

دور الجينات التنظيمية للحد من المخاطر
بالتطبيق على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية
لمياء عيد عطا ابراهيم

الملخص:

وبالرغم من التطور الهائل الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة إلا انه ظهر اتجاه قوي نحو الحد من المخاطر خاصة في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي التي تشهده المنطقة العربية مما كان له التأثير الاكبر على البنوك العربية وبالتالي العالمية .

وتقوم هذه الدراسة علي دراسة الخصائص التنظيمية للمنظمة التي تؤثر في درجة تقبل المخاطر 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، المستوي الاداري) وتقوم الباحثة بسرد للدراسات السابقة وقامت بعمل دراسة استطلاعية الي جانب تناول المشكلة والاهداف والفروض والمتغيرات وقامت بتحديد حدود البحث المكانية والتطبيقية والزمنية وتم تحديد الاساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة .

Abstract:

Despite the recent development in the world, there has been a strong trend towards risk reduction, especially in light of the economic and political instability in the Arab region, which has had the greatest impact on Arab and global banks.

This study examines the organizational characteristics of the organization that affect the degree of risk acceptance of managers in commercial banks. The study also explores the correlation between this degree of risk for the principals under study and some organizational factors (function, type of bank, level of management ...) The researcher narrated the previous studies and carried out a survey study in addition to addressing the problem, objectives, hypotheses and variables and defined the

limits of spatial and applied research and time was determined statistical methods used to analyze the study data.

اولاً: المقدمة

نظراً لما يشهده العالم من تقدم في العلوم الادارية وخاصة في مجال المنظمات العاملة على الصعيد العالمي مما دفعها لتحقيق تقدماً أكثر وأسرع من السابق حتى تظل متقدمة حتى على نفسها، وكان الاتجاه نحو البحث في ذاتها عما يجعلها تصل إلى ذلك ، 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 و ٢٣ قطاع و ٨ 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 .

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 : احتمال حصول خسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال ، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على تحقيق أهدافه و غاياته .

ثالثاً : الدراسات السابقة :

اهتمت العديد من البحوث في مجال الإدارة في الآونة الأخيرة بالبحث في مجال تميز المنظمة وذلك بدراسة حالات المنظمات التي حققت نجاحات (Gary Neilson,et,al,2004) على المدى الطويل ونتيجة لهذه البحوث فقد توصلت دراساتها إلى أنه لكي يتم دراسة تميز المنظمة بشكل متكامل، فيجب أن تبحث في جميع جوانب تميز هذه المنظمات ، ولهذه البصمة جينات تنظيمية DNA تختلف من منظمة إلى أخرى ، وأن الجين التنظيمي يتكون من:

١- حقوق اتخاذ القرار: Decision Rights.

و هي عبارة عن تحديد التقنيات الأساسية الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات فعليا بالمنظمات.

٢- المعلومات : Information.

و هي الوسيلة الأساسية لنشر ونقل المعرفة داخل المنظمة من الأفراد الذين يملكونها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها .

٣- المحفزات : Motivators.

و هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين ودفعهم لأداء أفضل .

٤- الهيكل التنظيمي : Structure.

و يعبر الهيكل التنظيمي عن الخريطة التنظيمية للمنظمة والتي تحتوى على المستويات الإدارية والتقارير المباشرة والمسار الوظيفي وحركة التنقلات والترقيات .

وحيث أن هذه الدراسة تتناول قياس أثر الجينات التنظيمية DNA على ميل المديرين للمخاطرة ، فإنه يمكن تقسيم الدراسات السابقة المرتبطة بمحور الفكرة التي تدور حوله هذا الموضوع إلى ثلاث مجموعات أساسية يمكن توضيح كل منها فيما يلي :

١- الدراسات التي تناولت الجينات التنظيمية

٢- الدراسات التي المخاطرة .

١- الدراسات المتعلقة بالجينات التنظيمية :

هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت الجينات التنظيمية ، نظرا لحدثة هذا المفهوم سواء على مستوى الدراسات الأجنبية والعربية بل تندر الدراسات العربية بالمكتبة العربية في هذا المجال و عدد قليل بالمكتبة الأجنبية ، وسوف نتناول الباحثة ما أُتيح لها من هذه الدراسات على النحو التالي:

١/١ :دراسة (Gary Neilson,et,al,2004) .

