

أثر الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الإصلاح الإداري (دراسة ميدانية على المصارف الحكومية العاملة في طرطوس)

د. نسرین عبد الرحمن*

د. هنادي عطية**

جوزيف موسى***

تاريخ الإيداع ١ / ٤ / ٢٠١٩. قُبل للنشر في ٢٧ / ٦ / ٢٠١٩

□ ملخص □

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية العاملة في طرطوس؛ إذ جرى تطبيق البحث على المصارف الحكومية الآتية: المصرف العقاري، المصرف الصناعي، المصرف الزراعي، مصرف توفير البريد، مصرف التسليف الشعبي. وتمثلت عينة البحث بأراء العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المصارف الحكومية في طرطوس، حيث اعتمدَ على العينة العشوائية الطبقية، كما اعتمدَ على المنهج الوصفي المسحي، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الإصلاح الإداري، كما توجد علاقة طردية متوسطة الشدة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التوجه بالأداء، رؤية المنظمة، التوجه البيئي، ودعم الإبداع)، وبين كفاءة الإصلاح الإداري.
كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإصلاح الإداري، كفاءة الإصلاح الإداري.

* استاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية.

** مدرس- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية.

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية.

The Influence of the Organizational Culture on the Efficiency of Administrative Reform (A field study on government banks in Tartous)

*Dr. Nesreen Abd alrahman

**Dr. Hanadi Atiah

Joseph Mousa ***

(Received 1 / 4 / 2019. Accepted 27 / 6 / 2019)

□ ABSTRACT □

This research aims to identify the influence of the organizational culture on the efficiency of administrative reform in government banks in Tartous, The research has been applied to following government bank: Real estate bank, Industrial bank, Agricultural credit bank, Post office saving bank, and Popular credit bank. The research sample consisted of the employees opinions at different administrative levels in the government bank in Tartous, and the study based on the stratified random sample and the survey descriptive approach was also adopted.

The main results of this research is: existence of strong direct relationship between organizational culture and Efficiency of administrative reform, and also existence medium direct relationship between dimensions of organizational culture (performance orientation, vision of the organization, environmental orientation, and creative support) and efficiency of administrative reform.

Key words: Organizational culture, Administrative reform, Efficiency of administrative reform.

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

** Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

***Postgraduate student(PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

مقدمة:

يُعدّ الإصلاح الإداري من المواضيع الأساسية التي ينبغي على القياديين في مختلف منظمات الأعمال تبنيها؛ لفهم أبعاده ومعرفة العوامل المؤثرة فيه، والتي تساهم في تحقيقه ورفع كفاءته؛ وكذلك معرفة العوامل التي تعيق تطبيقه وتسهم في إفشاله. فهناك علاقة وثيقة بين الثقافة السائدة في المنظمة والإصلاح الإداري؛ إذ تعد ثقافة المنظمة إحدى أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الإصلاح الإداري أو فشله، والذي حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة لما له من أهمية في تحقيق نجاح المنظمة واستمراريتها.

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين؛ لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين وتصرفاتهم، فالعاملون يتصرفون بما يتفق مع القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، حيث تدفعهم ثقافتهم التنظيمية إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة باتخاذ القرار، والعمل على المحافظة على الجودة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. لذلك أصبح كثير من منظمات الأعمال يعطي اهتماماً كبيراً لثقافة المنظمة، وتحرص على أن تكون ثقافتها قوية، فكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة (مختار، 2015)

عنوان الدراسة: (الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة - المديرية العامة)

تمثلت مشكلة البحث في أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً مهماً في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، والذي يعبر بدوره عن درجة من التفاعل التأثيري الذي يجعل الفرد في حالة الانتعاش المادي والمعنوي. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المنظمة، وعن نطاق الإشراف، وعن الأجور والحوافز.

توصل الباحث إلى أنه من الضروري الاهتمام والتركيز على العنصر البشري، ومراعاة ميوله ورغباته، وتوفير الجو الاجتماعي له في العمل والمعاملة الحسنة وعلاقات الاحترام التي يحظى بها داخل المنظمة، كل ذلك من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي له.

٢. دراسة (سعيد، حسن، 2017)

عنوان الدراسة: (أثر الثقافة المؤسسية في كفاءة وفعالية الإصلاح الإداري : دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام)

تمثلت مشكلة البحث في التعرف إلى علاقة الثقافة المؤسسية بكفاءة عملية الإصلاح الإداري وفعاليتها، التي تتم في مؤسسات القطاع العام في سورية، والتي تعاني من مشاكل متعددة كغياب الرؤية الاستراتيجية للإصلاح الإداري، وتراكم بنية مشوهة لإدارة المؤسسات الحكومية بسبب غياب الإصلاح الإداري. أما الهدف من هذه الدراسة فهو بيان دور الثقافة المؤسسية في تعزيز كفاءة عملية الإصلاح الإداري وفعاليتها، ومحاولة إيجاد آليات لتطوير هذه الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات الحكومية.

