



أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية

احمد محمد خضر

a.khadher@zu.edu.ly

<https://orcid.org/0009-0004-1518-0654>

نجية محمد المبروك بريقات

n.ibeeeqat@zu.edu.ly

<https://orcid.org/0009-0002-4523-4284>

كلية الاقتصاد / جامعة الزاوية

The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Field Study at the

National Commercial Bank – Zawiya Branch

Ahmed Mohamed Khadher

Najia Mohamed Al-Mabrouk Briqat

Faculty of Economics–University of Zawiya

تاريخ الاستلام: 2026/05/30 - تاريخ المراجعة: 2026/06/18 - تاريخ القبول: 2026/06/28 - تاريخ النشر: 2026/07/23

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية على أداء العاملين في المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم أربعين عاملاً، حيث تم توزيع أربعين استبانة واسترجاع سبع وثلاثين استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واختبارات الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في المصرف جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، بينما جاء مستوى أداء العاملين بدرجة مرتفع جداً.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين، حيث جاءت الأعراف التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تلتها القيم التنظيمية، ثم المعتقدات التنظيمية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال دعم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير الأعراف التنظيمية الإيجابية، وترسيخ قيم العمل الجماعي والثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المصرف التجاري الوطني.

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational culture, with its dimensions represented in organizational values, organizational beliefs, and organizational norms, on employee performance at the National Commercial Bank – Zawiya Branch. The study adopted the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as the main tool for data collection from the study population, which consisted of forty employees. Forty questionnaires

were distributed, and thirty-seven valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences program and simple linear regression tests.

The results showed that the level of organizational culture at the bank came at a moderate level tending toward high, while the level of employee performance came at a very high level. The study also found a statistically significant positive impact of organizational culture on employee performance, where organizational norms came first in terms of impact strength, followed by organizational values, and then organizational beliefs. In light of the results, the study recommended the necessity of enhancing organizational culture by supporting participation in decision-making, developing positive organizational norms, and consolidating the values of teamwork and organizational trust.

Keywords: Organizational Culture, Employee Performance, Organizational Values, Organizational Beliefs, Organizational Norms, National Commercial Bank.

أولاً: المقدمة

في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحيط بالمؤسسات في العصر الحديث، أصبح الاهتمام بالموارد البشري ركيزة أساسية لنجاح المنظمات واستمراريتها. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل سلوك العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تسهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعزز الأداء ويحفز الإبداع والابتكار. وتعد الثقافة التنظيمية بمثابة شخصية المنظمة، فهي تعكس القيم والمعتقدات والأعراف التي يتبناها العاملون، وتؤثر في طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع العملاء، وبالتالي تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية. ومع تزايد التحديات التي تواجه القطاع المصرفي الليبي، برزت الحاجة إلى دراسة واقع الثقافة التنظيمية وأثرها في أداء العاملين، خاصة في مؤسسات حيوية مثل المصرف التجاري الوطني الذي يعد أحد أبرز المؤسسات المصرفية في البلاد. وعليه، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وأداء العاملين في المصرف التجاري الوطني - فرع الزاوية، وذلك بهدف تقديم رؤية علمية تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المصرفي.

ثانياً: مشكلة الدراسة

من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان مع بعض العاملين في المصرف التجاري الوطني - فرع الزاوية، لوحظ وجود تدني نسبي في مستوى أداء بعض العاملين، مما قد يعود إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المصرف. لذا تحددت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المصرف التجاري الوطني - فرع الزاوية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مستوى أثر القيم التنظيمية السائدة في أداء العاملين في المصرف محل الدراسة؟

ثانياً: ما مستوى أثر المعتقدات التنظيمية السائدة في أداء العاملين في المصرف محل الدراسة؟

ثالثاً: ما أثر الأعراف التنظيمية السائدة في أداء العاملين في المصرف محل الدراسة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف محل الدراسة.

ثانياً: التعرف على مستوى أداء العاملين في المصرف التجاري الوطني - فرع الزاوية.

ثالثاً: تحديد أثر القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية في أداء العاملين.

رابعاً: تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي داخل المصرف.

رابعاً: نموذج الدراسة ومتغيراتها

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وتشمل أبعادها التالية:

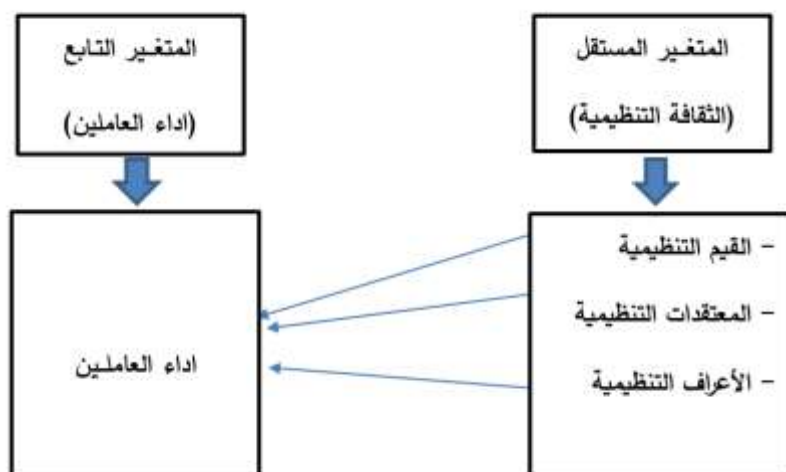
القيم التنظيمية.

المعتقدات التنظيمية.

الأعراف التنظيمية.

المتغير التابع: أداء العاملين.

عنوان الشكل: الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



يوضح الشكل العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة) والمتغير التابع (أداء العاملين) مع سهام تشير إلى اتجاه التأثير.

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة.

