

قياس فاعلية أداء المصارف التجارية الحكومية

دراسة مقارنة بين مصرفي الرشيد في قضاء الديوانية ومصرف الرافدين في قضاء الشطرة

أ.م.د. كاشاني رسن الركابي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة سومر

email: kairakabi@yahoo.com

تاريخ استلام البحث: 2014/12/18 تاريخ قبول النشر: 2015/6/30

الخلاصة

المحور الأساس لهذه الدراسة اعطاء صورة حول ادارة المصارف التجارية الحكومية وتثيرها في بيئة الأعمال، وعلى هذا الضوء فالدراسة في فصلها الأول معتمدة على سلسلة من التجارب في فرعين لمصرفيين تجاريين حكوميين لإيضاح تأثير الأداء التحفيزي على بيئة الأعمال بشكل تخميني. فالدراسة تحضر لكيفية اعطاء حكم واضح واعتقادات عن كيفية ان يكون الأداء اليومي بشكل تخميني لرسم سياسة مستقبلية واضحة المعالم لتدريب وتأهيل المصارف الحكومية لتتصدى على منافسة المصارف الأهلية العاملة في بيئة الأعمال. وأخيراً فالدراسة تعطي تكهنات لقياس فاعلية اداء هذه الفروع بشكل عملي يصلح ان يكون مقياس أداء عام . وتقودنا الدراسة الى حسن الادارة ورسم سياسات مستقبل وحسن استخدام الموارد المتاحة التي تعطي مؤشراً لفاعلية الأداء.

The Measurement of Effectiveness and Daily Routine of Governmental Banks in Iraq "An Empirical Study"

Abstract

The axle of this study is to have a clear picture of how governmental banks management their working environment. In this light, the study in its **First Section** gives a background to the study by using a series of Experiment, with 2 branches of commercial bank to test the effect of performance incentives on easement. It shows that, while high – powered incentives lead to greater screening effort.

Second, the paper presents direct evidence that incentive contracts distort judgments and beliefs. And this part is a detailed review on banking daily routine evaluation and assessment tools too.

The third part of this study is on hypothesis testing and use is made of a simple treating instrument.

This leads as to conclude in the last section that these banks with good management policies have a lower managerial default rate and relatively higher income.

المقدمة

لقد دلتنا المدونات التاريخية على تدخل الدول بسلطاتها المختلفة في تنظيم التجارة ووضعت لها القواعد والاصول، وكان ذلك واضحاً في العديد من الاحكام التي اشتملت عليها قوانين اورنمو وايشنونا ولبت عشتار وحمورابي على مدى الألف الثالثة والثانية قبل الميلاد. وكانت مؤسسات المعابد، ولا سيما في العهدين السومري والبابلي القديم مركزا لإدارة الشؤون التجارية وبعض عمليات الصيرفة البسيطة مثل الاقراض بفائدة والتسليف والمبادلة. اذ ان مدعاة اهتمام العراقيين القدامى بأعمال الصيرفة ومؤسساتها باعتبار انها الواجهة الأكثر فاعلية في ترويج تجارتهم وتوسيع قنواتها الداخلية والخارجية وقد تحقق ذلك لهم فعلا فحازت الصيرفة تقدماً عظيماً بالقياس الى العلوم والفنون الاخرى مبتدعة انماطاً متنوعة في مجالات الاقراض والتسليف والودائع والتحويل الخارجي. وقد حظيت تنظيمات العمل المصرفي والعاملين فيها بأهمية خاصة من لدن جميع الناس باعتبار انها مراكز لمنح الثقة واكسابها لبعضهم البعض. لذا فالمصارف الحكومية القائمة في العراق حالياً تواجه

تحدياً كبيراً نتيجة لما يشهده العصر الحالي من سرعة في التغيير وانفجار في المعرفة والتقدم العلمي والتطور التكنولوجي الكبير في مجال الصناعة المصرفية (Banking Industry) فالأمر يدعو هذه المؤسسات الأساسية في الاقتصاد القومي ان تلحق بركب التقدم السريع الذي أحدث هو الآخر تغييرات كبيرة في الخدمة المصرفية المقدمة للجمهور والتي أصبحت عملاً إنتاجياً يمكن برمجته وتسويقه في هذه الصناعة كأية سلعة تباع وتشتري .

أولاً : منهجية البحث

(أ) مشكلة البحث

يعد موضوع دراسة فاعلية اداء المصرف التجاري في ادارته لأمواله وتأثيره في محيط عمله من الموضوعات التي تشغل اهتمام الدارسين والاستشاريين والادارات العليا باعتباره من الحلقات الأساسية لمهنة ادارة الصيرفة في الوقت الحاضر . فرغم المحاولات الجادة في الدول المتقدمة لدراسة فاعلية الاداء لفرع المصرف التجاري لكن تبقى كل تلك المحاولات بعيدة كل البعد عن الواقع المعاش لفرع المصرف التجاري الحكومي في العراق باعتبار ان لكل واقع متطلباته الخاصة ولكل صيرفة تاريخها الخاص ايضا فضلا عن المنطلقات الفلسفية السائدة للصيرفة والتي تخدم من خلال السياسة الاقتصادية الموجودة .

(ب) هدف البحث

هدف هذه الدراسة الوصول الى مقياس عام لتحديد الفاعلية العامة لأداء فرع المصرف التجاري في ادارته لأمواله وتأثيره في محيط عمله ضمن الاقتصاديات الموجهة، وامكانية تعميم تطبيق هذه المقاييس وتجريبها لتقدير صلاحيتها للفروع الأخرى للمصارف الحكومية في حالة نجاح الوصول هذا مع امكانية اعتماده كأساس ضمن نظام معلومات ادارية يتكامل مع بقية أنظمة المعلومات ضمن اطار فرع المصرف التجاري .

لعل ما يصبو اليه هو معرفة نقاط الضعف والقوة الذاتية لفاعلية اداء فرع المصرف التجاري وتشخيص اسباب الضعف ومقومات القوة ثم وضع أهم المقترحات للمعالجة وكل ذلك من خلال مقياس عام .

(ج) أسلوب البحث وحدوده

يستند البحث الى دراسة تطبيقية لاختبار مقياس مفترض وان الاخير يقوم على أسس وأدوات عملية، ومن ثم تنفيذها بشكل ميداني، عزز ذلك المقابلات والوثائق والسجلات الرسمية لفروع الدراسة من اجل استكمالها .

وقد تم التركيز في الدراسة على المستويات التحليلية الأساسية وهي الفروع ككل ، الشعب الرئيسية فيه، الوظائف الفردية داخل كل فرع ثم العلاقات بين الفرع المصرفي والمحيط الذي يعمل فيه واطلق على هذا الاخير (رضا المحيط) .

فقد تم اختيار فرع لمصرف الرشيد الرئيس في الديوانية وفرع لمصرف الرافدين الرئيس في الشطرة ميدانا عمليا للتطبيق لعدة اعتبارات من أهمها :

أ. يعد الفرعان المذكوران من أقدم الفروع القائمة للمصارف الحكومية التجارية في محافظتي ذي قار والديوانية .

ب. اشتمالهما على كافة العمليات المصرفية التي تزاولها كافة فروع المصارف ، فهما يعطيان المرونة الكافية وأفاق التوسع بالمستقبل لتطبيق الدراسة بشكل جدي للاستفادة من هذه التجربة وقد أظهر التطبيق واقعية هذا التقدير .

ج. حجم الفرعان اللذان يعدان حجما متوسطا مناسباً لإجراء مثل هذه الدراسة ، فهما ليسا بالكبيرين جداً، ولا بالصغيرين فلا يستجيبان لمتطلبات الدراسة .

د. يعد هذان الفرعان من الفروع التي تمتلك تقنيات فنية ومهارات عالية وتمتلك درجة من النجاح تجعلهما مستعدان للتعاون مع الباحثين وتهيئة امكانات التطبيق بدون تحيز وتعقيد وحساسية .

يعتمد هذا البحث على منهج التحليل الوصفي بالأخذ بأسلوب الدراسة النظرية والميدانية ، فبعد العرض النظري للمادة العلمية التي تنصب على بحث فاعلية اداء فروع المصارف التجارية الحكومية

ومدى تأثيره في بيئة عملهما بالاعتماد على المصادر والدراسات الأجنبية والعربية في استقصاء أهم المعلومات منها .

واجريت ايضا مقابلات مع عينة المحيط (مختارة لا على التعيين) من العملاء الدائمين لكل فرع مصرفي أثناء مراجعتهم للفرع أو في محلات عملهم بهدف الوقوف على مستوى فاعلية الأداء وطبيعة الخدمات المصرفية المقدمة ومدى تأثير هذه الفاعلية بالمحيط الذي يعمل فيه الفرع .

التعريف بمصطلحات البحث

أولاً : فاعلية الاداء: ان بيئات التنافس والصراع المستمر من أجل البقاء بين المصارف يجعل اي مصرف مستمر في البقاء في حالة امتلاكه لمقومات هذا البقاء .

ولعل اولى المقومات هذه هو قدرته على التعامل مع البيئة بكل معطياتها وما تحمله من تحديات مستمرة فان مراجعة الأدبيات الصيرفة نجدها تشير- في معظمها- الى ان الفاعلية التي يتمتع بها اي فرع مصرفي لا تخرج من كونها مرادفة للمؤشرات الاتية:

- الربحية
- الكفاءات في الاداء وتحقيق الاهداف
- رضا الجمهور المحيط عن الخدمات المصرفية المقدمة
- التنظيم الناجح
- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة
- القدرة على التأثير السريع بالمحيط الذي يعمل فيه

ولكن لم تبحث الفاعلية بشكل حقيقي بعيدا عن الاعتبارات القيمة⁽¹⁾ في التحليل المالي الا بمطلع السبعينيات، اذ ان معظم المحاولات السابقة في هذا الجانب كانت تعطي المؤشرات المالية الدور الاساس لقياس فاعلية اداء الفرع المصرفي .

ان مصطلح الفاعلية في هذا الحقل رافقه الكثير من التعقيد والمشاكل ولعل أهمها ان المصارف التجارية كإحدى المؤسسات المالية شأنها شأن شركات التأمين وشركات الاستثمار من خلال تعاملها مع النقود رغم ان طبيعتها في هذا التعامل تختلف فيه عن بقية المؤسسات المالية فأنها تقوم بعملية قبول الودائع ثم اقرضها للأخرين ، ومن خلال عملية الاقراض تتم عملية خلق النقود. لذا فان اوليات الأهداف او مشكلة تحديد الأهداف الأساسية للنهوض بالمحيط الذي تعمل فيه ومشكلة العوامل التي تحد من فاعلية الأداء تعد أهم أساسيات تقويم أدائها.

اذ نرى أن (Amitai Etzioni) يصنف هذه الأهداف في كل المنظمات الى تنظيمية وواقعية ولكي تصل أية منظمة الى أعلى درجة من الفاعلية عليها ان تسعى الى تحقيق أهدافها الواقعية واطلق عليه (Organizational Objectives) ويضيف بأنه للوصول الى هذه الدرجة فان على المنظمة ان تتعايش مع البيئة التي تعمل فيها وتتأقلم معها بشكل فعال، وان يكون لديها قدرة عالية من الاستفادة من الموارد المتاحة لديها بشكل يخدم تلك البيئة وينهض بها⁽²⁾ . فعليه ان ذلك الوصول محكوم بوضوح الاهداف واستقرار سياستها الادائية على المستوى العام، وسرعة تأقلمها وتجديدها بناء على معطيات الواقع والخدمة التي تقدمها وامكانية قياس مخرجاتها بشكل كمي او ملموس بيد ان معظم الافكار بهذا الاتجاه لا زالت امامها عقبة الاهداف وأوليتها وتجدد معطيات الواقع المعاش من عوامل مؤثرة⁽³⁾.

وخلاصة الكلام ان الفاعلية لأية منظمة والفرع المصرفي بالذات هي قوة التأثير بالمحيط المعاش وتحفيزه اقتصاديا واجتماعيا وكسب رضاه من خلال الاستخدام الامثل للموارد (الأموال والبشر) المتاحة بما يحقق الاشباع الامثل لحاجات المجموع (العاملين والمجتمع) ويعجل من التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وكل ذلك يتم عن طريق تخفيض التكاليف الكلية الى ادنى حد ممكن بما في ذلك عامل الزمن المستغرق لتنفيذ كل عملية .

لذا فالفاعلية كمصطلح عام غالبا ما يربط مع الكلفة والاشباع الامثل للحاجات من جهة والقياس الكمي الموضوعي للمخرجات الناجمة عن النشاط المصرفي من جهة اخرى مما يتطلب في هذا المجال بالذات رسم معايير موضوعية وذاتية لقياس الفاعلية بعد ان اتضح لنا ان الفاعلية هي معيار الاداء بيد ان كل المحاولات الجادة في رسم ادوات قياس (Instruments) لا يخرج من ربط

الابعاد المتعلقة بالمجال والسلوك لتفسير اداء الفرع كليا وشعبه التنظيمية والوظائف الفردية وعلاقته ذاتيا مع الواقع المعاش⁽⁵⁾.

وان وضع ادوات قياس لفاعلية الاداء يتطلب منا من الناحية العملية تطوير نظام معلوماتي تنظيمي متجدد يتلاءم مع انظمة معلومات الاداء الموضوع⁽⁶⁾.

ثانياً : المصارف التجارية: انها مؤسسات مالية تتركز عملياتها الرئيسية بوظيفتين هما: قبول الودائع على هيئة أموال او نقود او محررات قانونية تحمل أقيام نقدية (صكوك) من كافة القطاعات الاقتصادية والاشخاص الحقيقيين لتضعها في حسابات خاصة بهم قابلة للتسديد عند طلبهم أو في مواعيد محددة مسبقاً أي انها تعهدت بسدادها قانونياً، وقيامها بإقراض ما تراه فائض عن الاستخدام من هذه الودائع للغير لإنفاقها في استخداماتهم الاستثمارية ، وبمعنى اخر ان المصارف التجارية هي مجموعة من التجار تمارس على وجه الاحتراف، مهنة التجارة بديون الاخرين التي تتقبلها منهم وملزمة قانونياً بسداد التزاماتها لهم عندما يستوجب ذلك اي عندما تحمل مواعيدها⁽⁷⁾. لتقوم بإقراض جزء كبير من هذه الديون (الودائع) الى اخرين وفي صور مختلفة (قروض، سلف، تسهيلات، الخ) لتنشأ عنها التزامات بدمم الغير لصالحها فضلاً عن قيامه بتقديم خدمات أخرى لعملائها مثل المحافظة على أموالهم (والانابة عنهم في بيع وشراء الأسهم والسندات لصالحهم ودفع المستحقات عنهم وتحصيل بعضها لهم) فمهمتها هي الحصول على ديون الغير في مقابلة ديونه من خلال التعامل بالثقة والاتجار بها، ومن هنا نشأ الائتمان والاتجار عبره.

وان هذه الأعمال التي تقوم على أساس خلق الودائع أو الائتمان هي ما تهدف اليه الربح والنهوض الأمثل بالدور الموكل اليها (اي الى المصارف) من المشاركة الفعالة في خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة.

وخلاصة القول ان المصارف التجارية، مؤسسات تمارس على وجه الاحتراف مهنة الصيرفة وقد اشارت الفقرة (7) من المادة الاولى من قانون البنك المركزي العراقي رقم (64) لسنة 1976 المعدل الى ان الصيرفة هي (احتراف قبول الودائع او قبول الودائع ومنح الائتمان معا ... الخ) وقد تضمنت الفقرة (9) من المادة نفسها تعريفا للمصرف بانه (المؤسسة التي تزاول اي عمل من أعمال الصيرفة بصفة اساسية، اضافة الى الاعمال والخدمات المصرفية الاخرى وتعتبر الفروع لمصرف ما في العراق مصرفاً واحداً لأغراض هذا القانون، الا اذا نص على خلاف ذلك)⁽⁸⁾.

أما سر تسميتها بالمصارف التجارية فيرجع الى تخصص احترافها في علميات منح الائتمان قصير الأجل والملائم لطبيعة المعاملات التجارية بغية تشجيع التجارة الداخلية والخارجية ، رغم انه في الوقت الحاضر لم يعد عملها ينطوي فقط على المعاملات التجارية ولآجال مختلفة بل امتد ليشمل قطاعات اخرى غير تجارية ولآجال مختلفة⁽⁹⁾.

ثالثاً: الخدمة المصرفية: تعرف على انها تجارة الخدمات المالية ووساطة الاستثمار، ومن هذا التعريف يمكن ان تؤدي هذه الخدمة بواسطة مجموعة من النشاطات التي تركز ليس على قبول الودائع فحسب بل تشغيلها والموارد الذاتية على شكل قروض واستثمارات بما يضمن سيولة بالقدر المناسب لتلافي مسحوبات المودعين اليومية او المفاجئة ، اضافة الى التدخل اليومي في حياة المواطن بما ينوب عنه في عمليات الدفع للالتزامات الناشئة عليه والانابة عنه في عمليات البيع والشراء للأموال المنقولة وغير المنقولة.

ويمكن أن نقول ان الخدمة المصرفية تؤدي واجبات لا حصر لها في تمويل وتشجيع وتسهيل التجارة الداخلية والخارجية وانشاء المشاريع وغيرها⁽¹⁰⁾.

فيقال ان المصرف التجاري تقوم خدمته على امكانيته على خلق الودائع، في الحقيقة انه يؤجر النقود لمن يحتاجها ويحسن استخدامها لفترة، فيعيدها مع الفائدة جراء الاستفادة فيحقق المصرف التجاري جراء فرق الفائدة (فائدة قبول الودائع وفائدة الاقراض) ربحاً⁽¹¹⁾.

وقد دلتنا كافة الأدبيات في مجال الصيرفة على ان المصارف كافة قد ربطت سياستها منذ البدء بفلسفة السياسة الاقتصادية السائدة وكرست جهودها في خدمتها منذ عهد الآشوريين حتى الآن⁽¹²⁾.

نستنتج من كل ما جاء في أعلاه أن فرع المصرف التجاري جزء من نظام اجتماعي سياسي اقتصادي قائم يتأثر ويؤثر في بيئة عمله ، وهو أيضا عبارة عن نظام مصغر مفتوح ذو نشاط اجتماعي يتكون من اشكال مختلفة من البنى والعمليات .

وهذا النظام ينشئ من سلسلة متكررة من الاختيارات توضع وفقا لبيئة المنظمة، الافراد والأموال. وهذه الاختيارات تتخذ من لدن صانعي القرار، فضلا عن تكرار دورات تحصيل وتحويل وتوزيع المدخلات الى المخرجات لذا فان تصميم نشاطاته لا بد ان تتفقد بالبيئة والعوامل الاقتصادية ابتداءً من شروعه في عمله ضمن هذه البيئة وتستمر مع تطوره وتوسعه في هذا العمل وما دام موجوداً ضمن الحيز هذا⁽¹³⁾ .

اجراءات البحث

عينة البحث ومقاييسه المستخدمة :

أخضع كافة العاملين في فرع مصرف الرشيد في مدينة الديوانية والبالغ عددهم (77) موظفاً وقد استبعد منهم حارسان فقط وبضمنهم (8) بدرجة مدير او يحمل تخويل توقيع (أ و ب) من مسؤولي الشعب ومعاونيهم. في حين أخضع العاملون في فرع مصرف الرافدين في مدينة الشطرة وعددهم (77) موظفاً أيضاً بعد استبعاد الحراس الليلين وفيه الخصائص الوظيفية نفسها اعتماداً على المنصب والمهام.

أما المقياس المعتمد في الاستبيان هو مقياس خماسي يتدرج من (1) - (5) بحيث تؤشر الاجابة بالرقم (1) على المؤشر غير المرضي (السلبى) أما الرقم (5) فيشير الى المؤشر الجيد حسب نظر صاحب الاجابة .

ولغرض تصنيف الاجابات وتحليلها قسم ميزان المتوسطات على ثلاث فئات متساوية وهي :

- فئة الاجابات من (1) - (1.7) بالمتوسط تعكس فاعلية الاداء المتدنية (غير السليمة).
- فئة الاجابات من (1.8) - (3.3) بالمتوسط تعكس الفاعلية المتوسطة اي المقبولة.
- فئة الاجابات من (3.4) - (5) وتعكس الفاعلية الجيدة اي السليمة .

اما لاختبار رضا المحيط فقد اخضعت عينة من (100) عميل لكل فرع تم تقسيمهم على

الشكل الاتي :

25% منهم ممن اعتادوا التعامل مع الفرع المصرفي منذ اكثر من (10) سنوات وهم من التجار المعروفين في مدينتي الديوانية أو الشطرة.

25% منهم ممن بدأ التعامل مع الفرع من (10) سنوات الى خمس سنوات في الأقل ، وهم من الكسبة والحرفيين وأصحاب معارض السيارات .

والـ50% الأخيرة من أصحاب المحلات الصغيرة والباعة المتجولين وباعة الخضروات ومعظمهم بدأ التعامل مع الفرع المصرفي منذ أقل من (5) سنوات .

ولعل سبب ذلك التقسيم هو التعرف على المدى الذي تحظى فيه الخدمة المصرفية والاتجاه الذي تتحى اليه منذ (10) سنوات ولحد الان في المحيط المعاش .

وان اختبار العملاء قد اخضع الى ميزان ثلاثي مقسمة فيه الاجابات على: (أتفق) وهي الحالة الأفضل لتأخذ (3) نقاط والاجابة (لا أتفق) وهي تعكس الحالة الأسوء لتأخذ درجة واحدة ، اما الاجابة المتوسطة ومنحت درجتان بـ (أتفق نوعاً ما) .

أما صدق النتائج فقد عرضت كافة الاجابات على مجموعة من الخبراء أو أعتمد أيضاً ميزان ثلاثي مقسمة فيه الإجابات على أتفق، أتفق نوعاً ما، لا أتفق لتأخذ كل إجابة (1,2,3) درجة على التوالي. اتضح ان هناك اتفاقاً عال حول صدق وصحة النتائج التي توصل اليها الباحث كما سيرد ذلك لاحقاً بشكل مفصل .

ثانياً : نتائج الجانب العملي

النتائج على مستوى التنظيم الكلي في التحليل

ويتضمن ذلك توضيحاً للأبعاد التي يتضمنها مستوى تحليل التنظيم الكلي المتعلقة بميدان الفرع المصرفي ووظيفته الاساسية وكالاتي :

1. ميدان مجال الفرع :

- معلومات عن عمر وتاريخ مراحل نمو الفرع موضوع البحث .
- معلومات عن نشاط الفرع المصرفي ومستويات عدم التأكد والتعقيد والمحددات البيئية.
- معلومات عن طموحات الفرع .

2. تصميم الفرع :

- معلومات عن التنوع البنائي وأسس تقسيم العمل .
- معلومات عن توزيع السلطة بين متخذي القرار في المستوى الأعلى .

3. نتائج الفرع من الخدمة المصرفية :

يتضمن أحكام قيمة في ضوء معايير تستخدم لتقويم الفاعلية الكلية لفروع المصارف التجارية مثل الربحية، الخدمة المصرفية (فرد / لكل فرع)، عدد الحسابات الجارية المفتوحة، عدد حسابات التوفير.

منظور التنظيم الكلي في التحليل :

تأسس الفرع الرئيس لمصرف الرشيد عام 1988 في مدينة الديوانية ، وكان في السابق كفرع رئيس لمصرف الرافدين الوحيد في مركز محافظة الديوانية لغاية نهاية السبعينيات ويمكن الإشارة الى ان هذا الفرع بموقعه الحالي قد انتقل اليه عام 1969 في حين تم تأسيسه عام 1958 ، وجرت عليه عدة اندماجات وانشطارات وأضحى الان واحد من أربعة فروع لمصرفي الرشيد والرافدين في مركز المحافظة تعمل لتقديم خدماتها للجمهور .