توصل الباحثان إلى وجود علاقة بين الثقافة المؤسساتية وبين كفاءة الإصلاح الإداري وفعاليتها، بالإضافة إلى وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول الثقافة المؤسساتية في تأثيرها على فعالية الإصلاح الإداري، بينما لا توجد فروق في تأثيرها على كفاءة الإصلاح الإداري.

أوصى الباحثان بعدة توصيات أهمها:

- ✓ ضرورة قيام المؤسسات العامة بإعداد وتنفيذ ومتابعة مشروع برنامج الإصلاح الإداري.
- ✓ أن ترتبط برامج الإصلاح الإداري بثقافة الإصلاح.
- ✓ أن تسعى المؤسسات العامة إلى تبني الكفاءة والفعالية في خطوات الإصلاح الإداري فيها.

٣. دراسة (عبد الرحمن، 2018)

عنوان الدراسة: (أثر الثقافة التنظيمية المدركة على الاستعداد للتغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في شركة تل سلح)ب)

تمثلت مشكلة البحث في دراسة تأثير الثقافة التنظيمية المدركة لدى العاملين على مدى استعدادهم للتغيير التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية في شركة تل سلح وتأثيرها على استعدادهم للتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد أي من أبعاد الثقافة المدركة (رؤية المنظمة- التوجه بالأداء- التوجه البيئي- دعم الإبداع) هي الأكثر تأثيراً على الاستعداد للتغيير التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للثقافة التنظيمية المدركة على الاستعداد للتغيير التنظيمي لعمال شركة سكر تل سلح، ووجود تأثير جوهري لكل من (رؤية المنظمة- التوجه بالأداء- التوجه البيئي- دعم الإبداع) على الاستعداد للتغيير التنظيمي لعمال شركة سكر تل سلح.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Owusu, 2012)

عنوان الدراسة: (Organizational culture and Public Sector Reforms in Post- Washington consensus era: Lessons from Chena's good Reforms)

(الثقافة التنظيمية وإصلاحات القطاع العام في مرحلة ما بعد اجتماع واشنطن: دروس عن الإصلاحات الجديدة في غانا)

تمثلت مشكلة البحث في إبراز الأسباب وراء الأداء الجيد لبعض المنظمات الحكومية، والأداء الضعيف لبعضها الآخر في الدولة نفسها.

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح مدخل للإصلاح الإداري في الدول الإفريقية، يعتمد على مفهوم الثقافة التنظيمية، والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة والتي كان هناك تجاهل لها في هذه الدول، وعدم استفادة منها، بالإضافة إلى اتخاذ السياسات الإصلاحية التي تعتمدها المنظمات ذات الأداء الجيد قاعدةً تُبنى على أساسها سياسات إصلاح القطاع العام.

توصلت الدراسة إلى أن الوزارات في غانا يمكن تصنيفها بحسب مستوى أدائها إلى وزارات ضعيفة الأداء، ووزارات جيدة الأداء. وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في أداء هذه الوزارات؛ حيث قسّمت إلى عوامل داخلية كرسالة المنظمة وتقييم الأداء ومعاينة الموظفين، وأخرى خارجية كالتدخل السياسي ورغبات العملاء.

٢. دراسة (Varol, 2014)

عنوان الدراسة: (Public Management Reform Experience of Turkey: Effective Factors on the Administrative Reform Process of Turkey in period of 1980- 2010)

(تجربة إصلاح الإدارة العامة في تركيا: العوامل المؤثرة على عملية الإصلاح الإداري في تركيا في الفترة الممتدة بين 1980- 2010)

تمثلت مشكلة البحث في تحليل العوامل المؤثرة على عملية الإصلاح الإداري في تركيا في الفترة الممتدة بين عامي 1980- 2010، حيث تم تطبيق النموذج الأكاديمي للإصلاح الإداري لبورليت وبوشكارات الذي تم وضعه عام 2011 بهدف تطوير الدول.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم وبيان فائدة هذا النموذج في مجالات مختلفة، وفيما إذا كان لديه أدوات كافية لاختبار مثل هذا الإجراء (الإصلاح الإداري).

توصلت الدراسة إلى أن بعض العوامل المؤثرة في عملية الإصلاح الإداري تؤثر تأثيراً إيجابياً كالتسهيلات الإجرائية والقيادة والتنظيم، بينما هناك عوامل تؤثر تأثيراً سلبياً من خلال التباطؤ أو الوقوف في وجه الإصلاح الإداري في الدولة، كما توصل البحث إلى بعض التعميمات التجريبية والنتائج النظرية التي يمكن الاستفادة منها بالنسبة إلى دول أخرى.

أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها:

✓ إزالة علاقات المحسوبيات في المنظمة.

✓ إزالة المنظمات المتكررة.

✓ تأسيس نظام إدارة أداء مخطط تخطيطاً جيداً.

✓ ضرورة وجود قيادات مؤتمنة شفافة.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يختلف البحث عن غيره من الدراسات السابقة بتناوله موضوع الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على كفاءة الإصلاح الإداري، في حين أن معظم الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية ربطتها مع متغيرات أخرى، بالإضافة إلى اختياره لفروع المصارف العاملة في طرطوس مجتمعاً للدراسة.

