



مجلة المختار للعلوم الاقتصادية



مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار

ديسمبر (كانون أول) 2020	العدد الرابع عشر	المجلد السابع
---------------------------	------------------	---------------

الثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا ودورها في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية على العاملين بفروع مصرف الصحاري في مدينة بنغازي"

د. خالد محمد آدم علي القطراني
كلية الاقتصاد - قسم الإدارة العامة
جامعة بنغازي - ليبيا

Algtrany.1052000@gmail.com

المخلص

تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال مامدى تأثير الثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا في تحسين أداء العاملين بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟، بينما كانت أهمية الدراسة متمثلة في أن هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تطرق إليها العديد من الباحثين سابقاً قبل جائحة كورونا، ولم تربط تلك الدراسات (بحسب علم الباحث) الثقافة التنظيمية بجائحة مرضية عالمية فتاكة، وقد استخدم الباحث التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وصفيًا واستدلاليًا وتم توزيع الإستبيانات على المستقصين حيث كان مجتمع البحث متمثل بكافة العاملين في فروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي، وقد خلصت الدراسة بأهم النتائج وهي وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا على تحسين أداء العاملين وقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.807). مما يدل على أن أداء العاملين مفسر بنسبة 0.807 من المتغيرات المستقلة، كما وكانت أهم التوصيات ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في القطاع المصرفي في ظل جائحة كورونا لتصبح سلوكًا يمارسه العامل بشكل تلقائي تحت أي جائحة مستقبلًا.

الكلمات الافتتاحية: الثقافة التنظيمية، تحسين أداء العاملين، مصرف الصحاري.

المقدمة

شهد مفهوم الثقافة التنظيمية إهتمامًا متزايدًا باعتبارها محدد مهم لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بتحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بفعالية وتحقيق التكيف بين أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية عن طريق تعريفهم بأسلوب الاستجابة للأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة (إبراهيم، 2006).

كما وتعطي المنظمات إهتمامًا بالغًا لبيئة العمل ولثقافة العامل، لاقتناعها بأن الإنسان أو الفرد هو مفتاح نجاح المنظمات والمحدد الأساسي للإنتاج، من هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من عادات وقيم ومبادئ ومعايير ومعتقدات تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد في المنظمات التي يعملون بها، وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها (سعيد، 2017).

فاليوم تتعرض المنظمات لتغيير بيئي متقطع أكبر من أي وقت مضى، ومن المؤكد أن كثافة هذا التغيير سترتفع في المستقبل، مما يفرض على المنظمات الاستفادة من مواردها المعرفية من أجل ابتكار أسرع ومن أجل

تحقيق الابتكار والإنتاجية يجب على المؤسسة أن تخلق ثقافة تمكّن من تبادل المعرفة بين الموظفين، إنشاء برنامج للمكافآت والاعتراف بالحوافز، توفير دعم الإدارة العليا لخلق المعرفة ونشرها (Datta&Chaudhuri,2004:11)

كما ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية ، وتسعى الإدارة اليوم لتحقيق هدف مزدوج هو زيادة أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي (الرشدي، 2006).

المصارف التجارية الليبية تشكل عصب الحياة اليومية ويعتمد نموها واستقرارها من نمو واستقرار مواردها المالية، حيث تشكّل القدرات المصرفية جوهر المصرف وعملياته، وتعرف بأنها ناتج المهارات الإدارية والفنية للمصرف، والتي تنعكس بمستوى أو بآخر على قراراته الإستراتيجية منها بصفة خاصة، وعلى طرائق التنفيذ وتوزيع الموارد الأساسية، والمالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية (فاضل وشبلي، 2009).

مشكلة البحث

شهدت البيانات المالية للمصارف التجارية في نهاية الربع الثالث 2019 بعض التغيرات مقارنة بعام 2018 منها انخفاض إجمالي أصول المصارف التجارية من 127.5 مليار دينار في نهاية الربع الثالث 2018 إلى نحو 117.6 مليار دينار في نهاية الربع الثالث 2019 أي بمعدل انخفاض قدره 7.8%، كما وانخفض إجمالي ودائع المصارف التجارية (تحت الطلب وشهادات الإيداع) لدى المصرف المركزي بما فيها الاحتياطي الإلزامي من نحو 90 مليار دينار في نهاية الربع الثالث 2018 إلى نحو 72.2 مليار دينار في نهاية الربع الثالث 2019، أي بمعدل إنخفاض 19.7%، وانخفضت ودائع العملاء لدى المصارف التجارية من 106.4 مليار دينار في نهاية الربع الثالث 2018 إلى 91.4 مليار دينار في نهاية الربع الثالث 2019، أي بمعدل انخفاض 14.1%، كما وانخفضت أرباح المصارف التجارية قبل خصم المخصصات والضرائب خلال الربع الثالث 2019 بمعدل 25.2% لتصل إلى 618.5 مليون دينار مقارنة عما كانت عليه خلال الربع الثالث 2018 والبالغة نحو 827.2 مليون دينار (المركزي، 2019: 5).

وبالإضافة إلى العديد من الدراسات السابقة التي خلصت إلى وجود ضعف وتدني في مستوى تحسين أداء العاملين ، تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في وجود انخفاض في مستوى أداء العاملين وأنه يمكن معالجة هذا الانخفاض من خلال القيام بتنفيذ الثقافة التنظيمية والمتمثلة بأبعادها (القيم، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)

ومن هنا يمكن طرح مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- مامدى تأثير الثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا في تحسين أداء العاملين بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

- مامدى تأثير (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في ظلّ جائحة كورونا في تحسين أداء العاملين بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي؟

أهداف الدراسة

التعرّف على تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا في تحسين أداء العاملين، تقديم بعض التوصيات التي يرجى اتباعها لدعم مستوى الثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا وتحسين مستوى أداء العاملين بفروع مصرف الصحاري.

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها (الثقافة التنظيمية، تحسين أداء العاملين)، وبطبيعة الحال تعدّ هذه المتغيرات من المواضيع المهمة والحديثة في الفكر الإداري والتي اهتمت ولازالت تهتمّ بها الدول المتقدمة والتي تسعى دائما للجودة والتميز.
- ركزت الدراسات السابقة على توفير التقنيات، والتجهيزات الآلية، وأنظمة الاتصالات المتقدمة، للاستعداد للآزمات، ولم تربط تلك الدراسات (بحسب علم الباحث) الثقافة التنظيمية بجائحة مرضية عالمية فتاكة.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وباعتماد على الدراسات السابقة صيغت فرضية الدراسة الرئيسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة H0: لا يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا في تحسين أداء العاملين بفروع الصحاري

وينبثق من الفرضية الرئيسة عدّة فرضيات فرعية متمثلة في:

الفرضيات الفرعية مجتمعة (H01, H02, H03, H04): لا يوجد تأثير معنوي (للقيم التنظيمية، للمعتقدات التنظيمية، للأعراف التنظيمية، للتوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين بفروع مصرف الصحاري.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع الثقافة التنظيمية بأبعادها وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وأثرها في تحسين أداء العاملين وذلك بالتطبيق على فروع مصرف الصحاري والمتمثلة (البركة، عبدالمنعم رياض، الميناء، الرئيسي، الفويّهات، سيدي خليفة) الواقعة داخل المدينة.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بفروع مصرف الصحاري بمدينة بنغازي.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2020.

