

دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينتا من المصارف العراقية الخاصة

أ.د. عبد السلام لفته سعيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / سناء حسن حلو

تاريخ التقديم: 2016/11/14
تاريخ القبول: 2016/12/27

المستخلص:

يعد القطاع المصرفي ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الوطني لما له من دور كبير في التنمية الاقتصادية لأي بلد مما يتطلب النهوض بهذا القطاع الحيوي والاهتمام بكل التغيرات المصاحبة له من أجل البقاء والنمو والاستمرار ووفقاً لذلك فقد تناول البحث (دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي) وسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية منها التقصي العلمي نظرياً وتطبيقياً للثقافة التنظيمية من خلال اختيار (10) مصارف عراقية خاصة من ضمن المصارف العاملة في العراق وكانت المدة المبحوثة للمدة (2005-2014) وتجسدت مشكلة البحث في جدلية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة المصرفية من خلال مجموعة من التساؤلات للتوصل إلى تأثير الثقافة في جودة الخدمة المصرفية وصولاً إلى المؤشرات الأكثر تأثيراً وقد تم صياغة فرضيتين رئيسية تعكس الارتباط والتأثير بين المتغيرات موضوع البحث لتحقيق هدف البحث والعلاقة المتبادلة بين متغيرات البحث وبيان أهم العلاقات الضرورية وبيان معنوياتها للخروج بنتائج التأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع وفقاً لاختبارات إحصائية استخدمت لهذا الغرض. وقد اثبتت (الثقافة التنظيمية) الارتباط المعنوي مع جودة الخدمة المصرفية مما يعني إدراك المصارف لأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمة المصرفية وهذا ما أكدت عليه الفرضية الرئيسية الأولى وقد تم استخدام مؤشرات مالية للتحليل تعبر عن الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة المصرفية للبحث كما اثبت انعكاس (الثقافة التنظيمية) في جودة الخدمة المصرفية وهذا ما دلت عليه علاقة التأثير (المعنوية) وهذا ما أكدت عليه الفرضية الرئيسية الثانية أما أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد حقق المستوى الأعلى للثقافة التنظيمية كلا من (المصرف، الأهلي والائتمان والشمال) فيما حققت المصارف (التجاري ودار السلام وسومر التجاري وبابل والخليج) مستوى ادنى للثقافة التنظيمية.

المصطلحات الرئيسية للبحث: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الثقافة المصرفية، جودة الخدمة، جودة الخدمة المصرفية.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 99 المجلد 23
الصفحات 52-71

*البحث مستل من أطروحة دكتوراه.



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

المقدمة

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، إذ تعد المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الاولى على الاداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، وتعد الثقافة نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرائق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة هذه الثقافة ذات تأثير فعال على اداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح، اما جودة الخدمة فتدور حول مقابلة توقعات الزبائن، كما تدور حول المقارنة بين ما يرغبه الزبون في صورة توقعات وبين إدراكهم لمستوى جودة الخدمة الذي يعكس مدى توافر تلك التوقعات، أي أنها مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن، وقد جاء البحث ليركز على دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية من خلال عدة محاور ركز المحور الأول على منهجية البحث فيما ركز المحور الثاني على توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتضمن أهميتها وتوضيح أنموذج (Denison,1990) والذي ركز على الجوانب المالية الجانب النظري فيما جاء المحور الثالث ليركز على الجانب العملي اما المحور الرابع فقد ركز على الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

أولا / منهجية البحث

تعد منهجية البحث إحدى ركائزه الأساسية التي تربط بين المعرفة النظرية ومحاولة تجسيدها في المجال التطبيقي وتحدد المنهجية المسار او الواجهة بكل بحث عبر التعريف بطبيعة ومشكلة وأهداف وأدوات وحدود البحث وتتمثل محاور منهجية البحث الحالي في الآتي :-

1- مشكلة البحث

يعد القطاع المصرفي من القطاعات المهمة فهو حلقة مهمة من حلقات تطور النظام المالي في اي دولة وانعكاسات للأنظمة الاقتصادية والمالية من خلال تلبية الأعمال المختلفة كالقروض وجذب الودائع وغيرها مما يعزز من ثقة الزبائن. لذلك إن دراسة دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة ليست وليدة البحث الحالي فقد استمرت الجهود العلمية وتوالى محاولات الباحثين في حقل السلوك التنظيمي والإدارة المالية في تقصي العلاقة بينهما واختلفت النتائج في بعضها واجتمعت في البعض الآخر فيما يخص تحديد قوة واتجاه العلاقة واختلف البحث الحالي عن البحوث في عنصر التركيب إذ اعتمد عدة ابعاد للخوض في المشكلة الموصوفة بابعادها المتعددة ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المفسرة لها وإيجاد الحلول المنطقية الكفيلة بتذليلها وتتمثل مشكلة البحث في محاولة لدراسة المتغيرات الرئيسية عنوان البحث على وفق عدة ابعاد وكما يأتي :-

البعد الأول/ دراسة ومناقشة حول المتغيرات الرئيسية الآتية بمتغيراتها الفرعية ومقاييسها المختلفة:-

أ- الثقافة التنظيمية والتي تتمثل بـ (الاستقرار، التوجه الداخلي، التوجه الخارجي)

ب- جودة الخدمة المصرفية التي تتمثل بـ (جودة الموجودات الائتمانية، جودة الاداء والمخاطرة الائتمانية)

البعد الثاني/ تحليل للمتغيرات او مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية والبحث في دور المتغيرات لتحقيق المتغير المعتمد ووضع توصيات جيدة إلى القطاع المصرفي العراقي لوضع استراتيجية مناسبة لتطوير جودة الخدمة المصرفية من خلال تأمين ثقافة تنظيمية مناسبة. ويمكن الاستفادة من نتائج ودراسات الباحثين عن الموضوع في بيان مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:-

أ- هل إن التفاوت لأبعاد الثقافة التنظيمية ينعكس في جودة الخدمة المصرفية ؟

ب- اي الأبعاد أكثر تأثير للثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية ؟



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

2- أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عديدة تتقدمها :-
ا- يشكل البحث مساهمة معرفية في الجوانب السلوكية والمالية المصرفية متمثلة بالثقافة التنظيمية.
ب- ما تتوصل اليه الدراسة يضيف أهمية أخرى لمواكبة التوسع في هذا القطاع الحيوي على الصعيد المحلي ولا سيما ان الاتجاهات المعاصرة تؤكد ضرورة المساهمة الجدية لهذا القطاع في تنمية الاقتصاد الوطني.

3- أهداف البحث

وجه البحث نحو تحقيق مجموعة من الأهداف تتصل في جوهرها بالكشف عن دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية وقد أسفرت المنطلقات البحثية عن مجموعة من الأهداف:
ا- المساهمة في تقديم إطار فلسفي يستند إلى تأصيل فكري وآخر عملي للتعرف على الثقافة التنظيمية بخصوص الخدمات المصرفية للتوصل إلى جودة الخدمة المصرفية والوقوف على الأبعاد ذات التأثير في جودة الخدمة المصرفية وحجم التأثير واستبعاد غير المؤثرة فيها.
ب- التقصي العلمي نظريا وتطبيقيا لجودة الخدمة المصرفية وابعادها والوقوف على النموذج والمقياس المناسبة لطبيعة الدراسة.
ج- المساهمة في بناء أنموذج مصرفي جديد للأعمال يستند إلى فكرة (دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية في قطاع الخدمات وللمصارف عينة البحث).
د- يعد البحث محاولة لاستكشاف وتوفير معلومات قيمة عن الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية.

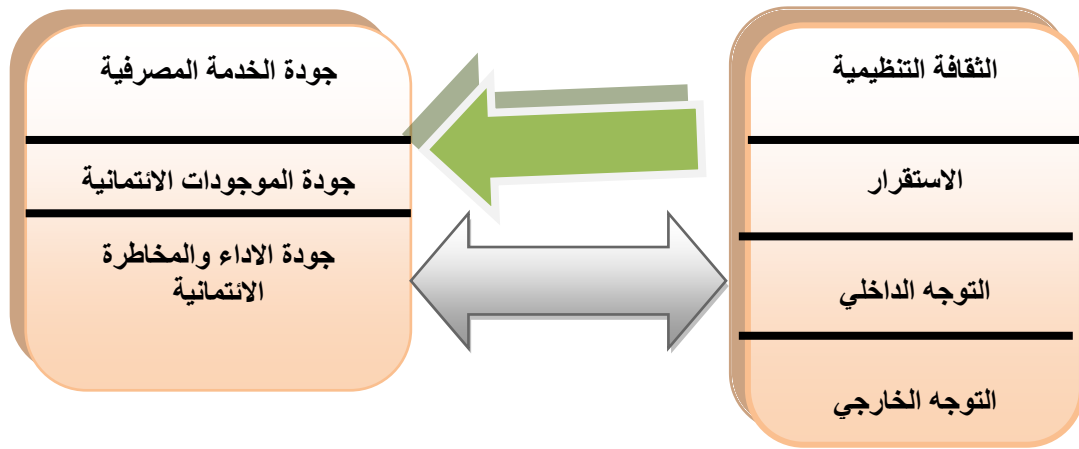
4- فرضيات البحث

للووقوف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد فقد انطلق البحث من محاولة الإجابة عن الأسئلة البحثية من خلال الإجابة عن الفرضيات الآتية:
ا- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة المصرفية.
ب- توجد علاقة تأثير معنوية للثقافة التنظيمية في تحقيق جودة الخدمة المصرفية.

