

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف
التجارية الخاصة في العراق

اطروحة مقدمة

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال

تقدم بها

بشار عباس حسين الحميري

باشراف

الاستاذ الدكتور

عواد كاظم الخالدي

الاستاذ المساعد الدكتور

اكرم محسن الياسري

2014 م

1435 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة ، الاية 32

اقرار لجنة المناقشة


نشهد نحن رئيس واعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على محتويات الاطروحة الموسومة ((العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق)) وناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة بها ، نرى انها جديرة بالقبول لنيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال بتقدير امتياز .



الاستاذ المساعد الدكتور

محمد حسين منهل

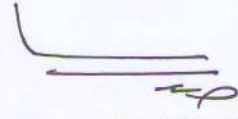
عضواً



الاستاذ المساعد الدكتور

عبد الرحمن مصطفى طه

عضواً



الاستاذ الدكتور

صالح عبد الرضا رشيد

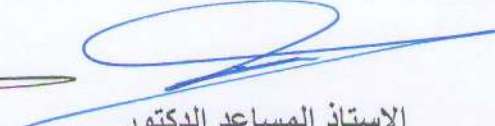
رئيساً



الاستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف عبد السادة

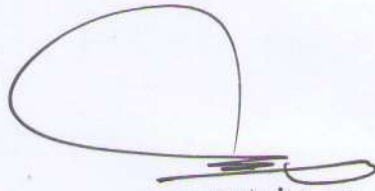
عضواً



الاستاذ المساعد الدكتور

ميثم ربيع الحسناوي

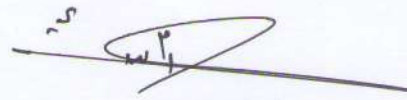
عضواً



الاستاذ الدكتور

عواد كاظم الخالدي

عضواً ومشرفاً



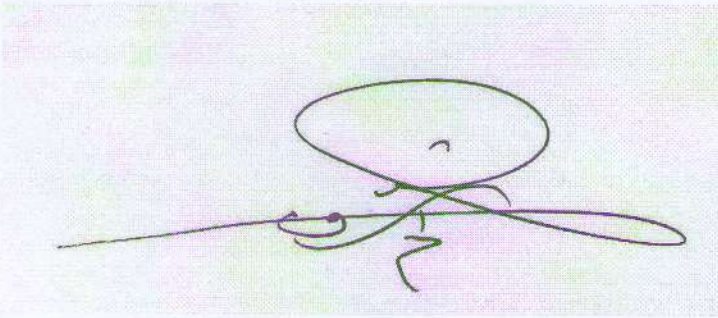
الاستاذ المساعد الدكتور

اكرم محسن الياسري

عضواً ومشرفاً

اقرار الخبير اللغوي

اشهد ان اطروحة الدكتوراه الموسومة " العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق " قد راجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



الخبير اللغوي
المدرس الدكتور فالح حسن كاطع الاسدي

كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة بابل
قسم اللغة العربية

اقرار المشرف

نشهد ان الاطروحة الموسومة (العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق) والتي تقدم بها (بشار عباس حسين الحميري) قد جرت تحت اشرافنا في قسم ادارة الاعمل / كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، ولاجله وقعنا .




الاستاذ الدكتور
عواد كاظم الخالدي



الاستاذ المساعد الدكتور
اكرم محسن الياسري

توصية رئيس القسم

بناء على توصية الاستاذين المشرفين ارشح هذه الاطروحة للمناقشة .



الاستاذ
فؤاد العطار
رئيس قسم ادارة الاعمال

الاهداء

الى معلم الانسانية الرسول الكريم محمد(صلى الله عليه واله وسلم)000

الى من اوصاني بهم ربي بالبر والاحسان (ابي و امي) ... اطل الله لي
في عمريهما وحفظهما من كل مكروه

الى (زوجتي العزيزة) التي تحملت معي العناء طيلة مدة الدراسة والى
ولدي (ياسر و محمد)... رعاهم الله

الى من أشدُ بهم أزرِي (اخوتي) ... داعيا الله لهم بدوام الصحة والتوفيق

الى كل من علمني واطمأننت في درسي (اساتذتي) ... جزاهم الله عني
خير جزاء

اهدي هذا الجهد المتواضع

بشار

شكر وامتنان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه ومن تبعه الى يوم الدين

يلزمني واجب الوفاء والعرفان ان اتقدم بخالص الشكر والامتنان الى الاستاذ المساعد الدكتور اكرم محسن الياسري والاستاذ الدكتور عواد كاظم الخالدي لتفضلهما بالاشراف على هذه الدراسة ولما قدماه من جهود وتوجيهات سديدة ومتابعة مستمرة ومنحي من وقتهم ووافر علمهما مما كان لذلك بالغ الاثر في تذليل المصاعب وخروج هذه الدراسة على ماهي عليه ، سائلين العلي القدير ان ينعم عليهما بالصحة والسعادة وان يوفقهما لخدمة المسيرة العلمية في بلدنا العزيز .

واتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني الى السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الدراسة وستكون آراؤهم وملاحظاتهم العلمية محط اهتمام الباحث كونها تغني الاطروحة وتصوب افكار الباحث ، ادعوا العلي القدير ان ينعم عليهم بالصحة والتوفيق .

كذلك اتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ فؤاد العطار رئيس قسم ادارة الاعمال على توجيهاته ومتابعته لطلبة الدراسات العليا ، ادعوا الله له بالتوفيق .واتقدم بالشكر والتقدير للجهود العلمية والتوجيهات السديدة التي بذلتها اساتذتي الافاضل الذين درسوني في برنامج الدكتوراه ، اذ تعلمنا من وافر علمهم الكثير وهم كل من الاستاذ الدكتور حاكم محسن محمد ، الاستاذ الدكتور علاء فرحان طالب ، الاستاذ الدكتور سعد العنزي ، والاستاذ الدكتور غسان قاسم داود ، والاستاذ الدكتور مؤيد محمد علي الفضل ،والاستاذ الدكتور هاشم الشمري ، والاستاذ الدكتور عبد الكريم ابو هات ، والاستاذ الدكتور علي الخفاجي ، والاستاذ المساعد الدكتور احسان دهش جلاب ، سائلين العلي القدير ان ينعم عليهم بالصحة والعافية .

واتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذة الخبراء والمحكمين الذين ساهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة على ملاحظاتهم السديدة ودعمهم لها بالأراء العلمية القيمة ، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

كذلك اتقدم بخالص شكري وتقديري الى السادة منتسبي المصارف عينة البحث واخص بالذكر السيد خالد العزي مدير مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار / فرع الحلة، والسيد زهير الزهاوي مدير دائرة التدريب والموارد البشرية / مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ، والسيد سليم القيسي مدير مصرف الاستثمار العراقي / فرع الحلة ، والسيد مخلص الياسري مدير قسم الشؤون الادارية / مصرف الشمال للتمويل والاستثمار ، والسيد محمد صادق عبد الكريم مدير ادارة الموارد البشرية / مصرف بغداد ، والسيدة نادية خليل ابراهيم مدير مصرف بغداد / فرع الحلة ، والسيد عصام ابو الزود رئيس قسم البحوث / مصرف المتحد للاستثمار ، والسيد حسان بديع معاون مدير المفوض / مصرف الائتمان العراقي ، والسيدة هيفاء عباس معاون مدير المفوض / مصرف الائتمان العراقي ، على ماأبدوه من مساعدة في توزيع استمارات الاستبانة على الموظفين في المصارف المذكورة والاجابة على التساؤلات التي وجهها الباحث اليهم حول متغيرات الدراسة ومجالات تطبيقها في المصارف الخاصة .

بسم الله الرحمن الرحيم

المستخلص

سعت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي ، ولجل تحقيق ذلك اعتمدت المرونة الاستراتيجية بابعادها (مناورات المبادأة ، والمناورات الاستثمارية، والمناورات الوقائية ، والمناورات التصحيحية) والمقدرات الجوهرية بابعادها(المشاركة في الرؤية ، والتعلم التنظيمي ، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة ، والبعد التكاملي) كمتغيرين مستقلين ، في حين اعتمد الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو) كمتغير معتمد .

وقد جرت الدراسة في قطاع المصارف التجارية الخاصة وشملت عينة مكونة من (5) مصارف وبلغ عدد افراد العينة (100) موظفا يحتلون مواقع ادارية متقدمة ، واعتمد معيار متوسط حجم الودائع لسلسلة زمنية مكونة من خمس سنوات في اختيار المصارف الخمسة عينة الدراسة من بين المصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية . وتم قياس متغيرات الدراسة الثلاثة باعتماد استمارة استبانة اعدت لهذا لغرض ، وانطلقت الدراسة من معضلة فكرية تمثلت بوجود اطر فكرية وتصنيفات عديدة لمُدخلي المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ، اذ هي ما زالت محل جدل وحوار بين الباحثين وذلك بسبب حداثة المدخلين المذكورين . في حين تجسدت المشكلة الميدانية بضعف اهتمام المصارف المذكورة في تبني اطر استراتيجية واضحة المعالم يمكن الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة التنافسية على المستوى المحلي والدولي . ومن هنا سعت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف كان من ابرزها :

- 1- توضيح الجدل الفكري الدائر حول مفاهيم المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية والاداء المصرفي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات الدراسة وتميزها عن المفاهيم الاخرى ذات الصلة باطرها الفكرية .
- 2- تحديد طبيعة الخيارات الاستراتيجية المستخدمة من قبل المصارف عينة الدراسة في مواجهة التغيرات البيئية .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها :

وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية بشكل منفرد ومجتمعين في الاداء المصرفي .

وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان من بين اهم هذه التوصيات ما يأتي :

الدخول في الاسواق العربية والاجنبية من خلال فتح فروع مستقلة او الاستحواذ على نسبة من اسهم المصارف المذكورة . وضرورة الحصول على الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وبناء القدرات والخبرات اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية التي تزود الزبون بقيمة عالية من حيث جودة وكلفة الخدمات المذكورة .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وامتنان
ت-ث	المستخلص
ج	المحتويات
ح-خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
4-1	المقدمة
36-5	الفصل الأول : دراسات سابقة ومنهجية الدراسة
19-5	• المبحث الأول : دراسات سابقة
36-20	• المبحث الثاني: منهجية الدراسة
127-37	الفصل الثاني : اطار نظري لمتغيرات الدراسة
63-37	• المبحث الأول : المرونة الاستراتيجية
94-64	• المبحث الثاني: المقدرات الجوهرية
127-95	• المبحث الثالث: الاداء المصرفي
194-128	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة
140-128	• فحص اداة قياس الدراسة واختبارها
162-141	• عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة وابعادها
194-163	• اختبار فرضيات الدراسة
206-195	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
201-195	• المبحث الأول : الاستنتاجات
206-202	• المبحث الثاني: التوصيات
229-207	المصادر
	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	مخطط الدراسة الفرضي	1
54	المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم المرونة الإستراتيجية	2
56	الاطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر Evans	3
66	الانموذج التقليدي للمنظمة الصناعية من وجهة نظر Mason & Bain	4
67	الفقرات الأساسية لانموذج المنظمة الصناعية	5
68	الانموذج المعدل للمنظمة الصناعية من وجهة نظر Porter	6
69	انموذج المنظمة الصناعية للعوائد اعلى من المعدل	7
72	انموذج المستند الى الموارد للعوائد اعلى من المعدل	8
84	هرمية المقدرات من وجهة نظر Javidan	9
86	المعايير الثلاثة للمقدرات الجوهرية	10
115	بطاقة العلامات المتوازنة من وجهة نظر Niven	11
123	الانموذج العام لمفهوم القيمة المقترحة للزبون من وجهة نظر Kaplan & Norton	12
124	المقاييس الرئيسية لمنظور الزبائن من وجهة نظر Kaplan & Norton	13
126	الانموذج العام لسلسلة قيمة العمليات الداخلية من وجهة نظر Kaplan & Norton	14
132	التحليل العملي التوكيدي لمتغير المرونة الاستراتيجية	15
135	التحليل العملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية	16
138	التحليل العملي التوكيدي لمتغير الاداء المصرفي	17
172	انموذج التأثير لبعء مناورات المبادأة في الاداء المصرفي	18
174	انموذج التأثير لبعء المناورات الاستثمارية في الاداء المصرفي	19
176	انموذج التأثير لبعء المناورات الوقائية في الاداء المصرفي	20
178	انموذج التأثير لبعء المناورات التصحيحية في الاداء المصرفي	21
180	انموذج التأثير لمتغير المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي	22
182	انموذج التأثير لبعء المشاركة في الرؤية في الاداء المصرفي	23
184	انموذج التأثير لبعء التعلم التنظيمي في الاداء المصرفي	24
186	انموذج التأثير لبعء صناعة وتطوير الخدمات الجديدة في الاداء المصرفي	25
188	انموذج التأثير للبعء التكامل في الاداء المصرفي	26
190	انموذج التأثير لمتغير المقدرات الجوهرية في الاداء المصرفي	27
192	انموذج التأثير لمتغيري المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية في الاداء المصرفي	28

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	تسلسل المصارف الخاصة على وفق متوسط حجم الودائع	1
32	خصائص أفراد عينة الدراسة	2
35	ملخص مكونات استمارة الاستبانة	3
36	عدد الاستثمارات الموزعة	4
45-44	تعريف المرونة الاستراتيجية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	5
82	تعريف المقدرات الجوهرية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	6
112-111	المقاييس الرئيسية والثانوية لمجموعات اصحاب المصالح من وجهة نظر Atkinson etal	7
122-121	تطويع المقاييس لاستراتيجيات الاعمال والجوانب المالية	8
128	الترميز الخاص بمتغير المرونة الاستراتيجية وابعاده	9
129	الترميز الخاص بمتغير المقدرات الجوهرية وابعاده	10
130	الترميز الخاص بمتغير الاداء المصرفي وابعاده	11
131	ثبات المقياس	12
133	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة الاستراتيجية	13
134	نتائج معنوية التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة الاستراتيجية	14
136	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية	15
137	نتائج معنوية التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية	16
139	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاداء المصرفي	17
140	نتائج معنوية التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاداء المصرفي	18
142	وصف آراء عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية وتشخيصها	19
147	ترتيب ابعاد المرونة الاستراتيجية	20
149	وصف آراء عينة الدراسة حول المقدرات الجوهرية وتشخيصها	21
154	ترتيب ابعاد المقدرات الجوهرية	22
156	وصف آراء عينة الدراسة حول الاداء المصرفي وتشخيصها	23
161	ترتيب ابعاد الاداء المصرفي	24
165	علاقات الارتباط بين متغيري المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية	25
167	علاقات الارتباط بين متغيري المرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي	26
169	علاقات الارتباط بين متغيري المقدرات الجوهرية والاداء المصرفي	27
170	علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة	28
170	معنوية علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة	29
171	مؤشرات جودة المطابقة	30
173	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الخامسة	31
175	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة	32
177	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة	33

179	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة	34
181	تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي	35
181	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	36
183	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية السادسة	37
185	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة	38
187	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة	39
189	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السادسة	40
191	تأثير المقدرات الجوهرية في الاداء المصرفي	41
191	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة	42
193	تأثير المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية في الاداء المصرفي	43
193	علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية	44
194	معنوية تقديرات انموذج اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	45
194	ملخص قيم مسارات الانحدار وقيم (p.value) و (R ²) الخاصة باختبار فرضيات الدراسة (7,6,5)	46

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
1	اسماء الخبراء والمحكمين
2	الاستبانة

المقدمة

ان تصميم السياسات التي تعزز من استقرار وتطور القطاع المصرفي يمثل في الوقت الحاضر احدى المجالات الرئيسية التي يركز عليها صانعو السياسة العامة في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء . وان هذا التركيز يدل على الدور الذي يمكن ان يلعبه هذا القطاع في تسريع عملية التنمية الاقتصادية والابتعاد عن حالة الاربك والفوضى التي قد تنجم عن عدم استقراره ، وخير مثال على ذلك حالة الفوضى التي سببتها الازمة الاقتصادية العالمية الاخيرة . ويعد هذا القطاع من اهم القطاعات الاقتصادية واكثرها تأثرا واستجابة للتطورات الاقتصادية العالمية التي افرزتها التغيرات التي يشهدها المشهد التنافسي الحالي، والمتمثلة بالعملة والتقدم التكنولوجي السريع ، ورفع القيود عن التجارة ، والتجارة الالكترونية وخفض الكلفة وتغيير حاجات ورغبات الزبائن وغير ذلك . ومن خلال ما قدمه النظام المصرفي ويقدمه في الوقت الحاضر من خدمات مهمة ، اصبح يمثل احدى الدعائم المهمة للتنمية الاقتصادية ، ومن دونه لا يستطيع أي اقتصاد معاصر ان يؤدي وظيفته ويحقق اهدافه .

ومن الملاحظ ، فان احدى التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات وعلى وجه الخصوص المصارف التجارية ترتبط بكيفية توزيع ماتملكه من موارد على فرص الاستثمار المتاحة لها . ومن هذا المنطلق ، فانه يستلزم من ادارة هذا النوع من المنظمات الاختيار من بين البدائل الجذابة لتحقيق ما تصبوا اليه من اهداف . وكثيرا ماتتضمن عملية الاختيار بين تطوير وتعزيز وتوسيع معارف وقدرات ومهارات المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي . وما حدث في العقدين الاخيرين من القرن الماضي من تغيرات على مستوى البيئة الخارجية جعل المشهد التنافسي اكثر تعقيدا . اذ وجدت منظمات الاعمال ، ومنها المصارف التجارية، ان المداخل الاستراتيجية التقليدية لاتمتلك الفاعلية اللازمة في التعامل مع متغيرات المشهد التنافسي الجديد ، مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الادارة الاستراتيجية الى البحث عن مداخل جديدة لاستراتيجية الاعمال بهدف تلبية متطلبات البيئة التنافسية سريعة التغير . فضلا عن ذلك فقد اهتم هؤلاء الباحثون بتطوير مفاهيم حقل التحليل التنافسي وأدواته من اجل مساعدة ادارات المنظمات ترتيب بدائل القرار الاستراتيجي بحسب اولوياته . ومن بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال المرنة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية، ويعد مفهوم المرنة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة ، حيث بدأ العمل به في العقدين الاخيرين من القرن الماضي ، نتيجة ارتفاع درجة عدم التاكيد البيئي التي تواجه المنظمات المعاصرة وعلى وجه الخصوص منظمات الاعمال ، وذلك بسبب التغيرات التي سبق الإشارة إليها . وعلى العموم استخدم مفهوم المرنة الاستراتيجية من قبل غالبية الباحثين للإشارة الى قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة ، واعتبار المرنة شرطا مهما لزيادة قدرة منظمات الاعمال على مواجهة ما يحدث من تغيرات هامة وسريعة وادارة عملياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة في ظل ظروف عدم التاكيد البيئي . في حين ظهر مفهوم المقدرات الجوهرية في تسعينيات القرن الماضي كوسيلة او اداة لتحقيق الميزة التنافسية ، ومنذ ذلك الوقت كتب الكثير عن المقدرات التنافسية وحاول المختصون في هذا المجال تطوير مدخل خاص بالمقدرات الجوهرية ، بعد ان بان لهم وجود مجموعة

من المحددات التي تواجه عملية تطبيق مدخل المنظمة الصناعية والمدخل المستند على الموارد . علما ان الافكار التي يستند اليها المدخل المذكور هي امتداد لافكار المدخلين المشار اليهما في اعلاه .

يتضح من الاطر النظرية للمفاهيم والمداخل التي سبق الحديث عنها ، ان المصارف التجارية الخاصة العراقية موضوع الدراسة الحالية ، هي اليوم بأمرس الحاجة الى تبني مدخلي المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ، وذلك للتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها البيئة العراقية ، وما لهذه التحويلات من انعكاسات على البيئة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي في الحاضر والمستقبل . اذ ان استجابة هذا النوع من المؤسسات المالية للتغيرات الداخلية والخارجية يرتبط بمدى قدرتها على تحديد نوع المناورة الاستراتيجية المناسبة في التصدي للظروف والمتغيرات التي تواجهها . فضلا عن توفير الموارد المصرفية اللازمة وخلق المقدرات الجوهرية التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمة المصرفية وبما يضمن لها اعلى قدر ممكن من العوائد .

وانطلقت الدراسة من معضلة فكرية تمثلت بوجود اطر فكرية وتصنيفات عديدة لمدخلي المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ، اذ هي لازالت محل جدل وحوار بين الباحثين وذلك بسبب حداثة المدخلين المذكورين . في حين تجسدت المشكلة الميدانية بضعف اهتمام المصارف المذكورة في تبني اطر استراتيجية واضحة المعالم يمكن الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة التنافسية على المستوى المحلي والدولي.

ومن هنا سعت الدراسة تحقيق مجموعة من الاهداف من ابرزها :

1- توضيح الجدل الفكري الدائر حول مفاهيم المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية والاداء المصرفي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجود ضمن مفاهيم متغيرات الدراسة ، وتميزها عن المفاهيم الاخرى ذات الصلة باطرها الفكرية .

2- تحديد طبيعة الخيارات الاستراتيجية المستخدمة من قبل المصارف عينة الدراسة في مواجهة التغيرات البيئية .

3- تحديد مؤشرات الاداء المصرفي في ضوء انموذج (Kaplan & Norton) لبطاقة العلامات المتوازنة بعد تكييفه لقطاع الصناعة المصرفية .

تناولت الدراسة مجموعة من الفرضيات من اهمها :

1- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية .

2- لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي .

3- لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في الاداء المصرفي .

وقد صُمم مخطط الدراسة بالاستناد الى الاطر الفكرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالمرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية و الاداء المصرفي في ضوء مشكلة واهداف وفرضيات الدراسة ، اذ جسد مخططا للعلاقات بين المتغيرات المذكورة ، وقياس تأثير هذه العلاقات في الاداء وفقا للمؤشرات التي حددها انموذج

(Kaplan & Norton) لبطاقة العلامات المتوازنة بما يتلائم وطبيعة الدراسة. ولغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الثلاثة المشار إليها ، فقد اعتمد استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض شملت القيادات الادارية في خمسة مصارف تجارية خاصة بلغ عددهم (100) من المدراء .
ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليه الدراسة الآتي :

1- احتلت المناورات الاستثمارية المرتبة الاولى على مستوى ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية ، مما يشير الى ان المصارف عينة الدراسة تسعى الى استغلال الفرص غير المستغلة بهدف تعريف موقعها في السوق .

2- جاء البعد التكاملي بالمرتبة الاولى وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تركز على تكامل الانشطة الوظيفية وتوحيدها والتعلم والخبرات والروتين التنظيمي .

3- جاءت صناعة وتطوير الخدمات الجديدة بالمرتبة الاخيرة على مستوى متغير المقدرات الجوهرية ، وهذا يعني ان اهتمام المصارف المبحوثة لم يرتق الى المستوى الذي يمكن ان يميز المصارف المذكورة على المستويين المحلي والعالمي .

4- اظهرت المؤشرات الاحصائية وجود علاقة تائثر موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي .

5- كشفت المؤشرات الاحصائية عن وجود علاقة تائثر موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والاداء المصرفي .

ومن خلال الاستنتاجات التي تم التوصل اليها ، جاءت الدراسة بمجموعة من التوصيات ابرزها الآتي:

1- ضرورة اهتمام المصارف التجارية الخاصة ببناء انظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات قادرة على المساهمة بشكل فاعل في دعم القرارات الاستراتيجية . فضلا عن تحديث قاعدة البيانات باستمرار وتسهيل مهمة الوصول الى المعلومات ، وامتلاك تقنيات متطورة مثل بصمة العين ، نموذج التوقيع الالكتروني لحماية حسابات الزبائن من السرقة .

2- قيام المصارف المعنية برفع كفاءة العمليات الداخلية للاجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للزبائن منها على سبيل المثال ، الدقة ، السرعة و السرية في انجاز الخدمة المصرفية ، لعلاقة هذه الاجراءات برضا الزبائن ، و تأثيرها الكبير على العوائد المتحققة للمصرف .

3- يعد رضا الزبون امرا بالغ الاهمية بالنسبة للمنظمات المعاصرة لاسيما في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال في الوقت الحاضر . وبهذا الخصوص فان الامر يتطلب من المصارف الخاصة الاستفادة من التجارب العالمية في مجال العمل المصرفي من حيث انجاز المعاملات باستخدام تكنولوجيا المعلومات ومايتطلبه ذلك من اعداد كوادر مؤهلة وقادرة على تلبية رغبات وحاجات الزبائن في هذا المجال .

جاءت الدراسة على اربعة فصول ، اختص الفصل الاول بالدراسات السابقة ومنهجية الدراسة من خلال مبحثين ، تناول المبحث الاول الدراسات السابقة القريبة من الدراسة الحالية ، و خصص المبحث الثاني لتوضيح منهجية الدراسة متمثلة بـ (المشكلة ،الاهمية ، الاهداف ، مخطط الدراسة وفرضياتها) . فضلا عن مجتمع وعينة الدراسة ، وخصائص افراد العينة ، واسلوب جمع البيانات والمعلومات ، والادوات والوسائل الاحصائية التي اعتمدت في الدراسة .

في حين تناول الفصل الثاني الاطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث ، تناول الاول مفهوم واهمية ومداخل وابعاد المرونة الاستراتيجية . واختص المبحث الثاني بدراسة الاطروحات النظرية الخاصة بمدخل المنظمة الصناعية والمدخل المستند الى الموارد ، فضلا عن الاطر النظرية لانموذج المقدرات الجوهرية وابعادها . في حين تناول المبحث الثالث مفهوم الاداء واهميته ومقاييس الاداء المصرفي ، وانموذج بطاقة العلامات المتوازنة لـ (Kaplan & Norton) .

وخصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي للدراسة من خلال ثلاثة مباحث ، اختص المبحث الاول بفحص اداة قياس الدراسة واختبارها ، وتناول المبحث الثاني عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة وابعادها ، وكرس المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة .

اما الفصل الرابع فقد تضمن مبحثين ، تناول الاول اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ، فيما تناول المبحث الثاني اهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة ، والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية .

المبحث الاول : دراسات سابقة

يهدف هذا المبحث الى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (المرنة الاستراتيجية ، المقدرات الجوهرية ، والاداء المصرفي) ، اذ ان الرجوع الى هذا النوع من الدراسات يعد خطوة مهمة في التعرف على ماتوصلت اليه ، وما اوصت به ، ولكي يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون ، او تناول مالم يتطرقوا اليه. ومن هذا المنطلق تعتمد الدراسات السابقة في بلورة المرتكزات الاساسية الخاصة بالاطار الفكري للدراسة، ومساعدة الباحث على تبني المنهج الملائم في التحليل والتفسير . وقد اتضح من خلال المتابعة للجهود الفكرية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية افتقار المكتبة العراقية للدراسات المشار اليها في هذا المجال ، على الرغم من ان الافكار ذات الصلة بالمتغيرات المذكورة قد طرحت ضمن الفكر الاداري . ولاهمية الموضوع سعت الدراسة الى تناول مفردات هذا المبحث عبر اربع فقرات اساسية وهي ، الدراسات العربية ، الدراسات الاجنبية ، مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة ، واهم مايميز الدراسة الحالية وكالاتي :-

اولا- الدراسات باللغة العربية :

1- الدراسات المتعلقة بالمرنة الاستراتيجية

ركزت دراسة (العوادة ، 2007) الموسومة " اثر المرونة الاستراتيجية على اداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي " على اختبار اثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق ، مرونة الانتاج ، المرونة التنافسية) في الاداء الكلي بأبعاده (الاداء المالي ، والتصميم والهندسة وفقا لمتطلبات الزبون ، كفاءة العمليات الداخلية ، والتعلم والابداع) . وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من (47) شركة صناعية عاملة في السوق الدولي ومدرجة في بورصة عمان . وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها ، وجود علاقة ايجابية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية واداء الشركات الصناعية ، وكانت اكثر العلاقات قوة المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية ، فضلا عن متغير المرونة التنافسية اذ كان الاكثر تأثيرا على ابعاد الاداء للشركات المبحوثة ، يليه متغير مرونة الانتاج ، ومن ثم متغير مرونة السوق.

ومن بين التوصيات التي اوصت بها الدراسة ضرورة اقامة تحالفات استراتيجية مع شركات رائدة على غرار التحالفات الاستراتيجية في الاسواق الدولية لتطوير منتجات جديدة ، والسعي للانضمام الى تكتلات في الاعمال الدولية مع الشركات الكبرى العالمية ، لاسيما الحصول على المواد الاولية والتصدير . يضاف الى ذلك ، اعطاء اولوية لتحسين المرونة التنافسية بسبب اثرها الكبير في الاداء الكلي .

واهتم (النجار والحوري ، 2008) في دراستهما الموسومة " جودة المعلومات واثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية : دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الاردنية " بأستكشاف اثر جودة المعلومات بأبعادها

الثلاث (البعد الزمني ، البعد الشكلي ، وبعد المحتوى) في المرونة الاستراتيجية من خلال عدد من العوامل متمثلة بـ (القدرة على التحرك من استراتيجية لآخرى ، القدرة على التحرك من سياسة الى اخرى ، القدرة على اعادة النظر في الاهداف الموجودة ، توفر الامكانيات لتحقيق الاهداف الجديدة ، الالتزام بتنمية الموارد المختلفة ، القدرة على اعادة التنظيم مرة اخرى ، ونشر مصادر المعرفة بسرعة بين العاملين) . وقد اعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة كمصدر رئيس في جمع البيانات من عينة ضمت (40) مديرا في شركات صناعة الادوية في الاردن . ومن بين اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة : هو ان ابعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل ايجابي وبدلالة معنوية في المرونة الاستراتيجية . وجاءت الدراسة بعدد من التوصيات من ابرزها ضرورة الاهتمام بتوفير المعلومات في الوقت المناسب الذي يتطلب اتخاذ قرار الانتقال بالمنظمة من استراتيجية الى اخرى ، وزيادة الاهتمام بعوامل المرونة الاستراتيجية في المنظمة التي تمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية .

وركزت دراسة (عواد ، 2009) الموسومة " اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية " على تحديد اثر ابعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق ، مرونة المنتج الجديد ، ومرونة التوسع) ، في تحقيق الاهداف الاستراتيجية . ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (225) فردا من العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان الاهلية . وقد بينت النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير معنوي لجميع ابعاد المرونة الاستراتيجية في انجاز الاهداف الاستراتيجية .

وخلصت الدراسة الى ان ابعاد المرونة الاستراتيجية تسهل مهمة تخطيط استراتيجيات العمليات واستراتيجية التصنيع وبما يفضي الى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة . ومن هذا المنطلق يتطلب الامر من الشركات الصناعية الاردنية المواءمة بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية لاجل تمكين هذه الشركات من التعامل مع امور عدة من بينها مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال ، وعلى وجه الخصوص التغيرات التي تؤثر في تحقيق الاهداف التنظيمية ، فضلا عن تحديد قائمة بالسياسات والتطبيقات وعوامل اخرى حاسمة .

واستهدفت دراسة (المعاضيدي والطائي ، 2011) الموسومة " اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى " قياس وتحليل علاقات الارتباط والاثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية . واعتمدت الدراسة في تحديد ابعاد وممارسات القيادة الاستراتيجية على نموذج (Hitt et al , 1998) مع اجراء بعض التعديلات عليه . وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة ضمت (31) فردا من القيادين العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية . ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان ممارسات القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنويا بالمرونة الاستراتيجية ، وحقق التركيز على رأس المال البشري اعلى تأثير في المرونة الاستراتيجية .

ومن ابرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية قدرات قادتها الاستراتيجيين وتطويرها في التصرفات والممارسات المختلفة ، وسعي المنظمة المستمر لتحديد موقعها واليات التصرف الممكنة في اطار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية المتاحة لديها، ومحاولة تعزيز الممارسات ذات العلاقة والاثار الايجابية والبحث في تلك الممارسات التي اثبت الميدان ضعفها و قصورها في مواجهة حالات التغيير المتسارعة .

اما دراسة (العطوي ، 2012) والتي كان عنوانها " اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الاعمال / دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري الشركات متوسطة وصغيرة الحجم العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في النجف " فقد تناولت اثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة رأس المال البشري ، المرونة السوقية ، المرونة الانتاجية) في ريادة منظمات الاعمال من خلال ابعادها المتمثلة بـ (توجه المبادرة ، انتهاز الفرص ، تحمل المخاطر ، وتعظيم الموارد) . وقد اعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (31) مدير شركة صغيرة ومتوسطة الحجم .

وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات ابرزها وجود اثر لمتغيرين من متغيرات المرونة الاستراتيجية وهما مرونة رأس المال البشري والمرونة الانتاجية في ريادة منظمات الاعمال ، واتضح عدم وجود تأثير معنوي للمرونة السوقية في الريادة . وانتهى البحث بعدد من التوصيات جاء ابرزها ضرورة اهتمام مديري الشركات بمعرفة السوق وخصائصه المختلفة ، وان يكونوا على علم بأستراتيجيات الشركات المنافسة والمتابعة المستمرة للتغيرات البيئية المتمثلة بالسياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل الشركة . فضلا عن متابعة التغيرات التي تحصل على اسعار المنافسين واتخاذ اساليب جديدة في الرد عليها .

2 – الدراسات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية

تناولت دراسة (نايف ، 2007) الموسومة " العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي / دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد " قياس وتحليل علاقات الارتباط بين ادارة المعرفة بأبعادها (مستلزمات ادارة المعرفة ، انتاج المعرفة ، وتكامل المعرفة) ، والمقدرات الجوهرية بابعادها (الموارد التنظيمية والطبيعية ، الموارد البشرية ، والقابليات) ، وايضا اثر علاقة المتغيرين المشار اليهما في الاداء الاستراتيجي ، و حددت الدراسة ابعاد الاداء الاستراتيجي وفق مدخل بطاقة العلامات المتوازنة ليتضمن ابعاد (الرضا ، النمو والتعلم ، كفاءة العمليات الداخلية ، الابداع) ، وقد استخدمت استمارة الاستبيان كاداة اساسية في جمع البيانات من ثلاثة شركات صناعية تابعة لوزارة الصناعة العراقية ، وزعت على عينة ضمت (63) فردا من المديرين والخبراء العاملين في الشركات الثلاث، وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات اهمها ارتباط ادارة المعرفة بعلاقة معنوية بالمقدرة الجوهرية ، هذا بالإضافة الى وجود تأثير معنوي للعلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الاداء الاستراتيجي .

ومن ابرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة : ضرورة اهتمام شركات القطاع الصناعي بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين ماتملكه من موارد بشرية و تنظيمية وبين قدرتها على امتلاك مقدره جوهرية ترتبط بتحقيق اسبقية تنافسية على الاخرين ، وتحقيق اداء متميز في الامد البعيد من خلال المشاركة بالمعرفة مع الشركات الاستشارية والاهتمام بالبحث والتطوير بوصفه المسار الذي يساعد على توليد معرفة جديدة لخلق التجانس المطلوب .

اما (الكبيسي والشيخلي ، 2011) فقد حاولا في دراستهم الموسومة " دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق " قياس وتحليل علاقات الارتباط و التأثير بين المعرفة الضمنية بابعادها (العمل الجماعي والقيادة ، مدى الفاعلية الشخصية ، الاتصال والتأثير ، حل المشكلات وصنع القرار ، وتسليم النتائج) . وقد استخدم الباحثان استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (72) فردا من العاملين في ديوان الرقابة المالية . ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هو ان المعرفة الضمنية ترتبط وتؤثر في بناء المقدرات الجوهرية . ومن اهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة :

- ضرورة استفادة قيادة الديوان بشكل اكبر من خبرة المديرين في التأثير بمقدرات الديوان الجوهرية عبر تحفيزهم باشاعة الامان الوظيفي لتوظيف خياراتهم في المحافظة على ثقافة الديوان وتطويرها .
- ضرورة تعزيز دور التفكير في بناء مقدرات الديوان الجوهرية عبر تبني الافكار الابداعية لتطوير العمليات والممارسات الادارية والفنية وادارة المشكلات بذهنية متفتحة وبرؤية شمولية .

و تناول (راضي ، 2012) في دراسته الموسومة " المقدرات الجوهرية واثرها في تطوير المنتجات الجديدة : دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الالبسة الرجالية / النجف " قياس وتحليل علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية بابعادها (المقدرات التكنولوجية ، المقدرات المتعلقة بالزبون / التسويقية ، المقدرات التنظيمية) ، وبين تطوير المنتجات الجديدة . وقد استخدمت استمارة الاستبانة كمصدر رئيس في جمع البيانات من عينة شملت (19) مديرا ومهندسا من العاملين في اقسام معمل الالبسة الرجالية في النجف .

ومن الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير ايجابي ذي دلالة احصائية للمقدرات التكنولوجية على تطوير المنتجات الجديدة ، وعدم وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية للمقدرات المتعلقة بالزبون و المقدرات التنظيمية على تطوير المنتجات الجديدة . وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات من ابرزها : اهتمام ادارة المصنع بتطوير المقدرات التكنولوجية وذلك من خلال التركيز على نشاطات البحث والتطوير واكتساب المعرفة التكنولوجية الخارجية عبر رصد ومراقبة البيئة التكنولوجية وتعيين موظفين يضطلعون بمسؤولية تحويل المعرفة التكنولوجية الى مصطلحات ذات مغزى للمديرين لزيادة فاعلية المقدرات التكنولوجية وتبني مدخل ادارة الجودة الشاملة بهدف تحسين جودة المنتجات .

وفي دراسة (مهدي ، 2012) الموسومة " دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين المقدرات الجوهرية المميزة / دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي " ، حاولت الدراسة قياس علاقات الارتباط وتحليلها والاثر بين نظم المعلومات الاستراتيجية بابعاده (تقييم جاذبية الصناعة ، تقييم كثافة المنافسة ، تقييم معلومات الزبون ، وتقييم التداوب التكنولوجي) المقدرات المميزة بابعادها (تحسين مقدرات التحليل الاستراتيجي ، تحسين المقدرات التنافسية ، تحسين مقدرات التلاحم الاستراتيجي) .

استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كمصدر رئيس في جمع البيانات من ثلاثة مصارف فرعية في محافظة النجف وهي (مصرف البصرة للاستثمار ، مصرف الاستثمار ، المصرف الاسلامي) ، وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات ابرزها ، وجود تأثير ايجابي لنظم المعلومات الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية المميزة . ومن ابرز التوصيات التي تضمنتها الدراسة ضرورة تفعيل وتنشيط ورفع مقومات ومتطلبات بناء وتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية في القطاع المصرفي عموما والمصارف عينة البحث تحديدا لتكون اكثر كفاءة وقدرة على تحليل التحديات الاستراتيجية في البيئة التنافسية .

3 – الدراسات المتعلقة بالاداء المصرفي

هدفت دراسة (الفضل ، 2004) الموسومة " انموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي / دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق " الى تقديم انموذج (Kaplan & Norton) بطاقة العلامات المتوازنة بشكل مطور تبعا لمتطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للمصارف وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من خمسة مصارف تجارية اهلية وهي (التجاري العراقي ، بغداد ، الاستثمار العراقي ، الشرق الاوسط للاستثمار ، والاهلي العراقي) . ومن بين اهم ما توصلت اليه الدراسة ضرورة ان يتضمن المنظور المالي جميع المؤشرات الخاصة بقياس الاداء المالي وعدم الاكتفاء بمؤشرات الربحية كما هو الحال بالنسبة للانموذج الاصلي ، بهدف التعبير عن الاداء المذكور بشكل دقيق ، اذ ان ادخال مقاييس مخاطر الاستثمار ، وملاءة رأس المال ، والسيولة يساعد بشكل كبير في بيان مدى اهمية حكمة ادارة المصرف واثرها في سياستها الاستثمارية وادارتها رأس المال في تحسين الاداء المالي .

ومن بين التوصيات التي تضمنتها الدراسة ضرورة التحلي عن استخدام المقاييس المالية بمفردها ، او المقاييس غير المالية في عملية تقويم الاداء ، وضرورة اللجوء الى بطاقة العلامات المتوازنة بوصفها الانموذج الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية والاهداف قصيرة الاجل وطويلة الاجل ، ولكن بعد تطويره لجعله يناسب بيئة التطبيق .

اما دراسة (الياسري ، 2005) الموسومة " التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيره في الاداء / دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي " هدفت الى تحليل التوافق بين مراحل دورة حياة المنظمة بابعادها (الولادة ، النمو ، النضج ، الانحدار) ، وكل من نوع الهيكل التنظيمي فيما اذا كان (عضويا ، مختلطا ، ام آليا) من خلال ابعاده الثلاثة (الرسمية ، المركزية ، التعقيد) ، ونوع

الاستراتيجية بابعادهما (المنقبة ، المحللة ، المدافعة ، المستجيبة) . ومن ثم قياس تأثير هذا التوافق في الاداء ، وذلك باعتماد انموذج (Kaplan & Norton) لبطاقة العلامات المتوازنة بابعاده (المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) .

استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كمصدر اساس في جمع البيانات ، فضلا عن البيانات الكمية من ثمانية مصارف اهلية واربعة مصارف حكومية ، وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات ابرزها :

- تتوافق كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة مع نوع من انواع الاستراتيجية هو الاكثر ملاءمة لمتطلبات تلك المرحلة ، وينعكس تأثير هذا التوافق في مؤشرات الاداء لهما .
- يمكن للمنظمة ان تتبنى انواع معينة من الاستراتيجيات في كل مرحلة من دورة حياتها ولكن باختلاف الترتيب بين مرحلة واخرى وبحسب متطلبات تلك المرحلة ويتضح ذلك من خلال اختلاف تأثير التوافقات في مؤشرات الاداء .

ومن بين التوصيات التي تضمنتها الدراسة ضرورة احداث تغييرات جذرية في اساليب العمل المصرفية من خلال ادخال التكنولوجيا الحديثة في تفاصيل العمليات المصرفية كافة كأستخدام النظام المحاسبي المصرفي الالكتروني ، انشاء شبكة اتصالات تربط المصارف العراقية مع بعضها لتبادل المعلومات ولاغراض المقاصة الداخلية ، وتحسين الاتصالات الفضائية وتطويرها مع المصارف الخارجية لتحسين الخدمات المصرفية .

وتضمنت دراسة (عبد السادة و اخرون ، 2008) الموسومة " تقييم الاداء المصرفي باعتماد تحليل نسب السيولة والربحية / دراسة مقارنة بين مصارف عراقية وارندنية " ، السعي الى تقييم الاداء المصرفي لعينة من المصارف الحكومية العراقية (مصرفي الرافدين والرشيدي) ، والمصارف الاردنية الخاصة (مصرف العربي والاسكان) ، باستخدام نوعين من المؤشرات وهما مؤشرات السيولة ومؤشرات الربحية . اعتمدت الدراسة على التقارير السنوية للمصارف المبحوثة في الحصول على المعلومات اللازمة لعملية التقييم.

وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات ابرزها ان استخدام مؤشرات السيولة والربحية في تقييم الاداء المصرفي يعطي صورة واقعية عن اداء المصرف الاستثماري وقدرته على تلبية التزاماته ، و يوضح ايضا المعوقات والمشكلات التي يعاني منها المصرف ، ومن ثم امكانية البحث عن الحلول المناسبة لتلك المشكلات . ومن بين اهم التوصيات التي تضمنتها الدراسة ضرورة دراسة مخاطر الاستثمار وتحليلها والعمل على توجيه المصارف نحو الاستثمار في الاوراق المالية ، فضلا عن التوسع في منح القروض والتسهيلات المصرفية لضمان اقصى ما يمكن من عوائد .

وركزت دراسة (جواد ، 2011) الموسومة " دور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي " على ابراز اهمية استخدام تقنية بطاقة العلامات

المتوازنة كأحدى تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تقويم الاداء الاستراتيجي لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة لاداء الوحدات الاقتصادية .

وقد اعتمدت الدراسة التقارير السنوية لمصرف الاستثمار في الحصول على المعلومات اللازمة في عملية تقييم الاداء). ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان التغيرات الاستراتيجية التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة والتي ابرزها المنافسة الشديدة ، جعلت من الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء الاستراتيجي غير ذي منفعة لاعتماده على مقاييس ومؤشرات مالية دون الاخذ بالحسبان الدور الذي يمكن ان تلعبه المقاييس والمؤشرات غير المالية في تقويم الاداء الاستراتيجي وانعكاس ذلك على دعم المزايا التنافسية .ومن بين التوصيات التي تضمنتها الدراسة ، ضرورة توافر معايير او مقاييس مستهدفة تساعد في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المصارف التجارية وبالشكل الذي يسهم في اعطاء صورة واضحة وشاملة عن الاداء الاستراتيجي.

وفي الاطار نفسه ركز (شهيد ، 2012) في دراسته الموسومة " تقويم الاداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للاداء : دراسة تطبيقية في مصرف ايلاف الاسلامي " على معرفة النتائج التي يمكن ان تتحقق اذا ما استخدمت بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي لاحد المصارف الاهلية وهو مصرف ايلاف الاسلامي . وقد اعتمدت الدراسة على التقارير السنوية للمصرف المذكور في الحصول على المعلومات اللازمة في عملية تقويم الاداء . ومن اهم الاستنتاجات التي تضمنتها الدراسة هو ان الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء لم يعد ملائما لاعتماده من قبل منظمات الاعمال في الوقت الحاضر بسبب تجاهله المؤشرات غير المالية البالغة الاهمية في تحديد المركز التنافسي . ومن ابرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة ضرورة اعتماد المصرف عينة البحث على استراتيجية واضحة ، وان تجري عملية تقويم ادائه باستخدام المداخل والتقنيات الحديثة ومنها مدخل القياس المتوازن للاداء حتى يستطيع البقاء والمنافسة في بيئة محلية ودولية بالغة التعقيد .

ثانيا - الدراسات باللغة الاجنبية :

1- الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

في دراسة (Karri , 2001) الموسومة (Strategic Flexibility and Firm Performance) " المرونة الاستراتيجية واداء الشركة " حاول اختبار العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واداء للمنظمة . وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من (173) منظمة صناعية متخصصة في التكنولوجيا المتقدمة في الولايات المتحدة الامريكية ، و تبنت بعدين اساسين للمرونة الاستراتيجية وهما المرونة الاستباقية والمرونة التفاعلية ، ومؤشرات عديدة للاداء وهي الربحية ، العائد على الاستثمار ، حجم المبيعات ، الحصة السوقية للمنتجات الرئيسية ، والمركز السوقي للمنتجات الرئيسية .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات جاء في مقدمتها وجود علاقة تأثير ايجابية بين المرونة الاستراتيجية واداء الشركة ، ووجود علاقة تأثير سلبية بين عدم التأكد البيئي واداء الشركة . وفي اطار

التوصيات ، اكدت الدراسة على اهمية كل من المرونة الاستباقية والمرونة التفاعلية بالنسبة للمنظمات المبحوثة واهمية تبني المرونة الاستباقية مهما كان مستوى عدم التاكيد البيئي لما لها من دور مهم في تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمة .

وفي دراسة (Ratanapornsiri, 2003) تحت عنوان (The Moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance) " التأثير المكيف للمرونة الاستراتيجية على العلاقة بين التوجه نحو السوق واداء الاعمال " ركزت على اختبار تأثير المرونة الاستراتيجية على العلاقة بين التوجه نحو السوق واداء الاعمال ، وقد اعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة كمصدر رئيس في جمع البيانات من (300) منظمة صناعية ، موزعة على اربعة قطاعات صناعية هي الاغذية ، الجلود ، الملابس ، الزخرفة ، وتبنت بعدي المرونة الاستباقية والتفاعلية بالنسبة لمتغير المرونة الاستراتيجية ، وابعاد العائد على المبيعات ، نمو الحصة السوقية ، ومبيعات المنتج الجديد بالنسبة لمتغير الاداء . وقد اظهرت نتائج الدراسة ان للمرونة الاستراتيجية الاستباقية تأثيرا وسيطا ايجابيا في العلاقة بين التوجه نحو السوق واداء الاعمال ، وان للمرونة الاستراتيجية التفاعلية تأثيرا وسيطا سلبيا في العلاقة بين التوجه نحو السوق واداء الاعمال ، و اكدت الدراسة على ان المرونة الاستباقية اكثر اهمية من المرونة التفاعلية في مجال متابعة الاهداف الاستراتيجية مثل القيادة في الحصة السوقية ، المركز السوقي للمنتجات الرئيسية ، وموقع المنظمة في الصناعة .

اما (Asikhia , 2010) فقد حاول في دراسته الموسومة (Market –Focused Strategic Flexibility among Nigerian Banks) " المرونة الاستراتيجية المركزة على السوق وسط المصارف النيجيرية " ان يحدد العلاقة بين المرونة الإستراتيجية المركزة على السوق ونمو المبيعات ، فضلا عن تقييم تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقة . وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان في الحصول على المعلومات من (25) مصرفا في نيجيريا . وحددت قدرات الفهم والادراك ، مرونة الموارد ، نشر الموارد كأبعاد للمرونة الاستراتيجية . فيما تم قياس العوامل البيئية بثلاثة ابعاد وهي شدة المنافسة ، وعدم تأكد الطلب ، والاضطراب البيئي .

خلصت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية المركزة على السوق ونمو المبيعات ، وان لشدة المنافسة والاضطراب التكنولوجي تأثيرا وسيطا على العلاقة المشار اليها . ومن هذا المنطلق ، اوصت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف المذكورة باتشباع حاجات الزبائن وبذل اقصى الجهود للحفاظ على الميزة التنافسية عبر المسح المستمر للبيئة واعادة تشكيل قدراتها من اجل التصدي لظروف السوق المتغيرة ، وبما يضمن الارتقاء بمستوى ادائها .

في حين اتجهت دراسة (Li et al, 2011) الى اختبار اثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية في سرعة التغيير الاستراتيجي ، والتي جاءت تحت عنوان (Fast Adaptation ,Strategic Flexibility and)

Entrepreneurial Roles) " التكيف السريع ، المرونة الاستراتيجية ، والادوار الريادية " وقد استخدمت استمارة الاستبانة كمصدر اساس لجمع البيانات من عينة ضمت (315) منظمة صناعية . ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة الآتي :

- وجود علاقة تأثير ايجابية بين التوجه الريادي وسرعة التغيير الاستراتيجي .
- وجود تأثير ايجابي لمرونة التنسيق في العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغيير الاستراتيجي .
- وجود تأثير سلبي لمرونة المورد في العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغيير الاستراتيجي .

وفي ضوء النتائج المشار اليها في اعلاه ، اكدت الدراسة على ان التوجه الريادي يعزز حافز المنظمات على تغيير الاستراتيجية بالوقت المناسب ، لمساهمتها الايجابية بشكل مباشر او غير مباشر في اداؤها . لذا فإن من الاهمية ان تؤكد ادارة المنظمة على ضرورة جعل التوجه الريادي جزءا مهما من عملية تطوير الاستراتيجية الخاصة بها . من جانب آخر ، تساعد المرونة الاستراتيجية ادارة المنظمة على معالجة التغيرات البيئية ، وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة المضطربة . فضلا عن ذلك ، تعد مرونة المورد سيف ذو حدين ، اذ ان المرونة القليلة تعيق مبادرات التغيير الاستراتيجي ، في حين ان مرونة المورد المفرطة تشكل خطرا على تطوير وتنفيذ التغيير الاستراتيجي المطلوب .

وهدفت دراسة (Fernandez – Perez et al ,2012) الموسومة (Strategic Flexibility and Change : The Impact of Social Networks) " المرونة الاستراتيجية والتغيير : تأثير الشبكات الاجتماعية" الى اختبار اثر خصائص الشبكات الاجتماعية للرئيس التنفيذي المتمثلة بحجم الشبكة وقوة الروابط في المرونة الاستراتيجية . وقد استخدم الباحث استمارة الاستبانة في الحصول على البيانات من (203) منظمة صناعية وخدمية متوسطة وكبيرة الحجم . ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الشبكات الاجتماعية للرئيس التنفيذي والمرونة الاستراتيجية . وفيما يتصل بذلك ، كشفت الدراسة من خلال التحليل الاحصائي ان لحجم الشبكة الاجتماعية تأثيرا ايجابيا ومعنويا في المرونة الاستراتيجية . وعلى العكس من ذلك ، لم يكن لقوة الروابط الاجتماعية تأثير معنوي في المرونة الاستراتيجية . كذلك اتضح من خلال التحليل ان المنظمات المنغمسة في التغيير الاستراتيجي تمارس المرونة بشكل اكبر من المنظمات غير المنغمسة في هذا النوع من التغيير .

2 – الدراسات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية

تضمنت دراسة (McDermott ,2003) الموسومة (An Empirical Investigation of Core Competence and Firm Performance) " البحث التجريبي للمقدرة الجوهرية واداء المنشأة " سعى الباحث الى معرفة دور المقدرة الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية . وقد تبنت الدراسة المقدرات الوظيفية المتمثلة بمقدرات العمليات ، البحث والتطوير ، التسويق ، تطوير المنتج الجديد ، المالية ، والمقدرات التكاملية

كابعاد لقياس المقدرات الجوهرية . من جانب آخر ، تبنت العائد على الموجودات ، نمو الحصة السوقية ، ونمو الإيرادات في قياس اداء المنظمة .

وبعد تحليل البيانات التي جمعت من 79 منظمة تمثل قطاعي الصناعات المعدنية والكهربائية في الولايات المتحدة الامريكية توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها ، وجود علاقة ايجابية بين المستوى العالي للمقدرات الوظيفية وبين الاداء العالي للمنظمة . فضلا عن وجود علاقة ايجابية بين المستوى العالي للمقدرات التكاملية والاداء العالي للمنظمة . ومن بين التوصيات التي تضمنتها الدراسة ، ضرورة تركيز المنظمات على تطوير وتعزيز المقدرات التي تتميز بتفردا وقدرتها على التوسع في الاسواق الجديدة وتضيف قيمة من وجهة نظر الزبون.

في حين استهدفت دراسة (Bani-Hani & Al Hawary, 2011) الموسومة (The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage : Strategic Challenge) " تأثير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية : تحدي استراتيجي " وقد اجريت الدراسة على عينة ضمت (61) مديرا في شركات التأمين الاردنية ، وتم قياس المقدرات الجوهرية من خلال الابعاد المتمثلة بالموارد النادرة ، نظم المعرفة ، القدرات ، التسهيلات والعمليات . خلصت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية ، وان للمقدرات الجوهرية تأثيرا معنويا في الميزة التنافسية . ومن التوصيات التي جاءت بها هي ضرورة عمل الشركات المذكورة على تطوير استراتيجيتها واضحة تسمح بالاستفادة بشكل اكبر من العمليات والموارد النادرة المتاحة لها ، من اجل تحسين ادائها بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.

وهدف دراسة (Shieh, 2011) الموسومة (Management Innovation ,Corporation Core Competence and Corporate Culture : The Impact of Relatedness) " ادارة الابداع ، المقدرات الجوهرية للشركة ، وثقافة الشركة : تأثير الارتباط " الى اختبار العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بادارة الابداع ، المقدرات الجوهرية ، وثقافة الشركة . وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من (260) مديرا ومالكا للشركات التايوانية العاملة في الصين . وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ادارة الابداع وبين المقدرات الجوهرية ، وكذلك بين ثقافة الشركة والمقدرات الجوهرية، وان لثقافة الشركة تأثيرا وسيطا على العلاقة بين ادارة الابداع والمقدرات الجوهرية . ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة :

- ضرورة الاهتمام بادارة الابداع بهدف تعزيز المقدرات الجوهرية والحصول على موقع متميز في السوق من خلال تبني الاساليب العلمية المتقدمة للادارة في التخطيط الاستراتيجي .
- العمل على تحقيق المرونة والتنوع من خلال اعادة بناء هيكل الادارة لتحسين الكفاءة الادارية وبما يضمن تطوير المقدرات الجوهرية للشركة والمحافظة عليها .

وتضمنت دراسة (Agha et al, 2012) الموسومة (Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance) " تأثير المقدرات الجوهرية على

الميزة التنافسية والاداء المنظمي " . توجه الباحثون الى معرفة التأثيرات المحتملة للمقدرة الجوهرية في الميزة التنافسية والاداء المنظمي . وقد اجريت الدراسة على عينة ضمت (77) مديرا في قطاع صناعة الاصبغ في دولة الامارات العربية المتحدة ، وتبنت الدراسة ثلاثة ابعاد للمقدرة الجوهرية وهي المشاركة في الرؤية ، التعاون ، والتمكين ، وبعدى المرونة والاستجابة في قياس الميزة التنافسية ، واستخدام بعدي النمو والربحية بالنسبة للاداء المنظمي .

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات جاء في مقدمتها وجود تأثير ايجابي قوي للمقدرة الجوهرية في الميزة التنافسية ، فضلا عن وجود تأثير معنوي للميزة التنافسية في الاداء المنظمي ، واكدت الدراسة على اهمية تبني المديرين في قطاع صناعة الاصبغ النتائج التي تم التوصل اليها بهدف تطوير الاستراتيجيات وتعزيز الميزة التنافسية والاداء المنظمي .

وحاول كل من (Lin et al, 2012) في دراستهم الموسومة (A Study on The Relationship Between Human Resource Management Strategies and Core Competencies) " دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية " اختبار طبيعة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية . وهي دراسة ميدانية لعينة ضمت (105) مشرفا في اقسام ادارة الموارد البشرية في شركات صناعة اجزاء السيارات . وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة تأثير ايجابية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المقدرات الجوهرية ، فضلا عن وجود تأثير وسيط ايجابي لعمر المنظمة وحجمها في العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين ، و اكدت الدراسة على ان النتائج التي تم التوصل اليها تشير الى ان الشركات المذكورة تمتلك برامج تتضمن خطط خاصة برفاهية العاملين ، التدريب ، معايير الاداء ، الترقيات والتوظيف .

وانطلاقا من الفكرة القائلة ان المورد البشري يمثل الموجود الجوهرى الاكثر اهمية بالنسبة لمنظمات الاعمال في عصر الاقتصاد المعرفي ، اوصت الدراسة بضرورة ان تهتم الشركات موضوع البحث والساعية الى تعزيز مقدراتها الجوهرية بتطوير قدرات العاملين فيها من اجل الارتقاء بمستوى ادائها .

3 – الدراسات المتعلقة بالاداء المصرفي

اشارت دراسة (Fernandez, 2002) الموسومة (The Relationship Between Non Financial and Financial Performance Measures : An Empirical Study in Retail Banking) " العلاقة بين مقاييس الاداء المالية وغير المالية : دراسة تجريبية في مصارف التجزئة " الى اهتمام الباحثين بشكل متزايد بدمج المقاييس غير المالية واعطاء وزن اكبر لها عند تصميم نظم قياس وتقييم الاداء . فاستخدام المقاييس المالية بمفردها لايعكس مستوى اداء المنظمة بشكل كامل ، اذ ان هناك العديد من المؤشرات غير المالية ينظر لها اليوم على انها الموجه الرئيس للاداء في المستقبل .

طور الباحث نموذج للعلاقة بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية ، وتم جمع البيانات من (56) مصرفا للتجزئة متخصصة في تقديم خدمات للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم . ومن بين الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث وجود علاقة ايجابية قوية بين جودة الخدمة ، رضا الزبون ، وولاء الزبون وبين الاداء المالي ، فضلا عن وجود علاقة ايجابية بين التدريب وجودة الخدمة ، وتأثير ايجابي لولاء الزبون على الاداء المالي .

ان النتائج التي توصلت اليها الدراسة تؤكد اهمية دمج المقاييس غير المالية في نظم قياس الاداء وتقييمه ، اذ ان الفهم الجيد للعلاقة يساعد المديرين على توقع النتائج بشكل اكثر دقة وبما يفضي الى تحسين التخطيط وعمليات الموازنة وبالتالي انجاز الاهداف بفاعلية اكبر على جميع المستويات التنظيمية .

وهدف دراسة (Christesen , 2008) الموسومة (The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance) " تأثير استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في اداء المنظمة " ، الى تحديد فيما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اداء المنظمات التي تبنت بطاقة العلامات المتوازنة ، والاخرى التي لم تستخدم البطاقة المذكورة . وقد اعتمدت الدراسة عينة مكونة من (61) منظمة موزعة على مجموعتين الاولى تضم (32) منظمة تستخدم البطاقة المذكورة ، في حين تضم المجموعة الثانية (29) منظمة تم التعامل معها كمجموعة ضابطة ، علما ان المنظمات المذكورة في كلا المجموعتين موزعة على ثلاثة قطاعات وهي الخدمات المالية ، الاتصالات ، والطاقة .

وقد اتضح من النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، ان هناك اثرا ايجابيا لبطاقة العلامات المتوازنة على اداء المنظمات التي تبنتها ، فضلا عن وجود تباين في اداء المنظمات المستخدمة للبطاقة المذكورة ، اذ حققت منظمات قطاع الخدمات المالية والطاقة نتائج اداء اعلى من نتائج اداء منظمات قطاع الاتصالات . ومن بين التوصيات التي جاءت بها الدراسة هو ان تطبيق بطاقة التقييم المتوازن يتطلب معرفة واسعة بثقافة المنظمة ، ودعم القيادة ، وتاريخ تنفيذ التغيير على نطاق واسع .

اما (Kenneth , 2010) فقد حاول في دراسته الموسومة (The Use of Balanced Scorecard Measures in Executive Incentives & Organizational Performance) " استخدام مقاييس بطاقة العلامات المتوازنة في حوافز التنفيذيين والاداء المنظمي " الى ربط مقاييس البطاقة المذكورة بنظم حوافز المدراء التنفيذيين والاداء المنظمي . وقد اعتمدت الدراسة عينة مكونة من (330) منظمة موزعة على مجموعتين وبواقع (165) منظمة لكل مجموعة ، حيث تمثل المجموعة الاولى المنظمات التي تستخدم بطاقة التقييم المتوازن ، في حين تمثل المجموعة الثانية المنظمات التي لم تبنت البطاقة المذكورة .

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في خطط حوافز التنفيذيين ترتبط بعوامل تتمثل بالاستراتيجية ، نوع الصناعة ، وحجم المنظمة ، والهيكل التنظيمي ، والملكية ، وثقافة المنظمة . وان هناك ارتباطا ايجابيا قويا بين اداء المنظمات وتبني البطاقة المذكورة ، علما ان الاداء لهذه

المنظمات يعد بمثابة دالة ترتبط بموائمة البطاقة مع العوامل التنظيمية وغير التنظيمية . فضلا عن خصائص المنظمات هي التي تحدد الاهمية النسبية للمقاييس المالية وغير المالية . ومن التوصيات التي جاءت بها الدراسة ضرورة قيام المنظمات بالموائمة بين حزمة حوافز بطاقة العلامات المتوازنة وخصائص المنظمة لتحقيق اداء افضل . وان المبالغة في الاعتماد على المعايير المالية او المعايير غير المالية لا يخدم الاداء المنظمي .

و تناولت دراسة (Al – Najjar & Kalaf ,2012) الموسومة (Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance : A Case Study) " تصميم بطاقة العلامات المتوازنة لقياس اداء المصرف : دراسة حالة " كيفية تطوير واستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) ضمن سياق القطاع المصرفي العراقي ، وذلك من خلال استخدام المفاهيم التي تضمنها نموذج (Kaplan & Norton) في تقييم اداء احد المصارف المحلية الكبيرة . علما ان الدراسة لم تفصح عن اسم المصرف لاسباب تتعلق بسرية البيانات ، وقد اعتمدت البيانات الواردة في الكشوفات والتقارير المالية الخاصة بالمصرف للمدة من (2006 – 2009) . صممت الدراسة انموذج بطاقة العلامات المتوازنة يتكون من عشرين مقياسا ، أي بواقع خمسة مقاييس لكل منظور من منظورات الانموذج ، والتي استخدمت في قياس اداء المصرف المذكور . ومن خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة يتضح ضعف اداء المصرف المذكور خلال المدة التي ركزت عليها الدراسة ، وان احد الاسباب الرئيسية التي تقف وراء ذلك يكمن في الظروف الامنية غير المستقرة التي يمر بها البلد اولا ، وعدم المام ادارة المصرف بانموذج (BSC) كاداة علمية مناسبة في تقييم الاداء . وقد اكدت الدراسة على ان التطبيق الناجح لانموذج بطاقة العلامات المتوازنة يتطلب التزام الادارة العليا ودعمها عند الشروع بتطبيقه ، وان هناك حاجة ماسة لاجراء بحوث في هذا المجال تأخذ بنظر الاعتبار دراسة العوامل الطارئة مثل الثقافة المنظمة ، والهيكل التنظيمي ، والعوامل التكنولوجية وغيرها من المتغيرات التي تسهل او تعيق تنفيذ (BSC) . فضلا عن ان هناك حاجة لاجراء دراسات تسعى الى تحديد مقاييس خاصة بتطبيق بطاقة الدرجات الموزونة في القطاع المصرفي العراقي .

وهدفت دراسة (Dabbas , 2012) الموسومة (The Impact of Applying Balanced Scorecards on the Jordanian Banks Performance) " تأثير تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على اداء المصارف الاردنية " الى اكتشاف تأثير تطبيق بطاقة التقييم المتوازنة على اداء المصارف الاردنية . حيث يعد القطاع المصرفي الاردني من القطاعات الاقتصادية الرائدة في مجال تطبيق انموذج بطاقة العلامات المتوازنة . واعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات من عينة تضم (54) فردا من العاملين في القطاع المصرفي . وتكونت الاستبانة من قسمين ، تضمن القسم الاول اسئلة عامة تدور حول الخصائص الديمغرافية . في حين تضمن القسم الثاني (24) فقرة موزعة بواقع (4) فقرات للمنظور المالي و (5) فقرات لكل من منظور الزبون ، العمليات ، النمو والتعلم ، ومنظور الرؤية الاستراتيجية .

ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة معنوية بين المنظورات المتمثلة بـ (المالي ، الزبون، النمو والتعلم ، والرؤية الاستراتيجية) وبين اداء المصارف المذكورة . من جانب آخر ، اظهرت الدراسة عدم وجود علاقة معنوية بين منظور العمليات الداخلية واداء المؤسسات المبحوثة . ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وتأثيرها على اداء المنظمة ، والعمل على استخدام هذا الانموذج بشكل تدريجي من خلال تطبيقه في وحدات او فروع معينة ، ومن ثم تعميمه على فروع اخرى بما ينسجم ونتائج التطبيق .

وهدفت دراسة (Mafiana, 2013) الموسومة (Examining The Relationship Between Internal Control Effectiveness and Financial Performance in Nigerian Banking Industry) " اختبار العلاقة بين فاعلية الرقابة الداخلية وبين الاداء المالي في الصناعة المصرفية النيجيرية " الى دراسة العلاقة بين متغيري البحث المتمثلين بفاعلية الرقابة الداخلية والاداء المالي قبل وبعد تدخل البنك المركزي . وقد جمعت البيانات من (24) مصرف تجاري للفترة ما بين (2002 – 2010) من الميزانيات العمومية وحسابات الارباح والخسائر الخاصة بالمصارف عينة البحث . واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين فاعلية الرقابة الداخلية والاداء المالي قبل وبعد تدخل البنك المركزي مع انخفاض قيمة العلاقة بعد تدخل البنك المذكور . ومن هذا المنطلق اوصت الدراسة بضرورة اجراء مزيدا من الدراسات المصرفية فيما يخص المتغيرين المذكورين .

ثالثا- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1- بلورت الدراسات السابقة اهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية من حيث ارتباط هذه المتغيرات بالاهداف التي تسعى اليها منظمات الاعمال في المشهد التنافسي .
- 2- اسهمت غالبية الدراسات التي عرضت في رفق الاطار النظري للدراسة الحالية واثرائها .
- 3- الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة بعض فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة .
- 4- الاطلاع على عدد كبير من المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية ، ساعد الباحث على بناء الاطار المنهجي للدراسة الحالية .
- 5- الاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة سهل على الباحث تحديد الاساليب الملائمة لاختبار انموذج الدراسة الفرضي .
- 6- التعرف على النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة سهلت على الباحث التركيز على الجوانب المهمة وتلك التي لم يتم تناولها .
- 7- اعتماد بطاقة العلامات المتوازنة كمدخل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الاداء المصرفي ، فضلا عن تكييف مؤشرات المدخل المذكور لبيئة القطاع المصرفي العراقي من حيث نوع المؤشرات وعددها .

رابعاً- اهم مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- جاءت الدراسة الحالية بانموذج يجمع بين ثلاثة متغيرات اساسية لم يسبق لاي دراسة ان تناولتها حسب علم الباحث ضمن انموذج واحد من حيث طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات والنتائج التي تم التوصل اليها.
- 2- اختبار الانموذج الافتراضي للدراسة في بيئة القطاع المصرفي العراقي التي لم يسبق وان اختبر فيها .
- 3- سعت الدراسة الحالية من خلال مناقشة الاراء والافكار وتحليلها التي تضمنتها الدراسات والابحاث السابقة في مجال الاستراتيجية الى صياغة الاطر النظرية لكل من المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وفق منظور شمولي عالجت من خلاله العديد من حالات التداخل بين المفاهيم ، وهو مالم تتناوله الدراسات السابقة وفق هذا المنظور .
- 4- عالجت الدراسة بعض حالات عدم الاتفاق بين الباحثين حول ابعاد كل من المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية من خلال الرجوع الى الدراسات والابحاث الاصلية التي بلورت المفهومين المذكورين والتي تعد لغاية الوقت الحاضر مرجعا اساسيا لكل الدراسات في مجال الاستراتيجية ، واستنباط بعض الابعاد التي ركزت عليها بشكل صريح او ضمني .
- 5- سعت الدراسة بصفتها دراسة ميدانية عراقية ان تخدم نتائجها المصارف التجارية الاهلية العراقية بشكل خاص والمصارف التجارية الحكومية بشكل عام ، وزيادة اهتمامها وتشجيعها على تبني مداخل المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وبطاقة العلامات المتوازنة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف مع متطلبات المشهد التنافسي في الحاضر والمستقبل .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

تلعب مناهج البحث العلمي دورا أساسيا في تطور مختلف حقول المعرفة الإنسانية، إذ إن الوصول إلى النظريات والقوانين لا يمكن أن يتم من دون منهج البحث والتفكير ، والبحث بشكل عام ما هو إلا وسيلة يسعى من خلالها الباحث إلى دراسة ظاهرة أو مشكلة ما بهدف التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهورها ، ومن ثم العمل على تطوير حلول مقترحة لها .

والبحوث على نوعين نظرية وتطبيقية ، ويسعى الباحث من وراء قيامه بالبحث النظري إلى إيجاد نظرية ما أو توضيح غموضا يحيط بظاهرة معينة ، ويعتمد الباحث في هذا الجانب على الفكر والتحليل المنطقي والمعرفة الجاهزة المتوافرة في المكتبات أو أي مكان آخر، وغالبا ما يكون الدافع وراء البحث النظري هو الوصول إلى تعميمات بغض النظر عن نتائج أو فوائد البحث، في حين يهدف البحث التطبيقي إيجاد حل لمشكلة قائمة ، حيث يبدأ البحث بمشكلة عملية موجودة ضمن الظروف القائمة يسعى الباحث بدوره لإيجاد حلول لتلك المشكلة ، ويعتمد هذا النوع من البحوث على التجارب المخبرية والدراسات الميدانية بهدف التأكد من وجود إمكانية لتطبيق النتائج التي تم التوصل إليها ، وخير مثال على ذلك، البحوث الميدانية التي يقوم بها المختصون في مختلف حقول العلوم الاجتماعية وعلى وجه الخصوص الإدارية منها ، فضلا عن ، إن البحث الميداني يتضمن خطوات أخرى وهي صياغة الفرضيات وتحديد نموذج أو إطار البحث ، ومنهج البحث ، وأساليب جمع وتحليل البيانات والمعلومات وتفسير النتائج والتوصية حول كيفية استخدامها في التعامل مع المشكلة . (غرايبة وآخرون ، 2002 : 10- 15) .

وبناء على ماتقدم سنعرض الاطار المنهجي للدراسة بالشكل الآتي :-

اولا : معضلة الدراسة

تتضمن هذه الفقرة تحديد معضلة الدراسة وفق شقين ، الاول فكري والثاني تطبيقي وكالاتي :

1- المعضلة الفكرية

أكد معظم الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن التغييرات التي حدثت في العقدين الماضيين كان لها تأثير بالغ الأهمية على المشهد التنافسي ، ومن أهم تلك التغييرات التقدم التكنولوجي السريع ، المنافسة الحادة ، تغيير حاجات واذواق الزبائن، وعولمة الأسواق . وقد أحدثت هذه التحولات فرصا وتحديات كثيرة ونتيجة لذلك ، فقد أدركت غالبية منظمات الأعمال أن الكثير من المفاهيم التقليدية التي سبق وأن ساعدت على نجاح المنظمات العاملة في البيئات المستقرة ، لا يمكن الاعتماد عليها في إدارة التحولات الجديدة التي تشهدها البيئة التنافسية، مما كان دافعا لعدد كبير من الباحثين إلى البحث عن مداخل جديدة من بينها متغيرا الدراسة الحالية والمتمثلة بالمرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ، بوصفهما مدخلين مهمين للميزة التنافسية

وبحسب رأي المختصين في هذا المجال فان للمتغيرين المذكورين تأثيرا ايجابيا على مستوى اداء المنظمة في الاسواق التنافسية ونجاحها .

ومن بين اشهر الباحثين الذين تناولت دراساتهم المتغيرين المشار اليهما

Ansoff,1965:58 ;Hamel & Prahalad,1990:79-91; Evans,1991:69-89; Barney,1991:99-120 ; Grant,1991:114-135; Harrigan,2001:102; Hitt et al,2011:78-80;Wheelen et al, 2012,138.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي حظي به مدخلي المرونة الاستراتيجية ، والمقدرات الجوهرية من لدن هؤلاء الباحثين وكثيرين غيرهم ، فان هذه الدراسات لازالت تخضع لجدل ونقاش لاسيما فيما يتعلق بطبيعة كل منهما ، واختلاف النتائج التي توصلوا اليها، وبسبب حداثة المدخلين المذكورين ، فان الدراسات والابحاث التي تناولتهما ، وعلى وجه الخصوص المرونة الاستراتيجية ، لازالت محدودة وتتضمن وجهات نظر متنوعة قد تصل في بعض الاحيان الى حد الاختلاف . اذ يوجد تداخل بين مفهوم المرونة (Flexibility) ، ومفهوم المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility) ، فضلا عن عدم اتفاق الباحثين حول انواع وابعاد هذا المتغير والخلط بينهما في احيان كثيرة . وهذا بحد ذاته يشكل احد جوانب المعضلة الفكرية للدراسة . وقد حاول الباحث التعامل معها من خلال استعراض ومناقشة الاطر الفكرية للابعاد بطريقة تميزها عن انواع المرونة الاستراتيجية .

وفيما يتعلق بالمقدرات الجوهرية ، فانه على الرغم من وجود اطر فكرية وتصنيفات عديدة في مجال الموارد الداخلية ، الا انها هي الاخرى محل جدل وحوار بين الباحثين ، اذ يوجد تداخل بين مفهوم المقدرات الجوهرية والمفاهيم المرادفة لها ، ومن بينها القدرات ، القدرات المميزة و القابليات و المقدرات المميزة و القدرات الاساسية والمقدرات التنظيمية وغيرها ، وقد استخدم بعض الباحثين(Collis,1996:143-152) (Urich,1987:169-184) المقدرات التنظيمية بدلا من المقدرات الجوهرية، في حين رأى اخريين و منهم (Roberts & Sha,1996: 75-87) ان المفاهيم المشار اليها ، هي مفاهيم متشابهة او مترادفة ويمكن استخدام أي منها مكان الآخر . اصف الى ذلك ، لم يتفق الباحثين على الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد انواع وخصائص وابعاد المقدرات الجوهرية ، علما ان اغلب الدراسات الميدانية التي اجريت في هذا المجال ركزت على المقدرات المميزة بدلا من المقدرات الجوهرية ، وهذا يشكل الجانب الثاني للمعضلة الفكرية للدراسة . وقد حاول الباحث توضيح هذه المعضلة ، انطلاقا من فكرة ان الاطر النظرية لمدخل المقدرات الجوهرية هي امتداد للتطور الحاصل في المفاهيم والادوات ذات الصلة بمدخل المنظمة الصناعية (Industrial Organaziation) ، والمدخل المستند الى الموارد (Resource-Based view) . وبناء على ذلك ، فقد تم استعراض اهم الاطر النظرية للمدخلين المذكورين قبل تناول مدخل المقدرات الجوهرية . انطلاقا من الايمان بان هذا التوجه لربما يساعد على بناء قاعدة معرفية اوسع يمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل الاطر الفكرية لمدخل المقدرات

الجوهريّة وبما يفرضي الى خلق تصور او فهم افضل لاهم الاسس التي يستند عليها المدخل المذكور، هذا من جانب. ومن جانب آخر، يعد مفهوم الاداء من مرتكزات الفكر الاداري الاساسية، ويحتل اهمية خاصة بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف انواعها وطبيعة المهام التي تقوم بها، اذ ان النتائج التي تتمخض عنه ذات اهمية بالغة في استمرار وديمومة المنظمة، ومن المعلوم ان الاتجاه الذي كان سائدا في تقييم الاداء يقتصر على اعتماد الطرق المعيارية التقليدية عبر استخدام البيانات المالية. وبعد دخول الاعمال التجارية عصر الصناعة كان تقييم نجاح او فشل الصناعة يحدد عبر مقاييس الاداء المالي، واستمر الحال على هذا المنوال حتى اواخر القرن المنصرم.

وعلى الرغم من المزايا التي تتسم بها مقاييس الاداء المالي، الا ان البيانات التي تفصح عنها ماهي الا بيانات تاريخية لاتعكس واقع اداء المنظمة في الحاضر او المستقبل، فضلا عن عدم اخذها بنظر الاعتبار الموجودات غير الملموسة التي اصبحت اليوم تشكل نسبة لا يستهان بها من القيمة الاجمالية للموجودات الكلية لغالبية منظمات الاعمال. ونتيجة للانتقادات المشار اليها وغيرها تولدت لدى عدد من الباحثين القناعة بان المعضلة تتجسد في الوسيلة المستخدمة في انجاز عملية تقييم الاداء، وان حل مثل هذه المعضلة يتطلب تبني انموذج خاص يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية ضمن اطار موحد وشامل. ويعد (Kaplan & Norton, 1992) من ابرز المساهمين في هذا المجال حيث طور اساليب جديدة للرقابة وتقييم الاداء من خلال تقديم انموذج بطاقة العلامات المتوازنة، والتي هي في الواقع احدى التقنيات التي تستخدم في تقييم الاداء الاستراتيجي وتتميز بالجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، فضلا عن ربط كلا النوعين من المؤشرات باستراتيجية المنظمة.

وبما ان الانموذج المذكور قد صمم في بداية الامر من قبل الباحثين المذكورين لتقييم اداء المنظمات الصناعية، لذا فان استخدامه في مجالات اخرى يتطلب تطويره او تكييفه بما ينسجم وطبيعة المجالات التي يطبق فيها. وهذا بالطبع يشكل الجانب الثالث من المعضلة الفكرية للدراسة، وقد حاولت الدراسة الحالية التعامل مع هذه المعضلة من خلال الاخذ بعين الاعتبار تكييف مؤشرات الانموذج بما ينسجم وطبيعة الاداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي الخاص بالمصارف التجارية العراقية الخاصة.

2- المشكلة الميدانية

تتجسد المشكلة الميدانية بالنسبة للمصارف التجارية العراقية الخاصة (عينة الدراسة) من حيث ان غالبيتها حديثة النشأة، وتعمل في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار، فضلا عن ضعف قدراتها الفنية والمالية والادارية، علاوة على ذلك، فقد اتضح للباحث من خلال المقابلات التي اجراها مع المسؤولين فيها، ان المصارف المذكورة لم تسع لغاية الوقت الحاضر الى تبني اطر استراتيجية واضحة المعالم يمكن الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة التنافسية على المستوى الوطني والدولي.

وانطلاقا مما تقدم يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الاتية :-

- 1- ما مدى تطبيق ادارات المصارف لمفهوم المرونة الاستراتيجية وابعادها؟ وهل تتوفر لدى هذه الادارات رؤية واضحة عن طبيعة الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تبنيها ضمن كل بعد من اجل استغلال الفرص ومواجهة التغيرات البيئية؟ .
- 2- ما مدى تطبيق ادارات المصارف لمفهوم المقدرات الجوهرية وابعادها؟ وهل تسعى نحو توفير الموارد الاساسية التي يمكن ان تساهم في بناء المقدرات الجوهرية وتطويرها؟ .
- 3- ما مدى استعداد ادارات المصارف على تجاوز معايير قياس الاداء المصرفي التقليدية المستندة على البيانات التاريخية والتوجه نحو تطبيق معايير غير مالية في قياس الاداء المصرفي؟ .
- 4- هل توجد علاقات ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي؟ .
- 5- هل توجد علاقات ارتباط بين المقدرات الجوهرية والاداء المصرفي؟ .
- 6- هل توجد علاقة ارتباط متعدد بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية مجتمعين والاداء المصرفي.
- 7- هل توجد علاقات تأثير للمرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي؟ .
- 8- هل توجد علاقات تأثير للمقدرات الجوهرية في الاداء المصرفي؟ .
- 9- هل توجد علاقة تأثير متعدد للمرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية مجتمعين في الاداء المصرفي؟ .

