



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

نحو تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من
منظور الثقافة التنظيمية - الضفة الغربية

أنس سهيل عرفات أبو الفيلات

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434هـ / 2013 م

نحو تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من
منظور الثقافة التنظيمية - الضفة الغربية

إعداد

أنس سهيل عرفات أبو الفيلات

بكالوريوس علم الاجتماع من جامعة بيت لحم (فلسطين)

المشرف: الدكتور سمير داود بيضون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التنمية الريفية المستدامة- مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد
البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس.

1434هـ / 2013 م



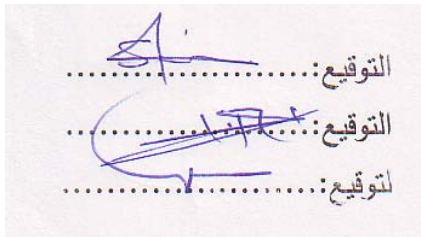
-

:
(20714250) :

. :

2012/ 07/ 25:

:



- .1 . :
- .2 . :
- .3 . :

-

2013 / 1434

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى جامعة القدس والقائمين عليها...
إلى من شجعني وحفزني وبيث في روح حب العلم ... أبي.
إلى من باركتني بدعواتها الصالحات وسهرت وضحت من اجلي ... أمي.
إلى من أحببت
إلى الذين لا أرى السعادة إلا في عيونهم ولا تحلو الحياة إلا معهم, إلى الذين اشد
بهم أزرى ... بناتي الحبيبات... إكرام وألما...وابني حديث العهد سهيل
إلى أم الشهيد.
اهدي هذا العمل المتواضع.

انس سهيل أبو الفيلات

:



A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'A. H. J.' or similar. The background of the signature is a light, textured grey.

:

:

25/7/2012 :

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات، وأفضل الصلوات والتسليم على سيد الخلق والمرسلين. أما بعد ... فلا يسعني - وقد أتم الله علي بإتمام هذه الرسالة - إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور سمير داود بيضون الذي أشرف على هذه الرسالة ولم يبخل على بجهد ووقته وعلمه وملحوظاته الدقيقة، ولما بذل من جهد كبير في مساعدتي في إعداد هذه الرسالة، ولما قدمه من عون ومساعدة في توجيهات سديدة طالت كل جزء من أجزاء الرسالة، وأسهمت في انجازها بالشكل الصحيح، والشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة تفضلهم بقبول هذه الرسالة، ليسهموا أيضا في إخراجها بأفضل صورة. كما وأتقدم من البنك العربي بموظفيه وإدارييه بجزيل الشكر لما قدموه من تسهيلات لإجراء الدراسة. جزاكم الله عن خير الجزاء.....

الباحث

أنس سهيل أبو الفيّلات

مصطلحات الدراسة:

تحقيق الأهداف	قدرة البنك على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق عن طريق المشاركة وبالإمكان قياسها، وفاعلية البنك تقاس بمدى تحقيقه لأهدافه (Callen, et.al, 2003).
التطوير الذاتي	وعي البنك بطبيعة عملياته الداخلية، والعوامل التي تحكم أدائه وتحدد علاقاته مع بيئته الخارجية، ومدى قدرة البنك على السيطرة على هذه العمليات، ومرونتها على الاستجابة للمتغيرات الداخل والخارجية (Zairi & Jarrar, 2001).
توظيف الموارد	أي قدرة البنك على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي ومرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية، والقدرة على إقامة علاقة مع البيئة المحيطة، تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرج (Tombaugh, 2005).
العمليات الداخلية	تقييم الفاعلية من خلال العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة بدلاً من التركيز على النتائج أو النهايات (Cameron, 1978).
رضا المشارك	أحد المداخل الرئيسية لقياس الفاعلية، ويعني قدرة البنك على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة، وتحقيق نوع من التوازن بين أهداف البنك وأهداف التنظيم (Martyn, 2005).
القيم المتنافسة	هي عملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف، كي تبرز على شكل أولويات.
الثقافة التنظيمية	هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروؤسيهم ومنظمتهم (هيجان، 1412هـ).
القيم التنظيمية	عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.. الخ (العميان، 2002).
المعتقدات التنظيمية	هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل

المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي (المدهون والجزراوي، 1995).

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العميان، 2002).

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (العميان، 2002).

أن الجماعات تطور إطارا من القوانين والنظم المكتوبة التي تنظم تصرفاته، وهذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول (فرنسيس وودكوك، 1995).
منشأة مالية تقوم بتجميع وتوظيف الأموال، تعتبر أداة فعالة للادخار وفي ذات الوقت مصدرا رئيسا للتمويل وذلك في ظل نظم الاقتصادية المختلفة، يزيد على ذلك أنها أصبحت إحدى أدوات الرقابة والمتابعة للنشاط الاقتصادي ووحداتها الإنتاجية (عليان، 1980).

التوقعات التنظيمية

المعايير التنظيمية

الانظمة والقوانين

البنك

ملخص

تتبع أهمية البحث من خلال التعرف على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في فروع البنك العربي-الضفة الغربية، حيث تعد مصدرا لتحديد الممارسات والألفاظ التي يتمتع بها الموظفون، كذلك و التعرف على طبيعة العلاقة بالفاعلية التنظيمية ونوعها. اما من الناحية العملية، سد الفجوة التطبيقية في مجال تقييم الفاعلية التنظيمية وسبل تطويع الثقافة التنظيمية من اجل الخروج بمستوى عال للفاعلية التنظيمية في البنك العربي-الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر موظفي البنك العربي في الضفة الغربية، ويتفرع من الثقافة التنظيمية المحاور التالية: القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأنظمة والقوانين، المعايير التنظيمية، التوقعات التنظيمية. كما يتفرع من الفاعلية التنظيمية المحاور التالية: مدخل تحقيق الأهداف، مدخل موارد المنظمة، التطور الذاتي، رضا المشاركين، توظيف الموارد، بالإضافة الى اقتراح آليات لتعزيز الفاعلية التنظيمية.

تمثل مجتمع البحث بموظفي فروع البنك العربي في الضفة الغربية مكونا ما عدده 842 موظف. عقد الباحث الدراسة عام 2012 باستخدام المنهج الوصفي، فكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة حيث اجريت على عينة طبقية بنسبة 30% من موظفي الفروع، ما عدده 252 موظف موزعون على كافة الفروع.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي. حيث تبين أن الثقافة التنظيمية بكافة محاورها ترتبط وبصورة ايجابية مع الفاعلية التنظيمية وبكافة محاورها لدى موظفي البنك العربي ، كذلك توصلت النتائج بعد تحليل مجال الثقافة التنظيمية أن الثقافة التنظيمية السائدة في البنك العربي هي ثقافة قوية إيجابية، كذلك الدرجة الكلية لمحاور تطبيق عناصر الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي جاءت بدرجة كبيرة جدا، ومن أهم محاور تطبيق عناصر الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي تمثلت في تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة جدا.

كذلك توصلت النتائج الى انه يوجد اختلاف في مستوى الفاعلية التنظيمية لمحور الانماط السلوكية لدى موظفي البنك العربي باختلاف عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية لصالح العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية أكثر من 10 سنوات. بالإضافة انه يوجد اختلاف في مستوى

محور تحقيق الأهداف لدى موظفي البنك العربي باختلاف سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية لصالح العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية اقل من 5 سنوات.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات أهمها: وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للتدوير الوظيفي لدى موظفي البنك العربي لصالح العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية أكثر من 10 سنوات. كذلك تدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء والحفاظ على مستوى جودة، بالإضافة إلى تعزيز الأنماط السلوكية التي تنص عليها نظم العمل من اجل تحقيق الأهداف لصالح العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية اقل من 5 سنوات. بالاضافة الى تعزيز مشاركة العاملين من خلال، تعزيز الاهتمام في حل الصراعات بين العاملين، ومن خلال تطوير العمل الجماعي في البنك وإشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.

كذلك يذكر الباحث من اهم الدراسات التي يقترحها إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على رفع مستوى الفاعلية التنظيمية في البنك العربي، ويخص بالذكر علاقة عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية والانماط السلوكية الواجب مراعاتها من اجل تحقيق الاهداف.

Towards Enhancing Organizational Effectiveness of Arab Bank Staff From The Perspective of Organizational Culture - West Bank

Student: Anas Abu Alfelat

Soprevisor: Dr. Samer Bidon

Abstract

The purpose of this study is to recognize the organizational culture in the Arab Bank- West Bank; as a source of identifying the staff practices and terms, and the type of organizational effectiveness. From a practical level, to close the gap in the field of organizational effectiveness assessment, in addition to adopting the organizational culture in order to achieve a high level of effectiveness in the in the Arab Bank- West Bank.

This study aimed to determine the connection between organizational culture and organizational effectiveness from staff perspective in the Arab Bank-West Bank.

The factors of the organizational culture used by the researcher, to measure the prevailing organizational culture are; organizational values, behavioral patterns, policies and procedures, organizational beliefs, regulatory trends, laws and regulations, regulatory standards, and regulatory expectations. On the other hand, the factors of the organizational effectiveness used by the researcher to measure the prevailing organizational effectiveness are; achieving the objectives, organization's resources, self-development, satisfaction of participants, and employment resources.

The researcher targeted the Arab Bank staff in the West Bank, were 842 employees. A quantitative approach was used in this study, where a questionnaire was distributed to 30% of the Bank branches, the study conducted in 2012.

Different results were shown in this study: first, that there is a connection between the Arab Bank staff's organizational cultural level and the organizational effectiveness level. It was found that the organizational culture with its all factors is linked positively with organizational effectiveness in its all factors. Second, staff's commitment in the Arab Bank culture; where the prevailing organizational culture in the Arab Bank is strong and positive. Third, the total application of the organizational effectiveness elements at the Arab Bank came to a very large extent. Fourth, there is a difference in the level of organizational effectiveness of the behavioral patterns in the Arab Bank depending on the number of years working in the current job, for the benefit of employees who have years of service in their current job for more than 10 years. Fifth, there is no difference in the level of achieving objectives depending on the years of service in their current job for the benefit of employees who have less than 5 years of service in their current job.

In the light of the above mentioned results, the following recommendations are presented: First, setting policies and programs according to deep analysis of the internal and external environment through the adaptation of analyzing strengths and weaknesses of the internal environment, and the opportunities and risks of the external environment, in order to set overall plans in a way that supports rotation of who have years of service in the current job more than 10 years. Second, staff training to raise the efficiency of the performance and

maintain a level of quality in order to achieve the objectives for the benefit of workers who have years of service in the current job less than 5 years. In addition to enhancing the participation by workers, promote interest in resolving conflicts between employees, and through the development of collective action in the bank and involve employees in finding appropriate solutions to the problems.

Finally, further studies and researches are recommended, especially the ones that focus on the factors that raise the level of organizational effectiveness in the Arab Bank, particularly the number of years working in a current job and the behavioral patterns to be observed in order to achieve the objectives.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها ونمو قدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم.

يعد التغيير أحد أهم سمات هذا العصر وأبرز متغيراته في جميع المجالات، ومن أهم مظاهر هذا التغيير التحولات المتسارعة في بيئة وسوق العمل، والتطورات المذهلة في تقنية المعلومات، والعولمة ومظاهرها المتنوعة والمتزايدة، وقد امتدت هذه التغييرات وتحدياتها لتشمل جميع المنظمات والمؤسسات المعاصرة مما فرض عليها ثقافة تنظيمية، لذلك تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي يعيش فيه الموارد البشرية والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

إن الفاعلية التنظيمية اليوم تختلف اختلافا جذريا عما كان متعارف عليه سابقا بقياسها من خلال الأداء، فقد تطورت إلى قياس الأثر الناجم عن الأداء من نجاح ونمو وتطور، وبالتالي يلزم إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق مفهوم الفعالية التنظيمية الطموحة. في ظل ظاهرة التغير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة، حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار

وتحقيق النجاح والحفاظ على مستوى فاعلية عال أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، وبالمقابل يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير من خلال إدخال مبادئ مستحدثة في المؤسسة بإعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة بقياس درجات القبول أو الرفض لمبادئ تعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة وذلك بالاسهام بتغيير الأساليب الإدارية بمختلف مستوياتها.

يعد تحديد هوية الثقافة التنظيمية من أهم الوظائف للإدارة للتأثير على الموارد البشرية في سبيل تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية كنتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار، فقد سعى بعض الباحثين والمهتمين في إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفاعلية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية التنظيمات (بن نوار، 2006).

2.1 مشكلة الدراسة

إن دراسة مفهوم ثقافة المنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمة، ويعتبر هذا المفهوم احد ابرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير (الهيجان، 1412هـ)، ويصفه عامة فان الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبني أسلوب العمل في المنظمة وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى. فأداء العاملين في المنظمة يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة. وبالتالي فان لثقافة المنظمة دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمة. وتتمثل مشكلة الدراسة في: "هل نعزز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية؟"

3.1 مبررات الدراسة

- تم الإعداد لهذه الدراسة استنادا إلى مبررات عدة من أهمها :
- زيادة الاهتمام بالفاعلية التنظيمية من قبل مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر بفرض ثقافات تنظيمية بتأثيرات العولمة لمتغيرات الثقافة التنظيمية، وبالمقابل الاهتمام بالقيم التنافسية للفاعلية التنظيمية.
 - من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة تتوفر ابحتا نتحدث عن الثقافة التنظيمية إلا أن قلة الدراسات السابقة التي تربط الثقافة التنظيمية بعلاقة مع الفاعلية التنظيمية.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جوانب متعددة :

- التعرف على الثقافة التنظيمية في البنك العربي حيث تعد مصدرا لتحديد الممارسات والألفاظ التي يتمتع بها الموظفون، كذلك طبيعة العلاقة ونوعها بالفاعلية التنظيمية إن وجدت.
- هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات السابقة، حيث تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية في البنك العربي.
- من الناحية العملية، سد الفجوة التطبيقية في مجال تقييم الفاعلية التنظيمية وتطويع الثقافة التنظيمية من أجل الخروج بمستوى عال للفاعلية التنظيمية في البنك العربي وفي قطاع البنوك على وجه العموم.
- نقص الدراسات التي تناولت تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية يجعل من المشكلة البحثية أهمية على مستوى البنك العربي.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية للبنك العربي على مقياس الثقافة التنظيمية الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده.
- بيان مستوى الفاعلية التنظيمية للبنك العربي على مقياس الفاعلية التنظيمية الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده.
- بيان نوع العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي/الضفة الغربية.

تقديم تصور لنموذج بخصوص خصائص ثقافة تنظيمية مرغوب بها بهدف تعزيز الفاعلية التنظيمية بناء على استجابات موظفي البنك العربي.

من هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل تتعزز الفاعلية التنظيمية من منظور الثقافة التنظيمية لدى موظفي البنك العربي في الضفة الغربية؟

6.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي من خلال الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي؟ وينبثق من السؤال الاول الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في البنك العربي باختلاف الجنس
- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في البنك العربي باختلاف مكان السكن.
- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في البنك العربي باختلاف المؤهل العلمي.
- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في البنك العربي باختلاف سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

السؤال الثاني: ما درجة تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين؟ وينبثق من السؤال الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يختلف مستوى الفاعلية التنظيمية في البنك العربي باختلاف عدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.
- هل يختلف مستوى الفاعلية التنظيمية في البنك العربي باختلاف عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية :

- الفرضية الأولى: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي - الضفة الغربية".
- الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي البنك العربي/الضفة الغربية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية".
- الفرضية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي/الضفة الغربية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية".

8.1 حدود الدراسة

هناك حدود زمنية وحدود مكانية وموضوعية وبشرية لهذه الدراسة، وفيما يأتي توضيح لذلك:

- الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة في الفترة من شهر 2011/09 إلى شهر 2012/3.
- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على موظفي البنك العربي في فلسطين/الضفة الغربية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على المتغير المستقل متمثل بالثقافة التنظيمية والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية.
- مجتمع الدراسة: موظفي البنك العربي - الضفة الغربية، حيث بلغ عدد الموظفين في فروع البنك العربي (842) موظفاً، وذلك حسب إحصائيات أظهرها البنك العربي بالتعاون مع الباحث عام 2011 موزعين على مختلف محافظات الضفة الغربية.
- عينة الدراسة: تم استخدام طريقة العينة الطبقية لاختيار عينة الدراسة، وبناءً على ذلك تم تقسيم عدد الموظفين على عدد الشرائح (الفروع) المعتمدة في البنك، شكلت عينة الدراسة ما نسبته (30%) من المجتمع الأصلي للدراسة حيث كان العدد المناسب للدراسة (336) موظفاً.

9.1 منهج الدراسة

اتبع الباحث لإعداد الدراسة المنهج الوصفي لجمع المعلومات والبيانات حيث يعمل هذا المنهج على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها وربطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً مع التعبير عنها تعبيراً كمياً وتعبيراً وصفيًا، أما التعبير الكمي فإنه يعطي وصفاً رقمياً يوضح حجم الظاهرة أو مقدارها ودرجة ارتباطها مع المتغيرات الأخرى، والتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وتعتمد هذه الدراسة على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

فيما يلي تتناول الدراسة الإطار النظري للثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، وكذلك البنوك بشكل عام والبنك العربي بالإضافة إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها.

1.1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة بمفهومها العام هي كل ما صنعته يد الإنسان وعقله، وبهذا تكون مرادفة للحضارة. وتتمثل عناصر الثقافة بالدين واللغة والمعتقدات والقيم والأعراف والنظم والقوانين وطرز المأكل والمسكن والملبس والتراث المادي والثقافي....الخ. وعلى مستوى المؤسسة أو المنظمة فإنها تعني "مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد والأعراف والنظم التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (البناء، 2006).

كما يعرفها (Greenberg and Baron,1987) بأنها: "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنوها " نقلاً عن (العاجز وعساف، 2007).

وعلى الرغم من تعدد التعريفات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بثقافة المنظمة، وقد أمكن ذكرها وفقاً لما أشار إليه كل من، (وبطاح، 2006) و(حريم،1997) على النحو التالي:

- الالتزام بالسلوك المنتظم، حيث يستخدم أفراد المنظمة مع بعضهم بعض لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة.
- المعايير، إذ توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه.
- القيم المتحكمة، وهي قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها مثل (جودة عالية-نسبة متدنية من الغياب - كفاءة عالية).
- الفلسفة، وهي سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.
- القواعد حيث هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
- المناخ التنظيمي، ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة في تكوينه.

يضيف الباحث، تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل. وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد. من هنا كانت الثقافة التنظيمية تمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم، تحدياً يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، وتجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى، لذلك نجد أعضاء المنظمة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم، يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى.

2.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة في أنها " تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها" (القيروتي، 2000). وفي تحديد أدق فإن أهمية الثقافة التنظيمية تنحصر في قيامها بالعديد من الوظائف على النحو التالي: (الرخيمي، 2000)

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم و إنجازاتهم.

- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أي كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.
- تعتبر الثقافة القوية عنصراً فاعلاً ومؤدياً للأداء، ومساعداً لها على تحقيق الأهداف والطموحات.
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة للتأكيد على السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استجواب العاملين الملائمين.
- تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي.

من وجهة نظر الباحث، تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. ويؤكد الباحث ذلك فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن عد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة.

3.1.2. نظريات الثقافة:

- لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم. وفي الفقرات التالية سيناقد الباحث مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:
- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.
 - و يرى وصفي إلى أن (أوبلر) يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (وصفي، 1981).

- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه لنظرية من أن كل ثقافة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة (الساعاتي، 1998).
- وعلية يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستندة أصلا من ثقافة المجتمع (وصفي، 1981) وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانب الاستمرار والتطور.
- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دورة في التنظيم دون التصادم مع غيره.
- و يتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة، والزلاء داخل المنظمة. وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم (الساعاتي، 1998).
- وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:
 - عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
 - يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.
 - العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية (العتيبي، 1999).
- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحال الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد (وصفي، 1981).
- وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: أحدهما خاصة بالذكور، والأخرى خاصة بالإناث، وإن هناك تكامل

بين سجية الذكور، وسجية الإناث (الفالح، 2001). أما دراسة لينتون فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز، والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصيات في المجتمع، وإنما تتكامل معه (linton, 1979) .

4.1.2. مستويات الثقافة التنظيمية Levels of Organizational Culture:

- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
- جزء مسلمتات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية (الهوري، 2002).

مرئي	الجزء الظاهر من أنماط السلوك	1
مستوى الوعي الأوسع	القيم والقناعات في قلوب وأذهان الناس	2
مسلمتات غير مرئية	افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها عن طبيعة البشر	3

شكل 1.2: يوضح مستويات الثقافة التنظيمية (الهوري، 2002).

5.1.2. أنواع الثقافة التنظيمية:

يعتبر "جون كوتر" وزميله من أول من قاما بدراسة أثر ثقافة الشركة على أدائها وقاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربعة ثقافات وهي:-

أولاً: ثقافة القوة Power Culture: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه، الحسم، الإرادة.

جدول 1.2: رقم يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة Power Culture

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
يعطي الناس لرغبات رئيسها الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.	القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضياع.
يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم.	يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.
لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين	القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها.
يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة.	يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين.
المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.	يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.

المصدر: (الهوري، 2002).

يوضح الباحث المقصود بثقافة المنظمة القوية أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة. وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة. ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها. كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات. بينما الثقافة الضعيفة يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثراً ضئيلاً في أداء المنظمة وفعاليتها.

ثانياً: ثقافة النظم والأدوار Role Culture: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، والاستقرار، والرقابة.

جدول 2.2: يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار Role Culture

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل.	يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.
يعتبر إنمًا كبيرًا تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة.	يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح.
عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب.	تخفيض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك
إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.	يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.
من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تئس من المحاولة.	سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحًا جيدًا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.
يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غير لآله وليس على أساس أنهم كائنات حية.	إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.

المصدر: (الهوري، 2002).

كما يوضح الباحث المقصود بثقافة النظم والأدوار; يتردد غالباً بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم. يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه. وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تنسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم.

ثالثاً: ثقافة التعاطف الإنساني Support Culture: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف، والعلاقات، والخدمة.

جدول 3.2: يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني Support Culture

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
دائمًا يركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.	يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.
لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني.	يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام، فهم يتأكدون دائمًا أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير.
يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقًا، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة.	يعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين: إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض.
عندما لا يمكن الحصول موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه.	يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية.
تأخذ التغييرات وقتًا طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.	يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرون إنجازات الآخرين.

المصدر: (الهوري، 2002).

يبين الباحث بان هذه الثقافة تعد بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء.

رابعًا: ثقافة الإنجاز Achievement Culture: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح، والنمو، والتميز.

جدول 4.2: يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز Achievement Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف القيم، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.	يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحياناً.
يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، إنها ترفع من نظرهم إلى أنفسهم	يضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل.
يدبر الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً.	يتعاون الناس فيما بينهم داخلياً حيث يراهم الآخرون منافسين أوفياء وربما متكبرين.
لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.	تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.
يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.	لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.

المصدر: (الهوري، 2002).

تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

أشار علماء الإدارة إلى انه توجد أنواع عديدة من الثقافات التنظيمية تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، ولعل من أبرز أنواع الثقافة التنظيمية ما ورد في دراسة (العاجز وعساف، 2007) بأنها:

- ثقافة بيروقراطية: وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- ثقافة إبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ثقافة القوة: ويركز هذا النوع على الحسم، ويكون المدير له حضوره، ويهتم بنفسه، وبالمخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه.

- ثقافة التعاطف الإنساني: يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن العاملين يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدرّون بعضهم بعضاً، ويقدرّون الانجازات ويشعرون بالانتماء.
- ثقافة الانجاز: يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن العاملين يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف.

كما يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي: " ثقافة تنظيمية محافظة، وثقافة تنظيمية مرنة، وثقافة تنظيمية مبدعة"، وعلى الرغم من تعدد هذه التقسيمات إلا أنه يمكن اختزالها نظراً للتشابه فيما بينها إلى نوعين رئيسيين هما " ثقافة جامدة وثقافة مرنة " (المربع، 2008).

بالنظر إلى ما سبق، فإن الباحث يرى أن هنالك تداخلاً وتكراراً فيما ذكر من أنواع الثقافات التنظيمية في أدبيات الفكر الإداري، فالثقافة البيروقراطية هي نفسها الجامدة، بينما الثقافة المرنة تشبه إلى حد كبير الثقافة الملائمة، كذلك الحال بين ثقافة المهمة والدور والعمليات، وثقافة الوظيفة والعمل، لذا فإن الباحث يرى أنه يمكن حصر أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي: الثقافة التنظيمية المحافظة، والثقافة التنظيمية المرنة، والثقافة التنظيمية المبدعة.

6.1.2 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها (جرينبرج وبارون، 2004).
- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

- إحداث التكامل والنسق الداخلي : إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول حسب رأي الباحث، كذلك.
- التكيف الخارجي مع البيئة: إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم والمنافسين وطرائق التعامل معهم.

7.1.2. تكوين الثقافة التنظيمية The Formation of Organizational Culture :

- يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسموا نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي:-
- منشئ الشركة Company Founder: قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا الشركة، وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك (جرينبرج وبارون، 2004).
- التأثير بالبيئة الخارجية: تتمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى ذلك (جرينبرج وبارون، 2004).
- الاتصال بالعاملين الآخرين Contact with others: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة ذلك (جرينبرج وبارون، 2004).

8.1.2. المحافظة على ثقافة المنظمة:

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء علي ثقافة المنظمة وهي: (العميان، 2004)

- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات

حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة

- اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورًا كبيرًا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين.
- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.
- ومن الجدير بالذكر حسب رأي الباحث أن إدارة المنظمة تتجه نحو المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال عدة وسائل كالعناية باختيار الموظفين الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، وتدريب الموظفين، ووضع رؤية المنظمة ورسالتها، والقصص والشعائر والرموز، وذلك ما دامت هذه الثقافة تعزز مستوى الأداء لصالح المنظمة. إلا أن الإدارة قد تجد في بعض الأحيان ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية بشكل يتواءم مع التغيير في الأهداف والاستراتيجيات، وبناء عليه فإن هناك أدوات تساعد في إجراء مثل هذا التغيير أهمها إمكانية تغيير المؤسسين الأوائل واضعي أركان الثقافة التنظيمية القديمة، ووضع خطة محكمة لإجراء التغيير المناسب بعد إجراء تحليل الفجوة بين الثقافة السائدة وبين الثقافة المرغوب فيها.
- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها من وجهة نظر الباحث.

9.1.2 وسائل انتقال الثقافة التنظيمية Tools for Transmitting Culture:

تنتقل قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين بواسطة الوسائل التالية:

- الرموز Symbols: وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانها في السوق (جرينبرج وبارون، 2004).
- القصص Stories: تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروي عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة (جرينبرج وبارون، 2004). وتعد الوظيفة الأساسية توحيداً للمعتقدات لدى العاملين من خلال اتفاق جماعي بينهم.
- اللغة الخاصة Jargon: تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بثقافة حية في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004).
- الاحتفالات Ceremonies: إن المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة، حيث تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة (جرينبرج وبارون، 2004).
- اللغة Language: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة (حريم، 2004). فهي أداة اتصال وتكمن أهميتها في أنها مؤشر اجتماعي ثقافي تمارس تأثيراً كبيراً في تكوين الاتصال الداخلي، ومن ثم فإن فهم الآخرين الذين يتحدثون يعني نقل القيم والمعايير من خلال أحاديثهم بشكل تلقائي.
- الطقوس Rites: هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين (حريم، 2004). فهي عبارة عن ممارسات يومية تخضع لبعض القواعد والإجراءات الرسمية وغير الرسمية لها طابع مرجعي ، فالمنظمة تمارس شعائر معينة عند افتتاحها وعند إجراء المهام وإعلان النتائج والغرض من ذلك التأكيد على هوية المنظمة ومركزها في المجتمع.

10.1.2. تغيير ثقافة المنظمة:

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحده، وأن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين علي مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

عندما يحاول المديرين تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة. وقد قدم (Porter and Steers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي: (العميان، 2004).

○ الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها لتجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

○ مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

○ المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

○ العوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

والثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويتم إجراء التغيير والتطوير للثقافة التنظيمية باستخدام الخطوات التالية:

- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

إن مجال تغيير ثقافة على الدور الحيوي التي تقوم به قيادة المنظمة في المنظمة، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية Transformational Leadership ذات رؤية واضحة للمنظمة، ولديها القدرات

والمهارات لتحقيق هذه الرؤية، ويصف شين (Schein) الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:

- إعطاء اهتمام منظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز، والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.
- القيام بدور نموذجي، وكمعلم ومدرب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.
- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية (حریم، 2004).

11.1.2. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفاعلية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية (حریم، 2004).

تؤثر الثقافة التنظيمية كثيرًا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جليًا واضحًا بينما تكون بعض الآثار خفية أي غير واضحة، وتلقي الثقافة ضغوطًا على العاملين ليتوافقوا معها. بمعنى: أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة. وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشكر تحل بأدب وكفاءة. أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة. ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة بدءًا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم، ومرورًا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد، وانتهاءً بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى (جرينبرج، بارون، 2004).

ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة ومحاورها ممثلة بعناصر الثقافة التنظيمية التالية:

12.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية:

- القيم التنظيمية Organizational Values: القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.. الخ (العميان، 2002).

● المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي (المدهون والجزراوي، 1995).

● الأنماط السلوكية: إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي:

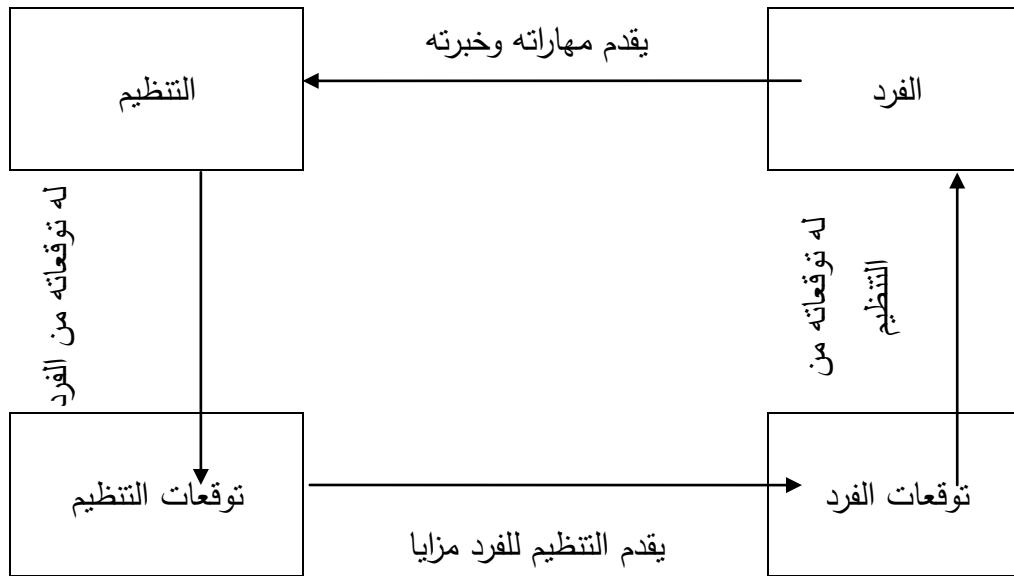
○ الأفكار الصحيحة.

○ بالأفكار الخاطئة.

○ لأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها.

وكل هذه الأفكار تلعب دورًا هامًا في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم (جواد، 2000).

