالعناصر المادية للمناخ التنظيمى (٥١ متغير)، والمتغيرات الخاصة بالعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمى (٤٠ متغير). وفيما يلى نتائج تحليل العوامل الخاصة بكل مجموعة من المتغيرات السابقة على حدة.

#### ١/٢/١/١١ - نتائج تحليل العوامل الخاصة بالعناصر المادية للمناخ التنظيمى

ان أهم النتائج التى تم الحصول عليها من أسلوب تحليل العوامل فيما يتعلق بالعناصر المادية للمناخ التنظيمى تمثلت فى قائمة العناصر (أو العوامل) الرئيسية التى يمكن اشتقاقها من العدد الاجمالي لمتغيرات العناصر المادية للمناخ التنظيمى (أنظر جدول رقم ٦)، ويمكن تفسير هذه النتائج وذلك على النحو التالى:

(١) أن هناك عدد كبير من المتغيرات التى خضعت للتحليل، وتمثلت معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من الأبعاد أو العوامل Factor الرئيسية المستقلة التى يمكن الإبقاء عليها لصلاحيتها فى قياس ما يجب قياسه.

(٢) أن الأبعاد الرئيسية فى البيانات الخاصة بالعناصر المادية للمناخ التنظيمى تمثلت فى عشرة عوامل مستقلة تضم ٥١ متغير (أنظر جدول رقم ٦) ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العوامل العشرة على أساس معاملات التحميل والتى نقرر أن تكون ٠,٥٠ أو أكثر لأى متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ١٩٩٢؛ المرسي، ١٩٩٢). وبالتالي فقد تم استبعاد المتغيرات الأخرى (٦ متغيرات) نظراً لأن كل منها كان يتمتع بمعامل تحميل أقل من ٠,٥٠ على كل من العوامل التى أمكن استخراجها من العناصر المادية التى تشكل المناخ التنظيمى.



جدول رقم (٦)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالعناصر المادية للمناخ التنظيمي  
(مخرجات أسلوب تحليل العوامل (Factor Analysis)

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)	عامل (١٠)
١- يشعر كل فرد بالقدر الكافي من السلطة الذي يمكنه من أداء عمله.	٠,٢٩	٠,٢٨	٠,١٢	٠,٠٧	٠,١٩	٠,٢٦	٠,٠٢	٠,٢٨	٠,٢٣	
٢- يؤدي كل فرد عمله ملتزماً بحرفية اللوائح والتعليمات.	٠,٠٤	٠,١٤	٠,١٧	٠,١٦	٠,١٣	٠,٠٢	٠,٠١	٠,٠٧	٠,٠١	
٣- يتم تحديد الأدوار والمسئوليات للعاملين بوضوح تام.	٠,٢٣	٠,٢٨	٠,٠٣	٠,١٣	٠,٢٢	٠,٢٥	٠,٠٩	٠,٢٠	٠,٠٨	
٤- يعرف كل فرد بالتحديد المهام المطلوب القيام بها.	٠,٢٨	٠,٢٢	٠,١٢	٠,٠٥	٠,٢٩	٠,٠١	٠,٣٤	٠,١٧	٠,٠١	
٥- السلطات الممنوحة للعاملين تعادل حجم مسئولياتهم.	٠,٣٩	٠,٤١	٠,٠٨	٠,٠٦	٠,٢٣	٠,٠٤	٠,٢٠	٠,٢٣	٠,١٨	
٦- يعرف العاملون السلطات الممنوحة لهم بحكم وظائفهم.	٠,٣٣	٠,٣١	٠,١٣	٠,٠٩	٠,٤٠	٠,٠٣	٠,٢٨	٠,١٨	٠,١١	
٧- يقوم الرؤساء بتفويض جزء من سلطاتهم إلى مرؤوسهم.	٠,٣٢	٠,١٦	٠,٠٤	٠,٣١	٠,١٦	٠,١٩	٠,٠٦	٠,٢١	٠,٠٣	
٨- تخضع سياسات وإجراءات العمل للمراجعة المستمرة.	٠,٣٣	٠,٤٨	٠,٠٥	٠,٣٨	٠,٣٣	٠,٣٩	٠,٠٥	٠,٢٢	٠,٠٨	٠,١٧
٩- يشعر العاملون بعدم تركيز سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العليا.	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٥	٠,٠١	٠,٠٤	٠,٠٨	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,٠٤	
١٠- تسمح نظم الاتصالات بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات.	٠,٤٤	٠,٤٠	٠,٠٢	٠,٤٣	٠,٣٣	٠,٤٣	٠,٠١	٠,٠٣	٠,١٣	
١١- تسمح نظم الاتصالات بالتعبير عن أفكار العاملون بصراحة تامة.	٠,٥٢	٠,٥٣	٠,٠٧	٠,٣٦	٠,٣٠	٠,٢١	٠,٠١	٠,٠٣	٠,٢١	
١٢- يشعر العاملون بالحرية في الاتصال برؤسائهم.	٠,٤٥	٠,٤٢	٠,٠٣	٠,٣٧	٠,١٦	٠,٢٠	٠,٠١	٠,٣٢	٠,١٩	
١٣- يجد العاملون سهولة في التحدث مع رؤسائهم.	٠,٤٧	٠,٤١	٠,٠٨	٠,٤٣	٠,١٣	٠,٢٨	٠,٠٣	٠,٣٤	٠,١٧	
١٤- توجد صعوبة في اتصال العاملون ببعضهم البعض.	٠,١٨	٠,٠٧	٠,٢١	٠,٢٢	٠,١١	٠,١٣	٠,٢١	٠,٢٤	٠,١١	
١٥- يتم عقد اجتماعات نورية بين الرؤساء والمرؤوسين.	٠,٤٩	٠,٢٩	٠,٠٥	٠,٤٣	٠,٢٠	٠,٤٢	٠,٢١	٠,١٦	٠,١٥	
١٦- تشجع الإدارة العاملون على حضور الاجتماعات.	٠,٥١	٠,٢٣	٠,٠١	٠,٣٦	٠,٢٢	٠,٣٩	٠,١٨	٠,٢٢	٠,٠٨	
١٧- يوجد اتصال دائم بين المليون بالإدارات والأقسام المختلفة.	٠,٤٣	٠,٢٠	٠,٠١	٠,٣٩	٠,١٨	٠,٢٢	٠,٥١	٠,٣٢	٠,١٩	
١٨- تتم عمليات الاتصال من خلال الخطوط الرسمية.	٠,٢١	٠,٠٨	٠,٠٦	٠,٢١	٠,١٣	٠,١١	٠,١١	٠,٢٠	٠,٢١	
١٩- يطبق الرؤساء والمديرون سياسة الباب المفتوح.	٠,٤٢	٠,٤٧	٠,١٠	٠,٢٨	٠,٢٣	٠,٠٦	٠,٠٣	٠,٢٥	٠,٢٧	
٢٠- تسمح وسائل الاتصال بحصول الأفراد على المعلومات في الوقت المناسب.	٠,٣٥	٠,٣٥	٠,٠٢	٠,٥٢	٠,٠٨	٠,٣٨	٠,٢١	٠,٣٥	٠,١٨	

المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية  
 د. د. ثابت عبد الرحمن إدريس د. أحمد عبد الله اللحج د. وجيه عبدالستار نافع

تابع جدول رقم (٦)  
 العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالعناصر المادية للمناخ التنظيمي  
 (مخرجات أسلوب تحليل العوامل (Factor Analysis)

المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)	عامل (١٠)
٢١- تصل آراء واقتراحات العاملين إلى الإدارة العليا بسرعة.	٠,٥٨	٠,٠٩	٠,٣٢	٠,٢٥	٠,٥١	٠,١٤	٠,٠٦	٠,١٨	٠,٢٥	
٢٢- يقال الفرد المكافأة عندما يؤدي عملاً جيداً.	٠,٤٢	٠,٠٣	٠,٣٧	٠,١٥	٠,٣٦	٠,٢٣	٠,١٤	٠,٢٧	٠,٠٨	
٢٣- أن نظم المكافآت المتبعة عادلة ومناسبة لجميع العاملين.	٠,٤٦	٠,١٨	٠,٢٧	٠,١٢	٠,٤٦	٠,٠٨	٠,٠٢	٠,٢٢	٠,٢١	
٢٤- يتم مكافأة العاملين على الأفكار التي يقدمونها.	٠,٣١	٠,٠١	٠,٣٦	٠,٢٣	٠,٣١	٠,١٤	٠,٠٩	٠,٢٦	٠,١٣	
٢٥- نظم المكافآت المتبعة مبنية على معايير واضحة للأداء.	٠,٣٩	٠,٠١	٠,٣٦	٠,١٣	٠,٣٢	٠,٠٩	٠,١٢	٠,٣٣	٠,١١	
٢٦- عندما يتميز العاملون فإنهم يحصلون على المكافأة وليس رئيس القسم فقط.	٠,٣٥	٠,٠٣	٠,٢٦	٠,٠٦	٠,٢٣	٠,٢٢	٠,١٤	٠,٣٥	٠,١٧	
٢٧- تحقق المكافآت درجة مرضية من الإشباع لحاجات الأفراد.	٠,٣٨	٠,١٦	٠,١٩	٠,١١	٠,٤١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٢٢	٠,٣١	
٢٨- يتم تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة ومكافأتهم عنها.	٠,٤١	٠,٠٣	٠,٤١	٠,٢٠	٠,٣١	٠,٣٠	٠,١١	٠,٢٨	٠,٢٥	
٢٩- تتناسب مكافأة العاملين مع درجة تميزهم في الأداء.	٠,٣٦	٠,٠١	٠,٣٥	٠,١٠	٠,٢٩	٠,١٧	٠,٠٣	٠,٤٧	٠,٢٨	
٣٠- تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي في عملية الترقية.	٠,٠٨	٠,٠٤	٠,٢٥	٠,٠٧	٠,١٢	٠,١١	٠,٠١	٠,٢٢	٠,٢١	
٣١- يشعر العاملون بعدالة المديرين في تطبيق المكافآت.	٠,٤٣	٠,٢٥	٠,٢٥	٠,٢٥	٠,٣٥	٠,٠٩	٠,٠٦	٠,٤٢	٠,٣٦	
٣٢- تطبيق المكافآت أوسع بكثير من تطبيق الجزاءات.	٠,٤٢	٠,١٧	٠,٠٥	٠,٣٢	٠,٠٣	٠,٣١	٠,٢١	٠,٤٩	٠,٢٩	
٣٣- أحصل على الإهتمام الشخصي من رئيسي المباشر.	٠,٤٩	٠,٣٩	٠,٠٥	٠,٢٧	٠,١٣	٠,٣٠	٠,١٥	٠,١٥	٠,٠١	
٣٤- تقوم سياسة الإشراف على أساس رسم الخطوط العريضة للمروسين.	٠,٤٦	٠,٤٠	٠,٣٨	٠,٣٧	٠,٢٧	٠,١٦	٠,٠٢	٠,٤٥	٠,٣٥	
٣٥- مهما كانت أخطاء العاملين يجب أن تتم المحاسبة عليها.	٠,١٧	٠,٠٢	٠,٣٧	٠,١٠	٠,١٩	٠,٠٧	٠,٤٩	٠,٠٧	٠,٢٧	
٣٦- يقوم رئيسي المباشر بمناقشة الأهداف المتعلقة بعملتي.	٠,٤٩	٠,٤٦	٠,١٤	٠,٣٦	٠,١٥	٠,٢٧	٠,١٧	٠,٢١	٠,٢٠	
٣٧- يتم توبيخ العاملين لأخطائهم ومحاسبتهم عليها.	٠,١٢	٠,١١	٠,٤٥	٠,٠١	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,١٥	٠,٠٨	٠,١٩	
٣٨- تسود العلاقة بين العاملين درجة ملحوظة من المحيطة والخنز.	٠,٢٠	٠,٠٧	٠,٠٤	٠,٠٦	٠,٢٨	٠,٠٥	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٦	
٣٩- يفضل دائماً مراجعة الأعمال البنكية أكثر من مرة.	٠,١٧	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٠٦	٠,١٣	٠,٠٢	٠,١٥	٠,٠٦	٠,٠٥	
٤٠- يفضل العاملون عرض المشاكل على الرئيس المباشر لحلها.	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٠٧	٠,٠١	٠,١٠	٠,٠١	٠,٣٤	٠,٠٥	٠,١٨	

تابع جدول رقم (٦)  
العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالعناصر المادية للمناخ التنظيمي  
(مخرجات أسلوب تحليل العوامل (Factor Analysis)

