الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد – قسم إدارة الأعمال

الأداء الاستراتيجي
في ظل تغييرات أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمات
دراسة تطبيقية/ تحليلية في القطاع المصرفي الخاص
سورية /دمشق

Strategic Performance according to the changes of structure dimension in business organization

دراسة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

زينب يوسف الشيخلي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

محمد جودت ناصر

جامعة دمشق

2009

2009

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل ربي أدخلني مدخل صدق وأخرجني مخرج صدق واجعل لي من لدنك سلطاناً نصيراً.

صدق الله العظيم
سورة الإسراء (٨٠)

بعطر ياسمين الشام

إهـــداء

إليك بغداد

عسى أن يكون فراقك غير فراق أمي بالأمس . . فراق أبدي

بغــداد

Baghdad

أنت في السويداء من القلب

وطني. أمي

وإلى عائلتي

قتيبة .....لانا

أحمد.....

علي.....

شمس.....

نبض حياتي

To .....My family

Kutaiba..... Lana

Ahemad .....Ali .....Shames

لا

شـــكر ووفـــاء

الله جل جلاله قبل وبعد كل شيء

إلى ســورية

قائداً وشعباً وأرضاً

حماك الله سورية

شكر وتقدير للأستاذ الدكتور محمد جودت ناصر المشرف على الأطروحة للإشـراف الـدقيق المتواصـل، وإغنـاء أسـلوب البحـث بالمعلومـات القيمـة ولحسن المعاملة.

شـكر وامتنـان للأسـتاذ الـدكتور عبـد المنيـر نجـم، الأسـتاذ الـدكتور محمد خالد المهايني، الدكتور وهيب زين.

شكر خاص للدكتور بشر دعبول ، الدكتور عصام قريط، الدكتور عبد الكريم حسين، الدكتور عصام خوري، الدكتور عبد الاله ياسين، الدكتور عصام العربيد،الأستاذ احمد المعروف, الأستاذ منصور القادري، الدكتور عمر خليل, ، السيد زياد الحران،السيد محمود دهمش ، الدكتوره عروبة البرغوثي، الدكتورة ابتسام العبوسي، الدكتورة ردينة الداوودي.

وعرفان بالجميل للدكتور صالح ألحديثي، والدكتور زهير عبد الهادي والدكتوره دنيا فياض.

وإلى الأهل والأصدقاء أتقدم بأخلص المشاعر وأصدقها للسيدة الدكتورة فرقد، السيدة مي، السيدة مريم، السيدة هدى، حياة , السيدة وفاء، الآنسة أحلام، الآنسة كاتيا، والآنسة ميرفت على تقديم العون وتذليل المصاعب, والآنسة يمامة، وآنسة رجاء,ورفيقة المشوار سها عبد الكريم.

وقفة..... تعجز فيها الكلمات فاستعنت بكلام الله في قوله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

(واجعل لي وزيرا" من أهلي هارون أخي اشدد به أزري وأشركه في أمري كي نسبحك كثيرا ونذكرك كثيرا انك كنت بنا بصيرا) "صدق الله العظيم"

أختي ياتؤم الروح بحبك وعطائك حققت النجاح ....

ومن القلب والوجدان شكرٌ وامتنان الى ابناء المعروف المحترمين
وأخص منهم السيد فادي المعروف .....
والسيد هادي المعروف .....
وفي هذا المشوار .. كم تمنيت إن يكون الغائبين عنه حاضرين فيه ..ومن بعيد أهديكم تحية.. أساتذتي الأفاضل في الجامعة المستنصرية . بعقل **سليم** نفكر وبأرادة **قوية** ندبر... نجتاز المصاعب ، نقلل الخسائر، ونحقق الامال .

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآيـة الكريمـة	(أ)
الإهــداء	
الشكر والتقدير	
قائمـة المحتويات	(ب)
قائمة الجداول والأشكال	(ج)
مســتخلص	١٥
الإطار التمهيدي للدراسة. **١**– مقدمـة. **٢**– مشكلة الدراسة. **٣**– أهمية الدراسة. **٤**– أهداف الدراسة. **٥**– فرضيات الدراسة. **٦**– مجتمع وعينة الدراسة. **٧**– أساليب جمع البيانات. **٨**– أساليب قياس وتحليل البيانات. **٩**– محددات الدراسة. **١٠**– انموذج الدراسة.	١٧ /٤ ١٧ ٢٢ ٢٤ ٢٥ ٢٦ ٢٧ ٢٨ ٢٩ ٣٠ ٣٤ ٣٥
الدراسات السابقة.	٣٦
الارتباط والتباين بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	٤٣
الفصل الأول : الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي **The Strategy and the Strategic Performance**	٤٦
المبحث الأول: الاستراتيجية .	٤٧

المفهوم. المستويات الاستراتيجية. العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي. الاستراتيجيون . النماذج المستخدمة في تدقيق بيئة الأعمال.	
المبحث الثاني : الأداء الاستراتيجي Strategic Performance المفهوم. ١- مدخل تعظيم الربح. ٢- مدخل تعظيم قيمة المساهمين. ٣- مدخل القيم التنافسية. ٤- مدخل تعظيم القيمة المضافة (النقاط المتوازنة). ٥- المدخل المقارن. *** الأداء الاستراتيجي المصرفي.** *١- الأداء المالـي.* *٢- الأداء التشغيلي.* *٣- الأداء التنافسي (الفاعلية).* **ميدان الأداء المالي: The Fianancial Performance Scope** *دور النسب المالية في التنبؤ بالأداء.* نقاط مضيئة Light point	٧١ ٧٨ ٨٨
الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي والأداء المنظمي The organizational structure and the performance	١٠٣
المبحث الأول: الهيكل التنظيمي في أبعاده الهيكلية Structure Dimention أبعاد الهيكل الأساسية. أولاً- التعقيد والضخامة Complexity. ثانياً- الرسمية (المعيارية) التقنين. ثالثاً- المركزية.	١٠٤

رابعاً- التخصص. تصميم الهيكل. المعلومات وتأثيرها على الهيكل. التنظيم الأدهوقراطي شكلاً من أشكال التنظيم الحديث.	
المبحث الثاني: الأداء المنظمي ومعايير قياسه. **The Concept of Organizational Oerformance** نقاط مضيئة Light point	١٠٤
الفصل الثالث: الجانب الميداني "التطبيقي في إحدى مصارف القطاع الخاص في سورية".	١٥١
المبحث الأول: نبذة تعريفية عن نشأة المصارف الخاصة في سورية.	١٥٢
المبحث الثاني: تحديد أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة. **٣-٢-١** تحديد مدى إدراك أفراد العينة لفقرات الهيكل التنظيمي من خلال نتائج قائمة الفحص. **٣-٢-٢:** تحديد مستوى أهمية متغيرات الهيكل التنظيمي باستخدام المقاييس الاتجاهية. *١- بعد التعقيد.* *٢- بعد المركزية.* *٣- التخصص.* *٤- بعد الرسمية.* **٣-٢-٣:** تحديد مستوى أهمية متغيرات الأداء الاستراتيجي باستخدام المقاييس الاتجاهية.	١٥٤
المبحث الثالث: تحليل المتغيرات وتحديد أهميتها بطريقة التحليل العاملي.	١٨٤
المبحث الرابع: تحليل مستوى التأثير بين المتغيرات الرئيسة المستقلة والمعتمدة الرئيسة باستخدام برنامج (spss) .	١٩١
<u>الفرضية الفرعية الأولى</u>: يؤثر بعد التعقيد تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي. **<u>الفرضية الفرعية الثانية</u>:** يؤثر بعد المركزية تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي. **<u>الفرضية الفرعية الثالثة</u>:** يؤثر بعد التخصص تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي. **<u>الفرضية الفرعية الرابعة</u>:** يؤثر بعد الرسمية تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي.	

المبحث الخامس: تحليل العلاقات الارتباطية ومستوى التأثير بين المتغيرات.	**٢٠٩**
المبحث السادس: نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء الاستراتيجي.	٢١٧
٣-٥-١ نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية في إحدى المتغيرات الرئيسية للأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي). **٣-٥-٢** نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التشغيلي . **٣-٥-٣** نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التنافسي. **نتائج اختبار التباين والاختلاف بين المصارف عينة الدراسة.** تحليل أثر المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.	٢٣١
الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	٢٣٧
المبحث الأول: الاستنتاجات **أولاً**- الاستنتاجات ذات الصلة بالجانب النظري. **ثانياً**- الاستنتاجات ذات الصلة بالجانب التطبيقي .	٢٣٧
المبحث الثاني: التوصيات	٢٤٤
قائمـة المصـادر	٢٤٩
الملاحـــق	٢٥٧

قائمة الجداول والأشكال

١- قائمة الجـــداول

ت	العنـــوان	رقم الصفحة
١	**جدول رقم (١)** اختبار الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان.	
٢	**الجدول رقم (٢)** المرحلة المبكرة لتحديد مفهوم الاستراتيجية.	٥٣
٣	**الجدول رقم (٣)** مرحلة البلورة لتحديد مفهوم الاستراتيجية.	٥٣
٤	**الجدول رقم (٤)** مرحلة النضج لتحديد مفهوم الاستراتيجية.	٥٤
٥	**جدول رقم (٥)** مجاميع النسب المالية وكيفية حسابها.	٩٤
٦	**جـدول رقـم (٦)** العوامـل المميـزة لـلأداء واسـتخدام البـاحثين للنسـب الماليـة فـي الإفصاح عنها.	١٠٠
٧	**جدول رقم (٧)** خصائص التنظيمين الرسمي واللارسمي.	١١٧
٨	**جدول رقم (٨)** نتائج قائمة فحص المتغيرات الفرعية.	١٥٥
٩	**جدول رقم (٩)** قائمة فحص المتغيرات الرئيسة والفرعية للهيكل التنظيمي.	١٥٩
١٠	**جدول رقم (١٠)** مستوى أهمية المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيسي (التعقيد).	١٦٢
١١	**جـدول رقـم (١١)** مسـتوى أهميـة المتغيـرات الفرعيـة وفقراتهـا للمتغيـر الرئيسـي (المركزية)	١٦٧
١٢	جـدول (١٢) مسـتوى أهميـة المتغيـرات الفرعيـة وفقراتهـا للمتغيـر الرئيسـي (التخصصي).	١٧١
١٣	جـدول رقـم (١٣) مسـتوى أهميـة المتغيـرات الفرعيـة وفقراتهـا للمتغيـر الـرئيس (الرسمية).	١٧٥
١٤	جدول رقم (١٤) طبيعة المتغيرات الرئيسة للهيكل التنظيمي.	١٧٩
١٥	جـــدول رقـــم (١٥): مســـتوى أهميـــة الفقـــرات والمتغيـــرات الرئيســـة	١٨٠

	واتجاهها بالنسبة للأداء الاستراتيجي المصرفي.	
١٦	جدول رقم (١٦): تحديد أهمية المتغيرات الرئيسة المعتمدة من وجهة نظر أفراد العينة.	١٨٣
١٧	جدول رقم (١٧): ما يفسره التباين الكلي للعوامل.	١٨٥
١٨	جدول رقم (١٨): مصفوفة التحليل العاملي.	١٨٦
١٩	جدول رقم (١٩): مقابلة مضامين العوامل الخمسة للتحليل العاملي مع المتغ الرئيسية للهيكل التنظيمي.	١٨٨
٢٠	جدول (٢٠) يوضح نتائج السؤال الأول من الفرضية الأولى.	١٩٢
٢١	جدول (٢١) يظهر نتائج السؤال الثاني في الفرضية الأولى.	١٩٢
٢٢	جدول (٢٢) يظهر نتائج السؤال الثالث في الفرضية الأولى.	١٩٢
٢٣	جدول (٢٣) يظهر نتائج السؤال الرابع في الفرضية الأولى.	١٩٣
٢٤	جدول (٢٤) يظهر نتائج السؤال الخامس في الفرضية الأولى.	١٩٣
٢٥	جدول (٢٥) يظهر نتائج السؤال السادس من الفرضية الأولى.	١٩٣
٢٦	جدول (٢٦) يظهر نتائج السؤال السابع من الفرضية الأولى.	١٩٣
٢٧	جدول (٢٧) يُظهِر نتائج السؤال الأول من الفرضية الرابعة.	١٩٥
٢٨	جدول (٢٨) يُظهِر نتائج السؤال الثاني من الفرضية الرابعة.	١٩٥
٢٩	جدول (٢٩) يُظهِر نتائج السؤال الثالث من الفرضية الرابعة.	١٩٥
٣٠	جدول (٣٠) يُظهِر نتائج السؤال الرابع من الفرضية الرابعة.	١٩٦
٣١	جدول (٣١) يُظهِر نتائج السؤال الخامس من الفرضية الرابعة.	١٩٦
٣٢	جدول (٣٢) يُظهِر نتائج السؤال السادس من الفرضية الرابعة.	١٩٦
٣٣	جدول (٣٣) يُظهِر نتائج السؤال السابع من الفرضية الرابعة.	١٩٧
٣٤	جدول (٣٤) يُظهِر نتائج السؤال الثامن من الفرضية الرابعة.	١٩٧
٣٥	جدول (٣٥) يُظهِر نتائج السؤال التاسع من الفرضية الرابعة.	١٩٧
٣٦	جدول (٣٦) يُظهِر نتائج السؤال العاشر من الفرضية الرابعة.	١٩٨

٣٧	جدول (٣٧) يُظهِر نتائج السؤال الحادي عشر من الفرضية الرابعة.	١٩٨
٣٨	جدول (٣٨) يُظهِر نتائج السؤال الثاني عشر من الفرضية الرابعة.	١٩٨
٣٩	جدول (٣٩) يُظهِر نتائج السؤال الثالث عشر من الفرضية الرابعة.	١٩٨
٤٠	جدول (٤٠) يُظهِر نتائج السؤال الرابع عشر من الفرضية الرابعة.	١٩٩
٤١	جدول (٤١) يُظهِر نتائج السؤال الخامس عشر من الفرضية الرابعة.	١٩٩
٤٢	جدول (٤٢) يُظهِر نتائج السؤال السادس عشر من الفرضية الرابعة.	١٩٩
٤٣	جدول (٤٣) يُظهِر نتائج السؤال السابع عشر من الفرضية الرابعة.	١٩٩
٤٤	جدول (٤٤) يُظهِر نتائج السؤال الثامن عشر من الفرضية الرابعة.	٢٠٠
٤٥	جدول (٤٥) يُظهِر نتائج السؤال التاسع عشر من الفرضية الرابعة.	٢٠٠
٤٦	جدول (٤٦) يُظهِر نتائج السؤال العشرون من الفرضية الرابعة.	٢٠٠
٤٧	جدول (٤٧) يظهر نتائج السؤال الأول من الفرضية الثالثة.	٢٠١
٤٨	جدول (٤٨) يظهر نتائج السؤال الثاني من الفرضية الثالثة.	٢٠٢
٤٩	جدول (٤٩) يظهر نتائج السؤال الثالث من الفرضية الثالثة.	٢٠٢
٥٠	جدول (٥٠) يظهر نتائج السؤال الرابع من الفرضية الثالثة.	٢٠٢
٥١	جدول (٥١) يظهر نتائج السؤال الخامس من الفرضية الثالثة.	٢٠٣
٥٢	جدول (٥٢) يظهر نتائج السؤال السادس من الفرضية الثالثة.	٢٠٣
٥٣	جدول (٥٣) يظهر نتائج السؤال السابع من الفرضية الثالثة.	٢٠٣
٥٤	جدول (٥٤) يظهر نتائج السؤال الثامن من الفرضية الثالثة.	٢٠٣
٥٥	جدول (٥٥) يظهر نتائج السؤال التاسع من الفرضية الثالثة.	٢٠٤
٥٦	جدول (٥٦) يظهر نتائج السؤال العاشر من الفرضية الثالثة.	٢٠٤
٥٧	جدول رقم (٥٧) يظهر نتائج السؤال الأول من الفرضية الثانية.	٢٠٥
٥٨	جدول رقم (٥٨) يظهر نتائج السؤال الثاني من الفرضية الثانية.	٢٠٦
٥٩	جدول رقم (٥٩) يظهر نتائج السؤال الثالث من الفرضية الثانية.	٢٠٦
٦٠	جدول رقم (٦٠) يظهر نتائج السؤال الرابع في الفرضية الثانية.	٢٠٦
٦١	جدول رقم (٦١) يظهر نتائج السؤال الخامس من الفرضية الثانية.	٢٠٧

٦٢	جدول رقم (٦٢) يظهر نتائج السؤال السادس من الفرضية الثانية.	٢٠٧
٦٣	جدول رقم (٦٣) يظهر نتائج السؤال السابع في الفرضية الثانية.	٢٠٧
٦٤	جدول رقم (٦٤) مصفوفة سبيرمان.	٢١٠
٦٥	جدول رقم (٦٥) نتائج الانحدار البسيط الأداء المالي على الأبعاد الهيكلية.	٢١٧
٦٦	جدول رقم (٦٦) مؤشرات المفاضلة الإحصائية لنماذج الإنحدار المتدرج لتأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء المالي.	٢٢٠
٦٧	جدول رقم (٦٧) نتائج الانحدار البسيط للأداء التشغيلي على الأبعاد الهيكلية.	٢٢٢
٦٨	جدول رقم (٦٨) مؤشرات المفاضلة الإحصائية لنماذج الإنحدار المتدرج لتأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التشغيلي.	٢٢٤
٦٩	جدول رقم (٦٩) نتائج الانحدار البسيط لتأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التنافسي.	٢٢٨
٧٠	جدول رقم (٧٠) مؤشرات المفاضلة الإحصائية لنماذج الإنحدار المتدرج لتأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التنافسي.	٢٢٩
٧١	جدول رقم (٧١) تحليل الانحدار للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) على المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (بعد التعقيد) في الهيكل التنظيمي.	٢٣٣
٧٢	جدول رقم (٧٢) تحليل الانحدار للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) على المتغير الفرعي للمتغير المستقل (بعد المركزية).	٢٣٤
٧٣	جدول رقم (٧٣) تحليل الانحدار للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) على المتغير الفرعي للمتغير المستقل (بعد التخصص).	٢٣٥
٧٤	جدول رقم (٧٤) تحليل الانحدار للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) على المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الرئيس (بعد الرسمية).	٢٣٦

٣- قائمة الأشـكال

ت	العنـــوان	رقم الصفحة
١	*الشكل رقم (١): انموذج الدراسة*	
٢	*الشكل رقم (٢): بورتر* القوى الخمس التنافسية	٦٦
٣	*الشكل (٣) الأداء الاستراتيجي ودورة حياة الصناعة.*	٧٥
٤	*الشكل (٤) مدخل القيم التنافسية*	٧٧
٥	*الشكل (٥) تداخل مجالات الأداء الاستراتيجي*	٨٩
٦	*الشكل رقم (٦) أثر حجم نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي*	١١٤
٧	*الشكل رقم (٧) الترابط بين الأبعاد الهيكلية والبيئية*	١٢٨
٨	*الشكل رقم (٨): تأثير المتغيرات في تصميم الهيكل*	١٣٠
٩	الشكل رقم (٩): طريقة عملية المعلومات في تصميم الهيكل	١٣٣
١٠	*الشكل رقم (١٠) آلية الترابط العمودي والسيطرة*	١٣٥
١١	*الشكل رقم (١١): تصميم أنظمة قياس الأداء*	١٤٦
١٢	*الشكل رقم (١٢) نموذج الأداء المتفوق*	١٤٨
١٣	الشكل رقم (١٣): أثر التعقيد في مؤشرات الأداء الاستراتيجي	٢١٣
١٤	الشكل رقم (١٤): أثر المركزية في مؤشرات الأداء الاستراتيجي	٢١٤
١٥	الشكل رقم (١٥): أثر التخصص في مؤشرات الأداء الاستراتيجي	٢١٥
١٦	الشكل رقم (١٦): أثر الرسمية في مؤشرات الأداء الاستراتيجي	٢١٦

تناولت الدراسة بيان أثر وارتباط الهيكل التنظيمي ومن خلال إبعاده الهيكلية من تعقيد ومركزية وتخصص ورسمية للمؤسسات المصرفية ضمن إطار القطاع الخاص بأداء هذه المؤسسات الاستراتيجي. حيث تم تسليط الضوء على أهمية ودور هيكلة المصارف في تحقيق أفضل مستوى من الأداء الاستراتيجي.

لقد اشتملت الدراسة في جانبها النظري وفي الفصل الأول منها على شرح وتفصيل الإستراتيجية ، كمفهوم وصياغة ،إما الأداء الاستراتيجي فجاء في المبحث الثاني من الفصل الأول كمفهوم ومعايير ،فقد ركزت الدراسة على التعريف عن الأداء الاستراتيجي ومن خلال مؤشرات الأداء المالي ،الأداء التشغيلي ،وأخيرا" الأداء التنافسي.إما الفصل الثاني فتم التعرف من خلاله على مفهوم الهيكل التنظيمي وإبعاده الهيكلية وجاء الأداء ألمنظمي في المبحث الثاني من الفصل الثاني .

سعت الباحثة من خلال الدراسة إلى بيان أثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المصرفية على الأداء الاستراتيجي لها كصورة معبرة عن أداءها التنافسي الذي تمنحها رخصة الضمان للبقاء ناشطة في بيئة الأعمال.

لقد تم تقسيم الفرضيات الرئيسة إلى فرضيات فرعية جسدت دور وأهمية الإبعاد الهيكلية في تحقيق أفضل مستوى للأداء وبمختلف ميادينه، ذلك إذا ما تم

ضبط درجة هذا البعد بنسبة ملائمة لطبيعة ونشاط المؤسسات قيد الدراسة ،حيث عبرت الفرضيات عن الأثر والارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي، فكانت الفرضية الرئيسة تعبر عن اثر وارتباط الهيكل التنظيمي مع الأداء الاستراتيجي ، وكانت الفرضيات الفرعية تعبر عن الأثر والارتباط بين كل بعد من الإبعاد الهيكلية مع كل مؤشر من مؤشرات الأداء الاستراتيجي ، مؤشر الأداء المالي ،مؤشر الأداء التشغيلي ،ومؤشر الأداء التنافسي ، وبما يتضمنه من أهمية تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به عبر كسب الميزة التنافسية وتحقيق مستوى التفوق في الأداء .

تهدف الدراسة إلى بيان درجة تأثير الهيكل التنظيمي في أداء المؤسسات لاسيما المصرفية منها ،لذا فقد تم اختيار عينة تتناسب مع هذا الهدف والتي تمثلت من منتسبين المؤسسة المصرفية ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج التي أثبتت أن للهيكل التنظيمي اثر واضح في أداء المؤسسة المصرفية ، وفي ضوء النتائج تم التوصل إلى مجمل توصيات كان أبرزها ضرورة الاهتمام بوجود الخارطة التنظيمية المعبرة عن المؤسسة ،والالتزام بمعايير بازل ٢ الدولية والذي يكمن جوهرها بأهمية الهيكل ودوره في تحقيق عوامل الضبط المؤسسي ،وان يكون واضح في التعبير عن إبعاده ،من تخصصات ، ومسؤوليات ، وصلاحيات .

الإطـار التمـهيدي للدراسـة

١. المقدمـــة.

٢. مشكلة الدراسة.

٣. أهمية الدراسة.

٤. أهداف الدراسة.

٥. فرضيات الدراسة.

٦. المجتمع وعينة الدراسة.

٧. أساليب جمع البيانات.

٨. أساليب قياس وتحليل البيانات.

٩. محددات الدراسة.

١٠. انموذج الدراســة.

- الدراسات السابقة.
- الارتباط والتباين بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

١. المقدمـــة Introduction

حظيـت معـايير بـازل الدوليـة بوصـفها مسـاراً تحقـق مـن خلالـه المؤسسـات المصرفية مستوى التفوق في الأداء الاستراتيجي باهتمامات بحثية متنامية في الأدبيـات المعاصـرة. وكانـت تلـك الاهتمامـات أكثـر وضـوحاً فـي مجـال الصـناعات الخدميـة عمومـاً وفـي صـناعة الخـدمات المصـرفية تحديـداً. خاصـة بعـد النجاحـات البـاهرة التـي حققتهـا العديـد مـن المصـارف العالميـة والإقليميـة عبـر تبنـي فلسفة معـايير بـازل الدوليـة بوصـفها اسـتراتيجية تنافسـية ومنهجاً للبقاء في بيئة الأعمال،حيث يكمن جوهر بازل في أهمية ودور الهيكل التنظيمي واضح المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة المصرفية ، والذي يعد وثيقة رسمية لمنح ترخيص تأسيس المصارف لاسيما الخاصة منها.

شـهد العـالم مجموعـة مـن التحـولات والتغيـرات المتسـارعة والتـي أفـرزت واقعـاً جديـداً ،هيأ لظهـور مؤسسـات عالميـةُ تصـدر نمـاذج ومعـايير التفـوق والبقـاء لمؤسسات العمل الإنتاجي والخدمي، والذي حدي بتلك المؤسسات إلى تبني أفضـل الأسـاليب الإداريـة وبنـاء النموذج التنظيمـي الأمثل فـي هيكلـة أعمالها ،لتتمكن من البقاء ناشطة في دنيا الأعمال.

وترتب على تلك التحولات تحديات تنافسية عديدة ،أمام صناعة الخدمات المصرفية، لعل أبرزها إطلاق اتفاقية تحرير الخدمات المالية والمصرفية فضلاً عن التطورات المتسارعة في الأسواق المالية والتغيرات التقنية والمعلوماتية وما ترتب عليها من تغير في طبيعة وهيكل وأداء الصناعة المصرفية وعلى الصعيد العالمي.

وتقتضي تلك التحديات تخلي صناعة الخدمات المصرف عن استراتيجيات التنافس ، بمزايا الكلفة وإعادة النظر في ترتيب الأسبقيات التنافسية ، خاصة وأن النظام المصرفي في سورية يشهد تحولات جذرية في التوجهات الإستراتيجية ،حيث تعد المؤسسات المصرفية من اهم المؤسسات التي تسهم في تنمية الاستثمارات ومن اهم الجهات التي تعتمد في تعاملاتها على معايير الاستقرار والثقة ، التي تولدها لدى زبائنها وضمن الشرائح المختلفة للمجتمع.

لقد تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدها العالم خلال الربع الأخير من القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين نحو عصر اقتصاديات المعرفة وبتراجع أسبقيات التنافس أمام منطق التفوق والتمييز في الأداء وبناء التحالفات الاستراتيجية من أجل كسب الميزة التنافسية وضمان البقاء والاستمرار..

وتأسيساً على ما تقدم تم تأطير مشكلة الدراسة في ضوء حقيقة أظهرتها المراجعة الدقيقة للتراكم المعرفي في تركيز أغلب الأدبيات على المضامين الإجرائية والمؤشرات, للأداء الاستراتيجي في ظل بعض مداخله مقابل اهتمامات محدودة بمحاولة ربط هذه المؤشرات بهيكل المؤسسة المصرفية الذي يحقق التكامل في المتطلبات التشغيلية والمحتوى الاستراتيجي بوصفه الخيار الأول والأهم في تحقيق مستوى الأداء المتفوق ومنهجاً للبقاء في بيئة الإعمال .

اعتمدت الدراسة انموذج استهدف تحقيق الأثر والترابط بين المتغيرات التي تم إخضاعها للتحليل ، المستقلة منها،في أبعاد الهيكل التنظيمي والمعتمدة منها من مؤشرات الأداء الاستراتيجي في أبعاده المالية والتشغيلية والتنافسية.

جاءت الدراسة في حدود قطاع صناعة الخدمات المصرفية الخاص في سورية والذي ضم ثلاث مصارف تم تحليل معطيات أثنين منها والثالث كان في ضوء المقارنة لضعف وتباين حدود التحليل، وتم اختبار بعض من الفرضيات هما فرضيات الارتباط وفرضيات الاختلاف والتباين والتأثير بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة .

بعد أن وظفت أداتي استبانة خصصت الأولى للمدراء والمنتسبين وزعت (١٢٠) بمعدل استجابة (٧٦.٦٪) ، كما وزعت استمارة الزبائن على عينة قصدية من زبائن المصرف بلغت (١٦٠) بمعدل استجابة قدره (٧٠.٥).

تم اختيار فرضيات الدراسة ذات الصلة بالعلاقات الارتباطية بطريقة سبيرمان للرتب في حين اختبرت علاقات التأثير والاختلاف بأسلوب تحليل الانحدار باستخدام المتغيرات الدالة، كما وظفت في عمليات التحليل عدد من البرامج الجاهزة منها (spss) (excel) ضمن نظام (windows 98).

جاءت الدراسة في أربعة فصول، غطت الفصول الأولى المنهجية والإطار النظري أما الفصل الثالث فتناول الجانب التطبيقي للدراسة وجاء الفصل الرابع لما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات .

وقد خصص ملحق يضم صوراً عن استمارة الاستبانة المستخدمة في الدراسة فضلاً عن قائمة الكتب والمراجع التي تم توثيق المعلومات في ضوءها.

٢. مشكلة الدراسة: Problem of study

إن بيان تأثير الهيكلية المعتمدة ونسبة التعقيد، والمركزية والتخصص في هيكل عمل المؤسسة المصرفية فضلاً عن وضوح الصلاحيات والواجبات من الأبعاد الواجبة البحث مما لها من إمكانية التأثير على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المصرفية، في ظل اعتبار الأداء الاستراتيجي أداء تنافسي تسعى لتحقيقه المؤسسات لاسيما الخاصة منها وفي ظل بيئة تنافسية تعيشها المؤسسات المصرفية قيد الدراسة . حيث يعبر عن هذا الأداء بالمعايير والمؤشرات التي تعكس نقاط القوة والضعف سواء كان في مؤشرات الأداء المالي، مؤشر الكفاءة التشغيلية ومؤشر الأداء التنافسي الذي يعكس إمكانية الاحتفاظ بالزبون وتحقيق الرضا لأطرها العاملة (الزبائن الداخلين)، حيث لا يعتمد تقدم المجتمعات على إمكاناتها الاقتصادية والتقنية بقدر ما يعتمد على إمكاناتها البشرية القادرة على استخدام الأساليب الإدارية التي تمكنها من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، فيكون بذلك من الأولوية الحفاظ على العنصر البشري العامل داخل المؤسسة وصولاً للحفاظ على الزبون الخارجي للمؤسسة المصرفية، وهذا ما يبحث فيه مؤشر الأداء التنافسي والذي يعكس بدوره القيمة الفعلية لأهمية الاحتفاظ بالزبائن فضلاً عن تحقيق الرضا الوظيفي للزبائن الداخليين منهم في ضوء معايير الثقة والاستقرار.

وفي ضوء ما تقدم كان لزاماً على المؤسسة معرفة إمكانية تبني الهيكل التنظيمي الملائم بدوره في تشكيل وتعزيز المقدرة التنافسية في قطاع صناعة الخدمة والمنتج، وما مدى الاسناد الذي يمكن أن تقدمه هذه الهيكلة في مواجهات التحديات التنافسي وتحقيق مستوى التفوق في أداء المصرف الاستراتيجي, ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تلخيص أبرز محاور مشكلة الدراسة فيما يأتي:

١. افتقار المؤسسات المصرفية في القطاع الخاص لنموذج الخارطة التنظيمية المعبرة عن صورة الهيكل التنظيمي لها.

٢. ضعف إدراك المؤسسات المصرفية في القطاع الخاص في ضرورة وأهمية تطبيق معايير بازل الدولية والذي يكمن جوهرها في وجود هيكل تنظيمي واضح المسؤوليات والصلاحيات.

٣. عدم الالتزام الدقيق من قبل المؤسسة المصرفية قيد الدراسة بخارطة الهيكل التنظيمي كوثيقة رسمية لمنح رخصة تأسيس المصارف الخاصة .

٤. ضعف الإدراك من قبل المؤسسة قيد الدراسة في أهمية وضرورة الالتزام ببنود الحوكمة.

٥. عدم الالتزام الدقيق بأهمية ودور التخصص الوظيفي المصرفي في عملية توظيف الأطر العاملة داخل المؤسسة المصرفية قيد الدراسة .

٦. ضعف الإدراك في دور وأهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق مستوى التفوق في الأداء الاستراتيجي من قبل بعض إفراد العينة المبحوثة .

٣. أهمية الدراسة: Important of Study

تستمد الدراسة أهميتها من التغير الذي يشهده العالم اليوم والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في جميع المؤسسات الإنتاجية منها بسبب التزايد المستمر في حجم المنافسة والانتقال للسوق العالمية. فلا يمكن لأي مؤسسة كانت سواء خدمية أم إنتاجية أن تدخل السوق الدولية دون امتلاك سمة التفوق وميزة التنافس في كفاءة أداءها الناتج من كفاءة أداء أطرها العاملة ومن كفاءة امتلاكها لعناصر النجاح والتميز.

إن أهمية الدراسة تتضح في الحاجة إلى:

- اعتماد الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة المصرفية.
- تبني سياسة التغيير لتطوير الهياكل التنظيمية وبما يتناسب مع طبيعة عمل المصرف.
- زيادة الدقة في العمل, من انسيابية الأعمال ومنع الازدواجية والتداخل والذي يزيد من فرص التأثير الإيجابي على الأداء.
- التأكيد على تطبيق بنود الحوكمة ومعايير بازل.
- الحفاظ على المورد البشري وتحقيق رضا الزبون الداخلي حيث يعد من أبرز معايير الأداء التنافسي والذي بدوره يؤدي لتحقيق مستوى التفوق في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية.

٤. أهداف الدراسة: Goals of Study

تهدف الدراسة إلى تحديد متطلبات التفوق والتفرد التنافسي وتحليل تأثير الأبعاد الهيكلية الرئيسة انتهاءً بتحليل أثرها على الأداء الاستراتيجي.

نستطيع أن نستخلص أبرز أهداف الدراسة والتي تتمثل بما يلي:

أ- اغناء الجانب المعرفي بفلسفة الأداء الاستراتيجي ومداخله.

ب- تحليل مستوى الاسناد الذي يقدمه الهيكل التنظيمي المصرفي للأداء بأبعاده التشغيلية والمالية.

ج- تحديد أبرز متغيرات الأداء الاستراتيجي.

د- تسليط الضوء على مؤشرات الأداء الاستراتيجي لاسيما التنافسي منها، ودور الزبون في ذلك من جانب (رضا الزبون، والاحتفاظ به).

هـ- تشخيص الفجوات الحقيقية في العلاقة والتأثير في الأبعاد الهيكلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسة المصرفية قيد الدراسة .

و- تقديم النموذج الذي يسهم في تقدير قدرة المنشأة على تحقيق التفوق والتمييز في الأداء الاستراتيجي.

٥. فرضيات الدراسة: Hypothesis

تبحث الدراسة من خلال العناصر الداخلة في التحليل عن تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية. حيث إن بناء الهيكلية المناسبة في ضوء نشاطات وتوجهات المؤسسة يؤثر في أداءها الاستراتيجي القائم على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى H1 *Main 1*

هناك علاقة ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في أبعاده مع الأداء الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية.

الفرضية الفرعية (H 1.1):

هناك علاقة ذات ذي دلالة معنوية لبعد التعقيد مع الأداء الاستراتيجي في المؤسسة المصرفية.

الفرضية الفرعية (H 2.1):

هناك علاقة ذات دلالة معنوية لبعد المركزية مع الأداء الاستراتيجي في المؤسسة المصرفية.

الفرضية الفرعية (H 3.1):

هناك علاقة ذات دلالة معنوية لبعد التخصص مع الأداء الاستراتيجي في المؤسسة المصرفية.

الفرضية الفرعية (H 4.1):

هنـاك علاقـة ذات دلالـة معنويـة لبعـد الرسـمية مـع الأداء الاسـتراتيجي فـي المؤسسـة المصرفية.

الفرضية الرئيسة الثانية (H 2): *Main 2*

هناك أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد الهيكل التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة المصرفية.

الفرضية الفرعية (H1.2):

هناك أثر ذي دلالة معنوية للأبعاد الهيكلية في الأداء المالي للمصرف .

الفرضية الفرعية (H2.2):

هناك أثر ذي دلالة معنوية للأبعاد الهيكلية في الأداء التشغيلي للمصرف .

الفرضية الفرعية (H 3.2):

هناك أثر ذي دلالة معنوية للأبعاد الهيكلية في الأداء التنافسي للمصرف .

الفرضية الفرعية (H 4.2):

هنـاك أثـر ذي دلالـة معنويـة لبعد التعقيد فـي الهيكـل التنظيمـي علـى الأداء الاسـتراتيجي للمصرف

الفرضية الفرعية (H 5.2):

هناك أثر ذي دلالة معنوية لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمصرف

الفرضية الفرعية (H 6.2):

هناك أثر ذي دلالة معنوية لبعد للتخصص في الهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمصرف

الفرضية الفرعية (H 7.2):

هناك أثر ذي دلالة معنوية لبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للمصرف

فرضية التباين : عدم وجود فروقاً معنوية بين المصارف في المتغيرات التابعة والمستقلة المعتمدة في الدراسة.

٥. مجتمع وعينة الدراسة:

Symbol & Society of Study

تم تشكيل عينة الدراسة المبحوثة من منتسبي المصارف الخاصة في سورية وأطر عاملة متخصصة في مجال العمل المصرفي، حيث تم اختيار مجتمع البحث والتحليل إحدى المصارف السورية في القطاع الخاص المصرفي، في دمشق وتم توزيع الاستمارات المعدة من قبل الباحثة ، والتي تناسب هدف البحث وفرضياتها ، في تحليل الأثر والارتباط في أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي، كمتغيرات (مستقلة – معتمدة) وصولاً لإثبات تأثيرات التغير في الهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.

٦. أساليب جمع البيانات:

Method of Assembling Data

إعداد أداة قياس متمثلة باستمارة استبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي من حيث (اتفق – لا اتفق) والنسبية المحددة لهذا المقياس.

تكيف مفردات المقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة الحالية ضمن متغيرات بيئة الأعمال.

المقابلات الشخصية للمختصين في جانب العمل المصرفي وبعض مستشاري التخطيط الاستراتيجي.

وقد تم الاستفادة من المواقع الخاصة للمصارف على الانترنت للحصول على المعلومات التي تغني جوانب التعرف على نشأة المصارف واستراتيجيتها والذي يتعذر الحصول عليها خلال المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة.

تكونت استمارة الاستبانة من قسمين: القسم الأول تضمن مقياس لدرجة ونسبة كل بعد في الأبعاد الهيكلية، ويتعلق الجزء الثاني بمقياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي فضلاً عن استخدام أساليب التحليل المالي الخاص بقياس مؤشرات الأداء المالي في نسب السيولة والمخاطر.

وقد تم استخدام مقاييس ليكرت لقياس قوة الفقرات حيث يمتاز بالدقة في تحديد درجات الإجابة.

أجريت اختبارات الصدق وفق طريقة آراء الخبراء إذ عرضت الاستبانة على المختصين وبناءً على الملاحظات العلمية التي تقدموا بها, ومدى وضوحها للعينة موضوع الدراسة أجريت التعديلات اللازمة عليها.

أما اختبار الثبات فقد تم على طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة غير مكلفة وتختصر الوقت وتتلاءم مع طبيعة بيانات الدراسة وذلك بتجزئة الفقرات إلى مجموعتين (فردية ، زوجية) وإجراء اختبار الثبات فيما بينها وفق طريقة سيبرمان براون (EBay. 1979). حيث يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار معامل الثبات.

جدول (١) اختبار الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان

معامل الثبات	معامل الصدق	T المحسوبة	T المجدولة	مستوى المعنوية
٠.٩٥	٠.٩٧	١٣.٦٤٢	٢.٦٢٤	٠.٠١

٧. أساليب قياس وتحليل البيانات:

Method of Measure & Analysis The Data

تهدف عملية تحليل البيانات التوصل إلى مطابقة فرضيات الدراسة مع النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثة، حيث يتبلور الهدف من استخدام هذه الأساليب، معالجة البيانات إحصائياً للتوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة واختيار فرضياتها، بتحويل البيان إلى معلومة تغني الأسباب والغايات التي تمت من أجلها هذه الدراسة.

وفي ضوء ذلك فقد اعتمدت الباحثة مجموعة من طرائق التحليل الإحصائي وكما يلي:

المقاييس المعتمدة:

إن الهدف من استخدام هذه الأساليب هو معالجة البيانات إحصائياً للتوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، حيث اعتمدت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية هي:

أ- **المقاييس الاتجاهية:** (متوسط الاتجاه[*] ، قوة متوسط الاتجاه[**]، شدة الإجابة[*]) لقياس قوة الفقرات واتجاهها وتستخرج كالآتي:

$$\text{متوسط الاتجاه} = \frac{\text{مجموع استجابات العينة}}{\text{عدد مفردات العينة}}$$

$$\text{قوة متوسط الاتجاه} = \frac{\text{المتوسط} - \text{نقطة المنتصف}}{} \times ١٠٠$$

$$\text{شدة الإجابة} = \frac{٥(\text{اتفق بشدة}) + ٤(\text{اتفق}) + ٣(\text{محايد}) + ٢(\text{لا اتفق}) + ١(\text{لا اتفق بشدة})}{\text{عدد مفردات العينة}}$$

ب- **الانحراف المعياري:** يستخدم للتحقق من مدى تجانس أو تباين أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات المتغير الرئيس الواحد وأيضاً حول كل متغير

---

* ١-٢ اهتمام محدود جداً، ٢-٣ اهتمام محدود، ٣-٤ اهتمام واضح، ٤-٥ اهتمام واضح جداً .

** ٠-٢٥ اتجاه إيجابي وضعيف جداً، ٢٥-٥٠ اتجاه إيجابي وضعيف، ٥٠-٧٥ اتجاه إيجابي وقوي، ٧٥-١٠٠ اتجاه إيجابي وقوي جداً، (٠-٢٥-) اتجاه سلبي ضعيف جداً، (-٢٥)-(-٥٠) اتجاه سلبي وضعيف، (-٥٠)-(-٧٥) اتجاه سلبي وقوي، (-٧٥)-(-١٠٠) اتجاه سلبي وقوي جداً.

مـن المتغيـرات الرئيسـة، وكلمـا قـل الانحـراف المعيـاري عـن (١) الصـحيح أشار ذلك إلى التجانس المقبول ما بين المتغيرات.

ج- **الكفايـة النسـبية:** يستخدم لوصـف البيانـات والاسـتدلال وتحديـد الأهميـة النسـبية للإجابات على وفق تدرجات المقياس ويستخرج كالآتي:

$$\text{الكفاية النسبية} = \frac{\text{متوسط الاتجاه}}{\text{الحد الأعلى للمقياس}} \times ١٠٠$$

د- **معامـل الاخـتلاف:** يستخدم لقياس درجـة التشتت فـي الإجابـات عن الوسط الحسابي لمتغير معين ويستخرج كالآتي:

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الوسط الحسابي}}$$

هـ- التحليـل العاملي: لقياس أهميـة المتغيرات وفق تشـعبات العوامل التـي يفرزها التحليل ويكون التشبع إيجابي ومقبول إذا زاد عن (٠.٣٥).

و- معامل ارتباط سبيرمان: لقياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

ز- معامل التحديد (R2) : لتحديد مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير المعتمد.

ح- اختبـــار (t): للتحقـق مـن معنويـة العلاقـة بـين متغيـرين ، واختبـار (F) للتحقـق من معنوية العلاقة بين متغير معتمد ومجموعة متغيرات مستقلة.

ط- تحليـــل الانحـــدار المتعـــدد: لمعرفـة التـأثير المعنـوي للمتغيـرات المسـتقلة الرئيسـة ككل في المتغير المعتمد.

ي- تحليـــل الانحـــدار المتـــدرج: لمعرفـة التـأثير المعنـوي للمتغيـر الفرعـي المسـتقل في المتغير المعتمد بوجود تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى.

٨. محددات الدراسة:

Limit of Study (Time & Place)

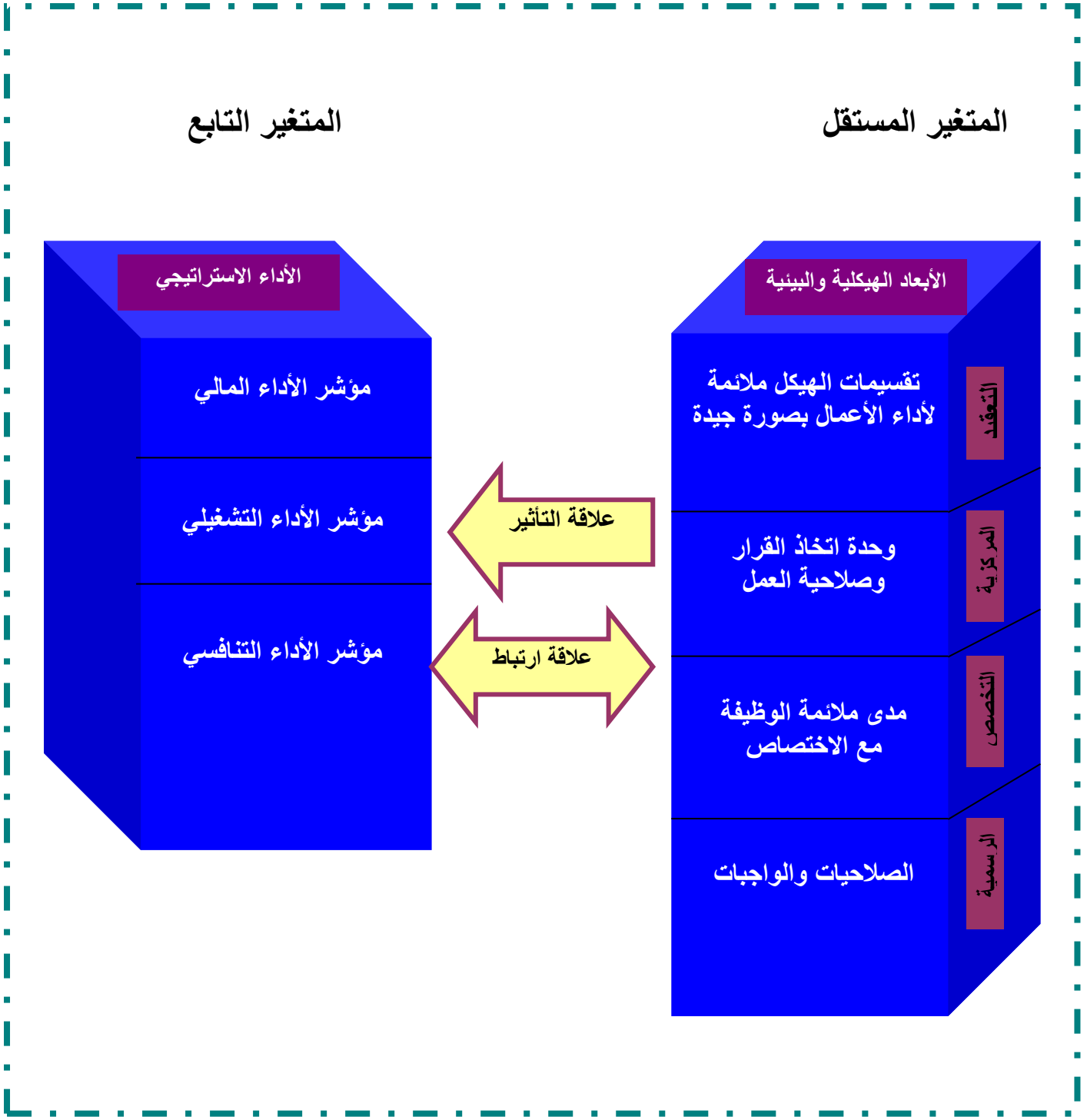
إن الفتـرة الزمنيـة المعبـرة عـن حـدود الدراسـة الزمانيـة تمتـد بـين سـنة ٢٠٠٦ – ٢٠٠٨، وقـد تـم اختيارهـا فـي ظـل الأوضـاع الاقتصـادية التي تشهدها المنطقة في هذه الفترة من انتقال رؤوس الأموال المادية والبشرية بين بلدان المنطقة.

