

## اثر العلاقة بين دورة حياة المنظمة والهيكل التنظيمي في الأداء<sup>(1)</sup> بحث ميداني في القطاع المصرفي العراقي

م.د. أكرم محسن الياسري  
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة  
كربلاء

أ.م.د. فاضل عباس العامري  
مساعد رئيس الجامعة  
المستنصرية

### المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة اثر العلاقة بين دورة حياة المنظمة ( $X_1$ ) والهيكل التنظيمي ( $X_2$ ) في الأداء ( $Y$ ). ومن اجل تحقيق ذلك، تم اعتماد مراحل دورة حياة المنظمة (الولادة، النمو، النضج، والانحدار) استنادا إلى تقسيم (Hodge & Anthony, 1991; Jones, 1999)، وتحديد الهيكل التنظيمي بثلاث أنواع (العضوي، المختلط، الآلي) من خلال قياس أبعاد الهيكل الثلاثة (الرسمية، المركزية والتعقيد) استنادا إلى (Hach, 1997:170)، أما فيما يتعلق بالمتغير المعتمد وهو الأداء فقد تم قياسه وفقا للمؤشرات التي حددها أنموذج (Kaplan & Norton) التي استخدمت في البحث وهي (ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد).

تم قياس المتغيرين المستقلين (دورة حياة المنظمة، الهيكل التنظيمي) باعتماد استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض، فيما تم قياس المتغير المعتمد اعتماداً على البيانات والحسابات الختامية للسنوات (١٩٩٩-٢٠٠٢) و (٢٠٠٤).

جرى البحث في القطاع المصرفي العراقي وشمل عينة مكونة من (١٢) مصرفاً منها (٤) حكومياً و(٨) أهلياً، وبلغ عدد أفراد العينة (٧٨) مديراً يحتلون مواقع إدارية متقدمة.

تم استخدام معامل ارتباط Spearman واختبار (t) لقياس معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multipl Regression Analysis) وتحليل التباين (ANOVA) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كذلك تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرين المستقلين في المتغير المعتمد.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

١. ارتباط كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة مع نوع من أنواع الهيكل التنظيمي هو الأكثر ملائمة لمتطلبات تلك المرحلة، وينعكس تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء.

٢. إمكانية تبني المنظمة أنواع معينة من الهيكل التنظيمي في كل مرحلة من دورة حياتها ولكن باختلاف الترتيب بين مرحلة وأخرى وحسب متطلبات تلك المرحلة، ويتضح ذلك من خلال اختلاف تأثير هذه الارتباطات في مؤشرات الأداء.

ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته الثلاثة، وأخرى تتعلق بالبحوث المستقبلية.

## المقدمة:

تناول كثير من الباحثين ومنهم Adizes, ١٩٧٩; Kimberly & Miles, ١٩٨٣; Miller & Friesen, ١٩٨١; churchill & Lewis, ١٩٨٣; Hodge & Anthony, ١٩٩١; Hach, ١٩٩٧; Daft, ٢٠٠١ دورة حياة المنظمة بعدها مدخلا للتغيير والتطوير التنظيمي، اذيرى (Joens, ١٩٩٩:٤٦١) إن فشل المنظمة في تكييف الهيكل التنظيمي والاستراتيجية للتوافق مع حالات التغيير التي تمر بها خلال مراحل دورة حياتها سيؤدي حتما إلى تدهور ثم موت المنظمة.

وتأسيسا على ما تقدم ومن اجل توضيح مشكلة البحث تم بناء أنموذج يمثل شكلا مبسطا للعلاقة بين متغيرات البحث وهي العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة (الولادة، النمو، النضج، الانحدار) استنادا إلى (Hodge & Anthony, ١٩٩١; Jones, ١٩٩٩) وأنواع الهيكل التنظيمي (عضوي، مختلط، آلي) من خلال أبعاد الهيكل الثلاثة (الرسمية، المركزية، والتعقيد) استنادا إلى (Burns & Stalker, ١٩٦١; Hach, ١٩٩٧:١٧٠) وقياس تأثير هذه العلاقة في الأداء وفقا للمؤشرات التي حددها أنموذج (Kaplan & Norton) بما يتلائم مع طبيعة البحث.

ولغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بالمتغيرين المستقلين (دورة حياة المنظمة، الهيكل التنظيمي) فقد تم اعتماد استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض شملت القيادات الاستراتيجية (TMT & CEOs) في (١٢) مصرفا حكوميا وأهليا بلغ عددهم (٧٨) مديرا، أما بالنسبة للمتغير المعتمد وهو الأداء فقد تم الرجوع إلى السجلات والحسابات الختامية للمصارف عينة الدراسة للسنوات (١٩٩٩-٢٠٠٢) و (٢٠٠٤).

تم عرض البحث من خلال أربعة مباحث: تتناول المبحث الأول الإطار النظري، وخصص المبحث الثاني لمنهجية البحث، فيما خصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات البحث، أما استنتاجات البحث وتوصياته فكانت من نصيب المبحث الرابع والأخير.

### المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات البحث

#### أولاً: دورة حياة المنظمة Organizational Life Cycle

أ- مفهوم دورة حياة المنظمة Concept of Organizational Life Cycle  
يُعرف قاموس (websters, ١٩٧٨:١٠٤٥) دورة الحياة (Life Cycle) بأنها سلسلة التغيرات التي تمر بها المنظمة من مراحلها المبكرة وحتى المراحل النهائية من حياتها. كما عرفها قاموس (Oxford, ١٩٨٥:٤٨٩) بأنها الانتقال خلال مراحل مختلفة من التطور.

ويناقد (Quinn & Cameron, ١٩٨٣:٣٣-٥١) مفهوم دورة حياة المنظمة بقولهم، إن المنظمات تختار طرائق مختلفة لاجتذاب الموارد والانتفاع منها، وتختار هياكل وإستراتيجيات وثقافات مختلفة لتوجيه نشاطات إيجاد القيمة، هذه الاختلافات تؤدي إلى تنوع المخرجات، ويتساءل الكاتبان، لماذا تبقى بعض المنظمات وتزدهر؟ بينما تفشل الأخرى وتموت؟ لماذا تمتلك بعض المنظمات القدرة على إدارة هياكلها وإستراتيجياتها وثقافتها لزيادة النمو في الموارد البيئية بينما تفشل المنظمات الأخرى في هذه المهمة؟ وهنا يجب الكاتبان بأننا نحتاج إلى فهم الديناميكية<sup>(١)</sup> التي تؤثر على المنظمات وهي

---

<sup>١</sup> يتفق أصحاب الاختصاص إن (Penrouse) أول من أشار إلى المنظور الديناميكي في دراسة المنظمات وذلك في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما دعا إلى أهمية دراسة

تبحث عن توافق مرض مع بيئتها، أي إننا نحتاج إلى فهم السلسلة المتعاقبة والتي يمكن التنبؤ بها<sup>(٢)</sup> من مراحل النمو والتطور التي تمر بها المنظمات وهذا ما ندعوه بدورة حياة المنظمة (Joens, ١٩٩٩:٤٣٥).

ويرى (Adizes, ١٩٧٩: ٣; Kimberly & Miles, ١٩٨١: ٨; Miller & Friesen, ١٩٨١: ١٦١, Churchill & Lewis, ١٩٨٣: ٣٠; Daft, ٢٠٠١: ٢٨٤) ان الطريق المفيد للتفكير بالنمو والتغيير التنظيمي هو مفهوم دورة حياة المنظمة الذي يوضح بان المنظمات تولد وتنمو وتكبر وأخيراً تموت، وترافق كل مرحلة من هذه المراحل خصائص تنظيمية معينة في الهيكل ونمط القيادة والنظم الإدارية والأهداف والإبداع، ويبين الجدول (١) بعض خصائص المنظمة خلال مراحل دورة حياتها.

#### ب - مراحل دورة حياة المنظمة Stages of organizational life cycle

تباينت آراء الكتاب والباحثين في عدد مراحل دورة حياة المنظمة رغم اتفاقهم على الخصائص المشتركة التي تتميز بها هذه المراحل، نستعرض فيما يأتي بعضاً من هذه الآراء:

---

مفهوم دورة حياة المنظمة وإلى ضرورة تطوير الأفكار المطروحة في هذا المجال والتي ينطلق مفهومها أساساً من مفهوم نمو الحياة البشرية (Kimberly & Miles, ١٩٨١:٨١)

<sup>٢</sup> يتفق منظرو المنظمة إن (Mason Haire, ١٩٥٩) أول من تبنى الفرضية القائلة: إن المنظمة تتبع نموذجاً محدداً للنمو كالنموذج الذي ينطبق على الأفراد وأنه يمكن التنبؤ بهذا النموذج (Smith & Gannon, ١٩٨٧:١٤).

حدد (Greiner, ١٩٧٢: ٣٧-٤٦) خمسة مراحل لدورة حياة المنظمة هي: الريادية، التجميعية، التفويض، الرسمية والتعاونية وتقابل كل مرحلة أزمة معينة.

وأستعرض (Adizes, ١٩٧٩: ٣-٢٥) عشر مراحل لدورة حياة المنظمة هي: التودد، الطفولة، الأستمرار، المراهقة، الشباب، النضج، الأرسقراطية، البيروقراطية المبكرة، البيروقراطية، والموت.

وقدم (Smith et al, ١٩٨٥: ٢١٢) ثلاث مراحل لدورة حياة المنظمة هي: التقدِيم، النمو العالِي ومرحلة النضج.

وقسم (Kazanjian & Drazin, ١٩٨٩: ٣١١) دورة حياة المنظمة إلى أربع مراحل هي: الولادة، النمو المبكر، النمو، والنضج.

جدول (١) بعض خصائص المنظمة خلال المراحل الأربع لدورة الحياة.

| ١<br>التوسعية<br>Elaboration<br>-----<br>بيروقراطية عالية | ٣<br>الرسمية<br>Formalization<br>-----<br>بيروقراطية | ٢<br>التجميعية<br>Collectivity<br>-----<br>ما قبل البيروقراطية | ١<br>الريادية<br>Entrepreneurial<br>-----<br>لا بيروقراطية | المراحل<br>الخصائص       |
|---|--|--|--|--------------------------|
| فريق العمل داخل<br>البيروقراطية، تفكير<br>شركات صغيرة     | إجراءات رسمية، تقسيم<br>العمل، إضافة<br>متخصصين جدد  | غالباً غير رسمي، بعض<br>الإجراءات                              | غير رسمي، ظهور<br>شخص واحد                                 | الهيكل                   |
| خط منتجات أو خدمات<br>متعدد                               | خط للمنتجات أو<br>الخدمات                            | منتج أو خدمة رئيسه مع<br>التوزيع                               | منتج أو خدمة مترده   | المنتجات أو<br>الخدمات   |
| مكتفة، مكتبة، مكتبة<br>والقسم                             | غير شخصي، أنظمة<br>رسمية                             | شخصي، مساعمة في النجاح   | شخصي، أبوي   | نظم الرقابة<br>والمكافأة |
| من قبل أقسام البحث<br>والتطوير                            | من قبل مجموعة<br>الإبداع                             | من قبل العاملين والمدراء                                       | من قبل المدير-المالك                                       | الإبداع                  |
| السعة، المنظمة الكاملة                                    | الإستقرار الداخلي،<br>توسيع السوق                    | النمو  | البقاء   | الأهداف                  |
| مدخل الفريق، مهاجمة<br>البيروقراطية                       | التفويض مع الرقابة                                   | كازومية، إعطاء الاتجاه   | فردية، (ريادية)  | نمط الإدارة العليا       |

Source: Quinn & Cameron, ١٩٨٣: ٣٣; Daft, ٢٠٠١: ٢٨٨.

وأعتمد (Daft: ٢٠٠١, ٢٨٤-٢٨٩; Hach, ١٩٩٧: ١٧٤) المراحل التي حددها Greiner, ١٩٧٢ اذ يصف Hach المنظمات بأنها تشبه الأدميين لها دورة حياة تتحرك خلال مراحل من التطور تماماً كالأطفال تمر خلال المرحلة الأولى من النمو والطفولة إلى مرحلة المراهقة ثم النضج وإن كل مرحلة تنتهي بأزمة تهدد بقاءها وعندما تستطيع المنظمة عبور هذه الأزمات بنجاح فإنها تنتقل إلى مرحلة جديدة.

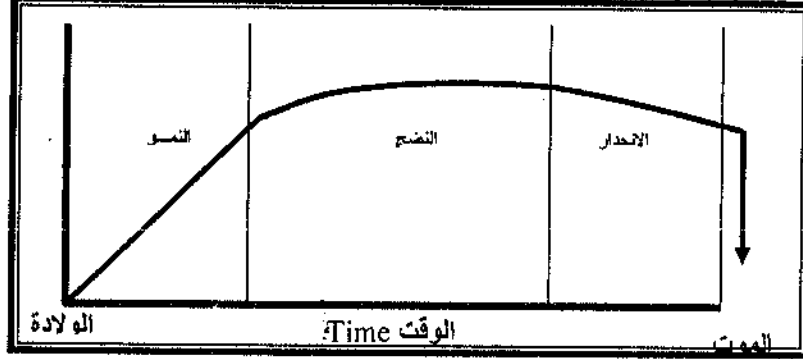
ويميل هذا البحث إلى اعتماد مراحل حياة المنظمة التي حددها ( Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٥٨٣) بعدها الأكثر شمولية وواقعية وهي الولادة (Birth)، النمو (Growth)، النضج (maturity) والانحدار (Decline) ثم موت المنظمة.

ويبين الشكل (١) مخططاً توضيحياً لهذه المراحل التي سيتم عرضها بشكل موجز وفقاً لأفكار (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٥٨٣-٥٨٣) وكما يأتي:

#### • مرحلة الولادة Birth stage:

تُولد المنظمة عندما يقوم الرياديون بتميز واستثمار الفرص وتجنيد مهاراتهم وقدراتهم لخلق القيمة (Joens, ١٩٩٩: ٤٣٦). ويقصد بالولادة، إيجاد المنظمة ويذكر (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٥٨٤) إن المنظمة تولد عندما يلتقي مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف عامة مشتركة، وتتصف المنظمة في هذه المرحلة بأن تكون ساكنة وغير رسمية ولا توجد هياكل تنظيمية ولا سياسات مكتوبة والدور الإبداعي فيها قوي وتتأثر ببعض الشخصيات الرئيسة فيها.

