أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تحسين أداء النشاط المصرفي: حالة البنك الوطني للجزائر (BNA)– وكالة سيدي بلعباس

The Impact of Organizational Culture Factors on Improving the Performance of Bank's Activity: Case Study of the National Bank of Algeria "NBA"- Sidi Bel Abbes Agency

حلام زواوية[1]*، صيد فاطمة الزهرة[2]

[1] كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير- جامعة سيدي بلعباس، zouaouia.hallam@univ-sba.dz

[2] كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير- جامعة سيدي بلعباس، fatimacompta@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2024 /10/28 تاريخ القبول: 2024 /12/13 تاريخ النشر: 2024/12/31

ملخص:

إن الهدف من هذا البحث هو محاولة معرفة أثر العوامل المحددة للثقافة التنظيمية على تحسين أداء النشاط المصرفي بالبنك الوطني للجزائر (*BNA*) وكالة سيدي بلعباس، حيث اعتمدنا في دراستنا على ثلاث متغيرات مستقلة تمثل الثقافة التنظيمية وهي القيم والمعتقدات، التوقعات والمعايير التنظيمية وأثرها على المتغير التابع وهو تحسين الأداء في بنك (*BNA*) وكالة سيدي بلعباس، حيث اعتمدنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة توجه أراء عينة الدراسة المكونة من 30 فرد. كما بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.772) وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين عوامل الثقافة التنظيمية ومستويات تحسين الأداء بالبنك، كما بينت معاملات الانحدار β أن اهتمام البنك بعوامل الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء المصرفي لبنك (*BNA*) وكالة سيدي بلعباس.

كلمات مفتاحية: تحسين الأداء المصرفي، القيم والمعتقدات، التوقعات التنظيمية، البنك الوطني الجزائر.

تصنيفات JEL : M12 ، M14، Z1.

Abstract:

The contribution of this paper is to search for the impact of the organizational culture factors on banking performance. An empirical case of (NBA) bank -Sidi Bel Abbes agency was runed. For that we relied on three independent variables that represent organizational culture which are organizational (values and beliefs, expectations and standards) and their impact on the dependent variable which is performace of NBA Sidi Bel Abbes agency. We used arithmetic mean and standard deviation to investigate opinions of a sample included 30 individuals. Correlation coefficient value was (0.772), which means that there is a direct correlation between organizational culture factors and performance of banking activity. Also the regression coefficient β showed that the organizational culture factors improve banking performance in (NBA) Sidi Bel Abbes agency.

Keywords: Organizational Culture; Banking Performance; Values and Beliefs; Organizational Expectations; National Bank of Algeria.

JEL Classification Codes: M12, M14, Z1.

*المؤلف المرسل.

1.مقدمة:

أصبح نجاح النظام الاقتصادي في العالم وفي عصر الأزمات متعلقا بمدى فعالية ونجاعة الجهاز المصرفي للدول ومدى قدرته على تمويل التنمية الاقتصادية الشاملة، وتجميع فوائض دخول مختلف القطاعات، وبالإضافة إلى هذه الخدمات التي أصبحت المصارف الحديثة تتنافس لتوفيرها للعملاء، يعتبر المورد البشري المتغير الرئيسي والأهم الذي يؤطر عملية التنمية، فتطور الجهاز المصرفي يستدعي الاعتناء والدراسة بعمق للمورد البشري المستخدم حتى يمكّن هذا الأخير من توفير كل جهده وفكره لرفع وتحسين أدائه، ومنه تعزيز ثقافة الولاء والانتماء للموظفين والمساهمة في تحسين الأداء المصرفي وتحسين مستوى الخدمات المالية. ولأن الجهاز المصرفي يتكون من مجموعة المنظمات التي توفر خدمات مالية، يمكن أن يساهم مدخل الثقافة التنظيمية في تحسين أداء ومستوى الخدمات المقدمة في النشاط المصرفي.

حيث أن للثقافة التنظيمية دورا مهما وفعالا في تحسين الأداء بالمنظمات باختلاف أنواعها، ويستلزم الأمر إقامة نظام يقيم كفاءة الأداء للعمال، ويكون ذلك بناء على منهجية علمية وهذا من أجل أن يتم تقييم الأداء للموارد البشرية، أيضا فإن عملية التقييم للأداء ليست بسيطة أو سهلة، وهذا نظرا لوجود عوامل عديدة قد تؤثر على هذا الأداء، منها عوامل متعلقة بالبيئة وأخرى عوامل فردية أو حتى تنظيمية، كما توجد عوامل أخرى قد تكون نظامية أو أخلاقية وعاطفية وهي بدورها تؤثر في عملية تقييم هذا الأداء.

فالبنوك الجزائرية تعمل وسط بيئة تتسم بالحركية، في خضم الأزمات المالية التي تهدد النظام المالي العالمي الفائق الحساسية كأزمة الرهن العقاري مؤخرا أو حتى جائحة صحية مثلا، وعليه فإن ضرورة تبني ثقافة تنظيمية جيدة يمكنه أن يساهم في تعزيز ولاء العمال ويزيد من معدلات الابتكار ومنه تعزيز نمو البنوك والرفع من ربحيتها. ومن أجل ذلك لا بد من تحديد عوامل الثقافة التنظيمية وقياس أثرها على تحسين أداء النشاط المصرفي، وعليه تعزيز الصمود أمام الصدمات وتهديدات البيئة الخارجية وكذلك ضمان الاستمرار والبقاء وتطور هذه البنوك في بيئة منافسة شديدة، و هذا من خلال الاهتمام بأداء الفرد وإعطائه العناية اللائقة به، واعتمادا على كل ما سبق يمكن صياغة التساؤل الموالي: **ما هو الدور الذي تلعبه عوامل الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء في بيئة النشاط المصرفي لبنك التنمية للجزائر (BNA) وكالة سيدي بلعباس؟** وعليه نستثير التساؤلات الفرعية الموالية:

- ما هي المؤشرات والأدوات اللازمة لقياس الثقافة التنظيمية وما هي علاقتها بتحسين الأداء؟
- كيف يمكن تحسين أداء النشاط المصرفي للبنوك المحلية؟
- ما هو دور عوامل الثقافة التنظيمية في تحسين أداء النشاط المصرفي لبنك التنمية للجزائر (BNA) بوكالة سيدي بلعباس؟

2.فرضيات البحث:

- لا توجد علاقة مباشرة بين عوامل الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء ببنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس عند مستوى معنوية (a≤0.05)
- لا يوجد أثر لعوامل الثقافة التنظيمية على تحسين أداء البنك الوطني للجزائر لوكالة سيدي بلعباس عند مستوى معنوية (a≤0.05)

3.منهج الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وعلى التحليل في الدراسة التطبيقية، ولأجل ذلك تم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان وتحليلها إحصائيا للتحقق من صحة الفرضيات، اعتمدنا على جملة من أدوات الإحصاء كالمتوسط الحسابي (Average) والانحراف المعياري (Sd Deviation) وكذلك معامل ألفا كرونباخ كي نقوم باختبار ثبات مقياس البحث وقمنا بتحليل معاملات الارتباط عن طريق اختبار العلاقة التشابكية بين متغيرات الدراسة واختبار الانحدار المتعدد لتأثير عوامل الثقافة التنظيمية على تحسين أداء النشاط المصرفي لبنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس.

4.الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعتقد العديد من الباحثين والممارسين في الميدان أن نجاح المنظمات المعاصرة يعتمد على مدى امتلاكها لمتطلبات للنجاح (Preerquisites for success) والتي تتمثل في عدم وجود منتجات إحلال لمنتجاتها وضعف منافسة الشركات الأخرى وامتلاكها لحصة سوقية كبيرة أو امتلاكها لميزة تنافسية داخل الصناعة وغيرها، غير أن آخر الدراسات المعاصرة كإسهامات **(Cameron & Sine, 1999)** بينت أن بعض المنظمات الناجحة لا تمتلك أي نوع من هذه الشروط ومع ذلك حققت انفجارات مالية فائقة في أدائها، ويرجع السبب إلى امتلاكها لثقافة تنظيمية تم تحديدها بشكل واضح من قبل العاملين لديها، وفيما يلي مراجعة لأهم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها بغية إيجاد علاقة الأثر بين عوامل الثقافة التنظيمية وأداء نشاط المصارف.