مشكلة البحث:

أصبح الإصلاح الإداري ضرورة ملحة لكافة المؤسسات الحكومية في سورية، وبنحو خاص للمصارف العامة بعد أن انخفضت قدرة أجهزتها الإدارية على تقديم خدماتها بالمستوى المطلوب، لأسباب عديدة: كتفشي مظاهر الفساد الإداري، وضعف الرواتب والأجور، وغياب مبدأ الثواب والعقاب وغيرها من الأسباب. حيث أكد مدير المصارف العامة ورئيس مجلس الوزراء بتاريخ 2016/10/12 وفي اجتماع العمل في مصرف سورية المركزي بتاريخ 2017/1/11 أن القطاع المصرفي في سورية بعيد عن النظم المصرفية المتطورة في المنطقة العربية ويحتاج إلى برامج إصلاحية جديدة؛ وهذا يعني وجود مشكلة في المصارف الحكومية الرئيسة تنسحب على عموم فروع المصارف بما فيها المصارف المدروسة في طرطوس. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح تحقيق الإصلاح الإداري

في المصارف الحكومية، أهمها الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؛ نظراً لأهميتها في صياغة سلوك العاملين وتوجيهه، وأثرها الكبير في قيمهم وعاداتهم. وهنا يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ماهي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية في طرطوس؟

منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي المسحي؛ إذ جرى الاعتماد على الأدبيات المنشورة للحصول على البيانات الثانوية، والاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات الأولية.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية البحث في تناوله مفهوم الثقافة التنظيمية، التي تلعب دوراً كبيراً في أداء المنظمات؛ وفي تناوله موضوع الإصلاح الإداري، الذي يُعدّ من المواضيع الإستراتيجية والتنمية؛ وفي تناوله القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة، والذي يُعدّ أحد أهم القطاعات الأساسية في الاقتصاد السوري.

الأهمية العملية: تتبين الأهمية العملية للبحث في إبرازه أهمية الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية العاملة في طرطوس، ومحاولة إيجاد آليات لتطوير كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية، مع تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز الثقافة التنظيمية كداعم لعملية الإصلاح.

أهداف البحث:

- ١- تحديد مفهوم الإصلاح الإداري والثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الإصلاح الإداري.
- ٢- إبراز أثر الثقافة التنظيمية في عملية الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية في طرطوس ، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار التي يشترك فيها العاملون في المنظمة، والتي تؤثر في كفاءة الإصلاح الإداري وفعاليتها.
- ٣- اقتراح توصيات تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية تطبيق الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية.

فرضيات البحث:

- بناءً على مشكلة البحث وأهدافه تمّ العمل على اختبار الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية العاملة في طرطوس.
- يتفرع عنها أربع فرضيات فرعية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالأداء لدى المصرف وبين كفاءة الإصلاح الإداري.
- الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رؤية المصرف وبين كفاءة الإصلاح الإداري.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه البيئي وبين كفاءة الإصلاح الإداري.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإبداع من قبل المصرف وبين كفاءة الإصلاح الإداري.

متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية (التوجه بالأداء، رؤية المنظمة، التوجه البيئي، دعم الإبداع)
- المتغير التابع: كفاءة الإصلاح الإداري.

مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في المصارف الحكومية العاملة في مدينة طرطوس والبالغ عددهم 303 من العمال، حيث شملت الدراسة فروع المصارف (العقاري، الصناعي، الزراعي، التسليف الشعبي، توفير البريد) في مدينة طرطوس، أما عينة البحث فتمثل بأراء عدد من العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المصارف الحكومية العاملة في طرطوس، حيث جرى الاعتماد على عينة عشوائية طبقية وتحديد حجمها وفق القانون: Israel, G.D, (1992)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث إن:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

e: الحد الأعلى للخطأ المسموح به والمفترض 0.05

حدود البحث:

الحدود المكانية: أُجريت الدراسة في فروع المصارف (العقاري، الصناعي، الزراعي، التسليف الشعبي، توفير البريد) في مدينة طرطوس.

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال المدة الزمنية من 2018/12/15 لغاية 2019/3/1.

الدراسة النظرية:

أولاً: الثقافة التنظيمية

❖ مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مصطلح الثقافة التنظيمية يُعدّ من المصطلحات الواسعة التي تضم جوانب عديدة في المنظمة، وهناك العديد من التعريفات نذكر منها:

● بحسب (M. Thevent) الثقافة التنظيمية: هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام؛ وذلك بتوجيه السلوكيات وقرارات التسيير وتعديلها.