الدراسات السابقة

أولاً. الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1. دراسة (Sosnovskikh, 2016) تهدف هذه الدراسة للبحث في الثقافة التنظيمية لواحدة من أكبر الشركات المصنعة للسيارات بالعالم (Toyota Motor Corporation) باستخدام مختلف الثقافات ونماذج الإدارة وكشفت النتائج أنه يمكن وصف أسلوب إدارة الشركة بأنه شبيه بالأسرة الذي ينطوي على مجتمع جماعي مع هيمنة الذكور، وقواعد وقوانين صارمة في العمل، وتوجه طويل المدى، كما أنه يعتمد على العديد من المبادئ الأساسية، مثل التحسين المستمر، التعلم، احترام الناس، الثقة المتبادلة والعمل الجماعي، وهناك عنصران أساسيان لنجاح (تويوتا موتورز) هما الابتكارات التكنولوجية والموارد البشرية المؤهلة.
2. دراسة (العزام، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في محافظة إربد ولمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت نتائج الدراسة إلى مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية مع وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.
3. دراسة (Kissack and Callahan, 2010) هدف هذه الدراسة إلى إثبات أن مصممي التدريب يجب عليهم مراعاة الثقافة التنظيمية أثناء تقييمات احتياجات التدريب، وخلصت الدراسة إلى أن العلاقات بين الثقافة التنظيمية وكل خطوة من خطوات التدريب متوفرة، ومن الناحية المفاهيمية تقوم الثقافة بتشكيل برامج التدريب والتأثير عليها وإعادة تعريفها والتي بدورها تتشكل.
4. دراسة (Sanjaghi, Akhavan and Najafi, 2013) هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك تبادل المعرفة وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة تؤثر بشكل إيجابي على سلوك تبادل المعرفة.
5. دراسة (Stanislavov & Ivanov, 2014) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية وإشراك الموظفين واكتساب فهم كيفية تأثير هذه المتغيرات المفاهيمية على الأداء التنظيمي وكشفت الدراسة إلى أن تغيير القيادة أدى إلى تغييرات كبيرة في الثقافة التنظيمية ومستوى مشاركة الموظفين.
6. دراسة (Taormina, 2009) هدفت هذه الدراسة هو معالجة الثغرات البحثية في الأدبيات بين احتياجات الموظفين والتنشئة الاجتماعية، والثقافة التنظيمية، من خلال فحص العلاقات بين أربعة احتياجات تحفيزية للموظفين (الإنجاز، الانتماء، الاستقلالية، السلطة)، وأربعة مجالات للتنشئة الاجتماعية التنظيمية (التدريب، التفاهم، دعم زملاء العملاء، الآفاق المستقبلية)، وثلاثة جوانب من الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، المبتكرة، المساندة)، وفُسرت النتائج احتياجات تحفيز الموظفين التباين الكبير في جميع مجالات التنشئة الاجتماعية، بينما تفسر التنشئة الاجتماعية تبايناً كبيراً لجميع الثقافات التنظيمية، بينما تفسر الاحتياجات تبايناً ضئيلاً أو

معدومًا للثقافة، وأثبتت تحليلات الانحدار أنَّ التنشئة الاجتماعية التنظيمية تربط احتياجات الموظفين بالثقافة التنظيمية.

7. دراسة (Wilkinson, Fogarty, & Melville, 1996) هدفت هذه الدراسة لمعالجة المشاكل بين الشرطة (الموظفين) والسكان الأصليين (الأستراليين)، والتي غالبًا ما تكون من أصل (Anglo-Celtic)، والذين يطلب منهم نيابة عن منظماتهم التفاعل بطريقة ديناميكية مع السكان الأصليين الذين يشكلون نسبة كبيرة من السكان في مواقع جغرافية معينة. وخلصت الدراسة وبناءً على التقرير الذي ينتقد بشكل خاص الطريقة التي تعاملت بها الشرطة، في جميع أنحاء استراليا في تفاعلها مع السكان الأصليين وسكان جزر مضيق (Torres). ونتيجة لذلك، تم تقديم حوالي 100 توصية كان لها تأثير مباشر على QPS وخلقت بيئة اضطلعت فيها إدارة الشرطة بالبحث عن روح الابتكار بشكل كبير لتطوير برامج لتلبية المثل العليا الموضحة في التوصيات بالإضافة إلى برنامج تدريبي مبتكر يهدف إلى إحداث تغيير تنظيمي في البيئة التنظيمية والمعقدة للعلاقات بين البيض والسود هذا البرنامج يهدف إلى تطوير علاقات إيجابية وبناءة بين الشرطة والمجتمعات الأصلية، في سياق برنامج تدريب خاص مشترك بين الثقافات لأفراد الشرطة.

8. دراسة (Mohanty & Rath, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى تأثير ثقافة تنظيمية معينة على سلوكيات المواطن للموظفين في المؤسسة والتحقيق فيها وذلك عبر ثلاث منظمات مهيمنة تمثل ثلاثة قطاعات من الاقتصاد وهي (التصنيع، تكنولوجيا المعلومات، الخدمات المصرفية)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة يمكن أن تؤثر بطرق عديدة على سلوكيات المواطن للعاملين في المؤسسة، وأن الثقافة إذا ماتم تنميتها وتعزيز جذورها التنظيمية في المنظمات يمكن أن تغرس سلوكيات المواطن لدى العاملين داخل المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين:

1. دراسة (Ahmad & Shahzad, 2011) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظرة ثاقبة حول ممارسات الموارد البشرية (التعويض، تقييم الأداء، ممارسات الترويج)، وتأثيرها على الأداء لمعلمي الجامعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى التأثير الإيجابي الذي تلعبه المكافآت المالية والتعويضات في التأثير على أداء المعلمين الجامعيين.

2. دراسة (Joshi, Biswal and Panigrahi, 2019) هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي على تقييم تأثير برنامج التعلم والتطوير على إنتاجية وأداء العاملين وبينت النتائج أنَّ التعلم والتطوير هو عملية تساعد الموظف على تعزيز معرفته وقادته على الأداء الجيد كما هو متوقع من قبل المنظمة.

3. دراسة (Pradhan and Jena, 2017) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المجالات المصاحبة لتوسيع نطاق أداء الموظف كمجال رئيسي لفعالية الموارد البشرية (HR) وكشفت الدراسة على أنَّ هناك ثلاث عوامل متميزة لأداء الموظفين تشكل المقياس الجديد: أداء المهام، الأداء التكيفي، والأداء السياقي (TAC)، حيث

يوفر إطار العمل فهماً شاملاً لطبيعة وأدق التفاصيل لأداء الموظف، ويقترح أنه يجب على مديري الموارد البشرية وممارسي السلوك التنظيمي (OB) استخدام الأفكار من العوامل المستكشفة لخلق والحفاظ على بيئة عمل أفضل في المنظور التطبيقي، ومن المتوقع أن تقدم الأداء المقترحة ونتائجها المقابلة رؤى لتصميم سياسات خاصة بالمنظمة لتحسين أداء الموظفين.

