



P-ISSN: 1680-9300

E-ISSN: 2790-2129

المجلد (24) العدد (1)

ص.ص 21-14

# السلوك التنظيمي وتأثيره على أداء المصارف

## دراسة تحليلية على عينة من المصارف العراقية

عمار إلياس أحمد

قسم هندسة الحاسوب والمعلوماتية، كلية هندسة الإلكترونيات، جامعة نينوى، الموصل، العراق

### المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على السلوك التنظيمي ومدى تأثيره على أداء المصارف، والتعرف على عوامل السلوك التنظيمي الايجابي ومدى تأثيره على أداء المصارف، بالإضافة الى إلقاء الضوء على دور السلوك التنظيمي وأثره على أداء المصارف، وتنبع أهمية البحث من أن السلوك التنظيمي هو ظاهرة منظمية متعددة الأبعاد وظاهرة معقدة ومن الصعب تفسيرها وتحديدها في تخصص علمي وحيد، مما يستلزم تكامل مجموعة من العلوم الانسانية حتى تتمكن من فهم ظاهرة السلوك التنظيمي بدرجة عالية من الدقة، ويستند البحث على فرضية أساسية مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد السلوك التنظيمي وأبعاد الاداء المصرفي، وتمثلت عينة البحث بمصرفي بغداد والاهلي، إذ اعتمد الباحث على الأسلوب الميداني في الدراسة وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك ومن خلال توظيف دوال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها أن السلوك التنظيمي يعمل على تعزيز أداء المصارف، ويكون له دور مهم وفعال بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوي بين متغيرات الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك المنظمي، الأداء المصرفي، جودة الأداء، الثقافة التنظيمية، المصارف العراقية.

### 1. المقدمة

أداء المصارف عبارة عن مجموعة من الأداء المالي والاقتصادي والمؤسسي لهذه الكيانات المالية (Raewf et al., 2021). وإن فهم أداء المصارف يتطلب تحليلاً شاملاً لعدة جوانب من الأنشطة المصرفية (Jameel et al., 2022)، حيث تشمل عناصر أداء المصارف العديد من الجوانب مثل الربحية، والسيولة، والأصول، وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، والتمويل المستدام، كما يتأثر أداء المصارف بعوامل متعددة بما في ذلك الاقتصاد العالمي، والتشريعات المالية، والتكنولوجيا المالية، والتغيرات في السوق (Phan et al., 2020). إن الفهم الدقيق لأداء المصارف يُمكن المستثمرين، والمسؤولين الماليين، والجهات التنظيمية من اتخاذ القرارات الصحيحة وتطوير السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية بالإضافة إلى ذلك، يساهم فهم أداء المصارف في تحقيق استدامة النظام المالي والاقتصادي بشكل عام. إن توفير رؤى قيمة حول السلوك التنظيمي للمصارف يمكن أن يساهم في تعزيز أداء المصارف والعوامل الإيجابية التي تؤثر عليه كما يمكن أن يجد من العوامل السلبية المؤثرة، مما يساهم في تطوير استراتيجيات إدارة المصارف وتوجيه السياسات الاقتصادية لتعزيز ازدهار المالي والاقتصادي.

في عصر تزايد التحديات والمتغيرات الاقتصادية والمالية التي يواجهها العالم، تعتبر المصارف والمؤسسات المالية البنية الأساسية للاقتصاد وتأتي أهمية استدامة ونجاح هذه المؤسسات من خلال فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على أدائها بشكل كبير، من بين هذه العوامل، يأتي السلوك التنظيمي كعنصر أساسي يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في توجيه وتحسين أداء هذه المصارف (Ali et al., 2022). إذ يعكس السلوك التنظيمي مجموعة من السلوكيات والممارسات التي تتبعها المؤسسات في تنظيم أنشطتها وتفاعل موظفيها مع بيئتهم العملية، وبالتالي، يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء العام للمصارف، ويشمل ذلك جوانب متعددة مثل فعالية القيادة التنظيمية، وثقافة المؤسسة، وتوجيه الموارد البشرية، والتفاعل بين الفرق العاملة (Al-Nasrawi et al., 2018). إن أداء المصارف هو موضوع محوري في الاقتصاد والمالية، حيث تلعب المصارف دوراً أساسياً في دعم النمو الاقتصادي وتمويل الأنشطة الاقتصادية ويُعتبر