ثانيا :-أهمية الدراسة

تخضع المصارف التجارية اليوم لتغيرات مهمة اثرت على شكل النشاط المصرفي وطبيعته . وقد ولدت هذه التغيرات توجهات معينة للصناعة المصرفية ، اطلق عليها بعض المختصين بالثورة المصرفية ، ومن بين اهم هذه التوجهات سعي المصارف التجارية الى تقديم اكبر عدد ممكن من الخدمات وعلى وجه الخصوص الخدمات التي ظهرت الحاجة اليها خلال العقد الماضي ، وذلك نتيجة للضغوط التنافسية المتزايدة التي تمارسها المؤسسات المالية الاخرى ، وانعكاس تأثير التقدم التكنولوجي على حاجات الزبائن المتنوعة ورغباتهم. ان تقديم اكبر عدد ممكن من الخدمات المصرفية يعد سيفا ذوي حدين ، فهو من جانب يوفر مصادر اضافية للتمويل ، الا انه قد يزيد من كلفة النشاط المصرفي ويضعه امام مخاطر كبيرة قد تؤدي الى فشله. من هذا يتضح اهمية القرارات التي تتخذ من قبل الادارة المصرفية في مجالات الربحية والسيولة والامان وكذلك الشروع بالتوسع في تقديم اكبر عدد ممكن من الخدمات المصرفية للزبائن . اذ يتطلب الامر من ادارات المصارف التجارية ايجاد توليفة مناسبة من هذه القرارات يمكن من خلالها تحقيق اكبر قيمة ممكنة على المدى البعيد . علما ان هذه المساعي لن يكتب لها النجاح الا اذا تمت وفق اطر استراتيجية تتجسد فيها ابعاد المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية . اذ يمكن من خلال هذه الاطر الاستراتيجية تطوير سيناريوهات تساعد ادارات المصارف على قراءة واقع المشهد التنافسي ، وتحديد الموارد المهمة التي يمكن من خلالها بناء المقدرات الجوهرية اللازمة للنشاط المصرفي . (Rose,1999: 3-17)

وانطلاقاً مما تقدم تتجسد اهمية الدراسة الحالية بالاتي :-

1- تبرز اهمية البحث من خلال تناوله لقطاع مهم الا وهو القطاع المصرفي ، اذ تكتسب المصارف التجارية اهمية كبيرة مقارنة بالمؤسسات المالية الاخرى ، نظراً لتعدد الخدمات وتنوعها التي تقدمها للجمهور ودورها في جذب الاموال من مصادر التمويل المتنوعة ، والعمل على استثمارها في الميادين الاستثمارية المختلفة ، وما لذلك من اثر في تنشيط عجلة التنمية الاقتصادية في المجتمع هذا من جانب ، ويقع على عاتق هذا النوع من المنظمات المالية مسؤولية حماية اموال المودعين وتحقيق اهداف الاطراف الاخرى ذات العلاقة بها من جانب آخر .

2- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة وعلى وجه الخصوص متغير المرونة الاستراتيجية ، علماً ان متغيري المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية تعد من الموضوعات التي تبلورت اطرها النظرية في العقدين الماضيين ، ومن هذا المنطلق فهما من المواضيع الحديثة . من جانب آخر ، لم تتناول أي دراسة الربط بين متغيرات الدراسة الحالية سواء على المستوى المحلي او الاقليمي على حد علم الباحث ، مما يبرر الشروع في دراسة واختبار متغيرات البحث في قطاع يعد من القطاعات الاقتصادية المهمة .

3- من خلال الدراسات والابحاث الميدانية التي تناولت المتغيرين المستقلين للدراسة الحالية بشكل منفصل اشارت الى دورهما في تحسين مستوى اداء منظمات الاعمال . وبما ان الدراسة الحالية قد جمعت بين المتغيرين المذكورين ، لذا فسيكون لهما تأثير اكبر في تحسين الاداء المصرفي ، لاسيما وان هناك نوعاً من التكامل بين الاطر النظرية لكلا المتغيرين ، اذ ان هذا الترابط والتكامل سيؤدي بالضرورة الى ايجاد فهم او تصور افضل للاداء المصرفي .

4- تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي يمكن ان توفر قاعدة معلومات مهمة ستكون بمثابة دليل عمل او مرشد لادارات المصارف المبحوثة على المستوى التشغيلي والاستراتيجي وذلك لطبيعة الاطر الفكرية وابعاد متغيرات الدراسة المعتمدة ودورها في تطوير الاداء المصرفي .

5- تشجيع المصارف عينة الدراسة على التخلي عن المفاهيم التقليدية في ادارة العمل المصرفي وتبني المداخل الاستراتيجية الحديثة التي تستطيع من خلالها تشخيص متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للعمل المصرفي ضمن اطار رؤيا واسعة ومتكاملة .

ثالثاً :- أهداف الدراسة

تتجسد اهداف الدراسة في الاتي :

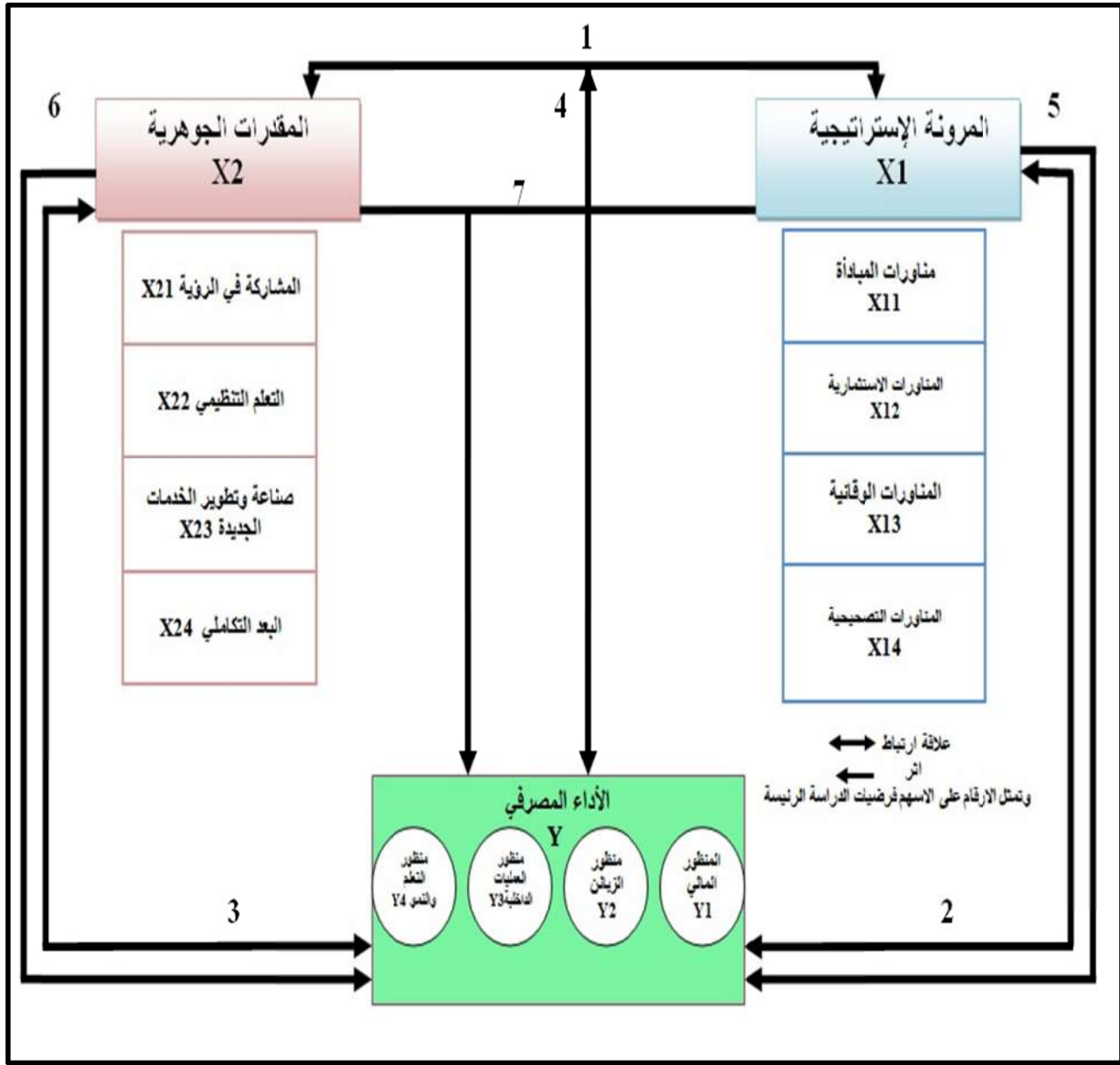
1- توضيح الجدل الفكري الدائر حول مفاهيم المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية والاداء المصرفي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات الدراسة ، وتمييزها عن المفاهيم الاخرى ذات الصلة بأطرها الفكرية .

- 2- تحديد طبيعة الخيارات الاستراتيجية التي يمكن استخدامها من قبل المصارف في مواجهة التغيرات البيئية .
- 3- تحديد مؤشرات الاداء المصرفي في ضوء انموذج (Kaplan & Norton) لبطاقة العلامات المتوازنة بعد تكيفه لقطاع الصناعة المصرفية .
- 4- تشخيص ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية والاداء المصرفي .
- 5- وضع توصيات للمصارف عينة الدراسة في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها وصياغة الآليات اللازمة لتنفيذ هذه التوصيات، وبما يضمن الاستفادة منها في تطوير العمل المصرفي في المجالات التي تضمنتها الدراسة .

رابعا :- مخطط الدراسة الفرضي

تم تصميم انموذج الدراسة بالاستناد الى الاطر الفكرية لمتغيرات الدراسة المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ، والاداء المصرفي باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة ، وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها وفرضياتها ، اذ يجسد مخططا للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها . وقد تم اعتماد تصنيف (Evans,1991) للمرونة الاستراتيجية والذي تضمن اربعة ابعاد وقد اطلق عليها بالمناورات الاستراتيجية وهي المبادأة والاستثمارية و الوقائية ، والتصحيحية . في حين تضمن الانموذج اربعة ابعاد للمقدرات الجوهرية وهي المشاركة في الرؤية والتعلم التنظيمي و صناعة وتطوير الخدمات الجديدة ، والبعد التكاملي استنادا الى آراء وتصنيفات عدة اهمها :

Hamel & Prahalad,1994; Zhang,1998;McDermott,2003;Wang&Yang,2004;Menor& Roth,2008; Agh etal,2012 وفيما يتعلق بمتغير الاداء المصرفي فقد اعتمد الباحث بطاقة العلامات المتوازنة لـ (Kaplan & Norton) والمتضمنة اربعة منظورات وهي المالي والزبائن والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو. وشكل (1) يوضح مخطط الدراسة الفرضي .



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

ويتضح من الانموذج مايتي :

1- المتغير المستقل الاول المرونة الاستراتيجية ويرمز له بـ (X1) وابعاده :

- مناورات المبادأة (X11) ويرمز له بـ
- المناورات الاستثمارية (X12) ويرمز له بـ
- المناورات الوقائية (X13) ويرمز له بـ
- المناورات التصحيحية (X14) ويرمز له بـ

2- المتغير المستقل الثاني المقدرات الجوهرية ويرمز له بـ (X2) وابعاده :

- المشاركة في الرؤية ويرمز له بـ (X21)
- التعلم التنظيمي ويرمز له بـ (X22)
- صناعة وتطوير الخدمات الجديدة ويرمز له بـ (X23)
- البعد التكاملي ويرمز له بـ (X24)

3- المتغير المعتمد الاداء المصرفي ويرمز له بـ (Y) وابعاده :

- أ- المنظور المالي ويرمز له بـ (Y1)
- ب- منظور الزبائن ويرمز له بـ (Y2)
- ت- منظور العمليات الداخلية ويرمز له بـ (Y3)
- ث- منظور التعلم والنمو ويرمز له بـ (Y4)

خامسا- الفرضيات

تضمنت الدراسة الفرضيات التالية :-

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية X1 والمقدرات الجوهرية X2، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مناورات المبادأة والمقدرات الجوهرية بابعادها (المشاركة في الرؤية ، والتعلم التنظيمي ، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة ، والبعد التكاملي).
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الاستثمارية والمقدرات الجوهرية بابعادها (المشاركة في الرؤية ، والتعلم التنظيمي ، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة ، والبعد التكاملي).
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الوقائية والمقدرات الجوهرية بابعادها (المشاركة في الرؤية ، والتعلم التنظيمي ، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة ، والبعد التكاملي).
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات التصحيحية والمقدرات الجوهرية بابعادها (المشاركة في الرؤية ، والتعلم التنظيمي ، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة ، والبعد التكاملي).

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية X1 والاداء المصرفي Y ، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مناورات المبادأة و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)

- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الاستثمارية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الوقائية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات التصحيحية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)
- الفرضية الرئيسية الثالثة :**

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية X_2 و الاداء المصرفي Y ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في الرؤية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناعة وتطوير الخدمات الجديدة و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكاملي و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)
- الفرضية الرئيسية الرابعة :**

لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية X_1 و المقدرات الجوهرية X_2 مجتمعين و الاداء المصرفي Y .

الفرضية الرئيسية الخامسة :

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية X_1 في الاداء المصرفي Y ، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمناورات المبادأة في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)
- 2- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمناورات الاستثمارية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)
- 3- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمناورات الوقائية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)

4- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمناورات التصحيحية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو) **الفرضية الرئيسية السادسة :**

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية X2 في الاداء المصرفي Y ، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

1- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في الرؤية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)

2- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)

3- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لصناعة وتطوير الخدمات الجديدة في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)

4- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد التكاملي في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو)

الفرضية الرئيسية السابعة :

لا توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية X1 والمقدرات الجوهرية X2 مجتمعين في الأداء المصرفي Y .

سادسا- مجتمع البحث وعينته

تم اختيار قطاع المصارف التجارية الخاصة العراقية ميدانا للدراسة نظرا لاهمية الدور الذي يضطلع به هذا النوع من المؤسسات المالية في التنمية الاقتصادية. ومن الجدير بالذكر ، تعمل المصارف المذكورة وفق مجموعة من القوانين وهي ، قانون الشركات الخاصة رقم 21 لسنة 1997 وقانون البنك المركزي المعدل رقم 64 لسنة 1976 وقانون المصارف رقم 94 لسنة 2004 . وعلى العموم تمارس المصارف التجارية الخاصة الانشطة المصرفية التي اشارت اليها المادة 27 من قانون المصارف رقم 94 لسنة 2004* وكالاتي :

1- يجوز للمصارف ان تمارس الانشطة التالية رهنا باحكام وشروط ترخيصها او تصريحها الخاص بممارسة الاعمال المصرفية :

أ- تلقي ودائع نقدية (في شكل ودائع تحت الطلب ، او ودائع لاجل ، او انواع اخرى من الودائع) او أي اموال اخرى واجبة السداد سواء بفائدة او من دون فائدة .

ب- تقديم ائتمانات (سواء اكانت مكفولة او غير مكفولة بضمان او رهن) ، منها على سبيل المثال لا الحصر : ائتمانات المستهلكين والرهن العقاري ، وبيع الحسابات المستحقة بخضم ، بحق رجوع او

من دون حق رجوع ، وتمويل المعاملات التجارية ، بما في ذلك الاستيلاء (شراء صكوك قابلة للتداول بخصم بدون حق للرجوع) ، وخدمات التاجر التمويل .

ت- ان تشتري وتبيع لحسابها الخاص او لحساب الزبائن (بما في ذلك خدمات ضمان الاككتاب والسمسرة) ايا ممايلي : صكوك سوق النقد (بما في ذلك الشيكات والسفاتج (الكمبيالات) والسندات الاذنية وشهادات الايداع) ، والعملات الاجنبية ، والمعادن النفيسة ، وصكوك سعر الصرف والفائدة ، والسندات والاوراق المالية الاخرى القابلة للتحويل ، والعقود الآجلة واتفاقات المبادلة والعقود المستقبلية وعقود الخيار والمشتقات الاخرى المتعلقة بالعملات او الاسهم او السندات او المعادن النفيسة او اسعار الفائدة .

ث- عقد التزامات احتمالية ، بما في ذلك الضمانات وكتب الاعتماد لحسابها الخاص او لحساب الزبائن .
ج- تقديم خدمات المقاصة والتسوية والتحويل للنقد والاوراق المالية واوامر الدفع وصكوك الدفع (بما في ذلك الشيكات ، وبطاقات الائتمان والخصم والدفع الاخرى ، والشيكات السياحية ، والحوالات المصرفية ، والتحويلات السلوكية ، والمبالغ المدبنة والدائنة المرخص بها سلفا) .
ح- السمسرة النقدية .

خ- حفظ وادارة الاشياء الثمينة بما في ذلك الاوراق المالية .

د- تقديم خدمات استئمانية .

ذ- تقديم خدمات كمدير حافظة للاوراق المالية او كمستشار مالي او كوكيل او كاستشاري مالي .

ر- تقديم المعلومات المالية والخدمات المرجعية الائتمانية .

2- للبنك المركزي العراقي ان يقتضي من المصارف بحسب تقديره ورهنا بشروط يضعها ان تقوم بانشطة مصرفية من خلال كيانات تابعة لها ذات راسمال مستقل يملكها المصرف المعني ملكية كاملة او يملك اغلبيية اسهمها .

وقد تم اختيار عينة من المصارف باعتماد اساس علمي وهو متوسط حجم الودائع المصرفية المتحقق خلال السلسلة الزمنية (2007- 2011) ، اذ تم احتساب المتوسط المذكور لمجتمع الدراسة البالغ سبعة عشر مصرفا خاصا والمدرجة ضمن سوق العراق للاوراق المالية وجدول (1) يتضمن المصارف التجارية الخاصة مرتبة بحسب متوسط حجم الودائع المصرفية ، وقد تم اختيار المصارف الخمسة الاولى التي حققت اعلى المتوسطات كعينة للدراسة اذ تعد البيئة الداخلية والخارجية لعمل هذه المصارف الانسب لتطبيق متغيرات الدراسة واستبعد مصرف دار السلام الذي احتل التسلسل الرابع ضمن الجدول المذكور لرفض ادارة المصرف

فكرة قبول استبانة البحث وتوزيعها على العاملين. وبناء على ماتقدم ، فان المصارف التي شكلت عينة البحث هي (بغداد والشرق الاوسط العراقي للاستثمار و الشمال للتمويل والاستثمار و الائتمان العراقي و المتحد للاستثمار) ، وان عدد المصارف المذكورة يمثل 29% من المجتمع الاصلي للدراسة ، وهي عينة مقبولة من الناحية العلمية والاحصائية . وفيما يأتي وصف لخصائص افراد العينة واسلوب جمع البيانات والمعلومات .

جدول (1) تسلسل المصارف الخاصة على وفق متوسط حجم الودائع للمدة (2007-2011)

ت	اسم المصرف	متوسط حجم الودائع المصرفية دينار عراقي	سنة التأسيس	عدد العاملين عام 2011
1	بغداد	565065448753	1992	837
2	الشرق الاوسط العراقي للاستثمار	435023616693	1993	711
3	الشمال للتمويل والاستثمار	414562005105	2004	638
4	دار السلام للاستثمار	277402028758	1998	345
5	الائتمان العراقي	275508671720	1998	424
6	المتحد للاستثمار	173577677867	1994	369
7	الموصل للتنمية والاستثمار	140635868439	2001	350
8	الاستثمار العراقي	124250557400	1993	432
9	بابل	106547499940	1999	177
10	الخليج التجاري	97761079933	1999	522
11	التجاري العراقي	87298516449	1992	171
12	الاقتصاد للاستثمار والتمويل	86989188904	1999	1074
13	أشور الدولي للاستثمار	70516321550	2005	123
14	المنصور الاستثمار	69949487675	2005	186
15	الاهلي العراقي	49881979400	1995	246
16	الاتحاد العراقي	35842818632	2002	73
17	سومر التجاري	31727988365	1999	225

المصدر : من اعداد الباحث استنادا الى البيانات والحسابات الختامية للمصارف المذكورة

سابعا- خصائص افراد عينة الدراسة :

حُدثت خصائص افراد العينة وكما هو موضح في جدول (2) استنادا الى البيانات الواردة ضمن فقرة معلومات عامة في استمارة الاستبانة وقد اتسمت هذه الخصائص بالآتي :

جدول (2) خصائص افراد عينة الدراسة

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
1	الجنس	ذكور	53	53
		إناث	47	47
2	العنوان الوظيفي	رئيس مجلس الادارة	5	5
		مدير مفوض- وكيل مدير مفوض- معاون مدير مفوض	30	30
		مدير قسم	40	40
		مدير شعبة	21	21
		مدير فرع	4	4
3	سنوات الخدمة	5 فأقل	10	10
		6-10	28	28
		11-15	39	39
		16-20	10	10
		21-25	5	5
		26 فأكثر	8	8
		4	التحصيل الدراسي	إعدادية فأقل
دبلوم	24			24
بكالوريوس	74			74
ماجستير	-			-
دكتوراه	-			-
5	الاختصاص	ضمن الاختصاص (ادارة-محاسبة-اقتصاد-احصاء)	84	84
		خارج الاختصاص	16	16

أ- الجنس

بلغت نسبة الذكور (53%) ، في حين شكلت الاناث نسبة (47%) ، والفارق ليس كبيرا مما يؤثر ان الاناث تمتلك من المؤهلات بما يقارب الذكور التي تمكنها من العمل في المصارف وتبوء مواقع ادارية متقدمة.

ب- عنوان الوظيفة

وزعت استمارة الاستبانة على العاملين في المواقع الادارية المتقدمة والآخرين من اصحاب الخبرة في العمل المصرفي الذين تؤهلهم خبراتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وكما يظهر في جدول (2) ، فان نسبة (مدير قسم) في المصارف عينة الدراسة بلغت بنسبة (40%) ثم فئة (مدير مفوض – وكيل مدير مفوض – معاون مدير مفوض) بنسبة (30%) ، ثم تلتها فئة (مدير شعبة) بنسبة (21%) ، وفئة (رئيس مجلس ادارة) بنسبة (5%) ، واخيرا فئة (مدير فرع) جاءت بنسبة (4%) . ويلاحظ مما سبق كان التركيز عند توزيع الاستبانة على فئة المدراء ممن يمتلكون مواقع ادارية متقدمة تؤهلهم لاتخاذ قرارات استراتيجية على مستوى المصارف المبحوثة.

ت- سنوات الخدمة

يتضح من جدول (2) ان الفئة (11-15) قد احتلت اكير نسبة وهي (39%) ، ثم تلتها الفئة (6-10) لتشكّل مانسبته (28%) ، بعد ذلك جاءت الفئة (5 فأقل) والفئة (16-20) لتشكّل مانسبته (10%) ، ثم احتلت فئة (26 فأكثر) نسبة (8%) ، واخيرا احتلت الفئة (21-25) نسبة (5%) . نلاحظ مما سبق ان الافراد الذين لديهم سنوات خدمة من (15) سنة فما فوق تشكّل نسبتهم (62%) من افراد العينة ، وهذا يشير الى ان اكثر من نصف افراد العينة لديهم خدمة وظيفية تؤهلهم لاكتساب الخبرة اللازمة للعمل ، وكذلك القدرة على تولي المناصب الادارية في المصارف المبحوثة .

ث- التحصيل الدراسي

يظهر جدول (2) ان (74%) من افراد عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس ، وان (24%) يحملون شهادة الدبلوم ، و (2%) يحملون شهادة الاعدادية فاقل . من هذا يتضح ان نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس وهذا يدل على ان نسبة كبيرة جدا من العاملين في المصارف المذكورة يمتلكون المؤهلات العلمية والفنية اللازمة لممارسة العمل المصرفي . من جانب آخر ، لم يتضمن الجدول المذكور نسبة حملة شهادات الماجستير والدكتوراه ، مما يؤثر ضرورة اهتمام ادارات المصارف المذكورة بأستقطاب حملة الشهادات العليا ، وعلى وجه الخصوص في اختصاصات الادارة ، المحاسبة ، والاقتصاد من اجل توظيف قدراتهم العلمية في مجال اجراء الدراسات والبحوث التي تعزز النشاط المصرفي وترتقي بمستوى ادائه .

ج- الاختصاص

يتضح من جدول (2) ان نسبة (84%) من افراد العينة تتلاءم اختصاصاتهم الدراسية مع طبيعة العمل المكلفين به ، وبذلك يمكن القول ان هناك تطابق الى حد كبير بين المؤهل العلمي والعمل الوظيفي ، وهذا يمكن ان يفضي الى تهيئة فرص للابداع والابتكار في مجال العمل المصرفي .

ثامنا- اسلوب جمع البيانات والمعلومات :

اعتمدت الدراسة على عدد من الادوات الخاصة بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من اجل الوصول الى النتائج النهائية وتضمنت الآتي :

أ- الجانب النظري

اعتمد في تغطية الجانب النظري للدراسة على المصادر العربية والاجنبية بما في ذلك الكتب والدوريات ورسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه التي تم الحصول عليها من مواقع شبكة الانترنت ومن مكتبات الجامعات العراقية والعربية .

ب- الجانب التطبيقي

تمثلت مصادر الجانب التطبيقي بالآتي :

- 1-المصادر الرسمية : وتشمل التقارير السنوية التي تتضمن الميزانيات العمومية وحسابات الارباح والخسائر والكشوفات التحليلية والحسابات القومية ،فضلا عن معلومات اخرى ذات الصلة بالنشاط المصرفي .
- 2- استمارة الاستبانة : تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي، المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية والاداء المصرفي. وقد صممت الاستبانة في ضوء مشكلة واهداف الدراسة بالاعتماد على الادبيات التي وردت في الجانب النظري فضلا عن آراء السادة الخبراء والمحكمين انظر الملحق (1) . و جدول (3) يتضمن ملخص بمكونات استمارة الاستبانة والتي يمكن توضيح ملامحها بالآتي :

- المرونة الاستراتيجية : حُددت المتغيرات الفرعية للمرونة الاستراتيجية باربعة ابعاد وهي مناورات المبادأة والاستثمارية و الوقائية ، والمناورات التصحيحية
- المقدرات الجوهرية : حُددت المتغيرات الفرعية للمقدرات الجوهرية باربعة ابعاد اساسية وهي المشاركة في الرؤية و التعلم التنظيمي و صناعة وتطوير الخدمات الجديدة ، والبعد التكالمي.
- الاداء المصرفي : حُددت المتغيرات الفرعية للاداء المصرفي باربعة ابعاد اساسية وهي المنظور المالي و منظور الزبائن و منظور العمليات الداخلية ، و منظور التعلم والنمو .

جدول (3) ملخص مكونات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات	تسلسل العبارات	عدد العبارات	المصادر
اولا	معلومات عامة ابعاد المرونة الاستراتيجية مناورات المبادأة المناورات الاستثمارية المناورات الوقائية المناورات التصحيحية	أ-ح [28-1] 7-1 14-8 21-15 28-22	6 [28] 7 7 7 7	(Ansoff ,1975) (Adler ,1982) (Evans,1991) (Karri,2001)
ثانيا	ابعاد المقدرات الجوهرية المشاركة في الرؤية التعلم التنظيمي صناعة وتطوير الخدمات الجديدة البعد التكاملي	[56-29] 35-29 42-36 49-4 56-50	[28] 7 7 7 7	(Hamel & Prahalad ,1994) (McDermott,2003) (Wang & Yang,2004) (Sanhez,2004) (Menor & Roth ,2008) (Agh etal ,2012)
ثالثا	ابعاد الاداء المصرفي المنظور المالي منظور الزبائن منظور العمليات الداخلية منظور التعلم والنمو	[84-57] 63-57 70-64 77-71 84-78	[28] 7 7 7 7	(McWhorter,2001) (Kaskey ,2008) (Blackmon ,2008) (درغام و ابو فضة ، 2009) (ابو قمر ، 2009) (Dabbas ,2012)

ت- توزيع الاستبانة واستلامها

ومن الامور التي كانت محط اهتمام الباحث عند توزيع استمارة الاستبانة توضيح المفاهيم التي تضمنتها لافراد عينة الدراسة وعلاقة فقراتها بواقع النشاط المصرفي ، وقد تمثلت ثمرة الجهد الذي بذله الباحث في هذا المجال في دقة الاجابات ، واتضح ذلك من التقارب الكبير في اجابات افراد العينة عن فقرات الاستبانة حيث انعكس ذلك على الانحراف المعياري لتلك الاجابات ، علما ان نسبة الاجابة قد بلغت (100%) ويوضح جدول (4) عدد الاستثمارات الموزعة لكل مصرف ونسبة الاستجابة .

جدول (4) عدد الاستثمارات الموزعة

ت	المصارف عينة الدراسة	عدد الاستثمارات	نسبة الاستجابة
1	بغداد	20	%100
2	الشرق الاوسط العراقي للاستثمار	20	
3	الشمال للتمويل والاستثمار	20	
4	الائتمان العراقي	20	
5	المتحد للاستثمار	20	
	المجموع	100	

ث- الوسائل الاحصائية

لغرض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها ، تم الاستعانة بالانظمة والبرامج الجاهزة وهي نظام (Excel) وبرامج (SPSS v.20 ، AMOS v.20) ، وبهذا الخصوص فقد استخدم مجموعة من الادوات الاحصائية والتي قسمت على المجاميع الآتية:-

1- اختبار مطابقة اداة المقياس وتضمن استخدام الادوات الآتية :

- أ- كرونباخ الفا
- ب- التحليل العاملي التوكيدي

2- الوصف الاحصائي وتضمن استخدام الادوات الآتية :

- أ- الوسط الحسابي الموزون
- ب- الانحراف المعياري
- ت- شدة الاجابة
- ث- معامل الاختلاف

3- اختبار الفرضيات وتضمن استخدام الادوات الآتية :

- أ- مصفوفة الارتباط البسيط
- ب- تحليل الارتباط المتعدد
- ت- معادلة النمذجة الهيكلية

المبحث الاول : المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility

تمهيد

اصبحت الادارة الاستراتيجية على مدى الثلاثين سنة الماضية حقلا للبحث والممارسة الادارية ، وظهرت خلال فترة تطور مسيرة البحوث الاستراتيجية نماذج واطر مفاهيمية متنوعة تنافسية من جانب ، ومكملة لبعضها من جانب آخر ، وقد ساعدت هذه النماذج على نجاح المنظمات في البيئات المستقرة نسبيا ، الا ان فاعليتها اصبحت محدودة في مجال تهيئة منظمات الاعمال للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة . بعبارة اخرى ، عندما تصبح التغيرات البيئية على نحو متزايد غير معروفة ، او لايمكن تحديدها بوضوح ، سريعة التحرك ، ومتنوعة ، فان الاعتماد على المداخل التقليدية للاستراتيجية يعد امرا بالغ الخطورة ، مما كان دافعا الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمة بشكل اسهل واسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية .

لقد ساهمت النماذج التقليدية للاستراتيجية المتمثلة بالانموذج العقلاني Rational model ، التكيفي Adaptive model ، والانموذج التفسيري Interperative model ، في بلورة الاطر النظرية للمرونة الاستراتيجية . والاستراتيجية وفقا للانموذج العقلاني هي بمثابة خطة متكاملة ، وهذا ماتم التأكيد عليه من قبل العديد من الباحثين من اشهرهم (Chandler,1962) (Andrew,1971) اذ ركزا على ثلاث نقاط اساسية وهي تحديد الاهداف ، تخصيص الموارد ، وصياغة الخطط . علما ان هذه المفاهيم شكلت العناصر الاساسية للانموذج المذكور (Wheelen et al , 2012: 26-27) (Volberda ,2006 : 943-959).

ومما تجدر الاشارة له ، انصب اهتمام الانموذج العقلاني على تخطيط ماذا يفترض ان تفعل المنظمة بدلا من التخطيط على ما قد تكون قادره على فعله في المستقبل . ومن بين افتراضاته ايضا ، انه ليست هناك اية مشاكل في تنفيذ الاستراتيجية فيما اذا تمت عملية الصياغة بشكل صحيح ، وان دور الادارة في صياغة الاستراتيجية هو بمثابة الفاعل العقلاني ، وذلك من خلال اصدار التوجيهات اللازمة ، واجراء عملية تحليل شاملة للمتغيرات البيئية قبل الشروع بالفعل . (Bourgeois & Brodwin ,1984 :241-264).ومن هذا يتضح ان المرونة بحسب انصار الانموذج العقلاني تتجسد على الاكثر في قدرة المنظمة على تطوير الخطط بشكل سريع بهدف توقع التغيرات الجديدة . وبناء على ذلك ، يمكن القول ان الانموذج العقلاني يتسم بمحدودية تركيزه على المرونة الاستراتيجية .

في حين يركز الانموذج التكيفي (Mintzberg & Waters ,1985 :257-272) على تطوير امكانية المنظمة على التفكير الاستراتيجي والتعلم بدلا من التركيز على التخطيط المدروس والرقابة ، ومن قدرة المنظمة

هذه تتبثق الاستراتيجيات الفاعلة ، وان انبثاق هذا النوع من الاستراتيجيات يزيد من مرونة ادارة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الجديدة . ويحتل هذا النوع من السلوك اهمية خاصة عندما تتسم البيئة التي تعمل فيها المنظمة بعدم الاستقرار والتعقيد، وانه من الصعوبة فهمها او تحديدها ، لذلك ينظر انصار الانموذج التكيفي الى الادارة الاستراتيجية على انها عملية تتسم بنوع من الفوضى والاضطراب وعدم الترابط .

ومن هذا المنطلق ، فان الادارة الاستراتيجية هي بالضرورة عملية متشظية ، حيث تتبثق المبادرات من الانظمة الفرعية المختلفة للمنظمة، وتتولى الادارة العليا مهمة تحديد الاطر العامة للاستراتيجيات وتترك الخيارات مفتوحة قدر الامكان للمستويات التنظيمية الاخرى . وفيما يتصل بذلك ، فان المرونة ما هي الا موجود استراتيجي يستخدم لتسهيل عملية الاستجابة بشكل فاعل للتغيرات غير المتوقعة. (Volberda ,2006 : 950-951)

اما الانموذج التفسيري فانه يستعين بالمفاهيم ذات الصلة بحقل ثقافة المنظمة او الادارة الرمزية ، بهدف اعطاء بعدا اكثر عمقا للانموذج التكيفي . فمن خلال استخدام الرموز او الاطر المرجعية يستطيع من يصنع الاستراتيجية ان يؤثر في عملية تكوين اتجاهات ايجابية لدى المساهمين في صياغة او تنفيذ الاستراتيجية من اجل احراز النتائج التي تصبوا اليها المنظمة.

وبحسب الانموذج التفسيري فان الاستراتيجية هي بمثابة اطر مرجعية او برامج عمل تساعد اصحاب المصالح على فهم المنظمة والبيئة التي تعمل فيها . وبهذا الصدد فان السؤال الذي يطرح من قبل ادارة المنظمة يرتبط بكيفية تطوير اطر مرجعية او برامج عمل تستطيع المنظمة من خلالها التكيف للتغيير التنافسي ، وان عملية اختيار هذه الاطر وتفسيرها تعد بمثابة مهارة ابداعية وسياسية ، اذ ان الاطر المرجعية الابداعية تساعد على ايجاد البيئة اللازمة لانبثاق المبادرات الاستراتيجية المهمة . ووفقا لذلك ، فان المرونة هي قدرة تتسم بنوع من الخيال يمكن استخدامها في ايجاد الاطر المرجعية اللازمة لتشجيع المبادرات الاستراتيجية . (السيد، 2000 : 22-25) (Smircich & Stubbart ,1985:724-736)

يتضح من استعراض الأفكار الأساسية للنماذج المشار إليها في أعلاه ، ان المرونة تحتل أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح . فعن طريق المرونة الإستراتيجية تستطيع المنظمة تكيف استراتيجياتها او تغييرها بالشكل الذي يجعل منها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في اسواق منتجات المنظمات المنافسة لها . ونتيجة لذلك ، فقد ظهرت توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة منظمات الاعمال بشكل اسهل واسرع لكل حالات التغيير التي تحصل في المشهد التنافسي . وعليه فان وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية تنظر الى المرونة الاستراتيجية على انها موجود استراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع امرا صعبا والمفاجآت هي الاكثر احتمالا .

وعليه يركز هذا المبحث على الاطار النظري للمرونة و المرونة الاستراتيجية و ذلك من خلال الفقرات الآتية :

- اولا : مفهوم المرونة
 ثانيا : مفهوم المرونة الاستراتيجية
 ثالثا : اهمية المرونة الاستراتيجية
 رابعا: تصنيفات المرونة الاستراتيجية
 خامسا : مداخل المرونة الاستراتيجية
 سادسا : ابعاد المرونة الاستراتيجية

أولاً - مفهوم المرونة : Flexibility Concept

استخدم مفهوم المرونة على نطاق واسع من قبل الكتاب و الباحثين ، وطبق بطرائق مختلفة في العديد من حقول المعرفة ، وعلى الرغم من ذلك ، لا يوجد في الادبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال ، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الادارية الاخرى ، لاختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم .

ان اغلب تعاريف المرونة الموجودة في الادبيات السائدة ، مشتقة من تعاريف عامة ظهرت في حقول اخرى مثل البيولوجي ، والانثروبولوجي ، ونظرية النظم ، ومن ثم انتقلت الى العلوم الادارية (De Toni & Tonchia,2005:52). وان اهم ما يميز مفهوم المرونة وفقا لرأي (Sethi & Sethi ,1990 :289-320) هو التعقيد وتعدد الابعاد ، مما يجعل من الصعوبة تحديده بشكل دقيق ، واهم ماتوصلا اليه ، هو ان ادبيات التصنيع قد ساهمت الى حد بعيد بتشكيل وتاثير المفهوم الحالي للمرونة. وقد اكد (Eppink ,1978 :10-21) على ان الفهم والتصور الصحيح للمرونة يفترض ان يتضمن العوامل التي تزيد من امكانية المنظمة على الاستجابة الى التغيير ، والمرونة الفاعلة هي من الخصائص التي تجعل المنظمة اقل تائرا بالتغيرات البيئية ، او تمنحها القدرة على الاستجابة بشكل افضل للتغيرات البيئية غير المتوقعة . وفيما يتعلق بذلك ، فقد اشار بعض الباحثين الى وجود تداخل بين مفهوم المرونة ومفهوم المرونة الاستراتيجية ، ويعود سبب هذا التداخل الى ان اغلب التعاريف التي تناولت المفهومين قد ركزت على امكانية المنظمة على التكيف للتغيير البيئي . (Fahy & Smithee,1999:5)

ومن بين الباحثين الذين اكدوا على هذا الجانب من خلال تاثيرهم لمفهوم المرونة (Scott,1965:102) ، حيث عرف المرونة على انها تكيف المنظمة من خلال اجراء التغييرات الداخلية بهدف الاستفادة من التغييرات البيئية الموجودة . كذلك عرف (Mandelbaum,1978 : 31) المرونة على انها استجابة المنظمة لحالات التغيير من خلال القيام بالفعل المناسب . وبالنسبة لـ (Suarez et al ,1995 :26) فان المرونة تؤثر استجابة النظام بشكل مناسب للتغيير في الظروف . ويرى (Sanchez,1995:138) ان مفهوم المرونة يمثل تطور اساسي بالنسبة لادارة عدم التاكيد البيئي . ومن هذا المنطلق يعرف المرونة على انها استجابة المنظمة لطلبات البيئة

التنافسية المتنوعة . وبالنسبة لـ (De Toni & Tonchia,2005:526) فان المرونة هي بمثابة مصفاة تساعد المنظمة على مواجهة الاضطرابات البيئية ، او التكيف للتغيير .

ومن جانب آخر ، تناول البعض الاخر من الباحثين جوانب اخرى بالاضافة الى التغيير البيئي ، مثل امكانية المنظمة على تغيير سياساتها واجراءاتها ، وامتلاكها لقدرات ادارية ، وتلبية طلبات السوق ، وتحمل اقل قدر من الخسائر وغير ذلك . ومن بين هؤلاء الباحثين (Upton ,1994:73) حيث عرف المرونة على انها التكيف للتغيير او التفاعل مع تحمل اقل مايمكن من الخسائر في الوقت ، والجهد ، والكلفة او الاداء ، وقد بين ان صياغة تعريف للمرونة هو ليس بالامر اليسير ، طالما ان التعريفات الخاصة بهذا المفهوم غالبا ما تؤطر في ظل الحالة الادارية او المشكلة، ويتفق مع هذا التوجه (Aggarwal,1997 :26) ، اذ يرى ان المرونة تصف او تصور مدى تلبية المنظمة لحاجات السوق من دون الوقوع في حالة ارتباك وما يترتب على ذلك من تحمل وقت وكلف اضافية و ضعف في الاداء . ومن وجهة نظر (Rowe & Wright,1997:332) فان المرونة تعكس امكانية المنظمة على تغيير سياساتها وتطبيقاتها واجراءاتها بشكل سريع من اجل التكيف لمتطلبات البيئة المتغيرة والمختلفة . في حين يؤكد (Volberda & Rutges,1999 :101) على الامكانات الادارية للمنظمة ، وبحسب رأيه فان المرونة تمثل الدرجة التي تمتلك عندها المنظمة خبرات ادارية فعليه ومحملة متنوعة والتي تستطيع تفعيلها بهدف زيادة القدرة الرقابية للادارة وتحسين سيطرة المنظمة .

وهناك من ينظر الى المرونة على انها اكثر العوامل اهمية من حيث تحقيق الميزة التنافسية ، وهي غالبا ما ينظر اليها كاحدى الاسبقيات التنافسية مع الكلفة والجودة والابداع . وبقدر ماتكون الكلفة المنخفضة والجودة العالية مطلبا ضروريا للدخول الى الاسواق ، فان المرونة تمثل بالضرورة مفتاح تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Lau : 11-15 ، 1996) .