أما بالنسبة للحدود المكانية فتم اختيار عينة الدراسة من القطاع المصرفي الخاص في دمشق.

٩. انموذج الدراسة: *Model of Study*

الشكل رقـم (١) يوضـح انمـوذج الدراسـة المعتمـد فـي توضـيح الأثـر والارتبـاط بين متغيرات الدراسة المستقلة الرئيسة وفروعها ومتغيرات الدراسة المعتمدة الرئيسة وفروعها

الشكل رقم (١)
انموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

الدراسات العربية:

❖ **دراسة مبارك ١٩٩٧:**

تطوير وصناعة الخدمات المصرفية.

سعى الباحث في دراسته لتشخيص واقع عملية تطوير وتحسين الصناعة المصرفية في اليمن، والمعوقات الرئيسة التي تعترضها. وفقاً لفرضية مفاده، ترابط عملية التطوير وصناعة الخدمة المصرفية جوهرياً مع متغيرات البيئة الداخلية متمثلة بمتغيرات (البحث والتطوير، التكاليف والأرباح والخبرة التنفيذية للأطر الإدارية والفنية والحوافز الخاصة بتشجيع الإبداع). فضلاً عن متغيرات البيئة الخارجية متمثلة (بالتغيرات في الحاجات والرغبات الائتمانية والمالية، والتطوير التكنولوجي وجهود المصارف والمؤسسات المالية المنافسة).وتوصلت الدراسة إلى نتائج تدعم افتراضاتها الأساسية من واقع بيانات استمدت من استبانة وزعت على عينة من ستة مصارف يمنية (مبارك: ١-١٤٠) وحاول الباحث توظيف معطيات الدراسة في تشخيص عوامل النجاح الحرجة لصناعة الخدمات المصرفية.

❖ **دراسة المعلا ١٩٩٨(عمان – مجلة الإدارة/الجامعة الأردنية):**

قياس جودة الخدمة المصرفية.

وظّف الباحث نموذج الفجوات، لقياس أبعاد الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية في عينة من المصارف الأردنية. وأكدت نتائج الدراسة تقارب تام بين قياس جودة الخدمة باستعمال مقاييس الأداء الفعلي، أو باستعمال نظرية الفجوة. وأظهرت نتائج

الدراسة اختلاف الأهمية النسبية للمعايير التي يستعملها الزبون في تقييم جودة الخدمة. الأمر الذي يعني بالضرورة أهمية التركيز على الأبعاد الحرجة عند تنفيذ برامج التحسين المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية التحسين المستمر خاصة في ظل زيادة المنافسة في الأسواق المصرفية، وتنامي دور الجودة بوصفها دائمية مستدامة في الصناعة المصرفية (المعلا ٣٥٨ – ٣٧٣، ١٩٨٨) وقد حاول الباحث الاستفادة من الأطر التطبيقية للدراسة في مجال فهم أبعاد جودة الخدمة المصرفية في إطار نموذج الفجوات.

❖ **دراسة العلي ١٩٩٩ (بغداد – مجلة الاقتصاد/الجامعة المستنصرية):**

معايير الأداء المنظمي في ظل أنماط الهيكل التنظيمي:

حيث تناولت الدراسة المعايير التقليدية للأداء بشكله العام وأثرها في تركيبة نمط الهياكل وأنواعها. وسعت الدراسة في توصياتها إلى ربط الاستراتيجية في ظل معايير الأداء الاستراتيجي بهيكلة المنظمات، وذلك لدور هذا الأداء في تحقيق ميزة التنافس ومستوى التفوق.

❖ **دراسة الحلاوي ٢٠٠٠ (لبنان–العراق) (مجلة جامعة بيروت – مجلة جامعة بغداد):**

إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي.

عكف الباحث في اختبار عدد من الفرضيات أبرزها تأثير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي لعدد من المصارف العربية (لبنان، العراق، الأردن) .

وقد وظف الباحث استمارتي استقصاء لجمع البيانات عن عينة الدراسة، وباستعمال تحليل العلاقات الارتباطية توصل الباحث إلى إمكانية تفسير جميع مؤشرات الأداء المالي المتمثلة في السيولة والنمو وكفاية رأس المال، بدلالة تبني المصارف عينة الدراسة لخيارات التحسين في جودة الخدمات والعمليات المصرفية باستثناء مؤشر الربحية. (الحلاوي، ٢٠٠٠: ١-٢٥٠) وحاول الباحث توظيف بعض المعطيات التطبيقية للدراسة في مجال قياس الأداء المالي لصناعة الخدمة المصرفية.

❖ **دراسة العفيشات ٢٠٠١ (عمان – مجلة كلية الإدارة/الجامعة الأردنية):**

الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية.

حيث تناولت الدراسة تفسير الاختلاف في استجابة الصناعة للخيارات الاستراتيجية لتسويق الخدمات المصرفية بدلالة مؤشر الجودة، حيث أظهرت الدراسة التأثير الأكبر للدلالة المادية والمزيج التسويقي.

❖ **دراسة الشيخلي ٢٠٠٢:**

الهيكل التنظيمي وأثره في الأداء المنظمي في منظمات غير هادفة للربح .

لقد تناولت الدراسة تعريفاً لأبعاد الهيكل التنظيمي ارتباطاً بمعايير الأداء المنظمي، دراسة تطبيقية في إحدى المنظمات الخدمية (الإنسانية) وغير الهادفة للربح "منظمة الصحة العالمية" في مركز الممثلية (العراق – بغداد) ومستوى أداءها في ضوء برامجها في وزارة الصحة في ظل الاتفاقية المبرمة مع الوزارة.

❖ **دراسة كرامة ٢٠٠٢ (بغداد – مجلة الاقتصاد – الجامعة المستنصرية):**

أثـر التوافـق بـين الاسـتراتيجية التنظيميـة واسـتراتيجية اختبـار المـوارد البشـرية في تحقيق المزايا التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التوافق بين استراتيجيات الاختيار والاستراتيجية التنظيمية وتحديد التوافق بين استراتيجيات الاختيار وأثر التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية وكذلك بين كل نوع من أنواع الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات الاختبار وأثره في تحقيق المزايا التنافسية. المتمثلة في استقرار العاملين وارتقاء أدائهم. ومن نتائج الدراسة أن الأفراد في المصارف (عينة البحث) يسعون بصورة دائمة إلى رفع أدائهم في العمل.

❖ **<u>دراسة الكبيسي</u> ٢٠٠١ (بغداد – مجلة الاقتصاد-جامعة بغداد):**

العلاقـة بـين اسـتراتيجية المنظمـة واسـتراتيجية تقـويم أداء المـوارد البشـرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية.

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية. وهدفت الدراسة إلى :

أ- تحديد نوع الاستراتيجية السائدة في المنظمات مجال الدراسة.

ب- تحديد العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية ومدى التوافق بينهما في المنظمات مجال الدراسة وأهمية تلك العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم اختيار عينة عمدية من المصارف الأهلية

لتكون مجالاً للدراسة حيث شملت /٨/ مصارف من بين /١٥/ مصرفاً أهلياً. وكانت فرضيات الدراسة خمس فرضيات رئيسة واشتقت من الفرضية الرئيسة الأولى ست فرضيات فرعية لتبين العلاقة بين استراتيجية المنظمة والبدائل الاستراتيجية لمكونات استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية . أما باقي الفرضيات فتقيس أثر العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الزبون الداخلي والخارجي.

الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة مكتب المحاسبة الأمريكي (١٩٩٠، GAO):

The Funancial Results of (TQM) :

في دراسة أعدها مكتب المحاسبة العام الأمريكي للمنظمات الحاصلة على جائزة مالكولم بالبدرج باستعمال نماذج من الاستبانات والمقابلات المهيكلة وشبه المهيكلة، تضمنت استفسارات من المنظمات حول أربعة تصنيفات للأداء هي، المؤشرات ذات الصلة بالعاملين، المؤشرات التشغيلية ومؤشرات رضا الزبون ومؤشرات أداء الأعمال. وقد أكدت نتائج الدراسة بعد تحليل بيانات جمعت عن /١٥/ منظمة، أن المنظمات التي تبنت فلسفة إدارة الجودة الشاملة حققت تحسناً بلغ (١٣.٧٪) في حصتها السوقية، كما تحسن معدل المبيعات لكل عامل إلى (٨.٦٪)، وتحسن العائد على المبيعات بنسبة (٠.٤٪)، وأخيراً تحسن العائد على الموجودات بنسبة (١.٣٪) (Dale et al ،١٩٩٧ :٣٥). وقد حاول الباحث الاستفادة من النموذج الذي اعتمدته الدراسة في قياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي.

❖ **دراسة (Parasuraman et al ،١٩٩٠)**

"SARVQUAL, A Multiple Item Of Measuring Customer Perception Of Service Quality "

لقد طور الباحثون نموذجاً مفاهيمياً لقياس جودة الخدمة أطلق عليه نموذج الفجوات، وقد وظف بفاعلية لتأطير الإسهامات البحثية اللاحقة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود خمس فجوات ترتبط بتصورات الإدارة لجودة الخدمة تمثلت في غياب المعرفة بتوقعات الزبون، وعدم ملائمة معايير الجودة. وفجوة الأداء الفعلي للخدمة وفجوة عدم الإيفاء بالتوقعات وأخيراً فجوة الخدمة المتوقعة/المدركة.

وقد تم التعبير عن هذه الفجوات بخمسة أبعاد لجودة الخدمة تمثلت بالاعتمادية والاستجابة والتوكيد والاعتناق والأدلة المادية. كما أكدت الدراسة تباين الأهمية النسبية لتلك الأبعاد في تفسير الجودة المدركة للخدمة. فعلى سبيل المثال وعلى مقياس مؤلف من (١٠٠) نقطة حصل بعد الاعتمادية على (٣٢٪) وبعد الاستجابة على (٢٢٪)، وبعد التوكيد (١٩٪)، وبعد الاعتناق (١٦٪) وأخيراً الأدلة المادية (١١٪). ويعد النموذج الذي قدمته الدراسة من النماذج الرائدة التي كانت سنداً مهماً للأكاديميين والممارسين في مجال جودة الخدمة. مع العرض بأن الباحث حاول تكييف النموذج المعتمد في الدراسة لتأطير أسبقيات إدارة الجودة الشاملة ممثلة بالتحسين المستمر في جودة التصميم والمطابقة والأداء الفعلي للخدمة المصرفية.

❖ **دراسة Eston & Jarrel 1996**

وتعد من أكثر الدراسات عمقاً واتساعاً في مجال تأثير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء الكلي للمنظمة. وتجسد هدف الدراسة في تحليل تأثير الالتزام بمبادرات إدارة الجودة الشاملة بوصفها استراتيجية تنافسية على مستوى الأعمال.

❖ **دراسة 1999 "Strategic planning as a (TQM)"**

ركزت الدراسة على اختيار فرضية أساسية مفادها أن التخطيط الاستراتيجي يعد من عوامل النجاح الحرجة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. حيث أظهرت الدراسة بأن الاستراتيجية تحقق تداؤب بين جميع القدرات والأنشطة بما يسهم في نجاح مبادرات إدارة الجودة.

❖ **دراسة 2001 Hages & Hill**

"Gaining Competitive Service through strategic performance"

حيث تجسد هذه الدراسة في تشخيص تأثيرات الأداء الاستراتيجي في تحقيق الخدمة التنافسية أي جودة الخدمة في المنظمات الخدمية.

الارتباط والتباين بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات التي تم عرضها في الإطار التمهيدي للدراسة تحت عنوان دراسات سابقة عربية وأجنبية التأثيرات الإيجابية للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة مؤكدة بذلك صحة /٦/من فرضيات الدراسة وعلى اختلاف نوع وطبيعة هذه المتغيرات، حيث بين الكثير منها على دور تطبيق معايير الجودة في تحسين الأداء المؤسسي فضلاً عن أثر رضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة المصرفية وإمكانية تفسير التباين في استجابة الصناعة المصرفية للخيارات الاستراتيجية لتسويق الخدمة بدلالة مؤشر رضا الزبون والجودة. وتعد دراسة .Est من أكثر الدراسات عمقاً في مجال تأثير الجودة في الأداء الكلي للمنظمة ، وتجسد هدفها في تحليل الالتزام بمبادرات إدارة الجودة الشاملة بوصفها استراتيجيات تنافسية على مستوى الأعمال، في حين أكد القليل منها على تحديد العلاقة الاستراتيجية في المؤسسة مع استراتيجية تقويم الأداء وأهمية تلك العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية.

وبعد الاطلاع على مجمل هذه الدراسات التي تقدم بها عدد من الباحثين والمهتمين **ترى الباحثة:** أن أكثر الدراسات عمقاً في تغطية مجال قياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي هي دراسة مكتب المحاسبة الأمريكي (GAO 1990) والتي تضمنت تصنيفات الأداء في

مؤشرات, ذات صلة بالعاملين والمؤشرات التشغيلية، ومؤشرات رضا الزبون ومؤشرات أداء الأعمال. في حين كانت دراسة العلي (١٩٩٩) الأكثر شمولية واتساعا" في ربط الاستراتيجية في ظل معايير الأداء بأنماط الهياكل التنظيمية ، مع تسليط الضوء على دور هذا الأداء في تحقيق ميزة التنافس.

إن علاقة التباين وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية التي تقدمت بها الباحثة أنها تناولت في متغيراتها معايير الأداء الاستراتيجي الكاملة في الأداء المالي، والتشغيلي، والتنافسي كمتغير تابع، في حين كان الهيكل التنظيمي بأبعاده متغيراً مستقلاً ، حيث جاءت الدراسة في تحليل أثر وارتباط الهيكل التنظيمي بتحقيق مستوى التفوق في الأداء الاستراتيجي في عينة من مصارف القطاع الخاص في سورية والتي افتقرت إليها الدراسات السابقة في تسليط الضوء على دور وأهمية الخارطة التنظيمية للمؤسسات المصرفية، ولما للهيكل التنظيمي من دور بارز في تحقيق أفضل مستويات الأداء كما جاء التأكيد على ذلك في ضوء معايير بازل /٢/ للرقابة المصرفية التي يكمن جوهرها بضرورة وجود الخارطة المعبرة عن هيكلية المصارف الساندة لنشاطها ، والذي يعد الوثيقة الرسمية التي تعبر عن وجود المصرف، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى تأكيد

فرضياتها في تأثير الهيكل على مستوى أداء المؤسسة المصرفية فضلاً عن الالتزام ببنود الحوكمة وتطبيق معايير بازل ٢ الدولية للرقابة على المصارف.

الفصل الأول : الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي

The Strategy and the Strategic Performance

If everyone is thinking alike, then somebody isn't thinking.

"George Patton"

المبحث الأول

الإستراتيجية

مفهوم

و

صياغة

The difference between now and five years ago is that information system had limited function. You weren't belling your company on it. Now you are .

"William Gruber"

تمهيد

بدأ تطور مفهوم الاستراتيجية على أيدي كتاب الإدارة، فيعرف (Chandler) مفهوم الاستراتيجية بوصفها "عملية تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل للمنشأة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"[١] .

ويلتقي (Learned) مع (Chandler) في مفهومه حول الاستراتيجية، إذ يصفها بأنها "الأهداف أو الأغراض أو الغايات للمنظمة، والسياسات والخطط الرئيسية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف" [٢]، فالاستراتيجية هنا ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية (means to an ends).

ويؤكد (Mintzberg) على الأثر البيئي ضمن المنظور الاستراتيجي وضرورة أخذه بالحسبان, عند اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة، فهو ينظر إلى الاستراتيجية بوصفها "القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة، فهي بذلك أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال القرارات المتخذة[٣].

أما من وجهة نظر توماس فهي خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية[٤].

Source:
[1] Chandler, 1962:16 .
[2] Learned 1969 : 15.
[3] Mintzberg 1979 : 25.
[4] Johnson and Scholars , 1997 , p 112 .

وترى الباحثة من خلال ما تم عرضه من مفاهيم في ضوء آراء علماء الإدارة أنها علم وفن صياغة الخطط المستقبلية فعملية تحيد إبعادها المستقبلية يعتمد على معلومات مستمدة من عملية التنبؤ ، فضلا" من أمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية ثم تقييمها وعلى صعيد المنظمة ككل، فتتركز بدورها في إدارات المنظمة المختلفة من مالية، أفراد، إنتاج وتسويق.

الإدارة الإســـتراتيجية *Strategic Management*

أولا" :المفهوم: Concept

هـــي تلك العملية اللازمة لوضع وتطبيق الأنشطة اللازمة لإنجاز الغايات والنتائج المرغوب بها.

فقد حظيت الإدارة الاستراتيجية باهتمامات متنامية ، كحقل معاصر في مجال إدارة الأعمال ليس بدورها الجوهري في إسناد المزايا التنافسية وتحسين الأداء ، بل في قدرتها على تحقيق القيمة المضافة للزبون، ومع أن الباحثة ليس بصدد دراسة التـــراكم المعرفـــي فـــي هـــذا الحقـــل ،إلاّ أن الضـــرورة المنهجيـــة تقتضـــي عرضاً سريعاً لاتجاهاته.

يعود أصل مصطلح الاستراتيجية إلى الإغريق ويعني (فن قيادة الحرب) وبالرغم من أن الأطر الفلسفية والإجرائية للإدارة الاستراتيجية نظرياً لم تكتمل بعد، إلاّ أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تطوير المخططات الهندسية الاستراتيجية للمنظمة في ضوء تصور وإدراك المستقبل[١].

لذا كانت استراتيجية المنظمة قاعدة لاتخاذ القرار وتضم عنصرين: تحديد الأغراض الاستراتيجية، تحديد مصادر الميزة التنافسية، حيث تتم عملية صياغة الاستراتيجية في ضوء المداخل التالية:

١. مدخل التصميم.
٢. مدخل التخطيط.
٣. مدخل التوضع.

---

[1] Leong , 1994 , p 5 .
Gohnson and Scholes – 1997 : 46 .

٤. المدخل البيئي والثقافي.

أو في ضوء النماذج: الخطية، النماذج التكيفية، والنماذج التفسيرية لبعض الأهداف طويلة الأجل أو بوجود علاقة معقدة بين المنظمة والبيئة لتكوين اتجاهات إيجابية[١] .

حيث تتضمن الإستراتيجية الخطية قرارات ونشاطات أو خطط موحدة تحقق الأهداف التنظيمية القابلة للتخطيط، وتعد كلاً من الأهداف والوسيلة لتحقيقها نتائج القرار الاستراتيجي [٢].

ولكن تضاءل الاهتمام بالاستراتيجية الخطية في منتصف السبعينات . فلم تعد المشكلة استراتيجية عند حدود المشكلة الإدارية بل شملت متغيرات أخرى، فكانت الحاجة لوجود استراتيجية كالإستراتيجية التكيفية ملحة لأنها تسعى إلى تحقيق أعلى موائمة ممكنة بين موارد ومهارات المنظمة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تلك المنظمات.

أما الاستراتيجية التفسيرية فتحاول أن تعطي بعداً أكثر عمقاً من خلال الاستعانة بالمفاهيم التي نشأت في ثقافة المنظمة من خلال استخدام مفهوم الإطار الفكري، يمكن فيه لمن يقوم بصياغة الاستراتيجية في المنظمة

[1] Thompson , 1994 , p 114.
[2] Chander , 1962.

أن يؤكد على تكوين اتجاهات إيجابية للذين يسهمون في صياغتها أو تنفيذها وذلك بتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها [١] [٢] .

اتخذت الاستراتيجية من وجهة نظر الكتاب والباحثين عدة مفاهيم وعلى سلسلة مراحل اختصت كل واحدة من هذه المراحل بإعطاء مفهوم قد يختلف عن المفهوم الذي تم تعريف الاستراتيجية في ضوءه في المراحل الأخرى.

وفيما يلي المفاهيم الخاصة بكل مرحلة من المراحل الثلاث:

الجدول رقم (٢)

المرحلة المبكرة لتحديد مفهوم الاستراتيجية

[1] Ansoff , 1979 , p 43.
[2] Russel and Taylor , 1998 , p 22 .

الباحـث	المفهـوم
Von Neumann & Morgenster, 1947 : 79 – 84	سلسلة من التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي تتقرر بناءً على الموقف المعين
Drucker, 1954 : 17	تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد.
Chandler, 1962 : 13	تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات.
Ansoff, 1965 : 118 – 121	قاعدة اتخاذ القرارات وتتحدد تشكيلة المنتوجات و/أو الأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر الموائمة.
Cannon, 1968: 9	القرارات الموجهة للتصرف التي تحتاجها المنظمة تنافسياً لتحقيق أغراضها.

الجدول رقم (٣)

مرحلة البلورة لتحديد مفهوم الاستراتيجية

الباحـث	المفهـوم
Andrews , 1969 : 15	نمط الأهداف، والأغراض، والغايات، والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الغايات مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تراد له المنظمة، أو ستزاوله في المستقبل ولتحديد نوعية المنظمة حالياً، أو ما ستكون عليه في المستقبل.
Newman & Logan , 1971 : 70	عبارة عن الخطط المطلعة للمستقبل التي تتوقع التغيير وتنشئ التصرف اللازم لانتهاز الفرص المتضمنة في مهمة المنظمة.
Schendel & Hatten, 1979 : 4	الاستراتيجية هي الغايات الأساسية وأهداف التنظيم وبرامج التصرف الرئيسية المختارة لتحقيق هذه الغايات والأهداف والنمط الرئيسي لتخصيص الموارد المستخدمة لربط التنظيم بالبيئة.

Uyterhhoven, et .al, 1973: 9-10	توفر الاستراتيجية كلاً من التوجه والتماسك للمشروع وتتألف من عدة خطوات: ملخص استراتيجي، وتنبؤ استراتيجي، ومراجعة الموارد، والبدائل الاستراتيجية، واختبار الملائمة والاختبار الاستراتيجي.
Ackoff, 1974 : 29	تختص الاستراتيجية بالأهداف طويلة الأمد، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل.

الجدول رقم (٤)

مرحلة النضج لتحديد مفهوم الاستراتيجية

الباحث	المفهوم
Mc Carthy et al , 1975: 7	تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي توفق بين موارد المنظمة وأهدافها عند مستوى خطورة يبرره الربح وإمكانية تحقيق البدائل نفسها.
Pain & Naumes, 1975 : 7	نشاط أو نماذج رئيسية معينة لتحقيق أهداف مشتركة.
Glueck, 1976: 3	خطة موحدة وشاملة ومتكاملة مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة الأساسية.
Mcnicholas, 1977: 9	تنغمس الاستراتيجية في صياغة السياسة، أنها تؤلف سلسلة من القرارات التي تعكس التصميم على أهداف العمل الرئيسية والاستفادة من المهارات والموارد لتحقيق هذه الأهداف.
Mintzberg, 1979: 25	قوة وسيطة بين التنظيم والبيئة، أنماط متلائمة في خصم القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.

ثانيا" :مستويات الإستراتيجية:

Strategic Levels

قدمت الأدبيات الإستراتيجية تنوعاً واسعاً في بدء ظهور البحوث والدراسات عن استراتيجية الأعمال في تحديد مستوياتها (Levels of Strategy) ، فقد

طـرح كـل مـن (Thomson) و (Strickland)[١] أربعـة مسـتويات للاسـتراتيجية وهـي: ١- اسـتراتيجية المنظمـة، ٢- اسـتراتيجية الأعمـال، ٣- اسـتراتيجية دعم القطـاع الـوظيفي، ٤- استراتيجية مستوى التشغيل. بينما حدد (Lorange) [٢] ثلاثـة مسـتويات للمنظمـات ذات الفـروع وهـي: (١) اسـتراتيجية المنصـب الـوظيفي (مسـتوى المنظمـة)، و (٢) اسـتراتيجية الأعمـال (مسـتوى القسـم)، و (٣) البـرامج الاستراتيجية (المستوى الـوظيفي). ويحدد (C.W.Hofer)[٣] أربعـة مستويات للاستراتيجية فـي منظمـات الأعمـال وهـي : (١) استراتيجية مستوى المجتمـع، و (٢) اسـتراتيجية المنظمـة، و (٣) اسـتراتيجية الأعمـال، و (٤) اسـتراتيجية القطـاع الـوظيفي. وقـدم (Newman & Logan)[٤] مسـتويين للاسـتراتيجية همـا: (١) اسـتراتيجية الأعمـال، و (٢) السياسـة الوظيفيـة للمنظمـات غير المتفرغة، وثلاثة مستويات للمنظمات المتفرعة بإلاضافةالى مستوى استراتيجية المنظمة. ويشير (Higgines)[٥] إلى أربعة مستويات وهي: (١) استراتيجية الاسـتجابة المجتمعيـة، و (٢) اسـتراتيجية تحديـد الرسـالة (المنظمـة)، و (٣) استراتيجية الرسالة الرئيسة، و (٤) الاستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسة.

[1] Thomson & Strickland , 1988 : 5-50 .
[2] Lorange , 1980 : 18 – 21 .
[3] C.W.Hofer, 1980 : 11-15.
[4] Newman & Logan , 1981 : 332 – 366.
[5] Higgines , 1983 : 4-5.

ويُعد تصنيف (Johnson & Scholes , 1996 : 10 – 12) أنموذجاً لما هو متبع في معظم أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، حيث تصنف الاستراتيجية إلى:

١. الاستراتيجية الكلية Corporate Strategy

٢. الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy

أو استراتيجية مستوى وحدة الأعمال (SBU) Or Strategy Business Units

٣. الاستراتيجية التشغيلية Operating Strategy

أو المستوى الوظيفي or Functional Level

تهتم الاستراتيجية الكلية بالسؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟ وبالتالي، فإنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تبقى فيها المنظمة، و/أو تدخل فيها، و/أو تخرج منها، وتوزيع الموارد النادرة بين أعمالها المختلفة، أو ما اصطلح عليه (محفظة الأوراق). وتطور المنظمة الاستراتيجيةو محفظة الأوراق لتركيز مواردها على فرص أو صناعات مختارة. وبسبب حدود الموارد، لا تستطيع المنظمة اتباع صناعة جذابة لتحقيق أهدافها. وبدلا من ذلك ، توجه الموارد المتوافرة لمجموعة مختارة من الصناعات حيث تكون المنظمة قادرة على إدراك أفضل عائدات ممكنة من الموارد.

وتهـدف الاسـتراتيجية الكليـة إلـى تحديـد الخصـائص التـي تميـز المنظمـة عـن المنظمـات المنافسـة لهـا فـي الأسـواق، وتحديـد الرسـالة الأساسـية للمنظمـة في المجتمع، وتحديد المنتوج /السوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة، وتخصيص المـوارد المتاحـة علـى الاسـتخدامات البديلـة، وخلـق درجـة عاليـة مـن المشاركة بـين وحدات الأعمـال الاستراتيجية للمنظمـة، وإدارة التداؤبيـة بـين وحـدات الأعمـال الاستراتيجية التـي تتبعها، وتحديد الصورة الذهنية التـي ترغب المنظمة في عكسها فـي أذهان أفراد المجتمع عنها، وتحديد الفلسفة والقيم التـي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها العاملون.

فـي حـين تهـتم اسـتراتيجية الأعمـال بتحقيـق ميـزة تنافسـية للمنظمـة. وتشير الميزة التنافسية إلى نواحي القوة المتميزة التي تمتلكها المنظمة. وعلى وفق ذلك لا تعد كل نواحي القوة ميزات تنافسية بل ينبغي توافر شرطين لكي نطلق على مصدر قوة في المنظمة بأنه ميزة تنافسية وهي : (١) أن تكون المنظمة أفضل من منافسيها في مجال العمل ، (٢) أن يكون العامل (أي مصدر القوة) أحد مفاتيح النجاح في الصناعة المعنية[١] .

وينصـب اهتمـام اسـتراتيجية الأعمـال علـى تحديـد المنتوجـات أو الخـدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها وفي أي الأسواق، وتحديد مدى مساهمة المنتوجات أو الخـدمات التـي تلبـي حاجـة الزبـون فـي تحقيـق أهـداف المنظمـة، وتحديـد أسـاليب

[1] Narayanana & Nath, 1993: 286.

التنافس التي من خلالها تستطيع وحدة الأعمال الاستراتيجية من التنافس بكفاءة مع منافسيها في ذات السوق، وتحديد آليات العمل التي من خلالها تلتزم وحدة الأعمال الاستراتيجية بفلسفات وفعاليات المنظمة ، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

تمتلك إستراتيجية الأعمال النموذجية أربعة عناصر وهي:

(١) تعريف العمل، (٢) التحرك الاستراتيجي للعمل، و(٣) الإجراءات الاستراتيجية المساعدة، و (٤) مجموعة موحدة من الخطط التشغيلية[١] ".

وأما الخيارات الاستراتيجية فهي إما أن تكون في إطار قيادة الكلفة أو التمايز أو التركيز. ويؤكد التنفيذ على التخصيص الأمثل للموارد وآليات الرقابة وإدارة التغير، فالاستراتيجية كما سبق ذكرها أنها أفكار وأنشطة موجهة نحو كسب المستقبل.

تسهم الاستراتيجية في خلق التكامل بين نشاطات إضافة القيمة بينما تحدد الخطط الإستراتيجية المخطط أو المسار المعتمد لترجمة التوجه الاستراتيجي في إطار التكامل بين الموارد والقدرات، حيث تسهم رسالة المنظمة ورؤيتها جوهرياً في بناء الهيكل التنظيمي الذي يؤكد بدوره سلوكيات العمل وأدواره.

تعد القدرة الاستراتيجية للمنظمة في إطار النظرة المستندة للهيكل التنظيمي منطلقاً جديداً لتحليل مسارات المنافسة ، والتفوق والإبداع ، وتسويغ الخيارات الاستراتيجية.

---

[1] Ibid: 286 .

والتحدي الحقيقي أمام منظمات القرن الحادي والعشرين يكمن في بناء القدرات الاستراتيجية الجوهرية الضرورية ، وذلك لتأمين المرونة الاستراتيجية لعالم سريع التغير وبيئة داعمة للإبداع والتعلم، وهذا يتطلب بحد ذاته إعادة تصميم الذهنية الإدارية من اجل تشكيل الهيكل التنظيمي الملائم لأداء المنظمة الفاعل في تحقيق أهدافها وغاياتها .

تعرف القدرة الإستراتيجية بأنها مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة الأفضل لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات وهي: التخصيص الأمثل للموارد في ضوء نشاطات المنظمة ، فهي سمات مميزة للمنظمة في اكتساب المزايا التنافسية، وتصنف القدرات الاستراتيجية إلى نوعين: فنية وإدارية[١] [٢].

ترتبط القدرات الفنية بعمليات الإبداع، والقدرات الإدارية تبدو أكثر وضوحاً في توحيد مكونات الأداء في إطار التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والجدير بالإشارة إلى أن مصطلحا المقدرة والكفاءة يستعملان بشكل متبادل للدلالة على مفهوم واحد، فلن تكون القدرات الاستراتيجية قدرات جوهرية إن لم تسهم في تحقيق قيمة مضافة للزبون واكتساب المزايا التنافسية، إذ يجب أن تكون نادرة وقيّمة غير قابلة للإحلال وصعبة التقليد، وذلك عندما تسهم في أداء الأنشطة الداخلية للمنظمة بصورة أفضل من المنافسين، أو بالشكل الذي لا يستطيع المنافسون أداؤه، وتوصف بأنها مميزة عندما

[1] Thomson , 1988: 10-20 .
[2] Peter , 1998 : p 10 .

تتجسد في موارد وأنشطة تنافسية تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الأداء المتفوق على المنافسين وخلق الميزة التنافسية.

وترى الباحثة: أن المقدرة الاستراتيجية هي أداء متميز ذو رؤية مستقبلية فهي مميزة إذا ما ساهمت في كسب المنظمة ميزة وتفوقاً تنافسياً.

يبدأ تحليل المقدرة الاستراتيجية بمراجعة الموارد ، والبنيان التنظيمي (الهياكل التنظيمية) ،فضلاً عن رأس المال والمعدات والموارد البشرية والذي يطلق عليه الاقتصاديون (رأس المال البشري).

وقد نلاحظ في كثير من الأحيان أن الكشوفات والموازنات المالية والحسابية لا تكفي لمراجعة الموارد وذلك بسبب محدودية ما تقدمه من معلومات عن القدرات الجوهرية للمنظمة، إذ قد لا تعكس الأرقام المحاسبية القيمة الاستراتيجية للعديد من الموجودات غير الملموسة كالملكات الفكرية وموارد السمعة مع أن العديد من المؤسسات العالمية بدأت بإدخال الموارد غير الملموسة في حساباتها.

هناك مدخلات لتحليل القدرات الاستراتيجية هما: **المدخل الوظيفي، وتحليل سلسلة القيمة، حيث يركز الأول** على تصنيف القدرات الاستراتيجية لكل مجال وظيفي رئيسي في المنظمة، إذ تتكامل القدرات الوظيفية مع بعضها لتحقيق القيمة المضافة تكاملاً وظيفياً متقاطعاً، فالقدرات الخاصة بتطوير المنتوج أو الخدمة تتمثل في تكامل قدرات البحث والتطوير والعمليات والتسويق والتخطيط

الاستراتيجي ويحقق بالتالي هذا المدخل تكامل قدرات المستوى الأعلى (القدرات الإدارية) مع قدرات المستوى الأدنى (القدرات الفنية).

هنا نلاحظ الدور الفاعل للهيكل التنظيمي في كفاءة تقسيماته من قنوات الاتصال ونطاق الإشراف التي تسهم في تدفق المعلومات بشكل فاعل فضلاً عن انسيابية العمل الكفوءة.

أما المدخل الثاني: فيتضمن تحليل سلسلة القيمة فيعد أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي لقدرات المنظمة الاستراتيجية عبر دراسة الأنشطة الأساسية والسائدة والروابط بينهما، حيث تعود فكرة سلسلة القيمة إلى الفكر المحاسبي، وبالذات نظم الكلفة، ونظرية القيود التي وظفت لدراسة كفاءة استعمال الموارد [1] .

نستخلص مما سبق ما يأتي:

على ضوء اهتمام استراتيجية الأعمال بتحقيق مستوى التفوق للمنظمة والتي تكسبها ميزة تنافسية والتي تشير بدورها إلى نقاط القوة المتميزة لعمل المنظمة، كان لا بد من تسليط الضوء على مفهوم الاستراتيجية وأهمية التخطيط الاستراتيجي، والتأكيد على تحقيق أفضل مستويات الأداء الاستراتيجي كونه يمثل أداءً تنافسياً ، لا سيما في المؤسسات المصرفية قيد الدراسة، فضلاً عن التفوق على أبرز النماذج المعتمدة في تصوير مجالات المنافسة أمام المؤسسات، بما له من دور في تأطير

Source:
[1] Hodytts (1998 – p 201).

فرضيات الدراسة، عند الأخذ بعين الاعتبار المدخل الذي سيتم تناوله ليكون الأفضل في بيان تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في ظل الأداء المالي، الأداء التشغيلي والأداء التنافسي.

ثالثا" :العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

Pitfalls in Strategic Planning

من المهم جداً أن تدرك المؤسسات أن هناك كثير من العقبات التي قد تواجهها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي الذي تسعى من وراءه لتحقيق أداء استراتيجي وليس أداء منظميا" روتينياً، ومن المهم هنا تحديد هذه العقبات ، التي قد تؤثر وبشكل كبير على معايير ومؤشرات الأداء الاستراتيجي، كالأداء المالي أو التنافسي. ومن هذه العقبات:

١. إذا كانت الاستراتيجية وهي الخطة المستقبلية تفوق القدرات والموارد المؤسسية. (أي عدم كفاية الموارد مقارنة بمتطلبات الخطة)

٢. إذا كانت الاستراتيجية مصاغة فقط لإرضاء ومقابلة الطلبات الروتينية.

٣. إذا كان الانتقال من مضمون الرسالة إلى الصياغة سريعاً جداً.

٤. إذا كان الاتصال ضعيف بين المستويات العليا والموظفين وجعلهم يعملون في ظلام.

٥. إذا كانت الاستراتيجية مصاغة بالاعتماد على الحدس والتخمين مما يخلق صراعاً مع الخطة الشكلية[١] .

تم عرض بعض من العقبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي والذي يفضي بدوره إلى تحقيق أداءً استراتيجياً وذلك لبيان أهمية إدراك المؤسسات لهذه العقبات، فقد يخلق هدف تحقيق المتطلبات الروتينية أو النظامية صعوبات كثيرة أمام التحدي الذي تواجهه مؤسسات اليوم، إذ يتطلع الزبون أو المستهلك دائماً إلى الأفضل وإلى الجديد، لذا كان على تلك المؤسسات أن تعمل وفقاً لتحقيق ما يفوق توقع الزبون، حيث أن الاتصال الضعيف وإخفاء مضمون وهدف رسالة المؤسسة ورؤيتها التي تطمح أن تكون عليها في المستقبل، أمراً يجعل العاملين وكأنهم يعملون في ظلام ،لا يعلمون لماذا وكيف وإلى أين تتجه المؤسسة في عملها .

Failing to communicate the plan to employees , who continue working in dark "Fred . R. David" .

إن مشاركة العاملين في عملية صياغة الإستراتيجية ، يعد أحد مفاتيح النجاح للمؤسسة بما له من دور في زيادة ولاء هؤلاء العاملين للمؤسسة لاسيما المصرفية منها والتي ينعكس رضا الزبون الخارجي من رضا الزبون الداخلي، الذي يعد المورد الأهم للمؤسسات.

[1] www. The nature of strategic planning "interner" .

رابعـــــــــــــــــــــــا" :الإســـــــــــــــــــــــــتراتيجيون

Strategists

يعرّف "Donald Robin" الاستراتيجيون بأنهم الأشخاص المسؤولين عن نجاح وفشل المنظمة. قد يحمل الاستراتيجي تسميات مختلفة تقع تحت مفهوم الاستراتيجي فقد يكون المالك (owner)، العميد (dean)، المنفذ الأعلى أو الرئيس (Chief Executive)، رجل الأعمال (Enterprenur) .

حيث تكون مهمة الاستراتيجي جمع وتحليل وتنظيم المعلومات اللازمة لتطوير طرق التنبؤ، التحليل، والتقييم لأكثر العوامل تأثيرا" على أعمال المنظمة من نقاط قوة تملكها المنظمة أو نقاط ضعف الواجب معالجتها وتحسينها، فضلاً عن التعرف على أفضل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي تستطيع المنظمات الاستفادة منها باستخدام نقاط القوة التي تمتلكها، ومواجهة التحديات والتهديدات التي تعترضها والتي تفرض أحياناً على المنظمة البقاء في وضعها الدفاعي ، بمحافظتها على ما تملكه من موارد وإمكانات ، دون المحاولة بأن تكون في وضع المغامرة أو المنافسة[1] .

يعرض "بورتر" أحد النماذج التي تعكس أبرز القوى التنافسية التي تواجه المنظمات في موديل أطلق عليه "Porter's Five force Model"، حيث حدد خمسة قوى يجب

[1] www. "Business Horizon" . "Internet" .

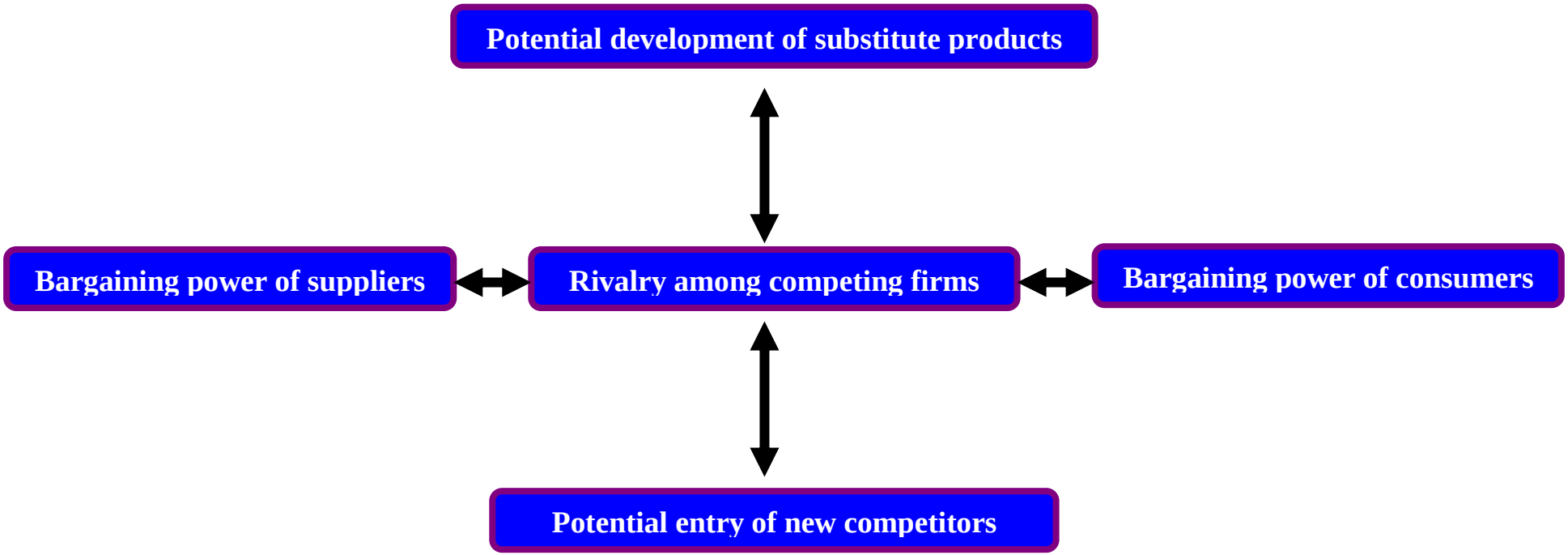
علـى المنظمـات أن تأخـذها بعـين الاعتبـار كقـوى تنافسـية عنـد اختيـار الاسـتراتيجية الملائمة لطبيعة أنشطتها وأهدافها [1] .

[1] Porter , 1985 , 1988 , p (42 – 32) .

الشكل رقم (٢)

The Five- Force Model of Competition : [1]

القوى الخمس التنافسية



[1] David and Thomas "strategic management " concept and cases tenth edition 2005 .

حيث ترى الباحثة أن النموذج السابق لبورتر:

- بأن شدة المنافسة تزداد بازدياد عدد المنافسين، في حالة انخفاض الطلب أو تعرض المنتج لمرحلة التدهور، ارتفاع الكلف الثابتة وعندما تتنوع المنظمات في استراتيجيتها.
- تزداد شدة المنافسة عندما يكون دخول السوق أمراً سهلاً، وهذا يرتبط بمستوى الاستقرار الذي تتصف به بيئة الصناعة.
- تزداد شدة المنافسة بظهور منتج منافس كبديل عن المنتج الأصيل حيث يكون للبدائل دور كبير في منافسة السلع الأصيلة لاسيما إن كانت تتمتع بجودة وسعر منخفض.
- تزداد المنافسة أيضاً عند مساومة المجهزين حيث تتضح في أمكانيةأمكانية الاحتفاظ بولاء الزبون تجاه المجهز ، وكيفية الاحتفاظ بالمجهز لضمان التسليم والجودة، أمراً يؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسات [1].

خامسا" :النماذج المستخدمة في تدقيق بيئة الأعمال:

يؤكد الباحثون في الاستراتيجية مثل William Gruber على أهمية تدقيق وتقييم بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية (المحيطة) ، ذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة ، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمات.

[1] Porter , 1998 , p 46 .

ان استخدام بعض النماذج كمصفوفات للتحليل أمر يسهل هذه العملية حيث يقسم الإطار الشامل لصياغة الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات[١] :

المستوى الأول: ويسمى مستوى المدخلات Input Stage . يعرض هذا المستوى ثلاث أنواع من المصفوفات : **الأولى** خاصة بالعوامل الداخلية للمنظمة حيث يتم عرض نقاط القوة لجميع الإدارات كالمالية، التسويق، الإنتاج، الأفراد، إلى جانب نقاط الضعف لتلك الإدارات. وتسمى هذه المصفوفة: مصفوفة تقييم العوامل الداخلية Internal Factor evaluation matrix (IFE) .

أما الثانية: فتكون مصفوفة خاصة بالعوامل الخارجية من فرص قد تمنحها البيئة الخارجية للعمل كخروج منافس من السوق أو تخفيض تعريفة الاستيراد أو سوق جديدة لم تخدمها المنظمة، فضلاً عن التهديدات كدخول منافس جديد أو ارتفاع أسعار الفائدة...الخ وتكون **المصفوفة الثالثة** وهي مصفوفة المنافسة خاصة بأوجه التنافس الأكثر أهمية على أعمال المنظمة ويمكن الاستفادة من تطبيق نموذج بورتر والذي يعرض فيه خمسة قوى تنافسية يعدها الأكثر تأثيراً على عامل المنظمات لتغطية هذه الفقرة [٢] .

أما المستوى الثاني ويسمى مستوى التقابل Matching Stage ، حيث يعرض هذا المستوى خمسة أنواع من المصفوفات :

Source:
[1]Bowman and Asch , 1996 , p 21 .
[2] Porter , 1985 , p (40 – 41) .

- مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات Swot Matrix
- مصفوفة الموقع الاستراتيجي والتقييم Space Matrix
- مصفوفة مجموعة بوستن (BCG) Matrix
- مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (IE)
- مصفوفة الاستراتيجية الرئيسة (الأم) Grand Strategy Matrix
- في حين **يعرض المستوى الثالث** والأخير مرحلة اتخاذ القرار بعد عرض لمختلف الاستراتيجيات التي تم التوصل إليها في المراحل المتقدمة والاعتماد على أهم المعلومات المتدفقة من المرحلة الأولى "input stage" .

والاستفادة منها لاتخاذ القرار نحو الاستراتيجية المناسبة للمنظمة بعد أن يتم إعطاء أوزان نسبياً لكل المعلومات. وتسمى هذه المرحلة مرحلة صنع القرار The Decision وتضم مصفوفة واحدة تعبر عن التخطيط الكمي الاستراتيجي [١] [٢] Quantitive Strategic Planning Matrix .

[1] David , 2002 .
[2] Heizer and Runder 1996.

نستخلص مما سبق ما يأتي:

لغرض صياغة إستراتيجية لأي منظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية لا بد من إجراء التحليل الداخلي لكشف مناطق القوة والتميز لدى المنظمة وإجراء التحليل الخارجي للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تتعرض لها المنظمة. وفي المؤسسة المصرفية قيد الدراسة تم الاعتماد على تحليل sowt لكشف نقاط قوة المصرف في مجال الأداء المالي والتشغيلي فضلاً عن استخدامه لفرض قياس رضا الزبائن وولائهم تجاه المصرف من أجل الوصول إلى نسبة الأداء الاستراتيجي للمصرف. وقد تم استخدام مصفوفة Space لمعرفة موقع المصرف كتوجه منافس أو مجازف أو في وضع التحفظ وذلك في بيئة الأعمال.

المبحث الثاني : الأداء الاستراتيجي
Strategic Performance

مفهوم

و

المداخل

و

المعايير

Concept , approach , Standers

و

أهمية النسب المالية في التنبؤ بالأداء

The important of Financial in Performance Forecasting

A strategy Performance is to see the company not as it is ……. but as it can become.

"Jobn W. Teets"

الأداء الإستراتيجي *Strategic Performance*

أولا" :المفهـــوم:

Concept

يقصـــد بـالأداء الاسـتراتيجي درجـة فعاليـة المنظمـة فـي علاقتهـا بـالمجتمع ، ويتضمن ذلك فعالية المنظمة في الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية ، ودرجة استجابتها لحاجات مستهلكيها، فضلاً عن كون الأداء يعبر عن الصورة الذهنية التي توجد للمنظمة في أذهان الجماهير.

ويعـــد الأداء درجـــة مســـاهمة الأنشـــطة الوظيفيـــة المختلفـــة فـــي تحقيـــق رسالة المنظمة[١] .

ويرى (بيتر) أن الأداء الاستراتيجي هو ما تتمتع المنظمة به من جوانب القوة، وما تتصف به من جوانب الضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، حيث يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، أن تضع المنظمة الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة من جوانب القوة ، والتغلب على نقاط الضعف لكسب أفضل الفرص المتاحة لها ، وتجنب التهديدات، من اجل تحقيق التفوق في أداءها الاستراتيجي[٢] .

---

[1] Miller and Dess , 1996 , p 69 .
Peter , 1998 , p 10 .[٢]

لقد كان لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات دوراً واضحاً في صعوبة تأطير مفهوم الأداء ، رغم كثافة التراكم المعرفي في مجال الأداء الاستراتيجي، ومع ذلك فهناك اتفاق للتعبير عن الأداء الاستراتيجي بأنه : **قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات التي تختلف باختلاف التوجهات الاستراتيجية للمنظمات ورؤى إدارتها.** فهل يقاس الأداء بقدرة المنظمة في اكتساب الموارد ؟ أم بكفاءة تحويل المدخلات إلى قيم جوهرية بوجود الهيكل الساند لأداء العمليات؟ وتكمن الإجابة إذا ما تم النظر للأداء بمنظور يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء حيث يمثل مؤشر الأداء التنافسي قدرة المؤسسة في النمو والبقاء بالأمد المنظور والاستراتيجي[١]، وبدرجة اكبر مما يعطيه مؤشر الأداء المالي ، أو الأداء التشغيلي .

ثانيا" : الأداء الاستراتيجي باستخدام أحد المداخل الآتية:

١- مدخل تعظيم الربح:

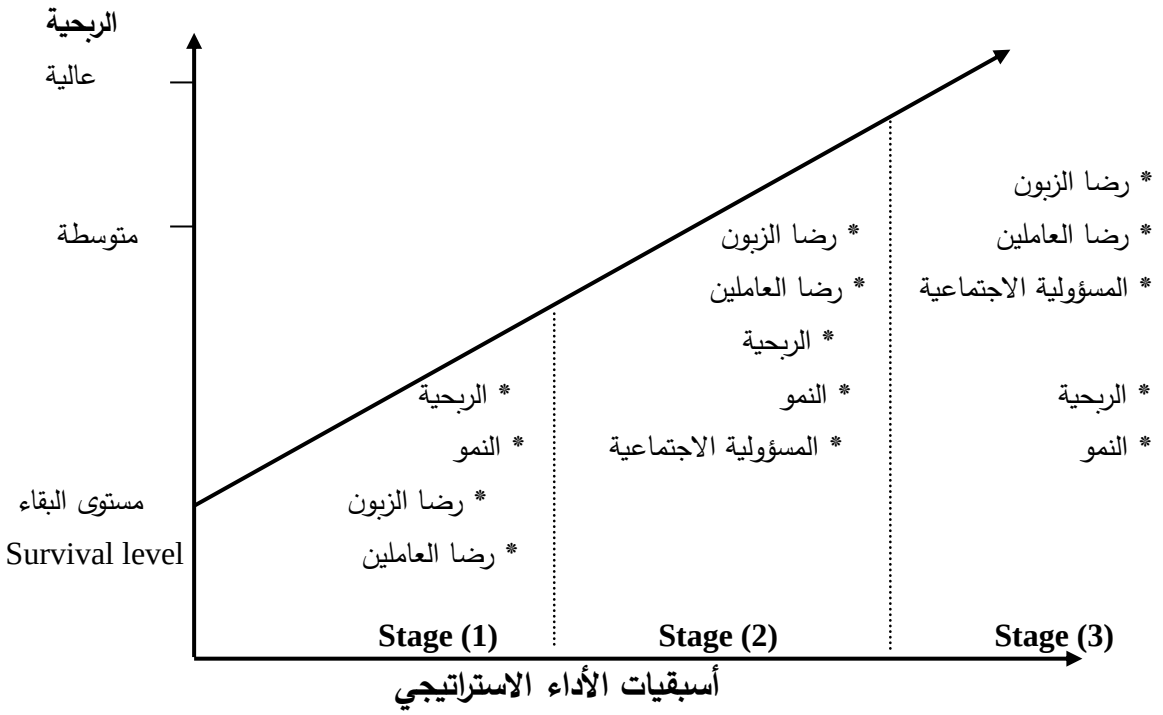
يعد الربح هدفاً استراتيجياً وفقاً لمتطلبات دورة حياة الصناعة. حيث يعرف الربح بأنه العوائد الفائضة بعد تغطية كلف المدخلان، ويستند هذا المدخل على افتراضات مفادها إن الربحية هي أساس البقاء في الأمد البعيد، أو إن الضغوط التنافسية تتطلب تحقيق الربح لتغطية نفقات رأس المال، وإن المنظمات قد تتعرض إلى اكتساب أو اندماجات (تكون عدائية أحياناً) في حلة عدم تحقيقها للربح .

[1] Hodgetts , 1998 , p 201 .

وأخيراً فإن المصلحة المشتركة لجميع المستفيدين تقتضي البحث عن الربح لتحسين نوعية الحياة وضمان النمو والبقاء. وبالرغم من تلك المبررات لازال الغموض كثيراً في تعريف ربحية المنظمة فهل تعني الربح المحاسبي أو التدفقات النقدية أو الفائض الاقتصادي ؟ إذ أصبح من الصعب اختيار مؤشرات الربحية لاسيما وإن لها مضامين مهمة لتقويم البدائل الإستراتيجية فمثلاً: إن اعتماد مؤشر الربح الكلي قد يسهم في دعم الاستثمار في أنشطة ذات عائد أقل من كلفة رأس المال. عموماً إن مشاكل مدخل تعظيم الربح لا تقف عند حدود التساؤلات بل تمتد إلى كونها قد تتعارض أحياناً مع الأهداف الإستراتيجية، ويعد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ، المؤشر الأكثر انتشاراً في قياس الربحية في الدراسات المعاصرة[١] ،وكما جاء في الشكل رقم ٣ والذي يعرض إبعاد الأداء الاستراتيجي كأسبقيات تنافسية .

الشكل (٣) الأداء الاستراتيجي ودورة حياة الصناعة[٢]

Sourse:
[1] Grant , 1996 , p (17 – 22) .
Sourse:
[2] (Daft , 2001 : 102 – 109) . (Grant , 2000 : 38 – 45).



Source:R.E Freeman strategic management ,Boston Pub 1984

٢- مدخل تعظيم ثروة المساهمين:

إن الافتراض الأساس لهذا المدخل هو إن المنظمات تعمل من أجل تعظيم مصالح المالكين والمؤسسين وإن تعظيم ثروة المالكين تعني بالضرورة قيمة الأسهم. وأهم مؤشرات هذا المدخل هو تعظيم القيمة السوقية للمنظمة وأسهمها، أما بتعظيم نسبة أو بحساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة بعد معالجتها بمعدل خصم لا يقل عن الحد الأدنى للعائد المطلوب على رأس المال. أمام المؤشر الآخر فهو تحديد القيمة السوقية للشركة بغض النظر عن هيكل

التمويل (ملكية أو ديون) أي إن القيمة السوقية للشركة تساوي صافي القيمة الحالية لجميع التدفقات المتوقعة لأسهمها الممولة بالملكية أو الديون[١] .

ومن مشاكل هذا المدخل أنه لا يتلاءم مع المنظمات الصغيرة أو الحديثة العهد أو المنظمات التي لا تكون أسهمها فعالة في الأسواق المالية.

٣- مدخل القيم التنافسية:

يصنف الأداء الاستراتيجي بموجب هذا المدخل وفقاً لمؤشرين، الأول: هو مستوى التركيز إن كان داخلياً (الأداء الداخلي) أو خارجياً أي علاقة المنظمة ببيئتها. والثاني: هو الهيكل وما إذا كان مستقراً أو مرناً.

إن توحيد المؤشرين معاً يعرض أربعة نماذج للأداء كما هو موضح في الشكل (٤)، إذ يركز نموذج النظام على المرونة والتكيف والموقع التنافسي، أما نموذج التخطيط (الأهداف الرشيدة) فيركز على الإنتاجية والكفاءة والربحية (المخرجات)، بينما يركز نموذج الإبداع والتطوير على دعم إبداع وخلق المناخ الملائم للتحسين. وأخيراً يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على توازن العمليات الداخلية والمركز التنافسي الحالي[٢] .

وتمثل النماذج الأربعة قيماً متعارضة إذ تحدد المنظمة المدخل الملائم في ضوء اتساقه مع قدرات المنظمة ومتغيرات الموقف. حيث تميل المنظمات

---

[1] Ross , 1999 , p (160 – 1670) .

Sourse:

[2] Ross , 1999 , 150 – Commercial Bank Management.

الحديثة للتركيز على الإبداع والمرونة في اكتساب الموارد وهي أقل اهتماماً بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية. بينما تميل المنظمات الأكثر نضجاً إلى اعتماد نماذج التخطيط والعمليات لضمان الربحية والتوازن في بيئة الأعمال [1].

الشكل (٤) مدخل القيم التنافسية

آلي	الهيكل	مرن
نموذج التخطيط	**نموذج النظام**:	
• الكفاءة	* المرونة	
• الإنتاجية	* التكيف	
• الربحية	* الموقع التنافسي	
نموذج العمليات الداخلية:	**نموذج الإبداع والتطوير**	
• الاستقرار والتوازن	* فرص الإبداع	
• كفاءة الأداء الداخلي	* رضا العاملين	
• إدارة المعلومات	* تطوير العاملين	

Daft , 2001, "Organization Theory & Design " 4th ed , South West , Pub . : 102.

٤-مدخل القيمة المضافة

والذي يتفق في جوهره مع مدخل القيم التنافسية. فالأداء الاستراتيجي هو الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع ورضى الزبون. ويسعى المدخل إلى ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي. وقام (Robert Kaplon) من مدرسة (Harvard) للأعمال و (David Norton) من شركة (Knoll & Norton) بتطوير

[1] Daft , 2001,. : 102.

المدخل وأطلق عليه (البطاقات المتوازنة) (Balanced Scorecard) ويضم الأداء المحاور الآتية[1] :

- تحسين وخلق القيمة.
- تحسين منفعة المساهمين بمنظور مالي.
- التفوق بالعمليات بمنظور تشغيلي (الكفاءة والإنتاجية).

ومن مزايا هذا المدخل محاولته ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف المالية بعد أن ترجم بخطط وموازنات وتنبؤات قصيرة الأمد (ربط المنظور الاستراتيجي بالمنظور المالي).

٦- المدخل المقارن:

يعد من المداخل المعاصرة في تحسين الأداء الاستراتيجي ، إذ يعتمد قواعد المقارنة كأساس لتحسين الأداء ، ذلك بالمقارنة مع شركات الصنف العالمية ، أو الأفضل في الصنف. ويعد المدخل المقارن من المداخل التي تسهم في اختيار مجالات واسعة ، من عوامل النجاح الحرجة لتقويم الأداء الحالي، ثم تحدد العوامل التي تسهم في تعزيز المقدرة على التنافس ومن تلك المجالات التي تسهم في اختيارها ما يلي:

Sourse:

[1] Kaplon & Norton ,1992 , p 721 .

الرؤيـة الإسـتراتيجية، التركيـز علـى الزبـون، المـوارد والقـدرات،خلق القيمـة، تحسـين الجودة ، حيث يتم وضـع معايير مسبقة لكل خاصية من خواص الأداء التنافسي ، بالمقارنـة مـع المنافسين يتم بعدها تخطيط شبكة العنكبوت. ثم تحدد فجوات الأداء، وتدرس أسبابها وتعتمد نتائج المقارنة أساساً لاستراتيجية التحسين المستمر للأداء.

ثالثا" :الأداء الاستراتيجي المصرفي:

Banking Strategy Performance

في ضـوء التحـديات التنافسية التـي تواجههـا الصـناعة المصـرفية، وعملهـا فـي ظـل قـيم متعارضـة للمسـتفيدين، ومـنهم حملـة الأسـهم والعـاملين والمـودعين والمقرضين، وفي إطـار نظم قانونية وتشريعية معقدة ، تستهدف التأكد من سلامة السياسات وكفاءة الاستثمارات، باتت دراسة الأداء الاستراتيجي للمصرف تتعدى الأهداف الماليـة والتشـغيلية ، إلـى أهداف النمـو والبقـاء وتحقيـق القيمـة المضـافة للزبـون. وفيمـا يـأتي عـرض نظـري مركـز لمجـالات ومؤشـرات الأداء الاسـتراتيجي المصرفي[1] :

[1] Ross, 1999 : 156 – 180 .
Hampel & Simonson , 1999 : 58 – 79.

١ -الأداء المالـــي:

أ- تعظيم قيمة المصرف:

إن تعظـيم قيمـة الأسـهم يعـد مـن الأهـداف الاسـتراتيجية التـي لاقـت اهتمامـاً متنامياً فـي الصـناعة المصـرفية، لتـأثيره فـي توقعـات حملـة الأسـهم وفـي جـذب المسـتثمرين الجـدد، كمـا أنـه يـؤثر فـي تحقيـق هـدف النمـو فـي المستقبل.

ب- تعظيم الربحية:

بالرغم من أن القيمة السوقية للأسهم تعد أفضل مؤشر لأداء منظمات الأعمـال لكونهـا تمثـل تقـويم السـوق لأداء المنظمـة. إلاّ أن هذا المؤشر غالباً يكون مؤشراً غير واقعياً فـي الصـناعة المصـرفية، لاسيما وإن معظم أسهم المصـارف لا تجد تجارة نشطة وسوقاً كفوءاً. هذه الحقيقة تلزم المحلل المالي إلى ترجمة هذا المؤشر إلى العديد من مؤشرات الربحية و منها [١] :

١. العائد على الموجودات (ROA) = صافي الدخل / الموجودات .

٢. العائد على حق الملكية (ROE) = صافي الدخل / حق الملكية .

المصدر:

[١] جمعة فرحات ، ٢٠٠٠ ، الأداء المالي ، صـ ٢٠ .

ج- تخفيض (تقليص) المخاطر:

إن إحـــدى الأهـــداف الاســـتراتيجية التـــي تســـعى إليـــه المصـــارف هـي تخفيض مستوى عدم التأكد المدرك الذي يرتبط باحتمالات حدوث حـدث مـا، كارتفـاع أسـعار الفائـدة أو أسـعار السـهم أو الاسـتثمارات. ومـع أن الصـناعة المصـرفية تسـعى إلـى تحقيـق الهـدفين الاسـتراتيجيين الآخرين،وهمـا تعظـيم القيمـة السـوقية والعائـد إلاّ أنهـا تغفـل المخـاطرة التي تلازمها،ويهتم المصرفيون عادة بستة أنواع من المخاطر هي[1]:

١. مخاطر الائتمان= القروض الخاسرة/رأس المال الممتلك

أو = إجمالي الائتمان / رأس المال الممتلك

٢. مخاطر السيولة = الموجودات النقدية / مجموع الموجودات

أو = الاستثمارات قصيرة الأجل / الودائع

٣. مخاطر السوق = القيمة الدفترية للموجودات /القيمة السوقية

أو = القيمة الدفترية لرأس المال الممتلك /قيمته السوقية

٤. مخاطر الفائدة=الفائدة على الموجودات الخطرة/الفائدة على المطلوبات الخطرة

أو = الودائع غير المغطاة / إجمالي الودائع

٥. المخـــاطر الإيراديـــة=الانحراف المعيـــاري أوالتبـــاين لصـــافي الـــدخل بعد الضريبة

[1] الفنش ، ٢٠٠٠ ، القطاع المالي صـ٦٠ .

أو الانحراف المعياري أو التباين للعائد على حق الملكية .

٦. مخاطر الملاءة = رأس المال الممتلك / مجموع الموجودات .

أو = سعر السهم/ربحية السهم السنوية (EPS) .

أو = رأس المال الممتلك/الموجودات الخطرة .

نستنتج مما سبق أن المؤسسات المصرفية تسعى دائماً لزيادة أرباحها بنسبة أكبر من اهتمامها برفع مستوى مخاطرتها، لذا كان التعرف على أهم النسب الداخلة في حساب المخاطر أمراً مهماً في المؤسسة قيد الدراسة ، حيث تعكس هذه النسب الأداء المالي للمصرف في أحد جوانبه لاسيما مخاطر الائتمان ، وسيكون ذلك واضح في الجانب التحليلي من الدراسة ؛ وعند احتساب أثر الأبعاد الهيكلية في الأداء الاستراتيجي ، و في أحد معاييره أو مؤشراته وهو الأداء المالي الذي ينعكس بدوره في نسب السيولة والمخاطر الائتمانية، وقد يكون البعد الأكثر تأثيراً من بين الإبعاد الهيكلية ، بعد الرسمية والتخصص وحسب الفرضيات المعتمدة في الدراسة ، لما له من أهمية في ضبط عمل المؤسسة المصرفية.

٢ -الأداء التشغيلي:

في الوقت الذي تسعى فيه الصناعة المصرفية إلى تعظيم الربحية وقيمة الاستثمارات فإن العديد من المصارف تدرك الحاجة إلى المزيد من الكفاءة في عملياتها . وهذا يعني بالضرورة تقليص النفقات التشغيلية ورفع مؤشرات إنتاجية العاملين من خلال استعمال الأتمتة في العمل المصرفي وتحسين تدريب العاملين. إن حركة إعادة التنظيم والخصخصة تلزم المصارف بدفع فوائد عالية مقابل تمويلها وتشجيع الإدارة لتقليص النفقات غير المرتبطة بالفوائد ، خاصة رواتب وأجور العاملين. وبالرغم من أنه لا توجد حدود قاطعة بين الأداء المالي والتشغيلي، كونهما وجهين لعملة واحدة إلاّ أن كفاءة العمليات التشغيلية عادة ترتبط بقدرة العمليات التشغيلية في خلق العائد ،أو بقدرة الإدارة على ضغط النفقات مقابل الارتفاع في العوائد. وبالعكس فإن الانخفاض في مستويات العائد بسبب التضخم ؛ مقارنة" بالنفقات التشغيلية، ذلك يعني تدني الإنتاجية والكفاءة التشغيلية لعموم العمليات المصرفية ، وهو يعني بدوره ارتفاع المخاطر التشغيلية.

وأهم مؤشرات الأداء التشغيلي[1] :

١. مدى الكفاءة التشغيلية = النفقات التشغيلية/العائد التشغيلي .

٢. إنتاجية العمل = صافي الدخل التشغيلي/عدد العاملين .

Source:

[1] Ross, 1999 : 156 – 180.
Hampel & Simonson, 1999: 58 – 79 .

٣. كفاءة العمليات التشغيلية = النفقات التشغيلية/العائد التشغيلي .

٤. إنتاجية الموجودات = العائد/الموجودات[١] [٢] .

٣-الأداء التنافسي:

ويعكس رغبة الصناعة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق المصرفية، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي – قصير الأمد للأداء الاستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق وأهم المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي[٣] :

أ- مقاييس السوق:

وترتبط هذه المقاييس بمؤشرات النمو في الحصة السوقية للمصرف ، أياً كان مؤشر النمو المعتمد، كالنمو في الودائع أو عدد المتعاملين أو الموجودات الإجمالية ،أو عدد الحسابات الجديدة. وتسهم هذه المؤشرات للاستدلال على قدرة الصناعة في التغلغل في السوق أو الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة أو خدمة قطاعات السوق الحالية[٤].

ب- مقاييس القيمة المضافة:

المصدر:

[١] مفلح عقل : 2001 : ص 10.

[٢] سامر سنقراط 2001 : 46 .

[٣] سامر سنقراط ٢٠٠١ : ٤٦ .

[4]Simonson , 1999 – p (60 – 69) .

وتُعدُّ من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه الصناعة المصرفية من عوائد مقارنة مع الكلفة المباشرة لتحقيق تلك العوائد. أما العائد على القيمة المضافة فيمثل صافي الدخل قبل الضريبة إلى إجمالي القيمة المضافة. وقد يقارن الناتج مع العائد على الاستثمار لبيان فاعلية الصناعة. قد تدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التكنولوجيا ومعدلات التحسين والإبداع وجميعها تهدف إلى خلق المبادلة الأنسب بين السعر والقيمة المضافة[١] .

ج- مقاييس الرضى:

وتشمل تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي ، ويعرف الرضا بأنه نتاج لقدرة مؤشر استجابة ما (مادياً كان أم معنوياً) على تحقيق توقعات المستفيد أو التفوق عليها. ومن مؤشرات قياس رضا الزبون الداخلي، معدل دوران العمل، ودافعية العاملين، ونفقات التدريب والتطوير.

أما رضا الزبون فهو النتاج النهائي لتقويم المستفيد للمنتج أو الخدمة، أي أنه نتاج لمستوى التوافق بين التوقعات والأداء الفعلي لخصائص المنتج أو الخدمة ويرتبط بردود فعل شخصية أو شعورية ، تأتي استجابة للمقارنة بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة[٢] .

---

1 Ven katranian & Ram anujam , 1986 , p 803 .
2 Parasuraman , 1996 , p 41 .

ولا ينظـر إلـى رضـى الزبـون علـى أنـه أداة لتحليـل السـوق فقـط، وإنما مصدر مهم لتحليل وإدارة الأعمال الإستراتيجية ، وله دلالات أكيدة حول نشاط العمل المصرفي وفاعليته. وأهم مؤشرات رضى الزبون النمو في الودائع، والحسابات الجديدة، ومؤشر الاحتفاظ بالزبون ومعدل الشكاوي، ومعدل دوران الزبون (فقدان الزبون)، وحجم التعامل المصرفي للزبون، ومعدل ربحية الزبون، وتكرار التعامل، واستعداد الزبون لقبول خدمات أخرى، ذات جودة عالية بأسعار عالية، وقدرة المصرف على تقديم خدمة بلا عيوب ، يوصف ذلك توجهاً استراتيجياً للمصرف. فالاحتفاظ بالزبون يسهم في تخفيض التكاليف وتكرار التعامل ومن ثم الاحتفاظ بالعاملين.

د- مقاييس الموقع التنافسي والصورة الذهنية للمصرف:

يشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق ، أياً كان مصدر تلك المزايا التنافسية ، سواء كان في القدرة على التكيف والبقاء ؛ أو النمو السريع في بيئة الصناعة. وبالرغم من أن العديد من إدارات المصارف لازالت تعمل في دائرة تعظيم الربحية والقيمة السوقية والنمو إلاّ أن العديد من الدراسات المعاصرة تؤكد إن بعضها يفضل تطوير الهيكل التنظيمي ومراقبة مدى تطبيق أبعاده التنظيمية لدورها في التأثير على الأداء والتي تسهم بدورها

فـي تعزيـز قـوة المصـرف حيـث إن المصـارف التـي تملـك مركـزاً تنافسـياً وصـورة ذهنيـة عاليـة قـادرة علـى أن تعـيش حيـاة أكثـر استقراراً وبـذلك فهـي أكثر قدرة على مواجهة المخاطر.

وقـد لا يعبـر أحيانـا" النمـو فـي الحصـة السـوقية عـن امـتلاك المركـز التنافسـي المميز بـل يمتد الأمـر إلـى دراسـة مـا هـو متـاح منهـا لكل خدمـة مـن الخـدمات مقارنـة بحجـم السـوق الكلـي. فقد يحقـق المصـرف نمـواً فـي جانـب مـن محفظـة الاسـتثمارات ، والائتمـان إلاّ أنـه قـد يخسـر جـزءاً من السوق بجوانب أخرى، لذلك فإن دراسة المركز التنافسي يجب أن تتم بمنظور خـارجي ، وذلك بالتأكيد علـى وجود هيكل ملائم لـلأداء ، لتحقيق المركـز التنافسـي المميز يجـب أن يـتم بمنظـور داخلـي يتناسـب مـع طبيعـة نشاط المنظمة وتوجهاتها[١] .

كما أن صورة المصرف قد يكون لها تـأثير مباشر فـي إدراكات الزبون ، إذ أنهـا حقيقـة وواقـع، وحيـث ان اسـتراتيجيات تحسـين الصـورة الذهنيـة للمصـرف يجـب أن تـرتبط بقـدرات المصـرف علـى تسـليم أفضـل الخـدمات وبأسـعار ونوعيـات متوازنـة، وعلـى الـرغم مـن أن التوجهـات المعاصـرة تؤكـد أن الخدمـة المميـزة هـي السـلاح الاسـتراتيجي الرئيسـي فـي صـناعة الخدمـة المصـرفية لـذا كـان لزامـا" أن يحقق المصـرف تميزاً وتفوقاً فـي هذه الخدمـة

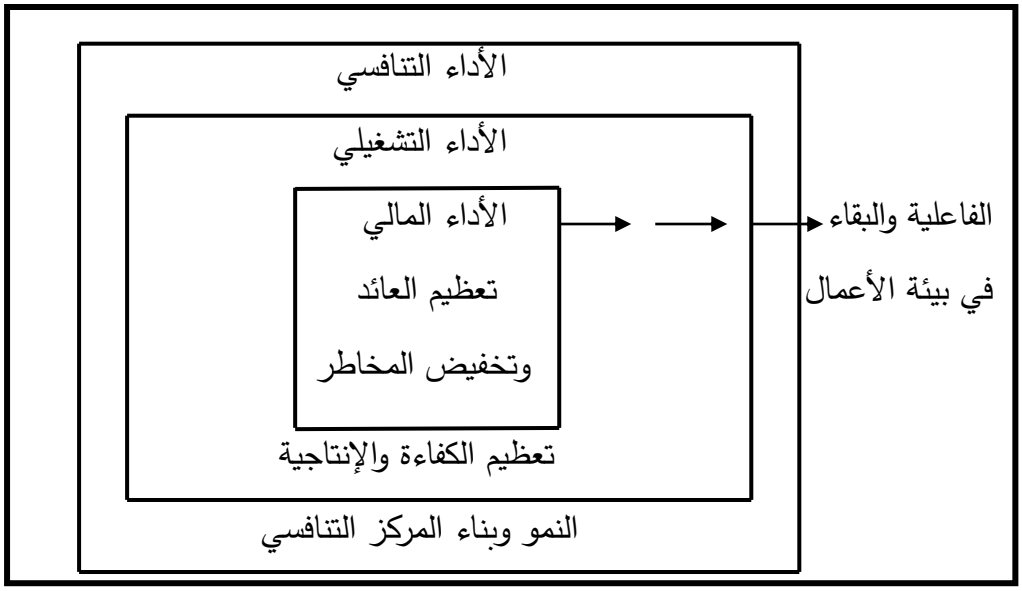
[1] Heizer & Render , 2001 , p 120 .

دون أن يتجاهل دور الأبعاد التنظيمية كالتخصص في العمل المصرفي على سبيل المثال .

وختاماً يعد الأداء التنافسي المجال الأوسع والأشمل لأداء الأعمال ، إذ يدخل في إطاره الأداء المالي والتشغيلي (العملياتي) وهو يمثل فاعلية الصناعة في تحقيق توقعات أصحاب المصالح (المستفيدين) وبرؤية شاملة. كما أنه الأكثر تمثيلاً لقدرة الصناعة على التنافس والبقاء والاستمرار.، ومن المؤشرات المستعملة في قياس الأداء التنافسي، النمو في الحصة السوقية والموجودات ومحفظة الاستثمارات والائتمان ورأس المال. ويظهر الشكل (٥) تداخل ميادين أو مجالات الأداء الاستراتيجي المصرفي[١] .

[1] Grant , 2000 , p 233 .

الشكل (٥) تداخل مجالات الأداء الاستراتيجى



Source:
Ven Katraman , 1986 (Measurement of Business Performance in strategy research).

رابعا": ميدان الأداء المالـــي: The Fianancial Performance Scope

يعتمد مفهوم الأداء المالي على عملية التحليل المالي التي تعرف على أنها "سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة وضعف المنشأة، حيث تستخدم النسب المالية بصفة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضـــي بالحـــالي والمتوقـــع، ومعرفـــة نـــواحي الانحـــراف [١] ، أما(Cooley and Rodent) فقد نظرا للتحليل المالي على انه "يمثل تخميناً كلياً لجميع عمليات المنشأة ، وذلك من خلال مقارنة أرباحها وأنشطتها الماضية مع

Source:
[1] Moyer et :al, 1988 : 318 .

أداءها وأرباحها الحالية ، وكذلك مع أداء الشركات الأخرى العاملة في نفس الصناعة" .

ويرى (الشماع) [1] بأن التحليل المالي يسهم في تعظيم قيمة المنشأة من خلال القيام بتشخيص الإيجابيات (نقاط القوة) والسلبيات (نقاط الضعف) في أدائها لغرض تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات، وتستطيع الإدارة المالية استخدام المؤشرات المالية في عملية التشخيص، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأداء ورفع مستواه. أما (عباس) [2] فيرى بأن التحليل المالي هو عبارة عن "عمليات البحث والتحري التفصيلي عن المعلومات التي تفصح عن مضمون العلاقات التي تربط بين بنود في الميزانية العمومية وكشف الدخل وتفسير أسباب نشوء هذه العلاقات". يتضح من التعاريف أعلاه أن التحليل المالي يجري في الغالب باستخدام النسب والمؤشرات المالية، ويقسم كتاب الإدارة المالية هذه النسب والمؤشرات المالية إلى مجاميع تركز كل منها على جانب أدائي مالي معين [3]. وهذه المجاميع الرئيسية هي:

أ- **نسب الربحية (Profitability Ratios)** : وهي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المنشأة في توليد الأرباح .

---

[1] الشماع ١٩٩٢ : ٨٣.

[2] عباس ١٩٩٤ : ٦١

[3] Gibson & Frishkoff , 1986 .

ب- **نسب السيولة (Liquidity Ratios)**: وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

ج- **نسب النشاط أو إدارة الموجودات (Activity , or Asset Management Ratios)**: وتستخدم في قياس فاعلية المنشأة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.

د- **نسب الرافعة أو إدارة المديونية (Leverage or Debt Management Ratios)**: وهي تؤشر درجة تمويل المنشأة من خلال الدين للغير.

هـ- **نسب سوق الأوراق المالية (Securities Market Ratios)**: وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المنشأة على تحقيق أداء عالي يرفع من القيمة السوقية لأسهمها.

ويوضح الجدول رقم (٥) مجاميع هذه النسب ومكوناتها وكيفية حسابها. أما كتاب الإدارة الاستراتيجية فإن أهمية النسب والمؤشرات المالية لديهم تنبع من قدرة هذه النسب على عكس أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويختلف هؤلاء الكتاب في الاتفاق على مجموعة واحدة من النسب والمؤشرات التي لها القدرة على قياس الأداء الاستراتيجي، إذ يركز كل من (Venkatraman

and Ramanujam) [1] على نسب العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، العائد على المبيعات ونسبة إيراد السهم كمؤشرات قادرة على قياس أداء المنشأة. ويحدد (Thompson) [2] النسب المالية الأكثر ملائمة في قياس أداء المنشأة كالآتي: العائد على صافي الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي ودوران صافي الموجودات في حين يرى (David) أن أهم هذه المؤشرات هي: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، نسبة هامش الربح، المديونية إلى حق الملكية، عائد السهم الواحد، نمو المبيعات ونمو الموجودات، ويؤكد (David) قدرة هذه المؤشرات على تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة في الإدارة، التسويق، الإنتاج والبحث والتطوير.

أما (Wheelmen and Hunger) فإنهما يعتقدان بأن نسب العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، وعائد السهم الواحد هي المؤشرات الأكثر ملائِمة للاستخدام عند قياس الأداء. **وقد اعتمدت هذه الدراسة** على بعض المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء ضمن نموذج البحث تمثل العامل المشترك للعديد من الكتاب في رأيهم حول نسب ومؤشرات الأداء، وهذه المؤشرات هي : هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية،ونسب المخاطر,(مخاطر السيولة والمخاطر الائتمانية).

---

[1] Venkatraman and Ramanujam , 1986 : 803 .
[2] Thompson , 1994 : 182 .

ويـورد (Thompson) عـدداً ً مـن الأسـباب التـي تـدعم عمليـة قيـاس الأداء بواسطة النسب والمؤشرات المالية، وهـي:

١. تمكن من دراسة اتجاهات وتقويم الأداء خلال السنوات الذي تجري فيها.

٢. يمكن مقارنتها مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العام.

٣. يمكـن أن تؤشـر التحسـينات الممكنـة أو الضـرورية إذا كـان أداء المنظمـة منخفضـا" أو أقـل مـن المنافسـين، كمـا أنهـا مفيـدة إذا كانـت الفـرص الجيـدة غير واضحة.

٤. تستطيع أن تكشف عن الأرباح الضائعة، وفرص النمو.

٥. تستطيع كشف الأخطار المحتملة. وعلى الرغم من اعتماد معظم البحوث الإداريـة والاسـتراتيجية علـى التحليـل المـالي ، وبخاصـة المؤشـرات الماليـة، وعلى الرغم من مميزات هذه الاتجاه في قياس الأداء، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض السلبيات [١] .

١. إن معظـم المقـاييس والمؤشـرات الكميـة والماليـة يجـري اسـتخدامها لقيـاس الأهداف السنوية وليس الأهداف طويلة الأجل.
٢. إن اختلاف الطرق المحاسبية يمكن أن يؤدي إلـى نتائج مختلفة عند اعتماد بعض المعايير الكمية.
٣. إن الحكم الشخصـي عـادة مـا يتـدخل فـي اختيـار المقـاييس التـي يعتقد بأنهـا ملائمة.

Source:
[1] David , 1989 : 309 .

جدول رقم (٥)

مجاميع النسب المالية وكيفية حسابها

نسب الربحية			نسب السيولة			نسب النشاط			نسب المديونية (الرفع المالي)			نسب سوق الأوراق المالية		
النسبة		المدلول	النسبة		المدلول	النسبة		المدلول	النسبة		المدلول	النسبة		المدلول
هامش الربح الإجمالي	اجملي الربح / المبيعات	%	نسبة التداول	الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة	T	درجة دوران المخزون	المبيعات / المخزون	T	الموجودات المتداولة إلى إجمالي المطلوبات	الموجودات المتداولة / إجمالي المطلوبات	%	إيراد السهم الواحد	صافي الربح بعد الضرائب / عدد الأسهم	$
هامش الربح التشغيلي	صافي الربح قبل الضرائب / المبيعات	%	النسبة السريعة	الموجودات المتداولة- المخزون / المطلوبات المتداولة	T	دوران الموجودات المتداولة	المبيعات / الموجودات المتداولة	T	المطلوبات المتداولة إلى إجمالي المطلوبات	المطلوبات المتداولة / إجمالي المطلوبات	%	القيمة الدفترية للسهم	حق الملكية / عدد الأسهم	$
هامش الربح الصافي	صافي الربح بعد الضرائب / المبيعات	%	الموجودات المتداولة إلى إجمالي الموجودات	الموجودات المتداولة / إجمالي الموجودات	%	دوران الموجودات الثابتة	المبيعات / الموجودات الثابتة	T	المطلوبات المتداولة إلى إجمالي الموجودات	المطلوبات المتداولة / إجمالي الموجودات	%	القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم	القيمة السوقية للسهم / القيمة الدفترية للسهم	T
العائد على الاستثمار	صافي الربح بعد الضرائب / إجمالي الموجودات	%	رأس المال العامل إلى إجمالي الموجودات	الموجودات المتداولة- المطلوبات المتداولة / إجمالي الموجودات	%	دوران الموجودات الكلية	المبيعات / إجمالي الموجودات	T	إجمالي المطلوبات إلى إجمالي الموجودات	إجمالي المطلوبات / إجمالي الموجودات	%	القيمة السوقية إلى إيراد السهم الواحد	القيمة السوقية للسهم / إيراد السهم الواحد	T
العائد على حق الملكية	صافي الربح بعد الضرائب / حق الملكية	%				الأرباح قبل الضرائب إلى إجمالي الموجودات	صافي الربح قبل الضرائب / إجمالي الموجودات	%	حق الملكية إلى المطلوبات طويلة الأجل	حق الملكية / المطلوبات طويلة الأجل	T			
صافي الربح إلى إجمالي	صافي الربح بعد الضرائب	%				المبيعات إلى حق الملكية	المبيعات / حق الملكية	%	عدد مرات اكتساب الفائدة	صافي الربح قبل الضرائب	T			

المطلوبات	إجمالي المطلوبات												
الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الموجودات	الأرباح المحتجزة إجمالي الموجودات	%											
الأرباح قبل الضرائب إلى المطلوبات المتداولة	صافي الربح قبل الضرائب المطلوبات المتداولة	%											

				الكلف المالية							
				حق الملكية إجمالي المطلوبات	حق الملكية إلى إجمالي المطلوبات				T		
				حق الملكية الموجودات الثابتة	حق الملكية إلى الموجودات الثابتة				%		

خامسا":دور النسب المالية في التنبؤ بالأداء:

The Role of Financial Rates in Performing Prediction

إن استخدام النسب المالية لأغراض تقييم أداء المنشآت قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء الشركات ومراكزها المالية بدون استخدام النسب المالية بصورة أو بأخرى.

وتعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعاً واستخداماًَ في تقييم الوضع المالي للمنشأة وفي قياس أدائها خلال فترة معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب المالية للمنشأة والنسب المالية لمنشآت مماثلة، كما وتمكن النسب المالية من مقارنة أداء المنشأة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها [1].

إن استخدام النسب المالية في تقييم أداء المنشآت وتحليل مراكزها المالية يؤدي إلى تحييد الأثر المستقل لحجم الأرقام في القوائم المالية للمنشآت عند المقارنة بينها، وبالتالي تصبح عملية التقييم ذات معنى من خلال المعلومة التي يتم تركيبها من بيانات مستقلة ومطلقة تتمثل في بسط ومقام النسبة. ويسعى الكثير من الباحثين إلى تطوير النسب المالية بأسلوب علمي يعتمد على توضيح العلاقة بين هذه النسب

Source:

[1] Archer, et . al., 1979 : 538 .

وتركيزها في منظور واحد متكامل يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاط التي تقوم بها المنشأة [1] .

ومن أبرز ما قام به الباحثون في مجال تطوير استخدامات النسب المالية هي محاولاتهم في معرفة أي من هذه النسب المالية أقدر من غيرها على تقييم قوة أو ضعف المنشأة، وأي من هذه النسب التي إذا ما استخدمت مجتمعة يمكنها أن تعطي تنبؤاً دقيقاً عن فعل أو تعثر المنشأة.

إن تقييم قوة أو ضعف المنشأة بواسطة النسب المالية يستلزم بالضرورة تبويب هذه النسب لتمثل عوامل محددة مميزة للأداء، إذ أن دراسة النسبة المالية وتحليلها إنما يكون بهدف معرفة ما تمثله هذه النسبة من عامل محدد مميز للأداء ومن ثم تطبيق هذه النسبة لتكون النتيجة معرفة أداء المنشأة ضمن هذه العامل المحدد، ويختلف الكتّاب والباحثون في دراستهم النظرية والعملية في تحديد أهم العوامل التي تميز الأداء، وفي أيهما يمكن استخدام النسب المالية للإفصاح عنها.

ويوضح الجدول رقم (٦) العوامل المميزة للأداء التي يمكن للنسب المالية أن تفصح عنها وفقاً لوجهة نظر الكتاب ضمن هذا الإطار.

إن تحديد أهم العوامل المميزة للأداء بواسطة الأساليب الإحصائية لاسيما التحليل العاملي (Factor Analysis) يمهد الطريق لانتقاء النسب المالية الممثلة لهذه العوامل وبالتالي يساعد على بناء نموذج مركب من هذه النسب أو بعضها بالشكل

---

[1] Courtis, 1978 : 372 .

الذي يساهم مساهمة فعالة في الإلمام بنتيجة أداء المنشأة كمحصلة لكافة مجالات الأداء التي تقوم بها ، ويعتبر نموذج التمييز الإحصائي المتعدد (Multiple Discriminate Model) من أنسب الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في بناء نموذج كمي من نسب متعددة (Multivariate Model) يعمل على قياس أداء المنشآت والتفرقة بينها بحسب الخصائص التي تنفرد بها كل منشأة، بل ويتعدى ذلك إلى التنبؤ بالأداء المستقبلي لهذه المنشآت وإن كان قد تم بناؤه بالاسترشاد على بيانات فترة ماضية.

ويعد (Altman) [1] من الرواد الأوائل في بناء وتركيب النماذج التنبؤية التي تستخدم النسب المالية في قياس الأداء المالي للمنشآت والتنبؤ بالأداء المستقبلي لها، ويضمن معظم الكتّاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية (Thomson – Chakravarthy) بحوثهم وكتاباتهم الدالة التمييزية التي توصل إليها (Altman) ضمن نموجة كدالة ناجحة في قياس أداء المنشآت بشكل عام والأداء الاستراتيجي بوجه خاص ، انطلاقاً من كون هذه الدالة تؤشر المنشآت ذات الأداء الضعيف التي تكون معرضة للإفلاس والمنشآت ذات الأداء المرتفع التي تكون ذات مركز مالي وقادرة على الاستمرار والبقاء في ظل أجواء تنافسية. ويطلق على هذه الدالة، الدالة المميزة، وصيغتها الأساسية هي:

$$\mathbf{z = 1.2x_1 + 1.4x_4 + 3.3x_3 + 0.6x_4 + 1.0x_5}$$

[1] Altman , 1968: 589 – 609 .

حيث أن:

Z : القيمة التمييزية (Discriminant Score)

X_1 : رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول

X_2 : الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الأصول

X_3 : الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى إجمالي الأصول.

X_4 : القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى القيمة الدفترية لإجمالي الالتزامات.

X_5 : المبيعات إلى إجمالي الأصول

ويتم حساب قيمة (Z) عن طريق تطبيق الدالة لمعرفة كيفية أداء المنشأة، فإذا كانت هذه القيمة أقل من (١.٨)، يكون أداء المنشأة ضعيفاً وتكون معرضة للإفلاس والانهيار بشكل شبه مؤكد، أما إذا كانت القيمة أكثر من (٣.٠) فإن المنشأة أبعد ما تكون عن الإفلاس ويكون أدائها جيد [١] .

[1] Argenti, 1976 : 57.

جدول رقم (٦)

العوامل المميزة للأداء واستخدام الباحثين للنسب المالية في الإفصاح عنها

		١٩٦٨	١٩٧٥	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٧٩	١٩٨١	١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٣	١٩٨٤	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٧
		Aitman	Libby	Courtis	Johnson	Laurent	Chen	Pholman	Taffler	Mingo	Combola	Rege	Chakravarthy	غرايبة	حسبو
١	الربحية	●	●	●					●					●	●
٢	السيولة في الأجل القصير			●	●	●		●		●	●	●			●
٣	السيولة في الأجل الطويل		●	●		●									
٤	توازن الأصول		●			●					●				●
٥	دوران الأصول	●			●								●	●	
٦	دوران رأس المال			●	●		●	●		●					
٧	توازن الهيكل التمويلي			●							●		●	●	●
٨	الرفع المالي				●	●	●	●	●	●		●		●	●
٩	التدفقات النقدية			●							●		●	●	
١٠	المركز النقدي		●		●		●		●	●	●				
١١	العائد على رأس المال المستثمر			●		●	●	●		●	●				
١٢	توزيع الأرباح	●										●	●		

١٣	رأس المال العامل	●			●			●					●		●
١٤	أعباء التمويل الخارجي				●										
١٥	الأصول الدفاعية							●							
١٦	سياسة التمويل الذاتي				●										
١٧	سياسة الائتمان			●	●	●	●		●	●	●				
١٨	سياسة المخزون			●	●	●	●		●	●	●				
١٩	الأداء الإداري			●											
٢٠	النشاط التشغيلي		●					●					●		
٢١	تقييم الأسهم	●													●

- الإستراتيجية هي رسالة ورؤيا تعبر الأولى عن خطة المؤسسة المستقبلية في مضمونها وتستند وتحدد وفقاً لعناصرها من منتجات وزبائن وأسواق. أما الثانية فهي مكانة المؤسسة المستقبلية التي ترمي أن تكون فيها وصورتها التي تأمل أن تكون عليها متضمنة جملة واحدة "What we want to become".
- تصاغ الإستراتيجية اعتماداً على التحليل البيئي الداخلي والتحليل البيئي الخارجي حيث يكشف الأول نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، ويكشف التحليل الثاني الفرص والتهديدات ويطلق عليه تحليلSOWT.
- يعد الأداء الاستراتيجي أداءً تنافسياً، إذا ما حققت مؤشراته نسباً إيجابية مرتفعة لاسيما في الكفاءة التشغيلية ومؤشرات الربحية وتقليص المخاطرة الائتمانية ومخاطر السيولة.
- يتعرف على الأداء من خلال مدخله في الربحية، القيمة المصافة، المدخل المقارن والذي يعد أكثر اتساعاً وشمولية في المؤشرات المعتمدة في التحليل لمؤسسة ما مقارنة بمؤسسات أخرى من ذات الاختصاص والنشاط.
- يعبر معيار الأداء التنافسي في أبعاده رضا الزبون والاحتفاظ به ، ومؤشر المركز التنافسي الأكثر تعبيراً وتأثيراً على الأداء الاستراتيجي لاسيما على صعيد المؤسسات الخدمية.

الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي والأداء المنظمي

The organizational structure and the performance

Organizations are most vulnerable when they are at the peak of their success.

“R.T.Lenz”

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي في أبعاده الهيكلية
Structure Dimension

مفهـوم

Why some firm do no strategy planning it's have poor stracture

“Jone reane”

أولا" :مفهوم concept

لقـــد وصـف بعـض البـاحثين والمنظـرين التقليـدين الهيكـل التنظيمـي مثـل فيبـر (weber) وكيوليـك (Qulick) بأنـه: "الصـيغة التـي تحـدد إطـار العمـل الـذي تجـري ضـمنه مختلـف التعـاملات الإنسـانية المقصـودة والمخطـط لهـا رسـمياً ، وذلـك تبعـاً لخصائص الهيكل من ثبات واستقرار" . في حين عبرت المجموعة الثانية من الباحثين عن وجهة نظر ثانية تبعاً لخاصيته الحركية، فوصفوا الهيكل بأنه "نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط الأنشطة وأعضاء المنظمة" [١].

لا يعـد الهيكـل حصـيلة التفـاعلات فحسـب ، بـل إنـه سـبب هـذه التفـاعلات، فهـو لا يـؤثر فقـط علـى مـا قـد يحـدث ، بـل يتـأثر بمـا يحـدث، وفـي آن واحـد، فهو متغير مستقل وتابع أيضاً.

إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتغير ولا يستجيب لمستجدات العصر والبيئة ، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية، من شأنه

أن يسـاهم فـي تلـوث المنـاخ التنظيمـي الـذي بـدوره يـؤدي إلـى تـدني فـي أداء المـورد الأهم للمنظمـات ، وذلك فـي إدارة وتشـغيل العمليـات. وبـذلك يعد الهيكـل إطـار غيـر

Source:
[1]Babakus and Boller , 1992.

مرئـي يسـاعد فـي توجيـه المـوارد للعمـل نحـو أهـداف مرسـومة ويـوفر أداة لا يمكـن الاستغناء عنها للتنسيق ومنع التداخل والازدواجية في بيئة عمل المنظمات[١] .

سـواء كانت مؤسسة أو منظمة أو شركة في قطاع عام أو خاص فمن البديهي أن تعمـل فـي اطـار هيكـل تنظيمـي مناسـب وملائـم لنـوع وطبيعـة نشـاطها ،مؤهـل بدرجة كفـء ، و يكون فاعل في تحقيق أهدافها وغاياتها.

يصمم الهيكل التنظيمي وفقاً لرؤية مدروسة ومنطقية ، من حيث إمكانية تدفق المعلومات ، مع تحديد نطاق إشراف وبشكل واضح الصلاحيات والواجبات، لجميع الوحدات التنظيمي الرئيسية والفرعية ، كما يحدد الهيكل التنظيمي درجة المركزية ضمن الحدود المطلوبة ، فقد تكون في حالات كثيرة أمراً ضاراً وعائقاً أمام خيارات اتخاذ القرارات اللامركزية التي بدورها قد تسهم في خلق إبداعات من شأنها أن تثمر في مستقبل الشركة وتضمن لها النجاح والبقاء ، وتحقيق الميزة التنافسية أي التفوق على المنافسين.

ولكن السؤال لمن تمنح ومتى تكون اللامركزية بعداً فاعلاً في أداء المنظمة التنافسي ؟ وتكمن الإجابة :تكون اللامركزية بعدا" فاعلا" عندما تعتمد المؤسسات نموذج الثقة والاستقرار في تعاملها مع أطرها العاملة ،وعند اعتمادها على فرق العمل ."

---

١ Pettinger 2000 , p 210.

كما يحتل الهيكل التنظيمي مكانة خاصة في نظرية المنظمة إذ أنه يعد بمثابة هوية تعريفية لتلك المنظمة والتي تستطيع بدورها إخبار أعضاء المنظمة والأفراد من غير العاملين فيها عن كيفية تشكيل هذه المنظمة من الوظائف ونوع الإدارة والاتصالات التي يعتقد مؤسسوا تلك المنظمة بضرورة تواجدها، فضلاً عن أهمية تناسب الهيكل مع أنشطة المنظمة انسجاماً مع الغرض الذي أنشأت من أجله، وعلى ان يكون متوافق غير متعارض مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، يستجيب لمتغيرات تلك البيئة وهذا ما قد يمنحه طابعاً من المرونة، مع احتفاظه بخاصيته الأساسية حيث يكون واضحا" للجميع.

فعندما يرد هذا المصطلح على مسامع الكثير سرعان ما يتبادر إلى الأذهان بأن الفكرة تدور حول هيكل جسم الإنسان وفعلاً إن الهيكل الذي سيأتي توضيحه يمثل في أهميته هيكل الجسم البشري، فكما أنه بدون هذا الجسم لا يمكن القول أن هناك وجود لإنسان ما، فإنه لا يمكن القول أن هناك منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها[1] .

تعد الخارطة التنظيمية "Organization Chart" الصورة المعبرة عن الهيكل فهي توضح الوظائف داخل المنظمة والمهام والعلاقات الرئاسية Line of authority ثم عدد المستويات level ونطاق الإشراف

المصدر:
[1] المؤمن: ١٩٩٨ : ص٥٥

Span of control لكل مدير. مع ضمان تحقيق الاتصال الفعال والذي يحقق التكامل في الجهود ولكافة أجزاء المنظمة وبالاتجاهين العمودي والأفقي.

ويرى الباحثون أن مفهوم الهيكل هو على النحو التالي:

- **سكوت Scott** :

"يمثل الهيكل العلاقات المنطقية للوظائف في المنظمة مرتبة لتحقيق أهداف المنظمة بصورة كفوءة" .

- **دالتون مكفرلاند Dalton M.Land** :

"إنه نموذج أو شبكة من علاقات العمل بين مختلف الوظائف وشاغليها".

- **هريس Duchiand Harris** :

"ويعتبر الهيكل إطار تتحدد من خلاله العلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة ومدى تكاملها واستقلاليتها في اتخاذ القرار ".

- **منتزبرك Mintzberg** :

"مجموعة طرق وأساليب يتم من خلالها تنظيم الأعمال في مهام ويجري التنسيق فيما بينها من أجل إنجاز الأهداف".

- **ميلز Miles:**"قد أشار الى الهيكل التنظيمي بأنه الإشكال والتقسيمات ،التي تعطي تميزا" واضحا" لأنشطة المؤسسة .

- **دافت Daft** :

"إن الهيكل التنظيمي يعبر عن العلاقات الرسمية المتضمنة عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف ودوره في تحديد البعد الاجتماعي متمثلاً بمجاميع العاملين بوجود نظام يضمن الاتصالات الفعالة" .

- **مور وكرافين Moorhead and Griffin:**

"من وجهة نظر مور يعتبر الهيكل نظاماً تؤدى من خلاله المهام مع بيان لكيفية رفع التقارير التي تبين كيفية أداء هذه المهام ".

نستخلص مما سبق ما يأتي:

ان الهيكل التنظيمي هو البنيان المتكون من عدة مستويات من القاعدة إلى القمة وبشكل تدريجي يشغله العاملين وفي أجزاء مختلفة ذلك في نمط الهيكل الهرمي، إذ يمثلون مصادره البشرية إلى جانب مصادره المادية من موارد ومعلومات يضمن تنظيم العمل وتحقيق الاتصال الفعال والتنسيق ومنع التداخل والازدواجية يتميز بالثبات المرن أي المتقبل للتغير. وبدونه لا تكون هناك منظمة والتي يكون لنشاطها دور مهم في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي الملائم والمنسجم مع أهدافها ورسالتها ، وعلى الرغم من أن الهيكل التنظيمي هو الخاصية الأكثر أهمية للمنظمة كونه يحدد وجودها ويؤثر في إمكانية تحقيق أهدافها.

وترى الباحثة من خلال المفاهيم العديدة للهيكل التنظيمي والانتقادات التي وجهت إليه بأنه يمكن أن يعد الهيكل بمثابة :

مجموعة من الأجزاء والتقسيمات المتمثلة بالإدارات والأقسام مترابطة فيما بينها بخطوط ومسارات للاتصال ولانسياب المعلومات والعمليات التشغيلية ،لتحقيق الأهداف المرسومة .، كما أن للهيكل التنظيمي أهمية في تجسيد الأبعاد التنظيمية التي من شأن البعض منها منع الازدواجية في العمل مع توفير الموارد المادية والبشرية، فعملية التنظيم اذن تحمي المنظمة من العشوائية التي تسبب فوضى العمل .

إن هيكل **التنظيم الفعال** هو ذلك الهيكل الذي لا يسمح بوجود ثغره ، قد تجعل القوى العاملة في وضع يصعب عليها الفهم والوعي ، أو إدراك كيفية تحقيق أهداف المنظمة، لذا ينبغي دائماً تحقيق الترابط والتكامل بين جميع المستويات مع مراعاة نوع التصميم الذي من شأنه أن يساعد على استخدام أمثل لما هو متاح من موارد مادية وطاقات بشرية أي تحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من الكلفة ، وعدم السعي إلى تبديد الموارد والتي تأتي من وراء الهياكل الهزيلة غير الجيدة[1] .

ثانيا" :الإبعاد الهيكلية: Structur Dimensions

المصدر:
[1] العاني : ١٩٩٨ : ص٢١

إن أول باحث حاول تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي هو "ماكس فيبر" وحده في أنموذجه البيروقراطي بعدد من الخصائص الأساسية، شملت السلطة، الإجراءات، والقواعد الرسمية.

لقد تباين الباحثون في نظرتهم لأبعاد الهيكل فلقد اهتم التقليديون أمثال "موني" و"أوريك" بالتخطيط والرقابة وتقسيم العمل في حين اهتم من يؤمن بنظرية الانساق بالخصائص العامة للانساق الاجتماعي، ومن جهة أخرى اهتم باحثوا المدخل الظرفي في جامعة اوستن "Austin" بدراسة الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي، مركزين على علاقات السلطة وتدفق العمل فضلاً عن الخصائص التي أشار إليها الباحثون التقليديون [1] .

أولاً- التعقيد والضخامة Complexity:

إن درجة تقسيم العمل وتجزئة الأعمال والعلاقات المتداخلة ، يمكن أن تعبر عن معنى التعقيد داخل المنظمة، إذ كان لتعقد المنظمات التي عاصرها "فيبر" سبباً رئيسياً في اقتراحه لأنموذجة البيروقراطي، وهو يمثل أيضاً عدد المستويات وحجم نطاق الإشراف في المنظمة .

من خلال دراسات Hag : 65 و Hall : 92 نستطيع أن نستعرض أهم أوجه التعقيد وهي:

المصدر:

[1] القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم . ٢٠٠٠ ، ص ١١٠ .

١. التقسيم الأفقي.

٢. التقسيم العمودي.

٣. التوزيع الجغرافي.

فيقصد بالتوزيع الأفقي التنظيم على أساس الأقسام إذ يشير التنظيم الأفقي إلى إنشاء عدد من الأقسام على وفق المهام التي تقوم بها المنظمة إذ يناط بكل قسم تنفيذ مهمة معينة ويقتضي نوع من التخصص يتم بموجبه تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة ، مما يستلزم إجراء تنسيق للجهود والمسؤوليات المختلفة داخل المنظمة. إن التوزيع الأفقي للوحدات التنظيمية والتي كلما زادت، زاد ذلك التنظيم تعقيداً، مما يستدعي تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، إذ يعد التنظيم الهرمي من أبرز خصائص أي هيكل تنظيمي، حيث يحدد الهرم درجة السلطة والمسؤولية لكل مستوى, فكلما ارتفع مستوى وظيفة معينة في الهرم التنظيمي كلما أشار ذلك إلى ارتفاع مستوى سلطة هذه الوظيفة,حيث يقصد **بالسلطةAuthority** [١]: هي الحق القانوني لإصدار الأوامر للآخرين تنساب من أعلى الهرم إلى أسفله أي أنها قوة قانونية مستمدة من موقع رسمي لفرد معين في الهرم والذي يقترن بالدور الذي يفترض أن يؤديه في المنظمة.

Source:
[1] Daft , 2000 , p 23 .

يعد التقسيم العمودي وسيلة أساسية في تنسيق أعمال المنظمة حيث يعتمد كل مستوى تنظيمي على المستوى الأعلى منه في تنسيق أعماله، بذلك يكون أعلى مستوى في المنظمة هو المسؤول عن توجيه وتنسيق المهام الاستراتيجية للمنظمة ويكون مستوى الإدارة الوسطى مسؤول عن العمليات التشغيلية، أما الأدنى فهو الإدارة الإشرافية التي تقوم بإنجاز الأنشطة التنفيذية ذات الصلة المباشرة بإنتاج السلع والخدمات [١] [٢] .

يشترك التنظيم الأفقي والعمودي بهذه الفقرة بمعنى إمكانية توزيع الأفراد جغرافياً على أساس عمودي أو أفقي فمثلاً يمكن توزيع مسؤوليات تقديم الخدمات المصرفية على المواقع الجغرافية التي يخدمها الصرف, فالأنشطة التي تقوم بها تلك المواقع متشابهة تقريباً وهي ذات تعقيد واطئ, وعلى البعد الأفقي إن هذا التوزيع قد يزيد من درجة تعقيد الهيكل.

ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو رئيس واحد وأحياناً يعرفه البعض بأنه عدد المرؤوسين الذين يستطيع مدير واحد إدارتهم بفاعلية مما يجعلها مسألة موقفية محاطة بعدة عوامل.

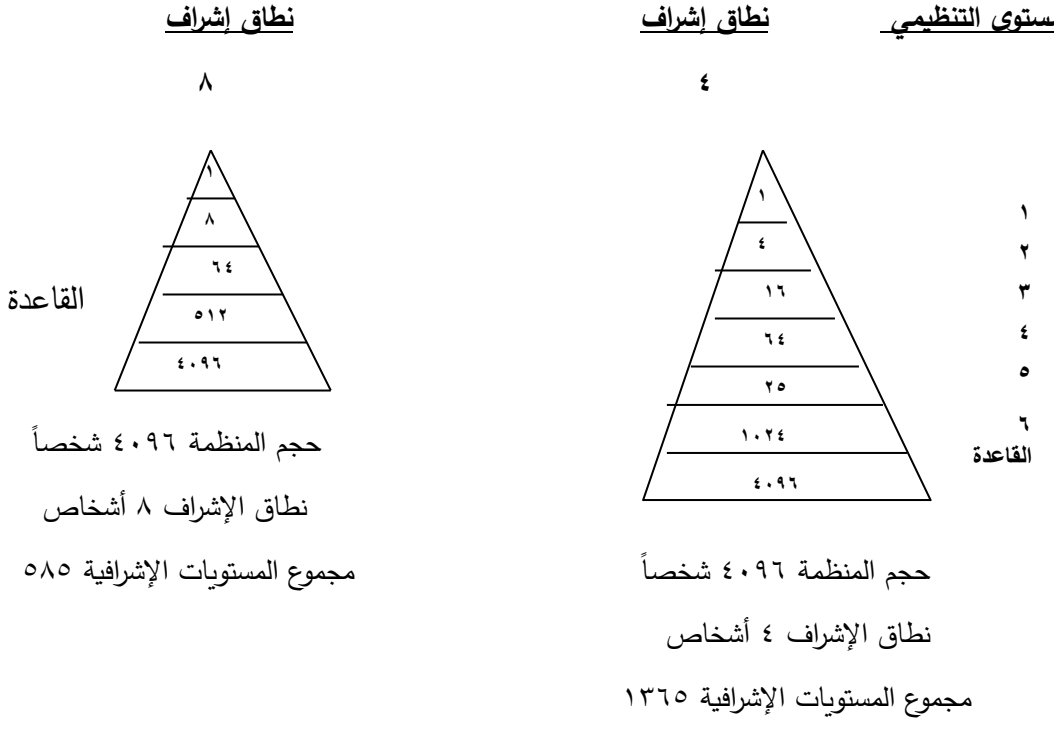
يوضح الشكل (٦) أثر حجم نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي[٣] :

الشكل رقم (٦)

---

[1] Pettinger , 2000 , p 208.
[2] Pearson and Ross , 1996 , p 16.

المصدر:
[٣] القريوتي، ، ٢٠٠٠، ص ١١٢ .



المصدر:
القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط١، دار الوائل، عمان، ٢٠٠٠، ص ١١٥ .

من خلال الشكل السابق يمكن أن نستخلص ما يأتي:

كما لاحظنا يرتبط نطاق الإشراف بحجم وطبيعة نشاط المؤسسات، فضلاً عن كفاءة أداء المدراء أو المشرفين الذين يرؤسون عدد من الأطر العاملة. يعبر عدد المرؤوسين عن حجم المنظمة في بعض الأحيان، وقد يكون لدقة العمل دور في تحديد نطاق الإشراف كما في المؤسسات المصرفية قيد البحث والدراسة، حيث يتطلب العمل المالي لاسيما في المؤسسات المصرفية الحذر والدقة كونه نشاط

يرتبط بمالية أفراد وشركات من ودائع أو ائتمانات ممنوحة، فضلاً عن الثقة التي منحتها تلك الجهات إلى المؤسسات المصرفية عندما أودعت فيها .

ومن وجهة نظر الباحثة يتحدد نطاق الإشراف في إطار العمل المؤسسي المصرفي في ظل درجة الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على الأطر العاملة في ضوء معيار بعد الرسمية لهيكلة المؤسسة المصرفية.

ثانياً- الرسمية (المعيارية) التقنين:

إن "فيبر" أول من أكد على الرسمية إذ عدها طريقة مثلى في التحكم بسلوك الأفراد العاملين والتنبؤ به، بشكل يجعل الإدارة أكثر كفاءة. تعد الرسمية إحدى المتغيرات الهيكلية الرئيسية بتأثيرها الكبير على سلوك المنظمة وتعرفها المدرسة التقليدية بأنها مدى تحكم السياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة بسلوك العاملين. يرتبط هذا المفهوم بالتنظيم الرسمي والذي يقصد به مجموعة الأنشطة المخططة والمنسقة من قبل الإدارة لغرض تحقيق أهداف رسمية من خلال تقسيم العمل والوظائف والمسؤولية والسلطة. ومثلما تحوي المنظمات تنظيماً رسمياً فهناك التنظيم اللارسمي والذي لا يقل أهمية عند تصويره للبعد الإنساني والاجتماعي داخل المنظمة والذي ينشأ من تفاعل الأفراد العاملين، ومن تفاعل حاجاتهم النفسية، فهو

تنظيم غير مكتوب، مرن، تكون عضويته اختيارية في معظم الأحيان ومن خلال المشكل التالي يتم توضيح خصائص كلا التنظيمين الرسمي واللارسمي[1].

المصدر:
[1] حرحوش، عادل : ٢٠٠٠ : ص ٢١٧.

جدول رقم (٧)

خصائص التنظيمين الرسمي واللارسمي

ت	الخصائص	التنظيم الرسمي	التنظيم اللارسمي
١.	الهيكل		
	أ- الأصل	مخطط رسمياً	تلقائي
	ب- العقلانية	عقلاني	عاطفي
	ج- السمات	مستقر	اعتمالي (Dynamic)
٢.	تسمية الوظيفة	العمل	الدور
٣.	الأهداف	الربح أو خدمة المجتمع	رضا الأعضاء
٤.	التأثير		
	أ- الأساس	الموقع الوظيفي	الشخصية
	ب- النوع	السلطة	القوة
	ج- التدفق	من الأعلى إلى الأسفل	من الأسفل إلى الأعلى
٥.	آلية السيطرة	التهديد بالفصل أو تنزيل الدرجة	العقوبات المادية أو الاجتماعية (المعايير)
٦.	الاتصالات		
	أ- القنوات	القنوات الرسمية	مصادر سرية وغير معروفة غير محددة بدقة ولا تلتزم
	ب- شبكات العمل	محدد بدقة وتتبع خطوط السلطة الرسمية	بقنوات محددة
		بطيئة	
	ج- السرعة	عالية	سريعة
	د- الدقة		واطئة
٧.	التمثيل الشكلي للمنظمة	بواسطة الخارطة التنظيمية	بواسطة المخططات الاجتماعية Sociograms
٨.	خصائص أخرى		
	أ- الأفراد المشمولين	كل العاملين	الأفراد المقبولين فقط من قبل بقية الأعضاء تبرز تلقائياً
	ب- العلاقات بين الأفراد	منصوص عليها في التوصيف الوظيفي	
	ج- دور القيادة	محدد من قبل المنظمة رسمياً	نتيجة العضوية
	د- أساس التفاعل	الواجبات الوظيفية	قوة الخصائص الشخصية
	هـ- أساس الارتباط	الولاء	التماسك

المصدر:

حرحوش، عادل، داغر، منقذ محمد "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" ، مطبعة دار الكتب للطباعة، بغداد، ٢٠٠٠، ص ٢١٧.

ثالثا" :وسائل متبعة في فرملة السلوك:

لضمان قدر من الرسمية في السلوك تلجأ التنظيمات الإدارية إلى اتباع وسائل معينة هي :

- ***عملية اختيار الموظفين:***

إن الخطوات المتبعة في تعيين الأفراد العاملين تعد أولى الوسائل نحو تقنين السلوك ، إذ يتم التأكد من توافر الشروط والمؤهلات والقيم فيمن يتقدمون للعمل ويلحقون به ، ومن خلال المقابلة التي تجري للمتقدمين للعمل يتم الكشف عن مدى ملائمة المرشح للوظيفة.

- ***متطلبات الوظيفة:***

إن التعرف على متطلبات الوظيفة السلوكية والوظيفية يتم باستكمال تقيم السلوك المطلوب أداؤه عن الموظف، ومن خلال الدورات التوجيهية يتم التعريف بأهداف التنظيم وبحقوق الموظف وواجباته ، والقواعد السلوكية والثقافة التنظيمية.

- ***طقوس الوظيفة:***

من خلال التبني لأنماط تصرف معينة تستطيع التنظيمات أن تجد ثقافة خاصة بها، في التميز والتفوق ، وروح المشاركة والتعاون بين العاملين ، حتى في زي وملابس العمل الموحدة، إذ تتبلور شخصية خاصة بالتنظيم ، تميزه عن غيره من

التنظيمات ، حيث إن الالتزام بهذه الطقوس ما هو إلا تعبير عن ولاء الموظف وانتمائه للمنظمة.

- ***الأتمتة:***

وتعني استخدام الأنظمة الالكترونية في العمل ، والذي يحقق الدقة ، فضلا" عن تقليص في الجهد والوقت .

ثالثاً- المركزية:

لقد ظلت مركزية اتخاذ القرار محوراً تدور حوله معظم التعريفات المتعلقة بالمركزية وبما يتعلق بوحدة اتخاذ القرار ، بما لها من أهمية للمنظمة ، وفي دورها الأساسي في تحمل مسؤولية الفشل أو النجاح في العمل وتحقيق الأهداف فاعتبرت المركزية الحق في اتخاذ القرار من قبل المستويات العليا في المنظمة.[١]

إن الكثير من المنظمات تمنح حرية واسعة للإدارات الوسطى في اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز العمل ، لكنها غير مهمة أو أنها ليست بذات القوة لتؤثر استراتيجياً على المنظمة وفي هذه الحالة فليس هناك درجة عالية من اللامركزية والذي نجد في بعض الإدارات العليا محاولة الإيحاء بأنها تتبع أسلوب اللامركزية في الإدارة والتنظيم رغم منحها صلاحيات واسعة إلاّ أنها تبقى تحتفظ بحق المصادقة على تلك

Source:

[1] Daft , org.theory , 2001 , p 18.

القرارات. إن عملية تقويم الأداء تعد مقياساً للمركزية أو اللامركزية والتي تعني التحقق من إنجاز العمل بأسلوب مناسب[١] .

رابعاً- التخصص:

"تخصص العمل"

من الصعب على المنظمات الكبيرة أن يقوم عدد محدد من أفرادها بأعمال مختلفة ومتنوعة لذا استلزم الأمر التأكيد على تخصصُ أطرها العاملة ،وذلك لما يمنحه هذا التخصص من درجة عالية في إتقان الأفراد العاملين لعملهم[٢]، من هنا جاءت الأهمية الكبيرة التي حظى بها التخصص . لقد عرفت مجموعة جامعة استن "Astion groupun" بأن التخصص : هو الطريقة التي يجري بها تقسيم وتوزيع العمال في المنظمة في ضوء متطلبات نوع الوظيفة ، إذ يمكن أن يقسم التنظيم على عدة أقسام: ١على أساس الوظيفة، ٢ السلعة المنتجة ، ٣المراحل التي تمر بها الخدمة أو المنتج ، ونلاحظ بأنه كلما زاد التنظيم كلما استلزم ذلك استخدام عدة أسس له، كذلك بالإمكان أن يعد التخصص مجموع الخيارات لمديري المنظمة حول تقسيم العمل لما لها من تأثير مباشر على المكونات الهيكلية.

Source:

[1] Daft , org.theory , 2001 , p 19.

[2] Anthony W.Perrew , 1999 , p63 .

"تخصص العامل"

يعرف التخصص على هذا الأساس بأنه مقدار التعلم والتدريب الذي يتلقاه العامل والذي يكون مطلوباً لأداء وإنجاز العمل. إن هذا النوع من التخصص يزداد كلما زادت التخصصات المطلوبة في المنظمة فهو يعتمد على المهارات وليس على مقدار العمل كما يزداد هذا النوع من التخصص كلما زادت حاجة المنظمة للتخصصات والتي من شأن هذه الزيادة التأثير في درجة تعقيد الهيكل.

إن التنظيم الذي يمتاز بدرجة عالية من التعقيد بازدياد تخصصات العاملين وخبراتهم يجعل من أمر اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة صعباً جداً ، وعلى العكس من ذلك فإن بساطة التنظيم تؤدي إلى المركزية إذ تكون العلاقة طردية بين بعدي اللامركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي ، وعكسية بين بعدي المركزية والتعقيد. وعلى الرغم مما دلت عليه الدراسات الحديثة في العالم الغربي إلا أنه ليس من الضروري أن هذا أمر حاصل في الواقع فقد نجد بعض المنظمات وإن كانت كبيرة تتبع الأسلوب المركزي في الإدارة .

(١)

المصدر:

[١] داغر – حرحوش "نظرية المنظمة" ، ٢٠٠٠ .

نستخلص مما سبق ما يأتي:

إن لتخصص الأطر العاملة أهمية في رفع مستوى الأداء المنظمي وبشكل خاص في مؤسسات العمل المصرفي قيد الدراسة، فمن خلال ما عرض في منهجية الدراسة تحت إطار مشكلة الدراسة ، كان لضعف الإدراك في أهمية التخصص في العمل المصرفي، أثراً واضحاً في خلق بعض الاتجاهات السلبية في الأداء، ولدى بعض المصارف ضمن القطاع الخاص.

فقد يكون هناك تشابه في الشكل العام للمحاسبين والماليين ولكن يكمن اختلاف جوهري في مضمون هذا النشاط ، وما يتطلبه من كفاءة عالية من قبل الماليين المختصين في إدارة وتوجيه التعاملات المصرفية. وسيتم التعرف على الاتجاه الإيجابي لعينة الدراسة المختارة تجاه بعد التخصص الوظيفي في المراحل القادمة من الدراسة ، تحت إطار تحليل وقياس إدراك العينة للمتغيرات فضلاً عن بيان أثر وارتباط التخصص كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي ضمن مبحث تحليل علاقات الانحدار للمتغيرات الداخلة في نماذج التحليل الإحصائي لأثر وارتباط كل بعد في تحقيق مستوى التفوق في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية.

ومن جهة أخرى نجد أن هناك درجة عالية من الرسمية ، في تنظيمات تتبع المركزية، وعادة تقوم التنظيمات ذات الأعمال الروتينية باعتمادِها على عمال غير مهرة. وتعتمد في ذلك على أسلوب اوتوقراطي تقليدي في الإدارة، أما المنظمات التي

تعتمد على مهارات مهنية عالية المستوى فتكون إدارتها بأسلوب لا مركزي حيث يكون المستوى الثقافي للطبقة العاملة في المنظمة تأثير واضح في إمكانية تحكمهم بأمور العمل من الناحية الفنية[١] .

ومن خلال ما سبق قد تمت الإشارة إلى وجهات نظر المتطرفين التقليديين وباحثي الإدارة الحديثة وباحثي المدخل ألظرفي ، في وصف الهيكل وتعريفه،والذي يعتبر صورة المنظمة من الداخل موضحة على شكل الخارطة التنظيمية ، وأبعادها التي تتمثل في: التعقيد، التخصص، الرسمية، المركزي، إن الهيكل التنظيمي سبب للتفاعل الذي يحدث في الأعمال ، فإنه إلى جانب تأثره بما يحدث، يؤثر بما يحدث للمنظمة فتكون له أبعاد أخرى إلى جانب الأبعاد الهيكلية والتي من شأنها أن تبرز خصائصه ، حيث تكون هذه الأبعاد ضمن البيئة الخارجية للمنظمة والتي تناولتها كثير من الدراسات الحديثة ، وفي ضوء ذلك يمكن أن تصب الأبعاد التنظيمية ضمن البيئة الخارجية في نوعين[٢] :

الأول: الأبعاد الهيكلية: ***First: Structure Dimensions***

وقد تم التعرف على أربعة منها والتي تتفق عليها أغلب الدراسات والبحوث ويضاف إليها: **التشكيل:**

Source

[1]Anthony W.Perrew , 1999 , p 65 .

[٢] الشماع ، شذى فلاح "الهيكل التنظيمي والوظيفي" ، ١٩٩٢ .
المرهفي ، "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل" ، ١٩٩٦.

هو كل ما يكتب من وثائق تتضمن الإجراءات، التعديلات، توصيف العمل فتكون الجامعات بذلك ذات تشكيل عال بما لديها من وثائق تخص الطلاب والتعليمات وعدة أحجام من قواعد التسجيل.

الخبرة المهنية:

وتعني المستوى الفني للعاملين ، والتي تقاس بعدد سنوات التعليم (أو التثقيف) التي استغرقها العاملون في ممارسة عملهم ، ويتم اعتمادها بشكل عالٍ عندما يحتاج العاملون إلى فترات طويلة من التدريب لغرض توجيه الأعمال في المنظمة، فمثلاً تصل الخبرة الطبية إلى عشرين سنة لتكون بمستوى عالٍ وأقل منها لأن تصل إلى عشر سنوات في شركة البناء.

نسب الملاك (أو العاملين):

تتكون هذه النسب من: نسب الإداريين، نسب الكتبة، نسب الكادر المتخصص، ونسبة العمال غير المباشرين إلى المباشرين ، فهي تعبر عن توزيع الأفراد على الوظائف والأقسام المختلفة. يتم قياس هذه النسبة بقسمة عدد العاملين في قسم معين على العدد الإجمالي للعاملين في المنظمة.

الثاني: الأبعاد البيئية: *Second: Environmental Dimensions*

والتي تكون مقترنة بالبيئة (أو المحيط) والتي من شأنها أن تميز المنظمات عن بعضها البعض وتتكون من[1] :

الحجم:

إن المنظمة تشكل نظام اجتماعي، فيقاس الحجم بوساطة عدد العاملين، فهو مقدار يرتبط بعدد الأفراد داخل المنظمة ، فإما أن نقيسه بشكل كلي أو بوساطة مكونات فردية (أو خاصة). أما بقية المقاييس مثل المبيعات الكلية فبالإمكان أن تنسب للحجم ولكنها لا تأخذ بنظر الاهتمام حجم الجزء الإنساني من النظام الاجتماعي.

التكنولوجيا التشغيلية:

تعد التكنولوجيا التشغيلية تقنيات تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، حيث تكون هذه المخرجات أما سلعا" أو خدمات ،والتي يزودِ بها الزبون ، وتتضمن مكونات أخرى: التصنيع المعتمد على الكومبيوتر، أنظمة المعلومات المتقدمة، الانترنت، نظام التغليف والتسليم الذي ينفذ بوساطة التكنولوجيا.

[1] Daft , FT , Richard , org. Theory and design , 1992 .

المكونات البيئية:

تعد المكونات البيئية عناصر تقع خارج حدود بيئة المنظمة ، وابرز هذه المكونات هي :: الصناعة، الحكومة، الزبائن، المجهزين، الالتزامات المالية، وتختلف درجة تأثير هذه العوامل من منظمة لمنظمة أخرى .

أهداف المنظمة واستراتيجيتها:

وتعني أهداف المنظمة المرسومة والمخططة والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وعادة ما يتم كتابة الأهداف بوصفها بيانات مثبتة. أما الإستراتيجية فتمثل خطة العمل بالأمد الاستراتيجي المنظور ، والتي تسعى من خلالها المنظمة في تحقيق التفوق وكسب الميزة التنافسية . [1] .

ومما سبق ذكره يمكن أن نستخلص:

أن نشاط المؤسسات يفرض عليها تحقيق الانسجام بين حجم المؤسسة وطبيعة الأنشطة التي تمارسها. ويفرض عليها بناء الهيكلة الملائمة مع حجم هذه الأنشطة والتعاملات الخاصة بها ، إن كانت تسعى لكسب ثقة واحترام العملاء والحفاظ عليهم، لاسيما في مؤسسات العمل المصرفي قيد الدراسة فإن تعدد فروع المصرف قد يفضي شعوراً إيجابياً لدى الزبائن والمتعاملين مع هذا المصرف فضلاً عن الاختصار في وقت الإنجاز والخدمة المقدمة للعملاء، وعندما يتوافر في أكثر من منطقة أو محافظة، وعندما يتم توجيه الأنشطة بحسب البيئة التي تتواجد فيها

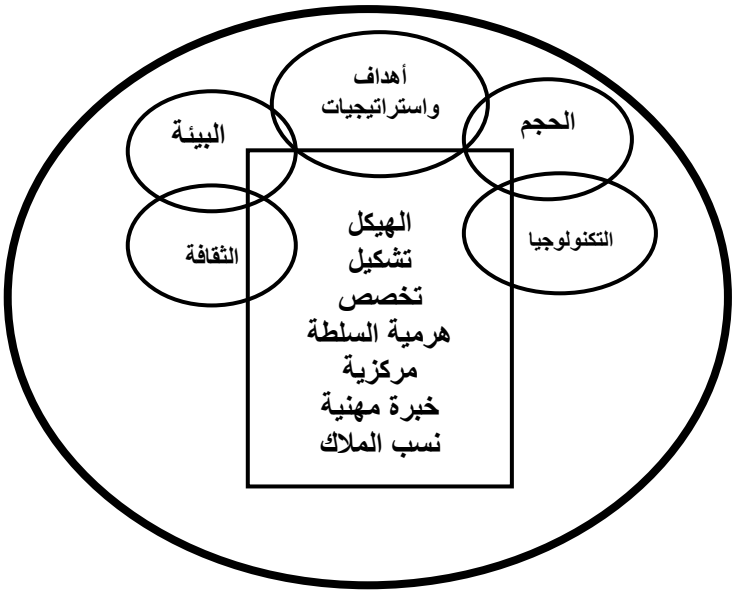
[1] Hatch , Mary org. Theory modern , 1997.

المنظمة ،وضمن السياقات الخاصة للمجتمع لضمان التأثير الإيجابي للبعد البيئي في الأداء، وضمان نجاح الاستراتيجية المختارة والتي تم صياغتها في ضوء طبيعة النشاط والأهداف التي تسعى المؤسسة المصرفية تحقيقها.

ثقافة المنظمة:

تمثل الثقافة التنظيمية للمنظمة القيم، المعتقدات، المفاهيم، والمبادئ التي يؤمن بها العاملين ،حيث تساعد الثقافة التنظيمية للمنظمة في زيادة درجة ولاء العاملين للمنظمة. إن ثقافة المنظمة هي مسألة غير مكتوبة ولكن يمكن ملاحظتها من خلال تاريخ المنظمة. ويمكن من خلال الشكل ٧ أن يتم توضيح الترابط بين كل من الأبعاد البيئية والهيكلية .

الشكل رقم (٧)
الترابط بين الأبعاد الهيكلية والبيئية



Source:

Daft, Richard L. "Orgnization theory and Design " 7th ed south western college in U.S.A 2001. p21.

نستخلص من الشكل ٧والذي يعرض الترابط الهيكلي والبيئي ما يأتي:

إن البيئة التي يعمل بها المصرف تؤثر بصورة كبيرة على الأبعاد الهيكلية له. فعلى سبيل المثال وفي ظل غياب شركات تصنيف معتمدة موثوقة وذات مصداقية فعلية يمكن الاعتماد على تصنيفات في تقييم أداء البنوك من مختلف وجهات النظر من مودعين ومقترضين ومستثمرين بما فيهم الدولة والأفراد وكل من يكون معني بأداء البنك، ويمكن لها أن تستفيد من تحسن أداء هذه المؤسسات بأخذ الضرائب المتحققة فكل هذا يستلزم من البنك أن يؤسس لنفسه نظام يجعله قادر لعمل تصنيف

.

داخلي لتلافي هذا النقص في البيئة المحيطة. وهذا هو جوهر معايير بازل الدولية للرقابة على البنوك والتي وضعت معايير واضحة سمحت من خلالها للبنك بعمل تقييم داخلي في حال استيفاءه لمجموعة الشروط الضرورية وإن لم تكن الكافية لتدعيم قدرته على إنجاز التقييم الداخلي، وهذا هو الواقع الموجود في القطاع المصرفي والذي يعاني من غياب مؤسسات تصنيف داخلية مثل ضمان الصادرات والتي عادت تنجز عملياتها داخل الدولة، مع عدم إمكانية الاستعانة بشركات تقييم عالمية.

ثالثا" :تصميم الهيكل التنظيمي:

أولاً– إن عملية تصميم الهيكل لأية منظمة تستند بالدرجة الأولى إلى ما تأمل أن تحققه هذه المنظمة من أهداف ، بما فيها الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية، حيث أن الأهداف ستؤدي حتماً وبشكل منطقي إلى تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي بدورها تترجم إلى أنشطة مختلفة داخل المنظمة.

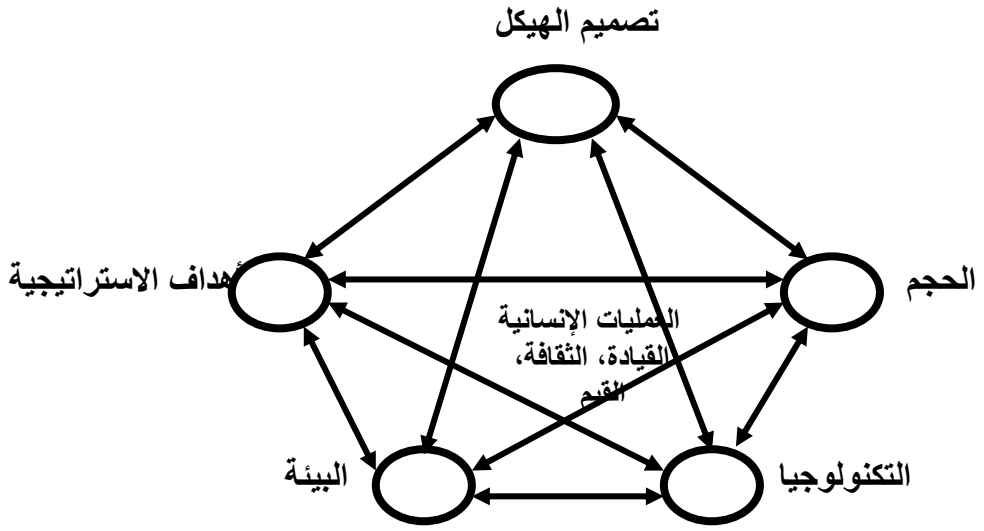
ثانياً– يتم تجميع النشاطات الرئيسية والفرعية في وحدات تنظيمية وفي ضوء موارد وإمكانيات المنظمة، فضلاً عن تخصيص العمل الذي يمكّن العاملين من أداء المهام المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً– تحديد علاقات السلطة لخلق ظروف التعاون بين الأفراد وتنسيق الجهود لاستبعاد التضارب بين أعمال الوحدات التنظيمية.

رابعـاً- تحديـد الوظـائف الإشـرافية والتنفيذيـة داخـل كـل وحـدة وتحديـد سـلطاتها ومسؤولياتها ، مع مراعاة تدرج السلطة التي تزداد كلما اتجهنا نحو قمة التنظيم الإداري، ثم إعداد وصف للوظائف من حيث الشروط الضرورية الواجب توفرها في من يشغلها.

يوضـح الهيكـل الأهميـة النسـبية للأعمـال ، والأنشـطة والوظـائف ، وذلـك وفقـا" لأوزانِها في تحقيق أهداف المنظمة ، حيثُ تبرز أهميتها في الهيكل سواء عن طريق فصِـلها كنشـاطات مسـتقلة ،أو بتقريـر مسـتويات وظيفيـة أعلـى للإشـراف عليهـا وإدارتها. لا تعد عملية تجميع أوجه النشاط هدفا" بحد ذاته ، إنما وسيلة لترتيب هذه الأوجه بشكل يسهل معه تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة .ومن خلال الشكل ٨ يمكن التعرف على تأثير بعض المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (٨)
تأثير المتغيرات في تصميم الهيكل



Source: Daft, Richard L.
"Orgnization theory and Design " 4th ed west publishing company in U.S.A 1992

يمكن أن نستخلص من الشكل السابق ما يأتي:

أن مجموعة المتغيرات الواردة في الشكل لا بد من تضمينها في تصميم الهيكل التنظيمي لكي يكون قادراً على خدمة أغراض البنك وتحقيق أهدافه إذ يختلف الهيكل التنظيمي من بنك لآخر تبعاً لحجم عمليات البنك في تنوعها وتعقيدها أو المستوى التكنولوجي المطبق فيها، بيئة العمل المؤسسية والقانونية والأهداف الاستراتيجية المرغوب الوصول إليها. فعلى الرغم من تشابه الهياكل التنظيمية للبنوك وإمكانية معيارية هذه الهياكل، إلا أنها تختلف في تعقيداتها وتشابكاتها وقنوات الاتصال فيها وتقاطع دوائر البنك في إطار هذا الهيكل من بنك لآخر، وبصورة خاصة حجم المخاطر الائتمانية التي يأخذها البنك أثناء عمله في ممارسة العمل المصرفي والخدمة المصرفية ، يختلف من بنك لآخر حيث يعكس سياسات الاستثمار والربحية والضبط المؤسسي في البنك. ففي بنك يضع هدف له تحقيق عائد مرتفع يفوق العائد المتحقق في بنوك أخرى (كميزة تنافسية) فإن ذلك يستدعي أخذ مخاطر أعلى من منطلق الخطر والعائد،حيث تزداد المخاطر بزيادة العائد، وبالتالي فإن ذلك لا بد وأن ينعكس في الهيكل التنظيمي للمصرف الذي سيولي أهمية كبيرة لوجود دائرة مخاطر مختلفة تماماً عن التي يشاهدها في

الهيكل التنظيمي لبنك آخر ، والذي يتجنب أخذ مخاطر أعلى مقابل تحقيق عائد أقل.

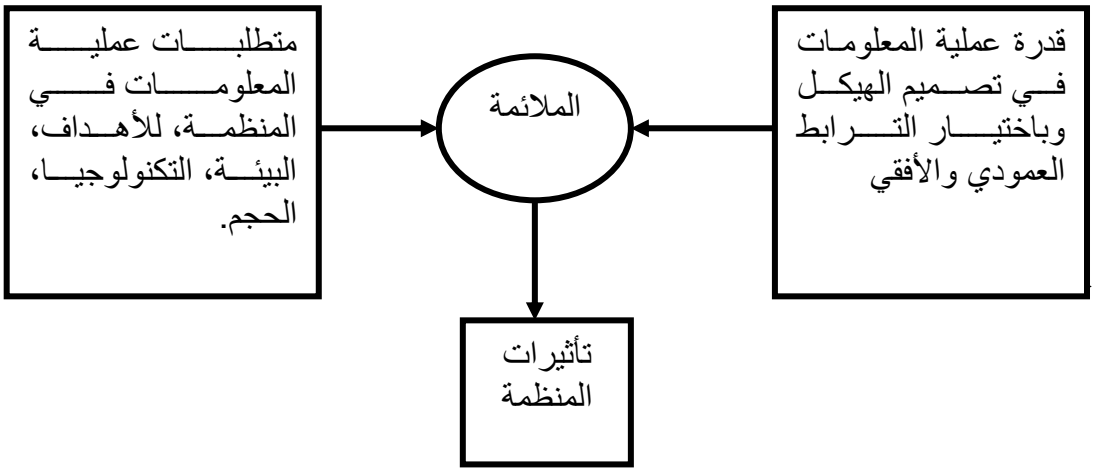
رابعا" :المعلومات وتأثيرها على الهيكل:

لا بد أن يتم تصميم المنظمة بشكل يسهل انسيابية المعلومات في الاتجاهين العمودي والأفقي لغرض إنجاز المهمة الكلية للمنظمة. إن الأبعاد ولاسيما البيئية منها تؤثر على المعلومات المطلوبة، فيكون توافر قدراً منها مهم لتفسير وفهم أحداث غير متوقعة أو غير مؤكدة، فضلاً عن عدم إمكانية تحقيق الاعتماد المتبادل بين الأقسام إلاّ بتوافر التنسيق والاتصال فيما بينها، وإذا كان الهيكل لا يلائم متطلبات إنسيابية المعلومات فإن العاملين لن يزودوا بمقدار كافٍ من المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع وقت طويل في الحصول على المعلومات، والتي من المحتمل أن تكون غير مناسبة للمهمة التي يقومون بها وبذلك تنخفض الفاعلية[١] .