4. دراسة (Stare & Klun, 2008) تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على أن الاستثمار في الموارد البشرية هو أحد العوامل المهمة لتحسين أداء القطاع العام، واستخدمت عددا من المشاركات التدريبية لكل موظف كمؤشر على الاستثمار في الموارد البشرية، وخلصت الدراسة إلى أن الحكومة شددت على أن الموارد البشرية هي واحدة من أهم العوامل لتحسين الأداء وإلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب ومؤشرات الأداء، وأشارت النتائج أيضاً أن القرار المهم الآخر الذي يجب اتخاذه من المسؤولين هو النوع الصحيح من التدريب، ليس كل أنواع التدريب ضرورية، في بعض الأحيان يكون تدريب موظفي الخدمة المدنية أكثر صعوبة، حيث أن معظم التدريب يركز على القطاع الخاص وليس كل العناصر المهمة للقطاع الخاص يمكن أن تكون مفيدة للإدارة العامة.

5. دراسة (Kiradoo, 2014) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تحفيز القوى العاملة على الأداء وإنتاجية الموظفين، وخلصت النتائج إلى أن الدراسة تدعم تطوير أفكار فعالة حول العلاقة بين الدافع وإنتاجية الموظفين، وأن العوامل التحفيزية تؤثر على إنتاجية الموظفين، ويزداد أداء الموظف مع تأثير كلاً من الدافع الداخلي والخارجي، ويسلط التقرير الضوء على أهمية التحفيز في تحسين إنتاجية الموظفين بحيث يتم تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة بطريقة فعالة وتتسم بالكفاءة، حيث يرتبط تطبيق الحوافز المالية وغير المالية في تقييم أداء الموظفين ارتباطاً مباشراً بنمو مشاركة الموظفين تجاه الأدوار والمسؤوليات المسندة إليهم وتتطلب البيئة الاقتصادية والتنافسية في الاقتصاد دعماً أكبر من الموارد البشرية في إدارة الأدوار والمسؤوليات.

6. دراسة (Chen, Chen, Hsu and Podolski, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير خطط علاج الموظفين على أداء الابتكار المؤسسي، حيث نتجت الدراسة على أن الشركات التي لديها مخططات أفضل لعلاج الموظفين تنتج براءات اختراع أكثر وأفضل، من خلال تحسين رضا الموظفين والعمل الجماعي، وتشير الاختبارات الإضافية إلى أن النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يمكن أن تعزى إلى الأمن الوظيفي، والنقابات، والسببية العكسية، نجد أيضاً أن الشركات التي لديها خطط أفضل لعلاج الموظفين تنتج براءات الاختراع التي تعزز تقييم السوق، وتسهل أداء تشغيلي أفضل في المستقبل بشكل جماعي، وتظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معاملة الموظفين بشكل جيد تفيد الشركات والمساهمين، بالنسبة للموظفين الذين يتم معاملتهم جيداً، إلى إنشاء ملكية فكرية.

7. دراسة (أحمد ورشيد، 2020) تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لعدد من كليات جامعة تكريت وأوضحت نتيجة الدراسة جملة من الاستنتاجات أهمها أن التدريب يساعد في تحسين

الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات ، وكذلك من أهم توصيات البحث ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية لكونها ذات منافع كبيرة، في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية بكفاءة وجودة عالية.

الثقافة التنظيمية:

أولاً. مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي المجموعة المميزة من القيم والأعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في أي منظمة (Hill&Jones,2017:924).

ويشير المفهوم إلى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية، والسلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، وهي مجموعة من القيم والعادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي يحتكم لها العاملون، فضلاً عن التصورات الذهنية التي يبنها الأفراد عن منظماتهم، وهي منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطبوس والممارسات التي تتطور عبر الزمن، إذ تصبح سمة التنظيم وتخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائه (حمادي، 2019).

ثانياً. خصائص الثقافة التنظيمية:

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها، وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول فيها، وقيمها ومعتقداتها، وربما أنه لا تتشابه ثقافة منظمة مع منظمة أخرى، نظراً لأن لكل منظمة خصوصيتها الخاصة بها، وقد اختلف المهتمون والباحثون فمنهم من رأى أن هناك أربع خصائص رئيسية للثقافة هي: حساسيتها لاحتياجات الموظفين والعملاء، الحرية في خلق الأفكار الجديدة، الرغبة في تحمل المخاطر، الانفتاح على خيارات الاتصالات، وذكر آخرون أنها تتمثل في درجة المبادرة الفردية، درجة قبول المخاطرة، درجة وضوح الأهداف، درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم، مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، شكل الرقابة في المنظمة، مدى الولاء للمنظمة، طبيعة الحوافز المقدمة، درجة الاستماع لوجهات النظر، طبيعة نظام الاتصالات، والبعض الآخر يراها متمثلة في الشمولية والتجانس وقوة الثقافة وتطورها (الوقفي، 2010: 13).

ثالثاً. وظائف الثقافة التنظيمية:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: Gives members an organizational identity
إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك
2. تسهل الالتزام الجماعي: Facilitates collective commitment
إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون بهذه الثقافة
3. تعزز استقرار النظام: Promotes Social system stability

تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم :

حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل (عبد الإله، 2006: 22).

رابعاً. مصادر الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مصادر للثقافة التنظيمية:

المجتمع الثقافي العريض الذي تتواجد فيه المنظمة، طبيعة عمل المنظمة، المعتقدات والقيم والافتراضات التي يضعها المؤسسون والقيادات المسيطرة على المنظمات، ونجد أنّ هناك عوامل مشتركة بين الثقافات عامة، بالإضافة للتشابه في أنواع العمل الذي يقومون به، ولكن أيضاً هناك عوامل تميز كل منظمة عن الأخرى وتعكس فوارق بينهما من حيث طبيعة العمل والقيم والمعتقدات علماً بأنّ هذه المصادر الثلاثة غير مستقلة تماماً من بعضها البعض (آل سعود، 1998: 20).