شكل (١) مراحل دورة حياة المنظمة كما يراها Hodge & Anthony, ١٩٩١.



Source: Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٥٨٣

إن الولادة مرحلة خطيرة في دورة حياة المنظمة إذ ترتبط باحتمال كبير من الفشل لأسباب عدة منها، إن المؤسسين يقومون بمغامرات جديدة ترتبط بحالات عدم التأكد وقد يرتكبون الأخطاء في الاجتهاد أو التخطيط، أو قد تكون ظروف البيئة معادية للمنظمة الجديدة كأن تكون الموارد مفقودة أو صعبة وبالتالي فقد تؤدي هذه الأسباب إلى موت المنظمة ( Joens, ١٩٩٩: ٤٣٧).

وقد أفرزت الدراسات المتخصصة في هذا المجال نماذج (Models) لولادة المنظمة منها أنموذج بيئة السكان أو (أنموذج التبيوء السكاني) أو (النظرية الايكولوجية) (Population Ecology Model of Organizational Birth) حيث تبحث (نظرية بيئة السكان)<sup>(١)</sup> في العوامل التي تؤثر على

(١) طورت نظرية بيئة السكان من قبل منظري المنظمة الأمريكان Michael Hannan; John Freeman & Howard Aldrich وتفترض هذه النظرية إن المنظمات تعتمد على بيئتها في الحصول على الموارد التي تحتاجها في عملياتها، ويمكن القول إن نظرية بيئة



معدل ولادة وموت المنظمة الجديدة ضمن مجموعة من المنظمات الموجودة ويتألف مجتمع المنظمات طبقاً لهذه النظرية من المنظمات التي تتنافس على نفس المجموعة من الموارد البيئية ( Hannan & Freeman: ١٩٨٩; Joens, ١٩٨٩: ٤٦٩) وإن معدل الولادات يتزايد بشكل سريع في البداية للاستفادة من الموارد في البيئة الجديدة ثم يتناقص تدريجياً عندما تصبح الموارد قليلة وتشتد المنافسة.

### • مرحلة النمو Growth Stage:

النمو مرحلة مهمة في دورة الحياة إذ تقوم المنظمة بتطوير نشاطات خلق القيمة والمهارات والكفاءات التي تسمح باكتساب موارد إضافية وبهياً النمو زيادة التخصص وتقسيم العمل ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية Competitive advantage (Jones, ١٩٩٩: ٤٤٤).

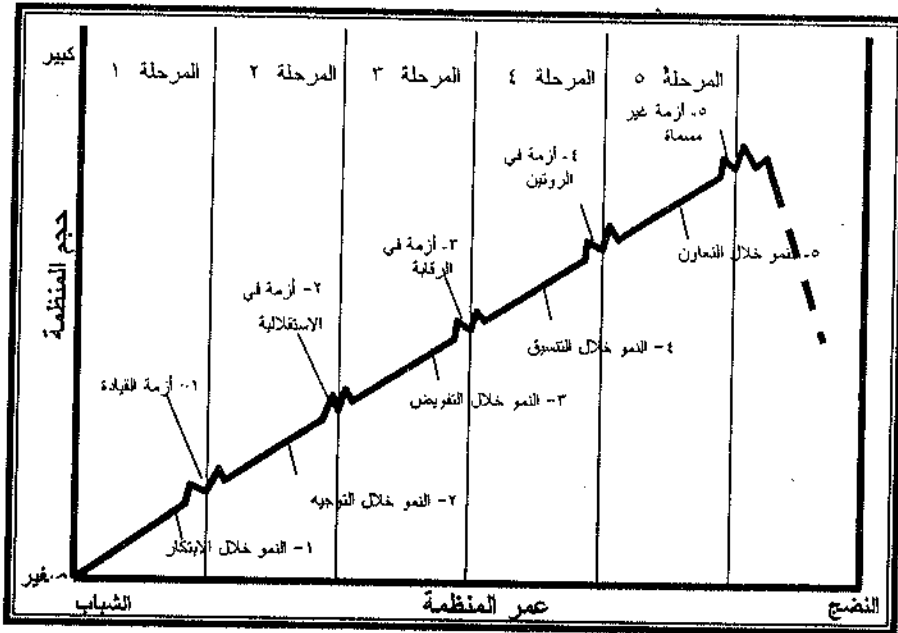
تتصف المنظمة في هذه المرحلة بزيادة عدد الأفراد وظهور منتجات وخدمات جديدة واكتشاف أسواق جديدة وظهور الاتصالات الرسمية والسياسات المكتوبة والسلطة الرسمية ويتلاشى تأثير الأشخاص Hodge & Anthony, (١٩٩٩: ٥٨٤).

---

السكان هي ترجمة منظمية Organizational version لنظرية دارون في البقاء (Hach, ٨٢-٨١: ١٩٩٧) استناداً إلى (Freeman, ١٩٨٢: ٩٢٩) و (Aldrich & Pfeffer, ١٩٧٦: ٧٩). وقد أورد (Hach, ١٩٩٧: ٧٦) أربعة نظريات لتوضيح العلاقة بين المنظمة والبيئة هي: ١- النظرية الموقفية Contingency Theory, ٢- نظرية اعتمادية المصدر Resource dependence Theory, ٣- النظرية الايكولوجية Population Ecology Theory, ٤- النظرية المؤسساتية Institutional Theory

طور (Griener, ١٩٧٢) واحدا من أفضل نماذج النمو، الذي يعده الكتاب والباحثون الأساس لجميع الدراسات المتخصصة في هذا المجال وإلى يومنا هذا، ويوضح الشكل (٢) هذا النموذج حيث يبين إن المنظمة تمر بخمس مراحل متعاقبة للنمو هي: ١- النمو خلال الابتكار Growth through Creativity، ٢- النمو خلال التوجيه Growth Through Direction، ٣- النمو خلال التفويض Growth through Delegation، ٤- النمو خلال التنسيق Growth through Coordination، ٥- النمو خلال التعاون Growth through globalization.

شكل (٢) أنموذج Greiner للنمو



Source: Joens, ١٩٩٩: ٤٤٩; Daft, ٢٠٠١: ٢٨٤

وإن كل مرحلة تنتهي بأزمة (Crisis) بسبب مشكله رئيسية، وللتقدم من مرحلة إلى أخرى قادمة يجب على المنظمة أن تدير بنجاح وتحل المشكلة المرتبطة بكل أزمة (Greiner, ١٩٧٢: ٣٧-٤٦) وسيتم الاكتفاء هنا بهذا الشكل)

#### • مرحلة النضج Maturity Stage:

تعد المرحلة الثالثة من مراحل دورة حياة المنظمة، ويبدأ النمو فيها بالبطء وتصبح المنتجات والخدمات والأسواق منهكة (Exhausted)، وتزداد حدة المنافسة وتتركز العمليات المؤسسية، وتسري مظاهر البيروقراطية واختناق المنظمة. وتكون المنظمة قد وسعت من ثقافتها وامتلكت التقاليد والقيم الواضحة لإنجاز المهام ووضعت المعايير والقواعد الثابتة للسلوك (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٥٨٥).

ويذكر (Daft, ١٩٨٩: ١٩٦) أن المنظمة تتميز في هذه المرحلة بتطبيق نظم رقابة شديدة واتصالات أكثر رسمية، وزيادة في التخصص الوظيفي، وتحويل السلطات والمسؤوليات إلى المستوى الأدنى، ويكون تركيز الإدارة هنا على إدامة النمو والمحافظة على الحصة السوقية التي تبدأ بالتراجع.

#### • مرحلة الانحدار والموت Decline & Death Stage:

يُظهر نموذج Greiner أن المنظمات تستمر في النمو خلال مرحلة التعاون حتى تواجه أزمة جديدة غير مسماة (unnamed) إذ يتجه خط نمو المنظمة نحو الأسفل كما هو واضح في الخط المتقطع في الشكل (٢).

إن المرحلة القادمة في دورة الحياة هي ليست استمرار النمو وإنما مرحلة الانحدار إذ يرى (Greiner) أن المنظمة قد تواجه مشاكل وأزمات تؤدي إلى انحدارها في أي مرحلة من مراحل النمو وذلك عندما تفشل بتوقع أو إدراك،

أو تجنب، أو تحييد أو التكيف إزاء الضغوط الخارجية والداخلية التي تهدد بقاءها في الأمد الطويل (Weitzel & Jonsson, ١٩٨٩:٩١-١٠٩).

إن الفشل في تكيف الهيكل والأستراتيجية للتوافق مع حالات التغيير التي تمر بها المنظمة يمكن أن يؤدي إلى أزمة، وبغض النظر فيما إذا وقع الانحدار في مرحلة الولادة أو النمو فهو الحالة التي يحدث فيها نقص جوهري في الموارد الأساسية للمنظمة خلال فترة من الزمن (-Camcron, et al, ١٩٨٧:٢٢٢-٢٤٠). ويحدث الانحدار لأسباب عديدة منها:-

١. عدم إجراء التغييرات الضرورية الدورية في الهيكل والأستراتيجية للتكيف مع التغييرات البيئية أو ما يعرف بالجمود التنظيمي Organizational Inertia (Miller, ١٩٩٤:٣٢٥) وعرف (Hodge & Anthony, ١٩٩١:٧٠٨) الجمود بأنه قصور المنظمة عن التغيير بسبب بعض العوامل منها، عدم وضوح التكاليف، عدم ملائمة هياكل الاتصالات، تمزق السياسات الداخلية، واختلاف المعايير الوظيفية في المنظمة.

٢. الانحدار البيئي (Environmental decline) الذي يشير إلى انخفاض الطاقة والموارد اللازمة لدعم وإسناد المنظمة (Greenhalgh, et al, ١٩٨٨:٢٤١).

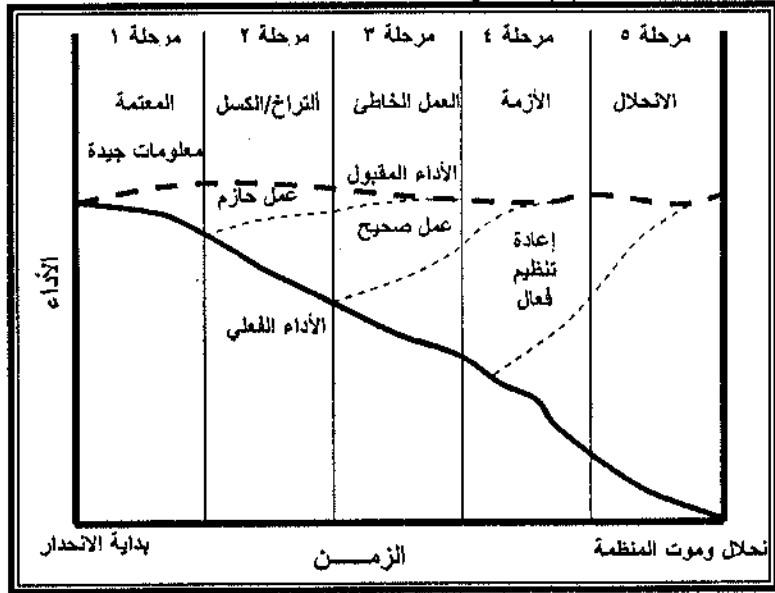
٣. المنافسة المحلية والعالمية Lagal & Global Competition التي تواجه المنظمات بشكل مستمر (Daft, ٢٠٠١:٥١٣).

٤. النمو الزائد في حجم المنظمة فوق النقطة التي تعظم فاعليتها (Joens, ١٩٩٩:٤٥٦).

ومثلما عدُّ المتخصصون أنموذج (Griner, ١٩٧٢) الأساس في دراسة مرحلة النمو فقد عدّوا أنموذج (Weitzel & Jonsson, ١٩٨٩) الأساس في دراسة

مرحلة الانحدار، ولا يمكن لأي باحث في هذا المجال إلا أن يقف عند هذا النموذج الذي يوضحه الشكل (٣) إذ يبين ان الانحدار يتألف من خمس مراحل هي: ١- المرحلة المعتمدة Blinded، ٢- مرحلة التراجع /الكسل Inaction، ٣- مرحلة العمل الخاطيء Faulty Action، ٤- مرحلة الأزمة Crisis، ٥- مرحلة الفناء (الانحلال) Dissolution:

شكل (٣) أنموذج Weitzel & Jonsson



Source: Jonse, 1999: 459; Daft, 2001: 514

يمثل المحور الأفقي، مراحل الانحدار عبر الزمن ويمثل المحور العمودي الأداء، ويمثل الخط المتصل الأداء الفعلي ويمثل الخط المتقطع الأداء المقبول

وإن التصرف الصحيح للإدارة في كل مرحلة يمكن أن يوقف الانحدار ويؤدي إلى تحسين الأداء عدا المرحلة الخامسة، وسيتم الاكتفاء هنا بهذا الشكل<sup>٤</sup>.

### ثانياً: الهيكل التنظيمي Organizational structure

#### أ : مفهوم الهيكل التنظيمي Concept of organizational structure :

اجتهد الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي باختلاف مداخل دراستهم للمنظمة، ويعرف (Robbins, ١٩٩٠:٢٠٤) الهيكل بأنه درجة التعقيد ودرجة الرسمية ودرجة المركزية.

ويرى (Naraynan & Nath, ١٩٩٣:٣٠٥) أن الهيكل نظاماً لتأدية

مهام محددة، وأشار أربع نقاط لتوضيح مفهومه هي:

- إنه يصف توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والأقسام.
- يحدد بشكل رسمي علاقات المسؤولية داخل المنظمة.
- يحدد أسس تجميع النشاطات والأفراد.
- يضع آليات التنسيق وتكامل الجهود لإنجاز الأهداف.

ويشير (Moorhead & Griffin, ١٩٩٥:٣٨٠) إن الهيكل التنظيمي

هو نظام من المهام والتقارير وعلاقات السلطة التي تحدث داخل المنظمة منذ بداية عملها إذ يحدد طبيعة نشاط المنظمة كما يحدد كيفية توافق أجزاء المنظمة مع بعضها.

---

٤ - لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى المصادر ( Weitzel & Jonsson, ١٩٨٩:٩١-١٠٩; Joens, )  
(١٩٩٩:٤٥٨-٤٦١; Daft, ٢٠٠١:٥١٤)

ويُلخص (Macmillan & Tampoe, ٢٠٠٠:٢٥٠-٥١) المفهوم والأهداف

الرئيسية للهيكل التنظيمي بالآتي:

• إن الهيكل هو نمط العلاقات بين المراكز (Positions) وبين الأعضاء (Members) في المنظمة.

