

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

د. مروان محمد النسور

عميد كلية التخطيط والإدارة

جامعة البلقاء التطبيقية

Marwan_alsour@yahoo.com

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية؛ تم سحب عينة عشوائية منهم تكونت من (٣٨١) شخصاً، طُبّق عليهم استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية (٤,٠٦)؛ واحتل بُعد القيم والمعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٧)، وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين (٣,٨١)؛ حيث احتلت الفقرة "يتميز العاملون في البنك بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها" المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٩).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؛ حيث بلغت قيمة "ف" (٥٢,٠٢٩)، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؛ حيث بلغت قيمة "ت" (٤,٢٩٦)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة "ت" (٣,٥٦٣)؛ وجميع القيم السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، البنوك الأردنية.

Role of Organizational Culture in Improving Employees' Performance in the Jordanian Banking Sector

Abstract: This study aims to identify the Role of Organizational Culture in Improving Employees' Performance in the Jordanian Banking Sector; the population of this study consists of all Employees' in operating Kordofanian banks at all levels of administrative, random sample was drawn consisted of (381) person, and applied questionnaire to measures the components and pattern and Employees' Performance of Organizational Culture, and their relationships with some of demographic variables, the study found the following results:

- The weighted average of components at Organizational Culture was (4.06), the values and Organizational beliefs' was the first rank, with the average of

د. مروان النصور

(4.07), and the weighted average of Employees' Performance was (3.81), the first ranking of items with average (4.29) was the item which is "characterized by Employees' in banking that they have sufficient knowledge of how they do their works, and they knew the nature of his job.

- There are statistical significant of Organizational Culture components (expected Organization) in Improving Employees' Performance in the Jordanian Banking Sector, the "f" values was (52.029), which means that there are statistical significant of values and Organizational beliefs on Improving Employees' Performance in the Jordanian Banking Sector as the values of "T" was (4.296), and there is statistical significant of Organizational norms in Improving Employees' Performance of Jordanian Banking Sector as the values of "T" was (3.563), all the values was statistical significant at significant level ($.05=\alpha$).

Key Words: Organizational Culture, Employees' Performance, Jordanian Banking Sector.

مقدمة الدراسة

تشهد المنظمات في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، وأصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر سرعة وتعقيدا وتنوعا وذات درجة عالية من عدم التأكد، لذلك تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات. ويتطلب ذلك الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبح ضروريا للمؤسسات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع هذه التطورات المتسارعة. إن بيئة العمل متشابهة في نفس القطاع ولكن الاختلاف والتميز يكون بمستوى أداء وإبداع العاملين فيها، إضافة إلى أن المنظمات تهدف بشكل عام إلى تحقيق الإنتاجية عن طريق مستوى عال من الأداء، لذلك فهي تحاول المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى، وتسعى أيضاً إلى زيادة ارتباط هؤلاء العاملين بمنظمتهم. إن ذلك كله يدفعها إلى الاهتمام والتركيز على الفرد بأن يكون ملتزما بمنظمتهم ومهتماً بأن يتبنى ويساهم في تحقيق أهدافها، لذلك أصبحت المنظمات تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة، تتبناها وتلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية للقطاع المصرفي الأردني من خلال الاهتمام ببيئة العمل وثقافة العاملين لديها، والاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر عاملاً محورياً في نجاحها، بما تتضمن من قيم واتجاهات وسلوكيات وأفكار توجه العاملين في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، حيث تؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور مهم في تشكيل عادات

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، وهذا ما يحدد نمط سلوك وأساليب تفكير وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة.

وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني من أنها تشكل عناصر أساسية في النظام العام للمنظمات، وهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات ويؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع العاملين لديها، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالالتزام والرضا والتعاون والتضامن، لاسيما أن خصائصها تنسجم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وزيادة الإنتاجية وتوفير الجهد والوقت والمال، ونظراً لأهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين فيها وارتباطهما بأدائهم، سوف تتناول هذه الدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وأثره على أدائهم من جميع الجوانب ودراسة فائدتهما وأهميتهما بالنسبة للمنظمات، من خلال البحث والتحليل والاستنتاج، واتباع منهجية علمية تساعد على تطوير نموذج مقترح يعمل على تحسين ورفع مستوى أداء العاملين في المنظمة.

