

العلاقة بين الشيخوخة التنظيمية والسلوك غير
الوظيفي - دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية
العراقية

حامد عادل عباس أ.م. د. ليث علي يوسف

Abstract

The purpose of this research is to investigate the relationship between organizational aging and dysfunctional behavior in the Iraqi private banks. The importance of research includes rare of studies that investigated the relationships between variables (organizational aging, dysfunctional behavior). Furthermore, there is a realistic problem, which has a significant effect on private banking sector in Iraq. relying on stratified random sampling, if were distributed (213) questionnaire to the staff of the Iraqi private banks in the central region and specifically in the five provinces of (Najaf, Karbala, Babylon, Qadisiyah and Muthanna). The number of questionnaires recovered (166) questionnaire, while valid for statistical analysis were (159) questionnaire and the response rate (75%), were analyzed mediated Advanced statistical program AMOS v.20, and SPSS v.20 program. The theoretical results show the knowledge gap related to identification the nature of the relationships between the variables of organizational aging and dysfunctional behavior in organizations in general and in private banks in particular. The practical results show of affect relationship between research variables. The direct relationship between organizational aging and dysfunctional behavior.

Keywords: Organizational Aging, Dysfunctional Behavior, Iraqi Private Banks.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التحري عن طبيعة العلاقة بين الشبوة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية ، وتتحدد أهمية البحث الحالي في ندرة الدراسات التي حاولت تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات (الشبوة التنظيمية، السلوك غير الوظيفي)، كذلك محاولته معالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على القطاع المصرفي الأهلي بالعراق، و بالاعتماد على العينة الطبقية العشوائية، أذ تم توزيع (213) إستبانة على موظفي المصارف الأهلية العراقية في المنطقة الوسطى وتحديدأ في خمس محافظات هي (النجف الأشرف و كربلاء المقدسة وبابل والقادسية والمثنى)، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (166) إستبانة، أما الصالحة للتحليل الإحصائي فكانت (159) إستبانة وبمعدل استجابة (75%)، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي المتقدم AMOS v20، إضافة إلى البرنامج الإحصائي SPSS v20 ، وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الشبوة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي في المنظمات بشكل عام وفي المصارف الأهلية بشكل خاص، كما أظهرت النتائج العملية وجود نوع من التأثير بين متغيرات البحث، وهو وجود تأثير مباشر للشبوة التنظيمية في السلوك غير الوظيفي.

الكلمات الرئيسية: الشبوة التنظيمية، السلوك غير الوظيفي، المصارف الأهلية العراقية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث Research Problem:

أن بيئة الأعمال قائمة على أسس تنافسية متعددة الأوجه سواء كانت على الصعيد المالي أم التسويقي أم البشري أم غيرها، وذلك بغية تحقيق مراتب متقدمة على مستوى النمو والأزدهار، وعدم إيلاء الأهتمام والريادة في الاستثمار الأمثل لها قد يؤدي الى شبوة تنظيمية، سيما وأننا نعمل في بيئة متغيرة وغير قابلة للسكون، وعليه فقد ينشأ في مثل هذه الحالة بعض السلوكيات غير الوظيفية على مستوى الأفراد العاملين داخل العمل التنظيمي تعمل على تحديد وتقييد امكانات وطاقات المنظمات، وهذا ما تجلى واضحاً عند (Adizes 2004, p.171) أذ بين أن الشبوة التنظيمية تشجع على بث السموم من نحو تداول الشائعات والأكاذيب وبناء زمر وتحالفات هدامة، فيما أوضح (Nazzari & Foroughi p.4) أن الشبوة التنظيمية تخلق مشاكل سلبية للمنظمة وتعمل على أنخراط جميع من فيها في نزاعات شخصية، لذا فإن الشبوة تُعد من المتغيرات الهامة التي تؤدي الى عدد من الظواهر السلبية وفي مقدمتها السلوك غير الوظيفي.

وفي هذا السياق لا يخفى على أحد أن القطاع المصرفي الأهلي في العراق ما زال يعاني العديد من المشاكل التي أختلفت مسبباتها، إذ اوضحت (National Investment Commission 2012, p.33) أن القطاع المصرفي الأهلي ما يزال صغيراً ومتخلفاً، وهذا ما

أكده وكيل وزارة الخزانة الأمريكية للشؤون الدولية Taylor بأن العراق يفتقر الى البنية التنظيمية الفاعلة للأشراف على القطاع المالي، فضلاً عن افتقاره للتكنولوجيا والموارد والخبرة، ولفهم حالة الفوضى الاقتصادية يجب علينا النظر الى القطاع المصرفي نظرة بعيدة، أذ لا يوجد تحويل الكتروني للأموال أو الكشوفات والمرتبات أو الفواتير كذلك فإن أجهزة الصراف الآلي قليلة ومتباعدة وهذا مما يجعل التوقعات قائمة، كذلك أن العراق يفتقر الى البنية التحتية المصرفية للتخلص من هذه الفوضى⁽¹⁾.

وفي هذا الصدد أوردت اللجنة المالية في البرلمان العراقي جملة من المشاكل التي يعاني منها القطاع المصرفي الأهلي في العراق التي نوردها بما يأتي⁽²⁾:

- 1- إنخفاض الكثافة المصرفية، إذ إن نسبة المصارف الأهلية الى السكان بمعدل مصرف واحد لكل 45000 نسمة بالمقارنة مع معيار الكثافة للمصارف الذي هو مصرف واحد لكل 10000 نسمة، وهذا أدى الى أنخفاض مستوى الوعي المصرفي، ومنع الاقتصاد العراقي من الوصول الى المستوى العالمي في هذا المجال.
- 2- الميزة العائلية هي السائدة في عددٍ من المصارف الأهلية، وهذا تحدٍ للإدارة يتمثل في ان المصارف وجدت من أجل خدمة مصالح الأسرة المؤسسة، فضلاً عن الثقافة المصرفية الضعيفة بين بعض أصحاب رؤوس الأموال، ولذا فإن ملكية أو حيازة المؤسسة المصرفية تكون في ايدي أولئك الذين يملكون رأس المال.
- 3- الاستراتيجيات المصرفية العامة تكون غائبة، وكذلك عدم التزام المصارف بالسياسات المنصوص عليها في قانون البنك المركزي.
- 4- نسبة مساهمة القطاع المصرفي الأهلي في الناتج المحلي ما تزال محدودة، إذ تقدر بحدود 2.4% في عام 2012.
- 5- غياب المؤسسات الداعمة لعمل القطاع المصرفي، كشركات التأمين على الودائع وغيرها لضمان القروض ومكاتب لدراسة وتحليل المخاطر المصرفية وشركات لتقييم أداء المصارف.
- 6- الخدمات التي تقدمها المصارف الأهلية لا تتفق مع إحتياجات التنمية في الإقتصاد العراقي ولا مع مطالب إقتصاد السوق.
- 7- التكنولوجيا المستعملة في المصارف الأهلية ضعيفة، من نحو عدم توافر وسائل الإتصال السريعة والحديثة، فضلاً عن عدم توافر البرامج المناسبة لتحسين عمل المصارف، وهذه جميعها ضرورية لتوسيع وتحسين الخدمات المصرفية.
- 8- الهيكل الإداري في عددٍ من المصارف ضعيف.
- 9- الخدمات المصرفية الأهلية تقتصر على عمليات الأقرض والتمويل البسيط، إذ إن النظام المصرفي الأهلي لا يمتلك الخدمات المصرفية الحديثة مثل إدارة المحافظ الاستثمارية بالإضافة الى عدم قدرته الكافية لتقييم المخاطر المحتملة والناجمة عن المصرفي، و المصرفي عادة ما يتضمن ضمانات كبيرة والتي أصبحت عبئاً على المستثمرين.

- 10- فشل النظام المصرفي بتوفير خدمات متقدمة التي تتطلب أنظمة مدفوعات متقدمة مثل نظام المقاصة المتقدمة، أو أذخال أساليب متقدمة للدفع على مستوى الفرد مثل بطاقة أو على مستوى دفع المعاملات المالية الكبيرة.
- 11- معظم الذي تقدمه مصارف القطاعين العام والأهلي هو إتمان قصير الأجل ولأغراض تجارية وإستهلاكية، إذ تمتنع المصارف عن تقديم قروض طويلة الأجل من أجل تجنب المخاطر، لذا فهي تركز على الضمانات العقارية عند منح ولا تعطى أهمية لضمانات مثل أصول المشروع.
- 12- الفساد الإداري والسلوكيات البيروقراطية والهرمية الإدارية داخل المؤسسات المصرفية.
- 13- حتى الآن، لم يصل القطاع المصرفي الأهلي بعد إلى المستوى اللازم من الشفافية في المعاملات، أذ الكشف عن البيانات وتبادل المعلومات ما يزال ضعيفاً.

وفي ضوء ما ورد سابقاً فقد بيّن كل من Saleh & Opdyke (2010, P.6) أنه يتعين على بعض المصارف الأهلية العراقية القيام ببعض النمو الخاص بها لتلبية معايير الرسملة⁽¹⁾ في المراحل الجديدة، كونها لا تستطيع تلبية متطلبات العمل على المدى البعيد، فالعديد منها وخاصة الصغيرة سوف تكون مهمتها شاقة بخصوص الرسملة وهذا قد يؤدي بها إلى التعجيل بعمليات الاندماج أو الاستحواذ، لاسيما وأن هنالك اندماجاً محتملاً بين كلٍّ من مصرف الاتحاد العراقي ومصرف آشور ومصرف الموصل للتنمية والاستثمار لتلبية الرسملة.

كذلك فقد أوضح عبد الرزاق السعدي رئيس هيئة العراق للأوراق المالية أن السبب في تراجع أداء القطاع المصرفي يكمن في انخفاض الإقراض المصرفي لتمويل المشاريع الإستثمارية، أذ أقتصرت على المشاريع ذات الطبيعة قصيرة الأجل على حساب المشاريع الإستثمارية (الطويلة الأجل) وذلك من أجل الحصول على أرباح سريعة في مقابل نسيان إستدامة النشاط المصرفي في هذه المشاريع، فضلاً عن عدم وضوح سياسة والتناقض بين السياسة النقدية والمالية وتذبذب مستوى أسعار الصرف، وهذا مما يؤدي بالمستثمرين إلى تجنب توظيف مدخراتهم وتقليل الجاذبية نحو الإستثمار وصعوبة اتخاذ قرارات إستثمارية، وهذا مما أنعكس في تبنيهم لأعمال تقليدية من نحو السحب والإيداع والتمويل والإقراض، فضلاً عن أن معظم الودائع تمتاز بكونها قصيرة الأجل، كذلك فإن الإقراض المصرفي يتعرض نفسه إلى العديد من المخاطر كندرة المعلومات حول المقرضين والإطار المؤسسي والقانوني المحدود القدرة⁽¹⁾، وفي هذا السياق فقد أوضح المتخصص العالمي في الشؤون المصرفية Andrew McCartney أن التحدي الرئيس للصناعة المصرفية العراقية يكمن في كيفية الانخراط في تحقيق

(1) Incumbent, 2013, P.1.

(2) Sayegh & Hamid, 2014, P.1.

(¹) الرسملة: تشير إلى أن رأس مال المصرف كافي لتلبية كافة متطلبات العمل.

الربح والأستدامة⁽²⁾. ويوضح الجدول (1) أدناه مجموعة من المصارف الأهلية التي تعاني من انخفاض نسبة الأرباح لديها وبمستوى أقل من المتوسط العام للصناعة وهذا من الممكن أن يكون ناجماً على وجود الشخوخة التنظيمية في هذه المصارف.

الجدول (1) متوسط هامش الربحية للصناعة

ت	المصارف الأهلية	معدل هامش الربحية للسنوات الخمس السابقة من (2008-2012) ^أ (النسب %)
1	المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية	2.142612441
2	مصرف سومر التجاري	6.387952397
3	مصرف الشرق الأوسط للاستثمار	6.937430014
4	مصرف دار السلام للاستثمار	8.254365017
5	المصرف الأهلي العراقي	8.392720912
6	مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار	9.176282211
7	مصرف بغداد	10.11748472
8	مصرف بابل	11.02612786
9	مصرف الاستثمار العراقي	11.88283382
10	مصرف العراقي	12.90791706
11	مصرف كوردستان الدولي للاستثمار والتنمية	14.36479282
12	مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	14.90506144
13	مصرف الاتحاد العراقي	15.94526293
14	مصرف الخليج التجاري	16.38476137
15	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	16.39414775
16	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	16.80676416
17	مصرف المنتصور للاستثمار	17.08445478
18	المصرف المتحد للاستثمار	18.10798977
19	مصرف اشور الدولي	23.13408275
20	مصرف ايلاف الإسلامي	31.58357617
21	معدل هامش الربحية	271.9366204
22	متوسط هامش الربحية للصناعة	13.59683

المصدر: إعداد الباحثين.