قام الباحثون بعمل دراسة على أهم السمات الأصلية التي تؤثر على خصائص الشركة وتؤثر على سلوك الأفراد ، وكيف يؤثر السلوك الجماعي على أداء الشركة ، حيث أُجرى استطلاع على الإنترنت مكون من ١٩ سؤال للتعرف على أسباب فشل المنظمات ووردت ردود ٤٠٠٧ من كافة المستويات الإدارية العليا ، والوسطى ، والإشرافية ، والموظفين ومن كافة الوظائف بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وأفراد ، ومن كل أنواع المنظمات من بترول وصحة وبنوك وإدارة ، وكانت النتيجة أن

هناك ستة ملاحظات حول انتشار الخلل بين منظمات الأعمال:

- معظم المنظمات غير صحية: حيث أجاب ٦٠% من المستقصين بأن منظماتهم سلبية وعدوانية .
 - الشركات الصغيرة تكون أكثر مرونة وتنتج في الموعد بالضبط حيث العمليات اللامركزية، لكن الشركات الرئيسية تحقق بعض النجاح لكنها لا تخلو من بعض الخلل.
 - المواقف تتحدد في أعلى : Altitude determines attitude أي أن كل شيء بيد الإدارة العليا .
- وانتهت الدراسة إلى أن المنظمات تستطيع تغيير الجينات التنظيمية، لها حيث تكيف لبنات الجينات للتكيف مع الصعوبات التي تواجهها وتحسن قدراتها التنفيذية.

٢/١: دراسة (Jaruzelski, B & Kumar, J, 2004)

استهدفت هذه الدراسة اختبار البصمة التنظيمية وذلك عن طريق توزيع قائمة استقصاء على ٤٥٠٠ موظف بشركات حول العالم ، وقد تم ملاحظة أن ١٣٠٠ موظف منهم يعملون بشركات عالية التكنولوجيا ، ولقد وجد العديد من أوجه القصور بقدرة الشركات عالية التكنولوجيا للاستجابة السريعة للتغيرات بالسوق ، ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- عدم قدرة العديد من الشركات على التكيف السريع مع التغير بالتكنولوجيا والسوق
- مقاومة الشركات للهيكل التنظيمي للمنظمة والثقافات المتوافقة مع التكيف .
- العديد من الشركات لم تنشئ العمليات الإدارية الضرورية لتحقيق النمو السريع .
- وأوضحت هذه النتائج فشل العديد من المنظمات في استغلال الفرص المتاحة لتحقيق التحسين المستمر وهذه المنظمات يطلق عليها المنظمات ذات الصحة غير الجيدة ، حيث بلغت نسبتها (٥٨%) .

٣/١ : دراسة (Mike Cooke 2004) :

أجريت هذه الدراسة لمعرفة أثر الجينات التنظيمية على نمو المنظمة ، فتناولت

لمياء محمد عطا ابراهيم

الدراسة عدد (٢٤ شركة) من العاملة في مجال السلع الاستهلاكية ، للتعرف على العوامل التي تؤثر على استراتيجية النمو بهذه الشركات فكانت النتيجة أنه لم تعد العلامة وقنوات التوزيع وحدها هي التي تؤثر على خلق القيمة بل إن هناك عوامل أخرى كتخصيص قيمة الخدمة التي تقدم لقنوات التوزيع والعملاء ، وإدارة فعالية تخصيص الموارد وكانت الأبعاد الأساسية لقياس نمو المنظمة هي (رؤية المنظمة الشاملة للنمو- الدعم الكامل من الإدارة العليا- وأوليات واضحة وفعالة لتدبير الموارد- وتحفيز القادة - واستمرارية البحث والتجريب) وكانت النتيجة أن التقصير في أي بعد من هذه الأبعاد يهدد قدرة المنظمة على تحقيق النجاح وخاصة المنظمات التي تعمل في مجال السلع الاستهلاكية ، كانت النتيجة أن هناك علاقة بين تحقيق معدلات نمو مرتفعة ، والجينات التنظيمية ، organization DND متمثلة في:

- مواءمة الهيكل التنظيمي لتحقيق النمو عن طريق تخفيض عدد المستويات التنظيمية وخلق فرص وظيفية مجزية.
- القيادة وسرعة اتخاذ القرار ، عن طريق تفويض مزيد من الصلاحيات للعاملين
- بناء وظيفة لنشر المعلومات بين الوظائف المشتركة عبر الحدود التنظيمية لتحسين تدفق المعلومات.

