

أثر العوامل التنظيمية 7S's في الخدمة المصرفية بحث استطلاعي تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة*

أ.م.د. أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي

drahmad@yahoo.com

كلية الرافدين الجامعة – قسم ادارة الأعمال

رشا قاسم محمد الجبوري

rasha@yahoo.com

جامعة بغداد - المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

المستخلص

يهدف البحث الى بيان علاقة واثار العوامل التنظيمية 7S's في الخدمة المصرفية للتعرف على التوجه التنظيمي والستراتيجي لإدارة المصارف إذ استند البحث على متغيرين هما العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية لتشكل الإطار العام للبحث، فانطلق البحث من مشكلة عّبر عنها بعدد من التساؤلات، وتضمن مجتمع البحث مصرف الشرق الاوسط ومصرف بغداد وبعض فروعهما في بغداد، وأخذت عينة من مدراء الإدارات العليا والوسطى والدنيا تراوحت (69) مديراً، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإظهار خصائص عينة البحث، إذ أستخدمت العديد من الوسائل الإحصائية لمعالجة المعلومات منها معامل ارتباط (pearson) لاختبار صحة فرضيات الارتباط، وتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة فرضيات التأثير، وتوصل البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة في الخدمة المصرفية كان اشدها تأثير نظم المعلومات في حين اظهرت النتائج عدم وجود تأثير للأبعاد المستقلة الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة في الخدمة المصرفية، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها قيام المصارف تبني استراتيجية واضحة المعالم مناسبة لعمل المصرف وكفيلة بتحقيق أهدافه والعمل على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات والآليات وبما لا يتعارض مع الإطار العام للسياسة التي يضعها البنك المركزي.

الكلمات الرئيسية: العوامل التنظيمية السبعة

* بحث مستل من رسالة ماجستير مقدمة الى/ جامعة بغداد/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ تخصص ادارة مصارف

المبحث الأول: منهجية البحث

يهدف هذا المبحث إلى تعرف مشكلة البحث والمناهج المعتمدة لمعالجتها وأهمية البحث العلمي والعملية والأهداف المتوخاة منه وكالاتي:

أولاً: مشكلة البحث

إن البيئة المصرفية مليئة بالتحديات التنافسية التي تجعل معها استحالة ديمومة أي ميزة تنافسية لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التكنولوجية، إذ سرعان ما يجري تقليدها، لذا أصبح التركيز على جوانب أخرى يصعب تقليدها ضرورة يتطلب العمل عليها وتطويرها، فالموارد في حد ذاتها إذا ما أحسن استخدامها تُعد مصدر لميزة تنافسية، إذ أن الموارد ليست مادية أو مالية فحسب، فتركيز الإدارة على التنظيم والسلوك الذي يقود إلى إنتاج خدمات متميزة لعلها تشكل مصدراً للتميز على المنافس، كما أن تكامل وانسجام تلك العناصر وإدراك ودرجة اهتمام المصارف لكل عنصر فيها يولد اختلاف في نوعية الخدمات المقدمة، لذلك تكمن مشكلة البحث في تعرف مدى إدراك واهتمام المصارف للعوامل التنظيمية 7S's، وتتجسد مشكلة البحث بصورة أكثر وضوحاً من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- أ. هل تهتم إدارة المصارف المعنية بالدراسة بالمستوى ذاته في كل بعد من الأبعاد التنظيمية؟
- ب. هل تؤثر العوامل التنظيمية 7S's بالخدمة المصرفية المقدمة في المصارف عينة الدراسة؟

ثانياً: منهج البحث

أعتمدت الدراسة منهج المسح الاستطلاعي، وهو المنهج الذي اتسم بأقران وصف الظاهرة بتحليلها من أجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع آراء المديرين، إذ يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً إلى استخلاص النتائج، ورصد المؤشرات الأساسية، وقد استخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، وتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهزة (spss) لمعالجة البيانات وإستخراج النتائج

ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كون الصناعة المصرفية تعمل في بيئة متداخلة وسريعة التغيير، كما أصبح التنافس في المصارف على مواكبة التكنولوجيا يلقي بتحدياته على

عائق الإدارة، ومن هنا أصبح من الأهمية التركيز على العناصر غير المادية واعتبارها مصدر لتحقيق ميزة تنافسية، فضلاً عن ذلك إن أهمية البحث تتلخص بالآتي:

- أ. من كونها تبحث في المواضيع الحديثة نسبياً، وهي العوامل التنظيمية 7S's وتأثيرها في الخدمة المصرفية، لذلك فإن اخضاعها للدراسة التطبيقية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المتسارعة.
- ب. إن الدراسة تسلط الضوء على جوانب مهمة من العمل الإداري والذي لم يأخذ الاهتمام الكافي.
- ج. لمحدودية الدراسات المتعلقة بالعوامل التنظيمية مجتمعة يسعى البحث الحالي إلى تقديم إطار نظري تطبيقي يُعد نقطة بداية متواضعة لباحثين آخرين في دراساتهم في المستقبل.

رابعاً: أهداف البحث

- أ. تعرف طبيعة التوجه التنظيمي والستراتيجي لإدارة المصارف.
- ب. بيان الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد التنظيمية للبيئة الداخلية.
- ج. بيان علاقة كل بعد من الأبعاد التنظيمية وأثرها في الخدمة المصرفية.

خامساً: فرضيات البحث

جرى صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية 7S's والخدمة المصرفية.

انبثقت عن هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية وهي :-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية والخدمة المصرفية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية والخدمة المصرفية.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أساليب القيادة والخدمة المصرفية .
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات والخدمة المصرفية .
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والخدمة المصرفية .
7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات والخدمة المصرفية .

الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر العوامل التنظيمية 7S's تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.

انبثقت عن هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية، وهي:

1. تؤثر الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.
2. يؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.
3. تؤثر الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.
4. تؤثر أساليب القيادة تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.
5. تؤثر المهارات تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.
6. تؤثر القيم المشتركة تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.
7. تؤثر نظم المعلومات تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.

سادساً: مصادر جمع المعلومات والبيانات

وتتضمن أدوات وسائل جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وهي:

- أ. الزيارات الميدانية للمصارف عينة البحث لغرض الحصول على البيانات.
- ب. الاستبانة: عُدت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وجرى إعدادها من خلال المسح الميداني للكتب العربية والأجنبية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، والقيام باختيار ما هو مناسب لمتغيرات الدراسة وأبعادها، فضلاً عن إجراء تعديلات على الفقرات المختارة وتكييفها بحسب توجهات الدراسة الحالية، وذلك لضمان الوضوح والموضوعية

سابعاً: اختبارات الصدق والثبات

أجريت على الاستبانة عدة اختبارات لغرض التحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الآتي:

أ. اختبار الصدق الظاهري:

لمعرفة الصدق الظاهري تم توزيع الاستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين وفي مختلف الاختصاصات من أجل تعرف الثغرات والصعوبات التي قد تواجه الباحثة من أبعادها وموازينها. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة، جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً عن واقع عمل المصارف عينة الدراسة.

ب. اختبار ثبات الاستبانة:

تم اختبار معامل الثبات باستخدام مقياس التجزئة النصفية (Split-Half) عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجة الأسئلة الزوجية وكانت قيمته (0.89) وهو أعلى من القيمة المحددة والبالغة (0.67)، لصلاحية الاستبانة بموجب معادلة سيبرمان-براون مما يعني أن الاستبانة ذات ثبات عالٍ.

ثامناً: مجتمع البحث:

تتناول الدراسة مصرفين من المصارف العراقية الخاصة هما مصرف الشرق الأوسط ومصرف بغداد للأسباب الأتية: طول مدة العمل لكلا المصرفين ، إذ أن المصرفين مجتمع البحث من أوائل المصارف الخاصة المؤسسة في العراق .

تاسعاً: حدود البحث

- أ. الموضوعية: وجه البحث في موضوعه لدراسة العلاقة بين العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية.
- ب. الحدود المكانية: تحقيقاً لهدف البحث واختبار فرضياتها تم اختيار مصرفي الشرق الأوسط وبغداد لتحقيق الأهداف المرجوة بشأن موضوع البحث.
- ج. الحدود الزمانية: جرى توزيع الاستبانة بتاريخ (2011/8/15) وجرى جمعها بتاريخ (2011/9/15) ملحق (1).
- د. الحدود البشرية: العينة التي اختيرت كانت تمثل القيادات في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في مصرفي الشرق الأوسط وبغداد .

المبحث الثاني: العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية**العوامل التنظيمية Organizational factors**

تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات جديدة اقتصادية وسياسية وتقنية، مما يتطلب منها امتلاك رؤية وفلسفة شمولية معاصرة يُجرى فيها الموائمة بين هذه التحديات والعوامل التنظيمية، ومما يزيد أهمية تلك العوامل كونها المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها من خلال دفع اعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الاداء والخدمة وتحقيق ميزة تنافسية إذا ما أحسن استغلالها بما يلبي الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف الأخرى ، لذلك سيتم التطرق لتلك العوامل من خلال إنموذج قدمته مجموعة مكنزي الإستشارية (Consulting firm Mckinsy and company) عُرف بأسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لأي منظمة (The seven from work) وهي (الستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة، الأساليب) (بن حبتور، 327: 2007-328) و(الغالبى & إدريس، 2007: 458-459) وفيما يلي توضيح للعوامل التنظيمية السبعة:

أولاً: الاستراتيجية Strategy**1. تعريف الاستراتيجية Definition of strategy**

أوجز (ميشيل ارمسترووتج، 2007: 2) إنّ الاستراتيجية تحدد وجهة نظر التنظيم لتحقيق هدفه وانجاز مهمته ويرى (Schermerhorn, Jr, 1999: 15) إن الاستراتيجية هي (خطة

على المدى الطويل وتخصيص استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها مع ميزة تنافسية مستدامة)

2. الإدارة الاستراتيجية Strategic management

ينظر (David, 2011: 37) للإدارة الاستراتيجية بأنها (فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتقاطعة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها)، ويعرف (Williams, 2003: 20) الإدارة الاستراتيجية بأنها (تحليل القرارات والإجراءات التي تتولى المنظمة القيام بها من أجل إنشاء وإدامة المزايا التنافسية).