● التوقعات التنظيمية Organizational Expectation: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العميان، 2002).



شكل 2.2: يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري (المدهون والجزراوي، 1995).

- الأنظمة والقوانين: إن الجماعات تطور إطاراً من القوانين والنظم التي تنظم تصرفاته، وهذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفوذاً كبيراً على حياة موظفيها وغوائلهم. ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين. وغالباً ما يتيح ذلك دون أن يكون هنالك حق الاعتراض لمرؤوسيهـم. والمنظمة الناجحة هي التي تتبكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات، فهي تتبنى القيمة القائلة: "العدل لا بد أن يسود" (فرنسيس وودكوك، 1995).
- الاتجاهات التنظيمية: تتمثل الاتجاهات بالرغبات السيكولوجية التي يطمح بها الموظفون ويرغب بها من قبل البنك، كذلك من قبل مختلف المستويات الوظيفية بعضها البعض.
- المعايير التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (العميان، 2002).

ومما تقدم، واعتماداً على أدبيات البحث، فإن الباحث يعتقد أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تشتمل على القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأنظمة والقوانين، المعايير التنظيمية، فضلاً عن التوقعات التنظيمية.

1.2.2. مفهوم الفاعلية التنظيمية

لقد بدأ الاهتمام بدراسة الفاعلية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفاعلية التنظيمية طوال فترة الخمسينيات بأنها "الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه". ورغم بساطة التعريف إلا أنه يثير عدة تساؤلات ... ما هي أهداف التنظيم؟ هل هي: الأهداف الرسمية أم الواقعية؟ ومن الذي يحدد هذه الأهداف؟ الإدارة أم المجتمع؟ (خاطر، 1990)

ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفاعلية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المدخل في تناول موضوع الفاعلية التنظيمية، حيث إنه باختلاف المدخل يختلف تباعاً له المفهوم.

إن مفهوم الفاعلية يحمل معانٍ كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

وعلى أية حال تبقى الفاعلية التنظيمية مصطلحاً يرتبط بكل مؤسسة تسعى إلى فهم النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه. إذ أنها تعبير عن مدى نجاح وتفوق المؤسسة في مختلف جوانبها وأوجه نشاطها.

وفيما يلي يستعرض الباحث جملة من ألتعاريف لمفهوم الفاعلية التنظيمية:

- تعرف الفاعلية التنظيمية على إنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها كما وتعرف على إنها "مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي فهي تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاه من قبل الإدارة (الدهان، آخرون، 2005).
- وقد أشير إلى أن الفاعلية تعني "قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققت" (الشماع، محمود، 2000).
- في حين يرى (القريوتي، 2006) بأن مفهوم الفاعلية التنظيمية قد تغير في الستينات وبداية السبعينات ومن القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية أخرى مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي.
- كذلك عرفها كل من نارايانان وناث (Narayanan and Nath) بأنها "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه

الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفاعلية التنظيمية غير مرضية (المدهون والجزراوي، 1995).

- ويعرفها (أبو قحف) بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة (أبو قحف، 1995).
- وهناك من عبر عن الفاعلية باختيار الأشياء الصحيحة للقيام بها. فعرفها بأنها "هي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة (شريف، 1997).

يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف مفهوم الفاعلية التنظيمية أنها كانت منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملتها نظرتهم للموضوع، مما أدى بدوره إلى مزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم. في حين نظر إليها البعض من خلال مدخل الأهداف، فقد نظر إليها آخرون من خلال مدخل النظم/الموارد، بينما نظر إليها فريق ثالث من خلال مدخل جمهور المستفيدين، ونظر إليها غيرهم من خلال مدخل العمليات التنظيمية الداخلية، وهكذا سائر التعريفات.

وعليه يمكن أن توصف الفاعلية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد في تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية يشوبه الكثير من المخاطر والإشكاليات، مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية (الشواف، 1989)، لذا يرى الباحث أن التوجه لفهم الفاعلية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المداخل المتعددة للفاعلية التنظيمية أولى وأكثر نضجاً لتحديد المفهوم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحث تعريف الفاعلية التنظيمية بشكل عام بأنها: "إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فاعل للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.. بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي".

يتضح من التعريف السابق أن الفاعلية التنظيمية تمثل قدرات المنظمة في شتى جوانبها ومجالاتها ومحيطها الداخلي والخارجي.

ملاحظات على الفاعلية من خلال التعاريف السابقة :

- الفاعلية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين لذا فإن قياس الفاعلية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة.
- درجة تحقق الفاعلية يتم التعرف عليها من خلال أحكام نابغة من فئات الناس التي لها علاقة بالمؤسسة (جمهور/ جماهير المؤسسة).
- تنتوع جماهير المؤسسة التي تصدر أحكامها على الفاعلية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة. وجمهور كل مؤسسة يختلف تبعاً لمجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة. فعلى سبيل المثال يوجد عدة أنواع من الجماهير للمؤسسة الجامعية مثل: جمهور العاملين، جمهور المديرين، جمهور الطلبة، جمهور المؤسسات الجامعية المنافسة، جمهور الإعلام، جمهور مؤسسات العمل، الحكومة، الجمهور العام،... الخ.

وبصفة عامة فإن مفهوم الفاعلية يتصف بالتراكب والتعدد، وحتى الآن لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد يمكن تعميمه (أبو قحف، 1995).

2.2.2 الفاعلية مقابل الكفاءة (Effectiveness versus Efficiency):

يعتبر بيرنارد (Barnard) أول من لفت النظر إلى استخدام هذين التعبيرين في كتابه (The Function of the Executive) وظائف المدير هام جداً (بغيره، 1988).

وإن التمييز بين المصطلحين الفاعلية Efficiency والكفاءة Effectiveness مهم حتى نستطيع أن نفسر لماذا تكون بعض المؤسسات فعالة ولكن بدون كفاءة عالية، أو ذات كفاءة عالية ولكن بدون فاعلية.

يعتبر كل من الكفاءة والفاعلية مفهومين مختلفان المدلول، فمن ناحية إدارية تعني الكفاءة عمل الأشياء بشكل صحيح، ويشير هذا المفهوم إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وهي تتحقق إما بزيادة المخرجات من خلال نفس المقدار من المدخلات، أو إنتاج نفس المقدار من المخرجات من خلال حجم مدخلات أقل. بينما تعني الفاعلية عمل الشيء الصحيح (الزعيبي وعبيدات، 1997).

ورغم اختلاف المدلول لكل من الكفاءة والفاعلية، فإنهما ليستا فكرتين متناقضتين أو متضادتين، حيث إن زيادة الكفاءة لا تؤدي إلى نقص في الفاعلية كما أن نقص الكفاءة لا يؤدي إلى زيادة الفاعلية. وفي الواقع لا توجد علاقة مباشرة بين هذين المفهومين، فهما مفهومين غير مترابطين، حيث إن كلاً منهما يهتم بشكل رئيسي بشيء يختلف عن الشيء الذي يهتم به الآخر.

فعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات الفاعلة تكون كفاءتها عالية، إلا أن هذا ليس بالضرورة صحيحاً في كل الأحوال فقد تكون المؤسسات فاعلة ولكن كفاءتها منخفضة، وفي المقابل فقد تتمتع بعض المؤسسات بدرجة عالية من الكفاءة في استخدام الموارد دون أن تكون فاعلة.

وحيث إن الكفاءة تركز على التكاليف، لذا فهي تسأل: كيف نعمل هذا وذاك بطريقة أحسن؟ بينما الفاعلية تركز على الأهداف والنتائج، لذا فهي تسأل: أي المنتجات تقدم نتائج رائعة حقاً أو يمكنها تقديم ذلك؟ وبعد ذلك تسأل: إلى أين يجب توجيه الموارد والمجهود لتقديم نتائج رائعة بدلاً من النتائج (العادية) التي يمكن إنتاجها بالكفاءة التامة. وإن هذا لا يقلل من شأن الكفاءة، فأكثر الأعمال فاعلية يمكن أن يموت نتيجة لنقص الكفاءة، ولكن حتى أشد الأعمال الحرة كفاءة لا يمكنها البقاء - ودعك من النجاح - لو كانت كفاءتها تدور في العمل الخاطيء، أي إذا افتقرت إلى الفاعلية. فالفاعلية أساس النجاح - والكفاءة هي أصغر شرط للبقاء بعد بلوغ النجاح. كما أن الكفاءة تختص بتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة (أكبر نواتج مقابل أقل تكاليف في حين تختص الفاعلية بتنفيذ الأعمال الصحيحة (الحسن، 1988) و(دراكر، 1996).

وعلى أية حال تبقى الكفاءة والفاعلية مؤشران اثنان لظاهرة واحدة هي نجاح المؤسسة، وإن الاختلاف بينهما يمثل الفترة الزمنية المحددة لكل منهما، فالكفاءة تعتبر مؤشراً على نجاح المؤسسة في المدى القصير، من خلال تخفيض تكلفة تقديم الخدمات، أما الفاعلية فتعتبر مؤشراً على نجاح المؤسسة في المدى البعيد، من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها (ياغي، 1995) واستناداً لما سبق، يؤكد الباحث هنا على ضرورة الاهتمام بكل من الكفاءة والفاعلية والحرص على تحقيقهما بأعلى مستوى لضمان نجاح المؤسسة، حيث إن مدى نجاح المؤسسة مرهون بمدى تحقق كل من الكفاءة والفاعلية.

3.2.2. أهمية الفاعلية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المنظمات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المنظمات تمكنا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا يجمعنا إطار منظمة واحدة. فالمنظمات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو والتطور. ومن البديهي أن مجتمع أي مؤسسة - أو جمهورها - عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفاعلية فتقوم بكل ما عهد به إليها على أفضل الوجوه، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت في

تأدية رسالتها فكانت فاعليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل؛ إذ أن فاعلية المجتمع رهن فاعلية المؤسسات العاملة فيه.

وفي الحياة العملية نجد دولاً متقدمة وأخرى متخلفة، طلاب علم ناجحين وآخرين غير ذلك، منظمات ناجحة تستمر وتتمو ومنظمات فاشلة يعترتها نوعاً من الجمود وقد تتحدر وتنتهي إلى الفناء. والسؤال الذي يفرض نفسه هنا ما الأسباب التي أدت إلى وتؤدي إلى مثل هذه الحالات؟ والإجابة السريعة على ما قد يثور من تساؤلات في هذا الخصوص هي أن الدول المتقدمة والمنظمات الناجحة أكثر إنتاجية وفاعلية من نظائرها المتخلفة أو الفاشلة - هذا مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة (أبو قحف، 1995)

وتعيش المؤسسات عموماً في المجتمع الحديث في ظل تغييرات وتحديات سريعة ينبغي عليها مواجهتها، الأمر الذي يفرض عليها تبني فلسفة مفهوم الفاعلية التنظيمية باعتباره من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها الاستمرار في البقاء والنمو.

وموضوع الفاعلية في إطار البنكية - لاسيما الإقليمية - يأخذ أهمية خاصة فهو أكثر عمقاً وأخطر شأنًا، وذلك لطبيعة العلاقات الخاصة بين المجتمع من جانب والبنوك من جانب آخر التي تعتبر الأداة الفاعلة في يد المجتمعات الإنسانية للتنمية والتطوير والتي يمكن بها ضمان بقاء هذه المجتمعات ودوامها واستمرارها.

إن أول ما يجب على الأمة التركيز عليه وهي تتبنى حركة التنمية وتخوض معركة البناء والتحدي هو أن تحدث تغييراً كلياً في مستوى الفاعلية لمؤسساتها لأنها في النهاية هي المعيار أو المؤشر للنجاح أو الفشل. فالضعف الذي تعاني منه هذه الأمة هو ناتج عن ضعف الفاعلية، وإن التفوق الذي نواجهه من قبل خصومنا إنما هو نتيجة تحسين مستوى الفاعلية.

إن الفاعلية التنظيمية لمؤسساتنا البنكية عموماً ولا سيما الإقليمية منها تتطوي على الكثير من الأهمية خاصة أن ذلك مرتبط بشكل أساسي بقدرة المؤسسة على الصمود والتعامل مع المستجدات الكبيرة التي تحدث في عالمنا اليوم، ونحن نعيش الألفية الثالثة وفي ظل نظام العولمة الذي بدأت تتحدد معالمه منذ الآن، بأن المستقبل للأقوى - الأكثر تنظيماً - الأكثر قدرة على المنافسة - الأكثر قدرة على مواكبة التطورات العلمية التكنولوجية والأكثر قدرة على الاستفادة من كل ما يجري حولنا. ومن هنا فإن زيادة الفاعلية يجب أن يكون تحدي المؤسسات عموماً الأمر الذي يوجب على كل المديرين في المؤسسات أن يبذلوا ما بوسعهم ليحرزوا مستويات الزيادة المتزايدة.

وتعتبر الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.. وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعتبر ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم (السلمي، 1975).

وتتبع أهمية الاهتمام بمعرفة الفاعلية التنظيمية من جانبيين هما:

الأول: أن أفعال المديرين هي وراء الفاعلية التنظيمية بشكل أساسي.
الثاني: أن الاهتمام بالفاعلية التنظيمية يحتم على المديرين أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلاً للأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول تنظيماتهم، حيث إن المجموعات المختلفة من جماهير المنظمة التي تصدر أحكاماً على الفاعلية التنظيمية هم أكثر قدرة على رؤية هذه الفاعلية من زوايا وأبعاد متعددة (المدھون والجزراوي، 1995).

كما يعتبر قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة. لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فاعليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها (النجار، 1977).

فالفاعلية التنظيمية بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتطورها، وليس نجاحاً وتفوقاً في جانب واحد من جوانبها، وإنما نجاحات وتفوقات المنظمة في شتى جوانبها ومجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمنظمة.

لذا يجب أن تعكس الفاعلية التنظيمية أبعاد المنظمة ككل آخذة في الحسبان النظر للمنظمة كنظام شامل. ويجب أن يعكس قياس الفاعلية التنظيمية كذلك البيئة المحيطة والتفاعل بينهما والمتغيرات السلوكية وليس فقط المتغيرات الكمية (النجار، 1977).

وتشير الدراسات التي تناولت الفاعلية التنظيمية بالدراسة إلى أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد، لذا فإن تناولها من بعد واحد أو بعض أبعادها لن يعطي صورة واضحة وصادقة والحكم سيكون مضللاً. وعليه فإن الحكم على فاعلية منظمة ما يوجب عليك بالضرورة أن تنظر إلى تلك المنظمة من منظور كلي وشمولي حتى تصل إلى حكم صادق ودقيق على فاعليتها التنظيمية.

4.2.2. خصائص الفاعلية التنظيمية:

- الفاعلية خاصة نسبية-Relativism: إذ لا يمكن إصدار حكم على فاعلية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات

يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذ. ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفاعلة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقوي فاعلية المنظمة فيه (الشواف، 1989).

- الفاعلية خاصة تراكمية-Comulative: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم (السلمي، 1975)

الفاعلية مصطلح يمكن أن يوصف بأنه: متعدد (Mutable) يتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة، شامل Comprehensive يتضمن العديد من الأبعاد، متباعد أو متنوع divergent يتعلق بمستفيدين مختلفين، إيجابي Transpositive يستثير المعايير الملائمة عند استخدام، ومعقد Complex لديه علاقات غير واضحة بين مستويات مختلفة من التحليل الأبعاد (1978،Cameron).

الفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي "مركب مفاهيمي مختلف المعاني: ومتعدد الأبعاد " مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية (الشواف، 1989).

5.2.2. مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية:

لم يتوقف الأمر حقيقة عند صعوبة تحيد المفهوم الخاص والنهائي للفاعلية التنظيمية واتساع الجدل حول المفهوم الحقيقي لها.. بل هناك نقص عام في الاتفاق حتى على المدخل المناسب لقياسها. فهناك عدد متزايد من المداخل لدراسة ظاهرة الفاعلية التنظيمية، ومحاولة ترسيخ أطر محددة لها، وتحديد العوامل التي تؤثر عليها، والمعايير التي يمكن من خلالها قياس مستواها. ويؤدي هذا التعدد في مداخل دراسة الفاعلية إلى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها الأمر الذي يجعل من الصعب أن نتحدث عن مدخل يعطي تفسيراً شاملاً لمفهوم الفاعلية، حيث إن كل مدخل من هذه المداخل يركز على جانب أو آخر من جوانب الفاعلية أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل.

سوف يتضح لنا من خلال استعراض مداخل الفاعلية التنظيمية أن المشكلة في تفهم هذه المداخل ليست في تفضيل مدخل على مدخل آخر، أو إثبات صحة أو خطأ أي من هذه المداخل المتعددة. ولكن المشكلة هي كيف يحدث نوعاً من التجميع والتكامل والتنسيق بين هذه المداخل بحيث يمكن للباحث في هذا المجال أن يخرج في النهاية بتقييم شامل لقضية الفاعلية التنظيمية، وعرض معايير قياسها وتحديد مستواها، ولا سيما في مجال القطاع البنكي وتحديداً البنك العربي الذي نحن بصدد قياس فاعليته.

وفيما يلي يسلط الباحث الضوء على أهم هذه المداخل، في محاولة منه لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفاعلية التنظيمية، وهذه المداخل هي:

أولاً: مدخل تحقيق الأهداف (The Goal Attainment Approach)

يعتبر تحقيق الأهداف من أوسع معايير الفاعلية التنظيمية انتشاراً، ولا عجب في ذلك، إذ أن المنظمات في العادة تنشأ وبشكل تلقائي لتحقيق هدف أو أهداف محددة. ويقرر مدخل تحقيق الأهداف أن فاعلية المنظمة يجب أن يحكم عليها في ضوء تحقيق الأهداف والغايات وليس الوسائل وبالتالي فإن النتيجة النهائية هي التي تحدد وسيلة القياس الأساسية للفاعلية فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المؤسسة مع الأهداف كلما كانت هذه المؤسسة فاعلة. (Robbins, 1990)

وبكلمات أحد الأساطين الأوائل ممن مارسوا وكتبوا في الإدارة شستر برنارد (Barnard) "ما الذي نعنيه بالفاعلية" ... إنما هي إنجاز أهداف معترف بها عن طريق جهود: "تعاونية، وتدل درجة الإنجاز على درجة الفاعلية". "فيكون تقييم فاعلية التنظيم على أساس فكرة تحقيق الغايات وليس عن طريق الوسائل.. ولمدخل الأهداف طبيعة واسعة الانتشار وجوانب عملية تطبيقية. (Rao and Narayana, 1987)

وحسب هذا المدخل يمكن النظر للفاعلية التنظيمية للبنك بأنها درجة إنجاز البنك للأهداف المحددة له. وعليه فإنه يمكن للبنك التعرف على مستوى فاعليته من خلال نجاحه في تحقيق أهدافه التي تتمحور بشكل عام حول ثلاث قضايا أساسية هي: تقديم خدمات مصرفية، وتعظيم الأرباح، إنعاش الاقتصاد. لجعل هذا المدخل مفيداً يجب وضع افتراضات (Robbins, 1990) من قبيل:

- أن يكون للمنظمات هدف/أهداف نهائية.
- أن تكون تلك الأهداف محددة جيداً ومفهومة جيداً من قبل كل أعضاء التنظيم. أو بعبارة أخرى أن تكون تلك الأهداف بحيث يمكن التعرف عليها وتمييزها وتحديدها حتى يمكن فهمها.
- أن يتوفر إجماع عام على هذه الأهداف.
- أن تكون تلك الأهداف من القلة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها.
- مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلاً للقياس.

ثانياً: مدخل موارد النظام (System Resources Approach)

غالباً ما يشار إلى نموذجين رئيسيين لمدخل موارد النظام، الأول هو نموذج كاتز وكان (Katz and Kahn)، والثاني هو نموذج ياختمان وسيشور (Yachtman and Seashore)، حيث يجمع هذان النموذجان على أن الفاعلية التنظيمية عبارة عن محصلة أنشطة تخدم وظائف المنظمة إضافة للأنشطة الموجهة لاستغلال الحد الأقصى من الموارد المتاحة للمنظمة في بيئتها (الشواف، 1989).

لذلك، فإن هذا المدخل يركز على تفاعل المنظمة مع بيئتها، ويعرف الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على أن تستغل بيئتها باستقطاب الموارد النادرة والقيمة منها (Cameron, 1978). وبالتالي فإن فاعلية المنظمة مرتبطة بصورة أساسية بمدى قدرة تلك المنظمة على الحصول أو استقطاب الموارد اللازمة لضمان استمراريتها والحفاظ على أسس بقائها، وكلما ارتفعت جودة أداء المنظمة فيما يختص في عملية الحصول على المصادر اللازمة من البيئة الخارجية كلما اقتربت من الفاعلية، فالفاعلية هنا مرتبطة بصورة أساسية بقدرة المنظمة التنافسية أي بمدى قدرتها على تحصيل أفضل المصادر من البيئة الخارجية، وبالتالي فالتركيز هنا يكون على المدخلات (استقطاب الموارد) كمقياس أساسي للفاعلية بدلاً من المخرجات والناتج والأهداف (كما في مدخل الأهداف) (الفضلي، 1995).

وحسب هذا المدخل، فإن صلاح البنك وفاعليته يتحددان بمدى قدرته على استقطاب وتوظيف الطاقة المستمدة من البيئة الخارجية بأمثل ما يكون. وعليه فإنه يمكن للبنك التعرف على مستوى فاعليته من خلال نجاحها في تحصيل أفضل الموارد (البشرية والمادية) من البيئة الخارجية، والتي تتمثل في أعداد الموظفين ونوعيتهم، والعملاء وكذلك رصيدهم المادي... الخ.

ويركز أنصار هذا المدخل بشكل عام على الجوانب الهامة التالية في قياس الفاعلية التنظيمية: (عون الله، 1987)

- قياس قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.
- قياس كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المؤسسة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.
- قياس قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- قياس الصحة التنظيمية، والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.
- الاستقرار والتوافق الداخلي، من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وخلق مجموعة العمل المتماسكة الراضية بما تعمل وبما تحصل.
- الإنتاجية أو الإنجاز، والإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات. أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة، ويرتبط بتكامل الأنشطة بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة.
- التطوير التنظيمي، ويرتبط بقدرة المنظمة على تجديد نفسها، ووجوب إجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق وظروف العمل،... الخ.

- الروح المعنوية، وترتبط بقدرة المنظمة على خلق مجموعة العمل الملتزمة بأداء الواجبات الموكلة إليها، والراضية عن عملها.

ثالثاً: مدخل العمليات الداخلية (Internal Processes Approach)

هذا المدخل يعتمد على العمليات التنظيمية الداخلية كخصائص مميزة لتعريف الفاعلية، فهو يركز على رؤية الفاعلية بلغة عملية بدلاً من حالة نهائية، بمعنى أنه يقيم الفاعلية من خلال العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة بدلاً من التركيز على النتائج أو النهايات (Cameron, 1978). وحسب هذا المدخل فإن الفاعلية التنظيمية مرتبطة ارتباطاً كلياً بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة، فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها، وانسجامها مع النظام، وغياب أي علامة من علامات التوتر، وسريان مختلف الإجراءات بصورة سلسة، وانخفاض معدل الشكاوى ودوران العمل وحدة التضام، وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين، وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوح فيما بين مختلف المستويات وبمختلف الاتجاهات كل ذلك يعتبر المقياس الأساسي لفاعلية المنظمة وجودة أدائها (الفضلي، 1995).

أو بمعنى آخر فإن الصحة التنظيمية المتمثلة بسلامة الإجراءات والممارسات الإدارية الداخلية هي العنوان لهذا المدخل، أو هي مفهوم موازي للفاعلية.

ويتفق أنصار هذا المدخل على أن فاعلية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبيعتها عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية، ومدى قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغييرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل وخارج المنظمة. ووصولاً إلى هذا النموذج فقد حاول "ستيرز" (أحد أبرز أنصار هذا المدخل) أن يدمج مدخل النظم ومدخل التطوير الذاتي ومدخل الأهداف، للفاعلية التنظيمية في نموذج يسميه الإطار المتعدد المتغيرات للفاعلية يركز على فهم العمليات الداخلية الرئيسية للمنظمة باعتبارها المحور الذي تركز عليه الفاعلية التنظيمية (الشواف، 1989).

رابعاً: مدخل جمهور المستفيدين (Multiple Constituency Approach)

ويطلق عليه أيضاً المدخل الايكولوجي، أو نموذج الرضا/المشاركة، أو مدخل الرضا الفردي، أو مدخل المنتفعين المتعددين، فجميعها مسميات لمفهوم واحد.

واستناداً لرأي ميلز (Miles) وكيلي (Keely) وتعرف الفاعلية بموجبه، بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة. فكما كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلبي مصالح هذه الجماعات وتحقق نوعاً من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل (الدليمي، 1994).

وحسب هذا المدخل فإن الفاعلية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الإستراتيجية وبدرجة مرضية. وشرائح المنظمة الإستراتيجية تتمثل عادة في الفئات ذات العلاقة بالمنظمة مثل: مجموعة المالكين، ومجموعة المستهلكين، ومجموعة العاملين، ... الخ. وبالتالي رضا هذه المجاميع يمثل مدخل قياس أي تنظيم كان (الفضلي، 1995).

وعليه يمكن النظر للفاعلية التنظيمية للبنك بأنها مدى إشباع المؤسسة البنكية لطلبات وتوقعات أعضائها وجماهيرها وشرائحها الإستراتيجية، وبدرجة مرضية. وبالتالي يمكن للبنك التعرف على مستوى فاعليته من خلال نجاحه في إشباع طلبات وتوقعات أعضائه وجماهيره وشرائحه الإستراتيجية وبدرجة مرضية والتي تتمثل في: المعتمدين (العملاء)، الموظفين، الإداريين، مجموعة العاملين بشكل عام، مؤسسات المجتمع المختلفة ذات العلاقة، وجمهور المجتمع المحلي بشكل عام.

ويحقق هذا المدخل قناعة العاملين والخارجيين بدور المنظمة وأنشطتها وأهدافها، ويمكن أن يكون ملخصاً لقياس المنظمة بصورتها الشمولية. ومن أهم المآخذ عليه أنه لا يأخذ بالاعتبار دور البيئة والتغيرات التكنولوجية السريعة الحاصلة فيها مما قد يؤثر في درجة قناعة أعضاء التنظيم وبالتالي في مستوى الأداء المطلوب (الدليمي، 1994).

خامساً: مدخل القيم المتنافسة (Competing Values Approach)

أو مدخل المساومة، أو التنافس، ويرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة. حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف، كي تبرز على شكل أولويات.

ظهر هذا المدخل خلال فترة الثمانينات على يد كل من كوين ورورباخ (Quinn and Rohrbaugh) الذين تناولوا الفاعلية التنظيمية باعتبارها مشكلة إدراكية وجدت بسبب اختلاف المنظرين التنظيميين في إدراكهم لمفهوم الفاعلية أو عدم الفاعلية، وتفاوت مدى اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى. ويفترض الباحثان وجود عدد كبير من القيم المتنافسة، تحيز لها - بدرجة متفاوتة - المنظرون والممارسون التنظيميون، وأصحاب العمل وواضعو السياسات التنظيمية، ومن يصنعون القرار، كل حسب اهتماماته وقناعاته، والتي تنعكس بدورها على إدراكه لمفهوم المنظمة الفاعلة أو غير الفاعلة (الشواف، 1989).

وتتبع علاقة القيم بفاعلية المنظمة من حقيقة تعدد الأطراف التي لا بد أن تساهم بشكل مباشر في رسم سياسات واتخاذ قرارات المنظمة وتنفيذها وتقييمها وقياس تأثيرها وفعاليتها. فلكل من تلك الأطراف داخل المنظمة وخارجها مقاييس لما ينبغي أن تكون عليه أهداف ووسائل أداء المنظمة قد تختلف أو

تألف مع مقاييس الأطراف الأخرى، وذلك بسبب اختلاف القيم وأنظمتها لدى هذه الأطراف. ومن هنا تأتي أهمية تلمس القادة والمخططين والمنفذين ومقدمي الاستشارات في بيئة المنظمة لنقاط الالتلاف والاختلاف في قيم مكونات المنظمة الداخلية والخارجية والتوفيق بينها واحتوائها وصهرها في إطار واحد يستند إلى خدمة الصالح العام المشترك لتلك المكونات. وبالتالي فإن معرفة القيم لدى مكونات المنظمة وأخذها في الحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتقييم يعدان مؤشراً مهماً من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الغيث، 1990).

تعليق على مداخل الفاعلية التنظيمية:

- يعتبر التعدد في مداخل وطرق دراسة الفاعلية ظاهرة طبيعية إيجابية تتسجم مع طبيعة مفهوم الفاعلية.
- أن جميع هذه المداخل كانت تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر أكبر من النجاح للمؤسسة.
- أن كل مدخل من هذه المداخل يحاول التركيز على أبرز الخصائص التنظيمية للمؤسسات.
- أن كل مدخل من هذه المداخل ينفرد بمعايير مختلفة للحكم على مدى فاعلية المنظمة.
- أن جميع هذه المداخل لها وعليها من المزايا والانتقادات، التي تجعلنا نحكم بأنه ليس هناك مدخل يمكن أن يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد التنظيمية.
- ومن هنا ينطلق الباحث برؤية أكثر شمولية لفهم وقياس الفاعلية التنظيمية، وذلك بمحاولة الإفادة من جميع المداخل السابقة للفاعلية.

6.2.2. مؤشرات ومعايير الفاعلية التنظيمية وأساليب قياسها:

مؤشرات ومعايير الفاعلية التنظيمية:

إن التطور الكبير في عدد المنظمات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها، يتطلب التأكد من فاعليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والمهتمين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات أو معايير علمية لقياس فاعلية المنظمة.

فكيف نحكم على منظمة ما بأنها فاعلة ومنظمة أخرى بأنها غير فاعلة؟ ما هو المعيار أو المعايير التي على أساسها أو في ضوءها يمكن الحكم على فاعلية المنظمة؟

لقد اكتفت النظريات المبكرة في التنظيم بالكلام عن: تعظيم الربح - توفير خدمات جيدة - إنتاجية أعلى - تحسين الروح المعنوية، كمعايير كافية للفاعلية. ولكن مكانة مثل هذه المعايير قد ضعفت بسبب بعض العوامل مثل:

- اكتشاف أن المنظمات التي تبدو رشيدة تتصرف بطريقة غير فاعلة إذا كان المعيار الوحيد هو معيار الريح أو تقديم خدمة جيدة.
- اكتشاف أن المنظمات تقوم بوظائف متعددة ولها أهداف متعددة. وأن بعض هذه الأهداف والوظائف قد يكون متعارضاً مع بعضه (عبد الرحيم، 1994).

فعلى سبيل المثال، نستطيع أن نذكر للجامعة عدة أهداف ووظائف تعتبر أساسية وأولية بالنسبة لها تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. فهل نحكم على فاعليتها من خلال أدائها لوظيفة واحدة، أو لوظيفتين كل على حدة، أو من خلال التكامل بين عدة وظائف؟

وتتمثل إحدى المحاولات للخروج من هذه الصعوبة في تحديد الفاعلية على أساس معايير خاصة بمستويات النظم. فإذا كان كل نظام / منظمة له وظائف متعددة، وأنه يوجد في إطار بيئة تفرض مدخلات لا يمكن التنبؤ بها فإن فاعلية النظام يمكن أن تعرف على أنها قدرته على الاستمرار، والتكيف، والمحافظة على نفسه، والنمو، بصرف النظر عن الوظائف المحددة التي يؤديها (عبد الرحيم، 1994):

ويقترح (بنس) المعايير الثلاثة التالية للحكم على سلامة المنظمة وفعاليتها، وهي:

- القدرة على التكيف: وهو تعبير عن القدرة على حل المشاكل، والاستجابة بمرونة لمتطلبات التغييرات التي تحدث في البيئة.
 - الإحساس بالذات أو الهوية: وهو يعبر عن معرفة المنظمة بكيانها، وأهدافها، وما ينبغي عليها القيام به. ومن الأسئلة المتصلة بذلك:
 - إلى أي مدى تعتبر الأهداف مفهومة ويشارك فيها أعضاء المنظمة؟
 - إلى أي مدى يتفق إدراك الآخرين لها؟
 - القدرة على اختبار الواقع: وتتمثل في القدرة على البحث، والإدراك الدقيق والتفسير الصحيح للسماح الحقيقية للبيئة، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بوظائف المنظمة.
- وغالباً ما يضاف معيار رابع متعلق بالمعايير الأخرى وهو حالة (التكامل الداخلي بين الأجزاء الفرعية للمنظمة)، بحيث لا تعمل بشكل متضارب أو متعارض. كما يضم هذا المعيار أيضاً توفير الظروف التي تسمح بالتكامل بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة (عبد الرحيم، 1994).