٤/١ : دراسة (Holoday,2005):

اهتمت هذه الدراسة بتحديد المتغيرات التي يتكون منها مفهوم organizational DNA وكيف يؤثر هذا المفهوم على سلوكيات الأفراد بالمنظمة حيث طبقت هذه الدراسة على ٣٠٠٠ مشرف في مجال الصناعات التحويلية ، لوضع القواعد الخاصة بالعمل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- بالتطبيق السليم لمفهوم الجينات التنظيمية ، تسود روح المشاركة والتعاون بين العاملين ويميلون إلى الأداء الجماعي.
- بالتطبيق السليم لمفهوم الجينات التنظيمية ، تزداد قدرة الأفراد العاملين على التفاعل السريع مع بيئة عمل المنظمة.

٥/١ : دراسة (Kevin Dehoff,2005):

تناول الباحثون أثر الجينات التنظيمية متمثلة في أبعادها الأربعة (حقوق اتخاذ القرار- والمعلومات - والهيكل- والمحفزات) على الابتكار وأبعاده (السرعة- الشفافية والمساءلة) مع مراعاة الملامح الأساسية للتنظيم ، وقد بدا لهما أن هناك

لمياء محمد عطا ابراهيم

منظمات صحية وأخرى غير صحية فالمنظمة الصحية هي التي تتسم بالمرونة والإنتاج في الموعد بالضبط كالمنظمة العسكرية، أما المنظمة غير الصحية فهي المنظمة التي تتسم بالإنتاج بكميات كبيرة وحجم المنظمة كبير، كما أن المنظمات الصحية هي التي تنتهج السرعة والشفافية والمساءلة.

وانتهت الدراسة إلى أن كبار المسؤولين بالمنظمة غير الصحية يقضون وقتا طويلا في صراع مع مشاكل المنظمة وليس بناء المنظمة، والمشكلة الأساسية أن لديهم استراتيجية صحيحة وخطة عمل واضحة لكنهم يفتقرون إلى التنفيذ ولكي تستطيع المنظمة التغيير فعلها بتجديد الجينات التنظيمية ولن يحدث ذلك إلا من خلال:

- لكي تنجح في التغيير يجب أن تبدأ بالقيادة العليا في المنظمة .
- تجهيز الصف الثاني من الإدارة الوسطى وحشدهم ليكونوا متعصبين لعملية التغيير ويتعين على الإدارة العليا تمكين هؤلاء من سلطة اتخاذ القرار .

٦/١ : دراسة عبد المقصود: ٢٠٠٦ :

وهي دراسة بعنوان الحمض النووي للمؤسسات ،حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن التطبيق السليم لمفهوم organizational DNA تزيد من قدرة الأفراد العاملين على التفاعل السريع مع بيئة عمل المنظمة مما يساعد على ارتفاع الأداء وزيادة دافع الإنجاز.

وأكدت هذه الدراسة على أن الحمض النووي لأي منظمة يتكون من أربعة عناصر هي (حقوق اتخاذ القرار ،والمعلومات ،والمحفزات ،والهيكل التنظيمي)، هذه العناصر مترابطة فيما بينها وتحدد أسلوب أداء المنظمة ،كما أكدت الدراسة على أن التقصير في عنصر واحد من هذه العناصر من شأنه أن يؤثر في العناصر الثلاثة الأخرى بأشكال غير مقصودة، مما قد يؤثر سلبا على أداء المنظمة بدلا من دفعها إلى الأمام.

٧/١ : دراسة (2006 Frank Galimoto, et, al):

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.
الدراسات المتعلقة بالميل للمخاطره

١/٢: دراسة البغدادي (٢٠٠٩)

دراسة بعنوان " قياس الفروق بين اتجاهات قيادات البنوك التقليدية والاسلامية السعودية نحو المخاطرة "استهدفت الدراسة قياس درجة تقبل المخاطر لدي مجموعة من القيادات المصرفية السعودية وتحديد العوامل الديموغرافية الأكثر تأثيراً في درجة تقبل المخاطرة .
وتوصلت الدراسة الي :

- ١- درجة تقبل المخاطر لدي المديرين محل الدراسة سواء بالنسبة لإجمالي مفردات العينة.
- ٢- وجود ارتباط ضعيف سالب بين معظم العوامل الديموغرافية المختارة من الدراسة
- ٣- وجود اختلاف بين افراد العينة محل الدراسة في درجة تقبلهم للمخاطرة تبعا للمنظمات التي يعملون بها .