5- مخطط البحث

بُني مخطط البحث ليخدم إطارا رابطا يجمع متغيرات البحث بعلاقات منطقية ويعبر عن الحلول الموقوتة التي يفترضها البحث وللإجابة عن السؤال البحثي الرئيس والمثار منه مجموعة من التساؤلات البحثية في مشكلة البحث ويظهر الشكل (1) مخطط البحث الفرضي الذي يوضح متغيرات البحث ويعبر بشكل واضح عن اتجاه العلاقات بين المتغيرات.

شكل (1) مخطط البحث الفرضي





دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

6- مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بالمصارف العراقية الخاصة والتي تتكون من (25) مصرفاً إذ تم اختيار (10) مصارف عينة البحث بأسلوب العينة العمدية لكونها لها أسهم يتم تداولها في سوق الأوراق المالية وما تشكله نسبة 40% من مجتمع البحث وتتمثل عينة البحث بكل من المصارف الآتية (التجاري العراقي، الشرق الاوسط، الأهلي العراقي، دار السلام، بابل، الخليج التجاري، الائتمان العراقي، سومر التجاري، الاتحاد العراقي، الشمال للتمويل).

ثانياً / الدراسات السابقة

تختص هذه الفقرة بمهمة التعرف على الدراسات المتيسرة إذ تعد الدراسات السابقة وإسهامات الباحثين دراسات مرجعية تساهم في بناء الإطار النظري والتطبيقي للبحث ومعرفة المفردات التي تحيط بموضوع البحث إذ تشكل الأسس البنائية له وذلك لأن هذا البحث يطرح أهم المتغيرات والأبعاد الأساسية لبناء أية منظمة ولا سيما المنظمات المالية المتمثلة بالمصارف.

1- دراسة Tisaur, et.al, 2005., الاختلافات الثقافية من جودة الخدمة والتوجه السلوكي في

الفنادق السياحية: تبحث مشكلة البحث عن دراسة التصورات باتجاه جودة الخدمة وتوجهات السياح اما المقياس التي تم اعتمادها تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها وتم قياس الثقافة من خلال تصورات الزبائن وأرائهم حول الخدمة تتكون العينة من 282 مستجيباً خلال عام (2000) في 26 بلداً اما أهم النتائج التي تم التوصل اليها انخفاض الفردية وتجنب اللاتاكيد معتدل لدى السواح الآسيويين الفردية عالية وارتفاع تجنب اللاتاكيد اما المجموعة معتدلة لدى السواح الأوربيين كما ان الاختلاف الثقافي يؤثر في جودة الخدمة والتوجه السلوكي واختلاف وجهات النظر نحو جودة الخدمة والولاء للفندق من ناحية الاستعداد للدفع اكثر.

2- دراسة voon, 2007. الثقافة وجودة الخدمة المتوقعة: تبحث مشكلة البحث في مدى تناسب توقعات

الزبائن من حيث جودة الخدمة لمطاعم الخدمة الكاملة وتركز الدراسة على تأثير الثقافة على المستوى الفردي وتوقعاتهم نحو ابعاد جودة الخدمة اما المقياس المعتمد من خلال استبيان واستخدام مقياس هوفستد لأبعاد الجودة servqual من 26 فقرة وتتكون العينة من 240 مستجيباً عينة عشوائية من الطلاب اما أهم النتائج التي تم التوصل اليها التوقعات بشأن جودة الخدمة ايجابي على تجنب اللاتاكيد، الجماعية ليس لها علاقة قوية، تحتاج الشركات إلى الاهتمام بالثقافة لفهم الأسواق والتعلم.

3- دراسة Carmenet.al.,2012 الثقافة كوسيط للعلاقة بين جودة الخدمة ورضا السائح مع

قنوات التوزيع المختلفة: تبحث مشكلة البحث في تحليل الثقافة وعلاقتها بأبعاد جودة الخدمة ورضا الزبائن عن قنوات التوزيع وتركز الدراسة على تحليل تأثير الثقافة بين كل واحد من ابعاد الجودة ورضا السياح مع قنوات التوزيع لتجنب اللاتاكيد فضلاً عن الفردية / الجماعية تم الاعتماد على الاستبانة ودرجة المقياس خمس درجات ليكرت وتم استخدام التحليل العاملي وتتكون العينة من 600 مستجيب خلال عام (2012) من السواح البريطانيين والأسبان اما أهم النتائج التي تم التوصل اليها فهي اختلاف العلاقات بين كل من ابعاد جودة الخدمة ورضا السائح والاختلافات الثقافية من خلال ابعاد اللاتاكيد والفردية والجماعية فضلاً عن ارتفاع تجنب اللاتاكيد وانخفاض الفردية لدى السواح الأسبان وارتفاع الفردية وانخفاض تجنب اللاتاكيد والجماعية ليس لها تأثير.

4- دراسة kanagaretnam et.al., 2011 تأثير الثقافة الوطنية على عائد جودة المصرف: تبحث

مشكلة البحث في دراسة أربعة أبعاد للثقافة الوطنية وتأثيرها على جودة الأرباح للمصرف (الفردية، تجنب اللاتاكيد، السلطة) وقد تم الاعتماد على ادعاء استبيان ومؤشرات مالية تتكون العينة من 39 بلداً خلال المدة (1993-2006) تشير النتائج إلى الفردية العالية وتجنب اللاتاكيد منخفض والسلطة العالية.



المحور الثاني / الجانب النظري

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة أنماطاً مشتركة من المفاهيم المعرفية حول القيم او المعتقدات التي تحيط بها المنظمة وهذا يتيح للأعضاء في المنظمة كيفية التفكير والتصرف كما هو متوقع منهم كما توفر الحدود التي تخلق الفروق بين منظمة وأخرى وهذه الحدود تساعد على تحديد وتعريف من هم الأعضاء الذين يمكن ان يتواجدوا في المنظمة ومن يكون خارجها إنها الضامن على ان الجميع أعضاء المنظمة يسير بالاتجاه نفسه الذي ترغبه المنظمة.

ويعطي (بروش، هدار، 2007: 55-56) مفهوماً آخر فهي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المنظمة.

لذلك فالثقافة التنظيمية مجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العاملين في حقل العمل وكذلك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكلها الجماعة لحل المشاكل التي تواجههم وللتأقلم مع المحيط الخارجي والانسجام او التكامل الداخلي ويتم تعليمها لكل عضو في الجماعة ولذلك فهي طريقة مثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة بالعمل الجماعي وهذه المبادئ تظهر بشكل قيم معلنة او رموز وعادات وأساطير وغيرها.

وبجادل باحثين آخرين (Belias & et.al., 2015: 315-316) الى انه تشير الثقافة الى الاختلافات بين القيم والتوقعات من ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة، إذ ان التحدي الأساس الذي يواجه المنظمات التكيف مع البيئة الخارجية وفهم سلوك الناس ومعتقداتهم وذلك لما لها من تأثير في اداء عمل المنظمة لذلك لا بد من المنظمات من معرفة أنماط الحياة والقيم والخبرات المشتركة بين الموظفين.

وتعد الثقافة عملية ديناميكية ناتجة عن التفاعل مع الآخرين والتي يروج لها سلوكيات القيادة وتشمل مجموعة من الهياكل والروتين والقواعد والمعايير التي توجه وتقييد السلوك وتعتبر الثقافة عن مجموعة من القيم والرموز والطبوس يتقاسمها أعضاء المنظمة وتصف الطريقة التي تجري فيها الأمور في المنظمة من اجل حل المشاكل الداخلية (داخل المنظمة) وخارجية (البيئة الخارجية) فهي نوع من اللغة الرسمية لتفسير القضايا والأحداث وتضمن شعور بالنظام وتقلل اللاتأكد للموظفين.