3. مراحل الإدارة الاستراتيجية Stages of Strategic management

هي مجموعة من الخطوات المنظمة والمتكاملة والمتراطة التي يؤدي إتباعها الوصول إلى الاستراتيجية المختارة ومن ثم تنفيذ تلك الاستراتيجية ، وقد أفرزت البحوث والدراسات العديد من النماذج لمراحل الإدارة الاستراتيجية يمكن إيجازها بالآتي:

أ. صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation. وتتضمن:

(الرؤيا Vision، رسالة المنظمة mission، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة SWOT، وضع الأهداف Setting objective)

ب. اختيار الاستراتيجية Strategic Choice

إنّ تحليل واختيار الاستراتيجية تسعى إلى تحديد مسارات بديلة للعمل من شأنه تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها (David, 2011: 207)، ويتفق الكتاب والباحثين بأن هناك نماذج شائعة للخيار الاستراتيجي ومنها إنموذج (Miles & Snow, 1978) الذي يعد من أكثر الخيارات الاستراتيجية شيوعاً واستخداماً في الدراسات النظرية والعلمية. (Daft, 2001: 62)

ج. تنفيذ الاستراتيجية Strategy implementation

يعرف (Glueck & Jauch, 1988: 6) تنفيذ الاستراتيجية بأنها (سلسلة من الفعاليات والأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطوط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة).

د. تقييم الاستراتيجية Evaluation of the strategy

تهدف عملية التقييم التأكد من التنفيذ الناجح للاستراتيجية وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار رؤية ورسالة المنظمة والوقوف على أي مشكلات تكون قد عاقت التنفيذ والعمل على حلها حتى لا تتكرر في المستقبل (محمود، 2011: 162)، وأن عملية التقييم الاستراتيجي تتطوي على ثلاث مهام أساسية هي: (David, 2011: 318-319)

- مراجعة القواعد الأساسية للمنظمة.
- مقارنة الأداء المتوقع مع النتائج الفعلية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

واستناداً لما تقدم من مفاهيم وأفكار يمكن القول أن الاستراتيجية تقنية ذكية لتكيف المنظمة مع بيئتها يمكن من خلالها إنتاج الخطط لتحقيق أهداف المنظمة ضمن البيئة التنافسية لضمان بقاء المنظمة ونموها أطول مدة ممكنة، ويمكن وصف الإدارة الاستراتيجية بمجموعة العمليات التي تتولاها الإدارة العليا وتتضمن صياغة رؤية ورسالة المنظمة ووضع الأهداف وإجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، ثم تنفيذ الاستراتيجيات وتقويمها، وتتميز هذه العمليات بأنها متعاقبة ومتداخلة ومتبادلة التأثير وبالإمكان تعديلها وتطويرها حسب الحاجة.

ثانياً الهيكل التنظيمي Organizational structure

1. تعريف الهيكل التنظيمي Definition of the organizational structure

عرف (طه، 2006: 428) الهيكل التنظيمي بأنه (إطار يتم من خلاله التعرف على العلاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل ونطاق الإشراف المطبق داخله وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام عمل)

ويرى (Mcshan&Glinow, 2007: 233) إنّ الهيكل التنظيمي يشير إلى (تقسيم العمل فضلاً عن أنماط التنسيق والاتصالات والسلطة الرسمية)، والهيكل

2. أبعاد الهيكل التنظيمي organizational Dimensions structure

تُعبّر أبعاد (Dimensions) الهيكل التنظيمي عن الخصائص الداخلية للمنظمة، ويمكن بوساطتها وضع الأساس لتقييم ومقارنة المنظمات فيما بينها (Daft, 2001: 174) وتناول العديد من الباحثين جملة من الأبعاد الهيكلية مثل نطاق الإشراف (Span of Control)، التخصص (Specialization)، المعيارية (Standardization)، الرسمية (Formalization)، المكون الإداري (Administrative Component)، التعقيد (Complexity)، المركزية (Centralization)، تفويض الصلاحية (Delegation of authority)، ومن هؤلاء الباحثين (Robbins, 1990)؛ (Hall, 1992)؛ (Daft, 1992)؛ (Hatch, 1997)؛ (Jones, 2004)، لكن أغلب الباحثين اتفقوا إنّ العناصر والأبعاد الثلاثة التي تعتمد عليها المنظمة في إعداد هيكلها التنظيمي هي (الرسمية، المركزية، التعقيد)

إنّ قبول هذه العناصر الثلاثة باعتبارها عناصر أساسية في الهيكل التنظيمي من قبل العديد من الباحثين والمنظرين في المنظمة، لا يعني أن الجميع متفق على ذلك رغم انتشارها بينهم إلى حد كبير (السالم، 2008: 59).

أ. الرسمية Formalization

ينظر (Bowditch&Buono,2001:254) إلى الرسمية بأنها (درجة اعتماد المنظمة القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك موظفيها)، وكان (Mcshone & Glinow,2007:237) قد أشار إلى أن الرسمية هي (عملية توحيد إجراءات العمل كآلية للتنسيق). وكان (Rousseau, 1978:521) قد توصل إلى أن الرسمية تميل إلى قتل الإبداع وتؤدي إلى نقص الاتصالات داخل المنظمة .

ب. المركزية واللامركزية Centralized and decentralized

تشير المركزية إلى السلطة الرسمية التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرار والمكونة من مجموعة صغيرة من الأفراد عادةً هم في قمة الهرم التنظيمي، وأن معظم المنظمات غالباً ما تبدأ مع هياكل مركزية ومع نمو تلك المنظمات وتنوع وتعقيد بيئتها تميل إلى اللامركزية (Robbins,1990:104)، ويرى (طه 2006: 451) أن المركزية تشير (إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة).

ت. التعقيد Complexity

يذكر (Bowditch&Buono,2001:252) أن التعقيد يشير إلى عدد مختلف من المكونات أو درجة التمايز الموجودة في منظمة معينة، فكلما تعددت المستويات الإدارية وتزايدت أعداد أقسام العمل التي تتكون منها المنظمة وتشتت وحداته التنظيمية في أماكن جغرافية متفرقة كان ذلك مؤشراً على ارتفاع درجة التعقيد التنظيمي.

3. خيارات التصميم التنظيمي

أ. الهيكل الآلي Mechanistic forms

يشير هذا النوع من الهياكل إلى الطابع الروتيني مع مركزية في اتخاذ القرارات وقواعد رسمية عالية، ويكون التصميم الآلي أكثر فاعلية في المنظمات الكبيرة التي تتصف بالبساطة والثبات (Bowditch&Buond,2001:264)، ويشير (et al,2011:264) (Schermermerhorn) إنه غالباً ما تُستخدم الهياكل الآلية في شركات السيارات والمصارف وشركات التأمين ومنظمات تجارة التجزئة والدوائر الحكومية.

ب. الهيكل العضوي Organic forms

يذكر (Dess,et al,2007:238) إن المنظمات التي تمتلك هياكل عضوية غالباً ما تكون لديها خصائص معاكسة لتلك الخصائص الموجودة في المنظمات ذات الهياكل الآلية، فالهياكل العضوية تتميز باللامركزية في صنع القرار والطابع الرسمي منخفض، وعادةً ما تكون فعالة في المنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة لا يمكن التنبؤ بها، (Schermerhorn,2011:408).

4. العوامل الظرفية للتصميم التنظيمي Conditional factors of organizational design

معظم نظريات السلوك التنظيمي والمفاهيم والأفكار التي تعمل بكفاءة في حالات معينة أو في منظمة ما قد لا تعمل بنفس الكفاءة في حالات أخرى أو منظمات أخرى، ومن هذه المفاهيم الهيكل التنظيمي إذ يرى (Mcshan&Glinow,2007:244) أن شكل التصميم التنظيمي مشروط بعدد من المتغيرات هي:

أ. البيئة Environment

يرى (البرواري والبرزنجي، 2008: 5) أن للبيئة الخارجية أهمية للمنظمة لا يمكن إنكارها في عملية التصميم التنظيمي، أما في ظل بيئة غير مستقرة التي تكون العناصر فيها أكثر ديناميكية وأقل قابلية للتنبؤ، إذ التغييرات تحدث بشكل متكرر، في هذه الحالة يجب أن تكون القرارات التنظيمية مرنة وتستجيب للتغير على آفاق زمنية قصيرة نسبياً، مما يتطلب بالمقابل تصاميم عضوية قادرة على التكيف (Schermerhorn, 2005:278)، ووضح (Pitinger,2000:221) بأنه ليس هناك شكل تنظيمي أفضل من الآخر، إذ أن كل شكل مرتبط بنوع البيئة التي يوجد فيها هذا التنظيم.