علما ان نفوس مركز المحافظة (قضاء الديوانية) والبالغ تعدادهم (328913) نسمة وان عدد فروع المصارف التجارية العاملة في المركز هو أربعة فروع بواقع فرعان لمصرف الرشيد وان الفرع موضوع الدراسة أحدهما، وفرعان لمصرف الرافدين فان واقع الخدمة المصرفية (فرع مصرفي واحد/ لكل 82228 نسمة). أما على مستوى المحافظة حيث تعمل (8) فروع مصرفية فيصبح الرقم (137500) نسمة لكل فرع مصرفي، ونستدل من ذلك ارتفاع عدد الأفراد أمام الفرع المصرفي. ولزما عليه أن يقدم لهم الخدمة المصرفية ويعد ذلك مؤشراً لقياس فاعلية أداء الفرع المصرفي لخدمته اذا عرفنا انه في المانيا مثلا تقاس بواقع (3541) نسمة لكل فرع مصرفي وفي رومانيا (11210) نسمة لكل فرع ايضا اذا ما علمنا أن نفوس محافظة القادسية حوالي (1100) ألف نسمة حسب إحصائيات وزارة التجارة. وقد تواجه الفروع في بداية نشأتها بعض المشاكل بسبب حداثة التأسيس والنشاط وعدم توافر الخبرة المصرفية اللازمة فضلا عن الظروف الاقتصادية، ولكن الفرعين موضوع الدراسة لم يمر بمثل ذلك كونه قائما فعلا، لكن بانشطارات مصرف الرافدين والرشيد اختلفت التسمية فقط في حين بقي الأمر كما هو عليه من حيث الأداء اليومي والمهام الأساسية دون أدنى تغيير. أما في مركز قضاء الشطرة فأن نفوسها مقارب الى حد ما مركز قضاء الديوانية فهي حوالي (325425) نسمة حسب إحصائيات الوزارة. ففرع مصرف الرافدين المختار تأسس في عام 1970 وعدد العاملين فيه هو العدد نفسه المؤشر سابقاً (77) موظفاً أيضاً بعد استبعاد الحارسين يقدم الخدمة لهذا العدد الهائل من البشر بعيداً عن كل السياقات الدولية الأساسية للخدمات المصرفية المقرونة بأعداد السكان موضوع الدراسة مما يعكس ذلك بشكل سلبي أو إيجابي طبيعة هذه الخدمات وما لها من آثار واضحة على تحفيز المحيط وحث التنمية الى الأمام وهذا ما سنراه لاحقاً.

ففي الديوانية أضحى الفرع موضوع الدراسة يتمتع بموقع متميز بين الفروع الثمانية العاملة في عموم المحافظة ، وفي أدناه جدول يبين تطور اعداد حسابات التوفير والحسابات الجارية المفتوحة بالفرع خلال فترة الدراسة لغاية عام 2013. في حين أصبح فرع الرافدين العامل في قضاء الشطرة متميزاً بفرديته بين 13 فرع لمصرف تجاري حكومي تغطي الخدمة لما يقارب مليونين نسمة. ففي الجدول الاتي (جدول رقم 2) نلاحظ وبشكل جلي تأثير كل فرع بالمحيط المعاش من خلال أعداد حسابات التوفير والجاري ضمن المحيط فالأمر المضمور في الخدمة المصرفية هو تعبئة المدخرات خدمة للمحيط المعاش.

جدول (2)

تطور اعداد الحسابات الجارية والتوفير في (فرع الرشيد /الديوانية المركز) و(فرع الرافدين/ الشطرة) موضوع الدراسة منذ عام 2009 لغاية 2013

(A) فرع الرشيد / الديوانية

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
عدد حسابات التوفير	4996	5317	5923	7249	9212
عدد الحسابات الجارية	2640	3132	3654	3895	4754
المجموع	7636	8449	9577	11144	13966

(B) فرع الرافدين / الشطرة

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
عدد حسابات التوفير	8300	8350	8120	8130	7900
عدد الحسابات الجارية	1269	1250	1235	1215	1237
المجموع	9569	9600	9355	9345	9137

المصدر: سجلات الفروع المصرفية موضوع الدراسة.

ويلاحظ رغم الارتفاع المطرد في حسابات التوفير والحسابات الجارية لكن لا يغطي فرع الرشيد/ الديوانية في خدمته إلا 9.2% من حصته لعام 2009 و11.7% عام 2010 وقفز ذلك الى 13.5% في عام 2011 ثم الى 17.1 في عام 2012 وهو أقصى حد وصله الفرع. اي ان الواقع الحالي يشير الى ان 83% من الأشخاص الحاليين والساكين في مركز المحافظة من حصة الفرع لم تصل اليهم الخدمة المصرفية اي ان الفرع قد اخفق حالياً في تغطية نسبة معقولة من حصته وانه بالفعل لم يغطي سوى 17% منها فقط كما أسلفنا.

في حين فرع الرافدين في الشطرة لم يغط حتى ولو خمس احتياجات المحيط وأن أعداد حسابي التوفير الثابت والجاري في حالة تذبذب مستمر خلال فترة الدراسة ولعل مرد ذلك الى أسباب جوهرية أهمها:-

- تعليمات المركز العام للمصارف الحكومية أغلاق الحسابات غير المتحركة (المتوقفة لمدة 7 سنوات وأكثر).

- وهناك سبب جوهرية ثان هو أخذ مبلغ (2000) دينار سنوياً عمولة على كل حساب (عمولة أشرف وإدارة) ففي حالة خلو الحساب من المبلغ المحدد فصلاحيات مدير الفرع أغلقه هذا ما أورده مدير الفرع أعلاه خلال المقابلة الشخصية معه في صباح يوم الأربعاء الموافق 2014/05/21 .

- في حين يرى الباحث أن سعر الفائدة الحالي والبالغ (4 بالمائة) غير مجدي إطلاقاً لتحفيز عملية التوفير في ظل تضخم جامح.

- وهناك سبب جوهرية آخر الا وهو دخول المصارف الأهلية على الخط وتقديمها حوافز رائعة هدفها استقطاب الزبائن وسحب البساط من تحت الصيرفة الحكومية التقليدية الموروثة من ذلك النظام والمتمثلة بمصرفي الرافدين والرشيد اللذان مازالا يستخدمان أساليب بالية وروتينية في كافة العمليات المصرفية وعدم مواكبتها التقدم السريع في هذا المجال الحيوي وضعف مجاراتهما لمتطلبات النهوض بالصناعة المصرفية المتجددة.

ويود الباحث ان يشير هنا الى انه لا يوجد لدى الفرع المصرفي التجاري الحكومي تصور شامل عن احتياجات العملاء وعن الحجم السنوي اللازم للتسهيلات المصرفية الممنوحة او التي تمنح من قبله لعملائه وليس لديه خطة استراتيجية لتوسيع خدماته على الصعيد المتوسط او البعيد بل يقوم الأمر على الحدس وقاد هذا الأمر أن أدارات المركز العام تقوم بالمصادقة على أرقام لمبالغ هذه التسهيلات مخولة عمليات التسليف أو منح التسهيلات الى مكتب مندوب المنطقة (الوسطى أو الجنوبية) كما في الرشيد اذ حددت صلاحيات مدير الفرع ب(15) مليون دينار كما في مصرف الرافدين وكلتا الحالتين لا تجدي نفعاً لإيصال الخدمة المصرفية لكل من يستحقها.

ومن المفيد في الصيرفة ان معظم العملاء أصحاب الحسابات الجارية يحتاجون الى تسهيلات مصرفية تعينهم في حياتهم التجارية اليومية ولا نريد ان نبالغ عندما نقول ان 90% من العملاء أصحاب الحسابات الجارية يحتاجون الى تسهيلات ، ورغم اننا نسلم بان ليس كل المتقدمين سيحصلون على تسهيلات مصرفية لكن نلاحظ قصور واضح في هذا الجانب كما سيدلنا الجدول أدناه .

جدول (3)

يمثل تغطية احتياجات العملاء من أصحاب الحسابات الجارية بالتسهيلات المصرفية

(A) فرع الرشيد / الديوانية

2013	2012	2011	2010	2009	السنة
4754	3895	3654	3132	2460	عدد اصحاب الحسابات الجارية
910	885	1010	1120	1215	عدد الممنوحين تسهيلات مصرفية منهم
%19.14	%22.72	27.64	%35.75	%46.02	نسبة التغطية من أصحاب الحسابات

(B) فرع الرافدين / الشطرة

2013	2012	2011	2010	2009	السنة
1237	1215	1235	1250	1269	عدد اصحاب الحسابات الجارية
70	60	55	50	45	عدد الممنوحين تسهيلات مصرفية منهم
%35	%30	%25	%20	%15	نسبة التغطية من أصحاب الحسابات

يلاحظ من الجدول أعلاه ان التسهيلات المصرفية والتي تعد أهم ركائز النهوض بالوعي المصرفي وتغلغل الخدمة المصرفية بين المحيط قد بدأت تتلاشى منذ عام 2009 اذ كانت التغطية تتضمن 46.02 من أصحاب الحسابات الجارية قد حصلوا على تسهيلات مصرفية مجزية تحفز كافة التجار للتعامل بثقة مع فرع مصرف الرشيد الحكومي في الديوانية واتكالا عليه في الحصول على تلك التسهيلات التي تساعدهم وتسهل لهم مهامهم التجارية وتحدو بهم الى العزوف عن ظاهرة الاكتناز للأوراق النقدية والتي أضحت مستعصية بسبب قلة التسهيلات هذه لا بل قد حدث بالتجار كافة الى اكتناز أكبر حجم ممكن من النقدية السائلة في حصائهم . ولو عرفنا ان معظم الفروع المصرفية محددة بسقف لا يتجاوز 15-25 مليون وما زاد عن ذلك تكون صلاحية مندوب المنطقة الجنوبية/أو الوسطى لغاية 30-50 مليون في حين الأعلى من سقف مكتب مندوب المنطقة) وحسب التعليمات فان مبلغ التسهيلات الممنوحة للعميل قد يكون مبلغ زهيد مقارنة بالقفزات التضخمية العالية في الاقتصاد القومي وإملاءات العملاء. فضلا عن بطء إنجاز المعاملة وتعشش الروتين ضمن المصارف الحكومية والرسوم الكثيرة والمتعددة المفروضة من قبل هذه المصارف أدت الى عزوف العملاء عن التقديم على تلك التسهيلات وطرق أبواب المصارف الأهلية لقصر الإجراءات وسرعة تلبية الاحتياجات فضلا عن الجدوى الملموسة لهذه التسهيلات.

في الوقت الذي توسع فيه مصرف الرافدين/ مركز مدينة الشطرة في منح تسهيلات لعملائه في مدينة الشطرة مما يعد ظاهرة مشجعة لكنها بقيت دون الحد المطلوب بكثير لصغر حجم المبلغ المسموح به (صلاحيات مدير الفرع / او مكتب مندوب المنطقة الجنوبية).

اما بخصوص الخطة التوسعية في فتح الحسابات الجارية وحسابات التوفير فقد رسمت الفروع موضوع الدراسة خطط بواقع (1200) حساب جاري سنوي لا أكثر. ولم تحسب حسابات استراتيجية كي يغطي خدمة مصرفية جيدة لـ(82280) مواطن في رفعة عمله أو لأكثر من (326 ألف) كما في مركز قضاء الشطرة وحصاة الفرع على مستوى محافظة ذي قار (153850) نسمة وجوب شمولهم بهذه الخدمة.

يعمل في كل فرع مصرفي حكومي من الفروع موضوع الدراسة حاليا (77) موظفا يقسمون كالآتي:- (المدير ومعاونيه) يعمل (35) في الشعب الانتاجية و(25) موظفا في شعبة المحاسبة وامانة الصندوق و(15) في كل من شعبي الذاتية والمراسلات والشعب الخدمية الأخرى وبضمنهم حارسان لكل فرع تم استبعادهما كما أسلفنا .

اي ان ثقل العمل يقع في الشعب الانتاجية للخدمة المصرفية ويعمل فيها 45.5% من العاملين ثم تليها شعبة المحاسبة ويعمل فيها 32.5% اما الشعب الاخرى فيعمل فيها 22% من العاملين . بلغت الارباح المتحققة (كصافي الأرباح من العمليات المصرفية) على مستوى الفرع لعام 2008 (516.725) مليون دينار وفي عام 2009 بلغت (800.000) مليون دينار اما في عام 2010 فقد قفزت لتصل الى (1.300.000) مليون دينار وفي عام 2011 انخفضت لتصبح (718.701) مليون دينار ثم عادت لتصل الى (1.109.708) مليون دينار في عام 2012 في حين المصاريف الادارية والمصاريف لقاء العمليات المصرفية كانت في عام 2008 (851.961.00) دينار وقفزت في عام 2011 لتصبح (3.223.247) مليون دينار ثم الى (8.601.582) مليون دينار في عام 2012 وبمقارنة

بسيطة بين الأرباح المتحققة من العمليات المصرفية وبين المصاريف الادارية والمصاريف لقاء العمليات المصرفية كي تقوم فاعلية اداء الفرع المصرفي ككل سوف يوضحها الجدول (4) :

جدول (4) النتيجة الفاعلية لعمليات الصيرفة من ربح وخسارة بملايين الدنانير للفترة المحصورة من

2013-2009

(A) مصرف الرشيد / الديوانية

2013	2012	2011	2010	2009	السنة
1109708	71870	1300000	800000	516725	صافي الارباح المتحققة (بملايين الدنانير)
8601582	3223247	3000000	1216000	851961	اجمالي المصاريف الادارية والمصاريف لقاء العمليات المصرفية
7491874	2504546	1700000	416000	335236	النتيجة (خسارة)

(B) مصرف الرافدين / الشطرة

2013	2012	2011	2010	2009	السنة
1100	720	780	760	850	صافي الارباح المتحققة (بملايين الدنانير)
1300	890	920	1050	1250	اجمالي المصاريف الادارية والمصاريف لقاء العمليات المصرفية
200	80	170	181	210	النتيجة (خسارة)

يشير الجدول أعلاه الى التطوير الواضح في الارباح منذ عام 2008 لسنة أساس . فنلاحظ انها قفزت بواقع 55% بالمقارنة مع عام 2009 وفي عام 2010 الى 151.9% في حين انها انخفضت الى 39.08% في عام 2011 ثم عادت وارتفعت في عام 2012 لتشكل زيادة مقدارها 114.76% بالمقابل ان المصاريف الادارية والمصاريف لقاء العمليات المصرفية نلاحظ انها بارتفاع مضطرد وبقفزات غير متوقعة نتيجة لارتفاع الاسعار من جهة ونتيجة زيادة الانفاق المتمثلة بزيادة الرواتب والحوافز المدفوعة للعاملين. ويختتم الجدول أعلاه الخسارة المتحققة فعلا كل عام على مستوى كل فرع. اما حجم المتداول النقدي اليومي فيمكن تمثيله في الجدول الآتي:

جدول (5) حجم المتداول النقدي اليومي في كل فرع موضوع الدراسة (مليون دينار عراقي)

حجم المتداول النقدي			السنة
الفرق	ايداع	سحب	
150000+	500000	200000	2008
200000+	2000000	1800000	2009
1500000-	2500000	4000000	2010
750000-	3000000	2250000	2011
2000000-	4000000	6000000	2012
3000000-	5000000	8000000	2013

الجدول أعلاه يشير الى تذبذب عمليات الايداع والسحب بالزيادة والنقصان في السنوات 2013-2008 وهو دليل على تباين مستوى الثقة بين الفرع والعملاء والوعي المصرفي بشكل عام في منطقة العمل لكل فرع وهذا يزيد مخاوف الفرع عند المجازفة في توظيف الأموال ولا سيما ان القرارات التي صدرت بخصوص الحد من عمليات السحب من الحسابات الجارية وخاصة في عامي 2012 و2013 اضافة الى قفزات التضخم السريع خلال العاميين الاخيرين المنصرمين . أما على مستوى تقييم العملاء في فاعلية أداء الفرع المصرفي وحسب تقديمه لخدماته لكسب رضا المحيط:

كما أسلفنا لقياس رضا المحيط عن الخدمة المصرفية المقدمة من قبل الفرع المصرفي فقد أخضع الباحث عينة من (100) عميل ممن اعتادوا التعامل مع كل فرع مصرفي، قد أظهرت الاجابات ما يأتي:

- أجاب 80% من العملاء على انهم نفروا في الآونة الأخيرة من التعامل مع الفرع المذكور، وبشكل كما في السابق لظهور أخطاء محاسبية متكررة في حساباتهم الجارية أو لطول إجراءات السحب أو الإيداع وحتى منح التسهيلات المصرفية.
- اتفق الجميع على انهم ركنوا الى ظاهرة الاكتناز نتيجة تعقد وطول الاجراءات الروتينية لعمليات السحب والايدياع .

- 75% منهم أجاب ان المكان غير مناسب وأصبح يضيق بالمراجعين ويضيع الوقت في الانتظار إضافة الى قلة التهوية وتكاتف الزخم داخل بناية قديمة اضحى ذلك مصدر ازعاج مستمر بالإضافة الى إجراءات التفتيش المملة عند الدخول والخروج الى بناية كل فرع موضوع الدراسة.
- 50% من العملاء يجهل اهمية التعامل بالصك كضرورة ملحة للقضاء على تداول العملة المزيفة وهذا يدل على ضعف دور الفرع في التوعية ورفع الوعي المصرفي بشكل مستمر إضافة الى الدور غير الملموس للمحاكم في حالة إساءة استخدام هذه المحررات القانونية.
- اتفق الجميع على عدم وجود سياسة واضحة للتسهيلات المصرفية بل تخضع في معظم الأحيان لأهواء المدير أو مكتب مندوب المنطقة وحتى المركز العام .
- أجاب 50% منهم تقدموا لطلب التسهيلات واعطوا أقل مما يتوقعون وقليلة غير ذات أهمية في حياتهم اليومية رغم طول الإجراءات وتعقدها وكثرة الرسوم المستقطعة وتنوعها وضعف تبريرها.
- اتفق الجميع على ضرورة توسيع الخدمة المصرفية بفتح فروع جديدة في الرقعة الجغرافية الحالية ومنح صلاحيات لمدراء الفروع ومكاتب مندوبي المناطق وحتى المركز العام.
- اجاب الجميع بان غياب روح التنافس بين الفروع المختلفة للمصارف في تقديم خدماتها في الرقعة الجغرافية وضعف مجاراتها للمصارف الأهلية سبب أساس في تدهور أداء كل فرع مصرفي وتدني خدمته .
- اتفق الجميع على اهتمام الفرع اصبح في السنين الخمس الأخيرة ينصب على خدمات بعيدة عن الصيرفة البحتة مما ادى الى تدهور خدمته الأساسية ولعل في مقدمة هذه الخدمات غير الصيرفية توزيع رواتب المتقاعدين أو المهجرين وتسديد أقيام الحبوب .. الخ .
- رد 75% من المتعاملين ان سبب تدهور الخدمة المقدمة من قبل الفرع لإحساس الموظف بتدني القيمة الاعتبارية للعملة في المجتمع ولعل ما يفرز الموظفين هو كثرة الجهات الرقابية ولعل بعضهم يجهل طبيعة العمل المصرفي فضلا عن الرقابة الداخلية هناك الرقابة المالية يسبقه مكتب تدقيق المنطقة ثم البنك المركزي فمكتب المفتش العام وهيئة النزاهة وأخيراً مكتب مكافحة الجريمة الاقتصادية كل هذه الجهات الرقابية تجعل الموظف ليس موضع شك وهو في عمله بل أنه مقيد لا يبدع .
- أجاب 100% من المتعاملين بضرورة مكنة العمل المصرفي لتلافي الاخطاء الحالية وإدخال الحاسوب في كل مفاصل العمل المصرفي وفق نظام برمجة موحد على مستوى العراق يتيح الرقابة والسيطرة المستمرين .
- 50% فقط من المتعاملين أجاب بضرورة ان يطغى جنس الذكور على الكادر المصرفي العامل ولو بنسبة 75% لصعوبة التعامل مع جنس الاناث اثناء المراجعات اليومية .
- اجاب 100% من المتعاملين بالاتفاق على ضرورة اجراء مسوحات الرضا وتقويم فاعلية الاداء للخدمة المصرفية من قبل العملاء والعاملين بشكل مستمر للوقوف على الثغرات التي تكتنف الخدمة المقدمة من قبل كل فرع وضرورة فتح الحوار بين ادارة الفرع والمتعاملين بشكل حر .

النتائج على مستوى الشعب في الفرع المصرفي

أساس ذلك هو مقياس تصميم الوحدة التنظيمية (Organizational Unit Design) الذي يهدف الى قياس فاعلية الشعب على مستوى الفرع من وجهة نظر عينة البحث في ضوء الجوانب الأساسية :

1. الأبعاد البنائية (الهيكلية)

2. الأبعاد العملياتية

3. الأداء المدرك من لدن المشاركين

ويكون المقياس من 13 بعد أساس بعضها يتكون من عدد من العناصر الفرعية وكما يأتي :

1. الأبعاد الهيكلية :

أ. عدد العناوين الوظيفية في الشعبة : مؤشر لتخصص الشعبة ، اي درجة الاختلاف الوظيفي .