وبما أن الشخوخة التنظيمية تؤدي بالعاملين الى استعمال سلوك غير وظيفي ك (السلوك المنحرف والسلوك العدواني)، فإن لذلك مؤشراً في البيئة التنظيمية للمصارف الأهلية العراقية بشكل عام، لذا من الممكن أن نشير الى بعض الإحصائيات الخاصة بالفساد المالي والإداري، فقد

أوضحت منظمة الشفافية الدولية Transparency International في تقريرها الخاص بالشفافية الدولية والفساد لعام (2012) بأن العراق يحتل المرتبة (169) عالمياً من مجموع (174) دولة من مختلف أنحاء العالم، وذكر التقرير أن الفساد في قطاع الأعمال الخاصة يشكل ما نسبته 21% من إجمالي الفساد العام، وذلك من خلال تعاظم هذا القطاع (قطاع الأعمال) مع إجراءات العمل بصورة غير وظيفية وغير شفافة⁽¹⁾، ويتفق هذا مع الفقرتين (12،13) من المشاكل التي ذكرتها اللجنة المالية في البرلمان العراقي، وهذا يمثل بمجمله مؤشراً واضحاً على وجود السلوكيات غير الوظيفية في البيئة التنظيمية العراقية.

واستناداً الى مجموعة من الحقائق التي تم عرضها آنفاً، يمكن للباحث ان يحدد صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: " أن تنامي السلوك غير الوظيفي في بيئة المنظمات العراقية بشكل عام والمصارف الأهلية بشكل خاص ناتج عن انتشار ظاهرة الشبوة التنظيمية "

ثانياً: أسئلة البحث Research Questions:

استناداً الى المشكلة المذكورة في أعلاه، فإن البحث الحالي يسعى للأجابة عن أربع اسئلة رئيسة هي :

- أ- ما العلاقة بين الأرستقراطية التنظيمية والسلوك غير الوظيفي؟
- ب- ما العلاقة بين تبادل الإتهامات والسلوك غير الوظيفي؟
- ج- ما العلاقة بين البيروقراطية التنظيمية والسلوك غير الوظيفي؟
- د- ما العلاقة بين الإضمحلال التنظيمي والسلوك غير الوظيفي؟

ثالثاً: أهداف البحث Research Objectives:

تنبثق من تساؤلات البحث الحالي مجموعة من الأهداف تتلخص بما يأتي:

- أ- تحديد العلاقة بين الأرستقراطية التنظيمية والسلوك غير الوظيفي.
- ب- تحديد العلاقة بين تبادل الإتهامات والسلوك غير الوظيفي.
- ج- تحديد العلاقة بين البيروقراطية التنظيمية والسلوك غير الوظيفي.
- د- تحديد العلاقة بين الإضمحلال التنظيمي والسلوك غير الوظيفي.

رابعاً: أهمية البحث Research Significance:

تكمن أهمية البحث الحالي في جانبين رئيسيين هما النظري والتطبيقي:

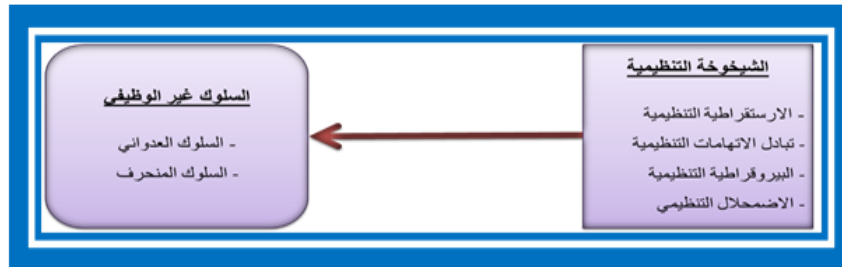
- أ- الأهمية النظرية:
 - 1- هنالك ندرة في الدراسات إن لم تكن معدومة تلك التي أهتمت بدراسة طبيعية العلاقة التي تجمع بين الشبوة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي في إنموذج فرضي واحد، لذا فإن البحث الحالي هو الوحيد الذي يسعى الى التعرف على طبيعة هذه العلاقة لردم الفجوة المعرفية بينها.
 - 2- الإسهام في تقديم إطار نظري يستوعب متغيرات البحث، من خلال عرض خلاصة أفكار الباحثين والمفكرين في هذا المجال المعرفي.
- ب- الأهمية التطبيقية:
 - 1- لا توجد دراسات تسلط الضوء على الشبوة التنظيمية في المنظمات العراقية عموماً وفي المصارف الأهلية على وجه

- الخصوص، التي يمكن من خلالها معرفة مدى انتشار ظاهرة الشيوخوخة وتأثيرها على تلك المنظمات.
- 2- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في إتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة يمكن من خلالها تقديم آليات عملية تساعد المصارف ذات العلاقة في تخطي هذا المنعطف الخطير من حياتها التنظيمية.
- 3- يحاول البحث الحالي إختبار مقاييس مستعملة في بيانات عالمية متعددة للشيوخوخة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي في بيئة الأعمال العراقية.
- 4- كذلك تكمن الأهمية التطبيقية لهذه البحث في ضوء إنموذج المعادلات الهيكلية (SEM) النهائي، الذي يمكن من خلاله معرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث الحالي وابعادها بصورة أكثر دقة.
- 5- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث الحالي في تطوير واقع المصارف الأهلية العراقية.
- 6- فتح الأفاق المستقبلية لمختلف الباحثين للقيام بدراسات مستقبلية في هذا المجال.

خامساً: مخطط البحث الفرضي Research Framework:

أستناداً الى مجموعة من النظريات ذات العلاقة كـ(نظرية دورة الحياة و نظرية فك الارتباط ونظرية القيادة التحويلية ونظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعلم الاجتماعي والنظرية النصية ونظرية التفاعل الاجتماعي والنظرية الوراثة والبايولوجية) ودراسة كل من Adizes (2004) ; Sørensen & Stuart (2000) ; Horide (2005) ; Loderer & Waelchli (2010) ; Garrison-Wade et al. (2007) ; Carmeli et al. (2010) ; Yin (2013) ; Yuniarti (2012) ; Binti et al. (2013) ; Kustinah (2013) ; MacKenzie et al. (2010).

قام الباحثين بتطوير مخطط فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ، موضحة بالشكل (1) الوارد في ادناه.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي.

يظهر من الشكل (1) أنفاً، أن متغير الشيوخوخة التنظيمية يتم قياسه من خلال (الأرستقراطية التنظيمية وتبادل الإتهامات التنظيمية والبيروقراطية التنظيمية القيم والاضمحلال التنظيمي) وهو متغير مستقل

Independent Variable, والأبعاد (السلوك العدواني والسلوك المنحرف) يتم اعتمادها في قياس السلوك غير الوظيفي كمتغير تابع Dependent Variable.

سادساً: فرضيات البحث :Research hypothesis

من أجل إيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه، فهناك فرضية رئيسة توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث نوردتها بما يأتي:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة كدراسة (Adizes (2004; Nazzari & Foroughi (2007) يمكن القول : بأن الشيوخة التنظيمية لها تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي، وينبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية نوردتها بما يأتي:

الأرستقراطية التنظيمية لها تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي.

أ- تبادل الاتهامات التنظيمية لها تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي.

ب- البيروقراطية التنظيمية لها تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي.

ج- الأضحلال التنظيمي له تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي.

سابعاً: مقياس البحث :Research Measurement

أعتمد البحث الحالي مقياس Five-Point Likert لقياس مستوى الإجابة لدى عينة البحث، والمكوّن من (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) لقياس متغيراتها، ولغرض قياس متغير الشيوخة التنظيمية بأبعاده الأربعة (الأرستقراطية التنظيمية وتبادل الاتهامات التنظيمية والبيروقراطية التنظيمية والأضحلال التنظيمي)، تم تطوير مقياس للشيوخة التنظيمية مكوّن من (24) فقرة بالأعتماد على الأفكار النظرية لـ (Adizes (2004 ، في حين تم قياس متغير السلوك غير الوظيفي ببعديه (السلوك العدواني والسلوك المنحرف) من خلال تبني كلّ من مقياس (Kelloway et al. (2002 ; Buss & Perry (1992) المتكونين من (19) فقرة، وكما موضح في الجدول (2) الوارد في أدناه.

الجدول (2) مقياس البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
الشخوخة التنظيمية	الاستقرارية التنظيمية	10	Adizes (2004)
	تبادل الاتهامات التنظيمية	4	
	البيرورقراطية التنظيمية	4	
	الاضمحلال التنظيمي	6	
السلوك غير الوظيفي	السلوك العدواني	11	Buss & Perry (1992)
	السلوك المنحرف	8	Kelloway et al. (2002)

المصدر: إعداد الباحثين بالأعتماد على عددٍ من الأدبيات السابقة.

ثامناً: أداة البحث Research Instrument:

تمثل الاستبانة التي صممت على شكل كُتَيْب Booklet، المصدر الرئيس الذي اعتمد عليه البحث الحالي في الإجابة عن التساؤلات الخاصة بها لأجل التحليل الاحصائي، وقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحثين للمدة (من 2014/5/1 ولغاية 2014/6/1) على عينة البحث، اذ قسمت على محورين أساسيين وكما يأتي:

✓ **المحور الأول:** يضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث وتشمل (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومكان العمل ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة).

✓ **المحور الثاني:** يضم (43) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات .

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث Research Population & Sample:

في أدناه بيان مفصل لمجتمع وعينة البحث الحالي وكما يأتي:

أ. مجتمع البحث Population of Study:

نظراً لطبيعة متغيرات البحث الحالي والمتمثلة بـ (الشخوخة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي)، فقد لجأ الباحثين إلى الإستعانة بأراء الموظفين العاملين في المصارف الأهلية العراقية لإكمال متطلبات البحث الحالي وذلك لإدراكهم العالي لتأثيرات هذه المتغيرات المباشرة وغير المباشرة على الأداء العام للمصارف التي يعملون فيها. لذا فإن مجتمع البحث الحالي يتكون من (4439) موظف وكما موضح في الجدول (3) أدناه.

الجدول (3) مجتمع البحث

ت	المصرف	عدد الموظفين
1	مصرف بغداد	1079
2	المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية	321
3	مصرف الشرق الأوسط للاستثمار	707
4	مصرف الاستثمار العراقي	419
5	المصرف الأهلي العراقي	245
6	مصرف الائتمان العراقي	424
7	مصرف دار السلام للاستثمار	332
8	مصرف سومر التجاري	209
9	مصرف بابل	182
10	مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار	325
	المجموع	4439

المصدر: إعداد الباحثين.

ب. عينة البحث Sample of Study:

من أجل تحديد حجم العينة المناسب لمجتمع البحث الحالي والبالغ (4439) موظف، ولضمان مشاركة جميع المصارف الأهلية العراقية، قيد البحث تم استعمال طريقة العينة الطبقية العشوائية Stratified Random Sampling، وإستناداً إلى هذه الطريقة قام الباحثين بتحديد نسبة 5% كعينة مناسبة من كل مصرف وذلك لتعدد المصارف وإنتشارها في خمس محافظات هي (النجف الأشرف و كربلاء المقدسة وبابل والديوانية والسماوة)، ولمزيد من التفاصيل⁽¹⁾، وكما موضح في الجدول (4) أدناه.

(1) see:
Sekaran &
Bougie, 2010,
p.273.

الجدول (4) عينة البحث

ت	المصرف	عدد الموظفين	العينة الطبقية المناسبة 5%
1	مصرف بغداد	1079	54
2	المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية	321	16
3	مصرف الشرق الأوسط للاستثمار	707	36
4	مصرف الاستثمار العراقي	419	21
5	المصرف الأهلي العراقي	245	12
6	مصرف الائتمان العراقي	424	21
7	مصرف دار السلام للاستثمار	332	17
8	مصرف سومر التجاري	209	11
9	مصرف بابل	182	9
10	مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار	325	16
	المجموع	4439	213

المصدر: إعداد الباحثين.

أستناداً إلى الجدول (4) أعلاه، قام الباحثين بتوزيع (213) أستبانة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في المصارف الأهلية العراقية قيد البحث.