مشكلة الدراسة وعناصرها

تواجه منظمات الأعمال على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها، العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المضطربة والمعقدة والتي تنسجم بعدم التأكيد، وقطاع البنوك أحد هذه المنظمات؛ مما يتطلب منه البحث عن وسائل تمكنه من البقاء والاستمرارية والتميز، وذلك عن طريق الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمات حتى تتلاءم مع البيئة الخارجية لها. وهذا يتطلب الاهتمام بالموارد البشري الذي يُعد الركيزة الأساسية في نجاح وتقديم المنظمات، فالعنصر البشري يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة. وبسبب تأثير نوع ثقافة المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم وأهميته في رفع مستوى أدائهم ونتاجيتهم. ولما كانت المنظمات تسعى إلى أهداف محددة تمكنها من البقاء والتنافس والتميز فإن هذا يتطلب إيجاد ثقافة خاصة بها تشجع على الإبداع والتميز تتبناها لدى العاملين وتعمل ضمن نطاقها، إن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً في التأثير على سلوك العاملين، ورفع مستوى أدائهم، ليساهموا في تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو "بيان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي".

ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس "هل يوجد دور لمكونات ونمط الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؟" ويتفرع منه الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي؟

د. مروان النصور

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي؟
فرضيات الدراسة

تحاول هذه الدراسة اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لمكونات (القيم والمعتقدات التنظيمية، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين الثقافة التنظيمية في القطاع المصرفي.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

محددات الدراسة

تم إجراء الدراسة على البنوك الأردنية، وتم استثناء البنوك غير الأردنية، كما تم إجراء الدراسة على البنوك التجارية، والبنوك الإسلامية الأردنية، والمقارنة بينها.

أهمية الدراسة

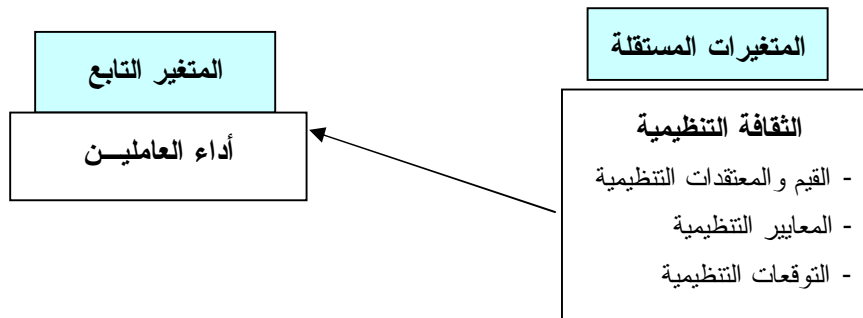
تعتبر البنوك إحدى الدعامات الأساسية والمهمة في بنية الاقتصاد الأردني، وزادت تلك الأهمية باضطراد خلال العقود الثلاثة، خاصة مع التطور الكبير الذي شهده القطاع المصرفي الأردني نتيجة التطورات التكنولوجية الملموسة في هذا القطاع، وللثقافة التنظيمية دور مهم في المجال المصرفي؛ حيث يعتبر المورد البشري هو الميزة التي تمكن المنظمات من المنافسة والتميز، وقد جاءت هذه الدراسة لإضافة بعد معرفي أكاديمي وعملي؛ فعلى المستوى الأكاديمي ستوفر هذه الدراسة قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي في الأردن، وأبعادها ومقاييس علمي لقياس تلك الثقافة؛ الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين أداء البنوك وزيادة كفاءة العاملين فيها؛ مما سينعكس إيجابياً على القطاع المصرفي، أما من الناحية العملية فتستوفر هذه الدراسة معرفة نمط ومكونات الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي في الأردن؛ بما يسهم في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؛ وذلك عن طريق تحسين المستوى السلوكي لأداء العاملين في قطاع البنوك في الأردن، إضافة لبيان العلاقة بين

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

القيم والمعتقدات التنظيمية، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

*أنموذج الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء المشكلة، وفرضياتها، وأهدافها؛ بحيث تتناسب مع طبيعة عمل القطاع المصرفي في الأردن.



التعريفات الإجرائية

- **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):** هي نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها، ويقصد به في هذه الدراسة؛ الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي في الأردن. وسيتم قياسها من خلال محورين؛ يتضمن المحور الأول قياس توفر مكونات الثقافة التنظيمية، ويتضمن المحور الثاني معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المنظمة.

أولاً: سيتم قياس توفر مكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

- ١ - القيم والمعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، كما تشمل المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

د. مروان النصور

٢ - المعايير التنظيمية: وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

٣ - التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها.

٤ - أداء العاملين (Employee' Performance): ويقصد به ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات. وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

- جودة العمل: وتشمل الدقة، الاتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.

- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة: المهارة المهنية، المعرفة الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الإلمام فيشمل: الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، الالتزام بالدوام، ومدى الحاجة للإشراف.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض الكثير من الباحثين للثقافة التنظيمية العديد من التعاريف والمصطلحات على اختلاف صيغها، نشير إلى البعض منها؛ حيث عرفها كلاً من كريتنر وكينكي (Kretiner & Kinick, 2003: 644) بأن المقصود بالثقافة التنظيمية هي الثقافة في إطار العمل وأساسه التنظيمية. ويعرفها ديسلر (Dessler, 1996) بأنها القيم السائدة للمؤسسة، وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات. ويضيف الصرايرة (٢٠٠٣) بأنها الأنماط الإدارية أو هي الطريقة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات بإنجاز أعمالهم وقد تسمى أيديولوجيات سائدة في المنظمة. ويرى كاو (Kaw, 2005) أن الثقافة التنظيمية "نمط المعتقدات، والمزاعم، والأفكار، والفلسفات، والأيديولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماعاً غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد. ويضيف العميان (٢٠٠١) بأن مفهوم الثقافة التنظيمية يعني مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما.

ويذكر مصطفى (٢٠٠٢) أن الثقافة التنظيمية "تعني مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، تعنى بكيفية إدارة أنفسهم، وإدارة أفراد المنظمة، وكيف يسيرون أعمال منظماتهم، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا، ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم. ويضيف آل حسن (٢٠٠١) بأنه ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات، والنواحي المادية، والقيم، والنماذج الاجتماعية، والتكنولوجيا، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات، وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، ولذلك تعد ركناً أساسياً في المنظمات المعاصرة، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية؛ حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً؛ الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى. ويشير فلاي ودلونج (Fay & De Long, 2000) إلى أن ثقافة المنظمة تشمل القيم (Values)، والممارسات (Practices) والمعايير، وأن المعايير (Norms) مستمدة من القيم وهي أكثر قابلية للمشاهدة، والممارسات هي الرموز الأكثر ظهوراً وانعكاساً للثقافة، وبالرغم من أن القيم والمعايير والممارسات تعكس مستويات ظاهرية مختلفة من ثقافة المنظمة، لكن المفاهيم الثلاثة مترابطة، ومهما تعددت وتباينت التعريفات المتعلقة بثقافة المنظمة؛ فإن هنالك مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، من مثل: المعايير التي تنعكس في بعض السلوكيات للعاملين، من مثل تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة؟ وحجم العمل، والواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى بعض القيم التي تتبناها المؤسسة، وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية، وكيفية التعامل مع العاملين والعملاء، كما أن المناخ التنظيمي "الجو العام للمنظمة" ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيفية تصرف العاملين مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي

د. مروان النصور

تعاملهم بها الإدارة في المؤسسة المصرفية (Luthans, 1995)، لكن كل تلك الخصائص المرتبطة بسلوكيات العاملين ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة. وتعتمد المؤسسة المصرفية أياً كانت في نجاح وفاعلية عمل أفرادها على بناء ثقافة تنظيمية مرنة وهي : مهارات الاتصال مع المرؤسين، مهارات تطوير الطاقات البشرية للمرؤسين من خلال إعداد البرامج التدريبية، وتوفير المعلومات ونقل الخبرات، مساعدة العاملين على الابتكار والعمل الخلاق لبناء مزايا تنافسية في الأسواق العالمية، القدرة على مساعدة المرؤسين ليكونوا أكثر إبداعاً وانجازاً لأعمالهم على مستوى خلاق من خلال توفير المناخ المشجع على الخلق والابتكار وتقديم كل ما هو جديد (Dessler, 1996).

أما المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية الأخرى من خلال تطبيق الثقافة التنظيمية للمنظمة المصرفية؛ فيتم عن طريق الاستفادة من فكر الإثراء الوظيفي في تطوير مهارات الطاقات البشرية، وهي تعتبر إستراتيجية دافعية تؤكد على تحفيز العاملين من خلال الوظيفة نفسها عن طريق تفويض الفرد لأداء مهام وظيفية واضحة من بدايتها إلى نهايتها بحيث يصبح أكثر قدرة على إتمام المهام الموكلة إليه بنجاح وكفاءة (العميان، ٢٠٠١).

ومن العرض السابق للثقافة التنظيمية وارتباطها بالمنظمة المصرفية؛ فإن هذا الارتباط يتيح تحديداً أكثر للقيم والأفكار السائدة في التنظيم؛ والتي تمثل الأطر المعيارية لسلوك وممارسات الأفراد والعاملين بالمؤسسة، ولعل هذا الأمر ملح بالنسبة للقطاع المصرفي الأردني؛ فالثقافة هي التي تحدد نمط الإدارة السائدة والقيم التي تحكم سياستها، ومفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات المصرفية يرتبط بنمط الإدارة المصرفية على كافة مستوياتها نحو تحقيق مناخ محفز للإبداع.

الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فإنه سيتم عرض بعض الدراسات التي تم إجراؤها في مجال موضوع الدراسة وتالياً عرض لبعض هذه الدراسات.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

أولاً: الدراسات العربية:

١ - دراسة (السهلي، ٢٠٠٩) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية".