- ب. القدرة على تغيير الأدوار : مؤشر لتخصص أفراد الشعبة اي مدى تشعب المهارات غير افراد الشعبة .
- ج. تنوع المهارات : مؤشرا لتمائل واختلاف المهارات والخبرات لأفراد الشعبة .
- د. الأتمتة : مؤشرا لانتشار استخدام المكائن والمعدات في الشعبة .
- هـ. التقييس : مؤشرا لدرجة الرسمية واتباع القواعد والاجراءات .
- و. توزيع السلطة : مؤشرا لسلطة اتخاذ القرارات ويتكون من اربعة مؤشرات فرعية هي سلطة الاشراف ، سلطة الأفراد ، سلطة جماعية ، سلطة خارجية .
- ز. الحوافز : مؤشرا لتوقعات الافراد حول المكافأة والعقاب ودرجة التماسك ؟

2. الأبعاد العملية :

- أ. الاعتمادية الداخلية لتدفق العمل: مؤشرا لطبيعة اعتمادية تدفق المعاملات المالية والمستلزمات بين الشعب .
- ب. اعتمادية العمل بين الأفراد: مؤشرا لاعتمادية الافراد في انجاز نشاطاتهم على كل من: المشرفين، بقية الأعضاء، وحدات اخرى .
- ج. الاتصالات : مؤشرا لصيغ انتقال المراسلات المتعلقة بالعمل .
- د. طرائق معالجة الصراع : مؤشرا للأسلوب السائد في معالجة الصراع (التجنب ، التخفيف ، المواجهة ، او الاحالة الى مستوى اداري أعلى)

3. اداء الشعبة المدرك :

- يمثل مؤشرات ذاتية تتعلق بأداء الشعبة علما بان المقياس مصمم وفق ميزان خماسي (1-5) نقاط والذي يقسم الدرجات وفق الفئات الآتية :
- 1.0 – 1.7 مؤشرا للفاعلية غير السليمة
- 1.8 – 3.3 مؤشرا للفاعلية المقبولة او المتوسطة
- 3.4 – 5.0 مؤشرا للفاعلية السليمة الجيدة
- واعتمدت الأسس الآتية في تفسير النتائج :
1. على اساس المؤشر
 2. على اساس الشعبة كوحدة تنظيمية
 3. على أساس الفرع ككل

1. النتائج على أساس المؤشر :

جدول (6) نتائج فاعلية الوحدات التنظيمية (الشعب)

الشعب الخدمية الاخرى	الذاتية والمراسلات	شعبة المحاسبية	الشعب الاساسية لإنتاج الخدمة المصرفية الشعب الانتاجية	الفرع المصرفي ككل	المتوسط للوحدة التنظيمية البعد الرئيسي
عدد الوظائف في الشعبة					
3.2	3.2	3.7	3.1	3.3	القدرة على تغيير الادوار
1.1	1.1	1.2	1.1	1.2	تنوع المهارات
2.8	2.2	2.3	3.3	2.7	الأتمتة
3.7	3.6	4.1	3.9	3.8	تقييس الوحدة
توزيع السلطة داخل الشعب					
4.5	4.3	3.9	4.6	4.3	سلطة الاشراف
2.2	1.6	1.7	2.0	1.9	سلطة الافراد
3.5	2.1	2.3	1.9	2.5	سلطة جماعية
2.8	3.9	3.9	4.3	3.7	سلطة خارجية
1.5	1.7	1.5	1.4	1.5	الحوافز داخل الشعب
1.3	1.2	1.1	1.1	1.2	حوافز جماعية
2.0	2.0	1.7	1.4	1.7	حوافز فردية
1.2	2.0	1.8	1.7	1.7	ضغوط الجماعة على الافراد بهدف التماسك
2.5	3.0	3.6	3.0	3.0	اعتمادية تدفق العمل داخل الشعبة
اعتمادية العمل بين افراد الشعبة					
3.5	3.7	3.7	4.4	3.8	على المشرفين

2.3	3.2	3.9	3.8	3.3	بين الاعضاء
2.0	2.9	3.3	2.4	2.6	على الشعب الاخرى
اتصالات الشعبة					
2.1	1.7	2.6	2.7	2.3	اتصالات مكتوبة
3.9	3.1	3.4	2.7	3.3	اتصالات فردية
1.5	1.5	1.0	2.0	1.5	اتصالات جماعية
2.2	2.6	2.7	2.0	2.4	غياب الصراع داخل الشعبة
طرائق معالجة الصراع					
2.5	3.0	2.7	2.3	2.6	تجنب الصراع
4.0	3.6	2.6	2.8	3.3	التخفيف من وطأته
3.8	3.8	2.4	3.1	3.3	طرحه على البساطة
1.3	1.4	1.1	1.0	1.2	احالته لمستوى اداري اعلى
اداء الوحدة المدرك					
4.1	3.9	3.7	3.8	3.9	تحقيق اهداف اداء الشعبة
3.0	3.4	3.4	3.4	3.3	كمية المخرجات
3.5	3.8	3.9	3.7	3.7	نوعية العمل
4.6	4.2	3.6	4.1	4.1	الابداع
1.5	1.5	2.0	1.0	1.5	سمعة الخدمة المؤدات
1.5	1.5	2.0	1.0	1.5	انجاز اهداف الفرع ككل
4.3	4.2	3.9	3.6	4.0	الكفاءة
4.7	4.2	3.7	3.7	4.1	الروح المعنوية
2.0	1.8	1.7	1.2	1.7	

النتائج على أساس المؤشر المعتمد

قد تم تصنيف المؤشرات في ضوء ما تعكسه درجتها الى مؤشرات ايجابية ومؤشرات مقبولة وأخيراً مؤشرات سلبية على مستوى الفرع المصرفي ككل والشعب الرئيسية فيه والجدول أعلاه يمثل خلاصة عامة حيث يظهر ما يلي :

أ. ان هناك (9) مؤشرات من أصل (32) مؤشر رئيس أو فرعي تعكس الفاعلية على درجة جديدة وبمتوسط يعادل 3.4 فما فوق على مستوى الفرع ككل. وهذه المؤشرات هي:

- **المعيارية في تقييس الشعبة:** وهو مؤشر لدرجة الرسمية ومدى وضوح واتباع القواعد والاجراءات اللازمة لأداء العمل المصرفي. وقد بلغ المتوسط على مستوى الفرع ككل (3.8) علماً بان أكثر الحالات ايجابية هو في شعبة المحاسبة، وأقلها في شعبة الذاتية (الافراد) والمراسلات وبمتوسط (4.1 و 3.6) على التوالي وهذه المتوسطات تعكس درجة رسمية عالية ووضوح القواعد والاجراءات ووجود التزام عال لدى الافراد بهذه القواعد والاجراءات.

- **سلطة الاشراف:** وهو مؤشر لمدى تمتع المستويات الإشرافية بسلطات اتخاذ قرارات عالية فيما يتعلق بالعمل. فقد بلغ المتوسط للفرد بشكل عام (4.3) وتحققت اعلى درجة ايجابية في الشعب الانتاجية الأساسية للخدمة المصرفية بمتوسط قدره (4.6) فيما حققت شعبة المحاسبة أقل متوسط وهو (3.9) وتشير مجمل النتائج الى تمتع هذه المستويات بسلطات عالية في مجال اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأداء اليومي الروتيني التنفيذي البحث لا أكثر .

- **السلطة الخارجية:** وهي دلالة على مدى تمتع المستويات الادارية بسلطات في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل اليومي داخل الشعب الرئيسية. ويعكس المتوسط العام للفرع (3.7) مدى عالٍ من السلطة على مستوى الفرع ككل وتحققت أكثر الحالات ايجابية في الشعب الانتاجية الأساسية للخدمة المصرفية وبمتوسط (4.3) بينما كانت أضعف الحالات ايجابية في الشعب الخدمية الاخرى وهو 2.8 بالمتوسط .

- **اعتمادية العمل بين أفراد الشعب (على المشرفين):** ويعكس هذا المؤشر مدى وحجم اعتمادية الافراد على المشرفين في انجاز نشاطاتهم، اذ حققت هذه الاعتمادية على مستوى الفرع متوسط قدره (3.8) وحققت الشعب الانتاجية الأساسية للخدمة المصرفية أعلى متوسط (4.4) بينما كانت أضعف الحالات ايجابية بواقع (3.5) في المتوسط لدى الشعب الخدمية .

- طرائق معالجة الصراع بإحاليته بمستوى اداري أعلى: هو اسلوب لمعالجة الصراع بين جميع الاطراف ذات العلاقة بالعملية الادارية للخدمة المصرفية وبشكل مباشر. وقد حقق الفرع متوسط (4.1). وقد حققت شعبة المحاسبة أعلى متوسط وقدره (4.6) وأوطأ متوسط حقق في شعبة الخدمات الاخرى بواقع (3.7).
- اداء الشعب المدرك: وتشمل مجموعة مؤشرات ذاتية لقياس أداء الشعب، اذ كان المتوسط على مستوى الفرع ككل (3.9) وأعلى الحالات هي الشعب الخدمية الاخرى بواقع (4.1) بالمتوسط وأوطأ متوسط حقق في شعبة المحاسبة (3.7).
- ب. كما يشير الجدول أعلاه الى ان هناك (14) مؤشرا من أصل (32) مؤشرا رئيسيا أو فرعيا تعكس فاعلية أعلى درجة متوسطة أو مقبولة على مستوى الفرع المصرفي ككل هي :
- القدرة على تغيير الأدوار: والذي يمثل قدرة الأعضاء العاملين في الفرع المصرفي على تبادل انجاز المهام فيما بينهم رغم اختلاف عناوينهم الوظيفية بصفتهم أفرادا تختلف وتتنوع مهاراتهم . فعلى مستوى الفرع المصرفي ككل كان المتوسط (3.3) وأضعف الشعب كانت الشعب الانتاجية حققت متوسطاً قدره (3.1).
- الأتمتة: ويقاس ذلك بمدى التوسع في استخدام الحاسوب والمكائن والمعدات الاخرى في الشعب. فقد حقق الفرع كمتوسط أعلى (2.7) وحققت شعبة الذاتية والمراسلات اوطئ متوسط قدره (2.2).
- سلطة الأفراد: وهو مؤشر لمدى تمتع الأفراد بسلطات لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل حيث حقق الفرع متوسطا قدره (1.9) وكانت شعبة الخدمات الاخرى قد حققت أعلى متوسط قدره (2.2) في حين كانت شعبة الذاتية والمراسلات قد حققت اوطئ متوسط قدره (1.6) بالمتوسط.
- السلطة الجماعية: يظهر هذا المؤشر السلطة الممنوحة للمجاميع داخل الشعب فيما يتعلق باتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل اليومي وقد حقق الفرع بالمتوسط (2.5) واوطئ متوسط حقق في الشعب الانتاجية الاساسية (1.9) واعلى متوسط في الشعب الخدمية الاخرى (3.5).
- اعتمادية تدفق العمل داخل الشعبة: يشير الى مدى وحجم الاعتمادية المتبادلة بين اعضاء الشعبة لإنجاز العمل اليومي اي مدى سيادة روح الفريق بين الأعضاء فيما يخص تدفق المعاملات المصرفية اليومية والمستلزمات الاساسية المطلوبة لإنجازها. وحقق الفرع بالمتوسط (3.0) وكانت اعلى نتيجة حققت داخل شعبة المحاسبة وأوطأ نتيجة داخل الشعب الخدمية الاخرى وكالاتي (3.6 و 2.5) على التوالي.
- اعتمادية العمل بين أفراد الشعبة على بعضهم البعض: وهو مؤشر لمدى الاعتماد المتبادل بين الأفراد بعضهم مع البعض الآخر داخل الشعبة بصفتهم اعضاء في الشعبة عند انجازهم لنشاطاتهم المطلوبة، حيث حقق الفرع بالمتوسط (3.3) وحققت شعبة المحاسبة أعلى متوسط وقدره (3.9) في حين كان أوطأ متوسط من حصة الشعب الخدمية الاخرى بواقع (2.3).
- اعتمادية العمل بين افراد الشعبة على الشعب الاخرى: وهو مؤشر لمدى الاعتمادية في انجاز النشاطات اليومية المطلوبة بين الشعب المختلفة اذ حقق الفرع متوسطا قدره (2.6) وحققت شعبة المحاسبة أعلى متوسط قدره (3.3) في حين كان أوطأ متوسط حصة الشعب الخدمية الأخرى وهو (2.0).
- الاتصالات المكتوبة: وهو مؤشر لمدى الاعتماد على صيغة المراسلات المكتوبة فيما يتعلق بأداء العمل اليومي اذ اظهر الفرع ككل متوسطا قدره (2.3) وحققت الشعب الاساسية لإنتاج الخدمة المصرفية أعلى متوسط (2.7) في حين كان أوطأ متوسط من حصة شعبة الذاتية والمراسلات وبواقع (1.7).
- الاتصالات الفردية: وهو يشير الى اعتماد صيغة الاتصال الفردي المباشر وغير المباشر في المراسلات المتعلقة بالعمل اليومي اذ اظهر الفرع متوسطا قدره (3.3) وكانت اكثر الحالات ايجابية من حصة الشعب الخدمية الاخرى بمتوسط (3.9) في حين كان أوطأ متوسط من حصة الشعب الانتاجية للخدمة (2.7) بالمتوسط.
- غياب الصراع داخل الشعب: وهو مؤشر لقياس حالة الاتفاق بين الأفراد داخل الشعبة كفريق عمل يلتقي يوميا لإنجاز مجموعة من المهمات الاساسية والتي تشكل حجر الخدمة المقدمة من قبل

- الشعب فقد حقق الفرع متوسطاً قدره (2.4) وكان أوطأ متوسط من حصة الشعب الأساسية وقدره (2.0) وأعلى متوسط من حصة شعبة المحاسبة وهو (2.7).
- **صيغة تجنب الصراع:** وهو مؤشر لمعرفة أسلوب تجنب مسببات الصراعات اليومية التي تحدث مهما كان مصدرها. ولعل صيغة تجنب الصراع تعد أسلوباً أو طريقاً لمعالجة الصراع، وكان المتوسط الذي حققه الفرع ككل (2.6) في حين كان أعلى متوسطاً في شعبة الذاتية والمراسلات وأوطأ متوسط حقق في الشعب الانتاجية الأساسية وقدرها (3.0 و 2.3) على التوالي.
- **صيغة التخفيف من وطأة الصراع:** وهو مؤشر لأسلوب تخفيف العواقب التي قد يسببها الصراع حيث حقق الفرع متوسطاً (3.3) وكانت شعب الخدمات الأخرى قد حققت هي الأخرى أعلى متوسط قدره (4.0) أما أوطأ متوسط فقد تحقق في شعبة المحاسبة وهو (2.6).
- **صيغة طرح الصراع ومشكلاته على البساط:** وهو أسلوب لمعالجة الصراع بين الأطراف ذات العلاقة وبشكل مباشر وقد حقق الفرع متوسطاً قدره (3.3). قد حققت (شعب الذاتية والمراسلات والشعب الخدمية الأخرى) أعلى متوسط وقدره (3.8). في حين حققت شعبة المحاسبة أوطأ متوسط وقدره (2.4).
- ج. يشير الجدول أعلاه الى ظهور (9) مؤشرات تبرز حالة فاعلية اداء سلبية غير مرغوب فيها وهي:
- **تنوع المهارات:** وهو مؤشر لاختلاف مهارات وخبرات الافراد بصفتهم مجموعة بشرية عاملة داخل الشعبة وقد أظهرت النتائج ان الفرع حقق متوسطاً قدره (1.2) ويدل على محدودية تنوع المهارات للأفراد بصفتهم مجموعات على مستوى الشعب، اي انخفاض درجة تنوع هذه المهارات وهذا يؤدي الى ضعف قدرة الفرع على الاستجابة لمتطلبات تقديم خدمة متطورة تفرضها الظروف الاقتصادية والعالمية المستجدة ولا سيما ظهور التقنيات الحديثة. وأعلى متوسط حقق في شعبة المحاسبة وقدره (1.2) في حين حققت الشعب الأخرى متوسطاً قدره (1.1).
- **الحوافز داخل الشعب:** الحوافز الجماعية والفردية .. الخ، وهي مؤشرات على مدى الرضا الوظيفي للعاملين داخل الشعب والى حالة الشعور المتولد بين الافراد العاملين في الفرع المصرفي الذي يعملون فيه ومدى تحقق الاشباع الحاصل لدى العاملين جراء عملهم اليومي . فقد حقق الفرع متوسطاً قدر (1.5) وأوطأ متوسط حقق في الشعب الاساسية لإنتاج الخدمة المصرفية وقدره (1.4) . وأعلى متوسط حقق في شعب الذاتية والمراسلات وقدره (1.7).
- **الاتصالات الجماعية:** وهي مؤشر لاعتماد صيغة اللقاءات الجماعية في نقل المراسلات والتعليمات والقواعد الجديدة والمتعلقة بالعمل اليومي. وقد حقق الفرع متوسطاً قدره (1.5) وتحقق أوطأ متوسط في شعبة المحاسبة وهو (1.0) أما أعلى متوسط فقد تحقق في الشعب الأساسية لإنتاج الخدمة المصرفية وقدره (2.0).
- **احالة الصراع لمستوى اداري أعلى:** وهو مؤشر لواحدة من صيغ معالجة الصراع بإحالته الى مستويات ادارية اعلى كاشترك المدير او رؤساء الشعب في حله او إحالته الى المركز العام في بغداد. فقد حقق الفرع متوسطاً قدره (1.2) وحققت الشعب الاساسية لإنتاج الخدمة المصرفية متوسطاً قدره (1.0) كأدنى حد. وحققت الشعب الخدمية الأخرى متوسطاً قدره (1.3).
- حقق الفرع في ادارة الوحدة المدرك وضمن مؤشري (الابداع وسمعة الخدمة المؤدات) كمؤشر ذاتية مستوى متدنياً بلغ في المتوسط (1.5) وحققت الشعب الأساسية الانتاجية للخدمة المصرفية أدنى مستوى بواقع (1.5) في المتوسط في حين ان أعلى متوسط كان من نصيب شعبة المحاسبة بواقع (2.0).

النتائج على أساس الشعب (الوحدات التنظيمية)

- أ. الشعب الانتاجية الأساسية لأداء الخدمة المصرفية: ان هناك (11) مؤشراً تظهر متوسطاً جيداً وسليماً في الظاهر وان هناك (13) مؤشراً تظهر بشكل مقبول اما المؤشرات التي ظهرت ضعيفة فهي (8) وتعني حالات سلبية في الاداء القائم لدى الشعب المذكورة .
- ب. شعبة المحاسبة: فقد اظهرت ادائها الحالي (14) مؤشراً لحالة جيدة و(11) مؤشراً لأداء مقبول في حين أشرت (7) مؤشرات لأداء سلبي .

- ج. شعبة الذاتية والمراسلات: (12) مؤشرا للفاعلية جيد عند ادائها لمهامها وان هناك (11) مؤشرا فاعلية اداء متوسط. اما المؤشرات السلبية في الاداء القائم فعددها (9) مؤشرات .
- د. اما الشعب الخدمية الاخرى: فقد اظهر (12) مؤشرا للفاعلية جيد عند الاداء في حين اظهر (13) مؤشرا اداء متوسط. اما المؤشرات السلبية في الاداء فعددها (7) مؤشرات .
- جدول (7) أدناه يؤشر مقارنة للحالة القائمة لتصميم الشعب التنظيمية الرئيسة في الفرع المصرفي:

الشعب	الاداء الجيد 5 – 3.4	الاداء المتوسط 3.3 – 1.8	الاداء السلبي 1.7 – 1
الشعب الانتاجية الأساسية للخدمة المصرفية	11	13	8
شعبة المحاسبة	14	11	7
شعبة الذاتية والمراسلات	12	11	9
الشعب الخدمية الاخرى	12	13	7

النتائج على مستوى الوظائف في التحليل

ونناقش هنا مقياس تصميم للعمل (الوظائف) Job Design Measure الذي يهدف الى دراسة فاعلية الأبعاد الأساسية للوظائف او المراكز الفردية من وجهة نظر عينة البحث من الجوانب الثلاثة الآتية:

1. الأبعاد البنائية (الهيكلية)
 2. ابعاد نتائج العمل
 3. أبعاد مجال وخصائص الفروق الفردية.
- وانصبت دراسة الفاعلية على مستوى الوظائف على دراسة (27) بعدا أساسيا يتشعب بعضها الى عدد من الأبعاد الفرعية اي تنطوي بعض المؤشرات تحت مؤشر رئيس كما يوضحه الجدول اللاحق وكما في أدناه :

1. الأبعاد الهيكلية (البنائية)
 - أ. تخصص العمل: اذ تشير الى عدد المهام (الواجبات) المنجزة بالوظيفة مؤشرا لمدى التخصص.
 - ب. خبرة العمل: اذ تشير الى مستوى المهارة لدى شاغلي الوظيفة .
 - ج. التقييس: مدى وضوح وحصر الأدوار والمهام لتحديد واجبات ومسؤوليات شاغلي الوظيفة.
 - د. سلطة العمل: مدى التأثير الذي يمارسه شاغلو الوظيفة في اتخاذ قرارات ذات صلة بالعمل.
 - هـ. ضغط العمل: وهو يشير الى زخم العمل والوقت القياسي المتاح للإنجاز وقدرة الموظف على ما اجراه عمله.
 - و. مسؤولية العمل: مؤشر لدرجة تحسس شاغلي الوظيفة المسؤولة تجاه عملهم في قراراتهم وسلوكهم في العمل ويمثل هذا المؤشر مع المؤشرين السابقين جزء من مفهوم أوسع وهو انتساب العمل .
 - ز. تغذية عكسية للعمل: مدى استلام شاغلي العمل لمعلومات حول اجراءات ونتائج جهودهم في العمل.
 - ح. توقع المكافأة: درجة ادراك الفرد ان انجازه الجيد ينجم عنه مكافأة وان الانجاز السيء ينجم عنه عقوبة.
2. أبعاد نتائج العمل:
 - أ. الرضا الوظيفي : يظهر ردود الفعل او الشعور المتولد لدى الفرد خلال اشغاله لوظيفته.
 - ب. دافعية العمل: يظهر حجم او كمية الجهود المبذولة من لدن شاغل الوظيفة ودرجة اندفاعه في العمل.
 - ج. الأجر: يشير الى ما يدفع لشاغل العمل من قبل الفرع لقاء عمله.
3. أبعاد مجال العمل وخصائص الفروق الفردية:
 - أ. سهولة المهمة: تشير الى القدرة في التحليل والتنبؤ والنشاط والعمل اي القدرة على استيعاب خصائص العمل ومستلزمات النهوض به.
 - ب. تنوع المهمة: وتظهر حجم الاستثناءات التي تظهر ضمن طبيعة وخصائص العمل والتركيز هنا سيكون في ادراك تنوع مستلزمات العمل.