ب. التقنية Technology

في السياق التنظيمي غالباً ما يؤثر الإبداع التقني بتغيير كبير في الاداء التنظيمي، إذ أصبحت التقنية معقدة فغالباً ما تضطر النظم الإدارية والتنظيمية أن تُمدد لاستيعابها، ويذكر إن البحوث تشير إلى أن التكنولوجيا من المرجح أن تؤد وظائفها كميزة تنافسية إلا إذا تفهمت الإدارة الحاجة إلى إعادة تصميم عملياتها والهيكل التنظيمية لاستغلال الفوائد الكاملة للتقنية (Bowditch&Buono,2001:260)

ت. حجم المنظمة Size of the organization

يتفق أغلب الباحثين على أن حجم المنظمة هو مجموع عدد العاملين في المنظمة ويذكر (Mcshan&Glinow,2007:245) إن الهياكل التنظيمية تختلف في المنظمات الكبيرة عنها في المنظمات الأصغر حجماً، إذ يزيد عدد الموظفين في المنظمات كبيرة الحجم وكان (Schermerhorn,2005:280) ذكر بالرغم أن البحوث تشير إلى المنظمات الكبيرة تميل إلى استخدام الهياكل الآلية، لكن من الواضح أن المنظمات الكبيرة ذات قواعد رسمية عالية وفي نفس الوقت تميل إلى اللامركزية في اتخاذ القرار، لذلك تستخدم هياكل هجينة أو مختلطة بين الهياكل الآلية والعضوية، ومن المهم عند تصميم الهياكل التنظيمية فهم الآثار المرتبة على اعتماد تلك الهياكل بمرور الوقت ومن خلال مراحل النمو المختلفة، وتميل المنظمات صغيرة الحجم إلى تطبيق المهام المشتركة والعلاقات غير الرسمية ونطاق إشراف أكثر، بمعنى أنها تتبنى التصميم العضوي (طه، 2006: 526).

ث. الاستراتيجية Strategy

توصل Chandler إن الشركات عادةً ما تبدأ عملياتها مع منتج واحد أو خدمة واحدة (استراتيجية التركيز) لتحقيق أهداف وغايات المنظمة، وبالتالي فإنها عادةً ما تستخدم الهياكل البسيطة التي تميل إلى المركزية وانخفاض التعقيد والرسمية لكن مع نمو وتطور الشركة تتجلى الحاجة إلى وضع استراتيجية جديدة ووجد Chandler أن الهياكل المركزية تصبح غير عملية للتعامل مع التعقيدات والإضافات في المنظمة وأن هناك حاجة إلى هياكل تنظيمية جديدة أكثر لامركزية (Bowditch&Buono,2001:152)، ويوضح (Mcshane&Glinow,2007:246-247) إن الهيكل يتبع الاستراتيجية أصبح المنظور السائد للسياسات التجارية وللإدارة الاستراتيجية إن اختيار أي من هذه الاستراتيجيات أو غيرها تؤدي إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب ويرى (Bowditch& Buono,2001:57) أن الهيكل التنظيمي يتأثر بكل من الحجم والتكنولوجيا والبيئة في حين أن استراتيجية المنظمة قد تعيد تشكيل هذه العناصر وتخفف علاقاتهم بالهيكل التنظيمي،

ثالثاً: المهارات Skills

1. تعريف المهارات وأنواعها Definition of skills and types

يرى (Schermerhorn,Jr., 2011:16) بأنها (القدرة على ترجمة المعارف إلى نتائج في الأداء المطلوب)، وقد صنف الباحث روبرت كارتر في جامعة هارفارد المهارات الأساسية للمديرين إلى ثلاث فئات هي:

أ. المهارات الفنية Technical skills

هي القدرة على استخدام المعارف والأساليب والمعدات اللازمة لإداء مهام محددة أكتسبت من الخبرة والتعليم والتدريب (Hersy et al.,2008:22)، (Schermerhorn,Jr.,2005:24) أما المهارات اللازمة لبنك استثماري فإنها تتمثل في الأفراد القائمين بتحليل الفرص الاستثمارية، التشريعات الضريبية وهكذا (شريف وآخرون، 2008: 81).

ب. المهارات الإنسانية Human skills

هي (القدرة على الفهم والتحكم بسلوك الأفراد والقدرة على التواصل معهم وتنسيق وتحفيز الأفراد للعمل كفريق متماسك) (Jones&George,2008:21)، ويذكر (السالم وصالح، 2002: 34) أن المهارات الإنسانية (هي مهارات سلوكية أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية)، وحدد (Bien et al.,2011:17) العناصر الأساسية للمهارات الإنسانية بخمسة نقاط هي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الحافز، التعاطف، المهارات الاجتماعية.

ت. المهارات الادراكية Conceptual skill

يقصد بها قدرة المدير على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية (شريف وآخرون، 2008: 82)، ويرى (Herse et al.,2008:9) أن المهارات الادراكية هي (القدرة على فهم تعقيدات

التنظيم العام وهذه المعرفة تسمح للشخص أن يتصرف وفقاً لأهداف المنظمة ككل). ويصف (Schermerhorn, Jr., 2005:24) المهارات الإدراكية القدرة على التفكير النقدي والتحليلي وأنها تنطوي على قدرة في كسر المشاكل إلى أجزاء أصغر والوقوف على العلاقات بين الأجزاء لاسيما ونحن مقبلون للتعامل مع مشاكل أكثر غموضاً وقد تكون عواقبها كبيرة على المدى الطويل.

2. مزيج المهارات بالنسبة للمستويات الإدارية Mix of skills for managerial levels

المزيج المناسب من هذه المهارات تتفاوت حسب الحاجة والمستويات الإدارية (Hersey et al., 2008:9) إذ تعد المهارات الفنية في مستوى الأهمية لمديري المستوى الأول لأنهم يقضون معظم وقتهم مع العاملين، أما بالنسبة للمهارات الانسانية والذكاء العاطفي يرى (Schermerhorn, Jr., 2005:24) بأنها بالغة الأهمية لجميع المستويات الإدارية وباستمرار.

رابعاً:- القيم المشتركة Shared values

1. تعريف القيم Concept and definition of values

يعرف (Kreitner&Kinacki, 2007:78) القيم بأنها (المعتقدات الراسخة لكيفية التصرف واتخاذ القرارات)، ويعرف (القريوتي، 2009: 177) القيم بأنها (المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها)، ويرى (Mcshan&Glinow, 2007:254) أن القيم هي (النماذج العقلية المشتركة التي يعتمد عليها الناس لتوجيه تصوراتهم وسلوكياتهم).

2. مصادر القيم Sources of values

يذكر (Gibson et al., 2003:32) إنه يتم تمرير القيم من جيل إلى آخر وتوصيلها من خلال أنظمة التعليم والأسر والمجتمعات والمنظمات المحلية، ويتفق (المغربي، 2010: 158) أن القيم تنمو وتتطور من خلال العائلة والاصدقاء والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل، إذ أن القيم لا تأتي من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع.

3. الفرد والمنظمة والصراع القيمي

القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد بوصفها إحدى المكونات الأساسية للشخصية، كما أن للقيم دور في تشكيل ثقافة المنظمة وبالتالي فإن الموائمة بين القيم الشخصية وقيم المنظمة قد يؤدي إلى تحسين بيئة العمل والرقى بأداء العاملين، (Kreitner&Kinicki, 2007:174)، أما القيم التنظيمية هي المعتقدات الأساسية للمنظمة وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح وتعكس وجهة النظر الأساسية للسلوك المقبول من أعضائها وترسل بشكل صريح إلى الموظفين والمديرين على أمل أن هذه القيم سوف تؤثر في سلوكياتهم (Bowditch&Buono, 2001:174)، ويرى (Mcshane&Glinow, 2007:255) إن التعارض بين القيم الشخصية والقيم الأساسية

للمنظمة من المحتمل أن يولد النزاع أو الشقاق بين الموظفين ، ويرى (Gibson et al.,2003:32) إنَّ القيم السائدة في المجتمع لها تأثير على القيم التنظيمية بسبب الطبيعة التفاعلية للعمل مع المحيط.

خامساً: الموارد البشرية Staff

هناك اعتراف بالدور الهام الذي يضطلع به العاملين في النجاح التنظيمي إذ تُعد المنظمات الأفراد أهم الأصول لديها (Robbins&coulter,2007:322) ويتفق (ارمسترونج، 2009: 96) في أن الموظفين عبارة عن أصول قيمة، فالاعتقاد الرئيس الذي يدعم إدارة الموارد البشرية هو أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية الممتدة من خلال الموظفين، ولذلك يجب اعتبارهم موجودات ثمينة يمكن استثمارها، وبالتالي ارتفاع قيمتها وليس مجرد تكاليف متغيرة ويرى (Newstrom&Bittel,2002:157) إن الموظفين هم مورد المنظمة الأكثر حيوية وفي نفس الوقت يُعد مورد مكلف.

1. خصائص الموارد البشرية كميزة تنافسية

أورد كل من (Bateman&Snell,2002:3) (NOE et al.,2004:4) (عامر، 2011: 27) مجموعة من الخصائص للموارد البشرية باعتبارها ميزة تتنافس عليها المنظمات :

- أ. الموارد البشرية ذات قيمة: ذلك ان الموظفين الذين يؤدون اعمالهم بجودة عالية قد يساهم ذلك في خفض التكاليف او تقديم شيء فريد من نوعه.
- ب. الموارد البشرية النادرة: بمعنى إن الأشخاص الذين لديهم مستويات عالية من المهارات والمعارف غير متوفرة بكل الاحوال وعند الطلب، ويجوز للمنظمة أن تقضي شهوراً في البحث عن مدراء موهوبين أو ذوي خبرة
- ت. الموارد البشرية من الصعب تقليدها: فالقدرات والمهارات لايمكن نسخها من قبل الآخرين .
- ث. العنصر البشري عنصر ابتكاري خلاق، إذ أن العنصر البشري هو العنصر الحيوي بين عناصر جامدة ولهذا العنصر إقبال على التعلم وتطوير قدراته، فعندما يكون العنصر مدرب تدريباً جيداً يكون من الصعب لأي عنصر آخر مجاراته.
- مما ورد يستدل على أن هناك اتفاق على أن الموظفين من أهم العناصر أو واحدة من العناصر المهمة في المنظمة لذلك كان لابد من وجود منهجاً متماسكاً لإدارة تلك الموجودات القيمة إدارة الثقافة أي كل ما يتعلق بإدارة السلوك والقيم وعمليات تكيف الموظفين مع المنظمة وتطوير المناخ التعاوني وعلاقات العمل .