عاشراً : أساليب التحليل الإحصائي Methods of Statistical Analysis

لجأ الباحثين في دراستهما الحالية إلى استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي المتقدم AMOS v.20 مثل (Normality Test, Standardized Regression) (Weights) لتحليل البيانات، ويرجع السبب في ذلك إلى ندرة استعمال البرنامج من قبل الدراسات العربية وإلى دقة نتائجه التي يمكن أن تساعد في التوصل إلى إستنتاجات موضوعية ودقيقة، وكذلك الإستعانة ببرنامج SPSS v.20 لقياس معامل Gronbag Alpha.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الشيخوخة التنظيمية Organizational Aging

فكرة الشيخوخة التنظيمية مستوحاة في الأصل من أدبيات علم نفس النمو التي تمثل مراحل تطور النمو البشري ابتداءً من الطفولة والمراهقة والشباب ومن ثم الشيخوخة والموت، لذا دأب الباحثون والمعنيون بالشأن الأكاديمي على توظيفها في مجال العمل التنظيمي، ذلك لما له من دور في دراسة وتوضيح ما يؤول إليه حال منظمات الأعمال أثناء وبعد مراحل النمو والأزدهار التنظيمي نتيجة لأسباب متعددة تتقاطع مع الأسس والمبادئ الصحيحة في العمل التنظيمي، ففي السنوات الخمس والعشرين الماضية كانت المنظمات تأتي وتذهب ضحية لعدائية الاستحواذ والاندماج والتشتت في منظمات الأعمال ومن أهمها الاستحواذ العدائي على شركة Pillsbury للمنتجات الغذائية من قبل Grand Metropolitan البريطانية واستحواذ شركة ExpressScripts على شركتي ValueRx الطبية و المتنوعة للأدوية⁽¹⁾، ولذا تشعر المنظمات مع تأثير الشيخوخة بالفشل وخصوصاً الناشئة منها إذ تكون أكثر عرضة من المنظمات الكبيرة لذلك، كذلك فإن الجمود الهيكلي في عملها يزيد من احتمالية شيخوختها⁽²⁾، وبحسب اطلاع الباحثين تجدر الإشارة إلى أن هذا المفهوم لم يُكتب فيه إلا النزر القليل جداً في الأدبيات لذا أحاول في هذا المبحث إعطاء تصور عنه قدر المستطاع بالرغم من شموليته الواسعة، والجدول (5) الوارد في أدناه يظهر بعض التعاريف الخاصة بالشيخوخة التنظيمية.

(1) Bayers, 2011, p. 8.

(2) Serra et al., 2012, p. 9.

الجدول (5) بعض التعاريف الخاصة بالشيخوخة التنظيمية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Sørensen & Stuart (2000, p. 1-3)	وهي المرحلة التي تكون فيها المنظمة غير قادرة بشكل كبير على توليد ابتكارات جديدة أو مهمة، وأن التغيرات التكنولوجية تتقدم بشكل متواز مع الدوران التنظيمي، والقيادة التكنولوجية تكون سريعة الزوال وخصوصاً في المنظمات الناشئة.
2	Adizes (2004, p.117)	وهي المرحلة التي تكون فيها المنظمة متجنبة للمخاطر وتركز على النظرة المتعالية في ظل ظروف الغموض والتحكم وانعدام المرونة مع الابتعاد عن التغيير واستثمار الفرص البعيدة والتكيد على الشكايات.
3	Horide (2005, p. 6)	وهي عبارة عن شيخوخة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، نتيجة لضعف الروح الريادية والاتصالات التنظيمية.
4	Tokarczyk & Appelman (2008, p. 56)	تشير إلى النظم والعمليات والتسلسل الهرمي المحدد والسلطة المركزية الشديدة فضلاً عن أن القرارات والإجراءات تكون غير مرنة وبيروقراطية وقابلة للتنبؤ مما يخلق شعوراً بالثبات.
5	Loderer & Waelchli (2010, p. 0)	تعكس التصلب والجمود التنظيمي المتوافق مع ارتفاع التكاليف وتباطؤ النمو وانخفاض الأنشطة الاستثمارية والبحث والتطوير.
6	Zhu Hanxiang (2011, p. 803)	تمثل فترة قوة التحكم والتكيد على أنماط الأعمال بدلاً من مضامينها، سيما وانها تفتقر إلى الروح الحماسية وتعمل على الانعماج في سبيل الحصول على القدرات الإبداعية.

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على دراسات سابقة.

إعتماداً على ما ورد في الجدول (5) أعلاه، من تعاريف للشيخوخة التنظيمية والتي تمثل وجهات نظر عدد من الباحثين. يرى الباحثين أن الشيخوخة التنظيمية هي مفهوم يشير الى نوع من العزلة والانجماد والانكفاء الذاتي في العمل التنظيمي مما يسبب اضمحلال الروح الريادية في منظمات الأعمال والاكتفاء بما لديها من أفكار وطروحات متقدمة، وعدم الرغبة في التجديد والمواكبة على مختلف الصعد الفنية والإدارية.

ثانياً: مقاييس وأبعاد الشيخوخة التنظيمية Measurements & Dimensions of Organizational Aging

أستناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال تبين لدى الباحثين بأن جميع الباحثين الذين وضعوا أفكارهم حول تحديد مراحل دورة حياة المنظمة، لم يشيروا الى أي مرحلة أو الى أي مجموعة مراحل من الممكن أن تكون ما يعرف بالشيخوخة التنظيمية سوى Adizes (1971-2012)، وأنسجماً مع توجهات البحث الحالي فإن الباحثين تبني أنموذج Adizes (2004) كونه الوحيد الذي وُصف مراحل الشيخوخة، وذلك وفق خصائص معينة ترسم معالم كل مرحلة أو بُعد فيها بشكلًا دقيق مما يمكن من قياسها بشكل علمي دقيق وكما مبين في العرض أدناه.

قبل الخوض بشكل مفصل في مراحل الشيخوخة التنظيمية وفقاً لنموذج Adizes من الحري بنا القاء نظرة ولو بشكل موجز على دورة الحياة التنظيمية ومراحل النمو التنظيمي، وذلك حتى تتكون لدينا صورة واضحة الأبعاد عن كل ما يدور في منظمات الأعمال، سيما وان النمو التنظيمي توجد فيه مراحل متعددة في حال عدم الأجتهد في إدارتها فسوف تؤدي الى شيخوخة مبكرة ومن ثم الأضمحلال.

وعليه فقد عرف (Hank et al (1993). دورة الحياة التنظيمية بأنها تكوين فريد من المتغيرات المتعلقة بسياق وهيكل المنظمة (1)، وأن أول من أقترح مفهوم دورة الحياة التنظيمية هو (1950) Kenneth Boulding، ومنذ ذلك الوقت اتخذت دورة الحياة التنظيمية مكاناً للعديد من التخصصات بما في ذلك الإدارة والتعليم وعلم الاجتماع وعلم النفس والتسويق (2)، لذا فإن لكل باحث منظور معين لمراحل التطور التنظيمي من خلال مجموعة فريدة من الخصائص التنظيمية التي تتراوح بين التوجهات المعرفية لأعضاء المنظمة الى هياكل تنظيمية شبكية وعلاقات بيئية، اذ أوضح (Yan (2006, p.1 بأنه على الرغم من الاهمية الكبيرة لدورة حياة المنظمة في كل من البحث الأكاديمي والاستثماري إلا أنه توجد مشكلتان خطيرتان في فهم وتوظيف هذا المفهوم.

الاولى – لا يوجد إجماع على مفهوم دورة الحياة للشركات، اذ توجد نماذج مختلفة منها ما يكون بثلاث وأربع وعشر مراحل، وكل منها له دعمه في أدبيات دورة الحياة.

الثانية – ليس هنالك توافق بالاراء بشأن المنهجيات التي تعرف كل مرحلة من مراحل دورة الحياة.

وعلى الرغم من ذلك أوجد عدداً من الباحثين وعلى اختلاف مذاهبهم الفكرية والتنظيمية نماذج مختلفة لدورات الحياة التي من الممكن أن تمر بها منظمات الاعمال، وكما موضحاً في الجدول (6) الوارد في أدناه.

الجدول (6) نماذج مختلفة من دورات الحياة

ت	الباحث والسنة	المراحل
1	Hanks et al. (1993)	الخلق – المتاجرة – النمو – النضج.
2	Greiner (19998)	الابداع – الاتجاه – التفويض – التنسيق.
3	Lester et al. (2003)	الوجود – البقاء على قيد الحياة – النجاح – الاندماش – الانحدار.
4	Parnell & Carraher (2003)	الولادة – البقاء على قيد الحياة – النجاح – الانحدار – التجديد.
5	Dickinson (2005)	التمهيدية – النمو – النضج – الاهتزاز – الانحدار.
6	Hoy (2006)	الولادة – النمو – النضج – الانحدار/التجديد – الموت.
7	Liao (2006)	التنمية – العمل التجاري – النمو – الاستقرار.
8	Phelps et al. (2007)	لا توجد مراحل لكن هنالك نقاط للتحويل والابتكار تحدث في اي مرحلة من مراحل الحياة التنظيمية.
9	Daft et al. (2010)	الريادة – الجماعة – اضافة الطابع الرسمي – التحسين. تتألف من شقين: الاول – النمو ويتضمن: التودد – الطفولة – (الذهاب – الذهاب) – المراهقة – الشباب.
10	Adizes (1971-2012)	الاستقرار : تقف على اعتبار مرحلتين النمو والشيخوخة . الثاني – الشيخوخة وتتضمن: الأرستقراطية – الإتهامات المتبادلة أو (البيروقراطية المبكرة) – البيروقراطية – الإضمحلال.

المصدر: إعداد الباحثين أستناداً الى عدد من الدراسات السابقة الواردة فيه.

وأستناداً الى الباحثين الذين وردت أفكارهم في الجدول أعلاه والخاصة بتحديد مراحل دورة حياة المنظمة، لم يحددوا الى أي مرحلة أو الى أي مجموعة مراحل من الممكن أن تشكل ما يعرف بالشيخوخة التنظيمية سوى (Adizes (1971-2012، وهذا يتفق مع ما ذكره كلاً من (1983) Queen et al. Mezhonis (2014)؛ بأن هنالك تسعة نماذج مهمة لكن الأهم من بينها أنموذج (Adizes) لأشتماله على أكثر السمات التنظيمية في تحليله، ومساعدته المنظمات على التنبؤ بالمشاكل القادمة لجعل قراراتها الإدارية أكثر معقولة فضلاً عن زيادة

- (1) White & Carpenter, 2003, p. 2.
(2) Ionescu & Negruşa, 2007, p. 5.

كفاءة الإدارة ككل (1)، إذ يُعدّ (1971) Adizes الرائد في مجال توظيف دورة حياة الإنسان في منظمات الأعمال، لكن سبقه Alfred Marshall احد رواد علم الاقتصاد عندما رسم تشابهاً بين الكائنات الحية والاقتصاد (2)؛ إذ في أنموذج Adizes تتألف دورة حياة الأعمال من مجموعتين من المراحل هما: 1- مجموعة مراحل النمو التنظيمي 2- مجموعة مراحل الشيخوخة التنظيمية، وكما موضح في الشكل (2) أدناه.



الشكل (2) يوضح مرحلتي النمو والشيخوخة التنظيمية

المصدر: (Adizes, 2004, p.87;181)

من الشكل (2) الوارد في أعلاه، نلاحظ أن الشيخوخة التنظيمية تتضمن مجموعة من المراحل هي: الأرستقراطية التنظيمية، تبادل الإتهامات التنظيمية، البيروقراطية التنظيمية، وفي النهاية الإضمحلال التنظيمي، أما مرحلة الاستقرار فهي المرحلة التي تقف على أعتاب النمو والشيخوخة (3)، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل وكما يأتي (4):

المرحلة الأولى - الأرستقراطية التنظيمية Organizational Aristocracy

أن آثار الانحدار المضطرب في المرونة الذي بدأ في مرحلة الشباب بدى أكثر وضوحاً في مرحلة الأرستقراطية، لأنها اهتمت متابعة الفرص على المدى الطويل واصبح تركيز المنظمة على نحواً متزايد في المدى القصير، وبالنسبة للجزء الأكبر من أهدافها يكون موجه مالياً ومنخفض الخطورة وما يهم في هذه المنظمات ليس ما يفعله الموظفون داخل منظماتهم ولكن كيف سيتصرفون، والعمل داخل النظام يدعم الوضع الراهن وعدم امتطاء الأمواج هي أهم المساهمات لقادتها، كذلك فإن المنظمات الأرستقراطية تظهر مجموعة مميزة من السلوكيات أي كيف يلبس الموظفون، أين يجتمعون، المرافق التي يمتلكونها، كيف يتحدثون مع بعضهم البعض، كذلك التعامل مع الصراع واتخاذ قرارات يختلف بشكل ملحوظ عن المراحل السابقة، أي أن هذه المرحلة لا تنظر الى المهنية بقدر ما تنظر الى التماثل والمحافظة على الزبي فجميع يرتدي البدلات وكأنهم ذاهبون الى حفلة زفاف أو جنازة، وبخصوص قاعات اجتماعات مجلس الإدارة الأرستقراطي فتتضمن طاولة ضخمة ومصقولة ويحيط بها الظلام وكراسي فخمة وصورة للمؤسس تعبر عن المقام الكبير له.

