

## المستخلص

هادي عبد الوهاب عبد الإمام (\*)

### المستخلص

يشكل النشاط المصرفي الدعامه الرئيسية لباقي الأنشطة الأخرى ضمن إطار لاقتصاد القومي، حيث تلعب المنظمات المصرفية دورا رائدا في تنفيذ السياسة المالية والنقدية للدولة وبالتالي فهي تساهم في تفعيل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وهذا يتطلب زيادة فاعليتها.

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه المصارف العراقية سواء الحكومية أو الخاصة تتمثل في عدم قدرة هياكلها التنظيمية للاستجابة للتطورات المتسارعة في البيئة مما ينعكس سلبا على فاعليتها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على المكونات الأساسية للهياكل التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المنظمات المصرفية.

إن الدراسة حاولت التوصل إلى مجموعة من الأهداف تمثلت في دراسة وتحليل للجوانب النظرية ذات العلاقة بكل من الهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمات، واختير القطاع المصرفي كمجتمع للدراسة، واختيرت عينة مكونة من (28) مفردة حيث استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من المركزية، والرسمية، والمهنية، وهيكل السلطة من جهة وفاعلية المنظمات المصرفية من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها إن المنظمات المصرفية قيد الدراسة تركز وبشكل كبير على المركزية والرسمية من خلال كثرة التقارير التي ترفع إلى الإدارة العليا مما ينعكس سلبا على فاعليتها. وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة مشاركة الأفراد العاملين باتخاذ القرارات واعتماد الشفافية في أداء الأعمال المصرفية.

(\*) مدرس إدارة الأعمال المساعد - قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة.

## المقدمة

تلعب المنظمات المصرفية دورا حيويا في اقتصاديات الدول، ويتعاطم هذا الدور بشكل سريع بفضل التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات وإيجاد الاستراتيجيات والهيكل التنظيمية المرنة القادرة على الاستجابة للمنافسة سواء من المصارف المحلية أو من المصارف الأجنبية.

وفي ظل لانتفاخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي يشهده العراق متمثلا بقانون لاستثمار الجديد والذي سيسمح للمصارف الأجنبية من الاستثمار في العراق، مما سيفرض تحديات كبيرة على المصارف العراقية ومن أولى التحديات إيجاد آلية للمؤاممة بين الهياكل التنظيمية ومتطلبات العمل المصرفي. إن البيئة الديناميكية التي تتحرك بها المصارف العراقية حاليا تجعل من هذه المصارف بحاجة إلى مراجعة مستمرة ومثالية لهياكلها التنظيمية وبما يعزز من فاعليتها.

مما لاشك فيه إن المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي المتمثلة بـ(المركزية، والرسمية، والتخصص، والمهنية، وهرم السلطة) تؤثر تأثيرا ايجابيا أو سلبيا على أداء وفاعلية المنظمات مما يتطلب مراجعتها باستمرار طبقا للظروف المستجدة سواء في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية وصولا إلى هيكل تنظيمي يوائم متطلبات هذه البيئة.

### المبحث الأول: مفهوم وأبعاد الهيكل التنظيمي أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي

يطرح كتاب الفكر الإداري مفاهيم عديدة للهيكل التنظيمي، ومن هذه المفاهيم ما

يلي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2003، ص 205).

ويرى الشماع وحمود إن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا (الشماع، حمود 2000، ص 163) في حين يرى (Robbins) إن الهيكل التنظيمي يتعلق بكيفية تقسيم الأعمال بشكل رسمي ومن ثم تجميعها وتنسيقها (Robbins, 2001, P.86)

كما يعرف بأنه نظام رسمي من المهام وعلاقات مكتوبة التي من خلالها يتم مراقبة وتنسيق وتحفيز الأفراد العاملين التي تجعلهم يعملون سوية بروح من التعاون لتحقيق أهداف المنظمة (George & Jones, 1999, p.529). ويشرح (Daft) ثلاثة مكونات لتعريف الهيكل التنظيمي هي (Daft, 2004, p.86)

- 1- إن الهيكل التنظيمي يحدد علاقات التقارير الرسمية، بما في ذلك عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، ومدى مراقبة المدراء والمستخدمين
- 2- إن الهيكل التنظيمي يحدد وضع الأفراد في أقسام محددة ومعينة ومن ثم جمع هذه الأقسام ليمثل المنظمة بشكلها الكلي.
- 3 - إن الهيكل التنظيمي يعمل على تكامل الأنظمة لضمان الاتصالات الفاعلة، والتنسيق الفاعل وتكامل جميع الجهود عبر أقسام المنظمة المختلفة.

إن التطورات المتلاحقة التي شهدتها المنظمات كافة عملت على إيجاد هياكل تنظيمية قادرة على الاستجابة لهذه التغيرات، ومن هنا طرحت مفاهيم عديدة ذات علاقة وثيقة بالهيكل التنظيمي ومن هذه المفاهيم إعادة هندسة العمليات (Reengineering) والتي هي عبارة عن إعادة لعمليات الأعمال من أجل زيادة الكفاءة والجودة والإبداع واستجابة لرغبات المستهلكين (George & Jones, 1999, p.18)، ويرى كل من (Kreitner & Others, 1999, p.543)

إن إعادة تصميم المنظمة ما هو إلا إعادة تقييم جذري لكل أجزاء المنظمة استجابة للتطورات المستمرة، وبالتالي فإن هذه التغيرات تشمل الأفراد، والطرق والأقسام. إن العديد من الشركات عملت على تسريح العديد من الأفراد العاملين كي تكون أكثر فاعلية استجابة للمنافسة الدولية كما فعلت شركتي North American و Ford إلى تقليص المستويات الإدارية من أربعة عشر مستوى إلى سبعة مستويات .

إن عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لأن مجرد التغيير في أهداف المنظمة وحجمها أو في الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التغيير في التكنولوجيا السائدة فيها لها تأثير على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التصميم.

وهناك مجموعة من العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومنها

(العميان، 2004، ص 232).