● بحسب (Wheelen) الثقافة التنظيمية هي: عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

بحسب (E. Schien) الثقافة التنظيمية هي: مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها في أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي يتم تعليمها للأفراد الجدد. (دنيا، ٢٠١٤)

❖ أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في عدة نقاط أبرزها:

١. تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها، وأي اعتداء على أحد بنودها سيواجه بالرفض.
٢. تشكل ثقافة المنظمة إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
٣. تساعد في التنبؤ في سلوك الأفراد والجماعات.
٤. تساعد الثقافة على إيجاد نظام للرقابة على اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم.
٥. تواجه المنظمات من خلال ثقافتها التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية وغيرها. (السحباني، 2016)

❖ أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنواع أهمها: (عبد اللطيف، جودة، 2010)

١. من حيث شمولية الثقافة:
 - الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها واسع النطاق.
 - الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين.
٢. من حيث مدى مستوى الثقافة:
 - الثقافة القوية: تكون الثقافة قوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
 - الثقافة الضعيفة: تكون الثقافة ضعيفة عندما لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، وعندما لا تحظى بقبول واسع.
٣. من حيث أنماط الثقافة:
 - ثقافة النفوذ والقوة: تتركز القوة في أشخاص محددين يقومون باتخاذ القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.
 - ثقافة المهمة: تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة بنشاطات البحوث والتطوير، حيث تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية ومعرضة باستمرار للتغيير.

❖ ثقافة الفرد: تعدّ هذه الثقافة نموذج الإدارة الواعي، حيث يقوم الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بتحديد الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة.

❖ أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية بما يلي:

١. التوجه بالأداء: يعكس هذا البعد مدى تعاون العاملين في المنظمة لإنجاز العمل وتبادلهم للمعلومات والنصائح المفيدة، ومدى تقييمهم لأدائهم لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.
٢. رؤية المنظمة: يرتبط هذا البعد بمدى معرفة العاملين برؤية المنظمة ودعمهم لها، بالإضافة إلى واقعية هذه الرؤية وإمكانية تطبيقها.

٣. التوجه البيئي: يرتبط هذا البعد بمدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، ومدى تحملها للمسؤولية الاجتماعية وتلبيتها للاحتياجات المتغيرة للمجتمع.

٤. دعم الإبداع: يعكس هذا البعد مدى دعم المنظمة للتجديد والابتكار من خلال البحث عن طرق جديدة للتعامل مع المشاكل، وتعاون العاملين من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتطبيقها. (عبد الرحمن، 2018)

ثانياً: الإصلاح الإداري

❖ مفهوم الإصلاح الإداري:

للإصلاح الإداري أهمية كبيرة كونه يشغل حيزاً كبيراً من اهتمام الإداريين من جهة، ومن جهة أخرى تأثيره المباشر على المواطنين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية.

يمكن تعريفه على أنه تغيير قواعد عمل النظام المجتمعي ومعالجة القصور والاختلال الذي يعيق التنمية في المجتمع في جميع نواحيه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية كونها حلقة الوصل بين كافة هذه النواحي. (الواعر، 2016)

❖ أهداف الإصلاح الإداري:

يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

١. تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته.
٢. دعم التوجه نحو اللامركزية الإدارية.
٣. ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
٤. تبسيط الإجراءات الإدارية.
٥. تحسين أساليب التعامل مع المواطنين من خلال الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية.
٦. التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح الحلول المناسبة لها. (خلاف، 2014)

❖ مداخل الإصلاح الإداري:

١. المدخل الشمولي: يُنظر لعملية الإصلاح وفقاً لهذا المدخل كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذ لا يمكن تحقيق أي نجاح في الإصلاح دون أن يكون جزءاً من إستراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع، فأنصار هذا المدخل ينظرون إلى الجهاز الإداري وحدة متكاملة لا يمكن تجزئته ومعالجة مشاكله بشكل جزئي.

٢. المدخل الجزئي: وفقاً لهذا المدخل فالإصلاح يتم عن طريق اتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري، حيث يرى أنصار هذا المدخل أن عملية ترميم الأجزاء المكونة للجهاز الإداري ستؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي. (مني، 2017)

ثالثاً: الإصلاح الإداري في القطاع المصرفي

إن متانة البيئة المصرفية أصبحت من ضروريات بناء اقتصاد مزدهر، كما أن تطوير العادات المصرفية والوعي بأهمية تطوير المنشآت المصرفية أصبحت من أولويات صانع القرار، حيث يشير الكثير من الاقتصاديين أنه

لولا الخدمات الكثيرة التي قدمها النظام المصرفي في الدول المتقدمة لما استطاعت هذه الدول أن تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم اقتصادي.