-بحث مروان محمد النسور، المعنون بـ "دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء للعاملين في القطاع المصرفي الأردني"، الظاهر في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية سنة 2012، حيث بين الباحث أن للثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تحسين أداء المستخدمين في البنوك الناشطة بالأردن، إذ تم توزيع 381 فرد كعينة عشوائية تم استجوابهم عن طريق الاستمارة حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ودال إحصائيا لعناصر الثقافة التنظيمية باعتبارها متغير مستقل على تحسين أداء المستخدمين في القطاع المصرفي عند مستوى دلالة 0.05، وعليه تم الجزم بأن توافر مكونات الثقافة التنظيمية في بيئة المصارف بالأردن مرتفعة وتساهم بدرجة فعالة في تحسين أداء العاملين بها. **(النسور، جوان 2012)**

-دراسة Dimitrios B. &Athanasios K.، الموسومة بالثقافة التنظيمية في القطاع المصرفي اليوناني: دراسة حالة، المنشورة سنة 2013، حيث فحصت هذه الدراسة مختلف مقاربات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء القطاع

المصرفي وهذا بالاعتماد على أداة قياس الثقافة التنظيمية (OCAI)، حيث تم استجواب 400 عامل في القطاع المصرفي باليونان وتم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة هرمية، بينما يفضل أغلب العاملين بالقطاع إشاعة الأجواء الودية في المنظمة (Friendly Clan Culture)، وهذا ما أبرز دور وأهمية الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات وهو الأمر الذي يستدعي القيام بالمزيد من الدراسات من أجل تبني استراتيجية فعالة للثقافة التنظيمية بالقطاع المصرفي باليونان. **(Dimitrios و Athanasios، 2013)**

-دراسة Anam M. C. & Muzaffar A. الموسومة بأثر الثقافة التنظيمية على أداء البنوك: حالة القطاع المصرفي في باكستان، المنشورة سنة 2017، حيث بينت أهمية القطاع البنكي في تعزيز النمو الاقتصادي في باكستان وأن ثقة العملاء بالبنوك من شأنها الرفع من نسب الادخارات وهو ما يحسن من أداء البنوك، حيث جاءت هذه الدراسة للإجابة على إشكالية كيف يمكن تحسين أداء النظام المصرفي في باكستان بالاعتماد على مدخل الثقافة التنظيمية، حيث اعتمدت الدراسة على نموذج Denison (1990) الذي يعتمد على قياس أربعة عوامل للثقافة التنظيمية ومن شأنها أن تؤثر في أداء النظام البنكي وهي (توجيه الفريق، التكيف والتركيز على الزبون، الرؤية الواضحة والتوجه نحو الأهداف، التناسق والتكامل) بينما تم قياس أداء النظام البنكي بالاعتماد على مؤشر الربحية، وتم جمع 331 جواب على الاستبيان الموزع على 6 وكالات في مدينتي إسلاماباد وراوالبيندي. وبينت نتائج الارتباط والانحدار أن عوامل الثقافة التنظيمية الأربعة لديها أثر موجبة على مؤشر الربحية في القطاع البنكي بالمدينتين محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05. **(Anam و Muzaffar، 2017)**

-دراسة قريشي جموعي محمد المعنونة بتقييم أداء المؤسسات المصرفية: حالة عينة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، حيث تقوم الدراسة بمحاولة تقييم الأداء في المصارف الجزائرية وهذا نظرا للتغيرات البيئية التي تؤثر بها والإصلاحات التي تمثلت في قانون النقد والقرض (10-90) حيث اعتمد الباحث على مجموعة من المؤشرات الربحية ومؤشرات قياس القيمة المضافة من أجل تقييم أداء وكفاءة النظام المصرفي، وأشار كذلك إلى أهمية الجوانب التنظيمية والجوانب المتعلقة بتسيير البنوك في حد ذاتها ودورها الكبير في عملية تحسين أداء المصارف الجزائرية. **(قريشي، 2004)**

1.4. مفهوم وأهمية نهج الثقافة التنظيمية:

يعد الباحث (Elliot, 1950) أول من طوّر مصطلح الثقافة التنظيمية، ويرى أن " الثقافة التنظيمية هي نمط للتفكير والتحرك المعتاد في المنظمة والذي يتم تلقينه وإكسابه للأفراد بصفة تجعله متقاسما ومشتركا" (Bouguera، 1994، صفحة 05)، وبعدها تطور هذا المفهوم في مؤلفات الإدارة بأمريكا الشمالية بداية من عام 1981 حيث يعرف Peter &waterman الثقافة التنظيمية على أنها عبارة "عن المفاهيم السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة"، و بأنها " مجموعة من القيم تعتمدها إدارة المنظمة وهي التي تحدد نمط النشاط فيها". (القطامين، 1996، الصفحات 78-80)

وتعرف الثقافة التنظيمية كذلك على أنها ذلك الإجراء والسلوك السائد حيث أن المدراء يغرسون ذلك نمطا فكريا معينا في موظفيهم وهذا عن طريق تصرفاتهم، بالإضافة إلى انتقال هذه الأفكار إلى الأجيال القادمة من العاملين" (أبو فلة، و السيوطي، 2008)، ويعتبرها Schein مجموعة من "الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة حيث من خلالها تتعلم الجماهير حل المشاكل الداخلية وتستطيع التكيف الخارجي، كما أنه يتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور بالتغلب على تلك المشاكل". (Schein, 1989, p. 12)

ويمكننا في الأخير اعتماد التعريف التالي للثقافة التنظيمية، والتي تعبر عن درجة التجانس والتوافق مع العوامل المحيطة والتي بدورها تحتوي على الأفكار الجماعية والمشتركة وكل القيم والمعتقدات، الممارسات، الأخلاق، القانون، الطقوس، التقاليد، العادات، المعايير والرموز السائدة في منظمة ما بحيث يمكن نقلها من جيل إلى جيل آخر، أو من الإدارة العليا إلى العاملين داخل هذه المنظمة والتي تحكم سلوكيات العاملين بها بحيث من خلالها يمكن تحديد وشرح ما هو الشيء المراد تحقيقه و هل يجوز استعماله أم لا.

-أهمية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية جزءا لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش وتوجد فيه المنظمات، حيث تتمثل في مجموع القيم والمعتقدات للأفراد المستخدمين لمختلف الكيانات وتتمثل أهميتها في تلك المقاومة لأي تغيير في وضع الأفراد في المنظمات من حال لآخر وعليه فهي تشكل إطارا مرجعيا،كما قد يقوم الأفراد بفهم وتفسير الأحداث والأنشطة بطريقتهم وحسب معتقداتهم، أيضا فإن الاعتماد على الثقافة التنظيمية كأسلوب من شأنه أن يبني إطارا ينظم ويوجه السلوك التنظيمي؛ كما تساهم في عمليةالتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ومنه تعزز الانتماء للمنظمة ما يجعل الأفراد يشعرون أنهم أصحاب العمل (شركاء)؛ كما تعتبر جزءا أساسيا ومهما للجودة وتحسين الأداء في المنظمة لأنها تساهم في بناء رأس المال المعرفي أو الفكري في المنظمات؛ كما تعتبر الثقافة التنظيمية أيضا على أنها ميزة تنافسية تكتسبها المنظمة وبذلك تكون محورا رئيسيا يساهم في جذب عنصر الإبداع، فالمنظمات الرائدة والمتميزة تجذب العاملين الشغوفين والطموحين وتؤكد على سلوكيات العمل الإيجابية كالإخلاص في بيئة العمل وخدمة العملاء، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مرونة المنظمة وقابليتها للتغيير وإمكانياتها لمواكبة التطورات البيئية من حولها وتفادي الأزمات والتهديدات في إطار وعي وتكاتف العاملين بها. (العديلي، 1995، صفحة 444)

2.4. مكونات الثقافة التنظيمية وطرق القياس:

إن التطرق إلى الثقافة التنظيمية كأسلوب وعلاقتها مع بعض المتغيرات في البيئة التنظيمية مثل تحسين الأداء، ويدفعنا إلى النظر في أدبيات المحللين والباحثين الذين سعوا إلى تحديد وقياس عناصر هذه الثقافة والتي جاءت في إسهامات (Kaiser & Keiner, 2007) و(Newstron & Davis, 1993) حيث يوجد مدخلان رئيسيان لقياس الثقافة التنظيمية الأول هو المدخل النوعي (Qualitative Approach) وهو يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء

المنظمة، حيث ينشغل البحث هنا حول الملاحظة المعمقة اتجاه العامل، غير أن هذا التيار يقوم بالنظر إلى الثقافة التنظيمية في بيئة واحدة وداخلية للمنظمة كما أنه لا يمكنه توظيف معطيات الثقافة التنظيمية مع مخرجات أساسية أخرى كالأداء التنظيمي وسلوك الأفراد، أما الاتجاه الثاني فهو المدخل الكمي لتقييم وقياس الثقافة التنظيمية حيث يعتمد هذا المدخل على الاستبيان كآلية لقياس أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية وكذلك المتغيرات التنظيمية المرافقة لها، وعليه يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها في بيئة مشابهة لعينة الدراسة، غير أن الجدير بالذكر عند هذه النقطة هو أن المدخل الكمي على الرغم من أهميته إلا أنه لا يقوم بالتعمق في أبعاد الثقافة التنظيمية وفهمها مثل المدخل السابق، وهو ما يدعو لضرورة تطوير نظرية جديدة تهتم بقياس عناصر الثقافة التنظيمية.(Delobbe, Neuve, Haccoun, & Vandenberghe, 2002, pp. 4-7) وقد قمنا في الجدول الموالي بمراجعة أهم الأدبيات النظرية لمداخل قياس الثقافة التنظيمية كما يلي: (العطوي و الشيباني، 2010، الصفحات 44-46)

جدول رقم (01): أهم النماذج التي ساهمت في قياس وتحديد عوامل الثقافة التنظيمية

نموذج قياس الثقافة التنظيمية	ساهمة الباحث	عناصرو أبعاد الثقافة التنظيمية
محفظة الثقافة التنظيمية The Organisational Culture Portfolio (OCP)	(OReilly, Chatman, & Caldwell, 1991)	يتم التركيز على قياس الإبداع والتوازن والتوجه نحو النتائج ومدى احترام المستخدمين ومعدلات العدائية بينهم ودرجة إمكانية تشكيل فرق عمل.
مقياس الثقافة التنظيمية	(Cooke & Lafferty, 1983)	بناء لثقافة الإنسانية وتعزيز الانتساب وتمكين تحقيق الذات والبحث في الثقافة الدفاعية والاعتمادية وتجنب الانحرافات.
نموذج (Goffee & Jones, 1996)	(Goffee & Jones, 1996)	النظر في عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها: -الثقافة التنظيمية الشبكية -الثقافة التنظيمية المرتزقة -الثقافة التنظيمية الممزقة -الثقافة التنظيمية التشاركية
أسلوب تقييم الثقافة التنظيمية Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	(Quinn& Rohrbaugh, 1981) ; (Quinn& Kimberly, 1984) ; (Cameron& Freeman, 1991)	-الثقافة التنظيمية الهرمية -الثقافة التنظيمية الإبداعية -ثقافة القبيلة أو العشيرة -ثقافة السوق

المصدر: (العطوي والشيباني، 2010، الصفحات 44-45)

حيث يبين الجدول تطور مداخل قياس الثقافة التنظيمية مما يبين اختلاف مقارباتها وذلك حسب الأداة المستخدمة، ولأننا نبحث في أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء في القطاع المصرفي وحسب الدراسات السابقة لموضوع البحث فإننا سنعتمد على عناصر الثقافة التنظيمية التالية:

عنصر القيم والمعتقدات التنظيمية: إن القيم كما تراها (Mary, 1993, p. 679) تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد أنه صحيح وأخلاقي، أما (Schein) فينظر إلى القيم على أنها " مجموعة من المبادئ المعلنة و المشتركة التي تحاول الجماعة تحقيقها وهي غالبا ما تكون مشاعر غير ظاهرة بشكل مباشر ولا تجري مناقشتها". (الطعامنة، 2000، صفحة 16)

كما تمثل المعتقدات "مجموع القيم التي تحدد ما يتم قبوله من سلوك الأشخاص وما هو مرفوض منهم وتساعد في توجيه هذه السلوكيات والتصرفات في المجتمع بصفة عامة" (الطعامنة، 2000، صفحة 10) فعلى المستوى الفردي تشكل كل من المعتقدات والقيم معا اتجاهات الأفراد نحو أمور الحياة، أما على المستوى الجماعي فإن المعتقدات والقيم المشتركة تشكل اتجاهات مشتركة للجماعة تعبر عنها في شكل قواعد وسلوك محددة تنعكس على السلوك الجماعي. ومن هنا يتضح أن القيم والمعتقدات تشكل الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية وذلك من خلال القيم التي يؤمنون بها والمعتقدات الراسخة في مجال العمل، فهي بمثابة المعيار الذي يلجأ إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين، كما أنها أكثر رسوخا وثباتا، بالإضافة إلى أنها أقل احتمال للتغيير.(Mary, 1993, p. 685)

عنصر المعايير التنظيمية: والتي تمثل القواعد والإجراءات التي يجب أن يأخذ بها العمال في المنظمة ويلتزموا بها، فهي بمثابة معايير بناءة تعتمد عليها المنظمة، غير أنه في الكثير من الأحيان تكون هذه القواعد والعمليات بدون إطار مكتوب ولكنه يجب اتباعها (النسور، جوان 2012، صفحة 192)، كما يرى (Dension & Neale, 1997) بأن هذه الإجراءات والمعايير الموجودة في المنظمة لها تأثير كبير على الكفاءة والأداء في المنظمة كما أن زيادة الأداء أو انخفاضه هو راجع بالأساس إلى القيم والمعتقدات وحتى المعايير المؤسسية التي يعتنقها أعضاء المنظمة، (حرايرية و تيطراوي، 2013، صفحة 182) ويقصد أيضا بالمعايير الثقافية كل والآراء والأفكار التي نشأت في إطار الجو الجماعي وفي إطار الفرق وتمثل الأشياء المرغوبة والتي يجب الابتعاد عنها، وهي مرآة عاكسة لأعمال الأفراد وسلوكياتهم في إطار الجماعة، وهي عبارة أيضا عن المعايير المعلومة ولكنها تكون غير ظاهر وغير ملموسة، ولكنه يجب أن يتم الالتزام بها في منظمة الأعمال، بمعنى مدى التزام العاملين في المنظمة بالمعايير السائدة. (بوشنافة و بوسهمين، 2005، صفحة 04)

-**عنصر التوقعات التنظيمية:** والتي تمثل كل توقعات الأفراد حول المنظمة التي يعملون بها، وكذلك ما تتوقعه هذه الأخيرة من العاملين أيضا، وكل هذا يكون خلال فترة العمل الفعلية (النسور، جوان 2012، صفحة 192)، كما لوحظ أن المنظمات الدولية الكبرى تعمل على تصميم توقعات تنظيمية تحدد مسارها الوظيفي خصوصا تلك المنظمات متعددة الجنسيات والكبيرة، ومن بين أهم التوقعات التنظيمية لبعض الشركات المنتشرة عالميا شركة IBM مثلا التي تصبو إلى احترام الفرد وتحسين خدمة العميل، أما شركة FORD فإن الجودة بها هي الوظيفة الأولى،

ومؤسسة JCPENNEYS التي تجعل الزبون يتوقع أنها دائما على حق وسوبرماركت PUBLIX الذي يروج لتوقع أنك حيثما تتسوق ستكون حتما سعيدا، (حرايرية و تيطراوي، 2013، صفحة 196)، حيث من شأن التوقعات التنظيمية الواضحة أن تحسن أداء العاملين بالمنظمة وتساهم في التركيز الاستراتيجي المتوازن.

5. العلاقة بين تحسين الأداء والثقافة التنظيمية في المصارف:

افترضت معظم البحوث الخاصة بالثقافة التنظيمية وجود علاقة قوية بينها وبين الأداء التنظيمي، ولعل أهم البحوث التي لقيت قبولا هي تلك التي ربطت العلاقة بين الثقافة والأداء ودرجة مشاركة وإجماع أفراد المنظمة على القيم والمعتقدات التنظيمية، حيث خلصت دراسة (Peters & Waterman, 1982) إلى أن انتشار الاهتمام بفكرة الثقافة التنظيمية وتكريسها يعتبر ميزة مهمة في المنظمات ذات الأداء العالي، وأن اتجاه الثقافة القوية في المنظمة على تعمل على تقليص الحاجة إلى وجود معايير أو قواعد خرائط تنظيمية، فالعاملون سيعرفون تحديدا ما هو المطلوب منهم، وكل السلوكيات الملائمة والتي تتحدد وتتجدد بطريقة مستمرة عن طريق كل تلك الاحتفالات والمراسيم والطقوس السائدة في المنظمة. أما اتجاه الثقافة الضعيفة فيبقى العاملون بدون إطار محدد وعليه تتشتت اتجاهاتهم ويتلقون نصائح تكون في الغالب غير واضحة أو موجهة، وعليه لن تكون القرارات المتخذة منسجمة مع قيم ومعتقدات الأعضاء الآخرين، وعليه فإن اتجاه الثقافة القوية يؤثر بالإيجاب على أداء المنظمة ككل وهذا لأنها تسمح بتحفيز الأفراد وتزيد من ولائهم التنظيمي. (حرايرية وتيطراوي، 2013، صفحة 194) فهي مرتبطة بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى مستخدميها حيث أن تفوق الأداء التنظيمي والترابط الاجتماعي بين الجماعات العمالية، ناهيك عن فاعلية نظم الاتصال ومستوى الاتفاق والانسجام فيما يتعلق بالمبادئ كلها من شأنها أن ترفع من الأداء التنظيمي. وبين (Deal & Kennedy, 1982) الخصائص التي تتميز بها المنظمات ذات الثقافة القوية وهو ما يساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمنافسات الخاصة بالمنظمة وكذلك وجود قيم قوية ومعايير أداء مرتفعة، (حرايرية وتيطراوي، 2013، صفحة 194)

كما أن هنالك أشكالا أخرى تحكم مدى تأثير الثقافية التنظيمية على الأداء الفعلي للمنظمة وهذا في إطار نوع من الرقابة الاجتماعية والتي ستؤثر لا محالة على الأفراد وعلى سلوكهم بالوجه الذي يناسب التوقعات التنظيمية.