سادساً: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المصرف التجاري الوطني فرع الزاوية، والبالغ عددهم 40 عاملاً. وتم استخدام

أسلوب العينة المسحية الشاملة نظراً لصغر حجم المجتمع، حيث تم توزيع 40 استبانة، واسترداد 38 استبانة، منها 37

استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة 92.5%.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم تصميم استبانة مكونة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: بيانات ديموغرافية وتشمل العمر، والنوع، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: عبارات تقيس متغيرات الدراسة، وقد تضمن 15 عبارة للثقافة التنظيمية موزعة بواقع خمس عبارات لكل بعد من أبعادها الثلاثة، و10 عبارات لأداء العاملين، وذلك باستخدام مقياس ليكرت.

رابعاً: صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم في الصياغة النهائية للعبارات.

أما بالنسبة للثبات، فقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة الثبات للاستبانة ككل 98.6%، وهي نسبة عالية تشير إلى ثبات الأداة وصلاحياتها.

الجدول رقم (1): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
الثقافة التنظيمية ككل	15	0.937
القيم التنظيمية	5	0.896
المعتقدات التنظيمية	5	0.838
الأعراف التنظيمية	5	0.810
أداء العاملين	10	0.948
الاستبانة ككل	25	0.968

يشمل الجدول المجالات التالية مع معامل كرونباخ لكل مجال:

1. الثقافة التنظيمية ككل (خمس عشرة فقرة) – المعامل.
2. القيم التنظيمية (خمس فقرات) – المعامل.
3. المعتقدات التنظيمية (خمس فقرات) – المعامل.
4. الأعراف التنظيمية (خمس فقرات) – المعامل.
5. أداء العاملين (عشر فقرات) – المعامل.
6. الاستبانة ككل (خمس وعشرون فقرة) – المعامل.

خامساً: الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وشملت الأساليب الإحصائية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الموافقة على عبارات الدراسة.

ثالثاً: اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد قوة التأثير بين المتغيرات.

سابعاً: عرض النتائج وتحليلها

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

أ - توزيع العينة حسب العمر:

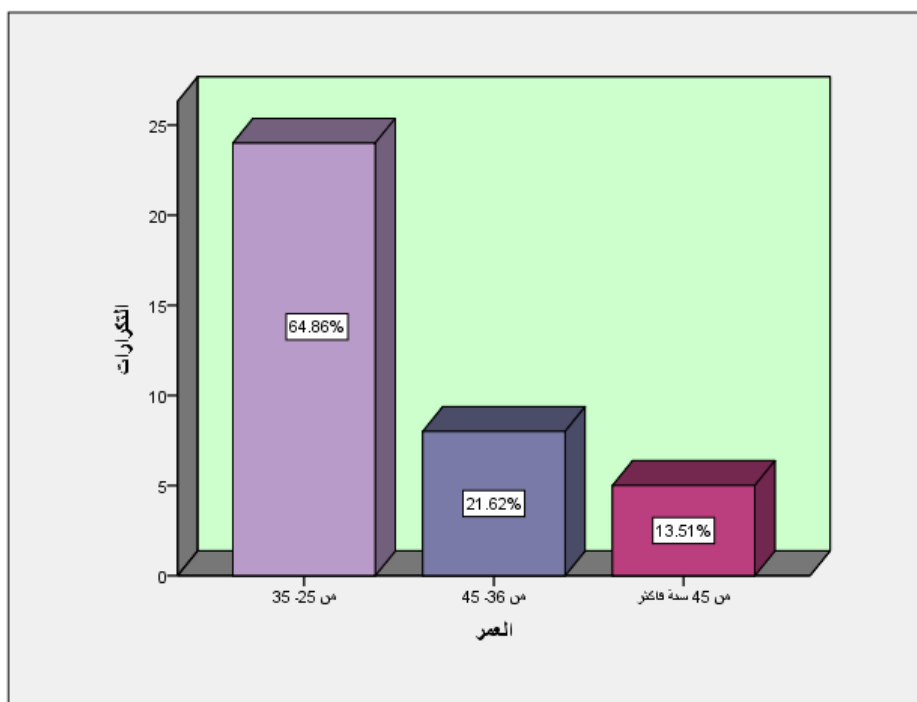
الجدول رقم (2): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
أقل من 25 سنة	0	0%
من 25 إلى 35 سنة	24	64.9%
من 36 إلى 45 سنة	8	21.6%
من 45 سنة فأكثر	5	13.5%
الإجمالي	37	100%

يشمل الجدول الفئات العمرية التالية مع التكرارات والنسب المئوية:

1. أقل من خمس وعشرين سنة.
2. من خمس وعشرين إلى خمس وثلاثين سنة.
3. من ست وثلاثين إلى خمس وأربعين سنة.
4. من خمس وأربعين سنة فأكثر.

الشكل رقم (2): التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب العمر



تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغت 64.9%، مما يدل على أن غالبية العاملين في المصرف ينتمون إلى فئة عمرية شابة تمتلك القدرة على التفاعل مع متطلبات العمل المصرفي، كما بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة واحداً 21.6%، وهي تعكس وجود خبرات وظيفية متوسطة تدعم استقرار العمل، في حين بلغت نسبة من أعمارهم 45 سنة فأكثر 13.5%، مما يشير إلى وجود عدد من العاملين ذوي الخبرة الطويلة، أما الفئة العمرية الأقل من 25 سنة فقد سجلت نسبة صفر %، وهو ما يعكس اعتماد المصرف بدرجة أكبر على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة مقارنة بالموظفين حديثي الالتحاق.