ويمكن تعريف الإصلاح الإداري المصرفي بأنه مجموعة من العمليات الشاملة والمستمرة التي تتضمن إعادة الهيكلة وتطوير الأنظمة والقوانين والتشريعات بحيث تساهم في تحسين الخدمات المصرفية المقدمة. (رشيد، مستور، 2016)

يتركز الإصلاح المصرفي في سورية في: تعديل قوانين هذا القطاع ونظم عملياته وأتمنته، ورفع سقفوف التسليف لديه، وتوسيع نشاط التدريب والتأهيل فيه، وإدخال بطاقات ائتمان الصرافات الآلية وخدمات صيرفة التجزئة الأخرى. ولكن هذه الإجراءات لم تكن كافية ولا يزال النظام المصرفي في سورية غير قادر على لعب الوساطة المالية بشكل فعال ولا يزال بعيد كل البعد عن النظم المصرفية المتطورة. (سكر، 2014)

رابعاً: كفاءة الإصلاح الإداري

يُقصد بالكفاءة مدى قدرة المنظمة على تخفيض مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف الموضوعية وهي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة، أما الفعالية فهي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة. (مزهودة، 2001)

كما تعرف الكفاءة بحسب (Lorino, 1998) أنها: كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف. ويشير (Durker, 1973) إلى أن الكفاءة تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل، فالمنظمة الناجحة هي التي تتبنى الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. (سعيد، حسن، 2017)

وبالتالي يمكن القول إن كفاءة الإصلاح الإداري هي مدى قدرة المنظمة على تطبيق سياسات الإصلاح الإداري المرسومة بطريقة صحيحة. وتكمن كفاءة الإصلاح الإداري في الأساليب والطرق التي تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها المتعلقة بعملية الإصلاح من تعظيم الربحية والإنتاجية، وتخفيض التكاليف، والاعتماد على مؤشرات مستوى التقدم للوصول إلى الأهداف، والمفاضلة بين بدائل القرارات واختيار البديل الأمثل، والسرعة في بلوغ الأهداف. (سعيد، حسن، 2017)

الدراسة العملية:

اسلوب جمع البيانات:

اتبع الباحث في جمع البيانات أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث استخدم أسلوب الاستبيان في جمع بيانات هذه الدراسة، وقد شملت الدراسة عدداً من الموظفين من مختلف المستويات الإدارية؛ إذ جرى توزيع 190 استبياناً، استرجع منها 180 صالحة للتحليل، وهي أكبر من حجم العينة البالغ 173 وفق القانون:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{303}{1 + 303(0.05)^2}$$

$$n = 173$$

ثبات الأداة:

قام الباحث بعد جمع البيانات وتفرغها بتحليلها باستخدام برنامج SPSS 17، وإجراء اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام اختبار ألفا كرومباخ كما هو مبين في الجدول رقم (1) الآتي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	33

الجدول رقم (1)

يتبين من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الثبات بلغت 0.93؛ الأمر الذي يشير إلى أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات.

الإحصاءات الوصفية لبيانات العينة:

قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند ولكل محور من محاور الدراسة، حيث يبين الجدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور الثقافة التنظيمية.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة	البعد
مرتفع	0.98	3.72	العاملون في مصرفنا يقيمون بشكل نقدي نقاط الضعف المحتملة فيما يقومون فيه من أعمال من أجل تحقيق أفضل النتائج الممكنة	التوجه بالأداء
مرتفع	0.67	3.94	العاملون في مصرفنا لديهم الاستعداد للتساؤل حول أسباب ما يفعلون	
مرتفع	0.85	3.82	العاملون على علم بالمشاكل المتصلة بالعمل داخل المصرف	
مرتفع	0.87	3.84	يقدم العاملون داخل المصرف نصائح مفيدة وردود أفعال بناءة من أجل تشجيع بعضهم البعض لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة	
مرتفع	0.84	3.81	تسود داخل المصرف فكرة التعاون كضرورة لإنجاز العمل	
مرتفع	0.90	3.91	يحاول العاملون داخل المصرف باستمرار تبادل المعلومات مع بعضهم البعض	
مرتفع	0.97	3.49	رؤية المصرف معروفة ومفهومة من قبل أعضائها	رؤية المنظمة
مرتفع	0.89	3.62	رؤية المصرف واقعية وجديرة بالاهتمام وممكنة التطبيق	
مرتفع	1.01	3.40	رؤية المصرف مدعومة من قبل جميع أعضائها	
مرتفع	0.88	3.86	في مصرفنا غالباً ما نستخدم التعليقات والتوصيات	

			التي تأتي من الآخرين والإدارات والحكومة والمجتمع لإحداث التغيير .	التوجه البيئي
مرتفع	0.94	3.70	نعمل على تلبية الاحتياجات المتغيرة للحكومة والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة	
مرتفع	0.96	3.69	الخدمات التي يقدمها مصرفنا تستند على المعلومات الواردة من زملائي العاملين ومن الحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين	
مرتفع	0.99	3.67	يبحث العاملون داخل المصرف عن طرق جديدة ومتجددة للتعامل مع المشاكل	دعم الإبداع
متوسط	1.05	3.22	يأخذ العاملون داخل المصرف الوقت اللازم لتطوير أفكار جديدة	
مرتفع	1.07	3.49	يتعاون العاملون داخل المصرف من أجل المساعدة في تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة	
مرتفع	0.98	3.58	نبنى على أفكار البعض من أجل تحقيق أفضل نتيجة ممكنة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تتميز الثقافة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في المصارف الحكومية في طرطوس بدرجة مرتفعة من التوجه بالأداء .
- تتصف رؤية المنظمة بدرجة مرتفعة من الوضوح والواقعية لدى العاملين في المصارف الحكومية في طرطوس .
- يتمتع العاملون في المصارف الحكومية في طرطوس بإدراكهم لثقافة تنظيمية تتصف بمستوى مرتفع من التوجه البيئي .
- يتمتع العاملون في المصارف الحكومية في طرطوس بإدراكهم لثقافة تنظيمية تتصف بمستوى مرتفع من دعم الإبداع .