- ج. المستوى في الهرم: يشير الى الموقع العمودي للوظيفة وتقاس من الخارطة التنظيمية وتتمثل بعدد مستويات الاشراف بين الوظيفة والادارة الاعلى في الفرع.
- د. قوة الحاجة للنمو: وتمثل رغبة شاغل الوظيفة لتحقيق اشباع الذات من خلال عمله.
- هـ. خصائص فردية لدى شاغل الوظيفة: وهي مجموعة الخصائص الفردية المختلفة بين الافراد. وقد اعتمد المقياس كما هو الحال في الإنموذج السابق ويوضح الجدول الاتي النتائج المتوصل اليها:

جدول (8) النتائج على مستوى الوظائف في التحليل

الشعب الخدمية الاخرى	شعبة الذاتية	شعبة المحاسبة	الشعب الانتاجية للخدمة المصرفية	الفرع ككل	الابعاد الرئيسية
					تخصص الوظيفة خبرة الوظيفة أ. عدد سنوات الدراسة من اعدادية فما فوق
2.0	2.0	3.0	1.9	2.2	
1.8	2.6	3.0	2.3	2.4	ب. درجة التعليم المحصلة
1.2	1.8	1.7	1.8	1.6	ج. مدة التدريب
1.1	1.1	1.2	1.1	1.2	د. الوقت المصروف في زيادة الخبرة
3.9	3.2	3.4	3.2	3.4	تقييس الوظيفة
3.9	2.3	3.0	2.8	3.0	سلطة الوظيفة
3.2	2.9	2.9	3.1	3.0	ضغط الوظيفة
					مسؤولية الوظيفة أ. تحمل المسؤولية
3.4	3.6	3.8	3.8	3.7	
3.8	4.2	4.3	3.7	4.0	ب. ادارة المسؤولية
					تغذية عكسية للوظيفة أ. من الوظيفة نفسها
4.5	3.2	4.0	4.0	3.9	
2.5	2.5	2.9	2.9	2.7	ب. من الزملاء
3.0	2.8	3.1	3.1	3.0	ج. من المشرفين
					توقع المكافأة والعقاب أ. توقع المكافأة
1.2	1.8	1.7	1.8	1.6	
3.1	3.0	3.0	3.1	3.1	ب. توقع العقاب
					الرضا الوظيفي أ. عن العمل
1.2	1.8	1.7	1.8	1.6	
1.9	2.1	1.9	1.8	1.9	ب. عن المشرفين
1.2	1.8	1.7	1.8	1.6	ج. عن الأجر
3.8	3.6	4.0	3.7	3.8	د. عن الزملاء
2.8	3.4	3.8	3.5	3.4	هـ. عن السيرة الوظيفية السابقة
3.9	2.7	2.5	3.3	3.1	و. عن الفرص المستقبلية
1.2	1.8	1.7	1.8	1.6	ز. عدم التفكير بترك الوظيفة
					دافعية الوظيفة أ. جهد الوظيفة
4.0	3.8	4.4	4.3	4.1	
4.5	3.9	4.5	4.5	4.4	ب. الدافعية الوظيفية
1.2	1.8	1.7	1.8	1.6	الأجر
1.9	2.1	1.9	1.8	1.9	سهولة المهمة
2.5	2.9	2.9	3.0	2.8	تنوع المهمة
3.3	3.6	3.2	3.2	3.3	المستوى في الهرم الوظيفي فوق الحاجة للنمو لدى شاغل الوظيفة

النتائج من خلال المؤشرات

- كما اشار الجدول السابق يمكن قياس الفاعلية لتصميم الوظائف على مستوى الفرع ككل وكذلك الشعب وكما يأتي :
- أ. ان هناك (8) مؤشرات من أصل (27) مؤشراً حققت متوسطات تظهر فاعلية اداء جيدة تزيد عن المتوسط (3.3) على مستوى الفرع ككل وهي :

- **تقييس الوظيفة:** وهو مؤشر لمدى وضوح وتفصيل الخطوط العريضة للعمل اليومي في ضوء الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالمنصب فضلا عن الطرائق المتبعة في انجاز الوظائف المرتبطة بها فقد حقق الفرع متوسطا (3.4) وحققت الشعب الخدمية الاخرى متوسطا قدره (3.9) في حين كان اوطأ متوسط من نصيب الشعب الانتاجية والذاتية والمراسلات.
- **تحمل المسؤولية الوظيفية:** وهو مؤشر لمدى قدرة شاغل الوظيفة على الضلوع وتحمل مسؤولية وظيفته حيث كان المتوسط على مستوى الفرع (3.7) وحققت الشعب الانتاجية وشعبة المحاسبة أعلى متوسط في حين اوطأ متوسط كان من نصيب شعبة الذاتية والمراسلات.
- **ادراك المسؤولية في الوظيفة:** وهو مؤشر لتحسس شاغل الوظيفة للمسؤولية تجاه عمله ومدى ادراكه لنتائج وقرارات سلوكه اليومي في عمله وقد أظهر الفرع متوسط أداء لفاعلية قدره (4.0) في حين أعلى متوسط حقق في شعبة المحاسبة وقدره (4.3) واطأ متوسط في الشعب الانتاجية الاساسية المصرفية وقدره (3.7).
- **التغذية العكسية للوظيفة من العمل نفسه:** ويشير الى المعلومات المسترجعة والمستلمة من لدن شاغل الوظيفة عن عمله من العمل نفسه، حيث حقق الفرع متوسطا قدره (3.9) وحققت الشعب الخدمية الأخرى أعلى متوسط وقدره (4.5) في حين اوطأ متوسط كان من نصيب شعبة الذاتية والمراسلات.
- **الرضا الوظيفي:** وهو مؤشر أساس لردود الفعل والشعور الايجابي المتولد لدى العاملين عن: (العمل، المشرفين، الأجر، الزملاء، سيرة العمل السابقة، الفرص المستقبلية المتاحة) كمتوسط عام لمجمل هذه المؤشرات في الجدول السابق حقق الفرع متوسطا قدره (3.8) كمؤشر عام لرضا العاملين عن زملائهم في الشعبة كفريق عمل يلتقي يوميا لأداء واجبه، وكانت شعبة المحاسبة في المقدمة محققةً متوسطاً قدره (4.0) واطأ متوسط حقق (3.6) في شعبة الذاتية والمراسلات.
- **الجهد الوظيفي:** وهو مؤشر لمدى او مقدار الجهد المبذول من لدن شاغل الوظيفة اذ حقق الفرع متوسطا قدره (4.1) وكان أعلى متوسط من نصيب شعبة المحاسبة بواقع (4.4) واطأ متوسط من نصيب شعبة الذاتية والمراسلات وبواقع (3.8).
- **الدافعية الذاتية:** وتشير الى درجة اندفاع شاغل الوظيفة في عمله وكان متوسط الفرع يظهر حالة جيدة (4.4) وقد حققت الشعب الانتاجية الاساسية للخدمة المصرفية وشعبة المحاسبة والشعب الخدمية الاخرى أعلى متوسط قدره (4.5) واطأ متوسط قد تحقق في شعبة الذاتية والمراسلات وقدره (3.9).
- ب. **هناك (12) مؤشرا من أصل المؤشرات البالغة (27) مؤشراً** رئيساً وفرعياً أظهرت متوسطات مقبولة تتراوح بين (1.8 - 3.3) على مستوى الفرع ككل ويمكن اجمال أهمها:
- **سنوات الدراسة بعد الاعدادية:** وهو واحد من أهم المؤشرات بعد خبرة الوظيفة ويشير الى السنوات الدراسية التي قضاها شاغل الوظيفة بعد الاعدادية اذ أظهر الفرع متوسطا قدره (2.2) ويمثل حالة تنحصر بين الاعدادية فما فوق او دبلوم اولى بعد الاعدادية، بكالوريوس، وكان اعلى المتوسطات من نصيب شعبة المحاسبة (3.0) واطأ متوسط من نصيب الشعب الانتاجية للخدمة المصرفية.
- **درجة التعليم المحصلة:** وهو مؤشر للشهادة الدراسية الحاصل عليها شاغل الوظيفة ويرتبط بالمؤشر أعلاه ضمن بُعد خبرة الوظيفة، وكان متوسط الفرع (2.4) وحققت شعبة المحاسبة أعلى متوسط (3.0) واطأ متوسط من نصيب الشعب الخدمية الاخرى وهو (1.8).
- **سلطة الوظيفة:** وهو مؤشر يقيس مدى التأثير الذي يمارسه شاغل الوظيفة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل اليومي اذ كان متوسط الفرع (3.0) وحققت شعبة الخدمات الاخرى أعلى متوسط وقدره (3.9) واطأ متوسط كان من نصيب شعبة الذاتية والمراسلات وقدره (2.3).
- **ضغط الوظيفة:** وهو مؤشر لحجم الضغط أو زخم المعاملات اليومية المنجزة من خلال الوظيفة والوقت القياسي المتاح للإنجاز وقدرة الموظف في مجاراة عمله وكان متوسط الفرع (3.0)

- وحققت شعبة الخدمات الاخرى أعلى متوسط وقدره (3.2) في حين ان أوطاً متوسط قد حققته شعبتي المحاسبة والذاتية والمراسلات .
- **تغذية عكسية للوظيفة من الزملاء:** وهو مؤشر للمعلومات المسترجعة حول العمل من الزملاء حيث كان متوسط الفرع (2.7) وأعلى متوسط من نصيب الشعب الانتاجية الاساسية للخدمة المصرفية وشعبة المحاسبة وأوطاً متوسط وقدره (2.5) تحقق في شعبتي الذاتية والمراسلات وبواقع (2.8) .
- **تغذية عكسية للوظيفة من المشرفين:** وهو مؤشر للمعلومات المسترجعة حول العمل من المشرفين وقد حقق الفرع متوسطا قدره (3.0) وحققت الشعب الانتاجية الاساسية للخدمة المصرفية وشعبة المحاسبة أعلى متوسط وقدره (3.1) في حين كان اوطاً متوسط من نصيب شعبة الذاتية والمراسلات وبواقع (2.8) .
- **توقع العقاب:** وهو من المؤشرات التي تظهر مدى قناعة الفرد بسياسة العقاب والثواب المتبعة ومدى ادراكه ان الانجاز الجيد سوف يؤدي بالنتيجة الى ثواب عادل وان الانجاز الرديء سوف يؤدي الى عقوبة ما، فقد حقق الفرع متوسطا مقداره (3.1) وكان أعلى متوسط حقق في الشعب الاساسية الانتاجية للخدمة المصرفية والشعب الخدمية الاخرى وقدره (3.1) في حين حققت شعبة الذاتية والمراسلات والمحاسبة أوطاً متوسط وقدره (3.0) .
- **الرضا الوظيفي عن المشرفين:** وهو مؤشر عن مدى اقتناع المرؤوسين بالمشرفين عليهم وتقبل توجيهاتهم المستمرة اثناء اداء العمل اليومي فقد اظهر الفرع متوسطا قدره (1.9) وأوطاً متوسط كان من نصيب الشعب الانتاجية الاساسية للخدمة المصرفية وقدره (1.8) في حين حققت شعبة الذاتية والمراسلات أعلى متوسط وقدره (2.1) .
- **الرضا عن الفرص المستقبلية:** وهو مؤشر يعكس عن مدى اقتناع المرؤوسين بما سيقدم لهم من فرص تطور من خلال عملهم وقد حقق الفرع متوسطا قدره (3.1) وأعلى متوسط تحقق في الشعب الخدمية الأخرى وقدره (3.9) في حين أوطاً متوسط كان من نصيب شعبة المحاسبة وقدره (2.5) .
- **سهولة المهمة:** وهو مؤشر لقدرة شاغل الوظيفة على التحليل والتنبؤ بالنشاط والعمل اي قدرته على استيعاب معطيات وخصائص ومستلزمات عمله اليومية المطلوبة فقد كان متوسط الفرع ككل (1.9) وكان نصيب الشعب الانتاجية الأساسية للخدمة اوطاً متوسط وقدره (1.8) في حين تحقق أعلى متوسط في شعبة الذاتية والمراسلات وقدره (2.1) .
- **تنوع المهمة:** مؤشر لحجم الاستثناءات التي ترافق طبيعة وخصائص الوظيفة ومدى ادراك الفرد العامل لتنوع متطلبات العمل وقد حقق الفرع ككل متوسطا قدره (2.8) في حين حققت الشعب الانتاجية الاساسية للخدمة المصرفية متوسطا قدره (3.0) وقد تحقق أوطاً متوسط وقدره (2.5) في الشعب الخدمية الاخرى.
- **قوة الحاجة للنمو والتطور لدى شاغل الوظيفة:** وتظهر هذه القوة مدى رغبة شاغل الوظيفة في اشباع حاجات تحقيق الذات من خلال وظيفته وقد حقق الفرع متوسطا قدره (3.3) وكانت أفضل الحالات لدى شعب الذاتية والمراسلات (3.6) واطاً متوسط تحقق في شعبتي المحاسبة والشعب الأساسية الانتاجية للخدمة المصرفية وبواقع (3.2) .
- ج. **أظهر الجدول أعلاه مؤشرات غير سليمة على مستوى الفرع ككل وأهمها:**
- طول مدة التدريب ضمن بُعد الخبرة الوظيفية وبمتوسط قدره (1.6) .
- الوقت المصروف في التدريب وزيادة الخبرة الوظيفية بمتوسط قدره (1.2) .
- توقع المكافأة : وهي مؤشرات عن قناعة شاغل الوظيفة بسياسة العقاب والثواب والاجر ومدى ما يحققه عمله من اشباع لحاجته الاساسية .
- الرضا عن الاجر
- الرضا عن العمل
- التفكير بترك الوظيفة
- وقد حقق الفرع متوسطا سلبيا قدره (1.2 - 1.6) كمعدل عام لهذه المؤشرات مجتمعة .

النتائج على مستوى الشعب التنظيمية

بهدف تشخيص الجوانب السليمة والمقبولة وغير السليمة وبغية ايجاد اداة او وسيلة تشخيصية بوصفها هدفا اساسيا من هذه الدراسة . نسعى هنا في هذا الجانب الى توضيح فاعلية الشعب الرئيسة للفرع ككل وكما يأتي :

1. **الشعب الانتاجية** : وتميزت هذه الشعب بوجود عامل سلبي واحد هو الوقت المصروف في التدريب وزيادة الخبرة وبمتوسط قدره (1.1) ووجود (19) عامل بمؤشرات مقبولة تتراوح بين (1.8 – 3.3) في حين العوامل الجيدة عدد (7) وبمتوسط يتراوح بين (3.7 – 4.5) . ويمكن الحكم على الفاعلية لتصميم الوظائف ضمن الشعب الانتاجية الاساسية للخدمة المصرفية بانها متوسطة او مقبولة بشكل عام ولكنها ليست جيدة بما فيه الكفاية ويساير متطلبات الخدمة المستقبلية مما يستدعي ضرورة تحسين حالتها والارتقاء بها الى مستوى افضل وبأسرع ما يمكن ومن خلال دعم الابعاد التي كانت مؤشرات ضعيفة او مقبولة واذكاء العناصر الجيدة نحو الاحسن.

2. شعبة المحاسبة :

- ان هناك (7) مؤشرات بمستوى ضعيف
- وهناك (12) مؤشرا بمستوى مقبول
- وهناك (8) مؤشرات بمستوى جيد

3. **شعبة الذاتية والمراسلات** : ولديها مؤشر واحد ضعيف و(7) مؤشرات جيدة و(19) مؤشر متوسط و(9) مؤشرات بمستوى جيد . و(7) مؤشرات بمستوى ضعيف و(11) مؤشر بمستوى متوسط في الشعب الخدمية الاخرى .

والجدول أدناه يعكس مقارنة الفاعلية لتصميم الوظائف في الشعب الاساسية لفرع المصرف التجاري موضوع الدراسة .

جدول (9) المؤشرات التي تعكس فاعلية الأداء

ت	الشعبة	سلبية	مقبولة	جيدة
1	الشعب الانتاجية الاساسية للخدمة المصرفية	1	19	7
2	شعبة المحاسبة	7	12	8
3	شعبة الذاتية والمراسلات	1	19	7
4	الشعب الأخرى	7	11	9

ويمكن استنتاج من الجدول أعلاه حالة تصميم الوظائف (المراكز الفردية) على مستوى الفرع ككل اذ ان اجمالي المؤشرات التي تعكس فاعليات اداء غير سليمة ومقدارها (16) عامل يمكن معالجته و(61) مؤشر لحالة مقبولة بشكل عام، اما الجيدة فلدينا (31) مؤشرا .

النتائج

ان الاستنتاجات المرتبطة بشكل مباشر بالجانب العملي من هذه الدراسة والمتمثلة بقياس فاعلية فرع المصرف التجاري يمكن حصرها بالنقاط الاتية :

1. ضمن مستوى التحليل الاول (منظور التنظيم الكلي) : عكست النتائج حالات غير مقبولة ضمن مجال وتصميم النتائج الخدمية للفرع المصرفي ولعل أول بعد يتمثل بعدم قدرة الفرع على تغطية حاجات الرقعة الجغرافية التي يعمل بها للخدمة المصرفية فقد كان يغطي عام 2008 (9.2%) فقط من حصته السكانية وقفزت عام 2010 الى (11.7%) واخيرا الى (17.1%) في عام 2012 وهنا نستدل على ان الفرع المصرفي لم يضع في حساباته استراتيجية توسيع الخدمة المقدمة من قبله اطلاقا وحبذا لو يقفز الى 25% ولعل مرد ذلك الى محدودية قدراته الانتاجية (هذا ما يتعلق بفرع مصرف الرشيد الرئيس في الديوانية). أما في فرع مصرف الرافدين الرئيس في الشطرة فقد بقي الحال كما هو اذ ينوء الفرع المذكور تحت ثقل غير طبيعي لتزايد نمو السكان في منطقة العمل وبقاء الفرع وحيداً يغطي رقعة سكانية واسعة .

2. اما **البعد الثاني** فهو يتمثل بتحقيق خسارة تراوحت بين (335.236) دينار عام 2009 الى (7.491.874) دينار عام 2013 ورغم ان ادارة المصرف طبقا لمبدأ الصيرفة الحالية المقررة من المركز العام لا تأخذ بالحسبان ذلك اطلاقا لكن يجب ان تعدل السياسة القائمة لكل فرع بما

يقلل من المصاريف الادارية والمصاريف لقاء العمليات المصرفية فضلا عن رفع اسعار الخدمة المصرفية القائمة. في حين تذبذبت الخسائر في فرع الرافدين/ الشطرة (80 مليون الى 250 مليون).

3. اظهر البحث ان المتداول النقدي اليومي يشكل في بعض الاحيان فائض يومي يقدر من 150000 الى 200000 دينار في عامي 2008 و2009 او يظهر عجزا وقد يصل الى (3000) مليون دينار يوميا كما هو الحال في عام 2013 . وكذلك هو الحال في فرع مصرف الرافدين/ الشطرة.

4. اظهر مستوى تحليل الشعب التنظيمية في الفرع المصرفي ما يأتي :

أ. الشعب الانتاجية : تميزت هذه الشعب بظهور مؤشرات ادائية سلبية متنوعة يجب معالجتها ولعل أهمها :

- ضعف تنوع المهارات
- ضعف الحوافز الجماعية والفردية
- تزايد ضغوط الجماعة على الافراد بهدف التماسك
- الاتصالات الجماعية
- احالة الصراع الى مستويات ادارية أعلى
- ب. شعب المحاسبة : عانت هذه الشعب من ضعف في المهارات وشيوع سلطة الافراد في الاداء اليومي وكذلك ضعف الحوافز الفردية والجماعية وضغوط الجماعة على الافراد بهدف التماسك واحالة الصراع الى مستويات ادارية اعلى ايضا .
- ج. شعب الذاتية والمراسلات والشعب الخدمية الاخرى: قد عانت هي الاخرى من نفس المؤشرات الادائية السلبية .

5. وعند دراسة فاعلية الفرع المصرفي من خلال تصميم الشعب الاساسية على مستوى الفرع بكيته نلاحظ الظواهر السلبية في الاداء التي هي أكثر تكرارا وهي حسب التسلسل:

- تدني المهارات الفردية.
- ضعف الحوافز الجماعية.
- ضعف الحوافز الفردية.
- شيوع ظاهرة الاتصالات الجماعية.
- حالة الصراع الى المستوى الاداري الأعلى لأجل حله.
- ضعف الابداع.
- تدني سمعة الخدمة المؤدات.
- انخفاض الروح المعنوية لدى الأشخاص العاملين في الفرع المصرفي.

ان تنوع المهارات الفردية يرتبط بطبيعة الوظيفة الاساسية في الفرع المصرفي التجاري المحددة في الوقت الحاضر وابتعادها بشكل عام عن صلب الصيرفة التجارية فهو يمثل بمقدار او بأخر تحدي يهدد سلامة الفرع والصيرفة فيه بشكل عام، فلا بد من تغيير وتنوع مستمر في وظائف الفرع القائمة وزيادة التنوع في الخدمات المقدمة فضلا عن الركون لاستخدام المكننة الحديثة في تقديم هذه الخدمات.

اما ضعف الحوافز الجماعية والفردية فهو ينعكس بشكل او بأخر على الاداء اليومي من جهة وعلى رفع الروح المعنوية للعاملين من جهة اخرى وتدني الابداع الفردي او الجماعي عندهم. والاتصالات الجماعية هي جانب يستدعي العلاج السريع لما له من تأثير على الروح المعنوية للعاملين والذي ينعكس بدوره على اداء الفرع ككل.

ان ضعف الادارة في الحسم يجعلها تركز دائما الى احالة الصراعات الى المستويات الاعلى على مستوى الشعب او الفرع ككل. وهذه ظاهرة تستدعي الوقوف عندها وحلها جذريا.

6. ان قياس حالة فاعلية الاداء لدى الفرع المصرفي من خلال تحليل الوظائف الفردية نلاحظ فيه ان اقل الحالات سلبية كانت لدى الشعب الانتاجية بالخدمة المصرفية، اذ ظهر مؤشر سلبي واحد

هو قصر مدة التدريب المصروفة لأجل تطوير العامل. ان لدى هذه الشعب (19) مؤشرا سجلت حالة مقبولة و(7) مؤشرات سجلت حالة جيدة في الأداء العام .

أما الشعب المحاسبية فقد سجل لديها (7) مؤشرات ضعيفة و(12) مؤشرا مقبولا و(9) مؤشرات جيدة ولعل شعبة الذاتية والمراسلات أظهرت نفس النتائج الموجودة لدى الشعب الانتاجية بانحسار من المؤشرات السلبية (غير السليمة) وانحصرت الحالات بين المقبول والجيد.

أما الشعب الخدمية الاخرى شأن شعبة المحاسبة ، فان الحالات غير المرضية هي :

- قصر فترة التدريب
- الوقت المصروف في زيادة الخبرة
- توقع المكافأة وكذلك توقع العقاب
- أما الرضا عن العمل والأجر والتفكير الجدي بترك الوظيفة فهي الفيصل المشترك بين الشعب الخدمية الاخرى وشعبة المحاسبة .

ان طول فترة التدريب والوقت المصروف في زيادة الخبرة وتوقع المكافأة والعقاب فضلا عن ضعف الأجر وتدني الرضا عن العمل والتفكير الجدي بترك الوظيفة وضعف الدافعية الوظيفية هذه مؤشرات شكلت حالات غير سليمة تؤثر بشكل مباشر في الأداء الفعال في الفرع المصرفي مما يستدعي ضرورة ملحة بدراسة وتهيئة الملاك (الكادر العامل) وبمدد تدريبية معقولة لأهمية ذلك في زيادة كفاءة الايدي العاملة والتحسين المباشر في الأداء اليومي وزيادة الخبرة بشكل سريع .

7. اما على مستوى رضا المحيط الذي يعمل فيه الفرع المصرفي فقد لاحظ الباحث ما يأتي :

- ان نفور المتعاملين مع الفرع المصرفي المذكور مرده الاساسي تدني الخدمات المقدمة ، ولظهور اخطاء محاسبية قد تؤثر في سمعته التجارية فركنوا الى الاكتناز .
- ان طول وتعدد اجراءات السحب والايداع عامل سلبي مضاف ومؤشر على تدني فاعلية أداء الفرع.

- ان ازحام البناية القديمة بالبشر وبزخم هائل فضلا عن قلة التهوية وضعف السعة جعل المتعاملين يحاولون نقل حساباتهم الجارية الى فروع اخرى حتى ولو في مدن اخرى وان كانت بعيدة عن محل عملهم، فضلا عن اختفاء دور الفرع في توعيتهم بأهمية استخدام معطيات الصيرفة كالكوك واهمية الحساب الجاري.

- اتفق الجميع ان ضعف التسهيلات المصرفية وتدنيها أفقد المصرف مهنته الأساسية فركنوا للاكتناز تحاشيا للمواقف غير السلبية ولاسيما انشغال الفرع بمهام بعيدة عن جوهر الصيرفة.

- ان عدم تغطية الرقعة الجغرافية للخدمة المصرفية وقلة او انعدام التنافس بين الفروع القائمة، وهو مؤشر على تدني فاعلية الأداء للفروع جميعها وليس للفرع موضوع البحث.

8. لاحظ الباحث عدم وجود اي اطلاع لدى المدراء والعاملين على الدراسات المصرفية التي تتعلق بتقويم أداء الفرع المصرفي التجاري بل ركز بعضهم على الجوانب الكمية في التقويم فقط .

9. ان عملية دراسة فاعلية اداء فرع المصرف التجاري تستدعي الاحاطة الكاملة بأدبيات مختلفة وفي مقدمتها تقويم فاعلية المنظمات ورضا المحيط الذي تعمل فيه ودراسة الأعمال الصيرفية بشكل مفصل وظواهر تقلب الوعي المصرفي اذ ان دراسة فاعلية الاداء هي غاية سوء كانت لدى المنظرين والممارسين وهي أداة فاعلية بيد الادارات العليا (المركز العام) لتمكنها من اتخاذ القرار المناسب للشطر المصرفي للفروع القائمة او دمجها من خلال توفير قدرات وبيانات دقيقة لمواطن الضعف والقوة في الاداء والبناء التنظيمي والكادر القائم .

