

المتطلبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة

في اتخاذ القرارات الإدارية

لمياء عيد عطا ابراهيم

الملخص:

يهدف البحث بصورة أساسية الى تقديم صورة للمتطلبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية تجمع في طياتها مزايا إدارة المخاطر و الترابط بين الأربعة دائم الأساسية للجينات التنظيمية وقد أظهرت الدراسات السابقة وجود فجوة في تطبيق الدعائم الأربعة للجينات التنظيمية على البنوك التجارية بمصر . وقد تناولت الباحثة شرح تفصيلي للدعائم الأربعة وعلاقتها بإدارة المخاطر وكيف اثر المتغيران على عملية اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) . وتناولت الباحثة في المرحلة الثالثة الدراسة الميدانية على البنوك التجارية العاملة في مصر وكيف أثرت اجتماع المتغيرات على قرارات المديرين في ادارة المخاطر سواء التشغيلية أو الائتمانية (. توصى الدراسة توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بالمديرين الشباب والذين لديهم ميل للمخاطرة حيث ان القاعدة الذهبية للربح هي المخاطرة في ظل زيادة قوة المنافسة في الخدمات البنكية في البنوك التجارية محل الدراسة .

Abstract :

The main aim of the research is to provide a picture of the requirements for regulatory genes to reduce risk in managerial decision making, combining the advantages of risk management and the interrelationship between the four permanent core organizational genes.

Previous studies have shown a gap in the application of the four pillars of regulatory genes to commercial banks in Egypt. The researcher explained in detail the four pillars and their relation to risk management and how the variables affect the decision making process in the absence of certainty (planning -

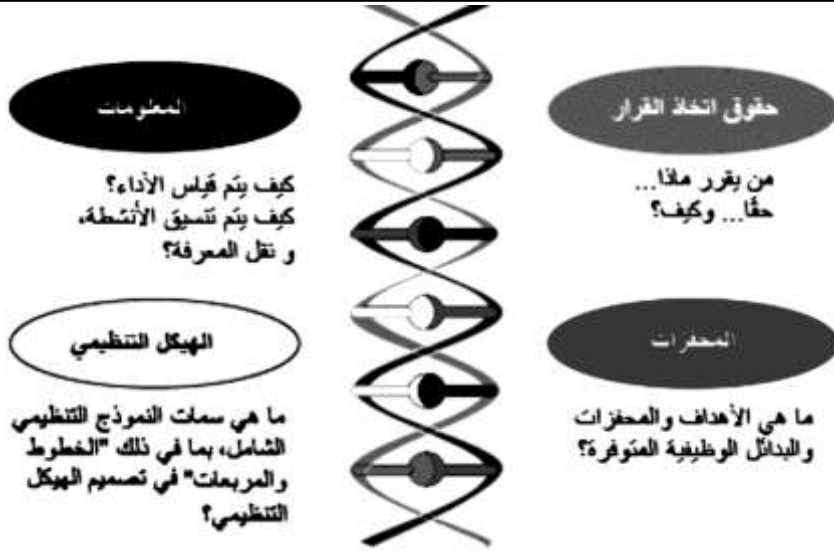
organization - guidance - supervision).

In the third stage, the researcher studied the field study on commercial banks operating in Egypt and how the meeting of variables affected the decisions of managers in the management of risks, both operational and credit.

The study recommended that the researcher should take care of young managers who have a tendency to risk as the golden rule of profit is risk in light of the increased strength of competition in banking services in the commercial banks under study.

أولاً : مقدمة الدراسة :

يشهد الواقع العالمي للمنظمات تطورا هائلا نتيجة للتطور التكنولوجي المستمر، مما ساعد هذه المنظمات على التواصل عبر القارات وتحطيم الحواجز الثقافية، التي حالت كثيرا دون تقدم بعضها، وخاصة تلك التي تقع في الدول النامية، وكان هو الحدث والاكتشاف في سؤال طرحته شركة (Booz Allen Hamilton) عام ٢٠٠٢ ما هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تحدد شخصيتها؟ فقامت بعمل استقصاء شمل ١٠٠ دولة و٢٣ قطاع و٨ أقسام داخل كل شركة (المسدي ٢٠٠٩). وتوصلت إلى أن لكل منظمة خصائصها الفريدة التي تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتى التي تعمل معها في نفس المجال، الأمر الذي دفع الكتاب والباحثين إلى محاولة معرفة تلك الخصائص التي تمثل الحمض النووي للمنظمات والتي أمكن حصرها في أربعة عوامل (كورموسومات) محددة للجين التنظيمي (جين الأداء) وهي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات والهيكلي، والمحفزات). ويوضح الشكل التالي الدعائم الأربعة :



شكل رقم (١)

الدعائم الأربعة المكونة للوصمة التنظيمية

Source :

Neilson,G.L., "Profiles in organizational DNA Research and Remedies, **strategy+ business**, 2004.