بينما يبين الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور كفاءة الإصلاح الإداري .

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور كفاءة الإصلاح الإداري .

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
مرتفع	0.90	3.59	يسعى المصرف إلى تعظيم المنفعة من المعلومات الكافية عن بدائل الاختيار ونتائجها .
مرتفع	0.71	3.63	يسعى المصرف إلى تعظيم المنفعة بالاعتماد على المعلومات المتاحة .
مرتفع	0.92	3.54	يعمل المصرف إلى خلق الانسجام بين بدائل القرارات وإمكانات

المصرف الداخلية والخارجية.			
مرتفع	0.94	3.59	يسعى المصرف إلى تحقيق التوافق بين الأهداف والموارد المتاحة.
مرتفع	1.03	3.52	يتم اتخاذ القرار في المصرف حين التأكد من النتائج.
متوسط	1.03	3.13	يتم اتخاذ القرار في المصرف رغم وجود مخاطرة في تحقيق النتائج.
مرتفع	0.91	3.60	أكثر ما يشغل إدارة المصرف هو بلوغ النتائج.
مرتفع	0.94	3.68	أكثر ما يشغل إدارة المصرف هو الوصول إلى الأهداف بأسرع وقت.
مرتفع	2.93	3.98	يوجد لدى المصرف القدرة على الاستمرار حتى الوصول إلى النتائج.
مرتفع	0.98	3.46	يوجد لدى المصرف القدرة على الوصول إلى النتائج بقليل من الإمكانيات.
مرتفع	1	3.67	تحتل الإنتاجية مركز الصدارة في اهتمامات إدارة المصرف.
مرتفع	0.84	3.69	تهتم إدارة المصرف بشكل كبير بربحية المصرف وتعظيم النتائج.
مرتفع	0.96	3.43	تسعى إدارة المصرف إلى تخفيض التكاليف في المصرف.
متوسط	1.11	3.31	لا تهتم إدارة المصرف بالبطء في اتخاذ القرارات إنما تهتم ببلوغ الأهداف.
مرتفع	0.90	3.46	تستعمل الإدارة الوسائل اللازمة للوصول إلى النتائج ضمن الأهداف المحددة.
متوسط	0.98	3.22	تكتفي إدارة المصرف بحل مقبول ومرضي للمشاكل المطروحة.
متوسط	0.94	3.37	يستخدم قادة المصرف مؤشرات مستوى التقدم للوصول إلى الأهداف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS. 17.

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة تميل إلى اعتبار أن عمليات الإصلاح الإداري في مصارفهم تتسم بالكفاءة، حيث جاءت الانحرافات المعيارية أقل من المتوسط الحسابي المقابل لها وهذا ما يدل على انسجام إجابات أفراد العينة على محور كفاءة الإصلاح الإداري.

اختبار صحة الفرضيات:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالأداء وبين كفاءة الإصلاح الإداري، واختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يلي:

الجدول (4) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور التوجه بالأداء ومحور كفاءة الإصلاح الإداري.

		متوسط كفاءة الإصلاح الإداري	متوسط التوجه بالأداء
Spearman's rho	متوسط Correlation Coefficient	1.000	.508**
	كفاءة Sig. (2-tailed)	.	.000
	الإصلاح الإداري N	180	180
	متوسط Correlation Coefficient	.508**	1.000
	التوجه Sig. (2-tailed)	.000	.
	بالأداء N	180	180

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS. 17.

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة طردية متوسطة الشدة قيمتها $R = 0.51$ بين المتغيرين (متوسط التوجه بالأداء ومتوسط كفاءة الإصلاح الإداري)، ولاختبار معنوية الاختبار السابق عند مستوى 0.05 نقارن قيمة $\text{sig}(2\text{-Tailed})$ مع قيمة الفا المفروضة فنجد أن:

$$\text{sig}(2\text{-Tailed}) = 0.00 < 0.05$$

وبالتالي نرفض الفرضية القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالأداء وبين كفاءة الإصلاح الإداري. ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالأداء وبين كفاءة الإصلاح الإداري، ولمعرفة نسبة الارتباط بين المتغيرين نقوم بحساب معامل التحديد R^2 فنجد أنه يساوي 0.26 وهذا يعني أن التوجه بالأداء يفسر ما مقداره 26% من التباين في درجة كفاءة الإصلاح الإداري أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رؤية المصرف وبين كفاءة الإصلاح الإداري، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يلي:

الجدول (5) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور رؤية المنظمة ومحور كفاءة الإصلاح الإداري.