ومن المحاولات لبناء مقياس للفاعلية التنظيمية، قام ستيرز (Steers) بدراسة وتحليل 17 نموذجاً من نماذج الفاعلية التنظيمية الشائعة، وقد توصل في دراسته إلى أن هذه النماذج تختلف فيما بينها حول

المقاييس التي تركز عليها، وكانت أكثر المقاييس استخداماً لقياس الفاعلية التنظيمية هي: التكيف، والمرونة، والإنتاجية، والرضا (الخطيب وآخرون، 1995).

ومن الضروري أن نكون حذرين من الاعتقاد بأن الفاعلية تعتمد على شيء واحد. فمن الخطأ الفادح أن نفترض أنه إذا اخترنا الأفراد المناسبين، وقمنا بتدريبهم على القيام بالعمل فإن هذا فيه ضمان لتحقيق الفاعلية. ولا يقل خطأ عن ذلك افتراض أن إيجاد عقد نفسي مرضي مع العاملين، أو تخفيض المنافسة بين الجماعات أو التدريب على القيادة، سيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق الفاعلية. إن مفهوم النظم يقودنا إلى طريقة تفكير مختلفة بالنسبة للمشكلة وذلك على النحو التالي: (عبد الرحيم، 1994)

- كيف تتعامل مع المنظمة كنظام كلي - مع البيئة؟
- كيف نحصل على المعلومات ونشغلها بطريقة صحيحة؟
- ما هي وسائل ترجمة البيانات خاصة ما يعكس تغيراً في البيئة إلى عمليات مختلفة؟
- هل تتمتع العمليات الداخلية بمرونة كافية تسمح بمسايرة التغيير؟

إن المؤسسات مختلفة في طبيعتها، مختلفة في مجالات نشاطها، مختلفة في أغراضها، لذا ليس صواباً أن يكون هناك مقياس واحد لقياس فاعلية كافة المؤسسات، وبالتالي تختلف مقاييس الفاعلية التنظيمية تبعاً لاختلاف طبيعة المؤسسة ومجال نشاطها، فمقياس الفاعلية الذي يصلح لقياس فاعلية مؤسسة زراعية مثلاً لا يصلح أبداً لقياس فاعلية مؤسسة صناعية أو غيرها، وأبعد من ذلك أيضاً فإن مقاييس الفاعلية تختلف حتى في المؤسسات التي تعمل في نفس المجال فما يصلح لقياس فاعلية مؤسسة تعليمية كالجامعة مثلاً، لا يصلح لقياس فاعلية مؤسسة تعليمية أخرى كالمدرسة.

ويؤكد كامبل (Campbell) وستيرز (Steers) أنه نادراً ما كان يمكن أن تُقارن دراسات الفاعلية ببعضها البعض، لندرة وجود مقياس مشترك أو معيار نهائي واحد يمكن من خلاله الدلالة على الفاعلية، وقد أصبحت الفاعلية عنواناً تربعت على تشكيله واسعة ومختلفة من الأنماط أو الظواهر التنظيمية ينظر إليها من خلال تشكيله واسعة من وجهات النظر المختلفة (Cameron، 1978).

وهناك معايير متعددة يمكن اعتمادها لقياس الفاعلية التنظيمية، فقد يعتمد الربح كمعيار للفاعلية، أو قد يعتمد مدى قدرة التنظيم على البقاء والاستمرار في مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة، أو أن يتم اعتماد مدى قدرة التنظيم على التوسع والنمو كمعيار. ووفق هذا التصور يجب أن تكون عملية اختيار المعيار أو المعايير المزمع اعتمادها مستندة إلى أسس مدروسة ومعتمدة على منطق عقلائي (العبيدي، 1997).

إن المتفحص لمجموعة مؤشرات الفاعلية التنظيمية يجد أن الغالبية العظمى من هذه المؤشرات، تقع ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تركز على رضا المواطن (رضا المستفيدين) ورضا العاملين وولائهم (الرضا الوظيفي)، والاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها بصورة أفضل (ياغي، 1995).

هذا وقد ركزت نظريات المنظمة في السابق على فلسفة مفهوم الكفاءة حيث الاهتمام ينصب على الإنتاج المادي في المقام الأول ثم يليه الإنسان. أما في نظريات المنظمة الحديثة وفكر الإدارة العامة المعاصر فالتركيز على فلسفة مفهوم الفاعلية حيث الاهتمام ينصب على الإنسان في المقام الأول ثم يليه المنظمة التي عليها مواكبة ما يحتاج له ويتطلع إليه ذلك الإنسان.

إن فلسفة مفهوم الفاعلية تركز على أصالة الغايات أو الأهداف، فتهتم حين العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية باحتياجات وآمال وأحاسيس وقيم وتقاليد الإنسان داخل المنظمة الإدارية وخارجها. لذا فالمنظمة الفاعلة تهتم من حيث إنتاج السلع والخدمات بالكم والكيف والإجراءات التي تلائم احتياجات وقيم وتقاليد مكونات المنظمة المتعددة الداخلية والخارجية، وتترك أثراً موجباً لدى تلك المكونات بحدود المصادر والإمكانات المتاحة لمنظمتهم، وطبقاً لمصلحتهم العامة والمشاركة (الغيث، 1990).

ويشير كاميرون المشار إليه في (أبو قحف، 1995) بخصوص دراسة الفاعلية إلى ما يلي:

- لا يوجد اتفاق حتى الآن على مفهوم محدد للفاعلية.
- أن مداخل دراسة الفاعلية تتصف أيضاً بالتنوع والتعدد. مدخل الأهداف، مدخل النظم/الموارد، مدخل العمليات الداخلية، المدخل الاستراتيجي، مدخل القيم المتصارعة، المدخل القانوني، وغيرها من المداخل الأخرى.
- تتعدد معايير ومؤشرات قياس الفاعلية ليس فقط بتعدد أهداف وتوجهات الباحثين بل أيضاً بتعدد واختلاف طرق ومداخل الدراسة، وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات.

أساليب قياس الفاعلية التنظيمية:

يقصد بقياس الفاعلية التنظيمية الدراسة الانتقادية لنشاط المؤسسة بأكمله في جميع جوانبها ومجالات نشاطها. وهي تهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة بغية تقويتها والتغلب على أسباب الضعف في الوقت المناسب.

هناك ارتباط وثيق بين تعريف الفاعلية وأسلوب قياسها، ذلك أن قياس أي ظاهرة بدقة يتوقف على مدى وضوحها أولاً، وعلى مدى توافر المقياس المناسب ثانياً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الفاعلية مفهوم ليس أحادي البعد، وإنما هو مفهوم متعدد الأبعاد. ولقد أمكن استخدام نفس الأبعاد أو أبعاد متشابهة في دراسات متنوعة أجريت في بيئات ثقافية مختلفة لفاعلية مؤسسات التعليم العالي "كمثال و ليس للحصر" التي أثبتت نجاحها في بيئات ثقافية مختلفة مثل أبعاد كاميرون التسعة (Cameron، 1978) أما بخصوص المعايير على الأبعاد، فهي مسألة نسبية تتعلق بالعوامل الثقافية، بمعنى أن المعايير التي يمكن أن تستخدم لقياس فاعلية المؤسسة في بيئة ثقافية معينة قد لا تصلح لقياس فاعلية مؤسسة مشابهة في بيئة ثقافية أخرى مغايرة. وعليه يرى البعض (Cameron، 1978) ضرورة أن يتناسب اختيار المعايير مع البيئة الثقافية التي توجد فيها المؤسسة وأن تشتق من المؤسسة نفسها بما يتناسب مع خصائصها المميزة ومستواها التنظيمي في بيئتها. لا أن توضع معايير نمطية معيارية يتم على أساسها قياس الفاعلية. فالمعايير يجب أن تقيس ما هو كائن وقائم بالفعل، لا أن تكون معايير نمطية (Descriptive Criteria) تكون وصفية معيارية (Normative Criteria) تقيس ما ينبغي أن يكون.

ويمكن القول بأن الفاعلية يتم قياسها باعتماد معايير محددة. وعلى أساس نسب أو مؤشرات مرجعية يمكن من خلالها الحكم على الفاعلية، أو المقارنة في ضوءها إما على أساس المقارنة مع السنوات السابقة (المقارنة السنوية)، أو المقارنة بالمؤسسات المناظرة.

7.2.2. تنوع دراسات الفاعلية:

تتنوع دراسة الفاعلية بحسب الهدف من الدراسة، فيمكن دراسة الفاعلية على مستوى فرد من الأفراد كأن ندرس فاعلية المدير في المؤسسة، أو على مستوى أحد البرامج أو الأنشطة كأن ندرس فاعلية برامج التدريب والتنمية الإدارية مثلاً، أو على جزء من أجزاء المنظمة كأن ندرس فاعلية دائرة العلاقات العامة مثلاً، أو على مستوى المنظمة ككل. فإذا أردنا دراسة النشاط التدريسي في الجامعة مثلاً، نقول الفاعلية التدريسية، وإذا أردنا دراسة النشاط الإداري نقول الفاعلية الإدارية. أما قولنا الفاعلية التنظيمية فنعني بذلك دراسة الفاعلية على مستوى المنظمة ككل وبشكل شمولي عام من جميع جوانبها، كما في الدراسة الحالية.

8.2.2. أهمية قياس الفاعلية التنظيمية للبنوك

- يفيد في تشخيص المشكلات وحلها، وذلك من خلال الكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف والخلل في البنك، ومن ثم العمل على تنمية وتعزيز جوانب القوة من ناحية، والعمل على علاج جوانب الضعف والخلل من ناحية أخرى.

• تزويد الإدارة البنكية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الهامة سواء للتطوير أو عند حدوث تغييرات جوهرية. وبالتالي فإن قياس فاعلية البنك يعني توفير أحد أهم شروط تطوير البنك.

يعتبر قياس الفاعلية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ورسم السياسات العامة سواء على مستوى البنك الواحد أو على مستوى القطاع البنكي ككل أو على مستوى الدولة. كذلك يعتبر قياس الفاعلية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط.

تمثل فاعلية المنظمة إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ حيث ارتبط مفهوم الفاعلية بكل ظاهرة إدارية سعياً وراء فهم نجاح أو فشل المنظمات في تأديتها لأعمالها، وقد تعرض مفهوم الفاعلية إلى التعارض في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق.

إن المتغير التابع لهذه الدراسة هي الفاعلية التنظيمية ويعنى به السبل الكفيلة لاستخدام الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية المتاحة، استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور (الشماع وحمود، 2000). و يقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة ومحاورها التالية:

• تحقيق الأهداف: قدرة البنك على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق وطريق المشاركة بالإمكان قياسها، وفاعلية البنك تقاس بمدى تحقيق لأهدافه (Callen, et.al, 2003).

• التطور الذاتي للمنظمة: احد مداخل فاعلية المنظمة، ويعني وعي البنك بطبيعته عملياته الداخلية، والعوامل التي تحكم أدائه وتحديد علاقته مع بيئته الخارجية، ومدى قدرة البنك على السيطرة على هذه العمليات، ومرونتها على الاستجابات للمتغيرات داخل البنك وخارجه (Zairi and Jarrar, 2001).

• رضا المشارك: احد المداخل الرئيسية لقياس الفاعلية، وتعني قدرة البنك على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة، وتحقيق نوع من التوازن بين أهداف البنك وأهداف التنظيم؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف البقاء والنمو (Martyn, 2005).

• توظيف الموارد: أي قدرة البنك على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال كفاءة عمليات الإنتاجية ومستوى قبول من الرضا الوظيفي ومرونة في التجاوب مع متغيرات البيئة، والقدرة على إقامة

علاقة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف لمخرجات (Tomabaugh, 2005).

- وإجمالاً نرى بأن هناك ثلاث مستويات للفاعلية يختلف مفهوم الفاعلية على أساسها:
- الفاعلية الإدارية: والتي تتعلق بمدى قدرة الدائرة أو القسم على تحقيق أهدافه.
- فاعلية المجموعة: ويركز على مدى قدرة المجموعة أو فريق العمل على تحقيق أهدافه.
- فاعلية المنظمة: وتتعلق بقياس مدى قدرة المنظمة ككل على تحقيق أهدافها ودرجة وصولها إلى النتائج.

3.2 الجهاز المصرفي في فلسطين:

يعتبر الجهاز المصرفي الفلسطيني كأى قطاع في فلسطين، تأثر ومازال يتأثر بالتغيرات التاريخية والسياسية على مر الفترات والحقب التي مرت بها فلسطين عامة، ومع انحسار الاحتلال الإسرائيلي في بداية العام 1994، حيث شهدت أراضي السلطة الفلسطينية (قطاع غزة _ الضفة الغربية) تحولات سياسية واقتصادية لا يمكن إغفالها حيث أن السلطة الفلسطينية قد منحت الحق في إنشاء سلطة نقد فلسطينية يكون لها مهام وصلاحيات البنك المركزي باستثناء إصدار العملة الوطنية. فكانت ضرورة تأسيس سلطة النقد لإعادة بناء النظام البنكي، ومن الأسس المتبعة باعتباره هيئة رسمية فلسطينية تنظم عمل الجهاز المصرفي. (الكطوت، 2004)

تزامن مع هذا التطور في النظام المصرفي الفلسطيني تزايد عدد البنوك التي تم السماح لها بمزاولة نشاطها البنكي في الأراضي الفلسطينية، في ظل التغييرات التي أحدثتها سلطة النقد الفلسطينية على هيكل الجهاز المصرفي ارتفع عدد المصارف الوطنية وبلغ عددها حتى منتصف العام. 2011 ثمانية مصارف (8) بنكية وطنية، و(9) عربية، و(1) أجنبياً. (سلطة النقد الفلسطينية، 2011) وليس هناك أدنى شك في أهمية الدور الذي تضطلع به المصارف في دفع العملية الاقتصادية، ولعلاقة البنك الواسعة بالجمهور الخارجي.

حيث أن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر التي تقوم بدور تقديم أفضل الخدمات البنكية واجتذاب أكبر أعداد من العمال، بما يبذله من جهد وفعالية لرفع مستوى المؤسسة البنكية، وعليه على البنك الحفاظ على العاملين وتلبية حاجاتهم وتطلعاتهم لخلق الرضا الوظيفي المطلوب لأداء أعمالهم بالصورة المثلى. إن أفراد المجتمع تعود عليهم المنفعة من الخدمات والعمليات المصرفية، وهذه العمليات المصرفية هي التي تسهل العمليات التجارية في البلاد وتسرع وسائل الدفع والشراء، وتسهل عملية تسوية الاستيراد والتصدير، وتكون مهمة الدولة حماية هذه العمليات (Mayer, 1999).

1.3.2. البنوك في فلسطين :

يتكون الجهاز المصرفي الفلسطيني من 18 بنك حسب آخر إحصائية في تموز 2011 وهي: فلسطين المحدود، التجاري الفلسطيني، الاستثمار الفلسطيني، الإسلامي العربي، القدس للتنمية والاستثمار، الإسلامي الفلسطيني، العربي الفلسطيني للاستثمار، بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة، البنك العربي، القاهرة عمان، الأردن، العقاري المصري العربي، البنك التجاري الأردني، الأهلي الأردني، الاتحاد للدخار، الإسكان للتجارة والتمويل، الأردني الكويتي، H.S.B.C. وقد بلغ عدد الفروع العاملة في محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة (212) فرعاً (إحصائية لعدد البنوك من سلطة النقد، 2011).

2.3.2. التقسيم الشائع للبنوك :

إن التقسيم الشائع للبنوك هو بنوك تجارية وبنوك غير تجارية. البنوك التجارية هي البنوك التي تقوم - بصفة معتادة - بقبول ودائع تدفع عند الطلب " طلب أصحابها " أو بعد أجل لا يزيد عن سنة وتمنح قروضاً لأجال قصيرة نسبياً تقل عن سنة، وغالباً لتمويل التجارة ومن هنا جاءت التسمية.. وإن كان نطاق تمويل هذه البنوك قد امتد أو يمتد إلى قطاعات اقتصادية أخرى صناعية وعقارية...

- و البنوك غير التجارية تشمل البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال.
- و البنوك المتخصصة هي تلك البنوك التي تتخصص في تمويل نشاط اقتصادي معين.
- و البنوك العقارية هي البنوك التي تتخصص في تمويل الاستثمارات العقارية.
- أما البنوك الزراعية فهي التي تتخصص في تمويل الزراعة والاستثمارات الزراعية.
- و بنوك الاستثمار والأعمال بنوك غير تجارية أيضاً وهي تقوم باستثمارات طويلة الأجل وبتنفيذ مشروعات تنموية.
- أما البنوك الإسلامية فهي مؤسسات مالية لا تتعامل بالفائدة أخذاً أو إعطاءً ولها مفهومها الخاص عن المعاملات المصرفية فهي تقبل الودائع تحت الطلب والودائع الادخارية والاستثمارية طبقاً لمبدأ المشاركة في الربح " وليس بمعدل ثابت "حدد مسبقاً" كما تقوم بتمويل الغير في ظل مبدأ المشاركة في الربح " وليس بمعدل ثابت محدد مسبقاً " أو في ظل أنواع أخرى من التمويل " المرابحة والمضاربة " وهي التي تختص في تمويل التجارة أو في تمويل نشاط معين بطبيعة كيانها القانوني ومن الممكن أن تمويل التجارة والزراعة والصناعة. (والعقارات لأي آجال طبقاً لهيكل استحقاقات أموالها (الهوري، 1983).

• البنوك المركزية و التي تمثل موقعا أساسيا في النظام المصرفي للدولة، باعتباره الموجه والمشرف على عمل هذا النظام، إضافة إلى مساهمته الذاتية الهامة في هذا العمل، وهدف المصرف المركزي الرئيس يتمثل بخدمة المصلحة الاقتصادية العامة، وليس تحقيق أقصى ربح ممكن من خلال السياسة النقدية التي يتبعها والتي ينظم من خلالها عمل المصارف ويراقب ويشرف على قيامها بهذا العمل، وذلك في إطار السياسة الاقتصادية العامة التي تستهدف تحقيق مصلحة المجتمع، وتطوير الاقتصاد وتنميته، وقد نشأت المصارف المركزية في معظمها كبنوك تجارية ثم تطورت في القيام بوظائفها كمصارف مركزية (خلف، 2006).

3.3.2. البنك العربي

يرتبط تاريخ البنك العربي الذي تأسس عام (1930) ارتباطاً وثيقاً بعائلة شومان ومؤسسه عبد الحميد شومان، الذي زخرت حياته الشخصية بنجاحات استثنائية ومنقطعة النظير مقارنة بعمره وزمنه، حيث كان لرؤية وطموح عبد الحميد شومان المؤسس الفضل في إنشاء مصرف عربي لعب وما يزال دورا مهما في تشكيل حياة الأمم واقتصادياتها.

وغدا البنك العربي اليوم بيتا للخبرة المصرفية العريقة، حيث يدير من مقره الرئيسي في الأردن اكبر شبكة فروع مصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ويتمتع بموقع متميز في أهم الأسواق المالية العالمية من خلال تواجده في ثلاثين دولة في خمس قارات حيث تنتشر مجموعة البنك العربي من خلال 400 فرع ومؤسسة تابعة وشقيقة في كل من الأردن، فلسطين، لبنان، سوريا، المملكة العربية السعودية، دولة الإمارات العربية المتحدة، قطر، البحرين، عمان، اليمن، مصر، المغرب، الجزائر، تونس، ليبيا، السودان، سويسرا، ألمانيا، النمسا، المملكة المتحدة، فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، سنغافورة، الصين، كازاخستان، كوريا الجنوبية، استراليا، تركيا.

وعمل البنك العربي خلال الأعوام القليلة الماضية على توسيع نطاق انتشاره وتعزيز تواجده العالمي لتقديم خدماته ومنتجاته المصرفية والحلول المالية المتنوعة لأكبر قاعدة من العملاء فعاد للعمل إلى الجمهورية العربية السورية في العام 2005 وذلك عن طريق تأسيس البنك العربي -سورية في خطوة تأتي على هامش الانفتاح والإصلاح الاقتصادي والذي بدأته الحكومة السورية، وعلى هامش تطلعات القطاع الخاص السوري للتعاون والشراكة بالاتجاه العربي والخارجي.

وبهذه الخطوة كان البنك العربي أول مؤسسة مالية عربية ضخمة تستشعر التحولات الإصلاحية التي يشهدها الاقتصاد السوري وتتعاون معها كما تمهد للدخول لشراكة إستراتيجية مع قطاعات السوق السورية التي تشهد تطورات اقتصادية متسارعة، ويسعى البنك العربي من خلال تواجده في السوق

السورية إلى المساهمة في خدمة الاقتصاد السوري من حيث تقديم الخدمات المصرفية المتقدمة التي راكمها عبر خبراته الطويلة من العمل المصرفي بالإضافة إلى المساهمة في ربط الاقتصاد السوري بالاقتصاديات الأخرى من خلال فروع البنك العربي المنتشرة في 30 دولة في خمس قارات. ومواكبة لزيادة الطلب على الخدمات المصرفية الإسلامية فتح البنك لعربي نافذة إسلامية في قطر واستكمل الإجراءات اللازمة لمباشرة عملياته المصرفية وفق قواعد الشريعة الإسلامية في السودان من خلال البنك العربي السوداني المملوك بالكامل للبنك العربي ورأسمال قدره 50 مليون دولار أمريكي ويعمل البنك العربي حالياً على تأسيس نافذة إسلامية في أبو ظبي.

ويصنف البنك العربي ضمن أكبر المؤسسات المالية عالمياً، حيث منحه مؤسسة موديز تصنيفاً بدرجة A2 للمتانة المالية وبدرجة A3 للعملة الأجنبية على المدى الطويل بالإضافة إلى توقعات مستقبلية Stable Outlook، كما أكدت مؤسستا التصنيف الدوليتان فيتش وستاندر آند بورز على تصنيف البنك العربي طويل الأجل للعملة الأجنبية بمستوى A- مع مؤشر مستقر.

وفي نهاية العام 2008 أظهرت ميزانية مجموعة البنك العربي تنامياً في مختلف بنودها حيث بلغ مجموع الأرباح قبل الضرائب وبعد المخصصات 1.061 (مليار وواحد وستون مليون دولار) مقارنة مع 964 مليون دولار لنفس الفترة من العام 2007 أي بزيادة قدرها 97 مليون دولار وبمعدل زيادة قدره 10%.

وارتفع مجموع ودائع العملاء بنسبة 27% ووصل إلى 31.4 مليار دولار وارتفع مجموع التسهيلات الائتمانية بنسبة 16% ليصل إلى 22.5 مليار دولار وارتفع إجمالي الموجودات إلى 45.6 مليار دولار وبنسبة زيادة مقدارها 19% (الانترنت).

1.4.2. الدراسات السابقة:

تطرق الباحث في هذا الجزء من الأطروحة إلى ما جاء في أدبيات الفكر الإداري الحديث والدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية، والطرق والأساليب المعمول بها، والمعايير والسياسات المتبعة في عملية قياس الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية وإيجاد نوع العلاقة بينهما واتجاهها في سبيل تطويع النتائج المستقبلية واستنباط الحلول المناسبة لإجراء التعديلات حول الثقافة التنظيمية لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية في حال أثبتت العلاقة بينهما، وتعد هذه الدراسة من أهم الوظائف التي يجب على الإدارات بالمنظمة أن تع بها.

أجرى (الفرّاج، 2011) دراسة بعنوان "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج عام يتفق عليه المبحوثين، وقد تبين أنه يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف، فيما يجب على المديرين أن ينظروا إلى الفرد المتميز على أنه ذو الكفاءة والفاعلية والإنتاجية الأعلى وأن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين وأن تتخذ رغباتهم ومقدراتهم بالحسبان في أثناء تكليفهم بمهام العمل وقيادتهم من خلال تعميم المعرفة عليهم. أما فيما يتعلق ببيئة العمل فإنه يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للرغبة في الإنجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها. وأخيراً فإن الأهداف يجب صياغتها بمشاركة العاملين.

أجرى (العريقي، 2009) دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين" حيث هدفت الدراسة إلى تعرف أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين. أوضح نتائج الدراسة أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء. أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديموغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي. وقد أشارت أهم التوصيات إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات، وإعطائها اهتماماً عالياً، وإقامة برامج توعية للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

أجرى (شبير، 2007) دراسة بعنوان "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر".

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، للوصول إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى، وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى. وأظهرت نتائج الدراسة، ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية، والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى، كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم

وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات. وخلصت الدراسة إلى توصيات، تؤكد على ضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية، لمواجهة الأزمات، والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها، وتكوين علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي يمكن أن تقدم يد العون في حالة الأزمات، وضرورة تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري.

أجرى (الدويلة، 2007) دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية "

هدفت دراسة الدويلة إلى تعرف أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة، أشارت النتائج إلى أن هناك تأثيرا ذا دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. وقد تقدم الباحث أهم التوصيات منها الاهتمام بإشراك الموظفين بالقرارات التي يتم اتخاذها، وتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تسهم في رفع مستوى أدائهم.

أجرى (الفقيه، 2006) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادات التحويلية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة، والتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادات التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، وتقدير دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية، ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم وفقا لمتغيرات الدراسة (طبيعة الوظيفة، نوع إدارة التربية والتعليم، المؤهل العلمي، التأهيل التربوي، والدورات التدريبية في مجال القيادة التحويلية). وقد توصلنا الدراسة إلى انه توجد فروق دالة إحصائية في محور الفعالية التنظيمية باختلاف المتغيرات الوظيفية، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية، في حين لا توجد فروق دالة في متغير نوع الإدارة، ونوع التأهيل. وكانت توصيات الدراسة الاهتمام بالفعالية التنظيمية من منظور القيم التنافسية وتوضيح معايير الفعالية التنظيمية - الغايات والوسائل - للعاملين في إدارات التربية والتعليم.

دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض" (العوفي، 2005).

هدفت الدراسة للتعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف خصائص الشخصية، كذلك كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي واثار القيم المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقق، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بصورة متوسطة، كما تميل العينة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي، كما تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها وبين الالتزام التنظيمي، كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية أو حتى القيم المكونة كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين" (الشلوي، 2005)

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين، كما هدفت لتحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين وتحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية، وقد توصلنا الدراسة إلى النتائج التالية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، كما تبين وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض" (العنزي، 2004).

هدفت الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. أشارت النتائج إلى أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري كذلك إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر في

الإبداع الإداري بشكل عام هي الكفاءة وفرق العمل. كما توصلت الدراسة إلى نتائج أخرى منها أن نمط الثقافة السائد هو (الشخصية) إذ إنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة. أما النمط الثقافي الآخر فهو القوة الذي كان يتوافق بدرجة أقل، وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما أقل توافقاً مع الإبداع.

دراسة بعنوان "Managing Knowledge The Link between Culture and Organizational Learning" (LopezPeon and Ordas, 2004).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وكذلك في التعلم التنظيمي، ومن ثم في الأداء التنظيمي، وقد توصلت نتائجها إلى أن الثقافة تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي، فالثقافة وبالتحديد الثقافة التآزرية لا تشكل بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، بل هي تؤثر في التعلم التنظيمي مما يرفع من مستوى الأداء التنافسي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الثقافة التآزرية لما لها من آثار إيجابية في أداء المنظمات.

دراسة بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظم إدارة الأزمات في البنوك السعودية التجارية" (حجازي، 2001).

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو قدرة البنوك التجارية السعودية على إدارة الأزمات من خلال مدى توافر نظام فعال لإدارة الأزمات المحتملة، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في هذه البنوك ومدى قدرتها على إدارة الأزمات بفعالية واثرة هذه الثقافة على مدى جاهزية لمواجهة الأزمات. أثبتت الدراسة أن البنوك محل البحث تعطي اهتماماً كبيراً للجهود العلاجية والتي هي رد فعل في معظم الأحيان بدلاً من تكثيف الجهود الوقائية والتخطيطية لما يمكن أن يحدث من أزمات. كما أثبتت الدراسات أن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية ضعيفة إلى حد ما لمواجهة الأزمات المحتملة القادرة على إدارتها ولكن بدرجة ضعيفة وغير كافية، كما أثبتت الدراسة ارتباط مراحل نظم إدارة الأزمات بعضها مع بعض ارتباطاً جوهرياً كون هذه المراحل تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة التنظيمية المستعدة للأزمات وبضرورة التأكيد من جانب أفراد الإدارة العليا على أهمية توافر خصائص أو أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية البناءة المدعمة للجاهزية اللازمة المحتملة والقدرة على إدارتها.

1.4.2. تعقيب الدراسات السابقة

ان مجمل الدراسات السابقة والتي من خلالها تم دراسة الثقافة التنظيمية لم تتطرق إلى نفس عناصر الثقافة التنظيمية، بل كل دراسة تفردت بعدد محصور من العناصر، حيث تناولت الدراسات السابقة خصائص الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى خصائص الفاعلية التنظيمية كذلك اقتصت بتقييم الفاعلية التنظيمية من منظور قياس الاداء او مدخل القيم التنافسية . حيث نجد دراسة الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين.

هذا واقتصت دراسة انس في التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية، كذلك تعزيز الفاعلية التنظيمية من مداخل الثقافة التنظيمية، ويرى الباحث في هذه الدراسة ان دراسة العناصر الثمانية "القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية ، السياسات والإجراءات، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأنظمة والقوانين، المعايير التنظيمية، التوقعات التنظيمية" سيكشف درجة قوة الثقافة التنظيمية للبنك العربي، كذلك اهتمت الدراسة بالفاعلية التنظيمية اهتماما كبيرا وسيقوم الباحث من خلال قياس الاثر، كما وان العلاقة ما بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة كما يصورها الباحث لم ترد في أي دراسة فكان هذا الموضوع متميزاً بالإضافة الى اهميته.

يرى الباحث أن ما تطرقت إليه الدراسات السابقة من نتائج تتعلق بالفاعلية التنظيمية هي تختص بالدراسة وحدها، فكل دراسة من الدراسات السابقة استهدفت فئة معينة من فئات المجتمع.

الفصل الثالث

منهج الدراسة (الطريقة والإجراءات)

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو التعرف إلى سبل تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها. كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء العاملين في البنك العربي حول آراءهم نحو سبل تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك العربي، والبالغ عددهم (842) موظفاً، وذلك حسب إحصائيات أظهرها البنك العربي بالتعاون مع الباحث وقد اختلفت بعض الشيء عن إحصاءات رسمية سابقة صادرة عن البنك العربي نفسه، وقد اعتمد الباحث ما تم الحصول عليه من إدارة الموارد البشرية. ويظهر الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفرع وعدد الموظفين.