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحد من دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) موظفاً، تم تحليل النتائج بواسطة معامل الارتباط (بيرسون)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن خصائص الثقافة التنظيمية مهمة جداً في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأهما توفير البيئة المساعدة على الإبداع، المرونة في العمل، تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، توفير الدعم المالي والفني وتوفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق ثقافة خاصة بالمنظمة من أهم توصيات الدراسة نشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع استخدام التطبيقات الإلكترونية.

٢ - دراسة (حريم والساعد، ٢٠٠٦) بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية وعلى تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، تم تطوير استبانة لأغراض هذه الدراسة، وتوزيعها على (٥٥٠) مبحوثاً هم عينة الدراسة، ولقد حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسة كما يلي: الثقة، والثقافة الجماعية / التآزرية، والرؤية المشتركة، واللغة والقصص المشتركة، وممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية. أما بناء المعرفة فهو يتمثل في تبادل الموارد البشرية، والمعلومات والأفكار، وتبادل الخدمات، وتقديم المساعدة، وتكوين فرق العمل. خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة، وأن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى تبادل الموارد، ولكن بدرجات متفاوتة. كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد. وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة في تفعيل وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل.

٣ - دراسة (ريان، ٢٠٠٦) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني".

وهدفت الدراسة معرفة أثر كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وهدفت إلى التعرف على مدى وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني، تكونت عينة الدراسة من (١٤) مصرفاً أردنياً، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على (٥٠٠) من العاملين في البنوك الأردنية ممن شملتهم عينة الدراسة، أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها: يبدي العاملون في القطاع المصرفي الأردني سلوكاً متميزاً يندرج ضمن ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. تميز أداء العاملين بالكفاءة والفعالية بناء على آراء رؤسائهم المباشرين حول جودة نوعية مخرجات أدائهم، وإجتهداهم ومثابرتهم، ودرجة المبادأة لديهم، وعلاقتهم مع الآخرين، يؤثر كل من سلوك المواطنة والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين طردياً على مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. يكون تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة مجتمعين على أداء العاملين أكبر من تأثير كل منهما منفرداً عليه كمتغير تابع.

٤ - دراسة (عبد وهيب، ٢٠٠٤) بعنوان "الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في مصر". وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع، وتحديد أهم سمات مناخ الإبداع الفردي، وتحليل واقع الثقافة الإبداعية، استخدم الباحثان منهج النظم ومعامل الانحدار في تحليل بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود ثقافة تنظيمية سلبية في المؤسسات التعليمية في مصر، عدم وجود ثقافة تنظيمية واضحة المعالم وداعمة لقواعد سلوكية، عدم وجود ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والتطوير بالإضافة إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية تهتم بتوفير الموارد المادية والإمكانات البشرية اللازمة للتطوير، كما بينت الدراسة الحاجة إلى تحقيق ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسات التعليمية في مصر كما بينت الدراسة عدم وجود قواعد سلوكية منظمة ضمن ثقافة تنظيمية خاصة في مصر، كما بينت الدراسة عدم وجود قواعد سلوكية وقيم تنظيمية تحكم سلوك العاملين في العمل في الجامعات المصرية.

٥ - دراسة (الصراير، ٢٠٠٣)، بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية".

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وبين تشجيع الإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات في الأردن. قامت الدراسة بدراسة مدى تأثير العوامل المكونة

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

لثقافة المنظمة على العوامل المكونة للإبداع الإداري، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بينهما. كانت العناصر المكونة للثقافة هي: الدور، القوة، والمهمة. بينما تضمنت العناصر المكونة للإبداع الإداري أسلوب حل المشكلات، صنع القرار، التغيير، المخاطرة، الاتصالات، المهارة، وتعزيز الإبداع. تكونت عينة الدراسة من (٤٥) موظفاً من العاملين في شركة البوتاس، و (٦٧) من العاملين في شركة الفوسفات. تم اختبار الفرضيات باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل ارتباط (بيرسون) بين نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر تشجيع الإبداع في هاتين المنظمين، وكان أعلاها عامل الشخصية الذي كان له علاقة قوية ومشجعة على الإبداع بينما كان عنصر المهمة هو الأقل تأثيراً وعلاقته كانت متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١ - دراسة (Durrani, et al. , 2011) بعنوان

"Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan"

وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة في أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في باكستان. تم تقييم سلوكيات القيادة المكونة من (٥) عناصر (الحوافز، تشجيع التحدي، والشفافية، والحضور، وفرق العمل). تم جمع المعلومات من (٥٠) قائداً من خلال الاستبانة، حيث تم اختيار (١٠) قادة من كل شركة من هذه الشركات وعددها (٥) شركات. تم أخذ وجهة نظر العينة في رأي القادة حول أثر هذه العناصر في أداء العاملين. كان من أهم نتائج الدراسة أن عامل التحفيز كان الأعلى من بينها بنسبة بلغت (٩٠%)، حيث أشار القادة أنهم يطبقون عوامل تحفيز مختلفة من أجل رضا العاملين، تبين أيضاً أن (٣٢%) من القادة يفتقرون إلى عامل الشفافية والحضور، (٨٥%) يشجعون التحدي وكذلك التميز في العمل وفرق العمل. كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الفعالة وأداء العاملين.