		رؤية المنظمة	متوسط كفاءة الإصلاح الإداري
Spearman's rho	رؤية المنظمة Correlation Coefficient	1.000	.521**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	180	180
	متوسط كفاءة الإصلاح الإداري Correlation Coefficient	.521**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	180	180

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS. 17.

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة طردية متوسطة الشدة قيمتها $R = 0.52$ بين المتغيرين (متوسط رؤية المصرف ومتوسط كفاءة الإصلاح الإداري)، ولاختبار معنوية الاختبار السابق عند مستوى 0.05 نقارن قيمة $\text{sig}(2\text{-Tailed})$ مع قيمة الفا المفروضة فنجد أن:

$$\text{sig}(2\text{-Tailed}) = 0.00 < 0.05$$

وبالتالي نرفض الفرضية الفائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالأداء وبين كفاءة الإصلاح الإداري. ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالأداء وبين كفاءة الإصلاح الإداري، ولمعرفة نسبة الارتباط بين المتغيرين نقوم بحساب معامل التحديد R^2 فنجد أنه يساوي 0.27 وهذا يعني أن رؤية المصرف يفسر ما مقداره 27% من التباين في درجة كفاءة الإصلاح الإداري أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه البيئي وبين كفاءة الإصلاح الإداري، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يلي:

الجدول (6) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور التوجه البيئي ومحور كفاءة الإصلاح الإداري

		متوسط كفاءة الإصلاح الإداري	التوجه البيئي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.572**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	180	180
التوجه البيئي	Correlation Coefficient	.572**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	180	180

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS. 17.

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة طردية متوسطة الشدة قيمتها $R = 0.57$ بين المتغيرين (متوسط التوجه البيئي ومتوسط كفاءة الإصلاح الإداري)، ولاختبار معنوية الاختبار السابق عند مستوى 0.05 نقارن قيمة $\text{sig}(2\text{-Tailed})$ مع قيمة الفا المفروضة فنجد أن:

$$\text{sig}(2\text{-Tailed}) = 0.00 < 0.05$$

وبالتالي نرفض الفرضية الفائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه البيئي وبين كفاءة الإصلاح الإداري. ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه البيئي وبين كفاءة الإصلاح الإداري، ولمعرفة نسبة الارتباط بين المتغيرين نقوم بحساب معامل التحديد R^2 فنجد أنه يساوي 0.32 وهذا يعني أن التوجه البيئي يفسر ما مقداره 32% من التباين في درجة كفاءة الإصلاح الإداري أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإبداع وبين كفاءة الإصلاح الإداري، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يلي:

الجدول (7) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور دعم الإبداع ومحور كفاءة الإصلاح الإداري.

		متوسط كفاءة الإصلاح الإداري	دعم الإبداع
Spearman's rho	متوسط	Correlation Coefficient	1.000
	كفاءة	Sig. (2-tailed)	.578**
	الإصلاح الإداري	N	.000
دعم الإبداع	Correlation Coefficient	.578**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	180	180

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS. 17.

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة طردية متوسطة الشدة قيمتها $R = 0.58$ بين المتغيرين (متوسط دعم الإبداع ومتوسط كفاءة الإصلاح الإداري)، ولاختبار معنوية الاختبار السابق عند مستوى 0.05 نقارن قيمة $\text{sig}(2\text{-Tailed})$ مع قيمة الفا المفروضة فنجد أن:

$$\text{sig}(2\text{-Tailed}) = 0.00 < 0.05$$

وبالتالي نرفض الفرضية القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإبداع وبين كفاءة الإصلاح الإداري. ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإبداع وبين كفاءة الإصلاح الإداري، ولمعرفة نسبة الارتباط بين المتغيرين نقوم بحساب معامل التحديد R^2 فنجد أنه يساوي 0.34 وهذا يعني أن التوجه البيئي يفسر ما مقداره 34% من التباين في درجة كفاءة الإصلاح الإداري أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى.

قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية العاملة في طرطوس ، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يلي:

الجدول (8) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور الثقافة التنظيمية ومحور كفاءة الإصلاح الإداري

		كفاءة الإصلاح الإداري	الثقافة التنظيمية
Spearman's rho	كفاءة الإصلاح الإداري	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	180
	الثقافة التنظيمية	Correlation Coefficient	.665**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	180

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS. 17.