ويتفق (Jones,2007:178-182) الى انه تستند الثقافة التنظيمية على القيم الدائمة نسبياً التي تجسد في المعايير التنظيمية والقواعد والأهداف والأفراد في المنظمة يستفيدون من هذه القيم الثقافية في أعمالهم وقراراتهم ويستفيدون أيضاً من هذه القيم عند التعامل مع الغموض او اللاتأكد في داخل وخارج المنظمة، القيم في ثقافة المنظمة مهمة في صنع سلوك واستجابات الأعضاء للمواقف وهي تزيد الثقة في سلوك الأعضاء وفي هذا السياق الثقة لا تعني بالضرورة وبشكل ثابت السلوك المطيع او السلبي هي قد تعني وبشكل ثابت أيضاً السلوك المبتكر او المبدع وهي يمكن ان تعني أيضاً السلوك الغير أخلاقي كليا، اي ثقافة قوية يمكن ان تكون شي خطر في أيدي المالكين او المديرين الذين لا يتصرفون بشكل قانوني او أخلاقي ومن الناحية الأخرى الثقافة التنظيمية القوية يمكن ان تكون العامل الذي يرسل المنظمة إلى العظمة كما ان أعضائها مستعدون لبذل أقصى ما يمكن للعمل بجد لحمل وجعل السلع والخدمات تحسن رفاهية زبائنهم وهناك عدة أشكال في اي ثقافة يمكن ان تلهم وتسهل النوع الحاد للشخصية وتفاعلات الفريق الضرورية لتطوير القدرات التنظيمية والحصول على الميزة التنافسية من خلال =

ا- القيم الثقافية تسهل مهمة الضبط المتبادل في المنظمة وذلك لان القيم المشتركة تزود بنقطة مرجعية مشتركة وتسهل التفاعلات بين الأعضاء التنظيميين وتسهل التفاعلات بين الأعضاء في المنظمة.

ب- الثقافة التنظيمية نموذج من التنظيم غير الرسمي الذي يسهل عمل الهيكل التنظيمي وهي مهمة لتحديد الطرائق التي ينظر بها المستخدمون لمهامهم وأدوارهم لأنها توضح لهم القواعد والإجراءات ومن ثم سهولة إطاعة الأوامر او إذا سمح لهم بتقديم الاقتراحات إلى رؤسائهم وإيجاد أفضل او اكثر الطرائق إبداعاً لأداء أدوارهم والشعور بالحرية لعرض كفاءتهم بدون خوف من العمل الانتقائي من نظرائهم او رؤسائهم

(Jones,2007:178-182)



2- أهمية الثقافة التنظيمية

يعد الهدف النهائي للمنظمات هو تعظيم الأرباح والتي تحقق ذلك عن طريق إنشاء منظمة فعالة من خلال إدارة الثقافة التنظيمية إذ إن فهم الثقافة التنظيمية يؤدي إلى فهم تصورات الموظفين والمنظمة وإقامة القيم والافتراضات الشائعة وتقييم الاداء التنظيمي وقد حاول الباحثين تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء وحاولوا فهم تأثير الثقافة على الهيكل التنظيمي والنظام وكذلك على فاعلية المنظمات وهذا ما أكده دينسون عام (1990) ان للثقافة ارتباطاً مباشراً مع الاداء التنظيمي وأوضح جوردون ان الثقافة القوية تؤدي إلى اداء ممتاز وان لها الأثر الإيجابي الكبير على اداء المنظمة (park,2013:1 2)

فيما يؤكد (Daft, 2004:361) ان ثقافة المنظمة تقوم بوظيفتين مهمتين :-

الاولى :- توحيد الأعضاء بحيث يعرفون كيف يرتبط احدهما بالآخر.

الثانية :- مساعدة المنظمة للتكيف مع البيئة الخارجية.

ومن جانب آخر حدد (الشاوي، 2005: 37) الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة:-

ا- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

ب- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

ج- تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

د- إطار للفهم المشترك للأحداث.

ه- مصدر تتحدد في ضوئه مسؤوليات الأعضاء.

و- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة فهي تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.

يعطي العديد من المديرين الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعدون الثقافة كأصل هام فالثقافة المتكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للزبائن والعاملين وأصحاب الأسهم، ومن ثم تحقق الاداء المتميز عن غيرها من المنظمات، ان المنظمة التي لديها ثقافة قوية تكون لديها زيادة في مبيعاتها ويعتقد الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي ان الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى اداء وانجاز الجماعات والأفراد وهذا من ثم يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير فكل منظمة ثقافة خاصة بها فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة او رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل فيه. لذلك على قيادي المنظمة استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظمتهم ووضعها في الحسبان ونظراً لما لها من اثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة وعاداتهم وتوقعاتهم مما ينعكس سلباً او إيجاباً على كافة عمليات وأنشطة المنظمة بشكل عام وفي عمليات التدريب بشكل خاص ووفقاً لقوة الثقافة التنظيمية في المنظمة او وضعها ويرى العديد من الباحثين ان الثقافة تخلق ضغط على الأفراد العاملين للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه في إعطاء معنى لنشاطات المنظمة (الشاوي، 2005: 11-13).

ويرى (بروش، وهدار، 2007: 59-60) أن دور الثقافة التنظيمية قد تنامي في الآونة الأخيرة وذلك لما لها من تأثير فعال على اداء المنظمات فهي أمر حتمي من اجل ضمان نمو وتطور المنظمة والتصدي للمشاكل وتتعلق بقدرة المنظمة على التأقلم والتكيف مع المحيط ولبقاء واستمرار المنظمة ولبناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة الإبقاء عليها فهي تعطي للمنظمة هوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات ومن خلال القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العاملين التي تسهم بالتميز والاختلاف عن بقية أفراد المجتمع وأفراد المنظمات الأخرى ان أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة مصدر لكسب الميزة التنافسية على الصعيد الخارجي اما على الصعيد الداخلي فان الثقافة تجمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية ويشتركون في عمل واحد من اجل تحقيق هدف مشترك لتعزيز نقاط الاشتراك وإزالة نقاط الاختلاف كما ان الثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم وبشكل سريع لقيم ومعايير المنظمة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العاملين.



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

ان هناك فهم واضح للثقافة التنظيمية وأهميتها لجميع القادة لأنها تؤثر في الطريقة التي تتفاعل فيها منظماتهم مع التغيرات في البيئة في اي وقت من الأوقات فتتأثر الثقافة بالنجاحات السابقة والتعلم الماضي حول كيفية التكيف والبقاء في البيئة لذلك على القادة باستمرار توقع التغيرات الضرورية والمراقبة والرصد الفعال لتحديد العلاقة بين مطالب البيئة وقدرات المنظمة فعندما تكون هناك فجوة بين قدرات المنظمة ومطالب بيئة الأعمال لا بد من غلق هذه الفجوة من خلال إعادة الهندسة او عن طريق إجراء تغييرات هيكلية واسعة النطاق هذه التغييرات غالبا ما تكون مقيدة ولكن المنظمات الأكثر نجاحا تتطلب التغييرات التنظيمية وأيضا تغييرات في عقلية وقيم وسلوك أعضاء المنظمة، ان التغيير الناجح يتطلب اهتماما كبيرا إلى جانب مرونة المنظمة وتعد القيم والمعتقدات هي قلب المنظمة اما السياسات والممارسات فهي تضع القيم في التطبيق العملي وأهمية تعلم أعضاء المنظمة لفهم كيفية خلق القيمة للزبائن. (Denison, et.al., 1999:1)

تعد ثقافة المنظمة ضرورية لتنفيذ أية استراتيجية لأنها مميزة وغير قابلة للتقليد مع القدرة على خلق استراتيجية ذات فائدة ولتمييز المنظمة وإضافة القيمة فهي واحدة من عدة مكامن قوة المنظمة غير الملموسة اما الملامح النموذجية لثقافة المنظمة وهي كالآتي :- (Stanford ,2010:55-68)

أولا / القصة او مجموعة القصص

ان القصص تزرخ في المنظمات وتمثل ما يعطي شكلاً ووصفاً للثقافة كما أن القصص تعمل على تعزيز وجهة نظر المنظمة وقيمها وطرائق عملها وترسل رسالة قوية إلى المستمعين وقارئ القصص الداخلية والخارجية.

ثانيا / الغرض ومجموعة القيم

الغرض والمبادئ التوجيهية وحديث القادة حول وجهة نظر منظماتهم والمهمة والغرض والقيمة في التقارير السنوية وعروض المنظمة هذه الحالات اداة تجهز الدليل الذي يعطي شكل المنظمة وسلوكها وان أهمية غرض المنظمة وقيمها يعتمد على كيفية ممارستها بصورة جيدة من قبل موظفي المنظمة وحاملي الأسهم والزبائن والمجهزين كما ان الالتصاق الثابت بالمبادئ والقيم هو واحد من العلامات المميزة للمنظمة الناجحة، إن تدهور المنظمات على النقيض من ذلك يكون ملحوظاً في الارتباك في اداء المهمة والرؤية والقيم.