#### 1.1 أهداف الدراسة

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

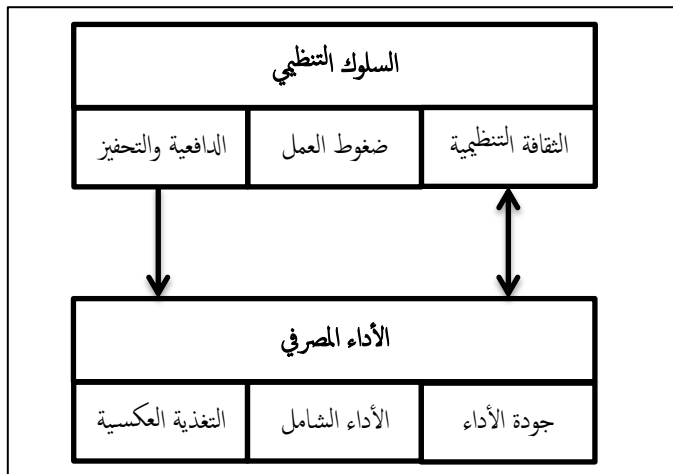
- التعرف على السلوك التنظيمي ومدى تأثيره على أداء المصارف

واستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية العامة، الانحراف المعياري) من خلال توظيف حزمة البرامج الإحصائية SPSS كما تم استخدام اختبار (t) بهدف التوصل إلى معرفة وتحديد درجة قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وصياغة الحلول.

### 1.6 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المصارف العاملة ضمن القطاع المصرفي العراقي والتي يبلغ عددها (61) مصرفاً موزعة ما بين مصارف حكومية وأهلية، وتم اختيار عينة البحث والمتكوّنة من مصرفي بغداد والأهلي وذلك لتوفر بيناتهم إلكترونية واستجابة موظفيها، حيث تم توزيع (65) استمارة إلكترونية محكمة لمحاسب المصارف عينة البحث واسترداد (60) استمارة صالحة ونسبة استجابة بلغت (92%).

### 1.7 المخطط الافتراضي للبحث



الشكل (1): المخطط الافتراضي للبحث

### 2. الإطار النظري لمتغيرات البحث

#### 2.1 السلوك التنظيمي

تعددت مفاهيم السلوك التنظيمي باختلاف العلماء والباحثين الذين اهتموا به، فقد عرفه Kreitner et al. (1989) بأنه "الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها"، والذي يتفق مع Schermerhorn et al. (1997) الذين أشاروا إلى أن السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجمعون لتحقيق أهداف معينة، وأكد Al-Hakim et al. (2017) أن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المؤسسة أو المنشأة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة.

ويرى الباحث أن السلوك التنظيمي هو مجال الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل المنظمات من خلال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المؤسسة، ومن الجدير ذكره أن مفهوم

- التعرف على عوامل السلوك التنظيمي الإيجابي ومدى تأثيره على أداء المصارف
- لقاء الضوء على دور السلوك التنظيمي وأثره على أداء المصارف
- التعرف على ماهية العوامل التي تساعد السلوك التنظيمي في تعزيز أداء المصارف العراقية بصفة عامة والمصارف عينة البحث بصفة خاصة

#### 1.2 مشكلة الدراسة

السلوك التنظيمي هو ظاهرة منظمية متعددة الأبعاد وظاهرة معقدة ومن الصعب تفسيرها وتحديدتها في تخصص علمي وحيد، مما يستلزم تكامل مجموعة من العلوم الانسانية حتى يتمكن من فهم ظاهرة السلوك التنظيمي بدرجة عالية من الدقة، وعليه يمكن تأطير مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ما مدى تأثير السلوك التنظيمي على أداء المصارف؟
- ما مدى انعكاس السلوك التنظيمي الإيجابي على أداء العاملين في المصارف؟

#### 1.3 أهمية الدراسة

تتجسد أهمية البحث في الآتي:

- التعرف على موضوعات الدراسة والتي تعد الأكثر رواجاً في بيئة المنظمات الحديثة لا سيما السلوك التنظيمي والمصارف
- التعرف على مدى مساهمة السلوك التنظيمي في خدمة العمل المنظمي في المصارف عينة البحث وما يخدم الإدارة في تحقيق أهدافها وخلق بيئة تنظيمية مناسبة
- تحديد مدى فاعلية السلوك التنظيمي وأثره على أداء المصارف
- ندرة البحوث والدراسات الحديثة وتطبيقها واقعياً لتحقيق كفاءة وفاعلية أداء المصارف
- توفير معلومات تساعد المسؤولين الإداريين في المصارف عينة البحث بما يجعلهم قادرين على الوفاء بمستلزمات تنفيذ المهام المحققة للأهداف

#### 1.4 فرضيات الدراسة

- ينبع هذا البحث من فرضية أساسية مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد السلوك التنظيمي وأبعاد الاداء المصرفي" وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أداء المصارف
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومتغيرات أداء المصارف
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والتحفيز ومتغيرات أداء المصارف

#### 1.5 منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي فمن خلال جمع البيانات والمعلومات المناسبة حول متغيرات البحث من الأدبيات المالية ذات الصلة وتوضيح العلاقة بينهم

القرارات.

- التعلم: يفيد المديرين وأصحاب السلطة والعمالين في فهم سلوكهم وكيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
- الدافعية: تنفيذ في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العمالين وتزويدهم ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العمالين على رفع حماسهم في الأعمال.
- الشخصية: من خلالها يستطيع المدير فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المديرين من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

- عناصر السلوك التنظيمي المتعلقة بالجماعة:

تمثل هذه العناصر في المتغيرات المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال الآتي:

- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.
- القيادة: وتساعد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.
- الصيرفة: يساعد المديرين والعمالين في فهم كيف يتم الصيرفة داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الصيرفة بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية.

وبناء على ما تم عرضه يتضح أن هناك عناصر يعتمد عليها السلوك التنظيمي، تبدأ بالأفراد الذين يمثلون النظام الاجتماعي الداخلي للمؤسسة والذي تتحدد به العلاقات داخلها، فهو يحدد أنواع الوظائف ومستوياتها، كما أن هذه المؤسسات تعمل داخل بيئة لها تأثير كبير على العمالين في المؤسسة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم، وتؤثر في ظروف العمل، وهذا يجب أخذه في الاعتبار عند دراسة السلوك التنظيمي للعمالين في المؤسسات.

## 2.2 الاداء المصرفي

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئات سريعة التغيير في متطلباتها وفي مواردها ولضمان تحقيق النجاح لهذه المنظمات برزت أهمية الأداء لديها (Thabit, 2015) والذي يعد من المفاهيم الجوهرية والهامة للمصارف، وقد احتل هذا المصطلح أهمية خاصة في الأدب الإداري لاعتبارين (الأول) يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها (الثاني) أن موضوع الأداء وقياسه يواجه بتحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات ومن ثم الاختلاف في مؤشرات قياسه (Phan et al., 2020)، (Azmi et al., 2021).

لقد أشار Taouab and Issor (2019) إن الأداء هو "عملية استراتيجية متكاملة تتضمن وضع الأهداف وتقويم الأداء وتطويره على نحو يؤمن حالة التماسك بين أهداف الأداء على المستويين الفردي والجماعي"، كما إنه العملية الشاملة التي تسهل تكامل نشاطات الموارد البشرية المتعددة، وتشبكها أكثر بأهداف عمل المنظمة ومن ثم تحسن الأداء الكلي (Myerhoff, 2019)، ويمثل انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة

السلوك التنظيمي ينطوي على حقيقة أن المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة، ولذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن هذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حري تفكير وسلوك لغوي وإدراك وانفعالات.