خامساً. التحديات المعاصرة للمصارف التجارية

يتفق الكتاب والأكاديميون المشهورون على أنّ التفاهات المشتركة تعزز ثقافة الشركة في تنفيذ إستراتيجياتها، وتغييرها التنظيمي، والصورة الإيجابية للشركة، في عيون عملائها، وإنّ امتلاك مجموعة من القيم ومشاركتها بقوة يكون لها أهمية خاصة للشركات العاملة في قطاع الخدمات والتي يجب على العاملين أن يتصرفوا بطرق تتماشى مع ثقافة شركتهم، وهذا سهل القيام به إذا فهموا ثقافتهم التنظيمية، علاوة على ذلك فإنّ الإشراف المباشر أكثر صعوبة في قطاع الخدمات منه في قطاع التصنيع، بسبب التواتر العالي للعمل خارج الموقع، والمشاركة المتعددة والنسبة العالية المطلوبة من الموظفين المحترفين، وعلى النقيض من ذلك، فإنّ التصنيع يفرض على آليات التصنيع الرسمية لأنّ العمليات والمنتجات هي أكثر عملية من الخدمات، وبالتالي تعتمد شركات قطاع الخدمات على آليات الرقابة الاجتماعية، مثل القيم الثقافية لتوجيه تصرفات الأعضاء نظراً لأنّ هذه القيم المشتركة يتم استيعابها داخلياً ويمكن تطبيقها على مجموعة من الاستجابات السلوكية المناسبة (Chatman & Jehn, 1994).

إنّ معظم المنظمات تعيش اليوم في بيئات سريعة التغيير وتتصف بمتغيرات عديدة وظواهر جديدة مثل طلبات الزبون المتغيرة، والمنافسة المتزايدة، وإنّ الهدف الرئيسي من إدارة أي منظمة هو الحرص والبقاء والنمو في دنيا الأعمال، وتحقيق نوع من الإستمرارية في ظلّ المتغيرات المحلية والعالمية، وفي عالم اليوم أصبحت الثقافة التنظيمية مفتاح النجاح للشركات الساعية إلى القمة، فهو مفهوم يمكن تطبيقه في مدى متنوع

من المجالات وصولاً إلى التحسين في أداء العاملين، ولذلك توجب على المنظمات المصرفية وخصوصاً في الدول النامية أن تعتمد تطبيق مفاهيم إدارية معاصرة تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة بينهما وبين المنظمات الرائدة في المجالات المصرفية، ومن المفاهيم الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحاً في التطبيق في الدول المتقدمة مفهوم الثقافة التنظيمية، الأمر الذي فرض الاهتمام بهذا المفهوم الإداري المعاصر حتى أصبح مطلباً للنهوض بواقع المنظمات الليبية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل لما له من أثر إيجابي على تحسين أداء العاملين ومنها تحسين الأداء الشامل للمؤسسة المصرفية والارتقاء بها بمستويات أفضل.

أداء العاملين: أولاً. مفهوم الأداء:

إنّ تحسين الإنتاجية هي قضية مركزية في المنظمات الحالية ، فتعتبر الإنتاجية من خلال الأداء الوظيفي مجالاً تمّ البحث عنه على نطاق واسع في أدبيات السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، فيعد الأداء الوظيفي جزءاً أساسياً من الإدارة الفعالة للموارد البشرية، وهو التدخل التنموي الأكثر طلباً في محفظة الموارد البشرية، حيث يشير مصطلح أداء العامل إلى "إنجاز العمل الفردي بعد بذل الجهد المطلوب في الوظيفة التي ترتبط من خلال الحصول على عمل هادف، ومن أجل الاستفادة من الموارد البشرية بشكل كامل وزيادة النجاح التنظيمي، يعد نظام إدارة أداء العاملين الفعال أمراً ضرورياً لمنظمة الأعمال ومن المتوقع أن يتماشى الهدف المعتمد على الأداء مع السياسات التنظيمية بحيث تنتقل العملية برمتها من كونها مدفوعة بالحدث لتصبح أكثر إستراتيجية ومنظور محوره الناس (Pradhan & Jena, 2017: 70).

ثانياً. أهمية أداء العاملين:

يعتبر موضوع أداء العاملين من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في كل المجتمعات سواءً المتقدمة منها أو النامية، حيث يسعى الجميع لتحسين مستوى أداء العاملين وزيادة معدلاته، حيث أصبح أداء العاملين معياراً ومؤشراً للتقدم الاقتصادي والاجتماعي لما له من أثر كبير في رفع معدلات التنمية في البلدان، وأصبح من المؤكد أنّ رفع مستوى الأداء وكفاءته له دور كبير في زيادة ونمو الدخل القومي وارتفاع المستوى المعيشي، لذلك نرى الاهتمام به يتزايد في معظم دول العالم.

ثالثاً. أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

1. تحسين الأداء يسهم في تعزيز مسيرة التنمية الشاملة باعتبار تلك العملية تتمخض عنها زيادة في قيمة المخرجات مقارنة بتكلفة المدخلات المستخدمة.
2. تحسين الأداء يلعب دوراً بارزاً في زيادة تحقيق الأرباح التي تخدم المنظمة.
3. رفع مستوى الأداء يؤدي إلى تحسين ظروف العمل وخلق أجواء مساعدة.
4. رفع مستوى أداء الأفراد في المنظمة يعد من أهم الواجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية للمنظمة والتي تؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات والمنتجات ومنها ما يتعلق بالأفراد، وأنّ تحقيق هذه المعطيات يتوقف على طبيعة النظام السائد ومدى إيمانه بمصلحة الفرد (أحمد و رشيد، 2020: 59)

رابعاً. أهداف تحسين الأداء:

- إجراء تحسين شامل لأداء الأفراد من خلال مقارنة الأهداف الموضوعية بالأهداف المنجزة والوقوف على نقاط ضعفهم وتقويمها.
 - الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثالية وبما يؤدي إلى تحقيق أعلى النتائج.
 - تحديد إنجازات كل فرد سلباً كانت أم إيجاباً، الأمر الذي يؤدي إلى المنافسة بين أفراد المنظمة في تحسين الأداء إيجاباً.
 - تزويد مشرفي العمل والمديرين في المنظمة بمعلومات واقعية عن تحسين الأداء والكشف عنها بطريقة شفافة.
 - يمثل تغذية عكسية للأداء كونه يسهم بتحسين ومعالجة نقاط الخلل التي يكتشفها.
 - يمثل وسيلة لتحديد الحوافز المناسبة ومنحها لمستحقها (حمادي، 2019: 91).
- خامساً. مصادر انخفاض كفاءة الأداء:

التساهل الشديد في تنفيذ السياسات، عدم وضوح العلاقات الوظيفية، ضعف اهتمامات وحاجات العاملين، انخفاض كفاءة نظم الاتصال، ضعف أخلاقيات العمل، عدم النضوج وقصور التفكير، عدم وضوح متطلبات تغيير العمل، التغيير المستمر في الأعمال والوظائف، قصور المهارات الوظيفية، الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة (ماضي، 2014).

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، من خلال استعراض الفكر الإداري المتعلق بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والأداء) ومن خلال ما تمّ سرده في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا بالإضافة إلى استخدام المنهج الميداني لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أدوات تمّ استخدامها لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بفروع مصرف الصحاري بجميع مستوياتهم الإدارية حيث يبلغ عدد العاملين به- بعد استبعاد الصحاري سيدي خليفة لعدم رغبته بالتعاون سابقاً -(73) عامل حسب ما صرح به أحد المسؤولين بإدارة فروع مصرف الصحاري، ولقد اختار الباحث هذا المجتمع للدراسة الميدانية نظراً لقرب مجتمع الدراسة من محل إقامة الباحث، وأيضاً لعامل الزمن المحدد للدراسة ، وللاستفادة الباحث من خبرته كموظف بمصرف الوحدة سابقاً.