٢ - دراسة (Tuan & Ventatesh , 2010) بعنوان

"Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in private Hospitals"

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة، واعتمدت الدراسة على استخدام النظرية المجردة التحليلية في معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التكنولوجي، وتم إجراء الدراسة على (٨) مستشفيات خاصة في فيتنام، تم في هذه الدراسة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع التكنولوجي.

د. مروان النصور

تم استخدام الأبعاد التالية : الرؤيا، شكل الهيكل التنظيمي، آليات الدعم، ومحفزات الإبداع، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الإبداع. كانت أهم نتائج الدراسة بأن ثقافة المنظمة تلعب دوراً رئيسياً في تشجيع وتطبيق الإبداع التكنولوجي، وبينت أيضاً أن عناصر ثقافة المنظمة المذكورة تدعم أو تثبط الإبداع التكنولوجي، وأن المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافات مختلفة عن بعضها، وبالتالي فإن الإبداع كان متفاوتاً من مستشفى لآخر.

٣ - دراسة (Vasile et al., 2010) بعنوان

"The Effect of Organizational Culture on Quality Management Practices"

وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة، تم استخدام نموذج Reenen & bloom ، تبين من نتائج الدراسة أن المنظمات والشركات التي تملكها عائلات والتي تتبنى الإدارة المهنية المحترفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً متوسطاً مع ممارسة الإدارة الجديدة بالرغم من وجود ثقافة خاصة تتبناها هذه المنظمات، بينت نتائج الدراسة أيضاً أن تشريعات المنظمة تجعل الموظفين يعتقدون أن إدارة المعرفة مفيدة في عمليات المنظمة وتساهم في نشاطات المنظمة المختلفة وتمنحها ثقافة مميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وقامت الدراسة أيضاً بتوضيح مفهوم تكامل المنظمات من خلال الثقافة التنظيمية. كما أوضحت الدراسة بأن إدارة سلاسل التوريد تساعد المنظمات في السيطرة على تدفق المواد، تدفق المعلومات، تدفق المال من الموردين، التصنيع، التوزيع، وتجارة التجزئة وصولاً للمستهلك، وكان من أهم نتائج الدراسة أيضاً أن ثقافة التعاون بين المنظمات وتبادل المعلومات مهم في تكوين الثقافة التنظيمية وتحدد مسار المنظمة.

٤ - دراسة (Kunda, 2009) بعنوان

"Influence of Organizational Culture on the Institution Building"

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على عملية البناء المؤسسي داخل المنظمات، أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتطور داخل المنظمات وأصبحت المنظمات تركز على هذا المفهوم وعلى أهميته في بناء إستراتيجية فعالة في المنظمة، تم تطوير عدة نماذج خلال الفترة الزمنية الماضية بالنسبة للثقافة التنظيمية. في هذه الدراسة تم استخدام نموذج المصفوفة الثلاثية (Three Tier Model) وتم تطويره وتعديله بناءً على النماذج المختلفة، كما تم تطويره بالاعتماد على مستوى وعي العاملين للثقافة التنظيمية كعامل مساعد في بناء المنظمات، وتم التركيز فيه على الاتجاهات، وتصرفات الإنسان، كما تم التركيز على مستوى الثقافة في المنظمة من خلال الأعراف، السلوك، الممارسة، المراسم. كما بينت الدراسة أن عملية البناء المؤسسي في

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

المنظمات يمكن النظر إليها من خلال عملية النشاط للمنظمة من خلال استحداث قيم جديدة للمنظمة بحيث تتناسب مع قيم المجتمع، وكان من أهم نتائج الدراسة أن عملية البناء المؤسسي تعتمد بشكل كبير على ثقافة المنظمة، حيث إن الثقافة التنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار من خلال إيجاد قيم، معتقدات، أفكار، وافتراضات جديدة تتبناها المنظمة.

