

The Impact of Organizational Culture on Improving Administrative Performance in Commercial Banks in Libya

Samer Ashour Al-Mukhtar Qareen *


School of Administrative and Financial Sciences, Libyan Academy for Graduate Studies,
Janzour, Libya

*Email: samirashur925@gmail.com

أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري داخل المصارف التجارية في ليبيا

سامر عاشور المختار قرين *

مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور، ليبيا

Received: 12-11-2025	Accepted: 05-01-2026	Published: 25-01-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

This study seeks to analyze the impact of organizational culture on improving administrative performance within commercial banks in Libya, focusing on the relationship between organizational values, beliefs, behavioral standards, and leadership styles, and how they affect the efficiency of administrative processes and the quality of banking services. The importance of the study stems from the vital role of organizational culture in guiding employee behavior and enhancing institutional commitment, which in turn contributes to improving the overall performance of banking institutions in a changing competitive environment.

The study adopted a descriptive analytical approach to collect and analyze data. A comprehensive questionnaire was designed and distributed to a sample of employees in a number of Libyan commercial banks. The questionnaire focused on assessing the extent to which employees are aware of the dimensions of organizational culture and its application in their daily practices, in addition to measuring the impact of this culture on administrative performance in terms of organizational effectiveness, quality of decision-making, and level of productivity.

The results of the study showed a positive and statistically significant impact of organizational culture on administrative performance, as clear organizational values and principles, participatory leadership styles, and positive behavioral standards contributed to enhancing institutional belonging and motivating employees to commit to performing their tasks with high efficiency. The results also showed that institutions that focus on developing their

organizational culture are experiencing significant improvements in their administrative processes and their ability to meet challenges and achieve their strategic objectives.

The study recommends that Libyan commercial bank administrations focus on developing a positive organizational culture based on corporate values, encouraging teamwork, enhancing transparency, and adopting modern leadership methods that focus on motivation and participation, as this has a direct impact on improving administrative performance and enhancing institutional excellence.

Keywords: Organizational culture, administrative performance, commercial banks, organizational behavior, administrative leadership.

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري داخل المصارف التجارية في ليبيا، مع التركيز على العلاقة بين القيم التنظيمية، والمعتقدات، والمعايير السلوكية، وأنماط القيادة، وكيفية تأثيرها على كفاءة العمليات الإدارية وجودة الخدمات المصرفية، تأتي أهمية الدراسة من الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز الالتزام المؤسسي، وهو ما يسهم بدوره في تحسين الأداء العام للمؤسسة المصرفية في بيئة تنافسية متغيرة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبانة شاملة وتوزيعها على عينة من العاملين في عدد من المصارف التجارية الليبية، ركزت الاستبانة على تقييم مدى إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية وتطبيقها في ممارساتهم اليومية، بالإضافة إلى قياس تأثير هذه الثقافة على الأداء الإداري من حيث الفعالية التنظيمية، وجودة اتخاذ القرارات، ومستوى الإنتاجية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الإداري، حيث ساهمت القيم والمبادئ التنظيمية الواضحة، وأنماط القيادة التشاركية، والمعايير السلوكية الإيجابية في تعزيز الانتماء المؤسسي وتحفيز الموظفين على الالتزام بأداء مهامهم بكفاءة عالية، كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تهتم بتطوير ثقافتها التنظيمية تشهد تحسناً ملحوظاً في عملياتها الإدارية وقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتوصي الدراسة بضرورة أن تركز إدارات المصارف التجارية الليبية على تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على القيم المؤسسية، وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز الشفافية، وتبني أساليب قيادية حديثة تركز على التحفيز والمشاركة، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين الأداء الإداري وتعزيز التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الإداري، المصارف التجارية، السلوك التنظيمي، القيادة الإدارية.

المقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية المؤسسات ونجاحها، فهي تمثل مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي توجه تصرفات الأفراد داخل المؤسسة وتحدد طريقة تفاعلهم مع بيئتهم الداخلية والخارجية. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تعزيز الانتماء المؤسسي، وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، وتطوير أساليب العمل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية التي تواجه المصارف التجارية في ليبيا، أصبحت الحاجة ملحة إلى التركيز على الجوانب غير المادية للإدارة، مثل الثقافة التنظيمية، باعتبارها أداة فعالة لتحسين الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي. إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتمتع

بثقافة تنظيمية قوية وواضحة تسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي، وتطوير مهارات الموظفين، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. كما أن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر أساسية مثل القيم المؤسسية، والمعايير السلوكية، وأنماط القيادة، والعلاقات بين الموظفين والإدارة، والتي تُعد جميعها محركات رئيسة لتطوير الأداء الإداري. لذلك، فإن دراسة أثر هذه الثقافة داخل المصارف التجارية في ليبيا تعد خطوة مهمة لفهم كيفية توظيف هذه العوامل في تحسين الأداء الإداري وتحقيق أهداف المصرف الاستراتيجية، خاصة في بيئة متغيرة تشهد تحديات مالية وتنظيمية مستمرة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري داخل المصارف التجارية الليبية، وتحليل مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية المختلفة في تعزيز الكفاءة الإدارية، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارات المصارف على تطوير بيئة تنظيمية إيجابية، تدعم التحسين المستمر للأداء الإداري وتضمن تحقيق رضا العملاء ونجاح المؤسسة على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة

تواجه المصارف التجارية في ليبيا تحديات كبيرة تتعلق بتحسين كفاءة الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية والبيئية السريعة، والتنافس المتزايد بين المصارف، وضرورة تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال. ورغم توفر الموارد المادية والبشرية، إلا أن العديد من المصارف لا تحقق المستوى المطلوب من الفاعلية الإدارية، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المصرفية، ورضا العملاء، وقدرة المصارف على المنافسة.

ومن أهم الأسباب المحتملة لهذه التحديات هو ضعف أو غياب ثقافة تنظيمية قوية وواضحة توجه سلوكيات الموظفين، وتحدد قيم العمل المؤسسي، وتدعم أساليب القيادة الفعالة، فالافتقار إلى ثقافة تنظيمية إيجابية يؤدي إلى انخفاض الالتزام الوظيفي، وضعف التواصل بين الإدارات المختلفة، وتراجع القدرة على اتخاذ قرارات إدارية سريعة وفعالة.

لذلك، تركز مشكلة الدراسة على فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري داخل المصارف التجارية في ليبيا، وتحديد العناصر الثقافية الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات، بما يمكن الإدارة من تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية فعالة تعزز من أداء المصارف وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل المصارف التجارية في ليبيا؟
2. ما مستوى الأداء الإداري داخل المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر العاملين؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري داخل المصارف التجارية في ليبيا؟
4. إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعايير السلوكية، أنماط القيادة، المعتقدات التنظيمية) في تحسين الأداء الإداري؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
6. ما أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في تحسين الأداء الإداري داخل المصارف التجارية الليبية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل المصارف التجارية في ليبيا.

2. قياس مستوى الأداء الإداري داخل المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر العاملين.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري داخل المصارف التجارية في ليبيا.
4. تحديد مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعايير السلوكية، أنماط القيادة، المعتقدات التنظيمية) على تحسين الأداء الإداري.
5. الكشف عن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المصارف التجارية الليبية.
6. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول الثقافة التنظيمية والأداء الإداري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
7. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري داخل المصارف التجارية في ليبيا.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الجانبين العلمي والعملية على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة، وخاصة الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الإداري في القطاع المصرفي.
2. تقدم إطاراً نظرياً يوضح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري داخل المؤسسات المصرفية.
3. تعد من الدراسات التي تتناول بيئة المصارف التجارية الليبية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.
4. تساعد الباحثين والدارسين في تطوير دراسات مستقبلية مرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تقيد إدارات المصارف التجارية في ليبيا في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسساتهم.
2. تساعد متخذي القرار على تطوير سياسات إدارية قائمة على تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية.
3. تسهم في تحسين أساليب القيادة الإدارية بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين.
4. تقدم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات المصرفية ورفع مستوى رضا العملاء.
5. تساعد على تعزيز الانتماء المؤسسي وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المصارف.

مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل الإطار العام الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة ويحدد أنماط تفكيرهم وتفاعلهم مع بيئة العمل. فهي تتكون من منظومة من القيم والمعتقدات والمعايير والعادات التنظيمية التي تتشكل عبر الزمن وتصبح جزءاً من هوية المؤسسة. وتسهم الثقافة التنظيمية في توجيه تصرفات العاملين، وتعزيز الانتماء المؤسسي، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، كما تؤثر بشكل مباشر في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين، وفي أساليب القيادة المتبعة.

وكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية وقوية، انعكس ذلك على تحسين بيئة العمل وزيادة الدافعية والإبداع، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة المصرفية.

الأداء الإداري

يعبر الأداء الإداري عن مستوى كفاءة الإدارة في ممارسة وظائفها الأساسية وتحقيق أهداف المؤسسة. فهو لا يقتصر على نتائج العمل فقط، بل يشمل أيضاً كيفية تنفيذ المهام الإدارية والأساليب المستخدمة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ويتأثر الأداء الإداري بعدة عوامل من أهمها كفاءة القيادات الإدارية، ووضوح السياسات والإجراءات، ومستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، ومدى توفر بيئة عمل داعمة ومحفزة ويُعد الأداء الإداري المرتفع مؤشراً على قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والمادية بصورة فعالة، كما يعكس نجاح الإدارة في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

المصارف التجارية

تُعد المصارف التجارية من أهم المؤسسات الاقتصادية في أي دولة، إذ تضطلع بدور أساسي في دعم النشاط الاقتصادي وتحقيق الاستقرار المالي. فهي مؤسسات مالية متخصصة في تقديم الخدمات المصرفية المختلفة مثل قبول الودائع، وتقديم القروض، وتنفيذ عمليات الدفع والتحويل، إضافة إلى تقديم الاستشارات المالية وخدمات الاستثمار. وتتميز المصارف التجارية بحساسية كبيرة تجاه مستوى الأداء الإداري، لأن طبيعة عملها تعتمد على الثقة المتبادلة بينها وبين العملاء. ولذلك فإن وجود إدارة كفؤة وثقافة تنظيمية إيجابية داخل المصرف يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

السلوك التنظيمي

يهتم علم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، ويسعى إلى تفسير هذا السلوك وفهم العوامل المؤثرة فيه. ويركز هذا المجال على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة، وعلى دراسة الدوافع والحاجات التي تحرك سلوكهم، إضافة إلى تأثير بيئة العمل والثقافة التنظيمية وأنماط القيادة على مستوى الأداء. ويساعد فهم السلوك التنظيمي الإدارة على تطوير أساليب التعامل مع الموظفين، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل المؤسسة، مما يساهم في خلق بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام ويؤدي إلى تحسين الأداء الإداري بصورة عامة.

القيادة الإدارية

تُعد القيادة الإدارية من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، فهي تمثل القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ولا تقتصر القيادة على إصدار الأوامر والتعليمات، بل تشمل بناء الثقة مع العاملين، وتحفيزهم على العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ودعم قراراتهم وتطوير مهاراتهم، وتلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وفي خلق مناخ تنظيمي إيجابي يساعد على الإبداع والابتكار. وكلما اتسم القائد بالمرونة والعدالة والقدرة على التواصل الفعال، انعكس ذلك بشكل مباشر على مستوى الأداء الإداري وعلى درجة الالتزام والانتماء لدى الموظفين.

الدراسات السابقة:

- تناولت دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية" للباحث محمد عبد الله العبدلي، المنشورة سنة 2021 في العراق، موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء داخل المصارف الحكومية والخاصة. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير القيم التنظيمية وأساليب القيادة والمناخ التنظيمي في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 240 موظفاً من العاملين في عدد من المصارف التجارية العراقية. وأظهرت التحليلات الإحصائية باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري، كما بينت النتائج أن بعد القيادة التشاركية

كان من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات المصارف ببناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والعمل الجماعي وتمكين الموظفين، لما لذلك من أثر مباشر في رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي.

- كما أجرت الباحثة سعاد بن يوسف دراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية" سنة 2020 في الجزائر، حيث هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل القطاع المصرفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمسة بنوك تجارية بمدينة الجزائر العاصمة، بينما شملت العينة 180 موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام الوظيفي وجودة الأداء، كما أوضحت أن وضوح القيم التنظيمية يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء وتحفيزهم على الإنجاز. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية دورية تهدف إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داخل البنوك، إضافة إلى ضرورة تطوير أنماط القيادة لتكون أكثر دعماً ومشاركة للموظفين.

- وفي دراسة أخرى بعنوان "Organizational Culture and Its Impact on Administrative Performance in Banking Institutions" أجراها الباحث John Peterson سنة 2019 في المملكة المتحدة، هدفت إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري داخل البنوك التجارية البريطانية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. اعتمد الباحث المنهج الكمي باستخدام استبانة وزعت على عينة بلغت 320 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في ستة بنوك كبرى. أظهرت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الارتباط المتعدد وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية ومستوى الابتكار الإداري وكفاءة اتخاذ القرار، كما أكدت الدراسة أن المؤسسات المصرفية التي تستثمر في تطوير ثقافتها التنظيمية تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء والاستقرار المؤسسي. وقد أوصى الباحث بضرورة دمج الثقافة التنظيمية ضمن الاستراتيجيات الإدارية للبنوك، واعتبارها عنصراً استراتيجياً في تحسين الأداء طويل المدى.

- كما تناولت دراسة بعنوان "The Role of Organizational Culture in Enhancing Employees' Performance" للباحثة Maria Gonzalez سنة 2018 في إسبانيا أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في المؤسسات المالية. هدفت الدراسة إلى فهم كيفية مساهمة المناخ التنظيمي الإيجابي في تعزيز دافعية الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية. تكونت عينة الدراسة من 210 موظفين يعملون في عدد من البنوك الإسبانية، واستخدمت الباحثة التحليل الإحصائي المتقدم من خلال برنامج SPSS لتحليل البيانات، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للموظفين وبين تحسن مستوى الأداء الفردي والجماعي، كما أكدت أن التواصل الفعال داخل المؤسسة يمثل أحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية المؤثرة في الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الحوار المفتوح داخل المؤسسات المصرفية وتطوير سياسات تشجع المشاركة في اتخاذ القرار.

- تناولت دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات المالية" للباحث أحمد صالح الزوي، المنشورة سنة 2022 في ليبيا، موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء داخل عدد من المصارف التجارية الليبية في المنطقة الغربية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة القيم التنظيمية وأساليب القيادة والمناخ التنظيمي في رفع مستوى الأداء الإداري. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة وزعت على عينة بلغت 210 موظفين من خمس مصارف تجارية. وأظهرت النتائج الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي قوي للثقافة التنظيمية على جودة اتخاذ القرار وسرعة إنجاز المعاملات، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للثقة والعمل الجماعي داخل المصارف الليبية.

- وفي دراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي" للباحثة نجلاء عبد الكريم، الصادرة سنة 2021 في مصر، تم التركيز على تحليل العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل البنوك الخاصة. هدفت الدراسة إلى بيان الكيفية التي تؤثر بها القيم التنظيمية والقيادة الإدارية في سلوك الموظفين. شملت عينة الدراسة 260 موظفًا من أربعة بنوك تجارية بالقاهرة، وأظهرت النتائج الإحصائية من خلال تحليل التباين والانحدار أن وضوح الثقافة التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في تقليل الصراعات التنظيمية ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية لترسيخ الثقافة المؤسسية داخل البنوك.