2. السلوك الانساني والتكيف داخل المنظمة

عندما يبدأ الشخص العمل في المنظمة فإنه يجد من الضروري أن يتكيف ويتأقلم مع متطلبات العمل والقوانين وإجراءات التنظيم ومع خاصية سلوك الرؤساء والزملاء ومع الغموض في الوضع الكلي للعمل، وهنا فإن التكيف مطلوب على أنه نوع من ردود الفعل على

العديد من الصراعات والاحباطات والانفعالات والقلق الذي يواجهه بشكل مستمر، وهكذا فإنه يتضح لنا مدى اتساع المجال الذي يعمل فيه السلوك الانساني في التنظيم نتيجة الاختلافات في القيم والأهداف والكفاءات والإدراكات والحاجات (المغربي، 2010: 165)، ويرى (Maanen & Scnein) أن عملية التكيف تتشكل في ثلاث مراحل الأولى قبل دخول الفرد المنظمة والثانية خطوة مواجهة الواقع ومن ثم التغيير والتكيف وفقه (عباس، 2003: 98).

3. تدريب العاملين Employees training

ينصرف التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على مزاولة وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأشخاص أو الأشياء أو المواقف بطريقة جديدة (عباس، 2003: 107)، ويرى (ارمسترونج، 2007: 607) إنه يمكن تعريف التدريب بشكل متعدد على أساس السلوك خلال التجربة وانتقال المهارات والمعرفة من هؤلاء الذين يمتلكونها إلى من لا يمتلكونها.

أ. أهمية التدريب Training importance

يتفق غالبية الباحثين إنَّ للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين فضلاً عن أهميته في تطوير العلاقات الانسانية، فالتدريب يحقق ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة عن طريق زيادة مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى الاداء ويحقق أهداف المنظمة.

ب. تحديد الحاجات التدريبية Training needs

حدد (NOE & Others, 2004: 201) الحاجة إلى التدريب من خلال تحليل عناصر المنظمة وهي: (تحليل المنظمة، تحليل مستوى الأفراد (التحليل الشخصي)، تحليل المهمة).

مما ورد يعد التدريب من أهم النشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التغيير السريع في أساليب العمل والتكنولوجيا والتي تتطلب تنمية القابليات والمهارات والقدرات وفق الاحتياجات المعاصرة.

سادساً: أساليب القيادة Leadership styles

يشير فيدلر (Fiedler) إن استخدام مصطلح أسلوب القيادة يعني بذلك الطريقة التي يتصرف بها القائد عموماً تجاه أتباعه ومع ذلك يفترض (Fiedler) أيضاً أن الأساليب ترتبط باحتياجات القادة وشخصياتهم الأساسية (Williams, 2003: 658).

1. معايير تصنيف أساليب القيادة

بالرغم من تعدد التصنيفات لأساليب القيادة، فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري يركز على معيارين:

المعيار الأول: من حيث مصدر السلطة

- أ. القيادة الرسمية Formal leadership هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين).
- ب. القيادة غير الرسمية Informal leadership تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين (الحسيني، 2009: 64) .

المعيار الثاني: من حيث أسلوب القائد:

- أ. القيادة الأوتوقراطية Autocratic leadership
- كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يدور مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤسيهم لإجبارهم على العمل (كنعان، 2009: 153).
- ويشير (قنديل، 2010: 41) إن الدراسات دلت على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بالدرجة نفسها والشدة وإنما يتفاوتون.

- ب. القيادة الديمقراطية Democratic leadership
- يستند هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة العاملين مرؤسيهم في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات ويساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفراح المجال للإبداع والابتكار (الفريجات ، 2009 : 241)، ويذكر (محمود، 2011 : 241) بأن أهم الملامح التي تميز هذا النمط من أنماط القيادة هي الرأفة في التعامل مع المرؤوسين واعطائهم الأوامر بطريقة مستحبة.

- ج. القيادة المنطلقة/غير الموجهة Laissez – Fair leadership
- يصفها (محمود، 2011: 285) بالقيادة الحرة الفوضوية، إذ يرى إنه يكون للمرؤوسين الحق في اداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم أفضل، ويرى (العجمي، 2008: 157) هي القيادة التي تترك للأخريين الحبل على الغارب دون تدخل في شؤونهم، ويشير (القريوتي، 2009: 206) يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ يكشف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب رغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريفاً لها فان رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً.

2. أساليب حديثة في القيادة

ظهرت في السنوات الأخيرة نماذج سلوكية يمارسها القادة الإداريين في قيادة منظماتهم، وبالتالي كان لها الأثر الكبير في تحقيق النجاح ومن هذه النماذج القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية وقيادة التغيير والقيادة بضمير والقيادة الإبداعية ... الخ (الفريجات وآخرون، 2009: 250،

سابعا: نظم المعلومات Information Systems

1. تعريف وأهمية نظم المعلومات Definition and importance of information systems

يعرف (Loudon & loudon, 2008:13) نظم المعلومات بأنها مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً على جمع واسترجاع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم عملية صنع القرار والتنسيق والرقابة والتحليل والملاحظة في المنظمة، ويتفق كل من (Slack. et al., 1998, 242) ، (Turban, 1999, 19) إنه تتحقق الأهمية لنظم المعلومات من خلال كونها محفز رئيسي لمعظم نشاطات الأعمال في المنظمات وخاصة المصرفية منها.

2. تطبيقات نظم المعلومات في المصارف

تتجه معظم مؤسسات الأعمال بما فيها المصارف إلى الاستفادة من النتائج الكثيرة التي توصلت إليها التكنولوجيا وتطبيقاتها في مجال نظم المعلومات. ففي المجال المصرفي، وصلت جميع المصارف إلى إنتاج نفس الخدمات المصرفية إذ لم تعد أنواع الخدمات مجالاً للمنافسة بينها، بل أصبحت الآلية التي يتم فيها تقديم الخدمة هي المجال الذي تتنافس به المصارف. . والأتمتة الشاملة هي أحد أنواع نظم الأتمتة المكتبية التي يمكن تطبيقها في المصارف. ويعرف (Laudon & Laudon, 2004:176) الأتمتة بأنها "استخدام الحاسب الآلي لتسريع أداء المهام الموجودة، وأنها تضم عدداً من النظم والتكنولوجيات التي تساعد الموظفين في تنفيذ وظائفهم في بيئة الأعمال، مثلاً ويؤدي تطبيق هذا النظام وما فيه من تقنيات إلى مجموعة من الفوائد والمزايا في المصرف بحسب (الحسين ومحمد، 2006: 83-84) .

3. الخدمة المصرفية Banking service

أ. تعريف الخدمة المصرفية Definition and of banking service

يعرف (عفيشات، 2001: 41) الخدمة المصرفية بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية، ويعرفها (العجارمة، 2005: 20) بكونها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة (الامتلاك) وليس نتيجة لانقلالها للمالك.

ب. خصائص ومميزات الخدمة المصرفية

رغم أن هناك اتفاق حول خصائص الخدمات، لكن من الملاحظ أن هناك اختلاف في الخصائص المميزة للخدمة المصرفية، ونظراً لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ولطبيعة الخدمة المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغييرات مستمرة من ناحية أخرى، نستعرض فيما يلي خصائص ومميزات الخدمات المصرفية حسب آراء بعض الكتاب، فقد عدد (حنفي وأبو قحف، 2000، 339) مجموعة من المزايا للخدمة المصرفية تمثلت بالآتي:

- تشعب وتعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.
- إنَّ الطلب على الخدمات المصرفية هي دالة في درجة التقدم الاقتصادي للدولة إذ أن الخدمات المصرفية نشاط إنتاجي يرتبط بقضايا التنمية الاقتصادية.
- إنَّ الطلب على العديد من الخدمات المصرفية يتصف بالتكرار فضلا عن أن هذه الخدمات تُعد صناعة يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي نشاط إنتاجي.

ويرى (آخرون) ان خصائص الخدمة المصرفية هي :

- الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها
 - الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع وكل خدمة جديدة يوجد لها المصرف يمكن لأخر تقليدها .
 - الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.
 - تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة.
- فمن مناقشة العوامل التنظيمية يلاحظ أن الباحثين عدوا أن تلك العوامل التنظيمية هي مزايا تنافسية يصعب تقليدها، إذا ما اجتهدت المنظمات في استثمارها وتكييفها لصالحها وبالتالي سوف يلمس الزبون التميز عند تلقيه الخدمة إذ إنَّ العوامل التنظيمية التي تتميز بها بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تميز المنظمة عن غيرها وتشكل نتيجة فلسفة إدارتها وتؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي وأسلوب عمل مناسب، إذا ما جرى اختيارها وتشكيلها وتوجيهها ايجابياً نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وأن المنظمة باعتبارها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة لذا فأن لتلك العوامل القدرة على التفاعل مع البيئة الخارجية وبالتالي تتيح إمكانية الاستفادة من الفرص والتخفيف من التحديات البيئية مما يؤدي الى خلق التوازن والتكيف والاستقرار للمنظمة ومن ثم بقاءها ونموها وازدهارها. (الخصيري/ 2019:26) (الجاسمي/ 2007:53) (الديوجي / 2004:38)