وتقوم هذه الدراسة علي دراسة الخصائص التنظيمية للمنظمة التي تحد من المخاطرة لدي المديرين في البنوك التجارية . كما تقوم الدراسة أيضاً باستكشاف الارتباط بين درجة المخاطرة هذه لدي المديرين محل الدراسة وبعض العوامل التنظيمية (الوظيفة، نوع البنك، المستوى الإداري).

ثانياً : مصطلحات الدراسة :

- ١- **الجينات التنظيمية** : هي عبارة عن اربعة ابعاد تنظيمية تعمل علي تمييز شخصية المنظمة ، تحدد للمنظمة كيف تؤدي عملها ، وتساعد المديرين في تحديد السمات المميزة لمنظماتهم وهذه الأبعاد هي (حقوق اتخاذ القرار- المعلومات – المحفزات – الهيكل التنظيمي) .
- ٢- **المخاطرة** : الشك المتولد لدى الفرد والذي يتعلق بنتيجة مستقبلية حتى لو عرفنا كل النتائج الممكنة واحتمالا توقعه .
- ٣- **القرارات** : هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل .

١/١ : دراسة (Frank Galimoto, et, al) 2006 :

اتجهت الدراسة إلى المنظمة من منظور الميزة التنافسية التي تحملها في مصفوفتها (ال قالب) (Matrix) وأن هذه الميزة هي مفتاح المصفوفة الحقيقي ، وأنه لم يعد من اللائق للمنظمات في ظل ظروف المنافسة العالمية أن تُعالج العلامة التجارية ، والفئة وجغرافيا المنظمة، بل عليها أن تبحث تنظيميا في أمرين :

أ- بذل المزيد من نقل الخطوط والمربعات بالهيكل التنظيمي ، ودمج وتوحيد حقوق اتخاذ القرار ، والمحفزات ، وتدفق المعلومات .

ب- كما يتعين عليها أن تحتفظ بوظائف قوية منها التخطيط الاستراتيجي، والتمويل والتسويق ، والمراقبة والتنسيق وضبط توجه المؤسسة ككل .
وعلى فإن الأسس الموضوعية في مصفوفة المنظمة تسعى إلى تحقيق النمو، وسرعة الاستجابة للتغيرات السريعة وتقييم أبعاد متعددة في وقت واحد .

٢/١ : دراسة (Gary Neilson, et, al, 2008):

والتي تناولت أسرار التنفيذ الناجح للاستراتيجية ، والذي يعتبر هو ناتج الآلاف القرارات التي يتم اتخاذها يوميا من جانب العاملين الذين يعتمدون علي المعلومات المتاحة في اتخاذ القرارات واهتماماتهم الشخصية. تم التعرف علي أربع عوامل أساسية للتأثير علي تنفيذ القرارات وهي حقوق اتخاذ القرار، المعلومات والمحفزات ، والهيكل.

توضيح عملية اتخاذ القرار: تحديد من هو صاحب القرار ومن عليه توفير المدخلات.

التأكد من تدفق المعلومات: من خلال ترقية المديرين علي نفس المستوي الإداري ليتم تكوين شبكات وهي أساس للاستراتيجيات. هذا ويجب تحديد أصحاب القرارات .

وقد توصلت الدراسات إلي أن السبب في فشل التنفيذ هو أن المنظمات تبدأ مباشرة في إعادة تنظيم الهيكل وتُهمَل أهم الدوافع فعالية وهي حقوق اتخاذ القرار وتدفق المعلومات.

وقد أجرت الدراسة شركة (Booz Allen Hamilton) على ٢٦٠٠٠ من العاملين في ٣١ شركة للوقوف على السمات التي تؤثر على فعالية تنفيذ الاستراتيجية.

٣/١ : دراسة المسدي: ٢٠٠٩:

وهي دراسة بعنوان نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية ، بالمستويات الـ (الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة) لمعرفة العلاقة بين الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) ، ودوافع العاملين نحو العمل (الانتماء للإنجاز، القوة).
وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تختلف دوافع العاملين نحو العمل، اختلافا معنويا تبعا للاختلاف في الجينات التنظيمية DNA organizational .
- تؤثر الجينات التنظيمية المكونة لشخصية المنظمة تأثيرا معنويا ، على دوافع العاملين نحو العمل.

٤/١ : دراسة لبده (٢٠١٥)

دراسة بعنوان أثر الجينات التنظيمية علي قدرات المرؤوسين الابتكارية وقد اجريت الدراسة علي عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، بالمستويات الـ(الإدارة العليا ، والإدارة الوسطي) لمعرفة مدي تأثير الجينات التنظيمية والمكونة من (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي) علي قدرات المرؤوسين الابتكارية

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- وجود تأثير معنوي ايجابي لكلا من (المحفزات ، وجودة المعلومات ، الهيكل التنظيمي) علي قدرات المرؤوسين الابتكارية .
- ب-أوضحت الدراسة أنه علي الرغم من أن قدرات المرؤوسين الابتكارية تتأثر بمجموعة من محددات الجينات التنظيمية إلا أن هذه المحددات قد تختلف في ترتيب تأثيرها علي قدرات المرؤوسين الابتكارية ، فقد جاء الهيكل التنظيمي في المقام الأول ، يليها المحفزات ثم جودة المعلومات .