10. أظهرت الدراسة الرغبة الأكيدة لدى المدراء والعاملين لضرورة تشخيص مكامن الخلل والضعف بإجراء ذلك سواء من قبلهم او من قبل الاخرين او بالاشتراك وتلفهم لمعرفة النتائج اولا بأول.

11. لاحظ الباحث وجود فجوة كبيرة بين الجانب النظري المعروف في معظم الدراسات والجانب التطبيقي ولعل أهم ما أسعفه خبرته الوظيفية ومعاونة الزملاء في الفرع.
12. ان الدراسة هذه لا يمكن ان تجني ثمارها ما لم يستمر عليها التعديل والتقييم بشكل دائم ودوري، فهي مجرد محاولة بسيطة على طريق صعب فلا بد من مراجعة هذه الدراسة من قبل ممارسين اكثر خبرة مصرفية وعاملين لديهم احاطة عامة على ذلك.

التوصيات

1. على الفرع المصرفي ان يضع خطة علمية لتوسع خدمته ضمن الرقعة الجغرافية حتى يغطي الشكل العام نسبة معينة من حصته من السكان في المحيط الذي يعمل فيه وذلك عن طريق توسيع الحسابات الجارية والتوفير ... الخ .
 2. ان تخفض المصاريف الادارية الى ادنى حد ممكن وأخص بالذكر المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية والموجودات الثابتة غير الاساسية لإنتاج الخدمة المصرفية ويتم التركيز على كل مستلزم أساسي لتحسين الخدمة وتنويعها وعلى سبيل المثال ادخال الحاسوب في جميع العمليات المصرفية اليومية.
 3. ان توضع سياسة اقليمية لاستثمار الاموال ضمن الرقعة الجغرافية مما يدعم العجز في المتداول اليومي ويعزز ويوسع الاستثمار للفوائض اليومية من المتداول.
 4. على الفرع او المركز العام ان يشرع فوراً بمعالجة قصر مدة التدريب بما يدعم الاحساس بأهمية دور العاملين وارتباطهم في فرعهم ورفع درجة عمل الفريق والذي يؤثر بمجمله في أداء الفرع المصرفي ككل وكذلك التحصيل العلمي للعاملين.
 5. ان يستخدم اسلوب لرفع التحصيل العلمي للعاملين عن طريق الدراسات المسائية في اقسام ادارة المصارف في كليات الادارة والاقتصاد في الجامعات المحيطة. وان يكون اقل تحصيل في الفرع المصرفي هو الدراسات الجامعية الأولية.
 6. أن تدرأ قوة الاتصال بين الأعلى والمرؤوسين عن طريق الاتصالات الجماعية وعقد اللقاءات الدورية لإبلاغ التعليمات اليومية بما لذلك من أهمية قصوى في خلق كادر متطور متفهم لدوره.
 7. التركيز على الجوانب غير السليمة ولعل في مقدمتها الاجور والحوافز (المكافآت) لأن اهمالها سوف يؤدي الى نتائج عكسية لا يطور الخدمة ولا يحسن العاملين فيها.
 8. الافتتاح على خبرات الفروع الاخرى وزج العاملين بشكل مستمر بدورات تطويرية بما ينوع مهاراتهم ولعل أهم ما يركز عليه في الوقت الحاضر هو الحاسوب وفي جميع الشعب على مستوى الفرع لأن اهماله يعني انذار بتدهور الخدمة في المستقبل.
 9. اعتماد اسس عامة لتطوير الفروع المصرفية وربطها بنظام معلوماتي اداري بشكل يمكن دورياً جمع المعلومات المتعلقة بالتقويم وتحديثها أولاً بأول واستخدامها للتشخيص المسبق للمشكلات قبل ان تتفاقم ويصبح من العسير معالجتها ويمكن تصنيف تلك المعلومات بما يأتي:
 - أ. معلومات وبيانات عن بيئة عمل الفرع المصرفي.
 - ب. بيانات عن التصميم الداخلي ومتطلبات بيئة العمل اليومي.
 - ج. بيانات عن نتائج عمل المصرف التجاري وتكاليف تلك النتائج بشكل دقيق.
 - د. بيانات عن تدفق الموارد ولعل في مقدمتها الاموال بشكل مفصل والمواسم وحسب الفصول والاشهر والاسابيع والايام.
 - هـ. بيانات ومعلومات عن تدفق وانسيابية المعلومات واجراءات العمل داخل الفرع (شخصية، غير شخصية، الية، اتصالات جماعية).
 - و. بيانات ومعلومات عن نتائج التنسيق مع المحيط الخارجي وبين الشعب في الداخل والرقابة الداخلية والرقابة المالية.
- اذ يمكن خزن تلك المعلومات من خلال تنظيم قاعدة للبيانات تتكون من ملفات رئيسة وبدورها تتضمن ملفات فرعية ويتم التمييز بين العناصر المختلفة للبيانات برموز او علامات خاصة

- يمكن الاستدلال عليها بسرعة عند القيام بعملية استرجاعها ولعل الأفضل ان يتخصص فريق عمل لذلك .
10. اعداد فريق عمل داخل كل فرع من ممثليين عن الشعب الرئيسة يخصصون لإجراء مثل هذه الدراسات واعداد المعلومات وتحديثها دوريا عبر التطبيق المستمر لمثل هذه الدراسات.
11. ضرورة اشتراك الدارسين والممارسين للقيام بمثل هذه الدراسات للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم .
12. ان هذه الدراسة بصيغتها الحالية مجرد بداية يمكن ربطها بمؤشرات موضوعية اخرى بهدف تحقيق حالة التوازن بين ما هو موضوعي وذاتي عن دراسة فاعلية الفرع المصرفي .
13. يرى الباحث ضرورة ايجاد سبل تقويمية واضحة لدى المركز العام لتقويم اداء فروعه المصرفية اذ لا يوجد لحد الان مثل هذه الدراسات العلمية ولا حتى أسس عامة لاختيار او الاستغناء عن مدراء الفروع .
14. يأمل الباحث ربط النتائج بمؤشرات نظام مركزي للتأهيل والتدريب والتحفيز .
15. يأمل الباحث ان تنفتح ادارة الفرع على المحيط الخارجي لعملها وتدرس واقعه بشكل مستمر لتعمل على كسبه ودرء القوة الفاصلة بينهما بما يعزز ثقة الجمهور بالفرع والعكس صحيح ايضا وان يطلع المدراء على الدراسات بهذا الخصوص .

الهوامش

1. Vgl. Deutsche Sparkassen und Giroverband , Jahrsbericht 1988, S.36 راجع
- Vgl. Reiter W.: Aspekte Künfiger Kundensebstbedienung in Bankwesen in Geldinstitute 2/1979, S.80f راجع ايضا
2. Amitai Etzioni, Compliance theory: in Sociology of Organization: Basic Studies .Ed. Oscar Crusky and George A. Miller, (New York: the free press, 1970), p.218.
3. Spray, L.S., Organizational Effectiveness: Theory, Research Utilization, (Kent State University Press 1976), P. 172.
4. راجع جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة د. خالد حسن رزاق، السعودية، مطابع الادارة العامة، الرياض، 1988، ص54.
5. Andrew H. Van de Ven and Diane L. Ferry “Measuring and Assessing Organizations “New York: John Wiley and sons, Inc., 1980 00. 2-96.
6. Andrew H. Van de Ven and William F. Joyce Perspectives on Organization: Design and Behavior, (New York: John Wiley and Sons, Inc. 1981). Pp.6-10.
7. Monatbericht der Deutschen Bundesbank, 33. Jahrgang, Nr, 12 Vom Dezember 1988 pp. 8-18.
8. راجع قانون البنك المركزي العراقي رقم 64 لسنة 1976 (المعدل)، مطبعة البنك المركزي بغداد، 1984.
9. راجع د. الشماع، خليل محمد حسن، ادارة المصارف، مطبعة الزهراء، بغداد، 1975، ص15.
10. Lexikon der Wirtschaft “Finanzen” Unter Banken Und Bankwesen Verlag Die Wirtschaft Berlin, 1986, pp. 55, 70.
11. راجع د. الشماع، خليل محمد حسن، ادارة المصارف، مطبعة الزهراء، بغداد، 1975، ص11-12.
12. راجع: د. الجاسم، محمد علي رضا، الانتماء المصرفي والصيرفة في العراق القديم، مطبعة التضامن، بغداد، 1964، ص82.
13. Andrew H. Van de Ven & William F. Joyce, Perspectives on Organization: Design and Behavior, (New York: John Wiley & Sons Inc. 1981, pp.6-14.

المصادر العربية والاجنبية

1. جون جاكسون ، وآخرون ، نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة ، ترجمة د. خالد حسن رزاق ، السعودية ، مطابع معهد الادارة العامة ، 1989 .

2. حامد سوادى عطية، العملية الادارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، السعودية، مطابع معهد الادارة العامة 1989 .
3. د. سعاد يرنوطي، اتجاهات حديثة لتصميم المنظمات وابعادها لخطة التنمية الادارية، سلسلة بحوث خطة التنمية الادارية، دراسة رقم 64 ، وزارة التخطيط، المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري 1988 .
4. د. خليل محمد حسن الشماخ، ادارة المصارف، مطبعة الزهراء، بغداد، 1975 .
5. قانون البنك المركزي العراقي رقم 64 لسنة 1976، مطبعة البنك المركزي، بغداد، 1984.
6. د. محمد علي رضا الجاسم، الائتمان المصرفي والصيرفة في العراق القديم، مطبعة التضامن بغداد، 1964 .
7. مظفر مجيد التاك، تخمين حالة المنظمة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، بغداد، 1989 .
8. Algeria, C. and K. Schaeck, 2008. On Measuring Concentration in Banking Systems, Finance Research Letters 5, 59-67.
9. Alunbas ,Y Evans L Molyneux P 2001 Bank Ownership and Efficiency Money Credit Bank 33(4)926-954
10. Amitai Etzioni, Compliance theory in sociology of Organization: Basic Studies, Ed. Oscar crusky and George A. Miller. (New York: The Free Press, 1970).
11. Andrew H. Van de Ven and Diane L. Ferry "Measuring and Assessing Organizations", New York, John Wiley and Sons, Inc. 1980.
12. Andrew H. Van de Ven and William F., John Wiley & Sons, Inc 1981.
13. Andrianova S Demetriades P Shortland A " 2010 There should be no rush to privatize government owned banks January20 VOXhttp //WWW voxeu org
14. Banking Systems More stable ?,Unpublished Working paper No143, Interna Monetary Fund, Washington, D.C.
15. Barberis,N., Boycko M Shleifer A Tsukanova N 1996 HOW Does privatization Work ?Evidence from the Russian Shops J Polit Economy 104 (4) 764-790
16. Barth, J., G. Caprio and R, Levine, 2007, Bank Regulation and Supervision (updated dataset), WB working paper series no. 2588.
17. Barth, J.R, Caprio, Jr., G., Levine R, 2001 .Banking Systems around the Globe Do Regulations and Ownership Affect Performance and Stability? In: Mishkin, F.S. (Ed), prudential Super vision: What Works and What Doesn't .University of Chicago press, Chicago, IL.
18. Barth, J.R., Capirio, Jr., G., Levine, R., 2004 .bank Regulation and Supervision: What Works Best? J.Finan .Intermed .13 (2), 205-248.
19. Basel Committee On Banking Supervision ,2010 .Consultative Document Countercyclical Capital Buffer proposal ,BIS, July
20. Beck, T, A. Demirguc-Kunt and R. Levine, 2006. Bank concentration, competition, and crises: first results, Journal of Banking and Finance 30,158-1603.
21. Beck, T., Demirguc -Kunt, A., Maksimovic, V., 2004. Bank Competition and Access to Finance: International Evidence. Money Credit Bank .36, 627-64.
22. Beck,T.,Levine ,R.,2002 Industry Growth and Capital Allocation: Does Having a Market -or Bank-based System Matter?J.Finan .Econ .64(2),147-180
23. Berger ,A.N.,Clarke,G.R.G.,Cull ,R.,klapper,L.,Udell,G.F.,2005 .Corporate Governance and Bank performance: A Joint Analysis of the Static ,Selection ,and Dynamic Effects of Domestic ,Foreign ,and State Ownership.J.Bank. Foreign, and State Ownership .J. Bank Finance 29(8-9), 2179-2221.

24. Berger A.N., A. Demirguc-Kunt, R. Levine and J. Haubrich, 2004, Bank concentration and competition: An evolution in the making, *Journal of Money, Credit and Banking* 36, 433-451.
25. Berger, A.N., 1995 The Relationship between Capital and Earnings in Banking, *Journal of Money, Credit and Banking*, 26, 432-56.
26. Berger, A.N., 1995 .The Relationship between Capital and Earnings in Banking .J. Money Credit.27 (2), 432-456.
27. Berger, A.N., R. De Young, M.J. Flannery, D. Lee, and O. Oztekin, 2008, How do large banking organizations manage their capital ratios? Federal Reserve working paper.
28. Berger, A.N., Hasan, I., Klapper, L.F. 2004. Further Evidence on the Link between Finance and Growth :An International Analysis of Community Banking and Economic performance .J.Finan.Serv.Res.25(2), 169-202 .
29. Boyd, J. and G. De Nicolo, 2005, The Theory of Bank Risk Taking Revisited, *Journal of Finance* 60, 1329-1343.
30. Boyd, J., G. De Nicolo, and A.M. Jalal, 2006 Bank risk taking and competition revisited: New Theory and Evidence, IMF working paper, WP/06/297.
31. Brown, C.G., Dinc, I.S. 2011. Too Many to Fail? Evidence of Regulatory Forbearance When the Banking Sector is Weak .Rev .Finan.Stud.24 (4), 1378-105.
32. Caprio, Jr., G., Martinez Peria, M.S., 2000. Avoiding Disaster: policies to reduce the Risk of Banking Crises .working paper 47, Egyptian Center for Economic studies.
33. Carletti, E. and P. Hartmann, 2003, Competition and Financial Stability: What's Special about Banking?, In *Monetary, Exchange Rates and Financial Markets: Essays in Honor of Charles Goodhart*, Vol. 2, edited by P. Mizen, Cheltenham, UK: Edward Elgar .
34. Claessens, S. and L. Laeven, 2004, What Drives Bank Competition? Some International Evidence, *Journal of Money, Credit, and Banking* 36, 563-583.
35. De Nicolo Gianni and Elena Loukoianova, 2006, Bank Ownership, Market Structure, and Risk, Unpublished working Paper, International Monetary Fund, Washington, D.C.
36. De Nicolo, G., 2001. Size, Charter Value and Risk in Banking: An international perspective. Federal Reserve Board international Finance Discussion paper No .689.
37. Demirguc-Kunt, A., Detragiache, E., 2002. Deposit Insurance Increase Banking System Stability? An Empirical Investigation. *J.Mon .Econ.*4 (7), 1373-1406.
38. Demsetz, R., M.R. Saldenber, and P.E. Strahan, 1996. Banks with something to lose: The disciplinary role of franchise value. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*. V.2, no.2. (October): 1-14.
39. Deutsch Sparkassen – und Giroverband, *Jahrubericht*, 1988, s.36.
40. Dinc, I.S., 2005 Politicians and Banks: political Influences on Government Owned Bank in Emerging Markets' .*Finan. Econ.*77 (2), 453-479.
41. Djankov, S., McLiesh, C. A. Shleifer, 2007, Private Credit in 129 Countries, *Journal of Financial Economics* 84, 299-329.
42. Djankov, S., R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes and A. Sheifer, 2003, Courts, *Quarterly Journal of Economics*, 453-517.

43. Elton, J., Gruber, M., Agrawal, D., Mann, C., 2001 .Explaining the Rate spread on Corporate Bonds .J .Finance 56(1),247-277.
44. Faccio, M, Masulis, R.W., McConnell, J.J., 2006, Political Connections and Corporate Bailouts .J.Finance 61(6), 2597-2635.
45. Financial Stability Board, 2009, Exit from Extraordinary Financial Sector Support Measures, Note for G20 Ministers and Governors Meeting November 6-7, 2009.
46. Frame, W.S., and L.J. White, forthcoming, Charter value, risk-taking incentives, and emerging competition for Fannie Mac, Journal of Money, Credit, and Banking .
47. Frydman,R.,Gray,C.,Hessel,M.,Rapaczynski,A.,1999.WhenDoes privatization Work ?The impact of private Ownership on Corporate performance in the Transition Economies .Quart .J.Econ. 114(4), 1153-1191.
48. Gabbi, G., Sironi, A., 2005.Which Factors Affect Corporate Bonds pricing: Empirical Evidence from Eurobonds primary Market Spread .Eur.J.Finance 11(1), 59-74.
49. Grop, R Hakenes, H., Schnabel, l., 2011 .Competition, Risk-Shifting, and Public Bail –out Policies .Rev. Finan. Stud .24(6), 2084-2120.
50. Hall, A.R. 2005.Generalized Method of Moments .Oxford University press.
51. Hansen. (198) .Large sample properties of generalized method of moments estimators.Econometrica,50,1029-1054.
52. Hellmann, T.F., K. Murdock and J.Stiglitz,2000,Liberaliztion,
53. Huizinga, H. and L.Laeven, 2008.International profit shifting within European Multinationals: A Multi-Country perspective. Journal of public Economics92 (5-9), 1164-118.
54. Jimenez, G. , J. Lopez and J. Saurian, (2007),How Does competition impact bank risk taking? Working paper, Banco de Espana.
55. Keeley, M., 1990, Deposit insurance, Risk and Market power in Banking, American Economic Review, December, 1183-1200.
56. Koskela, E. and R.Stenbacka, 2000, Is there aside off between bank competition and financial fragility? Journal of Banking Finance 24(12), 1853-1873.
57. La Porta ,R.,Lopez-de-Silanes F.,1999.The Benefits of privatization Evidence from Mexico Quart j Econ 114[4] 1193-1242
58. La Porta, R., Lopez-de-Silanes F Shleifer A 2002 Government Ownership of Banks j Finance 57[1] 265-301
59. Iannotta, G., Nocera, G., Sironi, A.,2007.Ownership Structure, Risk and performance in the European Banking Industry.J. Banking Finance 31 (7), 2127-2149.
60. Lexikon der Wirtschaft, “Finanzen” Unter Banken und Bankwesen: Verlag Die Wirtschaft Berlin: 1986.
61. Lopez-de-Silanes.F., Shlefer, A., Vishny, R.W., 1997.Privatization in the United States .RAND.J.Econ 28(3)447-471.
62. Marcus, A.J., 1984, Deregulation and bank financial policy, Journal of Banking and Finance 8,557-565.
63. Martinez-Miera, D .and R. Repullo, 2008, Does competition reduce the risk of bank failure Unpublished manuscript, CEMFI.

64. McAllister, P.H., McManus, D., 1993. Resolving the Scale Efficiency Puzzle in Banking .Finance 17(2-3), 389-405.
65. Megginson, W.L. Nash, R.C. van Randenborgh, M., 1994. the Financial and Operating performance of Newly privatized Firms: An international Empirical Analysis. J. Finance 49(2), 403-452.
66. Micco, A., Panizza, U., Yanez, M., 2007. Bank Ownership and performance. Does Politics Matter? J. Banking Finance 31 (1), 219-241.
67. Molyneux, P. and H. Nguyen-Linh, 2008, Competition and risk in the South East Asian banking, Bangor Business School working paper, Bangor, Wales.
68. Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, 33. Jahrgang, Nr. 12, Vom Dezemser 1988.
69. Moody's investors Service, 2005 Incorporation of Joint-Default Analysis for systemic Support into Moody's Bank Rating Methodology .Moody Special Comment, October.
70. Moral hazard in banking and prudential regulation: are capital requirements enough? American Economic Review, 90, 147-165.
71. Ratios .IMF Working paper No 07/21.
72. Reiter, W.: Aspekte Kunfiger Kundenselbstbedienung in Bankwesen in Geldinstitute 2/1979.
73. Sapienza, P., 2004. the Effect of Government Ownership on Bank Lending .J. Finan. Econ. 72(2), 357-384.
74. Schaeck, K., M. Cihak, and S. Wolfe, 2006, Are More Competitive
75. Schaeck, K., and M. Cihak, 2007 Banking Competition and Capital
76. Shaffer, S., 2004, Comments on What Drives Bank Competition; Some international Evidence, by Stijin Claessens and Luc Laeven, Journal of Money, Credit Banking 36, 585-92.
77. Shleifer, A., Vishny, R.W., 1997. A Survey of Corporate Governance Finance 52(2), 737-783.
78. Sironi, A., 2003. Testing for Market Discipline in the European Banking industry :Evidence from Subordinated Debt issues .J. Money Credit Bank. 35(3), 443-472
79. Spray, L.S. Organizational Effectiveness: Theory, Research Utilization (Kent State University Press), 1976.
80. Stiglitz, J.E., 1993 .the Role of the state in Financial Markets. Proceedings of the World Bank Annual Conference on Economic Development, international Bank for Reconstruction and Development/World Bank, Washington, DC, 19-56
81. World Bank, 2006. Doing Business .The World Bank: Washington, D.C.

ملحق رقم (1)

استمارة استبيان عن تقييم فاعلية أداء فرع مصرف الرشيد الرئيس في الديوانية

الى / السيد / العميل لفرع الرشيد الرئيس في الديوانية
تحية طيبة ..

في النية القيام ببحث عن فاعلية أداء الفرع المذكور أعلاه ، ونظرا لكون شخصكم الكريم ممن اعتادوا التعامل مع الفرع المذكور فهو أحد المعنيين بالبحث هذا .
ادناه استمارة الاستبيان المتعلقة بهذا البحث راجيا تفضلكم بالإجابة وتأشير بوضع (X) في حقل درجة الاتفاق التي تعطيتها لكل فقرة شاكرين تعاونكم سلفا مع التقدير الخاص .

ت	الفقرة	أتفق	أنفق نوعا ما	لا أتفق
1	اسباب نفوري في الأونة الاخيرة من التعامل مع الفرع المصرفي المذكور بشكل ما في السابق لظهور اخطاء محاسبية متكررة في حسابي الجاري .			
2	بدأت أضغ النقود في خزانتتي الخاصة في البيت لتتعد وطول اجراءات السحب والايداع .			
3	ان المكان غير مناسب فهو يضيق بالمراجعين ويضيع معظم الوقت في الانتظار اضافة الى قلة التهوية والازدحام المستمر داخل البناية القديمة جعلني انفر في الأونة الاخيرة من الاعتياد كما في السابق على الايداع والسحب اليومي .			
4	الكثير من العملاء يتجاهلون أهمية استخدام الصك في التعامل ولا سيما القضاء المستمر والتام على تداول العملة المزيفة .			
5	اني لا أعرف سياسة التسهيلات المصرفية المتبعة وكثيرا ما اركن الى المدير في ذلك وغالبا ما حصلت على أقل بكثير من بعض زملائي .			
6	عرفت مرات بان بعض العملاء قد حصلوا على تسهيلات اكثر مني رغم ان ممتلكاتي اكثر منهم لكن علاقاتهم بمدير الفرع افضل مني			
7	حبذا لو تبنى فروع اخرى في مركز المحافظة او في الاقضية والنواحي للقضاء على بعض الظواهر السابقة اي توسيع الشبكة المصرفية القائمة حاليا.			
8	غياب روح المنافسة السائدة سابقا بين فروع المصارف التجارية أدى الى بروز ظواهر سلبية في الخدمة المصرفية المقدمة وتدهور ادائها من قبل الفرع المذكور .			
9	اني ارى الفرع في السنتين الاخيرتين يصب جل اهتمامه على تقديم خدمات مصرفية غير تجارية كتوزيع رواتب المتقاعدين وتوزيع أقيام الحبوب المسوقة.			
10	أني لاحظ ان سبب تدهور الخدمة والجفاء بين العميل والموظف مرده احساس الموظف المصرفي بضعف وتدني القيمة الاعتبارية لعمله في المجتمع كما في السابق .			
11	اني أقر بان الرواتب والحوافز المقدمة من قبل الفرع لموظفيه لقتها هي الأساس في تردي الخدمة المقدمة من قبله والى كثرة الاشكالات التي يحدثها الموظف مع العميل .			
12	لو تم مكنته العمل المصرفي بالحاسبات الحديثة لتم القضاء على معظم الاخطاء ولتطورت الخدمة المقدمة من قبل الفرع.			
13	كي تقضي على ظاهرة الاكتمال التي انتشرت اخيرا نقتراح زيادة الفائدة بشكل مستمر واعطاء فائدة على الحسابات الجارية ايضا وان تكون مجزية.			
14	لو كان جنس الموظفين من الذكور لكانت الخدمة المقدمة احسن وكان التعامل بين العميل والموظف افضل .			
15	ضرورة اجراء مسوحات الرضا وتقييم فاعلية أداء الفرع المصرفي بشكل مستمر للوقوف على التغيرات التي تكتنف الخدمة المصرفية وضرورة فتح ابواب الحوار بين العملاء وادارة الفرع دائما وتقبل حالات النقد من قبل العميل.			