1.5. الأداء المصرفي وكيفية قياسه:

يعتمد الأداء على عنصرين رئيسيين هما القدرة على الإنجاز والرغبة في ذلك العمل، حيث أن العنصر الأول المتعلق بالقدرة على الإنجاز يكون نتيجة لتراكم المعرفة والمهارة التي يكتسبها العامل، في حين أن الرغبة في العمل فهي تنسب إلى كل تلك الدوافع الفردية وتنطوي على مجموعة أرائه وتوجهاته التنظيمية والفكرية اتجاه هذا العمل، وكلها تتأثر بعوامل البيئة أو المحيط الذي يعمل فيه، بهذا فإن الثقافة التنظيمية تعتبر من بين عوامل تحسين الأداء في المنظمات باختلاف أنواعها، (خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، 2004) ولأن أهداف عملية تقييم

الأداء تختلف حسب توقعات الجمهور المستفيد من تقارير الأداء، حيث يركز مثلا المودعون على مدى توافر السيولة وضمان عودة ودائعهم في أي وقت، في حين يهتم المساهمون بمؤشرات الربحية، وتهتم إدارة البنك بقدرة البنك على توفير الخدمات المالية للمتعاملين دون تعريض ودائعهم لأخطار غير ضرورية، وبغض النظر عن هذه الأهداف، فإن تقييم الأداء هو عملية التأكد والتحقق من أن كل الموارد المتاحة للبنك قد تم استخدامها بشكل كفء وفعال. كما أن تقييم الأداء المصرفي يعتبر عملية تشخيص لنقاط القوة والضعف، (قريشي، 2004، الصفحات 89-90) بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم المصرف، وعليه فإن تحسين الأداء للبنوك يعتبر مطلبا ضروريا ويتمثل أساسا في إدارة السيولة وسياسات الاستثمار ومحفظة القروض وحساسية معدلات الفائدة وبعض مجالات مخاطرة الإدارة المصرفية. (فضالة، 1999، ص 12) كما أن تقييم أداء الإدارة المصرفية يشكل قاعدة للحكم على أداء البنوك في الحاضر والمستقبل.

ولكي يستطيع المصرف تحسين أداءه فإنه يقوم بممارسة مجموعة من الوظائف حيث يشتمل النشاط المصرفي على: (خالص، 2004، صفحة 385)

-وظيفة جذب الودائع: وهي كل الودائع التي يضعها الزبائن في البنك منها ودائع الحساب الجاري وودائع التوفير والودائع لأجل وودائع التأمينات أو الاعتمادات وغيرها.

-وظيفة منح القروض والاعتمادات: حيث إضافة إلى عملية منح القروض باختلاف أنواعها تتم عملية منح الاعتمادات الشخصية واعتمادات ضمان البضائع وضمان الأوراق المالية والتجارية والاعتمادات المستندية.

-وظيفة الاستثمار في الأوراق المالية: كسندات القروض الحكومية وأذونات الخزينة والأسهم والسندات في شركات المساهمة وغيرها من النشاطات الفرعية الأخرى.

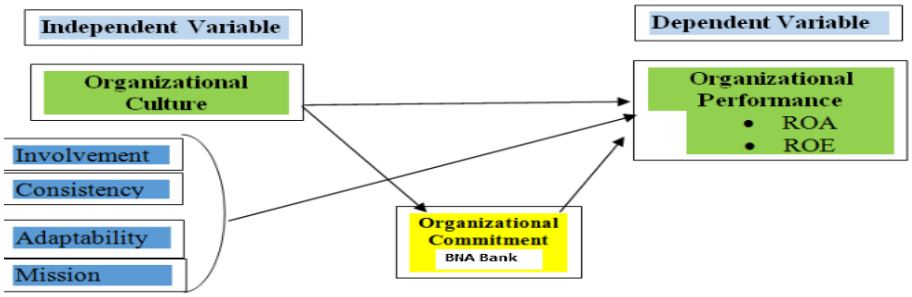
كما يتميز أيضا النشاط المصرفي عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى بالتنوع والتعدد في المنتجات والخدمات، لذا تعرف المصارف بأنها مؤسسات متعددة المنتجات، وهذا لأن المجال الذي تنشط فيه متغير ومتجدد باستمرار وفي ديمومة، وهذا سواء كان على صعيد العمل الداخلي بذاته أو كان على مستوى محيط المنظمة وبيئتها. ولهذا فإن تقييم أداء المؤسسات المصرفية عملية ضرورية وأساسية من أجل ضمان استمرارية نشاط المصارف ومواجهة التغيرات البيئية والتحديات المستمرة.

2.5. نموذج الدراسة: (أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تحسين أداء النشاط المصرفي)

تم التوصل إلى أن تيار الثقافة التنظيمية القوي له دور فعال وأساسي في زيادة إنتاجية الأفراد العاملين والرفع من الرضا الوظيفي في العمل وكذلك رفع روحهم المعنوية، وهذا ما يساهم بدرجة فعالة في تسهيل عمليات الاتصال بين ومنه يتم التعاون والتجانس والالتزام تجاه هذه المنظمة. فالعاملون عندما يعملون كلهم في إطار ثقافي موحد فإن هذا يدفعهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة منهم في أحسن الظروف والحالات، حيث استنادا على ما سبق يمكننا الآن تصنيف المعايير والمؤشرات التي يستند عليها تحسين أداء النشاط المصرفي حيث أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها، لكونها تنظر للعاملين

كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب إيجاد القيم والأهداف المشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة؛ حيث يبين الشكل الموالي تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية والفرضيات بحيث تتناسب مع طبيعة النشاط المصرفي بالجزائر.

شكل رقم (01): نموذج الدراسة حول أثر عوامل الثقافة التنظيمية على أداء النشاط المصرفي



المصدر: (Anam و Muzaffar، 2017)

حيث أن الطريقة المتبعة في تقييم أداء النشاط المصرفي هي مدى تنفيذ توجهات الإدارة والتي تصبو للوصول إلى أفضل الخدمات المصرفية ومنه تحقيق أهدافها المرجوة، مثلما يظهر في الشكل السابق فإن الثقافة التنظيمية ترتبط أيضا بسلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل مع العملاء ومستوى رضاهم، ومن بين هذه السلوكيات نجد: مستوى حسن الاستقبال وطريقة التعامل مع العملاء؛ سرعة تنفيذ الخدمات المقدمة؛ مستوى وفاء العملاء للمصرف الذي يتعامل معه؛ مدى استقرار العاملين وارتباطهم بالمصرف؛ وأيضا ما يتعلق بقناعة هؤلاء العاملين بمركزهم الوظيفي الذي يعملون به وكل المهام والمسؤوليات المحولة لهم بما يتماشى مع أهداف ورؤية البنك. حيث أن هذه المؤشرات مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن فضلها وهي تولد الرغبة بالعمل لدة العاملين في المصرف وتقديم الجهود اللازمة لإرضاء الزبائن والعملاء، وهو ما يساهم في تحسين أداء النشاط المصرفي، هذا من جهة أما من جهة أخرى توجد مؤشرات كمية أخرى تسمح بقياس الأداء المصرفي وهي مؤشرات تحقيق الأرباح والربحية ROA، ومؤشر العائد على الأصول ROE، مثلما يبينه الشكل أعلاه بالإضافة إلى مؤشرات تحقيق النمو في البنوك ومؤشرات قياس الأمان المصرفي لقابلية صرف البنك للودائع في وقتها ومعدل حقوق الملكية للأصول الخطرة، بالإضافة إلى مؤشرات قياس السيولة وغيرها،(خالص، 2004، الصفحات 389-395) ولأن هذه المؤشرات الكمية لا تعتبر موضوع دراستنا فإننا سنقوم بتجميعها في شكل أسئلة كيفية في محور أداء النشاط المصرفي.

6. أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء النشاط المصرفي في البنك الوطني للجزائر وكالة سيدي بلعباس

تهتم هذه الدراسة بدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء النشاط المصرفي حيث قامت دراستنا على اختيار البنك الوطني للجزائر (BNA) وكالة سيدي بلعباس كعينة من مجتمع كبير للدراسة وهذا من أجل إمكانية تعميم نتائج البحث على أداء النظام المصرفي الجزائري، حيث قمنا بجمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف من مختلف الأقسام بالوكالة، وشمل استبيان الدراسة على ثلاثة محاور أولها المحور الشخصي الذي يضم معلومات تخص العمر والنوع والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي والخبرة، أما المحور الثاني فقد تناولنا فيه المتغير المستقل وهو مدى تطبيق الثقافة التنظيمية في البنك محل الدراسة ولأنه يعتبر متغيرا كيفيا

فقد قمنا بالتعبير عنه بالاعتماد على عوامل الثقافة التنظيمية والتي نعبر عليها بالعناصر التالية: القيم والمعتقدات التنظيمية (OVB)؛ المعايير التنظيمية (OS)؛ التوقعات التنظيمية (OE)، حيث اعتمدنا على ثلاثة جوانب من أجل قياس أداة الثقافة التنظيمية بالبنك، هذا من جانب ومن جانب آخر جاء المحور الثالث لمعرفة دور وأثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء النشاط المصرفي بوكالة بنك (BNA) سيدي بلعباس، والجدير بالذكر أن هناك متغيرات أخرى تقيس أداء النشاط المصرفي على غرار مؤشرات الربحية وتحقيق النمو ومعدلات الأمان المصرفي ونسب توفر السيولة كما ذكرنا سابقا، غير أنها تعتبر متغيرات خارجية (Exogenous Variables) تتأثر بعوامل من خارج النموذج ولا يؤثر فيها مباشرة المتغير المستقل، لهذا فإننا سنركز فقط على أثر المتغيرات الداخلية (Endogenous) للنموذج كمدى الاستقرار الوظيفي وولاء العمال ورضا العملاء وثقة الزبائن ومقارنة خدمات البنك مع البنوك الأخرى حيث اعتمدنا في نموذجنا على متغيرات الدراسة الظاهرة في الجدول أدناه:

المتغير المستقل للدراسة = عوامل الثقافة التنظيمية		
عنصر قيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية	عنصر التوقعات التنظيمية	عنصر المعايير التنظيمية
المتغير التابع للدراسة= مستوى الأداء في النشاط المصرفي		

حيث سيتم العمل على محاولة قياس مدى توافر مكونات الثقافة التنظيمية بالبنك ومدى تأثيرها على أداء البنك وكذلك على مستوى الخدمات المتاحة والمقدمة للزبائن.

1.6. مجتمع الدراسة وبناء الاستبيان:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين الموظفين في البنوك العاملة في بيئة المصارف الجزائرية، حيث بلغ عدد البنوك الناشطة في الجزائر 20 بنك و9 مؤسسات مالية، وقد تم إجراء دراستنا في البنك الوطني للجزائر (BNA) كعينة للمجتمع، حيث قمنا بتوزيع 35 استمارة بشكل عشوائي على العاملين بجميع مستوياتهم الإدارية بوكالة سيدي بلعباس وتم استرجاع 30 استمارة صالحة للقياس، وقمنا باستخدام مقياس ليكارت الخماسي للتعرف على أراء عينة الدراسة حيث تضمنت استمارة الاستبيان 35 سؤالا موزعة على ثلاثة محاور جاءت كما يلي:

المحور الأول: الذي يوضح البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة حيث احتوت على خمسة فقرات هي على التوالي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي والخبرة) والتي يتوقع أن تساعدنا على تفسير النتائج النهائية.

المحور الثاني: والذي يحتوي على خمسة عشرة سؤال تقوم بمعالجة الفرضية الأولى والمتعلقة بوجود علاقة مباشرة بين عوامل الثقافة التنظيمية وتحسين أداء البنك الوطني للجزائر لوكالة سيدي بلعباس

المحور الثالث: يحتوي كذلك على خمسة عشرة سؤالا تقوم بمعالجة الفرضية الثانية التي تبين أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تحسين أداء البنك الوطني للجزائر لوكالة سيدي بلعباس

جدول رقم (02): نتيجة اختبار الصدق والثبات للمقياس

معامل الثبات	
عدد العناصر	ألفا كرومباخ
30	0.880

المصدر: تم إعداده بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 25

يظهر في الجدول السابق نتائج اختبار مقياس ألفا كرومباخ الذي يقوم باختبار مدى صدق وثبات إجابات عينة الدراسة المكونة من 30 فردا، حيث تحصلنا على قيمة ألفا تساوي 0.880، وهي نسبة جيدة إحصائيا.

2.6.تحليل البيانات الشخصية:

فيما يلي جدول يبين التوزيع التكراري للمستجوبين حسب النوع والفئة العمرية

جدول رقم (03): توزيع الموظفين المستجوبين حسب النوع والفئة العمرية

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	21	%70
أنثى	9	%30
العمر حتى 30 سنة	3	%10
العمر من 31 حتى 40 سنة	12	%42
العمر من 41 حتى 50 سنة	11	%38
السن أكثر من 51	3	%10

المصدر: تم إعداده بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 25

يظهر الجدول السابقة أن أغلب الموظفين المستجوبين هم من الذكور بنسبة 70%، في حين بلغت نسبة الإناث 30%، ويبين الجدول كذلك أن البنك الوطني للجزائر يستخدم عاملين تتراوح فئتهم العمرية بين 31 حتى 50 سنة وهذا ما يبين وفاء العاملين وعدم بحثهم عن تغيير مقر عملهم، هذا بالإضافة إلى الخبرة الكبيرة التي اكتسبها العاملون خلال مسار توظيفهم. وتجدر الإشارة أيضا إلى أن أكبر فئة للمستوى التعليمي كانت لصالح المستوى الجامعي وهو ما يبرز وعي الأفراد العاملين بمعاني ومتطلبات الثقافة التنظيمية المستجوبين حولها، بالإضافة إلى أن متوسط الخبرة قد فاق معدل 11 سنة وهو متوسط جيد يمكن على أساسه الحكم على أراء العاملين بالبنك باعتبارهم قد اكتسبوا الخبرة الكافية ولديهم ثقافة تنظيمية خاصة بالبنك ويمكن تحسين أدائهم الحالي مقارنة بما سبق.

جدول رقم (04): توزيع الموظفين المستجوبين حسب المسمى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة
العمليات البنكية	13	%43
خدمة الزبائن	8	%28
المالية والمحاسبة	5	%16
آخر	4	%13
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

لقد تم استجواب موظفي عدة أقسام بالبنك وكان معظمهم من موظفي العمليات البنكية بنسبة 43%، وهذا لأن هذه الفئة تعتبر أرائها مهمة جدا في تحديد مدى وعي العاملين بعوامل الثقافة التنظيمية وأثرها على تحسين الأداء وهذا لاتصالهم المباشر بمختلف العملاء وأدائهم اليومي لأغلب المهام المتعلقة بالنشاط البنكي، ويليهم موظفي خدمة الزبائن بنسبة 28% وقسم المالية والمحاسبة بنسبة 16%، وبعدها باقي الموظفين في الأقسام الأخرى للبنك.

3.6. دورو أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء في بنك التنمية للجزائر بوكالة سيدي بلعباس

قمنا بإجراء تحليل وصفي لجميع متغيرات الدراسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان، حيث تم في هذه المرحلة الاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط تبني عوامل الثقافة التنظيمية في حين تم حساب الانحراف المعياري Déviation من أجل معرفة مدى التشتت عن تبني هذه العوامل.