3.3 عينة الدراسة

شكلت عينة الدراسة ما نسبته (30%) من المجتمع الأصلي للدراسة حيث كان العدد المناسب للدراسة (336) موظفاً، وهي مقبولة إحصائياً مراعيًا ما نسبة 10% من مجتمع الدراسة قد لا يتعاون في الدراسة بالطريقة المقبولة، تم اختيار العينة بطريقة العينة الطبقية حيث وزعت الاستبيانات تبعاً لطبقة الفرع كما هو موضح بالجدول (3.1)، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (328) استبانته استبعد منها (71) استبانته بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وذلك كما كان واضحاً إهمال بعض الأشخاص بتعبئتها و بذلك يصبح عدد أفراد عينة الدراسة (257) مبحوثاً من العاملين في البنك العربي وهذا مقبول إحصائياً للطريقة الطبقية لعينة الدراسة، حيث كان تعاون البنك العربي في عملية توزيع الاستمارات محصوراً باعتماد البريد الداخلي، حيث اقتصر مشاركة الباحث بالتعليمات والإرشادات النظرية مما استوجب قبول إدارة البنك العربي، والجدول (2.3) و(3.3) و(4.3) و(5.3) و(6.3) و(7.3) و(8.3) و(9.3) و(10.3) و(11.3) و(12.3) تبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها التصنيفية:

جدول 1.3-أ: يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العينة الطبقية تبعاً لفروع البنك والنسبة المئوية.

رقم	اسم الفرع	عدد الموظفين	نسبة مفردات العينة من العدد الإجمالي	عدد مفردات العينة الطبقية المحسوبة
1	نابلس	37	4.3%	16
2	عسكر	9	1.4%	5
3	رفيديا	11	1.4%	5
4	قلقلية	20	2.4%	9
5	بديا	10	1.4%	5
6	الرمال	18	2.2%	8
7	الخليل	30	3.5%	13
8	دورا	7	1.4%	5
9	الشلالة	7	1.4%	5

جدول 1.3-ب: يوضح توزيع المبحوثين تبعا لفروع البنك والنسبة المئوية وعدد المبحوثين للعيينة الطبقية.

رقم	اسم الفرع	عدد الموظفين	نسبة مفردات العينة من العدد الإجمالي	عدد مفردات العينة الطبقية المستردة
10	الرام	27	3.3%	12
11	الإدارة الاقليمية	418	45.7%	168
12	البيرة	26	3.0%	11
13	الماصيون	30	3.5%	13
14	المنارة	14	1.9%	7
15	بيرزيت	7	1.4%	5
16	رام الله البلد	19	2.4%	9
17	جنين	28	3.3%	12
18	طولكرم	25	3.0%	11
19	طولكرم البلد	9	1.4%	5
20	بيت لحم	28	3.3%	12
21	الخضر	9	1.4%	5
22	اريجا	16	1.9%	7
23	العيزرية	21	2.4%	9
24	طوباس	8	1.4%	5
25	سلفيت	8	1.4%	5
	المجموع	842	100%	367

جدول 2.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعا لمتغير العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية
1	اقل من 30 سنة	144	56
2	من 30 - 39 سنة	89	34.6
3	من 40 - 49 سنة	21	8.2
4	اكبر من 50 سنة	3	1.2
	المجموع	257	100.0

جدول رقم 3.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعا لمكان السكن.

م	مكان السكن	العدد	النسبة المئوية
1	مدينة	178	69.3
2	قرية	73	28.4
3	مخيم	6	2.3
	المجموع	257	100.0

جدول رقم 4.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعا للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	173	67.3
2	أنثى	84	32.7
	المجموع	257	100.0

جدول رقم 5.3: يوضح توزيع الباحثين تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي

م	التخصص الأكاديمي	العدد	النسبة المئوية
1	علوم مالية ومصرفية	145	56.4
2	اقتصاد	26	10.1
3	محاسبة	4	1.6
4	إدارة أعمال	75	29.2
5	غير ذلك	7	2.7
	المجموع	257	100.0

جدول رقم 6.3: يوضح توزيع الباحثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	ثانوية عامة	3	1.2
2	دبلوم متوسط	23	8.9
3	بكالوريوس	207	80.5
4	دبلوم عالي	7	2.7
5	ماجستير	10	3.9
6	دكتوراه	2	0.8
7	غير ذلك	5	1.9
	المجموع	257	100.0

جدول 7.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعا للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	مدير عام	1	0.4
2	مساعد مدير عام/نائب مدير عام	1	0.4
3	مدير فرع	7	2.7
4	نائب مدير/مراقب	7	2.7
5	رئيس قسم / مسئول قسم	24	9.3
6	موظف مصنف	178	69.3
7	غير ذلك (سكرتاريا، موظف صندوق)	39	15.2
	المجموع	257	100.0

جدول 8.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعا للفرع

م	فروع البنك العربي	العدد	النسبة المئوية	م	فروع البنك العربي	العدد	النسبة المئوية
1	الإدارة الإقليمية	101	39.3	13	بيرزيت	4	1.6
2	نابلس	13	5.1	14	الماصيون	12	4.7
3	سلفيت	5	1.9	15	الخليل	12	4.7
4	طولكرم	11	4.3	16	الشلالة	5	1.9
5	طولكرم البلد	4	1.6	17	دورا	5	1.9
6	جنين	11	4.3	18	الرام	10	3.9
7	بديا	5	1.9	19	العيزرية	1	0.4
8	الخضر	5	1.9	20	المنارة	7	2.7
9	أريحا	6	2.3	21	البيرة	9	3.5
10	رفيديا	4	1.6	22	طوباس	7	2.7
11	عسكر	5	1.9	23	قلقيلية	8	3.1
12	رام الله البلد	7	2.7		المجموع	257	100.0

جدول 9.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعا للقسم.

م	الدائرة أو القسم	العدد	النسبة المئوية
2	دائرة مراقبة الامتثال	6	2.3
3	دائرة الخزينة	1	.4
4	دائرة العقار واللوازم	4	1.6
5	الدائرة المالية	1	0.4
6	دائرة المخاطرة واستمرارية العمل	1	0.4
7	الدائرة القانونية	2	0.8
8	مركز تدقيق فروع فلسطين	4	1.6
9	دائرة الخدمات المصرفية للأفراد	104	40.5
10	دائرة الرقابة وتنفيذ الامتثال	3	1.2
11	مركز خدمات الفرع	10	3.9
12	وحدة العمليات المركزية	31	12.1
13	دائرة الموارد البشرية	16	6.2
14	دائرة علاقات المعتمدين	11	4.3
15	دائرة البيع المباشر	2	0.8
16	دائرة الأرشفة	1	0.4
17	استعلامات الفرع	16	6.2
18	دائرة علاقات الشركات	3	1.2
19	وحدة عمليات الفرع	19	7.4
20	دائرة ائتمان الشركات	1	0.4
21	دائرة الحوالات الصادرة	5	1.9
22	دائرة الحوالات الواردة	2	0.8
23	غير محدد طبيعة القسم	14	5.4
	المجموع	257	100.0

جدول رقم 10.3: يوضح توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

م	سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	الترتيب	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	1	164	64
2	بين 5 - 10 سنوات	2	75	29
3	أكثر من 10 سنوات	3	16	6
المجموع			257	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين طبقاً لعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (المنصب الحالي في البنك العربي) جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (المنصب الحالي في البنك العربي) (أقل من 5 سنوات) بنسبة (64%) بواقع (164 مفردة) من عينة الدراسة، وفي الترتيب الثاني المبحوثين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (بين 5 - 10 سنوات) بنسبة (29%) بواقع (75 مفردة) من عينة الدراسة، وجاء في الترتيب الثالث المبحوثين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (6%) بواقع (16 مفردة) من عينة الدراسة.

جدول رقم 11.3: يوضح توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في البنك العربي فقط.

م	سنوات الخدمة في البنك العربي فقط	الترتيب	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	1	165	65
2	بين 5 - 10 سنوات	2	75	29
3	أكثر من 10 سنوات	3	15	6
المجموع			255	100.0

جدول رقم 12.3: يوضح توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي

م	سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي	الترتيب	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	1	146	57
2	بين 5 - 10 سنوات	2	89	35
3	أكثر من 10 سنوات	3	20	8
المجموع			255	100.0

4.3 أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها وفروضها قام بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف إلى سبل تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية.

وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: تضمن متغيرات تصنيفية عن المبحوثين.

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية ويتكون من ثمانية محاور كما هو وارد في الجدول (13.3)، واعتمد في تطوير فقرات من على الاستبيانات التي صممها (عكاشه، 2008) إلا ما تم تحكيمة من تغييرات بما يتلاءم وفحوى الدراسة .

جدول 13.3: محاور الثقافة التنظيمية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	السياسات والإجراءات	8	5	المعتقدات التنظيمية	6
2	الأنظمة والقوانين	6	6	التوقعات التنظيمية	6
3	الأنماط السلوكية	7	7	الاتجاهات التنظيمية	6
4	القيم التنظيمية	12	8	المعايير التنظيمية	6
المجموع			57		

الجزء الثالث: الفاعلية التنظيمية ويتكون من خمس محاور كما هو وارد في الجدول (14.3).
اعتمد الباحث في تطوير فقرات الجزء الثالث من على الاستبيانات التي صممتها (المجالي, 2009) ألا ما تم الاتفاق عليه من تغييرات بما يتلاءم وفحوى الدراسة.

جدول 14.3: محاور الفاعلية التنظيمية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	الرقم	المحور	عدد الفقرات	
1	تحقيق الأهداف	5	4	توظيف الموارد	6	
2	التطوير الذاتي	4	5	القدرة على استقطاب الموارد	6	
3	الرضا عن البنك العربي	7	المجموع			28

وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت:

1. موافق بشدة: خمس درجات.
2. موافق: أربع درجات.
3. محايد: ثلاث درجات.
4. معارض: درجتين.
5. معارض بشدة: درجة واحدة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا), تم حساب المدى (5-1=4), ثم تم تقسيمه من (5) للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0.80), وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية, وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو في الجدول (15.3):

جدول 15.3: طول الخلايا للاستبانة.

الرقم	المستوى	الدرجة
1	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.79	منخفض جدا
2	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 - 2.59	منخفض
3	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 - 3.39	متوسط
4	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 - 4.19	كبيرة
5	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 - 5	كبيرة جدا

1.4.3. صدق أداة الدراسة:

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض الاستبيان على (7) محكمين من ذوى الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) بهدف التأكد من مناسبة الاستبيان لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه ويشير الباحث بأن عدد فقرات الاستبيان بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (93) فقرة، إلا أن الباحث أخذ بأراء المحكمين الذين اجمعوا بضرورة تقليل عدد الفقرات في بعض المجالات وحذف الفقرات المكررة التي تحمل نفس المعنى في حالات أخرى، كذلك حذفت تلك الفقرات التي لا تتسجم مع أهداف الدراسة ليصل عدد فقرات الاستبيان في صورتها النهائية (85) فقرة. ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لكل محور، وذلك كما هو واضح في الملحق رقم 3، والتي بينت أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بالصدق العامل $Factor$ (Analyses) وأنها تشترك معاً في قياس سبل تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية.

أولاً: صدق محاور الثقافة التنظيمية: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات وكذلك المحاور الفرعية بالإضافة إلى الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة كما هو موضح بالملحق رقم (3).

ثانياً: صدق محاور الفاعلية التنظيمية: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات وكذلك المحاور الفرعية بالإضافة إلى الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة كما هو موضح بالملحق رقم (3).

2.4.3. ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency): وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (16.3) و(17.3) تبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبيان المختلفة:

أولاً: ثبات محاور الثقافة التنظيمية.

جدول 16.3: تبين نتائج اختبار معامل الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الثقافة التنظيمية.

الرقم	محاور الثقافة التنظيمية	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
الأول	السياسات والإجراءات	0.9168	8
الثاني	الأنظمة والقوانين	0.9143	6
لثالث	الأنماط السلوكية	0.8384	7
الرابع	القيم التنظيمية	0.9335	12
الخامس	المعتقدات التنظيمية	0.9307	6
السادس	التوقعات التنظيمية	0.8356	6
السابع	الاتجاهات التنظيمية	0.9068	6
الثامن	المعايير التنظيمية	0.9305	6
	الدرجة الكلية	0.9614	57

يتضح من الجدول (16.3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الثقافة التنظيمية المختلفة تراوحت بين (0.83) في حدها الأدنى، و(0.93) في حدها الأعلى، وهي قيم ثبات عالية جداً وتفي بأغراض الدراسة. بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي (0.96). وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثانياً: ثبات محاور الفاعلية التنظيمية.

جدول 17.3: تبين نتائج اختبار معامل الاتساق بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الفاعلية التنظيمية.

رقم المحور	محاور الفاعلية التنظيمية	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
الأول	تحقيق الأهداف	0.9014	5
الثاني	التطوير الذاتي	0.9273	4
الثالث	الرضا عن البنك العربي	0.9337	7
الرابع	توظيف الموارد	0.8323	6
الخامس	القدرة على استقطاب الموارد	0.9524	6
	الدرجة الكلية	0.9425	28

يتضح من الجدول (17.3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الفاعلية التنظيمية المختلفة تراوحت بين (0.83) في حدها الأدنى، و(0.95) في حدها الأعلى وهي قيم ثبات ممتازة وتفي بإغراض الدراسة. بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي (0.94). وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

5.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

تم اعتماد مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما: مصادر أولية: وتشمل الكتب، والمقالات، والأبحاث، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك لغرض جمع المادة العلمية الخاصة بالإطار النظري للدراسة ومن أجل توضيح المفاهيم الأساسية للموضوع، إضافة إلى بناء أداة البحث وتحديد المنهجية المناسبة. مصادر ثانوية: تتمثل في جمع البيانات بواسطة الاستبيان تم اعتمادها وتوزيعها لتغطية الجانب الميداني للدراسة، والتي من خلالها تم تحليل البيانات، واختبار الاستبيان والفرضيات، للوصول إلى النتائج وتقديم المقترحات والتوصيات وكذلك التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال.

6.3 متغيرات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على متغيرين أساسيين وهما:

- المتغير التابع: الفعالية التنظيمية كما حددها كاميرون (CameronA, 1982) موقع الفعالية التنظيمية من المتغيرات البحثية بقوله: "من الناحية التجريبية، فإن الفعالية التنظيمية تمثل المتغير التابع النهائي في البحث في المنظمات".
- المتغير المستقل: يتمثل في الثقافة التنظيمية.

3.7 المعالجة الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - التكرارات والنسب المئوية.
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
 - معادلة كرونباخ الفا لحساب الثبات (Cronbach Alpha).
 - T-test للعينة التجريبية.
- يجدر الإشارة إلى أن الباحث قام بإجراء عينة تجريبية لقياس كل من التجانس والثبات لمحاور الاستمارة قبل توزيع الاستبيان على مفردات المجتمع للعينة الطبقية حيث أن الملحق رقم (5) يوضح نتائج معامل الارتباط، الصدق والثبات لأداة الدراسة للعينة التجريبية وتشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية من الثبات.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، من خلال الإجابة على أسئلتها، وفحص فرضياتها، سيتم البدء بالإجابة على الأسئلة ومناقشتها، ومن ثم سيتم فحص الفرضيات ومناقشتها، تم اعتماد المفتاح (درجات) لسلم الإجابات بحسب تدرج -ليكرت الخماسي-.

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي ينص على " ما درجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي؟"

1.2.4. الدرجة الكلية للسؤال الأول: ما درجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي؟

للإجابة عن السؤال الأول مجملًا بجميع المحاور والأسئلة الفرعية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي على الدرجة الكلية لكل محور وكذلك على مجموع المحاور كما هو واضح في الجدول رقم (1.4)، حيث تم إرفاق نتائج الأسئلة الفرعية لمحاور الثقافة التنظيمية في الملحق رقم (4).

جدول رقم 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي.

الرقم	محاور الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	السياسات والإجراءات	4.7398	0.3578	1	كبيرة جدا
2	الأنظمة والقوانين	4.6174	0.4213	3	كبيرة جدا
3	الأنماط السلوكية	4.6048	0.3565	5	كبيرة جدا
4	القيم التنظيمية	4.6200	0.3846	2	كبيرة جدا
5	المعتقدات التنظيمية	4.5486	0.4404	6	كبيرة جدا
6	التوقعات التنظيمية	4.6135	0.3819	4	كبيرة جدا
7	الاتجاهات التنظيمية	4.5383	0.4284	7	كبيرة جدا
8	المعايير التنظيمية	4.5097	0.4550	8	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	4.6063	0.2828		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمحاور تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية في البنك العربي جاءت بدرجة "كبيرة جدا"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.60). ويرى الباحث من الجدول السابق أن نتيجة تحليل المجال الأول (الثقافة التنظيمية) التزام من قبل الموظفين بثقافة البنك العربي، ويتضح أيضاً من الجدول أن الثقافة التنظيمية السائدة في البنك العربي هي ثقافة قوية إيجابية.

1.1.2.4 نتائج الأسئلة الفرعية للسؤال الأول:

والتي تنص على أنه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي البنك العربي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية".

1.1.1.2.4. السؤال الفرعي الأولي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالسؤال الفرعي الأول و التي تنص على انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير الجنس" استخدم الباحث اختبار ت (t-test)، كما هو واضح في الجدول رقم (2.4).

جدول رقم 2.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تطبيق محور المعتقدات التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المعتقدات التنظيمية	ذكر	173	4.5058	0.4365	-2.257	255	0.025*
	أنثى	84	4.6369	0.4377			

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات محور المعتقدات التنظيمية تبعا للجنس، وقد كانت الفروق لصالح الاناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور (1.21) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (1.74) ، في حين يظهر الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا

لدى الذكور والاناث وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية على محور المعتقدات التنظيمية فقط في حين تم قبولها على باقي المحاور الأخرى والدرجة الكلية.

بشكل عام يري الباحث أن هذا يعزى إلى اهتمام جميع العاملين سواء ذكور أو إناث في تبني الثقافة التنظيمية الإيجابية، وانفتحت مع دراسة (بركات، 2007) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

2.1.1.2.4. السؤال الفرعي الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير مكان السكن.

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالسؤال الفرعي الثاني والتي تنص على انه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير مكان السكن" استخدم الباحث اختبار ت (t-test)، كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم 3.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تطبيق محور الأنماط السلوكية في البنك العربي تعزى لمتغير مكان السكن.

المحاور	مكان السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأنماط السلوكية	مدينة	178	4.6372	.34770	2.208	255	*.0280
	قرية-مخيم	79	4.5316	.36740			

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات محور الأنماط السلوكية فقط تبعا لمكان السكن، وقد كانت الفروق لصالح الموظفين المقيمين في (قرية- مخيم) في حين يظهر الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لمكان السكن سواء على الدرجة الكلية أو باقي المحاور الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لدى الموظفين الذين مكان سكنهم (مدينة) (4.61)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى سكان (قرية- مخيم) (4.59)، كما تبين أن قيمة ت (ت) المحسوبة (0.343) عند مستوى الدلالة (0.732). وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية على محور الأنماط السلوكية فقط في حين تم قبولها على باقي المحاور الأخرى والدرجة الكلية.

3.1.1.2.4. السؤال الفرعي الثالث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالسؤال الفرعي الثالث والتي تنص على انه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي وذلك كما هو وارد في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم 4.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محور المعايير التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعايير التنظيمية	اقل من بكالوريوس	26	4.3333	.50990
	بكالوريوس	207	4.5435	.44670
	دراسات عليا	24	4.4097	.42270

يتضح الجدول السابق من خلال الاختبار، وجود اختلاف في متوسطات المعايير التنظيمية فقط في حين يظهر الجدول وجود تقارب بين متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى. ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول (5.4).

جدول 5.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محور المعايير التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي الحالي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعايير التنظيمية	بين المجموعات	1.285	2	.6420	3.155	*.0440
	داخل المجموعات	51.719	254	.2040		
	المجموع	53.003	256			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات محور (المعايير التنظيمية) فقط، في حين يظهر الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي سواء على الدرجة الكلية أو باقي المحاور الأخرى، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (0.967) عند مستوى الدلالة (0.382)، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة في محور (المحاور التنظيمية) فقط قام الباحث باستخدام اختبار (LSD) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول (6.4).

جدول 6.4: نتائج اختبار LSD لمعرفة اتجاه الدلالة على محور المعايير التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل العلمي	اقل من بكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا
المعايير التنظيمية	اقل من بكالوريوس		-0.2101*	-0.0763
	بكالوريوس			0.1338
	دراسات عليا			

يتضح من الجدول (6.4) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات أبعديه للفروق في محور المعايير التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي أن الفروق كانت بين العاملين الذين مؤهلاتهم العلمية (اقل من بكالوريوس) وبين العاملين الذين مؤهلاتهم (بكالوريوس) لصالح العاملين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس). وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية على محور المعايير التنظيمية فقط في حين تم قبولها على باقي المحاور الأخرى والدرجة الكلية.

4.1.1.2.4. السؤال الفرعي الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

للتحقق من صحة الفرضية للسؤال الفرعي الرابع و التي تنص على انه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية وذلك كما هو وارد في الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محور الأنماط السلوكية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

المحاور	سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأنماط السلوكية	اقل من 5 سنوات	164	4.6298	0.3597
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5181	0.3410
	أكثر من 10 سنوات	16	4.7143	0.3421

يتضح من الجدول السابق وجود اختلاف في متوسطات محور (الأنماط السلوكية) فقط، في حين يظهر الجدول وجود تقارب في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالي سواء على الدرجة الكلية أو باقي المحاور الأخرى. ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول (8.4).

جدول 8.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محور الأنماط السلوكية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الأنماط السلوكية	بين المجموعات	.8560	2	0.428	3.431	0.034*
	داخل المجموعات	31.453	252	0.125		
	المجموع	32.309	254			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات محور (الأنماط السلوكية) فقط، في حين يظهر الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (1.367) عند مستوى الدلالة (0.257)، وتنسجم مع دراسة (التويجر، 2003) التي بينت أن هناك فروق بين متغير العمر ومحاور الدراسة، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة في محور (الأنماط السلوكية) قام الباحث باستخدام اختبار (LSD) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول (9.4).

جدول 9.4: نتائج اختبار LSD لمعرفة اتجاه الدلالة على محور الأنماط السلوكية تبعاً لسنوات

الخدمة في الوظيفة الحالية.

المحاور	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	بين 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الأنماط السلوكية	أقل من 5 سنوات		0.1117*	-0.084
	بين 5 - 10 سنوات			-0.1962*
	أكثر من 10 سنوات			

يتضح من الجدول السابق أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق في محور (الأنماط السلوكية) تبعاً لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية. أن الفروق كانت بين العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات، وبين 5 - 10 سنوات) وبين العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (أكثر من 10 سنوات) لصالح العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (أكثر من 10 سنوات). وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية على محور (الأنماط السلوكية) فقط في حين تم قبولها على باقي المحاور الأخرى والدرجة الكلية. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (التويجر، 2003) التي بينت أن هناك فروق بين متغير سنوات الخدمة ومحاور الدراسة.

2.2.4. السؤال الثاني: ما درجة تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن السؤال الثاني مجملًا بجميع المحاور استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي على الدرجة الكلية لكل محور وكذلك على مجموع المحاور كما هو واضح في الجدول رقم (10.4)، حيث تم إرفاق نتائج الأسئلة الفرعية لمحاور الفاعلية التنظيمية في ملحق الدراسة رقم (4).

جدول رقم 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين.

الرقم	محاور الفاعلية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تحقيق الأهداف	4.5969	0.4426	1	كبيرة جدا
2	التطوير الذاتي	4.5720	0.4579	2	كبيرة جدا
3	الرضا عن البنك العربي	4.5075	0.4350	4	كبيرة جدا
4	توظيف الموارد	4.5285	0.3802	3	كبيرة جدا
5	القدرة على استقطاب الموارد	4.4896	0.4603	5	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية	4.5334	0.3219		كبيرة جدا

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمحاور تطبيق عناصر الفاعلية التنظيمية في البنك العربي جاءت بدرجة "كبيرة جدا"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.53)، وعن أهم محاور تطبيق عناصر الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تمثلت في: (تحقيق الأهداف) بمتوسط وزن مرجح (4.59) معبرا عن درجة كبيرة جدا، ثم جاء في المرتبة الثانية (التطوير الذاتي) بمتوسط وزن مرجح (4.57) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا، وجاء في المرتبة الثالثة (توظيف الموارد) بمتوسط وزن مرجح (4.52) معبرا عن درجة كبيرة جدا، وجاء في المرتبة الرابعة (الرضا عن البنك العربي) بمتوسط وزن مرجح (4.50) معبرا عن درجة كبيرة جدا. وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة (القدرة على استقطاب الموارد) بمتوسط وزن مرجح (4.48).

وهذا دليل على أن البنك العربي على وعي بطبيعة عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أدائها وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، وله القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال كفاءة عملياتها الإنتاجية لتعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (عبد اللطيف، تركمان، 2005) التي أشارت نتائجها إلى أن هناك مستوى فاعلية مرتفعه لدى العاملين في مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية، والتقت أيضا نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (التويجر، 2003) التي أشارت نتائجها إلى وجود تصورات عالية لدى أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العضايلة، 2006) التي أشارت نتائجها إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية المنظمة كان مرتفعاً، إلا أن

نتائج هذه الدراسة تختلف مع ما جاءت به دراسة (القطارنة، 2006) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

1.2.2.4. نتائج الأسئلة الفرعية للسؤال الثاني:

والتي تنص على انه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

1.1.2.2.4. السؤال الفرعي الأول:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي. للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالسؤال الفرعي الأول والتي تنص على انه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعاً لعدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي كما هو في الجدول رقم (11.4).

جدول 11.4: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تطبيق محور تحقيق الأهداف في البنك العربي تبعاً لعدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.

المحاور	سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الأهداف	أقل من 5 سنوات	146	4.6548	0.4244
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5303	0.4514
	أكثر من 10 سنوات	20	4.4600	0.5030

يتضح من الجدول (11.4) وجود اختلاف في متوسط محور تحقيق الأهداف فقط، في حين يظهر الجدول وجود تقارب بين متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعاً لعدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي. ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول (12.4).

جدول 12.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محور تحقيق الأهداف في البنك العربي تبعا لعدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تحقيق الأهداف	بين المجموعات	1.258	2	0.629	3.245	0.041*
	داخل المجموعات	48.858	252	0.194		
	المجموع	50.116	254			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات محور (تحقيق الأهداف) فقط، في حين يظهر الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا لعدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي، على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (1.143) عند مستوى الدلالة (0.320)، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة في محور تحقيق الأهداف قام الباحث باستخدام اختبار (LSD) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول (13.4).

2.1.2.2.4. السؤال الفرعي الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالسؤال الفرعي الأول والتي تنص على انه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا لعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية كما هو في الجدول رقم (11.4).

جدول 13.4: نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الدلالة على مجال محور تحقيق الأهداف تبعاً لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

المحاور	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	بين 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
تحقيق الأهداف	اقل من 5 سنوات	0.1245	0.1948*	
	بين 5 - 10 سنوات		0.0703	
	أكثر من 10 سنوات			

يتضح من الجدول (13.4) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق في محور تحقيق الأهداف تبعاً لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية. أن الفروق كانت بين العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (اقل من 5 سنوات) وبين العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (أكثر من 10 سنوات) لصالح العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (اقل من 5 سنوات). وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية على محور (تحقيق الأهداف) فقط في حين تم قبولها على باقي المحاور الأخرى والدرجة الكلية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بالقول أن الموظفين في العمل المصرفي إجمالاً على علم تام بحثيات وتفصيل العمل اليومي ضمن المهام الموكلة إليهم على اختلاف سنوات الخبرة، إلا أن الموظفين الجدد ضمن سنوات العمل بالوظيفة الحالية على شعور وإحساس بالأهداف المنوي تحقيقها، فواقع وجودهم في وظيفة جديدة يتطلب رؤياً مختلفة المستويات ضمن أولويات الأهداف وترابطها وإمكانية تحقيقها وقبولها من جانب الموظفين إلى المشاركة في عملية بلورة الأهداف الجديدة، وعلى العكس من ذلك فإن طول عدد سنوات الوظيفة الحالية يجعل الموظف يخرج عن واقع العمل لتحقيق الأهداف ويكون قد تكبل بالروتين وبعده عن الابتكار والإبداع بالشكل المطلوب، وهذا ما يسببه العمل المصرفي لما يتمتع به من روتينية شديدة في بعض الوظائف، وهذا يفسر عدم التشابه في وجهة النظر بين هاتين الفئتين حول محور تحقيق الأهداف تعزى لمتغير عدد سنوات الوظيفة الحالية في البنك العربي.

3.2.4. نتائج السؤال الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (14.4).

جدول 14.4-أ: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي.

المتغيرات	السياسات والإجراءات	السياسات والإجراءات	الأنظمة والقوانين	الأنظمة والقوانين	الأنماط السلوكية	الأنماط السلوكية
السياسات والإجراءات						
الأنظمة والقوانين	0.62**	0.000				
الأنماط السلوكية	0.50**	0.000	0.557**	0.000		
القيم التنظيمية	0.49**	0.000	0.445**	0.000	0.574**	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.32**	0.000	0.363**	0.000	0.441**	0.000
التوقعات التنظيمية	0.42**	0.000	0.278**	0.000	0.362**	0.000
الاتجاهات التنظيمية	0.35**	0.000	0.280**	0.000	0.308**	0.000
المعايير التنظيمية	0.23**	0.000	0.254**	0.000	0.297**	0.000
الثقافة التنظيمية	0.79**	0.000	0.675**	0.000	0.722**	0.000
تحقيق الأهداف	0.10**	0.000	0.306**	0.000	0.354**	0.000
التطوير الذاتي	0.26**	0.000	0.224**	0.000	0.268**	0.000
الرضا عن البنك	0.29**	0.000	0.252**	0.000	0.285**	0.000
توظيف الموارد	0.37**	0.000	0.289**	0.000	0.296**	0.000
استقطاب الموارد	0.37**	0.000	0.254**	0.000	0.244**	0.000
الفاعلية التنظيمية	0.42**	0.000	0.357**	0.000	0.387**	0.000

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 14.4-ب: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي.

المتغيرات	الثقافة التنظيمية	القيم	التنظيمية	المعتقدات	التنظيمية	التوقعات	الاحتياجات التنظيمية
السياسات والإجراءات							
الأنظمة والقوانين							
الأنماط السلوكية							
القيم التنظيمية							
المعتقدات التنظيمية	0.650**	0.000					
التوقعات التنظيمية	0.431**	0.000	0.300**	0.000			
الاحتياجات التنظيمية	0.356**	0.000	0.266**	0.000	0.719**	0.000	
المعايير التنظيمية	0.339**	0.000	0.233**	0.000	0.551**	0.000	0.692**
الثقافة التنظيمية	0.814**	0.000	0.657**	0.000	0.697**	0.000	0.679**
تحقيق الأهداف	0.307**	0.000	0.273**	0.000	0.389**	0.000	0.307**
التطوير الذاتي	0.288**	0.000	0.267**	0.000	0.338**	0.000	0.369**
الرضا عن البنك	0.341**	0.000	0.264**	0.000	0.289**	0.000	0.363**
توظيف الموارد	0.396**	0.000	0.280**	0.000	0.383**	0.000	0.406**
استقطاب الموارد	0.280**	0.000	0.202**	0.000	0.372**	0.000	0.324**
الفاعلية التنظيمية	0.435**	0.000	0.343**	0.000	0.472**	0.000	0.475**

جدول 14.4-ج: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي.