والجدير بالذكر ، ان ادبيات الادارة قد ركزت على ابعاد متنوعة للمرونة ، ومن الناحية التقليدية عد مفهوم المرونة مرادفا لمرونة الحجم ، والقدرة على تكيف حجم المخرجات للتغيرات التي تحدث في الطلب ، كذلك ارتبطت المرونة بالقدرة على تغيير وتطوير المنتجات وبعض المسائل الاستراتيجية مثل الدخول الى الاسواق او الصناعات الجديدة (Fahy & Smithee ,1999 : 1-30) . بعبارة اخرى استخدم مفهوم المرونة لوصف خصائص التصنيع التي تسمح لنظم التشغيل او التصنيع بالتعامل مع عدم التأكد البيئي . وبهذا الخصوص فقد عرف (Zelen ovich ,1982 :319) ، مرونة التصنيع على انها قدرة نظام التصنيع على التكيف للتغيرات البيئية ومتطلبات العملية . وينظر (Swamidass,1988 :22) الى مرونة التصنيع على انها تكيف نظام التصنيع بنجاح لظروف البيئة المتغيرة ومتطلبات العملية . في حين يرى (Goldhar et al,1991:243-259) مرونة التصنيع على انها وسيلة فاعلة في التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي ، ومن خلالها تستطيع المنظمات الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئات التي تعمل فيها عن طريق تغيير نوع ، مزيج او حجم المنتج . ووفقا

لرأي (Garud & Kotha ,1994 : 671)، فان مرونة التصنيع تمكن الشركات من تقويم او تحويل المنتجات بالحد الأدنى من التكاليف وبوقت ريادي بهدف الحصول على ميزة تنافسية على الآخرين . وعلى العموم ،تحدد مرونة التصنيع نتيجة تفاعل متغيرات عدة منها على سبيل المثال ، القدرات التكنولوجية ، والبنى التحتية ، والسياسات ، والاجراءات . فضلا عن حالات عدم التأكد حول الجوانب الكمية للانتاج مثل الحجم والمزيج ، فان مرونة التصنيع على مستوى المصنع ، كذلك تسمح بالتعامل مع حالات عدم التأكد ذات الصلة بالتغيرات النوعية التي تحصل في البيئة مثال ذلك ، التكنولوجيا الجديدة او التغيير في طلبات الزبون .

ومن الملاحظ ، ان تركيز الابحاث الحالية في هذا المجال اتسع نطاقه من التحليل على مستوى الوحدات التنظيمية الفرعية الى التركيز على الانظمة الداخلية ، وعلى وجه التحديد سلاسل التجهيز وشبكات اللوجستك . (Barad & Sapir,2003:155-170) علاوة على ذلك ، فقد تناولت ادبيات الادارة مفهوم المرونة في ضوء مصطلح التغيير الاستراتيجي او الهيكلية ، الذي تستطيع من خلاله المنظمة التكيف للتغيير البيئي . ويعد (Koontz & O' Donnell,1955 :65) من اوائل الباحثين الذين اكدوا على ضرورة تكيف المنظمات للظروف البيئية . ومنذ ذلك الحين بدأ الباحثين بشكل متزايد دراسة حالة التفاعل بين البيئة والمنظمة وضرورة التغيير التنظيمي (Burns & Stalker,1961:307) . ومن بين التعاريف التي وضعت في وقت مبكر في هذا المجال تعريف (Pugh etal,1963 :307) حيث عرف هؤلاء الباحثين المرونة التنظيمية على انها تعبير عن التغيير في الهيكل التنظيمي ، وقد حددوا ثلاث خصائص للمرونة التنظيمية ، وهي مقدار التغيير ويقصد به تحديد التغيرات الهيكلية وتقييم طبيعة واهمية هذه التغيرات بحيث يمكن التمييز بين منظمة تواجه تغيرات ثانوية واخرى تواجه تغيرات رئيسية . اما الخاصية الثانية هي سرعة التغيير وتشير الى مقدار التغيير الذي يحدث خلال مدة زمنية محددة ، أي بمعنى تحديد نطاق زمني مناسب يمكن استخدامه في اختبار التغيرات التي تحدث في هيكل المنظمة منذ بداية تأسيسها لغاية الوقت الذي يجري فيه الاختبار . وتشير الخاصية الثالثة الى مدى انفتاح المنظمة على الافكار المتواجدة في البيئة التي تعمل فيها ، ومدى رغبتها وقدرتها على استيعاب هذه الافكار. اما (Weick,1982) فيرى ان المرونة التنظيمية هي التكيف لاستغلال الفرص المتاحة في المستقبل . وان هذه الفرص قد تظهر عندما تحدث تغيرات بيئية ، والمرونة تتطلب تكيف التطبيقات او الممارسات الحالية وبشكل يوائم التغيرات البيئية . ووفقا لرأي Weick ، فان المرونة هي بالاساس عكس الاستقرار الذي يزود المنظمة بوسائل التعامل مع مايسمى بانتظامية العمل باستخدام ذاكرة المنظمة وقدرتها على التكرار ، ويرى ايضا ان المرونة الزائدة تجعل من غير الممكن بالنسبة للمنظمة الاحتفاظ بمعنى الهوية والاستمرارية ، والمنظمة تستطيع ان توفق بين الحاجة الى المرونة مع الحاجة الى الاستقرار.(Fellenz, 2008: 69)

ومن وجهة نظر (Sharma et al :2010 :52) فان المرونة التنظيمية تعكس امكانية المنظمة على التكيف لاستغلال الفرص المستقبلية . وان هذه الفرص قد تظهر فجأة عندما تحدث تغيرات في البيئة ، وقد تتطلب عدد من الاستجابات . وفي مثل هذه الحالة ، فان الامر يستلزم من المنظمة اكتشاف هذه التغيرات والاحتفاظ بمجموعة

كافية من الاستجابات غير المألوفة من اجل التكيف بشكل فاعل لها . وان المرونة التنظيمية تتطلب ايجاد بيئة داخلية تتسم بالقدرة على الاستجابة بشكل سريع لاي تغيير في السوق ، وكذلك للتهديدات والفرص المتوقعة وغير المتوقعة . ومن وجهة نظر (Lim et al ,2011: 226) تشير المرونة التنظيمية الى استخدام المنظمة للموارد والقدرات المتاحة لها بشكل فاعل للاستجابة او التكيف بالوقت المناسب للتغيرات البيئية من خلال عملية التعلم المستمر .

يتضح من الاستعراض السابق تعدد آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول مفهوم المرونة علما ان اغلب الآراء التي وردت بخصوص المفهوم تشير الى مدى امكانية استجابة المنظمة للتغيير والتعامل مع حالات عدم التاكيد ضمن نطاق محدود . وعلى العموم يمكن اجمال آراء الباحثين حول المرونة والتي سبق الاشارة اليها بالنقاط الآتية:

- تعكس استجابة المنظمة للتغيير البيئي .
 - امكانية المنظمة على تغيير سياساتها واجراءاتها وامتلاكها لقدرات ادارية يمكن عن طريقها تلبية طلبات السوق .
 - تغيير وتطوير المنتجات او وصف خصائص التصنيع التي تسمح لنظم التشغيل او التصنيع على التكيف للتغيرات البيئية ومتطلبات العملية ، أي بعبارة اخرى اقران المرونة بمفهوم مرونة التصنيع .
 - قيام المنظمة باجراء تغييرات هيكلية تستطيع من خلالها التكيف للتغيير البيئي .
- وعليه يعرف الباحث المرونة على انها " اسبقية تنافسية تعكس امكانية المنظمة على الاستجابة والتكيف للتغيرات التي تطرأ على الظروف التنافسية التي لها تأثير مهم على مستوى ادائها " .

ثانيا - مفهوم المرونة الاستراتيجية : *Strategic flexibility concept*

استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية ومنهم على سبيل المثال : Ansoff,1965 ; Harrigan,1985; Evans,1991;Hitt et al ,1998;Hitt et al,2011; Wheelen et al,2012;Yugiongetal,2013

وبعد Ansoff اول من تناول مفهوم المرونة التنظيمية كخيار استراتيجي ، حيث افترض ان خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة اطلق عليها بالادارة المفاجئة (Yongsun,1991 : 26) . ووفقا لرأي (Eppink : 10 : 1978) ، فان المرونة الاستراتيجية هي الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع . وقد عرف (Aaker : 74 : 1984 & Mascarenhas) المرونة الاستراتيجية على انها امكانية المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الجوهرية ، وغير المتوقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة . في حين يرى (Harrigan,1985:1) المرونة الاستراتيجية على انها تحديد امكانات المنظمة لاعادة ترتيب وضعها في السوق ، وتغيير خطط اللعبة ، او الغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي . وبالنسبة لـ

(87 : Hurry et al,1992) فان المرونة الاستراتيجية ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها . ومن الملاحظ ان اهم ما يميز التعاريف الواردة في اعلاه ، تركيزها على التغييرات البيئية التي تفرض على المنظمة محددات صعبة وطويلة الامد ، وتتطلب الشروع بعملية التكيف الاستراتيجي .

والجدير بالذكر ، ان المرونة الاستراتيجية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية الفعلية ، وقدرة صانعي الاستراتيجية على ادراك وتأطير الفرص والقيود المتأصلة في الظروف المعقدة للمنظمة ، وكذلك قدرتهم ورغبتهم في تحديد وتطوير والاخذ بنظر الاعتبار مجموعة من البدائل المهمة ، ومن ثم اختيار وتنفيذ هذه البدائل . وهكذا فان المرونة الاستراتيجية يمكن ان تقيد بعاملين ، يتمثل الاول منهما بعدد الخيارات الفعلية التي تسمح بها الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة ، وامكانية الحصول على الموارد الضرورية اللازمة لها (رأس مال ، معرفة كيف ، الدعم ... الخ)، اما المقيد الثاني للمرونة الاستراتيجية هو عدد الخيارات المعترف بها ويقصد بها عدد الخيارات الاستراتيجية التي يستطيع متخذي القرار تأطيرها وادراكها . ويشير ايضا إلى القرارات الموجودة والمعروفة ، فضلا عن القرارات الاستراتيجية المبتكرة او غير المألوفة ولدى متخذي القرار الرغبة على اخذها بنظر الاعتبار (Combe & Greenley,2004 : 1450-1480) (Sanchez & Mahoney ,1996 : 63-) (78) .

يضاف الى ذلك ، فان هناك تأطيرات اخرى للمرونة ضمن سياق الاستراتيجية فعلى سبيل المثال استخدم (Krijnen,1979 :65-75) مصطلح المرونة لوصف مدى امكانية هيكل المنظمة على تغيير مزيج السوق – المنتج . اما (Kogut & Kulatilaka,1994:123-139) فقد اطلق على الامكانات التي تتمتع بها المنظمات العالمية على تحويل الانتاج عبر الحدود بين الوحدات الفرعية التابعة لها والموجودة في مختلف البلدان بالمرونة التشغيلية ، والتي يمكن النظر على انها اكثر اطر المرونة الاستراتيجية تحديدا او وضوحا . علما ان هناك عدد من الباحثين في مجال الاستراتيجية وسع من التأطير النظري للمرونة المشار اليه في اعلاه من خلال تضمينه بعد آخر هو البعد التقييمي (Evaluation dimension) وقد وصف هؤلاء المرونة على انها الاستجابة للظروف البيئية وتتميز بقدرتها على احداث التغيير . في حين استخدم (Jennings ,1987:23) مصطلح المرونة التنظيمية لوصف الامكانات الريادية للمنظمة والتي تتطلب القدرة على الادراك لاحداث التغيير المفيد . اما (Hitt et al 26 : 1998) ، فقد عرفوا المرونة الاستراتيجية على انها استجابة المنظمة للظروف التنافسية التي من خلالها تطور و تحافظ على الميزة التنافسية .

ان هذه المفاهيم المتنوعة تتضمن بعد تقييمي والمتمثلة بـ (ناجح ، مفيد ، ميزة تنافسية) . ومن الانتقادات التي توجه الى هذا النوع من المفاهيم، هو ان تضمين البعد التقييمي في تعريف المرونة الاستراتيجية يتطلب توافر معرفة حول مخرجات كل خيار ، الا ان هذه المعرفة غير متاحة في ظل ظروف تتسم بالتعقيد والدينامية وعدم التأكد . ومن الملاحظ ، ان بعض افكار الاستراتيجية المعاصرة ذات الصلة بالمرونة قد اتخذت منحى مختلفا

حول المرونة الاستراتيجية من خلال عدم الاخذ بنظر الاعتبار المنظمة ككل ، بل الفعاليات المتعددة على مستوى التحليل الداخلي للمنظمة مثال ذلك شبكات الاعمال وسلاسل التجهيز ك مجال للمرونة الاستراتيجية (Hulsann et al,2008 : 19-26).

و يستعرض جدول (5) مجموعة من التعاريف للمرونة الاستراتيجية من قبل عدد آخر من الكتاب و الباحثين

جدول (5) تعاريف المرونة الاستراتيجية وفق آراء مجموعة من الكتاب و الباحثين

ت	اسم الباحث	المرونة الاستراتيجية
1	Ansoff,1965 :65	تتكون المرونة الاستراتيجية من المرونة الداخلية (السيولة) ، والمرونة الخارجية (التنوع).
2	Aaker&Mascarenhas, 1984: 74	التكيف للتغيرات البيئية الاساسية الغامضة والسريعة الحدوث والتي لها تأثير مهم على اداء المنظمة .
3	Galbraith,1990 :56	تغيير تكنولوجيا التصنيع الاساسية بشكل سريع وفاعل بين مختلف التسهيلات وعلى المستوى المحلي والدولي .
4	Evans,1991 :69	ادارة الاوضاع المتقلبة وغير المستقرة بشكل ملائم .
5	Das & Elango 1995 : 62	استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في البيئة وفي الوقت المناسب ، وبالطريقة الملائمة مع كل مايتصل بالقوى التنافسية في السوق.
6	Lau,1996: 11	استجابة المنظمة الى حالات عدم التأكد من خلال تعديل اهدافها ودعم معرفتها وقدرتها .
7	Volberda,1996 :363	الامكانيات الادارية التي يمكن نشرها لمواجهة التغيرات غير المألوفة والتي لها نتائج بعيدة الامد ، وتتطلب الحاجة الاستجابة اليها بسرعة .
8	Buckley & Casson 1998 :23	اعادة توزيع الموارد بسرعة ويهدوء للاستجابة للتغيرات البيئية.
9	Harrigan,2001:102	تغيير المنظمة لموقعها في السوق من اجل تعديل خططها او استراتيجياتها.
10	Hamel & Valikangas 2003 : 54	اعادة ابتداء نماذج الاعمال والاستراتيجيات كلما حدث تغيير في الظروف.
11	Shimizu & Hitt, 2004 :45	الامكانيات التي تستطيع من خلالها المنظمة تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتوجيه الموارد بشكل سريع نحو الفعاليات الجديدة بهدف الاستجابة للتغير والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير.
14	Combe &Greenley 2004 :1458	استجابة المنظمة والتكيف بشكل تنابعي للتغيير البيئي.
12	Zhang,2006:85	تعكس الاستجابة الاستباقية للمنظمة لحالات التغيير التي تحصل في البيئة التنافسية وبما يساعد على تطوير و / او المحافظة على الميزة التنافسية.
13	Roberts & Stockport 2009 : 29	تعبير عن الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنظمة ، ومدى الاستفادة من هذه الخيارات .
15	Hitt et al,2011:13	مجموعة من الامكانيات التي تستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الدينامية ومعالجة عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها.

16	Wheelen et al, 2012 : 13	امكانية المنظمة على التحول من استراتيجية الى اخرى .
17	Yugiong et al,2013:27	تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والامكانات الدينامية بطريقة فاعلة في الحاضر /المستقبل من اجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير .

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه

من هذا يتضح ان مفهوم المرونة الاستراتيجية يختلف عن مفهوم المرونة وذلك من حيث ارتباطه المباشر بمتغيرات عدم التأكد البيئي ، فضلا عن علاقته بجوانب تمثل اهمية استراتيجية بالنسبة لمنظمات الاعمال.

وبناء على ماتقدم يمكن ان نستنتج ان المرونة الاستراتيجية :

- خيار استراتيجي يستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة .
- تكيف المنظمة للتغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة .
- الاستجابة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة .
- آلية تمكن المنظمة من التحول من استراتيجية الى اخرى وبأقل الكلف .
- تطوير الموارد الاستراتيجية بأسلوب فاعل وبما يضمن تحسين كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف بشكل مستمر للتغيير .

وعليه يعرف الباحث المرونة الاستراتيجية على انها " الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير المتنوعة التي تحصل في البيئة التي تعمل فيها وبما يساعد على تحقيق و المحافظة على الميزة التنافسية " .

ثالثا - اهمية المرونة الاستراتيجية : *Importance of strategic flexibility*

اصبحت المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع تحتل اهمية خاصة في بيئة الاعمال التنافسية، اذ يمكن عن طريقها انجاز الشئ الصحيح في الوقت المناسب وبشكل جيد بدلا من انجاز الشئ الخاطئ بشكل جيد ، او انجاز الشئ الصحيح في الوقت غير المناسب ، وبهذا الصدد ، فان المتطلبات المتضاربة لبيئة الاعمال الحالية ، تتطلب من منظمات الاعمال تلبية حاجات الزبائن من خلال الحفاظ على علاقة مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين ، فحالات عدم التأكد البيئي التي تتولد من الاضطراب البيئي والمتمثل بالدينامية والتعقيد تعد الان مبدأ وليس استثناء . (Duncan,1972:313-327)

اما (Evans ,1991 : 69) ، فانه يرى ان الابداعات التقنية وعدم استقرار السوق وسلسلة الاحداث المهمة التي تحدث يوميا هي التي تقدر الحاجة الى المرونة للاستجابة للاحداث المتوقعة وغير المتوقعة ، وتعد المرونة الاستراتيجية بشكل خاص امرا هاما بالنسبة لمجالات التكنولوجيا المتقدمة لما تتميز به المنتجات وعمليات التصنيع والاسواق ومنافذ التوزيع والحدود التنافسية من حالة تغيير مستمر .

وبحسب رأي (Lau ,1996 : 11-15)، فان المرونة الاستراتيجية هي بمثابة قدرة دينامية تساعد المنظمة على التكيف والتغيير عبر الوقت من اجل المحافظة على التنافسية في الامد البعيد ، فالمرونة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالتحول من استراتيجية الى اخرى من دون اسبقية تنافسية ، وتتضمن التزاما بعيد الامد بالموارد و خطة العمل .

ومن هذا المنطلق ، فان اهم ماتحتاج اليه المنظمة من اجل البقاء في البيئة التنافسية هو المرونة الاستراتيجية ، اذ تستطيع من خلالها تحديد حالات عدم التاكيد في السوق ، وتحقيق العديد من الفوائد ، من ابرزها القدرة على خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها بشكل مستمر ، وبطريقة تتفوق على دهاء المنافسين ، وان انجاز مثل هذه القدرة يتطلب من ادارة المنظمة فهما واسعا لبيئة الاعمال الداخلية والخارجية بهدف الحصول على المعلومات التي هي بحاجة اليها في تطوير الموارد والقدرات الدينامية بشكل منظم . (Hitt et al,1998 : 22-) (42)

ويرى (Yonggui & Lo ,2003 : 34-59)، ان اهمية المرونة الاستراتيجية تكمن في مساعدة المنظمات على مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة ، من خلال منحها الامكانيات اللازمة لادارة مختلف فعاليتها في ظل هذه الظروف . فضلا عن ان الحاجة الى المرونة تكون اكبر في اسواق المنتجات العالية التقنية ، وعلى وجه الخصوص في ظل ظروف عدم التاكيد البيئي . من جانب اخر ، تساهم المرونة الاستراتيجية الى حد بعيد في زيادة قابلية المنظمات على الاستجابة بفاعلية لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة عبر عملية التفاعل المستمرة بينها وبين الزبائن .

وقد اشار (Bhandari etal ,2004 : 11) الى ان مداخل التخطيط الاستراتيجي التقليدية التي تنظر الى هيكل الصناعة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية تثير اليوم تساؤلات عدة ، بسبب ضعف مرونة المنظمات في الاستجابة للتغيرات الرديكالية التي تحدث في البيئة الخارجية . وفيما يتعلق بذلك ، فقد اكدت الكثير من الدراسات والابحاث على اهمية الدور الذي يمكن ان تلعبه المرونة في ضمان نجاح المنظمات في البيئات المضطربة .

ويرى (Harrigan) ، ان المرونة الاستراتيجية تمكن منظمة الاعمال من المنافسة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح ، فعندما يتحول بعض زبائنها او كلهم من منتجاتها الى منتجات منظمات

منافسة لها ، فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع تكيف استراتيجياتها او تغييرها وبالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في اسواق منتجات المنظمات المنافسة لها . (De Toni & Tonchia , 2005 : 532) .

وبالنسبة لـ (Zhang,2006 : 85-87) ، تكمن اهمية المرونة في تحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية ، فعلى المستوى الوظيفي تعد المرونة الاستراتيجية امرا حيويا بالنسبة للعديد من الاستراتيجيات التشغيلية ، منها على سبيل المثال ، استراتيجيات الايحاء الواسع ، والتفوق العملياتي ، والتصنيع الرشيق وغير ذلك . وعلى مستوى وحدات الاعمال ، فان المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمة على تجنب المقايضة بين الكلف المنخفضة والتميز وعرض منتجات ذات جودة عالية . وعلى مستوى المنظمة ، فان تطوير المرونة الاستراتيجية وتنفيذها يتضمن اجراء تحسينات مستمرة في العمليات التنظيمية والتكنولوجية للمنظمة . فضلا عن التعلم المستمر للمعرفة التنظيمية والقدرات والمهارات .

واشار (العواودة ، 2007 : 43) ان المرونة الاستراتيجية تحقق للمنظمات ، وعلى وجه الخصوص منظمات الاعمال مكانة متميزة في السوق وتزيد من قدرتها على الدفاع عنها ، فضلا عن ان المرونة الاستراتيجية تساعد هذا النوع من المنظمات على تحديد معالم السوق المستهدف وخصائصه بالشكل الذي ينسجم مع طبيعة المنتجات ونوعها . اذ انه ليس من المعقول ان تستطيع المنظمة تلبية حاجات ورغبات جميع قطاعات الزبائن للسوق المستهدف . فمن خلال تحديد الاهداف والتركيز على قطاع او عدد محدود من قطاعات السوق تزداد قدرة المنظمة على تطوير منتجاتها ، وبما يؤدي الى تحقيق حاجات ورغبات الزبائن بشكل افضل .

ووفقا لرأي (Ussahawanitchakit & Sriboonlue ,2011: 162-165) ، تتجلى اهمية المرونة الاستراتيجية كونها من الادوات المهمة التي تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها ، والاداء المتفوق في بيئة الاعمال التي تتسم بالدينامية والتنافسية . وبهذا الخصوص فان المنظمات التي تمتلك مرونة استراتيجية كبيرة تكون قادرة على ادارة الازمات الاقتصادية والسياسية بفاعلية من خلال تبني المنهج الاستباقي او التفاعلي في الاستجابة لتهديدات السوق والفرص المتاحة . فضلا عن ان المرونة الاستراتيجية هي بمثابة عامل النجاح الرئيس في خلق قيمة للزبون وبشكل مستمر ، وتلعب دورا مهما في ادراك الخيارات الاستراتيجية وخلقها .

واستنادا الى ماتقدم من مفاهيم واره يمكن القول ان اهمية المرونة الاستراتيجية تتجلى في النقاط الاتية :

1- المساهمة في زيادة امكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئـة الخارجية .

1- توليد الامكانات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الازمات .

- 2- تساعد المنظمة على توحيد الموارد الخارجية والداخلية ودمجها بشكل فاعل وبما يؤدي الى خلق اكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية ، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية .
- 3- خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة اليها ، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة .
- 4- تساعد المنظمة على التحول من استراتيجية الى اخرى ، وباقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة او في الاداء ، والالتزام بعيد الامد بالموارد وخطه العمل .
- 5- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل افضل .

رابعا- تصنيفات المرونة الاستراتيجية : *classifications of strategic flexibility*

تضمنت ادبيات الادارة الاستراتيجية تصنيفات عديدة للمرونة الاستراتيجية ، وبهذا الخصوص يعد (Ansoff,1965) اول من صنف المرونة الاستراتيجية الى نوعين وهما المرونة الداخلية Internal Flexibility والمرونة الخارجية External Flexibility ، وبحسب رأيه فان المرونة الداخلية توجد عن طريق السيولة ، حيث ان السيولة تزود المنظمة بالمقدرة على الامتصاص والاستجابة للتطورات غير المرغوبة ، ووضعها بالمكان الذي يمكن من خلاله استغلال التوجهات المرغوبة عند حدوثها . اما المرونة الخارجية فانها توجد من خلال التنوع Diversification ، وهي على نوعين مرونة دفاعية ومرونة هجومية . والمرونة الخارجية الدفاعية تعني المشاركة في اسواق متعددة للمنتج وكذلك التكنولوجيا . اذ انه في حالة تعرض احد هذه الاسواق او التكنولوجيا للانهيان او الهجوم ، يكون باستطاعة المنظمة التحول باتجاه البدائل الاخرى . اما المرونة الخارجية الهجومية فأنها تعني المشاركة في تقنيات مختلفة وتطوير مقدرات البحث والتطوير بحيث تكون المنظمة في موقع قادرة على استغلال التطورات الحديثة. (Malone ,1986 : 38-44)

اما (Eppink ,1978 : 9-15) ، فقد ميز بين ثلاثة انواع من المرونة هي :

- 1- المرونة التشغيلية Operational Flexibility : يستخدم هذا النوع من المرونة في اجراء التغيرات المألوفة ، والتي غالبا ما تقود الى تغيير مؤقت في مستوى نشاط المنظمة . وفي مثل هذه الحالة ، لا يوجد تحول او تغيير اساسي في العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها .
- 2- المرونة التنافسية Competitive Flexibility : تعد هذه المرونة ضرورية للتفاعل مع التغيرات التي تحدث في البيئة المباشرة وعلى عكس التغيير التشغيلي ، فان التغيرات التنافسية تسبب تحولات رئيسية في المركز السوقي للمنظمة او الصناعة ، مثال ذلك تقديم منتج جديد ، او دخول منافسين جدد .

3- المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility : المرونة الاستراتيجية ضرورية للتصدي للتغيرات الاستراتيجية الموجودة في البيئة غير المباشرة ، والتي يمتد تأثيرها الى المكونات المباشرة للمنظمة . واهم ما يميز هذا النوع من التغيرات انها غير مألوفة ودينامية وطارئة ، وهي تتطلب اهتمام مباشر من اجل حماية المنظمة من تأثيراتها الخطيرة . وخير مثال على التغيير الاستراتيجي ظهور تكنولوجيا جديدة تتسم بالردكالية .

في حين يرى (Yongsun ,1991 : 46-52) ان المرونة الاستراتيجية تضم اربعة انواع من المرونات وهي :

1- مرونة التصنيع Manufacturing Flexibility : قدرة وحدة الاعمال على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في طلبات السوق ، وذلك بالتحويل من منتج الى آخر ، من خلال استخدام الفعاليات والسياسات التنسيقية . وخير مثال على ذلك ، القدرة على التكيف للتغيير الذي يحصل في التكنولوجيا ، والقدرة على تكيف او تعديل كمية الانتاج .

2- المرونة الهيكلية التنظيمية Organizational Structural : يساعد الهيكل التنظيمي على فهم فيما اذا كانت وحدة الاعمال تمتلك مرونة استراتيجية ام لا . ومن الملاحظ ، انه لا يمكن تنفيذ مرونة التصنيع بشكل فاعل ، الا اذا دعمت بهيكل تنظيمي ملائم . ومن هذا المنطلق يمكن تعريف المرونة الهيكلية التنظيمية على انها القدرة على مواءمة التغيير البيئي مع سلوك الادارة المناسب او الترتيبات الهيكلية . ومن اجل امتلاك القابلية على التكيف للبيئة المضطربة فان الامر يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الاعمال وكذلك المنظمة . وبالطبع فان الهيكل العضوي يمنح مرونة اكبر للمنظمة من الهيكل الآلي .

3- المرونة التسويقية Marketing flexibility : يشير هذا النوع من المرونة الى امكانية وحدة الاعمال على تسويق المنتج الى الزبائن الموجودين او الزبائن الجدد في ظل ظروف التغيير البيئي . ومن اهم ما يجب ان يتميز به هذا النوع من المرونة هو ضرورة ان تميز وحدة الاعمال منتجاتها عن منتجات المنافسين .

4- المرونة المالية Financial flexibility : يقصد بالمرونة المالية استخدام الموارد منقوصة الاستخدام للتخفيف او الحد من وطأة تأثير العوز المالي خلال مدد الاضطراب البيئي . ان الاستثمار في الموارد الراكدة يمكن ان يحسن من قدرة المنظمة على التكيف لعدم التأكد ، وللظروف البيئية غير المعروفة التي تحدث في المستقبل . ومن بين اهم ما يتضمنه هذا النوع من المرونة هو امكانية رفع الموارد الرأسمالية بعيدة الامد ، وتعديل العمليات والانشطة الاستثمارية لتوليد العوائد .

اما (Sanchez ,1995 : 71 -72) فقد صنف المرونة الاستراتيجية الى نوعين وهما:-

1- مرونة الموارد Resources flexibility : الموارد التي تمنح المنظمة امتيازات استراتيجية من اجل تعقب طرائق العمل البديلة للاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية . وتتميز مرونة الموارد بثلاث خصائص

مهمة وهي نطاق الاستخدامات البديلة التي يمكن استخدام الموارد فيها ، وكلفة ، وصعوبات التحول من استخدام الى آخر .

2- مرونة التنسيق Coordinating Flexibility : مدى امكانية المنظمة على اعادة تشكيل سلسلة الموارد ، واعداد تعريف استراتيجيات المنتج . ان هذا النوع من المرونة يركز على تحديد وتشكيل ونشر موارد المنظمة الخارجية والداخلية بشكل فاعل ، وبما يؤدي الى خلق اكبر قيمة ، والحصول على عوائد استثنائية وتحقيق ميزة تنافسية . وعلى العموم ، وبحسب رأي (Sanchez) ، فان المرونة الاستراتيجية تعتمد بصورة مشتركة على كل من مرونة موارد المنظمة وعلى المرونات التي تتمتع بها في استخدام هذه الموارد في تنفيذ مجموعة الفعاليات والانشطة الخاصة بها .

ووفقا لرأي (Madhavan,1996:32-40) فان المرونة الاستراتيجية تتكون من ستة مكونات (Component) وهي :

1- المكون الادراكي Cognitive Component : ويقصد به مدى رغبة المديرين الاستراتيجيين في

المنظمة على الاخذ بنظر الاعتبار البدائل الاستراتيجية الحالية بشكل جدي . أي بعبارة اخرى ، ان الرغبة في اجراء تغييرات في الاستراتيجية الحالية ترتبط بشكل مباشر بالمرونة الإدراكية التي تتمتع بها الادارة العليا في المنظمة وبشكل غير مباشر بالمكونات الاخرى للمرونة .

2- المكون السياسي Political Component : يشير الى نطاق الخيارات المهمة التي تستطيع المنظمة تنفيذها بدون ان تثير مقاومة او معارضة قوية من قبل اصحاب المصالح .

3- مكون الموارد Resource Component : يعني امكانية المنظمة في الوصول ، وامتلاك الموارد التي تتميز بتعدد استخداماتها.

4- المكون التنظيمي Organizational component : ويقصد به الخصائص التنظيمية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي والنظم ، والثقافة التي تمثل الموارد غير الملموسة في المنظمة وتنسم بالتعقيد وصعوبة التقليد .

5- المكون التنافسي Competitive Component : يشير الى نطاق الخيارات المتاحة في البيئة التنافسية للمنظمة ، وان هذا المكون يرتبط بمستوى المرونة الذي يسمح به المنافسون للمنظمة

6- المكون المؤسسي Institutional Component : ويقصد به العوامل الضبطية او التنظيمية ، والعوامل الاجتماعية . وخير مثال على ذلك ، التعليمات الخاصة بمنع تجميع الرساميل الصادرة من قبل الحكومة الامريكية ، تاخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمات الامريكية عند اقامة التحالفات الاستراتيجية ،

والمثال الثاني تسريح العاملين من العمل في اوقات الكساد يحظى بقبول اجتماعي ويعد مصدرا لمرونة المنظمات الامريكية .

واعتمد (Narasimhan & Das ,2000: 875-893) ثلاثة مستويات في تصنيفهم للمرونة وهي:

1- المرونات على مستوى الورشة / الآلة ، وهي المرونات التشغيلية Operational Flexibilities وتضم مرونة الآلة ، ومرونة المواد ، ومرونة الروتين ، ومرونة البرنامج .

2- المرونات على مستوى المصنع ، وهي المرونات التقنية Technical Flexibilities ، وتتكون من مرونة الحجم ، ومرونة التعديل ، ومرونة المزيج .

3- المرونات على مستوى المنظمة ، وهي المرونات الاستراتيجية Strategic Flexibilities ويدخل ضمن هذا النوع من المرونات مرونة المنتج الجديد ، ومرونة التسويقالخ.

اما (Abbott & Banerji,2003: 2-4) قد اقترحا ثلاثة انواع من المرونة الاستراتيجية وهي:

1- المرونة التسويقية Marketing flexibility : امكانية المنظمة على بيع منتجاتها الرئيسية في الاسواق المحلية والعالمية وان يكون لها وجود قوي في هذه الاسواق .

2- المرونة الانتاجية Production flexibility : قدرة المنظمة على تصنيع وتزويد الاسواق بالمنتجات والخدمات بأقصر وقت وانتظار وبكلفة تنافسية .

3- المرونة التنافسية Competitive flexibility : قابلية المنظمة على المنافسة في الاسواق العالمية والمحلية التي تتسم بالمنافسة الشديدة . فالتحول التكنولوجي او التحرك الاستراتيجي للمنافسين في سوق معين يؤدي الى تغير قواعد اللعبة التنافسية . والمنظمة القادرة على الاستجابة للسلوكيات الجديدة للمنافس يكون من السهل عليها نشر الموارد المهمة واستخدام الاستراتيجيات المتنوعة المتاحة للتنافس بفاعلية .

يتضح مما تقدم ،تنوع وجهات نظر الكتاب و الباحثين حول تصنيف المرونة الاستراتيجية ، وهي بذلك لاختلفت عن المفاهيم الادارية الاخرى ، وهذا يعود الى اختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها الى مكونات المرونة الاستراتيجية.

Strategic Flexibility Approaches

خامسا- مداخل المرونة الاستراتيجية :

تتضمن ادبيات الادارة الاستراتيجية مداخل عديدة للمرونة الاستراتيجية ،يمكن استعراضها كما يأتي :

(Ratanapornsiri,2003:41-49)

1- المدخل الوظيفي

Functional Approach

ينظر الى المرونة الاستراتيجية وفق المدخل الوظيفي على انها مرونة تصنيعية ، ونتيجة لذلك ، فان جزء كبير من الابحاث والدراسات كرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع ، وترتبط الافكار التي يستند اليها المدخل الوظيفي بنظام الانتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الامريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات ، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم . وقد تطلب ذلك استثمارات ضخمة في تصنيع معدات ومكائن متخصصة ، الا ان العقبات الاقتصادية والتكنولوجية اعاققت قدرة الشركة المذكورة على عرض مزيج متمايز من المنتجات ، وان الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الانتاج الواسع المتماثلة حفز الحاجة الى المرونة ، مما استلزم الانحراف عن مفهوم الانتاج الواسع . وهذا بالطبع تطلب من منظمات الاعمال اجراء تغييرات مهمة من اجل تبني نظم تصنيع وعمالة مرنة (Upton, 1994: 74-84). وان التركيز على المرونة في التصنيع افضى الى طرح العديد من التصنيفات للمرونة من قبل الباحثين فعلى سبيل المثال ، اقترح (Suarez et al, 1995 : 25-32) ثلاثة انواع للمرونة وهي المزيج ، المنتج الجديد ، الحجم. وتقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في وقت محدد ، في حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد المدة الزمنية او عدد الاشهر بدءا بالمرحلة المبكرة لتصميم النموذج الاولي للمنتج ولغاية المدة الزمنية التي يتم فيها انتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع . وهذا يعني انه كلما كانت الفترة الزمنية قصيرة كلما كانت مرونة المنتج الجديد اكبر. اما مرونة الحجم فتشير الى القدرة على تنويع الانتاج من دون ان يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج . وتقاس مرونة الحجم من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر مدة زمنية محددة . وقد اختبر هؤلاء الباحثين العلاقات المتداخلة بين هذه الانواع الثلاثة في البيئة الصناعية، وكذلك تأثير مجموعة من العوامل المتمثلة بتكنولوجيا الانتاج ، تقنيات ادارة الانتاج ، العلاقة مع المجهزين ، ادارة الموارد البشرية ، وتطوير المنتج على انواع المرونة المشار اليها في اعلاه .

ومع ان التركيز في هذا المجال ، كان الهدف منه تحسين مرونة نظم التصنيع ، الا ان الاتفاق الشائع بين الباحثين هو ان مرونة التصنيع المستقلة عن الخواص المرنة الموجودة في المجالات الاخرى للمنظمة لا يمكن ان تحقق ميزة تنافسية بمفردها ، فعلى سبيل المثال ، العديد من انصار مرونة التصنيع يؤكدون على ان التصميم المرن للتنظيم يسمح باستجابات سريعة للاستفادة من قدرات التكنولوجيا المتقدمة. (Goldhar et al, 1991 : 243-251)

2- مدخل التغيير التنظيمي Organizational Change Approach

يعكس التغيير التنظيمي تغييرات مقصودة في استراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية . وفيما يتعلق بذلك ، يؤكد بعض الباحثين على التغييرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية ، ومن بين هؤلاء (Thompson , 1967) (Burns & Stalker , 1961) ،

وان اهم ماتوصلوا اليه هو انه لا يوجد اسلوب امثل لصياغة الهياكل التنظيمية ، بل ان الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة . في حين تؤكد مجموعة اخرى من الباحثين منهم على سبيل المثال (Pfefeer & Salancik ,1978) (Meyer & Scott ,1985) ، على التغيرات الهيكلية التي تحيد مصادر عدم التاكيد البيئي ، ووفقا لوجهة نظرهم ان الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية . وعلى الرغم من اختلاف تأكيد المجموعتين من الباحثين ، الا انهما يتفقان على ان اكبر المنظمات واقواها هي التي تمتلك قدرة اكبر على التكيف في ظروف التغيير البيئي . اذ ان الحجم والقوة يمكنان المنظمات من خلق وحدات متخصصة في التعامل مع المشاكل البيئية المستجدة ، وان هذا النوع من المنظمات يكون لديه مرونة اكبر من المنظمات الصغيرة والمنظمات الاقل قوة .

من جانب آخر ، انتقدت مجموعة ثالثة من الباحثين من بينهم (Freeman,1982)(Brittain&Freeman,1980) (Hanan & Freeman ,1977) ، وجهة النظر السائدة حول علاقة المنظمة بالبيئة ، حيث يرى هؤلاء ان تكيف الهياكل التنظيمية للتغيرات البيئية يحدث على المستوى الكلي ، وانه من غير الممكن للمنظمة ان تتكيف بشكل مناسب للتغيير البيئي بمعزل عن المنظمات الاخرى ، وان المنظمات الكبيرة والاكثر قوة نادرا ما تجري تغييرات سريعة في استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية من اجل التوافق مع التغيير البيئي . وهذا يعني ان المنظمات تستجيب ببطئ نسبي للتهديدات والفرص التي تحدث في البيئات التي تعمل فيها . وبالنسبة لهم فان مفهوم المرونة يعني التوافق بين القدرات السلوكية للمنظمة ومتغيرات البيئة . فضلا عن ، انهم لا يؤمنون ايضا بوجود نمط مثالي للهيكل التنظيمي يمكن تبنيه من قبل جميع المنظمات . (Yongsun ,1991 : 22-25)

وعلى العموم ، فان البحث التنظيمي يركز في الوقت الحاضر على محددات المرونة التنظيمية ذات الصلة ببعض الجوانب التنظيمية مثل المركزية ، الرسمية ، المسح البيئي ، الهوية التنظيمية ، الروتين التنظيمي ، سلوكيات القيادة ، التفويض ، القيم الثقافية وغيرها كمحددات للمرونة التنظيمية . Edmondson et al . 2001:85-716 ; Feldman & Pentland,2003:44-118 ; Hatum & Pettigrew,2006 :115 .

3- مدخل المناورات الاستراتيجية *Strategic Manoeuvres Approach*

لاحظنا من خلال عرض مفهوم المرونة وفق المدخل الوظيفي ان انصار المدخل المذكور قد ناقشوا المرونة من وجهة نظر التصنيع فقط . ان التركيز على التصنيع واهمال المجالات الاخرى قد اضعف من قدرة المدخل المشار اليه على ادراك احتمالية وجود المرونة في المجالات الاخرى للمنظمة . كذلك الحال بالنسبة لمدخل التغيير التنظيمي حيث ركز على الجوانب التنظيمية والهيكلية فقط ، مما كان دافعا للعديد من الباحثين الى تاثير المرونة على شكل مفهوم متعدد الابعاد . ومن ابرز الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة وفق هذا المنظور دراسة (Strategic Flexibility For High Technology Manoeuvres:A) (Evans ,1991: 69-83) ، الذي استنبط من خلال الافكار التي طرحها مدخلا شاملا للمرونة الاستراتيجية (conceptual Frame Work) ،

، وقبل عرضه للابعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية للمدخل المذكور ، بين ان هناك عددا من المصطلحات يتداخل مع مفهوم المرونة ، وان معاني هذه المصطلحات تختلف بحسب السياق الذي تستخدم فيه ، وشكل (2) يوضح المعاني الرئيسية والثانوية للمصطلحات المذكورة .