جدول رقم (05): حساب المتوسط والانحراف المعياري لعوامل لثقافة التنظيمية وتحسين الأداء المصرفي

أبعاد الثقافة التنظيمية	Moyenne	Déviation	المستوى
عنصر القيم والمعتقدات التنظيمية	4.02	0.678	مرتفع
عنصر التوقعات التنظيمية	4.01	0.728	مرتفع
عنصر المعايير التنظيمية	3.80	0.831	مرتفع
محور الأبعاد الإجمالي	**4.00**	**0.615**	**مرتفع**

المصدر: تم إعداده بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 25

تظهر النتائج الظاهرة في الأعلى أن توافر عوامل الثقافة التنظيمية متوفرة في بنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس، حيث بلغ المتوسط الإجمالي قيمة (4.00)، وعند تحليلنا لعوامل الثقافة التنظيمية اتضح لنا أن عنصر القيم والمعتقدات احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وبعده عنصر التوقعات التنظيمية وعنصر المعايير التنظيمية بمتوسط بلغ على التوالي (4.01) و (3.80). وفيما يلي ندرج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء ببنك (BNA).

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحسين الأداء في بنك (BNA)

مستوى تحسين الأداء عن طريق مدخل الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig عند مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الأهمية
يتميز العاملون في البنك بمعرفتهم الكافية عن كيفية أداء أعمالهم وطبيعة الوظيفة التي يعملون بها	**3.67**	**0.74**	9.04	0.000	09	مرتفع
العاملون في البنك لديهم القدرة الكافية على تنظيم العمل بشكل جيد	**3.69**	**0.80**	7.02	0.000	08	مرتفع
لدى العاملين في البنك القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم	**3.32**	**0.66**	6.30	0.000	15	متوسط
أعتقد أن الخدمة المقدمة للزبائن ذات نوعية جيدة	**3.60**	**0.64**	7.20	0.000	11	مرتفع
توجد قدرة كافية للعاملين بالبنك على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة	**3.42**	**0.56**	6.45	0.000	13	متوسط
لدى العاملين في البنك المعرفة التامة بسياسات ورؤى البنك المتعلقة بالعمل.	**3.61**	**0.68**	8.20	0.000	10	مرتفع
يحرص العاملون بالبنك على تأدية مهامهم بدون أخطاء	**3.86**	**0.82**	10.01	0.000	03	مرتفع
لدى العاملين بالبنك القدرة على إنجاز الأعمال بسرعة مناسبة	**3.47**	**0.51**	9.30	0.000	12	متوسط
يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع إمكانيات وقدرات العاملين	**3.75**	**0.79**	10.11	0.000	04	مرتفع
لدى العاملين في البنك القدرة الكافية على استغلال الوقت بشكل فعال	**3.71**	**0.86**	8.60	0.000	05	مرتفع
يعتبر تحسين الأداء للنشاط البنكي ضروريا وهو حافز لتطوير أداء العاملين	**3.70**	**0.96**	8.45	0.000	06	مرتفع
يتم العمل في شكل فريق لحل المشاكل التي تواجه العامل وفي وقت مناسب	**3.66**	**0.64**	7.60	0.000	09	مرتفع
يهتم العاملون بردود أفعال الزبائن ويحاولون إقناع الزبون بخدمات وعروض البنك	**4.00**	**0.78**	8.20	0.000	01	مرتفع
تتسم العلاقة بين العاملين والإدارة بالانسيابية دون الالتزام بالعلاقات الهيكلية	**3.37**	**0.45**	7.90	0.000	14	متوسط
يساهم تحسين أداء المصرف في رفع مستوى الرضا الوظيفي ومنه ارتفاع الدافعية الذاتية للموظفين ومنه تحسين أدائهم	**3.94**	**0.57**	9.45	0.000	02	مرتفع

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

المصدر: تم إعداده بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 25

يتبين من خلال النتائج السابقة أن إجابات العاملين في بنك (BNA) لمدى وعيهم بأهمية وأثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء بالبنك، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32-4.00) بمتوسط كلي قدره (3.65) على مقياس ليكرت الخماسي وهو يشير إلى أن متوسط وعي العاملين بدور وأثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء في بنك (BNA) مرتفع إلى متوسط في بعض الفقرات، حيث جاءت فقرة "يهتم العاملون بردود أفعال الزبائن ويحاولون إقناع الزبون بخدمات وعروض البنك" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.78) وهذا ما يؤكد وعي العاملين بعوامل الثقافة التنظيمية وتقديرهم لانتمائهم للبنك وهو ما يساهم كذلك في رفع إنتاجية الخدمات التي يقدمها البنك ومنه تحسين أداء المصرف، وجاءت الفقرة الموسومة بـ"لدى العاملين في البنك القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري يقدر بـ(0.66) وهذا يعني أن العاملين بالبنك على الرغم من استشارة الإدارة المصرفية لهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص تأديتهم لمهامهم إلا أن طبيعة هذه المهام في الأصل محددة مسبقا وتخضع للوائح تنظيمية ومراسيم قانونية واضحة بحيث لا يمكن للعامل تغيير طبيعة الوظائف الأصلية الواجب تأديتها.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم باختبار العلاقة التشابكية لعوامل الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء المصرفي ببنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس، حيث نفترض فرضية صفرية ونفندها بالفرضية الأولى كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0: لا توجد علاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وبين تحسين الأداء المصرفي بوكالة (BNA) سيدي بلعباس.

الفرضية الأولى H_1: توجد علاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وبين تحسين الأداء المصرفي بوكالة (BNA) سيدي بلعباس.

جدول رقم (07): اختبار العلاقة التشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء ببنك (BNA)

المتغيرات المستقلة	المعدل التشابكي	المتغير التابع	المعدل التشابكي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
القيم والمعتقدات التنظيمية	**0.782**	**تحسين الأداء المصرفي**	**0.868**	0.879	0.772
التوقعات التنظيمية	**0.847**				
المعايير التنظيمية	**0.757**				
				كاي مربع	مستوى الدلالة *Sig
نسبة التباين من المتغيرات المستقلة	72.823	نسبة التباين من المتغير المستقل	78.396	743.518	0.000

المصدر: تم إعداده بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 25

يظهر لنا اختبار هذه الفرضية من أجل التعرف على العلاقة التشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية الثلاثة (القيم والمعتقدات؛ التوقعات والمعايير التنظيمية) والمتغير التابع تحسين الأداء في بنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس عند مستوى دلالة 0.05، وجود علاقة ارتباط تشابكية بين عناصر الثقافة التنظيمية الثلاثة وبين تحسين الأداء حيث بلغ معامل الارتباط التشابكي R قيمة (0.879)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي قيمة (0.772) وهذا يعني أن ما قيمته (0.772) من التغيرات في تحسين الأداء المصرفي ناتجة عن التغير في عوامل الثقافة التنظيمية، وهذا ما يفند صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها أنه لا توجد علاقة تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء ببنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس عند مستوى دلالة 0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن العوامل المتعلقة بالقيم والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والمعايير التنظيمية لها ارتباط قوي وواضح مع متغير تحسين الأداء في بنك (BNA).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المصرفي في بنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس

نقوم باختبار هذه الفرضية بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء المصرفي بوكالة (BNA) سيدي بلعباس، حيث نفترض فرضيتين أولهما صفرية والثانية بديلة وهذا من أجل التأكد من صحة أحدهما كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0: لا يوجد أثر لعوامل الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المصرفي بوكالة سيدي بلعباس

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر لعوامل الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المصرفي بوكالة سيدي بلعباس.

جدول رقم (08): تحليل الانحدار المتعدد لأثر عوامل الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المصرفي في بنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Calculated F	درجة الحرية Df	Sig* عند مستوى الدلالة	معامل الانحدار β		Sig* عند مستوى الدلالة
تحسين الأداء في بنك (BNA)	0.862	0.743	67.459	درجة حرية الانحدار= 3	0.000	0.138	القيم والمعتقدات	0.000
						0.713	التوقعات	0.021
						0.167	المعايير	0.003

المصدر: تم إعداده بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 25

يبين الجدول السابق أثر عوامل الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات؛ التوقعات والمعايير التنظيمية) على تحسين أداء النشاط المصرفي في بنك (BNA) لوكالة سيدي بلعباس، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة (0.862)، وبلغ معامل التحديد (0.743) بمعنى أن ما قيمته 0.743 من التغيرات في تحسين الأداء المصرفي لبنك (BNA) ناتجة عن التغير في عوامل الثقافة التنظيمية. كما بلغ معامل الانحدار β قيمة (0.138) للقيم والمعتقدات التنظيمية وما قيمته