[1] Daft , 1992 , p (177 – 180)

الشكل رقم (٩)

المعلومات في تصميم الهيكل



المصدر: سموعي ، رفاه فرج " إعادة بناء الهياكل التنظيمية وفق متغيرات الثورة الإدارية" ، ١٩٨٩.

الترابط العمودي

ويقصد به، ترابط المعلومات عمودياً وتحديد نطاق الاتصالات الموجود ما بين العناصر التنظيمية ، و بيان مدى تناسق هذا الاتصال، إذ يستخدم الترابط العمودي في تنسيق أنشطة المستويات الإدارية العليا والدنيا. إن المدير التنفيذي الأعلى يجب أن ينظم هذه الأنشطة بصيغة يسهل إنجازها من قبل المستويات الدنيا، الذين يتحتم عليهم إنجاز المهام المكلفين بها لغرض تحقيق أهداف المستويات العليا. إن لاستخدام صيغ مختلفة من قبل المنظمات عند تصميم هياكلها دوراً في تحقيق

الترابط العمودي ، من قواعد، إجراءات، مواقع ومستويات تضاف إلى الهرمية الموجودة في المنظمة[1].

- **المعالجة:** إن لم يكن العاملين قادرين على حل مشكلة ما، يكون بالإمكان تحويلها إلى مستوى آخر في الهرم ، مثلاً تحويل المشكلة إلى المشرفين وفي حالة إتمام حل المشكلة يرسل الحل إلى المستوى الأدنى (العاملين).

-**القواعد:** يمثل الترابط العمودي استخداماً للقواعد والخطط لاتخاذ القرار وحل المشاكل. نحدد القواعد، المعلومات المطلوبة ومعاييرها، كما أن الخطط توضح أيضاً ماهية هذه المعلومات .

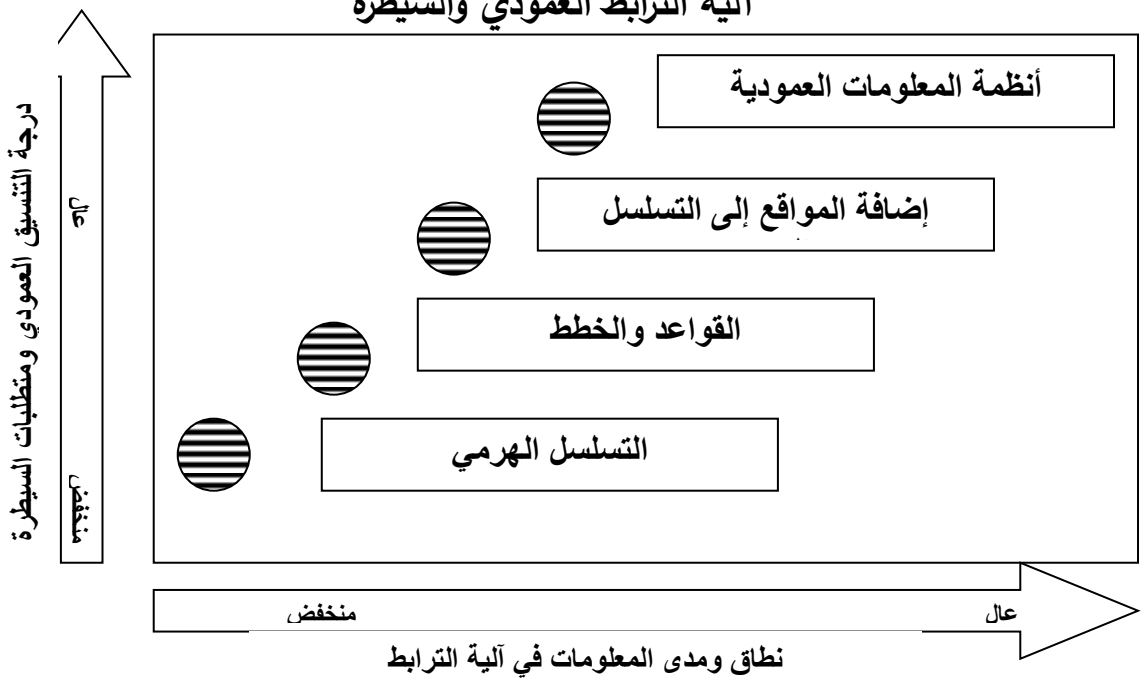
-**إضافة موقع في الهرم:** قد يتطلب الأمر في المنظمة إضافة ارتباطات عمودية أخرى، إذ يمثل التسلسل الهرمي العمودي التقنية المستخدمة لهذا الغرض والتي تساعد في حل مشاكل المدير وتخفف الضغط عليه، وفي أحيان أخرى تتم الإضافة إلى الخط الرئيس كتلك المواقع التي تضاف لتعزيز نطاق الرقابة والتي من شأنها إحداث اتصالات محكمة مسيطر عليها.

إن الآلية الهيكلية تقدم للمدراء عدة بدائل ليستفيدوا منها في تصميم هيكل المنظمة ،فضلاً عن كونها تحقق الترابط العمودي والتنسيق كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] Daft, Richard L. Daft "Organization theory and Design" 4th ed west publishing company in U.S.A 1992.

الشكل رقم (١٠)

آلية الترابط العمودي والسيطرة



Source: Daft, Richard L. Daft "Organization theory and Design" 4th ed west publishing company in U.S.A 1992 P 182 .

الترابط الأفقي:

لغرض إنجاز أهداف المنظمة من خلال توحيد الجهود والتنسيق بين العاملين، كتجاوز الاتصالات الأفقية والحدود الفاصلة ما بين الأقسام، وبسبب عدم وجود اتصال مباشر بين قسمين متواليان في العمل ظهرت مشكلة عدم فهم العاملين لعملية التفاعل التي تجري بين الوظائف مما أدى إلى الحاجة في توسيع التنسيق الأفقي. إن آلية الترابط الأفقي عادة تكون مرسومة وموضوعة في مخطط المنظمة دون أن تأخذ موقعاً في الهيكل. إن البدائل التالية من شأنها أن تحسن التنسيق الأفقي وانسيابية المعلومات ومن شأنِها أيضاً أن تمكن العاملين من تبادل المعلومات فيما بينهم.

-**التقارير**: تمثل المعلومات الكتابية إحدى صيغ الترابط الأفقي، والمتعلقة باتخاذ القرار فترسل النسخ من قسم معين إلى بقية الأقسام التي تتعامل معه.

-**التفاعل**: هناك تشجيع قائم على أن يكون الاتصال ما بين المدراء مباشراً من خلال تجاوز حدود الأقسام قدر المستطاع، إذ يزيد التفاعل المباشر من فاعلية التنسيق.

-**قواعد الاتصال**: إذ يتم تشكيل قواعد خاصة بالاتصال المباشر من خلال تخصيص شخص في قسم معين يقوم بهذه المهمة تكون لديه المسؤولية في تحقيق التنسيق الخاص بعملية الاتصالات بين الأقسام.

-**توجيه المهمة**: إن الفقرات السابقة لها تأثيرها في ربط قسمين فقط، ولكن عند الحاجة للترابط بين عدة أقسام سوف يزداد التعقيد فيه ويظهر مطلب توجيه المهمة الذي يعبر عن: مقدار التعاون الذي يقدمه كل قسم إلى قسم آخر ولاسيما عند حل المشاكل. إن توجيه المهمة يؤثر في تعزيز فاعلية الترابط الأفقي للتسلسل الهرمي. وبالتنسيق الأفقي يتم حل المشاكل عن طريق تقليص كثافة المعلومات الموجودة في التسلسل الهرمي العمودي.

الاندماج: إن اندماج القواعد يحتاج إلى أفراد ذوي مهارات عالية، ونجد أن كثيراً من المنظمات تمنح أفرادها المسؤولية مع قليل من التفويض لأن الدامج (القائم بعملية الدمج) عليه أن يحقق التنسيق وأن يكون له القدرة على تجاوز

الحدود الموجودة ما بين الأقسام فضلاً عن القدرة على ضم العاملين مع بعضهم، وزيادة ثقتهم مع إزالة النفور لديهم، ولاسيما العاملين في قسم واحد ضمن المؤسسة. [1]..

نستخلص مما سبق ما يأتي:

من الأهمية أن يكون لآلية الترابط أهمية واضحة وإن كانت مرسومة ومصاغة في مخطط المنظمة دون أن تأخذ موقعاً أو مظهراً مرئياً في الهيكل التنظيمي، ولزيادة فاعلية الاتصال نتيجة للترابط المنسق بين الأقسام والإدارات في نمط الترابط الأفقي أو الترابط العمودي الأثر الواضح على نتائج أداء العاملين لغرض إنجاز أهداف المنظمة من خلال توحيد الجهود والتنسيق بين العاملين لاسيما العمل المصرفي في المؤسسة قيد الدراسة والذي يتسم بدوره بالدقة في ظل العمل في إدارة وتوظيف الأموال . فعند تقسيم هذا الترابط إلى ترابط عمودي وأفقي سوف تتجلى أهمية التركيز على ضرورة انسياب المعلومات بشفافية وضمن مختلف المستويات داخل المصرف ذات العلاقة، فضلاً عن اتجاهها الأفقي في مستوى القسم الواحد أو عدة أقسام بفرع التتابع والتكامل الوظيفي بما يضمن انسياب التعليمات للزبون الداخلي وبما يؤمنه للزبون الخارجي (عملاء المصرف) من وضوح وشفافية

Source:
[1] Hesselbein , 1997 , p (81 – 82).

المعلومات، فضلاً عن تحقيق حداثة المعلومات وعلى الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي أوالسياسي وما يصدر من تعليمات تؤثر في اتجاه سير العمليات المصرفية. لذا كان للهيكل التنظيمي الكفوء دورا" بارزا" في تأمين انسياب هذه المعلومات إذا ما تم تصميمه بشكل يلائم هذه الاحتياجات. فهو قد حقق الأثر الإيجابي في حين يفضي أحياناً ضعف الهيكل إلى ضياع وهدر في الجهد والوقت وعند تعذر الحصول على المعلومات بالوقت والدقة المطلوبة مما ينتج عن ذلك انخفاض كفاءة الأداء والذي تسعى الدراسة إلى التركيز على أهمية الهيكل التنظيمي المصرفي في تحقيق أفضل مستوى في الأداء لكسب ميزة التفوق، ومن خلال أداءها الاستراتيجي معبراً عنه بأداء المصرف المالي والتشغيلي كمقاييس دقيقة لأداء المؤسسة المصرفية.

خامسا" :التنظيم الأدهوقراطي شكلاً من أشكال التنظيم الحديث:

إن المنظمة المبحوثة تتخذ شكلاً أدهوقراطياً في التنظيم باعتمادها على فريق العمل إذ يكون هذا الشكل من التنظيم مناقضاً للشكل البيروقراطي للمنظمات. فقد أشار بنس Bennis إلى هذا النوع ولأول مرة عام ١٩٧٠ [١] .

يمتاز التنظيم المؤقت (الأدهوقراطية) بالاستجابة إلى متطلبات البيئة المتغيرة من خلال المرونة والتجديد الذاتي باعتماده على الاتصالات الأفقية ، والذي يعد من الهياكل التنظيمية المعقدة، والمعتمدة في إنجاز مهامها على فريق العمل،

المصدر:

[١] داغر، حرحوش : "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٧٧ .

والتـي تضـم مجموعـة مـن الاختصاصـيين، يكـاد أن يكـون التمـايز السـلطوي بيـنهم معدوم، فتكون أحياناً سلطتهم متشابهة أو متأتية من الخبرة بحيث تأخذ شكلاً غير رسمي وتكون أقوى أحياناً من السلطة الرسمية لمدير الفريق. وفي عام ١٩٧٩ تبع بنس، منتزبرغ "Mintzberg" الذي ميز بين نوعين من التنظيم المؤقت.

المبحث الثاني: الأداء المنظمي ومعايير قياسه:

The Concept of Organizational Oerformance

Nothing focuses the mind better than the constant sight of a competitor who wants to wipe you off the map.

“Wayne Calloway”

الأداء المنظمي *Organizational Performance*

أولا" :مفهوم: Concept

ينطوي مفهوم الأداء على كثير من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفاعلية، وما هو مخطط وما هو فعلي كماً ونوعاً. ويركز باحثوا المنظمة على فاعليتها التي تحدد أداءها الكفء، وقدرتها في تحقيق أهدافها على الأمد الطويل في البقاء والتكيف والنمو، إذ يتمثل الأداء بالمقاييس التي تساعد على تقييم المنظمة، والذي يتطلب منها أن تربط حاضرها بمستقبلها ،وذلك من خلال استجابتها إلى المتغيرات البيئية ، بحيث تضع المنظمة خططاً على أساس المطابقة والمعالجة للفجوة التي قد تحدث نتيجة الفرق وعدم مطابقة المستهدف وما تم إنجازه فعلاً. فإن لم تستطع المنظمة الوصول إلى أهدافها كما خطط لها ، فإن هناك خللاً ما، لذا كانت الحاجة إلى المراقبة والتقييم ضرورية ليتم بعد ذلك تحديد المعايير كمية أو نوعية، وإذا ما كان الأداء دون تلك المعايير المناسبة لأدائها سواء كانت تلك كمية أو نوعية، وإذا ما كان الأداء دون تلك المعايير أو متفوق عنها ، فستكون هناك حاجة إلى اتخاذ فعل علاجي أو تعديل للمعايير.

إن أهمية الأداء المنظمي تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة في تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهتمة بها، وفاعليتها التي تعد معيارا" يعكس نجاح المنظمة في

تحقيق أهدافها بتفوق، فهو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها والنتيجة النهائية التي تهدف المنظمة الوصول إليها وبذلك فهو مرآة عمل المنظمة.

أن تقييم أداء المنظمة ككل يعني تقييم استراتيجيتها، وبيان مدى النجاح الذي حققته في تحسين هذا الأداء، وعند كل مستوى من مستويات الإدارة يتطلب التقييم اختيار المعايير الملائمة وقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات وتصحيحها[1] .

إن المنظمة تكون بحاجة إلى معرفة حساسيتها تجاه الأزمات ، وقدرتها على تهيئة الاستجابات السريعة ، والملائمة للأحداث ، والتي تضعف بدونها رسالة المنظمة التي وجدت من أجل تحقيقها. لذا كان طرح الأسئلة الآتية من قبل المنظمة وإليها أمراً ضرورياً:

أين نحن الآن	Where are we now
إلى أين نريد أن نصل	Where do we want to be
كيف يجب أن نصل إلى هناك	How do we get there

ما سبق يقودنا إلى ما يجب قياسه، والذي يجب أن يتصف بالقدرة والقابلية على أن يقاس بموضوعية (١) التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى والتي غالباً ما تكون تلك العناصر التي يتوقع منها أن تواجه قدرا" من المصاعب عند التنفيذ (٢) صياغة معايير محددة لقايس الأداء إذ يمثل استخدام المعايير في قياس النتائج

Source:

[1] Anthony , 2001 , p (65 – 68).

تعبيرا" مفصلا" للأهداف (٣) يقاس الأداء وفقاً للمعايير المحددة (٤) إجراء المقارنة لمعرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا (٥) اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم تطابق ما تم إنجازه مع الأهداف المنشودة.

نستخلص مما سبق ما يأتي:

إن استخدام المعايير الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة يعد أمراً ضرورياً في المؤسسة المصرفية التي تكون الحاجة فيها لتقييم الأداء وعلى مختلف مستوياته سواء كان أداءً مالياً أو تشغيلياً وتنافسياً ضرورية لمعرفة أين يقف المصرف وإلى أين يتجه وما لديه من ميز تنافسية يستطيع من خلالها أن يتفوق على منافسيه في القطاع المصرفي، وكما هو معروف لدينا أن ما لدى البنوك من تعاملات مصرفية هي ذات قدرة وقابلية على أن تقاس سواء كانت مقاييس كمية أو مقاييس موضوعية. تقودنا هذه التعاملات إلى ما يجب قياسه ومنحه الأولوية في عملية التقييم كمؤشر الربحية، مخاطر الائتمان، نسبة السيولة لذا كان واجباً على المؤسسات أن تدرك المكان التي هي فيه وإلى أين ترغب أن تصل، وكيفية تحقيق ذلك، من خلال الكشف عن نقاط القوة التي تمتلكها وتشخيص نقاط الضعف التي يجب أن تسعى لتحسينها سعياً لمقابلة تلك النقاط مع الفرص المتاحة لها في بيئة الأعمال والتوصل إلى استراتيجية تمكنها من تحقيق أفضل مستوى للأداء

الاستراتيجي. وحيث أن أساليب وطرائق إنجاز الأعمال تختلف من منظمة لأخرى، بحسب طبيعة نشاط المنظمة، حجمها وأهدافها، والذي يفضي بدوره إلى تشكيل هيكل يتناسب وينسجم مع ما سبق يتضمن مستويات تنظيمية بإدارات مختلفة، وعاملين ذوي كفاءات واختصاصات متباينة وحسب حاجة المنظمة سعياً إلى تحقيق أهدافها. وفي ضوء ذلك تختلف مقاييس الأداء من هدف لآخر ، حيثُ يعتمد هذا الأداء على الجهة المستفيدة منه ، ويمكن تصنيف الجهات المستفيدة وذات المصلحة في أداء المنظمة على النحو الآتي:

- المساهمون.
- الموظفون.
- المجتمع.

ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة تحقق من خلالها مصالحها، وقد وضع عالم الإدارة الأمريكي "Pet Druker" مجموعة من أهداف الأداء المنظمي من الممكن استخدامها كمعايير للقياس[١] [٢] :

- الموقف التنافس والإبداع.
- استخدام موارد المنظمة والإنتاجية.
- تطوير القوى البشرية.تطوير أداء العاملين.

المصدر:

[١] عبيد ، فضم نعمة "آثار استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي" ، ٢٠٠٠ ، ص (٨٠ – ٨٢).

Source:

[2] Anthony (Management Control) , 2001 , p(76 – 79) .

- المسؤولية الاجتماعية.

وكما تم ذكره ومن خلال ما سبق نستخلص ما يأتي:

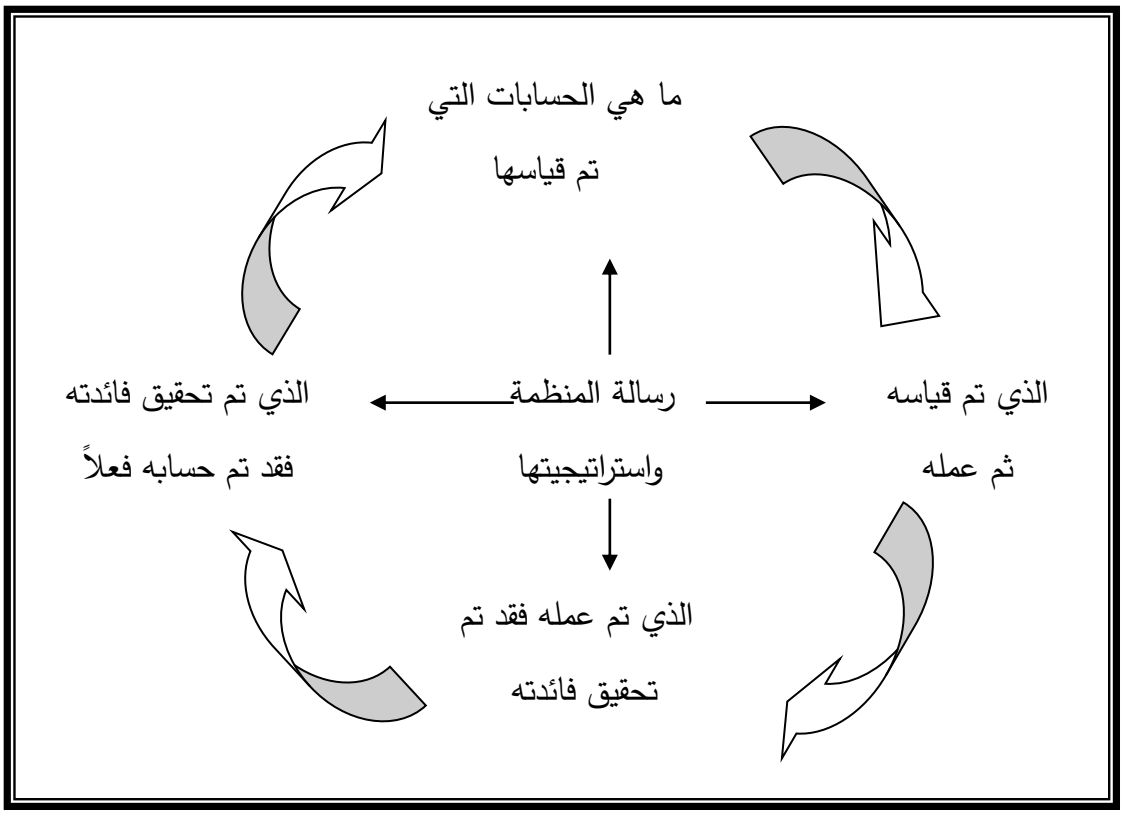
إن اختلاف مقاييس أو مؤشرات الأداء التي تعبر عن مستوى هذا الأداء في المنظمات تختلف حسب الفئات التي نرغب في إخضاعها للتقييم، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة المصرفية ، فيكون تحليل (sowt) الذي يعبر عن تحليل وتدقيق البنية الخارجية والداخلية وكشف نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة، ونقاط الضعف التي من المفروض أن تسعى المنظمة جاهدة لتحسينها، فضلاً عن الفرص والتهديدات، حيث يكون هذا التحليل خاص بإدارات المؤسسة من مالية وتسويق...الخ. فضلاً عن الوضع الاقتصادي والتعليمات التي تصدرها الدولة في إطار ضبط عمل المؤسسات في ظل قواعد وتعليمات محددة، في حين تكون مقاييس رضا العملاء من زبائن خارجيين أو رضا عاملين من زبائن داخليين ، وخاصة بتقييم وضع الزبون ومدى ولاءه للمؤسسة فضلاً عن رضا العامل وشعوره بالاستقرار والانتماء للمؤسسة ، والذي يفضي بدوره لرفع مستوى الأداء وعلى صعيد المنظمة ككل.

إن نجاح المنظمة في تنفيذ رسالتها واستراتيجيتها يعتمد على عمق هذه الاستراتيجية ومعناها. وإن وجود نظام لقياس الأداء هو آلية، الغرض منها تحسين

وضع المنظمة بوجود تغذية عكسية، ورقابة إدارية لغرض تقييم الأعمال وأدائها على الأقل مرة في كل عام.

الشكل رقم (١١)

تصميم أنظمة قياس الأداء



Source: Anthony, Robert . N. "Management control system " publishing in Singapore2001 p 442.

إن تحقيق أعلى مستوى للأداء يعد المسؤولية النهائية لأية منظمة والذي يشكل هدفاً من أهداف المنظمة عن طريق استخدامها للموارد بمختلف أنواعها وبأسلوب كفوء، فالأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة كونه يمثل مقياس التعرف على مدى جدارة المنظمة وتفوقها. إذ تبرز أهمية كونه خطوة تحدد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة ، أو مدى تطابقهما معها. إن معاينة العملية

ضرورية لفهم كيفية عمل المنظمات من أجل تصحيح الانحرافات فيها ورفع مستوى الأداء ، وتصميم الهيكل بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً، فضلاً عن إمكانية التعرف على الحاجة إلى التغيير ، وكيفية إجراؤُه في المنظمة.

نستنتج مما سبق ومما تم عرضه في الشكل ما يأتي:

يمكن الاستفادة من هذا الوصف لعملية تصميم أنظمة قياس الأداء من خلال إسقاط محتوى الشكل على أداء المؤسسة قيد الدراسة، وهي المؤسسة المصرفية الخاصة وذلك بإسقاط نتائج الاستبيان الذي تم عمله لأغراض البحث والتحليل في متغيرات الدراسة على ميزانيات البنوك، حيث سنقوم بوضع الحسابات الخاصة بتعاملات المصرف والتي تعبر عنها القوائم المالية من ميزانيات ودخل وقائمة تدفق نقدي وقائمة حقوق الملكية ما يمكننا من التحقق من مدى فاعلية أنظمة قياس الأداء في تحديد كفاءة وشفافية وسلامة هيكلية البنك ، وما لذلك من أثر على أداء المصرف وصولاً إلى تحقيق الأهداف المتواخاة والتي يأتي في مقدمتها تحقيق الربحية بزيادة العائد على عمليات البنك ، والذي يتوقف على وجود هيكل تنظيمي مناسب مما يسمح تحقيق الضبط المؤسسي لبنية العمل والذي يندرج في سياق قواعد الحكم الجيد التي تضمنتها معايير بازل الدولية للرقابة على المصارف والتي تعد بدورها وبحد ذاتها هيكل لإدارة مخاطر البنك من

خلال احتواءها على ضرورة تطبيق قوائم الحكم المؤسسي وتأمين هيكل واضح لإدارة مخاطر البنك.

ثانيا" :مقاييس الأداء : PerformancMeasurements

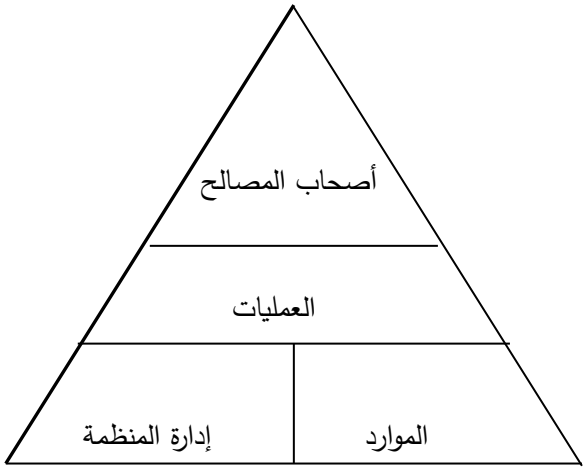
١. المقاييس التقليدية.٢مقاييس الأفراد.٣مقاييس التسويق.٤مقاييس أصحاب المصالح.٥مقاييس القيمة المضافة.٦مقاييس تقويم الإدارة العليا.

٧مقاييس الأداء الاقتصادي.٨بطاقة الدرجات المتوازنة.٩نموذج الإفلاس.

ويوضح الشكل ١٢ نموذج التفوق بوجود أدارة جيدة واستخدام امثل للموارد كأساس لتحقيق أهداف أصحاب المصالح والمستفيدين .

الشكل رقم (١٢)

نموذج الأداء المتفوق



Source: Kotler, Philip Kotter "marketing management" published in U.S.A 2000 P40

تدرك منظمات اليوم أنها بتلبية احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم تحقق المكانة المرموق التي تطمح في الوصول إليها وذلك من خلال التخصيص المناسب للموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمادية والتي تمثل جوهر الأعمال بوجود إدارة

فاعلة، فضلاً عن استثمار الطاقات الفكرية لتتمكن من الوصول إلى الأداء المتفوق الذي يستلزم تحقيقه إنجاز مهمتين أساسيتين:

الأولى : إدارة العمليات في المنظمة بشكل فاعل.

الثانيـــة: قـدرة المنظمــة علــى تغيـر هـذه العمليـات وفقـاً للمتطلبـات المسـتقبلية

نستنتج مما سبق وفي ضوء ما تم عرضه في الشكل:

تـدرك المؤسســات المصــرفية اليــوم أنهــا بتلبيــة احتياجــات زبائنهــا ورغبــاتهم علـــى مســـتوى توقعـــاتهم تحقـــق المكانـــة المرموقـــة التـــي تطمـــح إليهـــا لاسيما في التخصيص الأمثل للموارد المالية في مجالات الاستثمار، والموارد البشرية التي تمثل المورد الأهم لتحقيق أفضل مستوى أداء. لذا توجب على هذه المؤسسات تبنـي أسس إدارة العمليات المصرفية فـي التزامها بتطبيق معايير بازل فضـلاً عن الالتزام ببنود الحوكمة لتحقيق الشفافية والمرونة المطلوبة في العمل ليكون للمنظمة القدرة على تغيير عملياتها والاستجابة للمتطلبات المستقبلية المتغيرة باستمرار.

نـقاط مضيئة **Light point**

- يعد الهيكل التنظيمي هوية المؤسسة والرخصة التي تمنح في ضوءها المؤسسة قرار التأسيس والإنشاء لاسيما في مؤسسات العمل المصرفي.

- تعبر الخارطة التنظيمية عن الهيكلة المعنوية فضلاً عن الهيكلة المادية وبما لها من دور وأثر في رفع مستوى الأداء المنظمي لاسيما في طبيعة الاتصالات ونطاق الإشراف والمشاركة في وضع الخطط ومعرفة الأهداف فضلاً عن العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة وعندما تعمل تحت مظلة عمل الفريق.
- تعد الأبعاد الهيكلية أكثر دراسة من قبل الأدبيات المعاصرة في المركزية والتعقيد والتخصص والرسمية عنها من الأبعاد البيئة لاسيما في مؤسسات العمل المصرفي.
- يعبر الأداء عن قابلية المؤسسة في تحقيق أهدافها وكسب الميزة التنافسية في ضوء مقاييسه الكمية والموضوعية، ويكمن في مضمونه في معرفة المؤسسة بمكانها الحالي بين المنافسين وإلى أين تريد أن تصل من خلال الرؤية وكيفية الوصول إلى تلك المكانة ومن خلال رسالتها.

Where are we now

Where are we want to be

How to get there

الفصل الثالث

الجانب الميداني

□□□□□□□□□□□

□التطبيقي في إحدى مصارف القطاع الخاص في سورية□

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن نشأة المصارف الخاصة في سورية

المبحث الثاني

تحديد أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة

المبحث الثالث

تحليل المتغيرات وتحديد أهميتها بطريقة التحليل العاملي

المبحث الرابع

تحليل مستوى التأثير بين المتغيرات الرئيسة المستقلة

والمتغيرات الرئيسة المعتمدة

المبحث الخامس

تحليل العلاقات الارتباطية ومستوى التأثير بين المتغيرات

المبحث السادس

نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء الاستراتيجي

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن نشأة المصارف الخاصة في سورية

لقـــد تم اختيار مجتمع العينة من المؤسسات المصرفية في القطاع الخاص حيث ركّزت الدراسة في جانبها التحليلي لإسناد ودعم فرضياتها على عينة من منتسبي بنك بيمو والبنك الإسلامي ولتقارب نتائج التحليل الأولي في قياس اهتمام العينة تجاه متغيرات الدراسة بين بنك بيمو والبنك الإسلامي، فضلاً عن تقارب نسب الأداء ورغم اختلاف طبيعة التعاملات المصرفية وتوجه كلا المصرفين تم الاعتماد على متوسط اتجاه العينة في حين كان بنك عودة في تباين أكبر مع البنك الإسلامي الأمر الذي سيتم عرضه وتوضيحه لاحقاً.

– تم تأسيس بنك بيمو السعودي الفرنسي عام ٢٠٠٤ حيث بدأ نشاطه ليكون أول مصرف خاص في سورية بفروعه في (دمشق – حلب – اللاذقية – حماة – الحسكة – طرطوس) .يمارس بنك بيمو نشاطه في ظل قرار وزاري ووفقاً للسجل التجاري الخاص بالمصارف برقم /٣٩٠/ في /١٨/ نيسان ٢٠٠٣ وقائمة المصارف الخاصة بالرقم /٨/، حيث ضم مساهمين ماليين لبنانيين ومساهمين سعوديين من بنك (سعوديا بانكو).

– تم تأسيس بنك عودة /سورية عام ٢٠٠٧ وبـ (١٧) فرعاً تتوزع في مختلف محافظات سورية (دمشق، اللاذقية، حلب، حماة، طرطوس، حمص...)، يعمل بنك عودة تحت شعار "ننمي طموحات شبابنا" (Building a hope) وبهدف تقديم أفضل العروض لعملائه، فضلاً عن السعي الدائم لتحسين مستوى الأداء، حيث

يتميز البنك بعرض أحدث المعلومات على موقعه الخاص مع تفاصيل عن طبيعة الخدمات، لاسيما في مجال منح القروض للأفراد والشركات أو التأمين المصرفي.

– توالت سلسلة المصارف حتى تأسيس بنك سورية الدولي الإسلامي وانطلاقاً من رؤيته بأن يكون الخيار الأول للزبائن والرائد في العمل المصرفي الإسلامي من خلال تقديم كافة خدماته ومنتجاته المصرفية الإسلامية سواءً في مجال الإبداع وجذب الاستثمارات أو في مجال التمويل الإسلامي إلى كافة شرائح المجتمع السوري، ليكون إحدى البنوك الفاعلة في عملية التنمية الاقتصادية في سورية من خلال فروعه في (دمشق، حلب، حماة). يتميز البنك بتحديد واضح لأهدافه الاستراتيجية الرئيسية والالتزام بتطبيق (بازل 2) الذي يُعزز بدوره بناء نظام مصرفي قوي حيث تتمثل أهدافه في توفير وتقديم الخدمات المصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية وممارسة أعمال التحويل والاستثمار القائمة على غير أساس الفائدة في جميع صورها وأشكالها.

المبحث الثاني
تحديد أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة

يهدف المبحث إلى تحديد أهمية واتجاه المتغيرات الرئيسية والفرعية وفقراتهما وفق تقديرات أفراد العينة من خلال ثلاث فقرات حددت الأولى منها مدى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الهيكل التنظيمي من خلال نتائج قائمة الفحص، وبينت الثانية تحديد مستوى أهمية متغيرات الهيكل التنظيمي باستخدام المقاييس الاتجاهية، وتضمنت الثالثة تحديد مستوى أهمية متغيرات الأداء الاستراتيجي باستخدام المقاييس الاتجاهية.

٣-٢-١ تحديد مدى إدراك أفراد العينة لفقرات الهيكل التنظيمي من خلال نتائج قائمة الفحص:

يعرض الجدول رقم (٨) الآتي نتائج إجابات أفراد العينة بالنسبة المئوية من قائمة فحص مستوى إدراك أفراد العينة لفقرات الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (٨) نتائج قائمة فحص المتغيرات الفرعية

رمز الفقرة	مضمون الفقرة	معروف ومنفذ %	معروف وغير منفذ %	يمكن معرفته وتنفيذه %	غير معروف وغير منفذ %

X_1	وجـود خارطـة تنظيميـة للمصـرف الـذي تعمل فيه	١٠	١٤	٨٦	٠
X_2	وجـود خارطـة تنظيميـة لكافـة فـروع المصرف التابعة للمقر الرئيسي	١٠	٣٢	٦٨	٠
X_3	وجود خارطة تنظيمية لعدد الأقسام التابعة للفرع الواحد	٠	٦٢	٣٩	٠
X_4	إصـدار تعليمـات عـن شـروط ومواصـفات التوظيف	٠	٣٥	٦٥	٠
X_5	إصدار تعليمات عن مؤهلات التوظيف	٦٥	٣١	٤	٠
X_6	وجود نظام تحليل وتوصيف الوظائف	٨٣	١٧	٠	٠
X_7	توضيح الفقرات الهيكلية للعاملين	٠	٤٠	٦٠	٠
X_8	توثيق السياسات المصرفية	٦٠	٤٠	٠	٠
X_9	صياغة السياسات المصرفية بلغة واضحة ومفهومة	٤١	٥٥	٤	٠
X_{10}	اعتماد نظام خاص لتقويم أداء العاملين	٢	٣٠	٦٨	٠
X_{11}	اعتماد معايير في عملية تقويم الأداء	٠	٧٠	٣٠	٠
X_{12}	تعميم نتائج تقويم الأداء على العاملين	٦٠	٤٠	٠	٠
X_{13}	مشـاركة العـاملين فـي المصـرف بوضـع السياسات المصرفية	٨٣	١٧	٠	٠
X_{14}	الاستفادة من الخبرات السابقة في صياغة الاستراتيجية الجديدة	٤١	٥٥	٤	٠
X_{15}	اعتمـاد تحليـل swot قبـل صـياغة الإستراتيجية	١٠	٧٠	٢٠	٠
X_{16}	السـعي وراء تحقيـق التكامـل بـين الإستراتيجية وثقافة المصرف التنظيمية	٥	٤٠	٥٠	٠

X_{17}	مشاركة العاملين في عملية التدقيق الداخلي للمصرف سعياً لتحديد نقاط القوة والضعف في أقسامهم	٠	٨٣	١٧	٦
X_{18}	إعداد سياسات مسبقة لمواجهة التغيرات المفاجئة	٦٠	٣٠	١٠	٠
X_{19}	اعتماد الأطر المتخصصة في عملية صنع القرار	٣٠	٦٠	١٠	٠
X_{20}	السعي لتحسين الاتصال على مستوى نطاق الإشراف	٤١	٥٥	٤	٠
X_{21}	مراجعة السجلات الدورية لعملية تقويم الأداء	١٠	٤٣	٥٣	
X_{22}	تعميم معايير جودة المخرجات الكمية على كافة المنتسبين	٦٠	٤٠	٦	٠
X_{23}	تبني برامج تشجيعية لمكافأة المتميزين	٥	٤٠	٥٥	
X_{24}	السعي وراء ربط برامج الحوافز اعتماداً على نسبة تحقيق الأرباح	٠	٤٠	٤٠	٢٠
X_{25}	توافق أرصدة الموازنة مع الاحتياجات	٠	١٠٠	٠	٠
X_{26}	تحديد مبالغ الموازنة اعتماداً ونسبةً للوضع الاقتصادي	٢٠	٧٠	١٠	٠
X_{27}	التحقق الدوري من كفاءة أداء الموارد البشرية	١٠	٦٠	٣٠	٠
X_{28}	توفر البدائل اللازمة لمعالجة الاخفاقات	١٠	٣٠	٤٠	١٠
X_{29}	خضوع التعاملات المصرفية لنظام فحص نماذج التعامل المصرفي	٦	٥٧	٣٣	٣
X_{30}	توثيق أسباب ارتفاع نسبة الخسائر مقارنة بالفترة السابقة لها	٩٠	٥	٥	٦

X_{31}	التأكيد على تحقيق نسبة الربحية النوعية	٤٠	٤٠	٢٠	٠
X_{32}	وجـود دورات توعيـة لإرشـاد العـاملين للتعامل مع الموقف الحالي للمصرف	٧٣	١٥	١١	٠
X_{33}	وجود الدورات التدريبية لرفع مستوى الأداء	٩٠	٥	٥	٠
X_{34}	وجود الدورات التدريبية لغرض الاحتفاظ بالعاملين ذاتهم	٦٠	٢٠	٣٠	٠
X_{35}	التأكيد على ضرورة كسب الميزة التنافسية من خلال ملائمة الهيكل التنظيمي لمستوى الأداء الاستراتيجي	٦٥	٢٠	١٠	٠
X_{36}	تبني هدف تطبيق معايير بازل الدولية	٥٠	٥٠	٠	٠
X_{37}	إعلان الالتزام ببنود الحوكمة	٠	٥٠	٥٠	٠
X_{38}	منح الصلاحيات لاتخاذ القرارات المهمة	٠	٣٠	٧٠	٠
X_{39}	السعي لتوسيع قاعدة اتخاذ القرار	٠	٦١	٣٢	٠
X_{40}	السعي لزيادة مرونة تنفيذ الإجراءات	٢٠	٤٠	٣٠	٠
X_{41}	الالتزام بعدد محدد من مستويات الإشراف	٤٠	٢٠	٥٠	٠
X_{42}	انسـجام الهيكـل التنظيمـي مـع متطلبـات العمل	٠	٢٠	٦٥	١٥
X_{43}	تخفـيض عـدد الجهـات التـي يـتم رفـع التقارير إليها	٥	٤٠	٥٥	٠

المصدر: إعداد الباحثة "الحاسب الالكتروني"

من خلال الجدول رقم (٨) نستخلص ما يلـي:

إدراك أفـــراد العينـــة قيـــد الدراســـة لـــدور وأهميـــة المتغيـــرات التـي تـم اختيارهـا وإخضـاعها للتحليـل الإحصـائي مـن أبعـاد الهيكـل التنظيمـي للمؤسسات.

وقد حققت الفقرات الخاصـة بالتخصـص الأهميـة الأكبر فـي ضـوء اختبـار إدراك العينة للأهمية النسبية للمتغيرات فيما جاءت بعدها الفقرات الخاصـة بالرسمية وكانت الأبعاد الأخرى متوالية فـي درجـة الأهمية بالنسبة لإدراك أفراد العينـة، وكمـا نلاحظ ذلـك فـي الجـداول الخاصـة بتحديـد مسـتوى أهميـة المتغيـرات باسـتخدام المقـاييس الاتجاهية.

ويعرض الجدول رقم (٩) الآتـي خلاصـة نتـائج إجابـات أفراد العينـة مـن قائمـة فحص المتغيرات الرئيسة والفرعية للهيكل التنظيمي

جدول رقم (٩) قائمة فحص المتغيرات الرئيسة والفرعية للهيكل التنظيمي

		معروف ومنفذ	معروف وغير	يمكن معرفته	غير معروف وغير

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	%		منفذ %		وتنفيذه %		منفذ %	
		الفرعي	الرئيسي	الفرعي	الرئيسي	الفرعي	الرئيسي	الفرعي	الرئيسي
التعقيد في الخارطة التنظيمية	الارتباط الوظيفي	٣.٣٣	٢٠.٨	٣٥	٤٣.٢	٣٦	٣٠.٥	٠	٠
	مراكز صنع القرار	٧٠.٥		٢٥.٧		٣.٧		٠	
	كفاءة الاتصال	٠		٨٤.٢		٦٠		٠	
	التوصيف الوظيفي	٣٠.٣		٣٥		٢٣		٠	
الرسمية في الخارطة التنظيمية	التقارير الدورية	٨.٣	٢.٧٦	٣٠.٨	٥٠.٠	٥٠.٥	٤٨.٦	٠.٥	٥.٨
	التوزيع الجغرافي	٠		٧٠		٥١		١٧.٥	
	نطاق الإشراف	٢.٥		٥١		٤٦.٢		٠	
التخصص في الخارطة التنظيمية	توصيف وظيفي	٧٢	٦٣.٢	٣٣	٣٣.٦	١٧	٧.٦	٠	٠
	ارتباط وظيفي	٤٩.٢		٤٤.٣		٣.٣٣		٠	
	دورات تدريبية	٧٠.٢		٢٤		٣.٢٥		٠	
المركزية في الخارطة التنظيمية	الصلاحيات والواجبات	٢٥	٣٤.٥	٥١.٣	٤٥.٦	٢٢.٦	١٨.٣	١	١.٤٣
	مراكز صنع القرار	٥٨.٥		٣٠.٧		٢١.٦		٠	
	السياسات والإجراءات المصرفية	٧٢		٥٥		١٠.٧		٣	
المجمــوع			٣٠.٠		٤٢.٧		٢٥.٧٥		١.٦

أظهرت نتائج تحليل الجدولين (٨ و ٩) ما يلي:

أن حقل (معروف ومنفذ) قد حظي بنسبة موافقة أكبر مقارنة مع حقل (غير معروف وغير منفذ)، وحظي حقلي (معروف وغير منفذ) و (يمكن معرفته وتنفيذه) بنسبة موافقة أكبر مع حقل (غير معروف وغير منفذ).

حيث يشير حقلي (معروف وغير منفذ) و (يمكن معرفته وتنفيذه) إلى مدى الإدراك النظري والفكري لمبادئ وجود الهيكل التنظيمي في المصارف وهي بذلك تشكل أرضية ملائمة لقبول العمل وفق أنظمة معايير بازل ومعايير الحوكمة بما يحقق التفوق في الأداء الاستراتيجي وبما يضمن كسب الميزة التنافسية للمصرف.

يشير حقل (معروف وغير منفذ) إلى الإدراك الواضح لمبادئ وجود الهيكل التنظيمي واضح الصلاحيات والواجبات لاسيما في المؤسسات المصرفية وفي إطار الضبط المؤسسي.

تشير نسبة موافقة أفراد العينة الأكبر حول حقل (معروف وغير منفذ) ومن ثم (معروف ومنفذ)، (يمكن معرفته وتنفيذه) إلى إمكانية العمل وفق متطلبات الحوكمة ومعايير بازل الدولية في المؤسسات المصرفية.

وأظهرت نسبة موافقة أفراد العينة لحقل (معروف ومنفذ) وحقلي (معروف وغير منفذ)، (يمكن معرفته وتنفيذه) حول الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي (التعقيد – الرسمية – التخصص – المركزية) نسب التأكيد الأكثر مقارنة مع حقل (غير معروف وغير منفذ) بما يخص الفقرات المتضمنة عرضاً كنسبة تمثيل هذه الأبعاد في الخارطة التنظيمية للمصرف، مما

يدل على أن تشخيص أفراد العينة لهذه العناصر بصفتها متطلبات رئيسية لتحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز للمصرف.

وأبدى أفراد العينة اهتماماً كبيراً بالفقرات الفرعية للمتطلبات الرئيسية وهي كل من (الارتباط الوظيفي، مراكز صنع القرار، كفاءة الاتصال، التوصيف الوظيفي، الصلاحيات والواجبات، نطاق الإشراف) والسبب يعود إلى كون هذه الفقرات أقرب إلى ما هو قائم فعلاً في المؤسسة المصرفية.

وأظهر متطلب التخصص ومتغيراته الفرعية أعلى نسبة موافقة في حقل (معروف ومنفذ) مقارنة بنسب المتطلبات الأخرى وهذا يعزى إلى ما هو قائم فعلاً في المؤسسة المصرفية عينة الدراسة وتركيزها على العمل التخصصي.

تؤكد اتجاهات التحليل إلى إدراك أفراد العينة ورغبتهم في تطبيق متطلبات الهيكل التنظيمي مؤكدة بذلك إمكانية العمل وتحقيق مستوى الأداء المتفوق وفقاً لوجود الهيكل التنظيمي الملائم لطبيعة نشاط المؤسسة المصرفية.