المرحلة الثانية- تبادل الاتهامات التنظيمية Recrimination Organizational

عندما تكون الأرستقراطيات غير قادرة على عكس دوامة الانحدار فإن الإصلاحات المصطنعة تكون غير ذات جدوى وتوقف العمل والأعجاب المتبادل بين الإدارة والمجتمع ينتهي فجأة، وتكون الأيام الجميلة مع اصدقاء الطبقة الأرستقراطية قد ولت، لذا تبدأ مرحلة جديدة من تبادل الاتهامات، وتظهر للشركة المشاكل الأتية :

1- التركيز على الموظفين الذين يتسببون في المشاكل بدلاً من التركيز على ما يجب القيام به حيال هذه المشاكل.

2- التعامل مع مشاكل محددة بدلاً من التعامل مع مشاكل المنظمة ككل، وانخراط الموظفين في صراعات داخلية.

3- جنون العظمة يجمد المنظمة، سيما وان المسؤولين يمتصون كل الطاقات في حروب مصطنعة وترك القليل للتعامل مع احتياجات العملاء.

المرحلة الثالثة - البيروقراطية التنظيمية Bureaucracy Organizational

في هذه المرحلة واعتماداً على ما سبق يجب ان تكون المنظمة في عداد الموتى، لكن يتم الحفاظ عليها حية عن طريق دعم الحياة المصطنعة (الزائفة)، فالمنظمة ولدت للمرة الأولى في الطفولة، وولدت من جديد في المراهقة، والولادة الثالثة في البيروقراطية عندما تحصل على استمرار مصطنع لحياتها، ولكن يحدث الموت عندما لا يبقى أحداً محافظاً عليها على قيد الحياة، وأذا لم تكن هنالك أعمال أو لم تكن الحكومة ملتزمة بدعم المنظمة في مرحلة الاتهامات المتبادلة فيمكن أن يؤول حال المنظمة إلى الموت بدلاً من البيروقراطية.

ففي مرحلة البيروقراطية تكون المنظمة غير قادرة الى حد كبير على توليد ما يكفي من الموارد للحفاظ على نفسها، لانها تبرز وجودها، ولذا تمتاز المنظمة البيروقراطية بما يأتي :

- 1- لديها العديد من الأنشطة والقواعد وتعمل على طقوس معينة.
- 2- يشعر القادة بأنهم غير مسيطرين على قيادة المنظمة.
- 3- عدم الارتباط الداخلي.
- 4- المنظمة تخلق العقبات للحد من الاضطرابات الخارجية.
- 5- يتم أجبار العملاء لتطوير مناهج متطورة لتجاوز العقبات.

لذلك فهي تركز على التحكم لأجل التحكم مع عدم وجود ميل للتغيير، كذلك فإن مدراء البيروقراطية يعرفون بأنهم بحاجة الى تعاون كبير مع الآخرين وهو أمر شبه مستحيل في البيروقراطية، ومسؤول تنظيمي واحد لا يمكنه تعبئة جميع الموظفين في الخطوط التنظيمية، لذا يجب أن تحل الطقوس بدلاً عن العمل وعقد الاجتماعات والنظر بصغائر الأمور، وفي هذا السياق فإن المنظمة البيروقراطية تكون مفككة، وكل قسم فيها لديه مسؤولية لمهمة معينة والموظفون لا يعرفون ما يدور داخل

الدوائر الأخرى، لذا لا أحد لديه مسؤولية مجتمعية نتيجة المهام المنفصلة، والبيروقراطيات تكون مستاءة جداً من الاضطرابات الخارجية حيث تخلق عوائق للحد منها، والعملاء هم مثال لهذه الاضطرابات، والبيروقراطيات تقلل من إمكانية الاضطرابات الخارجية عن طريق الاتصال بالعالم الخارجي من خلال قنوات ضيقة للغاية فعلى سبيل المثال تسمح المنظمة بخط هاتف واحد للرد على احتياجات العملاء أو تبقي إدارة خدمة العملاء مفتوحة لبضع ساعات أو تبقي العملاء واقفين في طوابير طويلة⁽¹⁾.

Organizational Decline - الإضمحلال التنظيمي

وأخيراً يحدث الموت عندما لا يبقى أحداً ملتزماً بالمحافظة على المنظمة، إذ يتم استبعاد الابتكارات والمؤسسات نتيجة الضغوط التنافسية، فضلاً عن توفر قاعدة كبيرة من العمالة التي غالباً ما تعيش حياة طويلة ومكلفة للغاية وبشكل مصطنع. وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن أن تمر المنظمة في مرحلة الشيوخة في بدايات تأسيسها نتيجة تعرضها لظروف وتحديات معينة، وكما مؤشر في الشكل اعلاه من نحو فخ المؤسس والأنفصال.... الخ.

ثالثاً: مفهوم السلوك غير الوظيفي The Concept of Dysfunctional Behavior

قبل الإحاطة بمفهوم السلوك غير الوظيفي يجب أن نوضح أن هذا النوع من السلوك كان وما زال محط أنظار وإهتمام الباحثين والمعنيين في الشأن التنظيمي، لإنعكاساته السلبية على مجمل الأداء داخل منظمات الأعمال، لذا فهو ظاهرة تمت دراستها من وجهات متعددة على مدى العقد الماضي، ولقد عدّه الباحثون بأنه مصدر قلق لأغلب المدراء في الإدارات العليا والمجتمع والمؤسسات⁽¹⁾، فبعض الأفراد قد يتقاطع مع زملاء العمل أو أنّ بعضهم الآخر قد أصبح مستاءً من سلوك رؤسائهم أو مرؤوسيه، أو أنّ في بعض الأحيان يختلف المرؤوسون مع السياسات التنظيمية والاستراتيجيات أو طريقة الحكم أو الإدارة مما يؤدي ذلك في الأساس إلى إحباطهم، وفي بعض الحالات يتفاعل الأفراد بطريقة مقبولة اجتماعياً، ولذا فالسلوك غير الوظيفي يركّز على الإستجابات الأكثر تعقيداً وعدم الرضا في مكان العمل وردود الفعل غير التقليدية وغير الشرعية بما في ذلك العنف والسلوكيات المنحرفة التي تلحق الأذى الجسدي والنفسي وكذلك الضرر الذي لا يمكن إصلاحه للمنظمة أو الموظفين⁽²⁾، لذا فإن هذا السلوك هو سلوك سلبي يتخذ أشكالاً متعددة، وهذا ما أكدته كلاً من (Fagbohunge & Robinson & Greenberg, 2012, p.208)؛ (Akinbode, 1998, P.3) إذ قالوا لا يوجد حالياً أي مفهوم مشترك أو مصطلحات متعلقة به متفق عليها عموماً

(1) MacKenzie et al., 2010, p.5.

(2) Blonder, 2006, p.274.

(3) Robinson & Greenberg, 1998, p.3; Blonder, 2006, p.275; Van

لذا فان الأدبيات تستعمله في أطار مجموعة من الفئات على الرغم من أن المفاهيم تتشابه، لكن ربما تكون هنالك اختلافات طفيفة فيما بينها وتتضمن (السلوك التنظيمي السيء، السلوك غير المتوافق، السلوك المعادي للمجتمع، السلوك الانتقامي، الانحراف في مكان العمل، السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل، السلوك العكسي، السلوك العدواني، العنف، المنظمة ذات الدوافع العدوانية) (3).

وفي ضوء ما تقدم من الممكن أن نضع بعض التعاريف الخاصة بالسلوك غير الوظيفي وكما مبين في الجدول (7) أدناه، اعتماداً على مجموعة من آراء عدد من الباحثين المهتمين بهذا المجال.

الجدول (7) تعاريف السلوك غير الوظيفي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين

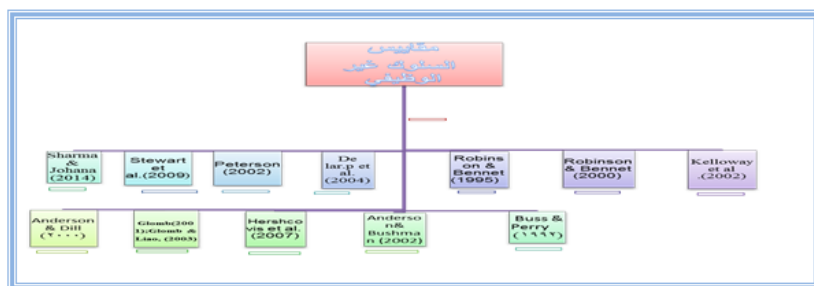
ت	السنة والباحث	المفهوم
1	Griffin & Lopez (2005, p.1000)	هو السلوك الذي يكون بدافع من قبل موظف أو مجموعة موظفين بهدف إلحاق تأثير سلبي على فرد أو مجموعة معينة أو المنظمة نفسها.
2	Van Fleet & Griffin (2006, p.698)	هو السلوك الذي يجلب الأذى أو يهدف إلى إلحاق الأذى بالمنظمة وموظفيها أو المالكين.
3	Langan-Fox et al. (2007, p.216)	هو السلوك الذي له عواقب غير وظيفية للأفراد والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمات.
4	Cole et al. (2008, p.945)	هو أي سلوك يمكن ملاحظته بشكل غير قانوني من قبل الموظف أو الفريق ويهدف إلى إضعاف روح الجماعة.
5	MacKenzie et al. (2010, p.5)	يشير إلى السلوك الذي يأتي بنتائج عكسية على الأداء التنظيمي ويتطور ويستمر بالأمد الطويل.
6	Yunlarti (2012, p.19)	هو الإجراءات التي يهدف من وراءها الرؤوسون إلى المحاولة في التغلب بعناصر النظام الرقابي الموضوعة لأغراض خاصة.
7	Kustinah (2013, p.119)	هو عبارة عن عمل عقلائي ضد الاستجابة للضوابط والعمليات الحالية، لذا فهو ليس نزاعات بشرية غير عقلانية.
8	Lindahl & Söderlind (2013, p.2)	هو عبارة عن سوء التصرف.
9	Adnan et al. (2013, p.30)	هو سلوك يتم من خلاله استخدام القواعد والإجراءات بهدف تجنب تهديد محتمل لموقف معين.

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد على الادبيات السابقة.

وفي ضوء ما ورد في الجدول (7) الوارد في أعلاه، يرى الباحثين أن السلوك غير الوظيفي هو أي فعل أو تصرف يتنافى مع الأسس والقواعد الرسمية والأخلاقية المتعارف عليها في العمل التنظيمي.

رابعاً: مقاييس وأبعاد السلوك غير الوظيفي Measurements & Dimensions of Dysfunctional Behavior

من خلال مراجعة الباحثين لعدد من الأدبيات والدراسات السابقة تبين له وجود عدد من المقاييس التي وضعها جملة من الباحثين لقياس متغير السلوك غير الوظيفي وكما موضح في الشكل (3) الوارد في أدناه .



الشكل (3) مقاييس السلوك غير الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على الأدبيات السابقة.

وفي ضوء ما ورد في أعلاه نوضح في الجدول (8) الوارد في أدناه ، استعمال الباحثين لمقاييس السلوك غير الوظيفي في الدراسات السابقة التي أجريت في بيئة منظمات الأعمال.