عامل (١٠)	عامل (٩)	عامل (٨)	عامل (٧)	عامل (٦)	عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	المتغيرات الأصلية
٠,٠٨	٠,٠٧	٠,٢٧	٠,٠٤	٠,٤١	٠,١٢	٠,٣٢	٠,٠٢	٠,٣٧	٠,٣٦	٤١- عندما نتحدث مع رئيسك المباشر في البنك فإذك تشعر بأنه يستمع إليك.
٠,٠٨	٠,٠٧	٠,١٠	٠,٠٤	٠,٢٠	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,١٩	٠,٢٠	٠,١٧	٤٢- يسود الشعور بين العاملين بأن ما تقرره الإدارة هو المناسب.
٠,٠٨	٠,٠١	٠,١٠	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,١٥	٠,٠١	٠,٠٧	٠,٠٩	٠,٠٣	٤٣- يفضل دائما وجود حاجز في علاقات العاملين مع رؤسائهم داخل البنك.
٠,٢٥	٠,٣١	٠,٠١	٠,٢١	٠,١٥	٠,٢٥	٠,٣٢	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٥١	٤٤- يدرك العاملون في صنع القرار قبل إصداره.
٠,١٢	٠,٠٤	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٥	٠,١١	٠,٠٣	٠,٢١	٠,٠٩	٤٥- يرى العاملون أن اتخاذ القرار لا يتركز في الإدارة العليا.
٠,١٨	٠,٢١	٠,١٠	٠,١٥	٠,٣٥	٠,٢٨	٠,٣٣	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٤٦	٤٦- يتم اتخاذ القرارات المختلفة في الوقت المناسب.
٠,٢٦	٠,٢١	٠,٠٢	٠,٠٧	٠,٣٩	٠,١٥	٠,٢٧	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٤٥	٤٧- تلتزم القرارات الموافق التي اتخذت من أجلها.
٠,١٣	٠,٢٩	٠,٠٩	٠,٠٥	٠,١٧	٠,١١	٠,٢٥	٠,١٤	٠,١٤	٠,٢٩	٤٨- يتم تطبيق مبدأ الحيطة والحذر في عملية اتخاذ القرارات.
٠,٢١	٠,٣٢	٠,١٤	٠,٠٣	٠,٣٥	٠,٢٤	٠,٤٣	٠,٠٩	٠,٠٩	٠,٤٦	٤٩- يتميز القائمون على اتخاذ القرارات الخاصة بالبنك بمهاراتهم العالية.
٠,٢٣	٠,٢٣	٠,١٧	٠,٠٤	٠,٣٥	٠,٢١	٠,٣٦	٠,١٤	٠,١٤	٠,٤٥	٥٠- عملية اتخاذ القرارات واضحة لدى كافة العاملين.
٠,١٨	٠,٢٢	٠,١٤	٠,٢٦	٠,٢٢	٠,٢٣	٠,٣٤	٠,٠٩	٠,٠٩	٠,٥١	٥١- إذا تم اتخاذ قرار غير عادل، فإن هناك إجراءات لوقف تنفيذه.
٠,٠٨	٠,٠٧	٠,١٠	٠,٠٤	٠,٢٠	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,١٩	٠,٢٠	٠,١٧	٥٢- يرى العاملون أن اتخاذ القرار لا يتركز في الإدارة العليا.
٠,٠٨	٠,٠٧	٠,١٠	٠,٠٤	٠,٢٠	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,١٩	٠,٢٠	٠,١٧	٥٣- يفضل دائما وجود حاجز في علاقات العاملين مع رؤسائهم داخل البنك.
٠,٠٨	٠,٠٧	٠,١٠	٠,٠٤	٠,٢٠	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,١٩	٠,٢٠	٠,١٧	٥٤- يدرك العاملون في صنع القرار قبل إصداره.
٠,٠٨	٠,٠٧	٠,١٠	٠,٠٤	٠,٢٠	٠,٠٦	٠,٠٩	٠,١٩	٠,٢٠	٠,١٧	٥٥- يرى العاملون أن اتخاذ القرار لا يتركز في الإدارة العليا.

العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:

- العامل المستخرج رقم (١): نظم المكافآت ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣.
- العامل المستخرج رقم (٢): اتخاذ القرارات ٥٨، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٩.
- العامل المستخرج رقم (٣): الحيطة والحذر ٤٠، ٤١، ٤٢.
- العامل المستخرج رقم (٤): الهيكل التنظيمي ١، ٣، ٥، ٦، ٧، ٨.
- العامل المستخرج رقم (٥): درجة المركزية في العمل ١١، ٦٠.
- العامل المستخرج رقم (٦): الاتصالات ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٩، ٢١.
- العامل المستخرج رقم (٧): الاجتماعات والترقية ١٧، ١٨، ٣٢.
- العامل المستخرج رقم (٨): نظم وقواعد العمل ٢، ٢٠.
- العامل المستخرج رقم (٩): الإشراف ٣٥، ٣٨، ٤٣.
- العامل المستخرج رقم (١٠) البيروقراطية ٤٤، ٤٥.

(٣) ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٥٧% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في تحقيق الهدف الأول من استخدامه في هذه الدراسة والذي يتمثل في استخراج الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، كما نجح هذا الأسلوب أيضاً في تخفيض عدد المتغيرات الخاضعة للتحليل إلى عدد أقل ولكن أكثر صلاحية (من ٥١ متغير إلى ٤٥ متغير)، وبالتالي تم التخلص من المتغيرات التي تمثل نوعاً من البيانات الزائدة عن الحاجة Redundancy.

(٤) بمقارنة العوامل الرئيسية المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل (أنظر جدول رقم ٦) بالعناصر المادية للمناخ التنظيمي في قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، أتضح أن هناك تطابق إلى حد كبير - بصفة عامة - بينهما. إلا أن الاختلاف بينهما تمثل في عدد المتغيرات التي اشتمل عليها كل منها من ناحية، وفي تصنيف وتجميع هذه المتغيرات في كل منهما من ناحية أخرى. فمن حيث عدد المتغيرات فقد تم تخفيضها إلى ٤٥ متغير فقط بعد تطبيق أسلوب تحليل العوامل، ومن حيث التصنيف والتجميع فقد تم إعادة تصنيف وتجميع تلك المتغيرات ذات الارتباط ببعضها البعض في عشرة عوامل رئيسية وبالتالي تفاوتت مسميات هذه العوامل المقترحة عن المسميات المفترضة من قبل. وعلى سبيل المثال فإن العامل المستخرج رقم (٤) الهيكل التنظيمي أصبح يضم ٦ متغيرات بدلاً من ١١ متغير، حيث أصبح هناك متغيرات تابعة لعوامل أخرى مع اختلاف مسميات هذه العوامل المقترحة عن مسميات العوامل المفترضة من قبل. وأن تقسيم المتغيرات يبدو منطقياً وأكثر قبولاً عما كان مفترض عند تصميم البحث. وتنعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل في التحقق من مدى درجة صلاحية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يقلل من احتمالات خطأ القياس.

(٥) بمقارنة مجموعة العوامل/المكونات السابقة المستخرجة من البيانات الأصلية الخاصة بقياس العناصر المادية للمناخ التنظيمي المستخدمة في القياس والتحليل في الدراسات السابقة يتضح مدى ما يتمتع به المقياس الخاضع للاختبار في الدراسة الحالية من صلاحية خارجية، Litwin & Stringer, 1988, Wimalasiri, 1993, Srinath, (1993).

(٦) بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس العناصر المادية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.

٢/٢/١١ - نتائج تحليل العوامل الخاصة بالعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي

تتلخص أهم النتائج التي تم الحصول عليها من أسلوب تحليل العوامل (باستخدام طريقة تحليل المكونات الأساسية PCA) بالنسبة للعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في قائمة العوامل الرئيسية المستخرجة من العدد الإجمالي لمتغيرات العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي (أنظر جدول رقم ٧)، ويمكن تفسير نتائج التحليل على النحو التالي:

(١) أن هناك عدد كبير من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمتلك معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدد من العوامل الرئيسية المستقلة والتي تعكس بدورها الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاصة بالعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي.

(٢) إن الأبعاد الرئيسية المشتقة من البيانات الخاصة بالعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي تمثلت في خمسة عوامل رئيسية تضم ٤٠ متغير فقط (أنظر جدول رقم ٧). ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العوامل الخمسة المستخرجة على أساس معاملات التحميل ووفقاً للقاعدة التي سبق تحديدها (معامل تحميل أكثر من ٠,٥٠ على واحد فقط من العوامل المستخرجة). وبالتالي تقرر استبعاد باقي المتغيرات الأخرى (متغيرين) نظراً لعدم مقابلتها للشرط السابق الإشارة إليه.

(٣) ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٥٥% من التباين الكلي في البيانات للمتغيرات الأصلية، وتعكس هذه النتيجة فاعلية أسلوب تحليل العوامل في تحقيق أحد أهداف استخدامه من هذه الدراسة حيث أمكن اشتقاق العوامل الرئيسية في المتغيرات الخاضعة للتحليل، وبالتالي تخفيض عدد هذه المتغيرات إلى عدد أقل ولكن أكثر صلاحية.

#### جدول رقم (٧)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الخاصة بالعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي (مخرجات أسلوب تحليل العوامل (Factor Analysis)

العامل (٥)	العامل (٤)	العامل (٣)	العامل (٢)	العامل (١)	المتغير الأصلية
٠,١٢	٠,٠٦	٠,٠٣	٠,٠٧	٠,١٢	١- إن الصراع بين الوحدات أو الأفراد ظاهرة صحية للغاية.
٠,٣٨	٠,٠٤	٠,٢٩	٠,١٦	٠,٣٨	٢- يسود جو من المنافسة بين الفئات المختلفة من الأفراد العاملين في البنك.
٠,١٧	٠,١٨	٠,٢٥	٠,٢٦	٠,١٧	٣- ضرورة التزام الموضوعية عند مناقشة الأمور التي عليها خلاف.
٠,٤٦	٠,٢٨	٠,٢٧	٠,٥٠	٠,٤٦	٤- تستخدم الإدارة أسلوباً تعاونياً في معالجة الأزمات التي تحدث داخل البنك.
٠,٤٢	٠,١٠	٠,١٢	٠,٣٧	٠,٤٢	٥- تشجع الإدارة العاملين على تقديم آرائهم واقتراحاتهم داخل البنك.
٠,٣٧	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٥٠	٠,٣٧	٦- يشعر العاملون بوجود قنوات مفتوحة تسمح بحل مشاكلهم.
٠,٤٤	٠,٠٨	٠,٧٤	٠,٤٦	٠,٤٤	٧- تتبع الإدارة سياسة التصدي للمشاكل والعمل على حلها.
٠,٣٠	٠,١٣	٠,٧١	٠,٣٨	٠,٣٠	٨- يقترح العاملون حلول للمشكلة قبل إقرار الحل الملائم لها.
٠,٣٧	٠,١٤	٠,٧٩	٠,٤٤	٠,٣٧	٩- يتم بذل جهوداً كبيرة للحصول على أفكار من مصادر متعددة.
٠,٤٦	٠,٠٢	٠,١٨	٠,٣٤	٠,٤٦	١٠- تتاح لك الفرصة في حل المشكلات ذات الصلة بعملك.
٠,٣٥	٠,١٣	٠,٧١	٠,٤٣	٠,٣٥	١١- يشعر العاملون بعدالة المديرين في التعامل مع المواقف المختلفة.
٠,٣٥	٠,٢٧	٠,٣٤	٠,٤٣	٠,٣٥	١٢- تأخذ الإدارة في الحسبان المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات.
٠,٣١	٠,١٩	٠,٢٧	٠,٤٢	٠,٣١	١٣- يتم تشجيع العاملين على تحمل المخاطرة في أداء العمل المنوط بهم.
٠,٢٩	٠,٠٧	٠,٢٣	٠,٣٢	٠,٢٩	١٤- الحيلة والحذر في السلوك تكفل الذقة في تحقيق أهدافك.
٠,٣٣	٠,٠٧	٠,٤٣	٠,٢٩	٠,٣٣	١٥- تعتبر المخاطر المحسوبة أسلوباً مقبولاً للعمل داخل البنك.
٠,١١	٠,٠٧	٠,١١	٠,١٨	٠,١١	١٦- يفضل دائماً التركيز على الخدمات الحالية والعمل على تطويرها.
٠,٤٣	٠,١٨	٠,٤٨	٠,٤٣	٠,٤٣	١٧- يسود جو من الأخوة والصدقة بين الأفراد العاملين في البنك.
٠,٣٨	٠,٠٦	٠,٥٧	٠,٣٨	٠,٣٨	١٨- هناك قدر كبير من العلاقات الوطيدة بين الإدارة والعاملين.
٠,٤٢	٠,٢١	٠,٥١	٠,٤٢	٠,٤٢	١٩- يجد العاملون العون من زملائهم عند مواجهة بعض الصعوبات في العمل.
٠,٤٥	٠,٢٩	٠,٥٢	٠,٤٥	٠,٤٥	٢٠- يتم تشجيع الأفراد على التعاون مع بعضهم لحل مشاكل العمل.
٠,٣٤	٠,١٦	٠,٣٦	٠,٣٤	٠,٣٤	٢١- لا يجد الموظف حرج من طلب المساعدة من زميله في العمل.
٠,٣٣	٠,٠١	٠,٢٨	٠,٣٣	٠,٣٣	٢٢- يتعاون العاملون مع بعضهم البعض في تحقيق أهداف البنك.
٠,٥١	٠,١٣	٠,٤٦	٠,٥١	٠,٥١	٢٣- يتمتع العاملون التنفيذيون بقدر كبير من الإحترام والتقدير.

المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية  
 د. ثابت عبد الرحمن إدريس د. أحمد عبد الله اللحج د. وجيه عبدالستار ذافع

تابع جدول رقم (٧)  
 العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الخاصة بالعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي  
 (مخرجات أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis)

عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	المتغيرات الأصلية
٠,٠٤	٠,١٩	٠,٥٤	٠,٤٥	٠,٧٢	٢٤- يتعاون العاملون في اكتشاف السبب في حدوث خطأ ما.
٠,٠٢	٠,١٣	٠,٤١	٠,٤٣	٠,٧٢	٢٥- يشعر العاملون الجدد بأنهم جزء من مجموعة العمل المختلفة.
٠,٠٣	٠,٣٦	٠,١١	٠,١٥	٠,٤٩	٢٦- عند حدوث خلاف بين الزملاء يتم رفع الأمر للرئيس المباشر.
٠,٠١	٠,٠٧	٠,٤٦	٠,٥٥	٠,٤٦	٢٧- تهتم الإدارة بالعاملين بالشكل الذي يساهم في إشباع احتياجاتهم.
٠,٠٧	٠,١٤	٠,٥٢	٠,٤٦	٠,٧٤	٢٨- تسود روح المشاركة بين العاملين علي تحقيق أهداف البنك.
٠,٠٧	٠,١٥	٠,٤٢	٠,٣٠	٠,٣٠	٢٩- أشعر بوجود درجة عالية من الولاء نحو البنك الذي أصعل به.
٠,٠٤	٠,٢٢	٠,٤٦	٠,٣٧	٠,٥٨	٣٠- يهتم كافة الفئات المختلفة من الأفراد العاملين بمصالح البنك أولاً.
٠,٠٤	٠,٠٨	٠,٥٢	٠,٥٥	٠,٦١	٣١- يتم تشجيع العاملين لبذل أقصى طاقة ممكنة لديهم داخل البنك.
٠,٠٦	٠,٠٧	٠,٤٩	٠,٣٧	٠,٦٣	٣٢- أشعر بأنني عضو في فريق يعمل بكفاءة عالية داخل البنك.
٠,٠٢	٠,٢١	٠,٣٣	٠,٣١	٠,٢١	٣٣- أنني علي استعداد لقبول أي عمل يسند لي حتى يحقق البنك أهدافه.
٠,٠١	٠,٢١	٠,٥٢	٠,٣٥	٠,٤٧	٣٤- أشعر بوجود درجة عالية من الحماس في العمل بين العاملين.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٨	٠,٣٨	٣٥- تشعر الفئات المختلفة من الأفراد بالفخر والاعتزاز بالبنك والعمل به.
٠,٠٤	٠,٣٦	٠,٤٤	٠,٣٧	٠,٣٧	٣٦- يقدم الفئات المختلفة من العاملين بالبنك أكثر مما هو مطلوب منهم.
٠,٠٣	٠,١٣	٠,٤٠	٠,٣٧	٠,٢٨	٣٧- لا أفكر في ترك عملي حتى لو أتاحت الفرصة في أي مؤسسة أخرى.
٠,٠٧	٠,٠٩	٠,٤٩	٠,٣٧	٠,٤٨	٣٨- أشعر بأنني عضو هام في جماعة العمل التي تسمي إلي تحقيق أهداف البنك.
٠,٠٥	٠,١٧	٠,٥١	٠,٣٧	٠,٤٥	٣٩- يشعر العاملون بدرجة عالية من الولاء والانتماء للبنك.
٠,٠٣	٠,١٨	٠,٤٥	٠,٣٧	٠,٥٥	٤٠- يشعر العاملون في البنك بأنهم شركاء مهتمين بتحقيق أهدافه.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٤١- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٤٢- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٤٣- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٤٤- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٤٥- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٤٦- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٤٧- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٤٨- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٤٩- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥٠- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥١- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥٢- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥٣- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥٤- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥٥- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥٦- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥٧- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥٨- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٥٩- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦٠- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦١- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦٢- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦٣- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦٤- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦٥- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦٦- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦٧- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦٨- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٦٩- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧٠- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧١- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧٢- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧٣- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧٤- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧٥- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧٦- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧٧- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧٨- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٧٩- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨٠- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨١- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨٢- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨٣- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨٤- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨٥- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨٦- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨٧- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨٨- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٨٩- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٩٠- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٩١- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٩٢- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٩٣- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٩٤- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
٠,٠٣	٠,١٧	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٧	٩٥- يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

- (٤) بمقارنة مجموعة العوامل المستخرجة (انظر جدول رقم ٧) من أسلوب تحليل العوامل بالعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، تبين أنه ليس هناك اختلاف كبير بينهما. إلا أن الاختلاف الرئيسي تمثل في نقطتين رئيسيتين. الأولى وتتمثل في استبعاد متغيرين فقط من المتغيرات الخاصة بالعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي، ولقد أصبح عدد المتغيرات ٢٨ متغير بعد تطبيق أسلوب تحليل العوامل وبذلك تم التخلص بين البيانات الزائدة عن الحاجة، والثانية تتمثل في تجميع أكثر من مجموعة من المتغيرات ذات الارتباط ببعضها البعض في خمسة عوامل رئيسية وبالتالي تفاوتت مسميات هذه العوامل المقترحة عن المسميات المفترضة من قبل. وعلى سبيل المثال فإن العامل المستخرج رقم (٣) الصراع أصبح يضم ١٠ متغيرات بدلاً من ١٢ متغير، حيث أصبح هناك متغيرات تابعة لعوامل أخرى مع اختلاف مسميات هذه العوامل المقترحة عن مسميات العوامل المفترضة من قبل. وأن تقسيم المتغيرات يبدو منطقيًا وأكثر قبولاً عما كان مفترض عند تصميم البحث. وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل في تحقيق هدف تخفيض البيانات من ناحية، والتحقق من صلاحية المقياس المستخدم بالشكل الذي يمكن معه تقليل احتمالات خطأ القياس من ناحية أخرى.
- (٥) بمقارنة مجموعة العوامل السابقة المستخرجة من البيانات الأصلية الخاصة بقياس العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي المستخدمة في القياس والتحليل في الدراسات السابقة يتضح مدى ما يتمتع به المقياس الخاضع للاختبار في الدراسة الحالية من صلاحية خارجية (Sim, & Lafollette, 1975, Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1981).
- (٦) بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.

#### ٢/١١ - المناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية المصرية

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة والذي يتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين بنوك القطاع العام التجارية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك الاسكندرية) وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو أبعاد المناخ التنظيمي في هذه البنوك، وإمكانية تحديد أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك الخاضعة للدراسة. وإختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على:

ليس هناك تمايز ذو دلالة احصائية Significant Discrimination بين بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو أبعاد المناخ التنظيمي (العناصر المادية، العناصر النفسية والاجتماعية) موضع الدراسة الحالية في هذه البنوك. ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين:

الفرض الفرعي الأول: ليس هناك تمايز ذو دلالة احصائية بين بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي في هذه البنوك.

الفرض الفرعي الثاني: ليس هناك تمايز ذو دلالة احصائية بين بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في هذه البنوك.

المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية  
 أ.د. ثابت عبد الرحمن إدريس د. أحمد عبد الله اللوح د. وجيه عبد الستار نافع

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على أربعة مجموعات من العاملين والتي تمثل أنواع البنوك الأربعة الخاضعة للدراسة، وكذلك اتجاهات العاملين التقويمية نحو أبعاد المناخ التنظيمي (العناصر المادية، والعناصر النفسية والاجتماعية) في هذه البنوك. وتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق وذلك على النحو التالي:  
 ١١/٢- التمييز بين بنوك القطاع العام التجارية على أساس العناصر المادية للمناخ التنظيمي

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على العلاقة بين بنوك القطاع العام التجارية التي تنتمي إليها المجموعات الأربعة من العاملين وبين اتجاهاتهم التقويمية نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي في هذه البنوك، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس العناصر المادية للمناخ التنظيمي تتمثل دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس العناصر المادية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)  
 دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم  
 بين بنوك القطاع العام التجارية على أساس العناصر المادية للمناخ التنظيمي  
 (أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	العامل الارتباط	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع الخاص	بنوك القطاع المصرفي	بنوك القطاع الزراعي	مستوى المعنوية
١	٠,٤٧	٦٧,٤	٠,٥٧	٠,٥٥	٣٨٧,٩	٣٦	٠,٠٠٠	
٢	٠,١٤	٢٠,٦	٠,٣٥	٠,٨١	١٣٨,٨	٢٢	٠,٠٠٠	
٣	٠,٠٨	١٢,٠	٠,٢٨	٠,٩٢	٥٢,١	١٠	٠,٠٠٠	

(ب) مصفوفة التقسيم Discriminant Matrix

المجموعات الفعلية	النسب بغير المجموعات				المجموعات المفترقات	الإجمالي
	مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)	مجموعة (٤)		
مجموعة (١): بنك مصر	٨١ (٤٢,٩%)	٣٠ (١٥,٩%)	٤٧ (٢٤,٩%)	٣١ (١٦,٤%)	١٨٩	١٨٩
مجموعة (٢): البنك الأهلي	٢٠ (١٦,٥%)	١٤ (١١,٦%)	٧١ (٥٨,٧%)	١٦ (١٣,٢%)	١٢١	١٢١
مجموعة (٣): بنك القاهرة	٢٣ (١٠,٣%)	١٦ (٧,١%)	١٣٨ (٦١,٦%)	٤٧ (٢١,٠%)	٢٢٤	٢٢٤
مجموعة (٤): بنك الاسكندرية	١٩ (١٥,٧%)	١٩ (١٥,٧%)	١٩ (١٥,٧%)	٦٤ (٥٢,٩%)	١٢١	١٢١
الإجمالي	٦٥٥	٦٥٥	٦٥٥	٦٥٥	٦٥٥	٦٥٥

النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٥٤%



من خلال الجدول السابق والذي يتعلق بتحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم علي أساس العناصر المادية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية يتضح النتائج التالية:

(١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,٥٧، ٠,٣٥، ٠,٢٨ في الدالة الأولى، والثانية، والثالثة على التوالي) بين بنوك القطاع العام التجارية التي تنتمي إليها مجموعات العاملين وبين الاتجاهات التقويمية لهؤلاء العاملين نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي في هذه البنوك.

(٢) أن التفاوت بين اتجاهات هذه المجموعات نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي يعتبر ذو درجة ضعيفة (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٢١%، ١٢% في الدالة الثانية والثالثة على التوالي في تحليل التمايز المتعدد).

(٣) أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين على مجموعات البنوك الأربعة وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي تمثل ٥٤% وهذه النسبة لا تعتبر عالية للتمييز بين هذه البنوك. أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين تقييم هذه المجموعات نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي في البنوك الأربعة التي ينتمون إليها. ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن هناك حوالي ٤٦% من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها وذلك من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.

#### ب- الأهمية النسبية للعناصر المادية للمناخ التنظيمي

باستخدام نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية للعناصر المادية للمناخ التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين مجموعات البنوك الأربعة الخاضعة للدراسة. ولقد اشتملت هذه المحددات على ١٢ متغير فقط وتتعلق بكل من نظام المكافآت، والهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظام اتخاذ القرارات، والإشراف، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٩).

ويلاحظ أن الأقدمية المطلقة هي المعيار الأساسي في عملية ترقية العاملين داخل البنك، وكذلك أيضاً عدم تركيز سلطة اتخاذ القرارات في مستوى الإدارة العليا تأتي في مقدمة العوامل التي تميز بين البنك الأهلي، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية من حيث العناصر المادية للمناخ التنظيمي (معاملات التمايز تمثل ٠,٦٤، ٠,٦٣ على التوالي - أنظر جدول رقم ٩). يليها بعد ذلك مجموعة أخرى من العوامل والتي تتجح في التمييز بين نفس مجموعات البنوك في هذا المجال، وتتمثل في أن جو العلاقة بين العاملين بالبنك يسوده درجة ملحوظة من الحيطة والحذر، وكذلك أيضاً نظم المكافآت التي تستخدمها إدارة البنك تحقق درجة مرضية من الإشباع لحاجات الأفراد الأساسية (معاملات التمايز تمثل ٠,٥٧، ٠,٥٣ على التوالي).

ثم تأتي مجموعة ثالثة من العوامل والتي تتجح - وإن كان بدرجة أقل - في التمييز بين نفس مجموعات البنوك في هذا الصدد، وتتمثل هذه العوامل في وجود صعوبة أحياناً في اتصال العاملين ببعض البعض داخل البنك، وكذلك أيضاً أن نظم الاتصالات الموجودة داخل البنك تسمح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم بصراحة تامة (معاملات التمايز تمثل ٠,٤٧، ٠,٤١ على التوالي). ثم تأتي مجموعة رابعة من العوامل والتي تتجح - وإن كان بدرجة أقل - في التمييز بين نفس البنوك من حيث العناصر المادية للمناخ التنظيمي وتتمثل في أن نظم المكافآت التي تتبعها إدارة البنك عادلة ومناسبة لجميع العاملين، وأن سلطة اتخاذ القرار لا تتركز في مستوى الإدارة العليا، وأن إدارة البنك تعقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين للتعرف على سير العمل بالبنك (معاملات التمايز تمثل ٠,٣٨، ٠,٣٥، ٠,٣٤ على التوالي). وبالإضافة إلى ما سبق فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل يمكن أن تستخدم في

المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية  
 د. د. ثابت عبدالرحمن إدريس د. أحمد عبدالله اللحلح د. وجيه عبدالستار نافع

التمييز بين نفس البنوك من حيث العناصر المادية للمناخ التنظيمي - وإن كان بدرجة ضعيفة - ويتمثل في أن معظم عمليات الاتصال داخل البنك تتم من خلال الخطوط الرسمية للاتصال، ويتميز القائمون على اتخاذ القرارات المختلفة بمهاراتهم العالية في اتخاذها، وأخيراً أن السلطات الممنوحة للأفراد العاملين بالبنك تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم (أنظر جدول رقم ٩).

ج- توصيف مقارن لبنوك القطاع العام التجارية على أساس العناصر المادية للمناخ التنظيمي طبقاً لتحليل الاتجاهات التقييمية للعاملين في مجموعات البنوك الأربعة الخاضعة للدراسة، فإن قيمة الوسط الحسابي لإجابات المستقصى للعناصر المادية للمناخ التنظيمي تمثل ٣,٠١، ٣، ٢,٩٦، ٢,٨٨ بالنسبة لبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية، وبنك مصر، والبنك الأهلي على التوالي. ومقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات مجموعات العاملين في مجموعات البنوك الأربعة نحو كل متغير من متغيرات العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك (أنظر جدول رقم ٩) أمكن التوصل إلى وصف مقارن لهذه الأنواع من حيث العناصر المادية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.