- كما أجرت الباحثة هدى الطيب دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية السودانية" سنة 2020 في السودان، حيث هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية في كفاءة العمليات الإدارية داخل البنوك. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ووزعت الاستبانة على عينة بلغت 190 موظفًا. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار تحقق مستويات أعلى من الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنماط القيادة داخل المؤسسات المصرفية.

- وفي دراسة بعنوان "Organizational Culture and Managerial Performance in Financial Institutions" للباحث David Brown سنة 2018 في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المديرين في المؤسسات المالية الكبرى. شملت عينة الدراسة 350 موظفًا من سبع مؤسسات مالية. أظهرت النتائج الإحصائية باستخدام النمذجة الهيكلية SEM أن الثقافة التنظيمية تفسر نسبة كبيرة من التباين في مستوى الأداء الإداري، وأوصت الدراسة باعتبار الثقافة التنظيمية أداة استراتيجية أساسية في الإدارة الحديثة.

- وتناولت دراسة بعنوان "The Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Banking Sector" للباحثة Aisha Khan سنة 2019 في ماليزيا أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين داخل البنوك الإسلامية والتجارية. هدفت الدراسة إلى مقارنة تأثير الثقافة التنظيمية بين النوعين من المؤسسات المصرفية. شملت عينة الدراسة 280 موظفًا، وأظهرت النتائج أن البنوك التي تعتمد ثقافة قائمة على الثقة والدعم المتبادل تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج الثقافة التنظيمية ضمن السياسات الإدارية طويلة المدى.

كما تناولت دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء الإداري في البنوك الأردنية" للباحث محمود الرواشدة سنة 2021 في الأردن العلاقة بين المناخ التنظيمي وجودة الأداء الإداري. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية وتأثيرها في جودة الخدمات المصرفية. استخدمت الدراسة عينة مكونة من 230 موظفًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح القيم التنظيمية ومستوى رضا العملاء. وأوصت الدراسة بتطوير نظم التحفيز الإداري.

- وفي دراسة بعنوان "The Role of Organizational Culture in Enhancing Administrative Effectiveness" للباحثة Laura Smith سنة 2017 في كندا، ركزت الدراسة على تحليل أثر الثقافة التنظيمية على فعالية العمليات الإدارية داخل المؤسسات المالية. شملت العينة 300 موظفًا من عدة بنوك كندية، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافة الداعمة للإبداع ترتبط ارتباطًا قويًا بتحسين الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تنمية القيادات داخل المؤسسات.

كما أجرت الباحثة أسماء العريبي دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري داخل المصارف التجارية الليبية" سنة 2023 في ليبيا، حيث هدفت إلى قياس مستوى إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء. شملت العينة 175 موظفًا، وأظهرت النتائج أن بعد القيم التنظيمية كان الأكثر تأثيرًا في تعزيز الانتماء المؤسسي وتحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة السياسات الإدارية بما ينسجم مع قيم المؤسسة.

-وفي دراسة بعنوان "Organizational Culture and Leadership Impact on Performance" للباحث Michael Johnson سنة 2020 في أستراليا، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية وأثرهما المشترك في الأداء المؤسسي داخل القطاع المالي. أظهرت نتائج الدراسة على عينة بلغت 270 موظفًا وجود علاقة قوية بين القيادة التشاركية وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تؤدي إلى رفع مستويات الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية. وتناولت دراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات المصرفية" للباحث عبد الله القحطاني سنة 2019 في السعودية تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري داخل البنوك. شملت الدراسة 245 موظفًا من عدد من البنوك التجارية، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة قائمة على الجودة والتحسين المستمر تحقق مستويات أعلى من الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة دمج الثقافة التنظيمية في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي قائمة في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويقوم هذا المنهج على دراسة واقع الثقافة التنظيمية داخل المصارف التجارية الليبية وتحليل أثرها في تحسين الأداء الإداري من خلال جمع بيانات ميدانية من العاملين وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويساعد هذا المنهج على الوصول إلى نتائج علمية دقيقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات، كما يتيح تفسير الفروق بين استجابات الأفراد وفق خصائصهم الشخصية والوظيفية، مما يخدم أهداف الدراسة ويسهم في بناء استنتاجات علمية قابلة للتعميم نسبيًا.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين داخل المصارف التجارية في ليبيا على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تُمارس داخل المؤسسة عبر جميع المستويات، وأن الأداء الإداري يتأثر بسلوكيات الموظفين ونمط القيادة وبيئة العمل بشكل عام. ويشمل المجتمع المستهدف الموظفين العاملين في الإدارات المرتبطة بالعمل المصرفي والإداري مثل إدارة العمليات، وخدمة العملاء، والموارد البشرية، والائتمان، والمراجعة الداخلية، وغيرها من الإدارات المساندة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في عدد من المصارف التجارية الليبية، وبلغ حجم العينة 120 موظفًا. ويُعد هذا الحجم مناسبًا للدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية الأساسية بدرجة مقبولة من الدقة والثبات. وقد روعي في اختيار العينة أن تمثل قدر الإمكان مختلف المستويات الوظيفية والإدارات داخل المصارف، حتى تكون النتائج أكثر واقعية وتعكس وجهات نظر متنوعة. ويمكن وصف طريقة الاختيار بأنها عشوائية أو عشوائية طبقية إذا تم توزيع الاستبانات على فئات وظيفية مختلفة لضمان التوازن في التمثيل.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لأنها من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية لقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء والإدراكات بدرجة جيدة من الموضوعية. وقد صُممت الاستبانة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، حيث اشتملت على مجموعة من

الفقرات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية مثل القيم التنظيمية والمعايير السلوكية وأنماط القيادة والمعتقدات التنظيمية، إضافة إلى فقرات تقيس مستوى الأداء الإداري من خلال مؤشرات مثل جودة اتخاذ القرار، وكفاءة العمل، وسرعة الإنجاز، ومستوى الإنتاجية. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات، لما يوفره من سهولة في التحليل وإمكانية المقارنة بين المتوسطات. كما يتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والتأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ لضمان موثوقية النتائج.

جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات على أفراد العينة البالغ عددهم 120 موظفًا داخل المصارف التجارية المستهدفة. وقد تم توضيح الهدف العلمي للدراسة للمشاركين والتأكيد على أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان سرية الإجابات وعدم استخدامها لأي أغراض إدارية، وذلك من أجل تشجيع المشاركين على الإجابة بصدق وموضوعية. وبعد استرجاع الاستبانات، تم فحصها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، ثم تم ترميز الإجابات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي تمهيدًا لمعالجتها وتحليلها.

تحليل البيانات

بعد إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لاستخلاص صورة عامة عن خصائص العينة ومستوى المتغيرات، حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة، كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين. وبعد ذلك تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات، حيث يمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، كما يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها في الأداء الإداري وتحديد مقدار التأثير. وللكشف عن وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل المؤهل العلمي .

جدول 1. تسود داخل المصرف قيم واضحة تحكم أسلوب العمل بين الموظفين.

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبرة
0.58	2.61	6	35	79	تسود داخل المصرف قيم واضحة تحكم أسلوب العمل بين الموظفين.