• يُسهل الهيكل تطبيق عمليات الإدارة ويكوّن شبكة من الأوامر التي من خلالها يُمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أنشطة المنظمة.

• يُحدد الهيكل المهام والمسؤوليات والأدوار والعلاقات وقنوات الاتصال.

• يُسهل الهيكل العلاقات الداخلية لمختلف العناصر التنظيمية مثل الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد في المنظمة.

• يُساعد الهيكل في وضع الأفراد، والعمليات، والموارد في محيط يُمكنهم من إدراك المخرجات الهادفة.

• يعطي الهيكل الطابع الرسمي للعلاقات التنظيمية ويشير إلى مصادر ومكان القوة في المنظمة.

• يُسهل الهيكل عملية اتخاذ القرار لأنه يحدد التسلسل الرسمي للقرارات المتخذة ويُعرّف مستويات الصلاحيات الممنوحة عبر أقسام المنظمة.

ب : أبعاد الهيكل التنظيمي **Dimensions of organizational structure**

يذكر (Hach, ١٩٩٧:١٦٤) أن الاجتماعي الألماني Max weber الأب

لنظرية المنظمة، أول من نشر نظريته في البيروقراطية في أوائل القرن العشرين مضمناً الهيكل الاجتماعي البيروقراطي للمنظمات أبعاد ( خصائص

( رئيسية ثلاث هي:

Hierarchy of Authority

-هرمية السلطة

Division of labor

-تقسيم العمل

وفي بداية الستينات، الأيام الأولى لنظرية المنظمة الحديثة (الموقفية)، حاول المنظرون إيجاد طرائق يمكن من خلالها الحصول على مستويات عالية من الأداء التنظيمي، واعتقدوا إنه بفحص العلاقات الإحصائية بين صفات (أبعاد) الهيكل و الأداء يمكن الوصول إلى نتائج طيبة في هذا المجال، ثم توصلوا إلى إن ما يحدث في منظمة قد يحدث أو قد لا يحدث في المنظمات الأخرى، وقد قادت هذه النتائج إلى النظرية الموقفية، ووفقاً لهذا المفهوم فقد قيست أبعاد الهيكل باستخدام أنواع متعددة من المتغيرات، وبين الجدول (٢) أبعاد الهيكل الاجتماعي ومؤشرات قياسه.

جدول (٢) أبعاد الهيكل التنظيمي الاجتماعي

| الابعاد        | قياس العمليات التمولجي  |
|----------------|---|
| الحجم          | عدد العاملين في المنظمة   |
| المكون الإداري | نسبة العدد الكلي من العاملين الذين يمتلكون مسؤوليات إدارية.   |
| مجال السيطرة   | عدد العاملين الذين يمتلك المدير الصلاحية عليهم (نطاق الإشراف)   |
| التخصصية       | عدد المتخصصين الذين يؤدون الأعمال داخل المنظمة.   |
| المعيارية      | وجود الإجراءات المتكررة بشكل منتظم للحوادث والفعاليات.  |
| الرسمية        | المدى الذي لأتون فيه القواعد والإجراءات والاتصالات.   |
| المركزية       | تركيز السلطة لاتخاذ القرارات  |
| التعقيد        | اختلاف ( تمايز ) عمودي- عدد المستويات الهرمية، والتمايز الأفقي- عدد الوحدات داخل المنظمة ( مثل الأقسام والشعب ) |

Source : Hach, ١٩٩٧ : ١٦٦

الآن إن ثلاثة من هذه الأبعاد ظهرت متسقة ومتماسكة وهو برهان اعتمده النظرية الموقفية، ولهذا فإن هذه الأبعاد توحى بشكل خاص إلى تنظيم المنظمة الحديث، هذه الأبعاد هي: ( Hach, ١٩٩٧:١٦٨ )



|                |            |
|----------------|------------|
| Formalization  | - الرسمية  |
| Centralization | - المركزية |
| Complexity     | - التعقيد  |

واستناداً إلى ذلك فقد تم اعتماد هذه الأبعاد الثلاثة لأغراض البحث، وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

#### ١- الرسمية Formalization:

يُشير (Hodge & Anthony, ١٩٩١:٧١٢) إلى الرسمية بأنها العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة والتنسيق التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المنظمات، وذلك من خلال استخدام السياسات، والإجراءات، والتوجيهات.

وكان (Robbins, ١٩٨٨: ٦٩٣) قد أشار إلى هذا المعنى حين وصف الرسمية بأنها درجة اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك العاملين.

ويرى (Hach, ١٩٩٧:١٦٥) إن الرسمية تتضمن تحديد القواعد، والتعليمات، والسياسات، والإجراءات التي تحكم فاعلية المنظمة، ويرى كذلك إن الرسمية تميل إلى تقيّد حرية تصرف العاملين أثناء تأدية فعاليتهم، بينما تزيد إحساس الإدارة بالسيطرة على العاملين، وإن هذه الظروف تقود إلى الشعور بفقدان الشخصية التي تترافق مع رسمية المنظمات.

أما (Daft, ١٩٨٨:٢٤٠ & ١٩٩٢:١٣ & ٢٠٠١:١٧-١٨) فيعرف الرسمية بأنها تصف كمية الوثائق المكتوبة في المنظمة، ويتضمن التوثيق: الإجراءات، وصف العمل، وموجز التعليمات، والسياسات. وتقاس الرسمية ببساطة بعدد صفحات الوثائق في المنظمة حيث تميل الجامعات الحكومية الكبيرة مثلاً أن

تكون ذات رسمية عالية بما تمتلكه من قواعد مكتوبة كالتسجيل والمالية وغيرها، وعلى العكس من ذلك منظمات الأعمال العائلية الصغيرة فليس لها قواعد مكتوبة ويمكن عدها لا رسمية.

## ٢ - المركزية Centralization:

يتفق الباحثون في الأدب الإداري، إن درجة المركزية تصف علاقات السلطة داخل المنظمة، إذ يشير ( Robbins, ١٩٩٠:١٠٤ ) إن الحكم على درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات، وإن المركزية تعني درجة تركيز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة.

ويُعرف ( Hodge & Anthony, ١٩٩١:٦٩٧ ) المركزية بالحالة التي يكون فيها التفويض قليلاً، واللامركزية بالحالة التي تكون فيها كمية كبيرة من التفويض، ولهذا فإن تخويلاً كبيراً للصلاحيات يكون في يد المرؤوسين.

ويرى ( Hach, ١٩٩٧:١٦٨ ) إن المركزية تُعرف من خلال المستوى الذي يتم فيه اتخاذ القرار، ففي المنظمات المركزية فإن الخيار النهائي يُتخذ في المستويات العليا فقط ولا يُتوقع مناقشة هذه القرارات، لذلك فإن مساهمة المستويات الدنيا في المنظمة ستكون ضعيفة، وفي المنظمات اللامركزية، فإن القرارات تُتخذ من قبل الأفراد الذين هم أقرب إلى الموقف Situation ولذلك فإن هذه المنظمات تعتمد على مشاركات الأفراد في عملية اتخاذ القرار.

وتأتي هذه الآراء منسجمة مع رأي ( Daft, ٢٠٠١:١٨ ) إذ يرى إن المركزية تشير إلى المستوى الوظيفي الذي يمتلك صلاحية اتخاذ القرار فعندما يتخذ القرار في مستوى القمة فالمنظمة تكون مركزية وعندما تفوض صلاحية اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الدنيا فتكون المنظمة لامركزية.

وعموماً يمكن القول، بأنه لا توجد هناك مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة، بل إن الواقع هو مزيج بينهما بنسب متفاوتة، وذلك لارتباطهما بتحويل الصلاحيات وإن تحويل الصلاحيات هذا يعد أمراً نسبياً يُعبر عن مدى أو درجة التحويل، أي إن المدير لا يستطيع تحويل جميع صلاحياته (لامركزية مطلقة) و إلا كانت النتيجة توقفه عن ممارسة أعماله ويختفي مركزه الفعلي كمدير، وكذلك فإن عدم تحويل الصلاحيات وتركيزها بيد المدير (مركزية مطلقة) لا يؤدي فقط إلى عدم وجود مديرين، بل إلى عدم وجود هيكل تنظيمي بالمرة (Koontz & O'Donnell, ١٩٨٦:٣٤٩)

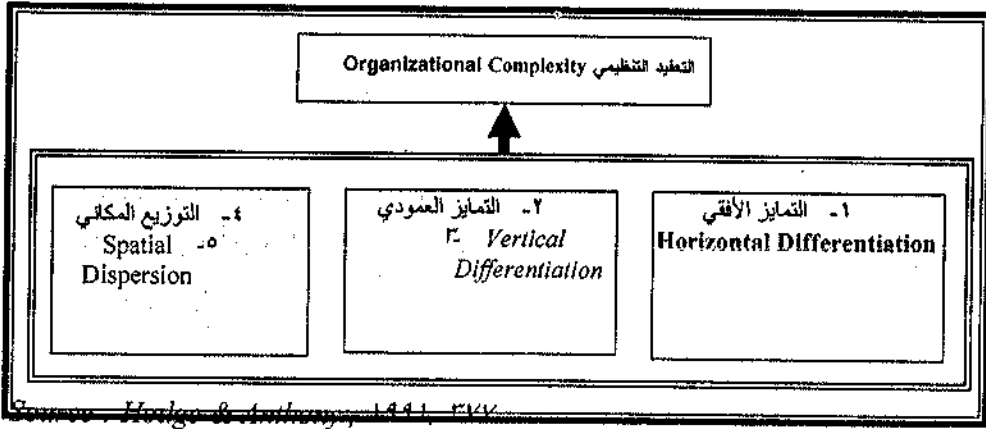
### ٣- التعقيد Complexity:

شخص (Hodge & Anthony, ١٩٩١:٣٧٧) عن (Hall, ١٩٧٢:١٤٣) وشاركه في ذلك (Robbins, ١٩٩٠:٨٣) ثلاث مفردات أساسية للتعقيد يجب أن تُدرس مجتمعة للحصول على صورة دقيقة لطبيعة التعقيد، ويبين الشكل (٤) هذه المفردات.

حيث يشير التمايز الأفقي إلى زيادة التركيز على قابليات معينة، ومهارات خاصة، وتخصصات دقيقة، وبعبارة أخرى، الطريقة التي يقسم فيها العمل إلى وظائف بين أعضاء المنظمة، ويقاس بحساب عدد الوحدات (الأقسام) المختلفة داخل المنظمة.

ويعني التمايز العمودي، عدد المستويات في الهرم التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات من المراكز العليا إلى المراكز الدنيا في المنظمة وكلما تعددت المستويات كان التعقيد أكثر، وللتمايز العمودي اتصال وثيق بنطاق الإشراف فكلما اتسع نطاق الإشراف قل التمايز العمودي.

شكل (٤) عوامل (Hall) المكونة للتعقيد



أما التمايز المكاني فيعني التوزيع الجغرافي للفعاليات والأنشطة، فالمنظمة التي تؤدي نفس الأنشطة مع درجة متشابهة من التمايز الأفقي في مواقع متعددة تعد أكثر تعقيداً من منظمة أخرى تعمل في موقع واحد (Robbins, 1990: 89).

ت: العلاقة بين أنواع وأبعاد الهيكل التنظيمي:

**The Relationship between forms & Dimensions of organizational structure.**

تُحدد أبعاد الهيكل (الرسمية، المركزية، التعقيد) نوع الهيكل فيما إذا كان عضواً أم ألياً وهي واحدة من التطبيقات المشوقة لهذه الأبعاد. يبين الجدول

(٣) رأي (Hach, ١٩٩٧:١٧٠) في العلاقة بين أنواع وأبعاد الهيكل والذي سيتم اعتماده لأغراض البحث، المحور الأفقي يمثل أبعاد الهيكل والمحور العمودي يمثل أنواع الهيكل.

جدول (٣) العلاقة بين أنواع وأبعاد الهيكل التنظيمي كما يراها Hach, ١٩٩٧

| التعقيد<br>Complexity | المركزية<br>Centralization | الرسمية<br>Form alienation | الأبعاد<br>Dimensions<br>الأنواع<br>Forms |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|---|
| High عال              | High عال                   | High عال                   | Mechanistic آلي                           |
| Low واطن              | Low واطن                   | Low واطن                   | Organic عضوي                              |
| High عال              | Low واطن                   | High عال                   | Bureaucratic بيروقراطي                    |

Source : Hach, ١٩٩٧ : ١٧٠

ويمكن وصف هذه العلاقة كما يأتي:-

#### ١- النوع الآلي Mechanistic forms:

تتصف المنظمة بمستوى عال من الرسمية، والمركزية، والتعقيد، ففي المنظمة الآلية:

- يتمتع العاملون بحرية تصرف محدودة في أداء وتنفيذ المهام والأدوار، والإجراءات محددة بدقة (رسمية عالية).

- المشاركة في عملية اتخاذ القرار محدودة، وتميل أن تتخذ في المستويات الإدارية العليا (مركزية عالية).

- يتم تقسيم العمل بشكل دقيق إلى مهام ذات تخصص عال (تعقيد عال).

#### ٢- النوع العضوي Organic forms:

- يُوصف النوع العضوي بأنه عكس النوع الآلي إذ تكون المنظمة لا رسمية، ولا مركزية، وبسيطة نسبياً، ففي المنظمة العضوية:
- التخويل أكبر في تنفيذ المهام (رسمية أقل).
  - عملية اتخاذ القرار تُدفع إلى المستويات الدنيا في السلطة (لامركزية).
  - يميل العاملون في المنظمات العضوية أن يكونوا أكثر عمومية في توجهاتهم (تعقيد هيكلي أقل).
- وتتشابه المنظمات الآلية والبيروقراطية في أبعاد الهيكل (الرسمية والتعقيد) إذ تكون عالية، وتختلف في بُعد (المركزية) إذ تكون عالية (مركزية) في المنظمة الآلية وواطنة (لامركزية) في المنظمة البيروقراطية.
- أما (الهيكل المختلط) فيقع بين النوع الآلي والعضوي إذ يعمل في نوعين من الأعمال المستقرة والمتغيرة، وتتصف المنظمة خلاله بالخصائص الآتية:
- يتمتع العاملون بحرية تصرف مقبولة في أداء وتنفيذ المهام والأدوار (رسمية متوسطة).
  - يتم اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية العليا تارة، وتدفع إلى المستويات الدنيا تارة أخرى (مركزية ولا مركزية).
  - يتم تقسيم بعض الأعمال بشكل دقيق (تعقيد عالي) وتكون الأعمال الأخرى أكثر عمومية (تعقيد واطئ).