متغيرات	الثقافة التنظيمية	المعايير	الثقافة تنظيمية	الاهداف	تحقيق	التطوير الذاتي
السياسات والإجراءات						
الأنظمة والقوانين						
الأنماط السلوكية						
القيم التنظيمية						
المعتقدات التنظيمية						
التوقعات التنظيمية						
الاحتياجات التنظيمية						
المعايير التنظيمية						
الثقافة التنظيمية	0.629**	0.000				
تحقيق الأهداف	0.261**	0.000	0.457**	0.000		
التطوير الذاتي	0.286**	0.000	0.409**	0.000	0.652**	0.000
الرضا عن البنك	0.393**	0.000	0.441**	0.000	0.459**	0.579**
توظيف الموارد	0.376**	0.000	0.500**	0.000	0.419**	0.348**
استقطاب الموارد	0.239**	0.000	0.394**	0.000	0.321**	0.211**
الفاعلية التنظيمية	0.423**	0.000	0.592**	0.000	0.737**	0.711**

جدول 14.4-د: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي.

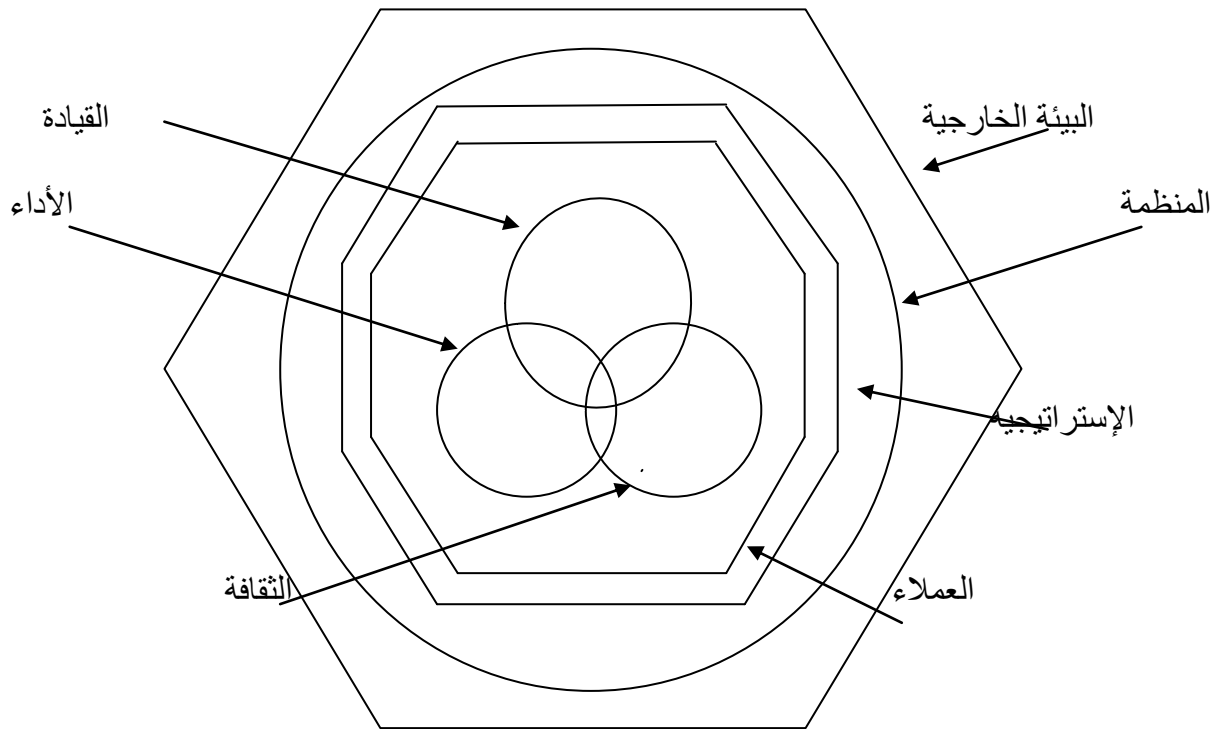
متغيرات	الرضا		توظيف الموارد		استقطاب الموارد	
السياسات والإجراءات						
الأنظمة والقوانين						
الأنماط السلوكية						
القيم التنظيمية						
المعتقدات التنظيمية						
التوقعات التنظيمية						
الاتجاهات التنظيمية						
المعايير التنظيمية						
الثقافة التنظيمية						
تحقيق الأهداف						
التطوير الذاتي						
الرضا عن البنك						
توظيف الموارد	0.596**	0.000				
استقطاب الموارد	0.239**	0.000	0.592**	0.000		
الفاعلية التنظيمية	0.792**	0.000	0.810**	0.000	0.659**	0.000

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تظهر النتائج الواردة في الجدول السابق وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي. حيث تبين من الجدول أن الثقافة التنظيمية بكافة محاورها ترتبط وبصورة إيجابية مع الفاعلية التنظيمية

وبكافة محاورها، فقد كانت قيمة معامل الارتباط على الدرجة الكلية للعلاقة بين الفاعلية التنظيمية وبين الثقافة التنظيمية (0.592)، عند مستوى دلالة (0.000)، وتبعاً لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية فإن هذا يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية. بالرغم من انخفاض معامل التحديد (36%) والذي يعني أن تأثير الثقافة التنظيمية تؤثر لحوالي (36%) على الفاعلية التنظيمية، فإن هذا يؤكد بان الفاعلية التنظيمية تتأثر بعوامل أخرى بنسبة (64%) كما هو موضح بالشكل رقم (2.5) صفحة (105) حيث يوضح الانسجام والتكيف بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية من خلال تأثير كل من القيادة والأداء في الفاعلية التنظيمية، وتعتبر هذه النتيجة منطقية لان الأدبيات مجتمعة تتحدث عن العوامل الثلاثة مجتمعة بتأثيرها على الفاعلية التنظيمية.



شكل رقم: 1.5 الانسجام والتكيف بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية. (JAMROG، 2004).

يوضح الشكل السابق المفاهيم الرئيسية لتركيب المنظمة، وكيف أنها مترابطة، البيئة هي أكبر نظام يصوره (الشكل) مع المنظمة كنظام مقبل أصغر. تتركز المنظمة ضمن محيطها الذي يحتوي كل من الثقافة التنظيمية، الادعاء وكذلك القيادة، كل له حصته في توفير شروط الفاعلية التنظيمية، فقد تركزت الدراسة على جانب الثقافة التنظيمية. من خلالها توجه إستراتيجية المنظمة في مجال الأهداف

التي تطمح لها ضمن هذه البيئة، حيث يتم تنظيم وتحديد المواقع لتحقيق النجاح. إذا كانت إستراتيجية دقيقة، عن طريق انسجام المنظمة مع البيئة تتوجه المنظمة للازدهار. عندما يتحرك خارج إطار الانسجام، فتخرج من بيئتها المثالية، بعد ذلك تصبح غير متوازنة وفشل في تحقيق الازدهار (Human Resource Institute,2005).

من التصور الذي ربط به الباحث ما بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وبعد قراءة النتائج المثبتة إحصائيا يتبين أن الدراسة قد أثبتت وجود علاقة ايجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي باعتماد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والفاعلية التنظيمية متغير تابع، وبذلك يعطي الباحث الثقافة التنظيمية وزنها المؤثر في عملية الدراسة والتحليل وبناء النموذج كونها مؤثر قوي على أهم مؤشرات تحقيق الأهداف، التطوير الذاتي، الرضا عن البنك العربي، توظيف الموارد، القدرة على استقطاب الموارد، وعوامل بقائه بل أنها تعدو لأبعد من ذلك ألا وهي استمرارية واستدامة البنك العربي.

الفصل الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

1.5 النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك علاقة إيجابية طردية لمستوى للثقافة التنظيمية على مستوى الفاعلية التنظيمية في البنك العربي / الضفة الغربية، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفاعل في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية.

إن السياسات والإجراءات المتبعة في البنك واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لتحقيق أهداف البنك، وهناك التزام من قبل العاملين بالسياسات والإجراءات، وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة البنك في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في تحقيق الأهداف للبنك، وتبين أيضاً أن هناك اهتمام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا يدل على مدى التزام العاملين وشعورهم بحجم المسؤولية.

إن إدارة البنك لديها اتجاهات بشكل مستمر لتوفير أحدث النظم المحوسبه، وتوفير التقنيات الحديثة، لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بهدف رفع مستوى توظيف الموارد، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الإدارة العليا للبنك بمواكبة التقنيات والأنظمة الحديثة، بهدف تعزيز الموقع التنافسي للبنك العربي، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا الزبائن، من خلال تقديم أفضل الخدمات المتميزة للمعتمدين.

إن المعايير التنظيمية المتبعة في البنك تشكل ضمانة للرضا عن البنك، وهناك التزام من قبل العاملين بنصوص المعايير التنظيمية المعتمدة، وهذا مؤشر يدل على أن المعايير التنظيمية تتسم بالشفافية

وتحافظ على الرضا العام عن البنك، وتبين أيضاً أن هناك التزام من قبل العاملين بنصوص المعايير التنظيمية، وهذا مؤشر يدل على حالة الانضباط والالتزام الإداري السائد في البنك.

إن الأنماط السلوكية السائدة في البنك تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن البنك، وهذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية إتباع السلوك الإيجابي، الذي يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، ويعمل على تعزيز مكانة البنك داخل المجتمع.

إن إدارة البنك تتوقع من العاملين إنجاز كمية وجودة العمل المطلوبة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يبين مدى حرص إدارة البنك العربي في إنجاز الأعمال حسب الكمية والجودة المطلوبة، وطبقاً للخطة والبرامج المعتمدة، بهدف زيادة معدلات النمو، وتحقيق الكفاية الإنتاجية.

2.5 الاستنتاجات

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بجانب الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية يطرح الباحث فيما يلي استنتاجات على هيئة نقاط لدراسة التوافق بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي باستثمار رفض الفرضية الصفرية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وما تتضمنه من نتائج مختلفة:

- إن الاختلاف بين تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية يؤدي حتماً إلى صراع وتصادمات في داخل المنظمة مما يؤدي لشعور العاملين بعدم الانسجام وعدم الرضا عن العمل والإخلال بتحقيق الأهداف، وهذا ما لم تجده الدراسة في نتائجها حيث أن مستوى الصراع داخل البنك العربي متدني، بذلك يحدد مستوى انسجام الموظفين داخل المنظمة عال بالإضافة إلى الرضا.
- إن الأساليب الإدارية تلعب دوراً جوهرياً في تحريك العاملين وتحفيزهم وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة فكان محور تحقيق الأهداف عال.
- أن هناك فجوة أثبتتها الدراسة العلمية على الفاعلية التنظيمية تتعلق بأحد محاور الفاعلية التنظيمية وهو تحقيق الأهداف بين العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية أكثر من 10 سنوات حيث إن استمرار الموظف في الوظيفة الحالية داخل البنك العربي يقلل من تحقيق الأهداف، وجدت الثقافة التنظيمية لكي تكون المفهوم المتجدد لتجديد المهام الوظيفية لتحقيق مستوى أعلا من الأهداف، و ببيان معيقات تحقيق الأهداف لذوي الوظائف التي استمرت 10 سنوات فأكثر.

- أن هناك عدة فجوات أثبتتها الدراسة العلمية على محاور الثقافة التنظيمية ومحاور الفاعلية التنظيمية تتعلق بعدة محاور ألا وهي تبعا للفرضيات الصفرية المرفوضة ضمن اختبار الخصائص الشخصية:
- رفضت الفرضية الصفرية على الثقافة التنظيمية بمحور المعتقدات التنظيمية بخصوص الجنس وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس ولصالح الإناث، حيث أن اعتقاد الإناث بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار أعلا منه لدى الذكور، فالإناث يشعرون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام من خلال إتباع نظام الاتصال الإداري المتبع في البنك العربي، وكانت درجة اعتقاد الإناث بضرورة التطورات التكنولوجية في بيئة العمل، فهي من الأدوات التي تساهم في تعزيز الشفافية و المسائلة لبيئة العمل.
- رفضت الفرضية الصفرية على الثقافة التنظيمية بمحور الأنماط السلوكية بخصوص مكان السكن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمحور الأنماط السلوكية فقط تبعا لمكان السكن لصالح سكان (قرية-مخيم) في حيث يستنتج الباحث أن سكان (القرية والمخيم) كثر التزاما بالأنماط السلوكية التي تنص عليها نظم العمل بالشكل الايجابي الذي يساهم في انجاز المهام بالشكل المطلوب لتحقيق أعلا مستوى من الأداء، حيث أن درجة التطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة والمنصوص عليها لدى سكان القرية و المخيم أعلا منة لدى المدينة و يعزو الباحث ذلك لاختلاف بيئة العمل عن بيئة مكان العمل.
- رفضت الفرضية الصفرية على الثقافة التنظيمية بمحور الأنماط السلوكية بخصوص سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية أن الفروق كانت بين العاملين الذين مؤهلاتهم العلمية (اقل من بكالوريوس) وبين العاملين الذين مؤهلاتهم (بكالوريوس) لصالح العاملين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس)، حيث يستنتج الباحث أن الذين مؤهلاتهم (بكالوريوس) أكثر التزاما بالأنماط السلوكية التي تنص عليها نظم العمل بالشكل الايجابي الذي يساهم في انجاز المهام بالشكل المطلوب لتحقيق أعلا مستوى من الأداء، حيث أن درجة التطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة والمنصوص عليها لدى الذين مؤهلاتهم (بكالوريوس) أعلا منة الذين مؤهلاتهم العلمية (اقل من بكالوريوس)و يعزو الباحث ذلك لاختلاف بيئة العمل في البنك العربي حيث أن الوظائف التي يشغلها مؤهلاتهم (بكالوريوس) أكثر دقة وحساسية من الوظائف التي يشغلها مؤهلاتهم العلمية (اقل من بكالوريوس).
- رفضت الفرضية الصفرية على محور (تحقيق الأهداف) فقط في حين تم قبولها على باقي المحاور الأخرى والدرجة الكلية، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق في محور تحقيق الأهداف تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية بين العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (اقل من 5 سنوات) وبين العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (أكثر من 10 سنوات) لصالح

العاملين الذين سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية (اقل من 5 سنوات)، يعزو الباحث ذلك لكون الموظفين الذين سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية 10 سنوات وأكثر يتمتعون بخبره اكبر تمتعهم بالقدرة على الحكم على الأهداف وتحقيقها، حيث يعتمد البنك العربي إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية وبهذا يفسر الباحث رفض الفرضية.

3.5 التوصيات :

من أجل تطبيق أفضل لأبعاد الفاعلية التنظيمية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنك العربي العامل في الضفة العربي وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة يقترح الباحث مجموعة من التوصيات لصناع القرار في البنك:

• تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على محاور الثقافة التنظيمية في البنك:

- وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.
- تدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء والحفاظ على مستوى جودة الأداء وخلق روح الانتماء للمؤسسة من خلال السمعة الطيبة التي حاز عليها البنك في توجهه لزيادة الاستثمارات وتقليل التكلفة وإرضاء رغبات المعتمدين، بالإضافة إلى تعزيز الأنماط السلوكية التي تنص عليها نظم العمل.
- تعزيز مشاركة العاملين من خلال، تعزيز الاهتمام في حل الصراعات بين العاملين، ومن خلال تطوير العمل الجماعي في البنك وإشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل ومناقشتها بشكل جماعي، وإشراكهم أيضاً بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها وإبداء رأيهم أيضاً في هذه الأعمال، وإعطاء العاملين الصلاحيات للتصرف عند مواجهة المشاكل " التفويض أو اللامركزية"، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومن خلال أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل .
- زيادة الاهتمام بأخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل .
- من خلال تعزيز: الإدراك بأهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها المعتمدين، وحل المشكلات التي تواجههم ومتابعتها، والتأكد من توافر المعلومات الضرورية لهم، وأيضاً من خلال الاستجابة لمطالبهم، وإبلاغهم عن أوضاعهم المصرفية أولاً بأول، واقتراح خدمات إضافية وجديدة لهم، ودراسة حاجاتهم ورغباتهم، التأكيد من رضاهم قبل انصرافهم من البنك.

- و من خلال تطوير أنظمة تهتم بالاستفسار وسؤالهم عما إذا كانوا راضين أم غير راضين عن الخدمات المقدمة إليهم من قبل البنك.
- ضرورة الاهتمام بالبعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة المعتمدين .
- ضرورة تحفيز العاملين في البنك العربي وذلك من خلال تطوير وتحسين العلاقات بين العاملين، وتحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين، منح مكافآت مادية ومعنوية للأفراد والجماعات مقابل الإنجاز المتميز وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء .
- تعزيز التركيز على تحسين العمليات من خلال :
- تعزيز الاهتمام بتخفيض الأخطاء المحاسبية، وتعزيز وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية، وتعزيز السعي إلى خفض كلفة العمليات المصرفية .
- و من خلال تطوير الاهتمام بإيجاد برامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات، وإيجاد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض، وإلغاء الأنشطة والأعمال الغير ضرورية، ووضع خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات، ورفع أسعار الفائدة على الودائع كأسلوب منافسة لاستقطاب المعتمدين وذلك بما يتناسب مع سياسة وقوانين سلطة النقد، حيث لا يستطيع البنك نفسه في التحكم برفع أو خفض نسبة الودائع بدون الرجوع لقوانين سلطة النقد .
- تعزيز التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال:
- التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين المستمر بهدف التميز والمنافسة حيث إن تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة وتحليل الفروقات بين مستويات الخدمة المقدمة، والتعامل مع الجودة كهدف استراتيجي، ودراسة وتحليل الحصة السوقية، وإيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية، وإيجاد آلية لمتابعة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، وتعديل الأهداف الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات المعتمدين، والاهتمام بتحديث التكنولوجيا بشكل مستمر .
- كذلك من خلال تطوير أنظمة معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة، ووضع وتقييم خطط الجودة طويلة الأجل بشكل مستمر، وتخفيض أسعار الفوائد على القروض كأحد أساليب المنافسة أيضاً بما يتناسب مع قوانين وتشريعات سلطة النقد.
- التركيز على الاتصال الفاعل وذلك من خلال :
- تعزيز سن تعليمات ولوائح توضح أهداف البنك، وإقرار تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية، وأيضاً إقرار تعليمات توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف، وتعزيز إيجاد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والزبائن، والتعريف بأهمية الجودة

والتأكيد عليها، توضيح مقاييس الأداء لقياس إنجاز العاملين لدى المرؤوسين، العمل على تعزيز قدرة المرؤوسين على الاتصال بأصحاب القرار " متخذي القرار . "

- كذلك وجوب تعزيز القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة من خلال :
- تعزيز أهمية استخدام المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة على الجودة .
- و من خلال تطوير ومراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة، وتطوير الأساليب الإحصائية وذلك للمساهمة في الرقابة على الجودة باعتبارها مؤشرات لقياس جودة الأداء، وتحديد أوقات معيارية لإنجاز المهام، والقيام بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام .

- التأكيد على أهمية وأثر الثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة مستوى الفاعلية التنظيمية وأبعادها وذلك من خلال تطوير الأنظمة الإدارية القائمة " تجديد وبناء الهياكل التنظيمية "، وتطوير الخطط لإدخال التغييرات التي تبين متى وأين وكيف سيتم التغيير ومن الذي سيتأثر به، وخلق فهم لدى العاملين بالمنظمة للثقافة التنظيمية الجديدة التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وتكوين خطة شاملة مكتوبة لتوضيح وتعريف الثقافة الحالية والثقافة الجديدة، ووضع نظام فعال يدرس الثقافة التنظيمية ليقبل أو يرفض منها الجديدة وقياس مدى ملائمة هذه الجديدة " التي ينوي تطبيقها " للبيئة المحيطة .

- دعوة البنك العربي إلى المحافظة على مستوى فعاليته المرتفع، والعمل على تحسينها باتخاذ الإجراءات العملية الكفيلة بتحقيق هذا الغرض:
- دعوة البنك العربي إلى تعزيز العمل بروح الأهداف للموظفين من خلال توفير الفرص التي تساعد على مشاركة الموظفين في عملية لتحظى بقبول أغلبية الموظفين والاعتماد على المشاركة في وضع الأهداف على مستوى القسم القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.
- الاهتمام بالتقييم السنوي للموظفين ضمن معايير متفق عليها خلال برامج التدريب والعمل على تنفيذها بشفافية ومسؤولية ليتسنى للجميع فرض الترقية حسب الاستحقاق ، وليزيد رضا الموظف عن البنك وكذلك تبادل الموظف والمعتمد الرضا عن البنك.
- الاهتمام بتوفير عمليات أو برامج التدريب والتنمية الإدارية لكافة المديرين باعتبارها عنصراً حيوياً لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة، وأداة أساسية من أدوات ضمان فعالية البنك واستمرار نجاحه.
- تشجيع الباحثين على حضور المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بنشاطاتهم البحثية لمتابعة تطور البنك في حقول اختصاصاتهم، واستثمار البرامج الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

- دعوة البنك إلى تعزيز رضا الموظفين عن العمل من خلال إيجاد نظام عادل للحوافز والمكافآت وتهيئة ظروف عمل ملائمة توفر مزيداً من الاستقرار.

4.5 الدراسات المقترحة

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث، التي تهتم في مجال تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية في القطاع البنكي الفلسطيني عامة.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على رفع مستوى الفاعلية التنظيمية في البنك العربي.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية، في القطاع البنكي الفلسطيني عامة.

المراجع العربية

- أبو قحف، ع.(1995): أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت.
- أبو قحف، ع.(1993): اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- ألبنا، ر.(2006): إدارة الجودة الشاملة في التعليم-جودة شاملة ورؤية جديدة ، المؤتمر التربوي العشرون بعنوان التعليم الابتدائي، البحرين.
- بعيره، أ.(1988): مبادئ الإدارة، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، ليبيا.
- بن نوار، ص.(2006): فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة .
- جرينبرج، ج. بارون، ر.(2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل بسيوني رفاعي. دار المريخ للنشر، الرياض.
- جواد، ش.(2000): سلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حجازي، ج.(2001): أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، آلية التجارة ، جامعة الزقازيق.
- حريم، ح.(1997): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، ح.(2004): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- الحسن، ر.(1988): الإدارة بالأهداف: أسلوب للتطوير الإداري، نقلاً عن أبي بكر بعيره، مبادئ الإدارة مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، ليبيا.
- حسن، ع.(1986): تعاقب المديرين وأثره على فاعلية التنظيم، نقلاً عن مصطفى أحمد تركي، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت.
- الحمزاوي، م.(1997): اقتصاديات الائتمان المصرفي، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية.
- حمود، س.(1982): تطوير الأعمال المصرفية بما يتفق والشريعة الإسلامية، مطبعة ومكتبة الشروق، الطبعة الثانية.
- خاطر، أ.(1990): الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الخطيب، ر. وآخرون.(1995): الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، عمان.
- خلف، ف.(2006): البنوك الإسلامية، عالم الكتب الحديث، الأردن.

- دراكر، بيتر. الإدارة، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم. الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة. 1996.
- الدليمي، ف.(1994): مداخل فعالية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق، دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الدهان، أ. سالم، ف. رمضان، ز. مخامرة، م.(2005): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان.
- الدويلة، ف.(2007): أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الرخيمي، م.(2000): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الزعبي، ف. عبيدات، م.(1997): أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الساعاتي، س.(1998): الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- السكران، ن.(2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- سلطة النقد الفلسطينية، (2011)، التقرير السنوي، دائرة الأبحاث والسياسات النقدية، رام الله.
- السلمي، ع.(1975): تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
- سويسبي، ع.(2004): الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والمقاس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في علم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- شافعي، م.(1970): مقدمة في النقود والبنوك، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، لبنان.
- شبير، ا.(2007): أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شريف، ع.(1997): الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية.
- الشلوي، ح.(2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الشماع، خ. محمود، ص.(2000): نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- الشواف، س. (1989): قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية: إطار مقترح، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العاجز، ف. عساف، م. (2007): الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة، المؤتمر التربوي الثالث بعنوان الجودة في التعليم العام الفلسطيني مدخل للتميز، من 30-31 أكتوبر 2007، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عاشور، ي. (2003): آفاق الجهاز المصرفي الفلسطيني، فلسطين.
- عبد الحميد، إدارة البنوك، مصر، الطبعة وسنة النشر غير متوفرين.
- عبد الرحيم، م. (1994): السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الثالثة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد اللطيف، ع. جودة، م. (2010): دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، سوريا.
- العبيدي، ق. (1997): التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية.
- العتيبي، ب. (1999): علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط القوات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- العريفي، م. (2009): الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2.
- عكاشة، أ. (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين " Paltel"، نسخة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عليان، ع. (1980): دراسات محاسبية في البنوك التجارية، دار الشرف للنشر، مصر.
- العميان، م. (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- العميان، م. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- العنزي، ب. (2004): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود.
- العوفي، م. (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- عون الله، ص.(1987): مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الغيث، م.(1990): نظرية الإدارة العامة من فلسفة قدرة الأداء إلى فلسفة فاعلية الأداء: هل تصح مسار التنمية الوطنية وتوجه مستقبل أوبك؟، الإدارة العامة، الرياض.
- الفالح، ن.(2001): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- فراج، أ.(2011): نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دمشق.
- رنسيس ديف، مايك وودكوك. القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن احمد هيجان. معهد الإدارة العامة، الرياض. 1995.
- الفضلي، ف.(1995): مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الفقيه، م.(2006): القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القريوتي، م.(2000): السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، م.(2006): نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- الكبيسي، ع.(1998): التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.
- ماير، توماس وآخرون. النقود والبنوك والاقتصاد، ترجمة السيد أحمد عبد الخالق. دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية. 2002.
- المجالي، ا.(2009): مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الكرك، الأردن.
- مجموعة البنك العربي، (2010)، تقرير مجموعة البنك العربي.
- المدهون، م. الجزائري، إ. (1995): تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- المريع، ص.(2008): "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- النجار، ف.(1977): **النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية**، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت.
- هندي، إ.(1984): **المعالم الرئيسية لعلم النقود والبنوك**، النسخة الأخيرة، صنعاء.
- الهواري، س.(1976): **الإدارة - الأصول والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الهواري، س.(1983): **إدارة البنوك**، مصر.
- الهواري، س.(2002): **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- وبطاح، أ.(2006): **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق للنشر، عمان.
- وصفي، ع.(1981): **الثقافة والشخصية**، دار النهضة العربية، بيروت
- ياغي، م.(1995): **قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة: دراسة ميدانية**، دراسات العلوم الإنسانية ، الجامعة الأردنية.

المراجع الأجنبية

- Barnard, C. (1938): The Function of the Executive, Mass, Harvard University Press, Cambridge.
- Callen, L. April, k, Daniel, T. (2003): Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32.
- Cameron, K. (1978): Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. Administrative- Science –Quarterly.
- Cameron, k. (1986): “Effectiveness As Paradox: Consensus and Conflict In Conception Of Organization Effectiveness” Management Science, Vol32, No 5, U.S.A.
- JAMROG, J. (2005): Measuring Organizational Effectiveness, Special Report, Cadian Management Centre , Canada.
- Elmuti, D. (1996): The Perceived Impact of Team Based Management Systems on Organizational Effectiveness. Team Performance Value Management, Vo l.
- Hodgetts, R. Kroeck, G. (1992): Personnel and Human Resource Management, 4th, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- <http://www.arabbank-syria.com/index.php?show=sections&id=19>س
- Jerald, G. Baron, R. (1987): Behavior in Organizations, Aun and Bacon, Bostor, Fourth Edition, Company, Boston.
- linton, R. (1979): The culture Back ground of personality, Appleton Center, New York.
- Lopez, Susana, Jose Peon and Camilo Ordas. (2004)" :Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning" Journal of Knowledge Management.
- Martyn, L. (2005): Collaborating to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations, The Learning Organization, Volume: 12 Issue: 6.
- Mayer, M. (1999): the bankers, ballantine books, New York.
- Peters, T. J. Watermen.(1982): R.H. In Search for Excellence, Harper and Row Co. N. Y.
- Rao V. S. P., Narayana P. S. (1987): Organization Theory and Behavior, 2nd Edition, Konark Publishers Pvt. LTD, U. S.
- Robbins, P. Decenzo, A. (1999): Human Resources Management, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Robbins, S. (1990): Organization Theory: Structure, Design, and Applications, 3rd Edition, Prentice-Hall International, London.
- Shekhar, K.c. & shekhar, lekshmy, banking theory and practice, 18 edition, vikas publishing house, New Delhi.
- Tombaugh Jay R. (2005): Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths, Development and Learning in Organizations, Volume: 19 Issue: 3.
- Tombaugh Jay R. (2005): Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths, Development and Learning in Organizations, Volume: 19, Issue: 3.
- Zairi, M. Jarrar, Y.F. (2001): Measuring organizational effectiveness in the NHS: Management style and structure best practices, Total Quality Management, Volume 12.

ملحق رقم 1: أداة الدراسة.

الأخ/ت الكريم/ة،... السلام عليكم ، يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

"تحو تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية"

و ذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس. وبصفتك أحد موظفي البنك العربي يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكراً حسن تعاونكم..

الباحث/ أنس أبو الفيلات

أشرف/ د. سمير بيضون

-الرجاء قراءة العبارات التالية مبينا مدى اتفاقك على ما جاء فيها استنادا إلى بياناتك الشخصية أو واقع الممارسات الإدارية في البنك العربي بوضع إشارة (X) في المكان الذي يمثل إجابتك وعدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من إشارة أمام العبارة الواحدة.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

1.العمر: 1. () أقل من 30 2. () 30-39 3. () 40-49 4. () 50-59 5. () 60 فأكثر

2.مكان السكن: 1. () مدينة 2. () قرية 3. () مخيم

3.الجنس: 1. () ذكر 2. () أنثى

4.التخصص الأكاديمي: 1. () علوم مالية ومصرفية 2. () اقتصاد 3. () محاسبه

4. () إدارة أعمال 5. () غير ذلك اذكرها:.....

5.المؤهل العلمي: 1. () ثانوية عامه 2. () دبلوم متوسط 3. () بكالوريوس

4. () دبلوم عالي 5. () ماجستير 6. () دكتوراه 7. () غير ذلك اذكرها:.....

6.المسمى الوظيفي: 1. () مدير عام 2. () مساعد مدير عام/نائب مدير عام 3. () رئيس دائرة

4. () مدير فرع 5. () نائب مدير/مراقب 6. () رئيس قسم / مسئول قسم

7. () موظف مصنف 8. () غير ذلك اذكرها:.....

7. 1. اسم فرع البنك العربي :..... 2. 7. القسم/الدائرة:.....

8. عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية (المنصب الحالي في البنك العربي):.....

9. عدد سنوات العمل في البنك العربي فقط:.....

10. عدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي:.....

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية:

تُعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في البنك العربي وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم.