ب - توزيع العينة حسب النوع:

الجدول رقم (3): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب النوع

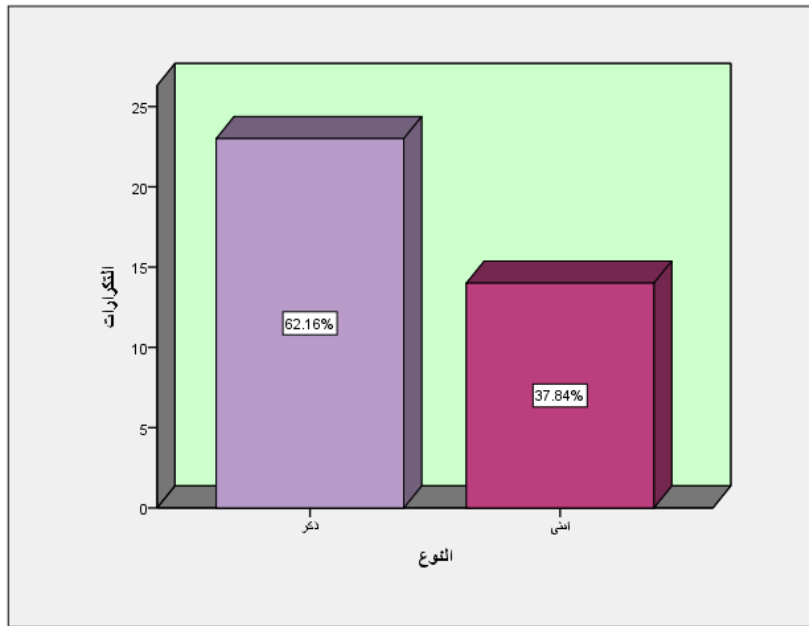
النوع	العدد	النسبة %
ذكر	23	62.2%
أنثى	14	37.8%
الإجمالي	37	100%

يشمل الفئات التالية مع التكرارات والنسب المئوية:

1. ذكر

2. أنثى

الشكل رقم (3): التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب النوع



يوضح الجدول أن نسبة الذكور شكلت النسبة الأكبر من إجمالي عينة الدراسة، حيث بلغت اثنين وستين 62.2%، بينما بلغت نسبة الإناث 37.8%، ويعكس ذلك ارتفاع نسبة مشاركة الذكور في الوظائف المصرفية مقارنة بالإناث، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف معدلات التوظيف بين الجنسين، كما تدل على تنوع العينة، الأمر الذي يساهم في تعزيز موضوعية النتائج.

ج - توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
---------------	-------	----------

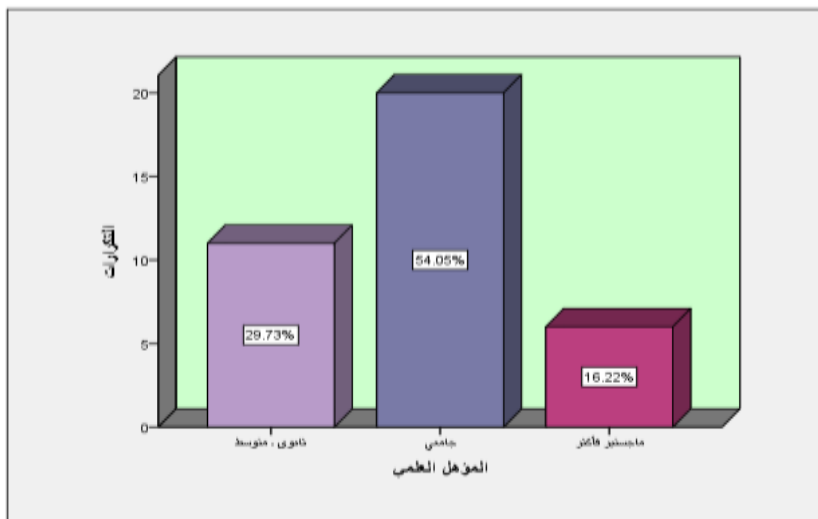
أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية

أقل من الثانوي	0	%0
ثانوي - متوسط	11	%29.7
جامعي - عالي	20	%54.1
ماجستير فأكثر	6	%16.2
الإجمالي	37	%100

يشتمل الجدول على الفئات التالية مع التكرارات والنسب المئوية:

1. أقل من الثانوي
2. ثانوي - متوسط
3. جامعي - عالي
4. ماجستير فأكثر

الشكل رقم (4): التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي



يشير الجدول إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً جامعياً أو عالياً، حيث بلغت نسبتهم 54.1%، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في المصرف، وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل المصرفي الذي يتطلب مهارات ومعارف علمية متخصصة، كما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل ثانوي أو متوسط 29.7%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير فأكثر 16.2%، وهو ما يعكس وجود كوادرات تأهيل علمي متقدم تساهم في دعم الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل، أما فئة أقل من الثانوي فقد سجلت نسبة 0%، مما يشير إلى أن جميع العاملين في المصرف يمتلكون مستويات تعليمية مناسبة تتلاءم مع متطلبات العمل الإداري والمصرفي.

د - توزيع العينة حسب طبيعة العمل:

الجدول رقم (5): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب طبيعة العمل

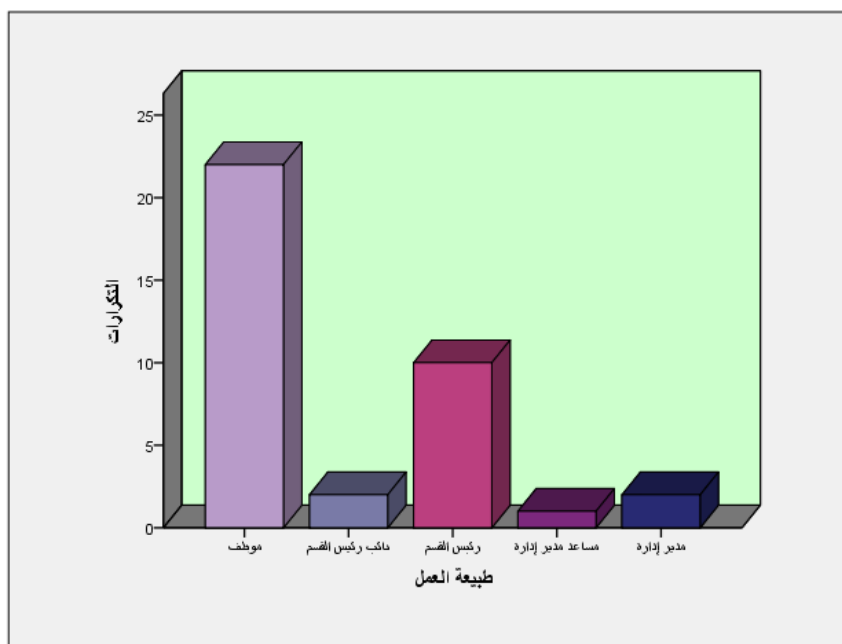
أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية

طبيعة العمل	العدد	النسبة %
موظف	22	59.5%
نائب رئيس قسم	2	5.4%
رئيس قسم	10	27.0%
مدير وحدة إدارية	0	0%
مساعد مدير إدارة	1	2.7%
مدير إدارة	2	5.4%
الإجمالي	37	100%

يشتمل الجدول السابق على الفئات التالية مع التكرارات والنسب المئوية:

1. موظف
2. نائب رئيس قسم
3. رئيس قسم
4. مدير وحدة إدارية
5. مساعد مدير إدارة
6. مدير إدارة

الشكل رقم (5): التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب طبيعة العمل



يشير الجدول إلى أن فئة الموظفين شكلت النسبة الأكبر من إجمالي العينة، حيث بلغت 59.5%، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يشغلون وظائف تنفيذية، الأمر الذي يساهم في الحصول على بيانات تعكس واقع العمل اليومي ومستوى الأداء الفعلي، كما بلغت نسبة رؤساء الأقسام 27%، وهي نسبة تعكس وجود مشاركة جيدة للمستويات الإشرافية في الدراسة، في حين بلغت نسبة نواب رؤساء الأقسام ومديري الإدارات 5.4% لكل منهما، بينما بلغت نسبة مساعدي مديري الإدارات 2.7%، أما فئة مديري الوحدات الإدارية فقد سجلت نسبة 0%، مما يشير إلى عدم تمثيل هذه الفئة ضمن عينة الدراسة، ويعكس هذا التوزيع تنوعاً وظيفياً يثري نتائج الدراسة من خلال تضمين وجهات النظر بمختلف المستويات الإدارية.

هـ - توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

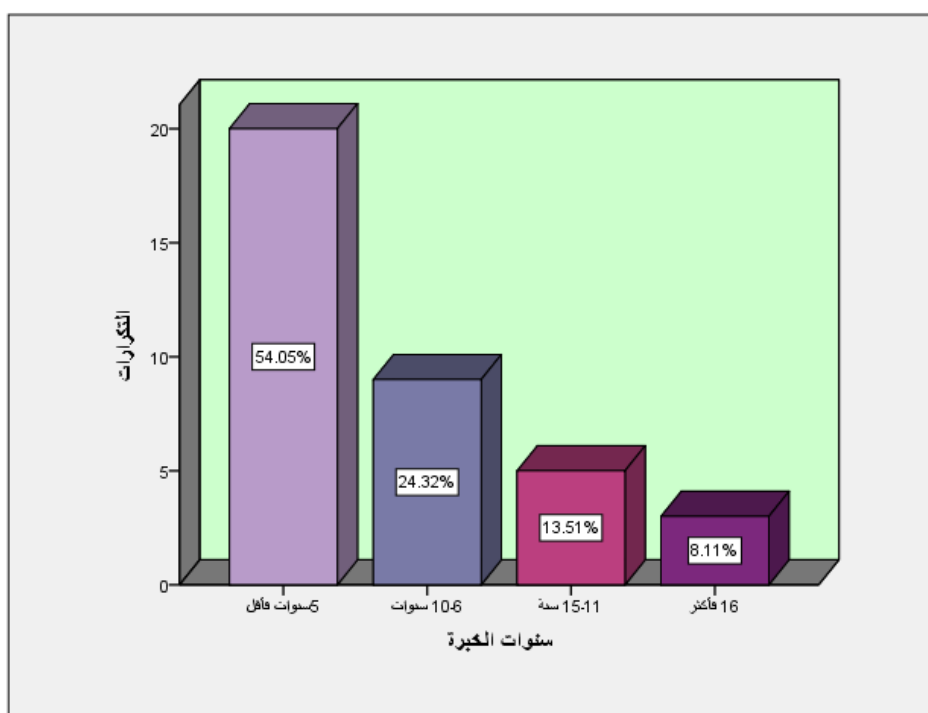
الجدول رقم (6): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة العلمية	العدد	النسبة %
5 سنوات فأقل	20	54.1%
6-10	9	24.3%
11-15	5	13.5%
16 سنة فأكثر	3	8.1%
الإجمالي	37	100%

الجدول يشمل الفئات التالية مع التكرارات والنسب المئوية:

1. خمس سنوات فأقل
2. من ست إلى عشر سنوات
3. من إحدى عشرة إلى خمس عشرة سنة
4. ست عشرة سنة فأكثر
5. الإجمالي

الشكل رقم (6): التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة



يشير الجدول إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العلمية بين خمس سنوات فأقل، حيث بلغت نسبتهم أربعة وخمسين فاصلة واحداً في المئة، مما يدل على أن المصرف يضم نسبة كبيرة من العاملين ذوي الخبرة الحديثة نسبياً، الأمر الذي قد يساهم في تعزيز التفاعل مع أساليب العمل الحديثة والتطورات التنظيمية، كما بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين ست إلى عشر سنوات أربعة وعشرين فاصلة ثلاثة في المئة، وهي نسبة تعكس وجود كوادر تمتلك خبرة متوسطة تدعم استقرار الأداء الوظيفي، في حين بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين إحدى عشرة إلى خمس عشرة سنة ثلاثة عشر فاصلة خمسة في المئة، أما العاملون الذين يمتلكون خبرة ست عشرة سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم ثمانية فاصلة

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية

واحداً في المئة، مما يشير إلى وجود عدد من العاملين ذوي الخبرة الطويلة القادرين على نقل المعرفة والخبرات داخل بيئة العمل، ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في مستويات الخبرة بين أفراد العينة بما يسهم في تعزيز شمولية نتائج الدراسة.