المعاني المختلفة	الخضوع للضغط	استيعاب الظروف الجديدة	قابلية التعديل او التكيف
مصطلحات ذات صلة			
Adaptability	التكيفية	β	α
Agility	الخفة	α	β
Corrigibility	قابلية التصحيح	β	α
Elasticity	المطوعة	α	β
Hedging	التحوط	β	α
Liquidity	السيولة	β	α
Malleability	القدرة على امتصاص الصدمات	β	α
Plasticity	اللدونة	α	β
Pliability	الليونة	β	α
Resilience	سهولة التراجع	α	β
Robustness	المتانة	α	β
Versatility	التفنن	α	β

شكل (2)

α : معنى رئيسي يعرف المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم المرونة الاستراتيجية

β : معنى ثانوي

Source: Evans, J. S " Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual frame work" , Journal of Management studies ,vol.28,No.1,1991. p:75

وقد اشار في تحليله لمعاني المصطلحات المذكورة ، ان هذه المعاني تعكس الطبيعة المعقدة لمفهوم المرونة الاستراتيجية . فعلى سبيل المثال ، في بعض الحالات يستخدم مصطلح المرونة ليبدل على الليونة Pliability ، او المطواعية Malleability ، أي القدرة على تحمل الصدمات من اجل العودة الى الوضع العادي عندما ترجع الامور الى وضعها السابق . كذلك يعكس مصطلح المطاطية Elasticity مثل هذا المعنى للمرونة ، وهو كذلك يتضمن القدرة على التعديل او التكيف . وهذا ايضا ما يشير اليه مصطلح السيولة Liquidity ، أي امكانية تحويل الموجودات الى شكل آخر بدون تحمل كلف التحويل .

وعلى العموم ، ان بعض هذه المصطلحات يشير الى امكانية البقاء بصرف النظر عن التغيرات الخارجية ، في حين يشير البعض الآخر الى اعادة النظر في الموقف في ضوء المستجدات او تبني موقف استباقي لاحداث وضعا جديدا . ومن هذا المنطلق ، يبدو انه من المناسب القول ان مفهوم المرونة متعدد الاشكال او المعاني لان الخواص التي تمكن شكل معين من المرونة في ظرف معين ، لايمكن ان تكون مناسبة للتعبير عن هذا الشكل في ظروف او حالات اخرى . وبحسب وجهة نظر Evans فان لمفهوم المرونة الاستراتيجية بعدين مميزين وهما البعد الزمني Temporal dimension ، والبعد القسدي Intentional dimension ، ويضم البعد الاول توجيهين وهما التوجه الاستباقي (Ex ante Mode) ، ويقصد به التهيأ او الاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل ، بينما يشير التوجه التفاعلي (Ex Post Mode) الى الشروع بالتكيف اثناء او بعد حدوث التغيير . والبعد الثاني ، هو الآخر يتكون من نمطين وهما ، النمط الهجومي (Offensive Mode) ، ويشير الى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص ، في حين يعني النمط الدفاعي (defensive Mode) امكانية صد التحركات الضارة او تصحيح الاخطاء السابقة .

واهم ما قام به (Evans) هو توحيد المصطلحات المختلفة التي سبق الاشارة اليها من خلال تأطير مفهوم المرونة الاستراتيجية بمحاذاة ابعاد التحركات التي تتخذ قبل او بعد حدوث التغيير في البيئة ، ووضع المنظمة الهجومية او الدفاعية . وكما في شكل (2) فان المصطلحات التي سبق الاشارة اليها يمكن تصنيفها ضمن احد الابعاد الاربعة للمرونة الاستراتيجية ، فعلى سبيل المثال ، المتانة (Robutness) تدل على الوضع الدفاعي/ الاستباقي (Defensive/Ex ante) ، وهي تعني تزويد المنظمة بالامكانية على الصمود بوجه النتائج المتمخضة عن الحالة غير المتوقعة من اجل بقاء الاستراتيجية في وضع حيوي بالرغم من المتغيرات التي حصلت في البيئة . اما سهولة التراجع (Resilience) تدل على الوضع الدفاعي / التفاعلي (Defensive/Ex post) ، ويقصد به تزويد المنظمة بقدرة تعويضية بهدف الرجوع الى الوضع الحيوي السابق . من جانب آخر ، فإن التحوط (Hedging) يدل على الحالة الدفاعية/ الاستباقية (Defensive/Ex ante) ، وهو يشير الى الممارسة التي تحقق الضمان للمنظمة في حالة حدوث حالة ضرر محتملة ، وهي بذلك شكل من اشكال المرونة الدفاعية الاستباقية . في حين يزود التفنن (Versatility) المنظمة بمخزون من الاستجابات المتنوعة في التعامل مع

الحالات او الظروف غير المتوقعة بأسلوب او طريقة هجومية تطور قبل معرفة طبيعة الحالة الطارئة . (Karri , 2001: 20-28)

من هذا يتضح ان بعض المفاهيم ذات الصلة بمفهوم المرونة ضمن ابعاد شكل (3) تصنف ضمن مربع دون غيره ، في حين ، ان البعض الآخر من المفاهيم بما في ذلك، المرونة الاستراتيجية فإنه بالامكان تصنيفها ضمن اكثر من مربع من مربعات الشكل المذكور .

		البعد الزمني	
		استباقي	تفاعلي
البعد القضي	هجومية	<u>مناورات المبادأة</u> الخفة التفنن	<u>المناورات الاستثمارية</u> السيولة المطواعية
	دفاعية	<u>المناورات الوقائية</u> المتانة التحوط	<u>المناورات التصحيحية</u> قابلية التصحيح سهولة التراجع

شكل (3)

الاطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر Evans

Source: Evans, J. S," Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual frame work" , Journal of Management studies ,vol.28, 1,1991.p:76

ومن الملاحظ ، ان الاطار المفاهيمي المشار اليه في شكل (3) يعكس بعدي المرونة الاستراتيجية وهما البعد الزمني والبعد التوجيهي ، والابعاد الفرعية لكلا البعدين . في حين تمثل المربعات الاربعة المناورات التي تمارس

ضمن نطاق الابعاد المذكورة ، وهي مناورات المبادأة والاستثمارية والوقائية والتصحيحية . وسيتم تناول المناورات المذكورة لاحقا ضمن فقرة ابعاد المرونة الاستراتيجية .

يتضح من الاستعراض السابق تباين وجهات النظر التي تستند اليها مداخل المرونة الاستراتيجية . لقد ركز المدخل الوظيفي على مرونة التصنيع فقط لارتباطه بنظام الانتاج الواسع ، الا ان النظر الى هذا النوع من المرونة بشكل مستقل عن خصائص المرونة الموجودة في مجالات المنظمة الاخرى ، كان سببا في عدم امكانية المنظمات على سد حاجة السوق من المنتجات المتميزة . وعلى العكس من ذلك ، فقد انصب اهتمام انصار مدخل التعبير التنظيمي على الابعاد الهيكلية والتنظيمية . وقد جاء مدخل المناورات الاستراتيجية ليعطي بعدا اكثر عمقا للمدخلين السابقين عبر تحديد العديد من المصطلحات التي تتداخل معانيها مع المرونة والتي تعكس الطبيعة المعقدة لمفهوم المرونة الاستراتيجية . يضاف الى ذلك تأكيد مدخل المناورات على ان معنى المرونة الاستراتيجية والمصطلحات المرادفة يختلف بحسب السياق الذي يستخدم فيه .

Dimensions of strategic flexibility

سادسا- ابعاد المرونة الاستراتيجية:

لم يعثر الباحث الا على عدد محدود من الابحاث والدراسات التي تناولت موضوع ابعاد المرونة الاستراتيجية بشيء من التفصيل ، كما هو الحال بالنسبة لبعض مفاهيم الادارة الاستراتيجية . وفيما يلي نستعرض آراء هؤلاء الباحثين حول الموضوع وكالاتي :

اقترح (Aaker & Mascarenhas,1984 : 74-82) ثلاثة ابعاد لتحقيق المرونة الاستراتيجية وهي التنوع Diversification ، والاستثمار Investment في الموارد منقوصة الاستخدام ، وخفض الالتزامات الخاصة ، Reduction of specialized commitment ، وفيما يتعلق بالتنوع ، فانه من الممكن ان يتضمن المشاركة في اسواق – منتجات ، وتكنولوجيات متعددة ، فاذا اخفق احدهم ، فانه من الممكن الاعتماد على الخيارات الاخرى . وخير مثال على ذلك ، تطوير التكنولوجيا التي تمكن المنظمة من الوصول الى تطبيقات متعددة . كذلك يتضمن التنوع انماط تنظيمية تكون اكثر استجابة للبيئة مثل الوحدات اللامركزية .

وبخصوص التنوع ايضا فقد سبق وان اقترح (Ansoff,1965:58) المرونة الخارجية وهي من حيث المضمون تعد مصطلحا مرادفا للتنوع ، وبحسب رأيه تتحقق المرونة الداخلية عن طريق زيادة السيولة ، اذ ان السيولة تزود المنظمة بالقدرة على الاستيعاب والاستجابة للتطورات غير المرغوبة ولكي تكون بالموقع الذي يمكن من خلاله استغلال التوجهات المرغوبة عند حدوثها . وعلى العموم ، فان الموجودات السائلة هي الموجودات التي يمكن تحويلها بسهولة الى نقد ، وان الحفاظ على السيولة يساعد المنظمة على التفاعل بسرعة مع الفرص الاستثمارية الجديدة . فضلا عن الحفاظ على الطاقة الفائضة في التصنيع ، و الكادر التنظيمي او البحث والتطوير هو كذلك يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل سريع للتغير البيئي .

(Mankelwicz,1992: 28-30). وان الموجودات منقوصة الاستخدام يمكن ان تحسن قدرة المنظمة على التكيف للظروف البيئية غير المعروفة في المستقبل وقد اطلق (Chakravarthy,1982:35) على عملية التحول الخاصة هذه بمبدأ التكيف من اجل تمييزها عن العمليات المتعلقة بموائمة المنظمة مع الظروف البيئية السائدة . وقد اشار (Aaker&Mascarenhas,1984 : 76-77) الى ان الاثر العكسي للاحداث او الاتجاهات غير المرغوبة يمكن الحد منها من خلال تخفيض الالتزام الخاص بتوجيه الموارد نحو استخدامات معينة من دون غيرها . اذ ان الالتزام العالي بهذا النوع من الاستخدامات يخلق حواجز مثيرة ، وينجز على حساب المحافظة على المرونة.

في حين تناول (Dixon etal ,1990) ، اربعة ابعاد للمرونة الاستراتيجية وهي :-

- 1- النوعية Quality : امكانية المنظمة على التعامل مع الاختلافات في المواد المشتراة وصنع منتجات بنوعيات مختلفة .
- 2- المنتج Product : امكانية المنظمة على انتاج منتجات جديدة بسرعة وبكلفة قليلة، فضلا عن تحويل او تعديل المنتجات الموجودة .
- 3-الخدمة Service : القابلية على تغيير محتوى الطلبية او تأريخ التسليم وكذلك تغيير كمية الانتاج الكلي وتعديل جودة المنتجات في مدة معينة من الوقت بتكاليف اضافية محدودة.
- 4- الكلفة Cost : القدرة على تغيير مزيج المواد والجهد ورأس المال المستخدم في الانتاج .

(De Toni & Tonchia ,2005 :516-525)

وحدد (Stalk et al,1992: 63-65) خمسة ابعاد للمرونة الاستراتيجية وكالاتي :-

- 1- السرعة Speed : امكانية الاستجابة بسرعة الى طلبات السوق او الزبون ودمج الافكار والتكنولوجيات الجديدة بالمنتجات .
- 2- الاتساق Consistency : القدرة على انتاج منتج لا يخفق في اشباع توقعات الزبائن .
- 3- الفطنة Acuity : رؤية البيئة التنافسية بشكل واضح بهدف توقع حاجات ورغبات الزبون الجديدة والاستجابة لها.
- 4- الخفة Agility : مدى قدرة المنظمة على التكيف المتزامن للعديد من بيانات الاعمال المختلفة .
- 5- الابداعية Innovativeness : مدى امكانية المنظمة على توليد افكار جديدة وتوحيد العناصر الموجودة بهدف خلق مصادر جديدة للقيمة .

اما تصنيف (64 : 1995 , Das & Elango) ، فقد تضمن ثلاثة ابعاد وكالاتي :-

1- سرعة التغيير Speed of change : أي ماهو مدى سرعة المنظمة في الاستجابة للتغيرات في السوق ، وهل نستطيع قياسها بالوقت اللازم لتنفيذ التغيير في العناصر الاساسية لستراتيجية المنظمة . وعندما يتم الاتفاق على سرعة الاستجابة ، فان الامر يتطلب من المديرين تقييم كلفة التغيير .

2- كلفة التغيير Cost of change : يتضمن هذا البعد قياس ومقارنة الكلفة المستهدفة من قبل المنظمة ، وهذا يستلزم مقارنة الكلفة بالعوائد التي يمكن ان تتحقق جراء زيادة المرونة ، أي معرفة فيما اذا كانت تكاليف الاستجابة المرنة تعادل ام انها اكبر من الزيادة التي قد تحصل في الايرادات المتحققة .

3- درجة التغيير Degree of change : يعد من العوامل المهمة في تقييم المرونة الاستراتيجية . فعندما تلتزم المنظمة بدرجة معينة من المرونة في الاستراتيجية الخاصة بها ، يصبح هذا الالتزام عنصرا مفيدا يستلزم من المديرين اختيار سلسلة من خيارات معينة دون غيرها .

وتناول (Golden & Powell,2000: 376-379) ، اربعة ابعاد اساسية للمرونة الاستراتيجية وكالتالي :

1- البعد الزمني (Temporal Dimension) : وهو يمثل البعد الاول للمرونة الاستراتيجية ، ويقصد به مدة الوقت الذي تستغرقه المنظمة في الاستجابة للتغيرات البيئية . فعلى سبيل المثال ، ووفقا لرأي (Eppink,1978) هناك ثلاثة انواع من التغيير البيئي وهي تغيير تشغيلي، وتنافسي وتغيير استراتيجي . اما (Gustavsson,1984) فقد صنف المرونة بالاعتماد على الوقت الى ثلاثة فئات وهي مرونة تشغيلية Operational ، وتكتيكية Tectical ، ومرونة استراتيجية Strategic . وبحسب رأيه ، ان المشاكل التشغيلية هي مشاكل قصيرة الامد ، مثال ذلك ، النقص غير المتوقع في المواد الاولية . اما المشاكل التكتيكية فانها متوسطة الامد ، مثال ذلك التغيير في التصميم او معدل الانتاج . في حين تكون المشاكل الاستراتيجية بعيدة الامد، وخير مثال على ذلك ، الاستثمار في المكننة او التوسع في الاعمال .

اضف الى ذلك ، فقد اقترح (Upton,1991) ، ثلاثة مستويات للمرونة الزمانية وهي المرونة التشغيلية ، ويقصد بها امكانية اجراء التغيير بشكل يوحى وكأنه اجراء متوقع . اما المستوى الثاني فانه يمثل المرونة التكتيكية ، وهي تشير الى القدرة على اجراء التغيير او التكيف بين الحين والآخر ، والقيام بالتغييرات التي تحتاج الى بعض الجهود والالتزام . في حين يشير المستوى الثالث الى ان المرونة الاستراتيجية والتي يقصد بها امكانية القيام بتغييرات بعيدة الامد ، وتتضمن تغييرات مهمة وتحتاج الى رأس مال ، وهي عادة ما تحدث بشكل غير نظامي ، او في فترات تبعد عن بعضها بعدد محدد من السنوات .

2- بعد المدى (Range Dimension) : ان هذا البعد يعكس الدرجة التي عندها تكون المنظمة قادرة على التكيف للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة . وبهذا الخصوص يرى (Eppink,1978) ، ان المرونة تمثل

استجابة استراتيجية للتغيرات غير المتوقعة . في حين ينظر (Krijnen,1979)، الى المرونة على انها استجابة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة ، والمنظمة المرنة ، هي التي تمتلك القدرة على التكيف لضمان حيويتها بشكل مستمر .

من جهة اخرى ، اقترح (Carlsson,1989) نوعين للمرونة ، وقد اطلق على النوع الاول بنمط (I) ، والثاني بنمط (II) . وبحسب رأيه ، فان المرونة من نمط (I) ، ترتبط بمفهوم المخاطرة ، وتتضمن التخطيط لمواجهة الاحداث المتوقعة . اما المرونة من نمط (II) فترتبط بعدم التاكيد ، وكيفية الاستفادة من الفرص المتاحة والاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في السوق . وباختصار فان البعد الثاني للمرونة يقيس نطاق الخيارات المتاحة للاستجابة للتغيير البيئي . ان هذا البعد يتضمن مجالين مهمين وهما النطاق الذي خطط له ، والآخر الذي لم يخطط له .

3- البعد القصدي (Intentional Dimension) : يشير هذا البعد الى المستوى الذي تستطيع المنظمة عنده ان تتخذ موقف هجومي او دفاعي تجاه التغيرات البيئية (Evans,1991) فالمنظمة التي تمارس الدور الهجومي تسعى من خلاله السيطرة على التغيير البيئي ، وقد يكون الهدف من وراء ذلك ، كسب ميزة تنافسية . من جانب آخر ، فان المنظمة التي تتبنى المنهج الدفاعي تسعى الى التعامل مع التغيرات بعد حدوثها بهدف الحد من تأثيرها .

4- بعد التركيز (Focus Dimention) : يشير البعد الرابع للمرونة الى المجال الذي تخلق فيها المرونة . وبهذا الخصوص اقترح (Ansoff,1965) ، نوعين للمرونة الاستراتيجية وهي المرونة الداخلية والمرونة الخارجية .

وشخص (Shimizu & Hitt ,2004 : 44-59) ، ثلاث مراحل بوصفها ابعاد للمرونة الاستراتيجية وهي :-

- 1- مرحلة الاهتمام Attention Stage : ويقصد بها قدرة المنظمة على الاهتمام بالتغذية العكسية .
- 2- مرحلة التقييم Assessment Stage : وتشير الى مقدرة المنظمة على جمع البيانات السلبية بشكل موضوعي وتقييمها .
- 3- مرحلة الفعل Action Stage : وتعني مقدرة المنظمة على المبادرة واجراء التغيير بشكل كامل في الوقت المناسب حتى في حالة عدم التأكد .

وبقدر تعلق الامر بالدراسة الحالية اعتمد الباحث مدخل المناورات الاستراتيجية لـ (Evans ,1991) ، الذي جمع بين بعدين اساسيين للمرونة الاستراتيجية وهما البعد الزمني والبعد القصدي . وضمن هذين البعدين حدد اربعة انماط وهي الاستباقي والتفاعلي والهجومي والدفاعي . وقد استنبط ضمن هذه الدائرة اربعة مناورات استراتيجية . وبما ان المدخل المذكور قد تم تناوله بالتفصيل ضمن مداخل المرونة الاستراتيجية لذا سيقصر الحديث على المناورات التي تضمنها كمتغيرات فرعية للمرونة الاستراتيجية وكالاتي :

Evans ,1991: 69-89 ; Karri,2001:20-28; Pauwels & Matthyssens ,2004 : 497-500

Preemptive Manoeuvres

1- مناورات المبادأة

تستخدم مناورات المبادأة بهدف التعجيل في احداث التحولات ، وان طبيعة هذا النوع من المناورات قد تتمثل بتوجيه ضربة للمنافسين ، او املء قواعد جديدة للاندماج في مجال معين . وفي البيئة التكنولوجية ، فإن هذا النوع من المناورات يتطابق مع ما اطلق عليه (Heideggre,1977) ، بنشاطات اعادة تشكيل ، او اعادة صياغة ، لاحداث شئ جديد ، مثال ذلك الابداع الرديكالي ، او قناة توزيع مبكرة او غير مألوفة للمنافسين ، يمكن من خلالها تغيير طبيعة المجال الذي تعمل فيه المنظمة .

ومن طرائق انجاز المرونة الاستراتيجية من خلال هذا النوع من المناورات ايجاد نطاق من الخيارات قبل ظهور الحاجة اليها ، وكذلك القدرة على تطوير قاعدة في متابعة البدائل المختلفة . وهناك امثلة كثيرة حول هذا النوع من المناورات ، مثال ذلك تصميم نظام او منتج يأخذ بنظر الاعتبار الحاجات الجديدة للمستخدم ، او التطورات التكنولوجية في المستقبل . ومن الطرائق الاخرى كذلك ، تبني سياسة عدم الاعلان المسبق او الافصاح عن المنتج الجديد .

ان المنظمات التي تقوم بمثل هذه المناورات هي منظمات ريادية ذات هياكل عضوية تركز على المنتج او / السوق ، وهي بالطبع تتبنى المنهج الهجومى الاستباقي من خلال ممارستها للنشاطات المحفوفة بالمخاطر بهدف التأثير على المنافسة بين المتنافسين . كذلك ، فان هذا النوع من المنظمات يسعى بشكل مستمر الى وضع معايير جديدة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه ، وتكون قادرة على النمو في مجالات متعددة في المستقبل .

2- المناورات الاستثمارية Exploitative Manoeuvres

غالبا ماتجد المنظمات نفسها في وضع تظهر فيه الظروف والخيارات بشكل مغاير للتصورات الاولية ، فعلى سبيل المثال ، ان تحظى المنظمة بضربة حظ ، او ان تكون في المكان والوقت المناسبين ، تمثل احداث غير متوقعة يفترض تمويلها او استثمارها من قبل المنظمة . ومن هذا المنطلق ، فان المرونة الاستراتيجية بالمعنى النفعي تتحقق من خلال المناورات الاستثمارية .

والجدير بالذكر ، ان المناورات الاستثمارية تركز على مجالات السوق - المنتج ، ولذلك فان المنظمات تؤكد على تعزيز موقعها في السوق مع التركيز على انتاجية عالية وكفاءة في الكلف ، وخلق القيمة من خلال الابداع في المنتجات / الخدمات ، او انظمة العمل ، وبدون احداث أي تغيير في هيكل الصناعة . حيث تبحث المنظمات عن الفرص غير المستغلة ضمن الهيكل الحالي للصناعة . وهي بذلك تعتمد انظمة التصنيع المرنة التي يمكن من خلالها استغلال أي من الفرص التي قد تظهر بسبب التغير الذي يطرأ على طلب المنتج او كلفة التجهيز . وفيما يتعلق بذلك ، فان الخيارات التي تسمح للمنظمات بالانتظار ، والترقب قبل الشروع بأي تصرف ، هي فعاليات تدخل ضمن نطاق المناورات الاستثمارية .

3- المناورات الوقائية Protective Manoeuvres

عندما تحتل المنظمة موقعا تسعى من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، فان الامر يتطلب منها الاحتراس من الاضرار المحتملة التي قد تنشأ نتيجة الدخول في مشاريع عالية المخاطرة ، او توقع حصول تغيير متطرف في شدة المنافسة . وفي مثل هذه الظروف يكون من الحكمة الحصول على بعض اشكال التأمين ، او المحافظة على التوجه الوقائي من التراجع . وبالمعنى الدفاعي ، اكد عدد من الباحثين على ان المرونة الوقائية مماثلة لمضمون الحكمة القائلة (عدم وضع جميع البيض في سلة واحدة) او بعبارة اخرى ، يتطلب الامر من المنظمة ضرورة تبني استراتيجية التحوط .

هناك صور مختلفة لهذا الشكل من اشكال المرونة ، فعلى سبيل المثال ، توقعات النمو السريع للأسواق ، او احداث تغيير في المعايير الصناعية ، قد يحث المنظمة على تعزيز قدراتها التكنولوجية الداخلية من خلال الاستحواذ على منظمة اخرى ، او من خلال الحصول على تراخيص الملكية .

والنوع الآخر من المرونة الوقائية يتمثل بالحركة داخل المحيط التكنولوجي لضمان استمرار تجهيز بعض الاجزاء الاساسية من خلال ضمان الحصول على دعم ، او مصادر اضافية ، في حال حدوث نمو للسوق بشكل اسرع مما هو متوقع . على سبيل المثال ، وكما هو الحال مع انواع المرونة الاخرى، فان المناورات الوقائية غالبا ماتتطلب توحيد العديد من النشاطات المختلفة .

4- المناورات التصحيحية Corrective Manoeuvres

فضلا عن الاحداث الطارئة فان الحالات التي تهدد بقاء المنظمة قد تنشأ ايضا جراء اسباب عديدة ، منها على سبيل المثال ، الاخطاء السابقة ، او التحركات التنافسية الضارة ، وفي بعض الاحيان مهما كانت قوة الحماية او صلابة المقاومة يحدث الضرر . ومن هذا المنطلق ، فان المرونة الاستراتيجية بالمعنى التصحيحي يشير الى توليد القدرات المطلوبة لانقاذ المنظمة من الموت ، او لتمكين المنظمة من البقاء خلال مدة الازمات . ومن الملاحظ ، فان المنظمات عادة ماتتشرع بالمناورات التصحيحية بشكل متكرر ، ضمن اطار سعيها للاستجابة للمنبهات التي تستلمها من البيئة .

فعندما تواجه المنظمة تغيرات كبيرة تستخدم النشاطات التصحيحية ، وقد تكون هذه الفعاليات سريعة ، وهي في واقع الحال ، تمثل محاولة من اجل ضمان البقاء . والمنظمات التي تستخدم هذا النوع من الفعاليات تعتمد عادة على الهياكل الآلية كآليات رقابية ، علما انها تنظر الى البيئة على انها مصدر عدم تأكد ، او بعبارة اخرى لايمكن السيطرة عليه .

وبما ان الاطار المذكور بابعاده المختلفة يعكس ابداعا فكريا في مجال المرونة الاستراتيجية ، اذ يستطيع الباحث من خلاله النظر الى المرونة من زوايا متعددة وفق رؤيا شاملة . مما كان دافعا للدراسة الحالية على تبني المناورات الاربع المشار اليها في اعلاه كأبعاد او متغيرات فرعية لمتغير المرونة الاستراتيجية .

يتضح من الاستعراض السابق وجود تداخل كبير على مستوى مفاهيم المرونة وانواعها وابعادها بشكل عام ، والمرونة الاستراتيجية بشكل خاص ، مما جعل من الصعوبة الاتفاق على معايير محددة بشكل دقيق للمرونة الاستراتيجية وهذا بالطبع يعود لاسباب منها على سبيل المثال لا الحصر ، وجود بعض الباحثين من ينظر الى المرونة الاستراتيجية على انها احدى انواع المرونة العامة ، في حين ينظر آخرون اليها على انها تمثل الاطار العام ، ويدخل ضمن هذا الاطار جميع او غالبية انواع المرونات الاخرى . وهذا يعود الى ان المرونة كظاهرة ادارية لا تختلف عن الظواهر الاجتماعية بشكل عام ، والادارية بشكل خاص من حيث عدم وجود حدود واضحة لها ، وتداخلها مع ظواهر ومتغيرات اخرى تشترك معها في المنظور او التوجه . وعلى اية حال ، يمكن القول ان الاختلاف بين المفهومين يكمن في ان المرونة الاستراتيجية ترتبط بشكل مباشر بعدم التاكيد البيئي، وبجوانب تحتل اهمية خاصة بالنسبة لاستراتيجية المنظمة .

المبحث الثاني:المقدرات الجوهرية Core competences

تمهيد

منذ ان ظهر نموذج المقدرات الجوهرية في التسعينات من القرن الماضي كوسيلة او اداة لتحقيق الميزة التنافسية ، اثار اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء . ومنذ ذلك الوقت كتب الكثير عن موضوع المقدرات الجوهرية ، ونتيجة لما يشهده الموقف التنافسي الحالي من تغيرات كثيرة ومعقدة سبق الحديث عنها في المبحث السابق ، وجدت الكثير من المنظمات ان مداخل الاستراتيجية التقليدية اصبحت محدودة الفاعلية ، مما دفع الباحثين الى البحث عن مداخل جديدة لاستراتيجية المنظمة بهدف تلبية متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة . وقد تولد لديهم الدافع على تطوير مفاهيم وادوات حقل التحليل التنافسي Competitive analysis ، لتمكين المديرين من ترتيب بدائل القرار الاستراتيجي بحسب اولوياتها (McDermott,2003:3-34). ومن هذا المنطلق ، فقد خضع مدخلي الميزة التنافسية المتمثلين بمدخل المنظمة الصناعية (I /O) Industrial Organizational ، والمدخل المستند الى الموارد Resource – Based View (RBV) لاعادة تقييم . ومن الملاحظ ، فان الافتراض الاساسي الذي يستند عليه مدخل (I /O) هو ان القوى التنافسية الموجودة في صناعة معينة هي التي تحدد نوع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة العاملة في تلك الصناعة . وان الميزة التنافسية تتحقق عندما تنفذ المنظمة الاستراتيجية الملائمة لمتطلبات البيئة الخارجية (Porter ,1979 : 137-144) (Porter ,1981: 609-620).

وعلى عكس مدخل (I /O) ، الذي يعتبر البيئة الخارجية كعامل اساسي في تحديد استراتيجية المنظمة ، فان المدخل المستند للموارد (RBV) يفترض ان عوامل النجاح الحاسمة تكمن في البيئة الداخلية للمنظمة، والمتمثلة بالموارد والقدرات التي تمتلكها . فضلا عن ان هذا المدخل ينظر الى المنظمة على انها حزمة من الموارد، وان خيارات المنظمة لا تخضع لقيود او متغيرات البيئة الخارجية ، وانما من خلال تقييم كيف تستطيع المنظمة استخدام ما هو متاح لها من الموارد وبشكل افضل في استغلال الفرص وتجنب التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية . وانطلاقا من ذلك ، فان مناقشة استراتيجية المنظمة تجري في ضوء موازنة موارد المنظمة من اجل استخدامها باتجاه تحقيق الميزة التنافسية .

(Barney,1986b:791-800) (Teece et al,1997:509-533) (Stephane,2007:13)

وحتى تسعينات القرن الماضي ، فان الدراسات والابحاث ذات الصلة بالاستراتيجية ركزت على الحوار حول محددات الميزة التنافسية، وبالرغم من ان كلا المدخلين المشار اليهما كانت لهم مساهمات مهمة في فهم الميزة التنافسية ، الا ان أي منهما لم يزود ادارات المنظمات، بتفسير شامل يمكن الاعتماد عليه في كل الاوقات . ومن الجدير بالملاحظة ، فانه لايمكن النظر للمدخلين المذكورين على انهما متنافسين ، بل انهما مكملين لبعضهما من حيث تفسيرهما لظاهرة الميزة التنافسية . من جانب آخر، يرى بعض المنظرين ومن ابرزهم (Priem & Butler,2001: 22-40) (Prahalad & Hamel,1990 :79-91) . ان النماذج

الموجودة في هذا المجال تركز الى حد بعيد على الموائمة بين موارد المنظمة والفرص البيئية الحالية ، ولم تعر اهتماما كافيا لبناء موارد وقدرات جديدة لخلق واستغلال الفرص التي قد تكون متاحة في المستقبل . ونتيجة لذلك ، فقد انطلق الباحثين نحو البحث عن مداخل جديدة لاستراتيجيات الاعمال تأخذ بنظر الاعتبار المقدرات الجوهرية التي تمتلكها منظمات الاعمال كوسيلة او اساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

وبما ان الاطار النظري لانموذج المقدرات الجوهرية هو امتداد للتطور الحاصل في المفاهيم والادوات ذات الصلة بمدخل (I /O) ومدخل (RBV) ، بوصفهما مدخلين رئيسين للميزة التنافسية ومكملين لبعضهما ، لذا بات من الاهمية بمكان استعراض اهم الافكار الاساسية التي يستند اليها المدخلين المذكورين قبل الولوج في انموذج المقدرات الجوهرية وعليه سيتضمن هذا المبحث مناقشة الفقرات الآتية :

اولا - مدخل المنظمة الصناعية (I /O)

ثانيا- المدخل المستند الى الموارد (RBV)

ثالثا- انموذج المقدرات الجوهرية

1- مفهوم الموارد والقدرات والمقدرات

2 - الاطار النظري لانموذج المقدرات الجوهرية

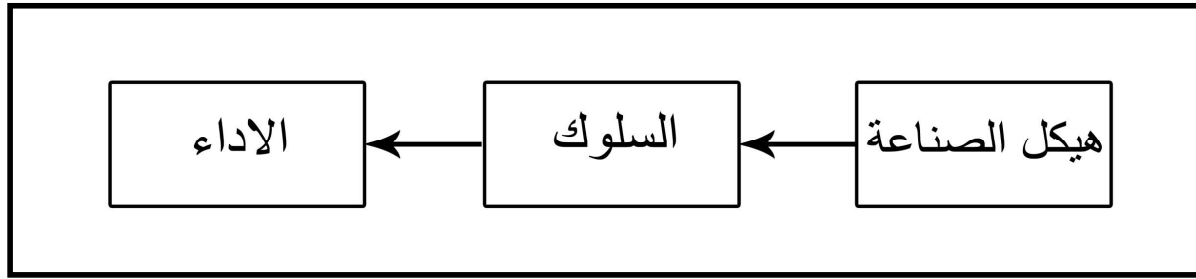
رابعا - خصائص المقدرات الجوهرية

خامسا- ابعاد المقدرات الجوهرية

اولا- مدخل المنظمة الصناعية: Industrial / Organization

يعد هذا المدخل من مداخل علم الاقتصاد و يتمثل محور اهتمامه بهيكل الاسواق ، سلوك المنظمات ، الفوائد الاجتماعية ، الكلف المرتبطة بالاشكال المتنوعة لهيكل السوق ، كيفية عمل المشاريع ضمن نطاق هياكل السوق المتنوعة ، ومدى تطابق المخرجات مع مصالح الجمهور. (Teece ,1984:93-109) ، وان تطوير المدخل المذكور يعود الى (Mason ,1939) في الثلاثينات و(Bain ,1956) في الخمسينات من القرن الماضي . اذ يرى الباحثان ان اداء المنظمة في السوق يعتمد على خصائص بيئة الصناعة التي تتنافس فيها (Shephard &Shephard,2004:145). وان مساهمة مدخل المنظمة الصناعية (I /O) في التحليل التنافسي يرجع الى واحد من ابرز النماذج التي استند عليها وهو نموذج الهيكل – السلوك – الاداء وشكل (4) يوضح الانموذج التقليدي للمنظمة الصناعية بحسب رأي (Mason & Bain).

وفقا للانموذج المذكور حدد الاداء بشكل واسع ليتضمن المعنى الاقتصادي للاداء الاجتماعي ، وهو بذلك يتضمن مفاهيم متعددة منها الربحية والكفاءة . فضلا عن ، اعتماد الاداء على سلوك المشتري والبائعين في مسائل مثل الممارسات المعتمدة في تحديد الاسعار ، والسياسات والعلاقات التنسيقية والتعاونية السرية والعنوية داخل المنظمة ، والتزامات البحث والتطوير ، والاعلان واستراتيجيات خطط الانتاج والاستثمار في تسهيلات الانتاج وما شابه .



شكل (4)

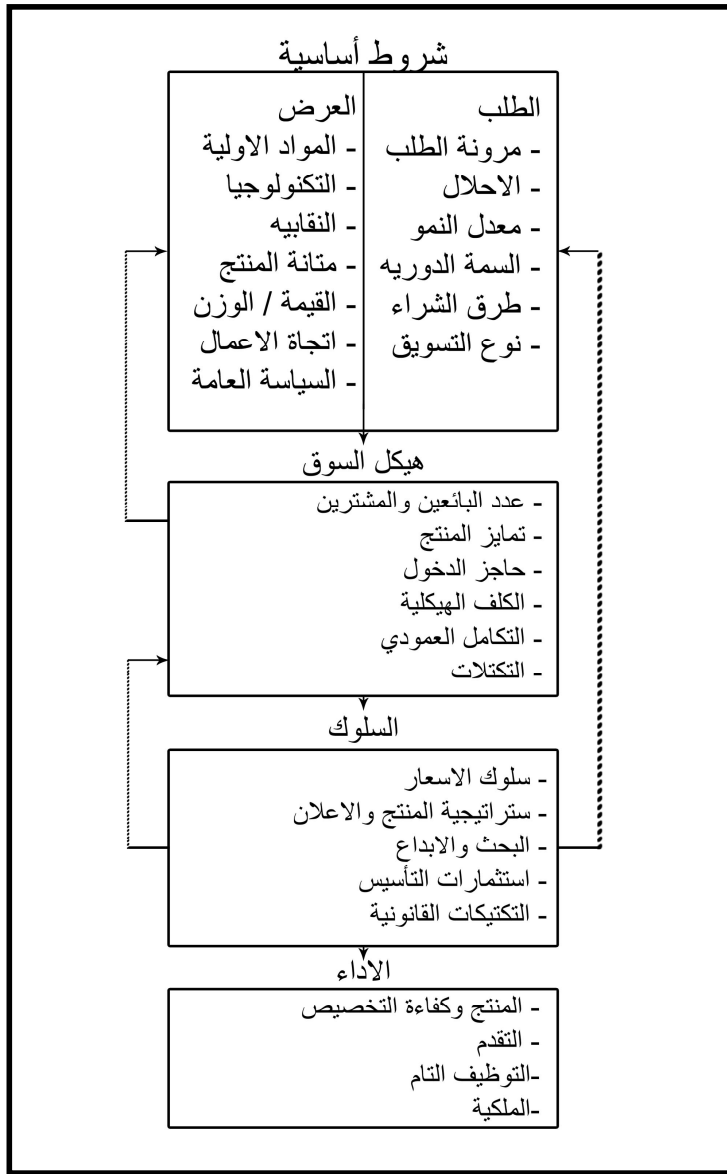
الانموذج التقليدي للمنظمة الصناعية من وجهة نظر (Mason & Bain)

Source: Porter M.E." The contributions of Industrial Organization to Strategic Management " , Academy of Management Review ,Vol.6, No 4 ,1981. p: 611

من جانب آخر ، فان السلوك يعتمد بدوره على هيكل السوق ، والذي يتحدد من خلال مجموعة من السمات او الخصائص مثال ذلك، عدد وحجم انتشار المشترين والبائعين ، ومستوى تمايز المنتج ، والحواجز التي تعيق دخول المنافسين المحتملين ، ودرجة التكامل العمودي ، ونسبة الكلف الثابتة الى الكلف المتغيرة المرتبطة بتكنولوجيا الصناعة . وان هيكل السوق والسلوك يتأثران بعدد متنوع من المتغيرات الاساسية . وفيما يتعلق بالطلب ، فان هذه المتغيرات تتضمن مرونة السعر ، ومتاحية الاحلال او الاستبدال ، ومعدل النمو ، والسمة الدورية والموسمية ، وطرق او اساليب الشراء المعتمدة ، وانماط او اساليب التسويق . وبخصوص العرض ، فان هناك ظروف اخرى تتعلق بطبيعة الوصول الى المواد الاولية ، وخصائص تكنولوجيا الصناعة ، وعمليات الانتاج (ثابتة ، مرنة ، تدفق مستمر ، او دفعة .. الخ) ومتانة المنتج ، وكلف التخزين والشحن . وشكل (5) يعرض الفقرات الاساسية لنموذج المنظمة الصناعية . (Teece,1984:93-94) (Caves,1980: 64-92) .

ومن الملاحظ ، كان الهدف من وراء انموذج الهيكل – السلوك – الاداء هو مساعدة صناعات السياسة العامة في صناعة السياسة الاقتصادية للحكومة ، وذلك من خلال التركيز على الخصائص الهيكلية للصناعة ، اذ يستطيع السياسيون من خلال الانموذج توقع الصناعات التي يمكن ان تحقق فيها المنظمات معدلات عائد تنسم بفوائد اقتصادية واجتماعية ، ومع وجود عدد من الخصائص الهيكلية للصناعة التي يمكن ان تسهم في تقليل المنافسة داخل الصناعة ، وانه بإمكان صانعي السياسة العامة وضع التشريعات والاصلاحات التي يمكن ان تحقق مستوى من المنافسة يمثل الافضل على المستوى الاجتماعي .

ويرى (Porter) ان وجهة نظر (Bain/mason) المتضمنة ان الخيارات الاستراتيجية ليس لها تأثير مهم على هيكل الصناعة لايمكن الاعتماد عليها ، اذ اصبح واضحا ان للتغذية الراجعة عن سلوك المنظمة (الاستراتيجية) ، تأثير على هيكل السوق .



شكل (5)

الفقرات الأساسية لانموذج المنظمة الصناعية

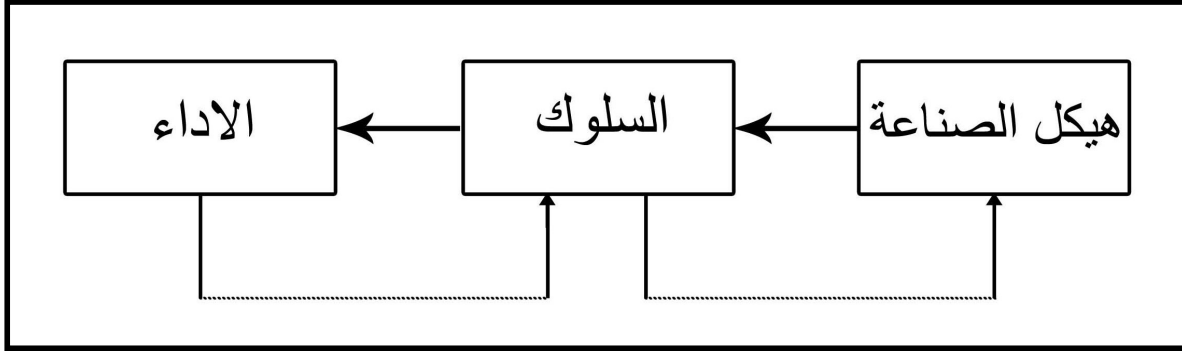
Source: F.M Scherer " Industrial Market Structure & Economic performance "

Chicago ,Rand McNally , 1980. P: 4

نقلا عن (Teece ,1984:95)

مما دفع (Porter) الى تعديل الانموذج الاصلي ليتضمن التغذية الراجعة وكما هو موضح في شكل (6). وفي محاولة لاستخدام الاطار الفكري لانموذج المنظمة الصناعية في تطوير او بناء نظرية معيارية للاستراتيجية التنافسية (Porter,1980 : 216) (Barney,1986c:792) فان الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية قد قلبوا الاهداف الاصلية للسياسة رأسا على عقب ، فبدلا من البحث عن مساعدة صانعي السياسة العامة في خفض

عوائد المنظمة الى مستوى التنافس التام ، فأنتهم حاولوا تطوير نماذج يمكن من خلالها مساعدة المنظمات في الحصول على عوائد اعلى من العوائد الاقتصادية الاعتيادية ، وضمن اطار الهيكل ، والسلوك ، والاداء .