- 1- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي بعد إقراره، مثال ذلك زيادة في عدد المستويات الادارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم،
- 2- إعادة التنظيم وفقا لتصرفات إدارية غير مرغوبة كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الاداريين لمراكزهم، وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- 3- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمات مثل اكتشاف عمل جديد وإدخال آلات حديثة مما يستلزم تغييرا جزريا في الهيكل التنظيمي.
- 4- تغير ظروف المنشأة الاقتصادية كان تمر بفترات من الانتعاش أو التراجع أو تغير في الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي.
- 5- حدوث تغيير في أهداف المنظمة.

إن البناء الأساسي للهيكل التنظيمي يرتكز على دعامتين هما التمايز (Differentiation) والتكامل (Integration) فالتمايز هو تقسيم للإفراد العاملين والمهام إلى وظائف وأقسام لإنتاج السلع والخدمات، في حين إن التكامل هو عملية تنسيق وربط الأنشطة في وظائف وأقسام مختلفة (George&Jones, 1999, p.529)

إن عدم التأكد يستوجب من المنظمة مستوى من التمايز يعطيها المرونة للتعامل والسيطرة على القوة البيئية.

إن الطبيعة الديناميكية للمنظمة المعاصرة تؤدي إلى انعكاسات في العلاقات التنظيمية، فالمنشآت التي تنتهج استراتيجية تنويع المنتجات تجد من الضروري إدخال التعديلات في هيكلها لتمكينها من إنتاج وتسويق المنتجات الجديدة بكفاءة، وإذا كانت المنتجات متفاوتة لدرجة كبيرة عن المنتجات الحالية فإن هيكلها جديدا لابد إن يصاغ لمواجهة هذا الموقف بما في ذلك استحداث تسميات جديدة في المنشأة (الشماع، 1991، 163). إن الثقافة التنظيمية والتي هي مجموعة من القيم الغير رسمية والقواعد (المعايير) التي تحكم طريقة تفكير الافراد والجماعات من خلال التفاعل داخل المنظمة بين الافراد العاملين داخلها والتعامل مع الافراد خارج المنظمة مثل الزبائن

والمجهزين، لها علاقة مباشرة بصياغة الهيكل التنظيمي، إذ يحاول المدراء خلق هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية من خلال الأتي : (George&Jones,1999,530)

1- جعل الأفراد العاملين يعملون بجد لتطوير أداء المنظمة بشكل ايجابي

2- دفع الأفراد العاملين للعمل كمجاميع من خلال التعاون والعمل سوية وبفاعلية.

وعليه يمكن القول إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب إن يؤدي إلى تفعيل جهود

الأفراد العاملين من خلال زيادة الولاء من قبلهم للمنظمة وخلق حالة من التزاوج بين الثقافات والأفكار المختلفة بما يحقق أهداف المنظمة.

إن الهيكل التنظيمي لا يخرج عن كونه اما هيكل تنظيمي ميكانيكي

(Mechanistic Structure) والذي يمتاز بالتعقيد الكبير (High complexity)،

والرسمية العالية (High formalization) ووجود شبكة محدودة من المعلومات

(network Limited information) أو هيكل تنظيمي مرن (عضوي) (Organic

Structure) الذي يمتاز بكونه اقل تعقيدا (Low complexity)، وقل رسمية (Low

formalization) ووجود شبكة واسعة من المعلومات، ومشاركة عالية في اتخاذ القرارات

من قبل الأفراد العاملين (Zhong & Dilts, 2003, 1-24)

### ثانيا: أبعاد الهيكل التنظيمي

إن المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي يمكن إن تتحدد بالاتي

(Daft, 2004, P.17-20)

#### 1- الرسمية (Formalization)

يتعلق هذا البعد أو المكون بمقدار التوثيق التحريري المكتوب في المنظمة، بحيث إن

التوثيق يشمل على الإجراءات، ووصف العمل، والتعليمات، واللوائح، والسياسات وهذا

التوثيق المكتوب يصف السلوك والأنشطة. إن الرسمية يمكن قياسها بشكل كمي من خلال

حساب عدد الوثائق الموجودة في المنظمة.

#### 2- التخصص (Specialization)

ويقاس الدرجة أو المقدار التي تقسم فيها المهام التنظيمية ال وبنائف أو أعمال

منفصلة حيث إن كلما كان هناك تقسيم محدد للأعمال كلما استطاع العاملون أداء أعمالهم

بشكل صحيح، ويشار أحيانا إلى التخصص بتقسيم العمل.

ويقسم التخصص إلى قسمين هما (Hodgetts & Luthan , 2000, P. 321)

أ- التخصص الأفقي (Horizontal Specialization): وهو عبارة عن تخصيص المهام للأفراد العاملين الذين يعينون في نفس الوظيفة لأداءها مثل تخصيص الأفراد في خدمة الزبائن، البيع، والتدريب والشراء، وبالتالي فإن الفرد العامل قادر على تطوير نفسه في هذه الوظيفة

ب- التخصص العمودي (Vertical Specialization) وهو تقسيم العمل إلى مجاميع أو أقسام وبالتالي فإن هناك مجموعة من الأفراد يكونون مسؤولين عن الأداء.

### 3- هرم السلطة (Hierarchy of authority)

يحدد هذا البعد الجهة التي ترفع لها للتقارير، وكذلك نطاق الرقابة لكل مدير. وهناك ارتباط بين نوع الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف (أي عدد العاملين الذين يرفعون تقاريرهم إلى مدراءهم). فكلما كان نطاق الإشراف ضيقاً فإن الهيكل التنظيمي يميل إلى أن يكون طويلاً، في حين يكون الهيكل التنظيمي قصيراً إذا كان نطاق الإشراف واسعاً

### 4- المركزية (Centralization)

ويشير إلى المستوى الهرمي الذي يمتلك صلاحية اتخاذ القرار، فإذا كانت السلطة تتركز بيد الإدارة العليا تكون المنظمة أكثر مركزية، في حين عندما تفوض السلطة إلى المستويات التنظيمية الأدنى فتتميل المنظمة إلى اللامركزية

### 5- المهنية (Professionalisation)

وتحدد مستوى الثقافة والتدريب للأفراد العاملين، وتكون مستوى المهنية عالية عندما يحتاج الأفراد العاملون إلى فترات تدريبية طويلة للحصول على عمل في المنظمة ويقاس هذا البعد بعدد سنوات التعليم لدى الأفراد العاملين

### 6- نسب الأفراد (Personnel ration)

ويشير إلى توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة والأقسام داخل المنظمة

## المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي أولا : مفهوم الفاعلية التنظيمية

تعني الفاعلية درجة تحقيق المنشأة لأهدافها المحددة (الرئيسية والفرعية) ويوضح هذا المقياس درجة الانحراف عن الأهداف المحددة مما يساعد في تلافيها مستقبلا (الحسيني، والدوري، 2003، ص226)

ويرى (الشماع وحمود) بان الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد(البشرية والمالية والمعلوماتية) المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور (الشماع، وحمود، 2000، ص328) أو إن الفاعلية هي القدرة على تحقيق احتياجات المستهلك استجابة لخصائص السلعة وبأقل كلفة (Johnson & Scholes, 2002, p.168). أو هي تلك الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها (Daft, 2004, p.65).