ثانياً: مستوى الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

أ - مستوى الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية ومستويات التوافق لفقرات الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
القيم التنظيمية					
1	تتظر الادارة العليا باهتمام لضرورة وحتمية تفويض السلطة داخل الشركة.	3.54	0.931	70.8%	مرتفع
2	تشجع الادارة العاملين على تنمية افكارهم الإدارية.	3.46	1.145	69.2%	مرتفع
3	يوجد تشجيع للعاملين الساعين إلى توسيع ونشر مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق داخل المصرف.	3.22	1.272	64.4%	متوسط
4	تقوم الادارة بإشراك العاملين في وضع مقترحات واتخاذ القرارات.	3.14	1.294	62.8%	متوسط
5	ترى إدارة الشركة في العنصر البشري انهم اساس الخدمات المصرفية.	3.78	0.947	75.6%	مرتفع
المعتقدات التنظيمية					
1	توجد قناعات مشتركة لدى القيادات ومتخذي القرار بأهمية الاعتماد على مشاركة العاملين.	2.81	1.198	56.2%	متوسط
2	يتم ربط الحوافز والمزايا على اساس تعلم واتقان مهارات اتخاذ القرار.	3.27	0.990	65.4%	متوسط
3	تعتقد الادارة في تعاملها بإدراجها بأنها تحتاج إلى تطبيق أسلوب إداري متطور.	3.65	0.978	73.0%	مرتفع
4	هناك معتقدات داخل الشركة تعزز الثقة وتوحد لغة التعامل بين العاملين.	3.24	1.164	64.8%	متوسط
5	يسعى ذوي الخبرة الطويلة المدى إلى التطوير والتحديث والسرعة في إنجاز الاعمال.	3.54	1.169	70.8%	مرتفع
الأعراف التنظيمية					
1	الاعراف السائدة بالشركة تسعى لإعطاء الموظف الحرية في إبداء الرأي.	2.86	1.273	57.2%	مرتفع
2	تشجع الاعراف السائدة بالشركة على التخلص من المركزية والانتقال إلى الإدارة الحديثة.	3.38	1.299	67.6%	متوسط

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني - فرع الزاوية

3	يسعى الموظفون القدامى والاكثَر خبرة إلى تشجيع زملائهم الاحداث والاحداث إلى انتهاج أساليب إدارية حديثة.	3.08	1.278	61.6%	متوسط
4	تعمل الادارة على الاستفادة من خبرات المنظمات الخارجية في مجالات مختلفة.	3.62	1.063	72.4%	مرتفع
5	يسعى المديرون إلى تشجيع رؤوسهم ومشاركتهم لتطوير أنفسهم وقدراتهم.	3.32	1.334	66.4%	متوسط
الإجمالي ككل		3.32	0.842	66.4%	متوسط

يشتمل الجدول على الأبعاد التالية مع فقراتها، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي، ومستوى التوافق لكل فقرة:

أولاً: القيم التنظيمية (خمس فقرات):

الفقرة الأولى: تنظر الإدارة العليا باهتمام لضرورة وحتمية تفويض السلطة داخل الشركة.
 الفقرة الثانية: تشجع الإدارة العاملين على تنمية أفكارهم الإدارية.
 الفقرة الثالثة: يوجد تشجيع للعاملين الساعين إلى توسيع ونشر مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق داخل المصرف.
 الفقرة الرابعة: تقوم الإدارة بإشراك العاملين في وضع مقترحات واتخاذ القرارات.
 الفقرة الخامسة: ترى إدارة الشركة في العنصر البشري أنهم أساس الخدمات المصرفية.
ثانياً: المعتقدات التنظيمية (خمس فقرات):

الفقرة الأولى: توجد قنوات مشتركة لدى القيادات ومتخذي القرار بأهمية الاعتماد على مشاركة العاملين.
 الفقرة الثانية: يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس تعلم وإتقان مهارات اتخاذ القرار .
 الفقرة الثالثة: تعتقد الإدارة في تعاملها بإداراتها بأنها تحتاج إلى تطبيق أسلوب إداري متطور .
 الفقرة الرابعة: هناك معتقدات داخل الشركة تعزز الثقة وتوحد لغة التعامل بين العاملين.
 الفقرة الخامسة: يسعى ذوو الخبرة الطويلة إلى التطوير والتحديث والسرعة في إنجاز الأعمال.
ثالثاً: الأعراف التنظيمية (خمس فقرات):

الفقرة الأولى: الأعراف السائدة في الشركة تسعى لإعطاء الموظف الحرية في إبداء الرأي.
 الفقرة الثانية: تشجع الأعراف السائدة في الشركة على التخلص من المركزية والانتقال إلى الإدارة الحديثة.
 الفقرة الثالثة: يسعى الموظفون القدامى والأكثَر خبرة إلى تشجيع زملائهم الأحدث على انتهاج أساليب إدارية حديثة.
 الفقرة الرابعة: تعمل الإدارة على الاستفادة من خبرات المنظمات الخارجية في مجالات مختلفة.
 الفقرة الخامسة: يسعى المديرون إلى تشجيع رؤوسهم ومشاركتهم لتطوير أنفسهم وقدراتهم.