### ثالثاً: تقويم الأداء - مدخل استراتيجي-Performance Evaluation Strategic Approach

حدد (Glueck & Jauch, ١٩٨٨: ٣١٥; Certo & Peter, ١٩٩٠: ١٤٨; Rowe, et al, ١٩٩٤: ٥٠٠; Schuler, ١٩٩٥: ٣٠٦; Osborn & Sehermerhorn, ٢٠٠١: ١٣٦) أربع خطوات لعملية التقويم هي: ١- تحديد أهداف الأداء ٢- وضع المعايير والحدود المسموح بها لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات. ٣- قياس الواقع الفعلي لاكتشاف مخرجات الأداء. ٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وأورد (Robbins & Cenzo, ١٩٩٦; ٣٢٧) خمس خطوات لعملية تقويم الأداء هي: ١- تحديد الأداء المعياري مع العاملين والتي تشمل: كمية ونوعية المخرجات، التوقيت الملائم للنتائج، طريقة الأداء، والفاعلية في استخدام الموارد. ٢- وضع الأهداف المشتركة. ٣- قياس الأداء الفعلي. ٤- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري. ٥- مناقشة التقويم مع العاملين.

وبعد أنموذج Kaplan & Norton من ابرز النماذج التي استخدمت المعايير المالية وغير المالية لتقويم الأداء الذي يمكن مناقشته كما يأتي:-

أ - مفهوم الأتمودج: يعرف أنموذج Kaplan & Norton بأنه عبارة عن نظام لتقويم الأداء يسمح للإدارة العليا بتسليط الضوء على المنظمة من خلال أربعة محاور تقدم إجابة واضحة ودقيقة عن أربعة أسئلة أساسية هي:

- كيف ننظر إلى المساهمين؟ (المحور المالي).
- كيف ينظر لنا الزبائن؟ (محور الزبائن).
- ما الذي يجب أن نتفوق به؟ (محور العمليات الداخلية).
- هل بالإمكان الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟ (محور التعلم والنمو).

ويتم تقديم المعلومات عن أداء المنظمة إلى المديرين في ضوء هذا النموذج عن طريق استخدام مجموعة مقاييس بعضها ذات صفة مالية والبعض الآخر غير مالية (تشغيلية) تكون بعلاقة ذات معنى مع أهداف كل محور (Kaplan & Norton, ١٩٩٣: ١٣٥).

ويصف (Rutherford, ٢٠٠١: ٢; Marisawa, ٢٠٠٢: ٣) النموذج بأنه يتألف من مجموعة خطوات تقوم بها الإدارة العليا لتحديد أوجه القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد رسالة وأهداف المنظمة ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال الاستراتيجية والمستوى الوظيفي الذي يتطابق مع أوجه القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة وتقييم الأداء الاستراتيجي وذلك عن طريق استخدام مقاييس مالية وغير مالية تتناسب مع كل استراتيجيات المنظمة، وعليه فإن هذا النموذج هو نظام للمعلومات الاستراتيجية وظيفته توفير المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي ويسهل مهمة تحديد الأهداف واختيار البدائل الممكنة لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة.

ب - مكونات النموذج: يتطلب بناء النموذج تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس الخاصة بكل محور من المحاور الأربعة الآتية:

١. المحور المالي: تحقق مؤشرات الأداء المالي نوعين من الفوائد هي: (

Kaplan & Norton, ٢٠٠٠: ٤٤٢)

- إعطاء صورة شاملة عن الأداء المالي للمنظمة.
- فاعليتها في التنبؤ بقدرة المنظمة على الإيفاء بديونها وأدائها في الأجل الطويل.



وحدد الأنموذج عددا من المؤشرات التي يتضمنها المحور المالي يأتي في مقدمتها العائد على الاستثمار (ROI) وهو مقياس مهم من مقاييس الربحية يعكس النشاط التشغيلي للمنظمة ويحسب بقسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT) على مجموع الموجودات (Weston & Copeland, ١٩٨٦: ١٨٦; Brealy & Myers, ١٩٩٦: ٧٧٢)

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{مجموع الموجودات}} \dots\dots\dots (١)$$

٢. محور الزبائن: يهدف هذا المحور ترجمة رسالة المنظمة إلى مؤشرات محددة تعكس العوامل التي تهتم الزبائن والمتمثلة في الوقت والنوعية والكلفة والتسليم (١٨: ٢٠٠٠ Simons).

وحدد (Kaplan & Norton, ١٩٩٦: ٥٩) عددا من المؤشرات التي يتضمنها هذا المحور يأتي في مقدمتها الحصة السوقية ورضا الزبائن بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن، وكسب زبائن جدد.

٣. محور العمليات الداخلية: يهدف المديرون في هذا محور إيجاد العمليات والنشاطات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقيق أهدافها المالية، ويذكر (٤٤: ٢٠٠٠ Hilton, etal) إن محور العمليات الداخلية يساعد المنظمات في:

- تحقيق القيمة المقترحة للزبائن من خلال توفير احتياجاتهم ورغباتهم في الوقت المحدد.

- إرضاء حملة الأسهم عن طريق السعي لتحقيق النتائج المالية الممتازة والمتوقعة من قبلهم.

وحدد الأنموذج عددا من المؤشرات التي يتضمنها هذا المحور يأتي في مقدمتها مؤشرات الإنتاجية الجزئية والكلية، إذ تبين الإنتاجية الجزئية مدى الاستخدام الأمثل لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فيما تبين الإنتاجية الكلية كفاءة استخدام جميع العناصر متفاعلة مع بعضها لتحقيق حجم الإنتاج المطلوب.

يتم احتساب الإنتاجية الكلية بقسمة المخرجات سواء كانت كمية أم قيمة على إجمالي المدخلات، وفي مجال الصناعة المصرفية يتم احتساب الإنتاجية الكلية بقسمة إيرادات النشاط الجاري على مصروفات النشاط الجاري

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إيرادات النشاط الجاري}}{\text{مصروفات النشاط الجاري}} \dots\dots\dots (٢)$$

٤. محور التعلم والنمو: تعد الموارد البشرية أساسا لتنفيذ جميع العمليات داخل المنظمة، ولذلك فإن قيام المديرين في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلهم علميا وعمليا سيساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمحور الزبائن والعمليات الداخلية وبالتالي في تحقيق أهداف المنظمة في المحور المالي.

ويرى (Kaplan & Atkinson, ١٩٩٨: ٣٧٤) إن محور التعلم والنمو يعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية هي: الأفراد، النظام، والإجراءات التنظيمية، ويجب أن يعمل المديرون على تطوير هذه المبادئ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

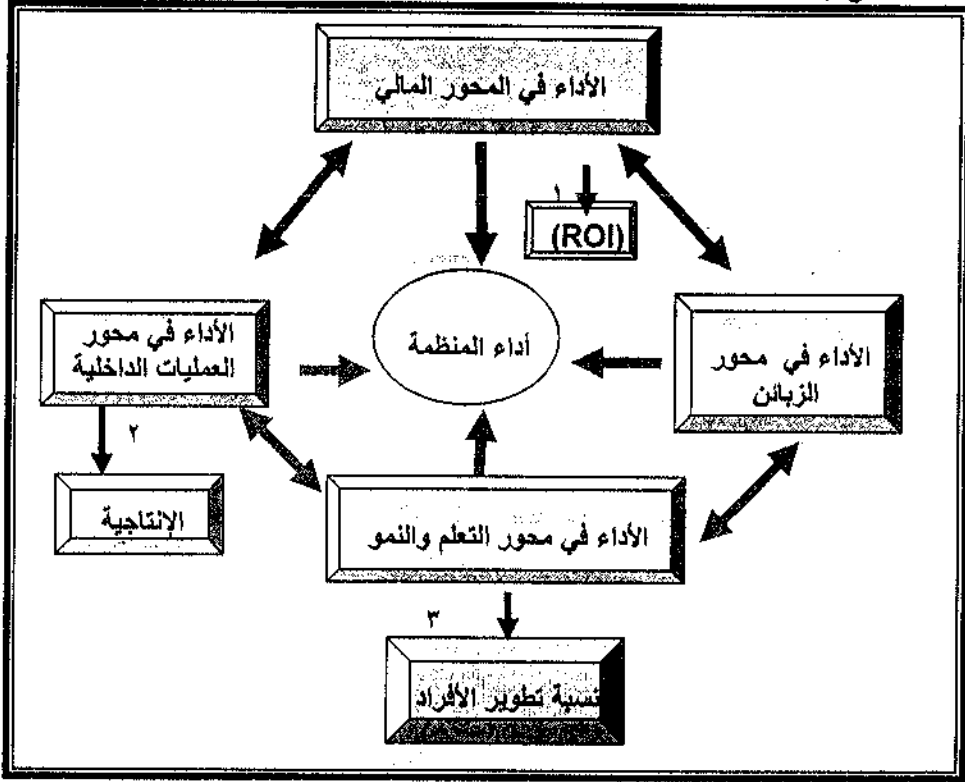
وقد أوضحت الدراسات التي قام بها (Solomon, ٢٠٠٠: ٩٤) أهمية التعلم والنمو في تلك المبادئ الثلاثة ولاسيما في مجال الأفراد، لذلك فإن هذا المحور يركز على تحسين قدرات الأفراد من خلال عدد من المؤشرات يأتي في مقدمتها المحافظة على العاملين الذي سيتم قياسه بنسبة تطوير الأفراد وهي عبارة عن نسبة عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية والتطويرية إلى إجمالي عدد العاملين.

$$\text{نسبة تطوير الأفراد} = \frac{\text{عدد المشاركين في الدورات التدريبية والتطويرية}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} \dots\dots\dots (٣)$$

ويبين الشكل (٥) نموذج Kaplan & Norton مع مؤشرات الأداء التي تسم استخدامها في البحث.

شكل (٥)

أنموذج (Kaplan & Norton) موضحا فيه مؤشرات الأداء التي تم اختيارها في البحث



المصدر: بتصرف من (Kaplan & Norton, ١٩٩٢: ٧٢).

## المبحث الثاني

### - منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث: في ضوء ما سبق، من الأدبيات ونتائج الزيارات الاستطلاعية، يمكن حصر مشكلة البحث بالتساولين الآتيين:

١. ما هي طبيعة العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة، ونوع الهيكل التنظيمي، ومؤشرات الأداء في المصارف عينة البحث؟.
٢. هل تؤثر العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء في المصارف عينة البحث؟.

ثانياً- أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من خلال النقاط الآتية:

١ - إنه يتناول مشكلة معرفية وتطبيقية مهمة في قطاع اقتصادي كبير وحيوي وهو القطاع المصرفي العراقي الحكومي والأهلي فهو يسعى للإجابة على تساؤلات لا يمكن للإدارة العليا في أي منظمة الاستغناء عن معرفتها، وهي في الحقيقة غائبة عن أذهان تلك الإدارات، ويتمثل جزء من الأهمية بمدى إدراك مراحل دورة الحياة التي تعيشها المصارف إذ تختلف تبعاً لها أنواع الهياكل التي يتم اعتمادها ويتمثل جزء آخر من الأهمية في استخدام أنموذج حيوي يستخدم مجموعة من المقاييس المالية والتشغيلية لقياس الأداء وهو أنموذج Kaplan & Norton .

٢ - إنه يمثل إضافة أنموذج معرفي جديد يجمع بين متغيرات مهمة في مجال إدارة الأعمال ويفتح أفاقاً جديدة للباحثين في هذا المجال.

ثالثا - أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

١ - اختبار علاقات الارتباط بين مراحل دورة حياة المنظمة، ونوع الهيكل التنظيمي، ومؤشرات الأداء في المصارف عينة البحث.

٢ - اختبار اثر العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء في المصارف عينة البحث.

رابعا: متغيرات البحث ومقاييسه: اعتمد البحث على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

#### ١- دورة حياة المنظمة Organizational life Cycle

تم تحديد مراحل دورة حياة المنظمة (الولادة، النمو، النضج، الانحدار) اعتمادا على الخصائص التنظيمية التي تتميز بها كل مرحلة استنادا إلى أفكار مجموعة من الباحثين هم (Griener, ١٩٧٢; Adizes, ١٩٧٩; Quinn & Cameron, ١٩٨٣; Miller & Frisen, ١٩٨٤; Smith, et al, ١٩٨٥; Kazanjian & Drazin, ١٩٨٩; Weitzel & Jonsson, ١٩٨٩; Hodge & Anthony, ١٩٩١; Hach, ١٩٩٧; Jones, ١٩٩٩; Daft, ٢٠٠١).

#### ٢- الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

تم تحديد نوع الهيكل فيما إذا كان عضويا أو آليا أو مختلطا من خلال إبعاده الثلاثة (درجة الرسمية، درجة المركزية، درجة التعقيد) استنادا إلى أدبيات الموضوع الآتية:

(Koontz & O'Donnel, ١٩٨٦; Robbins, ١٩٩٠; Hodge & Anthony, ١٩٩١; Hach, ١٩٩٧; Jones, ١٩٩٩; Daft, ٢٠٠١;)

٣- الأداء Performance: ويتمثل هذا المتغير (المعتمد) بمؤشرات الأداء التي حددها أنموذج Kaplan & Norton هي (ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد).

خامسا: فرضيات البحث وأنموذجه: تعد الفرضية تفسيراً مؤقتاً أو إجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة بحثه، وفي ضوء الإطار النظري وللإجابة على تساؤلات البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:-

١- ترتبط مراحل دورة حياة المنظمة (الولادة، النمو، النضج، الانحدار) مع نوع الهيكل التنظيمي (عضوي، مختلط، آلي) من خلال أبعاده الثلاثة الرسمية، المركزية والتعقيد بعلاقات ذات دلالة إحصائية معنوية.