الجدول (8) استعمال الباحثين لمقاييس السلوك غير الوظيفي

المقاييس												ت	اسم الباحث والسنة
Anderson & Dill (2000)	Glomb & Liao (2003)	Herscovis et al. (2007)	Anderson & Bushman (2002)	Buss & Perry (1992)	Sharma & Johana (2014)	Stewart et al.(2009)	Peterson (2002)	De la r.p et al. (2004)	Robinson& Bennet (1995)	Robinson & Bennet(2000)	Kelloway et al. (2002)		
											✓	Lee & Dunlop (2004)	1
				✓								Bettencourt et al. (2006)	2
				✓								Abd-El-Fattah (2007)	3
											✓	Hohenstein (2007)	4
				✓								O'Brien (2008)	5
				✓								Genoud & Zimmermann (2009)	6
				✓								Vitoratou et al.(2009)	7
				✓								Gaiotto (2010)	8
				✓								Reyna et al. (2011)	9
				✓								Burton et al.(2011)	10
											✓	Hussain (2011)	11
				✓								Kelly & Egan (2012)	12
											✓	Ahmed et al. (2013)	13
				✓								Valdivia-Peralta et al. (2014)	14
											✓	Aartsen (2004)	15
0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	5	المتكررات	13
0%	0%	0%	0%	%50	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	النسبة المئوية	14

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد على الأدبيات السابقة.

وفي ضوء الجدول أعلاه فإن الباحثين تبني مقياس كل من Buss & Perry (1992) الخاص بقياس السلوك العدواني ، ومقياس

Kelloway et al (2002) الخاص بقياس السلوك المنحرف، وذلك كونهم أكثر تكراراً واستعمالاً من قبل الباحثين. وفي أدناه توضيح لكل من هذين السلوكين:

1. السلوك العدواني Aggressive Behavior:

يُعدُّ السلوك العدواني من السلوكيات ذات الأثر البالغ في العمل التنظيمي، ذلك لما يخلفه من اضرار وافرازات غير ايجابية تنعكس سلباً على الأداء بشكل عام، ولذا دأب الباحثون وبشكل كبير على دراسته من مختلف جوانبه وعلى صُعد متعددة لإعطاء تصور واضح عن كيفية نشوئه والاضرار التي يسببها والتكاليف الناجمة عنه، لذلك يشير كل من Martinko et al. (2002); Spector & Fox (2005) إلى أن السلوك المنحرف والمعيدي للمجتمع والعدوان في مكان العمل هي قضايا هامة تواجه المنظمات ركزت عليها البحوث التجريبية من خلال التنبؤ بها ومعرفة عواقبها (1)، ومنذ العقد الثامن من القرن الماضي ازداد الاهتمام بشكل كبير بدراسة السلوك العدواني ودور العوامل الميسرة كالضغوط النفسية التي يعتقد أنها تؤثر على صحة ومهنة الموظف، أما في الآونة الأخيرة فقد شملت مجالات البحث البحثية من قبل الباحثين التعرض للأعمال العدوانية والعنف طويل الأمد وعوامل الخطر التنظيمية والفردية فضلاً عن الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن التعرض للعدوان (2).

(1) Hershcovis et al., 2007, p.228.

(2) Merez et al., 2009, p.243.

2. السلوك المنحرف Deviant Behavior:

عندما يذهب سلوك العمل العادي خارج قواعد المنظمة تكون له عواقب بعيدة ومؤثرة على جميع مستويات المنظمة بما في ذلك عمليات صنع القرار (3)، والسلوك المنحرف عادتاً ما يرتبط بتكاليف باهضة للمنظمات، والمدراء لا يهتمون فقط بتحديد العوامل التي تؤثر به بل إعطاء توصيات حول كيفية إيقافه وكبح جماحه، لذا تواجه المنظمات تحديات في وضع سياسات لمحاربته، لأسباب متعددة أهمها الحاجة الاقتصادية وظروف العمل السيئة وعدم الرضا الوظيفي.... الخ (4)، فيما أثار Shahzad & Mahmood (2012) مخاوف من أن السلوك المنحرف في مكان العمل هو مشكلة كبيرة ويقلل من فعالية الموظف، لما له من آثار سلبية على الأداء التنظيمي، كذلك فإن الشعور السلبي يؤدي دوراً هاماً في مكان العمل، ولذا يجب على المنظمات أن تتخذ مجموعة تدابير للحد من الانحراف في مكان العمل، بما في ذلك اختيار الموظفين، والتقليل من الضغوطات، وتدريب المشرفين ليكون على دراية في التعامل مع ردود الفعل العاطفية الصادرة من المرؤوسين، وتطوير الثقافة التنظيمية الاجتماعية (5).

(3) Appelbaum et al., 2007, p.586.

(4) Rogojan, 2009, p.62.

(5) Sharma & Johana, 2014, p.12.

المبحث الثالث: تحليل البيانات الأولي وتقييم مقياس البحث

أولاً: ترميز متغيرات وأسئلة المقياس Coding of Variables and Scale Items

تتوافر لدينا في البحث الحالي متغيرين أساسيين ، كل منها له أسئلته الخاصة به، لذا ومن أجل تحقيق الدقة والسهولة في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات كان لابد من إعطاء رموز لكل متغيرات وأسئلة المقياس، وكما موضح أنفاً.

أ. ترميز فقرات المتغير المستقل (الشبؤوة التنظيمية):

الجدول (9) أدناه، يظهر الرموز الخاصة بمتغير الشبؤوة التنظيمية.

الجدول (9) الرموز الخاصة بمتغير الشبؤوة التنظيمية

الرمز	المقياس	العدد	المتغير
O11	يبتعد عن إستعمال إستراتيجيات النمو.	O1	الاستراتيجية التنظيمية
O12	يهتم قليلاً بالدخول إلى أسواق جديدة أو إستعمال تكنولوجيا متطورة في العمل.		
O13	يؤكز بشكل كبير على النموذج السبقية بدلاً من تركيزه على القوى المستقبلية.		
O14	بشكل عام توجد مشكلة كبيرة للتغيير.		
O15	يكافئ الموظفون الذين يؤتون ما يكفون به، ويعاقب المبتعثين عن ذلك، بدون معرفة السبب.		
O16	يهتم ببناء علاقات شخصية مع جهات وسوية خارجية أكثر من اهتمامه بتحقيق الموظفين تجاه العمل.		
O17	ينفق الأموال على متطلبات العمل الشخصية بدلاً من اهتمامه بأفانق الأموال على متطلبات العمل الجوهرية.		
O18	يهتم بشكل كبير في إنجاز الأشياء أكثر من الاهتمام بوجاهة الإنجاز.		
O19	يغير اهتماماً كبيراً للرسميات كطريقة الخطاب والتقاليد وأرتداء الملابس.		
O110	يدخل بشكل استقطاب الموظفين الذين يهتمون بتطوير المصروف لكنه يرفع شعار لا تحرك سلكاً		
OR1	أغلب الموظفين يسمدون إلى إثارة المشاكل والشغب بدلاً من إيجاد بعض الحلول للمشاكل الحالية.	OR	الشبؤوة التنظيمية O8
OR2	أغلب الموظفين منغمسين في صراعات شخصية ولاهتمامات متبادلة بدلاً من التعامل مع مشاكل العمل.		
OR3	خب السلطة لدى المدراء يقلل من إمكانية تحقيق الأهداف التنظيمية.		
OR4	تتمسك الصراعات الداخلية كل الطاقات والعمل احتياجات هؤلاء الخارجيين.		
OX1	يمتلك العديد من الأنظمة الإدارية والرقابية لكنها غير فاعلة.	OX	البيروقراطية التنظيمية
OX2	لا يمكن من مواجهة متغيرات البيئة الخارجية نتيجة لاهتمامه بشكل كبير بمتغيرات البيئة الداخلية.		
OX3	المدراء على الرغم من تسلطهم يمانون من شعور فقدان السيطرة.		
OX1	يمتلك العديد من الأنظمة الإدارية والرقابية لكنها غير فاعلة.		
OD1	أغلب زفانق بالعمل لا يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل.	OD	الإضمحلال التنظيمي
OD2	حقوقهم لم يمتطالة مقننة بأعداد كبيرة.		
OD3	لا توجد فيه سيولة مالية كافية لمواجهة متطلبات العمل.		

المصدر: إعداد الباحثين.

ب. ترميز فقرات المتغير التابع (السلوك غير الوظيفي):

الجدول (10) أدناه، يظهر الرموز الخاصة بمتغير السلوك غير الوظيفي.

الجدول (10) الرموز الخاصة بمتغير السلوك غير الوظيفي

الرمز	المقياس	البعد	المتغير
AB1	يلجؤون الى العنف لكسب حقوقهم إذا تطلب الأمر ذلك.	السلوك العدواني AB	السلوك غير الوظيفي DSB
AB2	يفقدون صوابهم أثناء العمل نتيجة لعدم سيطرتهم على مجريات الأمور.		
AB3	لديهم رغبة قوية لاستخدام العنف بالعمل بين الحين والحين.		
AB4	ندما يزعمهم أي شخص، يقولون ما يدور في أذهانهم تجاهه.		
AB5	يجدون أنفسهم مختلفين مع زملائهم الآخرين حول أمر ما.		
AB6	يجدون أنفسهم مجادلين إلى حد كبير.		
AB7	لا يستطيعون التحكم بأنفعالاتهم في مكان العمل.		
AB8	عندما يشعرون بالإحباط الوظيفي يظهرون انفعالاتهم.		
AB9	يفقدون توازنهم من دون أي سبب وجيه.		
AB10	يعتقدون بأن زملائهم الآخرين لشخص متهورون.		
AB11	يتحدثون عن زملائهم الآخرين في غيابهم بكلمات سيئة.	السلوك المنحرف DB	
DB1	يقضون وقتاً أطول مما هو مقرر لإنجاز مهام مكلفين بها.		
DB2	يتكلمون بالشائعات عن مصرفنا.		
DB3	يحاولون التستر على أخطائهم في العمل.		
DB4	يحاولون التنافس مع زملائهم بطريقة غير منتجة.		
DB5	يحاولون البقاء بعيداً عن الأنظار لتجنب العمل.		
DB6	إذا أتيحت لهم الفرصة سوف يستعملون موجودات المصرف للاستعمال الشخصي.		
DB7	ينسبون أخطائهم في العمل الى زملائهم الآخرين.		
DB8	يتعمدون البطء بالعمل.		

المصدر: إعداد الباحثين.

ثانياً: معدل الإستجابة Response Rate:

من أجل تمثيل مجتمع البحث تمثيلاً دقيقاً، وزع الباحثين بصورة مباشرة (213) إستبانة على عينة عشوائية من موظفي المصارف الأهلية العراقية (المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية، مصرف سومر التجاري، مصرف الشرق الأوسط للاستثمار، مصرف دار السلام للاستثمار، المصرف الأهلي العراقي، مصرف دجلة والفرات للتنمية والإستثمار، مصرف بغداد، مصرف بابل، مصرف الإستثمار العراقي، مصرف الإئتمان العراقي)، وللمدة (من 2014/5/1 ولغاية 2014/6/1)، وبعد أن تم إسترجاع (166) إستبانة تبين إن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (159) إستبانة وبمعدل إستجابة (75%). ويوضح الجدول (11) أدناه، عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة ومعدل الإستجابة العام.

الجدول (11) معدل الإستجابة

النسبة المئوية %	العدد	الحالة
100	213	عدد الاستبانات الموزعة
22	47	عدد الاستبانات غير المسترجعة
78	166	عدد الاستبانات المسترجعة
1	3	عدد الاستبانات التي لم تملأ بالكامل
2	4	عدد الاستبانات الشاذة* (Outliers)
75	159	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: إعداد الباحثين.

ثالثاً: وصف عينة المستجيبين Respondents Profile:

من أجل إعطاء وصف دقيق لعينة البحث، فإن المستجيبين على المقياس قد أجابوا عن مجموعة من الفقرات الأخرى التي تتعلق بـ(الجنس والحالة الإجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة)، وكما موضح في الجدول (12) أدناه.

الجدول (12) وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	86	54
	أنثى	73	46
المجموع الكلي			
الحالة الاجتماعية	أعزب	98	61
	متزوج	59	37
	غير ذلك	2	2
المجموع الكلي			
العمر	25-18	58	36
	33-26	51	32
	41-34	26	16
	49-42	12	8
	50 فأعلى	12	8
	المجموع الكلي	159	100
مستوى التعليم	إعدادية	20	13
	بكالوريوس	49	31
	دبلوم عالي	81	50
	دكتوراه	9	6
	المجموع الكلي	159	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 1	25	15
	5-1	75	46
	10-6	32	21
	15-11	14	9
	20-16	2	2
	25-21	2	2
	أعلى من 25	9	5
	المجموع الكلي	159	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS v.20.