تشير نتائج الجدول إلى وجود مستوى موافقة متوسط إلى مرتفع تجاه عبارات القيم التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في المصرف، حيث جاءت أعلى نسبة موافقة لعبارة "ترى إدارة الشركة في العنصر البشري أنهم أساس الخدمات المصرفية" بنسبة 75.6%، مما يعكس إدراك الإدارة لأهمية الموارد البشرية ، كما جاءت عبارة "تنظر الإدارة العليا باهتمام لضرورة وحتمية تفويض السلطة داخل الشركة" بنسبة موافقة بلغت 70.8%، وهو ما يدل على توجه الإدارة نحو تعزيز المرونة الإدارية وتمكين العاملين.

وفي المقابل، جاءت عبارة "تقوم الإدارة بإشراك العاملين في وضع المقترحات واتخاذ القرارات" بأقل نسبة موافقة بلغت 62.8%، مما يشير إلى أن مستوى مشاركة العاملين ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم، كما توضح قيم الانحراف المعياري وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول بعض العبارات.

وتشير نتائج المعتقدات التنظيمية إلى وجود مستوى متوسط من تبني المفاهيم والمعتقدات الإدارية الحديثة داخل المصرف، حيث جاءت عبارة "تعتقد الإدارة في تعاملها بإداراتها بأنها تحتاج إلى تطبيق أسلوب إداري متطور" في المرتبة الأولى بوزن مؤوي بلغ ثلاثة وسبعين في المئة، مما يعكس إدراك الإدارة لأهمية التطوير والتحديث الإداري لمواكبة متطلبات العمل المصرفي، كما جاءت عبارة "يسعى ذوو الخبرة الطويلة إلى التطوير والتحديث والسرعة في إنجاز الأعمال" بوزن مؤوي بلغ سبعين فاصلة ثمانية في المئة، وهو ما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تحسين الأداء والاستفادة من الخبرات.

وفي المقابل، جاءت عبارة "توجد قنوات مشتركة لدى القيادات ومتخذي القرار بأهمية الاعتماد على مشاركة العاملين" في المرتبة الأخيرة بوزن مؤوي بلغ 65.2%، مما يشير إلى ضعف نسبي في تعزيز مبدأ المشاركة الإدارية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المصرف.

وبينت نتائج الأعراف التنظيمية وجود مستوى متوسط من الأعراف التنظيمية السائدة، حيث جاءت عبارة "تعمل الإدارة على الاستفادة من خبرات المنظمات الخارجية في مجالات مختلفة" في المرتبة الأولى بوزن مؤوي بلغ 72.4%، مما يعكس اهتمام الإدارة بالاستفادة من التجارب والخبرات الخارجية لتحسين الأداء، كما جاءت عبارة "تشجع الأعراف السائدة في الشركة على التخلص من المركزية والانتقال إلى الإدارة الحديثة" بوزن مؤوي بلغ 67.6%، وهو ما يدل على وجود توجه نحو تبني الأساليب الإدارية الحديثة.

أما أقل العبارات موافقة فكانت عبارة "الأعراف السائدة في الشركة تسعى لإعطاء الموظف الحرية في إبداء الرأي" بوزن مؤوي بلغ سبعة وخمسين فاصلة اثنين في المئة، مما يشير إلى أن بيئة العمل ما تزال بحاجة إلى تعزيز حرية التعبير، وتشجيع العاملين على طرح آرائهم ومقترحاتهم بصورة أكبر.

وتشير النتائج الإجمالية إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المصرف محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.23 بانحراف معياري قدره 0.842 مما يدل على وجود تقارب نسبي في آراء أفراد العينة حول عبارات الدراسة، وقد أظهرت النتائج اهتمام الإدارة بالعنصر البشري واعتباره أساس الخدمات المصرفية، حيث جاءت هذه العبارة بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.870 كما برز اهتمام الإدارة بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والاستفادة من الخبرات والتطوير المستمر، وفي المقابل، أظهرت بعض النتائج انخفاضاً نسبياً في مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم حرية أكبر في إبداء الرأي، مشيراً إلى وجود حاجة لتعزيز مفاهيم المشاركة الإدارية والعمل الجماعي.

ب - مستوى أداء العاملين

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية ومستويات التوافق لفقرات أداء العاملين

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	يوفر المصرف جميع المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة.	3.97	1.040	79.4%	مرتفع جدًا
2	يملك العاملون المهارات والقدرات على تخطي مشاكل العمل.	4.24	0.683	84.8%	مرتفع جدًا
3	لدى العاملون الاستعداد الكاف لإنجاز الأعمال بالكيفية المحددة.	4.19	0.995	83.8%	مرتفع
4	يلتزم العاملون باللوائح والقوانين وإجراءات العمل.	4.41	0.762	88.2%	مرتفع جدًا
5	يعد نظام تقييم الأداء في المصرف موضوعيًا وفعالاً.	4.08	0.795	81.6%	مرتفع
6	الالتزام بالمواعيد المحددة لإنهاء الأعمال.	4.38	0.639	87.6%	مرتفع جدًا
7	يحرص العاملون المصرف على جودة العمل المنجز.	4.38	0.758	87.6%	مرتفع جدًا
8	مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الفريق الواحد.	3.86	1.228	77.2%	مرتفع
9	يتم التعامل باحترافية مع العملاء.	4.24	0.863	84.8%	مرتفع جدًا
10	يحرص العاملون على تقليل الأخطاء في العمل قدر الإمكان.	4.56	0.607	91.2%	مرتفع جدًا
الإجمالي		4.22	0.611	84.4%	مرتفع جدًا

نري في الجدول السابق الفقرات التالية مع المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي، ومستوى التوافق لكل فقرة:

الفقرة الأولى: يوفر المصرف جميع المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة.

الفقرة الثانية: يملك العاملون المهارات والقدرات على تخطي مشاكل العمل.

الفقرة الثالثة: لدى العاملين الاستعداد الكافي لإنجاز الأعمال بالكيفية المحددة.