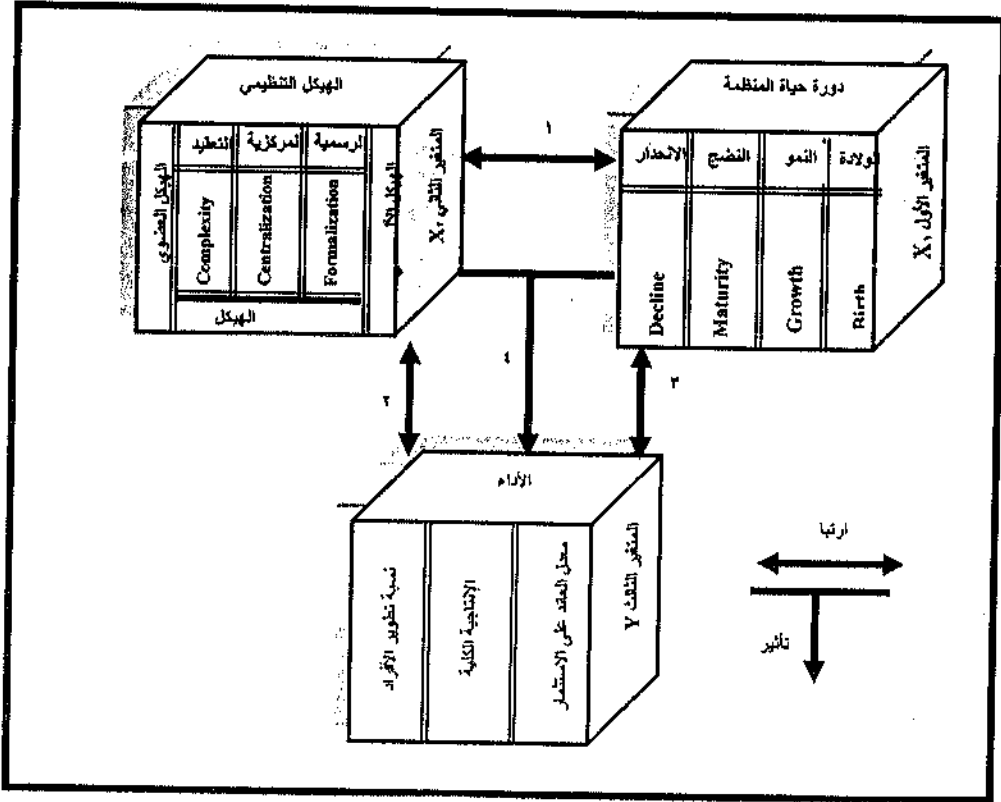
٢- يرتبط نوع الهيكل التنظيمي (عضوي، مختلط، آلي) مع مؤشرات الأداء (ROI، الإنتاجية الكلية، نسبة تطوير الأفراد) بعلاقات ذات دلالة إحصائية معنوية.

٣- ترتبط مراحل دورة حياة المنظمة (الولادة، النمو، النضج، الانحدار) مع مؤشرات الأداء (ROI، الإنتاجية الكلية، نسبة تطوير الأفراد) بعلاقات ذات دلالة إحصائية معنوية.

٤- تؤثر العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة (الولادة، النمو، النضج، الانحدار) ونوع الهيكل التنظيمي (عضوي، مختلط، آلي) معنويًا في مؤشرات الأداء (ROI، الإنتاجية الكلية، نسبة تطوير الأفراد).

ويمكن تصوير طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث ومقاييسه بالأنموذج الذي يوضحه الشكل (٦):

شكل (٦) أنموذج البحث



سادسا: عينة البحث وحدوده: نظرا لأهمية الدور الذي يمارسه القطاع المصرفي العراقي، وتوفر البيانات اللازمة للبحث، إضافة إلى كون المصارف تمثل فرعا من فروع إدارة الأعمال فقد تم اختيارها كمجال لاختبار أنموذج البحث وفرضياته.



شملت عينة البحث (١٢) مصرفاً منها (٤) حكومية و(٨) أهلية وهي عينة عمدية (٥) تمثل (٥٧%) من المجتمع الأصلي الأمر الذي يساعد في تعميم النتائج التي يمكن التوصل إليها خلال البحث. وبلغ عدد أفراد العينة (٧٨) مديراً والممثلين بمديري الإدارة العليا (TMT) والمديرين التنفيذيين الرئيسيين (CEOs).

سابعاً: وسائل البحث:

١ - استمارة الاستبانة: شكلت الاستبانة (ملحق ١) الأداة الرئيسية في جمع بيانات البحث المتعلقة بمتغيري دورة حياة المنظمة والهيكل التنظيمي وقد تضمنت جزئيين تسبقهما معلومات عامة خصص الجزء الأول لتحديد مراحل دورة حياة المنظمة وتكون من (٢٠) فقرة وبواقع (٥) فقرات لكل مرحلة وجسدت فقرات الجزء الثاني من الاستبانة أبعاد الهيكل التنظيمي وتكونت من (٩) فقرات وبواقع (٣) فقرات لكل بعد من أبعاد الهيكل وقد استخدم مقياس Likert الخماسي لقياس شدة الإجابة وجرى اختبار صدق الاستبانة (Validity)، واختبار ثبات الاستبانة (Reliability) بمفهوم الاستقرار بموجب طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest Method)، وبمفهوم الاتساق بالاعتماد على معامل الفاكرونباخ (Alfa-Cronbach) إذ كانت جميع المعاملات أعلى من الحد المقبول وهو (٦٠%) في الدراسات الإدارية السلوكية (Mudisk, et al, ١٩٩٠:٨٩) وقد استغرقت عملية التوزيع والاسترداد الربع الأخير من عام ٢٠٠٤.

(١) يمكن تعريف العينة غير الاحتمالية (العمدية) (Purposive sample) بأنها العينة التي يتم أخذ الوحدات المكونة لها بطريقة تحكيمية ولا تقوم على أساس عشوائي.

٢ - المصادر الرسمية: وشملت التقارير والبيانات والحسابات الختامية السنوية للمصارف عينة البحث لمدتين، الأولى للسنوات (١٩٩٩-٢٠٠٢) والثانية للسنة (٢٠٠٤) وكذلك المجموعة الإحصائية للبنك المركزي العراقي/٢٠٠٣ موقع البنك المركزي على الانترنت، وتشكل هذه الفقرة المصدر الرئيس للبيانات المتعلقة بالمتغير المعتمد (الأداء).

٣ - الوسائل الإحصائية: لغرض تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته، فقد تم استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية المناسبة والاستعانة بالبرامج والأنظمة الجاهزة في الحاسبة الالكترونية وهي نظام (Excel) والبرنامج الإحصائي (spss ver. ١٣/٢٠٠٤) تحت برنامج النوافذ (windows) لاستخراج معظم النتائج، أما الوسائل الإحصائية المستخدمة فهي: (١) الوسط الحسابي، من أجل التعرف على مستوى استجابة المديرين لمتغيرات البحث ومقاييسه. (٢) الانحراف المعياري، استخدم لقياس درجة تشتت قيم استجابة المديرين عن وسطها الحسابي. (٣) معامل ارتباط سبيرمان (٢٢) لتحديد قوة العلاقة ونوعها بين متغيرات البحث ومقاييسه. (٤) معامل الفايرونيباخ ( $r_{ii}$ ) لقياس صدق وثبات فقرات الاستبانة. (٥) اختبار (t) لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط. (٦) اختبار (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (مراحل دورة حياة المنظمة، وأبعاد الهيكل التنظيمي) في المتغير المعتمد الأداء (Y). (٧) معامل التغير (التحديد) لتوضيح ما تفسره المتغيرات المستقلة من تغيرات تطراً على المتغير المعتمد.

### المبحث الثالث

#### - اختبار فرضيات البحث

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد علاقات الارتباط الخطية بين متغيرات البحث باختبار الفرضيات الأولى والثانية والثالثة باستعمال معامل ارتباط Spermans واستخدام اختبار (t) لقياس معنوية هذه العلاقات، إذ توجد العلاقة المعنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة  $\leq$  قيمة (t) الجدولية، ولا توجد هذه علاقة إذا كانت قيمة (t) المحسوبة  $>$  قيمة (t) الجدولية عند المستوى (٠,٠٥) و (٠,٠١).

وبناءً على ما تقدم سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاثة نقاط، تخصص كل نقطة لاختبار فرضية، وكما يأتي:

١ - العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي/اختبار الفرضية الأولى: يظهر الجدول (٤) إن أغلب مراحل دورة حياة المنظمة ترتبط بعلاقات معنوية مع أبعاد الهيكل التنظيمي حيث بلغت علاقات الارتباط المعنوية العكسية بدرجة ثقة (٠,٠١) (٤) علاقات وبلغت علاقات الارتباط المعنوية الطردية بدرجة ثقة (٠,٠١) (٦) علاقات وبلغت علاقات الارتباط المعنوية العكسية بدرجة ثقة (٠,٠٥) (٤) علاقات بينما لم تثبت معنوية العلاقة بين كل من مرحلة النضج ومرحلة الانحدار مع بعد التعقيد (٠,٢٧٩)(٠,٤١٢) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (١,٠٨٧)(١,٥٦٧)  $>$  قيمة (t) الجدولية (١,٧٦١)(١,٧٨٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشره في أعلاه ما يأتي:

- تتوافق الخصائص التنظيمية في المصارف التي تعيش مرحلة الولادة مع نوع الهيكل العضوي من خلال العلاقة مع إبعاده الثلاثة (الرسمية، المركزية، التعقيد) حيث كانت العلاقة معنوية وعكسية بينهما وهذا يعني انخفاض درجة كتابة القواعد والإجراءات والتعليمات والاتجاه نحو اللامركزية في عمليات التخطيط والمتابعة وانخفاض عدد الوحدات والمستويات الوظيفية الأفقية والعمودية والجغرافية.

جدول (٤) مصفوفة معاملات ارتباط Spearman للعلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة

N=٧٨

ونوع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة.

| N=١٤                    |                | N=١٦                  |                | N=١٨                  |                | N=٢٠                    |                | مراحل دورة حياة المنظمة (X <sub>١</sub> )<br>نوع الهيكل التنظيمي (X <sub>٢</sub> ) |
|-------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-------------------------|----------------|--|
| الاحداث X <sub>١٤</sub> |                | التضخ X <sub>١٦</sub> |                | النمو X <sub>١٨</sub> |                | الولادة X <sub>٢٠</sub> |                |  |
| قيمة t<br>المصوبة       | r <sub>s</sub> | قيمة t<br>المصوبة     | r <sub>s</sub> | قيمة t<br>المصوبة     | r <sub>s</sub> | قيمة t<br>المصوبة       | r <sub>s</sub> |  |
| ٤,٨٥٧                   | ٠,٨١٤**        | ٢,٣٥٨                 | ٠,٩٨٨**        | ١,٨٧٨                 | ٠,٤٢٥*         | ٢,٢٤١                   | ٠,٢٩٠*         | الرسمية (X <sub>١١</sub> )   |
| ٢,٤٤٣                   | ٠,٧٠٥**        | ٤,٠٥٥                 | ٠,٧٣٥**        | ١,٩٢١                 | ٠,٤٣٣*         | ٢,٨٦٦                   | ٠,٥٩٠**        | المركزية (X <sub>١٢</sub> )  |
| ١,٥٦٧                   | ٠,٤١٢          | ١,٠٨٧                 | ٠,٢٧٩          | ٢,١٦٠                 | ٠,٦٢٠**        | ٢,٢٢٤                   | ٠,٤٠٢*         | التعقيد (X <sub>١٣</sub> )   |
| ٢,٩١٧                   | ٠,٦٤٤**        | ٢,٦٧٢                 | ٠,٥٨١**        | ٢,٦٦٩                 | ٠,٥٥٥**        | ٢,٧٨٧                   | ٠,٤٦٦**        | نوع الهيكل (X <sub>١٤</sub> )  |
| ٢,٦٨١                   | ١,٧٨٢          | ٢,٦٢٤                 | ١,٧٦١          | ٢,٥٨٣                 | ١,٧٤٦          | ٢,٤٦٧                   | ١,٧٠١          | قيمة t الجدوليه لكل حجم  |
| ٠,٠١                    | ٠,٠٥           | ٠,٠١                  | ٠,٠٥           | ٠,٠١                  | ٠,٠٥           | ٠,٠١                    | ٠,٠٥           | مستوى المعنوية (α)   |
| ٠,٩٩                    | ٠,٩٥           | ٠,٩٩                  | ٠,٩٥           | ٠,٩٩                  | ٠,٩٥           | ٠,٩٩                    | ٠,٩٥           | درجة الثقة (١ - α)   |

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

- تتوافق الخصائص التنظيمية في المصارف التي تعيش مرحلة النمو مع نوع الهيكل المختلط من خلال العلاقة مع أبعاده الثلاثة (الرسمية، المركزية والتعقيد) إذ كانت العلاقة معنوية وعكسية بينهما وهذا يعني تحرك صفات الهيكل من العضوي باتجاه الآلي.

• تتوافق الخصائص التنظيمية في المصارف التي تعيش مرحلة النضج مع نوع الهيكل الآلي من خلال العلاقة مع أبعاد الرسمية والمركزية إذ كانت العلاقة معنوية وطرديّة بينهما وهذا يعني استناد المصارف إلى مجموعة مكتوبة من الأنظمة والقوانين والتعليمات عند أداء مهامها اليومية والميل لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا.

• تتوافق الخصائص التنظيمية في المصارف التي تعيش مرحلة الانحدار مع نوع الهيكل الآلي من خلال العلاقة مع أبعاد الرسمية والمركزية إذ كانت العلاقة معنوية وطرديّة بينهما.

• يظهر الجدول (٤) الذي يمثل نتائج اختبار الفرضية الأولى، إن عدد علاقات الارتباط المعنوية قد بلغ (١٤) من أصل (١٦) علاقة، أي أن الفرضية قد تحققت بنسبة (٨٧,٥%).