#	السياسات والاجراءات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق
1	يلتزم الموظفون في البنك العربي بسياسات العمل المعتمدة.					
2	تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البنك العربي.					
3	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات المعتمدة في البنك.					
4	تراعي السياسات ثقافة الموظفين داخل البنك العربي.					
5	تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.					
6	توفر السياسات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام الموظف.					
7	تساعد الإجراءات المتبعة في تعزيز انتماء موظفي البنك العربي.					
8	تتسم السياسات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين.					
	الانظمة والقوانين					
9	تُوفر القوانين السائدة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين في البنك العربي.					
10	يتم إنجاز الخطط طبقاً لنصوص الأنظمة المعمول بها.					
11	يلتزم الموظفون بتطبيق ما تنص عليه القوانين المعتمدة في البنك العربي.					
12	تسهم الأنظمة المعمول بها في تحقيق معدلات العمل المطلوبة.					
13	الموظفون على فهم بطبيعة اللوائح المعمول بها في البنك العربي.					
14	توفر القوانين المتبعة في البنك العربي مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.					
	الانماط السلوكية					
15	نُظم العمل تنص على أنماط سلوكيه لتحديد السلوكيات الإيجابية.					
16	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نُظم العمل داخل البنك.					
17	يقدم البنك العربي لموظفيه البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية.					
18	يسعي الموظفون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي					

					الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية.
					19 يتبع الموظفون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب في البنك العربي.
					20 هناك تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالبنك العربي وبين المنصوص عليها في النظام الإداري.
					21 تسهم سلوكيات الموظفين في البنك على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن البنك العربي.
					القيم التنظيمية
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
					22 تعتبر الإدارة العليا للبنك المورد البشري من أهم الموارد المتاحة في البنك
					32 توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة في البنك العربي.
					42 يتحمل الموظفون الضغوط من أجل مصلحة البنك العربي.
					52 تظهر علاقات عمل طيبة من خلال مبدأ التعاون في إنجاز المهام.
					62 يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي عن عملهم في البنك العربي.
					72 الموظفون في البنك العربي على استعداد للتكيف مع المتغيرات.
					82 لدى الموظفين الدافعية المطلوبة لتحقيق أهداف البنك العربي.
					92 يقوم الموظفون بأداء الواجبات دون إشراف مباشر في البنك العربي.
					30 يستعد الموظفون لتحمل المسؤولية في البنك العربي.
					31 يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات البنك العربي.
					32 يهتم الموظفون بعامل الوقت في البنك العربي.
					33 يلتزم الموظفون في البنك العربي بمواعيد العمل الرسمية.
					المعتقدات التنظيمية
					34 الموظفون على قناعه بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					35 الموظفون على قناعه بأهمية الرضا الوظيفي في البنك العربي.
					36 يتفق الموظفون بأن نظام الاتصال الإداري المتبع جيد في

					البنك.
					37 هنالك شعور بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة.
					38 الزيادة في حجم المكافآت السنوية الممنوحة للموظفين ضرورية.
					39 تعتبر إدارة البنك العربي التطورات التكنولوجية من ضرورات التطور.
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	التوقعات التنظيمية
					40 يتوقع الموظفون أن تأخذ إدارة البنك العربي في الاعتبار الجهود التي يبذلونها للمحافظة على مكانته.
					41 التزام الموظفين باللوائح الداخلية يوفر الأمان الوظيفي لهم داخل البنك.
					42 يتوقع الرؤساء من الموظفين بأن يقوموا بكافة واجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية في البنك العربي.
					43 تسعى إدارة البنك العربي دوماً إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون منها.
					44 يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها إدارة البنك العربي منهم.
					45 يرتبط سعى الموظفون الحصول على خبرة جديدة في حجم الزيادة في المكافآت.
					الاتجاهات التنظيمية
					46 يتوجه الموظفون نحو تعزيز قدراتهم من أجل تطوير نظم العمل المصرفي.
					47 هناك توجه واضح من قبل البنك العربي نحو تطوير المسار الوظيفي لأي موظف.
					48 تقوم إدارة البنك العربي باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز المكانة التنافسية للبنك.
					49 يتجه البنك العربي نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع الموظفين.
					50 يرغب الموظفون في الاعتماد على المشاركة الجماعية في حل القضايا التي تُهم الموظفين.
					51 تقوم إدارة البنك بشكلٍ مستمر بتوفير المستلزمات

					الضرورة لمواكبة توجهات الموظفين (بيئة العمل).
					المعايير التنظيمية
					52 الموظفون على دراية تامة بطبيعة المعايير المعتمدة في البنك.
					53 تتسم المعايير المعتمدة في البنك بالوضوح التام لدى الموظفين.
					54 يقوم البنك العربي بتقييم أداء الموظفين طبقاً للمعايير المعتمدة فيه.
					55 تقوم إدارة البنك العربي بإتباع المعايير المعتمدة عند إجراء الترقيات الوظيفية.
					65 توفر المعايير المعتمدة في البنك العربي حافزاً لدى الموظف من أجل تحقيق الأهداف المعتمدة.
					57 تتم مراجعة دورية للمعايير المعتمدة في ضوء التطورات الجديدة.

القسم الثالث: الفاعلية التنظيمية

تُعرف الفاعلية التنظيمية إجرائياً بأنها: قدرة البنك العربي على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم.

أ-	تحقيق الاهداف	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة
1	تعمل إدارة البنك العربي على وضع الأهداف المستقبلية القابلة للتحقيق.				
2	هنالك تطابق مدروس بين أهداف القسم وأهداف الموظفين في البنك العربي.				
3	جميع الأهداف التي يتبناها البنك العربي تحظى بقبول الموظفين.				
4	يعتمد البنك إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.				
5	تعد المشاركة في وضع الأهداف على مستوى القسم القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.				
	التطور الذاتي				
6	يحرص البنك العربي على تبوء مركزه المتميز بين البنوك الأخرى من خلال تطوير خدماته المصرفية المختلفة.				
7	للبنك العربي ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير				

					الإيجابي في مستوى النمو.	
					يسعى البنك العربي إلى العمل على تعزيز أدائه التنظيمي.	8
					يضع البنك خططا إستراتيجية متطورة لمواجهة الأزمات.	9
					الرضا عن البنك	
					أشعر بالرضا الفعلي عن عملي في البنك العربي.	10
					يفضل الباحثون عن عمل الحصول على عمل في البنك العربي دون سواه.	11
					من وجهة نظري يفضل المعتمد التعامل مع البنك العربي دون سواه.	12
					للبنك العربي مكانة مرموقة في الإسهام بالتطوير الاقتصادي.	13
					يدرك موظفي البنك العربي بأنه المصدر الأساس لإشباع حاجاتهم.	14
					يحظى موظفو البنك العربي بفرص الترقية حسب الاستحقاق.	15
					من وجهة نظري يبدي العملاء الرضا عن البنك العربي بشكل عام.	16
					توظيف الموارد	
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
					للبنك إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى عائد من الموارد المتاحة.	17
					يتفاعل البنك مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية المحلية.	18
					يتفاعل البنك مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية الإقليمية.	19
					يمتلك البنك العربي القدرة الكافية لإنجاز عملياته الإدارية.	20
					يعمد البنك إلى التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد المحلية.	21
					يحاول البنك إيجاد بدائل إيجابية لمواجهة ندرة الموارد.	22

					استقطاب الموارد	
					يمتاز البنك بقدرته على توفير المصادر المادية التي يحتاجها.	23
					للبنك القدرة على استقطاب الموظفين المتميزين في مجال اختصاصهم للعمل فيه.	24
					للبنك القدرة على اجتذاب أصحاب الخبرات (المتخصصة) للعمل فيه.	25
					للبنك القدرة على جمع الأموال من خلال تحقيق أكبر عائد للمستثمرين.	26
					لدى البنك العربي سياسة واضحة للاحتفاظ بالموظفين.	27
					يتمتع البنك العربي بقدرة على استقطاب الزبائن للاستثمار فيه.	28

القسم الخامس : الإجابة على احد السؤالين التاليين:

ما هي معوقات الفاعلية التنظيمية التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية في البنك العربي من وجهة نظرك كموظف ؟

ما هي جوانب الثقافة التنظيمية التي من الواجب تعزيزها من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية من وجهة نظرك؟

شكرا لحسن تعاونك

ملحق رقم 2: أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	الدائرة / كلية	الجامعة
1.	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	عضو هيئة تدريسية	التنمية الريفية المستدامة	جامعة القدس
2.	الدكتور محمد بدر	رئيس دائرة العلوم المالية والمصرفية	كلية الإدارة والاقتصاد	جامعة القدس
3.	الدكتور دياب عيوش	أستاذ علم الاجتماع	التنمية الريفية المستدامة	جامعة القدس
4.	الدكتور عزمي الاطرش	عضو هيئة تدريسية	التنمية الريفية المستدامة	جامعة القدس
5.	الدكتور علي محمود صالح	عضو هيئة تدريسية	العلوم التنموية	جامعة القدس
6.	الدكتور جمال حلاوة	عضو هيئة تدريسية	العلوم التنموية	جامعة القدس
7.	الدكتور عمر صليبي	عضو هيئة تدريسية	العلوم التنموية	جامعة القدس
8.	الدكتور زياد قنام	رئيس برنامج العليا للتنمية المستدامة / دراسات عليا	التنمية الريفية المستدامة	جامعة القدس
9.	الدكتورة فدوى طوقان	رئيس دائرة العلوم التنموية	كلية العلوم الإنسانية	جامعة القدس

ملحق رقم 3: نتائج معامل الارتباط، الصدق والثبات لأداة الدراسة

أولاً: صدق محاور الثقافة التنظيمية.

ملحق رقم 1.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور السياسات والإجراءات.

المحور الأول: السياسات والإجراءات			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.571**	يلتزم الموظفون في البنك بسياسات العمل المعتمدة.	1
0.000	0.771**	تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البنك.	2
0.000	0.859**	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات المعتمدة في البنك.	3
0.000	0.860**	تراعي السياسات ثقافة الموظفين داخل البنك.	4
0.000	0.845**	تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.	5
0.000	0.825**	توفر السياسات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام الموظف.	6
0.000	0.809**	تساعد الإجراءات المتبعة في تعزيز الانتماء للبنك .	7
0.000	0.790**	تتسم السياسات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين.	8

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور السياسات والإجراءات دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 2.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الأنظمة والقوانين.

المحور الثاني: الأنظمة والقوانين			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.776**	توفر القوانين السائدة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين في البنك.	9
0.000	0.869**	يتم إنجاز الخطط طبقا لنصوص الأنظمة المعمول بها.	10
0.000	0.894**	يلتزم الموظفون بتطبيق ما تنص عليه القوانين المعتمدة في البنك.	11
0.000	0.888**	تسهم الأنظمة المعمول بها في تحقيق معدلات العمل المطلوبة.	12
0.000	0.868**	الموظفون على فهم بطبيعة اللوائح المعمول بها في البنك.	13
0.000	0.731**	توفر القوانين المتبعة في البنك مجالا لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.	14

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الأنظمة والقوانين دالة إحصائيا وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 3.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الأنماط السلوكية.

المحور الثالث: الأنماط السلوكية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.789**	نظم العمل تنص على أنماط سلوكية لتحديد السلوكيات الإيجابية.	15
0.000	0.819**	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم العمل داخل البنك.	16
0.000	0.798**	يقدم البنك لموظفيه البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية.	17
0.000	0.804**	يسعى الموظفون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية.	18
0.000	0.545**	يتبع الموظفون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب في البنك.	19
0.000	0.611**	هناك تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالبنك وبين المنصوص عليها في النظام الإداري.	20
0.000	0.605**	تسهم سلوكيات الموظفين في البنك على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن البنك.	21

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الأنماط السلوكية دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 4.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية.

المحور الرابع: القيم التنظيمية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.663**	تعتبر الإدارة العليا للبنك المورد البشري من أهم الموارد المتاحة في البنك	22
0.000	0.631**	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة في البنك.	23
0.000	0.574**	يتحمل الموظفون الضغوط من أجل مصلحة البنك.	24
0.000	0.522**	تظهر علاقات عمل طيبة من خلال مبدأ التعاون في انجاز المهام.	25
0.000	0.406**	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي عن عملهم في البنك.	26
0.000	0.430**	الموظفون في البنك على استعداد للتكيف مع المتغيرات.	27
0.000	0.331**	لدى الموظفين الدافعية المطلوبة لتحقيق أهداف البنك.	28
0.000	0.294**	يقوم الموظفون بأداء الواجبات دون إشراف مباشر في البنك.	29
0.000	0.301**	يستعد الموظفون لتحمل المسؤولية في البنك.	30
0.000	0.321**	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات البنك.	31
0.000	0.356**	يهتم الموظفون بعامل الوقت في البنك.	32
0.000	0.637**	يلتزم الموظفون في البنك بمواعيد العمل الرسمية.	33

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور القيم دالة إحصائية وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 5.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور المعتقدات التنظيمية.

المحور الخامس: المعتقدات التنظيمية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.850**	الموظفون على قناعه بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	34
0.000	0.720**	الموظفون على قناعه بأهمية الرضا الوظيفي في البنك.	35
0.000	0.612**	يتفق الموظفون بأن نظام الاتصال الإداري المتبع جيد في البنك.	36
0.000	0.556**	هنالك شعور بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة.	37
0.000	0.555**	الزيادة في حجم المكافآت السنوية الممنوحة للموظفين ضرورية.	38
0.000	0.831**	تعتبر إدارة البنك التطورات التكنولوجية من ضرورات التطور.	39

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور المعتقدات التنظيمية دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 6.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور التوقعات التنظيمية.

المحور السادس: التوقعات التنظيمية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.258**	يتوقع الموظفون أن تأخذ إدارة البنك في الاعتبار الجهود التي يبذلونها للمحافظة على مكانته.	40
0.007	0.167**	التزام الموظفين باللوائح الداخلية يوفر الأمان الوظيفي لهم داخل البنك.	41
0.000	0.221**	يتوقع الرؤساء من الموظفين بأن يقوموا بكافة واجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية في البنك.	42
0.002	0.193**	تسعى إدارة البنك دوماً إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون منها.	43
0.006	0.172**	يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي يتوقعها إدارة البنك منهم.	44
0.000	0.383**	يرتبط سعي الموظفون الحصول على خبرة جديدة في حجم الزيادة في المكافآت.	45

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور التوقعات التنظيمية دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 7.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الاتجاهات التنظيمية.

المحور السابع: الاتجاهات التنظيمية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.755**	يتوجه الموظفون نحو تعزيز قدراتهم من أجل تطوير نظم العمل المصرفي.	46
0.000	0.684**	هناك توجه واضح من قبل البنك نحو تطوير المسار الوظيفي لأي موظف.	47
0.000	0.620**	تقوم إدارة البنك باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز المكانة التنافسية للبنك.	48
0.000	0.499**	يتجه البنك نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع الموظفين.	49
0.000	0.417**	يرغب الموظفون الاعتماد على المشاركات الجماعية في حل القضايا التي تهم الموظفين.	50
0.000	0.799**	تقوم إدارة البنك بشكل مستمر بتوفير المستلزمات الضرورية لمواكبة توجهات الموظفين.	51

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الاتجاهات التنظيمية دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 8.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور المعايير التنظيمية .

المحور الثامن: المعايير التنظيمية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.852**	الموظفون على دراية تامة بطبيعة المعايير المعتمدة في البنك.	52
0.000	0.804**	تتسم المعايير المعتمدة في البنك بالوضوح التام لدى الموظفين.	53
0.000	0.657**	يقوم البنك بتقييم أداء الموظفين طبقا للمعايير المعتمدة فيه.	54
0.000	0.567**	تقوم إدارة البنك بإتباع المعايير المعتمدة عند إجراء الترقيات الوظيفية.	55
0.000	0.568**	توفر المعايير المعتمدة في البنك حافزا لدى الموظف.	65
0.000	0.858**	تتم مراجعة دورية للمعايير المعتمدة في ضوء التطورات الجديدة.	57

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور المعايير التنظيمية دالة إحصائيا وبدرجة مقبولة.

ثانيا: صدق محاور الفاعلية التنظيمية.

ملحق رقم 9.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور تحقيق الأهداف.

المحور الأول: تحقيق الأهداف			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.657**	تعمل إدارة البنك على وضع الأهداف المستقبلية القابلة للتحقيق.	1
0.000	0.617**	هنالك تطابق مدروس بين أهداف القسم وأهداف الموظفين في البنك.	2
0.000	0.602**	جميع الأهداف التي يتبناها البنك تحظى بقبول الموظفين.	3
0.000	0.520**	يعتمد البنك إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.	4
0.000	0.792**	تعد المشاركة في وضع الأهداف على مستوى القسم القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.	5

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور تحقيق الأهداف دالة إحصائية وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 10.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور التطوير الذاتي.

المحور الثاني: التطوير الذاتي			الرقم
الدالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.764**	يحرص البنك على تبوء مركزه المتميز بين البنوك الأخرى من خلال تطوير خدماته المصرفية المختلفة.	6
0.000	0.712**	للبنك ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير الإيجابي في مستوى النمو.	7
0.000	0.676**	يسعى البنك إلى العمل على تعزيز أدائه التنظيمي.	8
0.000	0.871**	يضع البنك خطا إستراتيجية متطورة لمواجهة الأزمات.	9

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور التطوير الذاتي دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 11.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الرضا عن البنك.

المحور الثالث: الرضا عن البنك			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.638**	أشعر بالرضا الفعلي عن عملي في البنك.	10
0.000	0.478**	يفضل الباحثين عن عمل الحصول على عمل في البنك دون سواه.	11
0.000	0.475**	من وجهة نظري يفضل المعتمد التعامل مع البنك دون سواه.	12
0.000	0.434**	للبنك مكانة مرموقة في الإسهام في التطوير الاقتصادي.	13
0.000	0.375**	يدرك موظفي البنك بأنه المصدر الأساس لإشباع حاجاتهم.	14
0.000	0.357**	يحظى موظفو البنك بفرص الترقية حسب الاستحقاق.	15
0.000	0.633**	من وجهة نظري يبدي العملاء الرضا عن البنك بشكل عام.	16

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الرضا عن البنك دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 12.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور توظيف الموارد.

المحور الرابع: توظيف الموارد			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.727**	للبنك إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى عائد من الموارد المتاحة.	17
0.000	0.784**	يتفاعل البنك مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية المحلية.	18
0.000	0.795**	يتفاعل البنك مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية الإقليمية.	19
0.000	0.642**	يملك البنك المقدرة الكافية لإنجاز عملياته الإدارية.	20
0.000	0.743**	يعتمد البنك إلى التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد المحلية.	21
0.000	0.732**	يحاول البنك إيجاد بدائل ايجابية لمواجهة ندرة الموارد.	22

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور توظيف الموارد دالة إحصائياً وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 13.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور القدرة على استقطاب الموارد.

المحور الخامس: القدرة على استقطاب الموارد			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.703**	يمتاز البنك بقدرته على توفير المصادر المادية التي يحتاجها.	23
0.000	0.652**	للبنك القدرة على استقطاب الموظفين المتميزين في مجال اختصاصهم للعمل فيه.	24
0.000	0.621**	للبنك القدرة على اجتذاب أصحاب الخبرات (المتخصصة) للعمل فيه.	25
0.000	0.630**	للبنك القدرة على جمع الأموال من خلال تحقيق أكبر عائد للمستثمرين.	26
0.000	0.595**	لدى البنك سياسة واضحة للاحتفاظ بالموظفين	27
0.000	0.779**	يتمتع البنك بقدرة على استقطاب الزبائن للاستثمار فيه.	28

تظهر النتائج الواردة في الملحق السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لمحور القدرة على استقطاب الموارد دالة إحصائية وبدرجة مقبولة.

ملحق رقم 4: الاعداد والنسب المئوية لمحاور وفقرات الدراسة.

ملحق رقم 1.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى الالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات لدى موظفي البنك العربي من محور الاول للثقافة التنظيمية.

الاستجابات										السياسات والإجراءات	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
86.4	222	13.2	34	0.4	1					يلتزم الموظفون في البنك العربي بسياسات العمل المعتمدة.	1
75.5	194	24.1	62	0.4	1					تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البنك العربي.	2
73.2	188	26.5	68	0.4	1					هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات المعتمدة في البنك العربي.	4
72.4	186	27.2	70	0.4	1					تراعي السياسات ثقافة الموظفين داخل البنك العربي.	6
74.7	192	24.9	64	0.4	1					تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.	3
73.5	189	25.3	65	1.2	3					توفر السياسات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام الموظف.	5
71.6	184	27.2	70	1.2	3					تساعد الإجراءات المتبعة في تعزيز الانتماء للبنك .	7
69.3	178	30.4	78	0.4	1					تتسم السياسات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين.	8

ملحق رقم 2.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى الالتزام بتطبيق الانظمة والقوانين لدى موظفي البنك العربي من محور الثاني للثقافة التنظيمية .

الاستجابات										الأنظمة والقوانين	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
69.3	178	30.0	77	0.8	2					توفر القوانين السائدة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين في البنك العربي.	1
64.2	165	35.0	90	0.8	2					يتم إنجاز الخطط طبقا لنصوص الأنظمة المعمول بها.	2
63.8	164	35.4	91	0.8	2					يلتزم الموظفون بتطبيق ما تنص عليه القوانين المعتمدة في البنك العربي.	3
59.9	154	38.9	100	1.2	3					تسهل الأنظمة المعمول بها في تحقيق معدلات العمل المطلوبة.	5
62.6	161	37.0	95	0.4	1					الموظفون على فهم بطبيعة اللوائح المعمول بها في البنك العربي.	4
56.0	144	42.4	109	1.6	4					توفر القوانين المتبعة في البنك العربي مجالا لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.	6

ملحق رقم 3.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى الالتزام بتطبيق الانماط السلوكية لدى موظفي البنك العربي من محور الثالث للثقافة التنظيمية.

الاستجابات										الأنماط السلوكية	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
56.8	146	42.4	109	0.8	2					نظم العمل تتص على أنماط سلوكية لتحدد السلوكيات الايجابية.	5
56.8	146	42.8	110	0.4	1					يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تتص عليها نظم العمل داخل البنك العربي.	4
56.0	144	43.6	112	0.4	1					يقدم البنك العربي لموظفيه البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية.	6
55.3	142	44.0	113	0.8	2					يسعي الموظفون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية.	7
74.7	192	24.1	62	1.2	3					يتبع الموظفون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب في البنك العربي.	1
62.6	161	37.0	95	0.4	1					هناك تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالبنك العربي وبين المنصوص عليها في النظام الإداري.	3
66.1	170	32.7	84	1.2	3					تسهم سلوكيات الموظفين في البنك العربي على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن البنك العربي.	2

ملحق رقم 4.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من محور الرابع للثقافة التنظيمية .

الاستجابات										القيم التنظيمية	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
68.1	175	31.1	80	0.8	2					تعتبر الإدارة العليا للبنك المورد البشري من أهم الموارد المتاحة في البنك العربي	2
68.9	177	28.8	74	2.3	6					توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة في البنك العربي.	3
69.6	179	29.2	75	1.2	3					يتحمل الموظفون الضغوط من أجل مصلحة البنك العربي.	1
67.3	173	30.7	79	1.9	5					تظهر علاقات عمل طيبة من خلال مبدأ التعاون في انجاز المهام.	4
65.0	167	33.1	85	1.9	5					يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي عن عملهم في البنك العربي.	6
65.4	168	34.2	88	0.4	1					الموظفون في البنك العربي على استعداد للتكيف مع المتغيرات.	5
60.7	156	38.9	100	0.4	1					لدى الموظفين الدافعية المطلوبة لتحقيق أهداف البنك العربي.	7
56.4	145	42.4	109	0.8	2	0.4	1			يقوم الموظفون بأداء الواجبات دون إشراف مباشر في البنك العربي.	11
58.8	151	40.5	104	0.8	2					يستعد الموظفون لتحمل المسؤولية في البنك العربي.	9
60.7	156	38.9	100	0.4	1					يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات البنك العربي.	7
58.8	151	40.9	105	0.4	1					يهتم الموظفون بعامل الوقت في البنك العربي.	8

56.8	146	42.8	110	0.4	1					يلتزم الموظفون في البنك العربي بمواعيد العمل الرسمية.	10
------	-----	------	-----	-----	---	--	--	--	--	---	----

ملحق رقم 5.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى المعتقدات التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من محور الخامس للثقافة التنظيمية.

الاستجابات										المعتقدات التنظيمية	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
56.0	144	43.2	111	0.8	2					الموظفون على قناعه بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3
55.6	143	44.0	113	0.4	1					الموظفون على قناعه بأهمية الرضا الوظيفي في البنك العربي.	3
54.5	140	44.7	115	0.8	2					يتفق الموظفون بأن نظام الاتصال الإداري المتبع جيد في البنك العربي.	4
51.8	133	47.1	121	1.2	3					هنالك شعور بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة.	5
56.8	146	42.8	110	0.4	1					الزيادة في حجم المكافآت السنوية الممنوحة للموظفين ضرورية.	2
58.4	150	41.2	106	0.4	1					تعتبر إدارة البنك العربي التطورات التكنولوجية من ضرورات التطور.	1

ملحق رقم 6.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى التوقعات التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من محور السادس للثقافة التنظيمية.

الاستجابات										الترتيب	التوقعات التنظيمية
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
										5	يتوقع الموظفون أن تأخذ إدارة البنك العربي في الاعتبار الجهود التي يبذلونها للمحافظة على مكانته.
										1	التزام الموظفين باللوائح الداخلية يوفر الأمان الوظيفي لهم داخل البنك العربي.
										2	يتوقع الرؤساء من الموظفين بأن يقوموا بكافة واجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية في البنك العربي.
										4	تسعى إدارة البنك العربي دوماً إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون منها.
										3	يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي يتوقعها إدارة البنك العربي منهم.
										4	يرتبط سعي الموظفون الحصول على خبرة جديدة في حجم الزيادة في المكافآت.

ملحق رقم 7.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى الاتجاهات التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من محور السابع للثقافة التنظيمية.

الاتجاهات التنظيمية										ترتيب	
الاستجابات											
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
				1	0.4	103	40.1	153	59.5	1	يتوجه الموظفون نحو تعزيز قدراتهم من أجل تطوير نظم العمل المصرفي.
				4	1.6	109	42.4	144	56.0	3	هناك توجه واضح من قبل البنك العربي نحو تطوير المسار الوظيفي لأي موظف.
				1	0.4	110	42.8	146	56.8	2	تقوم إدارة البنك العربي باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز المكانة التنافسية للبنك.
				3	1.2	115	44.7	139	54.1	4	يتجه البنك العربي نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع الموظفين.
				6	2.3	123	47.9	128	49.8	6	يرغب الموظفون الاعتماد على المشاركات الجماعية في حل القضايا التي تهم الموظفين.
				1	0.4	120	46.7	136	52.9	5	تقوم إدارة البنك العربي بشكلٍ مستمر بتوفير المستلزمات الضرورية لمواكبة توجهات الموظفين.

ملحق رقم 8.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى الالتزام بالمعايير التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من محور الثامن للثقافة التنظيمية.

الاستجابات										المعايير التنظيمية	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
54.1	139	45.1	116	0.8	2					الموظفون على دراية تامة بطبيعة المعايير المعتمدة في البنك العربي.	2
50.2	129	48.6	125	1.2	3					تتسم المعايير المعتمدة في البنك العربي بالوضوح التام لدى الموظفين.	5
55.6	143	43.2	111	1.2	3					يقوم البنك العربي بتقييم أداء الموظفين طبقا للمعايير المعتمدة فيه.	1
50.6	130	47.5	122	1.6	4	0.4	1			تقوم إدارة البنك العربي بإتباع المعايير المعتمدة عند إجراء الترقيات الوظيفية.	6
52.1	134	46.3	119	1.6	4					توفر المعايير المعتمدة في البنك العربي حافزا لدى الموظف.	3
51.4	132	47.5	122	1.2	3					تتم مراجعة دورية للمعايير المعتمدة في ضوء التطورات الجديدة.	4

ملحق رقم 9.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى تحقيق الأهداف لدى موظفي البنك العربي من محور الاول للفاعلية التنظيمية.

الاستجابات										تحقيق الأهداف	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
70.0	180	29.2	75	0.8	2					تعمل إدارة البنك العربي على وضع الأهداف المستقبلية القابلة للتحقيق.	1
62.3	160	36.6	94	1.2	3					هنالك تطابق مدروس بين أهداف القسم وأهداف الموظفين في البنك العربي.	2
57.2	147	41.2	106	1.6	4					جميع الأهداف التي يتبناها البنك العربي تحظى بقبول الموظفين.	4
58.4	150	40.1	103	1.6	4					يعتمد البنك العربي إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسة.	3
58.4	150	39.7	102	1.2	3	0.8	2			تعد المشاركة في وضع الأهداف على مستوى القسم القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.	4

ملحق رقم 10.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى التطوير الذاتي لدى موظفي البنك العربي من محور الثاني للفاعلية التنظيمية.

الاستجابات										الترتيب	التطوير الذاتي
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
58.0	149	41.2	106	0.8	2					2	يحرص البنك العربي على تبوء مركزه المتميز بين البنوك الأخرى من خلال تطوير خدماته المصرفية المختلفة.
59.5	153	40.1	103	0.4	1					1	للبنك ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير الايجابي في مستوى النمو.
57.6	148	42.0	108	0.4	1					2	يسعى البنك العربي إلى العمل على تعزيز أدائه التنظيمي.
55.6	143	44.0	113	0.4	1					3	يضع البنك العربي خططا إستراتيجية متطورة لمواجهة الأزمات.

ملحق رقم 11.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى الرضا عن البنك العربي من وجهة نظر موظفي البنك العربي من محور الثالث للفاعلية التنظيمية.

الاستجابات										الرضا عن البنك العربي	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
56.8	146	42.8	110	0.4	1					أشعر بالرضا الفعلي عن عملي في البنك العربي.	1
52.1	134	47.1	121	0.8	2					يفضل الباحثين عن عمل الحصول على عمل في البنك العربي دون سواه.	3
49.8	128	49.4	127	0.8	2					من وجهة نظري يفضل المعتمد التعامل مع البنك العربي دون سواه.	5
54.1	139	45.5	117	0.4	1					للبنك مكانة مرموقة في الإسهام في التطوير الاقتصادي.	2
50.6	130	48.2	124	1.2	3					يدرك موظفي البنك العربي بأنه المصدر الأساس لإشباع حاجاتهم.	4
47.9	123	51.0	131	1.2	3					يحظى موظفو البنك العربي بفرص الترقية حسب الاستحقاق.	7
49.0	126	50.6	130	0.4	1					من وجهة نظري يبدي العملاء الرضا عن البنك العربي بشكل عام.	6

ملحق رقم 12.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى توظيف الموارد من وجهة نظر موظفي البنك العربي من محور الرابع للفاعلية التنظيمية.

الاستجابات										توظيف الموارد	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
48.2	124	51.4	132	0.4	1					للبنك إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى عائد من الموارد المتاحة.	4
49.8	128	49.4	127	0.8	2					يتفاعل البنك العربي مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية المحلية.	3
49.0	126	49.8	128	1.2	3					يتفاعل البنك العربي مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية الإقليمية.	4
67.3	173	31.1	80	1.6	4					يمتلك البنك العربي المقدرة الكافية لإنجاز عملياته الإدارية.	1
54.1	139	45.1	116	.8	2					يعتمد البنك العربي إلى التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد المحلية.	2
54.5	140	44.4	114	1.2	3					يحاول البنك العربي إيجاد بدائل ايجابية لمواجهة ندرة الموارد.	2

ملحق رقم 13.4: الاعداد والنسب المئوية في مستوى القدرة على استقطاب الموارد من وجهة نظر موظفي البنك العربي من محور الخامس للفاعلية التنظيمية.