شكل (6)

الانموذج المعدل للمنظمة الصناعية من وجهة نظر Porter

Source: Porter M.E." The contributions of Industrial Organization to Strategic Management " , Academy of Management Review ,Vol.6, No. 4 ,1981. p: 616

ان التركيز المناسب للمنظمات التي تسعى الى الحصول على عوائد اعلى من المعدل العام للصناعة يتطلب منها تعديل الخصائص الهيكلية للصناعة التي تعمل فيها من اجل تحقيق مثل هذه العوائد . وهكذا يستلزم الامر من هذه المنظمات السعي الى خلق حواجز دخول عالية لخفض عدد المنظمات العاملة في الصناعة التي تعمل فيها ، وان تعمل على تقليل مرونة الطلب ، ورفع مستوى تمايز منتجاتها . اذ ان المنظمات التي تستطيع تحقيق واحدة او اكثر من متطلبات زيادة العوائد ، ستجد نفسها في مأمن من انخفاض العوائد وتتمتع باداء مالي متميز . وشكل (7) يوضح انموذج المنظمة الصناعية للعوائد اعلى من المعدل العام للصناعة .

ومن الملاحظ ان العمل الابداعي لـ (Porter,1980) والمتمثل بقوى المنافسة الخمس المؤثرة في الصناعة يعد امتدادا منطقيا لانموذج (I /O) . (McDermott,2003:12-19) (السالم، 2005: 99-97) (Dess et al,2007 : 57-67) (رشيد وجلاب ، 2008 : 116 - 125) اذ يرى Porter ، ان معرفة المصادر الاساسية للضغط التنافسي تزود المنظمة بأساس برنامج العمل الاستراتيجي . وان قوى المنافسة تسلط الضوء على عناصر القوة والضعف وموقع المنظمة في الصناعة التي تنتمي اليها ، وتوضح المجالات التي يمكن للتغيير الاستراتيجي ان يحقق اقصى مايمكن من العوائد . فضلا عن ،انها تسلط الضوء على المواقع التي تمتلك اهمية كبيرة سواء كان ذلك بالنسبة للفرص او التهديدات . وقد اضاف Porter ، ان لكل صناعة هيكل اساسي او مجموعة من الخصائص الاقتصادية والفنية والتي تشكل حاجزا للقوى التنافسية . ومن اجل ان يضع الاستراتيجي المنظمة في افضل موقع ضمن البيئة التي تعمل فيها ، فان الامر يستلزم منه اجراء تقييم للبيئة والقوى الخمس المؤثرة في المنافسة، وهي تهديدات المنافسين الجدد ، والقوة التفاوضية للموردين ، والقوة التفاوضية للمشتريين ، وتهديدات المنتجات البديلة ، وشدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين .



شكل (7)

انموذج المنظمة الصناعية للعوائد اعلى من المعدل

Source: Hitt ,M.A. ; Ireland ,R. D.; Hoskisson ,R.E. " Strategic Management : Competitiveness & Globalization",South-Western,GENGAGE Learning,2011.p: 15

ومما تجدر الإشارة إليه ، فان نموذج Porter زود الاستراتيجيين بأطار لتقييم القوى المؤثرة على المنافسة في الصناعة ، اذ اصبح بإمكان هؤلاء تحديد قوى التنافس العاملة في مجال معين من مجالات الصناعة ، وكذلك تحديد الاسباب الرئيسة لذلك . ان الافتراض الاساسي الذي يقوم عليه الانموذج هو ان البيئة هي التي تحدد قدرة المنظمة على القيام بفعل ما في المشهد التنافسي . ومن هذا المنطلق ، يترتب على الاستراتيجي ايجاد موقع دفاعي يمكن المنظمة من التصدي للتهديدات الواردة من القوى المشار اليها في الانموذج . ولمواجهة هذه

التحديات طور Porter نموذج الاستراتيجيات التنافسية . وقد ادعى Porter انه بإمكان المنظمة ان تمتلك نوعين من الميزة التنافسية وهما الكلفة المنخفضة Lowcost والتمايز Dfferentiation . ويتوحد هذين النوعين من الميزة التنافسية مع نطاق النشاطات التي تسعى المنظمة انجازها يقود الى استراتيجيات Porter التنافسية المتمثلة باستراتيجية قيادة الكلفة ، استراتيجية التمايز ، واستراتيجية التركيز .

وقد وجهت انتقادات عديدة لانموذج Porter للقوى التنافسية الخمس المؤثرة على الصناعة ، ومن بين هذه الانتقادات ، ان الفكرة الاساسية التي يستند اليها الانموذج هي ان العلاقات بين المتنافسين ، وكذلك بين المنظمات والزبائن والموردين ، وبين الادارة والعاملين هي علاقات عدائية ، ولم يترك أي مجال لاي نوع من العلاقات وعلى وجه الخصوص التعاونية . وهذا يتناقض مع مانشده اليوم من ان التعاون بين المتنافسين (المنظمات) قد يقود الى خفض الكلفة والحصول على مهارات ومعارف ، ويمكن ان تكون هذه العلاقات بمثابة محور لخلق مزيدا من المعرفة والابداع للمنظمات المتعاونة . ومن جهة اخرى ، لم يوضح Porter عندما يكون للمنظمة تأثير محدود على العوامل الخمسة كيف يمكن التعامل معها ؟ والاهم من ذلك ان الانموذج قد بالغ بالتركيز على اهمية التحليل على مستوى الصناعة ، وتجاهل اهمية التحليل على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة .

(Aktouf,2005 : 76-94) (Grundy ,2006 : 213-229)

ثانيا- المدخل المستند الى الموارد: *Resource –Based View (RBV)*

المشاكل التي واجهت مدخل المنظمة الصناعية (I/O) في التطبيق حفزت بعض الباحثين في مجال الاستراتيجية على تطوير المدخل المستند الى الموارد . وعلى الرغم انه من المداخل الحديثة ، الا ان جذوره التاريخية تعود الى الاعمال المبكرة الاصلية لمجموعة من الباحثين من ابرزهم (Schumpeter,1934,1950) (Selznick,1959) (Penrose ,1959) (Learned et al,1969) .

وبحسب رأي (Schumpeter ,1950) ، في مقالته الموسومة الهدم الخلاق ، ان الريادية و الابداع عنصران اساسيان في نجاح الاعمال ، والتطور الاقتصادي . والمنظمة التي ترتبط بالريادية من خلال الجمع بين التكنولوجيا ، موارد الانتاج والتنسيق ، والقدرات ، باستخدام اساليب جديدة تضعف موقف المنافس وتحفز نموها وقدرتها على التجديد . (Zhang,1998:28)

كذلك كانت لـ (Penrose,1959) مساهمات اصيلة فيما يخص تطور المدخل المستند الى الموارد . ففي نظريتها (نمو المنظمة) اعتبرت ان توسع نشاطات المنظمة تقيد في الامد البعيد بما تملكه من موارد ادارية داخلية ، منها على سبيل المثال المهارات والخبرات . وبما ان موارد المنظمة تفرض قيودا على نموها ، فان الاستخدام الامثل للموارد ، وليس امتلاك الموارد نفسها ، هو الذي يجعل المنظمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية . اذ من المفاهيم الرئيسية التي تضمنها عمل (Penrose) ذات الصلة بالمدخل المذكور ، هو عدم تجانس موارد المنظمة ، والذي يعد في الوقت الحاضر اساس المقدر المميّزة ، وبحسب رأيها ، ان عدم تجانس الخدمات المنتجة او المحتملة المتاحة من الموارد هي التي تمنح الخاصية المتفردة او المميّزة للمنظمة .

(Pitelis ,2009:66-69)

ويعد (Selznick, 1957) ، اول من طرح مصطلح المقدرّة المميّزة (Distinctive Competence) ، لوصف الاعمال او النشاطات التي تؤدّيها المنظمة بشكل جيد مقارنة بالمنافسين لها . اذ لاحظ ظهور قدرات خاصة وقيود اثناء تقدم المنظمات ، وقد دمج مفهوم المقدرات المميّزة لاحقا ضمن الاطار الكلاسيكي المتمثل بتحليل (SWOT) ، الذي اكد على موائمة القدرات التنظيمية الداخلية (نقاط القوة والضعف) ، مع التهديدات والفرص البيئية من اجل تطوير الاستراتيجيات التنافسية . وقد وسع (Andrew, 1971) ، عمل Penrose ليكون مدخلا لصياغة الاستراتيجية ، اذ افترض ان صياغة الاستراتيجية تبدأ من تقييم موارد وقدرات المنظمة ، واذا تميزت هذه على موارد وقدرات المنافسين وتواءمت مع الفرص البيئية بشكل مناسب ، فأنها تشكل اساس الميزة التنافسية للمنظمة . (Zhang,1998:29)

وكانت لجهود (Wernerfelt ,1984:171-180) دور كبير في تطوير افكار Penrose ، وقد تجسدت هذه الجهود في بحثه الموسوم بـ(مدخل المنظمة المستند الى الموارد) ، الذي نشر في مجلة الادارة الاستراتيجية عام 1984 ، والذي من خلاله اخذ المدخل المذكور عنوانه الحالي (RBV) . وقد تضمن البحث المشار اليه الافتراضات الآتية :

1- النظر الى المنظمات في ضوء الموارد التي بحوزتها ، يقود الى تصور يختلف عن وجهة النظر التقليدية (المنتج – السوق) ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة للمنظمات التي تتبنى استراتيجية التنويع ، اذ ينظر اليها في ضوء منظور آخر .

2- يمكن تحديد انواع مختلفة من الموارد التي تقود الى ارباح عالية ، وبالمقارنة مع حواجز الدخول وفق مدخل المنظمة الصناعية ، فان هذه الموارد ترتبط بحواجز تموضع الموارد ضمن نطاق المصطلحات الفنية لمدخل المستند الى الموارد.

3- تستلزم استراتيجية المنظمة الكبيرة اجراء موازنة مهمة بين استثمار الموارد الموجودة وبين خلق موارد اخرى جديدة .

4- يمكن النظر الى الاكتساب على انه شراء حزمة من الموارد من سوق غير كاملة لا تتوفر فيه شروط المنافسة الكاملة واذا كان الاساس الذي يقوم عليه الشراء يتمثل بالحصول على موارد نادرة من هذا السوق ، مع بقاء الامور الاخرى على ما هي عليه ، تزداد فرص شراء الموارد باسعار رخيصة والحصول على عوائد اعلى .

وبحسب رأي انصار مدخل الموارد (RBV) ، ان المدخل المذكور يتضمن تفسيراً للاختلاف الذي يحصل في اداء المنظمات ، وتوزع الموارد والقدرات التي تخلق القيمة بشكل غير متجانس بين المنظمات وان عدم التجانس هذا يتيح احتمالية الحصول على عوائد اعلى من العوائد العادية وشكل (8) يوضح انموذج المستند الى الموارد (RBV) للعوائد اعلى من المعدل .



شكل (8)

انموذج المستند الى الموارد للعوائد اعلى من المعدل

Source: Hitt ,M.A. ; Ireland ,R. D.; Hoskisson ,R.E. " Strategic Management : Competitiveness & Globalization",South-Western,GENGAGE Learning,2011.p: 17

وبحسب رأي (Barney,1991:101) ، ان الموارد لا تنتقل بشكل كامل عبر المنظمات ، ولهذا السبب فان عدم التجانس يمكن ان يستمر لمدة طويلة . وقد بين (Mahoney&Pandian,1992:363-380) (Rumelt,1984:167-186) (Peteraf,1993:179-191) ، ان عدم تجانس الموارد قد ينتج عنه انواع محددة من الفشل في السوق مثل ندرة الموارد ، القيود المفروضة على المخرجات او الموجودات غير الملموسة ، والعناصر البشرية الخاصة . وبما ان هناك مصادر مختلفة لعدم تجانس الموارد ، فالمنظمة قد تستفاد من انواع الربح المختلفة . وبما ان عدم التجانس يعد ضرورة لتوليد الربوع ، الا ان ذلك لا يعد شرطاً كافياً لوجود او

استمرار الاختلاف في اداء المنظمة . ولكي يولد عدم التجانس ريعوع مستمرة ودائمة ، فإنه يفترض ان يستمر لمدة طويلة نسبيا .

وقد وسع (Barney & Hesterly,2010:81) (Barney,1991:99-120) مدخل المستند الى الموارد ليتضمن العلاقة بين موارد المنظمة والميزة التنافسية . حيث بين ان فهم مصادر الميزة التنافسية يتطلب بناء نموذج نظري يبدأ بافتراض ان موارد المنظمة قد تكون غير متجانسة (Heterogenous) ، وتتسم بالثبات (Immoble) . وبحسب رأيه، ليست جميع موارد المنظمة تحمل احتمالية توليد مزايا تنافسية مستدامة . وعند اخذ هذا الاحتمال بعين الاعتبار ، يفترض ان تتميز الموارد المذكورة بخمس خصائص او شروط نظرية تشكل اساس الميزة التنافسية وهي ان تكون الموارد قيمة ، ونادرة ، وصعبة التقليد ، وغير قابلة للاحلال او الاستبدال ومكاملة. وتعد هذه الخصائص كمؤشرات تجريبية لمعرفة مدى تجانس موارد المنظمة وثباتها ، ومدى فائدتها في توليد المزايا التنافسية . وفي ادناه نستعرض بايجاز الخصائص المذكورة وكالاتي :

1- الموارد القيمة Valuable Resources

تصبح موارد المنظمة مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون ذا قيمة . وان امتلاك هذا النوع من الموارد يساعد على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها التي تحسن من كفاءة وفاعلية المنظمة . وبحسب تحليل (SWOT) ، ان تحسين اداء المنظمة يتوقف على استخدام استراتيجيات المنظمة في استغلال الفرص وتحييد التهديدات البيئية . من جانب آخر ، توجد خصائص اخرى قد تؤهل موارد المنظمة لان تكون مصدرا للميزة التنافسية ، وهي ان تكون نادرة ، وصعبة التقليد ، وغير قابلة للاحلال او الاستبدال ومكاملة. الا ان توافر هذه الخصائص لايمكن ان يشكل موردا مالم يستخدم في استغلال الفرص وتحييد التهديدات البيئية ايضا . وان الخصائص المذكورة يجب ان تكون ذا قيمة اذا اريد لها ان تكون موردا يؤشر حالة التكامل بين النماذج البيئية ، ونماذج المدخل المستند الى الموارد . اذ ان النماذج البيئية تساعد على تحديد خصائص المنظمة التي تستغل الفرص وتحييد التهديدات ، او بعبارة اخرى ، تحدد أي من هذه الخصائص يمكن ان تشكل موردا ذا قيمة لها . في حين يؤشر مدخل المستند الى الموارد الخصائص الاضافية اللازم توافرها في هذه الموارد فيما لو اريد لها ان تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة .

2- الموارد النادرة Rare Resources

عندما تكون الموارد ذا القيمة بحوزة عدد كبير من المنظمات المتنافسة لاتعد مصدرا لكل من الميزة التنافسية ، والميزة التنافسية المستدامة . والمنظمة التي تنفذ استراتيجية خلق القيمة تتمتع بالميزة التنافسية عندما لا يكون بأستطاعة عدد كبير من المنظمات المتنافسة الشروع بتنفيذ مزامن لنفس الاستراتيجية .

ومن هذا المنطلق ، اذا كان لدى منظمة ما موردا ذا قيمة ، وان هناك عددا كبيرا من المنظمات يمتلك ذات المورد ، وان جميع هذه المنظمات لديها القدرة على استغلال المورد المذكور بالطريقة نفسها او الاسلوب نفسه، فهي بذلك تنفذ استراتيجية عامة لاتمنح أي من هذه المنظمات ميزة تنافسية.

وعند تطبيق التحليل الخاص نفسه بحزمة موارد المنظمة القيمة التي تستخدم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات ، مع ملاحظة ان تنفيذ بعض الاستراتيجيات يستلزم توافر مزيج معين من الموارد المادية والبشرية والتنظيمية . فاذا كانت هذه الحزمة الخاصة من موارد المنظمة غير نادرة ، عندئذ سيكون بأستطاعة عدد كبير من المنظمات المتنافسة صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها التي نحن بصدها ، علما ان هذه الاستراتيجيات لن تكون مصدرا للميزة التنافسية ، حتى وان كانت تلك الموارد ذا قيمة . وعلى العموم اذا كان عدد المنظمات الذي يمتلك موردا او حزمة من الموارد القيمة اقل من عدد المنظمات التي هي بحاجة اليها في توليد دينامية تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها ، فان هذا المورد او حزمة الموارد التي بحوزة هذا العدد القليل من المنظمات يحتمل ان يكون مصدرا للميزة التنافسية .

3- الموارد صعبة التقليد او التي يمكن تقليدها على نحو غير تام Imperfectly Imitable

اذا توافر للمنظمة موارد قيمة ونادرة ، فان هذه الموارد تمثل نقطة انطلاق التحرك الاول باتجاه تحقيق الميزة التنافسية . وبهذا الخصوص ، فان الموارد التنظيمية القيمة والنادرة يمكن ان تكون مصدرا للميزة التنافسية لمنظمة ما في حالة واحدة فقط ، وذلك عندما لم يكن بأستطاعة المنظمات المتنافسة امتلاك او الحصول على هذه الموارد (Barney,1986a:1231-1241)(Barney,1986b:656-665) . من جانب آخر ، قد يكون من الصعب تقليد مورد منظمة ما ، وذلك بسبب واحد او مجموعة من الاسباب وهي :

أ- ان قدرة المنظمة على الحصول واستغلال بعض الموارد يعتمد على الظروف التاريخية الفريدة الخاصة بها ، مثال ذلك المنظمة التي تضع او تستخدم تسهيلات خاصة في موقع معين ، يظهر فيما بعد ان الموقع ذو قيمة اكبر بكثير من القيمة المتوقعة منه ، وذلك لامتلاكه موردا يصعب تقليده . مثال ذلك المنظمة التي اعتادت على تهيئة ظروف متفردة للباحثين فيها من اجل خلق او استغلال اكتشافات علمية معينة قد تحصل على مورد يتميز بصعوبة التقليد .

ب- تنسم العلاقة بين الموارد المملوكة للمنظمة والميزة التنافسية بالغموض السببي :

يشير الغموض السببي الى صعوبة فهم العلاقة بين موارد منظمة ما والميزة التنافسية المتحققة من هذه الموارد . وفي مثل هذه الحالة ، يصعب على المنظمات التي تسعى الى تقليد الاستراتيجيات الناجحة للمنظمة المذكورة ، لعدم قدرتها على معرفة أي من الموارد او الفعاليات التي يفترض تقليدها . (Reed & Defillippi,1990:88-102)

ت - التعقيد الاجتماعي : والسبب الاخير الذي يجعل المورد صعب التقليد عندما يمثل المورد ظاهرة اجتماعية معقدة . أي ان التعامل مع المورد يتجاوز قدرات المنظمات المنافسة على ادارته بشكل نظامي. وخير مثال على ذلك ،العلاقات الشخصية بين المديرين في المنظمة ، الثقافة التنظيمية ، سمعة المنظمة وسط الموردين وغير ذلك.

4- القابلية للاحلال او الاستبدال Non substitutability

حتى يكون مورد المنظمة مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ، يفترض ان لا توجد موارد ذو قيمة متكافئة من الناحية الاستراتيجية ، ونادرة او صعبة التقليد . من جانب آخر ، يمكن ان يأخذ الاحلال شكلين ، الاول قد يكون من الصعوبة بالنسبة للمنظمة ان تقلد موارد منظمة اخرى بشكل دقيق ، الا انها قد تستطيع احلال او استخدام موارد مشابهة تستطيع من خلالها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات نفسها، مثال ذلك تستطيع المنظمة المقلدة تطوير فريق الادارة العليا بطريقة متفردة ، وعلى الرغم من ان الفريق المذكور يختلف عن فريق المنظمة المنافسة في جوانب عديدة ، الا انه من الناحية الاستراتيجية قد يكون متكافئ مع الفريق الآخر (Pearce et al 1987:658-675) . وينجز الشكل الثاني من الاحلال من خلال التكافئ الاستراتيجي (Zucker,1977: 726-743) على سبيل المثال ، مديرىوا منظمة ما لديهم رؤية واضحة عن مستقبل منظماتهم ، وهذه الرؤيا ناجمة عن خبرة ومهارات القيادة الكرزمانية للمنظمة المذكورة . من جانب آخر ، في منظمات اخرى ، كذلك لدى مديرىها رؤية واضحة عن مستقبل منظماتهم ، الا ان هذه الرؤية هي حصيلة عمليات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من قبل ادارات المنظمات المذكورة . من هنا يمكن القول ان كلا الرؤيتين يمكن اعتبارهما متكافئتين من الناحية الاستراتيجية ، وبناء على ذلك ، يمكن احلال احدهما محل الاخرى ، ونتيجة لذلك ، فان مثل هذه الموارد لايمكن ان تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة .

5- الموارد والقدرات المكملة Complementary Resources & Capabilities

ان احتمالية امتلاك المنظمة لميزة تنافسية تعتمد على ان تكون موارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد والاحلال . ومن اجل ان ندرك هذه الاحتمالية بشكل كامل ، يستلزم الامر تنظيم المنظمة بشكل يجعل منها قادرة على استغلال الموارد والقدرات المتاحة لها ، ويجب ان تكون متكاملة مع بعضها وبما يضمن تحقيق افضل اداء مبتغى منها . وبهذا الخصوص ، توجد مكونات عديدة ذات صلة بعنصر التنظيم وهي :

أ- هيكل اعداد التقارير الرسمية Formal reporting structure : ويقصد به وصف من يقوم بمهمة اعداد التقارير ، ولمن توجه التقارير في المنظمة . ان هذا الامر غالبا ما يتجسد في الخارطة التنظيمية للمنظمة .

ب- انظمة الرقابة الادارية Management Control System : تشير الى نطاق الآليات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من ان سلوكيات المدراء تتسجم مع استراتيجيات المنظمة . وتتضمن الرقابة الادارية الرسمية الموازنة ونشاطات اعداد التقارير التي عن طريقها يطلع الافراد في اعلى الهرم التنظيمي على تصرفات الافراد في المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي . في حين تتضمن الرقابة الادارية غير الرسمية ثقافة المنظمة ، واستعداد الافراد العاملين لمراقبة سلوكيات بعضهم بعضا .

ت- سياسات التعويض Compensation Policies : تشير الى الطرائق المعتمدة في دفع اجور الافراد العاملين في المنظمة ، وان هذا النوع من السياسات هو الذي يحفز العاملين نحو التصرف بطرق معينة.

ان المكونات السابقة لعنصر التنظيم غالبا ما يطلق عليها اسم الموارد والقدرات المكملة وذلك لعدم قدرتها على توليد ميزة تنافسية بمفردها . الا ان دمج هذا النوع من الموارد مع الموارد والقدرات الاخرى يمكن المنظمة من الوصول الى فهم لسبل تحقيق الميزة التنافسية .

وما تجدر الاشارة اليه ، ان المدخل المستند الى الموارد قد عانى من محددات عديدة ، وخلال السنوات الاخيرة ظهرت انتقادات مختلفة للمدخل المذكور (McDermott,2003:26) (Priem & Butler,2001 : 22-40) من اهمها ، ان المدخل المذكور ركز بدرجة كبيرة على الموازنة بين موارد المنظمة والفرص البيئية المتاحة ، ولم يعر اهتماما كافيا لبناء موارد وقدرات جديدة لخلق واستثمار الفرص في المستقبل . كذلك المغالاة في التركيز على تحليل البيئة الداخلية واهمال معالجة المشاكل المرتبطة بالتغير السريع الحاصل في البيئة الخارجية. هذا فضلا عن ان (RBV) اهتم بتحديد الخصائص العامة للموارد التي تولد ريع للمنظمة ، ولم يولي موضوع مقارنة الموارد مع بعضها ما تستحق من اهتمام ، من جهة اخرى فانه لم يجب عن التساؤل حول لماذا بعض الموارد غير المتجانسة تولد قيمة للمنظمة ، في حين ان بعضها لا يكون كذلك .

من خلال استعراض الاطر النظرية لكلا المدخلين ، يتضح ان هناك أوجه شبه واختلاف بينهما . وان اوجه الشبه متأنية من اهتمامها بتحقيق الميزة التنافسية . من جانب آخر ، يختلف المدخلين المشار اليهما من حيث طبيعة توجه كل منهما في مجال تحقيق الميزة التنافسية . فعلى سبيل المثال، يفسر مدخل قوى التنافس الخمس لبورتر استراتيجية المنظمة من خلال المنتجات التي تصنعها والاسواق التي تخدمها . اذ انه يركز على تأثير متغيرات البيئة الخارجية على تطوير وتنمية الاستراتيجية ، ويقترح على المنظمة تقييم قوى التنافس الموجودة في بيئة الصناعة التي تعمل فيها ، كونها تشكل باعثا للفرص والتهديدات البيئية . وانطلاقا من ذلك ، فان الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة تتعاطى مع مهمة اختيار الصناعة المناسبة ، ووضع المنظمة ضمن تلك الصناعة ووفقا لما تملبه عليها قوى التنافس الخمس .

في حين ان تبني مدخل المستند الى الموارد ، يتطلب من المنظمة اختيار الموقع الاستراتيجي الخاص بها ، وذلك بالاعتماد على الموارد والقدرات التي تتسم بمجموعة من الخصائص وهي ان تكون (قيمة و نادرة و صعبة التقليد و غير قابلة للاحلال و مكملة) ، بدلا من المنتجات والخدمات التي تشتق من هذه الموارد والقدرات . بعبارة اخرى ، تعد الموارد والقدرات جذور يشتق منها مختلف انواع المنتجات لمختلف انواع الاسواق . يضاف الى ذلك ، تركز الاستراتيجية على رفع قيمة الموارد والقدرات عبر العديد من الاسواق والمنتجات ، بدلا من استهداف منتجات محددة لاسواق معينة .

من جانب آخر ، يتفق كلا المدخلين على ان الهدف الاساسي للمنظمة يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. الا انها يختلفان حول كيفية استدامة الميزة التنافسية . فعلى سبيل المثال ، ووفقا لمدخل قوى التنافس الخمس ترتبط استدامة الميزة التنافسية بتحقيق عوائد اعلى من المتوسط في الامد البعيد . اما بالنسبة للمدخل الثاني ، فان استدامة الميزة التنافسية ترتبط بفشل المنافسين في تقليد الموارد المولدة للميزة التنافسية

وباختصار ، يتضح من أوجه الشبه والاختلاف بين المدخلين المذكورين ، ان البيئة الخارجية هي مجال تركيز مدخل قوى التنافس الخمس ، في حين ان البيئة الداخلية للمنظمة تعكس مجال تركيز المدخل الثاني . ومن هذا المنطلق ، فان الاطر النظرية الخاصة بهما مكملة لبعضها . او بعبارة اخرى ، ان المدخلين المذكورين يمثلان وجهين لعملة واحدة والمتمثلة بالميزة التنافسية .

ثالثا- انموذج المقدرات الجوهرية: Core Competence Model

الانتقادات التي وجهت الى المدخل المستند الى الموارد كانت دافعا للعديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية الى تطوير المدخل المذكور ، من خلال توحيد وتكامل الافكار التي يستند اليها مع المدخل البيئي ، انطلاقا من فكرة ان الادارة الاستراتيجية بحاجة الى ان تهتم بكلا البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ، (Priem 22-40 : 2001 , & Butler) . ومن الملاحظ ، ان هذا النمط من التكامل قاد الى ظهور انموذج جديد هو الانموذج المستند الى المقدرات Competence – Based Model او ما يسمى بانموذج المقدرات الجوهرية . وان اول من بلور الاطار النظري للانموذج المذكور هما (Prahalad & Hamel , 1990 , 1994) .

ومما تجدر الاشارة اليه ، ان مصطلح المقدر Comptence واهميته بالنسبة لنجاح الاستراتيجية لم يكن حديثا ، اذ ان اول من استخدم مصطلح المقدر المميزة (Distinctive Competence) هو العالم (Selznick , 1957) قبل اكثر من خمسين عاما للاشارة الى الاشياء التي تنفذ من قبل المنظمة بشكل افضل من المنافسين لها . وقد وسع (Andrews , 1969) هذه الفكرة ، اذ بين ان المقدر المميزة للمنظمة هي اكبر من ان تقوم المنظمة بعمل ما بشكل جيد ، فهي تشير الى الاسلوب المتفرد الذي تستطيع المنظمة من خلاله توحيد الموارد والقيم التنظيمية . (Zhang , 1998 : 35)

وعلى الرغم من ان الانموذج المستند الى المقدرات ظهر الى الوجود خلال العقد المنصرمين ، الا انه لايزال هناك غموض او التباس يدور حول المفاهيم التي يستند اليها والمتمثلة بالموارد ، والقدرات ، والمقدرات ، والمقدرات الجوهرية ، والمصطلحات المرادفة لها مثل المقدرات المميزة ، والمقدرات التنظيمية وغيرها . ومن بين هؤلاء الباحثين الذين استخدموا بعض هذه المصطلحات بشكل مترادف (Andrews, 1971) ، (Spanos , 2004 , Pratacos &) ، (Peteraf & Bergen , 2003) (Ray et al , 2004) . لذا بات من الاهمية تمييز مفهوم المقدرات الجوهرية عن بقية المفاهيم المرتبطة به ، وعلى وجه الخصوص الموارد ، والقدرات ، والمقدرات وذلك بالاعتماد على الخصائص الاساسية لكل واحد منها (Ljunquist, 2007 : 394) . وانطلاقا من ذلك ، فانه لا بد من استعراض اراء الباحثين حول المفاهيم الاساسية لانموذج المقدرات الجوهرية قبل الخوض في الاطار النظري للانموذج المذكور والمتمثلة بالافكار التي تضمنتها ابحاث (Parhaland & Hamel , 1990, 1994) ، وغيرهم من الباحثين وكالاتي :

1- مفهوم الموارد ، القدرات ، المقدرات وبعض المصطلحات المرادفة

عرف (Wernerfelt , 1984 : 172) ، الموارد (Resources) على انها أي شيء يشكل مصدر قوة او ضعف لمنظمة معينة . في حين ربط (Barney , 1991 : 101) ، الموارد بـ استراتيجية المنظمة ، اذ يرى ان

موارد المنظمة تتضمن جميع الموجودات، والقدرات، والعمليات التنظيمية، وخصائص المنظمة، والمعلومات، والمعرفة... الخ، المسيطر عليها من قبل المنظمة، والتي تمنحها القدرة على ادراك وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من كفاءتها وفعاليتها.

وفي نظرة مشابهه وصف (Leonard-Barton,1992 : 112) القدرات الجوهرية (Core Capability)، على انها منظومة المعرفة المترابطة مع بعضها والمتجسدة في معرفة العاملين والمهارات والنظم التقنية، والنظم الادارية، والقيم والاعراف. من جانب آخر، فقد عرف القدرات الدينامية (Dynamic Capability) على انها قدرة المنظمة على توحيد وبناء واعادة تشكيل المقدرات الداخلية والخارجية في التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة. ومن هذا المنطلق، فان القدرات الدينامية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق اشكال او انماط ابداعية جديدة للميزة التنافسية.

في حين اكد (Amit & Shoemaker, 1993 :35) على ان الموارد هي مدخلات العمليات الانتاجية، وهي مخزون من العوامل المتاحة المملوكة من قبل المنظمة، يتم تحويلها الى منتجات او خدمات نهائية. من جانب آخر، تشير القدرات الى قدرة المنظمة على نشر الموارد. او بعبارة اخرى، هي سلع وسيطة تولدها المنظمة لتعزيز انتاجية مواردها وتزويد منتجاتها بالمرونة والحماية اللازمة.

وقد ميز الباحثان بين الموارد والقدرات من خلال تأكيدهما على ان القدرات هي بمثابة عمليات ملموسة وغير ملموسة يتم تطويرها عبر الوقت من خلال تفاعلات معقدة بين موارد المنظمة، وان هذه التفاعلات تجري عبر وظائف المنظمة. من جانب آخر، تختلف القدرات عن الموارد من حيث انها تعتمد على تطوير المعلومات وحملها وتبادلها من خلال رأس المال البشري الموجود في المنظمة.

اما (Pearce & Robinson, 2003 : 126) فقد عرفا موارد المنظمة على انها الموجودات الملموسة وغير الملموسة، والقدرات التنظيمية. وتشير الموجودات الملموسة الى الموجودات التي يكون من السهولة تحديدها، وهي غالبا ماتكون موجودة في بيان الموازنة العمومية للمنظمة، وتتضمن تسهيلات الانتاج، المواد الاولية، الموارد المالية، العقارات... الخ). او بعبارة اخرى تشير الموجودات الملموسة الى الوسائل المادية والمالية التي تستخدمها المنظمة في تزويد الزبائن بالقيمة. في حين يقصد بالقدرات التنظيمية المهارات المتمثلة بـ (القدرة، و طرائق دمج الموجودات و توحيدها، والناس، والعمليات) التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات الى مخرجات.

وقد اشار (Barney & Hesterly, 2006 : 76) الى ان الموارد هي الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تسيطر عليها المنظمة، والتي يمكن ان تستخدمها في تصور وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها.

اما القدرات (Capabilities)، فهي الموجودات الملموسة وغير الملموسة (Tangible & Intangible Assets)، التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة كاملة من الموارد الاخرى التي تحت سيطرتها. وهذا يعني ان القدرات بمفردها لاتمكن المنظمة من تصور وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، بل تساعد على استخدام الموارد الاخرى في تصور وتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات، وخير مثال على ذلك، القدرات التي

تتضمن مهارات تسويقية معينة ، والتعاون بين المديرين . علما ان الباحثين قد صنفا الموارد ، والقدرات ضمن اربع فئات وهي الموارد المالية ، والموارد المادية ، والموارد البشرية ، والموارد التنظيمية . ويتضح من هذا التصنيف انهما لم يميزا بشكل واضح بين الموارد والقدرات .

ونظر (10-12 : 2007 , Cravens) ، الى القدرات على انها حزمة معقدة من الموارد والمعرفة المتراكمة ، تمارس من خلال العمليات التنظيمية ، التي تمكن المنظمات من تنسيق النشاطات واستخدام الموجودات الخاصة بها . وقد ذكر الباحث ان القدرات والمقدرات هما مصطلحان مترادفان . من جانب آخر ، فقد عرف المقدرات المميزة (Distinctive Competencies) على انها القدرات التي تمكن المنظمة من التنافس في الاسواق الجديدة ، وتزويد الزبائن بقيمة مهمة ، وتخلق حواجز دخول السوق امام المنافسين المحتملين .

وبالنسبة لـ (91 : 2007 , Dess et al) فان موارد المنظمة هي جميع الموجودات ، والقدرات ، والعمليات التنظيمية، والمعلومات، والمعرفة وغيرها ، المسيطر عليها من قبل المنظمة والتي تمكنها من تطوير وتنفيذ استراتيجيات خلق القيمة . وعرف الباحثان القدرات التنظيمية (Organizational Capabilities) على انها المقدرات او المهارات التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات الى مخرجات . او بعبارة اخرى ، تشير الى قدرة المنظمة على نشر الموارد الملموسة وغير الملموسة عبر الوقت وضمن توليفة معينة ، ورفع هذه القدرات لانجاز هدف مرغوب فيه . وخير مثال على القدرات التنظيمية ، قدرات تطوير منتج متميز ، وخدمات الزبون الممتازة ، وعمليات الابداع التي تتسم بالتفوق .

في حين نظر (77-79 : 2008 , Hill & Jones) الى الموارد على انها موجودات المنظمة وهي على نوعين موارد ملموسة وموارد غير ملموسة . اما القدرات فتشير الى مهارات المنظمة في تنسيق مواردها ووضع هذه الموارد في المجالات المنتجة . وتكمن المهارات في قواعد وروتينات واجراءات المنظمة . وعلى العموم، فان القدرات هي محصلة الهيكل التنظيمي ، العمليات ، نظم الرقابة ، ونظم التعيين المعتمدة من قبل المنظمة . وبما ان القدرات هي موارد غير ملموسة ، فانها تتجسد في الاسلوب الذي يستخدمه الافراد في التعامل والتعاون وصنع القرارات اكثر من كونها تكمن في ذات الافراد.

وتشير المقدرات المميزة (Distinctive Competencies) الى القوى التي تسمح للمنظمة بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين و / او تحقيق كلف اقل من كلف المنافسين . فعلى سبيل المثال ، المقدره المميزة التي تتمتع بها شركة (South West Airlines) للطيران تكمن في ادارة الشركة المذكورة لقوى العمل الخاصة بها ، والتي قادت الى زيادة انتاجية العاملين وتحقيق كلف متدنية ، علما ان المقدرات المميزة تنشأ من مصدرين مكملين لبعضهما ، وهما الموارد والقدرات .

وعرف (100-102 : 2008 , Thompson et al) المقدره Competence على انها نشاط تستطيع المنظمة انجازه بشكل جيد . وهي محصلة الخبرة والتعلم التراكمي ، وتنامي البراعة في انجاز نشاطا داخليا . وتنشأ مقدره المنظمة من خلال الجهود المدروسة لتطوير القدرة التنظيمية لعمل او تنفيذ شيء ما . وان بعض

المقدرات يرتبط بخبرات ومهارات محددة ، مثال ذلك ، رقابة المخزون في الوقت المناسب ، وكفاءة التصنيع منخفضة الكلفة، او اختيار مواقع لمناجر جديدة . ان هذا النوع من المقدرات ينبثق من البراعة في مجال او وظيفة معينة ، وتنفذ مثل هذه المقدرات في قسم او وحدة تنظيمية . في حين هناك نوع آخر من المقدرات ينشأ عبر المجالات الوظيفية . او بعبارة اخرى ، ان هذا النوع من المقدرات هو محصلة التعاون بين الافراد من ذوي الخبرات المتنوعة من العاملين في وحدات تنظيمية مختلفة ، مثال ذلك مقدر المنظمة في مجال تطوير المنتج تأتي من توحيد جهود الافراد والجماعات من اصحاب الخبرة في البحوث التسويقية ، تطوير المنتجات الجديدة ، التصميم والهندسة وغير ذلك .

في حين تشير المقدر الجوهري الى البراعة في تنفيذ نشاط داخلي يحتل اهمية خاصة بالنسبة لاستراتيجية المنظمة وقدرتها التنافسية . والمقدر الجوهري ذو قيمة اكبر من المقدر لارتباطها بتنفيذ احدى النشاطات الجوهريه لاستراتيجية المنظمة ، و مساهمتها في نجاح المنظمة في السوق .او بعبارة اخرى ، قدرة المنظمة على تنفيذ نشاط تنافسي مهم بطريقة افضل من تنفيذ النشاطات الداخلية الاخرى . والمقدر الجوهري يمكن ان ترتبط في أي جانب من نشاطات المنظمة ، مثال ذلك الخبرة في مجال توحيد التقنيات المتعددة لخلق عوائل لمنتجات جديدة ، ومعرفة – كيف بخصوص ايجاد وتشغيل نظم منخفضة الكلفة في مجال ادارة سلسلة التجهيز ، والقدرة المتمثلة بطرح جيل جديد من المنتجات في السوق ، ومهارات صنع منتجات عالية الجودة ومنخفضة الكلفة ، والقدرة على انجاز طلبات الزبون بدقة وسرعة الخ . والجدير بالذكر ، غالبا ماتستند المقدرات الجوهريه الى المعرفة اذ انها تكمن في راس المال الفكري للمنظمة . فضلا عن ، تجمع المقدرات الجوهريه على شكل توليفة من المعرفة والخبرة عبر اقسام المنظمة وليس في منتج قسم منفرد او مجموعة عمل معينة .

وتشير المقدر المميزة Distinctive Competence الى النشاط ذي القيمة التنافسية الذي تنفذه المنظمة بطريقة افضل من المنافسين لها . والمقدر المميزة تدل على امتلاك المنظمة لبراعة اكبر مقارنة بالمقدر الجوهريه . او بعبارة اخرى ، مستوى من البراعة لايمتلكه المنافسين. مثال ذلك ، بذلت شركة Toyota جهود دؤبة عبر عدة عقود استطاعت من خلالها خلق مقدر مميزة تمثلت بالكلفة المنخفضة ، والجودة العالية في تصنيع المحركات ، ونظام الانتاج الرشيق الذي تميز بتفوقه على النظم المعتمدة من قبل المنافسين في مجال صناعة السيارات .