٢ - العلاقة بين نوع الهيكل التنظيمي ومؤشرات الأداء/اختبار الفرضية الثانية:

يظهر الجدول (٥) وجود علاقات ارتباط معنوية بين أنواع الهيكل التنظيمي (عضوي، مختلط، آلي) ومؤشرات الأداء (ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد) باستثناء العلاقة بين الهيكل العضوي وROI

جدول (٥) مصفوفة معاملات ارتباط Spearman للعلاقة بين نوع الهيكل التنظيمي

ومؤشرات الأداء.  $N=78$

| N=٢٠                     |                | N=١٨                       |                | N=٢٠                      |                | نوع الهيكل<br>التنظيمي (X <sub>٢٤</sub> ) | مؤشرات الأداء<br>(Y)                 |
|--------------------------|----------------|----------------------------|----------------|---------------------------|----------------|---|--------------------------------------|
| هيكل آلي X <sub>٢٤</sub> |                | هيكل مختلط X <sub>٢٤</sub> |                | هيكل عضوي X <sub>٢٤</sub> |                |   |                                      |
| قيمة t<br>المصوبة        | r <sub>s</sub> | قيمة t<br>المصوبة          | r <sub>s</sub> | قيمة t<br>المصوبة         | r <sub>s</sub> |   |                                      |
| ١,٩٧١                    | ٠,٣٤٩*         | ١,٨٦٧                      | ٠,٤٢٣*         | ٠,٩١٣                     | ٠,١٧٠          |   | (Y <sub>١</sub> ) ROI                |
| ٢,٢٠٧                    | ٠,٣٨٥*         | ١,٨٠٣                      | ٠,٤١١*         | ٢,٣٤٤                     | ٠,٤٠٥*         |   | الإنتاجية (Y <sub>٢</sub> )          |
| ٠,٦٦٧                    | ٠,١٢٥          | ١,٩٨٨                      | ٠,٤٤٥*         | ٢,٢٥٥                     | ٠,٣٩٧*         |   | نسبة تطوير الأفراد (Y <sub>٣</sub> ) |
| ٢,٤٦٧                    | ١,٧٠١          | ٢,٥٨٣                      | ١,٧٤٦          | ٢,٤٦٧                     | ١,٧٠١          |   | قيمة t الجدوليه لكل حجم              |
| ٠,٠١                     | ٠,٠٥           | ٠,٠١                       | ٠,٠٥           | ٠,٠١                      | ٠,٠٥           |   | مستوى المعنوية (α)                   |
| ٠,٩٩                     | ٠,٩٥           | ٠,٩٩                       | ٠,٩٥           | ٠,٩٩                      | ٠,٩٥           |   | درجة الثقة (١ - α)                   |

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

(٠,١٧٠) والعلاقة بين الهيكل الآلي ونسبة تطوير الأفراد (٠,١٢٥) إذ كانت  
قيمة (t) المحسوبة (٠,٩١٣) (٠,٦٦٧) > قيمة (t) الجدولية (١,٧٠١)  
عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويمكن أن نستخلص من المؤشره في أعلاه ما يأتي:

- هناك علاقات ارتباط معنوية وإيجابية بين أنواع الهيكل التنظيمي  
(عضوي، مختلط، آلي) ومؤشرات الأداء (ROI، الإنتاجية، نسبة  
تطوير الأفراد) مما يدل على معنوية استخدام مؤشرات Kaplan &  
Norton في نموذج البحث.

- يظهر الجدول (٥) الذي يمثل نتائج اختبار الفرضية الثانية إن عدد علاقات الارتباط المعنوية قد بلغ (٧) من أصل (٩) علاقات، أي أن الفرضية قد تحققت بنسبة (٧٧,٨%).

٣- العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة ومؤشرات الأداء/اختبار الفرضية الثالثة:

يظهر الجدول (٦) وجود علاقات ارتباط معنوية بين مراحل دورة حياة المنظمة (الولادة، النمو، النضج، الانحدار) ومؤشرات الأداء (ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد) باستثناء العلاقة بين كل من مرحلة الولادة ومرحلة النضج مع ROI (٠,٢١١)(٠,٣٨٠) حيث كانت قيمة t المحسوبة (١,١٤٣)(١,٥٣٧) > قيمة t الجدولية (١,٧٠١)(١,٧٦١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويمكن أن نستخلص من المؤشرات في أعلاه ما يأتي:

- هناك علاقات ارتباط معنوية وإيجابية بين مراحل دورة حياة المنظمة ومؤشرات الأداء (ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد) مما يدل على معنوية استخدام مؤشرات Kaplan & Norton في أنموذج البحث.

جدول (٦) مصفوفة معاملات ارتباط Spearman للعلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة

ومؤشرات الأداء.  $N=78$

| N=14              |          | N=16           |          | N=18           |          | N=20             |          | مؤشرات<br>الأداء<br>(Y)     |
|-------------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|------------------|----------|-----------------------------|
| الانحدار $X_{11}$ |          | النضج $X_{12}$ |          | النمو $X_{13}$ |          | الولادة $X_{14}$ |          |                             |
| قيمة $r_s$        | المحسوبة | قيمة $r_s$     | المحسوبة | قيمة $r_s$     | المحسوبة | قيمة $r_s$       | المحسوبة | (Y)                         |
| ٠,٥٢٠*            | ٢,١٠٨    | ٠,٣٨٠          | ١,٥٣٧    | ٠,٦٦٨**        | ٢,٥٩٠    | ٠,٢١٦            | ١,٦٤٣    | (Y) ROI                     |
| ٠,٦٠١*            | ٢,٦٠٤    | ٠,٤٤٥*         | ١,٨٦٠    | ٠,٤٨٩*         | ٢,٢٤٢    | ٠,٣٣٣*           | ١,٨٦٩    | الإنتاجية (Y)               |
| ٠,١٨٩             | ٠,٦٦٧    | ٠,٤٨٠*         | ٢,٠٤٧    | ٠,٤٩٢*         | ٢,٢٦٠    | ٠,٤٦٦*           | ٢,٤٢٠    | نسبة تطوير الأفراد (Y)      |
| ١,٧٨٧             | ٢,٦٨١    | ١,٧٦٦          | ٢,٢٢٤    | ١,٧٦٦          | ٢,٥٨٣    | ١,٧٠١            | ٢,٤٦٧    | قيمة الجدوليه لكل حجم       |
| ٠,٠٥              | ٠,٠١     | ٠,٠٥           | ٠,٠١     | ٠,٠٥           | ٠,٠١     | ٠,٠٥             | ٠,٠١     | مستوى المعنوية ( $\alpha$ ) |
| ٠,٩٥              | ٠,٩٩     | ٠,٩٥           | ٠,٩٩     | ٠,٩٥           | ٠,٩٩     | ٠,٩٥             | ٠,٩٩     | درجة الثقة ( $1 - \alpha$ ) |

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١ \* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

- يظهر الجدول (٦) الذي يمثل نتائج اختبار الفرضية الثالثة إن عدد علاقات الارتباط المعنوية قد بلغ (٩) من اصل (١٢) علاقة، أي أن الفرضية قد تحققت بنسبة (٧٥%).

ثانياً- اختبار اثر العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء/اختبار الفرضية الرابعة:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد تأثير المتغيرات المستقلة (مراحل دورة حياة المنظمة، وأنواع الهيكل التنظيمي) في المتغير المعتمد (مؤشرات الأداء) باختبار الفرضية الرابعة وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis واختبار Fisher (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة F المحسوبة  $\leq$  قيمة F الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة F المحسوبة  $>$  قيمة F الجدولية عند المستويين ٠,٠٥ و ٠,٠١، كذلك استخدام معامل التحديد ( $R^2$ )



لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد.

وبناء على ما تقدم، سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال الفقرات الآتية:

١- اثر العلاقة بين مرحلة الولادة ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء:

يظهر الجدول (٧) ما يأتي:

أ- بلغت قيم F المحسوبة لمعادلة خط الانحدار المتعدد التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة الولادة والهيكل العضوي مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (١٠,٢٢٦)، (١٠,٤٧٩) و (٩,٣٠٤) على التوالي < قيمة F الجدولية (٥,٤٩) عند مستوى معنوي (٠,٠١) ودرجة حرية (٢٧ و ٢) مما يدل على وجود تأثير معنوي بدرجة ثقة (٩٩%).

جدول (٧) نتائج اختبار التباين (ANOVA) لاختبار اثر العلاقة بين مرحلة الولادة ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء.

| مرحلة الولادة X <sub>١١</sub> |                |                               |                |                              |                | نوع الهيكل التنظيمي (X <sub>٢١</sub> ) | مؤشرات الأداء (Y)                           |
|-------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|--|---|
| N=٣٠                          |                | N=١٨                          |                | N=٣٠                         |                |  |   |
| هيكل ألي (X <sub>١١</sub> )   |                | هيكل مختلط (X <sub>١١</sub> ) |                | هيكل عضوي (X <sub>١١</sub> ) |                |  |   |
| F المحسوبة                    | R <sup>٢</sup> | F المحسوبة                    | R <sup>٢</sup> | F المحسوبة                   | R <sup>٢</sup> |  |   |
| ٢,٤٩٦                         | ٠,١٥٦          | ٢,٩٥٠*                        | ٠,٢٤٥          | ١٠,٢٢٦**                     | ٠,٤٢٦          |  | ROI (Y <sub>١</sub> )                       |
| ٢,١٢٦                         | ٠,١٨٨          | ٤,١٤٦*                        | ٠,٣٥٦          | ١٠,٤٧٩**                     | ٠,٤٢٧          |  | الإنتاجية (Y <sub>٢</sub> )                 |
| ٢,٢٧٠                         | ٠,١٩٥          | ٢,٦٤٤*                        | ٠,٢٢٠          | ٩,٣٠٤**                      | ٠,٤٠٨          |  | نسبة تطوير الأفراد (Y <sub>٣</sub> )        |
| F(٢,٢٧,٠,٠٥)=٣,٣٥             |                | F(٢,١٥,٠,٠٥)=٣,٦٨             |                | F(٢,٢٧,٠,٠٥)=٣,٣٥            |                |  | F الجدولية لكل حجم عند مستوى معنوية ٥% و ١% |
| F(٢,٢٧,٠,٠١)=٥,٤٩             |                | F(٢,١٥,٠,٠١)=٦,٢٦             |                | F(٢,٢٧,٠,٠١)=٥,٤٩            |                |  |   |

(\*) تعني ان قيمة (F) المحسوبة معنوية عند المستوى (٥%) أي ان تأثير المتغيرين المستقلين في المتغير المعتمد معنوي عند المستوى (٠,٠٥).

(\*\*) تعني ان قيمة (F) المحسوبة معنوية عند المستوى (١%) أي ان تأثير المتغيرين المستقلين في المتغير المعتمد معنوي عند المستوى (٠,٠١).

(بدون نجمة) تعني ان قيمة (F) المحسوبة غير معنوية عند المستويين (٥%) و (١%)، أي انه ليس هناك تأثير للمتغيرين المستقلين في المتغير

ب- بلغت قيم F المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة الولادة والهيكل المختلط مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (٣,٩٥٠)، (٤,١٤٦) و(٣,٦٩٤) على التوالي < قيمة F الجدولية (٣,٦٨) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢ و ١٥) مما يدل على وجود تأثير معنوي بدرجة ثقة (٩٥%).

ت- بلغت قيم F المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة الولادة والهيكل الآلي مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (٢,٤٩٦)، (٣,١٢٦) و(٣,٢٧٠) على التوالي > قيمة F الجدولية (٣,٣٥) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢ و ٢٧) مما يدل على عدم معنوية التأثير عند درجة ثقة (٩٥%).

ث- وقد انعكست هذه النتائج على قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) وهي تمثل نسب ما يفسره المتغيرين المستقلين  $X_{11}$ ,  $X_{24}$  من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد  $Y_1, Y_2, Y_3$  كل على انفراد.

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة في أعلاه ما يأتي:

- ارتباط مرحلة الولادة مع الهيكل العضوي بالدرجة الأساس ويتضح تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء يليه الارتباط مع الهيكل المختلط.
- عدم ارتباط مرحلة الولادة مع الهيكل الآلي ويتضح ذلك من انخفاض درجة التأثير في مؤشرات الأداء.
- بلغ عدد قيم F المعنوية (٦) من اصل (٩) والظاهرة في جدول (٧) اذ تمثل مستوى تحقق بنسبة (٦٦,٧%).

٢- اثر العلاقة بين مرحلة النمو ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء:

يظهر الجدول (٨) ما يأتي:

جدول (٨) نتائج اختبار التباين (ANOVA) لاختبار اثر العلاقة بين مرحلة النمو ونوع

الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء.

| مرحلة النمو $X_{11}$  |       |                         |       |                        |       | نوع الهيكل التنظيمي<br>( $X_{11}$ ) | مؤشرات الأداء<br>( $Y$ ) |
|-----------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------|-------|-------------------------------------|--------------------------|
| N=30                  |       | N=18                    |       | N=20                   |       |                                     |                          |
| هيكل الي ( $X_{11}$ ) |       | هيكل مختلط ( $X_{11}$ ) |       | هيكل عضوي ( $X_{11}$ ) |       |                                     |                          |
| F المحسوبة            | $R^2$ | F المحسوبة              | $R^2$ | F المحسوبة             | $R^2$ |                                     |                          |
| 1,238                 | 0,084 | 28,908**                | 0,794 | 0,276*                 | 0,281 | ROI ( $Y_1$ )                       |                          |
| 1,022                 | 0,102 | 20,109**                | 0,770 | 3,429*                 | 0,202 | الإنتاجية ( $Y_2$ )                 |                          |
| 0,892                 | 0,022 | 11,707**                | 0,892 | 3,040*                 | 0,208 | نسبة تطوير الأفراد ( $Y_3$ )        |                          |
| $F(2,27,0,05)=3,30$   |       | $F(2,15,0,05)=3,18$     |       | $F(2,27,0,05)=3,30$    |       | F الجدولية لكل حجم عدد              |                          |
| $F(2,27,0,01)=0,49$   |       | $F(2,15,0,01)=1,36$     |       | $F(2,27,0,01)=0,49$    |       | مستوى معنوية 5% و 1%                |                          |

أ- بلغت قيم F المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة النمو والهيكل العضوي مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (0,276)، (3,429) و (3,040) على التوالي < قيمة F الجدولية (3,30) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجة حرية (2 و 27) مما يدل على وجود تأثير معنوي بدرجة ثقة (90%).

ب- بلغت قيم F المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة النمو والهيكل المختلط مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (28,908)، (20,109) و (11,707) على التوالي < قيمة F الجدولية (6,36) عند مستوى معنوية (0,01) ودرجة حرية (2 و 15) مما يدل على وجود تأثير معنوي بدرجة ثقة (99%).