الفقرة الرابعة: يلتزم العاملون باللوائح والقوانين وإجراءات العمل.

الفقرة الخامسة: يعد نظام تقييم الأداء في المصرف موضوعيًا وفعالاً.

الفقرة السادسة: الالتزام بالمواعيد المحددة لإنهاء الأعمال.

الفقرة السابعة: يحرص العاملون في المصرف على جودة العمل المنجز.

الفقرة الثامنة: مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الفريق الواحد.

الفقرة التاسعة: يتم التعامل باحترافية مع العملاء.

الفقرة العاشرة: يحرص العاملون على تقليل الأخطاء في العمل قدر الإمكان.

تشير النتائج إلى أن مستوى أداء العاملين جاء بدرجة مرتفع جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.22 بانحراف معياري قدره

0.611، وبوزن مئوي بلغ 84.4%، مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الكفاءة.

وقد جاءت عبارة "يحرص العاملون على تقليل الأخطاء في العمل قدر الإمكان" في المرتبة الأولى بوزن مؤي 91.2%، مما يعكس اهتمام العاملين بالدقة والجودة ، كما جاءت عبارتا "الالتزام بالمواعيد المحددة لإنهاء الأعمال" و"يحرص العاملون في المصرف على جودة العمل المنجز" بوزن مؤي بلغ 87.6% لكل منهما، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي داخل المصرف.

وفي المقابل، جاءت عبارة "مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الفريق الواحد" في المرتبة الأخيرة بنسبة 72.2%، وهي ضمن المستوى المرتفع، مشيراً لإمكانية تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

أ - اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة".

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	B	مستوى المعنوية المشاهدة
الثقافة التنظيمية	0.518	0.268	12.806	0.376	0.001

محتوى الجدول: يشمل البيانات التالية:

1. معامل الارتباط

2. معامل التحديد

3. قيمة اختبار ف

4. معامل الانحدار

5. مستوى المعنوية المشاهدة

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط صفر فاصلة خمسمئة وثمانية عشر، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، بمعنى أنه كلما تحسن مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى أداء العاملين. كما بلغ معامل التحديد 0.268، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 26.8 في المئة من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار ف بلغت 12.806 عند مستوى معنوية 0.001، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة للفرضية الرئيسية بلغت 0.001، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد وهو صفر فاصلة صفر خمسة، فإن ذلك يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

أما معامل الانحدار الذي بلغ صفر فاصلة ثلاثمئة وستة وسبعون، فيشير إلى أن أي تحسن في مستوى الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تحسن إيجابي في مستوى أداء العاملين في المصرف.

ب -اختبار الفرضيات الفرعية:

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية

الفرضية الفرعية الأولى: تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة".

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيم التنظيمية في أداء العاملين

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	B	مستوى المعنوية المشاهدة
القيم التنظيمية	0.471	0.221	9.951	0.347	0.003

محتوى الجدول: يشمل البيانات التالية:

1. معامل الارتباط
2. معامل التحديد
3. قيمة اختبار ف
4. معامل الانحدار
5. مستوى المعنوية المشاهدة

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط صفر فاصلة أربع مئة وواحد وسبعون، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيم التنظيمية وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد صفر فاصلة مئتان وواحد وعشرون، وهو ما يعني أن القيم التنظيمية تفسر ما نسبته 22.1% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار ف بلغت تسعة فاصلة تسعة وواحد وخمسون عند مستوى معنوية 0.003، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وبلغ معامل الانحدار 0.347، مما يشير إلى أن التحسن في مستوى القيم التنظيمية يؤدي إلى تحسن إيجابي في مستوى أداء العاملين في المصرف، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة".

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المعتقدات التنظيمية في أداء العاملين

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	B	مستوى المعنوية المشاهدة
المعتقدات التنظيمية	0.423	0.179	7.623	0.281	0.009

يشمل الجدول على البيانات التالية:

1. معامل الارتباط
2. معامل التحديد
3. قيمة اختبار ف
4. معامل الانحدار
5. مستوى المعنوية المشاهدة

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.423، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المعتقدات التنظيمية وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد صفر فاصلة مئة وتسعة وسبعون، وهو ما يعني أن المعتقدات التنظيمية تفسر ما نسبته سبعة عشر فاصلة تسعة في المئة من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار ف بلغت 7.623 عند مستوى معنوية 0.009 وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين، وبلغ معامل الانحدار صفر فاصلة مئتان وواحد وثمانون، مما يشير إلى أن التحسن في مستوى المعتقدات التنظيمية يؤدي إلى تحسن إيجابي في مستوى أداء العاملين في المصرف، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة".

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الأعراف التنظيمية في أداء العاملين

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	B	مستوى المعنوية المشاهدة
الأعراف التنظيمية	0.540	0.292	14.423	0.338	0.001

يشتمل الجدول السابق على البيانات التالية:

1. معامل الارتباط

2. معامل التحديد

3. قيمة اختبار ف

4. معامل الانحدار

5. مستوى المعنوية المشاهدة

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط صفر فاصلة خمسمئة وأربعون، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تميل إلى القوة بين الأعراف التنظيمية وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد صفر فاصلة مئتان واثنان وتسعون، وهو ما يعني أن الأعراف التنظيمية تفسر ما نسبته تسعة وعشرين فاصلة اثنين في المئة من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار ف بلغت أربعة عشر فاصلة أربعمئة وثلاثة وعشرون عند مستوى معنوية 0.001، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين، وبلغ معامل الانحدار 0.838، مما يشير إلى أن التحسن في مستوى الأعراف التنظيمية يؤدي إلى تحسن إيجابي في مستوى أداء العاملين، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ج - الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (13): الأهمية النسبية لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في أداء العاملين

الترتيب	R ²	R	البعد
الأول	0.292	0.540	الأعراف التنظيمية
الثاني	0.221	0.471	القيم التنظيمية
الثالث	0.179	0.423	المعتقدات التنظيمية

في هذا الجدول نرى الأبعاد التالية مع معامل الارتباط ومعامل التحديد والترتيب:

1. الأعراف التنظيمية

2. القيم التنظيمية

3. المعتقدات التنظيمية

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة، كما أظهرت النتائج تفاوتاً في مستوى تأثير هذه الأبعاد، حيث جاءت الأعراف التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير بمعامل تحديد بلغ 0.292، تلتها القيم التنظيمية بمعامل تحديد بلغ 0.221، ثم المعتقدات التنظيمية بمعامل تحديد بلغ 0.179.