٣-٢-٢: تحديد مستوى أهمية متغيرات الهيكل التنظيمي باستخدام المقاييس الاتجاهية:

١. ***بعد التعقيد:*** يعرض الجدول (١٠) الآتي قوة المتغيرات الفرعية وفقراتها واتجاهها بالنسبة لمتغير التعقيد في الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (١٠) مستوى أهمية المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيسي (التعقيد)

المتغير الفرعي	مضمون الفقرة	متوسط الاتجاه	شدة الإجابة	قوة متوسط الاتجاه

		للفقرة	المتغيرات	للفقرة	المتغيرات	للفقرة	المتغيرات
الارتباط الوظيفي	ترتبط وظيفتك بوظائف أخرى	٤	٢.١٢٥	٤.٥	٢.٢٥	٥٠	-٤٣.٧٥
	وجود خارطة تنظيمية للمصرف الذي تعمل فيه	١.٥		١.٥		-٧٥	
	عدد الأقسام في فرعك مناسب لطبيعة وسير العمل	١.٥		١.٥		-٧٥	
	وجود خارطة تنظيمية لفروع المصرف الذي تعمل فيه	١.٥		١.٥		-٧٥	
مراكز صنع القرار	عدد المراكز التي تتلقى منها الأوامر قليل	٤.٥	٤.٥٥	٣.٥	٤.٣١	٧٥	١٧.٥
	اعتماد الأطر المتخصصة في عملية صنع القرار	٤.٢		٤.٣٥		٦٠	
	الاتصال بمستويات أعلى لإبداء الرأي	٤.٥		٤.٧٥		٧٥	
	مشاركة العاملين بوضع السياسات المصرفية	٥		٤.٩		١٠٠	
التوصيف الوظيفي	إصدار تعليمات عن شروط ومواصفات التوظيف	٢	٢.٣٣	٢.٦	٢.٥	-٥٠	-٣٣.٣
	وجود نظام تحليل وتوصيف الوظائف	١.٥		١.٥		-٧٥	
	إصدار تعليمات عن متطلبات التأهيل لغرض التوظيف	١.٥		١.٥		-٧٥	
	الالتزام بمعايير محددة	٤.٥		٤.٥		٧٥	
قنوات الاتصال	السعي لتحسين الاتصال على مستوى نطاق الإشراف	٤.٥	٤.٧٣	٤.٥	٤.٦٥	٧٥	٨٦.٧
	تستطيع الإشراف على كل مجريات الأعمال في قسمك	٤.٧		٤.٦		٨٥	
	عدد المراكز التي تتلقى منها الأوامر قليل	٥		٤.٨٥		١٠٠	
المتغير الرئيسي	التعقيد		٣.٤		٣.٣٥		٤.٧

يتضح من الجدول (١٠) :

١-أن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات (ارتباط وظيفتك بوظائف أخرى)، (وجود خارطة تنظيمية للمصرف)،

عدد الأقسام في فرعك مناسب لطبيعة وسير العمل) قد بلغت على التوالي (٤ . ٤.٥ . ٥٠) (١.٥ ، ١ ، ٧٥-) (١.٥ ، ٣ ، ٧٥-) مبينة الاهتمام الواضح من قبل أفراد العينة بأهمية وجود الخارطة التنظيمية وأهمية تفصيل الرابط الوظيفي مقابل اهتمام محدود من قبل مديري المؤسسة المصرفية عينة الدراسة بتوضيح الفقرات الخاصة بعملية صنع القرار وتكامل قنوات الاتصال.

في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي الارتباط الوظيفي على التوالي (٢.١٢٥ ، ٢.٢٥ ، ٤٤-) مؤكدة الاهتمام المحدود من قبل أفراد العينة بضرورة الارتباط والتكامل الوظيفي.

٢-أن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات (مراكز القرار) (الأطر المتخصصة في عملية صنع القرار) (الاتصال بمستويات أعلى لإبداء الرأي) قد بلغت على التوالي (٧٥ ، ٣.٢٥ ، ٤.٥) (٤.٢ ، ٤.٣ , ٦٠) (٧٥ ، ٤.٧٥ ، 4.5) مبينة الاهتمام الواضح جداً من قبل أفراد العينة بضرورة مشاركة العاملين في عملية وضع السياسات المصرفية والسعي لتخفيض عدد المراكز التي يتلقى منها العاملين الأوامر الصادرة لهم وذلك بتحديد السياسات المصرفية وصياغتها بلغة واضحة

ومفهومة. في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي مراكز صنع القرار على التوالي (٤.٥٥ ، ٤.٣١ ، ٧٧.٣) مؤكدة الاهتمام الواضح من قبل إدارة المؤسسة المصرفية بضرورة جعل السياسة المصرفية معبرة عن الدور الفعال للمصرف في المجتمع والمشاركة من قبل منتسبيه لصياغتها وتحديدها.

٣-أن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات (إصدار تعليمات عن شروط ومواصفات التوظيف)، (إصدار تعليمات عن المؤهلات المطلوبة) قد بلغت على التوالي (٢ ، ٢.٦ ، ٥٠-) و (١.٥ ، ٢ ، ٧٥-) مبينة الاهتمام المحدود جداً لأفراد العينة بتبني أركان الهيكل التنظيمي وأسسه الملائمة لسير العمل والتأكيد على ضرورة وجود أنظمة تحليل وتوصيف الوظائف كإحدى أهداف تحقيق مستوى الأداء المتفوق بوجود الهيكل التنظيمي الكفوء.

في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (التوصيف الوظيفي) على التوالي(٢.٣٣ و ٢.٥ و٣٣.٣-) مؤكدة الاهتمام المحدود والاتجاه السلبي نحو ارتباط كفاءة أنظمة التوصيف الوظيفي ضمن الخارطة التنظيمية للمصرف وطبيعة أداء المؤسسة المصرفية.

٤-أن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات (السعي لتحسين الاتصالات)، (الإشراف على كل مجريات الأعمال في قسمك) (عدد المراكز التي تتلقى منها الأوامر قليل) قد بلغت على التوالي (٤.٥ ، ٤.٥ ، ٧٥) (٤.٧ ، ٤.٦ ، ٨٥) (٥ ، ٤.٨٥ ، ١٠٠) مبينة الاهتمام الواضح جداً والاتجاه الإيجابي من قبل أفراد العينة لتحسين أنظمة الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية والسعي من أجل تخفيض مراكز إصدار الأوامر، في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (قنوات الاتصال) على التوالي (٤.٧٣ ، ٦٥ ، ٤ ، ٨٦) مؤكدة الاهتمام الواضح جداً والاتجاه الإيجابي القوي بالإجراءات الإدارية المعتمدة داخل المصرف.

يستخلص من التحليل السابق الذكر ما يلي:

الاهتمام الواضح جداً والاتجاه الإيجابي والمقبول بالمتغيرين الفرعيين (مراكز صنع القرار) (قنوات الاتصال) مقابل الاهتمام المحدود والاتجاه السلبي وغير المقبول كثيراً بالمتغيرات الفرعية (التوصيف الوظيفي). وهذا يعني أن اتجاه أفراد العينة تكمن في أن المسؤولية ينبغي أن تؤكد على كل من (كفاءة الاتصالات، عملية صنع القرار) التي توجه الترابط الوظيفي وتزيد من كفاءة أداء العمل المصرفي فضلاً عن إمكانية تخفيض المراكز

التي يتلقى منها الموظف قراراته بما يؤدي إلى انخفاض نسبة تأثير التعقيد المؤسسي لدى المصرف، حيث تُمثِل هذه المتغيرات وسائل لتحقيق أفضل الغايات في درجات الفاعلية والكفاءة في الأداء الاستراتيجي للمصرف بالرغم من الاختلاف في الاهتمام بالمتغيرات الفرعية للمتغير الرئيسي (بعد التعقيد) إلاّ أن اهتمام أفراد العينة بدى واضحا" ومقبولا" لـ (٥٣٪) من فقرات المتغير موثقة بمستوى الأداء الذي ينبغي تحقيقه.

٢ . بعد المركزية:

يعرض الجدول (١١) الآتي قوة المتغيرات الفرعية وفقراتها واتجاهها بالنسبة لمتغير المركزية.

جدول (١١) مستوى أهمية المتغيرات الفرعية وفقراتها للمتغير الرئيسي (المركزية)

المتغير الفرعي	مضمون الفقرة	متوسط الاتجاه		شدة الإجابة		قوة متوسط الاتجاه	
		للفقرة	المتغيرات	للفقرة	المتغيرات	للفقرة	المتغيرات
الصلاحيات والواجبات	صلاحيتك كبيرة في اتخاذ قرارات مهمة	٢.٧	٢.٣٦	٢.٥	٢.١	-١٥	-٣١.٦
	صلاحيتك بالتعاون مع أقسام أخرى كبيرة دون الرجوع إلى رئيسك المباشر	٢.٤		٣.٢		-٣٠	
	لديك صلاحية العمل بالشكل الذي ترغب فيه وبحرية	٢		٢		-٥٠	
السياسات والإجراءات	تحدد الإدارة العامة للمصرف الأهداف وتتولى الفروع التنفيذ	١.٢	١.٥	١.١٥	١.٤٨	-٩٠	-٧٣.٣
	يحدد المصرف السياسات الخاصة بالعمل	١.٥		١.٥٥		-٧٥	
	هناك عدد كبير من القواعد والتعليمات التي تحدد أعمال المصرف	١.٩		١.٧٥		-٥٥	
مراكز صنع القرار	عدد المراكز التي تتلقى منها الأوامر قليل	٢.٥	٢.٩	٢.٣٥	٢.٨٨	-٢٥	-١١.٣
	اعتماد أطر متخصصة في عملية صنع القرار	٤		٤.١		٥٠	
	مشاركة العاملين في عملية صنع القرار	٢.٧		٢.٢		١.٥	
	المتغير الرئيسي المركزية		**٢.٢٥**		**٢.١٥**		-٣٨

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

١-إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات الواردة (في صلاحية اتخاذ القرار) (صلاحية العمل بحرية) قد بلغت على التوالي (٢.٥ و ٢.٧ و -١٥) (٢ و ٢ و -٥٠) مبينة الاهتمام الواضح جداً والاتجاه الإيجابي القوي لمنح صلاحية التعاون مع أقسام أخرى في أداء العمل ، فضلاً عن حرية أداء العمل بما يحقق جوانب الإبداع ، والذي بدوره يفضي لأداء تنافسي متميز ، مقابل اهتمام محدود واتجاه سلبي على مستوى توسيع الصلاحيات لاتخاذ قرارات مهمة مما يدل بالاتجاه السلبي لدى الأفراد لصنع قرارات خاصة بعملهم وعدم رغبتهم في زيادة حجم المسؤولية الوظيفية التي تترتب في ضوء ذلك.

في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (الصلاحيات والواجبات) على التوالي (٢.٣ و ٢.١ و -٣١) مؤكدة الاهتمام الواضح بمستوى وحجم الصلاحيات والواجبات والاتجاه الضعيف لها من قبل أفراد العينة.

٢-إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات الواردة (تحديد المصرف للسياسات) تحديد الأهداف من قبل الإدارة العليا) (عدد كبير من اللوائح تحدد سير العمل) كانت على التوالي (١.٢ و ١.١٥ و -٩٠) (١.٥ و ١.٥٥ و -٧٥) (١.٩ و ١.٧٥ و -٥٥) مبينة الاهتمام المحدود جداً والاتجاه السلبي نحو تحديد السياسات وإشراك العاملين في

ذلك، فضلاً عن الاتجاه السلبي نحو الوعي بضرورة تخفيض نسبة اللوائح والتعليمات الخاصة بعمل المصرف والذي قد يخلق حالة من الروتين وعدم المرونة الذي يمنع بل يزيد من درجة عدم قدرة المصرف للتكيف مع الظروف المحيطة وبشكل سريع فضلاً عن انخفاض مستوى الإبداع لدى الأفراد.

في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (السياسات والإجراءات) (١.٥ و ١.٤٨ و -٧٣.٣) مما يعكس الاتجاه السلبي من قبل أفراد العينة بعملية رسم السياسات المصرفية.

٣-إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات الواردة (مراكز تتلقى منها الأوامر) (كوادر متخصصة في صنع القرار) (مشاركة العاملين في عملية صنع القرار) قد بلغت على التوالي (٢.٥ و٢.٣٥ و-٢٥) (٤ و٤.١ و٥٠) (٢.٧ و٢.٢ و -٥) مبينة الاهتمام المحدود بأهمية المشاركة في صنع القرار ، فضلاً عن عدم إعطاء الأولوية لعدد المراكز التي يتلقى العاملين القرارات منها والذي قد يخلق نِسباً من التداخل والتشابك عند تأسيس الخارطة التنظيمية للمؤسسة المصرفية، في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة الاتجاه للمتغير الفرعي (مراكز صنع القرار) اهتمام محدود واتجاه إيجابي أكثر بالمشاركة في عملية صنع القرار لتحقيق مستوى الأداء المتفوق للمصرف،فضلا" عن تقليص عدد مراكز صنع القرار.

يستخلص من نتائج التحليل سابق الذكر ما يأتي:

تتفاوت نسب الاهتمام والاتجاه نحو المتغيرات الفرعية (الصلاحيات والواجبات) (السياسات المصرفية) (مراكز صنع القرار) وهذا يعني اتجاه أفراد العينة حول الرغبة في المشاركة حين هناك افتقار واضح من قبل أفراد العينة لأهمية هذه المشاركة في عملية صنع القرار ووضع سياسات واستراتيجيات العمل ،انعكس هذا على تقدير أفراد العينة لمتغير (السياسات والإجراءات) ومتغير (صنع القرار).

إن التشكيل السليم والواضح للهيكل التنظيمي قادر على أن يعطي الصورة الإيجابية عن دور هذه المتغيرات وكفاءة أداءها ضمن الخارطة التنظيمية للمصرف، وحيث أن العاملين هم المورد الأهم لدى المؤسسات لاسيما الخدمية منها كالمصارف قيد البحث فلا بد أن يولى هذا المورد اهتماماً أكبر ويمنح دور أكبر لتحقيق أفضل مستويات الأداء على المستوى الاستراتيجي الذي يمثل أداءً تنافسياً في مجال عمل المؤسسات المصرفية

٣. التخصص:

يعرض الجدول رقم (١٢) الآتي قوة المتغيرات الفرعية وفقراتها واتجاهها بالنسبة لمتغير بعد التخصص :

جدول (١٢) مستوى أهمية المتغيرات الفرعية وفقراتها للمتغير الرئيسي (التخصص)

المتغير الفرعي	مضمون الفقرة	متوسط الاتجاه		شدة الإجابة		قوة متوسط الاتجاه	
		للفقرة	المتغيرات	للفقرة	المتغيرات	للفقرة	المتغيرات
التخصص	ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات العمل	٢.٨	٣.٧	٢.٧	٣.٢٥	-١٠	١٥
	كثير ما يطلب منك أداء مهام ليست جزء من	٤.٩		٤.٨		٩٥	

	وظيفتك						
	تتلاءم وظيفتك مع اختصاصك	٣.٥		٣.٥		٢٥	
	وظيفتك تمثل جزء من اختصاصك	٢		٢		-٥٠	
التوصيف الوظيفي	وجود نظام تحليل وتوصيف الوظائف	١.٩	٣.٣٣	١.٢	٢.٨٨	-٥٥	٦.٦٦
	تغيير محتوى عملك خلال فترة عملك بالمصرف وبشكل جوهري	٤.٧		٤.٨		٨٥	
	إصدار تعليمات عن متطلبات المؤهل العلمي	٢.٨		٢.٦٥		-١٠	
الاستقلال الوظيفي	عملك مستقل عن باقي الوظائف	٤.٧	٤.٦٥	٤.٢٥	٤.٣٥		٨٢.٥
	تلاقي صعوبة عند قيامك بأعمال زملائك	٤.٩		٤.٨			
	تنوع وتعدد الاختصاصات بسبب	٤.٥		٤.٤٥			
	المعاناة لدى القائمين بالعمل داخل المصرف.	٤.٥		٤.٩			
	يتم توضيح الفقرات الهيكلية للعاملين	٣.٥		٣.٥			
المؤهل العلمي	يتم التعيين وفقاً للمؤهل العلمي للمتقدم	٤.٧	٣.٣	٤.٦	٣.١٨	٨٥	١٥
	يتم التعيين وفقاً لخبرة المتقدم	٢.٥		٢.٣		-٢٥	
	الأفضلية لذوي الاختصاص	٢.٥		٢.٣		-٢٥	
المتغير الرئيسي	التخصص		٣.٥٩		٣.٤٦		٢٩.٧

يتضح من الجدول (١٢) ما يلـي:

١. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة الاتجاه للفقرات (ملائمة الهيكل)، (ملائمة الوظيفة)، (أداء مهام غير ذات علاقة باختصاصك) قد بلغت وعلى التوالي (٢.٨ ، ٢.٧ ، -١٠)، (٣.٥ ، ٣.٥ ، ٢٥)،(٤.٩ ، ٤.٨ ، ٩٥) مبينة الاهتمام الواضح جداً بضرورة انسجام الهيكل مع متطلبات العمل وبالتالي ملائمة الوظائف لطبيعة ذلك الهيكل وحسب التخصصات. بينما كان الاتجاه سلبيا" نحو تمثيل الوظيفة بجزء من الاختصاص، في حين

بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (التخصص الوظيفي) على التوالي (٣.٣، ٣.٣٥ ، ١٥) مؤكدة الاهتمام الواضح والاتجاه الإيجابي بالاحتياج الفعلي لضرورة وجود التخصص في مجال عمل المؤسسة المصرفية.

٢. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة الاتجاه للفقرات (أنظمة التحليل والتوصيف الوظيفي) (تعليمات خاصة بالمؤهل العلمي) (تغيرات العمل) على التوالي (١.٩ ، ١.٢، -٥٥)،(٢.٨ ، ٢.٦٥،-١٠)، (٤.٧، ٤.٨ ، ٨٥) مبينة بذلك الاهتمام الواضح جداً بتنفيذ متطلبات الوظيفة ومعايير التوظيف في ضوء التخصص وبما يتناسب مع الاحتياج، في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (التوصيف الوظيفي) وعلى التوالي (٦.٦٦ ، ٢.٨٨ ، ٣.١٣٣) مؤكدة اهتمام واضح من قبل أفراد العينة نحو التخصص الوظيفي.

٣. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة الاتجاه للفقرات (استقلالية العمل)، (صعوبات العمل)، (التنوع) بلغت على التوالي (٤.٧ ، ٤.٢٥ ، ٨٥)، (٤.٩ ، ٤.٨ ، ٩٥)، (٤.٥ ، ٤.٤٥ ، ٧٥) مبينة الاهتمام الواضح جداً والاتجاه الإيجابي القوي بضرورة تحديد الأعمال استناداً لحجم الصعوبات التي يواجهها العاملين عند أدائهم لأعمال غيرهم في المصرف فضلاً عن التنوع

العالي في الاختصاصات، في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (الاستقلال الوظيفي) وعلى التوالي (٤.٦٥ ، ٤.٥٣ ، ٨٢.٥) مؤكدة الاهتمام الواضح جداً والاتجاه الإيجابي القوي من قبل أفراد العينة في ضرورة تحقيق الاستقلال الوظيفي النسبي بدفع درجة التخصص في إطار عمل المؤسسة المصرفية.

٤. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة الاتجاه للفقرات (المؤهل العلمي)، (شروط التعيين)،(وضوح الهيكل التنظيمي)، (خبرات سابقة) قد بلغت على التـــــوالي (٣.٥ ، ٣.٥ ، ٢٥) ، (٤.٧، ٤.٦، ٨٥) ، (٢.٥ ، ٢.٣، -٢٥) ، (٢.٥، ٢.٣ ، -٢٥) مبينة الاهتمام الواضح جداً بتوفر فرص العمل لذوي الاختصاص والتعيين وفقاً للمؤهل العلمي المطابق للاحتياج أكثر من الاهتمام والاتجاه نحو منح الأفضلية لذوي الخبرة في إطار العمل المصرفي مع الحرص بعدم الاستغناء عن الخبرات السابقة ومحاولة الاستفادة من تلك الخبرات لمجاميع استشارية لتهيئة البدائل اللازمة في معالجة الإخفاقات، في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (المؤهل العلمي) على التوالي (٣.٣، ١٨، ١٥) مؤكدة الاهتمام الواضح في الاتجاه الإيجابي الضعيف بأولوية وأفضلية التعيين من ذوي الاختصاص .

يستخلص من التحليل سابق الذكر ما يلـي:

الاهتمـام الواضـح جـداً والاتجـاه الإيجـابي المقبـول بـالمتغيرات الفرعيـة (التخصـص الـوظيفي) ، (الاسـتقلال الـوظيفي)، (المؤهـل العلمـي) مقابل المتغير الفرعي (التوصيف) وهذا يعني أن أفراد العينة تؤكد على ضرورة اعتماد التخصصية لاسيما في العمل المصرفي بما تمليه الحاجة إلى الدقة الكبيرة والحرص الشديد فضلاً عن خبرة ممارسة العمل المصرفي لمواجهة التقلبات البيئية ومعالجة الإخفاقات والتأكيد على ضرورة استقلال الأعمال النسبي، بينما يتم إدراج عملية التوصيف المعدة مسبقاً ضمن اختصاص عمل الوزارات المعنية، مما يسبب في ضعف دور أفراد العينة في تعزيز هذه العملية أو الافتقار في إدراكهم لأهمية التوصيف في تشكيل أفضل للهيكل التنظيمي ضمن إطار عمل المؤسسة المصرفية.

٤. بعد الرسمية:

يعرض الجدول رقم (١٣) الآتي قوة المتغيرات الفرعية وفقراتها واتجاهها بالنسبة لمتغير الرسمية :

جدول رقم (١٣)

مستوى أهمية المتغيرات الفرعية وفقراتها للمتغير الرئيس (الرسمية)

المتغير الفرعي	مضمون الفقرة	متوسط الاتجاه		شدة الإجابة		قوة متوسط الاتجاه	
		للفقرة	المتغيرات	للفقرة	المتغيرات	للفقرة	المتغيرات
ق ف	عدد الجهات التي تقوم برفع تقاريرك	٤.٨	س ف	٤.٧	ن ٥	٩٠	ف س

	لهاقليل جداً						
	خضوع التقارير المرفوعة لنظام فحص بعض النماذج	٤.٥		٤.٦		٧٥	
	وضع تعليمات موثقة لتحديد زمن إنجاز المعاملات	٢.٥		٤.٢٥		-٢٥	
التوزيع الجغرافي (نطاق العمل)	الفروع الموجودة داخل القطر كافية لإتمام العمل	٢	١.٩٢	٤.٢٥	٢.٥٤	-٥٠	-٥٣.٧
	عدد المناصب جيد للسيطرة على العمل	١.٨		٢		-٦٠	
	التوزيع الجغرافي ملائم للأداء	٢.٤		٢.٥		-٣٠	
	هناك ضرورة للتوسع	١.٥		١.٤		-٧٥	
نطاق الإشراف	عدد مستويات الإشراف كبير في عملك	٤	٣.٣	١.٢٥	٢.٤٧	٥٠	١٥
	يتحدد نطاق الإشراف وفقاً لطبيعة العمل	٤.٦		٤.٨٥		٨٠	
	الأعمال في قسمك تؤدى تحت إشرافك المباشر	١.٣		١.٣		-٨٥	
المتغير الرئيسي	الرسمية		٣.٥		٣.١٨		٢.٦٢

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

١. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات المبينة في الجدول وما يتضمنه مضمون الفقرة قد بلغت على التوالي (٩٠، ٤.٧ ، ٤.٨)، (٧٥، ٤.٦، ٤.٥)، (٢.٥، ٤.٢٥، -٢٥) مبينة الاهتمام الواضح جداً والاتجاه الإيجابي من قبل إدارة المصرف بوضع التعليمات المحددة والتي يتم رفعها لجهات

معينة وفحص بعض من نماذج هذه التقارير مقابل اهتمام محدد من قبل أفراد العينة بضرورة تحديد زمن الإنجاز، في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (التقارير الدورية) اهتمام واضح وإنجاز إيجابي بدرجة (٣.٩٣ ، ٤.٥٢ ، ٤٦.٦) مؤكدة هذا الاهتمام.

٢. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات المبينة (عدد الفروع) (عدد المناصب)، (ملائمة التوزيع الجغرافي)، قد بلغت على التوالي (٢ ، ٤.٢٥ ، -٥٠) ، (٢ ، ١.٨ ، -٦٠) ، (٢.٤ ، ٢.٥ ، -٣٠) ، (١.٤ ، ١.٥ ، -٧٥) مبينة اهتمام محدود جداً بتحديد عدد المناصب الملائمة أو ضرورة التوسع فضلاً عن الاهتمام المحدود بملائمة عدد الفروع الموجودة لحجم نشاط المصرف وإن كانت هناك حاجة للتوسع في العمل وعلى نطاق جغرافي أكبر، في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (التوزيع الجغرافي) وعلى التوالي (١.٩٢ ، ٢.٥٤ ، -٧٥ ، ٥٣) مؤكدة الاهتمام المحدود والاتجاه السلبي الضعيف من قبل أفراد العينة بملائمة التوزيع الجغرافي في الفروع التابعة للإدارة العامة للمصرف.

٣. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للفقرات المبينة في الجدول(عدد مستويات الإشراف)، (تحديد مستويات الإشراف) قد بلغت على التوالي (٤ ، ٥٠ ، ١.٢٥)، (٤.٦ ، ٤.٨٥ ، ٨٠) ،

(١.٣ ، ١.٣ ، -٨٥) مؤكدة الاهتمام الواضح جداً لتحديد مستويات الإشراف وضرورة ملائمة عدد مستويات الإشراف لطبيعة العمل فضلاًً عن الاتجاه نحو إمكانية توسيع وزيادة نسبة نطاق الإشراف فضلاً عن الإشراف المباشر على العمال من قبل المسؤول عن كل قسم داخل المؤسسة المصرفية لرفع كفاءة العاملين وتحديد مصدر الرقابة والتقييم ضمن مستويات الهيكل التنظيمي للمصرف، في حين بلغت قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي (نطاق الإشراف) وعلى التوالي (٣.٣ ، ٢.٤٧ ، ١٥) مؤكدة الاهتمام الواضح من قبل أفراد العينة بأهمية ودور نطاق الإشراف في رسم الرؤية الهيكلية الملائمة لأداء العمل المصرفي.

يستخلص من التحليل سابق الذكر ما يأتي:

الاهتمام الواضح والاتجاه الإيجابي المقبول بالمتغيرات الفرعية (التقارير الدورية)، (نطاق الإشراف) مقابل اهتمام محدود وغير مقبول بالمتغير الفرعي (التوزيع الجغرافي) مما يعني أن أفراد العينة ترغب بتوضيح وتحديد نطاق الإشراف والجهات التي يتم رفع التقارير العملية إليها كونها تمثل الصورة المنطقية والسليمة للهيكل التنظيمي المصرفي، حيث أن الكفاءة في تشكيل الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة المصرفية تمثل المعيار الذي يتم من خلاله قياس أداء المؤسسة المصرفية لاسيما أداءها التنافسي بالرغم من الاختلاف في

درجة الاهتمام بالمتغيرات الفرعية للمتغير الرئيسي (بعد الرسمية) إلاّ أن اهتمام العينة بدى واضحاً وإيجابياً ومقبولاً.

ولغرض امتلاك صورة أكثر وضوحاً عن المتغيرات الرئيسية (بعد التعقيد ، بعد المركزية، بعد التخصص ، بعد الرسمية) لا بد من التعرف على طبيعة تلك المتغيرات والمقارنة بينها وفق متوسط الاتجاه وشدة الإجابة، الكفاية النسبية، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف . كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (١٤) طبيعة المتغيرات الرئيسة للهيكل التنظيمي

الرمز	المتغير الرئيسي	متوسط الاتجاه	شدة الإجابة	الكفاية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
C_1	بعد التعقيد	٣.١٩٤	٣.٢٤	٠.٦٤	١.٦٩٣	٢.٦٤
C_2	المركزية	٢.١٦٥	٢.٧٧	٠.٤٣	٢.٦٧٥	٦.٢٢
C_3	التخصص	٣.٥٩٥	٣.٤٦	٦.٧٢	٠.٤٩٣	٦.٦٨
C_4	الرسمية	٣.٦٥	٣.١٨	٦.٦١	٦.٨٠٤	١.٣١

يستخلص من التحليل السابق:

الاهتمام الواضح والاتجاه الإيجابي والمقبول من قبل أفراد العينة الرئيسة (التعقيد والمركزية، التخصص، الرسمية)، وهذا يعني أن أفراد العينة تدرك وبشكل واضح الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة المصارف عينة الدراسة لبلوغ أفضل المستويات في تشكيل هياكلها التنظيمية وذلك نتيجة الاهتمام المتزايد بتأثير بعد الرسمية والتخصص، رغم الاهتمام المحدود جداً والاتجاه السلبي في أثر بعد المركزية، وهذا يمنحنا الرؤية الواضحة لأهمية الإدارة المركزية لاسيما في مجال البحث القائم كونها مؤسسات مالية ترافق أعمالها نسب من المخاطر العالية.

لذا اتجه اهتمام العينة قيد البحث لدور التخصص ذو التأثير الإيجابي العالي في أداء العمل المصرفي فضلاً عن مستوى الرسمية والذي يعني حجم نطاق الإشراف ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف مع ضرورة التأكيد على رقابة وتدقيق التعاملات بدرجة قد تكون أكبر بكثير عنها في باقي المؤسسات، مع الاحتفاظ بنسبة من المرونة والشفافية في تعاملات المؤسسة المصرفية رغم روتينية الإجراءات بما يحقق مستوى تفوق في كسب العملاء.

٣-٢-٣: تحديد مستوى أهمية متغيرات الأداء الاستراتيجي باستخدام المقاييس الاتجاهية:

يعرض الجدول أدناه قوة الفقرات والمتغيرات الرئيسية واتجاهها بالنسبة لمقياس الأداء الاستراتيجي .

جدول رقم (١٥)

مستوى أهمية الفقرات والمتغيرات الرئيسة

واتجاهها بالنسبة للأداء الاستراتيجي المصرفي

المتغير الفرعي	مضمون الفقرة	متوسط الاتجاه للمتغير	شدة الإجابة للمتغير	قوة متوسط الاتجاه
الأداء	التحليل المالي باستخدام النسب المالية	٣.٩٢٥	٣.٨	٤٦.٢٥
الأداء	مؤشرات الكفاءة التشغيلية مخرجات كمية/مخرجات نوعية	٣.٣٥	٣.٢٦	١٧.٥
الأداء	رضا الزبائن وكيفية الاحتفاظ بهم	٤.٣٧	٣.١	-٣٨.٢
المتغير	الأداء الاستراتيجي	٣.١٢	٢.٩٤	٦.٢٥

يتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:

١. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي الأداء المالي قد بلغت على التوالي (٤٦.٢٥، ٣.٨، ٣.٩٢٥) مؤكدة الاتجاه الإيجابي القوي من قبل أفراد العينة بأهمية التحليل المالي باستخدام النسب المالية للتعرف

على حجم سيولة المصرف مقارنة بحجم الأرباح، واستناداً لنوع وطبيعة استثماراته ودرجة الرافعة المالية فيما يخص طبيعة تمويل البنك ونسب المخاطر التي يجب أن يتجنبها أو يحد من تأثيرها ضمن إطار العمل المؤسسي المصرفي.

٢. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي الأداء التشغيلي قد بلغت على التوالي(٣.٣٥، ٣.٢٦، ١٧.٥) مؤكدة الاهتمام الواضح والاتجاه الإيجابي القوي من قبل أفراد العينة بأهمية قياس ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال زيادة نسبة المخرجات الكمية والنوعية مقارنة بنسبة المدخلات المستخدمة لتحقيقها، حيث تعكس الكفاءة التشغيلية إمكانية المصرف في تحقيق أفضل النتائج باستغلاله الأمثل لما هو موجود لديه من موارد مادية ومعنوية لضمان كسبه لميز التنافس المتحقق في ظل أداءه الاستراتيجي المتفوق.

٣. إن قيمة متوسط الاتجاه وشدة الإجابة وقوة متوسط الاتجاه للمتغير الفرعي الأداء التنافسي قد بلغت على التوالي (٢.١٩ ، ٢.٣٧٥ ، -٢٥، ٣١) مؤكدة الاهتمام المحدود من قبل أفراد العينة بكيفية المحافظة على الزبائن وفي تحقيق رضا هؤلاء العملاء، فضلاً عن غياب الآلية التي يتم على ضوئها تحقيق رضا الزبائن حيث أن للثقة والاستقرار دور في الحفاظ عليهم سواء كانوا داخليين أم زبائن خارجيين. يوجد ضعف الاتجاه نحو منح الأهمية للأداء التنافسي في جوانبه الخاصة بإرضاء الزبائن وكيفية الاحتفاظ بهم بما له من دور في

تحقيق أداء استراتيجي متفوق. ولغرض امتلاك صورة أكثر وضوحاً عن المتغيرات الرئيسية الثلاثة، لا بد من التعرف على طبيعة تلك المتغيرات والمقارنة بينها وفق متوسط الاتجاه، شدة الإجابة، الكفاية النسبية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف وكما هو موضح في الجدول رقم (١٦):

جدول رقم (١٦)

تحديد أهمية المتغيرات الرئيسة المعتمدة من وجهة نظر أفراد العينة

الرمز	المتغير الرئيسي	متوسط الاتجاه	شدة الإجابة	الكفاية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
C_5	الأداء المالي	٣.٩٢٥	٣.٨	٠.٧٨	١.١١٤	١.٤٢
	الأداء التشغيلي	٣.٣٥	٣.٢٦	٠.٦٧	١.٨٥٤	٣.٧٦
	الأداء التنافسي/بفقرتين	٤.٣٧	٣.١	٠.٤٨	١.٥٥٣	٣.٢٣

يستخلص من العرض والتحليل آنف الذكر ما يلـي:

الاهتمام الواضح والاتجاه الإيجابي والمقبول من قبل أفراد العينة بفقرات المقياس الثاني (الأداء الاستراتيجي) وهذا يعني أن العينة تدرك وبشكل واضح الدور الذي

يمكن أن تقوم به إدارة المؤسسة المصرفية عينة الدراسة في تحقيق أفضل مستويات الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال الاهتمام المتزايد بمعايير الأداء المالي والتشغيلي رغم الاهتمام المحدود جداً بالمتغير الرئيس (الأداء التنافسي)، وهذا يعني أن أفراد العينة ترى أن تحقيق الأداء الاستراتيجي يتطلب التأكيد على الأدائيين المالي والتشغيلي باعتبارهما يمثلان أهم محصلة من محصلات المؤسسة

المصرفية المتحققة والمقدمة إلى المجتمع. إن إدراك أفراد العينة لفقرات المقياس الثاني (الأداء الاستراتيجي) بمؤشراته الثلاث واهتمامهم الواضح والاتجاه الإيجابي المقبول بها بشكل مباشر أو غير مباشر يشير إلى إمكانية العمل وفقها بصفتها مقاييس ومؤشرات لمستوى الأداء الاستراتيجي في المصارف موضوع الدراسة.

المبحث الثالث
تحليل المتغيرات وتحديد أهميتها بطريقة التحليل العاملي

يهدف المبحث إلى دعم ومساندة نتائج التحليل السابقة باستخدام طريقة التحليل العاملي على وفق العوامل والتشعبات لأنها تحاول الكشف عن العوامل المشتركة التي تؤثر في أي عدد من الظواهر المختلفة وعزل العوامل الأكثر تأثيراً بين العوامل الكثيرة وذلك عن طريق تحديد المتغيرات الأساسية أو العوامل التي تفسر نموذج العلاقات الارتباطية في مجموعة من المتغيرات وبما يحقق الإنجاز العلمي الدقيق (هيتين ٢٠٠٤ : P 68) .

يستند التحليل العاملي على افتراض وجود عوامل مشتركة تكمن وراء مجموعة المتغيرات، وإن معامل الارتباط بين متغيرين يرجع إلى طبيعة تشبعهما بالعوامل المشتركة ومدى هذا التشبع وسوف يتم استخدام طريقة المكونات الرئيسية كونها سهلة التطبيق وتتوفر برامج جاهزة لحلها، وقد تم استخدامها في التحليل اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS .

ومن أجل تحديد المتغيرات ذات الدلالة المعنوية لغرض اعتمادها في التحليل العاملي فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج (step wise regreesion) لكل فقرة من فقرات أبعاد الهيكل التنظيمي، حيث أظهر الحاسب منها /٢٣/ فقرة حسب أهمية العلاقة بينها وهي الفقرات المبينة في مصفوفة التحليل العاملي والتي تم اعتمادها في التحليل اللاحق، إذ يعرض الجدول أدناه قيم ما يفسره التباين الكلي للعوامل ونسب التباين من بين التباين الكلي والنسب التراكمية لمصفوفة الفقرات المختزلة من فقرات الأبعاد الهيكلية.

جدول رقم (١٧)

ما يفسره التباين الكلي للعوامل

العوامل	القيمة العينية	التباين المفسر	النسبة التراكمية %
١	٦.٧٥٢	٢٩.٣٥٥	٢٩.٣٥٥
٢	٤.٠٨١	١٧.٧٤٣	٤٧.٠٩٨
٣	٢.٤٤٥	١٠.٦٣٠	٥٧.٧٢٨
٤	٢.١٨٨	٩.٥١٥	٦٧.٢٤٣
٥	١.٤٧٠	٦.٣٩٣	٧٣.٦٣٦

٦	٠.١٤٨	٤.٩٩٠	٧٨.٦٢٦
٧	٠.٠٢٦	٤.٤٦٠	٨٣.٠٨٦
٨	.٧٩٩	٣.٤٧٥	٨٦.٥٦٢
٩	.٦٩٢	٣.٠٠٩	٨٩.٥٧٠
١٠	.٦١٧	٢.٦٨٢	٩٢.٢٥٣
١١	.٤٨٠	٢.٠٨٨	٩٤.٣٤٠
١٢	.٣٢٢	١.٤٠١	٩٥.٧٤٢
١٣	.٢٨٩	١.٢٥٥	٩٦.٩٩٦
١٤	.٢٣٠	.٩٩٨	٩٧.٩٩٥
١٥	.١٣٣	.٥٧٩	٩٨.٥٧٤
١٦	.١١٤	.٤٩٥	٩٩.٠٦٩
١٧	٧.٨٣٧E-02	.٣٤١	٩٩.٤٠٩
١٨	٦.٨٧٥E-02	.٢٩٩	٩٩.٧٠٨
١٩	4.345E-02	.١٨٩	٩٩.٨٩٧
٢٠	1.577E-20	6.856E-02	٩٩.٩٦٦
٢١	7.853E-03	3.414E-02	١٠٠.٠٠٠
٢٢	2.589E-17	1.126E-16	١٠٠.٠٠٠
٢٣	-1.353E-16	-5.883E-16	١٠٠.٠٠٠

اتضح من الجدول المتضمن القيمة العينية والتباين المفسر للعوامل (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) قد أظهرت أكثر من (١) صحيح، مما يعني أن هذه العوامل ذات طبيعة معنوية ومشتركة ويمكن أن تفسر العلاقات الارتباطية بين المتغيرات

على أساس تشبعاتها وقبول التعامل معها كأساس للتحليل اللاحق والذي تظهره مصفوفة التحليل العاملي في الجدول أدناه:

جدول رقم (١٨) مصفوفة التحليل العاملي

الرمز	مضمون الفقرة	١	٢	٣	٤	٥
X_1	وجود خارطة تنظيمية للمصرف الذي تعمل فيه	0.65	٠.٧٤	٠.٨٦	٠.٢٣٦	-٠.١+٢٣
X_4	إصدار تعليمات عن شروط ومواصفات التوظيف	0.43	٦.٦٧	٠.٧٣	٦.٥٧	٠.٥٦
X_5	إصدار تعليمات عم مؤهلات التوظيف	٠.٦٦	٠.١٧٦	٠.٦٦	-٠.١١٣	٠.٣٤
X_6	وجود نظام تحليل وتوصيف الوظائف	٠.٥٨	٠.٤٣	٠.٦١	٠.٢٥١	-٠.١٠٩
X_7	توضيح الفقرات الهيكلية للعاملين	٠.٦٢	٠.٨٢	٠.٥٧	٠.٢٢٥	٠.٦٠
X_8	توثيق السياسات المصرفية	٠.٥١	٠.٢٣	٠.٧٤	-٠.١١٥	٠.٥٥
X_9	صياغة السياسات المصرفية بلغة واضحة	٠.٢٥	٠.٥٦	٠.١٤	-٠.٢٩٢	٠.٦٤
X_{10}	اعتماد نظام تحليل وتوصيف الوظائف	٠.٥٦	٠.٢٣	٠.٤٤	٠.١١٠	٠.٢٣٣
X_{11}	اعتماد معايير تقويم الأداء الاستراتيجي	٠.٩٥	٠.٦٥	٠.٧٦	٠.٣٢٠	٠.٢٥
X_{13}	اعتماد معايير تقويم الأداء المنظمي	٠.٩٦	٠.٦٩	٠.٧٣	-٠.١٣٨	-٠.٢٣٦
X_{19}	اعتماد أطر متخصصة في عملية صنع القرار	٠.٨٣	٠.٢٣	٠.٥١	٠.٤٣	٠.٥٦
X_{20}	السعي لتحسين الاتصال على مستوى نطاق الإشراف	٠.٧٦	٠.٦٥	٠.١٣	٠.١٨٦	٠.٤٣
X_{37}	إعلان الالتزام ببنود العولمة	٠.٧٣	٠.٦٩	٠.٢٤	-٠.٤٦٧	٠.٢٢٤
X_{40}	السعي لزيادة مرونة الإجراءات	٠.٩٣	٦.٦٣	٠.٥٦	٠.٦٥	٠.٥٢
X_{41}	الالتزام بعدد محدد من مستويات نطاق الإشراف	٠.٨٨	٠.١١٢	٠.٢٤	٠.٦٠	-٠.٧٥٧
X_{42}	انسجام الهيكل التنظيمي مع متطلبات	٠.٦٤	٠.٤٢	٠.٦٥	٠.٦٥	٠.٢٤٦

	العمل					
X43	تخفيض عدد الجهات التي يتم رفع تقاريرك إليها	٠.٤٧	٠.٦١	٠.١٥	-٠.٥٣١	٠.٣٢٥
X44	أداء مهام ذات علاقة بعملك	٠.٥٨	٠.٧٣	٠.٨١	٦.٨٤	٠.٥٥
X45	نسبة تمثيل الوظيفة إلى الاختصاص	٠.٣٠	٠.٦٢	٠.٥٨	٠.٥٦	-٠.٥٧
X46	التأكيد على توافق الوظيفة مع الاختصاص	٠.٦١	٠.٧٥	٠.٤٧	٠.٢٤٥	٠.٣٢١
X47	التأكيد على أم يكون التعيين وفقاً للمؤهل العلمي	٠.٥٦	٠.٢٨	٠.١٤	٦.١٣٤	-٠.١٦٦
X48	تغير مستوى الأعمال خلال فترة العمل داخل المصرف	٠.٤٣	٠.٤٤	٠.٢٢	٠.٥٨	٠.١٥٥
X49	تبني هدف تطبيق معايير بازل الدولية	٠.٥٥	٠.٥١	-٠.١٦	٠.١٤٣	٠.١٨١

جدول رقم (١٩)

مقابلة مضامين العوامل الخمسة للتحليل العاملي مع المتغيرات الرئيسية للهيكل التنظيمي

ت	المتغيرات الرئيسة	مضامين العوامل الخمسة للتحليل العاملي
١	بعد التعقيد	وجود الخارطة التنظيمية انسجام الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل
٢	بعد المركزية	مراكز صنع القرار التقارير الدورية
٣	بعد التخصص	التخصص الوظيفي التوصيف الوظيفي
٤	بعد الرسمية	نطاق الإشراف نطاق العمل

لذا تؤكد مجريات التحليل العاملي صحة ما توصلت إليه التحليلات سابقة الذكر والمتضمنة اهتمام أفراد العينة ببعض متطلبات تأسيس الهيكل التنظيمي.

- أظهر العامل الأول أعلى نسبة تشبع للفقرات إذ بلغت نسبة الفقرات المشبعة وذات التشبع الإيجابي والمقبول بالعامل الأول (٩١٪) من مجموع الفقرات ذات التشبع العالي (٠.٦٠) فما فوق بالعلاقة مع العامل الأول (٠.٥٢) من مجموع فقرات العامل الأول نفسه، تشير الفقرات المفسرة للعامل الأول إلى وجود تصور شامل لدى أفراد العينة عن معايير ومؤشرات الأداء الاستراتيجي للمصارف عينة البحث، لذا تم التأكيد على ضرورة تطبيق معايير بازل الدولية والتي يكمن جوهرها في وجود الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيق أعلى نسب التفوق في الأداء.
- أظهر العامل الثاني في نسبه تشبع الفقرات بالعامل نفسه، إذ بلغت نسبة الفقرات ذات التشبع الإيجابي والمقبول بالعامل الثاني (٦٩٪) من مجموع الفقرات ذات التشبع العالي (٠.٦٠)، حيث تشير إلى الاهتمام الكبير من قبل أفراد العينة لأهمية توضيح وتحديد نطاق الإشراف والجهات التي يتم رفع التقارير إليها فهي تمثل الصورة السليمة للهيكل التنظيمي المصرفي.
- أظهر العامل الثالث المرتبة الثالثة في نسبة تشبع الفقرات بالعامل نفسه إذ بلغت الفقرات ذات التشبع الإيجابي والمقبول بالعامل الثالث (٦١٪) من مجموع الفقرات وبلغت نسبة الفقرات ذات التشبع العالي (٠.٦٠) فما فوق من مجموع فقرات العامل

الثالث، وتشير إلى الاهتمام الواضح بوجود الخارطة التنظيمية للمصرف موضحاً بذلك مراكز صنع القرار وأهمية تخفيض عدد المراكز التي يتلقى منها الموظف أوامر العمل مما يفضي ذلك إلى الحد من نسبة تعقيد عمليات المصرف سعياً لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الاستراتيجي المصرفي.

- أظهر العامل الرابع المرتبة الرابعة في نسبة تشبع الفقرات بالعامل نفسه إذ بلغت نسبة الفقرات ذات التشبع الإيجابي والمقبول بالعامل الرابع (٣٥٪) من مجموع الفقرات وبلغت نسبة الفقرات ذات التشبع العالي (٠.٦٠) فما فوق من مجموع فقرات العامل الرابع، وتشير إلى الاهتمام بضرورة التخصص الوظيفي لاسيما في إطار عمل المؤسسة المصرفية.
- أظهر العامل الخامس المرتبة الخامسة في نسبة تشبع الفقرات بالعامل نفسه إذ بلغت نسبة الفقرات ذات التشبع الإيجابي والمقبول بالعامل الخامس (٣٠٪)، وبلغت نسبة الفقرات ذات التشبع العالي (٠.٦٠) فما فوق من مجموع فقرات العامل ، وتشير إلى الاهتمام الواضح بضرورة ملائمة وانسجام الهيكل التنظيمي مع متطلبات العمل فضلاً عن دور الهيكل التنظيمي الكفوء بتحقيق أداء استراتيجي متميز وعلى صعيد العمل المصرفي، ومن هنا جاء التوجه لمنح الأهمية لأبرز متطلبات الأداء الاستراتيجي ألاّ وهو الهيكل التنظيمي.