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: خصائص عينة البحث

يوضح الجدول رقم (1) خصائص عينة البحث من حيث :الجنس (حيث يتضح ان النسبة الغالبة هي الذكور) والفئات العمرية (حيث يتضح ان الفئة الأكبر هي لأعمار 31-40 سنة) وسنوات الخدمة (يتضح ان الفئة الأوسع هي لمن تتراوح خدمتهم ما بين 8-12 سنة) وإجمالي الخدمة في المصرف (الشريحة الأكبر هي لمن تتراوح خدمتهم ما بين 11-20 سنة) والمؤهل العلمي (حيث الاغلبية الساحقة لحملة شهادة البكالوريوس) والحالة الاجتماعية (واغلب افراد العينة من المتزوجين) والانحدار الاجتماعي (الاجلبية الساحقة للمتحررين من أصل حضري).. وتوضح التفاصيل في الجدول وعلى النحو الاتي:

جدول (1) خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	48	70%
		انثى	21	30%
		المجموع	69	100%
2	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	-	-
		40-31	33	48%
		50-41	25	36%
		أكثر من 50	11	16%
		المجموع	69	100%
		أقل من 3	2	4%
3	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	7-3	12	17%
		12-8	30	43%
		17-13	25	36%
		18 فأكثر	-	-
		المجموع	69	100%
		أقل من 5	-	-
4	اجمالي الخدمة في المصرف	10-5	18	26%
		20-11	51	74%
		30-21	-	-
		40-31	-	-
		50-41	-	-
		المجموع	69	100%
5	المؤهل العلمي	اعدادية	-	-
		دبلوم	-	-
		بكالوريوس	64	93%
		دبلوم عالي	5	7%
		ماجستير	-	-
		دكتوراه	-	-
6	الحالة الاجتماعية	المجموع	69	100%
		اعزب	28	41%
		متزوج	41	59%
7	الاتحاد الاجتماعي	المجموع	69	100%
		حضري	66	96%
		ريفي	3	4%
		المجموع	69	100%

المصدر : استبانة البحث

ثانياً: متغيرات الاستبانة

يوضح الجدول (2) خلاصة متغيرات إستبانة البحث وهي كل من العوامل التنظيمية X المعروفة بـ 7S's وهي تمثل المتغير التفسيري (المستقل) في الخدمة المصرفية y وهي تمثل المتغير المستجيب (التابع) حيث يلاحظ من الجدول ان العوامل التنظيمية X تغطيها اسئلة الاستبانة من 1-70 اما الخدمة المصرفية y فتغطيها الاسئلة من 71-80 وعلى النحو الاتي:

جدول (2) عدد الاسئلة وتسلسلاتها للمتغيرات الفرعية كما وردت الاستبانة

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	نوع المتغير	أرقام الفقرات
العوامل التنظيمية (X)	الاستراتيجية (X1)	تفسيري	12-1
	الهيكل التنظيمي (X2)		21-13
	الموارد البشرية (X3)		30-22
	المهارات (X4)		39-31
	القيم المشتركة (X5)		45-40
	اساليب القيادة (X6)		59-46
	نظم المعلومات (X7)		70-60
الخدمة المصرفية (Y)		مستجيب	80-71

المصدر: استبانة البحث

غطى القسم الاول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، وأما الأقسام المتبقية فقد اختصت بالفقرات التي تغطي متغيرات البحث البالغ عددها (80) فقرة، جرى صياغتها على وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات، التي يتراوح مداها بين (1-5) والتخفيف من التحديات البيئية مما يؤدي الى خلق التوازن والتكيف والاستقرار للمنظمة ومن ثم بقائها ونموها وازدهارها.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث على مستوى التطبيق في المصارف المبحوثة

وُضعت فرضيتان رئيستان بين المتغير التفسيري والمتغير المُستجيب في منهجية الدراسة، وقد تفرعت هذه الفرضيات الرئيسة الى فرضيات فرعية اخرى، وبعد رصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، سيجري في هذا المبحث اختبار هذه الفرضيات على محاور أساسية وهي فرضيات الارتباط، وفرضيات التأثير. وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

أولاً: فرضية الارتباط:

جرى معالجة هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط بيرسون (Person)، كونه التكنيك الاحصائي المناسب لمثل هكذا بيانات (البيانات المستمرة)، وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية الاولى.

1. فرضية الارتباط الرئيسية:

يوضح الجدول (3) نتائج تحليل فرضية الارتباط الرئيسية التي تمثل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (العوامل التنظيمية، والخدمة المصرفية) على مستوى المصارف المبحوثة.

جدول (3) العلاقة بين العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية

المتغيرات	الخدمة المصرفية
العوامل التنظيمية	$t = 2.8$ $r = 0.36^{**}$

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3 ، قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6

حيث: N = 69

**** = علاقة ارتباط ايجابية بمستوى معنوية 0.01**

= علاقة ارتباط ايجابية بمستوى معنوية 0.05

يشير الجدول (3) الى وجود علاقة معنوية ايجابية بين المتغير التفسيري الرئيس (العوامل التنظيمية) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الخدمة المصرفية)، إذ سجلت قيمة الارتباط (0.36^{**})، وظهر ان قيمة (t) المحسوبة (2.8) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية وبين الخدمة المصرفية) وللتحقق من الفرضية الرئيسة، سيجري الكشف عن الفرضيات الفرعية التابعة لها وكما يأتي:

2. فرضيات الارتباط الفرعية:

أثيرت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية معنوياً في الخدمة المصرفية)، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الاستراتيجية والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الموارد البشرية والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين المهارات والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين القيم والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين اساليب القيادة والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين نظم المعلومات والخدمة المصرفية.

سيجري الكشف عن هذه الفرضية من خلال علاقة الارتباط بين المتغيرين (العوامل التنظيمية وبين الخدمة المصرفية) ، وبعد ربط فقرات الأسئلة التي تخص كلا المتغيرين ظهرت مصفوفة علاقات الارتباطات البينية إذ تظهر مصفوفة الارتباطات بين العوامل التنظيمية (X) ومتغيراته الفرعية وبين الخدمة المصرفية (y) ، وكما موضحة بالجدول (4) في المستوى الأفقي المتغير التفسيري الرئيس العوامل التنظيمية (X) ومتغيراته الفرعية السبعة المتمثلة الاستراتيجية والذي جرى ترميزه بالرمز (X1)، الهيكل التنظيمي (X2)، الموارد البشرية (X3) ، المهارات (X4) ، القيم (X5)، اساليب القيادة (X6) ، نظم المعلومات (X7)، وفي المستوى العمودي المتغير الرئيس الخدمة المصرفية (y)، وفيما يأتي تفصيلاً لاختبار الفرضيات الفرعية:

جدول (4) علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

			$r = 0.366^{**}$	
			$t = 2.8$	
الخدمة المصرفية (y)				
النتيجة	t	R		
معنوي	1.9	0.26 *	الاستراتيجية	العوامل التنظيمية (X)
غير معنوي	1.5	0.20	الهيكل التنظيمي	
معنوي	2.8	0.36**	الموارد البشرية	
معنوي	3.2	0.48**	المهارات	
غير معنوي	0.2	0.03	القيم	
معنوي	2.0	0.23*	اساليب القيادة	
معنوي	5.7	0.68**	المعلومات	الإجمالي
		5	علاقات الارتباط	
		%71	النسبة	

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6، قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3

N = 69

* = علاقة ارتباط ايجابية بمستوى معنوية 0.05

** = علاقة ارتباط ايجابية بمستوى معنوية 0.01

يشير الجدول الى مصفوفة الارتباطات بين أبعاد المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي، ومن ملاحظة الجدول يمكن التوصل الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية بين كل من (الاستراتيجية، والموارد البشرية، المهارات، واساليب القيادة، المعلومات) والذي جرى ترميزه بالرمز (X1,X3,X4,X6,X7) وبين المتغير الاستجابي الخدمة المصرفية (Y). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (4) (* 0.26، 0.36**، 0.48**، 0.23*، 0.68**) على التوالي، إذ نجد أن قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (الموارد البشرية، المهارات، المعلومات) أكبر من قيمها الجدولية

وبالبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0,01). في حين نجد ان علاقة الارتباط الايجابية التي ظهرت بين كل من المتغيرين (الستراتيجية، القيم) وبين الخدمة المصرفية هي بمستوى دلالة (0.05) وبحدود ثقة (0.95). ومن خلال النتيجة آنفة الذكر يمكن التوصل إلى ان المصارف عينة البحث قاموا بتعزيز الخدمة المصرفية من خلال الاستراتيجية، والموارد البشرية، المهارات، واساليب القيادة، المعلومات. لذا تقبل الفرضيات الفرعية الاولى والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اساليب القيادة والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات والخدمة المصرفية.

أما بخصوص المتغيرين (الهيكل التنظيمي، القيم) فلم يظهر ان علاقة ارتباط مع الخدمة المصرفية، والذي جرى ترميزه بالرمز (X5,X2) وبين الخدمة المصرفية (y)، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (4) (0.03،0.20) على التوالي، فمن خلال الجدول (4) يمكن ملاحظة ان قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (الهيكل التنظيمي، القيم) أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0,05)، وبذلك لم يتحقق الارتباط بين المتغيرات المذكورة، ويمكن التوصل الى ان المصارف عينة البحث لم يعززوا الخدمة المصرفية من خلال (المهارات والمعلومات)، لذا ترفض الفرضية الفرعية الثانية والخامسة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والخدمة المصرفية.
- ويمكن قبول الفرضيات البديلة التي تنص :
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والخدمة المصرفية.