تشير نتائج هذا الجدول إلى وجود اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة نحو العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.61) وهو أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الثلاثي. كما أن نسبة الموافقين مرتفعة مقارنة بالمحايدين وغير الموافقين، مما يعكس إدراك الموظفين لوجود قيم تنظيمية واضحة داخل المصرف. ويُعد ذلك مؤشرًا مهمًا على توفر بيئة تنظيمية قائمة على المبادئ المهنية التي توجه سلوك العاملين. ويُفهم من هذه النتيجة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا بارزًا في ضبط أسلوب العمل داخل المصارف. كما أن انخفاض نسبة غير الموافقين يدل على ضعف وجود اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة. وهذا يعزز من أهمية القيم التنظيمية كعنصر أساسي في تحسين الأداء الإداري.

جدول 2. إدارة المصرف تشجع على الالتزام بالأخلاقيات المهنية في أداء العمل.

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.74	2.39	18	37	65	إدارة المصرف تشجع على الالتزام بالأخلاقيات المهنية في أداء العمل.

توضح نتائج هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن إدارة المصرف تشجع على الالتزام بالأخلاقيات المهنية في أداء العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39) وهو يشير إلى اتجاه إيجابي عام. كما أن ارتفاع نسبة الموافقين مقارنة بغير الموافقين يدل على وجود مناخ إداري يشجع السلوك المهني داخل بيئة العمل. ويعكس ذلك دور الإدارة في ترسيخ القيم الأخلاقية بين الموظفين، وهو ما يسهم في رفع مستوى الثقة داخل المؤسسة. كما أن هذه النتيجة تدعم فكرة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر في جودة الأداء الإداري. ويمكن القول إن الالتزام بالأخلاقيات المهنية يعد من العوامل الأساسية في تعزيز استقرار العمل داخل المصارف.

جدول 3. يسود جو من الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.86	2.48	29	5	86	يسود جو من الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.

تبين نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ (2.48)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي نحو العبارة المتعلقة بالاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين. وعلى الرغم من ارتفاع نسبة الموافقين، إلا أن وجود نسبة من غير الموافقين يشير إلى أن هذا الجانب قد لا يكون متحققاً بنفس الدرجة في جميع الإدارات. ومع ذلك فإن النتيجة العامة تؤكد أن الاحترام المتبادل يمثل أحد مكونات الثقافة التنظيمية داخل المصارف محل الدراسة. كما أن توفر الاحترام المتبادل يسهم في تحسين العلاقات التنظيمية وتقليل النزاعات داخل بيئة العمل. وتُعد هذه النتيجة مؤشراً على وجود بيئة عمل مناسبة نسبياً تدعم الأداء الإداري. ويُفهم من ذلك أن تعزيز هذا الجانب يمكن أن يسهم بشكل أكبر في رفع كفاءة الأداء.

جدول 4. يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة داخل المصرف.

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.61	2.68	9	21	90	يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة داخل المصرف.

تظهر نتائج هذا الجدول مستوى مرتفعاً من الموافقة على العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، وهو من أعلى المتوسطات المسجلة بين الجداول. وهذا يعكس إدراك الموظفين لوجود تشجيع واضح للعمل الجماعي والتعاون بين الأقسام داخل المصرف. وتُعد هذه النتيجة مؤشراً قوياً على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتكامل بين الإدارات. كما أن العمل الجماعي يسهم في تحسين التنسيق وتسهيل إنجاز المهام الإدارية بكفاءة أعلى. ويعكس ذلك أيضاً دور الإدارة في تعزيز روح الفريق داخل المؤسسة. ويمكن اعتبار هذه النتيجة عاملاً إيجابياً في دعم الأداء الإداري وتحقيق أهداف المصرف.

جدول 5. يشعر الموظفون بالانتماء الحقيقي للمصرف الذي يعملون فيه.

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.60	2.57	7	38	75	يشعر الموظفون بالانتماء الحقيقي للمصرف الذي يعملون فيه.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (2.57)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يشعرون بالانتماء للمصرف الذي يعملون فيه. ويُعد هذا الانتماء من أهم مؤشرات الثقافة التنظيمية الإيجابية، لأنه يعكس ارتباط الموظف بالمؤسسة وحرصه على نجاحها. كما أن ارتفاع نسبة الموافقين يدل على وجود علاقة نفسية إيجابية بين الموظفين والمؤسسة. ويسهم هذا الشعور بالانتماء في رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي. ومن خلال هذه النتيجة يمكن القول إن المصارف محل الدراسة تمتلك درجة مقبولة من الولاء التنظيمي. ويعزز ذلك من فرص تحسين الأداء الإداري على المدى الطويل.

جدول 6. الإدارة تتعامل بعدالة مع جميع الموظفين دون تمييز.

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.61	2.72	10	14	96	الإدارة تتعامل بعدالة مع جميع الموظفين دون تمييز.

توضح نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ (2.72)، وهو أعلى متوسط مسجل بين الجداول، مما يدل على وجود اتفاق قوي بين أفراد العينة حول عدالة الإدارة في التعامل مع الموظفين. ويعكس هذا الإدراك وجود مناخ تنظيمي إيجابي قائم على المساواة وعدم التمييز. كما أن العدالة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في رضا الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة. وتؤكد هذه النتيجة أن الإدارة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الثقة بين العاملين. كما أن انخفاض نسبة غير الموافقين يدل على ضعف الشعور بالظلم داخل المصرف. وهذا يعزز من دور العدالة التنظيمية في دعم الأداء الإداري وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

جدول 7. توجد معايير سلوكية واضحة تحكم طريقة التعامل داخل المصرف.

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.56	2.42	4	61	55	توجد معايير سلوكية واضحة تحكم طريقة التعامل داخل المصرف.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (2.42)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي نسبياً نحو توفر معايير سلوكية واضحة داخل المصرف. كما أن ارتفاع نسبة المحايدين قد يشير إلى أن بعض الموظفين لا يمتلكون تصوراً واضحاً عن هذه المعايير أو أنها لا تطبق بشكل متساوٍ في جميع الإدارات. ومع ذلك فإن النتيجة العامة تعكس وجود مستوى مقبول من الضوابط السلوكية داخل بيئة العمل. وتُعد المعايير السلوكية من العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية التي تنظم العلاقات داخل المؤسسة. كما أن تعزيز

وضوح هذه المعايير قد يسهم في تحسين التواصل وتقليل المشكلات التنظيمية. وهذا ينعكس بدوره على رفع كفاءة الأداء الإداري.

جدول 8. أسلوب القيادة في المصرف يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية.

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.63	2.63	10	24	86	أسلوب القيادة في المصرف يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية.

توضح نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ (2.63)، وهو ما يعكس اتفاقاً مرتفعاً بين أفراد العينة على أن أسلوب القيادة يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية. ويُعد هذا مؤشراً مهماً على فاعلية القيادة داخل المصارف محل الدراسة. كما أن القيادة الإيجابية تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين وتعزيز روح التعاون بينهم. وتدل هذه النتيجة على أن الموظفين يدركون أثر القيادة في تحسين المناخ التنظيمي. كما أن البيئة الإيجابية في العمل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء. ويمكن اعتبار هذه النتيجة داعماً قوياً لفرضية تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الإداري.

جدول 9. تشجع الإدارة الموظفين على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بحرية

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.55	2.47	3	58	59	تشجع الإدارة الموظفين على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بحرية.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (2.47)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي نحو تشجيع الإدارة للموظفين على التعبير عن آرائهم. ويُعد هذا الجانب من مظاهر المشاركة الإدارية التي تعكس نضج الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. كما أن ارتفاع نسبة الموافقين يدل على أن الإدارة تتيح قدرًا من الحرية في التواصل داخل بيئة العمل. ويسهم هذا الأسلوب في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما أن تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم يؤدي إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية لديهم. وبالتالي فإن هذه النتيجة تدعم دور المشاركة في تحسين الأداء الإداري.

جدول 10. تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في تقليل النزاعات داخل بيئة العمل.

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.53	2.12	10	85	25	تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في تقليل النزاعات داخل بيئة العمل.