٥ - دراسة (Bachrach et al. , 2004)، بعنوان

"Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations"

وهدفت الدراسة فحص تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على تقييم أداء العاملين. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة من 342 مديراً، استجاب منهم (١١٠) مديراً على أسئلة الاستبانة التي وزعت على أفراد العينة؛ أي بمعدل (32 %) من المبحوثين، ولما كان هؤلاء المدبرون مسؤولين عن عدد من المرؤوسين الذين تستند مهامهم إلى الاعتمادية المتبادلة لإنجازها، فإن اعتماد متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في تقييم العاملين في وحداتهم هي من المسؤوليات الأساسية التي تقع على عاتق هؤلاء المديرين. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتقييم الأداء تتأثر بالاعتمادية المتبادلة للمهام. إن الفرد العامل الذي يظهر بؤادر سلوك المواطنة التنظيمية في ظل هذه الاعتمادية سيعد مساهماً في إنتاجية وأداء عال في وحدته باتجاه إيجابي، وعندما يسود محيط العمل مستوى منخفض من سلوك المواطنة التنظيمية فإن مثل هذا السلوك يخفف من عناية الفرد بأدائه.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بأنها تتناول عدة مفاهيم وهي الثقافة التنظيمية، والأداء وتسعى إلى قياس مستوى توافرها في القطاع المصرفي في الأردن لأهميتها للبنوك وارتباطها بالانتاجية والتميز، وتحاول أيضاً بيان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن. كما جرت هذه الدراسة على قطاع البنوك في الأردن كونه قطاعاً حيوياً ومهماً بالنسبة للاقتصاد الوطني، وستستخدم الدراسة الحالية مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية من خلال تصميم نموذج تم إعداده من قبل الباحث، بحيث يتم تصميمه بما يتلاءم مع بيئة القطاع المصرفي في الأردن.

الإطار العملي للدراسة

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض الأدب الإداري المتعلق بالثقافة التنظيمية والأداء، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى

د. مروان النصور

استخدام المنهج الميداني لمحاولت اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أداة خاصة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية، حيث يبلغ عدد البنوك العاملة في الأردن (٢٤) بنكاً وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن البنك المركزي الأردني لعام (٢٠١١)، منها (٩) بنوك أجنبية، (٢) بنك إسلامي، و(١٣) بنكاً تجارياً أردنياً، حيث تم إجراء الدراسة على البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية) وعددها (١٥) بنكاً، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية ويقدر عددهم حسب الإحصائيات الصادرة عن البنوك بـ (١٤) ألف عامل في جميع المستويات الإدارية.

- **عينة الدراسة:** نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سوف يقوم الباحث بأخذ عينة مناسبة وممثلة لمجتمع الدراسة، وحسب (Secarana, 2003)، ووفقاً للجدول العشوائي الموضوع من قبل (Krejcie and Morgan, 1970) فإن العدد المناسب لعينة الدراسة هو (٣٨١) شخصاً؛ حيث قام الباحث بتوزيع (٣٨١) استبانة بشكل عشوائي على العاملين بجميع مستوياتهم الإدارية في (١٥) بنكاً، وواقع (٢٥-٢٦) استبانة للعاملين في كل بنك.

- **أداة الدراسة:** تم تطوير استبانة من قبل الباحث لقياس الثقافة التنظيمية والأداء، وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للتعرف على آراء عينة الدراسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة. وتتكون الاستبانة من جزئين وذلك على النحو التالي :

أولاً: الجزء الأول: ويتضمن فقرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية وتشمل (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة العملية، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي).

ثانياً: الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة: المتغيرات المستقلة وهي مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية والمتغير التابع وهو أداء العاملين.

- **صدق أداة الدراسة:** تم عرض أداة الدراسة على عدد من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال في جامعة البلقاء التطبيقية، لمعرفة مدى ملاءمة، وصلاحيّة فقرات الاستبانة لغوياً، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات.

- **ثبات أداة الدراسة:** تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

(Cronbachs' Alpha) لمتغيرات الدراسة، وكانت قيم الثبات مرتفعة، وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (١) معاملات الثبات.

جدول (١) معامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	كرونباخ الفا
الثقافة التنظيمية	القيم والمعتقدات التنظيمية	٠,٩٤
	المعايير التنظيمية	٠,٨٨
	التوقعات التنظيمية	٠,٨٩
الأداء		٠,٩١

- المعالجة الإحصائية

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science) لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار المتعدد والبسيط.

نتائج الدراسة

أولاً: تحليل متغيرات الدراسة

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على معيار إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣,٥) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥ - ٣,٤٩) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (٢,٤٩) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

أولاً: الثقافة التنظيمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للثقافة التنظيمية، والجدول (٢) يبين ذلك.

د. مروان النصور

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم البعد	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	القيم والمعتقدات التنظيمية	٤,٠٧	٠,٥٨٧	١	مرتفع
٣	التوقعات التنظيمية	٤,٠٦	٠,٦٣٩	٢	مرتفع
٢	المعايير التنظيمية	٤,٠٤	٠,٧٤٥	٣	مرتفع
	الكلية	٤,٠٦	٠,٥٤٦	-	مرتفع

يظهر من الجدول (٢) أن توافر مكونات الثقافة التنظيمية مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام (٤,٠٦)، وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية، يتضح أن بعد القيم والمعتقدات التنظيمية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٧)، يليه بُعد التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المعايير التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤). وكان مستوى هذه الأبعاد مرتفعة.