(0.713) للتوقعات التنظيمية وقيمة (0.167) للمعايير التنظيمية، بمعنى أن الزيادة بقيمة واحدة في اهتمام البنك بعوامل الثقافة التنظيمية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء المصرفي لبنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس بقيمة (0.138) عند الاهتمام بعنصر القيم والمعتقدات التنظيمية وبقيمة (0.713) عند اهتمام الوكالة بعنصر التوقعات التنظيمية وبقيمة (0.167) عند الاهتمام بالمعايير التنظيمية. كما تؤكد معنوية قيمة F المحسوبة والتي قدرت بقيمة (67.459) وهي دالة عند مستوى معنوية 5%، وعليه نفند صحة الفرضية الرئيسية الثانية، ونقوم برفض الفرضية العدمية H_0. وقبول الفرضية البديلة التي مفادها: يوجد أثر مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على مستوى تحسين الأداء ببنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

7. نتائج البحث واختبار الفرضيات:

على ضوء تحليل الاستبيان الذي استجوب 30 فردا بالبنك الوطني للجزائر (BNA) وكالة سيدي بلعباس، والذي يعتبر جزءا من مجتمع مكون من حوالي 20 بنك و9 مؤسسات مالية تنشط عبر التراب الوطني، حاولنا معرفة الدور الهام والفعال وأثر عناصر الثقافة التنظيمية التي تم تبنيها متمثلة في (عنصر القيم والمعتقدات التنظيمية؛ عنصر التوقعات التنظيمية وعنصر المعايير التنظيمية) على عملية تحسين الأداء للنشاط المصرفي. وتم التوصل إلى النتائج والاستنتاجات التالية:

-يدرك العالمون ببنك (BNA) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أنماط وسلوكيات تتمثل في كل تلك القيم والمعتقدات والعرف التنظيمي وكذلك التوقعات ومعايير التنظيم والتي تنشأ عن تفاعل العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية داخل البنك، وتتراكم عبر مراحل تطور ودورة حياة الوكالة عينة الدراسة.

-أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى أن متوسط إجابات الأفراد مرتفع "موافق" حسب سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يبين وعي العاملين بالبنك بالأهمية التي توليها إدارة البنك إلى عوامل الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تحسين إنتاجية العاملين ومنه تحسين أداء النشاط المصرفي العاملين به.

-بينت نتائج الارتباط وجود علاقة تشابكية مباشرة بين عوامل الثقافة التنظيمية وبين تحسين الأداء كما أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة ترتبط إيجابيا بفقرات تحسين الأداء والتي عددها 15 فقرة.

-قيمة معامل الارتباط الكلي تعادل (0.772) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين عوامل الثقافة التنظيمية كلها وبين مستويات تحسين الأداء في البنك عينة الدراسة. وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وبين تحسين الأداء المصرفي ببنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس .

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لعوامل الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات، التوقعات، المعايير) على تحسين أداء النشاط المصرفي في بنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس.

-بينت معاملات الانحدار β أن الزيادة بقيمة واحدة في اهتمام البنك بعوامل الثقافة التنظيمية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء المصرفي لبنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس بقيمة (0.138) عند الاهتمام بعنصر القيم

والمعتقدات التنظيمية وبقيمة (0.713) عند اهتمام الوكالة بعنصر التوقعات التنظيمية وبقيمة (0.167) عند الاهتمام بالمعايير التنظيمية.

8. الخاتمة ومناقشة النتائج:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها ظهر لنا أنه من شأن تنبي اتجاه الثقافة التنظيمية القوية أن يساهم وبفعالية في رفع إنتاجية العاملين ويساهم أيضا بقوة في رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتسهيل شبكة الاتصال بينهم ودعم روح المسؤولية والالتزام والتجانس، مما يجعلهم يعملون في إطار ثقافي موحد ما يدفعهم لتحقيق الأهداف المرجوة ومنه تحسين أداء المنظمة التي ينتمون إليها، حيث أن عوامل الثقافة التنظيمية الثلاثة التي تمت دراستها في بحثنا وهي القيم والمعتقدات والتوقعات والمعايير كلها تساهم في رفع الأداء الوظيفي ومنه ضمان نجاح البنك عينة الدراسة كما بينت النتائج الإحصائية التي حددت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محاور الدراسة. ضف إلى ذلك إدراك العاملين ببنك (BNA) لمعاني الثقافة التنظيمية بل وممارستهم وترسيخهم لهذه العوامل عند أداء مهامهم البسيطة والدورية وهو ما يساهم في إفساح المجال أمام العاملين للتطوير بما يضمن سلامة وسلاسة الأداء المصرفي ويرسخ للعلاقات الطيبة بين الزملاء والمسؤولين، ويثمن ثقافة الولاء للبنك، وهو ما ظهر لنا جليا عند تحليل متغيرات سنوات الخبرة والفئة العمرية التي بينت أن العاملين ليس لهم استعداد لتغيير البنك في حالة وجود فرصة مماثلة للعمل.

كما بينت نتائج علاقة الارتباط التشابكي بين فقرات محور عوامل الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء المصرفي إلى الارتباط الإيجابي بين الفقرات مما يساعد بنك (BNA) على خلق ثقافة الابتكار ورفع الميزة التنافسية للبنك، وبينت كذلك نتائج الانحدار الأثر الإيجابي لعوامل القيم والمعتقدات والتوقعات والمعايير التنظيمية على تحسين أداء النشاط المصرفي ببنك (BNA)، وهذا لاحتواء البنك لكل المشاكل التي قد يعاني منها العاملون وطريقته في احتوائها ومعالجتها لإدراكه بأهمية الثقافة التنظيمية.

وعليه يعتبر ضروريا أن يدعم بنك (BNA) عوامل الثقافة التنظيمية والتي تعتبر متعددة وواسعة النطاق والتطبيق حسب ما ورد في الدراسات السابقة الأخرى وهذا من أجل تحسين الأداء الذي يصبو إليه البنك، حيث قامت دراستنا على تحليل البيانات الداخلية للبنك دون الرجوع إلى مقارنة أداء وكالة (BNA) سيدي بلعباس بوكالات أخرى لنفس البنك أو حتى ببنوك أخرى وهو ما يدعو إلى ضرورة الاهتمام الإضافي بمتطلبات العاملين في البنك وتثمين عوامل الثقافة التنظيمية من أجل بناء ثقافة فعالة ترتكز على معتقدات وسلوكيات وتوقعات العاملين بالمصرف. ومنه يمكن رفض كلا الفرضيتين؛ الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة مباشرة بين عوامل الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء من جهة؛ والثانية التي مفادها عدم وجود أثر لعوامل الثقافة التنظيمية على تحسين أداء البنك الوطني للجزائر لوكالة سيدي بلعباس عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

حيث أظهرت النتائج التأثير الفعال لعوامل الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالبنك ورفع مستوى رضاهم الوظيفي مما يساهم في تعزيز شبكة الاتصال بينهم والالتزام بروح المسؤولية، حيث بينت نتائج تحليل

الانحدار المتعدد أهمية القيم؛ المعتقدات والمعايير التنظيمية في تحسين الأداء .الوذيفي وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف البنك وتعزيز تنافسيته. أيضا أظهرت النتائج الارتباط الإيجابي بين عوامل الثقافية التنظيمية والأداء المصرفي .

والجدير بالذكر عند هذا الحد من البحث أنه لا يمكن الحكم على الدور الحقيقي الذي تلعبه عوامل الثقافة التنظيمية في تحسين أداء النشاط المصرفي ببنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس فقط عن طريق ما يعتقده العاملون به، بل يجب أيضا مقارنة هذا الأداء المصرفي مع أداء مصارف أخرى أو حتى وكالات أخرى، هذا من جهة ومن جهة أخرى قد لا تكون هذه النتائج نهائية بل لابد من دعمها ببحوث أخرى كمية تبين العلاقة الحساسة بين عوامل الثقافة التنظيمية الكيفية ومؤشرات الأداء المصرفي الكمية كمؤشرات الربحية ومعدلات العائد على الأصول وغيرها من المتغيرات الكمية، لهذا ندعو إدارة البنك المركزي على أن تقوم بتطوير معاني الثقافة التنظيمية بمختلف وكالاتها عن طريق إقامة الاجتماعات الدورية من أجل تحديد المهام والمسؤوليات الإدارية وكذلك من أجل عرض اتجاه القيم الثقافية ومعرفة تلك القيم التي يفضلها الأفراد العاملون والتي تكون مطلوبة في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والرفع من أداء البنك في بيئة مصرفية متغيرة.

9. التوصيات:

من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية وفقا للأسس السليمة التي تسمح بتطوير الأداء سواء لبنك (BNA) أو غيره من البنوك الناشطة في البيئة المصرفية بالجزائر لا بد من نشر ثقافة مؤسسية موحدة بين فروع البنوك تركز على تطوير العاملين وتحسين الأداء المصرفي.