توضح نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ (2.12)، وهو يشير إلى اتجاه متوسط نحو العبارة المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تقليل النزاعات. كما أن ارتفاع نسبة المحايدين يدل على أن عددًا كبيرًا من الموظفين غير متأكدين من أثر الثقافة التنظيمية في هذا الجانب. وقد يعكس ذلك وجود تباين في تجارب الموظفين داخل الإدارات المختلفة. ومع ذلك فإن النتيجة العامة تشير إلى وجود أثر إيجابي محدود للثقافة التنظيمية في الحد من النزاعات. ويُفهم من ذلك أن المصارف بحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز ثقافة تنظيمية أكثر انسجامًا. كما أن تطوير هذا الجانب يمكن أن يسهم في تحسين بيئة العمل والأداء الإداري.

جدول 11. يتم إنجاز الأعمال داخل المصرف بكفاءة عالية

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.67	2.11	21	65	34	يتم إنجاز الأعمال داخل المصرف بكفاءة عالية.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (2.11)، مما يدل على وجود اتجاه متوسط نحو كفاءة إنجاز الأعمال داخل المصرف. كما أن ارتفاع نسبة المحايدين يدل على أن العديد من الموظفين لا يستطيعون الحكم بشكل قاطع على مستوى الكفاءة. وقد يشير ذلك إلى وجود تباين في مستوى الأداء بين الإدارات المختلفة. ومع ذلك فإن النتيجة العامة تعكس وجود مستوى مقبول من الكفاءة لكنه بحاجة إلى تحسين. كما أن هذه النتيجة تؤكد أهمية تطوير الأنظمة والإجراءات الإدارية داخل المصرف. ويمكن القول إن تعزيز الثقافة التنظيمية قد يساهم في رفع مستوى الكفاءة مستقبلاً.

جدول 12. تتسم القرارات الإدارية داخل المصرف بالوضوح والدقة

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.88	2.10	41	26	53	تتسم القرارات الإدارية داخل المصرف بالوضوح والدقة.

توضح نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ (2.10)، مما يدل على اتجاه متوسط نحو وضوح ودقة القرارات الإدارية. كما أن وجود نسبة مرتفعة من غير الموافقين يشير إلى أن بعض الموظفين يرون أن القرارات الإدارية لا تتسم دائماً بالوضوح. ويعكس ذلك وجود حاجة إلى تطوير آليات اتخاذ القرار داخل المصرف. كما أن وضوح القرارات يعد من العوامل الأساسية في تحسين الأداء الإداري. وتدل هذه النتيجة على أن المصارف بحاجة إلى تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية. ويمكن اعتبار ذلك مؤشراً على وجود فجوة يمكن العمل على تحسينها من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

جدول 13. تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة على سرعة إنجاز المعاملات

الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
0.80	2.05	35	44	41	تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة على سرعة إنجاز المعاملات.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (2.05)، وهو قريب من المستوى المتوسط، مما يدل على وجود تقييم متوسط لفعالية الإجراءات الإدارية. كما أن تقارب نسب الموافقين والمحايدين وغير الموافقين يدل على تباين واضح في آراء الموظفين حول هذا الجانب. وقد يعكس ذلك اختلافاً في طبيعة الإجراءات بين الإدارات المختلفة داخل المصرف. وتؤكد هذه النتيجة مؤشراً على الحاجة إلى مراجعة الإجراءات الإدارية وتبسيطها. كما أن تطوير الإجراءات يمكن أن يساهم في تحسين سرعة الإنجاز ورفع كفاءة الأداء. وبالتالي فإن هذه النتيجة تدعو إلى إعادة النظر في النظم الإدارية المعمول بها.

جدول 14. يوجد تنسيق جيد بين الإدارات المختلفة داخل المصرف.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط العينة	الانحراف المعياري
يوجد تنسيق جيد بين الإدارات المختلفة داخل المصرف.	87	30	3	2.70	0.51

توضح نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ (2.70)، وهو من أعلى المتوسطات المسجلة، مما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة على وجود تنسيق جيد بين الإدارات. ويُعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على فاعلية الاتصال الداخلي داخل المصرف. كما أن التنسيق الجيد يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين سرعة إنجاز المعاملات. وتعكس هذه النتيجة وجود مستوى متقدم من التنظيم الإداري داخل المصارف محل الدراسة. كما أن ضعف نسبة غير الموافقين يدل على أن معظم الموظفين يرون هذا الجانب إيجابيًا. ويمكن اعتبار هذه النتيجة من النقاط القوية في الأداء الإداري للمصارف.

جدول 15. يتم استغلال الوقت والموارد داخل المصرف بصورة فعالة.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط العينة	الانحراف المعياري
يتم استغلال الوقت والموارد داخل المصرف بصورة فعالة.	16	89	15	2.01	0.51

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (2.01)، وهو أدنى متوسط بين الجداول، مما يدل على وجود تقييم متوسط يميل إلى الضعف فيما يتعلق باستغلال الوقت والموارد. كما أن ارتفاع نسبة المحايدين يشير إلى أن كثيرًا من الموظفين غير متأكدين من كفاءة استخدام الموارد داخل المصرف. وقد يعكس ذلك وجود قصور في التخطيط أو في توزيع الأعباء الوظيفية. كما أن هذه النتيجة توضح أن هذا الجانب يمثل أحد نقاط الضعف في الأداء الإداري. ومن ثم فإن المصارف بحاجة إلى تطوير آليات إدارة الوقت والموارد بشكل أفضل. ويمكن اعتبار هذه النتيجة مؤشرًا مهمًا لتوجيه التوصيات نحو تحسين الكفاءة الإدارية.

جدول 16. نتائج اختبار (T-Test) ومعامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري

المتغير / العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة t	قيمة p	الدالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية (أسئلة 1-10)	2.49	9.86	0.000	دالة إحصائية
الأداء الإداري (أسئلة 11-15)	2.19	1.81	0.072	غير دالة
معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري	$r = 0.939$	—	0.000	علاقة قوية دالة

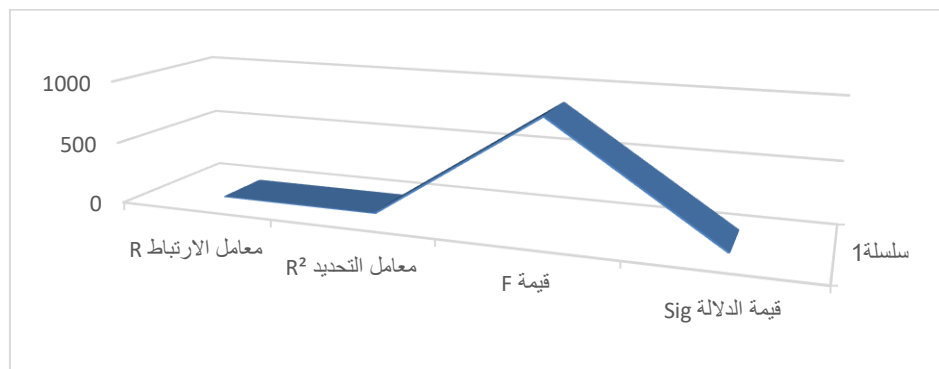
تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لبعده الثقافة التنظيمية بلغ (2.49)، وقد أظهر اختبار (T-Test) أن هذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة نحو توفر أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المصارف محل الدراسة، أما بعد الأداء الإداري فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.19)، وأظهرت نتائج اختبار (T-Test) أن قيمة (p) كانت أكبر من مستوى

الدلالة المعتمد، مما يدل على أن مستوى الأداء الإداري جاء في حدود المستوى المتوسط دون دلالة إحصائية قوية، كما أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.939$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن تحسن الثقافة التنظيمية يرتبط ارتباطاً مباشراً وقوياً بتحسين الأداء الإداري داخل المصارف التجارية.