ثانياً: الأداء

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة للأداء، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة للأداء

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يتميز العاملون في البنك بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها.	٤,٢٩	٠,٨٦٠	مرتفع
٢	اعتقد أن العاملين في البنك لديهم القدرة على تنظيم العمل بشكل جيد.	٤,١٤	٠,٩١٠	مرتفع
٣	لدى الموظفين في البنك القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام المختلفة الموكلة إليهم.	٤,١٣	٠,٩٨٦	مرتفع

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

٤	اعتقد أن الخدمة المقدمة للعملاء ذات نوعية جيدة.	٤,١٠	١,٠٣٨	مرتفع
٥	لدى العاملين في البنك معرفة تامة بسياسات البنك المتعلقة بالعمل.	٣,٨٩	١,٠٧٩	مرتفع
٦	هناك قدرة لدى العاملين في البنك على أداء المهام الموكلة اليهم بدقة.	٣,٧٣	١,١١٣	مرتفع
٧	يحرص العاملون في البنك على إنجاز الاعمال بدون اخطاء.	٣,٥٥	١,٠٩٠	مرتفع
٨	لدى العاملين في البنك القدرة على إنجاز الاعمال بالسرعة المناسبة.	٣,٤٨	١,٢٣٢	متوسط
٩	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدرات وإمكانيات العاملين.	٣,٤٥	١,١٠١	متوسط
١٠	لدى العاملين في البنك المقدرة الكافية في المحافظة على الوقت واستغلاله بشكل فعال.	٣,٣٣	١,١١١	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٨١	٠,٧٨٧	مرتفع

يظهر من الجدول (٣) أن مستوى أداء العاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨١)، وجاءت الفقرة التي نصها (يتميز العاملون في البنك بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن طبيعة الوظيفة التي يعملون بها) بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٦٠) في حين جاءت الفقرة التي نصها (لدى العاملين في البنك المقدرة الكافية في المحافظة على الوقت واستغلاله بشكل فعال) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,١١١).

تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية وتنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (٤) يبين نتائج الاختبار.

جدول (٤) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي

المتغيرات المستقلة	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t	R ²	قيمة f	مستوى دلالة f
القيم والمعتقدات التنظيمية	٠,٦٢٩	٥,٣٨٤	٠,٠٠١٧	٠,٦٧٣	٥٢,٠٢٩	*٠,٠٠٠
التوقعات التنظيمية	٠,٥٤٩	٤,٦٠١	٠,٠٥٥			
المعايير التنظيمية	٠,٨٧١	١٠,٣٤٠	*٠,٠٠٠			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يتبين من الجدول (٤) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الرئيسة حيث بلغت قيمة (F) (٥٢,٠٢٩) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، ويتضح أيضاً أن الثقافة التنظيمية في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (٦٧,٣%) من التباين في المتغير التابع وهو أداء العاملين، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً؛ مما يدل على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع (أداء العاملين)، ويلاحظ أيضاً من متابعة معامل (Beta)، واختبار (t) أن المتغير المستقل (المعايير التنظيمية) له أثر في أداء العاملين، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له، وكذلك كانت قيمة (t) له دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$). وأن المتغيرين المستقلين (القيم والمعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) لهما أثر في أداء العاملين، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهما، وكانت قيم (t) لهما دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$).

وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لمكونات الثقافة التنظيمية (المعايير التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، وترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

الفرضية الفرعية الأولى وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (٥) يبين نتائج الاختبار.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

جدول (٥) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر القيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء

العاملين في القطاع المصرفي

Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	R ²
٠,٤٣٧	٤,٢٩٦	*٠,٠٠٠	٠,١٩١

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من الجدول (٥) أن قيمة (ت) بلغت (٤,٢٩٦) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وارتفاع التباين المفسر والذي بلغ (١٩,١%). وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

الفرضية الفرعية الثانية وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha = 0.05$) للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (٦) يبين نتائج الاختبار.

جدول (٦) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر المعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين

في القطاع المصرفي

Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	R ²
٠,٣٧٤	٣,٥٦٣	*٠,٠٠١	٠,١٤٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة (ت) بلغت (٣,٥٦٣) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وارتفاع التباين المفسر والذي بلغ (١٤%). وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد

د. مروان النصور

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (٧) يبين نتائج الاختبار.