وعليه، تم قبول جميع الفرضيات الفرعية للدراسة، مع اختلاف درجة تأثير كل بُعد في أداء العاملين.

ثامناً: مناقشة النتائج

تتوافق النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء العاملين. فقد توصلت دراسة كشاد إلى وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى أداء الموارد البشرية في شركة ليبيا للتأمين، كما أكدت دراسة النسور على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ودراسة أمينة التي بينت وجود أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة خليفة من حيث المستوى المتوسط للثقافة التنظيمية، وتختلف معها في مستوى أداء العاملين، حيث أظهرت الدراسة ارتفاعاً في مستوى الأداء، وهو ما قد يعود إلى طبيعة القطاع المصرفي الذي يتطلب مستويات عالية من الكفاءة والالتزام. ويعزى تفوق بعد الأعراف التنظيمية في التأثير إلى كونه يمثل الممارسات اليومية والسلوكيات الفعلية التي يلتزم بها العاملون، والتي تتشكل بمرور الوقت وتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة، مما يجعلها أكثر تأثيراً في الأداء من القيم والمعتقدات النظرية التي قد لا تنعكس بشكل مباشر على سلوك العاملين.

تاسعاً: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

أولاً: أن مستوى الثقافة التنظيمية في المصرف محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، مما يعكس وجود اهتمام من الإدارة بتعزيز القيم والممارسات التنظيمية، لكن مع وجود حاجة لتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية إبداء الرأي.

ثانياً: أن مستوى أداء العاملين في المصرف جاء مرتفعاً جداً، مما يدل على تمتع العاملين بكفاءة عالية، والتزام باللوائح والقوانين، وقدرة على إنجاز الأعمال بدقة وجودة عالية.

ثالثاً: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المصرف محل الدراسة، حيث تسهم الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء وتعزيز كفاءة العمل.

رابعاً: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مع تفاوت في قوة التأثير، حيث جاءت الأعراف التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تلتها القيم التنظيمية، ثم المعتقدات التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

أولاً: تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية داخل المصرف من خلال ترسيخ قيم المشاركة والتعاون بين الإدارة والعاملين، وإتاحة مساحة أكبر لهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، مع تشجيع بيئة عمل تقوم على التواصل الفعال يسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية بصورة أكثر فاعلية.

ثانياً: دعم الأعراف التنظيمية الإيجابية من خلال تشجيع بيئة تقوم على التعاون والعمل الجماعي والتواصل الفعال بين العاملين، والانتقال من الإدارة المركزية إلى الإدارة القائمة على المرونة والتمكين.

ثالثاً: ترسيخ القيم التنظيمية داخل المصرف من خلال تعزيز قيم العدالة، والثقة، والالتزام، والعمل الجماعي، وتشجيع الإدارة على دعم بيئة تنظيمية قائمة على الاحترام والمشاركة.

رابعاً: المحافظة على المستوى المرتفع لأداء العاملين من خلال الاستمرار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية، وتعزيز نظم تقييم الأداء الموضوعية.

خامساً: دعم المعتقدات التنظيمية الحديثة داخل المصرف من خلال تشجيع المعتقدات التي تؤمن بأهمية التطوير المستمر، وتبني الأساليب الإدارية المتطورة، والاستفادة من الخبرات الخارجية.

سادساً: إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاداً أخرى للثقافة التنظيمية لم تتناولها هذه الدراسة مثل التوقعات التنظيمية، والقيادة الإدارية، والمناخ التنظيمي، لتوفير صورة أشمل عن العوامل المؤثرة في أداء العاملين في القطاع المصرفي.

المراجع

1. أمينة، صديقي. (2013). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
2. حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
3. خليفة، جمعة علي جمعة. (2015). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في ديوان وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية.
4. خضير، كاظم محمود الفريجات. (2009). السلوك التنظيمي: المفاهيم المعاصرة. دار أشراف للنشر والتوزيع، عمان.
5. طارق الهادي النائلي. (2026). الخدمات الالكترونية المصرفية وأثرها على كفاءة الأداء. *Al-Shihab Journal of Humanities*, 1(1), 1-18.
6. العميان، محمود سليمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط4). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
7. كشاد، فتحى محمد. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في شركة ليبيا للتأمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية.
8. النسور، ناصر. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثالث، الصفحات من 45 إلى 68.

9. الوافي، عبدالسلام. (2004). دور القيادات الإدارية في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طرابلس.
10. بو شناقة، أحمد، وبوسهمين، أحمد. (2005). أهمية البعد الثقافي وأثره على فاعلية التسيير. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.
11. سهام محمد شيري. (2026). كفاءة التدريب في كفاءة الموظفين والأداء الوطني في مستشفى نالوت المركزي. مجلة الفاروق للعلوم ، 2 (3)، 1788-1804.
12. جاد الرب، سيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي: موضوعات وبحوث إدارة متقدمة. مطبعة العشري، القاهرة.
13. جبرارد، جيري نزج وآخرون. (2006). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد الرفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض.
14. أبوبكر محمد محمد سالم. (2026). تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على اتخاذ القرارات الإدارية. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(3), 945-972.