اختبار الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression)

جدول 17. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة الدلالة Sig
0.939	0.882	882.4	0.000



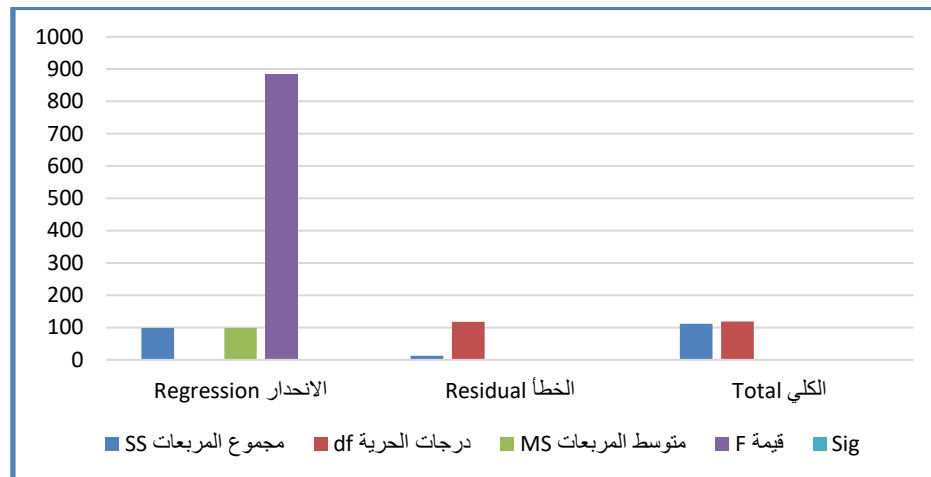
شكل 1. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري

تشير نتائج جدول (17) إلى وجود تأثير قوي جداً للثقافة التنظيمية على الأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.939$) وهو معامل مرتفع يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.882$)، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 88.2% من التغير في الأداء الإداري، وهي نسبة تفسير عالية جداً في الدراسات الاجتماعية. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) تؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى (0.05). وبناءً على ذلك يمكن الجزم بأن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً جوهرياً ومؤثراً بشكل مباشر في تحسين الأداء الإداري داخل المصارف التجارية محل الدراسة.

جدول تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

جدول 18. نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات SS	درجات الحرية df	متوسط المربعات MS	قيمة F	Sig
الانحدار Regression	98.42	1	98.42	882.4	0.000
الخطأ Residual	13.14	118	0.11	—	—
الكل Total	111.56	119	—	—	—



شكل 2. نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

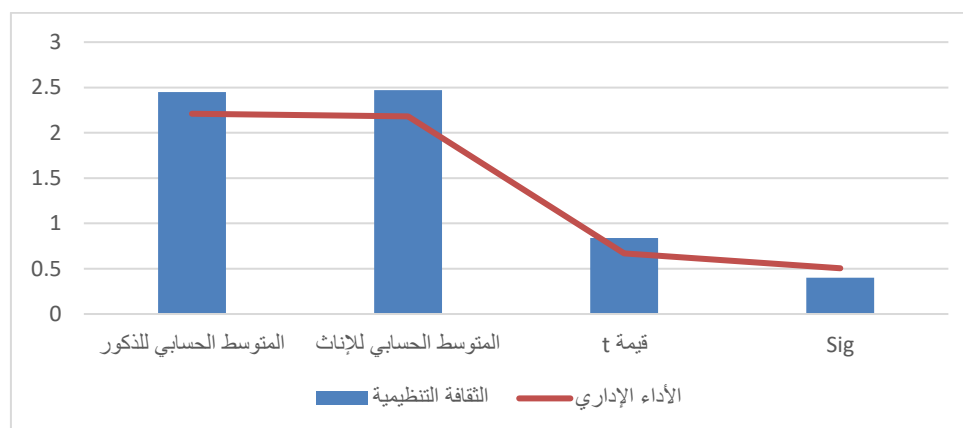
توضح نتائج جدول (18) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (ANOVA) بلغت (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً. ويعني ذلك أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري ليست علاقة عشوائية، وإنما علاقة حقيقية مدعومة إحصائياً. كما تؤكد هذه النتيجة أن استخدام نموذج الانحدار في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة هو استخدام علمي صحيح. ويُعد هذا مؤشراً قوياً على أن الثقافة التنظيمية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الإداري داخل المصارف.

اختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

الفروق حسب الجنس (ذكر / أنثى) – باستخدام T-Test لعينتين مستقلتين

جدول 19. اختبار الفروق حسب الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي للذكور	المتوسط الحسابي للإناث	قيمة t	Sig
الثقافة التنظيمية	2.45	2.47	0.84	0.402
الأداء الإداري	2.21	2.18	0.67	0.505



شكل 3. اختبار الفروق حسب الجنس

تشير نتائج جدول (19) إلى أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) الخاصة باختبار الفروق بين متوسطات استجابات الذكور والإناث لكل من متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الأداء الإداري قد جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد إحصائياً (0.05)، وهو ما يعني أن الفروق الظاهرة بين متوسطات استجابات المجموعتين ليست فروقاً جوهريّة، وإنما فروق عشوائية لا يمكن تعميمها إحصائياً. وبعبارة أخرى، فإن التحليل الإحصائي يؤكد عدم وجود اختلاف حقيقي في إدراك كل من الذكور والإناث لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل المصارف، وكذلك عدم وجود اختلاف في تقييمهم لمستوى الأداء الإداري.

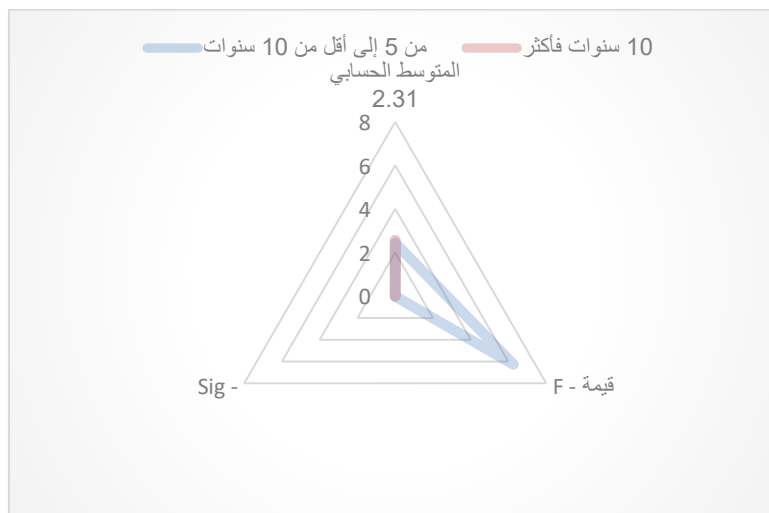
وتعكس هذه النتيجة أن البيئة التنظيمية داخل المصارف التجارية تنسم بدرجة من العدالة والتوازن في تطبيق السياسات الإدارية والثقافة المؤسسية على جميع العاملين، دون تمييز قائم على النوع الاجتماعي. كما تدل على أن القيم التنظيمية والمعايير السلوكية وأنماط القيادة المطبقة داخل المؤسسة تُمارس بشكل موحد إلى حد كبير بين جميع الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى تشكل اتجاهات متقاربة لدى العاملين تجاه بيئة العمل بغض النظر عن كونهم ذكوراً أو إناثاً.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من منظور إداري بأن العوامل المؤثرة في إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية وفي تقييمهم للأداء الإداري ترتبط أساساً بطبيعة النظام الإداري السائد، وأساليب القيادة، ومستوى التواصل التنظيمي، وليس بخصائص فردية مثل الجنس. ويعزز ذلك من الفكرة القائلة بأن تحسين الثقافة التنظيمية من شأنه أن ينعكس إيجاباً على جميع العاملين داخل المصرف بصورة متساوية.