جدول (٧) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر التوقعات التنظيمية في تحسين أداء

العاملين في القطاع المصرفي

Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	R ²
٠,٨١٥	١٢,٤٢٣	*٠,٠٠٠	٠,٦٦٤

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من الجدول (٧) أن قيمة (ت) بلغت (١٢,٤٢٣) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وارتفاع التباين المفسر والذي بلغ (٦٦,٤%). وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

الاستنتاجات

توصلت هذه الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- إن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفعة.
- إن مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي ، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، والمعايير التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي بينت دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنوك الأردنية لتصبح سلوكاً مدبوراً داخلياً يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية.
 - أن يتم مكافأة أداء العاملين المتميز في البنوك الأردنية بصورة مناسبة وعادلة، وخصوصاً الموظفين المميزين بتطبيق الثقافة التنظيمية بصورة دائمة في عملهم.
 - عقد دورات تدريبية للعاملين لزيادة فاعلية التوقعات التنظيمية للعاملين في البنوك الأردنية.
 - ربط أداء العاملين وتقييمهم بصورة مستمرة من خلال مدى التزامهم بتطبيق المعايير التنظيمية عند أدائهم لعملهم، وربط ذلك بحوافز وتعزيزات مادية من خلال إدارة كل بنك.
 - عمل مزيد من الدراسات التي تربط علاقة الثقافة التنظيمية بنوع البنك (تجاري أو إسلامي)، وجنس الموظف، والبيئة الداخلية للبنك.

المراجع:-

المراجع باللغة العربية:

١. إحصائيات البنك المركزي الأردني لعام (٢٠١١).
٢. آل حسن، عبد العزيز حسن (٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض..
٣. حريم، حسن (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي، (ط١)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

د. مروان النصور

٤. حريم ، حسين و الساعد، رشاد (٢٠٠٦). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢(٢): ٢٢٥-٢٤٥.
٥. الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٩). ثقافة المنظمة، (ط١)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٦. ريان، مجد حسن (٢٠٠٦). سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
٧. السهلي، فهد عبدالله (٢٠٠٩). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
٨. الصرايرة ، أكرم عبد المجيد، (٢٠٠٣) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٤ (١٨): ١٨٧-٢٣٩.
٩. عباس، سهيلة (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، (ط١)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٠. عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٣). "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار النهضة العربية.
١١. العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٢)، عمان: دار وائل للنشر.
١٢. العميان ، محمود سليمان (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط١)، عمان: دار وائل للنشر.
١٣. عيد، رمضان وهيبه ، حسام إسماعيل (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، ١٠ (٣٢): ٩-٥٧.
١٤. الفضلي، فضل صباح (١٩٩٧). علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، ٣٧ (١): ٧٥-١٢٠.
١٥. مصطفى ، حمد سيد (٢٠٠٢) ، إدارة البشر الأصول والمهارات ، القاهرة : كلية التجارة، جامعة بنها.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

١٦. المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط٣)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Brown Barbara B. (2003) .**employees organizational commitment and their perception of supervisor's relations –oriented and task-oriented leadership behavior"** Dissertation, Virginia University, Virginia, USA.
- Daft, Richard L, and Noe, Raymond A. (2004). **Organizational Behavior**, South western publishing, New York, USA.
- De Long, David W. and Fahey, Liam. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. **Academy of Management Executive**. 14: 113-127.
- Durrani, Bilal, Ullah, Obaid, & Ullah, Sabeeh (2011). Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, **Journal of Contemporary research in Business**, 2, (9).
- Dessler, Gary. (1996). **Organization Theory. Creating structure and Behavior**. New Jersey Prentice .Hall.Inc.Englewood.Cliffs.
- Harris, Stanley G. (1994). Organizational Culture and Individual Sense making: A Schema-Based Perspective, **Organization Science**, 5 (3): 309-321.
- KAO, john. (2005). **the Entrepreneurial Organization**. Prentice-Hall International, INC.
- Krejcie, R. V and Morgan, D. W. (1970) **Determining sample size for research activities**. **Educational and Psychological Measurement**, 30: 607–10.
- Kretiner, Robert & Kinicki, Angelo. (2003). **Organizational Behavior**, New York. BPI \ IRWIN.
- Kundu, Kaushik (2009). Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization, **C'U'MJ'B Journal**, 2(4): 48-57.
- Laka-Matheubula, M. Roseline (2004). **Modeling the relationship between Organizational Commitment, Leadership style, Human resource management practice and Organizational Trust"**, Dissertation unpublished in Pretoria University, South Africa.
- Luthans, Fred. (1995). **Organization Behavior**, 7th ed., McGraw-Hill, New York, USA.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, New York, USA.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, **Journal of Vocational Behavior**, 6 (1): 20-42.
- Ming, Lin and Ying, zhang (2010). How Organizational Commitment affects Innovation, **International conference on E-Business and E-Government**, pp: 1164-1170, China.
- Oma Sechran, (2003). **Research Methods for Business**, London, Prentice Hal, 1st ed.
- Robbins, P. Stephen & Judge, A. Timothy (2009). **Organizational Behavior**, 13th ed., New Jersey, Prentice Hall.
- Thomas, W, Feldman, H, Daniel, C, lam, and Simon's (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation –related behaviors, latent growth modeling approach, **Journal of applied psychology**, 95 (4): 744 - 751.