### 2.1.1 خصائص السلوك التنظيمي

هناك مجموعة من الخصائص للسلوك التنظيمي يمكن إجمالها بالآتي ( Ferris et al., 2019)، (Jaiswal et al., 2019):

- طريقة التفكير: بصورة أضيق يمكن النظر إليه ك مجال للمعرفة يغطي عدد محدد من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- سلوكيات العمالين التنظيمية: يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
- السلوك داخل المنظمة: ينظر إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- محور السلوك التنظيمي: يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسة التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والخوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي) بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار يدور حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- التنظيم غير الرسمي وبيئة المؤسسة: يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المؤسسة دوراً كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العمالين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالاً للبحث والدراسة.
- الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي: إذ تصبح الحاجة ماسة إلى البحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.

### 2.1.2 أبعاد السلوك التنظيمي

يعتمد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة على عدد من الأبعاد منها ما يتعلق بالفرد، والآخر يتعلق بالجماعة، ويمكن تحديد أبعاد السلوك التنظيمي بالآتي ( Gervasi et al., 2022)، (Ghaibi et al., 2022):

- عناصر السلوك التنظيمي المتعلقة بالفرد: وهم أفراد النظام الاجتماعي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم فضلاً عن ان هناك مجموعة من العناصر للسلوك التنظيمي المتعلقة بالفرد، والتي يمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:
- الإدراك: يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ

1.646	2.330	21.26	19.87	17.61	قيمة (t) المحسوبة
-------	-------	-------	-------	-------	-------------------

المصدر: من إعداد الباحث وفق مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (1)، وجود علاقة ارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية (X1) والمتغيرات المعتمدة، جودة الاداء (Y1)، الاداء الشامل (Y2)، التغذية العكسية (Y3)، على وفق معاملات الارتباط (r)، ولغرض التحقق من معنوية معاملات الارتباط المذكورة من عدم معنويتها، تمت مقارنة قيم (t) المحسوبة مع قيمها الجدولية عند المستويين (1%) و(5%)، وعند مقارنة قيمة (t) المحسوبة لمتغير جودة الاداء (Y1) والبالغة (17.61) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%)، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة، فضلا عن ذلك وجود دالة معنوية بين متغيري الثقافة التنظيمية (X1) وجودة الاداء (Y1) عند مستوى الدلالة (5%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

من جانب آخر، ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده الاداء الشامل (Y2)، والبالغة (19.87)، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير الثقافة التنظيمية (X1) مع متغير الاداء الشامل (Y2) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%)، ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده التغذية العكسية (Y3)، والبالغة (21.26) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير الثقافة التنظيمية (X1) مع متغير جودة الاداء (Y3) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%)، ووفق ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة للبحث.

### 3.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يشير الجدول (2) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير ضغوط العمل كمتغير مستقل، والمتغيرات المعتمدة (الاداء المصرفي).

جدول (2): علاقة الارتباط بين ضغوط العمل ومتغيرات اداء المصارف

قيمة (t) الجدولية		التغذية العكسية	الاداء الشامل	جودة الاداء	Y1,Y2 (X1)
(5%)	(1%)	-0.171**	-0.197**	-0.024	معامل الارتباط (r)
1.646	2.330	63.26	15.67	1.08	قيمة (t) المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحث وفق مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (2)، وجود علاقة ارتباط بين متغير ضغوط العمل (X2) والمتغيرات المعتمدة، جودة الاداء (Y1)، الاداء الشامل (Y2)، التغذية العكسية (Y3)، على وفق معاملات الارتباط (r)، ولغرض التحقق من معنوية معاملات الارتباط المذكورة من عدم معنويتها، تقوم بمقارنة قيم (t) المحسوبة مع قيمها الجدولية عند المستويين (1%) و(5%).

لمواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة التي تمكنها من تحقيق أهدافها ( Helmold and Samara, 2019) أي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة وهذا ما يتفق معه كل من إن الأداء يمثل النتائج النهائية للإعمال والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتم قياسها من خلال مقارنة النتائج النهائية مع المعايير المحددة، كما يشير الأداء أيضاً إلى مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة أي انه بمثابة السلوك الذي يتخذه الفرد في أداءه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله (Yildiz and Ahi, 2022) وبعبارة أخرى هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة (Schröder-Hansen and Hansen, 2023)، أي انه يمثل القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بشكل سلع وخدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة، أي أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها كما أن الأداء هو نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات، كما انه يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المنظمات الأخرى ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية.