المبحث الرابع

تحليل مستوى التأثير بين المتغيرات الرئيسة المستقلة والمعتمدة الرئيسة باستخدام برنامج (spss)

يهـــدف المبحث التالي وبشكل أ ولـي إلـى دعـم فرضـيات البحـث الرئيسـية من خـلال علاقـة التـأثير بـين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمـي) والمتغير المعتمد (التـــابع) (الأداء الاســـتراتيجي) واعتمـــاداً علـــى البرنـــامج الإحصـــائي **(spss)** ولكـي تـتمكن مـن الوصـول إلـى نتـائج الفرضـية الرئيسـة الأولـى حيـث قمنـا بتحليـل البيانـات التـي تم جمعهـا من خـلال الاستبيانات البالغ عددها /٩١/ حيث تم توزيـع /١٢٠/ استمارة ، وقد تعذر عودة /٢٥/ منهـا مـن المصـارف الخاصـة قيد البحـث، فضـلاً عـن اسـتخدام متوسـطات الإجابـات نظـراً لكبـر حجـم العينـة المختـارة ونتيجـة التبـاين النسـبي بـين الأسـس العامـة المعتمدة ضـمن السياسـات المصـرفية والتـي سيتم عرض هذا الاختلاف في المباحث اللاحقة من الجانب العملي للدراسة. بعد أن يتم التعـرف علـى أوجـه الاخـتلاف فـي المعـايير المختـارة والداخلـة فـي تحليـل الأثـر والارتباط بين المتغيرات المستقلة الرئيسة والمعتمدة الرئيسة والمتغيرات الفرعية التابعة لكليهما. تعرض الجداول التالية تباعاً النتائج الأولية التي تم التوصل إليها:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر بعد التعقيد تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي:

من أجل إثبات صحة هذه الفرضية أو نفيها قمنا بتوجيه الأسئلة الآتية:

س١- عدد الأقسام في فرعك مناسب لطبيعة وسير العمل ؟

جدول (٢٠) يوضح نتائج السؤال الأول من الفرضية الأولى

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	-	١٣	٢٦	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	-	١٤.٣	٢٨.٦	٪١٠٠

س٢- ترتبط وظيفتك بوظائف أخرى ؟

جدول (٢١) يظهر نتائج السؤال الثاني في الفرضية الأولى

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٥٢	٣٩	-	-	-	٩١
النسبة المئوية	٥٧.١	٤٢.٩	-	-	-	٪١٠٠

س٣- تستطيع الاتصال بمستويات إشراف أعلى لإبداء الرأي ؟

جدول (٢٢) يظهر نتائج السؤال الثالث في الفرضية الأولى

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٦٥	٢٦	-	-	-	٩١
النسبة المئوية	٧١.٤	٢٨.٦	-	-	-	٪١٠٠

س٤- تستطيع الإشراف على كل مجريات الأعمال في قسمك ؟

جدول (٢٣) يظهر نتائج السؤال الرابع في الفرضية الأولى

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	١٤.٣	-	١٤.٣	٪١٠٠

س٥- عدد المستويات الإشرافية ملائم لظروف العمل ؟

جدول (٢٤) يظهر نتائج السؤال الخامس في الفرضية الأولى

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣	-	٢٦	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	-	٢٨.٦	٪١٠٠

س٦- عدد المشرفين على عملك كبير ؟

جدول (٢٥) يظهر نتائج السؤال السادس من الفرضية الأولى

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣		٢٦	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	-	٢٨.٦	٪١٠٠

س٧- عدد المراكز التي تتلقى منها الأوامر قليل؟

جدول (٢٦) يظهر نتائج السؤال السابع من الفرضية الأولى

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٦٥	٢٦	-	-	-	٩١
النسبة المئوية	٧١.٤	٢٨.٦	-	-	-	٪١٠٠

من نتائج السؤال الأول نجد أن (٥٧.٢٪) من المستبينين أكدوا بأن عدد الأقسام في فروعهم مناسبة لطبيعة وسير العمل، كما نستنتج من السؤال الثاني أن جميع المستبينين أكدوا بأن وظائفهم ترتبط بوظائف أخرى، كما نستنتج من السؤال الثالث بأن جميع المستبينين أكدوا على استطاعتهم الاتصال بمستويات إشراف أعلى لإبداء آرائهم، كما نستنتج من السؤال الرابع بأن (٧١.٥٪) من المستبينين يستطيعون الإشراف على كل مجريات الأعمال في أقسامهم، كما نستنتج من السؤال الخامس بأن (٥٧.٢٪) من المستبينين أكدوا بأن عدد المستويات الإشرافية ملائمة لظروف العمل، كما نستنتج من السؤال السادس بأن (٥٧.٢٪) من المستبينين أكدوا بأن عدد المشرفين على أعمالهم كبير، كما نستنتج من خلال الإجابة على السؤال الرابع بأن جميع المستبينين أكدوا على أن عدد المراكز التي يتلقون منها الأوامر قليل.

وبما أن الأداء الاستراتيجي يرتبط بشكل كبير بتأثير بعد التعقيد، وإن المؤشرات دلت على مدى تأثير بعد التعقيد في الأداء الاستراتيجي نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة وأن بعد التعقيد يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي للمصارف.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر بعد المركزية تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي:

من أجل إثبات صحة هذه الفرضية أو نفيها قمنا بتوجيه الأسئلة الآتية:

س١- تُراجِع رئيسك الأعلى حتى في الأعمال الصغيرة ؟

جدول (٢٧) يُظهِر نتائج السؤال الأول من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٣٩	١٣	-	-	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٤٢.٩	١٤.٣	-	-	١٠٠٪

س٢- لديك صلاحية العمل بالشكل الذي ترغب فيه وبحرية ؟

جدول (٢٨) يُظهِر نتائج السؤال الثاني من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٣٩	١٣	-	-	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٤٢.٩	١٤.٣	-	-	١٠٠٪

س٣- صلاحيتك في التعاون مع أقسام أخرى في المصرف كبيرة دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى في العمل ؟

جدول (٢٩) يُظهِر نتائج السؤال الثالث من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٣٩	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٤٢.٩	١٤.٣	-	١٤.٣	١٠٠٪

س٤- صلاحيتك كبيرة في اتخاذ قرارات مهمة ؟

جدول (٣٠) يُظهِر نتائج السؤال الرابع من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	٢٦	-	-	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	٢٨.٦	-	-	٪١٠٠

س٥- تم تعيينك في مكتب المصرف من قبل جهات أعلى منه ؟

جدول (٣١) يُظهِر نتائج السؤال الخامس من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٣٩	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٤٢.٩	١٤.٣	-	١٤.٣	٪١٠٠

س٦- مشاركتك في تعيين عاملين جدد محدودة ؟

جدول (٣٢) يُظهِر نتائج السؤال السادس من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	٢٦	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	٢٨.٦	-	١٤.٣	٪١٠٠

س٧- تتصرف بحرية كبيرة دون الرجوع إلى المسؤول المباشر ؟

جدول (٣٣) يُظهِر نتائج السؤال السابع من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٥٢	٢٦	١٣	-	-	٩١
النسبة المئوية	٥٧.١	٢٨.٦	١٤.٣	-	-	٪١٠٠

س٨- استجابة المصرف للتغيرات البيئية سريعة جداً ؟

جدول (٣٤) يُظهِر نتائج السؤال الثامن من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٥٢	٢٦	١٣	-	-	٩١
النسبة المئوية	٥٧.١	٢٨.٦	١٤.٣	-	-	٪١٠٠

س٩- تحدد الإدارة العامة للمصرف الأهداف العامة وتتولى الوحدات التنظيمية التنفيذ فقط ؟

جدول (٣٥) يُظهِر نتائج السؤال التاسع من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	١٤.٣	-	١٤.٣	٪١٠٠

س١٠- يحدد المصرف السياسات الخاصة بالعمل ؟

جدول (٣٦) يُظهِر نتائج السؤال العاشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	١٤.٣	-	١٤.٣	٪١٠٠

س١١- هناك أعمال روتينية في قسمك لا تخضع لإشرافك المباشر ؟

جدول (٣٧) يُظهِر نتائج السؤال الحادي عشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣	-	٢٦	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	-	٢٨.٦	٪١٠٠

س١٢- كافة الأعمال والواجبات محددة داخل المصرف ؟

جدول (٣٨) يُظهِر نتائج السؤال الثاني عشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣	-	٢٦	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	-	٢٨.٦	٪١٠٠

س١٣- أغلب الأشخاص في المصرف يصنعون قواعد العمل بأنفسهم ؟

جدول (٣٩) يُظهِر نتائج السؤال الثالث عشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	١٤.٣	-	١٤.٣	٪١٠٠

س١٤- هنالك عدد كبير من القواعد والتعليمات التي تحدد أعمال المصرف؟

جدول (٤٠) يُظهِر نتائج السؤال الرابع عشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٥٢	٢٦	١٣	-	-	٩١
النسبة المئوية	٥٧.١	٢٨.٦	١٤.٣	-	-	٪١٠٠

س١٥- إجراءات العمل مكتوبة ولا تحيد عنها ؟

جدول (٤١) يُظهِر نتائج السؤال الخامس عشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣	-	٢٦	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	-	٢٨.٦	٪١٠٠

س١٦- حرية تنفيذ الإجراءات كبيرة ؟

جدول (٤٢) يُظهِر نتائج السؤال السادس عشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	١٤.٣	-	١٤.٣	٪١٠٠

س١٧- التعيين وفقاً لقواعد معينة وشروط محددة ؟

جدول (٤٣) يُظهِر نتائج السؤال السابع عشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣	١٣	١٣	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	١٤.٣	١٤.٣	٪١٠٠

س١٨- تخضع للاختبار عند التعيين ؟

جدول (٤٤) يُظهِر نتائج السؤال الثامن عشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣	١٣	١٣	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	١٤.٣	١٤.٣	١٠٠٪

س١٩- يتم تحديد عدد المرؤوسين في شعبتك وبدقة ؟

جدول (٤٥) يُظهِر نتائج السؤال التاسع عشر من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	١٣	٢٦	١٣	١٣	٢٦	٩١
النسبة المئوية	١٤.٣	٢٨.٦	١٤.٣	١٤.٣	٢٨.٦	١٠٠٪

س٢٠- تمت المشاركة في دورات توجيهية لفهم القواعد والإجراءات؟

جدول (٤٦) يُظهِر نتائج السؤال العشرون من الفرضية الرابعة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	١٣	١٣	-	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	١٤.٣	١٤.٣	-	١٠٠٪

من نتائج السؤال الأول نجد أن (٨٥.٨٪) من المستبينين أكدوا على مراجعة رئيسهم الأعلى حتى في الأعمال الصغيرة، كما نستنتج من السؤال الثاني أن (٨٥.٨٪) من المستبينين أكدوا بأن لديهم صلاحية العمل بالشكل الذي يرغبون فيه وبحرية، كما نستنتج من السؤال الثالث بأن (٧١.٥٪) من المستبنينين أكدوا على أن صلاحياتهم في

التعاون مع أقسام أخرى في المصرف كبيرة دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى في العمل، كما نستنتج من السؤال الرابع بأن (٧١.٥٪) من المستبينين أكدوا على أن صلاحياتهم كبيرة في اتخاذ القرارات الهامة، كما نستنتج من السؤال الخامس بأن (٧١.٥٪) من المستبينين أكدوا بأنه تم تعيينهم في مكتب المصرف من قبل جهات أعلى منهم، كما نستنتج من السؤال السادس بأن (٥٧.٢٪) من المستبينين أكدوا بأن مشاركتهم في تعيين عاملين جدد محدودة، كما نستنتج من السؤال السابع بأن (٨٥.٧٪) من المستبينين أكدوا على أنهم يتصرفون بحرية كبيرة دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.

وبما أن الأداء الاستراتيجي يرتبط بشكل كبير بتأثير بعد المركزية، وإن المؤشرات دلت على مدى التأثير بعد المركزية في الأداء الاستراتيجي نستنتج أن الفرضية الرابعة صحيحة وأن بعد المركزية يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي للمصارف.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد التخصص تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي:

من أجل إثبات صحة هذه الفرضية أو نفيها قمنا بتوجيه الأسئلة الآتية:

س١- ينسجم الهيكل التنظيمي للمصرف مع متطلبات العمل ؟

جدول (٤٧) يظهر نتائج السؤال الأول من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣	-	٢٦	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	-	٢٨.٦	١٠٠٪

س٢- كثيراً ما يطلب منك أداء مهام ليست جزء من وظيفتك ؟

جدول (٤٨) يظهر نتائج السؤال الثاني من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٥٢	٢٦	١٣	–	–	٩١
النسبة المئوية	٥٧.١	٢٨.٦	١٤.٣	–	–	٪١٠٠

س٣- وظيفتك تتلاءم مع اختصاصك ؟

جدول (٤٩) يظهر نتائج السؤال الثالث من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٥٢	٢٦	١٣	–	–	٩١
النسبة المئوية	٥٧.١	٢٨.٦	١٤.٣	–	–	٪١٠٠

س٤- تغير محتوى عملك خلال فترة العمل في المصرف وبشكل جوهري ؟

جدول (٥٠) يظهر نتائج السؤال الرابع من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٥٢	٢٦	١٣	–	–	٩١
النسبة المئوية	٥٧.١	٢٨.٦	١٤.٣	–	–	٪١٠٠

س٥- عملك مستقل عن باقي الوظائف ؟

جدول (٥١) يظهر نتائج السؤال الخامس من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣	٢٦	-	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	٢٨.٦	-	٪١٠٠

س٦- تم المشاركة في دورات تطويرية لها دور إيجابي على عملك؟

جدول (٥٢) يظهر نتائج السؤال السادس من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	١٤.٣	-	١٤.٣	٪١٠٠

س٧- وظيفتك تمثل جزء ضيق من اختصاصك ؟

جدول (٥٣) يظهر نتائج السؤال السابع من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	١٤.٣	-	١٤.٣	٪١٠٠

س٨- تؤدي أحياناً أعمال ليست لها علاقة بمؤهلك العلمي ؟

جدول (٥٤) يظهر نتائج السؤال الثامن من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	٢٦	-	-	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	٢٨.٦	-	-	٪١٠٠

س٩- تلاقي صعوبة عند قيامك بعمل زملائك ؟

جدول (٥٥) يظهر نتائج السؤال التاسع من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٣٩	١٣	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٤٢.٩	١٤.٣	-	١٤.٣	١٠٠٪

س١٠- تنوع الاختصاصات سبب معاناة لدى القائمين بالمهام في المصرف؟

جدول (٥٦) يظهر نتائج السؤال العاشر من الفرضية الثالثة

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٣٩	١٣	-	-	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٤٢.٩	١٤.٣	-	-	١٠٠٪

من نتائج السؤال الأول نجد أن (٥٧.٢٪) من المستبينين أكدوا بأن الهيكل التنظيمي للمصرف ينسجم مع متطلبات العمل، كما نستنتج من السؤال الثاني أن (٨٥.٧٪) من المستبينين أكدوا بأن كثيراً ما يطلب منهم أداء مهام ليست جزء من وظائفهم، كما نستنتج من السؤال الثالث بأن (٨٥.٧٪) من المستبينين أكدوا على أن وظائفهم تتلائم مع اختصاصاتهم، كما نستنتج من السؤال الرابع بأن (٨٥.٧٪) من المستبينين أكدوا على تغير محتوى أعمالهم خلال فترة العمل في المصرف، كما نستنتج من السؤال الخامس بأن (٥٧.٢٪) من المستبينين أكدوا بأن أعمالهم مستقلة بشكل نسبي عن باقي الوظائف، كما نستنتج من السؤال السادس بأن (٧١.٥٪) من المستبينين أكدوا بأن المشاركة في دورات تطويرية له دور إيجابي على أعمالهم، كما نستنتج من السؤال

السابع بأن (٧١.٥٪) من المستبينين أكدوا على أن وظائفهم تمثل جزء ضيق من اختصاصاتهم، كما نستنتج من السؤال الثامن بأن (٧١.٥٪) من المستبينين أكدوا بأنهم أحياناً يؤدون أعمال ليست لها علاقة بمؤهلاتهم العلمية، كما نستنتج من السؤال التاسع بأن (٧١.٥٪) من المستبينين يلاقون صعوبة عند قيامهم بأعمال زملائهم، أما بالنسبة لنتائج السؤال العاشر فإن (٨٥.٨٪) من المستبينين أكدوا بأن تنوع الاختصاصات سَبَّبَ معاناة لدى القائمين بالمهام في مكتب الممثلية.

وبما أن الأداء الاستراتيجي يرتبط بشكل كبير بتأثير بعد التخصص، وإن المؤشرات دلت على مدى تأثير بعد التخصص في الأداء الاستراتيجي نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة وإن بعد التخصص يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي للمصارف.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر بعد الرسمية تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي:

من أجل إثبات صحة هذه الفرضية أو نفيها قمنا بتوجيه الأسئلة التالية:

س١- عدد الجهات التي تقوم برفع تقاريرك لها قليل جداً ؟

جدول رقم (٥٧) يظهر نتائج السؤال الأول من الفرضية الثانية

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٦٥	٢٦	-	-	-	٩١
النسبة المئوية	٧١.٤	٢٨.٦	-	-	-	١٠٠٪

س٢- الفروع الموجودة في سورية كفاية لإتمام العمل على أفضل وجه ؟

جدول رقم (٥٨) يظهر نتائج السؤال الثاني من الفرضية الثانية

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٦٥	٢٦	–	–	–	٩١
النسبة المئوية	٧١.٤	٢٨.٦	–	–	–	٪١٠٠

س٣- عدد المناصب الإدارية جيد للسيطرة على العمل ؟

جدول رقم (٥٩) يظهر نتائج السؤال الثالث من الفرضية الثانية

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	–	–	٣٩	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	–	–	٤٢.٩	٪١٠٠

س٤- التوزيع الجغرافي للفروع ملائم لأداء الأعمال بصورة جيدة ؟

جدول رقم (٦٠) يظهر نتائج السؤال الرابع في الفرضية الثانية

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٣٩	٢٦	٢٦	–	–	٩١
النسبة المئوية	٤٢.٩	٢٨.٦	٢٨.٦	–	–	٪١٠٠

س٥- عدد مستويات الإشراف كبير في عملك ؟

جدول رقم (٦١) يظهر نتائج السؤال الخامس من الفرضية الثانية

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	١٣	-	٢٦	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	١٤.٣	-	٢٨.٦	١٠٠٪

س٦- الأعمال في قسمك تؤدى تحت إشرافك المباشر ؟

جدول رقم (٦٢) يظهر نتائج السؤال السادس من الفرضية الثانية

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٥٢	٢٦	١٣	-	-	٩١
النسبة المئوية	٥٧.١	٢٨.٦	١٤.٣	-	-	١٠٠٪

س٧- يتحدد نطاق الإشراف وفقاً لطبيعة العمل ؟

جدول رقم (٦٣) يظهر نتائج السؤال السابع في الفرضية الثانية

	اتفق جداً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً	المجموع
التكرار	٢٦	٢٦	٢٦	-	١٣	٩١
النسبة المئوية	٢٨.٦	٢٨.٦	٢٨.٦	-	١٤.٣	١٠٠٪

من نتائج السؤال الأول نجد أن جميع المستبينين أكدوا بأن الجهات التي يقومون برفع تقاريرهم لها قليل جداً، كما نستنتج من السؤال الثاني أن جميع المستبينين أكدوا بأن الفروع الموجودة في سورية كافية لإتمام العمل على أكمل وجه، كما نستنتج من السؤال الثالث بأن (٥٧.٢٪) من المستبينين أكدوا بأن عدد المناصب الإدارية جيد للسيطرة على العمل، كما نستنتج من السؤال الرابع بأن (٧١.٥٪) من

المستبينين أكدوا بأن التوزيع الجغرافي للفروع ملائم لأداء الأعمال بصورة جيدة، كما نستنتج من السؤال الخامس بأن (٥٧.٢٪) من المستبينين أكدوا بأن عدد المستويات الإشرافية كبير في عملهم، كما نستنتج من السؤال السادس بأن (٨٥.٧٪) من المستبينين أكدوا بأن الأعمال في أقسامهم تؤدى تحت إشرافهم المباشر، كما نستنتج من السؤال السابع بأن (٥٧.٢٪) من المستبينين أكدوا على أن نطاق الإشراف يتحدد وفقاً لطبيعة العمل.

وبما أن الأداء الاستراتيجي يرتبط بشكل كبير بتأثير بعد الرسمية، وإن المؤشرات قد دلت على مدى تأثير بعد الرسمية في الأداء الاستراتيجي نستنتج أن الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة وأن بعد الرسمية يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي للمصارف.

المبحث الخامس

تحليل العلاقات الارتباطية ومستوى التأثير بين المتغيرات

يهدف المبحث إلى معرفة العلاقات الارتباطية ومستوى التأثير بين المتغيرات المستقلة, لبيان علاقة تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي على وفق مصفوفة ارتباط (سبيرمان) ومعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال فقرتين، وضحت الأولى تحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، واشتملت الثانية تحليل أثر المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

أولاً- تم اعتماد مصفوفة (سبيرمان) في تحليل المتغيرات ذات الطبيعة الرتبية على أساس العلاقة بين المتغيرات المستقلة الرئيسة في الهيكل التنظيمي (التعقيد ، المركزية ، التخصص ، الرسمية) والمتغيرات المعتمدة الرئيسية في الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي ، الأداء التشغيلي ، الأداء التنافسي). وكما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (٦٤) مصفوفة سبيرمان

متغيرات معتمدة / متغيرات مستقلة	الأداء المالي	الأداء التشغيلي	الأداء التنافسي	متوسط العلاقة
بعد التعقيد	٠.٦٤*	٠.٤٨**	٠.٤٥*	٠.٥٤**
بعد المركزية	0.44*	٠.٤١**	٠.٣٦**	٠.٤٠*
بعد التخصص	٠.٨١**	٠.٦٧**	٠.٥٧**	٠.٦٨*
بعد الرسمية	٠.٧٦**	٠.٥١**	٠.٤٨**	٠.٥٨**
متوسط العلاقة	٠.٦٦**	٠.٥٢*	٠.٤٧*	٠.٦٧**

*Correelation is significant at the 6.05 level (2 – tailed) .
** Correelation is significant at the 0.01 level (2 – tailed) .

يتضح من الجدول رقم (٦٤) ما يلي:

٣-٥-١ ظهور علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التعقيد) مع المتغيرات المعتمدة الرئيسة (الأداء المالي – الأداء التشغيلي) مقابل علاقة ضعيفة وذات دلالة معنوية مع (الأداء التنافسي) مما يعني أن لبعد التعقيد الهيكلي دوراً واضحاً في تحديد المجال المناسب لتحقيق الأداء الاستراتيجي المصرفي من خلال الاهتمام الواضح بالأداء المالي والأداء التشغيلي، في حين كان الاتجاه العام لعلاقة التعقيد مع مؤشرات الأداء الرئيسة (معنوياً وإيجابياً وقوياً).

٣-٥-٢ ظهور علاقة ارتباط ضعيفة وذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الرئيس (المركزية) مع المتغيرات المعتمدة الرئيسة لمؤشرات الأداء مما يعني أن لبعد المركزية دور محدود في تحديد مجال مناسب لتحقيق مستوى الأداء الاستراتيجي مما أدى إلى ضعف إيلاء الاهتمام الكافي بمؤشرات الأداء الاستراتيجي، كما كان الاتجاه العام لعلاقة المركزية مع مؤشرات الأداء الرئيسة معنوياً وإيجابياً وضعيفاً.

٣-٥-٣ حقق المتغير المستقل الرئيس (التخصص) علاقة ارتباطية قوية جداً ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المعتمدة الرئيسية لمؤشرات الأداء، مما يعني أن للتخصص دور مهم في تحديد المجال المناسب لتحقيق مستوى التفوق في الأداء الاستراتيجي للمصرف، كما كان الاتجاه العام لعلاقة التخصص مع مؤشرات الأداء الرئيسية معنوياً وإيجابياً وقوياً.

٣-٥-٤ سجل المتغير المستقل الرئيس (الرسمية) علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المعتمدة الرئيسة لمؤشرات الأداء مما يعني أن للرسمية دور مهم في تحديد المجال المناسب لتحقيق مستوى التفوق في الأداء الاستراتيجي من خلال ارتباطها بمستوى الأداء المالي والأداء التشغيلي والأداء التنافسي، كما كان الاتجاه العام لعلاقة الرسمية مع المؤشرات الرئيسة لمستوى الأداء الاستراتيجي معنوياً وإيجابياً وقوياً.

يستخلص من العرض والتحليل آنف الذكر ما يلي:

ظهور علاقات ارتباطية قوية، معنوية ومقبولة بين المتغيرات المستقلة الرئيسة (التعقيد، المركزية، التخصص، الرسمية) والمتغيرات المعتمدة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) أي ظهور علاقات ارتباطية قوية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (للهيكل التنظيمي) والمتغيرات المعتمدة (للأداء الاستراتيجي) مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية:

-هناك ارتباط ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في أبعاده مع الأداء الاستراتيجي في مؤشراته.

-الفرضية الفرعية (H 1.1):

هناك ارتباط ذي دلالة معنوية لبعد التعقيد مع مستوى الأداء الاستراتيجي.

-الفرضية الفرعية (H 2.1):

هناك ارتباط ذي دلالة معنوية لبعد المركزية مع مستوى الأداء الاستراتيجي.

-الفرضية الفرعية (H 3.1):

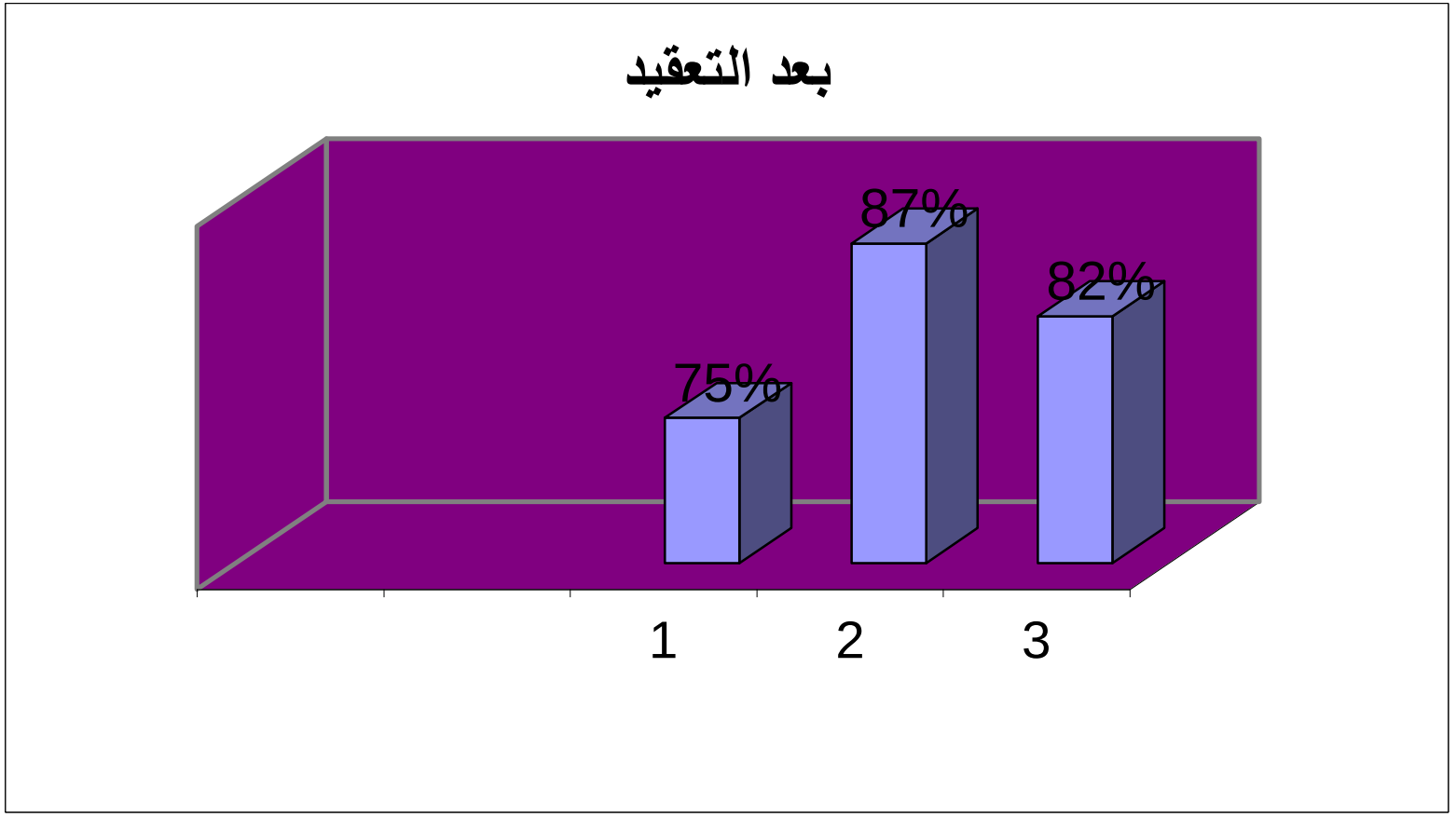
هناك ارتباط ذي دلالة معنوية لبعد التخصص مع مستوى الأداء الاستراتيجي.

-الفرضية الفرعية (H 4.1):

هناك ارتباط ذي دلالة معنوية لبعد الرسمية مع مستوى الأداء الاستراتيجي.

الشكل رقم (١٣)

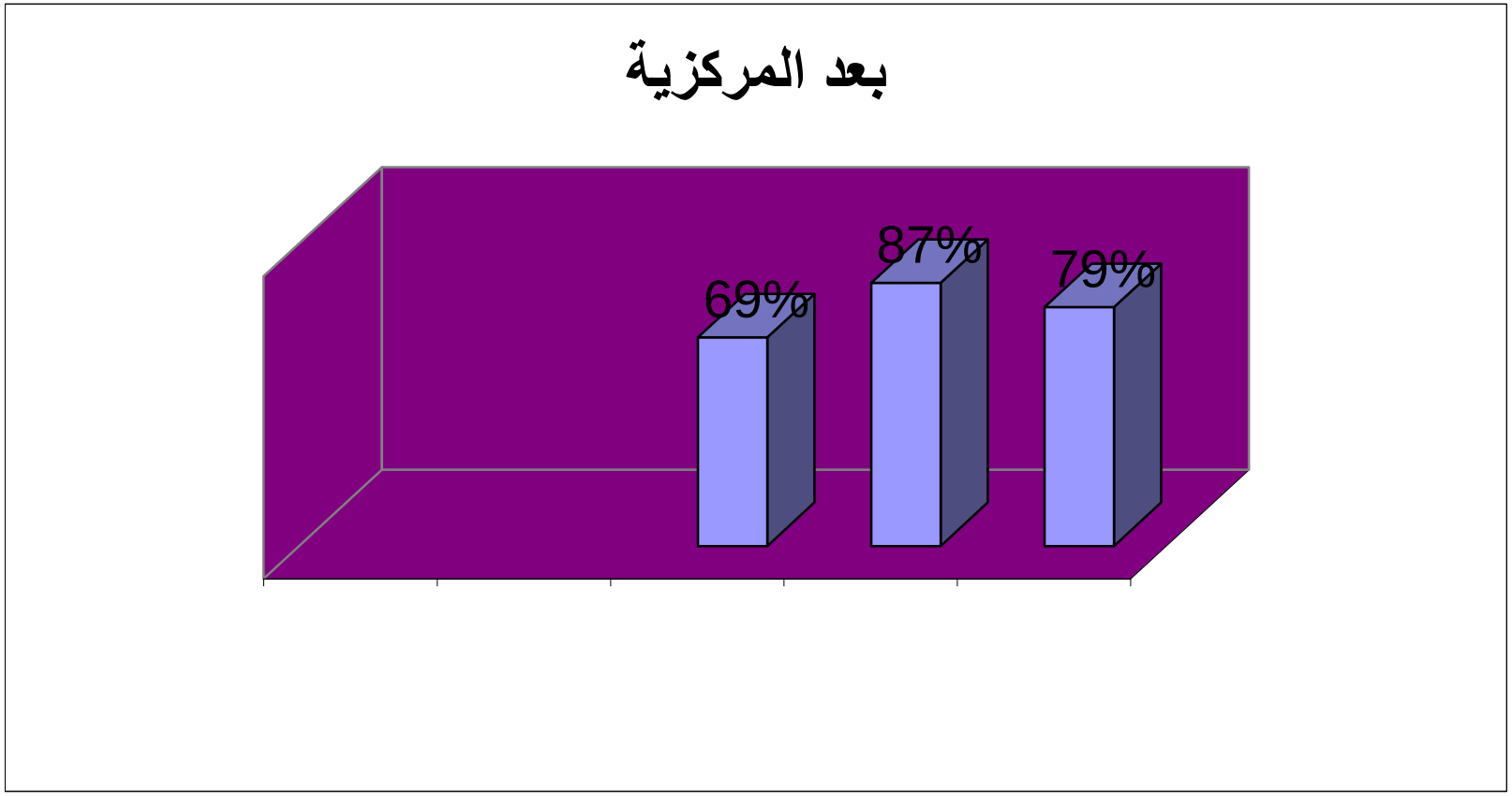
أثر التعقيد في مؤشرات الأداء الاستراتيجي



حيث يمثل (١) : المحور السيني الأداء المالي، ويمثل (٢): الأداء التشغيلي، ويمثل (٣): الأداء التنافسي.

الشكل رقم (١٤)

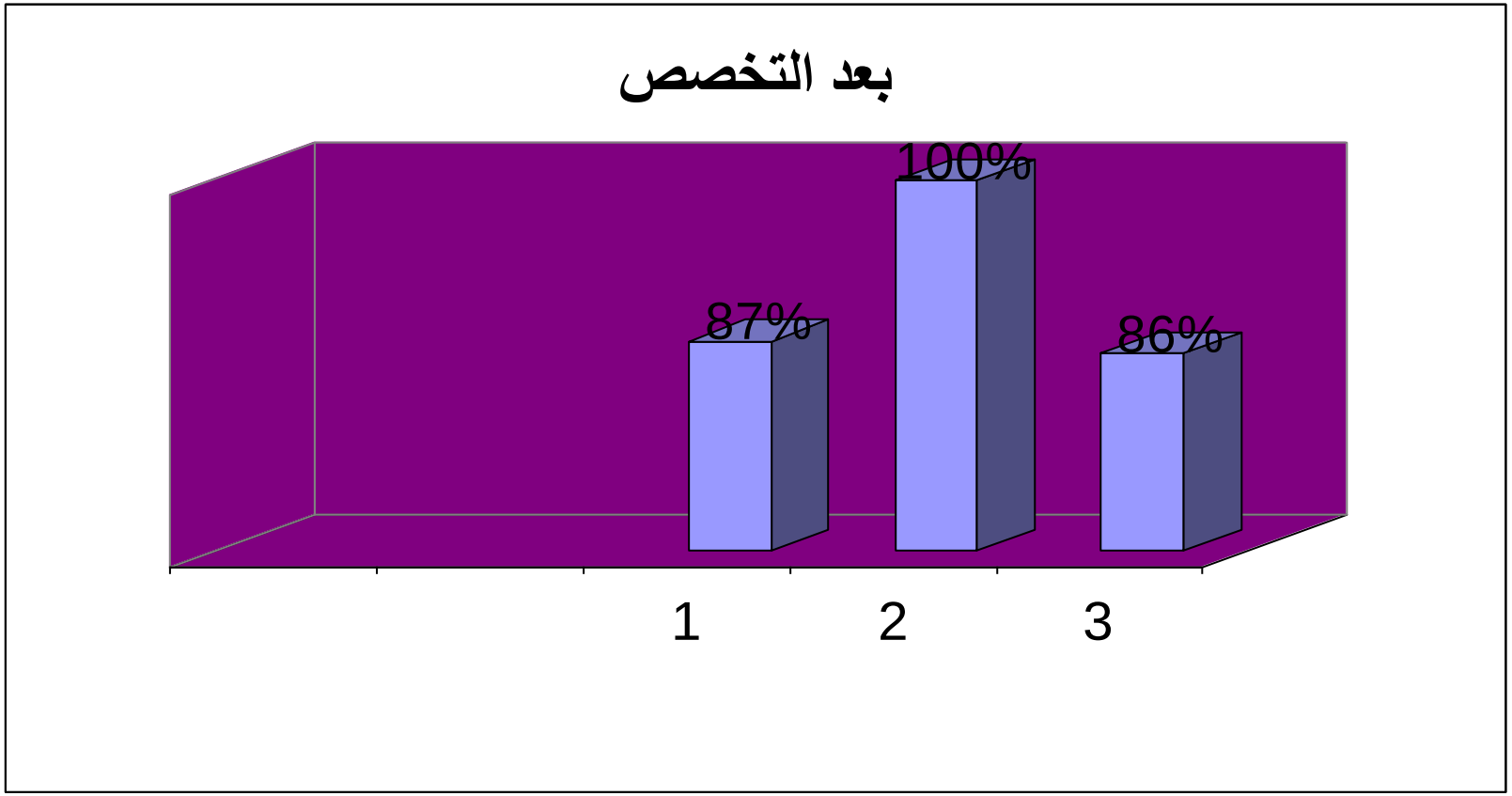
أثر المركزية في مؤشرات الأداء الاستراتيجي



حيث يمثل (١) : المحور السيني الأداء المالي، ويمثل (٢): الأداء التشغيلي، ويمثل (٣): الأداء التنافسي.

الشكل رقم (١٥)

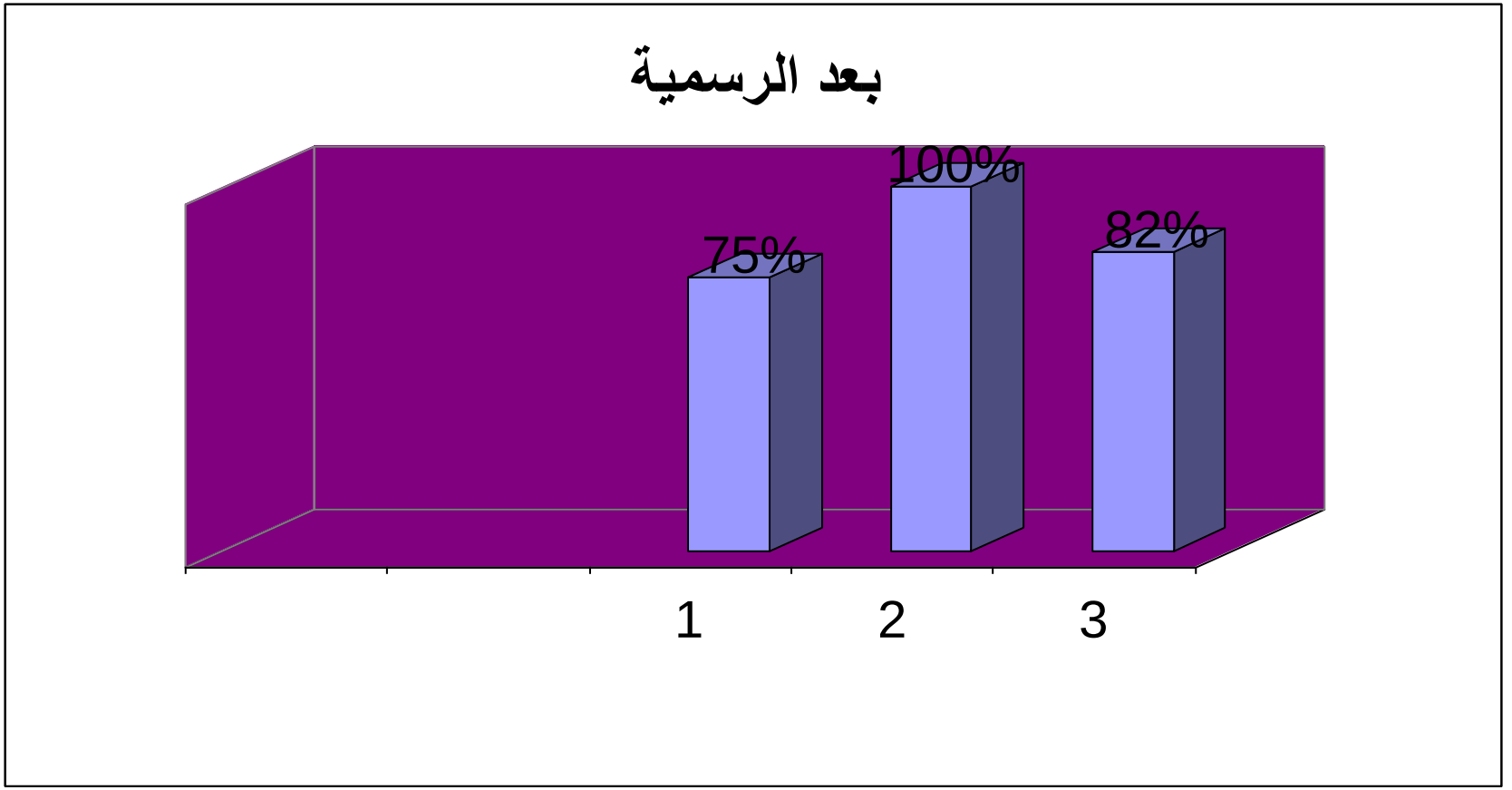
أثر التخصص في مؤشرات الأداء الاستراتيجي



حيث يمثل (١) : المحور السيني الأداء المالي، ويمثل (٢): الأداء التشغيلي، ويمثل (٣): الأداء التنافسي.

الشكل رقم (١٦)

أثر الرسمية في مؤشرات الأداء الاستراتيجي



حيث يمثل (١) : المحور السيني الأداء المالي، ويمثل (٢): الأداء التشغيلي، ويمثل (٣): الأداء التنافسي.

المبحث السادس

نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء الاستراتيجي

يهدف هذا المبحث إلى دراسة نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة المصرفية وستتم المناقشة في إطار الفقرات الآتية:

جدول رقم (٦٥) نتائج الانحدار البسيط للأداء المالي على الأبعاد الهيكلية

الأبعاد الهيكلية	صافي الدخل		العائد على حق الملكية		مخاطر الائتمان		مخاطر السيولة	
	B	F	B	F	B	F	B	F
بعد التعقيد في تأثير ٧٥٪	٠.٣١٧	٥.٠٠٣	٠.٢١٨	٤.٧٠٢	–	٣.٢٦٢		١
	٠.٤٦٨		٠.٣٨٢		–			
	٠.٢٣٠		٠.٣٣٤		٠.٢٢٥		٠.١٩٨	
	٠.٤١٥		٠.٤٢٥		٠.١٤٨		٠.٢١٧	
بعد المركزية في تأثير ٦٩.٥٪	٠.٣١٠	٣.٨٩٠	٠.١٧٦	٣.٧٠٨	٠.٢٧٢	٣.٧٢٢	٠.٢١١	٣.٢٧٢
			–		–		–	
	٠.٤٢٦		٠.١٤٤		٠.٢١٠		٠.٣٨٥	
			٠.٢٩٤		٠.٤٦٣		٠.٣١٢	
بعد التخصص في تأثير ٨٧٪	٠.٠٨٥	٣.٧٠٧	–	٣.٩٢٧	٠.٣٥٠	٤.٨٥٢	٠.٢٩٥	٤.٠٥٠
	٠.١٨٥		٠.٢٧٥		٠.٣٩٥		٠.٣٥٠	
	٠.٢٧٥		٠.٣١٧		٠.٤٦٥		٠.٢١١	
	٠.٢٠٤		–		٠.٢٣٥		٠.٢٢٠	
بعد الرسمية في تأثير ٧٥٪	٠.٢٥٤	٣.٤٢٤	٠.٠٩٢	١	٠.٤٩٢	٣.٧٠٥	٠.٢٤٦	١
	٠.٢٢٠		٠.٢٦٥		٠.٤١٨		٠.٢٩٨	
	٠.٢١٦		–		٠.١٨٨		–	
	٠.٢٧٢		٠.٢٣٤		–		–	
قيمة F	**٥.٥٢**		**٣.٠٨**		**٨.٣٦**		**٧.٧٨**	

٣-٥-١ نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية في إحدى المتغيرات الرئيسية على الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي).

أولاً- نتائج تأثير بعد التعقيد في الأداء المالي:

- التأثير في صافي الدخل إذ بلغت قيمة F (٥.٠٠٣) بمستوى معنوية (٠.١).
- التأثير في العائد على حق الملكية إذ قيمة F (٤.٧٦٢) بمستوى معنوية (٠.١).
- التأثير في المخاطر الائتمانية إذ بلغت قيمة F (٣.٢٦٥) بمستوى معنوية (٠.٠٥).

ثانياً- نتائج تأثير بعد المركزية في الأداء المالي:

- التأثير في المخاطر الائتمانية إذ بلغت قيمة F (٣.٧٢) بمستوى معنوية (٠.٠١).
- التأثير في مخاطر السيولة إذ بلغت قيمة F (٣.٢٧٢) بمستوى معنوية (٠.٠١).
- التأثير في صافي الدخل إذ بلغت قيمة F (٣.٨٩٠) بمستوى معنوية (٠.٠١).

- التأثير في العائد على حق الملكية إذ بلغت قيمة F (٣.٧٦٨) بمستوى معنوية (٠.٠٥).

ثالثاً- نتائج تأثير بعد التخصص في الأداء المالي:

- التأثير في المخاطر الائتمانية إذ بلغت قيمة F (٤.٨٥٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠١).
- التأثير في مخاطر السيولة إذ بلغت قيمة F (٤.٨٥٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠١).
- التأثير في العائد على حق الملكية إذ بلغت قيمة F (٣.٩٢٧) بمستوى معنوية (٠.٠٠١).
- التأثير في صافي الدخل إذ بلغت قيمة F (٣.٧٦٧) بمستوى معنوية (٠.٦٥).

رابعاً- نتائج تأثير بعد الرسمية في الأداء المالي:

- التأثير في المخاطر الائتمانية إذ بلغت قيمة F (٣.٧٠٥) بمستوى معنوية (٠.٠١).
- التأثير في صافي الدخل إذ بلغت قيمة F (٣.٧٠٥) بمستوى معنوية (٠.٠١).

ويظهر الجدول رقم (٦٦) علاقات التأثير الإجمالية لأبعاد الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء المالي وهي تحقق مضمون فرضية التأثير.