اما (Grant, 2010 : 127) فيرى ان الفرق بين الموارد والقدرات يتمثل في ان الموارد هي بمثابة مدخلات العمليات الانتاجية ، وان النشاط الانتاجي يتطلب تعاون مجموعة الموارد وتنسيقها. في حين تشير القدرات الى امكانية مجموعة الموارد الخاصة بمنظمة معينة على انجاز بعض المهام و النشاطات الانتاجية . وبما ان الموارد هي مصدر قدرات المنظمة ، فان القدرات تشكل المصدر الرئيس للميزة التنافسية . وبحسب رأيه ، ان خلق القدرات لايمكن النظر اليه على انه مجرد حشد مجموعة من الموارد ، بل تتضمن القدرات انماط معقدة من التنسيق بين العاملين وموارد المنظمة ، وهي في جوهرها عبارة عن روتين او عدد من الروتينات المتفاعلة مع بعضها . والمنظمة هي عبارة عن شبكة هائلة من الروتينات منها على سبيل المثال ، سلسلة

الروتينات التي تحكم مرور المواد الخام خلال عملية الانتاج ، وروتينات الادارة العليا التي توجه اداء وحدات الاعمال ، والموازنة الرأسمالية ، وصياغة الاستراتيجية وغير ذلك .

وعرف (Hitt et al, 2011: 78-80) الموارد على انها مدخلات العمليات الانتاجية للمنظمة ، وهي على نوعين موارد ملموسة وموارد غير ملموسة . اما القدرات فتشير الى قدرة مجموعة من الموارد على تنفيذ مهمة او نشاط بأسلوب اندماجي ، ومن خلال الاستخدام المستمر لها تصبح اقوى واكثر صعوبة من حيث فهمها او تقليدها من قبل المنافسين . في حين تنشأ المقدرات عبر الوقت من خلال تفاعلات معقدة بين الموارد الملموسة وغير الملموسة ، وهي غالبا ، ما تعتمد على نشر المعلومات وحملها وتبادلها من خلال رأس المال البشري في المنظمة ، وان اساس الكثير من المقدرات يكمن في مهارات ومعرفة العاملين في المنظمة ، وهي على الاكثر تتجسد في الخبرة الوظيفية للعاملين ، وغالبا ما يتم تطويرها في مجالات وظيفية محددة مثال ذلك ، التصنيع والبحث والتطوير و التسويق ، او في جزء من احدى المجالات الوظيفية كأن يكون في مجال التصميم ، او الاعلان ، او غير ذلك . وقد عرف الباحثون المقدرات الجوهرية ، على انها الموارد والقدرات التي يمكن ان تكون مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة تجاه المنافسين لها ، وتنشأ عبر الوقت من خلال العمليات التنظيمية ذات الصلة بتراكم وتعلم كيفية نشر الموارد والقدرات المختلفة ، والمقدرات الجوهرية تعكس هوية المنظمة وتميزها من الناحية التنافسية .

وعرف (Wheelen et al, 2012: 138) الموارد على انها موجودات المنظمة ، وهي تشكل اللبنة الاساسية للمنظمة ، وتتضمن ثلاثة انواع من الموجودات وهي الملموسة و البشرية وغير الملموسة. في حين تشير القدرات الى قدرة المنظمة على استغلال الموارد التي بحوزتها، وتتضمن عمليات الاعمال ، والروتينات التي تدير عملية التفاعل بين الموارد من اجل تحويل المدخلات الى مخرجات . فعلى سبيل المثال ، القدرات التسويقية للمنظمة تعتمد على التفاعل بين المختصين في التسويق ، تكنولوجيا المعلومات والموارد المالية . وتكمن القدرات في المجالات الوظيفية ، اذ ان هناك قدرات تسويقية ، وقدرات تصنيعية ، وقدرات بحث وتطوير ..الخ. ويقصد بالمقدرات (Competency) ، تكامل وتنسيق القدرات عبر الوظائف . فعلى سبيل المثال ، المقدرات ذات الصلة بتطوير المنتج في احد اقسام المنظمة ، قد تكون محصلة تكامل ادارة قدرات نظم المعلومات ، القدرات التسويقية ، قدرات البحث والتطوير ، والقدرات الانتاجية ضمن ذلك القسم من المنظمة . في حين ان المقدرات الجوهرية (Core Competences) ، هي حصيلة التجمع التراكمي للقدرات عبر وحدات واقسام المنظمة . وتعتبر المقدرات الجوهرية عن قدرة المنظمة على القيام بعمل ما بشكل متميز . ومن هذا المنطلق ، فان تطوير منتج جديد يعد مقدرة جوهرية ، اذا تجاوز حدود القسم الذي قام بمثل هذا العمل . وخير مثال على ذلك ، تمتلك شركة (Fed Ex) الامريكية مقدرة جوهرية من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات في جميع العمليات التي تقوم بها . والجدير بالذكر ، عندما تتفوق المقدرات الجوهرية الخاصة بمنظمة ما على المقدرات الجوهرية للمنافسين عندئذ يطلق على هذا النوع بالمقدرات المميزة .

وجداول (6) يتضمن عدد آخر من التعريفات لبعض الكتاب و الباحثين حول مفهوم المقدرات الجوهرية .

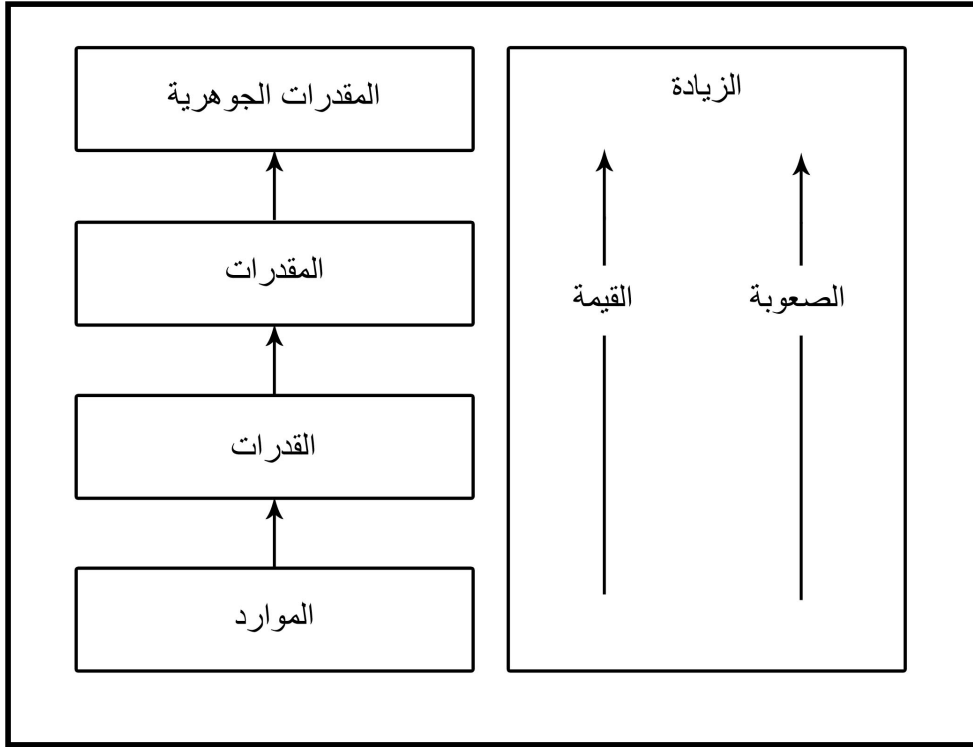
جدول (6) تعاريف المقدرات الجوهرية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	المقدرات الجوهرية
1	Hamel & Prahalad,1994:199	حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تزويد الزبائن بمنفعة خاصة .
2	Coyne et al ,1997:43	مجموعة مؤتلفة من المهارات والمعارف المتجسدة في مجموعة من العاملين والتي يمكن من خلالها تنفيذ واحدة او اكثر من العمليات المهمة بمستوى متميز .
3	Gallon &Harold ,1995:3	هي شئ ما تستطيع بعض المنظمات ادائه بشكل متفرد والذي من خلاله تحقق نجاحا اعلى من مستوى النجاح العادي في الامد البعيد .
4	Greaver,1999:56	توليفة ابداعية من المعرفة والمهارات الخاصة ، والتقنيات ، والمعلومات ، وطرق التشغيل المتفردة التي تزود الزبون بالمنتج او الخدمة التي يثمنها ويرغب في الحصول عليها .
5	Godbout,2000:78	الوسيلة الرئيسية التي تمكن المنظمات من الاستجابة للبيئات التي تعمل فيها وتطور سياسة سوق / منتج فاعلة ومتفردة .
6	Macmillan & Tampe,2000 : 374	مجموعة مترابطة من القدرات التي تتسم بالندرة والقيمة التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية .
7	Kogut & Kulatilaka,2001 : 744-758	القدرات التي تسمح للمنظمة القيام بافضل استجابة لفرص السوق
8	White ,2004:243	القدرات التي تمتلك قيمة استراتيجية وتعد ذات اهمية خاصة بالنسبة لاستراتيجية المنظمة .
9	Johnson et al,2008:97	هي المهارات والقدرات التي من خلالها تنشر الموارد عبر نشاطات وعمليات المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية بطرق لا يستطيع الاخرين تقليدها او الحصول عليها .
10	Rigby,2008 : 12	هي البراعة العميقة التي تمكن المنظمة من تزويد الزبون بقيمة تتسم بالتفرد ، وتجسد التعلم التراكمي للمنظمة والمعرفة الخاصة بكيفية تنسيق مهارات الانتاج المتنوعة وتكامل التكنولوجيات المتعددة .
11	Coulter,2010:123	هي قدرات خلق القيمة الرئيسية التي تشكل اهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الاعمال ، وهي تسهم في تطوير قدرات مميزة وتحسن القدرات التنظيمية الاخرى .
12	Heizer & Render ,2011:75	مجموعة المهارات والمواهب والقدرات المتفردة التي تتميز بها منظمة ما عن المنافسين لها .
13	Peng ,2011 : 1	تكامل الموجودات المعرفية الداخلية التي يمكن ان تحقق الميزة التنافسية المستدامة وهي تعبر عن القيم الجوهرية للمنظمة.
14	Edgar & Lockwook,2012:63	القدرات التي يمتلكها الافراد العاملين في المنظمة ، التي اذا ما تم تطبيقها عبر العمليات التشغيلية تسهم بشكل فاعل في تعزيز تنافسية المنظمة .
15	Sisman et al , 2012:26	تعبر عن الاتصال والاندماج والالتزام العميق بهدف العمل عبر الحدود التنظيمية ، والتقييم وفقا لمعايير منفعة الزبون ، محدودية الموارد ، والفرص التنافسية .
16	Agbada & Odejimi,2013:75	مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تستخدم في تحسين الاداء وبما يساعد الافراد العاملين على انجاز العمل بكفاءة .

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى المصادر الواردة فيه

يتضح من خلال التعاريف المشار اليها اختلاف اراء الباحثين حول مفهوم المقدرات والمصطلحات المرتبطة بها والتمثلة بالموارد والقدرات . فضلا عن ، وجود تداخل واضح بين هذه المفاهيم . وعلى الرغم من ان اندماج المفاهيم المذكورة له ما يبرره ، الا انه من الالهية التميز بينها بالاعتماد على الخصائص ذات الصلة بكل واحد منها . وبهذا الخصوص ميز (Javidan,1998:62-63) بين هذه المفاهيم المترابطة وفق منظور تدريجي ، تضمن نمطين موحدين من التدرج ، كما في شكل (9) . وقد اتصف النمط الاول بالتراكمية كون المفاهيم المذكورة تبنى على بعضها ، في حين كان النمط الثاني من التدرج نوعيا ، وذلك لافتراض ان قيمة المفاهيم الاعلى تكون اكبر من قيمة المفاهيم الادنى في التدرج . علما ان كل مستوى من المستويات الموجودة يعتمد على المستوى الادنى منه ، ويتضمن مستوى اعلى من القيمة المضافة للمنظمة . لقد بدأ التدرج بالموارد (Resources) ، ويقصد بها مدخلات سلسلة قيمة المنظمة . وجاءت القدرات Capabilities في المستوى الثاني من التدرج وتشير الى قدرة المنظمة على استغلال مواردها . وتتكون القدرات من سلسلة من عمليات الاعمال والروتينيات التي تدير عملية التفاعل بين موارد المنظمة ، واهم ما يميز القدرات هو انها تكمن في وظيفة معينة ، وخير مثال على ذلك ، القدرات التسويقية ، والقدرات الانتاجية ، وقدرات ادارة الموارد البشرية وغيرها . في حين جاءت المقدرات Competences في المستوى الثالث من التدرج وهي تشير الى تكامل وتنسيق القدرات عبر الوظائف . وفي المنظمات متعددة الاعمال تكون المقدرات عبارة عن مجموعة من المهارات ومعرفة - كيف ، وتكمن في وحدة الاعمال الاستراتيجية . وهي محصلة التفاعل والتكامل بين القدرات الوظيفية لوحدة الاعمال الاستراتيجية . مثال ذلك ، وحدة اعمال استراتيجية معينة تمتلك مقدرة تطوير منتجات جديدة ناجحة . ان هذه المقدرة قد تكون محصلة تكامل مجموعة من القدرات منها على سبيل المثال ، القدرات التكنولوجية، والقدرات التسويقية ، والقدرات الانتاجية ، وقدرات البحث والتطوير .

في حين تحتل المقدرات الجوهرية اعلى التدرج ، وهي محصلة التفاعل بين مقدرات وحدات الاعمال الاستراتيجية المختلفة . وتشير المقدرات الجوهرية الى المهارات ومجالات المعرفة المشتركة عبر وحدات الاعمال . وفي المثال السابق ، فان مقدرة المنتجات يمكن ان تكون مقدرة جوهرية اذا تجاوزت حدود اكثر من وحدة اعمال استراتيجية .



شكل (9)

هرمية المقدرات من وجهة نظر Javidan

Source : Javidan ,Mansour "Core Competence:What Does it Mean in Practice?"
Long Range Planning, Vol.31,No. 1,1998.p:62

وبناء على ماتقدم يمكن ان نستنتج ان المقدرات الجوهرية :

- موجودات معرفية تنسم بالتكامل ، وتساعد المنظمة في الحصول على عوائد اعلى من العوائد الاعتيادية من خلال تنسيق استخدام الموارد المختلفة للمنظمة .
- تمنح المنظمة قدرة ذي قيمة تنافسية لايمكن مضاهاتها من قبل المنافسين .
- تشكل الاساس الذي تركز عليه الميزة التنافسية للمنظمة .
- تعزز الموقع التنافسي للمنظمة .
- تسهم في اضافة قيمة للزبون .

وعليه يعرف الباحث المقدرات الجوهرية على انها مزيج من المهارات والقدرات التي تخلق قيمة متفردة في السوق وتمنح المنظمة تمايز بعيد الامد اذا تم فهمها وادارتها بشكل مناسب .

2- الاطار النظري لانموذج المقدرات الجوهرية Theoretical Framework For Core Competences

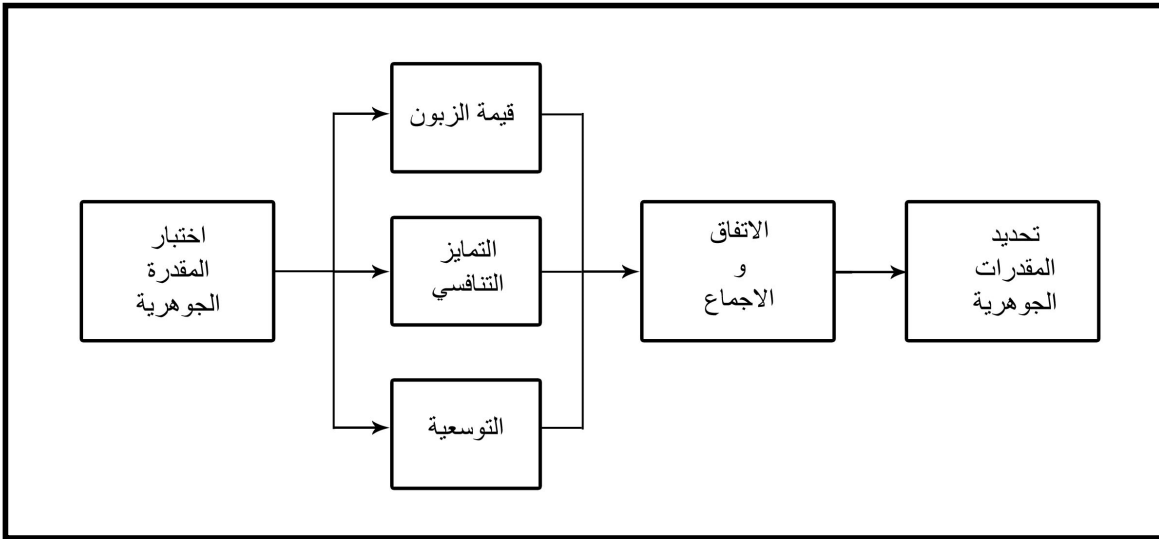
يتطلب تبني المنظمة للانموذج البيئي تحليل متغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات البيئية، وبعد اكمال عملية التحليل للمتغيرات المذكورة ، تطور المنظمة الاستراتيجيات الخاصة بها من خلال تحديد وتقييم مختلف انواع الخيارات اللازمة للتعامل مع التهديدات والفرص المتاحة ، ومن ثم تحدد الخطط المناسبة للتنفيذ والتي عن طريقها تخصص الموارد اللازمة ، واخيرا الشروع في عملية تنفيذ الخطط المذكورة .

وقد اطر (Prahalad & Hamel,1990:79-91) انموذجا مختلفا ، الا انه لايعد بديلا للانموذج البيئي بل مكملا له . وان اهم مايميز هذا الانموذج كما هو حال النماذج الاخرى المستندة الى الموارد ، تركيزه على تحليل وتقييم متغيرات البيئة الداخلية ، حيث اقترح الباحثان حاجة المنظمة الى ان يكون لديها تصور واضح للقدرات والمقدرات الجوهرية الخاصة بها ، اذ ان مثل هذا التصور او الفهم يساعدها على استغلال الموارد المتاحة بشكل فاعل . ان انموذج المقدرات الجوهرية يفترض امتلاك المنظمات لانواع مختلفة من الموارد ، تستطيع من خلالها تطوير مختلف انواع الاستراتيجيات، وان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة يتوقف على مدى قدرتها على استغلال الموارد المتاحة لها بفاعلية من جهة ، وصعوبة تقليد المنافسين للاستراتيجيات الخاصة بها من جهة ثانية . فعلى سبيل المثال، يعود نجاح شركة (Toyota) في مجال صناعة السيارات على المستوى العالمي الى حد كبير الى القدرات التصنيعية التي تمتلكها الشركة المذكورة ، والتي تعكس تقنيات عديدة منها المخزون في الوقت المناسب Just- in –Time Inventory ، وفرق الادارة الذاتية ، والتصنيع المرن . ووفقا لانموذج المقدرات الجوهرية ، ان التحليل التفصيلي لموارد وقدرات ومقدرات المنظمة يفضي الى فهم افضل لمصادر الميزة التنافسية . وان مثل هذا الفهم العميق والواسع يقود بالضرورة الى اجراء مواءمة افضل بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية . اذ بعد ان تتعرف المنظمة على مجالات القوى الخاصة بها ، تستطيع البحث في البيئة الخارجية بهدف تحديد الاساليب التي يمكن استخدامها في استغلال مجالات القوى التي تتميز بها . وحسب رأي (Prahalad & Hamel) فان المقدرات الجوهرية تعد اداة مفاهيمية يمكن من خلالها فحص واستغلال الموارد الداخلية للمنظمة بشكل اكثر دقة، وقد عرفا المقدرات الجوهرية على انها التعلم التراكمي في المنظمة ، و كيفية تنسيق مهارات الانتاج وتوحيد تدفقات التقنيات المتنوعة . والمقدرات الجوهرية تمثل القوى الاساسية للمنظمة وتعبر عن الاشياء التي تستطيع المنظمة القيام بها بشكل متميز ، وحالما يتم تحديد المقدرات تستطيع المنظمة فحص الفرص المتاحة و تدقيقها، ومن خلالها يمكن تطوير منتجات جديدة او الدخول في اسواق جديدة . والمقدرة الجوهرية تكون ذات معنى ، فيما اذا تميزت بصعوبة تقليدها ، واذا تمكنت المنظمة من الوصول الى اسواق جديدة ، واشبعت حاجات محددة للزبون .

والمساهمة الاخرى التي تضمنها البحث الموسوم بـ(المقدرات الجوهرية للشركة ، 1990) لـ (Prahalad & Hamel) تتمثل باستخدامهما للمقدرة الجوهرية كاداة لتحقيق تكامل افضل بين استراتيجيات وحدات الاعمال الاستراتيجية . اذ انه في العديد من الشركات متعددة الاعمال ، قد تستطيع وحدات الاعمال على انفراد

او بشكل مستقل احراز نجاحا في الاسواق الخاصة بها ، ولكن قد تكون المنظمة غير قادرة على توحيد جهود وحدات الاعمال الاستراتيجية ، حيث يعد التنسيق بين هذه الوحدات من المهام الصعبة ،كونه يتطلب خطوط اتصال مفتوحة ، ونظم مكافآت مناسبة وثقافة منظمية قائمة على اساس الفريق. وبحسب رأي الباحثين ، ان المقدرة الجوهرية تعد مجالا مهما لتوحيد وتنسيق جهود وقدرات الاعمال ، وان تحديد واستغلال المقدرات الجوهرية يتطلب تعلم تنظيمي تراكمي ، لذلك فان مفهوم المقدرة الجوهرية يمكن ان يكون بمثابة اداة بالنسبة لوحدات الاعمال للكشف عن امور عديدة منها ، المصالح ، والمشاكل ، والقدرات ، والفرص . وقد بين الباحثان ان التعاون الوثيق بين وحدات الاعمال فيما يتصل بالمقدرات الجوهرية يسهل عملية التعلم التنظيمي ويعزز قدرة المنظمة على رفع قيمة مواردها .

ان المنظمة التي تسعى الى تبني نموذج المقدرات الجوهرية يتطلب منها تحديد الاستراتيجية الخاصة بها ، ولايجوز النظر الى هذه الاستراتيجية على اساس انها محفظة للاعمال ووحدات الاعمال الاستراتيجية فقط ، ولكن ايضا كمحفظة للمقدرات . كذلك يستلزم الامر التزام طويل الامد من اجل تطوير المقدرات ، ووضع آليات للاتصال عبر وحدات الاعمال الاستراتيجية ، فضلا عن الاندماج والتنسيق . اذ تعد استراتيجية المنظمة بمثابة اداة مهمة لتنسيق التكامل الاقليمي واستغلاله بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وبحسب رأي (Hamel & Prahalad,1994:204-207) تعد المقدرة جوهرية اذا انطبقت عليها المعايير المتمثلة بقيمة الزبون ، التمايز عن المنافس ، التوسعية ، وشكل (10) يوضح ذلك .



شكل (10)

المعايير الثلاثة للمقدرات الجوهرية

Source : Morden , Tony " Principles of Strategic Management " 3rd edition ,
ASHGATE Publishing Limited, Hampshire, England,2007. p :434

أ- قيمة الزبون Customer Value

المقدرة الجوهرية يجب ان يكون لها مساهمة مهمة في القيمة المدركة للزبون . وان هذا النوع من المقدرات هو عبارة عن مهارات تمكن المنظمة من تزويد الزبون بمنفعة اساسية وان الفرق بين المقدرات الجوهرية وغير الجوهرية يكمن الى حد ما ، في التمييز بين منفعة الزبون الجوهرية وغير الجوهرية . وعلى سبيل المثال ، يقودنا هذا التمييز الى وصف معرفة - كيف Know -How الخاصة بشركة Honda في مجال تصنيع محركات السيارات كمقدرة جوهرية ، وذلك لقدرة الشركة على انتاج بعض افضل انواع المحركات في العالم التي تزود الزبائن بمنافع ذي قيمة عالية ، والمتمثلة بالاقتصاد في الوقود ، والخفة في التعجيل او التسريع ، واهتزاز وضجيج قليل جدا . في حين ان ادارة الشركة المذكورة لعلاقات البائعين تعد مقدرة ثانوية . ولكن هذا لايعني ان المقدرات في هذا المجال لايمكن ان ترتقي الى مرتبة المقدرات الجوهرية ، فعلى سبيل المثال ، ان قوى البيع المدربة جيدا الخاصة بشركة (IBM) ، ولسنوات تعد عاملا مهما في قدرة الشركة المذكورة على التوسط بين حاجات الزبائن والقدرات التكنولوجية للشركة . وهي بذلك تعد مقدرة جوهرية .

ومن الملاحظ ، ان الافتراض الذي سبق الاشارة اليه والمتضمن ان يكون للمقدرة الجوهرية مساهمة مهمة في القيمة المدركة للزبون ، لايعني ان المقدرة الجوهرية واضحة او من السهولة فهمها من قبل الزبون . اذ ان هناك عددا قليلا من الزبائن من يستطيع ان يعبر بالضبط لماذا على سبيل المثال خبرة شركة Honda في مجال تصنيع المحركات افضل من شركات اخرى . وعلى اية حال ، فالزبائن هم من يحكم فيما اذا كان شيئا ما يمثل مقدرة جوهرية ام لا . وفيما يتعلق بذلك ، عندما تحاول المنظمة تحديد المقدرات الجوهرية الخاصة بها ، فان الامر يتطلب ان تسأل نفسها بشكل مستمر ، هل ان المهارة التي تمتلكها في مجال معين يمكن ان تكون لها مساهمة مهمة في القيمة المدركة من قبل الزبون . ومن التساؤلات الاخرى التي هي بحاجة الى جواب ، ماهي عناصر القيمة الموجودة في المنتج او الخدمة ؟ لماذا يرغب الزبون بدفع اكثر او اقل مقابل حصوله على منتج او خدمة معينة ، مقارنة بمنتج او خدمة اخرى ؟ أي من عناصر القيمة تعد الاكثر اهمية بالنسبة للزبائن .

ب- التمايز عن المنافس Competitor Differentiation

ان تصنيف المقدرة على انها جوهرية يفترض ان تتسم ايضا بالتفرد من الناحية التنافسية . وهذا لايعني ان المقدرة الجوهرية يفترض ان تكون بحوزة منظمة واحدة على مستوى الصناعة ، بل يقصد به أي مقدرة تتسم بالتفرد عبر الصناعة يجب ان لاتحدد على انها جوهرية ، مالم تكون المقدرة على مستوى المنظمة متميزة او متفوقة على مقدرات المنافسين .

ومن الملاحظ ، في أي صناعة يوجد عدد من المهارات والمقدرات ، وتعد هذه المهارات والقدرات من مستلزمات المشاركة في الصناعة ، الا انها لاتمنح أي تمايز مهم عن المنافسين . وقد اطلق الباحثان على هذه المهارات بطاولة الرهان . أي بعبارة اخرى ، المنظمة بحاجة لان يكون لديها الحد الأدنى من القدرات التي تؤهلها للمشاركة في الصناعة . فعلى سبيل المثال ، طاولة الرهان في مجال نشاط شحن الرزم او الشحنات

تتطلب الاعتماد على سائقي مركبات مدربين بشكل جيد ، ويتصفون بالكياسة ، علما ان مواقف سائقي المركبات وقدراتهم لاتتملك صفة التمايز وسط شركات الشحن الرئيسية . لذا فان هناك اختلافا بين المقدرات الضرورية ، ومقدرات التمايز فضلا عن ذلك ، حتى تكون المقدرة جوهرية ، يفترض ان تتسم بصعوبة التقليد ، فقد يستطيع المنافس الحصول على بعض ادوات التكنولوجيا التي تشكل المقدرة الجوهرية ، الا انه يجد من الصعوبة تقليد الانماط المعقدة لعمليات التعلم والتنسيق الداخليتين .

ج- التوسعية Extendability

يفترض ان تمثل المقدرة الجوهرية نقطة الانطلاق باتجاه اسواق المستقبل . وحيث ان مقدرة معينة قد تكون جوهرية في نظر نشاط اعمال منفرد كونها تلبى المعيارين المشار اليهما ، وهما قيمة الزبون والتفرد التنافسي ، الا انها لاتعد جوهرية من وجهة نظر المنظمة اذا لم يوجد اسلوب تستطيع المنظمة من خلاله تصور المنتجات او الخدمات التي يمكن ان تتولد من هذه المقدرة او المقدرات . لذا يتطلب الامر من المديرين عند تحديد المقدرات الجوهرية ، العمل بشكل جدي لاستخلاص اسلوب او طريقة معينة من تشكيلة او هيئة المنتج الذي تجسد فيه المقدرة ، ومن ثم تصور كيف يمكن استخدامها في مجال تصنيع منتج جديد . فعلى سبيل المثال ، خبرة شركة (Honda) في مجال تصنيع المحرك ، مكنت الشركة المذكورة من المشاركة في صناعة محركات متنوعة منها السيارات ، والدراجات النارية ، وآلات جزر العشب وغير ذلك . وانطلاقا من ذلك ، تكون المقدرة جوهرية عندما تشكل الاساس في تصنيع منتجات جديدة والدخول الى اسواق جديدة .

نستخلص مما تقدم ان الافتراضات التي يستند اليها انموذج المقدرات الجوهرية تتمثل بالآتي:

- 1- امتلاك المنظمات انواع مختلفة من الموارد تستطيع من خلالها تطوير مختلف انواع الاستراتيجيات التنافسية .
- 2- ان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة يتوقف على مدى قدرتها على استغلال الموارد المتاحة لها بفاعلية .
- 3- التحليل التفصيلي لموارد المنظمة وقدراتها ومقدراتها يفضي الى فهم واسع وعميق لمصادر الميزة التنافسية ، وبالنتيجة يقود الى اجراء مواءمة افضل بين فرص البيئة الخارجية ونقاط القوة الداخلية .
- 4- تحصل المنظمة على مقدرات مختلفة ، وتسعى الى تطويرها عبر الوقت ، وقد لاتنتقل هذه المقدرات بشكل كامل مما قد تفضي الى استمرار عدم التجانس مدة طويلة من الزمن .

رابعا - خصائص المقدرات الجوهرية: *Core Competences Characteristics*

يتفق اغلب الباحثين على ان اهم ما يميز المقدرات الجوهرية عن بقية المفاهيم المرادفة او المرتبطة بها هي

Zhang ,1999: 106-111 ; White,2004:247-248: تمتعها بخمس من الخصائص وهي

Morden,2007:434 ;Maier et al,2009 :13؛ Carpenter & Sanders,2009:82-83

Barney & Hesterly,2010:81

1- الجمعية Collectiveness

بما ان المقدرات الجوهرية تمثل حالة من التآزر او التعاون بين بعض نشاطات الاعمال الخاصة بمنظمة ما ، لذا بين الكثير من الباحثين ومن بينهم (Prahalad & Hamel ,1990) و (Grant ,1991) الى ان التراكمية التي تجعل من مقدر المنظمة تتصف بالشمولية ، تكون مفيدة في مجال الاعمال . وان هذه المقدرات في ظروف عديدة تمكن المنظمة من الدخول الى قطاعات سوقية جديدة او تقديم منتجات جديدة . وبهذا الخصوص ، هناك ثلاث سمات قد تستخدم في وصف خصيصة التراكمية وهي :

أ- عبر المنتج Across –Product

يفترض ان تمتلك المقدرات الجوهرية القدرة على تسليم منتجات وخدمات متنوعة ، وازافة قيمة للمنظمة من خلال تكامل موجودات ومهارات متعددة . فعلى سبيل المثال ، نتيجة لتكامل المهارات البصرية ، والالكترونيات المصغرة ، استطاعت شركة Canon من خلال استخدام القدرات التي تتمتع بها في مجال البحث والتطوير ان تؤسس لنجاحها في مجال انتاج مجموعة منتج تبدأ بالناسخت الليزيرية وصولا الى المعدات التي تعمل بالاشعة السينية .

ب- عبر الوظيفة Across – Function

المقدرات الجوهرية يجب ان تشكل من خلال تكامل جهود فرق متعددة على مستوى نشاطات المنظمة او فعاليتها ، اذ ان وجود المقدر يعد امرا حاسما او ضروريا لنجاح او تفوق العمليات الوظيفية . فعلى سبيل المثال ، ان قدرة شركة (Black & Decker) نشأت من خلال الجهود المشتركة للباحثين التقنيين ، ومهندسي تطوير المنتج ، علما ان هذا التكامل قد ميز وظيفية البحث والتطوير للشركة المذكورة وسط المنافسين لها .

ج- عبر الاعمال Across – Business

كثيرا ما تكون المقدر عنصرا اساسيا من عناصر عملية نشاط الاعمال عندما تتكامل افقيا عبر المجالات الوظيفية للمنظمة . وان مفهوم المقدرات الجوهرية لـ (Prahalad & Hamel) اكد بشكل خاص على اهمية المقدرات العابرة لحدود وحدات الاعمال في المنظمات متعددة النشاطات او وحدات الاعمال الاستراتيجية . وبهذا الخصوص اكد العديد من الباحثين ان وجود مثل هذه المقدرات يؤدي الى تحقيق تكامل افضل لوحدات الاعمال الاستراتيجية .

2- التفرد Uniqueness

لقد اكدت جميع مداخل الادارة المعاصرة على ان التفرد يعد خصيصة بارزة للمقدرات الجوهرية ، اذ يمكن ان يكون اداة او وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من الميزة التنافسية الخاصة بها ، والناجمة عن امتلاكها لمقدر ما . ولتحقيق خاصية التفرد يجب توفر واحدة او اكثر من السمات الاتية :

أ- الندرة في السوق Rare in Market

اذا توافر للمنظمة واحدة او اكثر من القدرات البارزة ، تستطيع المنظمة ان تتمتع بميزة تنافسية من خلال تنفيذها لاستراتيجية خلق القيمة المستندة الى هذه القدرات . فعلى سبيل المثال ، قدرة شركة Sony في مجال

صناعة الالكترونيات المصغرة تعد من القدرات النادرة في اسواق الالكترونيات العالمية . لذلك استطاعت الشركة المذكورة ان تحمي الميزة التنافسية التي تتمتع بها في هذا المجال لمدة طويلة مقارنة بالشركات المنافسة لها .

ومن الملاحظ حتى تتحقق سمة الندرة ، لايعني بالضرورة ان تكون هناك قدرة خاصة مملوكة من قبل منظمة معينة ، بل هناك من يعتقد ان الندرة قد تتحقق من خلال اعتمادية المسار او الخبرة الخاصة بمنظمة معينة والمكتسبة عبر تاريخ عملها الطويل .

ب- صعوبة التقليد Inimitability

وتشير الى المدى الذي لايمكن تقليد موارد او قدرات منظمة ما من قبل المنافسين . فاذا كان المورد او المقدره تتميز بصعوبة التقليد ، فان هذا النوع من المقدرات سيحقق قيمة اضافية للمنظمة . ومن هذا المنطلق ، كلما كانت المقدره صعبة التقليد كلما ساعد المنظمة على الاحتفاظ في التفوق . والجدير بالذكر ، تنشأ صعوبة التقليد من عدم توافر المعلومات اللازمة بشكل كامل ، فاذا كانت المعلومات المتوافرة لدى المنافسين حول مقدره معينة مشوشة او ناقصة ، ففي مثل هذه الحالة تستطيع المقدره ان تحمي خصوصيتها لمدة اطول . فعلى سبيل المثال ، مقدره (Wal-Mart) اللوجستية تجسدت في عملية معقدة من خلال توافق عدد من الادوات (الاتصالات عبر الاقمار الاصطناعية ، وانظمة الطلب الالكتروني .. الخ) . وعلى الرغم من ان المنافس الرئيس للشركة المذكورة هي شركة (K-Mart) ، تمتلك القدرة على اكتساب الادوات المذكورة ، الا انه طالما ان المقدره المشار اليها قد تطورت عبر الانشطة الوظيفية بشكل غير منظور بالنسبة لشركة (K-Mart) ، فعليه فان الشركة المنافسة لازالت غير قادرة على محاكاة القدرة اللوجستية التي تتمتع بها شركة (Wal-Mart)

ج- عدم الاحلال او الاستبدال Non-Substitutability

يعد الاحلال او الاستبدال تهديدا خطيرا لقيمة المقدره الجوهرية ، وكما اشار (Dierickx & Cool , 1989) الى ان وجود البدائل يعني ان المقدره لاتستطيع الاستمرار لمدة طويلة في خلق القيمة المميزة للزبائن . فعلى سبيل المثال، عندما قامت شركة Canon بتحدي المركز السوقي لشركة Xerox المهيمنة في سوق الناسخات متوسطة الحجم ، الا ان امتلاك شركة Xerox لشبكة خدمات واسعة كانت تشكل عائقا كبيرا امام شركة Canon . ولكن بعد ان استطاعت شركة Canon تطوير مقدره تصميم منتج مميزة ، جعل من الشركة المذكورة قادرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وخفضت الحاجة الى الخدمة ، مما ادى الى الحد من فاعلية شبكة خدمات شركة Xerox ومن ثم فقدان الشركة المذكورة لقدرتها في خلق القيمة للزبون .

3- الموارد والقدرات المكملة Complementary Resources & Capabilities

تشير الى ضرورة تنظيم المنظمة لنفسها بشكل يجعل منها قادرة على استغلال الموارد والقدرات المتاحة لها ، وبما يضمن تحقيق افضل اداء مبتغى منها . ويتضمن عنصر التنظيم عدد من المكونات وهي هيكل اعداد التقارير الرسمية ونظم الرقابة الادارية وسياسات التعويض ، وان هذه المكونات غالبا ما يطلق عليها بالموارد

والقدرات المكملة وذلك لعدم قدرتها على توليد ميزة تنافسية بمفردها ، الا ان دمجها مع الموارد والقدرات الاخرى يمكن المنظمة من الوصول الى فهم افضل لسبل تحقيق الميزة التنافسية .

4- التفوق Superiority

يفترض ان يضيف المورد قيمة للمنظمة من خلال مساهمته في منح قيمة للزبون ، وتشتق هذه القيمة من قدرة المورد على مساعدة المنظمة على استغلال الفرص ، او تحييد تهديدات البيئة الخارجية . كذلك تشتق القيمة من قدرة المنظمة على تلبية رغبات الزبائن بطريقة او اسلوب يتفوق على قدرات المنافسين في هذا المجال.

5- الثبات Durability

عندما يكون تفرد المقدر الجوهري سريع الزوال عندئذ تكون الميزة التنافسية قصيرة الاجل وذات قيمة محدودة ، والعكس هو الصحيح . وان مدة بقاء تفرد المقدر غالبا ما يرتبط بدورة حياة المنتج ، والتكنولوجيا ، وخير مثال على ذلك ، لا يستمر التفرد في مجال صناعة الكومبيوتر مدة طويلة من الزمن لقصر دورة حياة المنتج والتكنولوجيا .

وبناء على ماتقدم يستنتج الباحث ان طروحات (Barney,1991,2006,2010) حول خصائص الموارد المتمثلة بالموارد القيمة ، والموارد النادرة ، والموارد صعبة التقليد ، والاحلال والاستبدال ، والموارد والقدرات المكملة ، وكذلك افكار (Prahalad & Hamel,1990,1994) حول المقدرات الجوهرية ، تمثل المادة الاساسية لخصائص المقدرات الجوهرية التي استندت اليها جميع الدراسات اللاحقة ذات الصلة بالموضوع .