رابعاً: اختبار جودة مطابقة أداة المقياس

:Testing Goodness of The Measurement Instrument

تمثل الإستبانة Questionnaire الاداة الرئيسة التي تم إستعمالها لجمع بيانات البحث الحالي، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت Likert الخماسي من لا اتفق تماماً-الى- اتفق تماماً لتحديد إجابات المستجيبين. وبسبب الأهمية التي تتمتع بها اداة القياس في اي دراسة تعتمد المنهج التجريبي Empirical Approach فإن ذلك يتطلب اجراء اختبار جودة مطابقة لها عن طريق إستعمال مجموعة من الأساليب وهي (الصدق الظاهري وصدق البناء والثبات)، وكما مبين في أدناه:

1. الصدق الظاهري: Face Validity

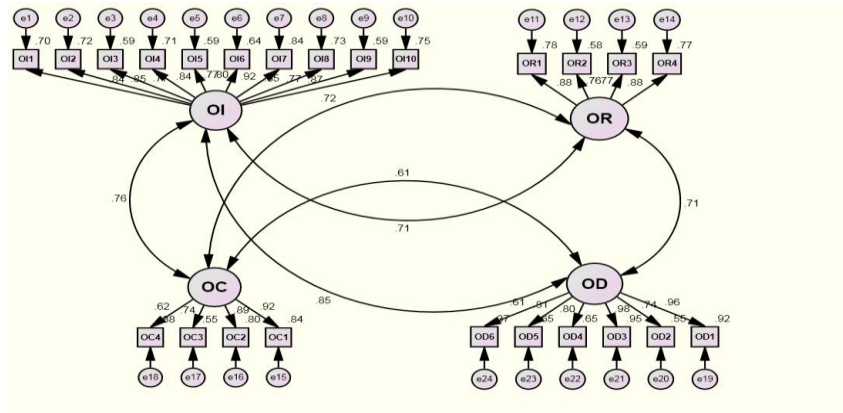
لقد تم عرض مقياس البحث بصورته الأولية على مجموعة خبراء من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري له، وفي ضوء ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة بعض فقراته لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

2. صدق البناء (المفهوم): Constructs Validity

تم استعمال تحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وذلك عن طريق الإستعانة ببرنامج Amos v.20، لقياس صدق البناء أو المفهوم لمقياس البحث، وكما موضح في أدناه.

أ. تحليل العامل التوكيدي لمتغير الشيوخة التنظيمية:

يوضح الشكل (4) أدناه، تحليل العامل التوكيدي لمتغير الشيوخة التنظيمية الذي من خلاله نتمكن من معرفة الصدق البنائي، أي مدى أنتماء كل فقرة من فقرات البعد للمتغير.



الشكل (4) أنموذج متغير الشبوة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

إستناداً إلى الشكل (4) أعلاه يظهر الجدول (13) أدناه، تفاصيل نتائج تحليل العامل التوكيدي الخاصة بمتغير الشبوة التنظيمية.

الجدول (13) نتائج تحليل العامل التوكيدي لمتغير الشبوة التنظيمية

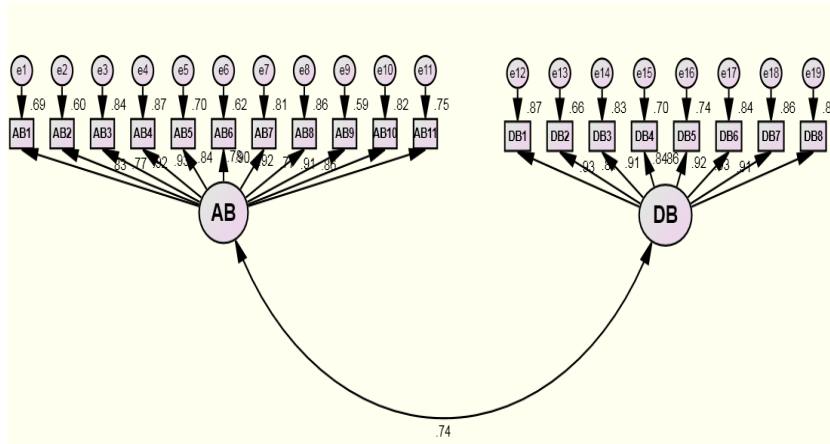
Estimate			
O11	←	O1	.837
O12	←	O1	.848
O13	←	O1	.770
O14	←	O1	.840
O15	←	O1	.769
O16	←	O1	.800
O17	←	O1	.915
O18	←	O1	.853
O19	←	O1	.770
O110	←	O1	.868
OR1	←	OR	.885
OR2	←	OR	.760
OR3	←	OR	.767
OR4	←	OR	.876
OC1	←	OC	.918
OC2	←	OC	.893
OC3	←	OC	.741
OC4	←	OC	.616
OD1	←	OD	.958
OD2	←	OD	.743
OD3	←	OD	.976
OD4	←	OD	.804
OD5	←	OD	.809
OD6	←	OD	.608

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20

ووفقاً لـ (Hair et al. (2010، فإن نتائج الجدول (13) أعلاه تشير إلى أن جميعها أكبر من الحدود الدنيا لتحليل العامل التوكيدي البالغة 50، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الشبوة التنظيمية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ج. تحليل العامل التوكيدي لمتغير السلوك غير الوظيفي:

يوضح الشكل (5) أدناه، تحليل العامل التوكيدي لمتغير السلوك غير الوظيفي الذي من خلاله نتمكن من معرفة الصدق البنائي أي مدى انتماء كل فقرة من الفقرات للمتغير.



الشكل (5) أنموذج متغير السلوك غير الوظيفي
المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

واستناداً إلى الشكل (5) أعلاه يظهر الجدول (14) أدناه، تفاصيل نتائج تحليل العامل التوكيدي الخاصة بمتغير السلوك غير الوظيفي. الجدول (14) نتائج تحليل العامل التوكيدي لمتغير السلوك غير الوظيفي

		Estimate
AB1	<-- AB	.735
AB2	<-- AB	.795
AB3	<-- AB	.839
AB4	<-- AB	.787
AB5	<-- AB	.826
AB6	<-- AB	.828
AB7	<-- AB	.924
AB8	<-- AB	.791
AB9	<-- AB	.806
AB10	<-- AB	.937
AB11	<-- AB	.874
DB1	<-- DB	.814
DB2	<-- DB	.769
DB3	<-- DB	.937
DB4	<-- DB	.833
DB5	<-- DB	.884
DB6	<-- DB	.889
DB7	<-- DB	.930
DB8	<-- DB	.712

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

ووفقاً لـ (Hair et al. (2010)، فإن نتائج الجدول (14) أعلاه تشير إلى أن جميعها أكبر من الحدود الدنيا لتحليل العامل التوكيدي البالغة 50، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير السلوك غير الوظيفي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

3. ثبات المقياس Instrument Reliability:

تم قياس ثبات المقياس عن طريق معرفة مدى الإتساق الداخلي لفقراته بالإعتماد على آراء و استجابات عينة البحث باستعمال معامل

كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وكما هو موضح في الجدول (15) أدناه.

الجدول (15) ثبات المقياس

المتغير الرئيس	البعد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
الشبوة التنظيمية	الأرستقراطية التنظيمية	10	.85
	تبادل الإتهامات التنظيمية	4	.86
	البيروقراطية التنظيمية	4	.81
	الإضمحلال التنظيمي	6	.83
السلوك غير الوظيفي	السلوك العدواني	11	.77
	السلوك المنحرف	8	.82

المصدر: من إعداد الباحثين بالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS v.20.

إستناداً إلى (Sekar & Bougie 2010)، فإن نتائج الجدول (15) أعلاه، تشير إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات المقياس هي أكبر من 0.70، وهذا يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقراته وفقاً لآراء عينة البحث، وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

خامساً: بناء نماذج متغيرات البحث Models Building of Research Variables

المخطط الفرضي للبحث الحالي يتألف من متغير مستقل واحد هو الشبوة التنظيمية الذي يتألف من (الأرستقراطية التنظيمية، تبادل الإتهامات التنظيمية، البيروقراطية التنظيمية، الإضمحلال التنظيمي) ومتغير وسيط هو القيادة الشاملة الذي يتضمن كل من (التواصل والإجراءات المنصفة، غياب المصلحة الذاتية وعدم الأزدراء، الدعم والإعتراف) ومتغير تابع هو السلوك غير الوظيفي الذي يتضمن كل من (السلوك العدواني، السلوك المنحرف). لذا في البداية لا بد من عملية بناء نماذج للمتغيرات بصورة على أن تتم في ضوء ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة التي من أهمها ما يظهر في الجدول (16) أدناه.

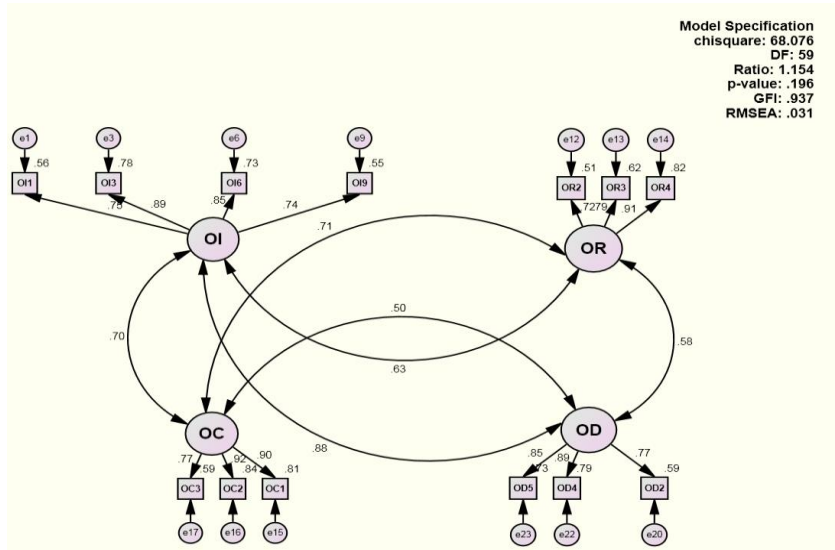
الجدول (16) مؤشرات جودة المطابقة

ت	المؤشر	القاعدة
1	Ratio	أقل من 3
2	P-value	أكبر من أو تساوي 05
3	GFI	أكبر من أو تساوي 90
4	RMSEA	أقل من 05 أو 08

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على كل من Schumacker & Lomax (2004) و Kline (2011).

إن بناء النماذج على وفق مؤشرات جودة المطابقة المذكورة في أعلاه، ربما يتطلب حذف بعض الفقرات المؤثرة على المؤثرة في تكوين الإتساق الداخلي.

1. بناء أنموذج متغير الشبوة التنظيمية:
الشكل (6) أدناه، يظهر الانموذج النهائي لمتغير الشبوة التنظيمية الذي يتكون من أربع وعشرين فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد أن تم حذف إحدى عشرة فقرة.



الشكل (6) أنموذج متغير الشبوة التنظيمية وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

وتجدر الإشارة كذلك وكما يظهر من الجدول (17) أدناه، إلى أن جميع تقديرات أنموذج متغير الشبوة التنظيمية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < .001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96.

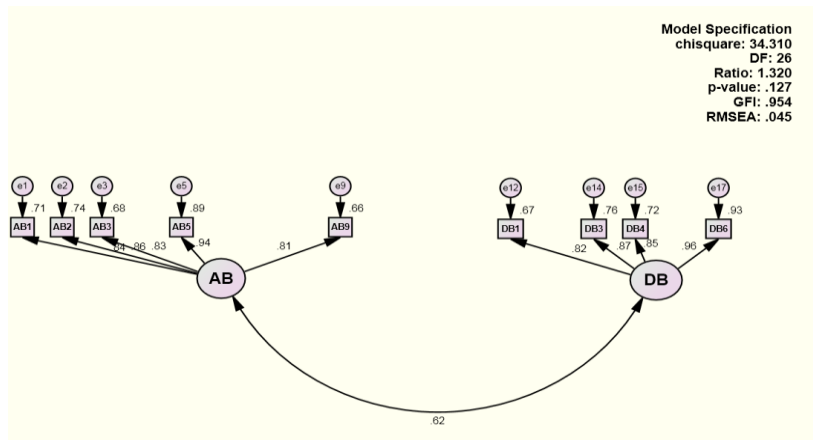
الجدول (17) تقديرات أنموذج متغير الشبوة التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.748	.024	7.925	***
e3	.885	.017	6.177	***
e6	.853	.023	6.840	***
e9	.742	.034	7.965	***
e12	.715	.031	7.747	***
e13	.788	.026	6.677	***
e14	.907	.021	3.615	***
e15	.898	.020	4.834	***
e16	.919	.020	4.067	***
e17	.769	.029	7.602	***
e20	.767	.022	7.611	***
e22	.890	.015	5.397	***
e23	.853	.019	6.351	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

2. بناء نموذج متغير السلوك غير الوظيفي:

الشكل (7) أدناه، يبين الانموذج النهائي لمتغير السلوك غير الوظيفي الذي يتكون من تسع عشرة فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد أن تم حذف عشرة فقرات.