٢/٢: دراسة البحيسي والشريف (٢٠١٠)

بعنوان " مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية : دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بقطاع غزة " 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 .

٣/٢ : دراسة (Muhrala&Ogundeji,2013)

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

"Nigerian Case"

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 وهى 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 .

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مقاييس أمن وسلامة تكنولوجيا المعلومات ومن ثم تطوير الضوابط الرقابية في المنشآت ، كما أوصت الإدارات بضرورة توفير برامج تدريبية للعاملين بالمنشأة حول أمن وسلامة المعلومات ، وأشارت إلى أهمية توفير نظم مراقبة وتقييم مستمرة .

٤/٢ : 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 ودفع عجلة التنمية ودعم تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ضوء التحديات التي اوجدتها بازل ٢ .

٥/٢ : 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 الالكترونية وبالتالي تخفيض المخاطر والتهديدات التي تقوض فرص الحصول على معلومات ملائمة .

رابعاً : الدراسة الاستطلاعية :

يمكن القيام بالدراسة الاستطلاعية على مرحلتين وهما على النحو التالي :

١ - الدراسة المكتبية:

في ضوء تحديد الدراسة الاستطلاعية قامت الباحثة بعمل دراسة مكتبية للتعرف على متغيرات الدراسة ، وذلك من خلال الرجوع إلى كافة المصادر ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وشملت هذه المصادر المراجع العربية والأجنبية من كتب ودوريات وتقارير علمية ذات علاقة بالمتغيرات ، بالإضافة إلى استخدام مواقع البحث الإلكتروني للتعرف على الإحصائيات ذات العلاقة بمجال التطبيق وكذلك المساهمة في بناء الإطار النظري للدراسة .

أسفرت الدراسة المكتبية أن الجينات التنظيمية تساهم في العديد من المتغيرات التسويقية مثل تحقيق الميزة التنافسية ، بالإضافة إلى التأثير على معدلات نمو الشركات في سوق العمل ، كما أن الجينات التنظيمية تؤثر على كافة المستويات الإدارية بالمنظمة ، الأمر الذي ينعكس على الصورة الذهنية للمنظمة ككل مما يساهم ذلك في تحقيق نجاح على المدى البعيد ، ولذا فالمنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم بحسن استغلال الحمض النووي لديها وذلك لأنه ينعكس على قدرات العاملين في التفاعل مع بيئة العمل داخل محيط العمل مما يساعد على ارتفاع الأداء وزيادة دافع الإنجاز لديه .

٢ - الدراسة الميدانية :

تعتبر البنوك التجارية المصرية أحد أهم القطاعات الرئيسية التي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعي للمجتمع المصري ، فهي تساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية وإشباع الحاجات المتعددة للعملاء سواء أفراد أو مؤسسات ، كما تساهم في توسيع حجم السوق من خلال تيسير وتنشيط المعاملات المالية والتجارية ، كما أن البنوك التجارية العامة في مصر تضم شريحة كبيرة من العاملين ، ويتضح ذلك كما يلي :

لمياء محمد عطا ابراهيم

جدول رقم (١) عدد العاملين بالبنوك العامة التجارية بمحافظة الدقهلية

اسم البنك	عدد الفروع	عدد العاملين
البنك الأهلي المصري	١٣	٣٠٠
بنك مصر	١٦	٣٢٠
بنك القاهرة	١١	٢٤٠
المجموع	٤٠	٨٦٠

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

جدول رقم (٢) عدد العاملين بالبنوك الخاصة التجارية بمحافظة الدقهلية

اسم البنك	عدد الفروع	عدد العاملين
بنك الاسكندرية	٧	٢١٠
المصرف المتحد	٤	٥٥
البنك التجاري الدولي	٤	٥٠
كريدي اجريكول مصر	٥	٤٤
البنك القطري	٣	٣٣
بنك أبو ظبي الوطني	٤	٣٥
البنك العربي الإفريقي	٦	٣٠
البنك المصري الخليجي	٤	٢٥
بنك HSBC	٢	٢٠
البنك الوطني المصري	٣	٢٣
البنك الأهلي المتحد	٥	٢٥
المجموع	٤٧	٥٥٠
إجمالي عدد البنوك	٨٧	١٤١٠