الفروق حسب سنوات الخبرة – باستخدام ANOVA

جدول 20. اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	قيمة F	Sig
أقل من 5 سنوات	2.31	-	-
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2.44	6.27	0.003
10 سنوات فأكثر	2.56	-	-



شكل 4. اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة

تشير نتائج جدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.003$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن الفروق بين المجموعات ليست فروقا عشوائية بل فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية. وتؤكد هذه النتيجة أن سنوات الخبرة تمثل عاملاً مؤثراً في إدراك الموظفين لمستوى الثقافة التنظيمية وتقييمهم للأداء الإداري داخل المصارف التجارية محل الدراسة.

ويتضح من المتوسطات الحسابية أن فئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة أقل من خمس سنوات سجلت أدنى متوسط حسابي (2.31)، بينما ارتفع المتوسط لدى فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين خمس وأقل من عشر سنوات ليصل إلى (2.44)، وبلغ أعلى مستوى لدى فئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة عشر سنوات فأكثر بمتوسط حسابي قدره (2.56). ويشير هذا التدرج التصاعدي في المتوسطات إلى وجود علاقة طردية بين سنوات الخبرة ومستوى الإدراك الإيجابي للثقافة التنظيمية والأداء الإداري.

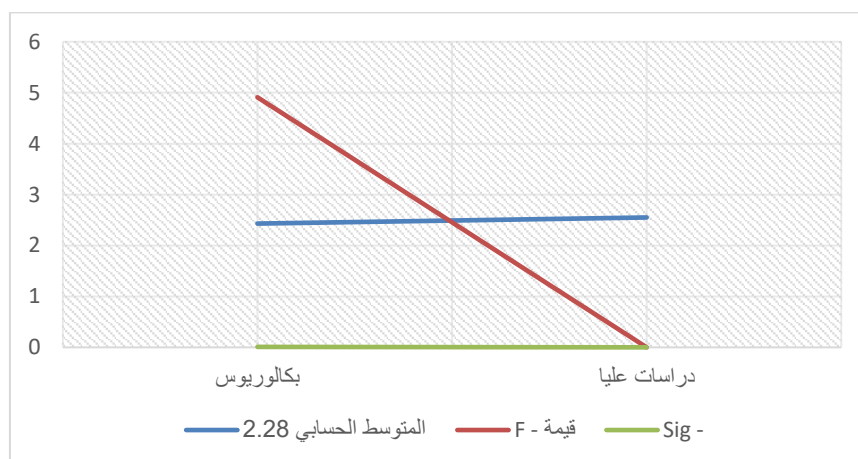
ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين الأكثر خبرة يكونون أكثر احتكاكاً بالبيئة التنظيمية وأكثر قدرة على فهم السياسات الإدارية وأبعاد الثقافة المؤسسية مقارنة بالموظفين الجدد. كما أن تراكم الخبرات المهنية يمنح الموظف قدرة أكبر على تقييم الأداء الإداري بصورة أكثر واقعية ووعياً، مما ينعكس على اتجاهاته الإيجابية نحو المؤسسة.

كما تدل هذه النتيجة على أهمية الاستثمار في تطوير الموظفين حديثي التعيين من خلال برامج التأهيل والتدريب وغرس القيم التنظيمية منذ المراحل الأولى للعمل، وذلك بهدف رفع مستوى إدراكهم للثقافة التنظيمية وتحسين اتجاهاتهم نحو الأداء الإداري. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار سنوات الخبرة من المتغيرات الديموغرافية المهمة التي ينبغي أن تأخذها إدارات المصارف بعين الاعتبار عند وضع السياسات الإدارية وبرامج التطوير المؤسسي.

الفروق حسب المؤهل العلمي – باستخدام ANOVA

جدول 21. اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	قيمة F	Sig
دبلوم	2.28	-	-
بكالوريوس	2.43	4.91	0.009
دراسات عليا	2.55	-	-



شكل 5. اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي

تشير نتائج جدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.009$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن الفروق بين المجموعات ليست فروقاً عشوائية، وإنما فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية. وتؤكد هذه النتيجة أن المستوى العلمي للموظف يُعد عاملاً مؤثراً في إدراكه للثقافة التنظيمية وتقييمه لمستوى الأداء الإداري داخل المصارف التجارية محل الدراسة.

ويتضح من المتوسطات الحسابية وجود تدرج تصاعدي واضح بين الفئات التعليمية المختلفة، حيث سجلت فئة حملة الدبلوم أدنى متوسط حسابي بلغ (2.28)، في حين ارتفع المتوسط لدى حملة البكالوريوس ليصل إلى (2.43)، بينما حققت فئة حملة الدراسات العليا أعلى متوسط حسابي بلغ (2.55). ويشير هذا التدرج إلى أن كلما ارتفع المستوى العلمي للموظف، زاد مستوى إدراكه الإيجابي لمكونات الثقافة التنظيمية وارتفع تقييمه للأداء الإداري داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأفراد ذوي المؤهلات العلمية الأعلى يمتلكون عادة قدرًا أكبر من المعرفة الإدارية والوعي التنظيمي، كما تكون لديهم قدرة أفضل على فهم السياسات المؤسسية وتحليل أساليب القيادة والإجراءات الإدارية. كما أن المستوى العلمي المرتفع يعزز من مهارات التفكير النقدي والتقييم الموضوعي، مما يجعل تقييماتهم لواقع العمل أكثر دقة وعمقاً مقارنة بذوي المؤهلات الأقل.

وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى أهمية الاستثمار في تطوير المستوى العلمي للموظفين داخل المصارف التجارية، سواء من خلال تشجيعهم على مواصلة الدراسة أو عبر برامج التدريب والتأهيل المستمر. كما تؤكد ضرورة اهتمام إدارات المصارف برفع الوعي التنظيمي لدى الموظفين ذوي المؤهلات الأقل، بهدف تقليص الفجوة في الإدراك وتحقيق مستوى متقارب من الفهم والثقافة التنظيمية بين جميع العاملين.

النتائج

- أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع نسبياً من الثقافة التنظيمية داخل المصارف التجارية محل الدراسة، حيث جاءت غالبية المتوسطات الحسابية لفقرات محور الثقافة التنظيمية أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يدل على إدراك إيجابي من قبل العاملين تجاه القيم التنظيمية والمعايير السلوكية وأنماط القيادة السائدة داخل بيئة العمل.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية مثل العدالة التنظيمية، والعمل الجماعي، وأساليب القيادة الإيجابية، قد حصلت على أعلى مستويات الموافقة، وهو ما يشير إلى أن هذه الجوانب تمثل نقاط قوة حقيقية في البيئة التنظيمية للمصارف.
- في المقابل، أظهرت بعض فقرات محور الأداء الإداري مستويات متوسطة من حيث المتوسط الحسابي، خاصة فيما يتعلق بكفاءة استغلال الوقت والموارد ووضوح الإجراءات الإدارية، مما يدل على وجود جوانب بحاجة إلى تطوير وتحسين داخل المصارف.
- كشفت نتائج اختبار (T-Test) لعينة واحدة أن غالبية فقرات محور الثقافة التنظيمية كانت دالة إحصائياً، في حين أن بعض فقرات محور الأداء الإداري لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، وهو ما يعكس تفاوتاً بين قوة الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الإداري الفعلي.
- أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، مما يدل على أنه كلما تحسنت الثقافة التنظيمية داخل المصارف ارتفع معها مستوى الأداء الإداري بشكل واضح.
- أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن الثقافة التنظيمية تفسر نسبة كبيرة من التغير في الأداء الإداري، وهو ما يعني أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً أساسياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين الأداء داخل المصارف.