ثالثا / الإستراتيجية

تعبّر عن الخطوط العريضة لمستقبل العمل والذي يعطي شكل الثقافة وملاحها فهي تلخص المستقبل المنشود للمنظمة مع الأخذ بالحسبان التغيير المطلوب والبيئة التنافسية.

رابعا / الموقف تجاه الناس (في قوى العمل)

الثقافة الصحيحة هي العمل حول الموظفين وبذل قصارى الجهد فتثقافة المنظمة مهمة بالنسبة لقوى العمل وقوى العمل تسعى للحصول على التنمية لقدراتهم فإذا ما سعت المنظمة إلى تبني ثقافة تطوير القدرات والمهارات فإنها مكان مريح وامن لهم مما يعني إعطاء الحافز للتوظيفة والعمل بجد.

خامسا / الموقف العالمي

ترتبط المنظمات بالاقتصاد العالمي في كل الوسائل في ما وراء وجودهم او غيابهم من بلد إلى آخر ان إطار العمل يتطلب ان تكون المنظمات مرتبطة باتفاقيات عالمية والمنظمات التي تدخل الأسواق العالمية تحتاج إلى موقف عالمي لتحصل على مواجهة تنافسية بين الثقافات الوطنية وثقافة منظماتهم.

سادسا / شبكة العلاقات

ان العلاقات تتم بين الأفراد ضمن المجموعات وبين المجموعات وبين الأفكار والخصائص والثقافة ذات علاقة بالهوية والإلهام والتبادل الرمزي والتنسيق والتركيبات والممارسات التي تخدم العلاقات مثل الأعراف والمعاني والمعتقدات والشعائر والإرث وإنها مجموعة من المساهمات الثابتة في التدفق ومحددة شكليا بملامح اجتماعية واقتصادية في التفاعل البشري وتعد محددة للثقافة.



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

سابعاً / الوجود الرقمي

ان خصوصية الثقافة الجديدة ذات علاقة بالوجود الرقمي والذي يعبر عن الثقافة والعملية للمنظمة في شبكة عملها وفي مواقع الشبكة الاجتماعية، ان العديد من المنظمات لديها وجود رقمي يعكس وجهات نظر الناس الآخرين حول ثقافة وعملية المنظمة لغرض الاستجابة لردود فعل الناس إذا كان ضروري.

ثامناً / السمعة

ان سمعة المنظمة بين أصحاب المصالح (الموظفين، الزبائن، المجهزين، المستثمرين، الجمهور العام) تعد حاسمة في بناء وقبول ثقافتها وأدائها وانه أيضا واحد من الجوانب القابلة للانتقاد لان السمعة الجيدة يمكن ان تستغرق سنوات لتبنى في حين قد تفقد بصورة سريعة، ان أصحاب المصالح يستخدمون معايير مختلفة اقتصادية وغير اقتصادية للوصول إلى تقييم السمعة للمنظمة.

تاسعاً / عرض الزبون

ان الثقافات الوطنية والثقافات التنظيمية تلتقي اما بسلاسة او بصورة مهتزة في نقطة المنتجات والخدمات كما ان مواقف الزبائن تجاه الوطنية مثل استخدام الرصيد، تفضيل الماركات المحلية، حساسية السعر، قبول المنتجات الجديدة وترويج الرسالة وقنوات التوزيع كلها ملامح رئيسة للمنظمات.

عاشراً / قدرة المسح الدقيق للأفق

ان التنبؤ بالمستقبل هو أمر صعب انجازه كيف يمكن التأكد مما يكون المستقبل القادم او كيف سنغير بيئة العمل او اي فرص جديدة او تحديات ممكن ان تنشأ ان التنبؤ او التحضير للمستقبل يجلب منفعة ضرورية ومهارات تنبؤية من خلال أشكال البحث من مختبرات وسيناريو مخطط واستخدام التكنولوجيا للتنبؤ. وتأسيسا على كل ما ذكر انفاً فان الباحثة تتفق على ان للثقافة دورها المهم والجوهري في تطوير المنظمات وذلك لأنها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الاولى على الاداء وتحقيق الإنتاجية.

2- نموذج (Denison, 1990) للثقافة التنظيمية:

وضح (Denison) في عام (1990) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية وهو استاذ سلوك تنظيمي في جامعة ميشغان الأمريكية إذ حدد أربع سمات تتمثل ب(المشاركة، التطابق، التكيف، الرسالة) وهي أساس النموذج لمسح الثقافة التنظيمية ويتم تحليل ثقافة المنظمة من خلال تقييم السمات الثقافية الكامنة والممارسات الإدارية التي تؤثر في أداء الأعمال وتمكن القادة وأصحاب المصالح والموظفين من فهم تأثير الثقافة على أداء المنظمة وتعلم كيفية إعادة توجيه الثقافة لتحسين فاعلية اداء المنظمة وتساعد المنظمات في :- (moblely,et.AI, 2005:14)

أولا / تقييم نقاط القوة والضعف في الثقافة الحالية.

ثانيا / فهم الثقافة للمنظمات ذات الاداء العالي.

ثالثا / جهود التغيير للأداء المطلوب.

رابعا / الاداء المتعلق بالربحية والمبيعات والإيرادات ونمو حصة السوق والجودة والابتكار ورضا الموظفين.

خامسا/ الدعم والمحافظة على الثقافة والقيم المطلوبة.

سادسا / الفهم المشترك واللغة المشتركة والدوافع وأثارها في النتائج الفردية والجماعية.

1- العناصر الأربعة لنموذج (Denison, 1990) فهي:- (moblely, et.AI, 2005:14-15)

1- الرسالة :- الاتجاه الذي تضعه المنظمة والمشاركة مع أعضاء المنظمة لدعم والتزام أعضاء المنظمة والمشاركة العالية باتجاه تحقيق الأهداف وتعد الإحساس والتوجه للأداء المتوقع، إن نجاح المنظمة يوضح غرض المنظمة لتعريف التوجه طويل الأمد لتحديد المخاطر دون الاعتماد على التوجه قصير الأمد ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لذلك اما الرؤية النظرة المشتركة لحالة المستقبل المرغوب وفهم ومشاركة الكل في المنظمة فيما يعكس التوجه الاستراتيجي التخطيطي للصنع والعلامة في الصناعة واسهام كل عضو في المنظمة، أما الأهداف والغايات وضع الأهداف والغايات لربط الرسالة والرؤية والتكيف الاستراتيجي.



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

2- المشاركة :- تركيز المنظمة على تطوير مشاركة واندماج العاملين وتطوير قدراتهم لتمكينهم من مسؤولياتهم وتشجيع التوجه نحو الفريق وتوحيد الجهود ومقابلة احتياجات العاملين من التعلم المطلوب. وتعد الثقافة من أهم عوامل اندماج العاملين داخل المنظمة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عاملين جدد للمنظمة يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة فهي تسمح للقادمين الجدد بالتعلم وبشكل سريع القيم ومعايير المنظمة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العاملين ومن ذلك يظهر بان الثقافة من أهم المؤثرات في تكوين السلوك المطلوب داخل المنظمة.

3- التطابق :- الإجراءات التنظيمية وتفحص قوة الثقافة التنظيمية الداخلية والقيم الجوهرية التي يتشاركها أعضاء المنظمة لإعطاء الإحساس بقوة الهوية وتوضيح الادراكات والتوقعات للعديد من أعضاء المنظمة ويتضمن الاتفاق قيادة المهارات الكافية للوصول إلى اتفاق عال وقبول الآراء المختلفة لمواجهة القضايا الحرجة وتحقيق التنسيق والتكامل لمختلف الوظائف في الوحدات للعمل سويا في المنظمة.

4- التكيف :- التغيير التنظيمي والاستجابة للزبائن والسوق والتركيز على قابلية المنظمة في التكيف السريع للبيئة الخارجية وتتضمن الزبائن ومكان السوق وخلق التغيير وتحمل المخاطر لخلق التغيير وتعلم قراءة بيئة الأعمال وعملية وإجراءات التغيير لصنع التغيير اما التركيز على الزبائن من خلال استخدام استراتيجية المقادة بالزبائن والتي تركز على فهم الزبائن وإرضائهم وتلبية حاجاتهم الحالية والمستقبلية، أما تعلم المنظمة فانه يساهم بتحقيق الإبداع واقتناص الفرص الخارجية للحصول على عوائد المعرفة.