ومن جانب آخر فإن الأداء المصرفي هو النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المصرف واستمراره وقدرته في التكيف مع البيئة او فشله وفق اسس ومعايير محددة يضعها المصرف وفقاً لمتطلبات نشاطه في ضوء الاهداف طويلة الامد ( Al-Dmour et al., 2023)، وفي ضوء ما تقدم يمكن النظر إلى اداء المصرف بمنظور موقفي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد المنظور والاستراتيجي، حيث إن للأداء الاستراتيجي أسبقيات على وفق مؤشرين هما دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية (Mirza et al., 2023)، ويرى الباحث أن تحقيق أداء المصرف الذي يستعمل موارده البشرية والمادية بشكل فعال إنما هو دالة لعدد من العمليات أو المراحل الوظيفية، وإن أي فصل في هذه العمليات أو المراحل سيعكسه أداء المصرف الذي يعد مرآة لإدارة المنظمة وسلوكها التنظيمي.

### 3. الجانب التطبيقي

تناول هذه الفقرة تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية وضغوط العمل والدافعية والتحفيز) والمتغيرات المعتمدة (جودة الاداء والاداء الشامل والتغذية العكسية) ومحاولة التوصل إلى قبول أو رفض الفرضيات المتعلقة بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث المذكورة.

### 3.1 إختبار الفرضيات

#### 3.1.1 اختبار الفرضية الفرعية الاولى

يشير الجدول (1) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير السلوك التنظيمي كمتغير مستقل، والمتغيرات المعتمدة (جودة الاداء والاداء الشامل والتغذية العكسية).

جدول (1): علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات اداء المصارف

قيمة (t) الجدولية		التغذية العكسية	الاداء الشامل	جودة الاداء	Y1,Y4 (X1)
(5%)	(1%)	0.116*	0.086	0.242**	معامل الارتباط (r)

(Y2) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده التغذية العكسية (Y3)، والبالغة (84.26)، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الدافعية والتحفيز (X3) مع متغير جودة الاداء (Y3) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%). وبناءً على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة للبحث.

وبموجب النتائج المذكورة آنفاً، واستناداً إلى علاقة الارتباط الطردية الموجبة ذات الدلالة المعنوية بين السلوك التنظيمي والاداء المصرفي، نجد أن هناك مبرر يدعم قبول الفرضية الرئيسة والتي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين السلوك التنظيمي بدلالة أبعاده والاداء المصرفي.

#### 4. الاستنتاجات والتوصيات

توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات والتي على ضوءها أوصى بعدد من التوصيات وكالاتي:

##### 4.1 الاستنتاجات

يضم هذا البحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وهي:

- أثبتت الدراسات والبحوث أن السلوك التنظيمي هو ممارسة منضبطة وقادرة على السماح للقادة بالتكيف مع التغيرات المفاجئة، مما يعني أنه ليس حادثاً أو نتيجة افعال بل هو قرار عقلائي متعمد وليس عشوائياً أو مصادفة، وأن من يقوم به ينبغي أن يمتلك الخبرة والمهارة والثقة والمعرفة.

- الاداء المصرفي هو مفهوم حديث نسبياً وما يزال في طور التفكير والتطوير وبشكل خاص فيما يتعلق بأبعاده، ويتميز بكونه حالة حتمية وتراكمية في الوقت نفسه للمنظمات الراغبة في التنافس بقوة في السوق وعليه تتسم المراحل التي تمر بها بأنها صعبة التشخيص والملاحظة، كون هذه المراحل تراكمية من جهة وغير منظورة من جهة أخرى، الأمر الذي يترك أثراً في المنظمة بعملية الانتقال من مرحلة لأخرى وبالشكل الذي يحقق مركز تنافسي وريادي متقدم في السوق.

- حظي موضوع الاداء المصرفي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في ميدان الإدارة لما لهذا الموضوع من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

- دلت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات الباحثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني ابعاد البحث من قبل المصارف المبحوثة، مما يستنتج بأن هذه الابعاد تعد من مضامين الاداء المصرفي. وأن المصارف المبحوثة تقوم ببناء هذه الابعاد وامتلاكها لترصين عملها.