٥/١ : دراسة الساعدي ، زعلان (٢٠١٦)

بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية DNA

لمياء محمد عطلا ابراهيم

لنظمات الأعمال في عينة من المصارف العراقية " تناولت الدراسة اسهام عمليات إدارة المعرفة من خلال ابعادها الفرعية (التكوين ،التخزين والاسترجاع ، النقل ،الاستثمار) في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) بأبعادها(الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات) وتم اختيار عينة مؤلفة من(٢٥٠) شخصا من مديري و رؤساء اقسام المصارف الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء جرى استطلاع أرئهم بموجب استبانة معدة لهذا الغرض .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١- إن الارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة كان أعلى منه في البصمة الوراثية التنظيمية بما يقود إلى فهم العينة الكبير والواضح لمكونات ادارة المعرفة عن البصمة الوراثية ولعل حداثة الموضوع شكلت عامل استغراب مفاهيمي ضيب المعنى لدى العاملين إذ يصعب تلمس آثار البصمة الوراثية اسوة بإدارة المعرفة وابعادها وبالتالي فإنهم لم يدركوا تماما ما تسهم بها لبصمة الوراثية من اكسابها سمة مميزة. الى جانب تقدم بعد تكوين المعرفة من بين جميع ابعادها اذ جاء بالمرتبة الاولى فيما جاء بعد استثمار المعرفة بالترتيب الاخير، وتقدم بعد خزن المعرفة على نقلها .

٢- الدراسات المتعلقة بالمخاطر

١/٢ :دراسة البحيسي والشريف (٢٠١٠)

بعنوان " مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية : دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بقطاع غزه " هدفت الدراسة الى التعرف على مخاطر المعلومات وكيفية مواجهتها والحد من أثرها . وقد توصلت الدراسة من خلال شقها التطبيقي الى عدم حدوث هذه المخاطر بشكل متكرر ، وأرجعت سبب حدوث هذه المخاطر الى قلة الخبرة والتدريب لدى موظفي البنوك ، وضعف الإجراءات الرقابية المطبقة وأوصت هذه الدراسة بضرورة توفير كوادر متخصصة في تقنية المعلومات لتوفير الدعم التقني للقائمين على النظام ، وضرورة وجود كوادر متخصصة في مواجهة المخاطر وتقبل التعامل معها وضرورة تطوير نظم الرقابة الداخلية المطبقة للحد من آثار هذه المخاطر .

٢/٢ : دراسة (Muhrala&Ogundeji,2013)

"Computerized Accounting Information Systems and Perceived Security threats in Developing Economies : The Nigerian Case"

لمياء محمد عطلا إبراهيم

هدفت الدراسة الى تقصى آراء عينة الدراسة حول مدى حدوث المخاطر والتهديدات التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ، وأي من هذه المخاطر الأكثر حدوثاً والأكبر أثراً .

توصلت الدراسة الى أهم مخاطر تواجه النظم الالكترونية في المنشآت النيجيرية مجل الدراسة وهي الإدخال العرضي للبيانات غير الصحيحة من قبل الموظفين ، والتخريب العرضي للبيانات من قبل الموظفين ، والإدخال المعتمد للبيانات غير الصحيحة من قبل الموظفين ، ومشاركة كلمة المرور بين الموظفين .

٣/٢ : دراسة حسويه (٢٠١٤)

بعنوان " إدارة مخاطر الائتمان في ضوء مقررات لجنة بازل ٢ مع التطبيق على الحالة المصرية " هدفت الدراسة الى تحليل طبيعة عملية منح التسهيلات الائتمانية وما يرتبط بها من مخاطر بالإضافة الى تحليل مدى قدرة الجهاز المصرفي المصري على التوافق مع مقررات بازل ٢ في إطار قياس وادارة مخاطر الائتمان وما يرتبط بذلك من توفر لمقومات التطبيق فضلا عن توفر البيئة السليمة للرقابة الداخلية والحوكمه .

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق اتفاقية بازل ٢ في ادارة مخاطر الائتمان بالقطاع المصرفي المصري مما يدعم استقرار القطاع المصرفي المصري

٤/٢ : دراسة عقل (٢٠١٦)

بعنوان " ادارة مخاطر نظم المعلومات الإلكترونية بغرض دعم التقرير المالي- دراسة تطبيقية" هدفت الدراسة الى تقديم اطار مقترح لإدارة مخاطر نظم المعلومات الإلكترونية وتوجيه الموارد البشرية للتأقلم مع مواجهة المخاطر وكيفية التعامل معها وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق اطار الادارة الاستراتيجية للمخاطر ومبادئ حوكمه تكنولوجيا المعلومات تأثيراً ايجابياً على إدارة مخاطر نظم المعلومات الإلكترونية وبالتالي تخفيض المخاطر والتهديدات التي تقوض فرص الحصول على معلومات ملائمة .