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة طردية قوية قيمتها $R = 0.67$ بين المتغيرين (متوسط الثقافة التنظيمية ومتوسط كفاءة الإصلاح الإداري)، ولاختبار معنوية الاختبار السابق عند مستوى 0.05 نقارن قيمة $\text{sig}(2\text{-Tailed})$ مع قيمة الفا المفروضة فنجد أن:

$$\text{sig}(2\text{-Tailed}) = 0.00 < 0.05$$

وبالتالي نرفض الفرضية القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف العاملة في طرطوس. ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف العاملة في طرطوس.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- (1) هناك عمل جاد من قبل المصارف الحكومية في طرطوس لنشر الثقافة بأبعادها المختلفة ضمن المصارف.
- (2) تتميز الثقافة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في المصارف الحكومية في طرطوس بدرجة مرتفعة من التوجه بالأداء.
- (3) تتصف رؤية المنظمة بدرجة مرتفعة من الوضوح والواقعية لدى العاملين في المصارف الحكومية في طرطوس.
- (4) يتمتع العاملون في المصارف الحكومية في طرطوس بإدراكهم لثقافة تنظيمية تتصف بمستوى مرتفع من التوجه البيئي.
- (5) يتمتع العاملون في المصارف الحكومية في طرطوس بإدراكهم لثقافة تنظيمية تتصف بمستوى مرتفع من دعم الإبداع.
- (6) يرى غالبية أفراد العينة أن عمليات الإصلاح الإداري في مصارفهم تتسم بالكفاءة.

- (٧) تبين نتائج الاختبار وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية في طرطوس.
- (٨) تبين نتائج الاختبار وجود علاقة طردية متوسطة الشدة بين التوجه بالأداء وبين كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية في طرطوس.
- (٩) تبين نتائج الاختبار وجود علاقة طردية متوسطة الشدة بين رؤية المنظمة وبين كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية في طرطوس.
- (١٠) تبين نتائج الاختبار وجود علاقة طردية متوسطة الشدة بين التوجه البيئي وبين كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية في طرطوس.
- (١١) تبين نتائج الاختبار وجود علاقة طردية متوسطة الشدة بين دعم الإبداع وبين كفاءة الإصلاح الإداري في المصارف الحكومية في طرطوس.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- (١) أن تقوم المصارف باقتراح وإعداد مشروع برنامج الإصلاح الإداري وتنفيذه ومتابعته، وذلك بمتابعة توجيهات وزارة التنمية الإدارية المسؤولة عن برنامج الإصلاح الإداري في سورية والالتزام بها.
- (٢) أن تربط المصارف برامج الإصلاح بثقافة الإصلاح ، وذلك بتعميم هذه الثقافة داخل المصرف بحيث تصبح جزء من ثقافة المصرف.
- (٣) أن تسعى المصارف باستمرار إلى إزالة الانقسام في آراء العاملين فيها وتنمية ثقافة تنظيمية موحدة.
- (٤) أن تسعى المصارف لتعزيز الثقافة القائمة، خاصة أن العاملين يتمتعون بإدراكهم لثقافة تنظيمية تتصف بمستوى مرتفع من التوجه البيئي، ودعم الإبداع، والتوجه بالأداء، كما أنهم يدركون رؤية المنظمة بدرجة مرتفعة، وذلك بقيام المسؤولين في المصارف بالتركيز على نقاط القوة في الثقافة السائدة والتأكيد على أهميتها والعمل لترسيخها.
- (٥) أن تتبنى المصارف الكفاءة في خطوات الإصلاح الإداري بصورة مستمرة، وذلك بالالتزام التام بتوجيهات وزارة التنمية الإدارية وإرشاداتها، وتطبيقها بأفضل الطرق الممكنة.

المراجع:

المراجع العربية:

خلاف، سمية (2014). البيروقراطية وإشكالية الإصلاح الإداري في الجزائر - إصلاحات البلدية نموذجاً - . رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة): الجزائر .

السحباني، حسام (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى: فلسطين .

سعيد، صابر ؛ حسن، طاهر (2017). أثر الثقافة المؤسسية في كفاءة وفعالية الإصلاح الإداري : دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام. مجلة جامعة البعث للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. 39 (25). 11- 55.

سكر، نبيل (2004). النظام المصرفي في سورية بين الإصلاح والانفتاح. ندوة الثلاثاء الاقتصادية في جمعية العلوم الاقتصادية السورية. سورية: دمشق.

عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ جودة، محفوظ(2010). دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية التنظيمية- دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 26(2). 119- 156.

عبد الرحمن، نسرین (2018). أثر الثقافة التنظيمية المدركة على الاستعداد للتغيير التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في شركة سكر تل سلحب. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات، 1(1). 23- 54.

الواعر، نسيم (2016). الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي: الجزائر .

مني، عبد الغني (2017). الإصلاح الإداري كألية لتحقيق التنمية الإدارية- المغرب نموذجاً-. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، محمد بو ضياف: الجزائر. مزهودة، عبد الملوك (2001). الإداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية. 1(1). 85- 100.

مختار، يونس (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر (بسكرة): الجزائر .

المراجع الأجنبية:

Israel, G.D (1992). *Determining sample size*, University of Florida- IFAS extension, www.edis.ifas.usl.edu

Owusu, Francis (2012). *Organizational culture and Public Sector Reforms in Post-Washington consensus era: Lessons from Ghana's good Reforms*. *Progress in development studies*. 12(283).131-151.

Vorol, Osman (2014). *Public Management Reform Experience of Turkey: Effective Factors on the Administrative Reform Process of Turkey In period of 1980- 2010*. University of Southampton, Department of politics and international relations: Turkey.