- تبين من خلال متابعة نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين السلوك التنظيمي وابعاد الاداء المصرفي مجتمعةً، وكذلك بين السلوك التنظيمي وابعاد الاداء المصرفي منفردةً وبحسب فرضيات الدراسة.

- أشارت نتائج تحليل الارتباط أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين السلوك التنظيمي وبين الاداء المصرفي في المصارف المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد المصارف المبحوثة على السلوك التنظيمي كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بالأداء

وعند مقارنة قيمة (t) المحسوبة للبعد جودة الاداء (Y1) والبالغة (1.08) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%)، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اصغر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط موجبة، فضلاً عن ذلك عدم وجود دالة معنوية بين متغيري ضغوط العمل (X2) وجودة الاداء (Y1) عند مستوى الدلالة (5%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

من جانب آخر، ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده الاداء الشامل (Y2)، والبالغة (15.67)، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير ضغوط العمل (X2) مع متغير الاداء الشامل (Y2) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده التغذية العكسية (Y3)، والبالغة (63.26)، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير ضغوط العمل (X2) مع متغير جودة الاداء (Y3) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%). وبناءً على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة للبحث.

##### 3.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يشير الجدول (3) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير الدافعية والتحفيز كمتغير مستقل، والمتغيرات المعتمدة (الاداء المصرفي).

جدول (3): علاقة الارتباط بين الدافعية والتحفيز ومتغيرات اداء المصارف

قيمة (t) الجدولية		التغذية العكسية	الاداء الشامل	جودة الاداء	Y1,Y2 (XI)
(5%)	(1%)	-0.107*	-0.374**	0.392**	معامل الارتباط (r)
1.646	2.330	.2684	.6719	.084	قيمة (t) المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحث وفق مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (3)، وجود علاقة ارتباط بين متغير الدافعية والتحفيز (X3) والمتغيرات المعتمدة: جودة الاداء (Y1)، الاداء الشامل (Y2)، التغذية العكسية (Y3)، على وفق معاملات الارتباط (r)، ولغرض التحقق من معنوية معاملات الارتباط المذكورة من عدم معنويتها، نقوم بمقارنة قيم (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية عند المستويين (1%) و(5%).

وعند مقارنة قيمة (t) المحسوبة للبعد جودة الاداء (Y1) والبالغة (4.08) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%)، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة، فضلاً عن ذلك وجود دالة معنوية بين متغيري الدافعية والتحفيز (X3) وجودة الاداء (Y1) عند مستوى الدلالة (5%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

من جانب آخر، ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعده الاداء الشامل (Y2)، والبالغة (19.67)، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.330) عند مستوى الدلالة (1%)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير الدافعية والتحفيز (X3) مع متغير الاداء الشامل

## المصادر:

المصرفي لها.