تحديد حجم العينة باستخدام الحاسبة

حيث يمكن استخدام الحاسبة الخاصة لتحديد حجم العينة (Sample Size Calculator) وذلك من خلال أحد المواقع التي تقدم مثل هذه الخدمة ، والحاسبة إحدى البرمجيات التي تقدم خدمة عامة في الحصول وبدقة على العدد المطلوب من الأفراد قياساً بالمجتمع، وهي تتطلب ملئ الفراغ بموقعين وكما مبين بالشكل (2) الأول

(confidence level) وهو يعني (درجة الثقة) أو (مستوى الدلالة) والثاني (confidence interval) أي (نسبة الخطأ) والذي يحدده أو يقبله الباحث، ولمعرفة حجم العينة المطلوب لمجتمع حجمه (population) (73) أشر أو حدد مستوى الثقة ونسبة الخطأ وحجم المجتمع ثم أطلب حجم العينة من خلال الإيعاز (Sample size needed) فيكون العدد المطلوب (61)، وهو يطابق العدد المستخرج من المعادلات والجداول (surveysystem).

شكل (1) تحديد حجم العينة

Determine Sample Size

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

Source: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة من قبل الباحث لقياس الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للتعرف على آراء عينة الدراسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وتتكون الاستبانة من فقرات متعلقة بمتغيرات الدراسة (المستقلة: الثقافة التنظيمية، والتابعة: أداء العاملين).

صدق وثبات أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال في جامعة بنغازي، لمعرفة مدى ملائمة وصلاحيه فقرات الاستبانة لغويا، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات. تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة، وكانت قيم الثبات مرتفعة، وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية ويبين الجدول رقم (1) معاملات الصدق الثبات :

ت	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	القيم التنظيمية	10	.919	.958
2	المعتقدات التنظيمية	8	.928	.963
3	الأعراف التنظيمية	10	.914	.956
4	التوقعات التنظيمية	8	.938	.968
5	تحسين أداء العاملين	19	.941	.970
	الإستبيان ككل	55	.981	.990

- الثبات الداخلي حصل على معاملات ثبات تتراوح ما بين (.981-.914) وهذا يعني أن نتائجها ثابتة إن أعيد استخدامها مرات أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف
- الصدق الداخلي حصل على معاملات صدق تتراوح ما بين (.990-.956) فهي بذلك صالحة لقياس ماصممت فعلياً لقياسه.

1. الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل ارتباط Pearson

جدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل ارتباط Pearson

المتغيرات المستقلة	نوع الارتباط	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية
القيم التنظيمية	Pearson correlation	1	.849**	.851**	.836**
	Sig.(2-tailed)		.000	.000	.000
المعتقدات التنظيمية	Pearson correlation	.849**	1	.809**	.838**
	Sig.(2-tailed)	.000		.000	.000
الأعراف التنظيمية	Pearson correlation	.851**	.809**	1	.901**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000		.000
التوقعات التنظيمية	Pearson correlation	.836**	.838**	.901**	1
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01) * دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

من خلال الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط قوية جداً وتتراوح بين (.901-.809) وتحمل النجمتين كدلالة على وجود ارتباط قوي لأن الأهمية sig 0.000. أي أن المتغيرات دالة عند مستوى معنوية أقل من 1%.

أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج spss لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسط المرجح ، والانحراف المعياري ، والوزن النسبي ، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
2. الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة تم تطبيق مايلي:
 - معامل ألفا كرونباخ لحساب معاملي الصدق والثبات لمحاور الاستبيان.
 - تحليل الإنحدار البسيط لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين بمصرف الصحاري وفروعه.
 - تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

تحليل بيانات الإستبيان

1. التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة :

أ. الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

البعد الأول. القيم التنظيمية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيبها لكل الأبعاد حسب الجدول التالي: جدول رقم (3) الدرجات والمتوسطات المرجحة والأوزان النسبية لإجابات مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	الدرجة	المتوسط المرجح	الوزن النسبي %	المستوى
غير موافق بشدة	1	(1.79-1)	(35.8-20)	ضعيف جداً
غير موافق	2	(2.59-1.80)	(51.8-36)	ضعيف
محايد	3	(3.39-2.60)	(67.8-52)	متوسط
موافق	4	(4.19-3.4)	(83.8-68)	قوي
موافق بشدة	5	(5.4-2.0)	(100-84)	قوي جداً

التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) (البعد الأول : القيم التنظيمية)

جدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي العام للبعد

الترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية (أو الوزن النسبي) أو (قوة الإتجاه) %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد القيم التنظيمية	التسلسل
3	.74	1.06	3.71	يسود المصرف جو من الترابط والتماسك بين المدير والعاملين تجاه الأزمات	1
7	.63	1.15	3.15	يشارك العاملون في وضع مقترحات لتطوير الأداء لمواجهة الوبائيات	2
10	.58	1.19	2.89	يتحقق العدل والمساواة بين العاملين في المصرف	3
9	.60	1.21	3.00	يوجد اهتمام بتطوير العاملين مهنيًا وإداريًا لمواجهة أي جائحة	4
4	.68	1.06	3.41	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المصرف في ظل الجائحة	5
6	.65	1.21	3.23	يتم الإهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه العاملين	6
1	.76	1.17	3.78	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)	7
5	.66	.98	3.30	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين لمواجهة أي جائحة أو أزمة	8
2	.75	1.02	3.73	يوجد ثقة متبادلة بين العاملين مع بعضهم قبل وأثناء الأزمات	9
8	.61	1.23	3.06	تتسم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة في ظل جائحة كورونا بالمدرسة والرؤية	10
	.67	1.13	3.33	المتوسط الحسابي العام	

إن المتوسط العام لبعد القيم التنظيمية بلغ (3.33) والأهمية النسبية (67%) وهذا يعني أن إتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت إتجاهًا عامًا نحو الموافقة على البعد، وتعدّ العبارات الأكثر موافقة عبارة يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية) حيث بلغت قوة إتجاهها (76). أما العبارة الأقل موافقة (يتحقق العدل والمساواة بين العاملين في المصرف) وبلغت قوة الإتجاه (58%) وفقًا لردود عينة الدراسة.

يخلص الباحث إلى أنه على الرغم من ارتباط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية) إلا أن الإدارة العليا لا تحقق العدالة والمساواة بين العاملين الأمر الذي لا يشجع على ترسيخ مفهوم القيم لديهم.

التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) (البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية)

جدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي العام للبعد

ت	فقرات بعد المعتقدات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية أو (الوزن النسبي) أو (قوة الاتجاه) %	ترتيب الأهمية النسبية
1	يعزز المصرف روح التعاون الجماعي بين العاملين في ظل الأزمات	3.34	0.89	0.67	1
2	يؤمن المصرف بمبدأ التفويض الإداري للعاملين في كيفية التصدي ومواجهة فيروس كورونا	3.13	1.14	0.63	3
3	يهتم المصرف بالمشاركة الجماعية عند تعرضه للجوائح	3.32	1.15	0.65	2
4	يعتمد المصرف قانوناً موحداً لجميع العاملين في كيفية التعامل مع الأزمات الوبائية (كفيروس كورونا)	2.95	1.13	0.59	4
5	تتطابق معتقدات العاملين مع المعتقدات التنظيمية بالمصرف فيما يخص طريقة التعامل مع الكوارث الوبائية	3.13	1.08	0.63	3 مكرر
6	يحصل العاملين ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	2.69	1.13	0.54	6
7	يحدد المصرف المكافآت الإدارية بحسب أداء العاملين.	2.52	1.18	0.50	7
8	يهتم المصرف بإشراك العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية والمتعلقة بمكافحة الفيروسات.	2.84	1.26	0.57	5
	المتوسط الحسابي العام	2.99	1.12	0.60	

إن المتوسط العام لبعد المعتقدات التنظيمية بلغ (2.99) والأهمية النسبية (60%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة على البعد ، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (يعزز المصرف روح التعاون الجماعي بين العاملين في ظل الأزمات) وبلغت قوة الاتجاه (67%) ، أما العبارة الأقل موافقة (يحدد المصرف المكافآت الإدارية بحسب أداء العاملين.) وبلغت قوة الاتجاه (50%) وفقاً للردود يخلص الباحث إلى أنه على الرغم من قيام المصرف بتعزيز روح التعاون الجماعي بين العاملين في ظل الأزمات إلا أنه لا يقوم بمنح المكافآت الإدارية بحسب أداء العاملين والنتيجة المتوقعة هي عدم تمسك العاملين بالمعتقدات التنظيمية الأمر الذي يضعف من مستوى الثقافة التنظيمية لديهم التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) (البعد الثالث: الأعراف التنظيمية)

جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي العام للبعد

ت	فقرات بعد الأعراف التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية أو (الوزن النسبي) أو (قوة الاتجاه) %	ترتيب الأهمية النسبية
1	يقوم المصرف بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها المتعلقة بمواجهة جائحة كورونا	3.00	.98	.60	5
2	يحرص العاملون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها لمواجهة الأزمات	3.30	1.07	.66	4
3	يلتزم المصرف بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل ولا يقوم بتحديثها	3.32	1.09	.67	3
4	معايير الوقاية من الوبائيات السائدة بين العاملين تساعد على تهيئة مناخ الإبداع والابتكار	3.0	1.21	.60	5 مكرر
5	يمنح العاملون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما	3.0	1.22	.60	5 مكرر
6	يقوم المدير بتذكير العاملين بضرورة احترام عادات وتقاليده المجتمعية	3.41	1.02	.68	2
7	يشارك المدير العاملين معه مناسباتهم الاجتماعية	3.52	.98	.70	1
8	يجتمع المدير بالعاملين معه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل والمستجدات على الساحة اليوم	2.91	1.13	.58	7
9	يتم المساواة بين العاملين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	2.95	1.07	.59	6
10	تجتمع الإدارة مع العاملين عند اتخاذ قرارات مصيرية بالمصرف تخص الحفاظ على سلامتهم وأمنهم وصحتهم	2.69	1.22	.54	8
المتوسط الحسابي العام		3.11	1.01	.62	

إنَّ المتوسط العام لبعد الأعراف بلغ (3.11) والأهمية النسبية (62%) وهذا يعني أنَّ اتِّجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على البعد، وتعدَّ العبارات الأكثر موافقة عبارة (يشارك المدير العاملين معه مناسباتهم الاجتماعية) وبلغت قوة الاتجاه (70%) ، أما العبارة الأقل موافقة (تجتمع الإدارة مع العاملين عند اتخاذ قرارات مصيرية بالمصرف تخص الحفاظ على سلامتهم وأمنهم وصحتهم) وبلغت قوة الاتجاه (54%) وفقاً لرودود عينة الدراسة

يخلص الباحث إلى أنه على الرغم من مشاركة المدير العاملين معه مناسباتهم الاجتماعية كنوع من تعزيز الأعراف التنظيمية إلا أنه لا يجتمع معهم عند اتخاذ قرارات مصيرية بالمصرف تخص الحفاظ على سلامتهم التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) (البعد الرابع : التوقعات التنظيمية)

جدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي العام للبعد

ت	فقرات بعد التوقعات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية أو (الوزن النسبي) أو (قوة الاتجاه) %	ترتيب الأهمية النسبية
1	يسعى المصرف دوماً لتلبية مايتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافآت نظير العمل في ظل جائحة كورونا	2.54	1.24	.51	8
2	يأخذ المصرف بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة المصرف	2.71	1.22	.54	7
3	يعمل المصرف في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة متضمنة كيفية مواجهة الجوائح والوبائيات	2.86	1.12	.572	5
4	يستغل المصرف مقدراته الحالية في صياغة خططه المستقبلية لتخطي هذه الأزمة	2.91	1.18	.58	4
5	يتوقع من المسؤولين بالمصرف توفير الأمان الوظيفي للعاملين خاصة في ظل ظهور فيروس كورونا	3.19	1.10	.64	2
6	يعمل العاملون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة في ظل جائحة كورونا	3.47	1.06	.69	1
7	يهتم المصرف بمخزونه المعرفي لمجابهة الوبائيات	3.15	1.11	.63	3

8	يوضح المصرف الوصف الوظيفي للعاملين لضمان الأداء المناسب تحت مظلة أمانة من إنتشار العدوى	2.84	1.21	.568	6
	المتوسط الحسابي العام	2.96	1.16	.59	

إن المتوسط العام لبعده التوقعات التنظيمية بلغ (2.96) والأهمية النسبية (59%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة نوعاً ما على البعد ، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (يعمل العاملون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة في ظل جائحة كورونا) وبلغت قوة الإتجاه (69%) ، أما العبارة الأقل موافقة (يسعى المصرف دوماً لتلبية مايتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافآت نظير العمل في ظل جائحة كورونا) وبلغت قوة الإتجاه (51%) وفقاً لردود عينة الدراسة، يخلص الباحث إلى أنه على الرغم من بذل العاملين الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة في ظل جائحة كورونا إلا أن المصرف لايسعى دوماً لتلبية مايتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافآت نظير العمل في ظل جائحة كورونا ، فتباين التوقعات من شأنه إضعاف أداء العاملين