جدول رقم (٦٦)

مؤشرات المفاضلة الإحصائية لنماذج الإنحدار المتدرج لتأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء المالي

ت	الأبعاد الهيكلية – التعقيد	١- صافي الدخل Net income		
		معامل التحديد R^2	Mse	F
١	الارتباط الوظيفي	٠.٥٤٨	٨٨.٦٠	٢.٧٢
٢	توضيح الفقرات الهيكلية	٠.٥٦٧	٨٣.٤٠	٥.٠٤
٣	الخارطة التنظيمية للمصرف	٠.٥٩٨	٦٩.٨٥	٧.٤٨
٤	مراكز صنع القرار	٠.٦٠٩	٦٧.٢٤	٨.٠٢
ت	الأبعاد الهيكلية – المركزية	٢- العائد على حق الملكية Return of equity		
		معامل التحديد R^2	Mse	F
١	التقارير الدورية	٠.٤٦٢	٨٢.٢٥	٣.٨٢
٢	مراكز صنع القرار	٠.٤٦٨	٧٥.٨٢	٧.٠٠
٣	الصلاحيات والواجبات	٠.٤٧٨	٧٢.٢٠	١٠.٥٠
ت	الأبعاد الهيكلية – التخصص	٣- مخاطر الائتمان Credit risk		
		معامل التحديد R^2	Mse	F
١	التخصص الوظيفي	٠.٥١٨	٧٢.٩٢	٣.٧٨
٢	التوصيف الوظيفي	٠.٥٣٠	٦٦.٤٠	٨.٢٠
٣	الاستقلال الوظيفي	٠.٥٦٥	٦٣.٥٦	١١.٣٩
٤	المؤهل العلمي	٠.٥٨٦	٥٨.٨٥	١٣.٥٦
ت	الأبعاد الهيكلية – الرسمية	٤- مخاطر السيولة Liquidity risk		
		معامل التحديد R^2	Mse	F

١	التوزيع الجغرافي	٠.٣٧٢	٧٨.٢٥	٢.٨٩
٢	نطاق الإشراف	٠.٣٩٥	٧٥.٤٠	٤.٠٥
٣	التقارير الدورية	٠.٤١٠	٧١.٦٨	٧.٥١

تقدم نتائج تحليل الانحدار اسناداً جزئياً لفرضية التأثير الرئيسة إذ يبدو تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في المؤسسة المصرفية أكثر وضوحاً في تفسير التباين في المخاطر المصرفية مقارنة مع العوائد، فضلاً عن تفسير التباين بشكل عام في الأداء المالي بدلالة أبعاد الهيكل التنظيمي، حيث كان مضمون الفرضية أكثر وضوح في مؤشرات المخاطر تليها وبدرجة أقل مؤشرات العائد .

٣-٥-٢ نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التشغيلي :

أولاً- نتائج تأثير بعد التعقيد في الأداء التشغيلي:

- علاقة التأثير الإجمالية بمؤشر إنتاجية العمل بدلالة قيمة F البالغة (١١.٧٢٧) وبمستوى معنوية (٠.٠١).
- علاقة التأثير الإجمالية بمؤشر الكفاءة التشغيلية بدلالة قيمة F البالغة (٨.٥٨٧) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) ، وتحقق نتائج التحليل السابق اسناد جزئياً بمضمون فرضية التأثير الفرعية في تأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التشغيلي ضمن مؤشرات الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (٦٧) نتائج الانحدار البسيط للأداء التشغيلي على الأبعاد الهيكلية

ت	الأبعاد الهيكلية	الكفاءة التشغيلية		إنتاجية العمل	
		B	F	B	F
١	التعقيد في تأثير ٨٧٪	٠.٢١٧		٠.٢٢١	
		٠.٣١٨	٨.٥٨٧	٠.٢٨٧	
		٠.٢٣٧		٠.٢٩٦	١١.٧٢٧
٢	المركزية في تأثير ٨٧٪	٠.٣٢٥		٠.٤٢٥	
		٠.٤٩٨	٧.٣١٣	٠.٢١٧	٨.٥٠٥
		٠.٤٠٦		٠.٥٢٦	
٣	التخصص بتأثير ١٠٠٪	٠.٤٢٥	٩.٨٢٠	٠.٣٢٧	١٠.٥٢٥
		٠.٣١٨		٠.٣٦٠	
		٠.٤١٧		٠.٢٥١	
٤	الرسمية بتأثير ١٠٠٪	٠.٦١٥		٠.٣٩١	
		٠.٢١٨	٨.٢٤٢	٠.٢٢٨	١٠.٥٨٥
		٠.٢٨٥		٠.٣٤٨	

ثانياً- نتائج تأثير بعد المركزية في الأداء التشغيلي:

- علاقة التأثير الإجمالية بمؤشر إنتاجية العمل بدلالة قيمة F البالغة (١١.٧٢٧) وبمستوى احتمال (٠.٠١).
- علاقة التأثير الإجمالية بمؤشر الكفاءة التشغيلية بدلالة قيمة F البالغة (٨.٥٨٧) بمستوى احتمال (٠.٠١).

حيث حققت نتائج التحليل السابقة مضمون فرضية التأثير الفرعية في التباين بأثر الأبعاد الهيكلية في الأداء التشغيلي.

ثالثاً- نتائج تأثير بعد التخصص في الأداء التشغيلي:

- علاقة التأثير الإجمالية بمؤشر إنتاجية العمل بدلالة قيمة F البالغة (١٠.٥٢٥) وبمستوى معنوية (٠.٠١).
- علاقة التأثير الإجمالية بمؤشر الكفاءة التشغيلية بدلالة قيمة F البالغة (٩.٩٢٠) وبمستوى معنوية (٠.٠١).

حيث حققت نتائج التحليل السابقة مضمون فرضية التأثير الفرعية بأثر الأبعاد الهيكلية في الأداء التشغيلي.

رابعاً- نتائج تأثير بعد الرسمية في الأداء التشغيلي:

- علاقة التأثير الإجمالية بمؤشر إنتاجية العمل بدلالة قيمة F البالغة (١٠.٥٨٥) وبمستوى احتمال (٠.٠١).
- علاقة التأثير الإجمالية بمؤشر الكفاءة التشغيلية بدلالة قيمة F البالغة (٨.٢٧٢) وبمستوى احتمال (٠.٠١) محققة في ذلك فرضية التأثير (التباين) الفرعية في تأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التشغيلي.

ويظهر الجدول رقم (٦٨) علاقة التأثير الإجمالية لأبعاد الهيكل التنظيمي في الأداء التشغيلي.

جدول رقم (٦٨)

مؤشرات المفاضلة الإحصائية لنماذج الإنحدار المتدرج لتأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التشغيلي

ت	الأبعاد الهيكلية	١- الكفاءة التشغيلية		
		معامل التحديد R^2	Mse	F
١	التعقيد	٠.٥١٨	٧٦.٢٧٢	٢.٦٢٥
٢	المركزية	٠.٥٢٧	٨٧.٦٣٢	٥.٤٠٣
٣	التخصص	٠.٥٥٢	٦٤.٤٥٥	٨.٢٠٥
٤	الرسمية	٠.٥٧٨	٦٢.٢٥٣	١١.٣٤٨
ت	الأبعاد الهيكلية	٢- إنتاجية العامل		
		معامل التحديد R^2	Mse	F
١	التعقيد	٠.٣٧٨	٧٥.٣٢٧	٢.٧٥
٢	المركزية	٠.٣٨٥	٧١.٠٥٥	٥.٨٤
٣	التخصص	٠.٤٤٧	٦٥.٣٤٧	٩.١٤
٤	الرسمية	٠.٤٧٠	٦٣.٠٢٥	١١.٢٠

تقدم نتائج تحليل الإنحدار اسناداً جزئياً لفرضية التأثير الرئيسة إذ يبدو تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في المؤسسة المصرفية أكثر وضوحاً في تفسير التباين في الكفاءة التشغيلية مقارنة مع إنتاجية العامل وتفسير التباين بشكل عام في الأداء التشغيلي بدلالة أبعاد الهيكل التنظيمي.

٣-٥-٣ نتائج تأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التنافسي:

- يظهر الجدول رقم (٦٩) نتائج الانحدار البسيط لمؤشرات الأداء التنافسي المصرفي في الأبعاد الهيكلية، حيث حققت الأبعاد (٣) علاقات تأثير معنوية بمؤشرات الأداء التنافسي كانت وفقاً لشدة العلاقة وعلى التوالي:

- علاقة التأثير في مؤشر رضا الزبون، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٣.٧٤٢) بمستوى معنوية (٠.٠١).
- علاقة التأثير في مؤشر المركز التنافسي، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٣.٤٠٥) .
- علاقة التأثير في مؤشر الاحتفاظ بالزبون، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٢.٢٦٢) بمستوى معنوية (٠.٠٥).

وتحقق النتائج السابقة مضمون فرضية التأثير بعد التعقيد في الأداء التنافسي.

- بينما حقق مؤشر الاحتفاظ بالزبون أعلى علاقة انحدار بمتغير المركزية، في حين تجسد الأثر الإجمالي للاستجابة بمؤشرات الأداء التنافسي لـ (٣) علاقات انحدار معنوية كانت وفقاً لشدة العلاقة كما يأتي:

- علاقة التأثير في مؤشر رضا الزبون، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٤.٠٢٠) بمستوى معنوية (٠.٠١).
- علاقة التأثير في مؤشر الاحتفاظ بالزبون، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٣.٤٨٠) بمستوى معنوية (٠.٠١).
- علاقة التأثير في مؤشر المركز التنافسي، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٠.١٢) بمستوى معنوية (٠.٠١).

وتحقق النتائج السابقة مضمون فرضية التأثير لبعد المركزية في الأداء التنافسي.

- وأظهرت نتائج التحليل ما حققه التخصص من علاقات انحدار معنوية هي على التوالي وفقاً لشدتها:

- علاقة التأثير في مؤشر رضا الزبون، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٣.٨٥٨) بمستوى معنوية (٠.٠١).
- علاقة التأثير في مؤشر المركز التنافسي، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٠.٥٢٥) بمستوى معنوية (٠.٠٥).
- علاقة التأثير في مؤشر الاحتفاظ بالزبون، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٦.٤٠٤).

وتحقق النتائج السابقة مضمون فرضية تأثير بعد التخصص في الأداء التنافسي في إطار العمل المصرفي.

- وأخيراً انحدرت مؤشرات الأداء التنافسي على الرسمية بمتغيراتها الفرعية إجمالاً لعلاقات انحدار معنوية وعلى التوالي وفقاً لشدتها:

- علاقة التأثير في مؤشر رضا الزبون، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٤.٥٦٢) بمستوى معنوية (٠.٠١).

- علاقة التأثير في مؤشر الاحتفاظ بالزبون، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١٢.٨٩٢) بمستوى معنوية (٠.٠١).
- علاقة التأثير في مؤشر المركز التنافسي، إذ بلغت قيمة F الإجمالية (١١.٤٥٦) بمستوى معنوية (٠.٠١).

وتقدم نتائج التحليل السابقة اسناداً جوهرياً لفرضية التباين الفرعية في أثر بعد الرسمية في الأداء التنافسي.

ويستدل من نتائج الانحدار البسيط لمؤشرات الأداء التنافسي في الأبعاد الهيكلية تحقق مضمون الفرضية الرئيسة تأثير الأبعاد في الأداء التنافسي للمؤسسة المصرفية، مع الإشارة إلى اختلاف التأثيرات النسبية لتلك الأبعاد بمؤشرات الأداء التنافسي.

جدول رقم (٦٩)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التنافسي

الأبعاد الهيكلية	رضا الزبون		الاحتفاظ بالزبون		المركز التنافسي	
	B	F	B	F	B	F
التعقيد	٠.٥٢٦	١٣.٧٤٢	٠.٤٣٥	١٢.٢٦٢	٠.٥٤٠	١٣.٤٠٥
	٠.٤١٥		٠.٢٠٥		٠.٥٧٨	
٨٢٪	٠.٣٤٧		٠.٤٣٧		٠.٣٥٢	
	٠.٣١٧		٠.٣٨٤		٠.٢٥٥	
المركزية	٠.٥١١	١٤.٠٢٠	٠.٣٢٥	١٣.٤٨٠	٠.٢١٠	١٠.١٢
٧٩٪	٠.٦٣١		٠.٤٣٠		٠.٢١٧	
	٠.٤٨٢		٠.٥٠٣		٠.٣٢٥	
التخصص	٠.٤٢٧	١٣.٨٥٨	٠.٢٤٧	١٦.٤٠٤	٠.١٨٥	١٠.٥٢٥
٨٦٪	٠.٢١١		٠.٤٢٦		–	
	٠.٣٢٦		٠.٣٦٠		٠.٢٤٠	
	–		٠.٤٣٠		–	
الرسمية	٠.٦٤٠	١٤.٥٥٢	٠.٤٣٧	١٢.٨٩١	٠.٥٧٠	١١.٤٥٦
٨٢٪	٠.٣٧٨		٠.٥٠٨		٠.٣٢٥	
	٠.٣١٠		–		٠.٢٤٤	

جدول رقم (٧٠)

مؤشرات المفاضلة الإحصائية لنماذج الإنحدار المتدرج لتأثير الأبعاد الهيكلية في الأداء التنافسي

ت	الأبعاد الهيكلية	١- رضا الزبون Customer satisfication		
		معامل التحديد R^2	Mse	F
١	التعقيد	٠.٥٩٥	٦٢.٨٨٨	٤.٢٠
٢	المركزية	٠.٥٨٥	٥١.٥٧٣	٨.٠٠
٣	التخصص	٠.٤٩٧	٤٤.٤٤٣	١١.٧٢
٤	الرسمية	٠.٥٩٩	٤٠.٨٧٠	١٣.٤٤
ت	الأبعاد الهيكلية	٢- الاحتفاظ بالزبون Customer Retention		
		معامل التحديد R^2	Mse	F
١	التعقيد	٠.٤٣٣	٦٨.٣٥٤	٣.٠٥
٢	المركزية	٠.٤٨٢	٦١.٨٢٠	٦.٨٩
٣	التخصص	٠.٥٢٦	٥٣.٤٢٤	٩.٢٤
٤	الرسمية	٠.٥٨٤	٤٨.١٢٧	١١.٠٥
ت	الأبعاد الهيكلية	٣- المركز التنافسي Competitive Position		
		معامل التحديد R^2	Mse	F
١	التعقيد	٠.٣٩١	٧٠.٢٤٣	٣.٧٢
٢	المركزية	٠.٤١١	٦٧.٥٥٨	٧.٠٠
٣	التخصص	٠.٤٣٢	٦٣.٦٨٠	١١.٩٧
٤	الرسمية	٠.٤٥٦	٥٨.٩٥٠	١٣.٤٠

من خلال الجدولين (٦٩ و ٧٠) نلاحظ:

اسناداً قوياً لفرضية التأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي في الأداء التنافسي في المصرف عينة الدراسة، وكان أكثر وضوحاً في تفسير التباين في رضا الزبون والمركز التنافسي مقارنة بالاحتفاظ بالزبون حيث كان مضمون الفرضية أكثر وضوحاً في مؤشر رضا الزبون.

نتائج اختبار التباين والاختلاف بين المصارف عينة الدراسة :

تسعى هذه الفقرة إلى التحقق من أن المشاهدات الخاصة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة هي توزيعات منتظمة ، وهي أقرب إلى التوزيع الطبيعي ، أي التحقق من عدم وجود فروق معنوية بين الأوساط الحسابية للعينات ومجتمعاتها، إذ تفترض الدراسة تماثل المصارف عينة الدراسة من حيث مستوى يحقق المتغيرات التابعة والمستقلة أو بوجود نسب تفاوت ضئيلة. ولتحقيق هذا الغرض تم توظيف اختبار التباين لكروسكال وايلز والمعروف باسم (H Test) وهو اختبار لا معلمي يهدف إلى التحقق من معنوية الفروق بين المتوسطات أو التساوي بينها حيث يمكن أن يستدل منها على ما يلي:

- لم تظهر أبعاد الهيكل التنظيمي فروقاً ذات دلالة معنوية بين المصارف عينة الدراسة باستثناء بُعد الرسمية والتخصص إذ بلغت (H) الأولى (٨.٣٩) بمستوى احتمال (٠.٠١) و (٦.٦٦) بمستوى احتمال (٠.٠٥) وهذا يشير إلى تباين استجابة عينة الدراسة لبُعد التخصص والرسمية في كسب مستوى التفوق

فـي الأداء الاسـتراتيجي للمؤسسـة المصـرفية. ذلـك يُـدعم نتـائج التحليـل المقبـول بفرضيات التباين الفرعية وبنسبة تحقق (٦٠٪).

- بلـغ عـدد مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجي التـي حققت فروقـاً معنويـة بـين المصـارف عينة الدراسة على ثلاث مؤشرات هي: مؤشر صافي الدخل، مؤشر العائد على حق الملكية، مؤشر المركز التنافسي. إذ بلغت قيم (H) لتلك المؤشرات (٦.٨٩)، (٧.٧٥) ، (٨.٩٠) علـى التـوالي. وعلـى الـرغم مـن تبـاين مصـارف الدراسـة فـي مجال الربحية والمركز التنافسي إلاّ أن بقية المؤشرات لم تُظهر فروقاً معنوية وهذا يعني القبول بفرضية التباين الفرعية بنسبة تحقق (٦٧٪).

تُقدم نتـائج التحليـل السـابقة اسـناداً جوهريـاً لتحقيـق مضـمون فرضـيات التبـاين والتـي نصـت علـى عـدم وجـود فروقـاً ذات دلالـة معنويـة بـين المصـارف في المتغيرات التابعة والمستقلة المعتمدة في الدراسة.

التحليل لأثر المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات الرئيسة المستقلة في المتغير المعتمد باستخدام معامل التفسير (R^2)، وإجراء تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أثر المتغيرات الفرعية المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار في المتغير المعتمد باستخدام اختبار (F) للتأكد من معنوية نموذج العلاقة بين المتغيرات:

وكما هو موضح في الجداول (٧١ ، ٧٢ ، ٧٣ ، ٧٤) أدناه:

جدول رقم (٧١)

تحليل الانحدار للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)

على المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (بعد التعقيد) في الهيكل التنظيمي

المتغير المعتمد	R^2	F		D.F
		المحسوبة	المجدولة	
الأداء الاستراتيجي	٠.٥٥٧	١٧.٧٦٢	٣.٩٦	٢٤.٥
	R^2	**F**		**D.F**
		المحسوبة	**المجدولة**	
المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار	٠.٥٥٩	٥٤.٠٧١	٧.٦٤	٢٨.١
متغيرات بعد التعقيد في (الارتباط الوظيفي) (مراكز صنع القرار)	٠.٧٢٠	٣٤.٧١٣	٥.٤٩	٢٧.٢

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أظهر تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) على المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس (التعقيد)، تفسيراً منفرداً ما نسبته (٥٦٪) من المتغير المعتمد، وحيث أن (F) أكبر من قيمتها المجدولة مؤكدة الأثر المعنوي

للمتغير المستقل في المتغير المعتمد. حيث نستطيع أن نستنتج من التحليل صحة الفرضية الفرعية (٤) من الرئيسة الثانية بأثر بعد التعقيد في الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (٧٢)

تحليل الانحدار للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)

على المتغير الفرعي للمتغير المستقل (بعد المركزية)

المتغير المعتمد	R^2	F		D.F
		المحسوبة	المجدولة	
الأداء الاستراتيجي	٠.٤٥٧	٥.٢٦٨	٤.١٨	٢٥.٤
المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار	R^2	F		D.F
		المحسوبة	المجدولة	
متغيرات بعد المركزية	٠.٤١١	١٩.٥٧٣	٧.٦٤	

يتضح من نتائج الجدول (٧٢) ما يلي:

أظهر تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد الأداء الاستراتيجي على المتغيرات الفرعية لبعد المركزية (كمتغير مستقل رئيس). وفسر منفرداً ما نسبته (٥٥٪) من المتغير المعتمد، وحيث كانت (F) أكبر من قيمتها المجدولة مؤكدة بذلك الأثر المعنوي للمتغير المستقل (المركزية) في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

ونستنتج من التحليل صحة الفرضية الفرعية (٥) من الرئيسة الثانية بأثر بعد المركزية في الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (٧٣)

تحليل الانحدار للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)

على المتغير الفرعي للمتغير المستقل (بعد التخصص)

المتغير المعتمد	R^2	F		D.F
		المحسوبة	المجدولة	
الأداء الاستراتيجي	٠.٧١٠	٢٨.٢٨٧	٤.١٨	٢٥.٤
المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار	**R^2**	**F**		**D.F**
		المحسوبة	**المجدولة**	
بعد التخصص في التخصص الوظيفي	٠.٤١٠	٦٨.٦٣٩	٧.٦٤	٢٨.١
المؤهل العلمي	٠.٦٨٠	٤٧.٩٠٢	٥.٤٩	٢٧.٢
التوصيف الوظيفي	٠.٨١٥	٣٨.٣٠٦	٤.٦٤	٢٦.٣

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أظهر تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) على المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الرئيسي (بعد التخصص) إذ فسر ما نسبته (٧١٪) من المتغير المعتمد، حيث أن (F) أكبر من قيمتها المجدولة مؤكدة الأثر المعنوي للمتغير المستقل (التخصص) في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

نستنتج من ذلك التحليل صحة الفرضية (٦) من الرئيسة الثانية في أثر بعد التخصص في الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (٧٤)

تحليل الانحدار للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)

على المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الرئيس (بعد الرسمية)

المتغير المعتمد	R^2	F		D.F
		المحسوبة	المجدولة	
الأداء الاستراتيجي	٠.٦٠	٣٤.٦٠٩	٤٦٤	٢٦.٣
المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار	**R^2**	**F**		**D.F**
		المحسوبة	**المجدولة**	
الرسمية في (نطاق الإشراف)	٠.٤٦	٢٤.٥٧٩	٧.٦٤	٢٨.١
(الصلاحيات والواجبات)	٠.٧٥٧	١٦.٩٩٦	٥.٤٩	٢٧.٢

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أظهر تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) كل المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الرئيسي (بعد الرسمية) حيث فسر ما نسبته (٦٠٪) من المتغير المعتمد الرئيس (الأداء الاستراتيجي)، وحيث أن (F) أكبر من قيمتها المجدولة مؤكدة بذلك الأثر المعنوي للمتغير المستقل (الرسمية) في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

نستنتج من التحليل والعرض المتقدمين صحة الفرضية الفرعية (٧) بوجود أثر بدلالة معنوية لبعد الرسمية في الأداء الاستراتيجي.

الفصل الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

Conclusion & Recommendation

المبحث الأول: الاستنتاجات

أولاً- الاستنتاجات ذات الصلة بالجانب النظري:

١. اتفقت الأدبيات المعاصرة على ضرورة دراسة فلسفة الأداء الاستراتيجي بوصفه أداء تنافسياً وبمنظور تكاملي – نظمي، يحقق الموائمة بين المحتوى الاستراتيجي للفلسفة ومتطلبات التنفيذ التشغيلية.

٢. تزايدت اهتمامات الباحثين والممارسين بتكيف فلسفة الأداء الاستراتيجي لتكون أكثر استجابة لدور الهيكلية المؤسسية في بيئة الأعمال وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، الهيكلية منها والبيئية بوصفها قدرات العمل الاستراتيجي.

٣. لم يحظى التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وفلسفة الأداء الاستراتيجي باهتمامات متوازية في الأدبيات ذات الصلة بعد أن اتضح أنها تبدأ بقرار

استراتيجي يتطلب التحام وتكامل الفلسفة برؤية المنظمة ورسالتها وخططها الاستراتيجية.

٤. أجمعت أغلب الأدبيات على ضرورة إحياء مبادرات الهيكل التنظيمي في صناعة الخدمات المصرفية، بعد أن حققت العديد من المصارف العالمية نجاحات متميزة عبر التزامها بمعايير بازل للرقابة المصرفية، والالتزام ببنود الحوكمة مما لها من أثر إيجابي متميز في جودة الخدمات والعمليات المصرفية.

٥. ركزت الأدبيات ذات الصلة بهيكلة المنظمات على بعدي الرسمية والمركزية كبعدين أساسيين من الأبعاد الإجرائية، وأهملت بعد التخصص، البعد الأكثر أهمية خاصة في صناعة الخدمات المصرفية.

٦. عدم التأكيد على ضرورة الاستفادة من ذوي الاختصاص للعمل في المؤسسات المالية،والتأكيد على ضرورة أن يتناسب عدد العاملين وبشكل نسبي مع عملاء المصرف.

٧. عدم تحقق الاستفادة الفعلية من الكوادر المتخصصة في مجال العمل المصرفي لتحديد مستوى الأداء الحالي أو تقديم المقترحات اللازمة للارتقاء بمستواها مستقبلاً.

٨. اهتمام محدود جداً بالدورات التدريبية الخاصة بالموظفين وعدم انسجام الأعداد المشاركة في الدورات المقامة مع الأعداد الكلية.

٩. النقص النسبي في الإمكانات المادية المخصصة للإقراض، وعدم ملائمة أبواب الصرف (الاقتراض) في الموازنة مع احتياجات العمليات المصرفية.

١٠. عدم توافر مقاييس نوعية والتأكيد فقط على المقاييس الكمية.

ثانياً- الإستنتاجات ذات الصلة بالجانب التطبيقي :

تفاوتت استجابة المصارف بصدد الأهمية النسبية للأبعاد الهيكلية ذات الصلة بطبيعة الهياكل المصرفية في تشكيل وبناء مستوى التفوق في الأداء، كما اختلفت بتفسير التباين الكلي في مداخل وأسبقيات الأداء الاستراتيجي.

١. تزايد اهتمام المصارف في القطاع الخاص بدور وأهمية بعد التخصص بوصفها أحد الأبعاد الحرجة في تشكيل هيكل المؤسسة المصرفية، حيث أظهر بعد التخصص تأثيرات جوهرية في تفسير التباين الكلي في الاستجابة، وتأثير واضح ضمن إطار عمل المؤسسة المصرفية والذي يصف ويفسر التباين بين الماليين والمحاسبين.

٢. تزايد اهتمام المصارف في القطاع الخاص بدور وأهمية بعد الرسمية بوصفه الإطار الذي تحدد من خلاله الصلاحيات والواجبات، وأظهر بعد الرسمية تأثيرات جوهرية في تفسير التباين الكلي، فضلاً عن تأثيره بصياغة ووضوح

التعليمات في تأطير العمل المصرفي لاسيما أنه عملاً مالياً ترافقه المخاطر، لذا كان لا بد من رسم السياسات والإجراءات لمنع التداخل والازدواجية في العمل.

٣. حققت عمليات الخدمة المصرفية استجابة حقيقية للتأثير الواضح في الأبعاد الهيكلية على الأداء الاستراتيجي في مؤشرات الأداء المالي، وقد حققت تفسيراً جوهرياً في التباين في مؤشر الربحية والمخاطر الائتمانية.

٤. حققت عمليات الخدمة المصرفية استجابة حقيقية للتأثير الواضح في الأبعاد الهيكلية على الأداء الاستراتيجي في مؤشرات الأداء التشغيلي، وقد حققت تفسيراً جوهرياً في التباين في مؤشر الكفاءة التشغيلية.

٥. حققت عمليات الخدمة المصرفية استجابة حقيقية للتأثير الواضح في الأبعاد الهيكلية على الأداء الاستراتيجي في مؤشرات الأداء التنافسي، وقد حققت تفسير جوهري في مؤشر رضا الزبون.

٦. حقق بعد التخصص اسناداً جوهرياً لتحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في إطار عمل المؤسسة المصرفية، وإن تفاوت ذلك الاسناد على مستوى المجالات المختلفة للأداء، ففي المجال المالي ، كان للاستجابة التأثير الأكبر في تفسير التباين الكلي في الربحية بدلالة مؤشري صافي الدخل

والعائد على حق الملكية، مقابل اسناد داخل لتخفيض المخاطر بدلالة مؤشري المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة.

كما أظهر بعد التخصص تأثيرات جوهرية في الأداء التشغيلي في تحسين إنتاجية العمل والكفاءة التشغيلية.

وكان لبعد التخصص تأثيرا" حقيقيا" في تحسين مؤشرات الأداء التنافسي في المصارف.

٧. ولقد كان لبعد التعقيد في هيكلة المؤسسة المصرفية تأثيرا" متباينا" في الأداء الاستراتيجي المصرفي، فبينما كان التأثير جوهري في زيادة مؤشرات الربحية ومؤشر العائد على حق الملكية، لكن لم يحقق بعد التعقيد تفسيراً معنوياً في تقليص هامش المخاطر الائتمانية.

وفي المجال التشغيلي حقق بعد التعقيد اسناداً مهماً لتحسين الكفاءة التشغيلية وبدرجة أقل إنتاجية العمل.

ونلاحظ أن بعد التعقيد قد حقق تأثيرا" جوهريا" على الأداء التنافسي أقل نسبياً منه في الأداء المالي، في تحسين مؤشرات، الرضا، والاحتفاظ، والمركز التنافسي.

٨. ولقد كان لبعد المركزية في هيكلة المؤسسة المصرفية تأثيرا" واضحا" في الأداء الاستراتيجي المصرفي، حيث كان التأثير مرتفعا" نسبياً وبشكل

متساو في مؤشرات الأداء المالي، بينما نلاحظ هذا التأثير في مؤشر إنتاجية العمل على مستوى الأداء التشغيلي، في حين حقق بعد التخصص تفسيرا" معنويا" وإسنادا مهماً في مؤشر رضا الزبون.

٩. ولقد كان لبعد التخصص تأثيرا" في هيكلة المؤسسة المصرفية نحو الأداء الاستراتيجي المصرفي ، فبينما كان التأثير جوهريا" متساو نسبياً في المؤشرات ، وبتفسير معنوياً في تقليص هامش المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة، لكنه لم يحقق تفسير معنوي في مؤشر الكفاءة التشغيلية بقدر ما حقق في مؤشر إنتاجية العامل وعلى مستوى الأداء التشغيلي، ونلاحظ أن لبعد التخصص تأثير جوهري في الأداء التنافسي في مؤشر الاحتفاظ بالزبون.

١٠. وقد حقق بعد الرسمية تأثيرا" في هيكلة المؤسسة المصرفية جوهرياً في مؤشر الربحية والمخاطر الائتمانية على مستوى الأداء المالي ولم يحقق تفسيرا" معنويا" في مؤشري العائد على حق الملكية ومخاطر السيولة. ولم يحقق تفسيرا" معنويا" في مؤشر الكفاءة التشغيلية، بينما كان هناك تأثيراً واضحاً في مؤشر إنتاجية العمل وعلى مستوى الأداء الاستراتيجي، فضلاً عن تأثير بعد التخصص في الأداء التنافسي في مؤشر رضا الزبون بشكل جوهري يختلف عنه في مؤشر الاحتفاظ بالزبون والمركز التنافسي.

١١. لقد كان للهيكل التنظيمي في المؤسسة المصرفية في أبعاده الهيكلية أثراً وارتباطاً واضحاً في الأداء الاستراتيجي وعلى مستوى مؤشراته الأداء المالي، والأداء التشغيلي والأداء التنافسي، حيث أظهرت نتائج التحليل آنفة الذكر أثر وارتباط الأبعاد الهيكلية في الأداء الاستراتيجي وكان ذلك اسناداً واضحاً لفرضيات الدراسة الرئيسة منها والمتفرعة عنها، فضلاً عن اهتمام عينة الدراسة تجاه أهمية ودور الهيكل التنظيمي المصرفي في تحقيق مستوى التفوق في الأداء الاستراتيجي.

المبحث الثاني: التوصيـات

١. ضـرورة توجـه مصـارف القطـاع الخـاص نحـو تطبيـق معـايير بـازل ٢ للرقابـة علـى المصـارف والتـي يكمـن فـي جوهرهـا ضـرورة وجـود الهيكلـة المناسـبة للمؤسسة المصرفية وبما يحقق تأثيراً إيجابياً عالياً في تحسين مستوى الأداء وعلى المستوى الاستراتيجي فضلاً عن الالتزام ببنود الحوكمة.

٢. إعـادة هيكلـة العمليـات المصـرفية بمـا يـتلاءم مـع مسـتجدات العصـر وبمـا يفرضـه واقـع الأعمـال مـن إدخـال وتبنـي اتجاهـات جديـدة ، لاسيما في ظل التحديات والمنافسة العالمية التي تواجهها المؤسسات الخدمية في دنيا الأعمال.

٣. ضـرورة انفتـاح مصـارف القطـاع الخـاص علـى الأسـواق المصـرفية العربيـة والإقليميـة مـن أجـل التعـاون فـي مجـالات تبـادل الخبـرات والتجـارب والبحـث المشترك عن سبل جديدة لتحسين مستوى العمل المصرفي من خلال خدمات وأسواق مشتركة لتنمية الاستثمارات في السوق السورية.

٤. تُحتم التطورات السريعة في بيئة الأعمال اليوم وفي مجال عمل المؤسسات المصـرفية علـى ضـرورة سـعي المصـارف لتطـوير قـدراتها التقنيـة للتَكَيـف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية لتحقيق التفوق في مستوى أداءها للخدمة المصرفية.

٥. ضرورة إدراك المصارف لأهمية الترابط بين تفوق المصرف ونوع التوجه الإبداعي في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها للتعرف على حاجات الزبائن والسعي في ذلك التوظيف لغرض تحقيق الميزة التنافسية.

٦. إجراء الدراسات الاستطلاعية والاستبيانية في مجال تحقيق جودة الخدمة المصرفية فضلاً عن استطلاع درجة رضا الزبائن تجاه المصرف.

٧. يتطلب من المصارف إدراك أهمية القوى والعوامل الأكثر تأثيراً في تشكيل هيكل المنافسة في بيئة العمل المصرفي، لاسيما في ظل تزايد نسبة الدخول إلى مجال العمل المصرفي في القطاع الخاص وازدياد شدة المنافسة الحالية بين المصارف وتزايد القوة التساومية للزبون كما تم توضيحه آنفاً من خلال نموذج بورتر الخماسي للمنافسة.

٨. السعي المستمر من قبل المصارف لاعتماد معايير خاصة في تقويم أداء أطرها العاملة (الزبون الداخلي) وتحديد نقاط القوة التي تمتلكها ونقاط الضعف لديها من خلال إجراء تحليل sowt الذي تم إضافته في ملاحق الدراسة. إن الأداء المتميز للأطر العاملة يؤثر وبشكل كبير على رضا الزبون الخارجي (عملاء المصرف) . لذا كان تقييم هذا الأداء وبشكل دوري أمراً ضرورياً للمصرف.

٩. الاستعانة بذوي الاختصاص من الماليين والاستشاريين الاستراتيجيين لإرساء قواعد وأسس العمل المصرفي الجيد.

١٠. تحديد وتوضيح الإجراءات والسياسات وإشراك العاملين فيها حيث يندرج هذا الإشراك في شروط صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وضمان تحقيق النجاح، ليتمكن العاملون من أن يمنحوا ولائهم للمؤسسة ويجتهدوا معرفة عند إدراكهم لنوع ومضمون رسالة المؤسسة.

١١. محاول الابتعاد عن تبني الأهداف والاستراتيجيات ذات الأمد المنظور (استراتيجيات الكلفة الربحية) من قبل مصارف القطاع الخاص، والبحث عن خيارات البقاء وتحقيق التفوق التنافسي في الأداء بالأمد الطويل.

١٢. التأكيد على ضرورة وصف الهيكل التنظيمي بأنه رخصة تأسيس المصارف، فضلاً على التأكيد بعدم منح إجازة التأسيس دون وجود الهيكلة الملائمة لطبيعة وتوجه المؤسسة المصرفية لاسيما في المؤسسات المصرفية الإسلامية التي لا تعمل في ضوء الفوائد ولافي أي شكل من أشكالها.

١٣. إدراك أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة المصرفية متمثلاً بأبعاده الهيكلية الرئيسة منها،بعد أن ثبت أن بعض المصارف تميل نحو التعدد والتنوع الوظيفي، مقابل اهتمام محدود بدور التخصص في العمل المصرفي وضرورة الفصل بين المالي والمحاسبي ، انعكس ذلك في إهمال دور بعد التخصص،

وبعد الرسمية والذي أثر سلباً في مؤشرات رضا الزبون والكفاءة التشغيلية ومؤشرات المخاطر.

١٤. ضرورة التأكيد على أهمية قيام المصارف بتحقيق التوازن في اهتماماتها بين الأهداف المنظورة المتمثلة بالنتائج المالية والتشغيلية على مستوى الأداء الاستراتيجي وبين الغايات والأهداف الاستراتيجية المتمثلة بالنتائج التنافسية بمنظور السوق لاسيما أن رضا الزبون والمركز التنافسي تعد أهدافاً متحركة طالما تغيرت توقعات الزبائن وتوجهات المنافسين في بيئة الأعمال.

١٥. أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية أن الهيكلية الملائمة والسليمة لضبط العمل المؤسسي تعد أساسا" لبناء إستراتيجية تنافسية والأكثر ملائمة لمواجهة التحديات التنافسية وتحقق التفرد والتفوق في الأداء الاستراتيجي الذي يعد بدوره أداءً تنافسياً من خلال تطبيق معايير بازل ٢ للرقابة على المصارف وتبني بنود الحوكمة، إذا ما رغبت المؤسسات المالية في التنافس والبقاء في دنيا الأعمال.

دراسات مستقبلية مقترحة: *Future Proposal Study*

أظهرت الدراسة اهتمامات بحثية، نأمل أن تكون بحوث مستقبلية وأهمها:

١. دراسة المضامين الإستراتيجية لفلسفة الأداء الاستراتيجي وأثرها في دراسة أثر الدافعية ونظم إدارة وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين في تحقيق مستوى التفوق في الأداء الاستراتيجي .

٢. دراسة التكامل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الاستراتيجي.

٣. دراسة تقويم معايير الأداء الاستراتيجي بوصفه أداءً تنافسياً وفي ضوء المدخل المقارن.

٤. دراسة مضامين معايير بازل ٢ للرقابة على المصارف وأثرها في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

المصادر
العربية والأجنبية

الكتب العربية:

١. الحرفة، حامد وآخرون "موسوعة الإدارة الحديثة" ، مطبعة الدار العربية، المجلد الرابع، بيروت ، ١٩٨٠ .

٢. مرسي، محمود عبد الحميد، "الإدارة الاستراتيجية" مترجم عن (توماس وهنجر)، مطبعة معهد الإدارة العربية، السعودية، ١٩٩٠ .

٣. الدهان، أميمية، " نظريات منظمات الأعمال" ، مطبعةالصفدي، الطبعة الأولى، عمان، ١٩٩٢.

٤. القريوتي، محمد قاسم "السلوك التنظيمي" مطبعة صفاء، الطبعة الثانية، عمان، ١٩٩٣.

٥. المؤمن، قيس بن علي، " المنظمة ونظرية التنظيم" ، مطبعة الصفدي، الطبعة الأولى، عمان، ١٩٩٨.

٦. المساعد، زكي"تعريف الخدمات الصحية" ، مطبعة دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، ١٩٩٨.

٧. السالم، مؤيد " نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" ، مطبعة دار الوائل، الطبعة الأولى، عمان، ١٩٩٩.

٨. الشماع، خليل محمد حسن، خضير حمود "نظرية المنظمة " ، مطبعة دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان ، ٢٠٠٠.

٩. داغر، منقذ، عادل حرحوش "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" مطبعة دار الكتب للطباعة، بغداد ، ٢٠٠٠.

١٠. القريوتي، محمد قاسم " نظرية المنظمة والتنظيم" ، مطبعة دار الوائل، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٠.

١١. جمعة، سعيد فرحات "الأداء المالي للمنظمات والتحديات الراهنة" ، دار المريخ – الرياض – السعودية، ٢٠٠٠.

١٢. جاسم، محمد ، ١٩٧٢، "الائتمان والصيرفة" ، بغداد، دار التضامن.

١٣. الفنش، محمد، ٢٠٠٠ "القطاع المالي في البلدان العربية" ، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

١٤. ياسين، سعد غالب، ١٩٩٨، " الإدارة الاستراتيجية "، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

١٥. الهيتي، صلاح الدين حسين، "الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، تطبيقات باستخدام SPSS"، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ٢٠٠٤.

الأطاريح والتقارير:

١٦. بن مبارك، أحمد عوض ، ، تطوير وصناعة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق. ، ١٩٩٧

١٧. حلاوي، محمد مصطفى، ، " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي" ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق. ٢٠٠٠

١٨. العفيشات، تيسير ، "الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق. ٢٠٠١

١٩. سنقراط، سامر، ، " التصنيف الائتماني للمصارف"، مجلة البنوك في الأردن، العدد /٨/، المجلد /٢١/، عمان الأردن. ٢٠٠٢

٢٠. عقل، مفلح ، ٢٠٠٢، البنوك في الأردن ، المواقه والإنجازات، مجلة البنوك في الأردن، العدد /٨/، المجلد /٢١/، عمان الأردن.

٢١. سموعي، رفاه فرج ، "إعادة بناء الهياكل التنظيمية وفق متغيرات الثورة الإدارية" ، ١٩٨٩.

٢٢. الشماع، شذى فلاح محمد، "الهيكل التنظيمي وعلاقته بالهيكل الوظيفي" ، ١٩٩٢.

٢٣. المرهضي، سنان غالب "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية" ، ١٩٩٦.

٢٤. العاني، مؤيد عبد الكريم "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والسلوك القيادي وأثرها على فاعلية المنظمة" ، ١٩٩٨.

٢٥. عبيد، نغم حسين نعمة "آثار استثمار رأسمال الفكري في الأداء المنظمي " ، ٢٠٠٠.

التقارير الأجنبية Reports:

26. Azzam, Henry T. "The Virtual Economy & it's Relevance to the Middle East Region", Midle East capital Group. (2000)

27. Dratva R.() "WWW-Based Home Banking Services In Switzerlnd, A Case Study" Institue for Information Management, University Of St. Gallem (1992).

28. "What is Internet Banking",), American City Business Report. (1999)

29. Bankus, E. & Boller G. "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale" Journal of Business Research Vol. 24 .pp.253-268. (1992)

30. Dixit, A. & Nalebuff B. "Thinking Strategically The Competitive Edge In Business, Politics And Everyday Life" Strategic Management Journal Vol. 4 .pp.137-143. (1991)

31. Garvin, David A.) "Competing On The Eight Dimensions Of Quality" Harvard Business Review Nov. Dec. (1999)

32. Grant, Robert M. (1996) "Toward Acknowledge – Based Theory Of The Firm" Strategic Management Journal Winter Vol. 4 .pp.17-22. (1987)

33. Kappelman, L. & Prybutock V. (" Empowerment Motivation, Training & TQM Program Implementation Success" Industrial Management May – June .pp.12-18. (1995)

34. Mintzberg, Herry () "The Strategy Concept, Five PS For Strategy" California Management Review Vol. 3 No. 1 .pp.18-31, 1981.

35. Parasuraman, V. A. Zeithaml & Berry L. "Understanding Customer Expectation" Salon Management Review Vol. 32 .pp.22-36. (1991)

36. Parasuraman, V. A. Zeithaml & Berry L. "Reassessment of Expectations As Comparisons On Standard In Measuring Service" Journal of Marketing Vol. 58 .pp.10-15. (1998)

37. Pearson, J. & Ross E) "TQM, The Information System Managers Ready?" Information & Management Vol. 4 .pp.67-78. . (1996)

38. Peters, T. "Total Quality Leadership : Let's Get It Right" Journal Of Quality And Participation March (7) .pp150-160. (1991)

39. Porter, M. E. "Toward Dynamic Theory Of Strategy" Strategic Management Journal Special Issue, Winter pp.111. (1991)

40. Samson, D. & Terziovski M. "The Relationships Between Total Quality Management Practices And Operational Performance" Journal of Operations Management Vol. 17 .pp.393-407. (1999)

الكتب الأجنبية:

41. Daft, Richaer L., "Organization theory and design", 4th ed, west publishing company in U.S.A,(1992).

42. Hatch, Mary Jo, "Organization theory modern" Greet Britain, (1997).

43. Hesselbein, Frances, "The Organization of the future" first ed, Lyons falls turin in U.S.A, (1997).

44. Harris, Michael "Human resource management", U.S.A, (2000).

45. Kotler, Philip, "Marketing management" publishing in U.S.A,(2000).

46. Pettinger, Richard "Organization behavior" , first ed, Greet Britain,(2000).

47. Daft, Richard L. "Organization theory and design" 7th ed. South western college in U.S.A,(2001).

48. Anthony, Robert N, "Management control system", publishing in Singapore,(2001).

49. Ansoff H.Lgor, "Implanting Strategic Management" , 2nd ed. Prentice – Hall.(1990)

50. Anthony W. Perrew P. & Kaemark M. "Human Resource Management, 2nd ed, Harcourt Brace Com. U.S.A.(1999)

51. Bowman C. & Asch D, "Managing Strategy" Macmillan Press Ltd. G. Britain.(1996)

52. Evans, J. R"Applied Production & Operation Management" (4th ed.), West Pub. USA. . (1993)

53. Hampel G. H. & Simonson D. G.) "Bank Management, Text and Cases" (5th ed.), John Wiley & Sons Inc. USA. (1999)

54. Heizer J. & Render B.) "Principles Of Operation Management" (3rd ed.) Prentice – Hall New Jersey. (1999)

55. Heizer J. & Render B. "Operational Management" (6th ed.) Prentice – Hall New Jersey. (2001)

56. Krajewski L. J. & Ritzman L. P. "Operation Management Strategy & Analysis" (5th ed.), Addison – Wesly USA. (1999)

57. Pitts R. & Lei D. () "Strategic Management" Building & Sustaining Competitive Advantage West Pub. USA.(1996)

58. Porter M. E. "Competitive Strategy : Techniques For Analysis Industries & Competitors, Free Press USA.(1980)

59. Rose P. S. "Commercial Bank Management" Irwin McGraw Hill (4th ed.). (1999)

60. Suater, V. L. "Decision Support Systems : An Applied Managerial Approach" John Wiley & Sons Inc. USA. (1997)

61. Thompson, J. L. "Strategic Management, Concepts & Cases" (11th ed.). Irwin McGraw Hill Singapore. (1993)

62. Wite, B. D. & Neyer R. "Strategic Process Content, Context" (2nd ed.) Thompson Business Press. (1998)

63. Schroeder, Roger G. "Operations Management, Decision Making in the Operations Functions, Third ed., McGraw-Hill Book Co, N.Y. (1989)

64. Mitzberg, Henry, "The Structuring of Organization", Prentice-Hall Inc.,(1979).

١ألاستاذ الدكتور محمد ناصر رئيسا" وعضوا"

٢ألاستاذ الدكتور علي الخضر عضوا"

٣ألاستاذ الدكتور كنجو كنجو عضوا"

٤ألاستاذ الدكتور علي ميا عضوا"

٥ألاستاذ المساعد الدكتور جمال اليوسف عضوا"