من ملاحظة النتائج المذكورة آنفاً والجدول (4) يظهر أن العوامل التنظيمية أظهرت خمسة علاقات ارتباط معنوية من أصل سبعة علاقات مع الخدمة المصرفية ، وبما يشكل (71%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية وبين الخدمة المصرفية)

ثانياً: فرضية التأثير

أثيرت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (تؤثر العوامل التنظيمية تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية)، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
2. تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
3. تؤثر الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
4. تؤثر المهارات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
5. تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
6. تؤثر أساليب القيادة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
7. تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

والفرضية الثانية للدراسة الحالية، سيجري الكشف عن هذه الفرضية من خلال علاقة التأثير بين المتغيرين الرئيسيين، المتغير التفسيري والمتمثل بـ (العوامل التنظيمية)، والمتغير الاستجابي المتمثل بـ (الخدمة المصرفية)، فقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفيما يأتي تفصيل لهذه الفرضية :

علاقة التأثير بين المتغيرين الرئيسيين
وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (العوامل التنظيمية) (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

الخدمة المصرفية = $0.48 + 0.36$ (العوامل التنظيمية).
وفي ضوء جدول (5) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS) تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (5) تحليل تأثير العوامل التنظيمية في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية)

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.002	10.22	2.137	1	2.137	الانحدار (الجزء المفسر)
		0.209	66	13.800	البواقي (الجزء غير المفسر)
			67	15.937	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 0.48$	$\beta = 0.36$		$R^2 = 0.28$	$n = 68$
f الجدولية بمستوى دلالة $0.05 = 3.3$			f الجدولية بمستوى دلالة $0.01 = 5.8$		

يتضح في ضوء الجدول (5)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (10.22)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (5.8) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني يوجد تأثير لـ (العوامل التنظيمية) في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية) في المصارف المبحوثة. ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha=0.48$)، والذي يعني ان هناك وجوداً للعوامل التنظيمية ما مقداره (0.48)، حتى وان كان الخدمة المصرفية يساوي صفراً. واما قيمة ($\beta=0.36$)، فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) في للعوامل التنظيمية، سيؤدي الى تغيير في (الخدمة المصرفية) مقداره (0.36) وأشارت قيمة معامل التحديد R^2 والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.28)، والذي يعني أن ما مقداره (0.28)، من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية هو تباين مُفسّر بفعل العوامل التنظيمية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.72) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول (5) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.002) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير معنوي للعوامل التنظيمية في تميز الخدمة المصرفية. وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادها (تؤثر العوامل التنظيمية تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية).

تحليل الفرضيات الفرعية.

أثيرت في منهجية الدراسة الحالية الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها :

1. تؤثر الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
2. تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
3. تؤثر الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
4. تؤثر المهارات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
5. تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
6. تؤثر اساليب القيادة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
7. تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية) والذي جرى ترميزه بالرمز (y)، والابعاد الفرعية للمتغير التفسيري (الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، المهارات، والقيم، وأساليب القيادة المعلومات) والذي جرى ترميزه بالرمز (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7)، وكانت معادلات الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta x_1, Y = \alpha + \beta x_2, Y = \alpha + \beta x_3, Y = \alpha + \beta x_4,$$

$$Y = \alpha + \beta x_5, Y = \alpha + \beta x_6, Y = \alpha + \beta x_7,$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

- الخدمة المصرفية = $0.33 + 0.24$ (الاستراتيجية).
- الخدمة المصرفية = $0.16 + 0.19$ (الهيكل التنظيمي).
- الخدمة المصرفية = $0.36 + 0.24$ (الموارد البشرية).
- الخدمة المصرفية = $0.48 + 0.40$ (المهارات).
- الخدمة المصرفية = $0.068 + 0.06$ (القيم).
- الخدمة المصرفية = $0.31 + 0.23$ (أساليب القيادة).
- الخدمة المصرفية = $0.68 + 0.81$ (المعلومات).

وفي ضوء جدول (5) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS) تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f)، إذ يتضح في ضوء الجدول (5) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (الاستراتيجية، الموارد البشرية، المهارات، أساليب القيادة، المعلومات) والتي جرى ترميزها بالرمز (X7, X6, X4, X3, X1) على التوالي بلغت (4.52 ، 25.23 ، 28.37 ، 4.89 ، 58.58) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية إذ تؤثر هذه النتيجة إلى وجود تأثير لـ (الاستراتيجية، الموارد البشرية، المهارات، أساليب القيادة، المعلومات) في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية)، في حين بلغت قيمة (f) المحسوبة لـ (الهيكل التنظيمي، القيم) والتي جرى ترميزها بالرمز (X5, X2) على التوالي بلغت (1.77 ، 0.31) على التوالي، وهي أصغر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، لذا لم يؤثر المتغيرين (الهيكل التنظيمي، القيم) في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية).

ويمكن ملاحظة أن القيمة المعنوية لـ (الاستراتيجية، الموارد البشرية، المهارات، أساليب القيادة، المعلومات) بلغت (0.04 ، 0.002 ، 0.000 ، 0.04 ، 0.000) على التوالي، وهي أصغر من القيمة المعنوية بمستوى دلالة (0.05) وبحدود ثقة (0.95). وهذا تأكيد على تأثير لـ (الاستراتيجية، الموارد البشرية، المهارات، أساليب القيادة، المعلومات) في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية). في حين لم يحدث المتغيرين (الهيكل التنظيمي، القيم) تأثير في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية) بسبب أن القيم المعنوية الظاهرة في الجدول والتي بلغت (0.18 ، 0.58) هي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.30) وبمستوى معنوية (0.05). أشارت قيمة معامل التحديد R^2 والذي يعبر عن قيمة التأثير لـ (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، المهارات، القيم، أساليب القيادة، المعلومات) بلغت قيمتها (0.18 ، 0.02 ، 0.35 ، 0.36 ، 0.005 ، 0.21 ، 58.58) على التوالي، وهذا يعني أن ما مقداره (0.18) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مفسر بفعل الاستراتيجية (X1) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.82) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وأن ما مقداره (0.02) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مفسر بفعل الهيكل التنظيمي (X2) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.98) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وأن (0.82) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج

الانحدار. وان ما مقداره (0.35) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل الموارد البشرية (X3) الذي دخل النموذج، وأن (0.65) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار، وان ما مقداره (0.36) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل المهارات (X4) الذي دخل النموذج، وأن (0.64) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار، وان ما مقداره (0.005) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل القيم (X5) الذي دخل النموذج وهي قيمة ضئيلة جداً، وأن (0.995) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار، وان ما مقداره (0.21) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل أساليب القيادة (X6) الذي دخل النموذج، وأن (0.79) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار.

وقد بلغت قيمة الثابت (a) لـ (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، المهارات، القيم، أساليب القيادة، المعلومات) بلغت قيمة (0.24، 0.19، 0.24، 0.40، 0.06، 0.23، 0.81)، اما قيمة (β) للمتغيرات (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، المهارات، القيم، أساليب القيادة المعلومات) فقد بلغت (0.33، 0.16، 0.36، 0.48، 0.068، 0.31، 0.68).

ومن خلال النتائج الآتية الذكر، يمكن التوصل الى قبول الفرضيات الفرعية الاولى والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة، والتي مفادها :

- تؤثر الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر المهارات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر أساليب القيادة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

ورفض الفرضية الفرعية الثانية والخامسة وهي :

- تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

ويمكن قبول الفرضية البديلة والتي مفادها :

- لا تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- لا تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

وبالاعتماد على التحليل السابق توصلت الدراسة الحالية الى تحقيق خمسة فرضيات تأثير فرعية من أصل سبعة فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسية الثانية، بما تشكل (71%)، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادها (تؤثر العوامل التنظيمية تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. هناك تأثير للعوامل التنظيمية في الخدمة المصرفية، ذلك عند اخذ تلك العوامل كحزمة واحدة، وذلك يمكن ارجاعه الى كونه يثبت صحة توجه البحث نحو تشخيص تلك العوامل 7S's بوصفها عوامل يحتمل تأثيرها في المصارف العراقية الخاصة.
2. التأثير المعنوي لكل من الاستراتيجية والمهارات والموارد البشرية ونظم المعلومات وأساليب القيادة في الخدمة المصرفية وأشدها تأثيراً نظم المعلومات، بمعنى ان هذه العوامل الخمس قد حازت على شبه اجماع من عينة البحث باهميتها وتأثيرها في المصارف عينة البحث.
3. عدم وجود تأثير لكل من الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة في الخدمة المصرفية، وذلك بما يمكن تعليقه بعدم وضوح او ثبوت تأثيرات لجانبي الهيكل والقيم المشتركة بحسب عينة البحث نظراً لحدائثة تجربة القطاع المصرفي الخاص في العراق عموماً حيث تتسح هياكل تلك المصارف بكونها وظيفة بسيطة وان القيم المشتركة ما زالت طور التكون.
4. لم تتخذ المصارف عينة البحث استراتيجية محددة فقد اعتمدت الاستراتيجيات المنقبة، المحللة، المستجيبة المدافعة وعلى التوالي ولا يوجد حد فاصل كبير بين هذه الاستراتيجيات .
5. تحكم عمل المصارف عينة البحث المركزية ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بفعل القوانين والأنظمة، مما يدل على أن تلك المصارف تتبنى الهياكل الآلية .
6. تتصف المصارف عينة البحث بدرجة عالية من الرسمية لتأطير عملها بتوصيف إجراءات وآليات تحد من حرية حركة الإدارة فيها باتجاه إبراز المهارات والقدرات الشخصية والتي تنعكس على الخدمة المصرفية وهذا ما تتصف به الهياكل الآلية .
7. إدراك المصارف عينة البحث لأهمية الموارد البشرية وتعددها مصدراً لميزة تنافسية، كما يوجد اهتمام لدى المصارف عينة البحث بتوفير بيئة مناسبة للعاملين والسعي لبناء علاقات إيجابية بين الأفراد.
8. إن المصرف يتكل على ما يمتلكه العاملون من مهارات فنية نتيجة الخدمة الطويلة في انجاز الأعمال الروتينية المتكررة، وهناك تحفظ من قبل المصارف عينة البحث بشأن الخوض في نشاطات أو تقديم خدمات تنطوي على مهارات عالية.
9. هناك التزام بالقيم الشخصية والتي لم تجتهد الادارة لإيجاد التوافق بينها وبين القيم التنظيمية للمصرف في سبيل التأثير الإيجابي في الخدمة المصرفية.