جدول رقم (٩)

عوامل ومعاملات التمايز بين بنوك القطاع العام التجارية  
 على أساس العناصر المادية للمناخ التنظيمي

(مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)

معامل التمايز	اختبار ف F Test	الوسط الحسابي في مجموعات البنوك				العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين مجموعات البنوك
		بنك القاهرة	بنك الإسكندرية	بنك مصر	بنك الأهلي	
٠,٦٤	**٤٣,٩	٢,١٧	٢,٢٨	٢,٧٠	٣,٤٣	تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي في عملية الترقية (REWARD 32).
٠,٦٣	**٣٢,٨	٢,٢٥	٢,٨٥	٢,٠٦	١,٩٢	يشعر العاملون بعدم تركيز سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العليا (STRUSTURE 11).
٠,٥٧	** ١٩,٤	٣,٢٠	٣,١١	٢,٦٧	٣,٤١	تسود العلاقة بين العاملين درجة ملحوظة من الحيطة والحذر (SUPERVISION 40)
٠,٥٣	** ٢٢,٥	٢,٩٤	٢,٧١	٣,٤٤	٢,٩٣	تحقق الكفاءات درجة مرضية من الإشباع لحاجات الأفراد (REWARD 29).
٠,٤٧	**٢٦,١	٢,٩١	٢,٤٩	٢,١٣	٢,٣٨	توجد صعوبة في إتصال العاملين ببعضهم البعض (COMMUNICATION 16).
٠,٤١	** ١٣,١	٢,٧٢	٢,٨٤	٣,١٦	٢,٥٦	تسمح الاتصالات والتعبير عن أفكار العاملين بصراحة (COMMUNICATION 13).
٠,٣٨	** ١٤,٩	٢,٤٦	٢,٦٨	٣,٢٨	٢,٩٣	أن نظم المكافآت المتبعة عادلة ومناسبة لجميع العاملين (REWARD 25)
٠,٣٥	** ١١,٨	٢,٣٧	٢,٦٠	١,٩٣	١,٩٣	يرى العاملون أن إتخاذ القرار لا يتركز في الإدارة العليا (DECISIONS 60).
٠,٣٤	** ١٧,٣	٣,٢١	٣,٣٨	٤,٠٣	٣,٨١	يتم عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين (COMMUNICATION 17)
٠,٢٧	** ١٣,٩	٣,٦١	٣,٨٦	٣,٧٥	٤,٠٨	تتم عمليات الإتصال من خلال الخطوط الرسمية (COMMUNICATION 20).
٠,٢٥	** ١٥,٩	٣,٥١	٣,٤١	٣,٥٥	٣,١٨	يتميز القائمون على إتخاذ القرارات بمهاراتهم العالية (DESCISION 65).
٠,١٥	** ١٢,٥	٣,٢٦	٣,٣٢	٣,٣٠	٣,٥٦	السلطات الممنوحة للعاملين تعادل حجم مسؤولياتهم (STRUCTURE 6).

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف Univariate F

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف Univariate F

❖ تمثل أسلوب المقياس المستخدم في مقياس ليكرت Likert للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمسة درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، بينما يشير الرقم (١) إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

بالنسبة لبنك القاهرة فإن العاملين فيها يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على أن معظم عمليات الاتصال داخل البنك تتم من خلال الخطوط الرسمية للاتصال، كما يميلون إلى الموافقة على أن إدارة البنك تعقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين للتعرف على سير العمل بالبنك، وأن السلطات الممنوحة للأفراد العاملين بالبنك تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على أن الأقدمية المطلقة هي المعيار الأساسي في عملية ترقية العاملين داخل البنك، ويسود جو العلاقة بين العاملين بالبنك درجة ملحوظة من الحيطة والحذر، ويتميز القائمون على اتخاذ القرارات المختلفة بمهاراتهم العالية في اتخاذها، وفي المقابل فإن العاملين في هذا النوع من البنوك يميلون إلى عدم الموافقة على أن نظم المكافآت التي تتبعها إدارة البنك عادلة ومناسبة لجميع العاملين، وأن نظم المكافآت التي تستخدمها إدارة البنك تحقق درجة مرضية من الإشباع لحاجات الأفراد الأساسية.

كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى عدم الموافقة على أن نظم الاتصالات الموجودة بالبنك تسمح بالتعبير عن أفكار وآراء العاملين بصراحة تامة، وتوجد أحياناً صعوبة في اتصال العاملين ببعضهم البعض داخل البنك، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى عدم الموافقة على أن سلطة اتخاذ القرار لا تتركز في مستوى الإدارة العليا بالبنك.

أما العاملون في بنك الإسكندرية يبدو أنهم متفوقون بدرجة كبيرة مع زملائهم في بنك القاهرة وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي، حيث أن العاملين في بنك الإسكندرية يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن إدارة البنك تعقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين للتعرف على سير العمل بالبنك، كما يميلون إلى الموافقة على أن معظم عمليات الاتصال داخل البنك تتم من خلال الخطوط الرسمية للاتصال، ويتميز القائمون على اتخاذ القرارات المختلفة بمهاراتهم العالية في اتخاذها، وتحقق نظم المكافآت التي تستخدمها إدارة البنك درجة مرضية من الإشباع لحاجات الأفراد الأساسية، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على أن السلطات الممنوحة للأفراد العاملين بالبنك تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وأن نظم المكافآت التي تتبعها إدارة البنك عادلة ومناسبة لجميع العاملين، وتسمح نظم الاتصالات الموجودة بالبنك بالتعبير عن أفكار وآراء العاملين بصراحة تامة، وفي المقابل فإن العاملين في هذا النوع من البنوك يميلون إلى عدم الموافقة على أن الأقدمية المطلقة هي المعيار الأساسي في عملية ترقية العاملين داخل البنك، ويسود جو العلاقة بين العاملين بالبنك درجة ملحوظة من الحيطة والحذر، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى عدم الموافقة على وجود سهولة في اتصال العاملين ببعضهم البعض داخل البنك، وأن سلطة اتخاذ القرار تتركز في مستوى الإدارة العليا داخل البنك.

أما العاملون في بنك مصر يبدو أنهم متفوقون مع زملائهم في بنك القاهرة والإسكندرية. وإن كان بدرجة أقل - على أن معظم عمليات الاتصال داخل البنك تتم من خلال الخطوط الرسمية للاتصال، كما يميلون إلى الموافقة على أن القائمين على اتخاذ القرارات يتميزون بمهاراتهم العالية في اتخاذها، وأن إدارة البنك تعقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين للتعرف على سير العمل بالبنك. كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على أن السلطات الممنوحة للأفراد العاملين بالبنك تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وأن جو العلاقة بين العاملين بالبنك يسوده درجة ملحوظة من الحيطة والحذر، وفي المقابل فإن العاملين في هذا النوع من البنوك يميلون إلى عدم الموافقة على عدم تركيز سلطة اتخاذ القرار في مستوى الإدارة العليا بالبنك، وأن نظم الاتصالات الموجودة بالبنك تسمح

بالتعبير عن أفكار وآراء العاملين بصراحة تامة، وأن نظم المكافآت التي تستخدمها إدارة البنك تحقق درجة مرضية من الإشباع لحاجات الأفراد الأساسية، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى عدم الموافقة على أن نظم المكافآت التي تتبعها إدارة البنك عادلة ومناسبة لجميع العاملين، وأن سلطة اتخاذ القرار لا تتركز في مستوى الإدارة العليا، وتوجد أحياناً صعوبة في اتصال العاملين ببعضهم البعض داخل البنك، وأن الأقدمية المطلقة هي المعيار الأساسي في عملية ترقية العاملين داخل البنك.

وأخيراً فبالنسبة للبنك الأهلي يبدو أن العاملين فيها يتشابهون - وإن كان بدرجة أقل - مع زملائهم في بنك القاهرة، والإسكندرية، وبنك مصر وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي، حيث أن العاملين في البنك الأهلي يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن معظم عمليات الاتصال داخل البنك تتم من خلال الخطوط الرسمية للاتصال. كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على أن القائمين على اتخاذ القرارات المختلفة يتميزون بمهاراتهم العالية في اتخاذها، وأن السلطات الممنوحة للأفراد العاملين تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على أن إدارة البنك تعقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين للتعرف على سير العمل بالبنك، وأن جو العلاقة بين العاملين بالبنك يسوده درجة ملحوظة من الحيطة والحذر.

وفي المقابل فإن العاملين في هذا النوع من البنوك يميلون إلى عدم الموافقة على أن نظم المكافآت التي تستخدمها إدارة البنك تحقق درجة مرضية من الإشباع لحاجات الأفراد الأساسية، وأن هناك صعوبة في اتصال العاملين ببعضهم البعض داخل البنك، وأن نظم الاتصالات الموجودة داخل البنك تسمح بالتعبير عن أفكار وآراء العاملين بصراحة تامة، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى عدم الموافقة على أن نظم المكافآت التي تتبعها إدارة البنك عادلة ومناسبة لجميع العاملين، وأن سلطة اتخاذ القرار لا تتركز في مستوى الإدارة العليا، وأن الأقدمية المطلقة تعتبر هي المعيار الأساسي في عملية ترقية العاملين داخل البنك.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الفرعي الأول) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة اجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة احصائية بين بنوك القطاع العام التجارية (البنك الأهلي، وبنك القاهرة، وبنك مصر، وبنك الإسكندرية) الخاضعة للدراسة على أساس الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي. ولقد اعتمد هذا القرار على كل من قيمة ويلكس لامدا في الدالتين الأولى والثانية لتحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلى ٠,٥٥ ، ٠,٨١ على التوالي<sup>(٩)</sup> (انظر جدول رقم ٨). كما أن قيمة كاي<sup>٢</sup> المحسوبة (٣٨٧,٩ ، ١٣٨,٨ ، ٥٢,١) بدرجات حرية ٣٦، ٣٢، ١٠ في نفس الدوال على التوالي تفوق نظيرتها الجدولية (٦٣,٦٩ ، ٤٠,٢٩ ، ٢٣,٢١) عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠١ (انظر جدول رقم ٨). ومن ناحية أخرى تقرر رفض نفس فرض العدم لاثنتي

(٩) تمتد قيمة ويلكس لامدا من الصفر إلى الواحد الصحيح، وكلما كانت أقرب إلى الصفر كلما كان ذلك مؤشراً لوجود تمايز ذو دلالة احصائية بين هذه المجموعات تحت الاختبار والعكس صحيح (Spss user's guide, 1988)

عشر متغير فقط من متغيرات العناصر المادية للمناخ التنظيمي (٤٥ متغير) مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود تمييز جوهري بين بنوك القطاع العام التجارية الأربعة الخاضعة للدراسة على أساس كل متغير من هذه المتغيرات عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠١ أو ٠,٠٥ وذلك وفقاً لاختبار ف Univariate F (أنظر جدول رقم ٩).

٢/٢/١١- التمييز بين بنوك القطاع العام التجارية على أساس العناصر النفسية للمناخ التنظيمي

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على العلاقة بين بنوك القطاع العام التجارية التي تنتمي إليها المجموعات الأربعة من العاملين وبين اتجاهاتهم التقويمية نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في هذه البنوك، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم على أساس العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي تتمثل دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم على أساس العوامل النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية المصرية في جدول رقم (١٠) والذي يتضح منه مايلي:

(١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية (معامل الارتباط المستعدد يمثل ٠,٣٥، ٠,٢٦، ٠,١٨ في الدالة الأولى، والثانية، والثالثة على التوالي) بين بنوك القطاع العام التجارية التي تنتمي إليها مجموعات العاملين وبين الاتجاهات التقويمية لهؤلاء العاملين نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في هذه البنوك.

(٢) أن التفاوت بين اتجاهات هذه المجموعات نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي يعتبر ذو درجة ضعيفة (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٢٨%، ١٤% في الدالة الثانية والثالثة على التوالي في تحليل التمايز المتعدد).

جدول رقم (١٠)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم

بين بنوك القطاع العام التجارية على أساس العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كاسا	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,١٤	٥٧,٥	٠,٣٥	٠,٧٩	١٥٣,١	٢١	٠,٠٠٠
٢	٠,٠٧	٢٨,٤	٠,٢٦	٠,٩٠	٦٦,٥	١٢	٠,٠٠٠
٣	٠,٠٤	١٤,١	٠,١٨	٠,٩٧	٢٢,٤	٥	٠,٠٠٠
Discriminant Matrix (ب) مصنوفة التقسيم							
المجموعات الفعلية	عدد الأفراد	التنسيق بعضوية المجموعات				الإجمالي	
		مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)	مجموعة (٤)		
مجموعة (١): بنك مصر	١٨٩	٥٩ (٣١,٢%)	٣٧ (١٩,٦%)	٤٩ (٢٥,٩%)	٤٤ (٢٣,٣%)	١٨٩	
مجموعة (٢): البنك الأهلي	١٢١	٢١ (١٧,٤%)	٥٢ (٤٣,٠%)	٢٢ (١٨,٢%)	٢٦ (٢١,٥%)	١٢١	
مجموعة (٣): بنك القاهرة	٢٢٤	٤٢ (١٨,٨%)	٣٥ (١٥,٦%)	١٠٤ (٤٦,٤%)	٤٣ (١٩,٢%)	٢٢٤	
مجموعة (٤): بنك الإسكندرية	١٢١	٢٢ (١٨,٢%)	١٦ (١٣,٢%)	١٩ (١٥,٧%)	٦٤ (٥٢,٩%)	١٢١	
الإجمالي	٦٥٥					٦٥٥	
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات		%٤٣					

(٣) أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين على مجموعات البنوك الأربعة وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي تمثل ٤٣% وهذه النسبة لا تعتبر عالية للتمييز بين هذه البنوك. أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين تقييم هذه المجموعات نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في البنوك الأربعة التي ينتمون إليها. ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن هناك حوالي ٥٧% من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها وذلك من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.