الدراسات المتعلقة بالقرارات :

١/٣ : دراسة(الموجي ، ٢٠١٠)

دراسة بعنوان " دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات :حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في محافظة المنوفية " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة

لمياء محمد عطلا إبراهيم

اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في محافظة المنوفية . تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الموظفين الذين تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام ورئيس قطاع في وزارة التربية والتعليم في محافظة المنوفية البالغ عددهم ١٢٠ مفردة . أظهرت الدراسة أن توفير تقنيات الاتصال يساهم في فعالية اتخاذ القرارات ، كذلك أظهرت أن وسائل الاتصال (الإدارية) ووسائل الاتصال المكتوب ووسائل الاتصال الشفوي ، ووسائل الاتصال غير اللفظي ، ووسائل الاتصال المصورة ، ووسائل الاتصال الإلكتروني لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم وأوصت الدراسة بنشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة واستغلال التقنية الحالية الموجودة في الوزارة في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال

٢/٣ : دراسة (العتيبي ، ٢٠١٠)

بعنوان " أثر التنظيم غير الرسمي علي اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الامنية دراسة تطبيقية علي جهاز الامن العام بالرياض " الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في فحص أثر التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وهي:

١ -تحديد مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية.

٢ -تحديد مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى التنظيم غير الرسمي في

المنظمات

الأمنية باختلاف خصائصهم الشخصية؟

٣ -تحديد مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية

وأسفرت عن النتائج الهامة التالية :

١ -إن مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مرتفع.

٢ -إن مستوى كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولتها الدراسة تزيد من فاعلية هذا التنظيم .

٣/٣ : دراسة (عياد ، ٢٠١٥)

بعنوان "ادارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار الاداري بجامعة الملك

عبدالعزيز"

استهدفت الدراسة التعرف علي مدي مساهمة إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار

المتطلبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية

لمياء محمد عطلا إبراهيم

من خلال خطواته وتحديد العلاقة بين ادارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار في الجوانب الأكاديمية .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة

١- كانت ممارسات عمليات ادارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز لدي القيادات

الأكاديمية بدرجة كبيرة بمتوسط ٣.٩٩ واعلي ممارسة كانت للبعد الاجتماعي

٢- درجة مساهمة إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار من خلال خطواته من

وجهة نظر أفراد العينة كانت كبيرة .

ويمكن تحديد الفجوة البحثية كما في جدول (١) :

جدول (١) الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
١- أسفرت الدراسات السابقة أن الاهتمام بالجينات التنظيمية يؤثر على كافة المستويات الإدارية.	١- أغفلت الدراسات السابقة دور الجينات التنظيمية في المنظمات الخدمية .	تتناول الباحثة في هذه الدراسة الجينات التنظيمية وأثرها على الميل للمخاطرة واتخاذ القرارات وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية :
٢- وجود علاقة ارتباط بين الجينات التنظيمية وبعض المتغيرات الإدارية مثل نمو المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية .	٢- لا توجد دراسة وخاصة العربية منها تناولت موضوع الجينات التنظيمية وأثرها على الميل للمخاطرة والقرارات .	١- التعرف على دور بعض الجينات التنظيمية المتمثلة في مجموعة من الأبعاد (حقوق اتخاذ القرارات ، المعلومات ، الهيكل التنظيمي ، المحفزات) على ميل المديرين للمخاطرة.
	٣- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف مجال التطبيق	٢- تحديد أهم عناصر الجينات التنظيمية تأثيرا على الميل للمخاطرة .

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مشكلة الدراسة :

تعد الجينات التنظيمية والميل نحو المخاطرة من الأمور الهامة التي تسعى إليها منظمات الأعمال بمختلف أشكالها من أجل تحسين الصورة الذهنية والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق سمعة طيبة للمنظمة بين المتعاملين مع البنوك التجارية محل التطبيق .

وفي ضوء التعرف على آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ، قامت الباحثة بعمل اختبار مبدئي لعينة قوامها (٤٠ مفردة) ، وكانت نتائج التحليل الاحصائي لهذه العينة كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٢) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات البحث على أساس الوسط الحسابي والنسبة المئوية

أعلى من الوسط الحسابي		المحايد		أقل من الوسط الحسابي		المتغيرات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٠	٤	٣٧,٥	١٥	٥٢,٥	٢١	الجينات التنظيمية
١٧,٥	٧	٢٢,٥	٩	٦٠	٢٤	الميل للمخاطرة
٦٥	٢٦	١٧,٥	٧	١٧,٥	٧	اتخاذ القرارات

المصدر : إعداد الباحث

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي :

١- يرى ٥٢,٥% من أفراد عينة الدراسة عدم إدراك لمفهوم الجينات التنظيمية داخل البنوك التجارية محل التطبيق ، في حين يرى ٣٧,٥% أنهم محايدون في الرأي حول المفهوم ، بينما كان ١٠% من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الرأي أن البنوك التجارية يدركون مفهوم الجينات التنظيمية .