ب. الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي العام للمتغير التابع

ت	فقرات متغير تحسين أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (أو الوزن النسبي) أو (قوة الإتجاه) %	ترتيب الأهمية النسبية
1	عدالة نظام الحوافز شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي	2.69	1.28	.54	15
2	حصول العاملين على الترقية بموعدها المحدد شجعتني على الأداء بكفاءة	2.56	1.37	.51	16
3	تشجيع رؤسائي يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة	2.95	1.22	.59	14
4	تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	3.26	1.04	.652	5
5	تقبل الرؤساء لإقتراحاتي أسهم في تحسين أدائي الوظيفي	3.23	1.03	.646	6
6	إستخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	3.30	1.13	.660	4
7	حرص الرؤساء على توفير الرقابة الذاتية للعاملين أسهم في رفع مستوى كفاءة العمل	3.21	1.05	.64	8
8	مشاركتي في إتخاذ القرار ساعدني على تحسين أدائي الوظيفي	3.04	1.15	.608	13
9	توفر الإمكانيات المادية في بيئة العمل ساهم في تحسين أدائي الوظيفي	3.06	1.20	.612	12
10	تكلفتي بالعديد من الواجبات أسهم في خفض أدائي الوظيفي	3.32	1.07	.664	3
11	ضعف المنافسة بين العاملين أدى إلى خفض أدائي الوظيفي	3.36	1.10	.65	6 مكرر
12	حرص القيادة على جودة الأداء ساهم في تحسين أدائي الوظيفي	3.13	1.08	.626	10
13	ضعف التفاعل بين القادة والمؤسسين أسهم في خفض مستوى الأداء الوظيفي	3.60	1.04	.72	1
14	فتور العلاقات الإنسانية بين العاملين أسهم في إنخفاض أدائي الوظيفي	3.47	1.04	.69	2
15	إتاحة الرؤساء فرص التدريب والتطوير للعاملين دفعني إلى الإرتقاء بأدائي الوظيفي	3.08	1.26	.62	11
16	تفهم رؤسائي لمشاعري وإحتياجاتي دفعني إلى الإرتقاء بأدائي	3.23	1.13	.646	7
17	ثناء رؤسائي على إنجازاتي في العمل دفعني إلى الإرتقاء بأدائي الوظيفي	3.26	1.14	.652	5 مكرر
18	سياسة الباب المفتوح الذي يتبعه الرؤساء حسن من الأداء الوظيفي للعاملين	3.17	1.06	.634	9
19	التواصل الفعال بين الرؤساء والعاملين ساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	3.21	1.07	.64	8 مكرر
	المتوسط الحسابي العام	3.16	1.13	.63	

إنّ المتوسط العام لمتغير تحسين أداء العاملين بلغ (3.16) والأهمية النسبية (63%) وهذا يعني أنّ اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة على المتغير، وتعدّ العبارات الأكثر موافقة عبارة (ضعف التفاعل بين القادة والمؤسسين أسهم في خفض مستوى الأداء الوظيفي) وبلغت قوة الاتجاه (72%)، أمّا

العبارة الأقل موافقة (حصول العاملين على الترقية بموعدها المحدد شجعتهم على الأداء بكفاءة) وبلغت قوة الاتجاه (51%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

يخلص الباحث إلى أنّ أغلبية العاملين يشتركون في أنّ هناك ضعف تفاعل بينهم وبين القادة الإداريين والذي بدوره ساهم في خفض مستوى الأداء الوظيفي لديهم ، كذلك هم يعتقدون أنّ حصولهم على الترقية قد يشجعهم من تحسين مستوى أدائهم.

2. التحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنصّ على أنّه لا يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في ظلّ جائحة كورونا في تحسين أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية السابقة فإنّه تمّ استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:
جدول رقم (9) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا في تحسين أداء العاملين باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	R	R ²	ANOVA		القرار الإحصائي
			F	Sig	دال إحصائياً
الثقافة التنظيمية	.87	.76	136.057	.000	

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة الارتباط (R) بلغت 87. وهي تعني أنّ الارتباط قوي وموجب ، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت 76. وهي تعني أنّ 76. من أداء العاملين بمصرف الصحاري هو من تأثير الثقافة التنظيمية ، وقيمة (F) بلغت 136.057 وأنّ قيم معنوية النموذج (sig) بلغت (0.000) وهي أقل من 1% وهذا يدلّ على معنوية وجوهريّة النموذج المفسّر لأداء العاملين وبالتالي يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينصّ على أنّه يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا في تحسين أداء العاملين وينبثق من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية متمثلة في :

الفرضيات الفرعية مجتمعة (H01,H02,H03,H04) : لا يوجد تأثير معنوي (للقيم التنظيمية، للمعتقدات التنظيمية ، للأعراف التنظيمية ، للتوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين بفروع مصرف الصحاري. ولاختبار الفرضيات السابقة فإنّه سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

في البداية سيستعرض الباحث علاقات الارتباط (pearson correlation) بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع والجدول رقم (10) يبين أبعاد الثقافة وبين تحسين أداء العاملين كمتغير تابع باستخدام pearson correlation

تحسين أداء العاملين (المتغير التابع)	المتغيرات المستقلة	significant	R	R ²
.767	القيم التنظيمية	.000	.899	.807
.793	المعتقدات	.000		
.822	الأعراف	.000		
.895	التوقعات	.000		

يبين الجدول السابق مصفوفة الارتباطات القوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والأهمية sig 0.000. تدلّ على أنّه أقلّ من 1% إذا الارتباط ذو دلالة إحصائية ، ويتضح من الجدول أنّ المتغيرات المستقلة تنقسم حوالى 81. من التباين في المتغير التابع ممّا يعني أنّ 81. من أداء العاملين مفسر من قبل أبعاد الثقافة التنظيمية والجدول رقم (11) يبين تحليل الانحدار ANOVA للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model	Sum of squares	df	F	Sig
Regression	22.79	4	42.95	.000
Residual	5.43	41		

يبين جدول تحليل التباين قيمة F 42.9 بمستوى دلالة 0.000. أقلّ من 1% ممّا يدلّ على أنّنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أنّ الانحدار معنوي ولايساوي صفر وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة كافة وبين المتغير التابع.

سابعاً: النتائج والتوصيات: الجانب الأول: نتائج الدراسة

1. أثبتت الدراسة أنّ اتجاهات عيّنة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة موافقة عالية.
2. أظهرت الدراسة أنّ المتوسط العام لمتغير تحسين أداء العاملين بلغ 3.16 وبانحراف معياري 1.13 وهذا يعني أنّ اتجاهات عيّنة الدراسة جاءت بدرجة موافقة عالية.
3. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بلغت 899. بين المتغيرات المستقلة وتحسين الأداء.
4. بينت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا على تحسين أداء العاملين وقد بلغ معامل التحديد R^2 807. ممّا يدلّ على أنّ أداء العاملين مفسر بنسبة 807. من المتغيرات المستقلة .
5. أوضحت الدراسة أيضاً أنّ قيمة الدلالة الإحصائية معنوية بلغت أقلّ من 1% ممّا يدلّ على وجود تأثير قوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وأنّ الدالة هي دالة إحصائية.