الاستجابات										القدرة على استقطاب الموارد	ترتيب
موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
52.9	136	46.3	119	0.8	2					يمتاز البنك العربي بقدرته على توفير المصادر المادية التي يحتاجها.	1
48.6	125	50.6	130	0.8	2					للبنك القدرة على استقطاب الموظفين المتميزين في مجال اختصاصهم للعمل فيه.	5
49.8	128	49.8	128	0.4	1					للبنك القدرة على اجتذاب أصحاب الخبرات (المتخصصة) للعمل فيه.	2
49.0	126	50.2	129	0.8	2					للبنك القدرة على جمع الأموال من خلال تحقيق اكبر عائد للمستثمرين.	4
49.4	127	50.2	129	0.4	1					لدى البنك العربي سياسة واضحة للاحتفاظ بالموظفين	3
47.5	122	52.1	134	0.4	1					يتمتع البنك العربي بقدرة على استقطاب الزبائن للاستثمار فيه.	6

ملحق رقم 5: نتائج اجابات الاسئلة

ملحق رقم 1.5: يبين درجة الالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات في البنك العربي.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	السياسات والإجراءات	ترتيب
كبيرة جدا	97.19	0.3588	4.8599	257	يلتزم الموظفون في البنك العربي بسياسات العمل المعتمدة.	1
كبيرة جدا	95.02	0.4422	4.7510	257	تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البنك العربي.	2
كبيرة جدا	94.55	0.4547	4.7276	257	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات المعتمدة في البنك العربي.	4
كبيرة جدا	94.39	0.4586	4.7198	257	تراعي السياسات ثقافة الموظفين داخل البنك العربي.	6
كبيرة جدا	94.86	0.4466	4.7432	257	تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.	3
كبيرة جدا	94.47	0.4735	4.7237	257	توفر السياسات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام الموظف.	5
كبيرة جدا	94.08	0.4822	4.7043	257	تساعد الإجراءات المتبعة في تعزيز الانتماء للبنك .	7
كبيرة جدا	93.77	0.4723	4.6887	257	تتسم السياسات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين.	8
كبيرة جدا	94.79	0.3578	4.7398		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطبيق السياسات والإجراءات في البنك العربي	

ملحق رقم 2.5: يبين درجة الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	الأنظمة والقوانين	ترتيب
كبيرة جدا	93.69	0.4820	4.6848	257	توفر القوانين السائدة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين في البنك العربي.	1
كبيرة جدا	92.86	0.4985	4.6342	257	يتم إنجاز الخطط طبقا لنصوص الأنظمة المعمول بها.	2
كبيرة جدا	92.60	0.4995	4.6304	257	يلتزم الموظفون بتطبيق ما تنص عليه القوانين المعتمدة في البنك العربي.	3
كبيرة جدا	91.75	0.5164	4.5875	257	تسهم الأنظمة المعمول بها في تحقيق معدلات العمل المطلوبة.	5
كبيرة جدا	92.45	0.4937	4.6226	257	الموظفون على فهم بطبيعة اللوائح المعمول بها في البنك العربي.	4
كبيرة جدا	90.89	0.5294	4.5447	257	توفر القوانين المتبعة في البنك العربي مجالا لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.	6
كبيرة جدا	92.34	0.4213	4.6174		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطبيق الأنظمة والقوانين في البنك العربي	

ملحق رقم 3.5: يبين درجة الأنماط السلوكية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	الأنماط السلوكية	ترتيب
كبيرة جدا	91.20	0.5128	4.5603	257	نظم العمل تنص على أنماط سلوكية لتحديد السلوكيات الإيجابية.	5
كبيرة جدا	91.28	0.5046	4.5642	257	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم العمل داخل البنك العربي.	4
كبيرة جدا	91.12	0.5056	4.5564	257	يقدم البنك العربي لموظفيه البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية.	6
كبيرة جدا	90.89	0.5144	4.5447	257	يسعى الموظفون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية.	7
كبيرة جدا	94.70	0.4677	4.7354	257	يتبع الموظفون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب في البنك العربي.	1
كبيرة جدا	92.45	0.4937	4.6226	257	هناك تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالبنك العربي وبين المنصوص عليها في النظام الإداري.	3
كبيرة جدا	92.99	0.5019	4.6498	257	تسهم سلوكيات الموظفين في البنك العربي على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن البنك العربي.	2
كبيرة جدا	92.09	0.3565	4.6048		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الأنماط السلوكية.	

ملحق رقم 4.5: يبين درجة القيم التنظيمية واهم معاييرها.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	القيم التنظيمية	ترتيب
كبيرة جدا	93.46	0.4863	4.6732	257	تعتبر الإدارة العليا للبنك المورد البشري من أهم الموارد المتاحة في البنك العربي	2
كبيرة جدا	93.30	0.5200	4.6654	257	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة في البنك العربي.	3
كبيرة جدا	93.69	0.4900	4.6848	257	يتحمل الموظفون الضغوط من أجل مصلحة البنك العربي.	1
كبيرة جدا	93.07	0.5161	4.6537	257	تظهر علاقات عمل طيبة من خلال مبدأ التعاون في انجاز المهام.	4
كبيرة جدا	92.60	0.5225	4.6304	257	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي عن عملهم في البنك العربي.	6
كبيرة جدا	92.99	0.4861	4.6498	257	الموظفون في البنك العربي على استعداد للتكيف مع المتغيرات.	5
كبيرة جدا	92.06	0.4981	4.6031	257	لدى الموظفين الدافعية المطلوبة لتحقيق أهداف البنك العربي.	7
كبيرة جدا	90.97	0.5363	4.5486	257	يقوم الموظفون بأداء الواجبات دون إشراف مباشر في البنك العربي.	11
كبيرة جدا	91.59	0.5101	4.5798	257	يستعد الموظفون لتحمل المسؤولية في البنك العربي.	9
كبيرة جدا	92.06	0.4981	4.6031	257	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات البنك العربي.	7
كبيرة جدا	91.67	0.5018	4.5837	257	يهتم الموظفون بعامل الوقت في البنك العربي.	8
كبيرة جدا	91.28	0.5046	4.5642	257	يلتزم الموظفون في البنك العربي	10

جدا					بمواعيد العمل الرسمية.
كبيرة جدا	92.48	0.3846	4.6200		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة القيم.

ملحق رقم 5.5: يبين درجة المعتقدات التنظيمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	المعتقدات التنظيمية	ترتيب
كبيرة جدا	91.05	0.5136	4.5525	257	الموظفون على قناعه بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ لقرارات.	3
كبيرة جدا	91.05	0.5060	4.5525	257	الموظفون على قناعة بأهمية الرضا الوظيفي في البنك العربي.	3
كبيرة جدا	90.74	0.5150	4.5370	257	يتفق الموظفون بأن نظام الاتصال الإداري المتبع جيد في البنك العربي.	4
كبيرة جدا	90.11	0.5238	4.5058	257	هنالك شعور بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة.	5
كبيرة جدا	91.28	0.5046	4.5642	257	الزيادة في حجم المكافآت السنوية الممنوحة للموظفين ضرورية.	2
كبيرة جدا	91.59	0.5024	4.5798	257	تعتبر إدارة البنك العربي التطورات التكنولوجية من ضرورات التطور.	1
كبيرة جدا	90.97	0.4404	4.5486		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطبيق المعتقدات التنظيمية في البنك العربي	

ملحق رقم 6.5: يبين درجة التوقعات التنظيمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	التوقعات التنظيمية	ترتيب
كبيرة جدا	90.42	0.5159	4.5214	257	يتوقع الموظفون أن تأخذ إدارة البنك العربي في الاعتبار الجهود التي يبذلونها للمحافظة على مكانته.	5
كبيرة جدا	95.02	0.4422	4.7510	257	التزام الموظفين باللوائح الداخلية يوفر الأمان الوظيفي لهم داخل البنك العربي.	1
كبيرة جدا	92.68	0.4985	4.6342	257	يتوقع الرؤساء من الموظفين بأن يقوموا بكافة واجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية في البنك العربي.	2
كبيرة جدا	91.75	0.5240	4.5875	257	تسعى إدارة البنك العربي دوماً إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون منها.	4
كبيرة جدا	91.98	0.4989	4.5992	257	يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي يتوقعها إدارة البنك العربي منهم.	3
كبيرة جدا	91.75	0.6004	4.5875	257	يرتبط سعي الموظفون الحصول على خبرة جديدة في حجم الزيادة في المكافآت.	4
كبيرة جدا	92.27	0.3819	4.6135	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطبيق التوقعات التنظيمية في البنك العربي		

ملحق رقم 7.5: يبين درجة الاتجاهات التنظيمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	الاتجاهات التنظيمية	ترتيب
كبيرة جدا	91.82	0.5004	4.5914	257	يتوجه الموظفون نحو تعزيز قدراتهم من أجل تطوير نظم العمل المصرفي.	1
كبيرة جدا	90.89	0.5294	4.5447	257	هناك توجه واضح من قبل البنك العربي نحو تطوير المسار الوظيفي لأي موظف.	3
كبيرة جدا	91.28	0.5046	4.5642	257	تقوم إدارة البنك العربي باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز المكانة التنافسية للبنك.	2
كبيرة جدا	90.58	0.5230	4.5292	257	يتجه البنك العربي نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع الموظفين.	4
كبيرة جدا	89.49	0.5452	4.4747	257	يرغب الموظفون الاعتماد على المشاركات الجماعية في حل القضايا التي تهم الموظفين.	6
كبيرة جدا	90.50	0.5081	4.5253	257	تقوم إدارة البنك العربي بشكل مستمر بتوفير المستلزمات الضرورية لمواكبة توجهات الموظفين.	5
كبيرة جدا	90.76	0.4284	4.5383		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاتجاهات التنظيمية	

ملحق رقم 8.5: يبين درجة المعايير التنظيمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	المعايير التنظيمية	ترتيب
كبيرة جدا	90.66	0.5153	4.5331	257	الموظفون على دراية تامة بطبيعة المعايير المعتمدة في البنك العربي.	2
كبيرة جدا	89.80	0.5238	4.4903	257	تتسم المعايير المعتمدة في البنك العربي بالوضوح التام لدى الموظفين.	5
كبيرة جدا	90.89	0.5219	4.5447	257	يقوم البنك العربي بتقييم أداء الموظفين طبقا للمعايير المعتمدة فيه.	1
كبيرة جدا	89.65	0.5526	4.4825	257	تقوم إدارة البنك العربي باتباع المعايير المعتمدة عند إجراء الترقيات الوظيفية.	6
كبيرة جدا	90.11	0.5312	4.5058	257	توفر المعايير المعتمدة في البنك العربي حافزا لدى الموظف.	3
كبيرة جدا	90.03	0.5238	4.5019	257	تتم مراجعة دورية للمعايير المعتمدة في ضوء التطورات الجديدة.	4
كبيرة جدا	90.19	0.4550	4.5097	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعايير التنظيمية		

ملحق رقم 9.5: يبين درجة تحقيق الأهداف من وجهة نظر موظفي البنك العربي.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	تحقيق الاهداف	ترتيب
كبيرة جدا	93.85	0.4789	4.6926	257	تعمل إدارة البنك العربي على وضع الأهداف المستقبلية القابلة للتحقيق.	1
كبيرة جدا	92.21	0.5119	4.6109	257	هنالك تطابق مدروس بين أهداف القسم وأهداف الموظفين في البنك العربي.	2
كبيرة جدا	91.12	0.5282	4.5564	257	جميع الأهداف التي يتبناها البنك العربي تحظى بقبول الموظفين.	4
كبيرة جدا	91.36	0.5269	4.5681	257	يعتمد البنك العربي إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.	3
كبيرة جدا	91.12	0.5640	4.5564	257	تعد المشاركة في وضع الأهداف على مستوى القسم القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.	4
كبيرة جدا	91.93	0.4426	4.5969		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تحقيق الأهداف	

ملحق رقم 10.5: يبين درجة التطوير الذاتي.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	التطوير الذاتي	ترتيب
كبيرة جدا	91.44	0.5113	4.5720	257	يحرص البنك العربي على تبوء مركزه المتميز بين البنوك الأخرى من خلال تطوير خدماته المصرفية المختلفة.	2
كبيرة جدا	91.82	0.5004	4.5914	257	للبنك ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير الإيجابي في مستوى النمو.	1
كبيرة جدا	91.44	0.5036	4.5720	257	يسعى البنك العربي إلى العمل على تعزيز أدائه التنظيمي.	2
كبيرة جدا	91.05	0.5060	4.5525	257	يضع البنك العربي خططا إستراتيجية متطورة لمواجهة الأزمات.	3
كبيرة جدا	91.44	0.4579	4.5720		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتطوير الذاتي	

ملحق رقم 11.5: يبين درجة الرضا عن البنك العربي من وجهة نظر الموظفين.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	الرضا عن البنك العربي	ترتيب
كبيرة جدا	91.28	0.5046	4.5642	257	أشعر بالرضا الفعلي عن عملي في البنك العربي.	1
كبيرة جدا	90.27	0.5162	4.5136	257	يفضل الباحثين عن عمل الحصول على عمل في البنك العربي دون سواه.	3
كبيرة جدا	89.80	0.5162	4.4903	257	من وجهة نظر الموظفين يفضل المعتمد التعامل مع البنك العربي دون سواه.	5
كبيرة جدا	90.74	0.5074	4.5370	257	للبنك مكانة مرموقة في الإسهام في التطوير الاقتصادي.	2
كبيرة جدا	89.88	0.5238	4.4942	257	يدرك موظفي البنك العربي بأنه المصدر الأساس لإشباع حاجاتهم.	4
كبيرة جدا	89.33	0.5228	4.4669	257	يحظى موظفو البنك العربي بفرص الترقية حسب الاستحقاق.	7
كبيرة جدا	89.72	0.5085	4.4864	257	من وجهة نظر الموظفين يبدي العملاء الرضا عن البنك العربي بشكل عام.	6
كبيرة جدا	90.15	0.4350	4.5075		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا عن البنك العربي من وجهة نظر الموظفين	

ملحق رقم 12.5: يبين درجة توظيف الموارد من وجهة نظر الموظفين.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	توظيف الموارد	ترتيب
كبيرة جدا	89.57	0.5083	4.4786	257	البنك إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى عائد من الموارد المتاحة.	4
كبيرة جدا	89.80	0.5162	4.4903	257	يتفاعل البنك العربي مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية المحلية.	3
كبيرة جدا	89.57	0.5234	4.4786	257	يتفاعل البنك العربي مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية الإقليمية.	4
كبيرة جدا	93.15	0.5072	4.6576	257	يمتلك البنك العربي المقدرة الكافية لإنجاز عملياته الإدارية.	1
كبيرة جدا	90.66	0.5153	4.5331	257	يعتمد البنك العربي إلى التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد المحلية.	2
كبيرة جدا	90.66	0.5228	4.5331	257	يحاول البنك العربي إيجاد بدائل ايجابية لمواجهة ندرة الموارد.	2
كبيرة جدا	90.57	0.3802	4.5285	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوظيف الموارد من وجهة نظر الموظفين		

ملحق رقم 13.5: يبين درجة القدرة على استقطاب الموارد.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	العدد	القدرة على استقطاب الموارد	ترتيب
كبيرة جدا	90.42	0.5159	4.5214	257	يمتاز البنك العربي بقدرته على توفير المصادر المادية التي يحتاجها.	1
كبيرة جدا	89.57	0.5159	4.4786	257	للبنك القدرة على استقطاب الموظفين المتميزين في مجال اختصاصهم للعمل فيه.	5
كبيرة جدا	89.88	0.5087	4.4942	257	للبنك القدرة على اجتذاب أصحاب الخبرات (المتخصصة) للعمل فيه.	2
كبيرة جدا	89.65	0.5160	4.4825	257	للبنك القدرة على جمع الأموال من خلال تحقيق أكبر عائد للمستثمرين.	4
كبيرة جدا	89.80	0.5086	4.4903	257	لدى البنك العربي سياسة واضحة للاحتفاظ بالموظفين	3
كبيرة جدا	89.41	0.5079	4.4708	257	يتمتع البنك العربي بقدرة على استقطاب الزبائن للاستثمار فيه.	6
كبيرة جدا	89.79	0.4603	4.4896		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرة على استقطاب الموارد	

ملحق رقم 6: نتائج الفرضيات الفرعية للدراسة بمحاورها.

1.6 نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية:

ملحق رقم 1.6: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
السياسات والإجراءات	ذكر	173	4.7652	0.3289	1.638	255	0.103
	أنثى	84	4.6875	0.4082			
الأنظمة والقوانين	ذكر	173	4.6397	0.4022	1.220	255	0.224
	أنثى	84	4.5714	0.4572			
الأنماط السلوكية	ذكر	173	4.6292	0.3420	1.583	255	0.115
	أنثى	84	4.5544	0.3818			
القيم التنظيمية	ذكر	173	4.6214	0.3599	0.084	255	0.933
	أنثى	84	4.6171	0.4333			
المعتقدات التنظيمية	ذكر	173	4.5058	0.4365	-2.257	255	0.025*
	أنثى	84	4.6369	0.4377			
التوقعات التنظيمية	ذكر	173	4.6021	0.3672	-0.684	255	0.494
	أنثى	84	4.6369	0.4116			
الاتجاهات التنظيمية	ذكر	173	4.5299	0.4210	-0.450	255	0.653
	أنثى	84	4.5556	0.4454			
المعايير التنظيمية	ذكر	173	4.5087	0.4476	-0.053	255	0.957
	أنثى	84	4.5119	0.4727			
الدرجة الكلية	ذكر	173	4.6088	0.2518	0.204	255	0.839
	أنثى	84	4.6011	0.3394			

2.6 لفرضية الفرعية الثانية:

ملحق رقم 2.6-أ: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا للعمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المحاور
.38520	4.7240	144	اقل من 30 سنة	السياسات والإجراءات
.32310	4.7444	89	من 30 - 39 سنة	
.30840	4.8177	24	أكثر من 40 سنة	
.44320	4.6366	144	اقل من 30 سنة	الأنظمة والقوانين
.40000	4.5618	89	من 30 - 39 سنة	
.34490	4.7083	24	أكثر من 40 سنة	
.37500	4.6240	144	اقل من 30 سنة	الأنماط السلوكية
.33900	4.5618	89	من 30 - 39 سنة	
.29780	4.6488	24	أكثر من 40 سنة	
.40600	4.6354	144	اقل من 30 سنة	القيم التنظيمية
.34730	4.6142	89	من 30 - 39 سنة	
.39160	4.5486	24	أكثر من 40 سنة	
.45420	4.5498	144	اقل من 30 سنة	المعتقدات التنظيمية
.42990	4.5449	89	من 30 - 39 سنة	
.41020	4.5556	24	أكثر من 40 سنة	
.40130	4.6065	144	اقل من 30 سنة	التوقعات التنظيمية
.35890	4.6199	89	من 30 - 39 سنة	
.35770	4.6319	24	أكثر من 40 سنة	

ملحق رقم 2.6-ب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا للعمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المحاور
.44350	4.5509	144	اقل من 30 سنة	الاتجاهات التنظيمية
.40850	4.5094	89	من 30 - 39 سنة	
.41970	4.5694	24	أكثر من 40 سنة	
.48460	4.5197	144	اقل من 30 سنة	المعايير التنظيمية
.41510	4.4925	89	من 30 - 39 سنة	
.42820	4.5139	24	أكثر من 40 سنة	
.30780	4.6134	144	اقل من 30 سنة	الدرجة الكلية
.25320	4.5900	89	من 30 - 39 سنة	
.23230	4.6235	24	أكثر من 40 سنة	

ملحق رقم 3.6-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	.1840	2	109.0	.7160	.4900
	داخل المجموعات	32.586	254	0.128		
	المجموع	32.770	256			
الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	.5270	2	.2630	1.489	.2280
	داخل المجموعات	44.905	254	.1770		
	المجموع	45.431	256			
الأنماط السلوكية	بين المجموعات	.2640	2	.1320	1.040	.3550
	داخل المجموعات	32.266	254	0.127		
	المجموع	32.530	256			
القيم التنظيمية	بين المجموعات	.1590	2	907.0	.5370	.5850
	داخل المجموعات	37.711	254	.1480		
	المجموع	37.870	256			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	502.0	2	201.0	.0070	.9940
	داخل المجموعات	49.639	254	.1950		
	المجموع	49.642	256			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	801.0	2	409.0	.0640	.9380
	داخل المجموعات	37.310	254	0.147		
	المجموع	37.329	256			

ملحق رقم 3.6-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	.1210	2	006.0	.3270	.7210
	داخل المجموعات	46.864	254	.1850		
	المجموع	46.985	256			
المعايير التنظيمية	بين المجموعات	104.0	2	002.0	.0980	.9060
	داخل المجموعات	52.962	254	.2090		
	المجموع	53.003	256			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	803.0	2	901.0	.2370	.7890
	داخل المجموعات	20.435	254	008.0		
	المجموع	20.473	256			

3.6 الفرضية الفرعية الثالثة:

ملحق رقم 4.6: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير مكان السكن.

المحاور	مكان السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
السياسات والإجراءات	مدينة	178	4.7542	.34080	.9700	255	.3330
	قرية-مخيم	79	4.7073	.39370			
الأنظمة والقوانين	مدينة	178	4.6386	.40770	1.212	255	.2270
	قرية-مخيم	79	4.5696	.44940			
الأنماط السلوكية	مدينة	178	4.6372	.34770	2.208	255	*.0280
	قرية-مخيم	79	4.5316	.36740			
القيم التنظيمية	مدينة	178	4.6250	.37460	.3140	255	.7540
	قرية-مخيم	79	4.6086	.40850			
المعتقدات التنظيمية	مدينة	178	4.5496	.42650	.0540	255	.9570
	قرية-مخيم	79	4.5464	.47290			
التوقعات التنظيمية	مدينة	178	4.6170	.37230	.2230	255	.8230
	قرية-مخيم	79	4.6055	.40490			
الاتجاهات التنظيمية	مدينة	178	4.5159	.42170	-1.257	255	.2100
	قرية-مخيم	79	4.5886	.44160			
المعايير التنظيمية	مدينة	178	4.4775	.45150	-1.709	255	.0890
	قرية-مخيم	79	4.5823	.45750			
الدرجة الكلية	مدينة	178	4.6103	.26800	.3430	255	.7320
	قرية-مخيم	79	4.5972	.31520			

4.6 الفرضية الفرعية الرابعة:

ملحق رقم 5.6-أ: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياسات والإجراءات	اقل من بكالوريوس	26	4.7308	.38520
	بكالوريوس	207	4.7355	.35730
	دراسات عليا	24	4.7865	.34280
الأنظمة والقوانين	اقل من بكالوريوس	26	4.5897	.41160
	بكالوريوس	207	4.6272	.42020
	دراسات عليا	24	4.5625	.45260
الأنماط السلوكية	اقل من بكالوريوس	26	4.5604	.34030
	بكالوريوس	207	4.6211	.35930
	دراسات عليا	24	4.5119	.34460
القيم التنظيمية	اقل من بكالوريوس	26	4.5737	.45170
	بكالوريوس	207	4.6341	.36960
	دراسات عليا	24	4.5486	.43750
المعتقدات التنظيمية	اقل من بكالوريوس	26	4.5962	.47420
	بكالوريوس	207	4.5411	.43890
	دراسات عليا	24	4.5625	.43070
التوقعات التنظيمية	اقل من بكالوريوس	26	4.4872	.39700
	بكالوريوس	207	4.6248	.38040
	دراسات عليا	24	4.6528	.36750
الاتجاهات التنظيمية	اقل من بكالوريوس	26	4.4038	.41950
	بكالوريوس	207	4.5612	.42760
	دراسات عليا	24	4.4861	.43100

ملحق رقم 5.6-ب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعايير التنظيمية	اقل من بكالوريوس	26	4.3333	.50990
	بكالوريوس	207	4.5435	.44670
	دراسات عليا	24	4.4097	.42270
الدرجة الكلية	اقل من بكالوريوس	26	4.5459	.29940
	بكالوريوس	207	4.6180	.27980
	دراسات عليا	24	4.5702	.29100

ملحق 6.6-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي الحالي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	805.0	2	902.0	.2260	.7980
	داخل المجموعات	32.712	254	0.128		
	المجموع	32.770	256			
الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	.1120	2	605.0	.3140	.7310
	داخل المجموعات	45.319	254	.1780		
	المجموع	45.431	256			
الأنماط السلوكية	بين المجموعات	.3130	2	.1570	1.235	.2920
	داخل المجموعات	32.217	254	0.127		
	المجموع	32.530	256			
القيم التنظيمية	بين المجموعات	.2190	2	.1090	.7380	.4790
	داخل المجموعات	37.651	254	.1480		
	المجموع	37.870	256			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	507.0	2	703.0	.1930	.8250
	داخل المجموعات	49.567	254	.1950		
	المجموع	49.642	256			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	.4780	2	.2390	1.648	.1940
	داخل المجموعات	36.850	254	0.145		
	المجموع	37.329	256			
الاتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	.6440	2	.3220	1.765	.1730
	داخل المجموعات	46.341	254	.1820		
	المجموع	46.985	256			

ملحق 6.6-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي الحالي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعايير التنظيمية	بين المجموعات	1.285	2	.6420	3.155	*.0440
	داخل المجموعات	51.719	254	.2040		
	المجموع	53.003	256			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.1550	2	707.0	.9670	.3820
	داخل المجموعات	20.319	254	907.0		
	المجموع	20.473	256			

5.6 الفرضية الفرعية الخامسة:

ملحق 7.6-أ: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

المحاور	سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياسات والإجراءات	أقل من 5 سنوات	164	4.7607	0.3582
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.6933	0.3602
	أكثر من 10 سنوات	16	4.7344	0.3590
الأنظمة والقوانين	أقل من 5 سنوات	164	4.6260	0.4239
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5889	0.4149
	أكثر من 10 سنوات	16	4.6146	0.4502
الأنماط السلوكية	أقل من 5 سنوات	164	4.6298	0.3597
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5181	0.3410
	أكثر من 10 سنوات	16	4.7143	0.3421
القيم التنظيمية	أقل من 5 سنوات	164	4.6423	0.3893
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5689	0.3785
	أكثر من 10 سنوات	16	4.5990	0.3779
المعتقدات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	164	4.5539	0.4586
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5333	0.4064
	أكثر من 10 سنوات	16	4.5104	0.4237
التوقعات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	164	4.6423	0.3789
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5378	0.3783
	أكثر من 10 سنوات	16	4.6250	0.4060

ملحق 7.6-ب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

المحاور	سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتجاهات التنظيمية	اقل من 5 سنوات	164	4.5569	0.4296
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4933	0.4240
	أكثر من 10 سنوات	16	4.5208	0.4590
المعايير التنظيمية	اقل من 5 سنوات	164	4.5163	0.4500
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4911	0.4673
	أكثر من 10 سنوات	16	4.4688	0.4683
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	164	4.6241	0.2869
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5591	0.2647
	أكثر من 10 سنوات	16	4.6053	0.3109

ملحق 8.6-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعاً لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	.2340	2	.1170	.9080	0.405
	داخل المجموعات	32.455	252	0.129		
	المجموع	32.689	254			
الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	0907.0	2	503.0	.1980	0.820
	داخل المجموعات	45.065	252	.1790		
	المجموع	45.136	254			
الأنماط السلوكية	بين المجموعات	.8560	2	0.428	3.431	0.034*
	داخل المجموعات	31.453	252	0.125		
	المجموع	32.309	254			
القيم التنظيمية	بين المجموعات	.2830	2	.1420	.9530	0.387
	داخل المجموعات	37.452	252	.1490		
	المجموع	37.736	254			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	2204.0	2	102.0	.1080	0.898
	داخل المجموعات	49.189	252	.1950		
	المجموع	49.231	254			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	.5660	2	.2830	1.955	0.144
	داخل المجموعات	36.462	252	0.145		
	المجموع	37.028	254			
الاتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	.2120	2	.1060	.5740	0.564
	داخل المجموعات	46.542	252	.1850		
	المجموع	46.754	254			

ملحق 8.6-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعايير التنظيمية	بين المجموعات	6005.0	2	802.0	.1350	0.874
	داخل المجموعات	52.463	252	.2080		
	المجموع	52.519	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.2180	2	.1090	1.367	0.257
	داخل المجموعات	20.054	252	907.0		
	المجموع	20.272	254			

6.6 الفرضية الفرعية السادسة:

ملحق 9.6-أ: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة في البنك العربي فقط.

المحاور	عدد سنوات الخدمة في البنك العربي فقط	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياسات والإجراءات	أقل من 5 سنوات	165	4.7652	0.3554
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.6950	0.3608
	أكثر من 10 سنوات	15	4.6750	0.3803
الأنظمة والقوانين	أقل من 5 سنوات	165	4.6323	.41990
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5911	.42210
	أكثر من 10 سنوات	15	4.5333	.45070
الأنماط السلوكية	أقل من 5 سنوات	165	4.6242	.35880
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5524	.33740
	أكثر من 10 سنوات	15	4.6095	.42330
القيم التنظيمية	أقل من 5 سنوات	165	4.6404	.39120
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5956	.36850
	أكثر من 10 سنوات	15	4.4833	.39620
المعتقدات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	165	4.5394	.46010
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5800	.40770
	أكثر من 10 سنوات	15	4.4333	.37160
التوقعات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	165	4.6303	.38260
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5756	.37700
	أكثر من 10 سنوات	15	4.5667	.40730

ملحق 9.6-ب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة في البنك العربي فقط.

المحاور	عدد سنوات الخدمة في البنك العربي فقط	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتجاهات التنظيمية	اقل من 5 سنوات	165	4.5535	.42810
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5200	.43320
	أكثر من 10 سنوات	15	4.4222	.42660
المعايير التنظيمية	اقل من 5 سنوات	165	4.5283	.45180
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4933	.46620
	أكثر من 10 سنوات	15	4.3222	.41050
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	165	4.6224	.28300
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5813	.27720
	أكثر من 10 سنوات	15	4.5111	.29530

ملحق 10.6-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)

للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة في البنك العربي فقط.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	.3190	2	.1600	1.244	.2900
	داخل المجموعات	32.370	252	0.128		
	المجموع	32.689	254			
الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	.1920	2	609.0	.5390	.5840
	داخل المجموعات	44.944	252	.1780		
	المجموع	45.136	254			
الأنماط السلوكية	بين المجموعات	.2670	2	.1340	1.050	.3510
	داخل المجموعات	32.042	252	0.127		
	المجموع	32.309	254			
القيم التنظيمية	بين المجموعات	.3930	2	.1960	1.325	.2680
	داخل المجموعات	37.343	252	.1480		
	المجموع	37.736	254			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	.2840	2	.1420	.7310	.4820
	داخل المجموعات	48.947	252	.1940		
	المجموع	49.231	254			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	.1850	2	209.0	.6330	.5320
	داخل المجموعات	36.843	252	0.146		
	المجموع	37.028	254			

ملحق 10.6-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة في البنك العربي فقط.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	.2640	2	.1320	.7160	.4900
	داخل المجموعات	46.490	252	.1840		
	المجموع	46.754	254			
المعايير التنظيمية	بين المجموعات	.6010	2	.3000	1.458	.2350
	داخل المجموعات	51.918	252	.2060		
	المجموع	52.519	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.2240	2	.1120	1.409	.2460
	داخل المجموعات	20.048	252	907.0		
	المجموع	20.272	254			

7.6 الفرضية الفرعية السابعة:

ملحق 11.6-أ: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.

المحاور	سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياسات والإجراءات	أقل من 5 سنوات	146	4.7406	.36880
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.7346	.34690
	أكثر من 10 سنوات	20	4.7500	.35360
الأنظمة والقوانين	أقل من 5 سنوات	146	4.6244	.43010
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.6105	.40670
	أكثر من 10 سنوات	20	4.5583	.44020
الأنماط السلوكية	أقل من 5 سنوات	146	4.6282	.36700
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5506	.32980
	أكثر من 10 سنوات	20	4.6429	.38640
القيم التنظيمية	أقل من 5 سنوات	146	4.6393	.39040
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5946	.38150
	أكثر من 10 سنوات	20	4.5667	.37420
المعتقدات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	146	4.5445	.45960
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5506	.41770
	أكثر من 10 سنوات	20	4.5250	.41280
التوقعات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	146	4.6324	.38250
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5655	.38070
	أكثر من 10 سنوات	20	4.6500	.38200

ملحق 11.6-ب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.

المحاور	سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتجاهات التنظيمية	اقل من 5 سنوات	146	4.5445	.42990
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5150	.42760
	أكثر من 10 سنوات	20	4.5667	.44720
المعايير التنظيمية	اقل من 5 سنوات	146	4.5103	.45540
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5056	.45950
	أكثر من 10 سنوات	20	4.4750	.45010
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	146	4.6163	.29360
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5851	.26160
	أكثر من 10 سنوات	20	4.5956	.29900

ملحق 12.6-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا عدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي .

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	504.0	2	202.0	.0170	.9830
	داخل المجموعات	32.685	252	0.130		
	المجموع	32.689	254			
الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	807.0	2	903.0	.2210	.8020
	داخل المجموعات	45.057	252	.1790		
	المجموع	45.136	254			
الأنماط السلوكية	بين المجموعات	.3690	2	.1840	1.455	.2350
	داخل المجموعات	31.940	252	0.127		
	المجموع	32.309	254			
القيم التنظيمية	بين المجموعات	.1680	2	308.0	.5620	.5710
	داخل المجموعات	37.568	252	.1490		
	المجموع	37.736	254			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	001.0	2	305.0	.0280	.9730
	داخل المجموعات	49.221	252	.1950		
	المجموع	49.231	254			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	.2810	2	.1410	.9640	.3830
	داخل المجموعات	36.746	252	0.146		
	المجموع	37.028	254			

ملحق 12.6-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الثقافة التنظيمية في البنك العربي تبعا عدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي .

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	806.0	2	403.0	.1850	.8310
	داخل المجموعات	46.685	252	.1850		
	المجموع	46.754	254			
المعايير التنظيمية	بين المجموعات	102.0	2	001.0	.0530	.9490
	داخل المجموعات	52.497	252	.2080		
	المجموع	52.519	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	505.0	2	702.0	.3460	.7080
	داخل المجموعات	20.217	252	008.0		
	المجموع	20.272	254			

2.6 نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة:

8.6 الفرضية الفرعية الاولى

ملحق 13.6: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تحقيق الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تحقيق الأهداف	ذكر	173	4.5942	0.4289	-0.138	255	0.890
	أنثى	84	4.6024	0.4724			
التطوير الذاتي	ذكر	173	4.5419	0.4615	-1.515	255	0.131
	أنثى	84	4.6339	0.4466			
الرضا عن البنك العربي	ذكر	173	4.4872	0.4308	-1.074	255	0.284
	أنثى	84	4.5493	0.4432			
توظيف الموارد	ذكر	173	4.5270	0.3642	-0.094	255	0.925
	أنثى	84	4.5317	0.4135			
القدرة على استقطاب الموارد	ذكر	173	4.4798	0.4515	-0.492	255	0.623
	أنثى	84	4.5099	0.4801			
الدرجة الكلية	ذكر	173	4.5211	0.3060	-0.878	255	0.381
	أنثى	84	4.5587	0.3531			

9.6 الفرضية الفرعية الثانية:

ملحق 14.6: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا للعمر.

المحاور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الأهداف	اقل من 30 سنة	144	4.5833	0.4491
	من 30 - 39 سنة	89	4.6135	0.4388
	أكثر من 40 سنة	24	4.6167	0.4331
التطوير الذاتي	اقل من 30 سنة	144	4.5747	0.4694
	من 30 - 39 سنة	89	4.5730	0.4526
	أكثر من 40 سنة	24	4.5521	0.4234
الرضا عن البنك العربي	اقل من 30 سنة	144	4.4960	0.4546
	من 30 - 39 سنة	89	4.5361	0.3943
	أكثر من 40 سنة	24	4.4702	0.4700
توظيف الموارد	اقل من 30 سنة	144	4.5208	0.3961
	من 30 - 39 سنة	89	4.5562	0.3481
	أكثر من 40 سنة	24	4.4722	0.4043
القدرة على استقطاب الموارد	اقل من 30 سنة	144	4.5197	0.4716
	من 30 - 39 سنة	89	4.4794	0.4430
	أكثر من 40 سنة	24	4.3472	0.4448
الدرجة الكلية	اقل من 30 سنة	144	4.5332	0.3395
	من 30 - 39 سنة	89	4.5474	0.2816
	أكثر من 40 سنة	24	4.4821	0.3604

ملحق 15.6: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تحقيق الأهداف	بين المجموعات	0.060		0.030	0.153	0.858
	داخل المجموعات	50.097	254	0.197		
	المجموع	50.158	256			
التطوير الذاتي	بين المجموعات	0.010	2	0.053	0.025	0.975
	داخل المجموعات	53.658	254	0.211		
	المجموع	53.668	256			
الرضا عن البنك العربي	بين المجموعات	0.125	2	0.062	0.329	0.720
	داخل المجموعات	48.314	254	0.190		
	المجموع	48.440	256			
توظيف الموارد	بين المجموعات	0.153	2	0.076	0.526	0.592
	داخل المجموعات	36.860	254	0.145		
	المجموع	37.013	256			
القدرة على استقطاب الموارد	بين المجموعات	0.626	2	0.313	1.483	0.229
	داخل المجموعات	53.624	254	0.211		
	المجموع	54.250	256			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.080	2	0.040	0.386	0.680
	داخل المجموعات	26.450	254	0.104		
	المجموع	26.530	256			

10.6 الفرضية الفرعية الثالثة:

ملحق 16.6: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تعزى لمتغير مكان السكن.

المحاور	مكان السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تحقيق الأهداف	مدينة	178	4.5921	0.4395	-0.258	255	0.797
	قرية-مخيم	79	4.6076	0.4523			
التطوير الذاتي	مدينة	178	4.5604	0.45510	-0.608	255	0.543
	قرية-مخيم	79	4.5981	0.46580			
الرضا عن البنك العربي	مدينة	178	4.4791	0.4328	-1.574	255	0.117
	قرية-مخيم	79	4.5714	0.4358			
توظيف الموارد	مدينة	178	4.5075	0.3669	-1.334	255	0.183
	قرية-مخيم	79	4.5759	0.4072			
القدرة على استقطاب الموارد	مدينة	178	4.4916	0.4570	0.102	255	0.919
	قرية-مخيم	79	4.4852	0.4708			
الدرجة الكلية	مدينة	178	4.5197	0.3021	-1.023	255	0.307
	قرية-مخيم	79	4.5642	0.3627			

11.6 الفرضية الفرعية الرابعة

ملحق 17.6: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحاور
0.4569	4.4923	26	اقل من بكالوريوس	تحقيق الأهداف
0.4409	4.6029	207	بكالوريوس	
0.4432	4.6583	24	دراسات عليا	
0.4298	4.5865	26	اقل من بكالوريوس	التطوير الذاتي
0.4667	4.5604	207	بكالوريوس	
0.4158	4.6563	24	دراسات عليا	
0.4081	4.5714	26	اقل من بكالوريوس	الرضا عن البنك العربي
0.4371	4.4900	207	بكالوريوس	
0.4464	4.5893	24	دراسات عليا	
0.4081	4.4423	26	اقل من بكالوريوس	توظيف الموارد
0.3781	4.5225	207	بكالوريوس	
0.3422	4.6736	24	دراسات عليا	
0.4619	4.5321	26	اقل من بكالوريوس	القدرة على استقطاب الموارد
0.4601	4.4734	207	بكالوريوس	
0.4663	4.5833	24	دراسات عليا	
0.3268	4.5234	26	اقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.3250	4.5236	207	بكالوريوس	
0.2845	4.6280	24	دراسات عليا	

ملحق 18.6: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تحقيق الأهداف	بين المجموعات	0.382	2	0.191	0.976	0.378
	داخل المجموعات	49.775	254	0.196		
	المجموع	50.158	256			
التطوير الذاتي	بين المجموعات	0.204	2	0.102	0.484	0.617
	داخل المجموعات	53.465	254	0.210		
	المجموع	53.668	256			
الرضا عن البنك العربي	بين المجموعات	0.330	2	0.165	0.872	0.419
	داخل المجموعات	48.109	254	0.189		
	المجموع	48.440	256			
توظيف الموارد	بين المجموعات	0.706	2	0.353	2.469	0.087
	داخل المجموعات	36.307	254	0.143		
	المجموع	37.013	256			
القدرة على استقطاب الموارد	بين المجموعات	0.312	2	0.156	0.734	0.481
	داخل المجموعات	53.938	254	0.212		
	المجموع	54.250	256			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.237	2	0.119	1.145	0.320
	داخل المجموعات	26.293	254	0.104		
	المجموع	26.530	256			

12.6 الفرضية الفرعية الخامسة

ملحق رقم 19.6: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

المحاور	سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الأهداف	أقل من 5 سنوات	164	4.6415	0.4450
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5093	0.4291
	أكثر من 10 سنوات	16	4.5375	0.4660
التطوير الذاتي	أقل من 5 سنوات	164	4.5899	0.4608
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5300	0.4539
	أكثر من 10 سنوات	16	4.5313	0.4644
الرضا عن البنك العربي	أقل من 5 سنوات	164	4.5017	0.4375
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4952	0.4275
	أكثر من 10 سنوات	16	4.5714	0.4666
توظيف الموارد	أقل من 5 سنوات	164	4.5478	0.3841
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4778	0.3659
	أكثر من 10 سنوات	16	4.5104	0.3966
القدرة على استقطاب الموارد	أقل من 5 سنوات	164	4.5264	0.4674
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4222	0.4421
	أكثر من 10 سنوات	16	4.3646	0.4355
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	164	4.5544	0.3218
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4833	0.3088
	أكثر من 10 سنوات	16	4.5022	0.3655

ملحق 20.6: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تحقيق الأهداف	بين المجموعات	0.957	2	0.479	2.453	0.088
	داخل المجموعات	49.159	252	0.195		
	المجموع	50.116	254			
التطوير الذاتي	بين المجموعات	0.209	2	0.104	0.495	0.610
	داخل المجموعات	53.090	252	0.211		
	المجموع	53.299	254			
الرضا عن البنك العربي	بين المجموعات	0.0793	2	0.039	0.208	0.812
	داخل المجموعات	47.993	252	0.190		
	المجموع	48.072	254			
توظيف الموارد	بين المجموعات	0.256	2	0.128	0.887	0.413
	داخل المجموعات	36.309	252	0.144		
	المجموع	36.565	254			
القدرة على استقطاب الموارد	بين المجموعات	0.809	2	0.404	1.926	0.148
	داخل المجموعات	52.916	252	0.210		
	المجموع	53.725	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.274	2	0.137	1.329	0.267
	داخل المجموعات	25.942	252	0.103		
	المجموع	26.216	254			

13.6 الفرضية الفرعية السادسة

ملحق 21.6: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في البنك العربي فقط.

المحاور	سنوات الخدمة في البنك العربي فقط	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الأهداف	أقل من 5 سنوات	165	4.6424	0.4416
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5040	0.4279
	أكثر من 10 سنوات	15	4.5467	0.5041
التطوير الذاتي	أقل من 5 سنوات	165	4.5924	0.4597
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.5200	0.4572
	أكثر من 10 سنوات	15	4.5500	0.4551
الرضا عن البنك العربي	أقل من 5 سنوات	165	4.5091	0.4395
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4895	0.4293
	أكثر من 10 سنوات	15	4.5238	0.4409
توظيف الموارد	أقل من 5 سنوات	165	4.5515	0.3833
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4667	0.3717
	أكثر من 10 سنوات	15	4.5222	0.3666
القدرة على استقطاب الموارد	أقل من 5 سنوات	165	4.5222	0.4669
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4200	0.4472
	أكثر من 10 سنوات	15	4.4111	0.4266
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	165	4.5567	0.3227
	بين 5 - 10 سنوات	75	4.4767	0.3109
	أكثر من 10 سنوات	15	4.5071	0.3423

ملحق 22.6: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في البنك العربي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تحقيق الأهداف	بين المجموعات	1.027	2	0.513	2.636	0.074
	داخل المجموعات	49.089	252	0.195		
	المجموع	50.116	254			
التطوير الذاتي	بين المجموعات	.276	2	0.138	0.656	0.520
	داخل المجموعات	53.023	252	0.210		
	المجموع	53.299	254			
الرضا عن البنك العربي	بين المجموعات	0.025	2	0.012	0.068	0.934
	داخل المجموعات	48.046	252	.1910		
	المجموع	48.072	254			
توظيف الموارد	بين المجموعات	0.371	2	0.186	1.293	0.276
	داخل المجموعات	36.194	252	0.144		
	المجموع	36.565	254			
القدرة على استقطاب الموارد	بين المجموعات	0.627	2	0.314	1.489	0.228
	داخل المجموعات	53.098	252	0.211		
	المجموع	53.725	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.339	2	0.169	1.650	0.194
	داخل المجموعات	25.877	252	0.103		
	المجموع	26.216	254			

14.6 الفرضية الفرعية السابعة:

ملحق 23.6: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا لعدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.

المحاور	سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الأهداف	أقل من 5 سنوات	146	4.6548	0.4244
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5303	0.4514
	أكثر من 10 سنوات	20	4.4600	0.5030
التطوير الذاتي	أقل من 5 سنوات	146	4.6027	0.4583
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5281	0.4576
	أكثر من 10 سنوات	20	4.5000	0.4588
الرضا عن البنك العربي	أقل من 5 سنوات	146	4.4932	0.4385
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5249	0.4284
	أكثر من 10 سنوات	20	4.4929	0.4576
توظيف الموارد	أقل من 5 سنوات	146	4.5445	0.3911
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5000	0.3632
	أكثر من 10 سنوات	20	4.4917	0.3726
القدرة على استقطاب الموارد	أقل من 5 سنوات	146	4.5251	0.4662
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.4382	0.4511
	أكثر من 10 سنوات	20	4.4083	0.4442
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	146	4.5555	0.3298
	بين 5 - 10 سنوات	89	4.5024	0.3003
	أكثر من 10 سنوات	20	4.4696	0.3455

ملحق 24.6: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات تطبيق محاور الفاعلية التنظيمية في البنك العربي تبعا لعدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تحقيق الأهداف	بين المجموعات	1.258	2	0.629	3.245	0.041*
	داخل المجموعات	48.858	252	0.194		
	المجموع	50.116	254			
التطوير الذاتي	بين المجموعات	0.410	2	0.205	0.978	0.378
	داخل المجموعات	52.889	252	0.210		
	المجموع	53.299	254			
الرضا عن البنك العربي	بين المجموعات	0.058	2	0.029	0.153	0.858
	داخل المجموعات	48.014	252	0.191		
	المجموع	48.072	254			
توظيف الموارد	بين المجموعات	0.133	2	0.066	0.462	0.631
	داخل المجموعات	36.431	252	0.145		
	المجموع	36.565	254			
القدرة على استقطاب الموارد	بين المجموعات	0.547	2	0.274	1.297	0.275
	داخل المجموعات	53.178	252	0.211		
	المجموع	53.725	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.236	2	0.118	1.143	0.320
	داخل المجموعات	25.980	252	0.103		
	المجموع	26.216	254			

ملحق رقم 7: نتائج معامل الارتباط، الصدق والثبات لاداة الدراسة للعينة التجريبية.

ملحق رقم 1.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للسياسات والاجراءات.

المحور الاول: السياسات والاجراءات			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.838	0.080	يلتزم الموظفون في البنك بسياسات العمل المعتمدة.	1
0.024	0.736*	تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البنك.	2
0.014	0.774*	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات المعتمدة في البنك.	3
0.001	0.891**	تراعي السياسات ثقافة الموظفين داخل البنك.	4
0.120	0.557	تسهم الإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.	5
0.307	0.385	توفر السياسات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام الموظف.	6
0.002	0.874**	تساعد الإجراءات المتبعة في تعزيز الانتماء للبنك .	7
0.120	0.557	تتسم السياسات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين.	8

ملحق رقم 2.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأنظمة والقوانين

المحور الثاني: الأنظمة والقوانين			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.195	0.476	توفر القوانين السائدة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين في البنك.	9
0.012	0.785*	يتم إنجاز الخطط طبقاً لنصوص الأنظمة المعمول بها.	10
0.203	0.469	يلتزم الموظفون بتطبيق ما تنص عليه القوانين المعتمدة في البنك.	11
0.027	0.727*	تسهم الأنظمة المعمول بها في تحقيق معدلات العمل المطلوبة.	12
0.013	0.780*	الموظفون على فهم بطبيعة اللوائح المعمول بها في البنك.	13
0.046	0.675*	توفر القوانين المتبعة في البنك مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية.	14

ملحق رقم 3.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للانماط السلوكية.

المحور الثالث: الانماط السلوكية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.005	0.834**	نظم العمل تنص على انماط سلوكية لتحدد السلوكيات الايجابية.	15
0.001	0.894**	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم العمل داخل البنك.	16
0.093	0.592	يقدم البنك لموظفيه البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية.	17
0.001	0.894**	يسعى الموظفون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية.	18
0.001	0.892**	يتبع الموظفون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب في البنك.	19
0.003	0.855**	هناك تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالبنك وبين المنصوص عليها في النظام الإداري.	20
0.083	0.607	تسهم سلوكيات الموظفين في البنك على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن البنك.	21

ملحق رقم 4.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للقيم التنظيمية.

المحور الرابع: القيم التنظيمية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.023	0.738*	تعتبر الإدارة العليا للبنك المورد البشري من اهم الموارد المتاحة في البنك	22
0.002	0.871**	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة في البنك.	23
0.023	0.738*	يتحمل الموظفون الضغوط من أجل مصلحة البنك.	24
0.002	0.871**	تظهر علاقات عمل طيبة من خلال مبدأ التعاون في انجاز المهام.	25
0.058	0.650	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي عن عملهم في البنك.	26
0.000	0.956**	الموظفون في البنك على استعداد للتكيف مع المتغيرات.	27
0.000	0.956	لدى الموظفين الدافعية المطلوبة لتحقيق أهداف البنك.	28
0.258	0.422**	يقوم الموظفون بأداء الواجبات دون إشراف مباشر في البنك.	29
0.011	0.791*	يستعد الموظفون لتحمل المسؤولية في البنك.	30
0.011	0.791*	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات البنك.	31
0.000	0.956**	يهتم الموظفون بعامل الوقت في البنك.	32
0.011	0.791*	يلتزم الموظفون في البنك بمواعيد العمل الرسمية.	33

ملحق رقم 7.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمعتقدات التنظيمية.

المحور الخامس: المعتقدات التنظيمية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.011	0.792*	الموظفون على قناعه بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	34
0.011	0.792*	الموظفون على قناعه بأهمية الرضا الوظيفي في البنك.	35
0.014	0.776**	يتفق الموظفون بأن نظام الاتصال الإداري المتبع جيد في البنك.	36
0.003	0.859**	هنالك شعور بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة.	37
0.000	0.986**	الزيادة في حجم المكافآت السنوية الممنوحة للموظفين ضرورية.	38
0.017	0.762*	تعتبر ادارة البنك التطورات التكنولوجية من ضرورات التطور.	39

ملحق رقم 6.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للتوقعات التنظيمية.

المحور السادس: التوقعات التنظيمية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.004	0.848**	الموظفون على قناعه بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	40
0.065	0.636	الموظفون على قناعه بأهمية الرضا الوظيفي في البنك.	41
0.004	0.848**	يتفق الموظفون بأن نظام الاتصال الإداري المتبع جيد في البنك.	42
0.048	0.670*	هنالك شعور بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة.	43
0.004	0.848**	الزيادة في حجم المكافآت السنوية الممنوحة للموظفين ضرورية.	44
0.075	0.620	تعتبر ادارة البنك التطورات التكنولوجية من ضرورات التطور.	45

ملحق رقم 7.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للاتجاهات التنظيمية.

المحور السابع: الاتجاهات التنظيمية			الرقم
الدالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.016	0.768*	يتوجه الموظفون نحو تعزيز قدراتهم من أجل تطوير نظم العمل المصرفي.	46
0.002	0.872**	هناك توجه واضح من قبل البنك نحو تطوير المسار الوظيفي لأي موظف.	47
0.016	0.768*	تقوم إدارة البنك باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز المكانة التنافسية للبنك.	48
0.002	0.872**	يتجه البنك نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع الموظفين.	49
0.021	0.746*	يرغب الموظفون الاعتماد على المشاركات الجماعية في حل القضايا التي تهم الموظفين.	50
0.336	0.363	تقوم إدارة البنك بشكل مستمر بتوفير المستلزمات الضرورية لمواكبة توجهات الموظفين.	51

ملحق رقم 8.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمعايير التنظيمية.

المحور الثامن: المعايير التنظيمية			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.060	0.647	الموظفون على دراية تامة بطبيعة المعايير المعتمدة في البنك.	52
0.092	0.594	تتسم المعايير المعتمدة في البنك بالوضوح التام لدى الموظفين.	53
0.051	0.664	يقوم البنك بتقييم أداء الموظفين طبقا للمعايير المعتمدة فيه.	54
0.012	0.785*	تقوم إدارة البنك بإتباع المعايير المعتمدة عند إجراء الترقيات الوظيفية.	55
0.011	0.790*	توفر المعايير المعتمدة في البنك حافزا لدى الموظف.	56
0.001	0.908**	تتم مراجعة دورية للمعايير المعتمدة في ضوء التطورات الجديدة.	57

ملحق رقم 9.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لتحقيق الاهداف.

المحور الاول: تحقيق الاهداف			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.025	0.731*	تعمل إدارة البنك على وضع الأهداف المستقبلية القابلة للتحقيق.	1
0.182	0.489	هنالك تطابق مدروس بين أهداف القسم وأهداف الموظفين في البنك.	2
0.119	0.557	جميع الأهداف التي يتبناها البنك تحظى بقبول الموظفين.	3
0.115	0.563	يعتمد البنك استراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.	4
0.224	0.450	تعد المشاركة في وضع الأهداف على مستوى القسم القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.	5

ملحق رقم 10.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للتطوير الذاتي.

المحور الثاني: التطوير الذاتي			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.012	0.786*	يحرص البنك على تبوء مركزه المتميز بين البنوك الأخرى من خلال تطوير خدماته المصرفية المختلفة.	6
0.000	0.945**	للبنك ثقافة تنظيمية تسهم في إحلال التغيير الإيجابي في مستوى النمو.	7
0.012	0.786*	يسعى البنك إلى العمل على تعزيز أدائه التنظيمي.	8
0.000	0.945**	يضع البنك خططا استراتيجية متطورة لمواجهة الأزمات.	9

ملحق رقم 11.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للرضا عن البنك.

المحور الثالث: الرضا عن البنك			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.423	0.306	أشعر بالرضا الفعلي عن عملي في البنك.	10
0.000	0.926**	يفضل الباحثين عن عمل الحصول على عمل في البنك دون سواه.	11
0.007	0.816**	من وجهة نظري يفضل المعتمد التعامل مع البنك دون سواه.	12
0.016	0.765*	للبنك مكانة مرموقة في الاسهام في التطوير الاقتصادي.	13
0.000	0.926**	يدرك موظفي البنك بأنه المصدر الأساس لإشباع حاجاتهم.	14
0.007	0.816**	يحظى موظفو البنك بفرص الترقية حسب الاستحقاق.	15
0.014	0.775*	من وجهة نظري يبدي العملاء الرضا عن البنك بشكل عام.	16

ملحق رقم 12.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لتوظيف الموارد

المحور الرابع: توظيف الموارد			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.020	0.750*	للبنك استراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى عائد من الموارد المتاحة.	17
0.000	0.949**	يتفاعل البنك مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية المحلية.	18
0.000	0.949**	يتفاعل البنك مع التحولات الحاصلة في الموارد البيئية الإقليمية.	19
0.270	0.412	يمتلك البنك المقدرة الكافية لإنجاز عملياته الإدارية.	20
0.024	0.735*	يعمد البنك إلى التكيف المناسب مع التحولات في بيئة الموارد المحلية.	21
0.000	0.949**	يحاول البنك إيجاد بدائل ايجابية لمواجهة ندرة الموارد.	22

ملحق رقم 13.7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للقدرة على استقطاب الموارد.

المحور الخامس: القدرة على استقطاب الموارد			الرقم
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	
0.000	0.929**	يمتاز البنك بقدرته على توفير المصادر المادية التي يحتاجها.	23
0.000	0.945**	للبنك القدرة على استقطاب الموظفين المتميزين في مجال اختصاصهم للعمل فيه.	24
0.000	0.945**	للبنك القدرة على اجتذاب اصحاب الخبرات (المتخصصة) للعمل فيه.	25
0.000	0.945**	للبنك القدرة على جمع الأموال من خلال تحقيق اكبر عائد للمستثمرين.	26
0.000	0.929**	لدى البنك سياسة واضحة للاحتفاظ بالموظفين	27
0.000	0.929**	يتمتع البنك بقدرة على استقطاب الزبائن للاستثمار فيه.	28

ملحق رقم 14.7: نتائج اختبار (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات الأداة لمحاور الثقافة التنظيمية.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	المحور	رقم المحور
8	0.7635	السياسات والاجراءات	الاول
6	0.7116	الانظمة والقوانين	الثاني
7	0.8963	الانماط السلوكية	لثالث
12	0.9387	القيم الانتظمية	الرابع
6	0.8083	المعتقدات التنظيمية	الخامس
6	0.6780	التوقعات التنظيمية	السادس
6	0.8125	الاتجاهات التنظيمية	السابع
6	0.8137	المعايير التنظيمية	الثامن
57	0.9626		الدرجة الكلية

يتضح من الملحق (14.7) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الأداة المختلفة تراوحت بين (0.67) و(0.93) وهي قيم ثبات جيدة إلى ممتازة. بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي (0.96). وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية من الثبات.

ملحق رقم 15.7: نتائج اختبار (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات الأداة لمحاور الفاعلية التنظيمية.

رقم المحور	المحور	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
الاول	تحقيق الاهداف	0.4272	5
الثاني	التطوير الذاتي	0.8677	4
لثالث	الرضا عن البنك	0.8696	7
الرابع	توظيف الموارد	0.8697	6
الخامس	القدرة على استقطاب الموارد	0.9714	6
الدرجة الكلية		0.9499	28

يتضح من الملحق (15.7) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الأداة المختلفة تراوحت بين (0.42) و(0.97) وهي قيم ثبات مقبولة إلى ممتازة. بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي (0.94). وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية من الثبات. باستثناء بعد تحقيق الاهداف، والذي تبين تمتعه بدرجة مقبولة من الثبات.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
94	أداة الدراسة.....	1
101	قائمة بأسماء المحكمين.....	2
100	نتائج معامل الارتباط، الصدق والثبات لأداة الدراسة.....	3
115	التكرارات، الأعداد والنسب المئوية لمحاوور وفقرات الدراسة.....	4
128	نتائج إجابات الأسئلة.....	5
140	نتائج الفرضيات الفرعية للدراسة بمحاورها.....	6
174	نتائج معامل الارتباط، الصدق والثبات لأداة الدراسة للعيينة التجريبية.....	7

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية.....	1.2
22	يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري.....	2.2
79	يوضح الانسجام والتكيف بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.....	1.5

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة.....	10
2.2	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار.....	11
3.2	الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني.....	12
4.2	الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز.....	13
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العينة الطبقية.....	50
2.3	توزيع المبحوثين تبعا لمتغير العمر.....	52
3.3	توزيع المبحوثين تبعا لمكان السكن.....	52
4.3	توزيع المبحوثين تبعا للجنس.....	52
5.3	توزيع المبحوثين تبعا لمتغير التخصص الأكاديمي.....	53
6.3	توزيع المبحوثين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	53
7.3	توزيع المبحوثين تبعا للمسمى الوظيفي.....	54
8.3	توزيع المبحوثين تبعا للفرع.....	54
9.3	توزيع المبحوثين تبعا للقسم.....	55
10.3	توزيع المبحوثين طبقا لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.....	56
11.3	توزيع المبحوثين طبقا لمتغير عدد سنوات الخدمة في البنك فقط.....	56
12.3	توزيع المبحوثين طبقا لمتغير عدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.....	57
13.3	محاور الثقافة التنظيمية.....	57
14.3	محاور الفاعلية التنظيمية.....	58
15.3	طول الخلايا للاستبانة.....	59
15.3	نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الثقافة التنظيمية...	60
16.3	نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الفاعلية التنظيمية.....	61
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لع لدرجة تطبيق محاور الثقافة	
64	التنظيمية في البنك العربي.....	64
2.4	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تطبيق	
65	محور المعتقدات التنظيمية في البنك العربي تبعا لمتغير الجنس.....	65
3.4	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تطبيق	

66	محور الأنماط السلوكية في البنك العربي تعزى لمتغير مكان السكن.....	4.4
67	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق محور المعايير التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي.....	5.4
67	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات تطبيق محور المعايير التنظيمية في البنك العربي تبعا للمؤهل العلمي.....	6.4
68	نتائج اختبار LSD لمعرفة اتجاه الدلالة على محور المعايير التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي.....	7.4
69	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق لمحور الأنماط السلوكية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.....	8.4
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات تطبيق محور الانماط السلوكية في البنك العربي تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالي.....	9.4
70	نتائج اختبار LSD لمعرفة اتجاه الدلالة على محور الأنماط السلوكية تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.....	10.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين.....	11.4
72	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تطبيق محور تحقيق الأهداف في البنك العربي تبعا لعدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.....	12.4
73	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات تطبيق محور تحقيق الأهداف في البنك العربي تبعا لعدد سنوات الخبرة الإجمالي في العمل المصرفي.....	13.4
74	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الدلالة على مجال محور تحقيق الأهداف تبعا لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.....	14.4
75	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي.....	

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
	الإقرار.....	ا
	شكر وعران.....	ب
	التعريفات.....	ت
	ملخص الرسالة باللغة العربية.....	ث
	ملخص الرسالة باللغة الانجليزية.....	ح
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	
1.1	مقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	2
3.1	مبررات الدراسة.....	2
4.1	أهمية الدراسة.....	3
5.1	أهداف الدراسة.....	3
6.1	أسئلة الدراسة.....	3
7.1	الفرضيات.....	4
8.1	حدود الدراسة.....	4
9.1	منهج الدراسة.....	5
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
1.2	المقدمة.....	6
1.1.2	مفهوم الثقافة التنظيمية.....	6
2.1.2	أهمية الثقافة التنظيمية.....	7
3.1.2	نظريات الثقافة.....	8
4.1.2	مستويات الثقافة التنظيمية.....	10
5.1.2	أنواع الثقافة التنظيمية.....	10

15	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.....	6.1.2
16	تكوين الثقافة التنظيمية.....	7.1.2
16	المحافظة على ثقافة المنظمة.....	8.1.2
17	وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.....	9.1.2
18	تغيير ثقافة المنظمة.....	10.1.2
20	أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.....	11.1.2
20	عناصر الثقافة التنظيمية.....	12.1.2
23	مفهوم الفاعلية التنظيمية.....	1.2.2
25	الفاعلية مقابل الكفاءة.....	2.2.2
26	أهمية الفاعلية التنظيمية.....	3.2.2
28	خصائص الفاعلية التنظيمية.....	4.2.2
29	مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية.....	5.2.2
34	مؤشرات ومعايير الفاعلية التنظيمية وأساليب قياسها.....	6.2.2
38	تنوع دراسات الفاعلية التنظيمية.....	7.2.2
38	أهمية قياس الفاعلية التنظيمية للبنوك.....	8.2.2
44	الجهاز المصرفي في فلسطين.....	3.2
41	البنوك في فلسطين.....	1.3.2
41	التقسيم الشائع للبنوك.....	2.3.2
42	البنك العربي.....	3.3.2
43	الدراسات السابقة.....	1.4.2
48	تعقيب الدراسات السابقة.....	2.4.2

49 الفصل الثالث: منهج الدراسة (الطريقة والإجراءات)

49	منهج الدراسة.....	1.3
49	مجتمع الدراسة.....	2.3
50	عينة الدراسة.....	3.3
57	أداة الدراسة.....	4.3
59	صدق أداة الدراسة.....	1.4.3
60	ثبات أداة الدراسة.....	2.4.3

61إجراءات تطبيق الدراسة.	5.3
62متغيرات الدراسة.	6.3
62المعالجة الإحصائية.	7.3
63الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.	
63تمهيد.	1.4
63النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها.	2.4
63النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الاولى.	1.2.4
70النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثانية.	2.2.4
74النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثالثة.	3.2.4
81الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.	
82الاستنتاجات.	1.5
84التوصيات.	2.5
87الدراسات المقترحة.	3.5
88المراجع.	
197فهرس الملاحق.	
191فهرس الأشكال.	
192فهرس الجداول.	
194فهرس المحتويات.	

تم بحمد الله وتوفيقه"