٢- يرى ٦٠% من أفراد عينة الدراسة أن المديرين بالبنوك التجارية لا يسعون نحو الميل للمخاطرة ، كما يرى ٢٢,٥% من أفراد عينة الدراسة أنهم محايدون في الرأي ، ويرى ١٧,٥% من عينة الدراسة أن المديرين يسعون إلى الميل نحو المخاطرة في القرارات .

٣- يرى ٦٥% من عينة الدراسة وجود جودة في اتخاذ القرارات داخل

لمياء محمد عطابراهيم

البنوك التجارية محل التطبيق ، في حين يرى ١٧,٥% من عينة الدراسة أنهم محايدون وكذلك النسبة أنه لا توجد جودة في القرارات لدى المديرين بالبنوك التجارية محل التطبيق .

ومن خلال ذلك أسفرت النتائج أيضا عن وجود مجموعة من الظواهر المتعلقة بالمشكلة وهي على النحو التالي :

أ- الظواهر المتعلقة بالجينات التنظيمية :

يمكن بلورة الظواهر التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الاستطلاعية والمتعلقة بالجينات التنظيمية على النحو التالي :

١- عدم وجود قنوات رسمية بمعظم البنوك التجارية تستهدف تداول المعلومات بين العاملين

٢- انخفاض هيكل المحفزات داخل البنوك التجارية بين العاملين .

٣- الجودة في اتخاذ القرارات من جانب معظم المديرين بالبنوك محل التطبيق .

٤- عدم وضوح بعض خطوط السلطة بين بعض العاملين بالبنوك التجارية نتيجة عدم وضوح بعض الهياكل التنظيمية بالبنوك في بعض الوظائف .

ب- الظواهر المتعلقة بالميل للمخاطرة :

توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة من الظواهر وهي على النحو التالي:

١- انخفاض رغبة بعض المديرين نحو الميل للمخاطرة .

٢- انخفاض رغبة بعض المديرين في زيادة حجم الاستثمارات من خلال القرارات الاستراتيجية مثل الاندماج ، مما يؤدي إلى انخفاض الرغبة للمخاطرة لديهم .

ج- الظواهر المتعلقة بالميل للمخاطرة :

١- سعي المديرين نحو تحقيق الجودة في القرارات بين العاملين .

٢- رغبة المديرين في السعي نحو اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية .

من خلال ما سبق ، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

١- هل يوجد تأثير للجينات التنظيمية على الميل نحو المخاطرة بالبنوك التجارية محل التطبيق ؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد ؟

٢- ما مدى تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على ميل المديرين نحو المخاطرة واتخاذ القرارات بالبنوك التجارية محل التطبيق ؟ وما تفسير ذلك ؟

خامساً: أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي على النحو التالي :
- ١- التعرف على مدى وجود تأثير للجينات التنظيمية على الميل نحو المخاطرة بالبنوك التجارية بمصر .
 - ٢- توضيح تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على ميل المديرين نحو المخاطرة واتخاذ القرارات بالبنوك التجارية بمصر .

سادساً: فروض الدراسة :

تسعى هذه الدراسة في ضوء أهدافها إلى اختبار مدى صحة الفروض التالي:

الفرض الأول

لا يوجد ارتباط معنوي بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وقراراتهم .

الفرض الثاني

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة بالبنوك محل الدراسة .

الفرض الثالث

لا يوجد تأثير معنوي لميل المديرين للمخاطرة على قرارات المديرين .

الفرض الرابع

لا يوجد تأثير معنوي لكل من الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة على قرارات المديرين

سابعاً: أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الربط بين الجينات التنظيمية بأبعادها الأربعة وبين ميل المديرين للمخاطرة ، علاوة على أهمية متغيرات الدراسة التي جانب أهميه الدراسة على المستوى العلمي والمستوى التطبيقي .

أ- الأهمية العلمية :

- ١- هذه الدراسة تتناول مفهومين من المفاهيم الحديثة للإدارة ، وهما الجينات التنظيمية وتقبل المديرين للمخاطرة .
- ٢- بالرغم من أهمية دراسة درجة تقبل المخاطرة واتجاهات المديرين نحو المخاطرة الا أن هذا النوع من الدراسات لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في ادارة الأعمال.

الأهمية التطبيقية :

١- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين بالبنوك بصفة عامة ، والبنوك التجارية بالدقهلية بصفة خاصة معالجة سليمة للجينات التنظيمية ،التي تساعد في تقبل العمل في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد .
تتبع أهمية هذه الدراسة ايضاً من أهمية القطاع التي تتم عليه الدراسة حيث ان البنوك من عصب الحياة الاقتصادية ومن القطاعات اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشروعاتها ويساهم بنسبة ٣٠.٩ في الاستثمارات القومية .
تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك التجارية محل التطبيق ، وقد بلغ عددهم وفقاً للنشرات الإحصائية الصادرة عن البنك المركزي (١٤١٠) ، ويمكن توضيح مجتمع الدراسة والنسبة المتعلقة بكل مجتمع ، كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٣) مجتمع وعينة الدراسة

العينة	المجتمع	اسم البنك
٦٥	٣٠٠	البنك الأهلي المصري
٦٩	٣٢٠	بنك مصر
٥٢	٢٤٠	بنك القاهرة
٤٦	٢١٠	بنك الاسكندرية
١٢	٥٥	المصرف المتحد
١١	٥٠	البنك التجاري الدولي
٩	٤٤	كريدي اجريكول مصر
٧	٣٣	البنك القطري
٧	٣٥	بنك أبو ظبي الوطني
٦	٣٠	البنك العربي الإفريقي
٥	٢٥	البنك المصري الخليجي
٤	٢٠	بنك HSBC
٤	٢٣	البنك الوطني المصري
٥	٢٥	البنك الأهلي المتحد
٣٠٢	١٤١٠	الاجمالي

المصدر : إعداد الباحث في ضوء النشرة الإحصائية الصادرة عن البنوك المصرية .