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول إن الفاعلية تتعلق بمدى توفر المستلزمات الضرورية وبما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها إن تقيم الفاعلية التنظيمية مهمة لكافة الجهات سواء للمدراء، أو المالكين وحتى الوكالات الحكومية ( Kreitner & Others, 1999, p.546). إن الفاعلية التنظيمية يمكن إن تتحقق فقط إذا كان المدراء قادرين على فعل الأشياء التالية: (Johnson & Scholes, 2002.p.168)

- 1- إن يكونوا واضحين حول خصائص المنتج الذي يحقق قيمة لدى المستهلك في المستقبل
- 2 - يجب إن يفهموا ما الذي يفقدنا لان نكون متميزين (منفردين) ضمن هذه المنظمة وهذا يتطلب امتلاك نظام معرفي للعاملين.
- 3 - إذا ما تم إضافة تكاليف أخرى لزيادة خصائص المنتج ستكون أكثر قيمة للمستهلك أم لا ؟ وهل المستهلك قادرا على دفع السعر ام لا ؟
- 4- إمكانية خلق تصور لدى المستهلك حول منتج المنظمة من خلال العلامة التجارية وإيصالها بشكل جيد.
- 5- يجب أن تعطي الخدمات المقدمة للخدمات معلومات حول خدماتها لإقناع المستهلك.

### ثانياً: معايير تقييم الفاعلية التنظيمية

هناك أربعة معايير لتقييم فاعلية المنظمات، وان هذه المعايير تستخدم لتقييم المنظمات الكبيرة والصغيرة، الهادفة للربحية وغير الهادفة للربحية وهذه المعايير الأربعة يمكن أن تستخدم بتنوعات مختلفة ومن هذه المعايير ما يلي:  
(Kreitner & Others,1999, p.547-549)

#### 1- معيار تحقيق الأهداف Goals Accomplishment

وهو أكثر المعايير استخداماً لتقييم أداء المنظمات، حيث يتم مقارنة النتائج أو المخرجات المتحققة مع الأهداف أو النتائج السابقة، وتحديد الانحرافات (الموجبة أو السالبة) ومعالجتها.

#### 2- امتلاك الموارد Resource Acquisition

هذا المعيار يشير إلى المدخلات ونسبتها إلى المخرجات. حيث إن فاعلية المنظمة يتوقف إنتاجها على امتلاكها للمواد الأولية، والعمل، ورأس المال، والخبرات الإدارية والفنية.

#### 3- العمليات الداخلية Internal Process

ويشير إليها البعض (بالأنظمة الصحية) Healthy System حيث إن المنظمة تكون ذات نظام صحي إذا تدفقت المعلومات بسهولة وان يكون هناك رضا وظيفي وخلق الثقة. إن الأهداف يمكن أن توضح وفق أي من هذه العمليات الداخلية. إن الأنظمة الصحية ومن خلال السلوك المنضبط يقود إلى الحد الأدنى من صراع الاختلال الوظيفي (Dysfunctional conflict)

#### 4- تشكيل الرضا الاستراتيجي (رضا الجمهور) Strategic Constituencies Satisfaction

تركز المنظمات جل اهتمامها بما يحقق رضا الجمهور وكل ما يؤثر على حياة الناس. إن الجمهور الاستراتيجي هو أية مجموعة من الأفراد التي أديها دعم للمنظمة مثال ذلك مجهزي الموارد، ومستخدمي منتجات المنظمة وخدماتها، وجميع الأفراد الأساسيين لبقاء المنظمة أو الذين لديهم تأثير على حياة المنظمة.



## 5- معيار تكيف المنظمة (Organizational Adjustment)

وهو من المعايير الحديثة التي تؤكد على قدرة المنظمة على التكيف لمتطلبات البيئة إنشاء تحقيقها لأهدافها، فهو مدخل مرتبط بمدخل العمليات الداخلية ولكن في إطار التكيف المستمر والمتواصل لغرض ضمان النمو والبقاء (الشماع، 1991، ص 337).

في حقيقة الأمر لا يوجد معيار محدد يعتبر صالحاً لتقييم فاعلية كافة المنظمات، ولكافة مراحل دورة حياة المنظمة، وتطبيق أي معيار من المعايير المشار إليها أعلاه يعتمد على طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وكذلك على الظروف البيئية التي تعمل بها. والجدول أدناه يوضح هذه المعايير وظروف اعتمادها في تقييم فاعلية المنظمات

المعيار	الظروف الملائمة للتطبيق
1. تحقيق الأهداف	يعتبر ملائماً عندما تكون أهداف المنظمة واضحة ومتناسقة وقابلة للقياس
2. امتلاك الموارد	يعتبر ملائماً عندما تكون المدخلات (الموارد) ذات تأثير قوي على تحقيق نتائج المنظمة
3. العمليات الداخلية	يعتبر ملائماً عندما يكون الأداء التنظيمي يتأثر ويرتبط بشكل مباشر وقوي بالعمليات المتخصصة مثال ذلك فرق العمل
4. تشكيل الرضا الاستراتيجي	يكون ملائماً عندما يكون للجمهور تأثير قوي (إيجابي أو سلبي) على أداء المنظمة
5. تكيف المنظمة	يعتبر ملائماً عندما تعمل المنظمة في بيئة تتصف بحالة عدم التأكد

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على (Cameron KS., 1986)

## ثالثاً: العلاقة بين الهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة

مما لا شك فيه إن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين كل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية من جهة وبين فاعلية المنظمة من جهة أخرى. فوفقاً لنموذج الخيار الإستراتيجي (Strategic Choice Model) الذي يستند على فكرة إن الهيكل التنظيمي ناتج من التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم به واضعي الإستراتيجية العليا للمنظمة، حيث إن