- Al-Dmour, H., Saad, N., Basheer Amin, E., Al-Dmour, R., and Al-Dmour, A. (2023), "The Influence of the Practices of Big Data Analytics Applications on Bank Performance: Filed Study", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 53(1), pp. 119-141.
- Al-Hakim, L., Thabit, T., and Al-Nasrawi, H. (2017), "The Complementary Relationship between Organizational Architecture and Organizational Agility An Empirical Study in Mobile Carriers of Erbil-Iraq", International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 3(3), pp. 19-28.
- Al-Nasrawi, H., Al-Tameemi, A., and Thabit, T. (2018), "The Impact of Organizational Dogmatism in Reducing the Employees' Internal Marketing", International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 5(1), pp. 16-27.
- Azmi, W., Hassan, M., Houston, R., and Karim, M. (2021), "ESG Activities and Banking Performance: International Evidence from Emerging Economies", Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 70(3), pp. 1-9.
- Ferris, G., Ellen, B., McAllister, C., and Maher, L. (2019), "Reorganizing Organizational Politics Research: A Review of the Literature and Identification of Future Research Directions", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, pp. 299-323.
- Gervasi, D., Faldetta, G., Pellegrini, M., and Maley, J. (2022), "Reciprocity in Organizational Behavior Studies: A Systematic Literature Review of Contents, Types, and Directions", European Management Journal, 40(3), pp. 441-457.
- Ghaibi, E., Soltani Manesh, M., Bushra, M., Gilani, Z., Salimi Nabi, K., and Zarif, F. (2022), "Comparison of Organizational Citizenship Behavior and Job Creativity between Male and Men's Education Personnel 1 Ahwaz", Eurasian Journal of Chemical, Medicinal and Petroleum Research, 1(2), pp. 49-57.
- Helmold, M., and Samara, W. (2019), Progress in Performance Management: Industry Insights and Case Studies on Principles, Application Tools, and Practice, Springer Cham.
- Jaiswal, R., Raychaudhuri, P., Rahman, N., and Khan, J. (2019), "Exploring Organizational Commitment and Its Implications for HRM: A Review and Critique of Literature", Asian Journal of Multidimensional Research, 8(6), pp. 39-52.
- Jameel, A., Massoudi, A., and Ahmad, A. (2022), "Motivational Elements of Online Knowledge Sharing Among Employees: Evidence from the Banking Sector", In: International Conference on Information Systems and Intelligent Applications (pp. 491-501), Cham: Springer International Publishing.
- Kreitner, R., Kinicki, A., and Buelens, M. (1989), Organizational Behavior, Homewood, IL: Irwin.
- تشير نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للسلوك التنظيمي في الاداء المصرفي في المصارف المبحوثة حيث يستمد الاداء المصرفي خصائصه وبشكل كبير من السلوك التنظيمي ومتطلباته والتي اعتمدها الدراسة الحالية، مما يدل على أنه كلما ارتكزت المصارف المبحوثة على توظيف الاداء المصرفي في عملياتها كلما تمكنت تلك المصارف من تحسين مستويات تحقيق السلوك التنظيمي لها.
- #### 4.2 التوصيات
- في ظل عالم تضطرب فيه معدلات التغيير على نحو كبير يكون الاداء المصرفي مطلوباً للمنظمات بشكل عام والمصارف عينة الدراسة بشكل خاص من أجل البقاء والاستمرار، ومن أهم مستلزمات التفوق توفر متطلبات السلوك التنظيمي بضرورة دراسة مضامين الفكر الإداري فيما يتصل بالسلوك التنظيمي، لما لذلك من إسهام لتعزيز قدرة المنظمة في تحقيق التفوق لها.
- التصدي الى المخاطر الخارجية والتقليل من أثارها السلبية في إطار مضامين السلوك التنظيمي لها.
- ضرورة أن تعمل إدارة المصارف المبحوثة على إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية وإعادة النظر بطرق تنويع الخيارات الاستراتيجية الحالية والتي تعتمد المصارف المبحوثة من خلال تطبيق السلوك التنظيمي وبما يضمن لها المرونة في سرعة مواجهة التغيرات السالبة ومحاولة تغييرها لصالحها.
- ضرورة أن تحرص إدارة المصارف المبحوثة على أن يكون تميزها من خلال التركيز على دراسة وتلبية متطلبات المجتمع من خلال تقديم خدماتها له ويمكن اعتماد إجراءات تنظيمية تساعد على سرعة الاستجابة لتلك المتطلبات.
- تقترح الدراسة للمصارف المبحوثة الاعتماد على أفضل البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالحصول على الموارد، والعمل على ترسيخ الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي تواجهها، والعمل على إعادة تركيب وتوليفات جديدة في إطار تفعيل متطلب تحسين الملائمة الثقافية.
- تقترح الدراسة استغلال علاقات الترابط والأثر الإيجابي الموجود بين السلوك التنظيمي والاداء المصرفي عن طريق توظيف متطلبات السلوك التنظيمي والاستفادة من علاقات التعاون الموجود بين المصارف المبحوثة والمؤسسات الأخرى في المحافظة بما يساهم في تطويرها وتقدمها.
- ضرورة اهتمام المصارف المبحوثة بمعرفة طبيعة السلوك التنظيمي السائد لديهم من أجل تدعيم النمط الذي يعزز تحقيق الاداء المصرفي فيها.
- يوصي البحث بإقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمديرين للأقسام والشعب في المصارف المبحوثة وفي مختلف الاختصاصات لغرض تعزيز معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم.
- ضرورة قيام المصارف المبحوثة بإعطاء فرصة أكبر للمديرين للاتصال مع المديرين في المصارف الأخرى في العراق بشان تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.