عاشراً: أسلوب الدراسة :

يتمثل أسلوب الدراسة في الآتي :

أ- أنواع البيانات المطوبة :

١- **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الكتب والبحوث والدراسات العلمية العربية

والأجنبية والنشرات والتقارير ومواقع الإنترنت ،في مجال الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة . وكذلك الدراسات السابقة التي تعرضت لهذه البنوك التجارية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية .

٢- **البيانات الأولية:** تتمثل هذه البيانات في البيانات التي قامت الباحثة في

جمعها من هذه البنوك التجارية فيما يتعلق بالجينات التنظيمية والبنوك التجارية ،ومن أجل ذلك سوف قامت الباحثة بعمل دراسة ميدانية .

ب- أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في تجميع البيانات من مصادرها الأولية علي قائمة استقصاء معدة خصيصاً لهذا الغرض بعد إدخال بعض التعديلات عليها بما يتوافق وطبيعة المتغير التابع، بحيث تتضمن مجموعة أسئلة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وقامت الباحثة بالاسترشاد بالقوائم المتاحة في هذا الصدد، ومنها قائمة الاستقصاء الخاصة بالدكتور عادل المسدى حيث اعتمدت الباحثة في القائمة علي ٥٠% منها. وايضاً اعتمدت الباحثة علي ٣٠% من قائمة شاهيستا سعيد لبدو وكذلك ما أورده الدراسات والبحوث والكتابات السابقة فيما يتعلق بمتغيرات الدراة وتحتوي قائمة الاستقصاء علي (٦٨) سؤال وكلها من الاسئلة المغلقة والمحددة الاجابة حتي يسهل علي أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، كما يساعد علي تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً .

الحادي عشر : حدود الدراسة :

أ. حدود تطبيقية

تقتصر الدراسة التطبيقية علي البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية وذلك نظرا لمحل اقامة الباحثة وموقع عملها ومراعاة البعد الجغرافي بحيث تخدم نتائج الدراسة البيئة المحيطة ، وسهولة تجميع البيانات ومراعاة عامل الوقت .

ب- الحدود البشرية

المطلوبات الواجب توافرها في الجنبات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية

لمياء محمد عطلا ابراهيم

تقتصر الدراسة على العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمحاظته الدقهلية .
ج- الحدود الزمانية :

قامت الباحثة بتجميع البيانات الميدانية خلال النصف الثاني من عام ٢٠١٦ م .
د- الحدود المكانية :

تقتصر هذه الدراسة علي البنوك التجارية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية(جدول ٩/١)

الثاني عشر: أساليب التحليل الإحصائي :

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على أسلوب تحليل المسار

باستخدام الأداة التحليلية AMOS (Analysis Of Moment Structures)

معامل الفا كرومب وقياس الثبات والصدق - تحليل العميل التوكيدي لقياس صدق

العبارات - حساب الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة - تحليل

المسار لدراسة العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة - المعادلات الهيكلية لدراسة

العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة - اختبار مان وتني لتحليل الفرق

بين مجموعتين - تحليل كروسكالواليز لتحليل الفرق بين اكثر من مجموعتين واختارت

الباحثة هذا الأسلوب لاختبار مدى صحة فرض الدراسة ،باعتباره يساعد في تفسير

العلاقات السببية بين المتغيرات .

نتائج الدراسة :

(١) وجود علاقة معنوية لمعظم المتغيرات الممثلة لحقوق اتخاذ القرارات علي عملية اتخاذ

القرارات الادارية وازداد هذا التأثير مع دخول المتغير الوسيط وهو ميل المديرين

للمخاطرة .

وتأتي هذه النتيجة متفقة مع ما توصل اليه Gary Neilson,et,al,200^١من

نتائج وذلك بالنسبة لوجود فروق معنوية بين الشركات ا فيما يتعلق بحقوق

اتخاذ القرار .

(٢) هناك مجموعة من العناصر تساهم في تكوين قدرة الهيكل التنظيمي علي ميل

المديرين للمخاطرة وأثر ذلك علي قراراتهم . ويمكن ترتيب هذه العناصر وفقاً

لأهميتها النسبية كما يلي:

أ- شكل الهيكل التنظيمي .

ب- عدد المستويات التنظيمية .

ت- السمعة والمصداقية والعلاقات .