ملحق رقم (2)

استمارة الاستبيان المفتوح / خاص بينهم بدرجة مدير

والمخولون بتوقيع أ و ب

الى / الزميل المدير او حامل التوقيع أ و ب في مصرف الرشيد الفرع الرئيسي في الديوانية
الموضوع / استبيان مفتوح

تحية طيبة ..

ان هذا الاستبيان يهدف اولا واخيرا الى خدمتكم وخدمة الصناعة المصرفية في قطرنا العظيم ويعد الأول من نوعه ونحن اذ نضعه بين أيديكم فإننا نضع ثقتنا الكاملة بتعاونكم معنا لإنجاح هذه

التجربة من خلال التركيز في صدق ودقة الاجابة لما لها من تأثير كبير في النتائج المستخرجة . نحن نعلم ان هذا الاستبيان الذي بين أيديكم يتضمن عددا كبيرا من الاسئلة التي تتعجبكم ، فنحن نقف الى جنبكم مستعدين للإجابة عن اي استفسار .. شاكرين تعاونكم معنا والله ولي التوفيق .

الاسئلة العامة :

نود اعلامكم بان اجابتم ستبقى طي السرية الكاملة ولن يطلع عليها سوى الباحث نفسه . لهذا نرجوكم ضرورة بذل الدقة في الاجابة والثقة لان جهدكم يعني خدمة للصناعة المصرفية في العراق وبدفعها الى امام ..

1. لذا نرجو بيان الشعبة التي تعملون بها العنوان الوظيفي سني الخدمة
(ولا داعي لذكر الاسم) والجنس ولغرض معرفة طبيعة عملك ووظيفتك ، نرجو بيان أنواع المهام (الواجبات) والفعاليات التي قمتم بإنجازها بانتظام يوم العمل . أشرح كل مهمة باختصار ، واذكر الوقت التقريبي المبذول يوميا لإنجازها .
- مهمة (1) الوقت المستغرق لإنجازها
- مهمة (2) الوقت المستغرق لإنجازها
- مهمة (3) الوقت المستغرق لإنجازها
حدود المجموع الكلي لساعات عملك الاسبوعي خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة وبمعدل ساعة / اسبوع .
2. الى اي حد تنجز نفس المهام يوميا ؟ ضع اشارة صح امام العبارة الصحيحة :
- كل المهام هي نفسها يوميا بلا تغيير (1)
- اغلب المهام هي نفسها يوميا (2)
- نصف المهام هي نفسها يوميا (3)
- بعض المهام هي نفسها يوميا (4)
- غالبا لا توجد مهام متشابهة يوميا (5)
3. الى اي حد تتشابه الظروف والمشكلات والقضايا التي تواجهك يوميا عند انجازك لواجباتك الرئيسية ؟
أ. متشابهة جدا (1)
ب. نوعا ما متشابهة (2)
ج. مختلفة قليلا (3)
د. مختلفة كثيرا (4)
هـ. مختلفة تماما (5)
4. ما مدى سهولة معرفتك بانك انجزت عملك بشكل صحيح ؟
أ. صعب جدا (1)
ب. صعب (2)
ج. نوعا ما صعب (3)
د. سهل (4)
هـ. سهل جدا (5)
5. خلال يوم العمل او خلال اسبوع كامل ، ما مدى تكرار حصول حوادث استثنائية تتطلب طرق او اجراءات مختلفة (غير معتادة لمواجهتها) ؟
أ. نادر جدا (1)
ب. نادر (2)
ج. قليل جدا (3)
د. قليل (4)
هـ. باستمرار (5)
6. ما مدى تكرار ظهور المشكلات الصعبة في عملك خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة والتي في حينها لا تتوفر حلول فورية ومناسبة لمواجهتها ؟

- أ. مرة واحدة اسبوعيا او اقل (1)
 ب. من 2-4 مرات اسبوعيا (2)
 ج. مرة يوميا (3)
 د. من 2-4 مرات يوميا (4)
 هـ. 5 مرات فاكثر يوميا (5)
7. كم تصرف من الوقت لحل مثل هذه المشكلات ؟
 أ. اقل من ساعة واحدة في الاسبوع (1)
 ب. حوالي 1-4 ساعات اسبوعيا (2)
 ج. حوالي ساعة واحدة يوميا (3)
 د. حوالي 2-3 يوميا (4)
 هـ. 4 ساعات او اكثر يوميا (5)
8. الى اي مدى يعطي عمك معلومات دقيقة عن حسن انجازك بدون الاعتماد على معلومات من المشرفين الأعلى وزملائك ؟
 أ. لا يعطي عملي معلومات موثوقة عن الانجاز (1)
 ب. يعطي قليلا جدا من المعلومات الموثوقة (2)
 ج. يعطي بعض المعلومات الموثوقة عن الانجاز (3)
 د. يعطي اغلب المعلومات الموثوقة عن الانجاز (4)
 هـ. يعطي معلومات موثوقة كاملة عن حسن الانجاز (5)
9. خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ما مدى تكرار استلامك لمقترحات من زملائك في العمل تتعلق في عمك ؟
 أ. لم يحدث (1)
 ب. مرة شهريا (2)
 ج. مرة في الاسبوع (3)
 د. مرة يوميا (4)
 هـ. عدة مرات في اليوم (5)
10. ما عدد الساعات التي تصرفها اسبوعيا (داخل او خارج عمك) في القراءة او التدريب لتغطية المهارات التي تحتاج لإنجاز عمك ؟
 أ. أقل من ساعة اسبوعيا (1)
 ب. من ساعة الى 3 ساعات اسبوعيا (2)
 ج. حوالي من 4-6 ساعات اسبوعيا (3)
 د. من 7-9 ساعات اسبوعيا (4)
 هـ. من حوالي 10 ساعات فأكثر (5)
11. وضح نوع القراءات او البرامج التدريبية ان وجدت التي تخصص لها هذا الوقت للمحافظة على عمك ؟
12. عندما بدأت عمك، ما طول مدة التوجيه والتدريب التي تلقيتها والتي كان لها صلة مباشرة بعمك ؟
 أ. بضع ساعات او اقل (1)
 ب. حوالي يوم واحد (2)
 ج. حوالي اسبوع (3)
 د. حوالي شهر (4)
 هـ. اكثر من شهر (5)
13. ما عدد سنوات التعليم التي اكلتها بعد الدراسة الاعدادية سواء كانت اكااديمية ، اختصاصية ، مهنية ؟
 بعد الدراسة الاعدادية

11,10,9,8,7,6,5,4,3,2,1,0

14. ما هي اعلى شهادة (اي اعلى درجة تعليم) حصلت عليها دراسيا ؟

المتوسطة	الاعدادية	دبلوم فني	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
1	2	3	4	5	6	7

15. وضح أدناه التخصص الرئيس او حقل اختصاصك الذي حصلت به على الدرجة العلمية؟

16. ما مدى اتباعك لنفس طرق العمل او الخطوات لإنجاز عملك الرئيس يوميا ؟

- أ. نادر جدا (1)
- ب. بعض الاوقات (2)
- ج. حوالي نصف الوقت (3)
- د. كثيرا (4)
- ه. كثيرا جدا (5)

17. الى اي مدى اتبعت اجراءات عمل مثبتة وموضوعة بوضوح عند انجازك عملك خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ؟

- أ. لا يوجد (1)
- ب. مدى قليل (2)
- ج. مدى متوسط (3)
- د. مدى كبير (4)
- ه. مدى كبير جدا (5)

18. ما هو عدد القواعد والاجراءات المكتوبة المعتمدة في انجاز واجباتك الرئيسة ؟

- أ. قليل جدا (1)
- ب. عدد قليل (2)
- ج. عدد متوسط (3)
- د. عدد كبير (4)
- ه. عدد كبير جدا (5)

19. ما مدى دقة هذه القواعد والاجراءات في توضيح كيفية انجاز واجباتك الرئيسة ؟

- أ. عامة جدا (1)
- ب. نوعا ما عامة (2)
- ج. نوعا ما واضحة (3)
- د. واضحة (4)
- ه. واضحة جدا (5)

20. ما مدى زخم العمل عليك خلال الثلاثة أشهر الأخيرة ؟

- أ. كثيرا ما يكون غير كاف لجعلي مشغولا (1)
- ب. بعض الاوقات يكون غير كاف لجعلي مشغولا (2)
- ج. زخم مناسب (3)
- د. زخم كبير (4)
- ه. زخم عالٍ يمكن تحمله ومجاراته (5)

21. ما الزمن الذي يتاح لك مقدما لمعرفة حجم العمل المطلوب منك انجازه ؟

- أ. ساعة تقريبا (1)
- ب. قبل يوم تقريبا (2)
- ج. قبل اسبوع تقريبا (3)
- د. قبل شهر تقريبا (4)
- ه. قبل ستة أشهر (5)

22. خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ما حجم قدرتك وامكانياتك في وضع أساس لعملك ؟

- أ. صفر (1)
ب. قليل جدا (2)
ج. متوسط (3)
د. فوق المتوسط (4)
هـ. كثير جدا (5)

23. في أدناه اربعة قرارات تتعلق بعملك ، ما مدى السلطة التي تمتلكها في اتخاذ اي من القرارات المذكورة ؟

صفر	قليل	ضعيف	متوسط	كبير جدا
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

24. الى اي حد يعتبرك مشرفك مسؤولا بشكل شخصي عن قرارات العمل التي تتخذها ؟

صفر	قليل جدا	بعضا	غالبا	كثير جدا
1	2	3	4	5

25. ما مدى الوضوح في معرفتك بمستوى اداءك لعملك المتوقع منك في (ضوء الكمية والنوعية والوقت)؟

غامض جدا	غامض	نوعا ما واضح	واضح	واضح جدا
1	2	3	4	5

26. في حالة وجود توصيف للوظائف في العمل المصرفي فما مدى توضيح هذا التوصيف لمعايير الاداء التي تقوم عملك في ضوءها ؟

لا يوجد توصيف	يوجد توصيف لكنه لا يضع معايير للاداء	توصيف العمل عام جدا في وضع معايير الاداء
1	2	3

27. الى اي درجة ومدى يناقش مشرفك شأن هذه المعايير الموضوعية لتقويم عملك ؟

مشرفي لا يناقش معي ابد حول هذه المعايير	مشرفي يذكرها لي بشكل عام ولا يوضحها	مشرفي يناقش هذه المعايير	مشرفي يناقش معي فيها بدقة ويوضحها لي جيدا
1	2	3	4

28. ما مدى صعوبة الوصول الى مستوى الاداء (الانجاز) المتوقع منك ؟

انا لا اعرف ما هو المتوقع مني	سهل	صعب	صعب ولكن يمكن الوصول اليه	صعب جدا ومستحيل الوصول اليه
1	2	3	4	5

29. الى اي حد تعتقد ان معايير الاداء الموضوعية في تقويم عملك عادلة ومنصفة ؟

انا لا اعرف اساسا المعايير الموضوعية لتقويم عملي	غير عادلة تماما	نوعا ما عادلة	عادلة	عادلة جدا
1	2	3	4	5

30. الى اي حد يعتبرك مشرفك مسؤولا بشكل مباشر وشخصي عن تحقيق معايير الاداء في عملك؟

لا يعتبرني مسؤولا ابدا	قليل جدا	بعضا	بشكل متوسط	كثير جدا
1	2	3	4	5

31. خلال السنة الماضية كم عدد المرات تناقش مشرفك معك حول معايير اداء عملك ؟

لم يحصل ابدا	حوالي 1-4 مرات	حوالي مرة شهريا	حوالي مرة اسبوعيا	حوالي يوميا
1	2	3	4	5

32. عندما تناقش اداءك في العمل ، ما مقدار ما يطرح عليك من اقتراحات عملية لتحسين عملك ؟

لم يحصل	نادرا	بعض المرات	كثيرا	دائما
1	2	3	4	5

33. اذا وصلت الى تحقيق مستوى الاداء المتوقع منك فما هو احتمال حدوث كل مما يأتي ؟

لا يحدث	امل ضعيف	احتمال 50%	احتمال كبير	مؤكد
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

- أ. تتحسن سمعتك نتيجة عملك الجيد وتمنح بالمقابل تقديرات خاصة .
ب. سوف تمنح علاوة اضافية .

34. إذا لم تصل لتحقيق مستوى الاداء المتوقع منك فما هو احتمال حدوث ما يأتي؟

لا يحدث	امل ضعيف	احتمال 50%	احتمال كبير	مؤكد
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

أ. سوف توبخ وتلام وتطالب بتحسين عملك .

ب. سوف تنزل درجة وظيفية .

شعورك نحو عملك

الباحث يرغب بطرح بعض الاسئلة المتعلقة بمدى تعلقك بعملك وشعورك تجاهه ... راجيا منك ابداء رأيك في هذه الأسئلة دون احراج وتكتم وتبقى الاجابة سرا لا يكشف وهي فقط لأغراض البحث العلمي.

35. ما مدى اقتناعك ورضاك عن كل مما يأتي؟

غير راض جدا	غير راض	نوعا ما راضي	راضي	راضي جدا
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

36. ما مقدار الجهد الذي تبذله في عملك؟

معدوم	قليل	بعض الجهد	جهد متوسط	جهد كبير
1	2	3	4	5

37. ما حجم السعي المبذول من قبلك لتحسين أداء عملك خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة؟

معدوم	قليل	بعضا	متوسط	كبير جدا
1	2	3	4	5

38. كل من العبارات أدناه تعبر عن شيء ما قد يقوله الفرد عن عمله الرجاء بيان الدرجة التي توافق بها او لا توافق حسب مشاعرك الشخصية تجاه كل عبارة؟

رفض	نوعا ما رفض	طبيعي	نوعا ما موافق	موافق جدا
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

العمل الذي تفضله

الاسئلة الاتية توضح رغبتك في العمل الذي تمارسه ، وبيان النوع المحبب لك شخصيا مع افتراض ان الجوانب الاخرى المتعلقة بالعمل متشابهة في كلتا الوظائف .

39.

وظيفة (أ)		وظيفة (ب)	
وظيفة ذات اجر عالي جدا	وظيفة ذات اجر عادي	وظيفة فيها فرص للخلق والابداع	وظيفة فيها فرص للخلق والابداع
افضل (أ) بشدة	نوعا ما افضل (أ)	نوعا ما افضل (ب)	افضل (ب) بشدة
1	2	3	4
1	2	3	4

40.

وظيفة (أ)		وظيفة (ب)	
تطالب باستمرار اتخاذ قرارات مهمة	تطالب باستمرار اتخاذ قرارات مهمة	وظيفة بها زملاء مريحين	وظيفة بها زملاء مريحين
افضل (أ) بشدة	نوعا ما افضل (أ)	نوعا ما افضل (ب)	افضل (ب) بشدة
1	2	3	4
1	2	3	4

.41

وظيفة (ب) وظيفة تعطي بها المسؤولية الأكبر للأفراد ذوي الخدمة الطويلة (حسب الأقدمية)		وظيفة (أ) وظيفة تعطي بها المسؤولية الأكبر للموظفين الجديدين في عملهم		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

.42

وظيفة (ب) وظيفة غير مسموح فيها بأداء رأي حول كيف يخطط عملك وينظم وكيف توضح إجراءات تنفيذه		وظيفة (أ) وظيفة في فرع مصرفي يعاني من مشاكل مع زبائنه		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

.43

وظيفة (ب) وظيفة فيها زملاء عمل اجتماعيين		وظيفة (أ) وظيفة ذات طابع روتيني		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

.44

وظيفة (ب) وظيفة تحرمك من استعمال عدد من المهارات التي طورتها أنت في نفسك		وظيفة (أ) وظيفة فيها مشرف ينفذك وينقد عملك أمام جميع الأفراد الآخرين		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

.45

وظيفة (ب) وظيفة تضع امامك فرص مستمرة لتعلم اشياء جديدة ومهمة		وظيفة (أ) وظيفة فيها مشرف يحترمك ويعاملك معاملة حسنة		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

.46

وظيفة (ب) وظيفة فيها فرص قليلة لإنجاز أعمال صعبة ذات تحديات		وظيفة (أ) وظيفة فيها فرص حقيقية لأن تترك العمل فيها		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

.47

وظيفة (ب) وظيفة فيها كثير من الراحة (عطل) ومجموعة ميزات اضافية للأجور		وظيفة (أ) وظيفة ذات فرصة حقيقية لتطوير مهارات جديدة لديك وتحقق لديك تقدم وظيفي		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

.48

وظيفة (ب) وظيفة تكون بها ظروف العمل المحيطة غير جيدة		وظيفة (أ) وظيفة لا تتوفر بها حرية واستقلالية وانجاز عملك بالطريقة التي تعتقدها هي الأفضل		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

.49

وظيفة (ب) وظيفة تسمح باستخدام مهاراتك الشخصية وقابلياتك الذهنية الى حد أقصى		وظيفة (أ) وظيفة تعمل بها مع فريق عمل جيد		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

.50

وظيفة (ب) وظيفة تتطلب منك ان تكون معزولا عن زملائك ومهملا		وظيفة (أ) وظيفة ذات مخاطر قليلة او معدومة		
افضل (ب) بشدة	نوعا ما افضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما افضل (أ)	افضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

تقويم شخصي لعملك "وظيفتك"

الرجاء وضع تقويم للطريقة التي نظم بها عمالك ونأمل أن الأسئلة التي أجبت عليها سابقا تساعدك في التفكير وأبداء رأيك فيما يتعلق بالأسئلة الآتية :

- أ. صف لنا ما هو جيد في طريقة تنظيم عمالك ؟
- ب. صف لنا المشكلات التي صادفتها والناجمة عن طريق تنظيم عمالك ؟
- ج. صف لنا مقترحات لبعض الطرق التي تراها مناسبة لتحسين تنظيم عمالك

"تنظيم وعمل شعبتك"

فيما يأتي اسئلة تتعلق بتنظيم شعبتك لتنجز أعمالها وتصل لتحقيق أهدافها .
51. خلال الثلاثة أشهر الأخيرة ما حجم الأفراد في شعبتك الذين ينجزون نفس الواجبات التي تنجزها أنت ؟

لا يوجد	واحد فقط	بضع افراد	اغلب الافراد	كل الافراد
1	2	3	4	5

52. كم من افراد شعبتك يمكنهم انجاز نفس الواجبات التي تقوم بها أنت ؟

لا يوجد	واحد فقط	بضع افراد	اغلب الافراد	كل الافراد
1	2	3	4	5

53. ما مدى سهولة تناوب "تبادل" الوظائف بين الأعضاء في الشعبة بالشكل الذي يجعل اي فرد منهم قادرا على انجاز مهام الاخرين بشكل جيد ؟

صعب جدا اغلب الافراد يحتاجون اعادة تدريب واسع	صعب لبعض الافراد يحتاجون اعادة تدريب واسع	نوعا ما صعب قلة من الافراد يحتاجون اعادة تدريب	سهل بعض الافراد يحتاجون الى اعادة تدريب	سهل لا يوجد من يحتاج الى اعادة تدريب
1	2	3	4	5

54. ما حجم تأثير كل من الأفراد المبيينين أدناه في تقرير أنواع الأعمال والواجبات التي يجب انجازها في شعبتك ؟

لا يوجد	قليل	بعضا	متوسط	كثير جدا	
1	2	3	4	5	أ. افراد خارج المستوى الاداري الذي انت فيه
1	2	3	4	5	ب. مشرفك
1	2	3	4	5	ج. اعضاء شعبتك كأفراد
1	2	3	4	5	د. مشرف الوحدة والاعضاء كمجموعة في اجتماعات دورية

معايير تقويم فاعلية اداء شعبتك

55. وضح أدناه المعايير الثلاثة الأكثر أهمية المستخدمة في تحديد فاعلية وحسن انجاز شعبتك لواجباتها ؟

- رتب المعايير حسب أهميتها :
- الأول
 - الثاني
 - الثالث

56. ما حجم تأثير كل من الأفراد المبيينين أدناه في تحديد معايير الأداء لشعبتك ؟

لا يوجد	قليل	بعضا	متوسط	كثير جدا	
1	2	3	4	5	أ. افراد خارج المستوى الاداري الذي انت فيه .
1	2	3	4	5	ب. مشرف شعبتك .
1	2	3	4	5	ج. اعضاء الشعبة كأفراد .
1	2	3	4	5	د. المشرف والاعضاء كمجموعة عمل غير اللقاء الدوري .

57. هل تعتقد ان الافراد في شعبتك متفوقون حول أهمية هذه المعايير لتقويم انجاز شعبتك؟

غير متفوقين	قليل جدا	نوعا ما متفوقين	غالبا متفوقين	متفوقين جدا
1	2	3	4	5

58. بشكل عام ما مدى وضوح الأهداف الموضوعية لتقويم أداء شعبتك؟

لم توضع أهداف	غير واضحة جدا	نوعا ما واضحة	واضحة	واضحة جدا
1	2	3	4	5

59. ما مدى صعوبة تحقيق أهداف الانجاز المحددة بالنسبة لشعبتك؟

لم توضع أهداف	سهلة جدا	أهداف سهلة	صعبة ولكن ممكن تحقيقها	صعبة التحقيق	مستحيلة التحقيق
1	2	3	4	5	6

60. ما مدى تكرر استلامك لمعلومات تتعلق بما حققته شعبتك من الأهداف الموضوعية لها؟

لم توضع أهداف	لم يحصل	في نهاية كل سنة	شهريا	اسبوعيا	يومية	عدة مرات يوميا
1	2	3	4	5	6	7

61. عموما ما النسبة المئوية من الاهداف الموضوعية التي تم تحقيقها؟

لم توضع أهداف	صفر-20%	21%-	41%-	61%-	81%-	91%-	اكثر من 100%
1	2	3	4	5	6	7	

62. ما مدى مزاوله اعضاء شعبتك للأمر الآتية :

لم يحصل	قليل	بعضا	وسط	كثير جدا
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

القواعد والسياسات والاجراءات للشعبة ككل

أ. يتنافسون مع بعضهم لتحقيق اهداف الشعبة .
 ب. يتعصبون تجاه الشخص الذي لا يؤدي واجباته بشكل جيد
 ج. يتعصبون تجاه الشخص الذي يؤدي واجبه بشكل جيد
 د. يشجعون الافراد للعمل والمثابرة لرفع مستوى اداء الشعبة
 هـ. يحاولون الصعود على اكتاف الافراد الاخرين في الشعبة

63. ما مدى تخصص او عمومية القواعد والسياسات والاجراءات الموضوعية لتنسيق الرقابة عن انشطة الافراد داخل الشعبة؟

لا توجد	عامة جدا	نوعا ما واضحة	واضحة	واضحة جدا
1	2	3	4	5

64. كم مرة تكرر حدوث انتهاك او اهمال لهذه القواعد والسياسات والاجراءات من قبل اعضاء الشعبة خلال الثلاثة اشهر الاخيرة؟

65. ما مدى الالتزام بتنفيذ وتطبيق هذه القواعد والسياسات والاجراءات في شعبتك؟

غير منفذة تماما	تنفيذ متسبب	نوعا ما منفذة	منفذة	منفذة بدقة
1	2	3	4	5

66. ما مدى تأثير الافراد المبيينين أدناه في تقرير أو اختبار هذه القواعد والسياسات والاجراءات في شعبتك؟

لا يوجد	قليل	بعضا	وسط	كثير جدا
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

تنسيق نشاطات العمل في الشعبة مع الاخرين

بشكل عام وظيفتك (عملك) وشعبتك هي ليست حالة منفردة عن الافراد الاخرين في الفرع والاسئلة الآتية تتعلق بمدى اعتمادك وتنسيقك مع الاخرين لإنجاز عملك .