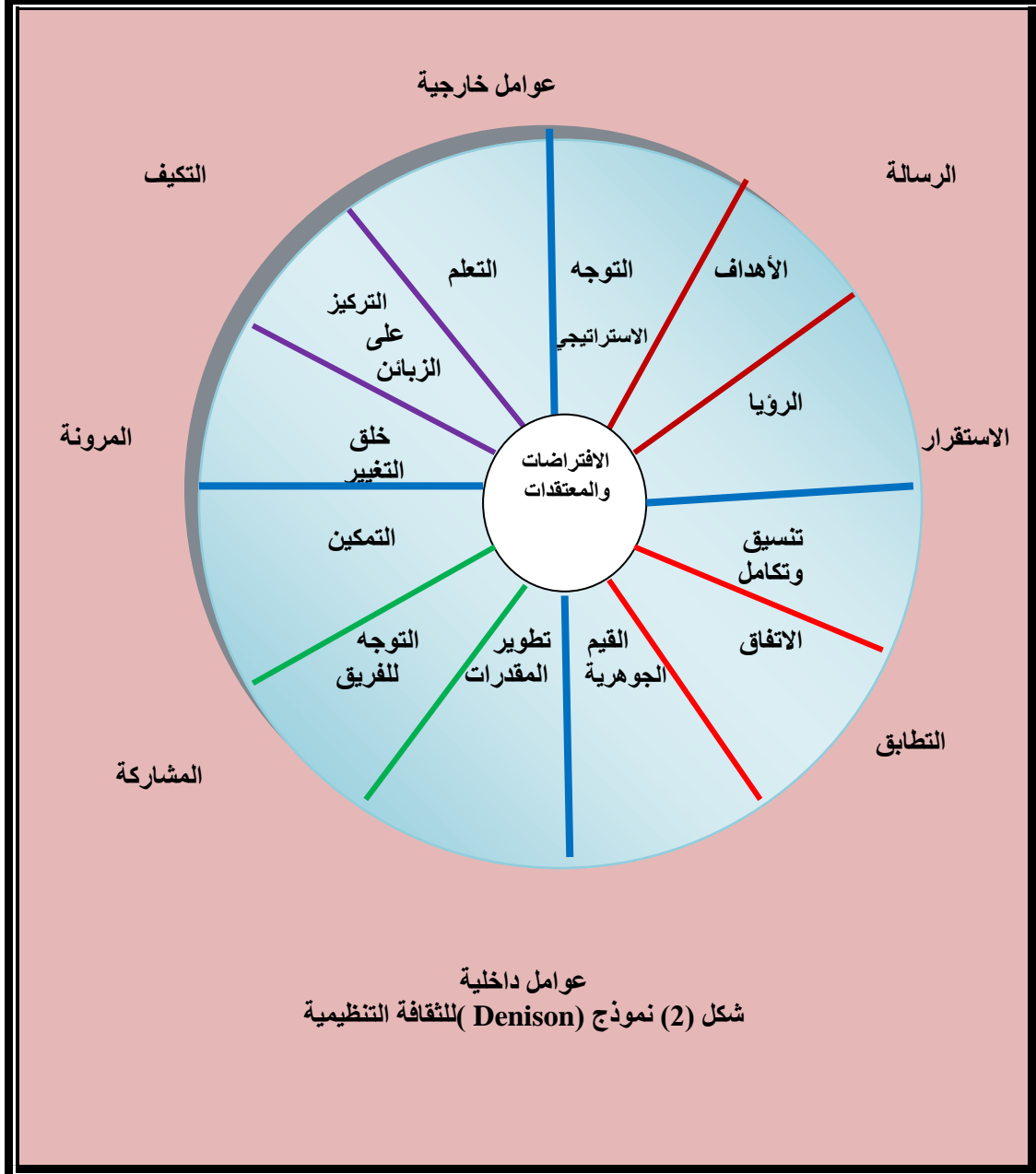
ب- المقياس المالي لنموذج (Denison,1990)

- 1- الرسالة مع التطابق (يعبر عن الاستقرار):
بالمقاييس المالية الآتية (العائد على الموجودات، العائد على الاستثمار، والعائد على المبيعات) ان ارتفاع النسب تشير إلى ارتفاع العوائد المالية.
- 2- التطابق مع المشاركة (يعبر عن التوجه الداخلي)
المقاييس المالية (الجودة، رضا الموظفين، التحفيز، التدريب)
ارتفاع النسب تشير إلى مستويات من الجودة وعيوب أقل وحسن استخدام الموارد ومستويات أعلى من رضا الموظفين.
- 3- المشاركة مع التكيف (تعبر عن المرونة)
تطور الخدمات والابتكار والإبداع فضلا عن الاستجابة السريعة للزبائن والاحتياجات المتغيرة للموظفين.
- 4- التكيف مع الرسالة (تعبر عن التوجه الخارجي)
تأثير الدخل نمو المبيعات ونمو الحصة السوقية والاستقرار بالمبيعات.



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي
بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

والشكل (2) يوضح نموذج (Denison, 1990)



Source: - (Denison organizational culture survey, Daniel R.Denison, William S.Neale, M.L.I.R., 1999:p24)



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

اما (Hawkins,1997: 426) وضح خمسة مستويات وكما موضح بالجدول (1)
جدول (1) مستويات الثقافة التنظيمية

المستوى الأول	حالة السياسة العامة، حالة المهمة، المباني، اللباس، الرموز، العلاقات العامة، الخ
المستوى الثاني	السلوك :- ماذا يفعل ويقول الناس، وما الذي يكافأ، وكيف يحل الصراع، وكيف يتم التعامل مع الأخطاء
المستوى الثالث	العقلية:- النظرة التنظيمية إلى العالم وطرق التفكير والسلوك
المستوى الرابع	الأساس العاطفي:- الانفعالات العاطفية تحتاج إلى خلق سياق لإدراك وفهم الأحداث
المستوى الخامس	اصول التحفيز :- الإحساس الكامن وراء الغرض الذي يربط بين المنظمة والأفراد

(source:- Russell Mannion, Measuring and Assessing organizational culture in the NHS,(OCL),2008:p22)

المحور الثالث / الجانب العملي

تهتم هذه الفقرة بتحليل مكونات عناصر الثقافة التنظيمية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من خلال مؤشرات معينة عن عينة البحث البالغة 10 مصارف ولمدة 10 سنوات وفقاً للآتي:

أنموذج (Denison, 1990):

لقد تم الاعتماد على المؤشرات المالية الآتية والمستخدمه في النموذج:

1- الاستقرار

يعكس هذا المؤشر الاتجاه الذي تضعه المنظمة والمشاركة مع أعضاء المنظمة لدعم والتزام أعضاء المنظمة والمشاركة العالية باتجاه تحقيق الأهداف والتوجه للأداء المتوقع ويعبر الاستقرار عن الدمج بين الرسالة والتطابق التي تعكسها المقاييس الآتية إذ يعد ارتفاع هذه النسب إشارة إلى ارتفاع العوائد المالية.
- مؤشر العائد على الاستثمار:- وتعبر عن الاستقرار بحسب أنموذج (Denison,1990)
وقد تم استخدام النسبة التالية في القياس:(H.Chen& A.shimerda, 2012:57)

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100 \dots\dots\dots (1)$$

الجدول (2) يتبين ان المتوسط العام لمشاهدات هذا المؤشر (3.2%) وان أعلى متوسط قد تحقق على مستوى المصارف قياسا بالمتوسط العام كان (9.1%) وقد حققه مصرف الشمال بينما حقق الحد الأدنى والبالغ (2.3%) مصرف دار السلام لذلك فان المدى بين اعلى وادنى نسبة كمتوسط بلغت (11.4%) وهي نسبة عالية اما بقية المصارف عينة الدراسة فقد كان المدى متقارب. وعلى مستوى سنوات الدراسة فتبين ان سنة (2007) في الدراسة قد حققت اعلى متوسط وقد بلغت (9.3%) قياسا بالمتوسط العام البالغ (3.2%) اما الحد الأدنى والبالغ (1.5%) فقد تحقق خلال سنة (2006) لذلك ان المدى بين اعلى وادنى متوسط على مستوى سنوات الدراسة كان بين سنة (2007) وسنة (2006) وقد بلغ (10.8%).
اما على مستوى المشاهدات والتي تمثل (100) مشاهدة فان هناك (46) مشاهدة حققت اعلى من المتوسط العام.