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

لمياء محمد عطى ابراهيم

كما أن البنوك التجارية تساهم في الاقتصاد القومي ، وذلك من خلال عمليات الإقراض التي تمنحها للقطاعات المختلفة

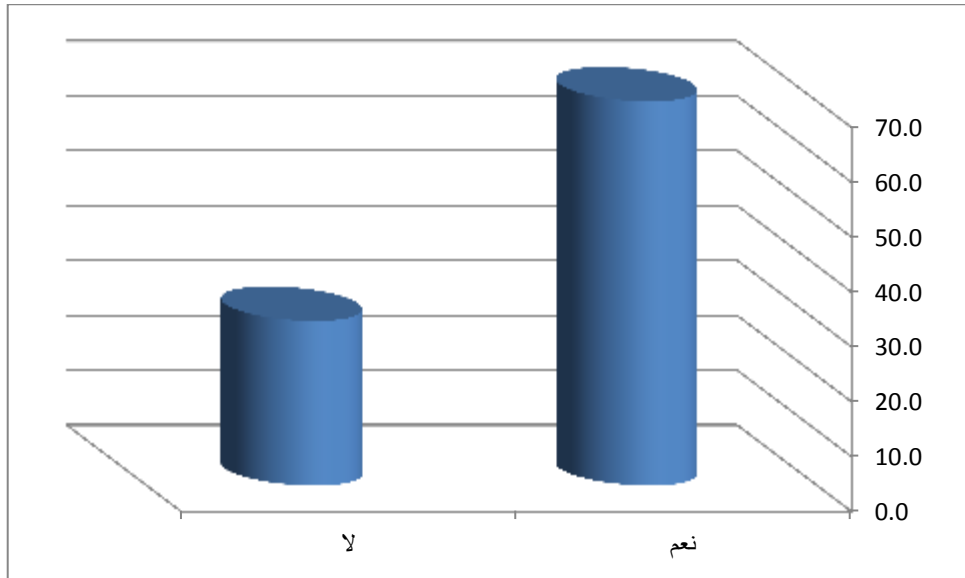
جدول رقم (٣) مقابلات الدراسة الاستطلاعية

الغرض من المقابلة	تاريخ المقابلة	البنك	العدد	الوظيفة
الوقوف على واقع الجينات التنظيمية والتعرف على مدى إدراك العاملين للمفهوم.	٢٠١٤/١٢/١٥	البنك الأهلي المصري	١	المدير
			١	نائب المدير
			١	مدير التسويق
			٤	رؤساء الأقسام
			٥	عاملين بالبنك
معرفة المشكلات التي تواجه العاملين داخل محيط العمل ، مع التعرف على دور الجينات التنظيمية في حلها .	٢٠١٤/١٠/٣٠	بنك مصر	١	المدير
			١	نائب المدير
			٣	مديرين إدارة
			٤	رؤساء أقسام
			٥	عاملين
مدى إدراك العاملين للجينات التنظيمية ، بالإضافة إلى التعرف على ميل المديرين نحو المخاطرة .	٢٠١٤/١١/١٣	بنك الاسكندرية	١	المدير
			١	نائب المدير
			١	مدير التسويق
			١	مدير إدارة العاملين
			٥	رؤساء الأقسام
			٥	عاملين
إدراك العاملين لمفهوم الجينات التنظيمية والميل نحو المخاطرة .	٢٠١٤/١١/١٦	البنك التجاري الدولي	١	المدير
			١	نائب المدير
			١	مدير التسويق
			١	مدير إدارة العاملين
			٥	رؤساء الأقسام
			١١	عاملين
			٦٠	المجموع

المصدر : إعداد الباحث في ضوء

أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن النتائج التالية :

١- يرى (٧٠%) من أفراد عينة الدراسة أن إدارة البنك تسعى إلى تنفيذ القرارات الاستراتيجية ، بينما يرى (٣٠%) من عينة الدراسة أنه لا يوجد سرعة في تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالبنك وهذا يعد بطبيعة الحال مؤشر جيد عن رغبة البنوك التجارية محل الدراسة عن تفعيل السرعة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة البنك ، ويتضح ذلك من الشكل التالي :