ثانياً: التوصيات

1. أهمية قيام المصارف بتبني استراتيجية واضحة المعالم مناسبة لعمل المصارف وكفيلة بتحقيق أهدافه وضرورة استحداث وحدة إدارية تُعنى بالإدارة الاستراتيجية وتهتم بدراسة الوضع التنافسي للمصرف.

2. تشجيع التوجه نحو استخدام الاستراتيجية المنقبة التي تهدف إلى تطوير الخدمات المصرفية بشكل اسرع من المنافسين عن طريق (البحث عن فرص جديدة لتقديم الخدمات المصرفية للزبائن، تشجيع روح المبادرة والابتكار والابداع، الاهتمام بنشاطات التطوير، استخدام التقنيات التي تتميز بالحدثة).
3. الاهتمام بالستراتيجية المدافعة التي تستهدف تقديم الخدمات المصرفية بكلفة أقل من المنافسين عن طريق (الاهتمام بالأسواق الحالية وعدم فسخ المجال لدخول مجالها السوقي، التركيز على تقديم خدمات ثابتة نسبياً، التنافس على أساس سعر الكلفة المنخفضة ومواعيد تسليم وكفاءة الخدمة والنوعية العالية).
4. العمل على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات والآليات من خلال قيام البنك المركزي العراقي بوضع الية تعطي إدارة المصرف مساحة من التحرك في عملية اتخاذ القرار وبما لا يتعارض مع الإطار العام للسياسة التي يضعها البنك المركزي .
5. تبني المصارف عينة البحث الهياكل المختلطة والتي تجمع بين الهياكل الآلية والهياكل العضوية والتي من شأنها التخفيف من حدة المركزية والرسمية التي تصاحب الهياكل الآلية وفي نفس الوقت الابتعاد عن اللامركزية وغير الرسمية المطلقة والتي تميز الهياكل العضوية.
6. التركيز على تنمية المهارات الشخصية والسلوكية والمتمثلة بالتفاوض والاتصال وحل الصرعات والتي تكون مناسبة لطبيعة الخدمة المصرفية، إذ أن هناك تلازم بين الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء وشخصية المسؤول عن تقديمها وكما أنها مناسبة للعمل مع الآخرين وتكوين فرق العمل .
7. ترسيخ القيم الإيجابية للعاملين والتي لها بُعد اخلاقي والتي بدورها تنعكس على القيم التنظيمية وربطها بمسارات الفاعلية الإدارية والإداء الوظيفي وعقد اللقاءات والدورات التي تؤكد على القيم المرغوبة وبلورة مفاهيم المشاركة والتعاون والعمل كفريق واحد وصولاً إلى دفع العاملين لبذل طاقاتهم وجهودهم كافة واعطاء كل ما لديهم، إذ يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له.
8. هذه الدراسة لم تغط جميع الجوانب، إذ ابقت الباب مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية، ربما من الضروري تتناول العلاقة التبادلية بين هذه الأبعاد التنظيمية، فضلاً إجراء الدراسات المقارنة والمتعلقة بالجوانب التنظيمية للمصارف وتطوير الخدمة المصرفية وخصوصاً بين المصارف العراقية والمصارف في الدول الأخرى (الدول العربية على أقل تقدير)

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب

- [1] [1] ارمسترونج، ميشيل، (2007)، "تقنيات الإدارة"، مكتبة جرير.
- [2] [2] البرواري، نزار عبد المجيد، احمد محمد فهمي البرزنجي، (2008)، "استراتيجيات التسويق: المفاهيم الأسس الوظائف"، ط2، دار وائل للنشر، عمان – الأردن.
- [3] [3] بن حبتور عبد العزيز صالح، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة – عمان.
- [4] [4] الجنابي، هيل عجمي جميل، (2005)، "إدارة البنوك التجارية والاعمال المصرفية"، دار المسار للنشر والتوزيع - عمان .
- [5] [5] حنفي، عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف، (2000)، " تنظيم وإدارة البنوك: أساسيات المصرفية تحليل القوائم المالية وقياس الفعاليات الجوانب التنظيمية والإدارة"، المكتب العربي الإسكندرية، مصر.
- [6] [6] الخضير، محسن احمد، (1999)، "التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية"، دار البيان للطباعة والنشر – القاهرة.
- [7] [7] السالم، مؤيد سعيد، (2008)، "نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر.
- [8] [8] شريف، علي وآخرون، (2008)، "الإدارة المعاصرة"، دار الفكر الجامعي – الإسكندرية.
- [9] [9] طه، طارق، (2006)، " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، المعارف – الاسكندرية.
- [10] [10] عامر، سامح عبد المطلب، (2011)، "الموارد البشرية"، دار الفكر-عمان.
- [11] [11] عباس، سهيلة محمد، علي حسين علي، (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر.
- [12] [12] العجامة، تيسير، (2005)، "التسويق المصرفي"، دار الحامد للنشر والتوزيع – عمان.
- [13] [13] العجمي، محمد حسنين، (2008)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع – عمان.
- [14] [14] الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر.
- [15] [15] الفريحات، خضير كاظم حمود وآخرون، (2009)، " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، اثراء للنشر والتوزيع - عمان .
- [16] [16] قنديل، محمد سيد، (2010)، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر- عمان .
- [17] [17] القريوتي، محمد قاسم، (2009)، "السلوك التنظيمي: السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر.

- [18] كنعان، نواف، (2009)، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع - عمان.
- [19] محمود، علاء الدين عبد المغني، (2011)، "إدارة المنظمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان.
- [20] المغربي، كامل محمد (2010)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط 5، دار الفكر- عمان

ثانياً: الرسائل والأطاريح

- [21] عفيشات، تيسير محمد (2001)، "الجودة ورضا الزبون واثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية - دراسة تحليلية لأراء عينة من المصارف الأردنية"، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثالثاً : الدوريات

- [22] الجاسمي، باسم عباس كردي، (2007)، "جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون:مدخل قيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (4).
- [23] الحسين، محمد وسام محمد، (2006)، "أثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد (28)، العدد(3).
- [24] الديوه جي، أبي سعيد احمد، (2004)، " النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الالكترونية"، مجلة تنمية الرافدين العدد (43)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- [25] شلاش، فارس جعباز، (2000)، "قياس جودة الخدمات المصرفية"، مجلة التقني، البحوث التقنية، العدد (66).

المصادر الأجنبية:

- [26] Bateman, Thomas S., Scott A. Snell, (2002) " Management: competing in the New Era", 5th Ed., McGraw-Hill.
- [27] Bien, James L & Anthony F Buono (2001), "Aprimer on organization behavior", John Wiley & sons, Inc.,.
- [28] Gibson, James L., et al. (2003), "Organization Behavior: Structure Processes", McGraw-Hill Companies, Inc.,

- [29] Hall, R. H., (1992), "Organizations Structure And Process: Process And Outcomes", 5th Ed., Prentice hall Of India Private Limited, New Delhi.
- [30] Hersey, Paul, et al., (2008), "Leading Human Resources", International Edition.
- [31] Jones, Gareth R., & Jennifer M., George (2008), "Contemporary management", McGraw-Hill.
- [32] Kreitner, Robert & Angelo Kinaki (2007), "Organizational Behavior", 7th Ed., McGraw-Hill companies, Inc.
- [33] Maanen, Steven L., & scnein Mary Ann von Glinow, (2007), "Organizational behavior essentials", McGraw-Hill Companies Inc.
- [34] NOE, Raymond A., et al., (2004), "Human resource management", McGraw-Hill, Irwin
- [35] Robbins, Stephen & Mary Coulter, (2007), "Management" 5th Ed., Pearson Education, Inc.
- [36] Schermerhorn, Jr., & John R., (2005), "Management", 8th Ed., John Wiley & sons, Inc.
- [37] Schermerhorn, Jr., et al., (2011), " Organizational Behavior", John Wiley & sons, Inc.,
- [38] Schermerhorn, Jr & John R., (1999), "Management", John Willey & sons, Inc.
- [39] Slack, N., et al., (1998), "Operation management", Pitman publish-Inc.,
- [40] Turban, George H., (1999), "Information technology for management", 3rd Ed., McGraw-Hill.
- [41] Walker, Admond, (2006), "Financial leadership and Investment", San Francisco, USA.

الاستبانة

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

قسم الدراسات المالية - مصارف

السيدة المديرة المحترمة.....

السيد المدير المحترم.....

نهديكم أطيب تحياتنا:

بين ايديكم استبانة البحث التطبيقي الموسوم (أثر العوامل التنظيمية 7S's في الخدمة المصرفية بحث استطلاعي تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المصارف، ونرجوا اجابتمكم الدقيقة التي ستكون عنصراً أساسياً في صدق النتائج التي يتم التوصل اليها، ولذلك نتطلع شاكرين الى تعاونكم معنا في الاجابة على جميع الفقرات، ولا حاجة لذكر الاسم، أو التوقيع على الاستبانة، ويرجى عدم ترك اية فقرة دون إجابة وان اضافتكم ومقترحاتكم ستكون مفيدة جداً لمصرفكم ولمسيرة البحث العلمي في العراق ومحل تقديرنا واحترامنا.