هذه الإستراتيجية تصاغ وفقاً للاعتقادات الشخصية لمدرء الإدارات العليا إضافة إلى القيم والأخلاقيات التي يحملونها. وعليه نشأت علاقة تبادلية بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي واللذان بدورهما تؤثران على فاعلية المنظمة إن تبني الإدارة العليا للإستراتيجية لا يعني ذلك تبني المفهوم التقليدي للإستراتيجية القائم على أساس إنها مجرد مجموعة من الفعاليات التي تتحدد بواسطة مجموعة من الأفراد وإنما يجب إن يكون التركيز على التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking) الذي يمتاز بالآتي: (Greatz,2002)

- 1- يعكس التفكير الاستراتيجي النظرة الشمولية لكافة الانظمة الفرعية المكونة للمنظمة وبما يعزز من تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- التركيز على عملية الإبداع وهو بذلك خلاف التخطيط الاستراتيجي التقليدي الذي يحاول أن يجسد العلاقة بين الموارد الحالية والفرص المتاحة فقط.
- 3- يأخذ التفكير الاستراتيجي الزمن كميزة تنافسية من خلال ربط الماضي بالحاضر ومن ثم ربطهما بالمستقبل.
- 4- يحاول التفكير الاستراتيجي بناء فرضيات ومحاولة اختبارها من خلال طرح أسئلة مبدعة مثل (What If) يتبعها بسؤال مبدع آخر (If Then) وهو بذلك يحاول إيجاد مدخل تحليلي لفاعلية المنظمة
- 5- إن التفكير الاستراتيجي يحاول إن يستمد قوته من خلال اقتناص الفرص والاستفادة منها في تحقيق فاعلية المنظمة.

هناك العديد من الدراسات التي حاولت دراسة العلاقة ما بين مكونات الهيكل

التنظيمي من جهة وبين فاعلية المنظمات من جهة أخرى ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولاً- دراسة (Yeh & Sang afi- nejad, 1987,p.111-115) المعنونة

Organizational characteristics of American & Japanese firm in Taiwan

(الخصائص التنظيمية للشركات الأمريكية واليابانية العاملة في تايوان) حيث ركزت هذه

الدراسة على عدد من الشركات الأمريكية واليابانية العاملة في تايوان، حيث ركزت

الدراسة على (بعد الرسمية) والتي قسمت بدورها إلى الرسمية

المكتوبة (Objective formalization) التي تقاس من خلال عدد الوثائق المختلفة

المعطاة للأفراد العاملين، ككتيبات المعلومات، وتوصيف العمليات وغيره والرسمية الوصفية

(Subjective formalization) والتي تقاس من خلال تحقيق الأهداف الناقصة وغير المخططة كما قسمت التخصص إلى التخصص الأفقي والتخصص العمودي ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة بما يلي :

1- إن الشركات اليابانية والأمريكية لها نفس المستوى من الأهداف المكتوبة وكذلك هناك مقاييس مكتوبة لتقييم الأداء، وبرامج تخصص في العمل واجبات مكتوبة وتحديد واضح للمسؤولية

2- إن الشركات اليابانية لها ميل أقل نحو الرسمية مقارنة بالشركات الأمريكية

3- إن الشركات اليابانية هي أقل اعتمادا على القواعد والهيكل ويركزون على السلوك لدى الأفراد العاملين من خلال المقابلة المباشرة

4- إن الشركات الأمريكية تركز بشكل كبير على الموازنات والبيانات المالية والأدوات الرسمية في الرقابة مقارنة مع الشركات اليابانية

5- إن الشركات اليابانية تستخدم مداخل العمل الكيفية التطوعية (Labor intensive approach) مقارنة مع الشركات اليابانية

ثانيا: دراسة (Young & Dilt, 2003) المعنونة ( Supply Chain Network )

### ( System Dynamic & Games: Organization Structure

شملت الدراسة أربع شركات وتوصلت إلى إن هناك تأثير لنوع الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات، كما إن له تأثير على الأداء المالي وبالتالي على معدل الأداء وتوصلت الدراسة إلى إن هناك علاقة بين أداء النظام ومقدار الطلب في البيئة وعناصر الهيكل التنظيمي، حيث لوحظ إن الشركات المجهزة ذات الهيكل الميكانيكي يرتبطون بالمصانع ذات الهياكل العضوية لتلبية الطلب المتحرك في حين إن المجهزين ذوو الهياكل التنظيمية العضوية يرتبطون بالشركات ذات الهياكل الميكانيكية

**المبحث الثالث: منهجية الدراسة**

**أولاً: مشكلة الدراسة**

في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد العراقي وعلى كافة الصعد، ومنها على الصعيد المصرفي خصوصاً بعد صدور قانون الاستثمار والذي يسمح بموجبة للمصارف الأجنبية من العمل في العراق وما يفرضه ذلك من تحديات على المنظمات المصرفية العراقية. خصوصاً في ظل عدم وضوح المكونات الأساسية للهيكل التنظيمية للمنظمات المصرفية مما ينعكس سلباً على فاعليتها. وعليه يمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال التالي (هل تؤثر المكونات الأساسية على فاعلية المنظمات المصرفية؟)

**ثانياً: أهمية الدراسة**

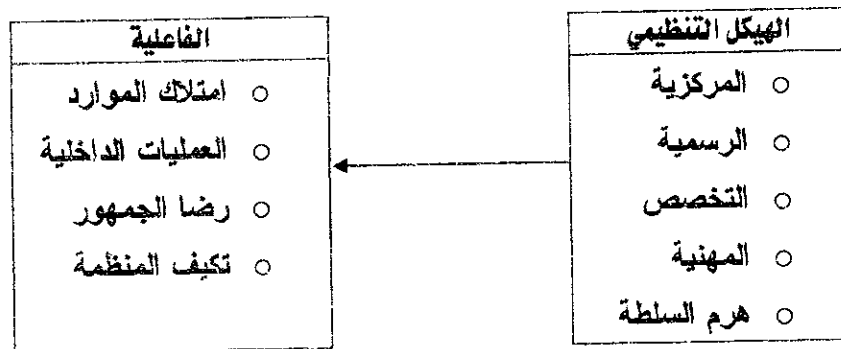
تكمن أهمية الدراسة كونها تحاول استقراء الملامح الأساسية للهيكل التنظيمية للمنظمات المصرفية وانعكاس ذلك على أدائها من خلال معرفة اثر وعلاقة هذه المكونات على فاعليتها

**ثالثاً: أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة إلى مايلي :

- 1- معرفة المكونات الأساسية للهيكل التنظيمية للمنظمات المصرفية ذات العلاقة بفاعليتها
- 2- استعراض للمفاهيم الأساسية للمكونات الأساسية للهيكل التنظيمية
- 3- قياس اثر هذه المكونات على فاعلية المنظمات المصرفية.