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

جدول (2) مؤشر العائد على الاستثمار %

المتوسط	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنة المصارف
2.4	1.6	3.8	5.3	1.5	1.2	0.7	4.9	3.6	-1.6	2.8	الأهلي
2.6	0.6	4.1	3.4	3.2	1.7	2.1	2.4	3.9	1.8	3.4	الشرق الأوسط
2.8	1.9	2.3	3.1	4.8	3.2	6.8	2	2	1.1	1.2	التجاري العراقي
-2.3	2.1	2.7	2.6	1.5	0.2	2.6	3.9	0.7	-39.3	0.2	دار السلام
2.8	1.8	1.4	1.4	1.9	2.1	0.2	5.3	5.7	4.7	3.3	بابل
4.7	5.2	7.1	8.5	3.5	2.2	3	6.4	3.4	3.6	3.6	الخليج التجاري
3.6	2.5	2.2	4.5	4.1	1.6	2.4	5.4	6.1	3.9	3	الائتمان العراقي
2.3	0.6	0.6	5.1	4.1	0.2	0.2	1.3	3.4	3.3	4.1	سومر التجاري
4.4	2.6	10.7	3.5	3.1	8.2	2.9	3.8	5.6	3.7	0.4	الاتحاد العراقي
9.1	1.5	3	4.2	4.6	3.3	4.1	4.8	58.8	3.6	3	الشمال للتمويل
3.2	2	3.8	4.2	3.2	2.4	2.5	4	9.3	-1.5	2.5	المتوسط

ب- مؤشر العائد على حق الملكية:- وتعبّر عن الاستقرار بحسب نموذج (Denison,1990) وقد تم استخدام النسبة التالية في القياس:- (H.Chen& A.shimerda, 2012:57)

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}} \times 100 \dots\dots\dots (2)$$

الجدول (3) يتبين ان المتوسط العام لمشاهدات هذا المؤشر (10.2%) وان اعلى متوسط قد تحقق على مستوى المصارف قياسا بالمتوسط العام كان (16.5%) وقد حققه مصرف الائتمان العراقي بينما حقق الحد الأدنى والبالغ (2.6%) مصرف سومر لذلك فان المدى بين اعلى وادنى نسبة كمتوسط بلغت (13.9%) وهي نسبة عالية كما ان هناك التباين بين المصارف عينة الدراسة. وعلى مستوى سنوات الدراسة فتبين ان سنة (2008) في الدراسة قد حققت اعلى متوسط وقد بلغت (16.4%) قياسا بالمتوسط العام البالغ (10.2%) اما الحد الأدنى والبالغ (5.2%) فقد تحقق خلال سنة (2014، 2006) لذلك ان المدى بين اعلى وادنى متوسط على مستوى سنوات الدراسة كان بين سنة (2008) وسنة (2005,2006) وقد بلغ (11.25%). اما على مستوى المشاهدات والتي تمثل (100) مشاهدة فان هناك (43) مشاهدة حققت اعلى من المتوسط العام.

جدول (3) مؤشر العائد على حق الملكية %

المتوسط	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنة المصارف
2.9	4.2	10.3	11.7	2.7	2.5	1.3	11.2	6.6	-28.1	6.6	الأهلي
18.2	1.3	12	15.2	15.6	11.9	16.1	21.9	32.1	15.8	40.5	الشرق الأوسط
6.1	2.9	3.6	5.4	9.9	5.9	14.7	5	6.3	3.6	3.2	التجاري العراقي
7.8	7.5	11.5	1.5	10.8	1.8	16.5	30.4	5	-23.6	2.6	دار السلام
7.9	3	3	5.2	5.4	8.3	7.7	16.4	13.3	10	7.1	بابل
15.1	12.3	18.4	24.3	10.5	9.6	13.5	37.5	3.4	11.2	12.2	الخليج التجاري
16.5	5.5	6.9	14.4	12.1	7.1	8	19.8	28.2	42.3	20.7	الائتمان العراقي



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

2.6	1	1	0.9	2.6	0.3	0.3	2	5.9	5.5	6.2	سومر التجاري
8.9	6.8	24.5	18.2	0.7	14.4	6.6	5.7	7.6	4	0.4	الاتحاد العراقي
15.9	7	15.5	24.9	19.6	19.7	16.9	14.5	15.5	11.1	13.8	الشمال للتمويل
10.2	5.2	10.7	13.5	9	8.2	10.2	16.4	12.4	5.2	11.3	المتوسط

2- التوجه الداخلي

كيف يركز المصرف على تطوير المشاركة لتحقيق اندماج العاملين وتمكينهم للمسؤوليات وبذلك يساهم المالكون بتحفيز العاملين وكذلك التوجه للفريق لزيادة قيمة المكان في العمل والتعاون باتجاه تحقيق الاهداف وتوحيد الجهود وتطوير القدرات من خلال استثمار وتطوير مهارات العاملين للبقاء في المنافسة ولمقابلة احتياجات العاملين من التعلم المطلوب.

1- مؤشر الاستثمار في التدريب:- وتعتبر عن التوجه الداخلي بحسب نموذج (Denison,1990)
قد تم استخدام النسبة التالية في القياس :- (الكبيسي،2014: 360)

$$\text{نسبة الاستثمار بالتدريب} = \frac{\text{إجمالي نفقات التدريب}}{\text{إجمالي المصاريف الإدارية}} \times 100 \dots\dots\dots (3)$$

الجدول (4) يتبين ان المتوسط العام لمشاهدات هذا المؤشر (2.7%) وان اعلى متوسط قد تحقق على مستوى المصارف قياسا بالمتوسط العام كان (7.7%) وقد حققه مصرف الاتحاد العراقي بينما حقق الحد الأدنى والبالغ (0.8%) المصرف التجاري لذلك فان المدى بين اعلى وادنى نسبة كمتوسط بلغت (6.9%) وهي نسبة مرتفعة مما يعكس التباين بين المصارف عينة الدراسة. وعلى مستوى سنوات الدراسة فتبين ان سنة (2008) في الدراسة قد حققت اعلى متوسط وقد بلغت (3.4%) قياسا بالمتوسط العام البالغ (2.7%) اما الحد الأدنى والبالغ (1.2%) فقد تحقق خلال سنة (2005) لذلك ان المدى بين اعلى وادنى متوسط على مستوى سنوات الدراسة كان بين سنة (2008) وسنة (2005) وقد بلغ (2.2%) يعد المدى منخفض وان هناك تقارب بين السنوات. اما على مستوى المشاهدات والتي تمثل (100) مشاهدة فان هناك (36) مشاهدة حققت اعلى من المتوسط العام.

جدول (4) مؤشر الاستثمار في التدريب %

المتوسط	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنة المصارف
4.3	4	3.6	6	5.2	3.3	2.4	1.2	5.7	7.8	4.1	الأهلي
0.9	1.2	2.8	3.2	0.7	0.2	0.3	0.2	0.1	0.1	0	الشرق الأوسط
0.8	0.6	0.6	0.8	0.6	0.6	0.7	3.6	0.5	0.1	0.1	التجاري العراقي
3.2	0.2	4.2	2.4	2.6	2.4	3.2	2.1	4.7	6.2	4.2	دار السلام
1	3.1	0.9	0.8	0.6	0.7	2.9	0	0.5	0.6	0.1	بابل
3.8	1.9	3.8	2.5	4.3	5.5	4	3.5	5.5	5.2	1.6	الخليج التجاري
1.8	3.1	2.5	3.6	1.1	1.5	2.3	2.5	1.6	0	0	الانتمان العراقي
2	5.2	1.7	2.2	1.7	2.1	3.3	1.7	0.2	0.8	0.9	سومر التجاري
7.7	2.6	4.5	5.4	11.8	6.9	10.5	17.3	8.9	8	1.3	الاتحاد العراقي
2.1	1.9	1.6	1.9	1.7	2.6	1.4	2.2	1.5	3.6	0	الشمال للتمويل
2.7	2.4	2.6	2.9	3	2.6	3.1	3.4	2.9	3.2	1.2	المتوسط



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

ب- مؤشر تحفيز العاملين:
وقد تم استخدام النسبة الآتية في القياس:- (الكبيسي، 2014: 360):- وتعبّر عن التوجه الداخلي بحسب
أنموذج (Denison,1990)

$$\text{مؤشر تحفيز العاملين} = \frac{\text{نققات تشجيع وتحفيز العاملين}}{\text{إجمالي المصاريف الإدارية}} \times 100 \dots\dots\dots (4)$$

الجدول (5) يتبين ان المتوسط العام لمشاهدات هذا المؤشر (9.7%) وان اعلى متوسط قد تحقق على مستوى المصارف قياسا بالمتوسط العام كان (16.9%) وقد حققه مصرف الخليج بينما حقق الحد الأدنى والبالغ (1.9%) مصرف الشرق الاوسط لذلك فان المدى بين اعلى وادنى نسبة كمتوسط بلغت (1.5%) وهي نسبة مرتفعة مما يعكس التباين بين اعلى وادنى نسبة وبالرغم من ذلك فان المصارف عينة الدراسة تعد متقاربة. وعلى مستوى سنوات الدراسة فتبين ان سنة (2011) في الدراسة قد حققت اعلى متوسط وقد بلغت (11.3%) قياسا بالمتوسط العام البالغ (9.7%) اما الحد الأدنى والبالغ (8.3%) فقد تحقق خلال سنة (2014، 2006) لذلك ان المدى بين اعلى وادنى متوسط على مستوى سنوات الدراسة كان بين سنة (2011) وسنة (2014، 2006) وقد بلغ (3%). اما على مستوى المشاهدات والتي تمثل (100) مشاهدة فان هناك (43) مشاهدة حققت اعلى من المتوسط العام.