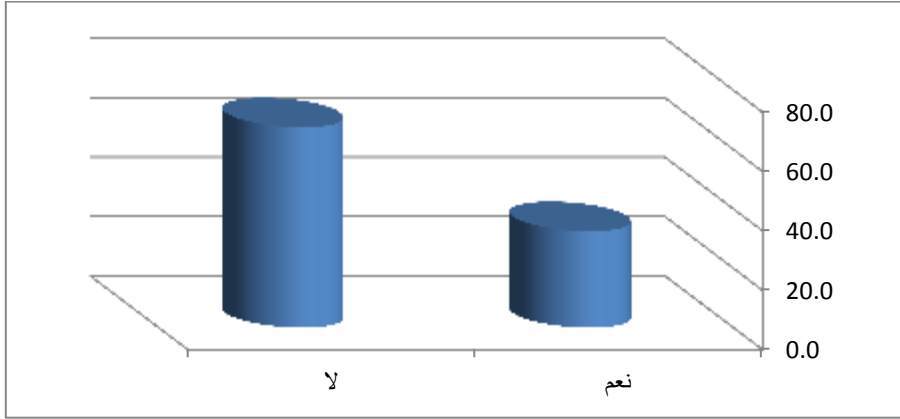


شكل رقم (١) نتيجة الدراسة الاستطلاعية حول تنفيذ القرارات الاستراتيجية

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

٢- يرى (٣٢,٥%) من عينة الدراسة أن إدارة البنك تقوم بتوضيح معاني الجينات التنظيمية وتقوم بعمل دورات تدريبية للعاملين توضح لهم ماهية المفهوم ، في حين يرى (٦٧,٥%) من عينة الدراسة أن البنك لا تقوم بتوضيح معاني الجينات التنظيمية وتقوم بعمل دورات تدريبية للعاملين توضح لهم ماهية المفهوم ، مما يدل على ضرورة تعزيز مفهوم الجينات التنظيمية والميل نحو المخاطرة وتأثيرهما على القرارات داخل البنك ويتضح ذلك من الشكل التالي :

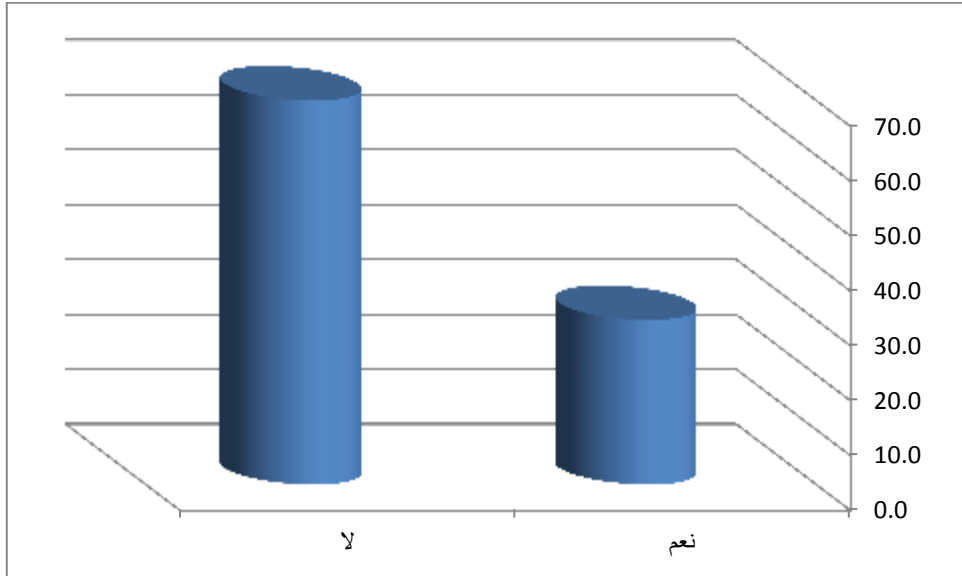
لمياء عيد عطا ابراهيم



شكل رقم (٢) توضيح مفهوم الجينات التنظيمية

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

٣- يرى (٣٠%) من أفراد عينة الدراسة أن العملاء يعتقدون أنه يوجد في البنك كل الخدمات التي يريدها العملاء ، في حين يرى (٧٠%) أنه لا يوجد في البنك كل الخدمات التي يريدها العملاء ، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٣) نتيجة الدراسة الاستطلاعية حول توفير الخدمات للعملاء

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية .

خامساً: مشكلة الدراسة :

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؟

سادساً: 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 .

٣- توضيح تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على ميل المديرين نحو المخاطرة واتخاذ القرارات بالبنوك التجارية بمصر .

سابعاً: فروض الدراسة :

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

الفرض الأول : لا يوجد ارتباط معنوي بين الجينات التنظيمية والحد من المخاطرة .

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية والحد من المخاطر بالبنوك محل الدراسة .

ثامناً: أهمية الدراسة :

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

أ- الأهمية العلمية :

١- هذه الدراسة تتناول مفهومين من المفاهيم الحديثة للإدارة ، وهما الجينات التنظيمية للحد من المخاطر .

لمياء محمد عطا ابراهيم

٢- الأهمية المتزايدة لقطاع الدراسة نظراً لتضمنه مجموعة متعددة ومتنوعة من البنوك (٤ بنكاً) .

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 :

٣- جدول رقم (٤) 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	HSBC بنك
٤	٢٣	البنك الوطني المصري
٥	٢٥	البنك الأهلي المتحد
٣٠٢	١٤١٠	الاجمالي

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

عاشراً: أسلوب الدراسة :

يتمثل أسلوب الدراسة في الآتي :

١- البيانات الثانوية: وتتمثل في الكتب والبحوث والدراسات العلمية العربية والأجنبية والنشرات والتقارير ومواقع الإنترنت ، في مجال الجينات

لمياء محمد عطا ابراهيم

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 .

الحادي عشر : حدود الدراسة :

أ. حدود تطبيقية

تقتصر الدراسة التطبيقية على 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

تقتصر الدراسة على العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية .

ج- الحدود الزمانية :

قامت الباحثة بتجميع البيانات الميدانية خلال النصف الثاني من عام ٢٠١٦ م .

د- الحدود المكانية :

تقتصر هذه الدراسة على 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 كرومبخ لقياس 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

النتائج :

يمكن للباحثة توضيح النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال مجموعة من العناصر وهي على النحو التالي :

(١) وجود علاقة معنوية لمعظم المتغيرات الممثلة لحقوق اتخاذ القرارات علي عملية اتخاذ القرارات الادارية (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) وازداد هذا التأثير مع دخول المتغير الوسيط وهو ميل المديرين للمخاطرة .

وتأتي هذه النتيجة متفقة مع ما توصل اليه Gary Neilson,et,al,2008 من 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 .

(٣) أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ايجابية للمحفزات كأحد ابعاد الجينات التنظيمية علي القرارات الادارية وتزداد بتدخل ميل المديرين للمخاطرة .

(٤) هناك مجموعة من العناصر الخاصة بالمعلومات تزيد من قدرة المدير على اتخاذ القرارات الادارية في البنوك محل الدراسة .

(٥) 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 لبدده حيث اثبتت اختلاف الترتيب فقد جاء الهيكل التنظيمي في المقام الاول يليه المحفزات ثم المعلومات .

(٦) بينت الدراسة أن قرارات التنظيم أكثر القرارات التي تتأثر بمجموعة ابعاد الجينات التنظيمية (الهيكل التنظيمي - المعلومات - حقوق اتخاذ القرارات - المحفزات) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الساعدي .

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 الاطار المقترح 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 الاثار 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 .

الاعتماد على التدوير الوظيفي أي يلعب المدير دور مدير الائتمان مرة ومرة أخرى مدير للودائع ويتخذ قرارا في كلاً منهم .

المراجع:

- ١- 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
- ٢- 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) .
- ٣- البلداوي، شاكر والرفاعي، خليل وجمال، محمود، ٢٠١٢: "ادارةالمخاطرفي ظل اركان التحكم المؤسسي دراسة ميدانية في البنك العربي الاردني، مجلة المنصور، العدد ١٨ .
- ٤- الجبلاوي،انتصار كاظم،٢٠١٦:"تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق" مجلة الهندسة،المجلد ٢٢،العدد ٦ .
- ٥- 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 .
- ٦- 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 .
- ٧- العنزي ،سعد علي : الدليمي،عراكعبود،٢٠١٥: " تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحميبي ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية،المجلد ٧ ،العدد ١٣ .
- ٨- العنزي ، سعد علي حمود، ٢٠١٠ ، " تعظيم الاستراتيجية التنافسية العامة في اطار عوامل النجاح وعملية ادارة المخاطر " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢١ ، العدد ٨٣ .
- ٩- المحاسنة، محمد عبد الرحيم ، ٢٠٠٩ ، اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد ١ ، عدد ١ ، الأردن .
- ١٠- المقصود ، سامح عبد ،(٢٠٠٦)، الحمض النووي للمؤسسات مجلة إدارة العصر -الجمعية العربية للإدارة ،العدد السادس.
- ١١- 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).
- ١٢- الهزايمة ، احمد صالح ، ٢٠٠٩ ، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية- دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٥،العدد الأول .
- ١٣- داووني ،كمال: ديراني ، عيد ، ١٩٨٣ : اختبار ماسلو للشعور بالأمن ،دراسة صدق للبيئة