#### ب- الأهمية النسبية للعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي

باستخدام نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية للعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين مجموعات البنوك الأربعة الخاضعة للدراسة. ولقد اشتملت هذه المحددات على ٧ متغيرات فقط وتتعلق بكل من المخاطرة، والعمل الجماعي، والصراع، والولاء والانتماء وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١١).

ويلاحظ أن شعور العاملين بوجود درجة عالية من الولاء الشخصي نحو البنك، ومن الأفضل دائماً أن يتم التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بدلاً من مغامرة الدخول في مجالات أخرى، وكذلك أيضاً الصراع بين الوحدات أو الأفراد ظاهرة صحية للغاية تأتي في مقدمة العوامل التي تميز بين البنك الأهلي، وبنك مصر، وبنك القاهرة وبنك الاسكندرية من حيث العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي (معاملات التمايز تمثل ٠,٦٢، ٠,٦٢، ٠,٦١ على التوالي - أنظر جدول رقم ١١).

ثم يأتي بعد ذلك مجموعة أخرى من العوامل والتي تتجح في التمييز بين نفس مجموعات البنوك في هذا المجال، وتمثل في أن روح المشاركة تسود بين جميع الأفراد العاملين بالبنك على تحقيق أهدافه، وكذلك أيضاً أن إدارة البنك تهتم بكافة العاملين بالشكل الذي يساهم في اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وذلك من منطلق أنهم الأداة التنفيذية لتحقيق أهداف البنك (معاملات التمايز تمثل ٠,٥٩، ٠,٥٥ على التوالي). ثم يأتي بعد ذلك عامل ثالث والذي ينجح - وإن كان بدرجة أقل - في التمييز بين نفس مجموعات البنوك في هذا الصدد، ويتمثل هذا العامل في أن إدارة البنك تتبع سياسة التصدي للمشاكل والعمل على حلها وليس تجاهلها (معامل التمايز يمثل ٠,٤٩). وإضافة إلى ما سبق فإن هناك عامل رابع يمكن أن يستخدم في التمييز بين نفس البنوك من حيث العناصر النفسية والاجتماعية - وإن كان بدرجة ضعيفة - ويتمثل في أن إدارة البنك تأخذ في الحسبان المخاطرة المحتملة عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل البنك (أنظر جدول رقم ١١).

### ج- توصيف مقارن لبنوك القطاع العام التجارية على أساس العناصر النفسية للمناخ التنظيمي

طبقاً لتحليل الاتجاهات التقويمية للعاملين في مجموعات البنوك الأربعة الخاضعة للدراسة، فإن قيمة الوسط الحسابي لإجابات المستقصى منهم للعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي تمثل ٣,٦٢، ٣,٤٩، ٣,٤٦، ٣,٤٥ بالنسبة لبنك الاسكندرية، وبنك مصر، والبنك الأهلي، وبنك القاهرة على التوالي. وبمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات مجموعات العاملين في مجموعات البنوك الأربعة نحو كل متغير من متغيرات العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي والأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك (أنظر جدول رقم ١١) أمكن التوصل إلى وصف مقارن لهذه الأنواع من حيث العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في بنوك القطاع العام التجارية المصرية.

بالنسبة لبنك الاسكندرية فإن العاملين فيها يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على شعور معظم العاملين بوجود درجة عالية من الولاء الشخصي نحو البنك الذي يعملون به، كما يميلون إلى الموافقة على وجود روح المشاركة بين جميع الأفراد العاملين على تحقيق أهداف البنك، وأن ادارة البنك تتبع سياسة التصدي للمشاكل والعمل على حلها وليس تجاهلها، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على أن ادارة البنك تهتم بالعاملين بالشكل الذي يساهم في اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وذلك من منطلق أنهم الأداء التنفيذية لتحقيق أهداف البنك، وأن إدارة البنك تأخذ في الحسبان المخاطرة المحتملة عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل البنك، وفي المقابل فإن العاملين في هذا النوع من البنوك يميلون إلى عدم الموافقة على ضرورة التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بدلاً من مغامرة الدخول في مجالات أخرى خاصة أن درجة المخاطرة فيها تكون غير مأمونة، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى عدم الموافقة على أن الصراع بين الوحدات أو الأفراد ظاهرة صحية داخل البنك.

أما العاملون في بنك مصر يبدو أنهم متفقون بدرجة كبيرة مع زملائهم في بنك الاسكندرية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي، حيث أن العاملين في بنك مصر يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على شعور معظم العاملين بوجود درجة عالية من الولاء الشخصي نحو البنك الذي يعملون به، كما يميلون إلى الموافقة على وجود روح المشاركة بين جميع الأفراد العاملين على تحقيق أهداف البنك، وأن ادارة البنك تأخذ في الحسبان المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل البنك، وأن ادارة البنك تتبع سياسة التصدي للمشاكل والعمل على حلها وليس تجاهلها، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على ضرورة التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بدلاً من مغامرة الدخول في مجالات أخرى خاصة أن درجة المخاطرة فيها تكون غير مأمونة، وأن ادارة البنك تهتم بكافة العاملين بالشكل الذي يساهم في اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وذلك من منطلق أنهم الأداة التنفيذية لتحقيق أهداف البنك، وفي المقابل فإن العاملين في هذا النوع من البنوك يميلون إلى عدم الموافقة على أن الصراع بين الوحدات أو الأفراد ظاهرة صحية داخل البنك.

أ.د. ثابت عبدالرحمن إدريس د. أحمد عبد الله اللحج د. وجيه عبدالستار نافع  
 المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية

جدول رقم (١١)  
 عوامل ومعاملات التمايز بين بنوك القطاع العام التجارية  
 على أساس العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي  
 (مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)

معامل التمايز	اختبار F Test	الوسط الحسابي في مجموعات البنوك				العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين مجموعات البنوك
		بنك القاهرة	البنك الأهلي	بنك مصر	بنك الإسكندرية	
٠,٦٢	** ١٤,٤	٣,٩١	٤,٢٢	٤,٤٠	٤,٥٩	• أشعر بوجود درجة عالية من الولاء نحو البنك الذي أعمل به (IDENTITY 84).
٠,٦٢	** ١٢,١	٣,٣٩	٢,٨٣	٣,٣٣	٢,٩٢	• يفضل دائما التركيز على الخدمات الحالية والعمل على تطويرها (RISK 70).
٠,٦١	** ٩,٣	٢,٥٧	٢,٨٢	٢,٤٩	٢,١٥	• أن الصراع بين الوحدات أو الأفراد ظاهرة صحية للغاية (CONFLICT 46).
٠,٥٩	** ١٠,٦	٣,٨٣	٣,٥٩	٣,٧٥	٤,٠٧	• تسود روح المشاركة بين العاملين علمي تحقيق أهداف البنك (TEAMWORK 83).
٠,٥٥	** ٧,٦	٣,٢٥	٣,٣٦	٣,٣٣	٣,٨٨	• تهتم الإدارة بالعاملين بالشكل الذي يساهم في إشباع احتياجاتهم (TEAMWORK 82).
٠,٤٩	** ٨,١	٣,٧٠	٣,٥٢	٣,٥٠	٣,٩٣	• تتبع الإدارة سياسة التصدي للمشاكل والعمل على حلها (CONFLICT 52).
٠,٣٢	** ٨,٦	٣,٥٢	٣,٨٤	٣,٦٥	٣,٨٣	• تأخذ الإدارة في الحسبان المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات (RISK 59).

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقا لاختبار F Univariate

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقا لاختبار F Univariate

أما العاملون في البنك الأهلي يبدو أنهم متفقون مع زملائهم في بنك الإسكندرية، وبنك مصر - وإن كان بدرجة أقل - على شعور معظم العاملين بوجود درجة عالية من الولاء الشخصي نحو البنك الذي يعملون به، كما يميلون إلى الموافقة على أن إدارة البنك تأخذ في الحسبان المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات، وأن روح المشاركة تسود بين جميع الأفراد العاملين على تحقيق أهداف البنك، كما يميل أعضاء هذه المجموعة إلى الموافقة على أن إدارة البنك تتبع سياسة التصدي للمشاكل والعمل على حلها وليس تجاهلها، وأن إدارة البنك تهتم بالعاملين بالشكل الذي يساهم في إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وذلك من منطلق أنهم الأداة التنفيذية لتحقيق أهداف البنك. وفي المقابل فإن العاملين في هذا النوع من البنوك يميلون إلى عدم الموافقة على ضرورة التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بدلا من مغامرة الدخول في مجالات أخرى، كما يميل أعضاء هذه المجموعة إلى عدم الموافقة على أن الصراع بين الأفراد ظاهرة صحية داخل البنك.

وأخيراً فبالنسبة لبنك القاهرة يبدو أن العاملين فيها يتشابهون - وإن كان بدرجة أقل - مع زملائهم في بنك الإسكندرية، وبنك مصر، والبنك الأهلي وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي، حيث أن العاملين في بنك القاهرة يميلون إلى



الموافقة بدرجة كبيرة على شعور معظم العاملين بوجود درجة عالية من الولاء الشخصي نحو البنك الذي يعملون به، كما يميلون إلى الموافقة على وجود روح المشاركة بين جميع الأفراد العاملين على تحقيق أهداف البنك، وأن إدارة البنك تتبع سياسة التصدي للمشاكل والعمل على حلها وليس تجاهلها، كما يميل أعضاء هذه المجموعة أيضاً إلى الموافقة على أن إدارة البنك تأخذ في الحسبان المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات داخل البنك، وضرورة التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بدلاً من مغامرة الدخول في مجالات أخرى، وأن إدارة البنك تهتم بالعاملين بالشكل الذي يساهم في اشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وفي المقابل فإن العاملين في هذا النوع من البنوك يميلون إلى عدم الموافقة على أن الصراع بين الوحدات أو الأفراد ظاهرة صحية داخل البنك.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر أيضاً رفض فرض العدم (الفرض الفرعي الثاني) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة اجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة احصائية بين بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة على أساس الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي. ولقد اعتمد هذا القرار على كل من قيمة ويلكس لامدا في الدالتين الأولى والثانية لتحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلى ٠,٧٩، ٠,٩٠ على التوالي. كما أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (١٥٣,١، ٦٦,٥، ٢٢,٤) بدرجات حرية ٢١، ١٢، ٥ في نفس الدوال على التوالي تفوق نظيرتها الجدولية (٣٨,٩٣، ٢٦,٢٢، ١٥,٠٩) عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠١ (أنظر جدول رقم ١٠). ومن ناحية أخرى فقد تقرر رفض نفس فرض العدم بالنسبة لسبعة متغيرات فقط من متغيرات العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي (٣٨ متغير) مأخوذة بصورة فردية وذلك لقدرة كل منها على التمييز بين بنوك القطاع العام التجارية الأربعة الخاضعة للدراسة على أساس كل متغير من هذه المتغيرات عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠١ أو ٠,٠٥ وذلك وفقاً لاختبار ف (أنظر جدول رقم ١١).

### ٣/١١- الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني لهذه الدراسة والذي يتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين بنوك القطاع العام التجارية (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الاسكندرية) وذلك من حيث مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك. واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك تمايز ذو دلالة احصائية بين بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة وذلك من حيث مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك".

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على أربعة مجموعات من العاملين والتي تمثل أنواع البنوك الأربعة الخاضعة للدراسة. وكذلك الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين في هذه البنوك. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد على العلاقة بين بنوك القطاع العام التجارية التي تنتمي إليها المجموعات الأربعة من العاملين وبين مستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين في هذه البنوك، ويمكن توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم على أساس الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية وذلك من خلال جدول رقم (١٢) والذي يتضح منه ما يلي:

- (١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جداً (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,١٢، ٠,٠٨، ٠,٠١ في الدالة الأولى، والثانية، والثالثة على التوالي) بين بنوك القطاع العام التجارية التي تنتمي إليها مجموعات العاملين وبين الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين في هذه البنوك.
- (٢) أن التفاوت في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام يعتبر ذو درجة ضعيفة (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٣٣% في الدالة الثانية لتحليل التمايز المتعدد).
- (٣) أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين على مجموعات البنوك الأربعة وفقاً لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك تمثل ٢٦% وهذه النسبة تعتبر ضعيفة جداً للتمييز بين بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة، أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين تقييم هذه المجموعات نحو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الأربعة التي ينتمون إليها. ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن هناك حوالي ٧٤% من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها وذلك من حيث الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.

جدول رقم (١٢)  
 دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم  
 بين بنوك القطاع العام التجارية على أساس الأداء الوظيفي للعاملين  
 (أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	ك	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٠١٣	٦٦,١	٠,١٢	٠,٩٨	١٣,١	١٢	٠,٣٦
٢	٠,٠٠٧	٣٣,٨	٠,٠٨	٠,٩٩	٤,٥	٦	٠,٦٢
٣	٠,٠٠٠	٠,١٠٠	٠,٠١	١,٠٠	٠,٠٢	٢	٠,٩٩

(ب) مصفوفة التقسيم Discriminant Matrix

الإجمالي	التنبؤ بعضوية المجموعات				عدد المفردات	المجموعات الفعلية
	مجموعة (٤)	مجموعة (٣)	مجموعة (٢)	مجموعة (١)		
١٨٩	٩٣ (%٤٩,٢)	٥٦ (%٢٩,٦)	٣٦ (%١٩)	٤ (%٢,١)	١٨٩	مجموعة (١): بنك مصر
١٢١	٥٢ (%٤٣)	٤٣ (%٣٥,٥)	٢٥ (%٢٠,٧)	١ (%٠,٠٠)	١٢١	مجموعة (٢): البنك الاهلي
٢٢٤	٨٧ (%٣٨,٨)	٨٣ (%٣٧,١)	٤٩ (%٢١,٩)	٥ (%٢,٢)	٢٢٤	مجموعة (٣): بنك القاهرة
١٢١	٥٩ (%٤٨,٨)	٤١ (%٣٣,٩)	٢١ (%١٧,٤)	-	١٢١	مجموعة (٤): بنك الاسكندرية
٦٥٥					٦٥٥	الإجمالي
	%٢٦					النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول فرض العدم السابق ورفض الفرض البديل وذلك بعد أن تبين من نموذج التمايز المتعدد عدم وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام التجارية (البنك الأهلي، وبنك القاهرة، وبنك مصر، وبنك الإسكندرية) المصرية وذلك على أساس الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك. ولقد اعتمد هذا القرار على كل من قيمة وبيكس لامدا في الدالتين الأولى والثانية لتحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلى ٠,٩٨، ٠,٩٩ على التوالي. كما أن قيمة كاسي الجدولية (٢٦,٢٢، ١٦,٨١، ٩,٢١) بدرجات حرية ١٢، ٦، ٢ في نفس الدوال على التوالي تفوق نظيرها المحسوبة (١٣,١، ٤,٥، ٠,٠٢) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (أنظر جدول رقم ١٢).