ت- بلغت قيم F المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة النمو والهيكل الآلي مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (1,238)(1,033) و(0,892) على التوالي > قيمة F الجدولية (3,30) عند مستوى معنوي (0,05) ودرجة حرية (2 و 27) مما يدل على عدم معنوية التأثير عند درجة ثقة (95%).

ث- وقد انعكست هذه النتائج على قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) وهي تمثل نسب ما يفسره المتغيرين المستقلين  $X_{12}$ ،  $X_{22}$  من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد  $Y_1$ ،  $Y_2$ ،  $Y_3$  كل على انفراد. ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة في أعلاه ما يأتي:

- ارتباط مرحلة النمو مع الهيكل المختلط بالدرجة الأساس ويتضح تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء يليه الارتباط مع الهيكل العضوي.
- عدم ارتباط مرحلة النمو مع الهيكل الآلي ويتضح ذلك من انخفاض درجة التأثير وعدم معنويتها في مؤشرات الأداء.
- بلغ عدد قيم F المعنوية (6) من اصل (9) والظاهرة في جدول (8) حيث تمثل مستوى تحقق نسبة (66,7%).

3- اثر العلاقة بين مرحلة النضج ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء:

يظهر الجدول (9) ما يأتي:

جدول (٩) نتائج اختبار التباين (ANOVA) لاختبار اثر العلاقة بين مرحلة النضج ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء.

| مرحلة النضج $X_{12}$                   |       |  |       |  |       | نوع الهيكل التنظيمي<br>( $X_{21}$ )            | مؤشرات الأداء<br>( $Y$ ) |
|--|-------|--|-------|--|-------|--|--------------------------|
| N=٣٠                                   |       | N=١٨                                   |       | N=٣٠                                   |       |  |                          |
| هيكل ألي ( $X_{21}$ )                  |       | هيكل مختلط ( $X_{21}$ )                |       | هيكل عضوي ( $X_{21}$ )                 |       |  |                          |
| F المحسوبة                             | R'    | F المحسوبة                             | R'    | F المحسوبة                             | R'    |  |                          |
| ٢٦,١٧٩**                               | ٠,٦٦٤ | ٤,٩٥٨*                                 | ٠,٣٩٨ | ١,٠٣٢                                  | ٠,٠٧١ | ROI ( $Y_1$ )                                  |                          |
| ١٤,٠٥١**                               | ٠,٥١٠ | ٤,٣٤٨*                                 | ٠,٣٦٧ | ١,٦٨٦                                  | ٠,١١١ | الإنتاجية ( $Y_2$ )                            |                          |
| ١٦,٩٩٩**                               | ٠,٥٩٧ | ٤,٠٢١*                                 | ٠,٣٤٩ | ٢,٨٨٣                                  | ٠,١٧٦ | نسبة تطوير الأفراد ( $Y_3$ )                   |                          |
| F(٢,٢٧,٠,٠٥)=٣,٣٥<br>F(٢,٢٧,٠,٠١)=٥,٤٩ |       | F(٢,١٥,٠,٠٥)=٣,٦٨<br>F(٢,١٥,٠,٠١)=٦,٣٦ |       | F(٢,٢٧,٠,٠٥)=٣,٣٥<br>F(٢,٢٧,٠,٠١)=٥,٤٩ |       | F الجدولية لكل حجم عتد مستوى<br>معنوية ٥% و ١% |                          |

أ- بلغت قيم  $F$  المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة النضج والهيكل العضوي مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (١,٠٣٢)، (١,٦٨٦) و (٢,٨٨٣) على التوالي > قيمة  $F$  الجدولية (٣,٣٥) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢ و ٢٧) مما يدل على عدم معنوية التأثير عند درجة ثقة (٩٥%).

ب- بلغت قيم  $F$  المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة النضج والهيكل المختلط مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (٤,٩٥٨)، (٤,٣٤٨) و (٤,٠٢١) على التوالي < قيمة  $F$  الجدولية (٣,٦٨) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢ و ١٥) مما يدل على وجود تأثير معنوي بدرجة ثقة (٩٥%).

ت- بلغت قيم  $F$  المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة النضج والهيكل الآلي مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (26,679) (14,051) و(19,999) على التوالي < قيمة  $F$  الجدولية (5,49) عند مستوى معنوي (0,01) ودرجة حرية (2 و 27) مما يدل على وجود تأثير معنوي بدرجة ثقة (99%).

ث- وقد انعكست هذه النتائج على قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) وهي تمثل نسب ما يفسره المتغيرين المستقلين  $X_{13}$ ،  $X_{24}$  من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد  $Y_1$ ،  $Y_2$ ،  $Y_3$  كل على انفراد.

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة في أعلاه ما يأتي:

- ارتباط مرحلة النضج مع الهيكل الآلي بالدرجة الأساس ويتضح تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء، يليه الارتباط مع الهيكل المختلط.
- عدم ارتباط مرحلة النضج مع الهيكل العضوي ويتضح ذلك من انخفاض درجة التأثير وعدم معنويتها في مؤشرات الأداء.
- بلغ عدد قيم  $F$  المعنوية (6) من اصل (9) والظاهرة في جدول (9) إذ تمثل مستوى تحقق بنسبة (66,7%).

٤- اثر العلاقة بين مرحلة الانحدار ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء:

يظهر الجدول (10) ما يأتي:

أ- بلغت قيم  $F$  المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة الانحدار والهيكل العضوي مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (1,434) (2,107) و(2,726) على

التوالي > قيمة F الجدولية (3,35) عند مستوى معنوي (0,05) ودرجة حرية (2 و 27) مما يدل على عدم معنوية التأثير عند درجة ثقة (95%).

ب- بلغت قيم F المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة الانحدار والهيكل المختلط مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (4,128) (4,021) و(3,761) على التوالي < قيمة F الجدولية (3,68) عند مستوى معنوي (0,05) ودرجة حرية (2 و 15) مما يدل على وجود تأثير معنوي بدرجة ثقة (95%).

جدول (10) نتائج اختبار التباين (ANOVA) لاختبار اثر العلاقة بين مرحلة الانحدار

ونوع الهيكل التنظيمي في مؤشرات الأداء.

| مرحلة الانحدار X <sub>11</sub> |                |                               |                |                              |                |   |
|--------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|---|
| N=30                           |                | N=18                          |                | N=30                         |                | نوع الهيكل التنظيمي (X <sub>11</sub> )      |
| هيكل آلي (X <sub>11</sub> )    |                | هيكل مختلط (X <sub>11</sub> ) |                | هيكل عضوي (X <sub>11</sub> ) |                |   |
| F المحسوبة                     | R <sup>2</sup> | F المحسوبة                    | R <sup>2</sup> | F المحسوبة                   | R <sup>2</sup> | مؤشرات الأداء (Y)                           |
| 17,285**                       | 0,758          | 4,128*                        | 0,350          | 1,124                        | 0,066          | ROI (Y <sub>1</sub> )                       |
| 16,905**                       | 0,556          | 4,021*                        | 0,349          | 2,107                        | 0,135          | الإنتاجية (Y <sub>2</sub> )                 |
| 9,381**                        | 0,410          | 3,761*                        | 0,324          | 2,721                        | 0,168          | نسبة تطوير الأفراد (Y <sub>3</sub> )        |
| F(2,27,0,05)=3,35              |                | F(2,15,0,05)=3,68             |                | F(2,27,0,05)=3,35            |                | F الجدولية لكل حجم عند مستوى معنوية 5% و 1% |
| F(2,27,0,01)=5,49              |                | F(2,15,0,01)=6,36             |                | F(2,27,0,01)=5,49            |                |   |

ت- بلغت قيم F المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين مرحلة الانحدار والهيكل الآلي مجتمعين في المتغير المعتمد ROI، الإنتاجية، نسبة تطوير الأفراد كل على انفراد (42,285)، (16,905) و(9,381) على التوالي < قيمة F الجدولية (5,49) عند مستوى معنوي (0,01)

ودرجة حرية (٢ و ٢٧) مما يدل على وجود تأثير معنوي بدرجة ثقة (٩٩%).

ث- وقد انعكست هذه النتائج على قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) وهي تمثل نسب ما يفسره المتغيرين المستقلين  $X_{12}$ ،  $X_{22}$  من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد  $Y_2$ ،  $Y_1$  كل على انفراد.

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة في أعلاه ما يأتي:

• ارتباط مرحلة الانحدار مع الهيكل الآلي بالدرجة الأساس ويتضح تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء، يليها التوافق مع الهيكل المختلط.

• عدم ارتباط مرحلة الانحدار مع الهيكل العضوي ويتضح ذلك من انخفاض درجة التأثير وعدم معنويتها في مؤشرات الأداء.

• بلغ عدد قيم F المعنوية (٦) من اصل (٩) والظاهرة في جدول (١٠) إذ تمثل مستوى تحقق نسبة (٦٦,٧%).

ونستنتج مما تقدم في الفقرة ثانيا السابقة تحقق الفرضية الرابعة بنسبة (٦٦,٧%) حيث بلغ عدد قيم F المعنوية (٢٤) من اصل (٣٦) والظاهرة في الجداول (١٠,٩,٨,٧).

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:**

**أولاً: الاستنتاجات**

١ - تأكدت الفرضية الأولى بنسبة (٨٧,٥%) من مجموع علاقات الارتباط بين مراحل دورة حياة المنظمة وأنواع الهيكل التنظيمي.

٢ - كما بلغت نسبة إثبات الفرضية الثانية (٧٧,٨%) من مجموع علاقات الارتباط بين أنواع الهيكل التنظيمي ومؤشرات الأداء.



٣ - وبلغت نسبة إثبات الفرضية الثالثة (٧٥%) من مجموع علاقات الارتباط بين مراحل دورة حياة المنظمة ومؤشرات الأداء.

ارتباط مرحلة الولادة مع الهيكل العضوي بالدرجة الأولى ويتضح تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء (الإنتاجية، ROI) ثم نسبة تطوير الأفراد) يليه الارتباط مع الهيكل المختلط ولم تثبت معنوية الارتباط مع الهيكل الآلي.

ارتباط مرحلة النمو مع الهيكل المختلط بالدرجة الأولى ويتضح تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء (نسبة تطوير الأفراد، ROI) ثم الإنتاجية) يليه الارتباط مع الهيكل العضوي ولم تثبت معنوية الارتباط مع الهيكل الآلي.

ارتباط مرحلة النضج مع الهيكل الآلي بالدرجة الأولى ويتضح تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء (ROI، نسبة تطوير الأفراد ثم الإنتاجية) يليه الارتباط مع الهيكل المختلط ولم تثبت معنوية الارتباط مع الهيكل العضوي.

ارتباط مرحلة الانحدار مع الهيكل الآلي بالدرجة الأولى ويتضح تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء (ROI، الإنتاجية ثم نسبة تطوير الأفراد) يليه الارتباط مع الهيكل المختلط ولم تثبت معنوية الارتباط مع الهيكل العضوي.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بما يأتي:

ارتباط كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة مع نوع من أنواع الهيكل التنظيمي هو الأكثر ملائمة لمتطلبات تلك المرحلة وينعكس تأثير هذا الارتباط في مؤشرات الأداء.

إمكانية تبني المنظمة أنواع معينة من الهيكل التنظيمي في كل مرحلة من دورة حياتها ولكن باختلاف الترتيب بين مرحلة وأخرى وحسب متطلبات تلك المرحلة، ويتضح ذلك من خلال اختلاف تأثير هذه الارتباطات في مؤشرات الأداء.

## ثانياً: التوصيات

١- الاستفادة من أدبيات دورة حياة المنظمة التي ترى بأن الإدارة يمكن أن تشخص، تتنبأ، وتستعد للتغيرات التي تحدث في الخصائص التنظيمية التي ترافق مراحل دورة حياة المنظمة، إذ يجهل قسم من المدراء هذه العوامل ويقع القسم الآخر في أخطاء تشخيص المرحلة التي تعيشها منظماتهم وبالتالي عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة التي تتلائم مع تلك المرحلة، فنوعية الهيكل، التي تتوافق مع مرحلة الولادة على سبيل المثال تختلف عن تلك التي تتوافق مع مرحلة النضج.

وفي هذا المجال يمكن التوصية بالآتي:-

أ- يناسب المنظمات التي تعيش مرحلة الولادة تبني الهيكل العضوي وذلك لالتقاء خصائص المنظمة في هذه المرحلة مع خصائص هذا النوع من الهيكل.

ب- يناسب المنظمات التي تعيش مرحلة النمو تبني الهيكل المختلط.

ت- يناسب المنظمات التي تعيش مرحلة النضج تبني الهيكل الآلي وذلك لالتقاء خصائص المنظمة في هذه المرحلة مع خصائص هذا النوع من الهيكل.

٢- من أجل أن تتجنب المنظمة الدخول في مرحلة الانحدار يمكن التوصية بالآتي:

أ- معالجة الجمود التنظيمي الذي يصيب الهيكل في تلك المرحلة.

ب- تطوير أنظمة رصد ورقابة فاعلة.

ت- تكوين نظام معلومات جيد.

ث- تشكيل فريق إدارة عليا جديد يمكن أن يحافظ على بقاء المنظمة.  
ج- القيام بعملية إعادة التنظيم وإجراء التغييرات الجذرية الشاملة والسريعة.

٣- الاستفادة من أدبيات الهيكل التنظيمي التي توفر للإدارة معرفة نوع الهيكل الذي ينبغي أن تختاره، وما يرافقه من خصائص تنظيمية تتعلق بدرجة الرسمية، المركزية، والتعقيد بما يتوافق مع مرحلة دورة الحياة التي تعيشها المنظمة وعلى النحو المار ذكره في الفقرة (١).

ومن التوصيات المتعلقة بالبحوث المستقبلية:

١- اختبار أنموذج البحث في منظمات إنتاجية وخدمية مختلفة لغرض التأكد من سريان مفعولة في القطاعات الأخرى.

٢- محاكاة أنموذج البحث باعتماد متغيرات موقفية أخرى، كالبينة والحجم، والتكنولوجيا ودراسة تأثيرها في مؤشرات الأداء.

وختاماً... نسال الله التوفيق والسداد لنا ولكم، والحمد لله رب العالمين.