جدول (5) مؤشر تحفيز العاملين %

المتوسط	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنة المصارف
15.2	9	13.2	13.5	18.5	18.5	19.7	18	13.8	12.1	1.6	الأهلي
1.9	0.4	3.3	3.3	2	0.9	0.4	4.2	1.1	1.4	1.9	الشرق الأوسط
2.7	2.7	1.8	1.4	1.7	0.4	3.5	11.1	0.4	0.4	3.6	التجاري العراقي
6.2	9.2	11.3	9.5	7.5	3	4.2	5.5	4.5	1.5	5.5	دار السلام
12.8	7.7	11.4	9.7	10	10.2	11.9	13.7	16.1	21.3	16.3	بابل
16.9	19.4	19.5	16.8	18.7	19.1	19.3	25	15.1	8.5	7.4	الخليج التجاري
9.8	0.1	0.1	9.3	8.8	8.7	4	4.2	19.1	20.5	23.2	الائتمان العراقي
8.2	7.8	10.1	9.2	9	8.2	6.3	5.9	11.5	8.3	5.9	سومر التجاري
10.7	8.9	7.4	17.7	18.3	15.9	16.3	10.2	6.2	4.6	2.2	الاتحاد العراقي
12.7	17.5	18.5	17.8	18.2	15.8	16.4	10.3	6.1	4.6	2.2	الشمال للتمويل
9.7	8.3	9.7	10.8	11.3	10.1	10.2	10.8	9.4	8.3	8.4	المتوسط

3- التوجه الخارجي

نجاح المنظمة يوضح غرض المنظمة لتعريف التوجه طويل الأمد لتحديد المخاطر دون الاعتماد على التوجه قصير الأمد ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لذلك والنظرة المشتركة لحالة المستقبل المرغوب وفهم ومشاركة الكل في المنظمة فيما يعكس التوجه الاستراتيجي التخطيطي للصنع والعلامة في الصناعة وإسهام كل عضو في المنظمة وتعكس المؤشرات الآتية التوجه الخارجي:

ا- مؤشر دوران الموجودات:- وتعبّر عن التوجه الخارجي بحسب أنموذج (Denison,1990)
وقد تم استخدام النسبة الآتية في القياس:- (H.Chen & A.shimerda, 2012:57)



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

$$\text{معدل دوران الموجودات} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100 \dots\dots\dots (5)$$

ومن الجدول (6) يتبين ان المتوسط العام لمشاهدات هذا المؤشر (7.8%) وان اعلى متوسط قد تحقق على مستوى المصارف قياسا بالمتوسط العام كان (9.7%) وقد حققه مصرف الاتحاد العراقي بينما حقق الحد الأدنى والبالغ (6.4%) مصرف دار السلام لذلك فان المدى بين اعلى وادنى نسبة كمتوسط بلغت (3.3%) وهي نسبة مرتفعة مما يعكس التباين بين اعلى وادنى اما لبقية المصارف عينة الدراسة فقد كانت متقاربة. وعلى مستوى سنوات الدراسة فتبين ان سنة (2007,2008) في الدراسة قد حققت اعلى متوسط وقد بلغت (10.2%) قياسا بالمتوسط العام البالغ (7.8%) اما الحد الأدنى والبالغ (6.3%) فقد تحقق خلال سنة (2005, 2014) لذلك ان المدى بين اعلى وادنى متوسط على مستوى سنوات الدراسة قد بلغ (3.9%) يعكس المدى المرتفع اما التباين بين السنوات فقد كان منخفض. اما على مستوى المشاهدات والتي تمثل (100) مشاهدة فان هناك (38) مشاهدة حققت اعلى من المتوسط العام.

جدول (6) مؤشر دوران الموجودات %

السنة / المصارف	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	المتوسط
الأهلي	6.1	6.1	8.6	6.9	6.8	6.9	11.6	14.4	8.6	4.8	8.1
الشرق الأوسط	5.3	7.2	7.1	7.8	5.5	6.5	7.8	9.6	6	6.3	6.8
التجاري العراقي	4.2	6.3	5.8	5.5	7.8	7.7	12.6	11.3	7.2	6.1	7.5
دار السلام	4.5	4.9	6	4.2	4.8	8.1	9.9	8	4.9	8.8	6.4
بابل	6.5	7.2	5.8	6.6	7.2	7.7	9.9	10.5	7.9	7.7	7.7
الخليج التجاري	10	11.2	13.6	8.1	7.6	8.2	11.7	8.6	7.2	7.4	9.4
الانتماء العراقي	4.2	5.1	6.1	8.8	3.5	6.8	11.4	10.3	9.5	5.5	7.1
سومر التجاري	3.7	14.5	8.4	5	5.2	8.7	5.6	8.2	7.4	8.6	7.5
الاتحاد العراقي	12.5	21.5	6.8	6.2	15.5	6.3	9.7	10	6.3	2.6	9.7
الشمال للتمويل	6.3	8.1	8.3	10.2	7.4	10.1	11.4	10.8	5.8	4.7	8.3
المتوسط	6.3	9.2	7.7	6.9	7.1	7.7	10.2	10.2	7.1	6.3	7.8

ب- مؤشر العائد على المبيعات:- وتعبّر عن التوجه الخارجي بحسب نموذج (Denison,1990) وقد تم استخدام النسبة الآتية في القياس:- (H.chen& A.shimerda, 2012:57)

$$\text{العائد على المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{المبيعات}} \times 100 \dots\dots\dots (6)$$

يبين الجدول (7) ان المتوسط العام لمشاهدات هذا المؤشر (38.7%) وان اعلى متوسط قد تحقق على مستوى المصارف قياسا بالمتوسط العام كان (51.4%) وقد حققه مصرف الانتماء بينما حقق الحد الأدنى والبالغ (20.9%) مصرف دار السلام لذلك فان المدى بين اعلى وادنى نسبة كمتوسط بلغت (30.5%) وهي نسبة مرتفعة اما باقي المصارف فان هناك التقارب بين المصارف عينة الدراسة.



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

وعلى مستوى سنوات الدراسة فتيين ان سنة (2012) في الدراسة قد حققت اعلى متوسط وقد بلغت (52.4%) قياسا بالمتوسط العام البالغ (38.7%) اما الحد الأدنى والبالغ (26.1%) فقد تحقق خلال سنة (2006) لذلك ان المدى بين اعلى وادنى متوسط على مستوى سنوات الدراسة كان بين سنة (2006) وسنة (2012) وقد بلغ (26.3%). وعلى مستوى المشاهدات والتي تمثل (100) مشاهدة فان هناك (59) مشاهدة حققت اعلى من المتوسط العام.

جدول (7) مؤشر العائد على المبيعات %

السنة / المصارف	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	المتوسط
الأهلي	58.7	-19.6	25	43	10.8	18.5	22.7	63.4	50.6	24.2	29.7
الشرق الأوسط	55.2	31.5	41.4	31.6	33.8	31.3	46.1	94.4	43.8	11.9	37.6
التجاري العراقي	12.5	17.6	11.2	16.5	26.7	87.5	58.8	84.2	51	55.4	42.1
دار السلام	20.9	-85.5	8.9	41.3	32.6	5.6	35.7	45.9	55.4	47.6	20.9
بابل	43.3	60.7	54.8	54.2	33.2	34.6	32.4	33.3	20.7	28.5	39.6
الخليج التجاري	44	45.7	40.7	54.8	29.9	44.8	44.8	63	64	52.5	48.4
الائتمان العراقي	54.4	42.1	59.2	48.1	36.3	46.6	47.6	74.3	44.5	60.5	51.4
سومر التجاري	47.8	44.7	41.5	23.6	62.3	9.2	34	6.2	3.5	15.4	25.8
الاتحاد العراقي	16.3	60.6	56.6	39.8	47.9	53.5	50.3	52.7	49.7	21.3	44.9
الشمال للتمويل	65.4	63.1	56.5	42.6	41.2	45.3	45.7	51.8	37.6	25.3	47.5
المتوسط	41.9	26.1	39.6	39.6	35.5	37.7	38.8	52.4	42.1	34.3	38.7

رابعاً / اختبار فرضيات البحث

1- اختبار فرضيات الارتباط للمتغير المستقل مع المتغير المعتمد للمصارف عينة البحث:
يوضح الجدول (8) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى من خلال علاقات الارتباط باستخدام معامل الارتباط ومعنوية الارتباط إذ بلغ معامل الارتباط (0.374) وكانت قيمة T المحسوبة (3.997) وهي اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1.980) بمستوى المعنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد مما يعني قبول الفرضية. وكما موضح في الجدول.