#### ٤/١١ - العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الثالث لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين المناخ التنظيمي (العناصر المادية، العناصر النفسية والاجتماعية) وبين الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية. واختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (العناصر المادية، العناصر النفسية والاجتماعية) والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بنك من بنوك القطاع العام التجارية المصرية (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية) على حده". ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين:

الفرض الفرعي الأول: ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية.  
الفرض الفرعي الثاني: ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية.

ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر جدول رقم ٤,٥) من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى. وبتطبيق أسلوب الانحدار المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق وذلك على النحو التالي:

#### ١١/٤/١ - العلاقة بين العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها، وكذلك الأهمية النسبية للعناصر المادية للمناخ التنظيمي وذلك على النحو التالي:

(أ) نوع ودرجة العلاقة

تستخلص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في جدول رقم (١٣) والذي ينضح منه

مايلي:

(١) أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٤٨% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

(٢) أن العناصر المادية للمناخ التنظيمي في البنوك الخاضعة للدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٢٣% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية.

(ب) الأهمية النسبية للعناصر المادية للمناخ التنظيمي

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك سبع متغيرات فقط تمثل العناصر المادية للمناخ التنظيمي (اتخاذ القرارات، ونظام الإشراف، والهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظام المكافآت) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة احصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.

هذا ويجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن الأفراد العاملين بالبنك يعرفون السلطات الممنوحة لهم بحكم وظائفهم (٠,١٤٥)، طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل (٠,١٣٥)، حرية العاملون في الاتصال برؤسائهم (٠,١٣٤)، اتخاذ القرارات المختلفة في الوقت المناسب (٠,١١٥)، تطبيق الحيطة والحذر في عملية اتخاذ القرارات المختلفة (٠,١١٤)، الأقدمية المطلقة هي المعيار الأساسي في عملية ترقية العاملين داخل البنك (٠,١٠١)، وأخيراً أن عمليات الاتصال تتم من خلال الخطوط الرسمية للاتصال (٠,٠٨٥)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

نوع ودرجة العلاقة بين العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي  
 (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	العناصر المادية للمناخ التنظيمي (الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي للعاملين)
٠,١٩	٠,٤٣	** ٠,١٤٥	• يعرف العاملون السلطات الممنوحة لهم بحكم وظائفهم.
٠,١٦	٠,٤٠	** ٠,١٣٥	• عندما تتحدث مع رئيسك فإنك تشعر بأنه يستمع إليك.
٠,٢٠	٠,٤٥	** ٠,١٣٤	• يشعر الفئات المختلفة من العاملين بالحرية في الاتصال برؤسائهم.
٠,١١	٠,٣٣	** ٠,١١٥	• يتم اتخاذ القرارات المختلفة داخل البنك في الوقت المناسب.
٠,٢١	٠,٤٦	** ٠,١١٤	• يتم تطبيق مبدأ الحيطة والحذر في عملية اتخاذ القرارات.
٠,٢٢	٠,٤٧	** ٠,١٠١	• تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي في عملية الترقية.
٠,٢٣	٠,٤٨	* ٠,٠٨٥	• تتم عمليات الاتصال داخل البنك من خلال الخطوط الرسمية.
	٠,٤٨		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٢٣		• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	٢٦,٩٥		• قيمة F المحسوبة
	٦٤٧,٧		• درجات الحرية
	٢,٦٩		• قيمة F الجدولية
	٠,٠٠١		• مستوى الدلالة الإحصائية

\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test  
 \* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الفرعي الأول) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لسبب متغيرات فقط من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار (٤٥ متغير)، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠١ أو ٠,٠٥ وذلك وفقاً لاختبار ت T-Test (أنظر جدول رقم ١٣).

٢/٤/١١ - العلاقة بين العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي  
لقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليهما، وكذلك الأهمية النسبية للعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي وذلك على النحو التالي:

#### (أ) نوع ودرجة العلاقة

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في جدول رقم (١٤) والذي يتضح منه مايلي:

(١) أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٦٣% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

(٢) أن العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في البنوك الخاضعة للدراسة يمكن أن تفسر حوالي ٤١% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية.

جدول رقم (١٤)

نوع ودرجة العلاقة بين العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي  
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي (الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي للعاملين)
٠,٢٨	٠,٥٣	** ٠,٣٠٥	يشعر العاملون في البنك بأنهم شركاء مهتمين بتحقيق أهدافه.
٠,٣٦	٠,٦٠	** ٠,١٩٢	أني علي استعداد لقبول أي عمل يسند لي حتى يحقق البنك أهدافه.
٠,٣٩	٠,٦٢	** ٠,١٣٠	يشعر العاملون الجدد بأنهم جزء من مجموعة العمل المختلفة.
٠,٤٠	٠,٦٣	** ٠,١١٥	أشعر بوجود درجة عالية من الولاء نحو البنك الذي أعمل به.
٠,٤١	٠,٦٣	* ٠,١٠٨	أشعر بأنني عضو في فريق يعمل بكفاءة عالية داخل البنك.
	٠,٦٣		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٤١		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	٨٧,٩١		قيمة ف المحسوبة
	٦٤٩,٥		درجات الحرية
	٣,٠٦		قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠١		مستوى الدلالة الإحصائية

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت T- Test

\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ت T- Test

### (ب) الأهمية النسبية للعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك خمسة متغيرات فقط تمثل العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي (الولاء والانتماء، العمل الجماعي) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة احصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة. هذا ويجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشمل على أن جميع الأفراد العاملين في البنك يشتركون في تحقيق أهدافه (٠,٣٠٥)، وأن الأفراد على استعداد لقبول أى عمل يسند إليهم حتى يحقق البنك أهدافه (٠,١٩٢)، وأن العاملين الجدد يشعرون بأنهم جزء من مجموعة العمل داخل البنك (٠,١٣٠)، وشعور الأفراد بوجود درجة عالية من الولاء الشخصي نحو البنك الذى يعملون به (٠,١١٥)، وشعور الأفراد بأنهم أعضاء فى فريق يعمل بكفاءة عالية حتى يحقق البنك أهدافه (٠,١٠٨) وذلك كما هو موضح فى جدول رقم (١١/٤).

وفى ضوء ما تقدم فقد تقرر أيضاً رفض فرض العدم (الفرض الفرعي الثاني) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة اجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين فى بنوك القطاع العام التجارية. كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لخمس متغيرات فقط من العدد الاجمالي للمتغيرات المستقلة فى نموذج تحليل الانحدار (٣٨ متغير)، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠١ أو ٠,٠٥ وذلك وفقاً لاختبار T-Test (انظر جدول رقم ١٤).

### ١٢- نتائج الدراسة

أظهرت هذه الدراسة والخاصة بأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين فى بنوك القطاع العام التجارية المصرية عن مجموعة من النتائج التى تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة فى هذه البنوك، ويمكن تصنيف النتائج التى تم التوصل إليها إلى النتائج الخاصة بتحليل بالمناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي، والنتائج الخاصة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وتتخصص أهم النتائج التى تم التوصل إليها وذلك على النحو التالى:

#### ١٢/٢- نتائج تحليل المناخ التنظيمي

أظهرت الدراسة الحالية عن مجموعة من النتائج التى تتعلق بالمناخ التنظيمي فى بنوك القطاع العام التجارية، وتتخصص أهم هذه النتائج فى الآتى:

(١) ليس هناك تمييز بدرجة كبيرة بين بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو العناصر المادية للمناخ التنظيمي فى هذه البنوك، وتتمثل أهم العناصر المادية للمناخ التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين بنوك القطاع العام التجارية فى أن الأقدمية هى المعيار الأساسى فى عملية الترقية، وشعور العاملين

بعدم تركيز سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العليا، وأن العلاقة بين العاملين يغلب عليها طابع الحيطة والحذر، وصعوبة اتصال العاملين ببعضهم البعض، وأن عمليات الاتصال تتم من خلال الخطوط الرسمية، وأن القائمين على اتخاذ القرارات يتميزون بمهاراتهم العالية، وأخيراً أن السلطات الممنوحة للعاملين تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. (٢) ليس هناك تمييز بدرجة كبيرة بين بنوك القطاع العام التجارية وذلك من حيث الاتجاهات التكوينية للعاملين نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في هذه البنوك، وتتمثل أهم العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين بنوك القطاع العام التجارية في شعور العاملين بدرجة كبيرة من الولاء نحو البنك الذي يعملون به، ودائماً يفضل التركيز على الخدمات الحالية بدلاً من الدخول في مجالات جديدة، وأن الصراع بين الأفراد ظاهرة صحية، وتسود روح المشاركة بين العاملين على تحقيق أهداف البنك، وأن إدارة البنك تهتم بالعاملين بالشكل الذي يساهم في إشباع احتياجاتهم وأخيراً تأخذ إدارة البنك في الحسبان المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل الوحدة البنكية.

#### ٢/٢/١٢ - نتائج تحليل الأداء الوظيفي

أظهرت الدراسة الحالية عدم وجود تمييز بين بنوك القطاع العام التجارية وذلك من حيث مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك، أو بمعنى آخر أن هناك تشابه بدرجة كبيرة بين العاملين وذلك من حيث الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين في هذه البنوك.

#### ٣/٢/١٢ - نتائج تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

أظهرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج التي تتعلق بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية. وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

(١) هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة، وتتمثل أهم العناصر المادية للمناخ التنظيمي والأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية في معرفة الأفراد العاملين بالبنك للسلطات الممنوحة لهم بحكم وظائفهم، وطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتطبيق مبدأ الحيطة والحذر في عملية اتخاذ القرارات، وأن عمليات الاتصال تتم من خلال الخطوط الرسمية للاتصال، وأخيراً أن الأقدمية المطلقة هي المعيار الأساسي في عملية ترقية العاملين داخل البنك.

(٢) هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة، وتتمثل أهم العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي والأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية في أن جميع الأفراد العاملين بالبنك يشتركون في تحقيق أهدافه، وأن الأفراد على استعداد لقبول أي عمل يسند إليهم حتى يحقق البنك أهدافه، وأن العاملين الجدد يشعرون بأنهم جزء من مجموعة العمل داخل البنك، وشعور الأفراد بوجود درجة عالية من الولاء الشخصي نحو البنك الذي يعملون به، وأخيراً شعور الأفراد بأنهم أعضاء في فريق يعمل بكفاءة عالية حتى يحقق البنك أهدافه.

### ١٣ - التوصيات

في ضوء النتائج السابقة إنتهى الباحث إلى مجموعة من التوصيات، والتي يمكن تصنيفها إلى عدد من التوصيات الخاصة بالمناخ التنظيمي من ناحية، والأداء الوظيفي من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، ويمكن تلخيص أهم التوصيات وذلك على النحو التالي:

#### ١٣/٢-١- التوصيات الخاصة بالمناخ التنظيمي

يوصى الباحث بإدارات بنوك القطاع العام التجارية المصرية بتوجيه مزيد من الاهتمام نحو القيام بعملية التطوير التنظيمي وذلك بغرض توفير المناخ التنظيمي الملائم والذي يساعد العاملين على تقديم الخدمة المصرفية بكفاءة وفعالية، ويقترح أن تركز جهود التطوير التنظيمي على أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والاتصالات، والمكافآت، والإشراف، والتعامل مع الصراعات وحل المشكلات، واتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، والعمل الجماعي والتشجيع على إبداء الرأي الآخر، والولاء والانتماء)، ويمكن تلخيص أهم هذه التوصيات فيما يلي:

١- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لبنوك القطاع العام التجارية المصرية من وقت إلى آخر، وذلك من منطلق أنه أحد الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:

١/١- تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف وغايات البنك، والخروج عن دائرة الهياكل التقليدية التي تكاد تكتسب صفة الأبدية من طول ثباتها واستقرارها ونمطيتها لعقود من الزمن.

٢/١- تحقيق التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في البنك، وتحديد المهام والأعمال الخاصة بالعاملين بوضوح تام، وإعطائهم قدر أكبر من المرونة في أداء تلك المهام، ومنع التداخل في الاختصاصات بين الأقسام، وخضوع تنظيم وسياسات وإجراءات العمل للمراجعة المستمرة، وإشراك العاملين في تحديد أهداف البنك.

٣/١- التحديد الواضح والموضوعي لدور كل وظيفة في تحقيق أهداف البنك، مع ضرورة توفير درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات.

٤/١- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي من وقت إلى آخر وذلك بغرض إعادة تقييم الهيكل التنظيمي حتى يواكب الظروف البيئية المحيطة للبنك.