ث- مدي تداخل الادوار التي يقوم بها العاملون بالبنك

وتأتي هذه النتيجة متفقة مع ما توصل اليه عادل المسدي من نتائج حول المستويات ال (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة) لمعرفة العلاقة بين الجينات التنظيمية، كذلك اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل اليه شاهيستا لبد حيث اتضح وجود علاقة بين ابعاد الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد الجينات التنظيمية ومستويات الادارة وقدرات المرؤوسين الابتكارية .

(٣) أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ايجابية للمحفزات كأحد ابعاد الجينات

التنظيمية علي القرارات الادارية وتزداد بتدخل ميل المديرين للمخاطرة .

(٤) أوضحت الدراسة أنه علي الرغم من أن القرارات الادارية في ظل ميل المديرين

للمخاطرة تتأثر بمجموعة من محددات الجينات التنظيمية إلا أن هذه المحددات قد

تختلف في ترتيب تأثيرها علي القرارات الادارية ، فقد جاء الدوافع والالتزامات في

المقام الاول ، يليه جودة المعلومات ثم الهيكل التنظيمي . وقد اختلفت الدراسة مع

دراسة لبد حيث اثبتت اختلاف الترتيب فقد جاء الهيكل التنظيمي في المقام الاول يليه

المحفزات ثم المعلومات .

(٥) كشفت نتائج الدراسة عن عدم معنوية تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات علي

ميل المديرين للمخاطرة ، وهذه الدراسة اختلفت مع دراسة شاهين حيث توصلت

تلك الدراسة الي أن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات لها تأثير ايجابي علي

قدرات المديرين علي اتخاذ القرارات.

جدول رقم (٤) أهداف الدراسة ومدى تحقيقها

م	الهدف	كيفية تحقيقها	النتيجة
١	التعرف علي العلاقة بين الجينات التنظيمية وتقبل المديرين للمخاطرة في البنوك محل الدراسة	مراجعة الاطار النظري ونتائج اختبارات الفروض	تم تحقيق الهدف
٢	التعرف علي ابعاد الجينات التنظيمية وتأثيرها علي ميل المديرين للمخاطرة	نتائج اختبار الفرض الثاني	تم تحقيق الهدف
٣	التعرف علي تأثير ميل المديرين للمخاطرة علي قراراتهم	نتائج اختبارات الفروض الدراسات السابقة	تم تحقيق الهدف
٤	التعرف علي تأثير الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة علي قراراتهم	نتائج اختبار الفرض الرابع	تم تحقيق الهدف

المطلوبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية

لمياء محمد عطلا إبراهيم

٥	التعرف علي الفروق في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للخصائص التنظيمية (الوظيفة – نوع البنك – المستوى الإداري)	نتائج اختبار الفرض الخامس	تم تحقيق الهدف
---	---	---------------------------	----------------

المصدر: من اعداد الباحثة طبقاً للاطار النظري والدراسات السابقة ونتائج اختبار الفروض

رابعاً : التوصيات

في ضوء الاطار النظري للبحث وبناء علي نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض بعض التوصيات المقترحة والتي قد تساهم في زيادة فعالية الأداء وتحسينه وتطويره وتعمل علي دعم روح المخاطرة .

- (١) توصي الباحثة المسؤولين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة بتبني الذي قدمته تلك الدراسة .
- (٢) توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بالمديرين الشباب والذين لديهم ميل للمخاطرة حيث ان القاعدة الذهبية للربح هي المخاطرة في ظل زيادة قوة المنافسة في الخدمات البنكية في البنوك التجارية محل الدراسة .
- (٣) الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحديد الابعاد والملامح الشخصية لكل بنك من البنوك محل الدراسة ومدى تأثيرها علي ميل المديرين للمخاطرة وبالتالي الاستفادة منها في دعم القرارات .
- (٤) التوسع في استخدام أساليب التحفيز المختلفة ، وبصفة خاصة المعنوية وخلق الانسجام بين العاملين لما لها من أكبر الأثار في دعم روح المخاطرة لدي الافراد وهو ما اثبتته الدراسة .
- (٥) زيادة الاهتمام بالتدريب والتهيئة للمديرين في البنوك محل الدراسة في بيئة بها قدر عالي من المخاطر .

المراجع

أولا : المراجع العربية :

أ- الكتب :

- 1- الضباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة. الرياض: مكتبة الصباح للنشر، ١٩٩
- 2- العادلوني، أكرم، ٢٠١٢، "فلسفة العمل المؤسسي ودورة حياة المؤسسة"
- 3- الفرا، ماجد محمد وأخرون، ٢٠٠٣: "الإدارة المفاهيم والممارسات"، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- 4- الكتبي، محسن علي، مبادئ الإدارة، الاسماعلية، مكتبة علي عبد الدايم، ٢٠٠٨

ب- الدوريات :