جدول (8) علاقات الارتباط بين المتغيرات باستخدام مصفوفة معامل الارتباط لبيرسون N=100

ت	ابعاد الارتباط بين المتغيرات	معامل الارتباط R	T المحسوبة	معنوية * الارتباط	نوع العلاقة
4	العلاقة بين الثقافة والجودة	0.374	3.997	0.000	معنوية

* عند مستوى المعنوية = 0.05

2- اختبار فرضيات التأثير للثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية:
يوضح الجدول (9) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال علاقات التأثير باستخدام معامل التحديد ومعنوية التأثير إذ بلغ معامل التحديد 14 % وكانت قيمة F المحسوبة (15.982) اكبر من الجدولية البالغة (3.92) مما يعني قبولنا للفرضية الثانية. وكما موضح في الجدول باستخدام تحليل للانحدار المتعدد.



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

جدول (9) نتائج العلاقة التأثيرية للثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية

ت	المتغير المستقل	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	معنوية العلاقة	نوع العلاقة
1	الثقافة التنظيمية	14	15.982	0.000	معنوية

F* الجدولية عند مستوى معنوية 0.05

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات

- لقد أسفرت نتائج البحث عن مجموعة من الاستنتاجات والتي تم تناولها بشكل متتابع:-
- 1- كشفت النتائج ان مؤشر العائد على الاستثمار في المصارف متقارب قياسا بالمتوسط العام ويعكس الاستقرار للمصارف باتجاه تحقيق الاهداف والتوجه إلى الأداء المتوقع.
 - 2- اظهر البحث ان هناك تفاوتاً في مؤشر العائد على حق الملكية بالنسبة إلى المصارف عينة البحث من خلال مقارنته بالمتوسط العام.
 - 3- ضعف إدراك القانمين في المصارف لأهمية الاستثمار في التدريب وهذا ما عكسه التحليل حيث الفارق الكبير بين المصارف.
 - 4- يغلب على المصارف عينة البحث الاهتمام بالتوجه الداخلي من خلال الاتفاق فيما يخص التشجيع والتحفيز للعاملين.
 - 5- إدراك القانمين في المصارف أهمية التوجه الخارجي ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لذلك وهذا ما تم التوصل اليه من نتائج التحليل.
 - 6- قد حقق المستوى الأعلى للثقافة التنظيمية كلا من (مصرف الأهلي، ومصرف الائتمان، ومصرف الشمال) في حين ان المستوى الأدنى فقد حقق من قبل (المصرف التجاري، ومصرف دار السلام، ومصرف سومر التجاري، مصرف بابل، مصرف الخليج).
 - 7- من خلال اختبار فرضيات البحث تبين ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة المصرفية وهذا ما تم التوصل اليه من النتائج الإحصائية وهذا يعكس المساهمة الايجابية للثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية.
 - 8- تبين التأثير المعنوي للثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية وهذا جاء مطابقاً للفرضية الرئيسية الثانية للبحث مما يعني إدراك المصارف عينة البحث أهمية الثقافة التنظيمية التي تلعب دوراً في جودة الخدمة المصرفية.

ثانياً / التوصيات

- يهدف هذا المبحث الى الخروج بالحصيلة النهائية المستنبطة من الاستنتاجات والاختبارات الإحصائية في وضع أهم التوصيات التي تنسجم مع البحث الحالي ومتغيراته للبحوث المستقبلية وبذلك فقد تضمنت الفقرات الآتية:-
- 1- العمل على تطوير قدرات الإدارة المصرفية باتجاه الاستثمار في التدريب وذلك لان الضعف والقصور في هذا النشاط يؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص المتاحة أمام المصرف.
 - 2- ضرورة ان تدرك المصارف المبحوثة بان الاستثمار بتحليل مؤشرات العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية يضمن لها تحقيق الاستقرار والتزام أعضاء المنظمة بالمشاركة باتجاه تحقيق الاهداف والتوجه إلى الأداء المتوقع.
 - 3- ضرورة إدراك المصارف أهمية مؤشرات الثقافة التنظيمية وهي كل من (المصرف التجاري الاتحاد، بابل، ومصرف دار السلام، ومصرف سومر التجاري) والتي حققت المستوى الأدنى وذلك لأنها تعكس التوجه الداخلي والخارجي وتحقيق الاستقرار إذ ما أرادت تحقيق مكانة وميزة تنافسية واستمرار في السوق.



دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

المصادر

أولا / المصادر العربية

- 1- الشاوي، حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا / قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2005
- 2- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، إدارة المعرفة، دار السيسبان، للطبع والنشر، بغداد، 2014.
- 3- هدار، الحسن، بروش، زين الدين، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية الإدارية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، 2007
- 3- وهبية، عيساوي، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتمويل، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان، 2012

ثانيا / المصادر الأجنبية

- 1-BeliasDimitrios, AthanasiosKoustelios, George Vairaktarakis, laborsdrolias, organizational culture and job satisfaction of Greek Banking institution, provedia – social and behavioral sciences ,p314-323,175(2015).
- 2- Carmen M. sabiote, Dolores M. frias & J. Alberto Castaned, culture As Amoderator of the relationship between service quality and the tourist satisfaction with different distribution channels ,journal of travel & tourism marketing 29 : (760-778),2012.
- 3- chen, kung H. , shimerda, Thomas A. ,An empirical analysis of useful financial Ratios, financial management association international, vol.10,no.1,p(51-60) ,1980 ,2012
- 4- Daft, R.L., "Organization Theory and Design", 7th Ed., Jackw. Calhoun, New York.2004
- 5- Denison, Daniel R. PhD, William s. Neale, M.A., Denison organizational culture survey facilitator Guide ,university of Michigan business school, 1999
- 6- Hawkins, P., "Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity." Human Relations 50(4): 417-440, 1997
- 7-jones,Gareth R., organizational Theory ,design ,and change , fifth edition ,prentice hall, upper saddle river, new jersey ,2007.
- 8- Kanagartnamkiridaran, limcheeyeow , lobo Gerald, effects of national culture on earnings quality of banks ,journal of international business studies ,42, p (853-874), 2011.



- 9- Mannion, DrRussell, Measuring and Assessing Organizational Culture in the NHS(OC1), Research Report Produced for the National Co-coordinating Centre for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organization ,June, 2008
- 10- Mobley, William H., lean Wang and Kate fang, organizational culture: measuring and developing it in your organization, 2005.
- 11- Stanford, Naomi, organization culture, getting it right, the economist newspaper ltd, 2010.
- 12- Tisaur sheng – Hshiong , Chin- tsai lin,cheng – shiung Wu ,cultural differences of service quality and behavioral intention in tourist hotels ,journal of hospitality & leisure marketing ,vol .13(1),2005.
- 13- Voon, Kueh,Karen, BooHo,culture and service quality expectation ,managing service quality ,vol.17,no.6,p(656-680) ,2007.
- 14- park seulGi., The impact of national culture on relationships among organizational culture psychological contract and subjective well-Being in the hotel dissertation submitted to Graduate facultyof Auburn university in partial fulfillment of the requirement for Degree of Doctor of philosophy,2013.

ثالثا / المواقع الالكترونية

1- www.uop.edu.jo



The role of organizational culture in the quality of banking service financial perspective Applied research in a sample of Iraqi private banks

Abstract

The banking sector is a cornerstone of the national economy because of its large role of economic development of a country, which requires the advancement of this vital sector and interest in all the accompanying changes to him in order to survive and grow and continue Accordingly dealt Find reversal (organizational culture, on the quality of banking service) sought search to achieve a number of cognitive and practical goals by selecting (10), especially among the working banks in Iraq Iraqi banks and the period is the surveyed period (2005-2014) embodied the research problem in the dialectical relationship between the (organizational culture) and its impacts on banking service quality.

Through a set of questions to reach the effect of each variable of variables in the quality of banking services and access to the most influential indicators have been formulating hypotheses President reflect the link and influence between the variables in question to achieve the aim of the research and mutual relationship between research variables and the statement of the most important relationships necessary and a statement morale out the results of the influence of independent variables on the dependent variable according to statistical tests used for this purpose.

The researcher recommends the need to adopt such changes in the banking research and dissemination of the community as they have a major role in achieving the quality of banking services.

Key words: culture, organizational culture, culture banking, quality of service, quality banking service.