٥/١- إدخال التعديلات المناسبة على الهيكل التنظيمي ومن ثم اختيار الإستراتيجيات المناسبة التي تلائم التعامل مع ظروف البيئة المتغيرة من وقت إلى آخر.

٦/١- تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يجعل كل جماعة صغيرة مسؤولة عن تحقيق هدف معين، وتزويدها بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل.

٧/١- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وذلك من حيث واجبات ومسؤوليات الوظائف بالشكل يتمشى مع طبيعة العمل في البنك، وأن ينصب التعديل الأساسي في بطاقات توصيف الوظائف مع بيان مستويات اتخاذ القرار في كل منها بصورة محددة ودقيقة.

٨/١- حرص إدارة البنك على عقد اللقاءات الدائمة والندوات مع العاملين، وذلك بغرض شرح السياسة العامة للبنوك حتى تحصل على تأييد العاملين بها تجاه هذه السياسات.



- ٩/١- إعادة النظر في نظام التوظيف المطبق حالياً فيما يتعلق بسياسة الترقية بالأقدمية وذلك حتى يتلاءم مع متطلبات العصر والتغيرات التي طرأت على سوق العمل.
- ١٠/١- تبنى نظام للترقية على أساس الكفاءة مع ضرورة إنشاء درجات للترقية لمعالجة مشاكل الرسوب الوظيفي.
- ١١/١- وضع خطة عامة تربط بين دور كل إدارة من إدارات الهيكل التنظيمي في تحقيق أهدافها، مع مراعاة أن الخطة تنبع من داخل كل إدارة ويتم التنسيق والتكامل فيما بينها، بما يضمن وحدة العمل داخل البنك.
- ١٢/١- إعادة النظر في وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي، حيث أن إدارة التسويق المصرفي هي الإدارة التي تهتم بقياس رغبات العملاء، ودراسة السوق حتى يمكن للبنك أن تحقق أهدافها وتزيد من فعاليتها أدائها.
- ٢- إعادة النظر في نظام الاتصالات في بنوك القطاع العام التجارية، وذلك من منطلق أن الاتصال أحد العناصر الرئيسية للمناخ التنظيمي، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:
- ١/٢- الحرص على تصميم نظم فعالة للاتصالات يكون هدفها الأساسي توفير المعلومات الكافية في الوقت المناسب وكافة المستويات وتدعيمها بأحدث وسائل الاتصال.
- ٢/٢- وجود نظام للمعلومات يحقق انسياب وتدفق المعلومات من مراكز إنتاجها بالتنظيم إلى مراكز اتخاذ القرارات المستخدمة لها.
- ٣/٢- اختيار قنوات ووسائل الاتصال التي تواكب ظروف العمل داخل البنك، وضرورة تفهم العاملين لنظام الاتصال المطبق في البنوك الخاضعة للدراسة.
- ٤/٢- الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية والحرص على الاستفادة منها بجانب الاتصالات الرسمية في بنوك القطاع العام التجارية المصرية.
- ٥/٢- المتابعة الدورية لنظام الاتصال وذلك بغرض اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها واستفحال أثارها السيئة داخل البنك.
- ٦/٢- هناك حاجة ماسة لبناء نظام فعال للاتصال بالشكل الذي يوفر بسرعة الوسائل التي تمكن العاملين من توصيل اقتراحاتهم إلى المستويات الإدارية العليا، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم قنوات اتصال أفقية ورأسية، ونقل كافة ما يستجد من أفكار في الإدارة العليا إلى مختلف العاملين بالطرق التي تتفق مع طبيعتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- ٧/٢- التركيز على أن تكون سياسات ونظم الاتصال مكتوبة بطريقة يسهل إسترجاعها حين الحاجة إليها نظراً لقدرة العقل البشري المحدودة على التركيز.
- ٨/٢- أن تراعى إدارة البنوك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تساهم في زيادة فعالية الاتصال في مجال العمل، وتمثل هذه العوامل فيما يلي:
- التزام المرسل والمستقبل باختيار كلمات الرسالة بدقة وعناية
  - القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر بصورة واضحة ومحددة
  - الالتزام بالحياد والموضوعية في عرض الآراء والمقترحات
  - تجنب الإفراط في تبسيط الأمور الصعبة أو تعقيد الأمور السهلة
  - الوضوح التام للأوامر والتعليمات من الرؤساء للمرؤوسين

- توفير المعلومات اللازمة للمرؤوسين لأداء أعمالهم في الوقت المناسب
  - تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم لتطوير إجراءات أداء أعمالهم
  - احترام سرية ما يقال للعامل بصفة منفردة وعدم الإفشاء به إلى الآخرين
  - احتفاظ الرؤساء والمرؤوسين بالهدوء والموضوعية في المواقف الانفعالية
- ٩/٢- توافر مجموعة من الخصائص في نظام الاتصالات والتي تجعله أكثر فعالية، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:
- حرص نظام الاتصال على احترام العلاقات في مزاولة عملية الاتصال
  - عدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم على اختلاف كافة المستويات التنظيمية
  - توافر عنصر المرونة في نظام الاتصال بما يمكنه من تحقيق أهدافه
  - عدم تجاهل نظام الاتصال الرسمي لشبكات الاتصال غير الرسمي
  - العمل على انسياب تدفق المعلومات التي تمر بين الوحدات التنظيمية
  - التعرف على معوقات الاتصال والعمل على تلافيتها في المستقبل
  - تحديد قنوات الاتصال التي تلائم الحاجة الفعلية لتحقيق أهداف البنك.
- ٣- إعادة النظر في نظام المكافآت في بنوك القطاع العام التجارية المصرية بما يحقق العدالة ويعكس الكفاءة في الأداء، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق:
- ١/٣- اعتماد نظام الترقيّة للمناصب الإدارية العليا في البنك على عنصر الكفاءة فقط وليس الأقدمية.
- ٢/٣- إعادة النظر في نظم الأجور والمكافآت بما يعكس الكفاءة في الأداء والتوازن في استخدام أسلوبى الثواب والعقاب كدافع لتحسين مستوى الأداء بها.
- ٣/٣- تحفيز العاملين في البنك على تقديم الأفكار الجديدة ومكافأتهم عليها.
- ٤/٣- اهتمام الإدارة في البنك بتشجيع العاملين على المبادأة والابتكار في طرق وأساليب العمل بما يرفع من جودة وكفاءة الأداء.
- ٥/٣- توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين الجوانب المادية للمناخ التنظيمي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الربط بين أجر الموظف والوظيفة التي يشغلها، وتحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين.
- ٦/٣- توجيه اهتمام إدارة البنك نحو الاستفادة من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ومعنى ذلك أن الثروة الحقيقية للبنك تكمن في العنصر البشري باعتباره حجر الزاوية لكافة أعماله نظراً لأن كل تعاملات البنك تتم من خلال الأفراد سواء كانوا مديرون يتخذون القرار أو موظفون تنفيذيون يؤدون الأعمال المصرفية أو عملاء يسعون للاستفادة من الخدمات التي تنتجها البنوك.
- ٤- إعادة النظر في نظام الإشراف في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، وذلك من منطلق أنه أحد العناصر الرئيسية للمناخ التنظيمي، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:
- ١/٤- إعداد وتدريب القادة الإداريين باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية.

- ٢/٤- التشجيع المستمر للأفراد على العمل الجيد، واهتمام الرؤساء بكل مبادرة من العاملين وإقناعهم باهتمام ورغبة الإدارة في التجديد المستمر في طرق وأساليب العمل.
- ٣/٤- يتطلب تحسين أنماط القيادة وجود مدخل علمي لتحفيز القادة الإداريين على الأداء الجيد في البنك، وهذا يتطلب ضرورة تبنى أنظمة حديثة في الإدارة مثل نظام الإدارة بالأهداف والذي يحقق المرونة في الأداء، فضلا عن النتائج المترتبة على ذلك أهمها تنمية المرؤوسين ومن ثم إعداد الصف الثاني القادر على القيادة.
- ٤/٤- الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص في البنك ذوى التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسم الإستراتيجيات، ومن ثم مضاعفة تأثيرهم القيادي على مختلف العاملين.
- ٥/٤- تطبيق أساليب المراجعة الإدارية والرقابة الشاملة التي تركز على الأنشطة المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية. أو بمعنى آخر تقييم الأداء الشامل للبنك وذلك بغرض الوقوف على جوانب القوة والضعف في الأداء.
- ٦/٤- القيام بعملية المقارنة الدورية للوظائف الإدارية بالمستوى الطبيعي للعمليات الناجحة في البنك وذلك بغرض تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وقياس مدى فعالية أساليب الرقابة الإدارية المطبقة.
- ٧/٤- توجيه اهتمام إدارة البنك إلى التدرج في إحداث التغيير نحو أساليب الإشراف والقيادة من جانب الرؤساء بما يؤدي إلى أن يكفي الرؤساء برسم الخطوط العريضة للسياسات دون التدخل في الإجراءات أثناء تنفيذ المرؤوسين لها.
- ٨/٤- تشجيع القيادات الإدارية في البنك المرؤوسين على تحمل المسؤولية. وفي سبيل تحقيق ذلك لابد من أن تتجنب أسلوب إرغام المرؤوس على تقديم الأعداد وذلك في حالة ارتكاب خطأ ما أثناء قيامه بالعمل المكلف به.
- ٩/٤- وضع نظم لتقييم كفاءة أداء العاملين تعتمد على الموضوعية وبما يتفق مع طبيعة العمل بحيث تتناسب نتائج تقييم الإنجازات مع ما استغرق في تحقيقها من وقت وجهد، بما يحقق رضا العاملين والتقارب في ادراكاتهم نحو نظام التقييم، وهو ما يتطلب:
- إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الاستمرارية وإشراك العاملين والمديرين في تصميمه، وتحديد المعايير الموضوعية العادلة محل التقييم.
  - الأخذ في الاعتبار الخبرة والمقدرة والاستعداد الشخصي عند التعيين وليس المؤهل الدراسي فقط.
  - تشجيع المرؤوسين على إعداد تقارير عكسية عن قاداتهم يعبر عن تقييمهم لسلوك الرؤساء، مع ضرورة إعلام المرؤوسين أولاً بأول بنتائج تقييم أدائهم ومعاونتهم في اجتياز أوجه القصور لمنع تكرارها في المستقبل.
- ١٠/٤- توجيه الاهتمام نحو وضع معدلات أداء للعاملين بما يساعد على موضوعية الحكم على كفاءة الأداء للعاملين ومن ثم توفير مناخ هادئ للعمل ورفع الإنتاجية.
- ١١/٤- تبنى إدارة البنك المنهج الموضوعي في معالجة أخطاء العاملين وذلك من خلال البحث الدقيق عن أسباب ومصادر الأخطاء، وآثارها، وكيفية العلاج المناسب وتطبيقه بالشكل الذي يكفل فعالية نظام الإشراف بها.

- ١٠/٧- تحقيق الانسجام بين التنظيمات غير الرسمية والرسمية للعاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ضرورة افتتاح الإدارة بأن التنظيمات غير الرسمية تؤدي دوراً إيجابياً في تنمية الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق أهداف البنك.
- ١١/٧- توفير الفرصة للتفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين العاملين ويمكن أن يتم ذلك من خلال قيام كل جماعة صغيرة بتحقيق هدف معين يكون قابل للقياس مع تشكيل هذا الفريق من أفراد يمتلكون المهارات والخبرات لتحقيق الهدف المطلوب منهم مع تزويدهم بالبيانات المتعلقة بالعمل المنوط بهم.
- ٨- العمل على رفع مستوى الولاء والانتماء للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية، وذلك من منطلق أنه أحد العناصر الرئيسية للمناخ التنظيمي، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:
- ١/٨- حرص القيادات الإدارية على توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين حتى يتحقق لهم عنصر الأمان والاستقرار وبالتالي يتوافر عنصر الثقة بينهم وبين رؤسائهم.
- ٢/٨- تنمية مهارات وقدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية، وضرورة تحفيز العاملين وتصميم أنظمة الحوافز المشروطة بأداء العاملين.
- ٣/٨- توفير الفرصة للعاملين في البنك للابتكار والتجديد في مجال العمل المنوط بهم.
- ٤/٨- إدارة الصراع الذي يحدث داخل البنك على اختلاف أنواعه بالشكل الذي يمكن من الاستفادة من إيجابياته والحد من سلبياته.
- ٥/٨- حرص إدارة البنك على تهيئة ظروف العمل المادية المناسبة وتوفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي.
- ٦/٨- حرص الإدارة على إشباع احتياجات العاملين في البنك، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم ومن ثم ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لهم.
- ٧/٨- تبني إدارة البنك لعملية تنمية السلوك الخلاق للعاملين وذلك في إطار تبني قيم وأخلاقيات ومعايير مشجعة للسلوك الأخلاقي القويم وذلك من خلال تبنيها لسياسة أخلاقية واضحة متوافقة مع البيئة التي تعمل فيها.
- ٨/٨- تدريب وتنمية العاملين وتحديد أدوارهم بصورة محددة، والتوفيق بين العاملين والوظائف التي يشغلونها وذلك من خلال اختيار العاملين المناسبين للوظائف وتصميم الأعمال بما يتناسب من العاملين في البنك.
- ٩/٨- حرص إدارة البنك على تبني اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بصورة فعلية، حيث أن ذلك يؤدي إلى الموضوعية والدقة في عملية اتخاذ القرار، وشعور العاملين بمركزهم نتيجة الإسهام الفعلي في نجاح الوحدة التنظيمية التي يعملون بها، وشعور العاملين أنهم أفراد يحتاجهم الغير أو يرغب الغير في الأخذ بأرائهم، وشعور العاملين بالانتماء والولاء، الأمر الذي يرفع الروح المعنوية لهم، وبالتالي مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل البنك.