الباحثان

أولاً: الاستراتيجية

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المنقبة	1	يبحث المصرف عن فرص مبكرة لافتتاح فروع جديدة في المناطق التي لا توجد فيها فروع					
	2	يبحث المصرف باستمرار عن فرص جديدة في السوق لتقديم خدمات مصرفية جديد					
	3	يراقب المصرف بشكل جيد حركة المنافسين ويعمل ضمن استراتيجيات تنافسية واضحة					
المحلة	4	يعمل المصرف على استقرار خدماته الحالية ويسعى الى تطوير خدمات جديدة بعد التأكد من ربحيتها					
	5	يتأنى المصرف قبل دخول الأعمال الجديدة ويتأكد من أنها مناسبة					
	6	المصرف دراسة التغيرات المطلوبة وان كان ذلك على حساب السرعة اللازمة لإنجاز التغير					

					يحافظ المصرف على الاستقرار النسبي للخدمات المقدمة للزبائن	7	المدافعة
					يسعى المصرف الى فرض السيطرة والتركيز على فروع العاملة فقط ولا يفكر بافتتاح فروع جديد	8	
					من الصعب على المصرف مغرفة التهديدات التي تصدر من المنافسين أو الجهات الأخرى	9	
					يقوم المصرف بتغيير أسعار خدماته وأساليب تقديمها في ضوء التغيرات التي يجريها المنافسون	10	المستجيبة
					يتجنب المصرف مخاطرة فتح فروع جديدة او تقديم خدمات جديدة قبل الفروع الأخرى	11	
					ينتظر المصرف حدوث تغييرات في البيئة الخارجية كي يغير من أساليب أو طرائق العمل	12	

ثانياً: الهيكل التنظيمي

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
المركزية واللامركزية	13	إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين ادارات المصرف المسؤولة عن تقديم الخدمة					
	14	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل					
	15	ساعد الهيكل التنظيمي للمصرف في تفويض السلطة في العمل					
الرسمية وغير الرسمية	16	هناك مجموعة مكتوبة من الأنظمة والقوانين والتعليمات تستند اليها أقسام المصرف عند اداء وظائفها					
	17	هناك مجموعة محددة وواضحة من السياسات والقواعد والاجراءات تحكم سلوك الموظفين					
	18	عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية العليا أكبر من عددها في المستويات الدنيا					

					زادت التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل	19	التعقيد
					يحتاج الهيكل التنظيمي للمصرف الى التعديل لزيادة السرعة في العمل	20	
					لا تغطي التفرعات الموجودة في الهيكل التنظيمي كل مهام المصرف	21	

ثالثاً: الموارد البشرية

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المركزية واللامركزية	22	يمتلك المصرف كوادر فنية ذات خبرات كبيرة					
	23	يعتمد المصرف على الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية					
الرسمية وغير الرسمية	24	يوفر المصرف بيئة مناسبة تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم					
	25	العلاقات القائمة بين العاملين في العمل ايجابية ومشجعة وداعمة للعمل الجماعي					
	26	تعمل إدارة المصرف باستمرار على تشكيل مناخ تنظيمي يتسم بالثقة بين الموظفين					
التعقيد	27	يعتمد المصرف خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لديه					
	28	يستخدم المصرف نظام معلوماتي للتدريب والتعليم					
	29	توجد تخصيصات في الموازنة لتطوير العاملين وتنمية قدراتهم على شكل حوافز ونفقات تدريب وإيفاد					

رابعاً: المهارات

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
30	هناك مستوى رضا تجاه الخدمات المقدمة من قبل المصرف مبني على أساس المهارات التي يمتلكها					
31	يتوفر لدى مديري المصارف مهارات النقاش المتعلقة بالعمل					
32	نمتلك رؤيا دقيقة لحل المشكلات الطارئة التي تواجه العمل					
33	نمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها					
34	يمتلك المصرف القدرة على انجاز الاعمال غير الروتينية بكفاءة عالية					
35	تخوض ادارة المصرف في نشاطات أو تقديم خدمات تنطوي على مهارات عالية					
36	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة					
37	يستعين المصرف بأساليب جديدة غير التقليدية لحل مشاكل العمل					
38	لا ضرورة ان تستعين ادارة المصرف بجهات خارجية لتنفيذ بعض المهام المتعلقة بالخدمة المصرفية والتي تحتاج الى مهارات عالية					

خامساً: القيم

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
39	تتفق قيم المصرف مع القيم الشخصية التي اتطلع اليها في حياتي اليومية					
40	نعمل بجد لتطوير خدمات المصرف الذي ينتسب اليه وان ضحى ببعض المكاسب الشخصية					
41	نشعر ان الاجراءات الادارية المطبقة في المصرف تتسم بالعدالة					
42	يتم توضيح سياسات المصرف مسبقاً للموظف قبل البدء بعمله					
43	ان القيم المعلنة للمصرف هي القيم المعمول بها فعلاً					
44	يعكس الموظف القيم الاجتماعية والثقافية والاخلاقية التي ترسخت فيه على عمله في المصرف					

سادساً: اساليب القيادة

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الاولتوقراطية	45	يطلب المدير عادة تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو في اتخاذ القرار					
	46	يصدر المدير الاوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها					
	47	يبدو المدير صارماً في التعامل مع موظفيه					
الديمقراطية	48	يفسح المدير المجال امام العاملين لابداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة					
	49	ويهتم المدير بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل					
	50	يعمل المدير على تشجيع مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول الى افضل الحلول الممكنة لها					
المنطقة	51	يعتمد المدير على موظفيه دون توجيههم او اشراكهم في اتخاذ القرار					
	52	يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار على اوسع نطاق					
الكاريزمية	53	ينشأ المدير احداثاً جديدة في المصرف وباستمرار					
	54	يحرص كثيراً على الاهتمام بما يتطلع إليه العاملون في حياتهم					
	55	يركز تفكير المدير على ما يمكن أن يحدث في المدى الطويل					
التحويلية	56	يبذل المدير جهداً كبيراً في رفع آمال العاملين وتحقيق طموحاتهم					
	57	يهتم المدير بصفته قائداً بتعليم العاملين باستمرار					
	58	لدى المدير القوة للتأثير بالآخرين واقتناعهم بأفكاره والانسجام معهم					

سابعاً: نظم المعلومات

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التكنولوجيا	59	يعتمد المصرف بصورة رئيسة على اجهزة متطورة من الحواسيب متوافقة مع حاجتها لذلك					
	60	تسعى ادارة المصرف لامتلاك أحدث انواع التكنولوجيا في مجال الحاسوب					
البرمجيات	61	يلجأ المصرف لاقتناء البرمجيات المتطورة التي تدعم تحقيق أهدافنا في المنافسة					
	62	تساعد البرمجيات المعتمدة من قبل المصرف على تسهيل تبادل المعلومات بالجودة العالية					
قواعد البيانات	63	يستخدم المصرف قواعد بيانات تتميز بالدقة والكفاءة وسهولة الاستخدام					
	64	يعتمد المصرف التحديث للبيانات لضمان قرارات كفوة لمتخذي القرار بشأن الخدمة المصرفية					
الاتصالات	65	يستخدم المصرف شبكة اتصالات حديثة محلية بين فروع المصرف لتسهيل نقل المعلومات					
	66	يستخدم المصرف شبكة اتصالات مع الدوائر والمصارف الاخرى					
	67	يستخدم المصرف شبكة اتصالات خارجية لتسهيل تقديم الخدمات الخارجية					
الافراد	68	يتمتع المتخصصون في نظم المعلومات بمستويات عالية تتناسب مع المهام المطلوبة					
	69	يتم رصد مبالغ اضافية بشكل مخصصات أو حوافز للعاملين في نظم معلومات الحاسوب					

ثامناً: الخدمة المصرفية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
70	لموارد المصرف قدرة على الاستجابة مع التغيرات التي قد تحصل في الطلب على الخدمة المصرفية					
71	تبذل إدارة المصرف قصارى جهدها لتوظيف قدراتها التنظيمية لتطوير الخدمة المصرفية					
72	تسعى إدارة المصرف الى مواكبة التطورات الحديثة للخدمة المصرفية					
73	يعد ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمة من اولويات مصرفنا					
74	ينافس مصرفنا المصارف الاخرى من خلال العمل على التجديد والتحديث والابتكار والابداع في الخدمات المقدمة من قبله					
75	يقدم المصرف الخدمات بسرعة ونوعية عالية قياساً بالمنافسين					
76	تمثل سرعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن مزايا تنافسية في الحصول على أكبر حصة سوقية					
77	يحرص موظفوا المصرف على تقديم حلولاً لمشاكل الزبائن فضلاً عن تقديم الخدمات					
78	يتواجد موظفوا المصرف في محال عملهم استعداداً لتقديم الخدمة					
79	يحرص موظفوا المصرف على تلافي وقوع الاخطاء عند تقديم الخدمة					

The Influence of Organizational Factors 7S's in Banking Services - Exploratory Applied Study of A Sample of Private Iraqi Banks

Assist. Prof. Dr. Ahmed M. Fahmy Al Barzanji

drahmad@yahoo.com

AL- Rafidain University College

Rasha K. M. ALJoburi

rasha@yahoo.com

University of Baghdad

Abstract: *The current study was based on the two variables which interact with each other to form its general framework: (Organizational factors and Banking services). The study started from a problem which had been expressed by a number of questions, aimed at the impact of the organizational factors in banking service. The study included the bank of the Middle East and the bank of Baghdad and some of their branches in Baghdad. A sample of upper, middle and lower rank of directors was used in the study. They were totally around (69) views. Descriptive and analytic approach was used in the study to show the characteristics of the sample which had been studied. Many statistical information processing were used including correlation (Pearson) to select the correct hypothesis link. It was*

relied on simple decline linear to select the correction of the hypothesis impact. The study found the existence of the effect of a statistically significant for the regulatory factors combined in the banking systems; most effective was the information systems, while the results showed no effect for independent dimensions of the organizational structure and shared values in the banking service. The study concluded a set of recommendations, notably, the banks must adopt a clear strategy suitable for the work of the bank and capable of achieving its goals and working on, to involve employees in decision-making process as well as the reduction of the procedures and mechanisms but not inconsistent with the public policy established by the Central bank.

Keywords: Organizational factors (7S'S)