**رابعاً: نموذج الدراسة**



النموذج من إعداد الباحث

يفترض النموذج عند اعتماده ما يلي:-

- 1- إن الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل) يضم مجموعة من المتغيرات الفرعية المتمثلة بالمركزية، والرسمية، و التخصص، والمهنية، وهرم السلطة.
- 2- إن المتغيرات المستقل (الفاعلية) التي تضم المتغيرات المستقلة الفرعية المتمثلة بـ (امتلاك الموارد، و العمليات الداخلية، و تشكيل رضا الجمهور، وتكيف المنظمة)
- 3- إن الهيكل التنظيمي ومن خلال متغيراته الفرعية أنفة الذكر تؤثر على فاعلية المنظمة.

#### خامسا: فرضيات الدراسة

تتطلق الدراسة من خلال الفرضية الرئيسية التالية:-

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمات المصرفية

ومن خلال الفرضية الرئيسية أعلاه يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية :

#### الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة المركزية وفاعلية المنظمات المصرفية

#### الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة الرسمية وفاعلية المنظمات المصرفية

#### الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة التخصص وفاعلية المنظمات المصرفية

#### الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة المهنية وفاعلية المنظمات المصرفية

#### الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هرم السلطة وفاعلية المنظمات المصرفية

#### سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد وفروعهما العاملة في محافظة البصرة. أما عينة الدراسة فقد تم اختبار عينة عشوائية من خلال اختبار

(35) مفردة من الأفراد العاملين، وتم توزيع (35) استبيان كان المسترجع منها (28) استبانته أي إن نسبة المشاركين (نسبة الاسترجاع) (80%).

**سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

من المعروف إن طبيعة البيانات في هذه الدراسة هي بيانات من المستوى المنخفض Low Level Data والتي تضم بيانات اسمية (Nominal Data) وبيانات رتبية (Ordinal Data) فقد تم اعتماد الأساليب لإحصائية الملائمة في هذا السياق وهي الأساليب الإحصائية اللا معلمية (Non Parametric Statistics) (Zikmund, 1991, p.479)

ومن هذه الأساليب مايلي:

- 1- النسب المئوية لتوضيح لتحليل المتغيرات المستقلة والمعتمدة (التابعة)
- 2- استخدام معامل ارتباط الرتب (Spearman Rank Order Correlation) لمعرفة وجود العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة
- 3- استخدام معامل التحديد (R-Square) لقياس اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة
- 4- استخدام اختبار (F)

**المبحث الرابع: الدراسة الميدانية**

أولاً: تحليل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال استخدام النسب المئوية

1- تحليل درجة المركزية

جدول (1) درجة المركزية في المنظمات المصرفية

ت	مضمون الفقرة	لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماماً %
1	يتم إشراكنا في وضع الأهداف والخطط الخاصة بالمصرف الذي يعمل به	53.6	35.7	-	10.7	-
2	تحدد الإدارة العليا الأهداف والخطط وتسمح بالاعتراض وإبداء الرأي حوله	-	21.4	32.1	46.4	-
3	تخصص الإدارة العليا بيدها صلاحيات اتخاذ القرارات الرئيسية	-	7.1	3.6	57.1	32.1
4	تخول الإدارة العليا نسبة لإبلاس بها من صلاحياتها في اتخاذ القرارات	14.3	57.1	7.1	21.4	-
5	تعمل الإدارة العليا على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	-	39.3	39.3	10.7	10.7

يتبين من خلال الجدول (1) إن هناك شبه إجماع لدى المستجوبين عينة البحث بعدم مشاركتهم بوضع الخطط والأهداف الخاصة بالمصرف الذي يعملون به، إذ شكلت إجابة المستجوبين ما نسبته (89.3%)، في حين ذكر (10.7%) بأنهم يشاركون بوضع هذه الأهداف والخطط، وفيما يتعلق بحق الاعتراض على الخطط الموضوعه أوضح مانسبته (21.4%) بأنهم لا يتفقون مع هذا الرأي، بالمقابل ذكر مانسبته (46.4%) بان إدارة المصرف تسمح لهم بحق الاعتراض وإيداء الرأي حول الخطط والأهداف الموضوعه، وفي مجال احتفاظ الإدارة العليا بصلاحيات اتخاذ القرار كان هناك شبه إجماع حول هذا الجانب إذ وصلت النسبة إلى (89.2%)، وهناك توجه مماثل فيما يتعلق بعملية تخويل الصلاحيات للمستويات الأدنى إذ يرى (71.4%) انه ليس هناك تفويض لهذه الصلاحيات في اتخاذ القرارات

## 2- تحليل درجة الرسمية

جدول (2) درجة الرسمية في المنظمات المصرفية

ت	مضمون الفقرة	لاتفق تماما %	لاتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماما %
1	هناك توصيف وتحليل للأعمال ومتطلبات إشغال الوظيفة	-	25	50	25	-
2	توجد إجراءات محددة ومكتوبة لسير وانجاز الأعمال	3.6	60.7	7.1	25	3.6
3	تعمل إدارة المصرف على توفير كتيبات أو مطبوعات توزع على العاملين توضح فيها طبيعة عمل المصرف	17.9	53.6	17.9	10.7	-
4	رسالة وأهداف المصرف واضحة ومحددة ومكتوبة ومعطنة للعاملين	21.4	21.4	7.1	3.6	46.4
5	الاستراتيجيات والسياسات والخطط الخاصة بالمصرف محددة وواضحة	10.7	14.3	42.9	21.4	10.7

يوضح جدول (2) طبيعة الرسمية السائدة في عمل المنظمات المصرفية عينة البحث. ففي مجال توصيف وتحليل الأعمال المتعلقة بإشغال الوظائف يرى (25%) بأنه لا يوجد وصف وتحليل للأعمال المتعلقة بإشغال هذه الوظائف، والنسبة ذاتها يرون عكس ذلك واللافت للنظر إن (50%) من المستجوبين كانوا محايدين، أي بتعبير آخر لا يعرفون شيئاً عن هذا الموضوع. وفيما يتصل بالإجراءات المحددة والمكتوبة لسير الأعمال، ترى الغالبية بأنه لا توجد مثل هذه الإجراءات إذ وصلت النسبة إلى (64.3%) وفي مجال قيام الإدارة العليا بتوفير كتيبات مطبوعة توضح طبيعة العمل المصرفي ذكر ما نسبته (71.5%) بأنه لا توجد مثل هذه الكتيبات.