- Taouab, O., and Issor, Z. (2019), "Firm Performance: Definition and Measurement Models", *European Scientific Journal*, 15(1), pp. 93-106.
- Thabit, T. (2015), "Applying Fuzzy Logic to Evaluate the BSC's Performance for A Random Private Iraqi Banks Group", *International Journal of Banking, Finance and Digital*, 1(1), pp. 42-54.
- Ali, M., Abd, M., Abdalnabi, S., Basheer, Z., Wafqan, H., Al-Lami, G., Alwan, A., and Mohammad, T. (2022), "Mediating Impact of Supply Chain Management Capabilities among the Relationship of Digital Innovation, Technology Innovation and Corporate Sustainable Performance of Manufacturing Firms in Iraq", *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 28(1), pp. 316-334.
- Yildiz, K., and Ahi, M. (2022), "Innovative Decision Support Model for Construction Supply Chain Performance Management", *Production Planning & Control*, 33(9-10), pp. 894-906.
- Mirza, N., Afzal, A., Umar, M., and Skare, M. (2023), "The Impact of Green Lending on Banking Performance: Evidence from SME Credit Portfolios in the BRIC", *Economic Analysis and Policy*, 77, pp. 843-850.
- Myerhoff, B. (2019), *Life History among the Elderly: Performance, Visibility and Re-membering*, Routledg.
- Phan, D., Narayan, P., Rahman, R., and Hutabarat, A. (2020), "Do Financial Technology Firms Influence Bank Performance?", *Pacific-Basin Finance Journal*, 62, pp. 1-13.
- Raewf, M., Aissa, S., and Thabit, T. (2021), "The Impact of Quality, Cost, and Lead Time on Competitive Advantage: Case of SMEs Operating in Iraq", *Economic Studies Journal*, 19(3), pp. 568-575.
- Schermerhorn, J., Osborn, R., Uhl-Bien, M., and Hunt, J. (2011), *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons.
- Schröder-Hansen, K., and Hansen, A. (2023), "Performance Management Trends—Reflections on the Redesigns Big Companies Have Been Doing Lately", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), pp. 1201-1220.

# Organizational Behavior and Its Impact on Bank Performance

## An Analytical Study on A Sample of Iraqi Banks



P-ISSN: 1680-9300  
E-ISSN: 2790-2129  
Vol. (24), No. (1)  
pp. 14-21

**Ammar A. Ahmed**

Dept. of Computer Engineering and Information, College of Electronics Engineering, Ninevah University, Mosul, Iraq

### **Abstract:**

The research aims to understand organizational behavior and its impact on the performance of financial institutions. It also seeks to identify positive organizational behavior factors and their influence on financial performance, shedding light on the role of organizational behavior and its impact on financial institution performance. The significance of this research lies in the multidimensional and complex nature of organizational behavior, which is challenging to explain and define within a single scientific discipline. This necessitates the integration of various humanities disciplines to achieve a high level of precision in understanding organizational behavior. The research is based on a fundamental hypothesis that there is a statistically significant relationship between dimensions of organizational behavior and dimensions of financial performance. The research sample comprises financial institutions in Baghdad, including Al-Ahli Bank. The researcher employed a field study approach, conducted data analysis, and tested hypotheses using appropriate statistical methods, utilizing functions within the SPSS statistical package. The research yielded several conclusions, with one of the most notable being that organizational behavior contributes to enhancing financial institution performance, playing a significant and effective role. Furthermore, the research identified a strong correlational relationship and impact between the study's variables.

**Keywords:** Organizational Behavior, Financial Performance, Performance Quality, Organizational Culture, Iraqi Banks.

**How to Cite:** Ahmed, Ammar A. (2024), "Organizational Behavior and Its Impact on Bank Performance: An Analytical Study on A Sample of Iraqi Banks", Journal of Prospective Researches, 24(1), pp. 14-21. <https://doi.org/10.61704/jpr.v24i1.pp14-21>.