الشكل (7) أنموذج متغير السلوك غير الوظيفي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

وتجدر الإشارة كذلك وكما يظهر من الجدول (18) أدناه، إلى أن جميع تقديرات نموذج متغير السلوك غير الوظيفي هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < .001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96.

الجدول (18) تقديرات نموذج متغير السلوك غير الوظيفي

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.843	.018	7.642	***
e2	.859	.014	7.405	***
e3	.825	.020	7.725	***
e5	.943	.011	4.772	***
e9	.812	.019	7.838	***
e12	.819	.019	7.908	***
e14	.871	.015	7.403	***
e15	.846	.015	7.573	***
e17	.965	.011	3.143	.002

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

سابعاً: إختبار الفرضيات Hypotheses Testing:

إختبار فرضيات البحث الحالي سنذكر في أدناه تحليلاً إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS v.20 وكما يأتي:

الفرضية الرئيسة للبحث الحالي تنص على: "إن الشبكوخة التنظيمية لها تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي"، وينبثق عنها أربع فرضيات فرعية، هي:

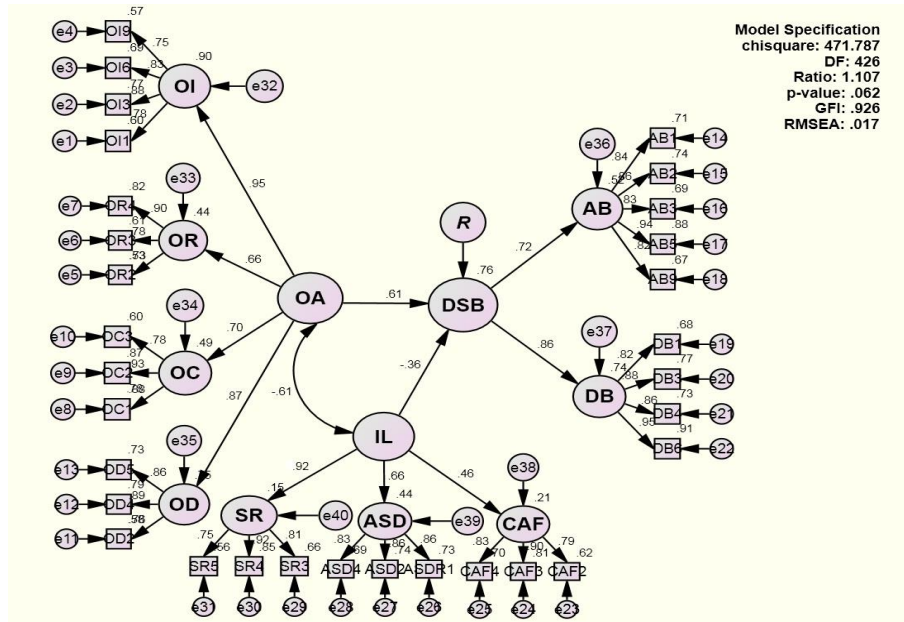
أ. الأرستقراطية التنظيمية لها تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي.

ب. تبادل الإتهامات التنظيمية لها تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي.

ج. البيروقراطية التنظيمية لها تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي.

ح. الإضمحلال التنظيمي له تأثير معنوي موجب في السلوك غير الوظيفي.

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية النابعة تم بناء نموذج خاص بإثبات صحة هذه الفرضية وكما يظهر من الشكل (8) أدناه.



الشكل (8) نموذج إختبار الفرضية الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

يتضح من الشكل (8) أعلاه، إن أنموذج إختبار الفرضية الرئيسية والمكون من إحدى وثلاثين فقرة متوافق مع مؤشرات جودة المطابقة، ويشتمل على نوعين من العلاقات بين متغيرات الدراسة، وهي علاقة تأثير مباشرة بين (الشبوة التنظيمية-OA والسلوك غير الوظيفي-DSB)، وكذلك علاقة ارتباط بين (الشبوة التنظيمية-OA والقيادة الشاملة-IL)، وجميع هذه العلاقات معنوية وكما يظهر في الجدولين (19) و(20) أدناه.

الجدول (19) علاقات التأثير المباشرة في أنموذج إختبار الفرضية الرئيسية

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
DSB <-- IL	-.358	.148	-3.095	.002
DSB <-- OA	.605	.095	5.284	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

يظهر من الجدول (19) أعلاه، وجود تأثير معنوي موجب للشبوة التنظيمية في السلوك غير الوظيفي وكذلك وجود تأثير معنوي سالب للقيادة الشاملة في السلوك غير الوظيفي.

الجدول (20) علاقة الارتباط في أنموذج إختبار الفرضية الرئيسية

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
OA <--> IL	-.608	.028	-3.630	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

يظهر من الجدول (20) أعلاه، وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين الشيوخة التنظيمية والقيادة الشاملة. وتجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات إنموذج إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة منها هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < .001$. وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر الجدول (21) أدناه).

الجدول (21) تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.777	.022	7.704	***
e2	.875	.018	6.368	***
e3	.832	.026	7.009	***
e4	.752	.033	7.932	***
e5	.727	.031	7.506	***
e6	.784	.027	6.638	***
e7	.903	.023	3.519	***
e8	.882	.021	5.249	***
e9	.934	.020	3.330	***
e10	.776	.028	7.752	***
e11	.760	.023	7.623	***
e12	.890	.015	5.220	***
e13	.857	.019	6.128	***
e14	.842	.018	7.626	***
e15	.858	.014	7.419	***
e16	.834	.019	7.565	***
e17	.937	.011	5.039	***
e18	.817	.018	7.782	***
e19	.824	.019	7.869	***
e20	.875	.014	7.297	***
e21	.856	.014	7.419	***
e22	.953	.011	4.122	***
e23	.786	.045	6.935	***
e24	.901	.027	3.903	***
e25	.835	.034	6.006	***
e26	.857	.027	5.672	***
e27	.863	.026	5.651	***
e28	.829	.035	6.245	***
e29	.815	.031	7.098	***
e30	.922	.026	3.849	***
e31	.746	.035	7.424	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

أ- الإستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الإستنتاجات التي خلص إليها البحث الحالي على وفق ثلاثة محاور، تناول الأول منها الإستنتاجات المرتبطة بشكل مباشر ببيئة العمل، في حين تناول المحور الثاني الإستنتاجات المرتبطة بالجانب التطبيقي، نردها بما يأتي:

أولاً - الإستنتاجات المرتبطة بشكل مباشر ببيئة العمل:

وتتمثل فيما يأتي:

تبرز حالة الشيوخة التنظيمية نتيجة توفر بيئة تنظيمية تتسم بالجمود التنظيمي وعدم القبول بالتغيير، إضافة الى انعدام تواجد المهارات التقنية والإدارية اللازمة لتطوير العمل التنظيمي.

1- تُعدُّ الشيوخة التنظيمية عاملاً حاسماً في تهالك وتراجع أداء منظمات الأعمال الى مستويات متواضعة في ظل تنامي مستويات السلوك غير الوظيفي داخل العمل التنظيمي.

2- السلوك غير الوظيفي عادةً ما يكون نتيجة للضغوط التنظيمية والإحساس بالظلم والغبن في المعاملة، وهذا كفيل بإيجاد حالة من الصراع والتفكك داخل البيئة التنظيمية، ممّا يؤدي الى نشوء وتكوين مجموعات وتحالفات داخلية تنخر وتقوّض جسد المنظمة.

3- إنّ امتلاك الإدارة للذهنية والخبرة الكافية للتعامل مع الظروف البيئة الداخلية وخاصة النفسية والاجتماعية منها كفيل في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً - الإستنتاجات المرتبطة بالجانب التطبيقي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مجموعة من الأسنتنتاجات التطبيقية للدراسة الحالية نردها بما يأتي:

أ. الأرستقراطية التنظيمية لها تأثير معنوي طردي في السلوك غير الوظيفي.

ب. تبادل الإتهامات التنظيمية لها تأثير معنوي طردي في السلوك غير الوظيفي.

ج. البيروقراطية التنظيمية لها تأثير معنوي طردي في السلوك غير الوظيفي.

د. الإضمحلال التنظيمي له تأثير معنوي طردي في السلوك غير الوظيفي.

وهذا يتفق مع دراسة كل من: (Nazzari & Adizes (2004) ; Foroughi (2007) .

ب. التوصيات:

أما أهم التوصيات التي خلص إليها البحث بناءً على ما ذكر من استنتاجات سابقة فهي كما يأتي:

1- العمل الجاد من أجل النمو والتوسع في مجالات متعددة، والتركيز على استعمال تقنيات حديثة تقلل من الوقت والكلفة وتتوافق مع حداثة العصر، وأستقطاب أفضل الموظفين من اجل الأرتقاء بواقع القطاع المصرفي، فضلاً عن الأهتمام بالقضايا الجوهرية ذات المساس بتطوير وتحديث العمل المصرفي.

- 2- الإبتعاد عن إثارة المشاكل التي تنعكس سلباً على بيئة العمل التنظيمي، لكونها تمتص كل طاقات العاملين وإمكاناتهم، وفي المقابل يُصار الى إهمال تلبية إحتياجات الزبائن والتقليل من إمكانية تحقيق أهداف المصرف المستقبلية.
- 3- توفير أنظمة إدارية ورقابية قادرة وفاعلة على أداء مهامها بشكل جيد، من خلال إيجاد قادة يعملون بروحية الفريق ويتجاوزن الفردية في إدارتهم، فضلاً عن تركيز إهتمامهم على جانبي البيئة الداخلية والخارجية، وبما يمكن من خلق حالة متوازنة تعمل على متابعة ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية على حدٍ سواء.
- 4- الإهتمام بتوفير سيولة مالية كافية تستطيع بها المصارف من تلبية مختلف متطلباته وللقيام بمختلف الأنشطة المصرفية داخل البلد وخارجه والترشيح بالكادر الوظيفي الفائض .
- 5- العمل على إشاعة روح المواطنة والتفاني في العمل، والتشجيع على الإبداع والريادة في العمل من أجل النهوض بهذا الواقع نحو ميادين النمو والأزدهار.
- 6- تجنب شتى السلوكيات السلبية التي تؤثر في تنامي مختلف السلوكيات غير الوظيفية كونها تمثل عوامل هدم لا بناء للعمل المصرفي التنظيمي.

المصادر:

First: Books:

- 1- Adizes, Ichak. (2004). Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing.
- 2- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). "Multivariate data analysis: A global perspective". London: Pearson.
- 3- Langan-Fox, Janice., Cooper CBE, Cary L., & Klimoski, Richard J. (2007). Research Companion to the Dysfunctional Workplace P: Management Challenges and Symptoms. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham.
- 4- National Investment Commission. (2012). The New Iraq 2012 Discovering Business. Allurentis Limited. Baghdad.
- 5- Nazzari, Sarah., & Foroughi, Hamid.(2007). Organization's Changes Through its Lifecycle;A System Dynamics Approach. 25 th In nternational Conference of system dynamics Society.

- 6- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill building approach (5th ed.). UK: John Wiley & Sons.
- 7- Zhu Hanxiong , Wang Yue. (2011). Analysis of Enterprise Development Strategies Based on the Features of Different Stages in Enterprise Life Cycle. Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management .

Second: Theses and Dissertations

- 1-Bayers, Rochelle J. (2011). Leadership Style and the Organization Life Cycle. dissertation of Master of Arts in Adlerian Psychology Management Consulting and Organizational Leadership.
- 2-Gaiotto, Michele.(2010). Aggression Questionnaire, an application to evaluate effects of sport activities. A thesis submitted for the degree of Master of Physiological. University degli studi di padova.
- 3-Hohenstein, Jesse B. H. (2007). Does The Bad Outweigh The Good? An Examination Of The Effects Of Team Member Citizenship Behavior And Deviance On Team Performance. A Thesis in Psychology Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. The Pennsylvania State University.
- 4-Nordström, Christoffer., Choi, Ga Eun., & Llorach.Carlos.(2012). The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies. Bachelor's thesis within Business Administration. Jonkoping University.
- 5- O'Brien, Kimberly E. (2008). A Stressor-Strain Model of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology. University of South Florida.
- 6-Rogojan, Paul-Titus. (2009). eviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences, and Remedies. dissertation Master of Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Universität wien.