## 3- تحليل درجة التخصص

جدول (3) درجة التخصص في المنظمات المصرفية

ت	مضمون الفقرة	لا اتفق تماما %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماما %
1	إن معظم الأفراد العاملين في المصرف يكلفون بأعمال تتفق ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم	-	67.9	7.1	17.9	7.1
2	تسعى إدارة المصرف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	-	35.7	14.3	50	-
3	تسعى إدارة لمصرف على اكتشاف المهارات والإبداعات في مجال العمل لمصرفي وتشجيعها	3.6	42.9	25	25	3.6

من الجدول (3) يتضح إن ما نسبته (67.9%) من عينة البحث يرون إن معظم الأفراد لا يكفون بأعمال تتفق ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم. وفيما يتعلق بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب أوضح (37.5%) من عينة الدراسة بأنهم لا يتفقون مع هذا الرأي وأوضح (46.5%) من عينة الدراسة إن إدارة المصرف لا تعمل على اكتشاف المهارات والإبداعات لديهم أو العمل على تشجيعها.

## 4- تحليل درجة المهنية

جدول (4) درجة المهنية في المنظمات المصرفية

ت	مضمون الفقرة	لا اتفق تماما %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماما %
1	تعمل إدارة المصرف على إشراك العاملين بدورات تخصصية تتفق وطبيعة العمل المصرفي	7.1	10.7	14.3	60.7	7.1
2	يتمتع العاملون في المصرف بخبرات تتفق وطبيعة الأعمال التي يقومون بها	36	-	10.7	67.9	17.9
3	تسعى إدارة المصرف إلى مواكبة التطورات الحديثة للخدمة المصرفية	50	21.4	10.7	7	10.9
4	إن عدد سنوات الخدمة للعاملين في المصرف كافية للقيام بأعمالهم	-	3.6	21.4	39.3	35.7

يوضح الجدول (4) درجة المهنية في مجال العمل المصرفي، يرى (67.8%) من عينة الدراسة بان إدارة المصرف تعمل على إشراكهم بدورات تخصصية تتفق وطبيعة العمل المصرفي، في حين يرى (17.8%) عكس ذلك و (14.3%) كانوا محايدين. وترى الغالبية العظمى من عينة الدراسة أي مناسبتها (85.8%) بأنهم يتمتعون بالخبرات التي تتفق وطبيعة العمل المصرفي. أما فيما يتصل بمواكبة التطورات الحديثة في مجال العمل المصرفي يرى (71.4%) بان إدارة المصرف لا تعمل على ذلك. وأوضح نسبة عالية من المستجوبين بان سنوات الخدمة لديهم كافية للقيام بأعمالهم



## 5- تحليل هرم السلطة

جدول (5) هرم السلطة في المنظمات المصرفية

ت	مضمون الفقرة	لااتفق تماما %	لااتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماما %
1	إن نطاق الإشراف لمستويات المصرف مناسبة	3.6	7.1	-	82.1	7.1
2	هناك الكثير من التقارير ترفع للإدارة العليا لامبرر لها وتعتبر مضبوطة للوقت	-	3.6	3.6	71.4	21.4
3	توجد معايير محددة ودقيقة لتقييم أداء العاملين وعمل الوحدات في المصرف	7.1	46.4	.42	3.6	-
4	يتم تقييم أداء العاملين والوحدات في المصرف عموما بموضوعية وعدالة	7.1	21.4	50	17.9	3.6
5	بإمكان العاملين الاعتراض على مستوى تقييمهم	7.1	67.9	7.1	14.3	3.6
6	نتيجة وتشجع إدارة المصرف العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية لإعمالهم وأعمال الغير	10.7	14.3	57.1	17.9	-

يوضح الجدول (5) هرم السلطة في القطاع المصرفي. ففيما يتصل بنطاق الإشراف يرى (90%) من العينة أنها مناسبة. وبخصوص التقارير التي ترفع للإدارة العليا يرى (92.4%) من أفراد العينة إنها كثيرة ولا مبرر لها. أما ما يخص معايير تقييم الأداء العاملين وعمل الوحدات في المصرف يرى (53.5%) تقريبا لوجود لمثل هذه المعايير، وأن (50%) من أفراد العينة كانوا على الحياد بالنسبة لموضوعية تقييم أداء العاملين ولكن بالمقابل لا تسمح الإدارة العليا للأفراد العاملين بحق الاعتراض وبنسبة (75%).

## 6- تحليل الفاعلية

جدول (6) الفاعلية في المنظمات المصرفية

ت	مضمون الفقرة	لااتفق تماما %	لااتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماما %
1	هناك رضا من الزبائن عن الخدمات التي يقدمها مصرفكم	3.5	4	67.5	25	-
2	هناك إقبال متزايد من الزبائن على إيداع أموالهم في مصرفكم	8	53.6	14.3	25	-
3	يتم استخدام المؤشرات المالية في تقييم أداء أقسام المصرف	9.1	50.3	17	18.6	-
4	تستجيب أقسام المصرف للتطورات الحديثة في مجال العمل المصرفي	3.6	71.4	14.3	7.1	3.6
5	إن التكنولوجيا المستخدمة حاليا في المصرف قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن	57.5	13.3	4.6	14.3	16.7
6	إني على استعداد لترك العمل في المصرف إذا ما توفرت فرصة عمل أخرى	7.1	7.1	39.3	39.3	7.1
7	يتعاون الأفراد العاملون في المصرف بروح الفريق والعمل الجماعي	-	7.1	25	53.6	14.3
8	تكافئ الإدارة العليا العاملين المتميزين في عملهم	5	37.3	32.1	16.5	9.1