- 1- البغدادي، محمد عبد الحافظ، ٢٠٠٩، قياس الفروق بين اتجاهات قيادات البنوك التقليدية والاسلامية السعودية نحو المخاطرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة المجلد الرابع، العدد ٤٦
- 2- البنك المركزي المصري، "التطورات النقدية والمصرفية"، المجلة الاقتصادية، المجلد الثامن والأربعون، العدد الأول، ٢٠٠٧-٢٠٠٨، ص ٢٧. (بيان بالبنوك المسجلة بالبنك المركزي المصري في ٢٠١١/٨/٧ www.cbe.org.eg).
- 3- البلداوي، شاكر والرفاعي، خليل وجلال، محمود، ٢٠١٢: "إدارة المخاطر في ظل اركان التحكم المؤسسي دراسة ميدانية في البنك العربي الاردني، مجلة المنصور، العدد ١٨.
- 4- الجبلاوي، انتصار كاظم، ٢٠١٦: "تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق" مجلة الهندسة، المجلد ٢٢، العدد ٦.
- 5- الدهراوي، كمال الدين، الاتجاه نحو المخاطرة وأثره على العلاقة بين العائد والمخاطرة مع دراسة تجريبية على الكويت، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، العدد ٨١، ٢٠٠٥، ص ٢٠٢-٢٢٩.
- 6- الساعدي، مؤيد وزعلان، عبد الفتاح جاسم، ٢٠١٥، دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية DNA لمنظمات الأعمال في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر.
- 7- العنزي، سعد علي: الدليمي، عراكعبود، ٢٠١٥: "تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحميمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٧، العدد ١٣.
- 8- العنزي، سعد علي حمود، ٢٠١٠، "تعظيم الاستراتيجية التنافسية العامة في اطار عوامل النجاح وعملية ادارة المخاطر"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٨٣.
- 9- المقصود، سامح عبد، (٢٠٠٦)، الحمض النووي للمؤسسات مجلة إدارة العصر - الجمعية العربية للإدارة، العدد السادس.

١٠- المسدي، عادل عبد المنعم ، (٢٠٠٩)، نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل ،مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ،العدد الثاني والسبعون (كلية التجارة ،جامعة القاهرة).

a) Periodicals :-

1. Barnes, John F. 2008: "High performance Organizations: programming Organizational DNA for Success", **Southwest Foundation for Biomedical Research**.
2. Bossidy, Larry., Charan, Ram, 2002 "Execution: The Discipline of Getting Things Done ", **Crown Business**.
3. Booz, Allen Hamilton , 2002, "When Everyone Agree But Nothing Changes: Aligning People, Incentives and Knowledge to Overcome Organizational Inertia", *Business Strategy Review*, www.Strategy-business.com.
4. -Blenko , Marcia W., et al , 2010 Jun. "The Decision-Driven Organization", **Harvard Business Review**.
5. Cindy Skrzycki , "Risk Takers , U.S. News and World Report, Jan, 2006 , PP: 60-67
6. -Csaszar, Felipe, 2012: "Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds", *strategic management Journal* 33(6).
7. David G. Knott & Gary L. Neilson, (2006), *Organizing to execute: It's in the DNA*, Ivey Business Journal.
8. Davus, L.E., 1966, October: "Industrial Relations", *A Journal of Economy and Society*, Volume 6, Issue 1.
9. Drucker , Peter F., 1988, Jan : "The coming of the New Organization", *Harvard Business Review* .
10. Dos, Izzet, 2007: "School DNA and Its Transfer", *American Journal of Human Ecology* Vol. 2, No. 1, University of Sutcu Imam, Kahramanmaraş, Turkey
11. Eiii, Hang Shin, and Moon-Gi Sun, (1999), *An Analysis of Structural Determinants of Organizational Effectiveness*, International Journal of

-
- Korean Studies, Vol.3, NO.1, P.P163-189.
12. Fottler, M.D & Ford, R.C. 1995. Empowerment :A matter of degree. Academy of Management Executive, Vol.9, No.3.
 13. Flumerfelt, Shannon, 2008: "Grounded Theory Research for school/districts on organizational learning and development, **Oakland University: pawley Learning Institute**.
 14. Frank Galieto, et, al, (2006), The Matrix Reloaded: The Multi-Axis Organization as Key to Competitive Advantage, Booz Allen Hamilton.
 15. .
 16. Gharmy, B. (2006), "The Factor of Organizational DNA", Harvard Business, Vol, 119, pp:3-10.
 17. Gary Neilson, et, al, (2004), The Seven Types Of Organizational DNA, Strategy, Business, Issue 35.
 18. Gary Neilson, et, al, (2008), The Secrets to Successful Strategy Execution., Harvard Business Review, Issue.
 19. Griffiths - RSM international , Internal Audit and Risk Management , BFSI sector, 6-8 [http:// www astute consultin](http://www.astuteconsultin) .
 20. Owen, Smith Jason, 2011, January : "The Institutionalization of expertise in university Licensing ", University of Michigan , Theory of Society 40(1) .
 21. - Green Mark .R .Risk and Insurance , 3d Ed U.S.A 1980.
 22. Gouilart, Francis J. & Killy James N., 1995: "TransForming the Organization", Publisher: McGraw-Hill, Inc., ISBN: 0-07-034067-6., page 323.