— ثبت المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١. قانون البنك المركزي العراقي رقم (٦٤) لسنة ١٩٧٦.
٢. قانون الشركات العامة رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧.
٣. قانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧.
٤. قانون المصارف العراقية الحديث، الوقائع العراقية، العدد ٣٩٨٦، أيلول، ٢٠٠٤.
٥. البنك المركزي العراقي - المجموعة الإحصائية، ٢٠٠٣.

٦. مصرف الرافدين، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (١٩٩٩-٢٠٠١).
٧. مصرف الرشيد، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (١٩٩٩-٢٠٠١).
٨. المصرف الصناعي، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).
٩. المصرف الزراعي، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).
١٠. مصرف بغداد، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).
١١. المصرف التجاري، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).
١٢. مصرف الشرق الأوسط، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).
١٣. المصرف الأهلي العراقي، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).
١٤. مصرف الائتمان العراقي، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).
١٥. مصرف دار السلام، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).
١٦. مصرف الوركاء، التقرير السنوي والبيانات والحسابات الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).

١٧. مصرف الخليج التجاري، التقرير السنوي والبيانات والحسابات  
الختامية للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٢).

ثانيا- المراجع الأجنبية:

**A- Books:**

- Brealy, R.; Myers, S., "**Principles of Corporate finance**",  
٥<sup>th</sup> ed., Mc Graw-Hill Co., Inc., ١٩٩٦.
- Burns, T.; Stalker, G., "**The Management of Innovation**",  
London, Tavistock Publication, ١٩٦١.
- Certo, S.; Peter, P., "**Strategic Management: A focus on  
Process**", Mc Graw-Hill, International editions, ١٩٩٠.
- Daft, R., "**Organization Theory and Design**", ٧<sup>th</sup> ed.,  
USA, DPS Associates, Inc., ٢٠٠١.
- Glueck W.; Jauch, L., "**Business Policy and Strategic  
Management**", ٣<sup>rd</sup> ed., New York, Mc Graw-Hill Book Co.,  
Inc., ١٩٨٨.
- Hach, M., "**Organization Theory-Modern Symbolic and  
Post-modern Perspectives**", Great Britain, ١٩٩٧.
- Hall, R., "**Organizations: Structure and Process**", New  
Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, ١٩٧٢.
- Hannan, M., Freeman J., "**Organizational Ecology**"  
Cambridge, Mass, Harvard University Press, ١٩٨٩.
١. Hilton, R.; Ronald; Michael, M; Frank, S., "**Cost  
Management For Business Decision**", Mc Graw-  
Hill, ٢٠٠٠.

- γ. Hodge, B.; Anthony, W., "**Organization Theory A strategic Approach**", 4<sup>th</sup> ed., Allyn and Bacon, 1991.
- ϛ. Jones, G., "**Organizational Theory: Text and cases**", 2nd ed., Wilesley publishing Company, 1999.
- ε. Kaplan, R.; Atkinson, A., "**Advanced. Management Accounting**", 3rd ed., Prentice-Hall, 1998.
- ο. Kimberly, J.; Miles, R., "**Organizational Life Cycle**", 2nd ed. , San Francisco, Jossey-Bass, 1981.
- ϛ. Koontz, H.; O' Donnel, C., "**Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**", 4<sup>th</sup> ed., USA, Mc Graw-Hill, Inc., 1987.
- ν. Macmillan, H.; Tampoe, M., "**Strategic Management Process Content and Implementation**", Oxford University Press, 2000.
- λ. Moorhead, G.; Griffiin, R., "**Organizational Behavior: Managing People and Organizations**", Boston: Houghton M: flin, 1990.

9. Narayanan, K.; Nath R., "**Organizational Theory: A Strategic Approach**", Boston, 1993.
10. Osborn, R.; Sehermerhorn, J., "**Organizational Behavior**", 7<sup>th</sup> ed., New York, John Wiley & sons, Inc., 2001.
11. Robbins, S., "**Management: Concept and Applications**", 7<sup>nd</sup> ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1988.
12. Robbins, S., "**Organization Theory: structure, Designs & Applications**", 3<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice-Hall International, 1990.
13. Robbins, S.; Cenzo, D., "**Human Resource management**", 6<sup>th</sup> ed. , New York, John-Wiley, 1996.
14. Rowe, A.; Mason, R.; Dickel, K.; Mann, R.; Mokler, R., " **Strategic Management, A methodological Approach**", 4<sup>th</sup> ed., New York, 1994.
15. Schler, R., "**Managing Human Resource**", 6<sup>th</sup> ed., USA, west publishing Co., 1990.
16. Westen, J.; Copeland T., "**Management Finance**", 8<sup>th</sup> ed., Drydeen Press, 1987.

**B- Periodicals:**

1. Adizes, J., "Organizational Passages Diagnosing and Treating life Cycle Problems of Organization", **Organizational Dynamics**, Vol. 8, summer, 1979.
2. Aldrich, H.; Pfeffer, J., "Environment of Organization", **Annual Review of Sociology**, Vol. 2, 1976.
3. Cameron, K., Kim, M.; Whetten, D., "Organizational Effects of Decline and Turbulence", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 32, 1987.
4. Churchill, N.; Lewis, V., "The Five Stage of Small Business Growth", **Harvard Business Review**, 61, May-June, 1983.
5. Greenhalgh, L.; Lawrence, A.; Sutton, R., "Determinants of Workforce Reduction Strategies in Declining Organizations", **Academy of Management Review**, 13, 1988.
6. Kazanjian, R.; Drazin, R., "An Empirical test of a stage Growth Progression Model", **Management Science**, Vol. 35, No. 12, 1989.
7. Kaplan, R.; Norton, D., "The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review**, Vol. 70, No. 1, 1992.
8. Kaplan, R.; Norton, D., "Putting the Balanced Scorecard to Work", **Harvard Business Review**, Vol. 71, No. 6, 1993.



9. Kaplan, R.; Norton, D., "Having Trouble with your strategy? Then Map it", **Harvard Business Review**, Sept.-Oct., 2000.
10. Kaplan, R.; Norton, D., "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System", **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 1, 1996.
11. Miller, D., "What Happens After Success: The Perils of Excellence", **Journal of Management Studies**, 31, No. 3, May, 1994.
12. Miller, D.; Frisem, P., "Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", **Management Science**, Vol. 30, No. 10, 1984.
13. Quinn, R.; Cameron, K., "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness", **Management Science**, Vol. 29, No. 1, 1983.
14. Simons, R., "Performance Management and Control System For Implementing Strategy: Text and Cases", **Harvard Business School**, 2000.
15. Smith, K.; Guthrie, J., "Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycles", **Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 4, 1985.
16. Smith, K.; Gannon, M., "Organizational Effectiveness in Entrepreneurial and Professionally

Managed Firms", **Journal of Small Business Management**, July, ١٩٨٧.

١٧. Weitzel, W.; Jonsson, E., "Reversing the Downward Spiral: Lessons from W.T. Grant and Sears Roebuck", **Academy of Management Executive**, ٥, ١٩٩١.

*C-References from Internet:*

, The "What Score for the Balanced Scorecard" Rutherford, B., Association of chartered certified Accounting, March, ٢٠٠١.  
Soloman, C., "Putting HR on the Scorecard", **Word Force**, Vol. ٧٩, No.٣, ٢٠٠٠.

البنك المركزي العراقي، المجموعة الإحصائية،

{www.CBiraq.org}، ٢٠٠٣

**D: Dictionaries:**

Oxford, "Advanced learner's Dictionary of Current English", Oxford University Press, ١٩٨٥.

Websters, "Twentieth Dictionary", ٢<sup>nd</sup> ed., London, ١٩٧٨.

الملحق (١): الاستبانة

السيد المدير المحترم

يهديكم الباحث أطيب تحياته راجيا التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة والتي تهدف إلى إنجاز بحث عن العلاقة بين دورة حياة المنظمة والهيكل التنظيمي وتأثيرها في الأداء/ بحث ميداني في القطاع المصرفي العراقي، أملا منكم الاهتمام لان إجاباتكم وأرائكم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر البحث، علما بان هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط وليس هناك ضرورة لذكر الاسم لان الإجابات ستظهر على شكل أرقام إحصائية.

شاكرين تعاونكم ..... مع التقدير

الباحث

ملاحظة: يرجى تاشير الإجابة المناسبة في الفراغ المخصص في نهاية كل سؤال بوضع الرقم الذي يعبر عما تراه ملائما من المقياس أدناه:

|               |         |           |      |            |
|---------------|---------|-----------|------|------------|
| ١             | ٢       | ٣         | ٤    | ٥          |
| لا اتفق تماما | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماما |

معلومات عامة :

- أ - اسم المصرف :-
- ب - عنوانك الوظيفي الحالي :-
- ج - عدد سنوات الخدمة :-
- د - التحصيل العلمي (الشهادة والاختصاص) :-
- هـ - الجنس :..... ذكر ، ..... أنثى .

| الإجابة | ت  |
|---------|--|
|         | أولاً : مراحل دورة حياة المنظمة :-   |
|         | ١ لحدثة تأسيس المصرف لا توجد أسس دقيقة لتقسيم النشاطات والوظائف بين الوحدات الإدارية المختلفة .  |
|         | ٢ تنصف الخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن في المرحلة الحالية بأنها محدودة  |
|         | ٣ يعتمد المصرف الاتصالات الشاوية (الشخصية المباشرة) كوسيلة لنقل المعلومات والبيانات بين الأقسام والشعب .                                       |
|         | ٤ يركز المصرف في المرحلة الحالية على إيجاد الخدمات والبقاء في السوق وليس النمو .   |
|         | ٥ يجتنب المصرف المواجهة مع المنافسين بسبب صغر حجمه وحدائه نشأته .  |
|         | ٦ تهتم الإدارة العليا بالقرارات الاستراتيجية وتترك القرارات التشغيلية للإدارة الوسطى .   |
|         | ٧ يحرص المصرف في المرحلة الحالية على تقديم تشكيلة متنوعة ومتمممة من الخدمات المصرفية للزبائن لتحقيق النمو في الأسواق والمبيعات .               |
|         | ٨ يتميز سوق المصرف بعدم الاستقرار نتيجة تزايد حدة المنافسة .   |
|         | ٩ ترتبط أقسام المصرف بوسائل الاتصالات جيدة للسرعة في اتخاذ القرار وإنجاز المهام .  |
|         | ١٠ يتميز المصرف في المرحلة الحالية بظهور طبقة المديرين المحترفين الذين يشغلون مراكز السيطرة واتخاذ القرار ويتمتعون باستقلالية تامة عن المالكين |
|         | ١١ ولجأ المصرف حالياً لتطبيق نظم رقابية شديدة واتصالات أكثر رسمية .  |
|         | ١٢ يسعى المصرف للمحافظة على الحصة السوقية وتحقيق السمعة العالية .  |
|         | ١٣ تشجع إدارة المصرف أكثر الك الموظفين في عملية اتخاذ القرار .   |
|         | ١٤ يواجه المصرف في المرحلة الحالية انخفاضاً في مستوى الأرباح بسبب زيادة حدة المنافسة .   |
|         | ١٥ يهتم المصرف بجهود البحث والتطوير لمواصلة تقديم خدمات جديدة للزبائن .  |
|         | ١٦ يحتاج المصرف في المرحلة الحالية إلى تغيير في الهيكل التنظيمي والمسر التجويات المعتمدة للتغلب على الجمود التنظيمي الذي يتصف به حالياً .      |
|         | ١٧ تُعد حالة الانكماش في تقديم الخدمات ودخول الأسواق الجديدة من المظاهر التي تواجه المصرف حالياً .   |
|         | ١٨ يواجه المصرف ضغوطاً داخلية وخارجية تهدد بقاءه في المستقبل .   |
|         | ١٩ ينخفض اهتمام المصرف في المرحلة الحالية بجهود البحث والتطوير والأفكار الإبداعية .  |
|         | ٢٠ يراجع المصرف حالياً زيادة في أعداد الموظفين ويطه في إجراءات العمل وعدم الاستجابة لمتطلبات الزبائن .   |

| الإجابة | ت  |
|---------|--|
|         | ثانياً: أبعاد الهيكل التنظيمي  |
|         | ٢١ هناك مجموعة مكتوبة من الأنظمة والقرارات والتعليمات تستند إليها أقسام المصرف المختلفة عند أداء وظائفها .                               |
|         | ٢٢ هناك مجموعة محددة وواضحة من السياسات والقواعد والإجراءات تحكم سلوك الموظفين أثناء أداء واجباتهم بشكل مستقل عن خصائصهم الشخصية .       |
|         | ٢٣ تسير علاقات العمل بين أقسام وشعب المصرف وفقاً لقرود رسمية محددة   |
|         | ٢٤ عدد القرارات التي تُتخذ في المستويات الإدارية العليا أكبر من عدد القرارات التي تُتخذ في المستويات الدنيا .                            |
|         | ٢٥ تتأثر أغلب نشاطات ووظائف المصرف بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا .  |
|         | ٢٦ تفرض المستويات الإدارية العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا .                               |
|         | ٢٧ هناك تباين واضح في طبيعة الأعمال التي تؤديها الوحدات الإدارية (الأقسام والشعب) التي تقع في مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي للمصرف . |
|         | ٢٨ هناك تعدد وتوسع في الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها .   |
|         | ٢٩ يقدم المصرف خدماته من خلال فروع المنتشرة في عدد كبير من المواقع الجغرافية .   |

## **Abstract**

This Research deals with the relationship between Organizational Life Cycle, Organizational Structure and measures their effects on Organizational performance. To ensure that, four main hypotheses were formulated and examined in a sample of Iraqi Banking Systems through the preparing a Special questionnaire. This questionnaire which is answered by (CEOs) consists of two parts. The first one is speafied to determine Organizational life cycle stages, while the second part explores Organizational structure dimensions. The performance indicators were measured by using (Kaplan and Norton) model depending on Annual reports and Balance sheets (1999-2002)(2004). For verifying these hypotheses, many Statistical Tools had been used, some of these tools were: Arithmetic Mean, Standard of Deviation, Coefficient of Variation, Spearman Correlation Coefficient, (T) Test, Multiple Regression Analysis, Fisher Test And Analysis Of Variance (ANOVA). The result of the analysis shows that Organizational life cycle and Organizational structure are related and have effects on the performance. The study ends with a number of recommendations related to the research variables, and for further research.