67. للحصول على المواد والمستلزمات والمعلومات المطلوبة لإنجاز عملك ، ما حجم اعتمادك على المدرجين ادناه؟

صفر	قليل	بعضا	متوسط	كثير جدا
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	ج. افراد خارج الشعبة
---	---	---	---	---	----------------------

68. عند انجازك لعملك في الشعبة ما مدى اعتمادك على الافراد المدرجين أدناه ؟

كثير جدا	متوسط	بعضا	قليل	صفر	
5	4	3	2	1	أ. المشرف على شعبتك
5	4	3	2	1	ب. اعضاء الشعبة الاخرين (الزملاء)
5	4	3	2	1	ج. افراد خارج الشعبة

69. بعد انجاز حصتك من العمل ما مدى اعتمادك على الافراد أدناه لإتمام العمل بشكله النهائي ؟

كثير جدا	متوسط	بعضا	قليل	صفر	
5	4	3	2	1	أ. المشرف على شعبتك
5	4	3	2	1	ب. اعضاء الشعبة الاخرين (الزملاء)
5	4	3	2	1	ج. افراد خارج الشعبة

70. خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ما مقدار ما واجهته من مشكلات في تنسيق نشاطات العمل مع كل من الافراد أدناه ؟

كثير جدا	متوسط	بعضا	قليل	صفر	
5	4	3	2	1	أ. المشرف على شعبتك
5	4	3	2	1	ب. اعضاء الشعبة الاخرين (الزملاء)
5	4	3	2	1	ج. افراد خارج الشعبة

71. عبر الأشهر الثلاثة الأخيرة ، ما مدى تكرار استلامك او ارسالك تقارير ومذكرات مكتوبة تتعلق بعملك من والى كل الافراد المدرجين في أدناه ؟

كل ساعة	3-1 مرة يوميا	3-1 مرة اسبوعيا	3-1 مرة شهريا	ولا مرة	
5	4	3	2	1	أ. المشرف على شعبتك
5	4	3	2	1	ب. اعضاء الشعبة الاخرين (الزملاء)
5	4	3	2	1	ج. افراد خارج الشعبة

72. عبر الأشهر الثلاثة الأخيرة ، ما مدى تكرار حدوث مناقشات (وجها لوجه او عن طريق الهاتف) لأمر تتعلق بالعمل مع الأفراد المدرجين في أدناه ؟

كل ساعة	3-1 مرة يوميا	3-1 مرة اسبوعيا	3-1 مرة شهريا	ولا مرة	
5	4	3	2	1	أ. المشرف على شعبتك
5	4	3	2	1	ب. اعضاء الشعبة الاخرين (الزملاء)
5	4	3	2	1	ج. افراد خارج الشعبة

73. خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ، ما مدى اشتراكك في لجان خاصة تجتمع لحل مشكلات العمل مع :

يومية	2-4 مرة اسبوعيا	مرة كل اسبوع	مرة كل اسبوعين	مرة شهريا	ولا مرة	
6	5	4	3	2	1	أ. اثنان او اكثر من افراد شعبتك
6	5	4	3	2	1	ب. اثنان او اكثر خارج الشعبة

74. ما حجم اللقاءات او الاجتماعات المخططة التي تعقد بين الافراد في شعبتك ؟

يومية	2-4 مرات اسبوعيا	مرة اسبوعيا	مرة كل اسبوعين	مرة شهريا	ولا مرة
6	5	4	3	2	1

75. خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ما مدى حدوث نزاعات أو جدل او عدم اتفاق :

يومية	2-4 مرة اسبوعيا	مرة كل اسبوع	مرة كل اسبوعين	مرة شهريا	ولا مرة	
6	5	4	3	2	1	أ. بين اعضاء الشعبة والمشرف
6	5	4	3	2	1	ب. بين اعضاء الشعبة
6	5	4	3	2	1	ج. بين افراد الشعبة وافراد من خارجها

76. عموما عندما تحدث مثل هذه النزاعات والمجادلات ومشكلات عدم الاتفاق الى اي حد تعالج بالطرق الآتية :

كثير جدا	غالبا	حوالي 50%	نادرا	تقريبا لم يحصل	
5	4	3	2	1	أ. اهمال او تجنب القضايا
5	4	3	2	1	ب. التخفيف من وطأتها
5	4	3	2	1	ج. بطرحها أمام جميع الأطراف ذوي العلاقة

5	4	3	2	1	د. احوالها الى مستوى اشراف اعلى لعلها
---	---	---	---	---	---------------------------------------

77. اجمالاً الى اي حد يساعد حل النزاع او يعوق اداء شعبتك لعملها ؟

يساعد الاداء كثيراً	يعوق اكثر مما يساعد	لا يعوق ولا يساعد	يساعد اكثر مما يعوق	يساعد الاداء كثيراً
1	2	3	4	5

78. ما مدى وجود الرغبة والاستعداد لدى اعضاء الشعبة على اعطاء الاخرين الدعم اللازم لهم لإنجاز عملهم بشكل جيد ؟

الاستعداد غير موجود	موجود قليلاً	بعضاً	متوسط	كثير جدت
1	2	3	4	5

79. بالمقارنة مع الوحدات الاخرى كمعدل عام، ما نسبة تحقيق شعبتك في كل العوامل الاتية خلال السنة الماضية ؟

اعلى من المعدل بكثير	اكثراً من المعدل بقليل	تقريباً المعدل	اقل من المعدل بقليل	اقل من المعدل بكثير	
5	4	3	2	1	أ. كمية او حجم العمل المنتج للخدمة
5	4	3	2	1	ب. جودة ودقة العمل المنتج للخدمة
5	4	3	2	1	ج. عدد الأفكار التي ادخلت عن طريق الشعبة
5	4	3	2	1	د. سمعة الخدمة المقدمة
5	4	3	2	1	هـ. تحقيق اهداف وغايات الفرع ككل
5	4	3	2	1	و. كفاءة تشغيل الشعبة
5	4	3	2	1	ز. الروح المعنوية للأفراد

80. ما هو طول المدة الزمنية التي عملت بها في هذا الفرع ؟

اقل من 6 اشهر	6 اشهر - 2 سنة	3-5 سنوات	6-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات
1	2	3	4	5

تقسيم ذاتي لشعبتك

- أ. وضح نقاط القوة التي تميز شعبتك ؟
 ب. وضح نقاط الضعف الموجودة في شعبتك ؟
 ج. وضح أدناه التغييرات التي تقترحها وتراها ضرورية لتحسين فاعلية اداء شعبتك ؟

81. ادرج ادناه المراكز والعناوين الوظيفية التي شغلتها قبل عملك في هذا الفرع ؟

أ. من الى

ب. من الى

82. ادرج ادناه المراكز والعناوين الوظيفية التي شغلتها خلال عملك في هذا الفرع ؟

أ. من الى

ب. من الى

83. حالياً ما هو راتبك ؟

اقل من 750 الف دينار	750 الف - مليون دينار	1.100.000 - 1.500.000 دينار	1.501.000 - 2.000.000 دينار	2.100.000 - 3.000.000 دينار	اكثر من 3.000.000 دينار
1	2	3	4	5	6

84. ما هو جنسك ؟

انثى	ذكر
1	2

85. ما هو عمرك ؟ تولدك

86. ما عدد افراد عائلتك ؟ وكم من تعيلهم مادياً مباشرة ؟

شكراً لكم على حسن الاجابة

ملحق رقم (3)

استمارة الاستبيان المفتوح / خاص بالعاملين من الموظفين في حقل الصيرفة

الى / الزميل / الموظف في مصرف في مدينة

الموضوع / استبيان

تحية طيبة ..

ان هذا الاستبيان يهدف اولا واخيرا الى خدمتكم وخدمة الصناعة المصرفية في قطرنا العظيم، ويعد الأول من نوعه ونحن اذ نضعه بين أيديكم فإننا نضع ثقنتنا الكاملة بتعاونكم معنا لإنجاح هذه التجربة من خلال التركيز في صدق الاجابة ودقتها لما لها من تأثير كبير في النتائج المستخرجة ونحن اذ نضع بين ايديكم هذا العدد الكبير من الاسئلة نقف الى جنبكم للإجابة عن استفساراتكم مقدرين ضيق وقتكم .. شاكرين حسن تعاونكم معنا والله ولي التوفيق .

1. لذا نرجو بيان الشعبة التي تعملون بها العنوان الوظيفي سني الخدمة

(ولا داعي لذكر الاسم) الجنس

ولغرض معرفة طبيعة عملك ووظيفتك ، نرجو بيان أنواع المهام (الواجبات) والفعاليات التي قمتم بإنجازها بانتظام يوم العمل . اشرح كل مهمة باختصار ، واذكر الوقت التقريبي المبذول يوميا لإنجازها .

- مهمة (1) الوقت المستغرق للإنجاز
 - مهمة (2) الوقت المستغرق للإنجاز
 - مهمة (3) الوقت المستغرق للإنجاز
- حدد المجموع الكلي لساعات عملك الاسبوعي خلال الأشهر الثلاثة الاخيرة وبمعدل ساعة/اسبوع.

2. الى اي حد تنجز نفس المهام يوميا ؟ ضع اشارة صح اما العبارة الصحيحة ؟

- كل المهام هي نفسها بلا تغيير (1)
- أغلب المهام هي نفسها يوميا (2)
- نصف المهام هي نفسها يوميا (3)
- بعض المهام هي نفسها يوميا (4)
- غالبا لا توجد مهام متشابهة يوميا (5)

3. الى اي حد تتشابه الظروف والمشكلات والقضايا التي تواجهك يوميا عند انجازك لواجباتك الرئيسية ؟

- أ. متشابهة جدا (1)
- ب. نوعا ما متشابهة (2)
- ج. مختلفة قليلا (3)
- د. مختلفة كثيرا (4)
- هـ. مختلفة تماما (5)

4. ما مدى سهولة معرفتك بانك انجزت عملك بشكل صحيح ؟

- أ. صعب جدا (1)
- ب. صعب (2)
- ج. نوعا ما صعب (3)
- د. سهل (4)
- هـ. سهل جدا (5)

5. خلال يوم العمل او خلال اسبوع كامل ما مدى تكرار حصول حوادث استثنائية تتطلب طرق او اجراءات مختلفة (غير معتادة) لمواجهتها ؟

- أ. نادر جدا (1)
- ب. نادر (2)
- ج. قليل جدا (3)
- د. قليل (4)

- هـ. باستمرار (5)
6. ما مدى تكرار ظهور المشكلات الصعبة في عملك خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة والتي في حينها لا تتوفر حلول فورية ومناسبة لمواجهتها؟
- أ. مرة واحدة اسبوعيا أو أقل (1)
 ب. من 2-4 مرات اسبوعيا (2)
 ج. مرة يوميا (3)
 د. من 2-4 مرات يوميا (4)
 هـ. 5 مرات فأكثر يوميا (5)
7. كم تصرف من الوقت لحل مثل هذه المشكلات؟
- أ. أقل من ساعة واحدة في الاسبوع (1)
 ب. حوالي 1-4 ساعات اسبوعيا (2)
 ج. حوالي ساعة واحدة يوميا (3)
 د. حوالي 2-3 يوميا (4)
 هـ. 4 ساعات أو أكثر يوميا (5)
8. الى اي مدى يعطي عملك معلومات دقيقة عن حسن انجازك بدون الاعتماد على معلومات من المشرفين الأعلى وزملائك؟
- أ. لا يعطي عملي معلومات موثوقة عن الانجاز (1)
 ب. يعطي قليلا جدا من المعلومات الموثوقة (2)
 ج. يعطي بعض المعلومات الموثوقة عن الانجاز (3)
 د. يعطي اغلب المعلومات الموثوقة عن الانجاز (4)
 هـ. يعطي معلومات موثوقة كاملة عن حسن الانجاز (5)
9. خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ما مدى تكرار استلامك لمقترحات من زملائك في العمل تتعلق في عملك؟
- أ. لم يحدث (1)
 ب. مرة شهريا (2)
 ج. مرة في الاسبوع (3)
 د. مرة يوميا (4)
 هـ. عدة مرات في اليوم (5)
10. ما عدد الساعات التي تصرفها اسبوعيا (داخل أو خارج عملك) في القراءة أو التدريب لتغطية المهارات التي تحتاج لإنجاز عملك؟
- أ. أقل من ساعة اسبوعيا (1)
 ب. من ساعة الى 3 ساعات اسبوعيا (2)
 ج. حوالي من 4-6 ساعات اسبوعيا (3)
 د. من 7-9 ساعات اسبوعيا (4)
 هـ. من حوالي 10 ساعات فأكثر (5)
11. وضح نوع القراءات أو البرامج التدريبية ان وجدت التي تخصص لها هذا الوقت للمحافظة على عملك ..
12. عندما بدأت عملك ما هو طول مدة التوجيه والتدريب التي تلقيتها وكان لها صلة مباشرة بعملك؟
- أ. بضع ساعات أو أقل (1)
 ب. حوالي يوم واحد (2)
 ج. حوالي اسبوع (3)
 د. حوالي شهر (4)
 هـ. أكثر من شهر (5)

13. ما عدد سنوات التعليم التي أكملتها بعد الدراسة الاعدادية سواء أكاديمية ، اختصاصية ، مهنية ؟ بعد الدراسة الاعدادية

11 ، 10 ، 9 ، 8 ، 7 ، 6 ، 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1 ، 0

14. ما هي أعلى شهادة (اي أعلى درجة تعليم) حصلت عليها دراسيا ؟

المتوسطة	الاعدادية	دبلوم فني	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
1	2	3	4	5	6	7

15. وضح أدناه التخصص الرئيس او حقل اختصاصك الذي حصلت به على الدرجة العلمي؟

16. ما مدى اتباعك لنفس طرق العمل او الخطوات لإنجاز عملك الرئيس يوميا ؟

- أ- نادر جداً (1)
- ب- بعض الأوقات (2)
- ج- حوالي نصف الوقت (3)
- د- كثيراً (4)
- هـ- كثيراً جداً (5)

17. الى اي مدى اتبعت اجراءات عمل مثبتة وموضوعة بوضوح عند انجازك عملك خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ؟

- أ- لا يوجد (1)
- ب- مدى قليل (2)
- ج- مدى متوسط (3)
- د- مدى كبير (4)
- هـ- مدى كبير جداً (5)

18. ما هو عدد القواعد والاجراءات المكتوبة المعتمدة في انجاز واجباتك الرئيسة ؟

- أ- قليل جداً (1)
- ب- عدد قليل (2)
- ج- عدد متوسط (3)
- د- عدد كبير (4)
- هـ- عدد كبير جداً (5)

19. ما مدى دقة هذه القواعد والاجراءات في توضيح كيفية انجاز واجباتك الرئيسة ؟

- أ- عامة جداً (1)
- ب- نوعاً ما عامة (2)
- ج- نوعاً ما واضحة (3)
- د- واضحة (4)
- هـ- واضحة جداً (5)

20. ما مدى زخم العمل عليك خلال الثلاثة اشهر الأخيرة ؟

- أ- كثير ما يكون غير كافٍ لجمالي مشغولاً (1)
- ب- بعض الاوقات يكون غير كافٍ لجمالي مشغولاً (2)
- ج- زخم مناسب (3)
- د- زخم كبير (4)
- هـ- زخم عالٍ يمكن تحمله ومجاراته (5)

21. ما الزمن الذي يتاح لك مقدماً لمعرفة حجم العمل المطلوب منك انجازه ؟

- أ- قبل ساعة تقريبا (1)
- ب- قبل يوم تقريبا (2)
- ج- قبل اسبوع تقريبا (3)
- د- قبل شهر تقريبا (4)

هـ- قبل ستة أشهر (5)

22. خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ما حجم قدرتك وامكانياتك في وضع أساس لعملك ؟

- أ- صفر (1)
ب- قليل جداً (2)
ج- متوسط (3)
د- فوق المتوسط (4)
هـ- كثير جداً (5)

23. في أدناه اربعة قرارات تتعلق بعملك ، ما مدى السلطة التي تمتلكها في اتخاذ اي من القرارات المذكورة ؟

صفر	قليل	ضعيف	متوسط	كبير جداً
1	2	3	4	5
أ- تحديد الواجبات التي تنجز يوميا				
ب- تحديد حصة العمل الذي علي اجازه				
ج- تثبيت القواعد والاجراءات اللازمة للإنجاز				
د- تحديد كيفية التعامل مع الاستثناءات التي قد تظهر في العمل				

24. الى اي حد يعتبرك مشرفك مسؤولاً بشكل شخصي عن قرارات العمل التي تتخذها ؟

صفر	قليل جداً	بعضاً	غالباً	كثير جداً
1	2	3	4	5

25. ما مدى الوضوح في معرفتك بمستوى اداءك لعملك المتوقع منك في (ضوء الكمية والنوعية والوقت) ؟

غامض جداً	غامض	نوعاً ما واضح	واضح	واضح جداً
1	2	3	4	5

26. في حالة وجود توصيف للوظائف في العمل المصرفي ، فما مدى توضيح هذا التوصيف لمعايير الأداء التي تقوم عملك في ضوءها ؟

لا يوجد توصيف	يوجد توصيف لكنه لا يضع معايير للأداء	توصيف العمل عام جداً في وضع معايير الأداء
1	2	3

27. الى اي درجة ومدى يناقش مشرفك شأن هذه المعايير الموضوعية لتقويم عملك ؟

مشرفي لا يناقش معي ابداً حول هذه المعايير	مشرفي يذكرها لي بشكل عام ولا يوضحها	مشرفي يناقش هذه المعايير بدقة ويوضحها لي جيداً
1	2	3

28. ما مدى صعوبة الوصول الى مستوى الاداء (الانجاز) المتوقع منك ؟

انا لا أعرف ما هو المتوقع مني	سهل	صعب	صعب ولكن يمكن الوصول اليه	صعب جداً ومستحيل الوصول اليه
1	2	3	4	5

29. الى أي حد تعتقد ان معايير الاداء الموضوعية لتقويم عملي عادلة ومنصفة ؟

انا لا اعرف اساسا المعايير الموضوعية لتقويم عملي	غير عادلة تماماً	نوعاً ما عادلة	عادلة	عادلة جداً
1	2	3	4	5

30. الى اي حد يعتبر مشرفك مسؤولاً بشكل مباشر وشخصي على تحقيق معايير الاداء في عملك ؟

لا يعتبرني مسؤولاً ابداً	قليل جداً	بعضاً	بشكل متوسط	كثير جداً
1	2	3	4	5

31. خلال السنة الماضية كم عدد المرات تناقش مشرفك معك حول معايير أداء عملك ؟

لم يحصل ابداً	حوالي 1 – 4 مرات	حوالي مرة شهرياً	حوالي مرة اسبوعياً	حوالي يوميا
1	2	3	4	5

32. عندما تناقش اداءك في العمل ، ما مقدار ما يطرح عليك من اقتراحات عملية لتحسين عملك ؟

لم يحصل	نادراً	بعض المرات	كثيراً	دائماً
1	2	3	4	5

33. اذا وصلت الى تحقيق مستوى الاداء المتوقع منك ، فما هو احتمال حدوث كل مما يأتي:

لا يحدث	امل ضعيف	احتمال 50%	احتمال كبير	مؤكد
1	2	3	4	5
أ. تتحسن سمعتك نتيجة عملك الجيد وتمنح بالمقابل تقديرات خاصة .				

5	4	3	2	1	ب. سوف تمنح علاوة اضافية
34. اذا لم تصل لتحقيق مستوى الاداء المتوقع منك فما هو احتمال حدوث ما يلي :					
مؤكد	احتمال كبير	احتمال 50%	امل ضعيف	لا يحدث	
5	4	3	2	1	أ. سوف توبخ وتلام وتطالب بتحسين عملك .
5	4	3	2	1	ب. سوف تنزل درجة وظيفية

شعورك نحو عملك

الباحث يرغب بطرح بعض الاسئلة المتعلقة بمدى تعلقك بعملك وشعورك تجاهه .. راجيا منك ابداء رأيك في هذه الأسئلة دون إحراج وتكتم وتبقى الاجابة سراً لا تكشف فقط لأغراض البحث العلمي

35. ما مدى اقتناعك ورضائك عن كل مما يأتي ؟

غير راض جدا	غير راض	نوعا ما راضي	راضي	راض جدا	
1	2	3	4	5	أ. عملك ووظيفتك
1	2	3	4	5	ب. مشرفك
1	2	3	4	5	ج. أجرك الشهري
1	2	3	4	5	د. صداقة وتعاون زملاؤك
1	2	3	4	5	هـ. ترقيتك السابقة في الفرع
1	2	3	4	5	و. فرص ترقيتك مستقبلا

36. ما مقدار الجهد الذي تبذله في عملك ؟

معلوم	قليل	بعض الجهد	جهد متوسط	جهد كبير
1	2	3	4	5

37. ما حجم السعي المبذول من قبل لتحسين أداء عملك خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ؟

معلوم	قليل	بعضا	متوسط	كبير جدا
1	2	3	4	5

38. كل من العبارات أدناه تعبر عن شيء ما قد يقوله الفرد عن عمله الرجاء بيان الدرجة التي توافق بها او لا توافق حسب مشاعرك الشخصية تجاه كل عبارة ؟

رفض	نوعا ما رفض	طبيعي	نوعا ما موافق	موافق جدا	
1	2	3	4	5	أ. من الصعب في عملي معرفة فيما اذا تم انجاز العمل بشكل جيد ام لا .
1	2	3	4	5	ب. ثقتي بنفسي ترتفع عندما أنجز عملي بشكل جيد.
1	2	3	4	5	ج. المشرف يخبرني باستمرار عن تقدم حسن انجازي للعمل
1	2	3	4	5	د. أشعر بشعور عظيم لتحقيق الذات عندما أنجز العمل بشكل جيد.
1	2	3	4	5	هـ. اشعر بمسؤولية كبيرة عن العمل الذي انجزه في وظيفتي.
1	2	3	4	5	و. أشعر بعدم الارتياح والضرر عندما اكتشف ان انجازي للعمل غير جيد.
1	2	3	4	5	ز. زملائي غالبا لا يزودوني بمعلومات عن حسن ادائي للعمل .
1	2	3	4	5	ح. أنا شخصا أحتمل الثواب والعقاب عن نتائج عملي .
1	2	3	4	5	ط. مشاعري لا تتأثر بطريقة أو بأخرى بحسن انجازي لعملي.
1	2	3	4	5	ي. اكافأ عندما ابذل جهداً اضافياً في عملي .
1	2	3	4	5	ك. أوبخ وآلام عندما اسيء انجاز عملي.