Third: Conferences

- 1-MacKenzie, Clíodhna., Garavan, Thomas N., & Carbery, Ronan.(2010). Dysfunctional Behavior in Organisations: Can HRD reduce the impact of dysfunctional organizational behavior – A Review and Conceptual Model. International Conference on Human Resource Development.
- 2-Wang, Kuang-cheng. (2006). Business Life Cycles and Five Elements Theory. Proceedings of the 50th Annual Meeting of the ISSS - 2006, Sonoma, CA, USA.

Fourth: Journal & Studies:

- 1-Abd-El-Fattah, Sabry M. (2007). Is the Aggression Questionnaire bias free? A Rasch analysis. *International Education Journal*, VOL 8, NO.2, P. 237-248.
- 2-Ahmed, Selma. Zone. Fekih. (2013). Management System And Organizational Life Cycle: A Qualitative Study. *International Journal Of Business And Management Studies*, Vol 5, No. 1, P. 1309-8047.
- 3-Ahmed, Wasim., Kiyani, Asif. Ayub., Hashmi, Shujahat. Haider. (2013). The Study On Organizational Cynicism, Organizational Injustice & Breach Of Psychological Contract As The Determinants Of Deviant Work Behavior. *Actual Problems Of Economiics*, Vol.2(140), P.145-142.
- 4- Anderson, C.A., & Dill, K.E. (2000). Video games and aggressive thoughts, feelings, and behavior in the laboratory and in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, VOL.78, P.772-790.
- 5-Anderson, Craig. A., & Bushma, Brad. J. (2002). HUMAN AGGRESSION. *Annu. Rev. Psychol*, VOL. 53, P.27–51.
- 6-Aartsen, J. Olivier.(2004). Productieve en contraproductieve gedragssintenties op de werkvloer. Werkstuk voor de Afstudeerrichting Arbeids- en Organisationspsychologie. Universiteit van Amsterdam.
- 7-Blonder ,Mauritz. D.(2006). Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations . Center for the Study of Labor and Democracy, Hofstra University.
- 8-Bettencourt, B. Ann., Talley, A., Benjamin, A. J., & Valentine, J. (2006). Personality and Aggressive Behavior Under Provoking and Neutral. *Psychological Bulletin journal*, Vol. 132, No. 5, P.751-777.
- 9-Adnan, Noor. L. B, . Jamil, Che Zuriana. M, . & Nor, Nor. A. M.(2013). Ethical Antecedents of Dysfunctional Behaviour in Performance Measurement and Control System. *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 1, p. 29 – 41.
- 10-Burton, Leslie., Bolt, Nicholas., Hadjikyriacou, Despina., Silton , Nava., Kilgallen, Christine., Allimant, Janaina. (2011). Relationships of Smiling and Flirtation to Aggression and 2D:4D, a Prenatal Androgen Index. *Evolutionary Psychology*, Vol.9, NO.1, P. 28-37.
- 11-Buss, A. H., & Perry, M. P. (1992). The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, VOL.63, P.452-459.
- 12-Carmeli, Abraham., Reiter-Palmon, Roni., & Ziv, Enbal.(2010).Inclusive Leadership And Employee Involvement In Creative Tasks In The Workplace: The Mediating Role Of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, Vol 22, No.(3), P.250–260.

- De lar.p.z, Tacoront.d.v, . &Ding, j.m. (2004). Procedural Justice And Workplace Deviance: The mediating Role of Perceived Normative Conflict In Work Groups. P393. dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486900.pdf
- 13-Duobiene, Jurga (2013).Corporate Entrepreneurship In Organisational Life-Cycle. Economics And Management: Vol. 18, , No. (3), P.584- 592.
- 14-Fagbohunge, Bamikole. O, . & Akinbode, Gabriel. A. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 5, p. 207 – 221.
- 15-Galina, Shirokova.(2009). Organizational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch. Journal for East European Management Studies. Vol.14. Iss. 1, p. 65-85.
- 16-Garrison-Wade, Dorothy., Sobel, Donna., & Fulmer.Connie L. (2007). Inclusive Leadership: Preparing Principals For The Role That Awaits Them, Educational Leadership And Administration.Vol.19, P. 117-132.
- 17-Genoud, Philippe A. & Zimmermann, Grégoire. (2009). French version of the 12-item Aggression Questionnaire Preliminary psychometric properties. 11th Congress of the Swiss Psychological Society, P.10-20.
- 18-GLOMB, T. M., & LIAO, HUI. (2003). INTERPERSONAL AGGRESSION IN WORK GROUPS: SOCIAL INFLUENCE, RECIPROCAL, AND INDIVIDUAL EFFECTS. Academy of Management journal, Vol. 46, No. 4, P.486-496.
- 19-Griffin, Ricky W., & Lopez, Yvette P.(2005). Bad Behavior” in Organizations: A Review and Typology for Future Research. Journal of Management, Vol. 31, No. 6, p. 988-1005.
- 20-Hershcovis, M. S., Turner, N., Arnold, Kara. A., Dupre ,Kathryne E., Inness ,Michelle., LeBlanc ,Manon. Mireille.,& Sivanathan, Niro. (2007). Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis. Journal Of Applied Psychology, Vol. 92, No. 1, P. 228–238.
- 21-Horide, Ichirou.(2005). A Theory Of The Growth Of The Firm : An Interdisciplinary Approach. Working Paper Series.
- 22-Hussain, Anwaar. (2011). Effect of breach of psychological contract on workplace deviant behavior. Faculty of Management Sciences, University Islamabad, Pakistan.
- 23-IONESCU, Gh. Gh., & NEGRUŞA, Adina. Letiţia. (2007). The Study about Organizational Life Cycle Models. Review of International Comparative Management. Vol. 8, No. 4, p.1-17.
- 24-Kelly, Janice., & Egan, Vincent. (2012). A Case–Control Study of Alcohol-Related Violent Offending among Irish Probation Clients. IRISH PROBATION JOURNAL Vol.9, P. 94-108.

- 25-Kidwell, R. E., Jr., & Martin, C. L. (2004). Managing the ambiguity of workplace deviance: Lessons from the study of conflict. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.
- 26-Kustinah, Siti.(2013). The Influence Of Dysfunctional Behavior And Individual Culture On Audit Quality. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, VOL 2, ISSUE 5, p.118-124.
- 27-Ladebo, Olugbenga J., Awotunde, Joseph M., & AbdulSalaam-Saghir, Petra. (2008).Coworkers' and Supervisor Interactional Justice: Correlates of Extension Personnel's Job Satisfaction, Distress, and Aggressive Behavior.Institute of Behavioral and Applied Management, P. 206- 225.
- 28-Lee, Kibeom, . & Dunlop, Patrick. D. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, And Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel. Journal Of Organizational Behavior, Vol. 25, P. 67–80.
- 29-Loderer, Claudio., & Waelchli, Urs. (2010). Firm age and performance. working papers series.
- 30- Merecz, Dorota., Drabek, Marcin., & Mościcka Agnieszka.(2009). Aggression At The Workplace - Psychological Consequences Of Abusive Encounter With Coworkers And Clients. International Journal Of Occupational Medicine And Environmental Health, Vol.22, Num. 3, P.243 – 260.
- 31-Peterson, D.K. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. Journal of Business and Psychology, Vol.17.No (1), p. 47-61.
- 32-Reyna, Cecilia., Ivacevich, Maria. G. L., Sanchez, Anahi ., & Brussino, Silvina.(2011). The Buss-Perry Aggression Questionnaire: Construct validity and gender invariance among Argentinean adolescents / Cuestionario de Agresión de Buss-Perry: validez de constructo e invarianza de género en adolescentes argentines.International Journal of Psychological Research, Vol. 4. No. 2, P.30 – 35.
- 33-Robert , Wang'oe., & Olive, Maitha.(2013). The Effect of Formal Organizational Structures on Inter-organizational Networks. Umeå School of Business and Economics.
- 34-Robinson, S.L & Bennet, R.J. (2000). Development of measures of workplace deviance. Journal of applied psychology, Vol. 85, No.3, p.349-360.
- 35-Robinson, S.L. & Greenberg, J. (1998), "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants, and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance". Journal of Organizational Behavior), p. 1-30.

- 36-Robinson, S.L. and Bennett, R.J. (1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, p. 555-572.
- 37-Serra, Fernando. Ribeiro., de Almeida, Martinho. Ribeiro., & Ferreira, Manuel. Portugal.(2012). Organizational decline:A yet largely neglected topic inorganizational studies. *GlobA Dvantage – Center of Research on International Business & Strategy*.
- 38-Sharma, Naman., & Johana Paluchova. (2014). AN AERIAL GLIMPSE OF WORKPLACE DEVIANCE IN INDIAN SERVICE INDUSTRY. *Gurukul Business Review*. Vol. 10, p. 11-16.
- 39-Söderlind ,Caroline.,& Lindahl, Alexander. (2013) . Knowledge transfer when dealing with dysfunctional behavior . *Umeå School of Business and Economics . Sweden*
- 40-Sørensen, Jesper B., & Stuart, Toby E. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*. vol.45 no. 1, p. 81-112.
- 41-Stewart, Susan. M, . Bing, Mark. N, . Davison, H. Kristl, . Woehr, David. J, . & McIntyre.Michael, D.(2009). In the Eyes of the Beholder: A Non-Self-Report Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, p. 207–215.
- 42-Taylor, John B. (2004). Financial Reconstruction in Iraq. Testimony before the Senate Banking, Housing, and Urban Affairs Committee Subcommittee on International Trade and Finance.
- 43-Tokarczyk, Tim., & Appelman, Jake.(2008). The Corporate Life Cycle: Leading Organizations to Perpetual Life. *FMI QUARTERLY*. issue 4, P.53-61.
- 44-Valdivia-Peralta, Maruzzella., Fonseca-Pedrero, Eduardo., González-Bravo, Luis., & Lemos-Giráldez, Serafín. (2014). Psychometric properties of the AQ Aggression Scale in Chilean students. *Psicothema*, Vol. 26, No. 1, P. 39-46.
- 45-Van Fleet, David D., & Griffin, Ricky W. (2006).Dysfunctional organization culture The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 8, p. 698-708.
- 46-Vitoratou, Silia., Ntzoufras, Ioannis., Smyrnis, Nikolaos., Stefanis, Nicholas C. (2009). Factorial composition of the Aggression Questionnaire: A multi-sample study in Greek adults.*Psychiatry Research*, P.32–39.
www.fma.org/Hamburg/Papers/age_performance.pdf
www.haverford.edu/library/.../baker_psychology
- 47-Yan, Zhipeng. (2006). A New Methodology of Measuring Corporate Life-cycle Stages. *International Journal of Economic Perspectives*.
- 48-Yin, Lui.Wing. (2013). Inclusive Leadership and Employee Voice: Mediating Roles of Psychological Safety and Leader-member Exchange Project Submitted to School of Business in Partial

Fulfillment of the Graduation Requirement for the Degree Bachelor of Business Administration (Honours). Hong Kong Baptist University.

- 49-Yuniarti, Rita. (2012). The Effect of Tenure Audit and Dysfunctional Behavior on Audit Quality. International Conference on Economics, Business and Marketing Management, vol.29, p.18 – 22.

Fifth: Reports

- 1-Hardoon, Deborah., & Heinrich, Finn. (2013). Report On Global Corruption Barometer 2013. Transparency International.
<http://www.businessinsider.com/apple-and-samsung-2013-2#!GrNjl>
- 2-Jawad, Mohammad. Ahmed. (2014). Finance Committee Report on Banking System Reform Requirements in Iraq.
- 3-Saleh, Ahmad., & Opdyke, Tom. (2011). Annual Report: Perspectives on Iraq's Private Banks.
- 4-White, J., & Carpenter, M. (2003).Setting up a Strategic Architecture for the Life Cycle Management of USAF Aging Aircraft. Report Abuot Ageing Mechanisms and Control. Specialists' Meeting on Life Management Techniques for Ageing Air Vehicles.

Sixth: Articles:

- 1- al Sayegh , Hadeel ., & Hamid , Triska . (2014) . Iraq to welcome two foreign banks . <http://www.thenational.ae/business/industry-insights/finance/iraq-to-welcome-two-foreign-banks>
- 2- Gutman, Roy. (2011). Dysfunctional banking sector helps keep Iraq in economic shambles. McClatchy Newspapers.
<http://www.dinarspeculator.com/showthread.php?68955-Government-guarantees-encourage-private-banks-to-finance-investment-projects>
- 3- Incumbent, Yasser. (2013). Government guarantees encourage private banks to finance investment projects.