#### ٢/٢/١٣- التوصيات الخاصة بالأداء الوظيفي

لقد أمكن التوصل في هذا البحث إلى عدد من التوصيات الخاصة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ١- توجيه الاهتمام نحو تصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية الكفيلة برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وإكسابهم مهارات جديدة تساهم في تغييرات التكنولوجيا المحيطة.
- ٢- العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال توجيه مجموعة من الدراسات المتخصصة نحو تقييم المناخ التنظيمي بما يساهم في تحفيز العاملين وذلك في إطار الربط بين تحقيق أهداف العاملين والبنك في وقت واحد.
- ٣- القيام بعملية التطوير التنظيمي في البنك بالشكل الذي يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تركيز جهود التطوير التنظيمي على أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة الحالية.
- ٤- الاهتمام بعملية تصميم وتنفيذ برنامج التطوير التنظيمي بالشكل الذي يساهم بصورة فعلية في تنمية مهارات العاملين في أبعاد المناخ التنظيمي، حيث أن هذا يمكن أن يساهم في إشباع احتياجات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى كفاءة أداء الخدمة المصرفية المقدمة.
- ٥- تخطيط وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة، والتي تركز على تنمية قدرات العاملين في مجال تقديم الخدمة المصرفية، حيث أن مثل هذه البرامج إذا أحسن تصميمها وتنفيذها فإنها يمكن أن تساهم في تنمية مهارات العاملين بالشكل الذي يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية.

### ٣/٢/١٣- التوصيات الخاصة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

- لقد أمكن التوصل في هذا البحث إلى عدد من التوصيات الخاصة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، ويمكن تلخيص أهم هذه التوصيات وذلك على النحو التالي:
- ١- أن الإدارة في البنوك يجب أن تهتم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية، حيث لا يمكن فهم السلوك الإنساني بغرض التأثير عليه وتطويعه بما يساهم في تحقيق أهداف البنك، إلا في نطاق البيئة المحيطة لهذا السلوك، وأن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن يتأتى من خلال إخضاع بيئة العمل للدراسة والتحليل. ويستلزم تحقيق ذلك تحديد معالم المناخ التنظيمي، وكذلك تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنك، ويمكن التعرف على ذلك من خلال الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو المناخ التنظيمي من ناحية، والأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك من ناحية أخرى.
  - ٢- أن الإدارة في البنوك يجب أن تهتم بالعناصر المادية والعناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي وذلك بغرض الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وأن تهيئة المناخ التنظيمي يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أو بمعنى آخر أن النتائج النهائية للاهتمام بالمناخ التنظيمي سوف يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنك وبالتالي تقديم خدمة مصرفية متميزة.
  - ٣- توجيه الاهتمام نحو أبعاد المناخ التنظيمي والعمل على تطويرها بما يمكن من الاستفادة من جوانبها الإيجابية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من ناحية، وعلاج الجوانب السلبية التي تقف حجر عثرة في سبيل زيادة فعالية الأداء الوظيفي من ناحية أخرى.
  - ٤- الاهتمام بتنمية المهارات الفنية للعاملين وتحفيزهم بمختلف صور التحفيز المادي والمعنوي، وإدارة الصراع بالشكل الذي يمكن من الاستفادة بإيجابياته والحد من سلبياته، والحرص على تطوير المناخ التنظيمي بالصورة التي تجعله يواكب المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومتطلبات الأداء الوظيفي الفعال.

- ٥- توجيه مجموعة من الدراسات المتخصصة وذلك بغرض توفير المناخ التنظيمي الذي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ويقترح أن تركز هذه الدراسات على المجالات التالية:
- تطوير الهيكل التنظيمي وإدخال التعديلات المناسبة حتى يواكب ظروف البيئة المحيطة.
  - الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية مثل درجة الاهتمام بالتنظيم الرسمي.
  - الاهتمام بعملية التناسب بين عنصر المكافأة والتميز في أداء العاملين داخل البنك.
  - الاهتمام بعملية المراجعة الإدارية والرقابة الشاملة بعيداً عن المعنى الجاف للسلطة، بالشكل الذي يساهم في تحقيق الفعالية لنظام الإشراف على أداء العاملين بالبنك.
  - اهتمام إدارة البنك بدعوة العاملين للمشاركة في عملية صنع القرار، وأن تطبيق سياسة المشاركة في صنع القرار تضيف عليه صفة الواقعية، وخلق الدافع لتنفيذه بجدية.
  - تبني إدارة البنك إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى وجود النزاع البناء والعلاقات الطيبة داخل البنك.
  - توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الخدمة المصرفية المقدمة.
  - الاهتمام بتطوير نظام الاختيار والتعيين للعاملين وتصميم الأعمال بما يتناسب معهم، وتحديد أدوارهم بصورة واضحة.
- ٦- توجيه الاهتمام الكافي لتطوير أبعاد المناخ التنظيمي لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتوجيه الدراسات لتقييم المناخ التنظيمي بشكل دوري وتقويمه وذلك بغرض رفع مستوى الأداء الوظيفي لهم في إطار الربط بين تحقيق أهداف العاملين وأهداف البنك في وقت واحد.

#### ١٤- البحوث المستقبلية المقترحة

- بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد. ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:
- ١- إمكانية التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والخاصة بقياس أبعاد المناخ التنظيمي (العناصر المادية، والعناصر النفسية والاجتماعية) وذلك من خلال استخدامها في مجموعة أخرى من المنظمات المصرية في قطاع الخدمات مثل المؤسسات التعليمية، والمستشفيات، والفنادق، والشركات السياحية وغيرها.
  - ٢- إجراء نفس الدراسة على قطاع البنوك الأخرى مثل البنوك التجارية الخاصة والمشاركة، والمتخصصة، والإسلامية، وذلك في محاولة الوصول إلى أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي المصري، أو المقارنة بين قطاعات البنوك المختلفة وذلك من حيث أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بها.

- ٣- إمكانية التحقق من أثر المناخ التنظيمي على الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك العاملة في القطاع المصرفي المصري بصفة عامة، وبنوك القطاع العام التجارية بصفة خاصة.
- ٤- إمكانية تحليل وتقييم أبعاد المناخ التنظيمي في البنوك المصرية، وإمكانية المقارنة بين البنوك وذلك من حيث أبعاد المناخ التنظيمي من ناحية، وأثارها على الخدمات المصرفية المقدمة من هذه البنوك من ناحية أخرى.
- ٥- إمكانية التحقق من المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي المصري بصفة عامة، وبنوك القطاع العام التجارية بصفة خاصة.
- ٦- إمكانية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك المصرية، وإمكانية المقارنة بين البنوك وذلك من حيث مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه البنوك.
- ٧- إمكانية الاعتماد على مؤشرات الربحية والإنتاجية في قياس كفاءة أداء البنوك التجارية المصرية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في هذه البنوك.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### ١- الكتب العلمية

- إبراهيم حلمي، وسلطان أبو علي، دور القطاعين العام والخاص مع التركيز على التخصيصية: حالة مصر في التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، تحرير سعد النجار، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، ١٩٨٨.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢/٢٠٠٣.
- فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، دار صفا للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٨٨.
- فتحي محمد علي وآخرون، الإحصاء التطبيقي، مكتبة كلية التجارة، القاهرة، ١٩٧٩.
- كمال الدين صدقي، البنوك في مصر، الطبعة الأولى، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٢- الدوريات والمجلات العلمية
- آدم غازي العتيبي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع، ١٩٩٨.
- \_\_\_\_\_، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، ١٩٩٣.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، استراتيجيات تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام تحليل المتغيرات المتعددة: دراسة تطبيقية لتقسيم سوق بعض منتجات الأكل السريع باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية ١٩٩١.
- \_\_\_\_\_، تحليل الضغوط التنظيمية لمديرى التسويق في المنظمات الصناعية لقطاع الأعمال العام: دراسة تطبيقية لأساليب تحليل العوامل، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التمايز لمجموعتين في البحوث الإدارية، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩٢.
- \_\_\_\_\_، جمال الدين محمد المرسى، قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينها وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء مدخل منهجي تطبيقي، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٣.
- \_\_\_\_\_، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي وأثرها على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية،



- مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد الثالث والثلاثون، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ١٩٩٦.
- ، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق علي الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٦.
- ، توصيف سوق الحضائنة الخاصة في الكويت وتقييم جودة الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٧.
- ، تحليل وقت التأخير الإجمالي في عملية اتخاذ قرارات شراء السلع الاستهلاكية مرتفعة الثمن: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد الثاني، ١٩٩٨.
- ، مدخل جديد لإستراتيجية تقسيم السوق إلي قطاعات: دراسة تطبيق لنموذج كشف التفاعل التلقائي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، ١٩٩٩.
- جمال الدين محمد المرسي، دراسة تحليلية لمعوقات التسويق الخارجي للمنتجات المصرية المصنعة، مجلة آفاق جديدة، السنة الحادية عشر، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة المنوفية ١٩٩٩.
- عبد الفتاح محمد يوسف مقرض، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بعينة من شركات هيئة قناة السويس، مجلة آفاق جديدة، السنة التاسعة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩٧.
- كامل عيسى متولى عمران، دراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضاء الوظيفي للعاملين: دراسة علمية تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ١٩٨٨.
- محمد إبراهيم التويجري، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، ١٩٨٨.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

#### (A): Books

- Buffa, E., and Sarin, R., Modern Production Management, 2<sup>nd</sup> Ed., John Willy and Sons, Inc., New York, 1987.
- Litwin, G., and Stringer, R., Motivation and Organizational Climate, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University Press, Boston, 1988.

- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press, Inc., New York, 1982.
- Sink, D. Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1989.
- Smith, P., Kendall, L., and Hulin, C., The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes, Rand McNally, Chicago, 1989.

**(B): Periodicals**

- Ansari, M., Baumgartel, H., and Sullivan, G., The Personal Orientation-Organizational Climate Fit and Managerial Success, Human Relations, Vol. 35, No. 12, 1982.
- Ashworth, D., and Meglino, B., Organizational Climate and Employee Performance, The Mid-Atlantic Journal of Business, Vol. 21, No. 1, Winter, 1983.
- Butcher, A., Supervisors Matter More Than You Think: Components of A Mission- Centered Organizational Climate, Hospital and Health Services Administration, Vol. 39, No. 4, Winter 1994.
- Crouch, A., and Yetton, P., Managers Behavior, Leadership Style, and Subordinate Performance: An Empirical Extension of the Vroom-Yetton Conflict Rule, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 39, No.3, June 1987.
- Dalan, S., Teiner, A. and Roy, O., A Real Estate Asenoy's Level Analysis of the Climate Performance Relationship, Industrial Relations Canadian, Vol. 39, No. 1, 1981.
- Dastmalchian, A., Environmental Characteristics and Organizational Climate: An Exploratory Study, Journal of Management Studies, Vol. 23, No. 6, November 1986.
- El-Omari, H., Jordanions Perceptions of Organizational Climate and Level of Satisfaction in Non-Profit Making Organizational, Journal of Administration Sciences and Economics, Vol. 1, No. 1, 1996.
- Emery, C., Summers, T., and Surak, J., The Role of Organizational Climate in the Implementation of Total Quality Management, Journal of Managerial Issues, Vol. 8, No. 4, Winer 1996.

- Hand, H., Richards, M., and Slocum, J., Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program, Academy of Management Journal, Vol.16, No.2, June 1973.
- Hellriegel, D., and Slocum, J., Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies, Academy of Management Journal, Vol.17, No.2, June 1974.
- Johnson, J., Differences in Supervisor and Non-Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate, Public Personnel Management, Vol. 29, N.,1, Spring 2000.
- Kozlowski, S, and Doherty, M., Integration of Climate and Leadership: Examination of A Neglected Issue, Journal of Applied Psychology, Vol.74, No. 4, 1989.
- Lafollette, W., and Sims, H., Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate?, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.13, No.2, April 1975.
- Lawler, E., Hall, D., and Oldham, G., Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.11, No.1, February 1974.
- Mahajan, J., Churchill, G., Ford, N. and Walker, O., A Comparison of the Impact of Organizational Climate on the Job Satisfaction of Manufacturers' Agents and Company Salespeople: An Exploratory Study, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 4, No.1, May 1984.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I, Goffin, R. and Jackson, D., Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts, Journal of Applied Psychology, Vol.74, No.1, 1989.
- Moxnes, P., and Eilertsen, D., The Influence of Management Training Upon Organizational Climate: An Exploratory Study, Journal of Organizational Behavior, Vol. 12, No. 5, September 1991.
- Payne, L., Fineman, S., Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.16, No.1, June 1976.
- Pritchard, R., and Karasick, B., The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance Vol.9, No.1, February, 1973.

- Schuster, F., et al., Management Practice, Organization Climate, and Performance: An Exploratory Study, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 33, No. 2, June,, 1997.
- Shadur, M., Kienzle, R., and Rodwell, J., The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement, Group and Organization Management, Vol. 24, No. 4, December 1999.
- Shore, L. and Martin, H., Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, Human Relations, Vol. 42, No.7, 1989.
- Soloman, E., Private and Public Sector Manager: An Empirical Investigation of Job Characterizers and Organizational Climate, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No.2, May 1986.
- Srinath, M., The Organizational Climate of University Libraries, Library Management, Vol. 14, No. 1, 1993.
- Vallen, G., Organizational Climate and Burnout, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 34, No. 1, February 1993.
- Wallace, M., Ivancevich, J., Lyon, H., Measurement Modifications for Assessing Organizational Climate in Hospitals, Academy of Management Journal, Vol. 18, No.1, March, 1975.
- Wiener, Y., and Vardi, Y., Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 26, No.1, August, 1980.
- Woodman, R., and King, D., Organizational Climate: Science of Folklore?, Academy of Management Review, Vol.3, No.4, October 1978.