- بينت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري كان ذا دلالة إحصائية عالية، مما يؤكد أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ليست عشوائية بل تعكس واقعاً حقيقياً داخل المؤسسات المصرفية محل الدراسة.
- أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراكهم للثقافة التنظيمية أو في تقييمهم للأداء الإداري، مما يدل على أن النوع الاجتماعي لا يمثل عاملاً مؤثراً في اتجاهات الموظفين نحو متغيرات الدراسة.
- كشفت نتائج اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموظفين الأكثر خبرة، حيث كانت تقييماتهم للثقافة التنظيمية والأداء الإداري أكثر إيجابية مقارنة بالموظفين حديثي العهد بالعمل.
- بينت نتائج اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة المؤهلات العلمية الأعلى، حيث كان إدراكهم للثقافة التنظيمية وتقييمهم للأداء الإداري أعلى من نظرائهم من ذوي المؤهلات الأقل.
- توضح النتائج بشكل عام أن العوامل المهنية مثل الخبرة والمؤهل العلمي تلعب دوراً مهماً في تشكيل اتجاهات الموظفين داخل المصارف، في حين أن العوامل الشخصية مثل الجنس لا تمثل عاملاً حاسماً في هذا السياق.
- تؤكد النتائج أن تحسين الثقافة التنظيمية داخل المصارف التجارية يمكن أن يكون مدخلاً استراتيجياً فعالاً لتطوير الأداء الإداري، من خلال تعزيز القيم التنظيمية، وتحسين أساليب القيادة، وتطوير بيئة العمل، ودعم المشاركة والتواصل بين الموظفين.

مناقشة النتائج

توضح النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية داخل المصارف محل الدراسة جاء مرتفعاً نسبياً، وهو ما يعكس وجود منظومة من القيم والمعايير والسلوكيات التي تحكم العمل اليومي وتوجه تصرفات الموظفين بصورة إيجابية. ويشير ذلك إلى أن إدارات المصارف تدرك أهمية الثقافة التنظيمية وتسعى إلى ترسيخها من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتعزيز العدالة التنظيمية، ودعم أساليب القيادة الإيجابية. وهذا يتوافق مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن الثقافة التنظيمية القوية تمثل أحد أهم العوامل الداعمة للاستقرار المؤسسي وتحسين الأداء، وأظهرت النتائج أن بعض جوانب الأداء الإداري ما زالت في المستوى المتوسط، خاصة فيما يتعلق بكفاءة استغلال الوقت والموارد ووضوح الإجراءات الإدارية. ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية، رغم أهميتها، لا تكفي وحدها لتحسين الأداء الإداري ما لم تُدعم بأنظمة إدارية مرنة وإجراءات واضحة وهيكل تنظيمية فعالة. كما قد تعكس هذه النتيجة وجود تحديات تنظيمية داخل المصارف، مثل البيروقراطية أو ضعف التنسيق في بعض الأقسام، وهي عوامل تؤثر سلباً على كفاءة الأداء حتى في ظل وجود ثقافة تنظيمية إيجابية.

وتؤكد نتائج معامل الارتباط والانحدار الخطي أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري علاقة قوية وموجبة، مما يدل على أن أي تحسين في مستوى الثقافة التنظيمية ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء الإداري. وهذا يعزز الفرضية الرئيسية للدراسة ويؤكد أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر مكمل في البيئة التنظيمية، بل هي متغير أساسي يمكن الاعتماد عليه كأداة استراتيجية في تطوير المؤسسات المصرفية. كما أن ارتفاع نسبة التفسير التي قدمها نموذج الانحدار يشير إلى أن جزءاً كبيراً من التباين في الأداء الإداري يعود إلى مستوى الثقافة التنظيمية، وهو ما يعكس قوة هذا المتغير وتأثيره العميق. كما أظهرت نتائج الاختبارات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية أن الجنس لم يكن عاملاً مؤثراً في إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية أو في تقييمهم للأداء الإداري، وهو ما يدل على أن بيئة العمل داخل المصارف تتسم بدرجة من العدالة والمساواة في تطبيق السياسات الإدارية على جميع العاملين. ويعكس ذلك نضجاً

نسبيًا في الممارسات الإدارية، حيث يتم التعامل مع الموظفين على أساس مهني وليس على أساس الخصائص الشخصية.

في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث كان الموظفون الأكثر خبرة والأعلى مؤهلاً أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية وأكثر تقييمًا إيجابيًا للأداء الإداري. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبرة الطويلة تمنح الموظف قدرة أكبر على فهم السياق التنظيمي وتحليل الممارسات الإدارية بصورة أعمق، كما أن المستوى العلمي المرتفع يساهم في تكوين وعي إداري أكبر ويعزز القدرة على تقييم الأداء بصورة أكثر موضوعية. وتشير هذه النتائج إلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر ورفع المستوى العلمي للموظفين.

إن نتائج الدراسة تتفق بدرجة كبيرة مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تؤكد على الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء. كما توضح النتائج أن تطوير الثقافة التنظيمية داخل المصارف التجارية الليبية ينبغي أن يكون جزءًا أساسيًا من استراتيجيات التطوير الإداري، إلى جانب العمل على تحسين الهياكل التنظيمية وتطوير الأنظمة والإجراءات، من أجل الوصول إلى أداء إداري أكثر كفاءة واستدامة في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية المعاصرة.

المراجع:

- بن خليفة، م. م.، والنيحوي، إ. م. (2025). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة. *مجلة البحوث الأكاديمية*، 29(2)، 16.1-
القيروتي، م. ق. (2020). *السلوك التنظيمي* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، م. م. (2005). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة* (الطبعة الأولى). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الحضير، م. أ.، ودربوك، ج. ع. (2021). تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين. *مجلة البحوث الأكاديمية*، ليبيا.
- عباس، خ. م. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. *المجلة العربية للإدارة*.
- علي مفتاح، م. م.، وعبد الرحمن، م. م. (2022). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمركز الكلى بمستشفى بن سينا. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 5(1).
- سليم، ب. ع.، وشويرب، ع. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. *مجلة جامعة غرداية*.
- فطحية، ع. ي. (2019). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. *مجلة البحوث التطبيقية*.
- العنزي، خ. ف.، عويد، ع. م.، تمام، ع. أ. س.، ودرويش، ع. ن. (2020). أثر قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري بجهاز المراقبين الماليين بدولة الكويت. *مجلة الإدارة*.
- الضمور، ف. أ. ع. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن. *مجلة العلوم الإدارية*.

Zakari, M., Poku, K., & Owusu-Ansah, W. (2013). Organizational culture and organisational performance: Empirical evidence from the banking industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(1).

Dudley, W. C., & Song, F. (2021). Corporate culture and banking. *Journal of Banking & Finance*.

Opoku, E. O. (2022). The influence of organizational culture on employee performance: Evidence from GCB Bank Ghana. *European Journal of Business and Management Research*.

Shahid, F. (2024). Impact of organizational culture on employee performance in the banking industry in Pakistan. *International Journal of Business and Management Studies*.

Jadhav, M. P. S. (2025). Impact of organisational culture on employee performance in public and private sector banks in Kolhapur City. *ACR Journal*.

Hasan, H. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and performance. *Problems and Perspectives in Management*.

Shrestha, R. K. (2023). Organizational culture and perceived financial performance. *International Journal of Business and Management Economic Research*.

Ahamed, M. R. (2025). Impact of organizational culture on financial performance: Evidence from Qatari listed companies. *E Social Science and Humanities*.

Factors impacting bank's performance: A literature review. (2020). *ResearchGate Working Paper*.

Compliance with ethical standards**Disclosure of conflict of interest**

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.