العمل الذي تفضله

الاسئلة الاتية توضع رغبتك في العمل الذي تمارسه ، وبيان النوع المحبب لك شخصيا مع افتراض ان الجوانب الاخرى المتعلقة بالعمل متشابهة في كلتا الوظائف .

39.

وظيفة (أ)		وظيفة (ب)	
وظيفة ذات أجر عالي جداً		وظيفة فيها فرص للخلق والابداع	
افضل (أ) بشدة	نوعا ما افضل (أ)	نوعا ما افضل (ب)	افضل (ب) بشدة
1	2	3	4

40.

وظيفة (أ)		وظيفة (ب)	
وظيفة تطل باستمرار باتخاذ قرارات مهمة		وظيفة بها زملاء مريحين	
افضل (أ) بشدة	نوعا ما افضل (أ)	نوعا ما افضل (ب)	افضل (ب) بشدة
1	2	3	4

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

41.

وظيفة (ب) وظيفة تعطي بها المسؤولية الأكبر للأفراد ذوي الخدمة الطويلة (حسب الأقدمية)		وظيفة (أ) وظيفة تعطي بها المسؤولية الأكبر للموظفين الجديين في عملهم		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

42.

وظيفة (ب) وظيفة غير مسموح فيها ابداء رأي حول كيف يخطط عملك وينظم وكيف توضح إجراءات تنفيذه		وظيفة (أ) وظيفة في فرع مصرفي يعاني من مشاكل مع زبائنه		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

43.

وظيفة (ب) وظيفة فيها زملاء عمل اجتماعيين		وظيفة (أ) وظيفة ذات طابع روتيني		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

44.

وظيفة (ب) وظيفة تحرمك من استعمال عدد من المهارات التي طورتها أنت في نفسك		وظيفة (أ) وظيفة فيها مشرف يتفقدك وينتقد عملك امام جميع الأفراد الآخرين		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

45.

وظيفة (ب) وظيفة تضع أمامك فرص مستمرة لتعلم اشياء جديدة ومهمة		وظيفة (أ) وظيفة فيها مشرف يحترمك ويعاملك معاملة حسنة		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

46.

وظيفة (ب) وظيفة فيها فرص قليلة لإنجاز أعمال صعبة ذات تحديات		وظيفة (أ) وظيفة فيها فرصة حقيقية لأن تترك العمل فيها		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

47.

وظيفة (ب) وظيفة فيها كثير من الراحة (العطل) وبمجموعة ميزات اضافية للأجور		وظيفة (أ) وظيفة ذات فرصة حقيقية لتطوير مهارات جديدة لديك وتحقق لديك تقدم وظيفي		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

48.

وظيفة (ب) وظيفة تكون بها ظروف العمل المحيطة غير جيدة		وظيفة (أ) وظيفة لا تتوفر بها حرية واستقلالية لإنجاز عملك بالطريقة التي تعتقد أنها هي الأفضل		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

49.

وظيفة (ب) وظيفة تسمح باستخدام مهاراتك الشخصية وقابلياتك الذهنية الى حد أقصى		وظيفة (أ) وظيفة تعمل فيها مع فريق عمل جيد		
أفضل (ب) بشدة	نوعا ما أفضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما أفضل (أ)	أفضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

وظيفة (ب)		وظيفة (أ)		
وظيفة تتطلب منك ان تكون معزولا عن زملائك ومهملا		وظيفة مخاطر قليلة او معدومة		
افضل (ب) بشدة	نوعا ما افضل (ب)	البديلين متكافئين	نوعا ما افضل (أ)	افضل (أ) بشدة
5	4	3	2	1

تقويم شخصي لعملك "وظيفتك"

الرجاء هنا تقويم للطريقة التي نظم بها عمالك وأبدأ بالأسئلة أدناه :

- أ- صف لنا ما هو جيد في طريقة تنظيم عمالك ؟
- ب- صف لنا المشاكل التي صادفتها والناجمة عن طريقة تنظيم عمالك ؟
- ج- اقترح لنا بعض الطرق التي تراها مناسبة لتحسين تنظيم عمالك ؟

"تنظيم وعمل شعبتك"

حتى الان وجهت اسئلة بشأن عمالك ، والان نطرح اسئلة تتعلق بكيفية تنظيم قسمك او شعبتك لتتجز أعمالها وتصل الى ما مطلوب منها من أهداف بأحسن ما يمكن .
وشعبتك تتكون منك كمشرف او نائباً له في حالة غيابه . وكل الأفراد الذين يتصلون بك رسمياً وبشكل مباشر .

51. خلال الثلاثة الأشهر الماضية، كم من مرؤوسيك في الشعبة يمارسون مهام او واجبات رئيسية متشابهة، ام ان كل منهم يؤدي واجبا مختلفا.

لا يوجد من يؤدي واجبات متشابهة	البعض منهم يؤدي واجبات متشابهة	مهام متشابهة	واجبات متشابهة	نفس الواجبات
1	2	3	4	5

52. كم من مرؤوسيك لديهم القدرة او الأهلية لإنجاز عمل بعضهم البعض ؟

لا يوجد	البعض فقط	حوالي نصف	الغالبية	الجميع
1	2	3	4	5

53. كم من السهل على مرؤوسيك تناوب الوظائف فيما بينهم وان يؤدي كل منهم على الآخرين بشكل جيد ؟

صعب جدا أغلب الأفراد يحتاجون الى اعادة تدريب شامل	صعب تماما الأفراد سيحتاجون الى اعادة تدريب شامل	نوعا ما صعب قلة من الأفراد سيحتاجون الى اعادة التدريب	سهل تماما بعض الأفراد يحتاجون الى اعادة تدريب جزئي	سهل جدا ولا يحتاج اي فرد الى اعادة التدريب
1	2	3	4	5

54. خلال الثلاثة أشهر الأخيرة ما مدى تناوب مرؤوسيك الأعمال فيما بينهم ؟

لم يحصل ذلك	مرة وحدة في الشهر	مرة في الأسبوع	يومية تقريبا	تقريبا كل ساعة
1	2	3	4	5

55. ما مدى تأثير الأفراد المبيينين أدناه في نوع العمل والواجبات التي يجب ان تؤدي في شعبتك .

تأثير معدوم	تأثير قليل	بعض التأثير	تأثير واضح	تأثير كبير
1	2	3	4	5
أ. أفراد خارج الخط او المستوى الإداري الذي أنت فيه.				
ب. أنت كمشرف على الشعبة .				
ج. مرؤوسيك الحاليين كأفراد .				
د. أنت ومرؤوسيك كمجموعة عمل .				

56. لإنجاز أعمال شعبتك ما مقدار ما تحتاجه من مكائن ومعدات او حاسوب او أية مستلزمات اساسية ؟

لا نحتاج مطلقا	قليل جدا	نوعا ما	بشكل متوسط	حاجة كبيرة
1	2	3	4	5

57. بشكل محدد نرجو توضيح نوع المعدات، المكائن، أجهزة الحاسوب التي تستخدم في شعبتك لإنجاز عمالك؟

58. ما مدى تكرار مواجهة شعبتك لعطلات في هذه الاجهزة والمعدات خلال الثلاثة أشهر الأخيرة ان وجدت ؟

لم يحدث	مرة واحدة	مرة شهريا	مرة اسبوعيا	تقريبا يوميا
1	2	3	4	5

59. ما مقدار تعطيل العمل (الوقت الضائع) الذي يواجهه الأفراد في شعبتك نتيجة هذه العطلات ؟

لا يوجد	بضع ساعات	يوم واحد	2-4 أيام	خمسة أيام فأكثر
1	2	3	4	5

المعايير والطرق المستخدمة لتقويم أداء شعبتك

60. وضح أدناه أهم ثلاثة معايير او مقاييس تستخدم في تحديد فاعلية انجاز شعبتك للعمل ، رتب هذه المعايير حسب أهميتها .

الأول /

الثاني /

الثالث /

61. ما هو حجم تأثير كل من الأطراف المبينة أدناه في تحديد المعايير المستخدمة من قبلكم لتقويم

أداء عمل شعبتكم ؟ ما حجم تأثير كل من الأفراد المبيينين أدناه في تحديد معايير الأداء لشعبتك ؟

لا يوجد	ضعف	بعض	متوسط	تأثير كبير
1	2	3	4	5
أ. أفراد خارج المستوى الإداري الذي أنت فيه .				
ب. أنت كمشرف على الشعبة .				
ج. مروضيك الحاليين كأفراد .				
د. أنت ومروضيك كمجموعة لقاءات .				

62. ما مدى موافقة الأفراد الحاليين في شعبتك الحالية على اعتبار هذه المعايير هي الأكثر أهمية في تقويم أداء الشعبة ؟

غير موافق	موافق قليلا	نوعا ما موافق	موافق عموما	موافق جدا
1	2	3	4	5

63. ما هي درجة استخدام اجراءات كمية وعددية لقياس معايير الاداء في شعبتك ؟

لم توضع مقاييس	فقط كمية	انطباعات غير التي تسجل	مقاييس غير محدودة هي التي تسجل	مقاييس كمية محدودة هي التي تسجل	مقاييس واجراءات كمية محكمة ومحدودة هي التي تسجل
1	2	3	4	5	6

64. ما مدى تكرار استلامك لتقارير رقمية توضح بالتفصيل أداء شعبتك في ضوء هذه المعايير ؟

لا توجد تقارير	بالرغم من وجود قياس لكن لم تستلم تقارير	فقط في نهاية السنة	شهريا	اسبوعيا	يوميا	عدة مرات في الاسبوع
1	2	3	4	5	6	7

65. الى اي مدى او درجة تعد طرق التقويم الموضحة أدناه ملائمة ومناسبة لتقويم انجاز شعبتك لعملها ؟

غير ملائمة	قليلًا	بعضاً	ملائمة	ملائمة جدا
1	2	3	4	5
أ. نظم رقابة آلية بالحاسوب مثلا.				
ب. تقويمات توضح من قبل مدراء او اختصاصيين خارج مستوى شعبتك.				
ج. تقويمات توضح من قبل مروضيك كأفراد يراجعون ويقيمون أداءهم .				
د. تقويمات توضح من قبلك ومروضيك كمجموعة من خلال الاجتماعات لمراجعة وتقويم عمل كل فرد او كل عضو في الشعبة .				

66. ما مدى وضوح معايير الاداء الموضوعه لتقويم أداء شعبتك ؟

لم توضع معايير	غير واضحة جدا	نوعا ما واضحة	عموما واضحة	واضحة جدا
1	2	3	4	5

67. هل من الصعوبة على شعبتك تحقيق الأهداف الموضوعه لها كمعايير للتقويم ؟

لم توضع أهداف	سهلة جدا	سهلة	صعبة ولكن يمكن تحقيقها	صعبة التحقيق جدا	مستحيل تحقيقها
1	2	3	4	5	6

68. بشكل عام ، ما نسبة تحقيق شعبتك لأهدافها خلال السنة الماضية ؟

لم توضع	صفر-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-90%	91-100%	اكثر من 100%
1	2	3	4	5	6	7	8

69. عندما تصل شعبتك لتحقيق الأهداف الموضوعية لها ، ما مدى تحقيق الأمور الآتية ؟

لا يحدث	نادرا	50%	غالبا	دائما
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

70. عندما لا تفلح الشعبة في تحقيق الأهداف الموضوعية لها ، ما مدى احتمال حدوث ما يلي؟

لا يحدث	نادرا	50%	غالبا	دائما
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

71. ما مدى وجود الظواهر التالية لدى أفراد شعبتك ؟

غير موجود	قليل	بعضا	وسط	كثير جدا
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

القواعد والسياسات والاجراءات التي تحكم نشاط الشعبة

فكر بالإجراءات والسياسات والقواعد التي تنسق وتحكم كل نشاطات العمل المنجز في شعبتك هذه الاجراءات والقواعد قد تكون رسمية أو غير رسمية ، مكتوبة أو غير مكتوبة . وهي تختلف عن تلك المستخدمة لتعليم الفرد كيفية انجاز عمله او وظيفته لأنها الأولى صالحة وتسري على كل الأفراد في شعبتك .

72. الرجاء وضع الاجراءات والسياسات والقواعد التشغيلية الأساسية المتبعة في التنسيق والرقابة على الأعمال والنشاطات في شعبتك ككل .

73. ما مدى دقة هذه القواعد والسياسات والاجراءات في توضيح كيف تنسق وتنظم نشاطات العمل في شعبتك ؟

عاما جدا	نوعا ما عامة	نوعا ما واضحة	واضحة	واضحة جدا
1	2	3	4	5

74. ما مدى تجاهل او اهمال اعضاء الشعبة لهذه القواعد والسياسات والاجراءات التشغيلية خلال الثلاثة أشهر الأخيرة .

لم يحدث	نادرا جدا	حوالي 50%	غالبا	طول الوقت
1	2	3	4	5

75. ما مدى الالتزام بهذه القواعد والسياسات والاجراءات التشغيلية في شعبتكم ؟

غير ملتزم بها على الاطلاق	الالتزام غير دقيق	نوعا ما التزام محكم	التزام محكم	التزام عالي جدا
1	2	3	4	5

76. الى اي مدى او اية نسبة تكون هذه القواعد والسياسات والاجراءات الموضوعية لعشبتكم مدونة (مكتوبة) بصيغة مذكرات او تقارير او جدول اجراءات ؟

صفر-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
1	2	3	4	5

77. ما مدى تأثير الأفراد المبيينين أدناه في تقرير أو اختبار هذه القواعد والسياسات والاجراءات في شعبتك ؟

لا يوجد	ضعيف	بعضا	متوسط	كثير جدا
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

تنظيم وعمل شعبتك

الاسئلة التي تتعلق بتدقيق العمل "انسيابية العمل" بين رؤوسيك الحاليين ، وكل سؤال يمثل طريقة لانسياب العمل بينهم ، انك كمشرف استبعد نفسك من هذه التدفقات .
78. الرجاء تأشير الى اي حد تدفقات العمل بين رؤوسيك الحاليين تبع الاساليب الموضحة في كل فقرة من الفقرات أدناه :

كل العمل	كثيرا	50%	قليل	غالبا لا يوجد	
5	4	3	2	1	أ. حالة انجاز النشاط بينهم بدون وجود اعتمادية أي كل على افراد في عمل يدخل الشعبة وفي عمل يترك الشعبة.
5	4	3	2	1	ب. نشاطات العمل تتدفق بين المرووسين ولكن غالبا باتجاه واحد.
5	4	3	2	1	ج. النشاطات تتدفق باتجاهين (أمام وخلف) خلال فترة زمنية معينة.
5	4	3	2	1	د. العمل والنشاطات تدخل لشعبتك ويقوم مرووسيك بتشخيص وحل المشكلة كفريق عمل لإنجاز المهام.

79. للحصول على المواد والمستلزمات والمعلومات المطلوبة لإنجاز عملك ، ما حجم اعتماد افراد الشعبة على الافراد المدرجين أدناه ؟

صفر	قليل	بعضا	متوسط	كثير جدا	
1	2	3	4	5	أ. أنت كمشرف على الشعبة .
1	2	3	4	5	ب. أعضاء آخرين في الشعبة .
1	2	3	4	5	ج. أفراد خارج الشعبة .

80. ما مدى اعتماد اعضاء الشعب على الافراد المدرجين أدناه عند انجازهم لعملهم؟

صفر	قليل	بعضا	متوسط	كثير جدا	
1	2	3	4	5	أ. أنت كمشرف على الشعبة .
1	2	3	4	5	ب. أعضاء آخرين في الشعبة .
1	2	3	4	5	ج. أفراد خارج الشعبة .

81. بعد اتمام أعضاء الشعبة لحصتهم في العمل ما مدى اعتمادهم على الافراد أدناه لإنجاز الخطوات او المراحل القادمة من العملية قبل انائها كليا ؟

صفر	قليل	بعضا	متوسط	كثير جدا	
1	2	3	4	5	أ. أنت كمشرف على الشعبة .
1	2	3	4	5	ب. أعضاء آخرين في الشعبة .
1	2	3	4	5	ج. أفراد خارج الشعبة .

82. في الأشهر الثلاثة الأخيرة ، الى اي مدى أصبحت لديك خبرة في المشكلات التي واجهتك في تنسيق نشاطات العمل ؟

صفر	خبرة قليلة	بعض الخبرة	خبرة جيدة	خبرة عظيمة جدا	
1	2	3	4	5	أ. بينك وبين أعضاء الشعبة .
1	2	3	4	5	ب. بين أعضاء الشعبة .
1	2	3	4	5	ج. مع أفراد خارج الشعبة .

83. لتنسيق عمل شعبتك ما حجم المذكرات والتقارير المكتوبة او التي استلمتها خلال الاشهر الثلاثة الاخيرة ؟

صفر	1-3 مرة شهريا	1-3 مرة اسبوعيا	1-3 مرة يوميا	تقريبا كل ساعة	
1	2	3	4	5	أ. بينك وبين أعضاء الشعبة .
1	2	3	4	5	ب. بين أعضاء الشعبة .
1	2	3	4	5	ج. بينك وبين أفراد خارج الشعبة .

84. خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ، ما مدى حصول مناقشات حول العمل بشكل مباشرة وجها لوجه او عن طريق الهاتف شخص مع شخص آخر ؟

ولا مرة	1-3 مرة شهريا	1-3 مرة اسبوعيا	1-3 مرة يوميا	كل ساعة	
1	2	3	4	5	أ. بينك وبين أعضاء الشعبة .
1	2	3	4	5	ب. بين أعضاء الشعبة .
1	2	3	4	5	ج. مع أفراد خارج الشعبة .

85. ما مدى تكرار اتصالك او اجتماعاتك ولقاءاتك المخططة مع رؤوسيك الحاليين خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ؟

صفر	مرة شهريا	مرة كل اسبوعين	مرة اسبوعيا	2-4 مرات اسبوعيا	مرة او اكثر يوميا
1	2	3	4	5	6

86. خلال الثلاثة أشهر الأخيرة، ما مدى تكرار اشتراكك في لقاءات غير مخطط لها لحل مشكلات خاصة بالعمل ؟

صفر	مرة شهريا	مرة كل اسبوعين	مرة كل اسبوع	2-4 مرة اسبوعيا	مرة او اكثر يوميا
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

87. خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ما مدى حدوث نزاعات أو خلافات ؟

ولا مرة	مرة شهريا	مرة كل اسبوعين	مرة كل اسبوع	2-4 مرة اسبوعيا	يوميا
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

88. عندما تحدث مثل هذه النزاعات ، ما مدى معالجتها بالطرق المبينة أدناه خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة ؟

صفر	نادرا	حوالي 50%	غالبا	كثير جدا
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

89. بشكل عام ، الى اي مدى يساعد او يعوق حل النزاع أداء شعبتكم ؟

يعوق الاداء كثيرا	يعوق اكثر مما يساعد	لا يعوق ولا يساعد	يساعد أكثر مما يعوق	يساعد الأداء كثيرا
1	2	3	4	5

90. ما مدى رغبة أعضاء الشعبة في منح الآخرين الدعم اللازم لهم لإنجاز عمل جيد ؟

صفرا	قليلا جدا	بعضا	متوسط	كثيرا جدا
1	2	3	4	5

91. بالارتباط مع الوحدات الأخرى ، ما النسبة التي تمثل مشاركة شعبتكم في كل من العوامل المذكورة أدناه خلال السنة الماضية ؟

دون المعدل بكثير	دون المعدل بقليل	تقريبا ضمن المعدل	أكثر من المعدل بقليل	أعلى من المعدل بكثير
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

تقويم شخصي لشعبتك

الآن ضع تقويمك الشخصي لتنظيم وفعالية شعبتك متمنين بان الاسئلة التي أجبت عليها سابقا تجعلك قادرا على بيان تقويمك :

- صف جوانب القوة (الجوانب الجيدة) الرئيسة في شعبتك؟
 - صف جوانب الضعف الرئيسة في شعبتك؟
 - ما هي برأيك التغييرات التنظيمية التي تعقدها لتحسين فاعلية أداء شعبتك ؟
92. ما هي الفترة التي عملت فيها في حقل الصيرفة ؟

اقل من 6 اشهر	6 اشهر - 2 سنة	3-5 سنوات	6-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات
1	2	3	4	5

61 أ79	68 أ91	نسبة الشعبة من كمية المخرجات للخدمة المصرفية
ب79	ب91	نسبة الشعب من نوعية العمل
ج79	ج91	نسبة الشعب في الابداع
د79	د91	نسبة الشعبة في سمعة الجودة
هـ79	هـ91	نسبة الشعبة في انجاز الهدف
و79	و91	نسبة الشعبة في الروح المعنوية
ز79	ز91	نسبة الشعبة في الكفاءة

الملحق رقم (5)

الأبعاد المعتمدة في نموذج قياس الفاعلية لتصميم الوظائف والاسئلة المرتبطة بها

رقم السؤال في استمارة الموظفين الاخرين	رقم السؤال في استمارة المديرين	
10، 12، 13، 14	10، 12، 13، 14	1. تخصيص الوظيفة
أ23، ب، ج، د	أ23، ب، ج، د	2. خبرة الوظيفة
أ23، ب، ج، د	أ23، ب، ج، د	3. تقييس الوظيفة
20، 21، 22، 28	20، 21، 22، 28	4. سلطة الوظيفة
		5. ضغط الوظيفة
24، 30	24، 30	6. مسؤولية الوظيفة :
أ38، هـ، ط، 29	أ38، هـ، ط، 29	تحمل المسؤولية
		ادراك المسؤولية
8	8	7. تغذية عكسية للوظيفة :
ج38، 9	ج38، 9	من العمل
ج38، 32، 31، 27	ج38، 32، 31، 27	من الزملاء
		من المشرفين
أ33، ب، 38ك	أ33، ب، 38ك	8. توقع المكافأة والعقاب :
أ32، ب، 38ل	أ34، ب، 38ل	توقع المكافأة
		توقع العقاب
أ35	أ35	9. الرضا الوظيفي :
ب35	ب35	عن العمل
ج35	ج35	عن المشرف
د35	د35	عن الاجر
هـ35	هـ35	عن الزملاء
و35	و35	عن سير العمل السابق
و38	و38	عن الفرص المستقبلية
		عن ترك العمل
36، 37	36، 37	10. دافعية الوظيفة :
ب38، د، ز، ي	ب38، د، ز، ي	جهد الوظيفة
83	95	الدافعية الذاتية
4، 6، 7	4، 6، 7	11. الأجر
3، 2، 5، 16	3، 2، 5، 16	12. سهولة المهمة
من الخارطة التنظيمية	من الخارطة التنظيمية	13. تنوع المهمة
من (39 - 50 داخل)	من (39 - 50 داخل)	14. المستوى في الهرم الوظيفي
		15. مدى قوة الحاجة للنمو والتطور لدى
		شاغل الوظيفة
80، 81، 82، 84، 85	92، 93، 94، 96، 97، 98	16. الخصائص او الفروق الفردية
		الأخرى