لا بد من إجراء العديد من البحوث الكمية والتكميلية التي تركز على مؤشرات الأداء المصرفي كالربحية والعائد وربطها بعوامل الثقافة التنظيمية لتحليل الأثر والتأثير بشكل أكثر دقة.

من شأن تبني عوامل الثقافة التنظيمية أن يحفز الولاء الوظيفي للعمال ومنه ضمان استمرارية الأداء العالي لهم وتعزيز الاتصال الداخلي والاتساق بينهم.

يجب على البنوك مقارنة الأداء بين فروعها ووكالاتها أو مع بنوك أخرى من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد أفضل الممارسات لتحسين الأداء ككل.

إن عملية تشجيع الابتكار والتركيز على خلق بيئة عمل تدعم الابتكار وتحفز العاملين على تقديم أفكار خلاقة جديدة من شأنه أن يعزز من مكانة البنك التنافسية.

وعليه لابد للبنوك الناشطة في البيئة المصرفية الجزائرية أن تعمل على بناء استراتيجيات فعالة للتكيف مع التغيرات من خلال تطوير القيم التنظيمية بشكل مستمر يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ويعزز من الأداء الفعلي ضمن الإطار الثقافي للبنك وعليه يمكن القول أن الاستثمار في الثقافة التنظيمية يعتبر من عوامل نجاح البنوك في بيئة مصرفية تتسم بالمنافسة والتغير.

10. المراجع المعتمدة في البحث:

Organizational Culture of Greek Banking . June, 2013.Koustelios Athanasins و ،Bellias Dimitrios Institutions: A Case Study. *International Journal of Human Resource* ،*Issue 2 ,3*.

Peeople and Organizational .(1991) .David F Caldwell و ،Jennifer A Chatman ،Charles A OReilly Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal* ،*34*(3)، 487-516.

Washington: .*Dension Organizational Culture Survey* .(1997) .William S Neale و ،Daniel R Dension .Dension Consulting, LLC

.Boss Publishers & San Francisco : Jossey . *Organizational culture leadership* .(1989) .E H Schein

New York: .*Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work* .(1993) .K Davis و ،J W Newstron .McGraw-Hill

The Academy of Management Review، *18 (4)*، 657-693. .The Dynamics of Organizational Culture .(1993) .Jo Hatch Mary

Quality Management Journal، *6*(4)، 7-25. .A Framework for Organizational Quality Culture .(1999) .W Sine و ،K Cameron

Revue homme et entreprise,(4304 ,1111). .la culture d'entreprise en question .(Octobre, 1994) .K, A Bouguera

Organizational Culture Impact on Banking .(2017) .Abbas Muzaffar و ،Mehmood Cheema Anam Performance in Presence of Organizational Commitment: A Case of Banking Sector of Pakistan. *Applied Business and Economic Research* ،*15* (18).

Measuring Core Dimensions of .(2002) .Ch Vandenberghe و ،R Haccoun ،L Neuve ،N Delobbe Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument. *LSM Working Papers 05/53*.

R A Cooke، و J C Lafferty. (1983). Organizational Culture Inventory. *Human Synergistics*.

R Goffee، و G Jones. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*، *74*، 133-148.

S Kaiser، و R. Keiner. (2007). Culture and Tacit Knowledge in Sport Organizations. *Institute of Sport Economics and Sport Management*.

T J Peters، و R H Waterman. (1982). *In Search of Excellence from America's Best-Run Companies*. Row: New York & Harper.

Terrence E Deal، و Allan A Kennedy. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company.

أبو الفتوح علي فضالة. (1999). *التحليل المالي وإدارة الأموال*. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

أحمد القطامين. (1996). *التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية*. الأردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.

أحمد بوشنافة، و أحمد بوسهمين. (2005). أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير. *مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية*. جامعة المسيلة.

صالح خالص. (2004). تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي. *ملتقى وطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- الواقع والتحديات*. الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا-كلية العلوم الاقتصادية-جامعة الشلف.

عامر علي العطوي، و إلهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، *12* (4).

عتيقة حرايرية، و خالد تيطراوي. (2013). تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات مجلد 01، عدد 01*، 181-218.

محمد الطعامنة. (2000). مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في منظمات القطاع العاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. *المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)- القاهرة*.

محمد جموعي قريشي. (2004). تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000. *مجلة الباحث*(03).

مروان محمد النسور. (جوان 2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإداري، المجلد 20، العدد 2*، 178-210.

ناصر محمد العديلي. (1995). *السلوك الإنساني والتنظيمي" منظور كلي مقارن"* . الرياض: معهد الإدارة العامة الرياض- المملكة العربية السعودية.

يوسف أبو فلة،، و بسيلي اسماعيل السيوطي. (2008). تحليل واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي. *مداخلة مقدمة من المؤتمر الدولي السنوي الثامن*. الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.

11. استبيان الدراسة:

المحور الأول: البيانات العامة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 ☐ من 31 إلى 40 ☐

من 41 إلى 50 ☐ أكثر من 51 ☐

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5إلى 10 سنوات ☐ سنوات فأكثر ☐

المسمى الوظيفي: خدمة الزبائن ☐ لعمليات ☐ الية والمحاسبة ☐ آخ ☐

الرجاء وضع الإشارة (×) في الخانة المناسبة

المحور الثاني: العلاقة التشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء ببنك (BNA) وكالة سيدي بلعباس

الرقم	الفقـــرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	القيم والمعتقدات التنظيمية					
01	يوجد إدراك واعي وفعال للثقافة التنظيمية بالبنك					
02	تحدد الثقافة السائدة في البنك سلوكيات العاملين فيها					
03	يعتقد البنك أن العاملين ينجزون مهامهم بمصداقية عالية					
04	يعتقد العاملون أن الأجر الذي يتقاضونه مرضي لهم مقارنة بحجم المهام التي يؤدونها					
05	تتسم العلاقات بين المجموعات والأقسام داخل البنك على أساس التعاون وتحقيق هدف مشترك					
	المعايير التنظيمية					
06	يتم التعامل مع الخلافات الداخلية بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة ووضع لجان خاصة بالنزاعات					
07	يركز البنك على تقييم سلوك العاملين من أجل تحسين أداء نشاطه					
08	من عناصر تحسين أداء النشاط المصرفي عمليات تقييم السلوك الشخصي والمواظبة والانضباط والإلمام بالواجبات					
09	الحصول على معلومات من زملاء العمل لا يخضع لقوانين أو قواعد رسمية ومكتوبة					
10	يرى العاملون أن البنك يشاركهم في التسيير عند استشارتهم في بعض الأمور التنظيمية					
	التوقعات التنظيمية					
11	تؤمن إدارة البنك أن كل العاملين يمثلون جزءا من نتائج البنك					
12	يتوقع العاملون من البنك أن يكافئهم دوريا على جهودهم					
13	يعتبر البنك جميع العاملين شركاءا وليسوا مجرد أجراء					
14	يخلق البنك قنوات للاتصال الدائم مع الموظفين ويحسسهم بأنه يحمي مصالحهم					
15	يستفيد من نتائج تحسين الأداء الإدارة والعاملين معا					

المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء نشاط البنك

الرقم	الفقـــرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتميز الأفراد العاملون بالبنك بالمعرفة عن كيفية أداء أعمالهم وطبيعة الوظيفة التي يعملون بها					
02	العاملون في البنك لديهم القدرة الكافية على تنظيم العمل بشكل جيد					
03	لدى العاملين في البنك القدرة على اختيار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم					
04	أعتقد أن الخدمة المقدمة للزبائن ذات نوعية جيدة					
05	توجد قدرة كافية للعاملين بالبنك على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة					
06	لدى العاملين في البنك المعرفة التامة بسياسات ورؤى البنك المتعلقة بالعمل.					
07	يحرص العاملون بالبنك على تأدية مهامهم بدون أخطاء					
08	لدى العاملين بالبنك القدرة على إنجاز الأعمال بسرعة مناسبة					
09	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع إمكانيات وقدرات العاملين					
10	لدى العاملين في البنك القدرة الكافية على استغلال الوقت بشكل فعال					
11	يعتبر تحسين الأداء للنشاط البنكي ضروريا وهو حافز لتطوير أداء العاملين					
12	يتم العمل في شكل فريق لحل المشاكل التي تواجه العامل وفي وقت مناسب					
13	يهتم العاملون بردود أفعال الزبائن ويحاولون إقناع الزبون بخدمات وعروض البنك					
14	تتسم العلاقة بين العاملين والإدارة بالانسيابية دون الالتزام بالعلاقات الهيكلية					
15	يساهم تحسين أداء البنك في رفع مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين أدائهم					