- الأردنية ، مجلة دراسات ، المجلد (١٠) العدد (٢) ، الجامعة الأردنية .
- ١٤- درويش ، ماهر صبري : الشمري ، ابراهيم راشد ، ٢٠١٠ : "تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع الأداء الوظيفي - دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركات العامة لصناعة الاسمدة ، الوسطي ، الكوفة " مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (٨٢) .
- ١٥- شعبان ، محمد ، قواعد عمل لأكثر أحكاماً لإدارات التدقيق والمخاطر المصرفية ، مجلة المصرفية الإسلامية .
- ١٦- عبد الحميد ، عادل منير ، ٢٠٠٦ ، العوامل المؤثرة في اتجاهات مدراء الأعمال تجاه تحمل الخطر ،المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الكويت ، العدد السادس .
- ١٧- عبد العال ، عصامي ، أهمية بناء انظمة ادارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية بحث مقدم الى الملتقى الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة في اكتوبر ، ٢٠١١ .

الرسائل العلمية :

- ١- الراددي ، محمد عودة ، ٢٠٠٣ م ، دور القيادة الوسطي في اتخاذ القرارات وأثر ذلك في رفع كفاءة الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- ٢- العتيبي ، فيحان محيا علوش ، ٢٠٠٨ ، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية علي العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
- ٣- العنزي ، حادي بن براك ، ٢٠١٣ ، "العوامل الاجتماعية المؤدية الي تسرب الاعلامين السعوديين في الصحف " ، رسالة ،ماجستير ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

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 Oranizational 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 WorldReport,Jan,2006 ,PP:60-67
6. -Csaszar,Felipe,2012:"Organizational structure as adeterminant of performance:Evidence from mutual funds",strategic management Journal33(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,Volume6,Issu1.
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 Journalof HumanEcoiogy**Vol.2,No.1,UniversityofSutcuImam,Kahramanmaras,Tu rkey
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 Galimoto, et, al, (2006), The Matrix Reloaded: The Multi-Axis Organization as Key to Competitive Advantage, Booz Allen Hamilton.
15. Gharmy, B. (2006), "The Factor of Organizational DNA", Harvard Business, Vol, 119, pp:3-10.
16. Gary Neilson, et, al, (2004), The Seven Types Of Organizational DNA, Strategy, Business, Issue 35.
17. Gary Neilson, et, al, (2008), The Secrets to Successful Strategy Execution., Harvard Business Review, Issue.
18. Griffiths - RSM international , Internal Audit and Risk Management , BFSI sector, 6-8 [http:// www astute consultin](http://www.astuteconsultin) .
19. Owen, Smith Jason, 2011, January : "The Institutionalization of expertise in university Licensing ", University of Michigan , Theory of Society 40(1) .
20. - Green Mark .R .Risk and Insurance , 3d Ed U.S.A 1980.
21. Gouilart, Francis J. & Killy James N., 1995: "TransForming the Organization", Publisher: McGraw-Hill, Inc., ISBN: 0-07-034067-6., page 323.
22. - Hussain, mohammed Galib & Thirupathy, A. 2012, December : "Employee Motivation : Conceptual Dimensions "Journal of Commerce & Behavioural Science, Vol. 02, Num. 02.
23. Ivanov, Sergey, 2013, "Discovering Unused Organizational potential Government, Multinationals, Military <http://www.sergeyivanov.org/pages/CorporateDNA.aspx>
24. Jaruzelski. B and Kumar. J., "Technology's blinds spot : adaptability", Information Week's Optimize, November, 2004.