يوضح الجدول (6) فاعلية المنظمات المصرفية، فمن حيث رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية التي تقدم لهم كانت النسبة العظمى (67.9%) على الحياد أي ليس لهم القدرة على تحديد درجة رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة، وكذلك الحال حول إقبال الجمهور حول إيداع مدخراتهم في هذه المنظمات. أوضح الأفراد العاملون ونسبة (61.8%) إن هناك انخفاض في حجم الودائع من قبل الجمهور، كذلك أوضح مناسبته (59.4%) من عينة الدراسة بأنه لا يتم اعتماد للمؤشرات المالية في تقييم أداء أقسام المصرف، وكان هناك اتفاق بين أفراد العينة ونسبة (75%) من إن المنظمات المصرفية قيد الدراسة تستجيب للتطورات الحديثة في مجال العمل المصرفي م خلال استخدام التكنولوجيا. أما فيما يخص الولاء التنظيمي من قبل الأفراد العاملين تجاه منظماتهم أوضح (46.4%) بأنهم على استعداد لتترك وظائفهم في حالة وجود فرصة أخرى أفضل

#### ثانياً: تحليل واختبار الفرضيات

##### ■ الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة المركزية وفاعلية المنظمات المصرفية

#### جدول (7) علاقة واثر درجة المركزية على فاعلية المنظمات المصرفية

المجدولة F	المحسوبة F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل ارتباط سبيرمان (I)
4.21	7.363	0.221	0.469*

\* علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

نلاحظ من خلال الجدول (7) إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري المركزية والفاعلية للمنظمات مصرفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.469). كما إن معامل التحديد بلغ (0.221) مما يعني إن متغير الرسمية يفسر ما قيمته (22.1%) من فاعلية المنظمات المصرفية قيد الدراسة. وعند مقارنة (F) المحسوبة البالغة (7.363) هي أكبر من (F) الجدولية البالغة (4.21). وقد يعود السبب وراء هذه العلاقة بين المركزية وفاعلية المنظمات المصرفية إلى إن اعتماد المركزية بشكل صارم من قبل المصارف هو نتيجة لطبيعة العمل المصرفي الذي يتصف بالسرية وعدم المرونة الناتجة عن التعامل بالأموال.

وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة المركزية وفاعلية المنظمات المصرفية

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة الرسمية وفاعلية المنظمات المصرفية

جدول (8) علاقة واثر درجة الرسمية على فاعلية المنظمات المصرفية

الجدولة F	المحسوبة F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل ارتباط سبيرمان (r)
7.72	33.699	0.564	0.469*

\* علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الرسمية والفاعلية للمنظمات مصرفية، حيث كان معامل ارتباط سبيرمان (0.469). كما إن معامل التحديد بلغ (0.564) مما يعني إن متغيراً لرسمية يفسر ما قيمته (56.4%) من فاعلية المنظمات المصرفية قيد الدراسة. وعند مقارنة (F) المحسوبة البالغة (33.699) هي أكبر من (F) الجدولية البالغة (7.72) وقد يعود السبب في هذه العلاقة بين الرسمية وفاعلية المنظمات المصرفية إلى إن اعتماد الرسمية بشكل صارم من قبل المصارف هو نتيجة اللوائح والتشريعات الصادرة من قبل البنك المركزي وضرورة التقيد بها.

وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة الرسمية وفاعلية المنظمات المصرفية.

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة التخصص وفاعلية المنظمات المصرفية

جدول (9) علاقة واثر درجة التخصص على فاعلية المنظمات المصرفية

الجدولة F	المحسوبة F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل ارتباط سبيرمان (r)
4.21	4.093	0.136	0.564

نلاحظ من خلال الجدول (9) بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري التخصص والفاعلية للمنظمات مصرفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.564). كما معامل التحديد بلغ (0.136) مما يعني إن متغيراً لرسمية يفسر ما قيمته (13.6%) من فاعلية المنظمات المصرفية قيد الدراسة. وعند مقارنة (F) المحسوبة البالغة (4.093) فهي أقل من (F) الجدولية البالغة (4.21). وقد يعود السبب في عدم وجود هذه العلاقة بين التخصص وفاعلية المنظمات المصرفية إلى إن شاغلي الوظائف ليسوا من ذوي

الاختصاص في مجال العلوم المالية والمصرفية بسبب افتقار الجامعات العرقية إلى هذا التخصص الصادرة من قبل البنك المركزي وضرورة التقيد بها.

وعليه يتم رفض الفرضية القائلة بوجود علاقة بين التخصص وفاعلية المنظمات المصرفية

#### الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة المهنية وفاعلية المنظمات المصرفية

جدول (10) علاقة وأثر درجة المهنية على فاعلية المنظمات المصرفية

المجدولة F	المحسوبة F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل ارتباط سبيرمان (r)
7.72	8.294	0.242	0.498*

\* علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

نلاحظ من خلال الجدول (10) إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري المهنية والفاعلية للمنظمات المصرفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.498). كما إن معامل التحديد بلغ (0.242) مما يعني إن متغير المهنية يفسر ما قيمته (24.2%) من فاعلية المنظمات المصرفية قيد الدراسة. وعند مقارنة (F) المحسوبة البالغة (8.294) فهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (7.72). وقد يعود السبب وراء هذه العلاقة بين هذين المتغيرين إلى قيام المصرف بإشراك الأفراد العاملين بدورات تدريبية تتعلق بطبيعة العمل المصرفي، إضافة إلى اعتماد التكنولوجيا (الحاسوب) في إنجاز الأعمال المصرفية كما اتضح ذلك من خلال تحليل النسب (كما موضح في جدول 4).

وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة

المهنية وفاعلية المنظمات المصرفية

#### الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هرم السلطة وفاعلية المنظمات المصرفية

جدول (11) علاقة وأثر هرم السلطة على فاعلية المنظمات المصرفية

المجدولة F	المحسوبة F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل ارتباط سبيرمان (r)
4.21	13.918	0.439	0.452*

\* علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

نلاحظ من خلال الجدول (11) إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري هرم السلطة والفاعلية للمنظمات المصرفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.452). كما إن معامل التحديد بلغ (0.439) مما يعني إن متغير المهنية يفسر ما قيمته (43.9%) من فاعلية المنظمات المصرفية قيد الدراسة. وعند مقارنة (F) المحسوبة البالغة (13.918) فهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (4.21). وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين درجة هرم السلطة وفاعلية المنظمات المصرفية.

من خلال الدراسة الميدانية يمكن تلخيص النتائج التالية:

- 1- هناك ميل كبير نحو المركزية في أداء أعمال المنظمات المصرفية قيد الدراسة وخصوصا فيما يتعلق بوضع الأهداف والخطط ومرد ذلك إن المصارف العاملة في العراق تحكمها القوانين والتشريعات الصادرة نم البنك المركزي.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة بان هناك ميل واضح نحو الرسمية من قبل الدارة العليا لتسيير عمل المصارف من خلال الكثير من التقارير التي ترفع بشكل مستمر إلى الإدارة العليا. ولكن بالمقابل هناك وضوح لأهداف المصرف ورسائلته كما إن الخطط والسياسات تكون واضحة للإفراد العاملين وقد يعود السبب إلى طبيعة العمل المصرفي الذي يتطلب الدقة العالية.
- 3- تبين من خلال الدراسة إن هناك دورات تدريبية للإفراد العاملين ولكن ليس على نطاق واسع. كما إن هناك عدم توسع في استخدام التكنولوجيا في أداء العمل المصرفي.
- 4- بينت الدراسة إن هناك الكثير من التقارير التي ترفع للإدارة العليا لا مبرر لها، وإن أفراد العينة غير قاربين على تحديد العدالة في تقييم أدائهم والسبب في ذلك عم وجود معايير لتقييم الأداء بشكل دقيق.
- 5- كان هناك تأثير لكل من المركزية، والرسمية، والمهنية، وهرم السلطة على فاعلية المنظمات المركزية.

## المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تحكـم عمل مصارف عينة الدراسة المركزية ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وهذه سمة تتصف بها الهياكل التنظيمية للمصارف المشار إليها آنفاً بفعل القوانين والأنظمة المنظمة لعملها وارتباطها الفني بالبنك المركزي العراقي.
- 2- تتصف المصارف عينة الدراسة بدرجة عالية من الرسمية لتأطير عملها بتوصيف وإجراءات واليات تحد من حرية ومساحة حركة الإدارة فيها باتجاه إبراز المهارات والقدرات الشخصية للأفراد العاملين.
- 3- لا تتوافق متطلبات شغل الوظائف في المصارف عينة الدراسة مع الأفراد المكلفين بشغلها، إذ لا تعتمد أسس منطقية في إشغال هذه الوظائف مما اثر في إبراز حالات التميز والإبداع بين العاملين.
- 4- أتضح بان هناك حرص لدى إدارة المصارف لإشراك العاملين بدورات تدريبية لتعزيز الخبرات المتراكمة وتفعيل بعد المهنية مع وجود محددات خاصة بالإمكانيات المتاحة من ناحية الموارد البشرية والمالية أدى إلى ضعف غي استخدام التكنولوجيا المتقدمة في العمل المصرفي.
- 5- اتضح إن هناك تأثير سلبي لمكونات الهيكـل التنظيمي للمصارف عينة الدراسة على فاعلية أداء المنظمات المصرفية.

### ثانياً: التوصيات

- 1- العمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال قيام البنك المركزي العراقي بوضع آلية تعطي إدارة المصارف مساحة من التحرك في عملية اتخاذ القرار وبما لا يتعارض مع الإطار العام للسياسة التي يضعها البنك المركزي.
- 2- ضرورة إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على تقليص الروتين السائد بين الأقسام المختلفة داخل هذه المصارف من جهة وبين المنظمات المصرفية من جهة أخرى من

خلال ربط هذه المصارف بقاعدة بيانات وبما يحسن من جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

3- العمل على إيجاد التناغم بين متطلبات العمل المصرفي من جهة وبين المؤهلات والخصائص الواجب توافرها في الأشخاص العاملين في المنظمات المصرفية وبما يعزز من فاعليتها.

4- اكتشاف وتشجيع المهارات والإبداعات لدى العاملين من أجل تطوير واقع الخدمات المصرفية المقدمة للجمهور استجابة لقانون الاستثمار الجديد الذي سيفتح المنافسة على مصراعها بين المصارف العراقية من جهة وبين المصارف الأجنبية من جهة أخرى.

5- تبني هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة من حيث مكوناتها المتمثلة بالمركزية، والرسمية، والتخصص والمهنية استجابة للتغيرات البيئية.

## قائمة المصادر

## أولاً: المصادر العربية

- 1- الحسيني، فلاح حسن والدوري، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 2- الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، جامعة بغداد، 1991.
- 3- الشماع خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2000.
- 4- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Cameron, K.S, (1986) "Effectiveness as Paradox: Consensus & Conflict Conceptions of Organizational Effectiveness", Management Science, May.
- 2- Daft, Richard L., Organization Theory & Design, eight editions, Thomson, Southwestern, 2004.
- 3- George, Jennifeer, M. & Jones, Gareth R. Organizational Behaviour, second edition, Addison-Wesley, 1999
- 4- Greatz, Fiona,(2002)"Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Toward Understanding the Complementariness "Management Decision (<http://www.emeraldinsight.Com>)
- 5- Hodgetts, Richard M & Luthan Fred, International Management, Culture, Strategy & Behaviour, McGraw-Hil, 2000
- 6- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, Exploring Corporate Strategy, Prentice-Hall, 2002.
- 7- Kreinters, Robert & Others, Organizational Behaviour, McGraw-Hill, 1999.
- 8- Robbins, Stephen P., Organizational Behaviour, Prentice-Hall, 2001
- 9- Yeh, R Hy-Song & Sanagafi- Nejad, Organizational Characteristics of American & Japanese Firm in Taiwan, National Academy Proceeding, 1987, p.p.111-115.
- 10- Zikmund, William G. Business Research Methods, the Dryden Press, 1991.
- 11- Zhong, Yang & Dilt, David, Supply Chain Network Organization Structure: System Dynamics & Games, November, 2003(Internet).