الجانب الثاني : توصيات الدراسة:

1. ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في القطاع المصرفي في ظل جائحة كورونا لتصبح سلوكاً يمارسه العامل بشكل تلقائي تحت أيّ جائحة مستقبلاً (لا قدر الله)
2. أن يتمّ مكافأة أداء العاملين المتميز في مصرف الصحاري بنغازي بصورة ملائمة ونزيهة وخاصة العاملين المتميزين بالتزامهم بتطبيق الثقافة التنظيمية في ظلّ الجائحة.
3. عقد دورات تدريبية للعاملين لزيادة فاعلية التوقعات التنظيمية للعاملين.
4. ربط أداء العاملين وتقييمهم بصورة مستمرة من خلال مدى التزامهم بتطبيق (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية) عند أدائهم لعملهم.
5. عمل المزيد من الدراسات التي تربط الثقافة التنظيمية بالمصارف التجارية الأخرى والإسلامية والخاصة في ضوء الجوائح .

أولاً المراجع العربية:

1. إبراهيم، منى محمد سيد (2006). إطار مرجعي مقارنة لخصائص الثقافة التنظيمية للبنوك التجارية في مصر ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
2. الرشيدى ، فؤاد فايد فؤاد (2006). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ص 55 .
3. أحمد ، مزهر عبدالله ، ورشيد ، فراس حسن (2020). أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (16) ، العدد (49) ص: 54 .
4. العزام ، زياد (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد(42) ، العدد(1)
5. الوقفي ، علي عوض (2010). تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة ، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، ورقة علمية مقدمة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية ، جامعة الأردن ص: 13 .
6. آل سعود ، منصور ماجد سعود عبدالعزيز(1998). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية قسم العلوم الإدارية ، ص:20 .
7. حمادي ، أحمد عباس (2019). توظيف تقاسم المعرفة في عملية تحسين الأداء " ، مجلة تنمية الراقدين ، المجلد (38)، العدد (124)، ص90 .
8. سعيد ، عابدة (2017) . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة العربي بن مهيدي ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم تنمية الموارد البشرية .
9. عبدالإله ، سمير يوسف محمد (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، ص:22 .
10. فاضل ، عدي صفاء الدين ، و شبلي ، مسلم علاوي (2009). تأثير حوكمة المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المصرفي ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد (25) .
11. ماضي ، خليل إسماعيل إبراهيم (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، ص: ص: 79:80 .
12. مصرف ليبيا المركزي (2019). تقرير مصرف ليبيا المركزي إدارة البحوث والإحصاء ، ملخص لتطور أهم البيانات المالية للمصارف التجارية نهاية الربع الثالث ، ص ص: 2-5

ثانياً: المراجع الأجنبية:

13. Ahmad, S., & Shahzad, K.(2011). *HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan*. *African Journal of Business Management*. Vol.(5).No.(13)
14. CHATMAN, J. A., & JEHN, K. A.(1994). *ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN INDUSTRY CHARACTERISTICS AND ORGANIZATIONAL CULTURE: HOW DIFFERENT CAN YOU BE?*.*Academy of Managemenl Iournal*. Vol.(37).No.(3) .
15. Chen, C., Chen, Y., Hsu, P.-H., & Podolski, E. J.(2016). *Be Nice to Your Innovators: Employee Treatment and Corporate Innovation Performance*. paper available online on <https://ssrn.com>.
16. Datta, A., & Chaudhuri, S. R.(2004). *ROLE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND CULTURE IN INTRODUCING AN EFFECTIVE KNOWLEDGE SETUP* . paper available at: <http://ssrn.com/abstract=1114100>,pp.11-13
17. Hill, C. W., & Jones, G. R.(2017). *Strategic Management An Integrated Approach*"p.924.
18. Joshi, V., Biswal, L., & Panigrahi, A.(2019). *A Detailed Evaluation of the Impact of Learning & Development on Employee Performance & Productivity in IT Sector in Pune*. *International Journal of Advanced Science and Technology*.Vol.(28).No.(16) .
19. Kiradoo, G.(2014).*THE ROLE OF MOTIVATION OF WORKFORCE ON THE PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES* .*International Journal of Current Research in Life Sciences* .Vol.(3).No.(7) .
20. Kissack, H. C., & Callahan, J. L.(2010). *The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs*. *Journal of European Industrial*.Vol. 34 No. 4.
21. Mohanty, J., & Rath, N. B.(2012). *INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A THREE-SECTOR STUDY*, *GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*. VOL. 6 .No. 1.
22. Pradhan, R. K., & Jena, L. K.(2017).*Employee Performance at Workplace : Conceptual Model and Empirical Validation*. *Journal of Business Perspectives and Research*.Vol.(5).No.(1) .

23. Sanjaghi, M. E., Akhavan, P., & Najafi, S.(2013). *Fostering knowledge sharing behavior: The role of organizational culture and trust. International journal of the academy of Organizational behavior management (IJAOBM).Vol.(2). No.(5) .*
24. Sosnovskikh, S.(2016).*Toyota Motor Corporation: Organizational Culture. paper of Philosophy Study, July . Vol. 6. No. 7 .*
25. Stanislavov, I., & Ivanov, S.(2014). *The role of leadership for shaping organizational culture and building employee engagement in the Bulgarian gaming industry. scientific paper available Vol.(62).No(1) .*
26. Stare, J., & Klun, M.(2008).*Improving public administration performance demands investment in human resources. Zb. rad. Ekon. fak. Rij.Vol.(26).No.(1) .*
27. surveysystem. (n.d.). " <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>" Electronic Source Available online.
28. Taormina, R. J.(2009). *Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. Journal of Managerial Psychology . Vol.24.No.7.*
29. Wilkinson, M., Fogarty, M., & Melville, D.(1996). *Organizational culture change through training and cultural immersion. Journal of Organizational Change . Vol. (9) No. (4) .*

Organizational culture in light of the Corona pandemic and its role in improving the Employees' Performance in Sahara Bank

Dr. Khaled M. Algrany

Department of Public Administration Faculty of Economics

University of Benghazi

algrany.1052000@gmail.com

Abstract

The study problem crystallized in the question: What is the impact of organizational culture in light of the Corona pandemic on improving the performance of workers in the Sahara Bank branches in Benghazi? While the importance of the study was that this study is one of the important studies that many researchers have previously touched upon before the Corona pandemic, and those studies (according to the researcher's knowledge) did not link the organizational culture with a fatal global disease pandemic, and the researcher used statistical analysis spss to analyze the data in a descriptive and inferential manner. The questionnaires were distributed to the investigators, as the research community was represented by all workers in the Sahara Bank branches in Benghazi, and the study concluded with the most important results, which is the presence of a significant effect of organizational culture in light of the Corona pandemic on improving the performance of workers and the determination coefficient reached R^2 (807), which indicates The performance of workers is explained by 807 independent variables, and the most important recommendations were the need to strengthen the organizational culture of workers in the banking sector in light of the Corona pandemic to become a behavior that the worker automatically practices under any pandemic in the future.

Key words: organizational culture, employee performance improvement, Sahara Bank