خامسا- ابعاد المقدرات الجوهرية: Core Competences Dimensions

لم يعثر الباحث على مقياس او بحث اختص بدراسة ابعاد المقدرات الجوهرية ، علما ان آراء الباحثين الذين تناولت دراساتهم موضوع المقدرات الجوهرية تباينت الى حد كبير حول الابعاد المذكورة . اذ نجد (Hamel & Prahalad ,1994) قد اكدا ضمن تأطيرهم لانموذج المقدرات الجوهرية على المشاركة في الرؤية ، التعلم التنظيمي ، والبعد التكاملي . وحدد (Zhang ،1998) مجموعة من الابعاد وهي مقدرات الادارة الاستراتيجية ، مقدرات التعلم التنظيمي ، المقدرات الادارية ، مقدرات الانتاج والصيانة . وذكر (McDermott ,2003) بعدين هما المقدرات الوظيفية والبعد التكاملي . وتناول (Wang & Yang ,2004) المقدرات التسويقية ، المقدرات التكنولوجية ، والمقدرات التكاملية . في حين ركز (Menor & Roth ,2008) على استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة ، والبراءة التسويقية ، وخبرة تكنولوجيا المعلومات . واخيرا تطرق (Agh et al ,2012) الى المشاركة في الرؤية ، والتعاون ، والتمكين . وبناء على ماتقدم فقد اعتمدت الدراسة الحالية الابعاد الاتية :

1-المشاركة في الرؤية Shared Vision

تعكس الرؤية صورة ما تريد ان تكون عليه المنظمة في المستقبل . وعادة ماتشير الرؤية المستقبلية للمنظمة الى المواقف والظروف الحالية ، وتعطي انطبعا عن الحالة المستقبلية المرغوبة ، وتؤشر العبارات التي

تتضمنها الاتجاه الذي ترغب ان تكون فيه المنظمة في المستقبل او السنوات القادمة . من جانب آخر ، ان الرؤية هي بمثابة صورة لقيم وطموحات المنظمة والافكار التي تساعد الافراد العاملين على الشعور بما يفترض ان يقوموا به من النشاطات والفعاليات اللازمة لتحقيق ما تصبو اليه المنظمة التي ينتمون اليها في الحاضر والمستقبل . (مصطفى ، 2005 : 23) (بن حمدان و ادريس , 2007 : 123)

والجدير بالذكر ، يقع على عاتق ادارة المنظمة مسؤولية صياغة رؤية فاعلة ، وذلك من خلال العمل مع الاخرين ، اذ اظهرت التجربة الميدانية ان الرؤية الفاعلة ما هي الا محصلة قيام الادارة العليا باشتراك عدد واسع من اصحاب المصالح بما في ذلك مدراء الادارات والعاملين في اقسام المنظمة المختلفة في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية . (Hitt et al ,2011 : 17-18)

وعلى هذا الاساس تعد الرؤية المشتركة امرا ضروريا لتفوق المنظمات كونها تعد اداة مهمة يمكن عن طريقها ربط جميع العاملين بالهدف العام للمنظمة . اذ غالبا ما يبدي الافراد العاملين قبولهم ومساهمتهم في الرؤية المشتركة انطلاقا من ميلهم الفطري نحو الارتباط بالاشياء التي تبدو اكبر منهم . فضلا عن انه يمكن من خلال تبني المنظمة لرؤية مشتركة لتنسيق الآراء المختلفة وتوحيدها للعاملين وبما يضمن الوصول الى وجهة نظر جماعية تكون بمثابة قاسم مشترك لمختلف تصورات وتوقعات العاملين في المنظمة . فضلا عن ذلك ، ان الرؤية المشتركة تصحح النشاطات والفعاليات ذات الصلة بعملية التحول ، فعلى سبيل المثال ، ان احد اسباب فشل المنظمات في انجاز عملية التحول التي تسعى اليها من خلال اعادة هندسة الاعمال ، و فرق العمل ، و ادارة الجودة الشاملة ، والمقارنة المرجعية ، او أي نوع آخر من استراتيجيات التغيير ، يعود بالاساس الى عدم وجود رؤية مشتركة تستند عليها عملية التحول المنشودة . (Prahalad & Hamel ,1994:224)

ومن هذا المنطلق ، يمكن القول ان الرؤية المشتركة هي سبب وجود المنظمة ، وهي المسار المضيئ عبر متاهات عدم التأكد والارتباك والتعقيد ، وعن طريقها يمكن ربط جميع العاملين واصحاب المصالح الآخرين بالهدف الاكبر للمنظمة . (George ,1997 : 66)

2- التعلم التنظيمي Organizational Learning

يركز مفهوم التعلم التنظيمي على طبيعة التغيير المستمر للمنظمة ، فكلما زادت قدرة المنظمة على التعلم زادت قدرة العاملين على ادارة و خزن واسترجاع واستخدام المعرفة الناجمة عن نشاطات وفعاليات التعلم المختلفة . وبحسب رأي (Teece) يشير التعلم التنظيمي الى نشاط محدد يمارس داخل المنظمة ، وهو يختلف عن مفهوم المنظمة المتعلمة ، اذ يمكن الوصول الى الاخير من خلال انجاز التعلم التنظيمي . وبالنتيجة ، فان التعلم التنظيمي ماهو الا نشاط تستطيع المنظمات عن طريقه الوصول الى مايعرف بالمنظمة المتعلمة (Ngwenga-Scoburgh,2009:20-21).

ويرى المختصون في هذا المجال ان المعرفة تتجسد في الناس ويمكن الاحتفاظ بها في نظم المنظمة ، اذا كانت مستويات الدعم والتغذية الراجعة قادرة على دعم عمليات التعلم التنظيمي . من جانب آخر ، ان المستوى الذي تستطيع عنده المنظمة الاحتفاظ واسترجاع وتفسير وتطبيق المعرفة الجديدة يلعب دورا مهما في عملية

التعلم التنظيمي ، وان الذاكرة التنظيمية ، او كما يطلق عليها البعض بمعرفة المنظمة تشير الى المكان الذي تخزن فيه المعرفة لغرض استخدامها والاستفادة منها في المستقبل .(Pralhad & Hamel ,1994 :166-167) (167

والجدير بالذكر ، هناك عدد من الاسباب تكمن وراء سعي المنظمة الى التعلم ، وبهذا الخصوص يرى بعض الباحثين ان الذي يدفع المنظمة الى التعلم هو التكيف للتغيرات البيئية . في حين يرى البعض الآخر ، ان الدافع يكمن في رغبة المنظمة في تمييز نفسها ، او بعبارة اخرى ، تحقيق الابداع والتجديد (Brown & Duguid,1991:40-57) . وبالاعتماد على كلا الرأيين المشار اليهما ، عرف (Garvin,2000:37) التعلم التنظيمي على انه عملية التعلم التراكمي التي تحدث من خلال التعامل مع وبيّن عدد من الافراد . وان الهدف من هذا التعلم احداث تغيير سلوكي تبادلي باتجاه التحسين التنظيمي او التحديث الرديكالي للتصدي للمنافسة و/ او بقاء المنظمة. اما (34 : Rahim ,2010) فقد عرف التعلم التنظيمي على انه عملية اكتساب وتوزيعها وتفسير المعلومات مع وجود الذاكرة التنظيمية من اجل استخدام المعلومات في المستقبل .

وبما ان التعلم يحدث داخل الفرد ، لذا فان الفرد يصبح الاداة الرئيسة للتعلم التنظيمي وليس المنظمة . وبالرغم من ان المنظمات تتعلم عن طريق تجارب وفعاليات الافراد ، الا ان التعلم التنظيمي لايعني انه حصيلة جمع معرفة كل فرد من الافراد العاملين في المنظمة ، بل يشير الى ان تعلم الفرد يحدث داخل سياق المنظمة ، وهذا بدوره يقود الى التعلم التنظيمي (Dixon,1992:29-49) . وعلى الرغم من ان التعلم التنظيمي يعزز من خلال التعلم الشخصي ، الا انه يتخطى ذلك ليتضمن نظم مسح البيئة واستخدام المعلومات بهدف اتخاذ افضل القرارات وبغض النظر عن مصادر المعلومات . وان قدرات التعلم التنظيمي هي بمثابة آليات نظامية وفعاليات تستخدم من قبل المنظمات لتسهيل عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل المنظمة .ومن هذا المنطلق يفترض ان تصمم قدرات التعلم التنظيمي بشكل منتظم لتشجيع توليد المعرفة والمشاركة فيها. (Jones,2010: 363-369).

3- صناعة وتطوير الخدمات الجديدة

Manufacturing & Developing New Services

خلال العقدين الماضيين خضعت الصناعة المصرفية لتحولات رئيسة نتيجة للتغيرات البيئية السريعة ، المتمثلة بزيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي ، وتنوع طلبات ورغبات الزبائن ، وتطور تكنولوجيا المعلومات ، وتحرير الصناعة المصرفية من الكثير من القيود والمحددات ، مما كان دافعا للمصارف التجارية في الكثير من بلدان العالم على التفكير بشكل جدي في البحث عن اساليب جديدة في ادارة صناعة وتطوير الخدمات الجديدة ، بهدف التغلب على المشاكل الناجمة عن التغيير في ظروف السوق من جهة ، وضمان الربحية والموقع التنافسي من جهة اخرى . (Consoli,2005:461-480)

ومن بين الخدمات المطورة او المبتكرة في مجال الصناعة المصرفية بطاقات الائتمان ، والصراف الآلي ، والخدمات المصرفية عن طريق الموبايل والانترنت.(Goldstein etal.2002 : 121-134) . ومنذ وقت

قريب وبسبب طبيعة وخصائص الخدمة ، ينظر الى ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة على انها عملية تتسم بسمات خاصة (Menor et al,2002: 135-157) ووفقا لرأي (Davis,2001:339-361) ، فان الفرص التي تضمن للمصارف التجارية الاستقرار والربحية تكمن في صناعة هذا النوع من الخدمات وتطويرها .

من جانب آخر ، وبقدر تعلق الامر بصناعة وتطوير الخدمات الجديدة في المؤسسات المالية وغيرها من منظمات الخدمة ، فان اغلب الادبيات اعتمدت الى حد بعيد على نماذج ابتكار المنتجات الصناعية . ومن اهم النماذج الاساسية في هذا المجال هو النموذج (Booz & Himilton,1982) . يتكون الانموذج المذكور من سبع خطوات او مراحل وهي تطوير استراتيجية المنتج الجديد ، توليد الافكار ، وغرلة الافكار وتقييمها ، وتحليل النشاط ، والتطوير ، والاختيار ، والمتاجرة . وان العديد من الباحثين حاولو تكييف هذا الانموذج لمنظمات الخدمة (Ozdemeir et al,2007: 277-282) (Papastathopoulou et al ,2001 : 147-152)

لقد اكد الكثير من الباحثين على امكانية تبني هذا الانموذج من قبل منظمات الخدمة بعامه ، والمنظمات المصرفية بخاصة . ومن اشهر الباحثين الذين كيفوا الانموذج المشار اليه في مجال العمل المصرفي هما (Menor & Roth,2008:269-270) وقد عرفا مقدره صناعة وتطوير الخدمات الجديدة على انها نظام من التطبيقات المبتكرة والعمليات والروتين المترابطة مع بعضها للتأثير في قدرة المنظمة بهدف تطوير خدمات جديدة بشكل فاعل . ومن بين اهم ماتضمنته هذه النماذج هو التأكيد على ضرورة استخدام الروتين والتطبيقات الخاصة بالخدمة الجديدة بشكل منتظم ، ومعالجة جهود الابداع ، واستخدام فطنة السوق Market acuity ، او بعبارة اخرى ، فهم وادراك البيئة بشكل واضح من اجل استباق المنافسين في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن . فضلا عن ، تبني منهج التخطيط في الحصول على الموارد اللازمة لجهود التطوير، و استخدام خبرة تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عملية تنسيق النشاطات داخل المنظمة وخارجها ومعالجة المعلومات ذات الصلة بجهود صناعة وتطوير هذا النوع من الخدمات المصرفية .

4- البعد التكاملي Integrative Dimension

يشير هذا البعد الى الخصائص التي تساعد المنظمة على الحصول وتوزيع وتوحيد المعلومات من المصادر المتنوعة داخل المنظمة وخارجها. وفي الوقت نفسه تتضمن السلوكيات التي تسهل الفعاليات التنسيقية والتعاونية داخل المنظمة . بعبارة اخرى ، تتضمن مجموعة معقدة من انماط التنسيق بين العاملين من جهة ، وبين العاملين والموارد من جهة اخرى . ووفقا لرأي بعض الباحثين (Grant ,1991:114-133) (: Black & Boal ,1994) ، ان تحديد وتقييم الخصائص والمقدرات التكاملية اكثر صعوبة من تحديد وتقييم المقدرات الوظيفية . وبحسب رأي (Pralhad & Hamel ,1990) ان الخصائص التكاملية تعني كيفية تنسيق مهارات الانتاج وتوحيد الموارد التكنولوجية المتعددة . ومن هذا المنطلق فان البعد التكاملي للمقدرات الجوهرية يركز على تكامل وتوحيد الانشطة الوظيفية ، والمعرفة الفنية والتنظيمية ، والتعلم والخبرات ، والروتين التنظيمي . فضلا عن توافر البعد التكاملي يساعد المنظمة على ايجاد تطبيقات جديدة للمعرفة الموجودة ، ويكون خير دليل لاستراتيجيات حل المشاكل التي تشكل اساس تطوير المقدرات الجوهرية الجديدة .

المبحث الثالث

الاداء المصرفي

Banking Performance

تمهيد

يعد الاداء مفهوم اداري قديم قدم الحضارة الانسانية ، اذ تشير الشواهد الى ان الحضارات القديمة ، وعلى وجه الخصوص البابلية والفرعونية ، والصينية اهتمت بتقدير غلة الدونم الواحد من المنتجات الزراعية وفق مقاييس معينة منها نوعية التربة وخبرة وحماس الفلاحين وغير ذلك . وعلى الرغم من ان المعايير التي اعتمدها الحضارات المذكورة اتسمت بالبساطة فيما لوقيست بالمعايير الحالية الا انها كانت ذات فائدة كبيرة في تقدير قيمة الاشياء وتحقيق الاهداف . لقد مر تطور الاداء وادارته بمراحل متعاقبة شهده القطاع الحكومي ومنظمات القطاع الخاص في دول العالم المتقدمة اولاً ، ومن ثم دول العالم النامية ، وقد تجسد هذا التطور في بداية الامر عبر التركيز على المؤشرات المالية في المجال التطبيقي ، وقد حاولت حكومات دول العالم الصناعية وبخاصة الولايات المتحدة الامريكية ومن ثم الدول الاوربية ومنظمات الاعمال في هذه الدول تبني عدد من النظم والآليات في اعداد الموازنات وبما يفضي الى ربط نشاطات وفعاليات البرامج بالتكاليف المترتبة على تنفيذها ، ومن بين هذه النظم والآليات ، نظم موازنات الاداء ، والموازنات التخطيطية المبرمجة ، والموازنات الصفرية ، والادارة بالاهداف وغيرها من الاساليب التي ركزت على ربط الموازنة باهداف المنظمة من اجل ترشيد الانفاق اولاً ، والارتقاء بمستوى اداء المنظمات ثانياً .

وينظر الكتاب والباحثون والممارسون في مختلف حقول المعرفة الادارية الى الاداء على انه من المفاهيم الاساسية والجوهرية بالنسبة لجميع المنظمات ، وبخاصة منظمات الاعمال كما انه يشكل القاسم المشترك الذي يستند اليه اهتمام علماء الادارة بشكل عام . كما يعد الاداء البعد الاكثر اهمية بالنسبة لمختلف منظمات الاعمال ، اذ يتمحور حوله وجودها من عدمه ، وان الاختلاف بين الباحثين حول مفهوم الاداء ينبع بالاساس من المعايير والمقاييس التي اعتمدها هؤلاء في دراسة وتقييم الاداء . وبالرغم من ذلك ، فان معظم هؤلاء ينظرون الى الاداء في ضوء قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف التي تصبوا اليها . وان الاداء ما هو الا دالة لجميع أنشطة المنظمة وهو ايضا بمثابة المرآة التي تعكس مختلف جوانبها ، كما انه يمثل الفعل الذي يحظى باهتمام جميع اصحاب المصالح من اجل تعزيزه والارتقاء بمستواه . (ادريس والغالبي ، 2009 : 22)

ان اداء المصارف التجارية كان ولا زال محط اهتمام المختصين واصحاب المصالح وذلك لاهمية الدور الذي يلعبه هذا النوع من المؤسسات المالية في تسريع عملية التنمية الاقتصادية ، اذ ان قدرة المصارف المذكورة على جذب الموارد المالية وتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للجمهور تساعد على تنشيط التدفق النقدي الذي

يعد بمثابة الدعامة الاساسية للتطور الاقتصادي في المجتمع (Stankeviciene & Mancaite, 2012 : 189-196) . ومن هذا المنطلق يحتل تحليل وتقييم الاداء المصرفي اهمية خاصة بالنسبة للمصارف الخاصة العراقية بهدف زيادة قدرة المنظمات المذكورة على التكيف للتغيرات السريعة في المشهد التنافسي على المستويين المحلي والعالمي في الوقت الحاضر وذلك من خلال تعزيز جوانب القوة في الاداء المصرفي والعمل على التخلص او الحد من تأثير حالات الخلل التي يعاني منها . وعليه سيتضمن هذا المبحث مناقشة الفقرات الآتية :

اولا- مفهوم الاداء المصرفي

ثانيا- تقييم الاداء المصرفي واهميته

ثالثا- محددات تقييم الاداء المصرفي

رابعا- مداخل الاداء المصرفي

1- المداخل المالية

1-1 مدخل النسب المالية

2-1 مدخل القيمة المضافة

2- مداخل الفاعلية التنظيمية

1-2 المداخل التقليدية

2-2 المداخل المعاصرة

اولا- مفهوم الاداء المصرفي: Banking Performance Concept

يعد الاداء من المفاهيم الاساسية بالنسبة لمنظمات الاعمال على اختلاف المهام التي تقوم بها وطبيعتها ، اذ ان النتائج التي تتمخض عنه ذات اهمية بالغة في استمرار وديمومة المنظمة ، وقد يترتب عليها اثار مضرّة بها مما يجعل منه مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى نجاح المنظمة في استغلال الموارد المتاحة لها وبما يضمن تحقيق اهدافها (Hase , 2007:19-23) . لذا فان التعرف على الاداء المصرفي والالمام بجوانبه يتطلب تناول مفهوم الاداء بشكل عام كونه يمثل الاطار العام لصورة سير اعمال المنظمات على اختلاف طبيعة المجالات التي تعمل فيها ، وان النشاط المصرفي مثل بقية النشاطات المنظرية الاخرى ما هو الا انعكاس للاطار المذكور. ومما تجدر الاشارة له ، ان هناك عددا كبيرا من الدراسات والابحاث تناولت مفهوم الاداء ، الا ان واقع الامر لم يتوصل الباحثين والمختصين الى اجماع حول مفهوم محدد له ، وغالبا ما يكمن الخلاف في تنوع اتجاهاتهم واهدافهم ، وتعدد واختلاف المعايير المستخدمة من قبلهم في دراسة الاداء (Vanktraman & Ramanujam , 1986 : 801) . وعلى الرغم من تباين آراء المختصين حول مفهوم الاداء الا انهم يتفقون على

انه انعكاس لامكانية المنظمة في تحقيق ما تصبوا اليه من اهداف (Eccles ,1991:131) . وعرف (Robbins & Wiersema,1995:272) الاداء على انه قدرة المنظمة على انجاز الاهداف طويلة الامد . ويرى (Wright et al ,1998: 259) ان الاداء يعبر عن النتائج التي ترغب المنظمة فيها وتسعى الى تحقيقها. اما (Verweire et al ,2004 :20-21) فقد عرفوا الاداء على انه مستوى انجاز المنظمة في مجال خلق القيمة لجمهور السوق . ويتضمن جمهور السوق المستفيد من القيمة ثلاث مجموعات رئيسة وهي الزبائن ، والمجهزين ، والمالكين . وتتعامل هذه المجاميع الثلاثة مع المنظمة عبر اسواق مختلفة ، اذ يشتري الزبائن المنتجات والخدمات من اسواق المنتج ، في حين يبيع المجهزون المنتجات والخدمات الى المنظمة من خلال اسواق العرض ، ويشتري المالكون الاسهم من الاسواق المالية . ويرى (Carton & Hofer ,2006 : 3) الاداء على انه قياس التغيير الذي يطرأ على الوضع المالي للمنظمة او المخرجات المالية الناجمة عن قرارات الادارة وتنفيذ هذه القرارات من قبل العاملين في المنظمة . في حين عرف (Neely,2007 :127) الاداء على انه القيام بعمل ما في الوقت الحاضر تتمثل مخرجاته بقيمة تقاس غدا .

ان التعاريف المشار اليها في اعلاه ، تناولت الاداء من منظور النتائج المتحققة ، وقد اغفلت جوانب اخرى مهمة ترتبط بعمليات المنظمة ونشاطاتها وطريقة استخدامها للموارد والامكانيات ومدى فاعليتها . أي بعبارة اخرى ، لم تأخذ بالمنظور الشامل او الاستراتيجي للاداء . ومن بين التعاريف التي اخذت بالمنظور المذكور تعريف (Miller & Bromiely ,1990:757) حيث يرى ان الاداء ماهو الا تعبير عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها . ويرى (الشماخ وحمود ،2000 : 330) ان الاداء هو المؤشر الرئيس في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق اعلى الفوائد فضلا عن اشباع حاجات ورغبات الاشخاص العاملين ورفع روحهم المعنوية . وبالنسبة لـ (Jones & George,2008:6) ، فان الاداء هو مقياس كفاءة وفاعلية استخدام الموارد من قبل المديرين في المنظمة لارضاء الزبائن وتحقيق الاهداف التنظيمية. ويرى (Wheelen et al ,2012 : 20) ان الاداء هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية لغرض تحقيق اهدافها .

ومن المنظور الاستراتيجي للاداء ، فقد عرف (الحسيني والدوري ، 2000 : 118) "الاداء المصرفي بانه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المصرف واستمراريته وقدرته في التكيف مع البيئة او فشله وانكماشه وفق اسس ومعايير محددة يضعها المصرف وفقا لمتطلبات نشاطه في ضوء الاهداف طويلة الامد" . وعرف (جودي ، 2008 :83) الاداء المصرفي على انه " الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف". اما (Al- Hawary , 2011 :39) فقد عرف الاداء المصرفي على انه "انعكاس لكيفية استخدام المصرف للموارد المتاحة له بشكل يمكنه من تحقيق اهدافه" . ومن وجهة نظر الدراسة الحالية يعرف الاداء

المصرفي على " انه دالة لكل الانشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف والذي يمكن من خلاله تقييم قدرته على استخدام الموارد والقدرات المتاحة وبما يضمن تحقيق اهدافه " .

يتضح من التعاريف السابقة ان الاداء هو انعكاس للنتائج المتحققة من عمليات ونشاطات المنظمة (المصرف) المتنوعة ، ويفترض ان يتسم بالشمولية بهدف تشخيص قدرة المنظمة على التكيف للظروف البيئية واقتناص الفرص من خلال استغلال الموارد والقدرات المتاحة وبما يفضي الى معرفة قدرة المنظمة على بلوغ الاهداف التي تسعى اليها. ونظرا لاهمية النشاط المصرفي وما يتمتع به من خصوصية تجعله اكثر نشاطات الاعمال حساسية تجاه المخاطر لعلاقته القوية بثقة الزبائن ، اذ ان ضعف هذه الثقة قد يعرض هذا النوع من المؤسسات المالية الى التراجع او الافلاس . لذلك ، فقد باتت من الاهمية بمكان قيام الادارات المصرفية باجراء مراجعات شاملة ومستمرة لكل عمليات ونشاطات المصرف الفرعية والرئيسية وعلى مختلف المستويات التنظيمية .

ثانيا- تقييم الاداء المصرفي واهميته:

Banking Performance Evaluation & Importance

يعد تقييم الاداء من العمليات المهمة التي تهدف المنظمة من وراء القيام به قياس مدى النجاح الذي حققته في انجاز مختلف الاهداف التي تسعى اليها. وقد تباينت آراء الباحثين حول مفهوم تقييم الاداء وذلك لاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها الى المفهوم المذكور وهو بذلك لا يختلف عن المفاهيم الادارية الاخرى . وعلى العموم ينظر اغلب الباحثين الى تقييم الاداء على انه ، مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات سبق وان تم تحديدها من قبل ادارة المنظمة بهدف اكتشاف الانحرافات ومن ثم العمل على تصحيحها .

ويعرف (Lebas ,1995:24) تقييم الاداء على انه " نظام تستطيع المنظمة من خلاله توجيه عملياتها اليومية وتقييم فيما اذا حققت الاهداف التي تسعى اليها " . وعرف (Horngren, et al ,2002: 45) تقييم الاداء على انه " احد مكونات نظم الرقابة الادارية ويحتل اهمية خاصة في ربط سلوك العاملين بالاهداف التنظيمية " . ويرى (Lebas & Euske ,2007 :127) ان تقييم الاداء " هو حاصل مجموع العمليات التي تقود مدراء المنظمات الى القيام بالأفعال اللازمة في الحاضر وبما يساعد على ايجاد منظمة تتسم بالقدرة على الانجاز في المستقبل " .

والجدير بالملاحظة ، ان تقييم الاداء قد يكون جزئيا اذ يتناول بعض الجوانب ذات العلاقة ببعض الانشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة بحسب الاهمية النسبية او مناطق الضعف وفقا لما يتطلبه الهدف من عملية التقييم (Mitchell ,et al ,2013: 6-16) (Gurbanov ,2011: 30-31) ، او اجراء تقويما شاملا للاداء وهذا ما يدعى بالاداء الاستراتيجي ، وهو لا يقتصر على تقييم اداء نشاط معين دون غيره ، وانما يغطي مختلف

أوجه نشاط المنظمة . أخذا بنظر الاعتبار الاستراتيجية الكلية للمنظمة وارتباط عملية الاداء بالاهداف المرسومة على مختلف مستويات المنظمة .

وهناك العديد من الباحثين من تبني المنظور الاستراتيجي في تعريف تقييم الاداء فعلى سبيل المثال ، عرف (Neely et al,1995: 78) تقييم الاداء على انه " مقياس يستخدم في تحديد كفاءة وفعالية استراتيجية الاعمال ، اذ انه يوصل المعلومات المالية وغير المالية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار والفعاليات الادارية " . وبالنسبة لـ (Simons ,2000: 337) فان تقييم الاداء " هو نظام معلومات يستخدم من قبل المدراء في تعقب تنفيذ الاستراتيجية من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة " .

وبحسب رأي (Amaratung & Baldry ,2002 :219) انه من اجل ان تنجز المنظمة الاداء المرغوب يستلزم منها ان تستخدم بشكل فاعل معلومات التقييم بهدف تسهيل مهمة تطوير الاستراتيجية واجراء التحسينات اللازمة على العمليات . لذا فان تقييم الاداء يمكن ان ينظر له على انه نظام فرعي ضمن نظام ادارة الاداء ، كون ان الادارة المذكورة توحد معلومات التقييم مع عمليات الاعمال ، والسياقات التنظيمية والبيئية ، وسلوكيات مختلف اصحاب المصالح من اجل انجاز المخرجات المرغوبة (Halachmi,2005 : 50) (Bitici et al ,1997 :49) في حين ينظر (Slizyte & Bakanauskiene ,2007 :317) الى تقييم الاداء على انه " مقارنة المستويات الفعلية مع المستويات المستهدفة للاداء ، وتعتمد فاعلية قياس الاداء على مدى علاقته باستراتيجية المنظمة ، وتستخدم ادارة الاداء معلومات التقييم في ادارة وتحسين الاداء فضلا عن التأكد من الفعاليات المنجزة " . وبحسب رأي (Rose) فان تقييم الاداء هو " الاداة التي تستخدم للتعرف على نشاط وحدة اقتصادية بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالاهداف المرسومة مسبقا بهدف الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات ، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية معينة هي سنة في الغالب " (فهد ،2009: 26).

وبناء على ذلك ، يعرف الباحث تقييم الاداء المصرفي على انه عملية تحليل للنتائج المتحققة عن الانشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقا وتحديد الانحرافات وتشخيص اسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من تأثيرها او منع تكرارها في المستقبل .

وتتبع اهمية تقييم الاداء من ان ندرة الموارد الاقتصادية وزيادة حدة التنافس عليها من قبل المنظمات بهدف الحصول على اعلى عائد ممكن من هذه الموارد جعل منه يحتل مكانة خاصة بالنسبة للمنظمات المعاصرة على اختلاف انواعها والمجالات التي تعمل فيها وذلك لما له من اهمية متميزة في الكشف عن مدى تحقيقها لاهدافها . وتتجلى اهمية الاداء المصرفي (جبارة ،2002 : 17) (Stankeviciene & Mencaite,2012: 189-203) في توفير معايير يمكن استخدامها من قبل المصرف في قياس مدى النجاح الذي حققه على طريق تحقيق الاهداف ، هذا من جانب ، وانه يزود المستويات الادارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لاغراض التخطيط والمتابعة

وبما يضمن اتخاذ قرارات تتسم بالدقة والموضوعية من جانب آخر ، وان هذا النوع من المعلومات يكشف للمصرف والجهات الاخرى ذات العلاقة مدى التطور الايجابي او السلبي من خلال مقارنة نتائج الاداء الفعلي من مدة الى اخرى على مستوى المصرف ومقارنته مع نتائج الاداء الفعلي الذي تحقق على مستوى المصارف الاخرى . كذلك يخلق تقييم الاداء نوعا من المنافسة بين وحدات واقسام المصرف من جانب ، وبين المصارف الاخرى من جانب آخر ، مما يؤدي الى تحسين عملية صنع وتقديم الخدمات المصرفية ويرتقي بمستوى الاداء . ويساعد تقييم الاداء في تحديد بعض اوجه الضعف في وظائف الادارة التي تعرقل سير العمل سواء أكانت في مجال التخطيط ام التنظيم ام الرقابة والاشراف ، فمثلا عدم امكانية تحقيق معدلات الاداء المعيارية قد يرجع الى خطأ في وضع المقاييس المذكورة من جانب الادارة ، مما يدعوا المعنيين في المصرف الى اعادة النظر فيها ووضع معدلات موضوعية . فضلا عن ذلك ، تبين عملية تقييم الاداء كفاءة المصرف التجاري في تخصيص واستخدام الموارد المتاحة له ، كما انها تعكس درجة المواءمة بين الاستراتيجيات والموارد والقدرات المتاحة للمصرف وعلاقتها بمتغيرات البيئة التنافسية . يضاف الى ان عملية تقييم الاداء تساعد ادارة المصرف في الكشف عن الكوادر الكفوءة ووضعها في المواقع القيادية المناسبة ، وتحديد العناصر التي تحتاج الى مزيد التعلم والتطوير من اجل النهوض بمستوى ادائها ، والاستغناء عن العناصر غير القادرة على مواصلة العمل بالمستوى المطلوب ، علما ان المصارف التجارية تستخدم المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الاداء في ايجاد نظام للاتصالات والحوافز . واخيرا تحدد عملية تقييم الاداء المركز الاستراتيجي للمصارف التجارية ضمن اطار المشهد التنافسي والبيئة التي تعمل فيها ، وبالشكل الذي يساعدها على التصدي للتهديدات البيئية واستغلال الفرص المتاحة ، بما يضمن الارتقاء بمستوى ادائها وتحسين مركزها التنافسي في السوق .

وخلاصة القول ، ان اهمية تقييم الاداء المصرفي تتجسد في اكتشاف الانحرافات وتحديد الاسباب المؤدية لها ، لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها ، والعمل على منع تكرارها والتأكد من ان الموارد المتاحة قد استخدمت بشكل يمنع حدوث حالات الهدر والضياع ، بما يحقق التنسيق بين مختلف نشاطات وفعاليات المصرف المتمثلة في انتاج الخدمات والتسويق والتمويل وادارة الموارد البشرية وتحقيق الوفورات المالية اللازمة وغيرها مما يساعد المصرف على النمو والبقاء .

ثالثا- محددات تقييم الاداء المصرفي:

Limitations of Banking performance Evaluation

اشار (Perrin ,1998) الى ان محددات تقييم الاداء تنجم من بعض حالات الضعف التي تلازم المنطق الذي يستند عليه نظام تقييم الاداء ، ومن ابرز هذه المحددات الاتي : (Gurbanov,2011 :32)

- 1- تباين اراء المدراء والعاملين حول مفاهيم ومصطلحات الاداء يفرض بالضرورة الى اختلاف النتائج التي يتم التوصل اليها عبر عملية تقييم الاداء المصرفي .
- 2- استبدال الاهداف الاساسية التي يسعى المصرف الى تحقيقها باهداف اخرى ، مثال ذلك اذا كان احد الاهداف الاساسية تحسين رضا الزبون ، وان ادارة المصرف تسعى الى قياس مستوى الرضا عبر عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن ، ففي مثل هذه الحالة يتحول الهدف الاساسي من رضا الزبائن الى خفض عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن ، مما قد يخلق بعض المشاكل اذا لم يتم ربط الشكاوى المذكورة بشكل مباشر بمستوى رضا الزبون .
- 3- عندما تتبنى ادارة المصرف مقاييس غير ذات علاقة وثيقة بالنشاط المراد تقييمه ، هذا بالاضافة الى تغاضي بعض العاملين عن المعلومات المطلوب الاعتماد عليها في عملية التقييم لاعتقادهم بعدم اهمية مثل هذه المعلومات وتزويد الجهات المعنية بمعلومات اخرى لاتمثل واقع الحال .
- 4- عند تركيز مقاييس الاداء على جانب معين من عمليات المصرف وعدم اهتمام الجهة المسؤولة عن تقييم الاداء بأثر هذا الجانب على الانشطة والفعاليات الاخرى . مثال ذلك ، تركيز ادارة المصرف على خفض الكلف في مجال معين قد يؤدي الى زيادة في الكلف لانشطة اخرى .
- 5- مقاييس الاداء الكلية تخفي ضعف اداء بعض مجالات العمل الفرعية ، وخير مثال على ذلك الحسابات الختامية الموحدة على مستوى المصرف والفروع التابعة له لربما تظهر مستوى مقبول للاداء على المستوى العام للمصرف ، الا انها في الوقت ذاته تخفي ضعف اداء بعض الفروع التابعة له .
- 6- عندما تتغير الظروف ولم تجر ادارة المصرف تعديلا على الاهداف بما يوازي حالة التغيير ، فان الاهداف المذكورة لايمكن الاعتماد عليها كاساس لعملية تقييم الاداء . من جانب آخر ، ان المدخل المستند الى الاهداف في تقييم الاداء قد يفرض الى ان تحاسب ادارة المصرف الوحدات او الفروع التي وسعت اهدافها لعدم قدرتها على تحقيق النتائج المستهدفة في الامد القصير ، وبالمقابل تثني على جهود الوحدات والفروع التي ابقت الاهداف الخاصة بها على حالها لسهولة انجازها .
- 7- الاعتماد على نتائج المؤشرات الكمية والتغاضي عن نتائج التقييم النوعي في اتخاذ القرارات على مستوى المصرف والوحدات والفروع التابعة له .
- 8- وضع مقاييس الاداء من قبل الادارة العليا وعدم اشراك العاملين في المستويات الدنيا في المصرف ، يجعل من هذه المقاييس غير ملائمة لمتطلبات العاملين في هذه المستويات ، مما قد يكون دافعا لهم بعدم الاهتمام بعمليات التطوير والتحسين .

يتضح مما تقدم ، ان الامر يستلزم من ادارة المصرف العمل بشكل جاد للحد من تأثير هذه المحددات على نتائج تقييم الاداء عبر القيام بالعديد من الخطوات والاجراءات والتي من ابرزها اشراك العاملين في تحديد الاهداف ومقاييس الاداء، واجراء التعديلات اللازمة عليها كلما اقتضت الحاجة الى ذلك . فضلا عن استخدام المؤشرات الكمية والنوعية في تقييم الانشطة والفعاليات المختلفة على مستوى المصرف والوحدات والفروع التابعة له لاهمية النتائج المتحققة على مستوى كلا النوعين من المؤشرات في تزويد ادارة المصرف بالمعلومات اللازمة لاتخاذ مختلف انواع القرارات .

رابعا - مداخل تقييم الاداء المصرفي :

Banking Performance Evaluation Approaches

يعود تاريخ تقييم الاداء وعلى وجه الخصوص الاداء المالي الى قرون عديدة ، اذ ان هناك من يقول ان جذور الاداء المالي موجودة في كتابات (Venetian Monks) واضع نظام القيد المحاسبي المزدوج في القرن الثالث عشر ، ومنذ ذلك الوقت ولغاية الوقت الحاضر استخدمت اطر او مداخل عديدة ، فعلى سبيل المثال وضعت شركة Dupont في بداية القرن العشرين هرم من النسب المالية ، وربط هذه النسب بالعائد على الاستثمار ومن ثم العائد على حق الملكية (Neely , 2007 : 144) . وبالرغم من اهمية النظام المذكور ونظم القياس الاخرى في تقييم الاداء المالي للمصارف التجارية ، الا انها واجهت انتقادات كثيرة من اهمها تركيزها على الاداء المالي ، وتشجيع القياس قصير الامد (17-14 : Bruns , 1998) . ونتيجة لذلك سعى مدراء المصارف بالبحث عن مداخل جديدة يمكن استخدامها في تقييم الاداء المصرفي ، علما ان العديد من هذا المداخل صممت لمساعدة منظمات الاعمال على اختلاف انواعها بما ذلك المصارف التجارية على تبني مقاييس الاداء غير المالية بالاضافة الى المقاييس المالية . وان البحث عن مايسمى بنظم القياس المتوازن قاد الى تطور العديد من مداخل تقييم الاداء المصرفي والتي يمكن عرضها بالفقرات الآتية :

1- المداخل المالية : Financial Approaches

من الناحية التقليدية استخدم الكتاب والباحثون المصطلحات المالية في تعريف اداء المنظمة ، مماكان دافعا لان تكون المعلومات المالية متاحة على نطاق واسع ، وهذا يعود الى المتطلبات التي فرضت من قبل المشرفين والمنظمين بهدف الكشف عن انواع مختلفة من المعلومات ذات الصلة بالاداء المالي للمصارف التجارية . والجدير بالذكر ، ان المداخل المالية تركز على الحركة المالية للاداء المصرفي والتي تظهر عادة في القوائم المالية وهي على نوعين : (Sanford , 2009 : 38-51)

1-1 مدخل النسب المالية Financial Ratios Approaches

تعد النسب المالية من ابرز ادوات التحليل المالي في تقييم اداء المصارف التجارية ، اذ هي تستخدم في تقييم الاداء والوضع المالي للمصارف المذكورة ، وان اغلب النسب المالية تحتسب بالاعتماد على المعلومات التي تضمنتها القوائم المالية . وتكمن اهمية هذه النسب في امكانية استخدامها في مجالات عديدة منها الموازنة ، والتصنيف الائتماني ، والتنبؤ بالافلاس ، وتقييم الاداء ، والاندماج والاستحواذ . وبما ان القوائم المالية تتضمن ارقام مجردة يكمن ورائها الكثير من الغموض لذا فانه من خلال النسب المالية يمكن الى حد ما الحد من هذه الظاهرة ، ويكون ذلك مرهونا بمقارنتها بذات النسب لسنوات سابقة او لمصارف تجارية اخرى . ولا بد من الاشارة هنا ان البحث في هذا المجال ليس الهدف منه اجراء دراسة تفصيلية للمؤشرات التي تضمنتها النسب المالية ، الا بقدر الاشارة اليها ضمن ما تسمح به الدراسة الحالية ، فضلا عن الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع النسب المالية بقدر كاف (Fernandez,2002:13-14) . ومن بين النسب المالية التي تستخدم على نطاق واسع في تقييم اداء المصارف التجارية هي :

1-1 -1 نسب الربحية Profitability Ratios

تسعى المصارف كغيرها من منظمات الاعمال الى تحقيق اقصى قدر من الارباح ، فضلا عن رغبتها في تعظيم ثروة المالكين ، فان الارباح الكبيرة تحمي هذا النوع من المنظمات من احتمالية السقوط في هاوية الافلاس المالي ، لاسيما وان القسم الاكبر من نفقات المصارف التجارية تصنف كنفقات ثابتة لا ترتبط مباشرة بالعمليات التي تقوم بها ، وانما ترتبط بالاموال التي تحصل عليها من المودعين ، وهذا يعني وفقا لظاهرة الرفع المالي ان المصارف التجارية اكثر تأثرا بالتغيير الذي يطرأ على الايرادات المتحققة مقارنة بمنظمات الاعمال الاخرى . (هندي ، 2000 : 268)

وتتجسد اهمية الارباح بالنسبة للمصارف التجارية في الحصول على المزيد من رأس المال ، اذ تزيد من ثقة المساهمين بالمصرف وتشجعهم على رفع نسب مساهماتهم في المستقبل ، فضلا عن ان الارباح تعد اداة مهمة في تقييم الجهود المبذولة من قبل ادارات المصارف في تحقيق الاداء المستهدف . واخيرا تساعد الارباح هذا النوع من المؤسسات المالية في مواجهة المخاطر المحتملة التي يمكن ان تتعرض لها وعلى وجه الخصوص المخاطر الائتمانية و مخاطر الافلاس . (الهواري ، 1986 : 86- 89) (Lynch , 2000: 252)

1-1-2 نسب السيولة Liquidity Ratios

ان توفر السيولة اللازمة يعد من الاهداف الاساسية للمصارف التجارية وعاملا في منتهى الاهمية والحيوية ، اذ ان اشاعة عدم توفر السيولة في مصرف معين يؤدي الى زعزعة ثقة الزبائن ، وما لذلك من آثار سلبية على استمرار وبقاء المصرف . وتعرف السيولة على انها " ما يحتفظ به المصرف من اموال نقدية ، او

مايتوافر لديه من موجودات سريعة التحول الى نقدية ومن دون خسائر في قيمتها ، اذ ان الغرض منها هو الايفاء بالالتزامات المستحقة من دون تأخير " (الحسيني والدوري،2000 : 43) .

والجدير بالذكر ، ان السيولة المصرفية يفترض ان تكون ضمن حدودها المقبولة ، أي بمعنى ان لا تنعكس الرغبة المتمثلة في الاحتفاظ بسيولة نقدية وغير نقدية سلبي على ارباح المصرف التجاري . اذ ان تجميد جزء من الموارد المالية التي تحصل عليه المصارف التجارية من الودائع على شكل نقدية سائلة ، او استخدامها في استثمارات تدر عائدا منخفضا مقابل سهولة تحويلها الى نقدية سائلة وقت الحاجة ، قد يؤدي الى انخفاض ربحية المصرف لارتفاع كلفة هذه الاموال ، مما قد يعرض المصرف لمخاطر افلاس حقيقية . (Bladen,1995:220-

(223

1-1-3 نسب ملاءة (كفاية) رأس المال Solvency Ratios

بالرغم من ان رأس المال في المصارف التجارية يمثل جزءا صغيرا من مجمل مصادر التدفقات النقدية الداخلة اليها ، فان لرأس المال ادوارا عديدة من بينها استخدامه في الحصول على رخصة التأسيس وتوفير مستلزمات التشغيل من اراضٍ ومبانٍ ومعدات هذا من جانب ، ويعد مؤشرا مهما للامكانات المالية التي تتمتع بها المصارف التجارية ، مما يساعد في تعزيز ثقة الجمهور بها من جانب آخر . يضاف الى ذلك ، ان رأس المال هو بمثابة ضمان يستخدم في مواجهة مخاطر الفشل عن طريق امتصاص او استيعاب الخسائر المالية والتشغيلية ، وتحديد مقدار المخاطرة التي يمكن ان يتعرض لها المصرف (Rose & Hudgins,2008:476-477) .

ان اتساع نطاق عمل المصارف التجارية على النطاق الدولي ، وما يترتب على ذلك من القيام بعمليات مصرفية متنوعة بسرعة كبيرة مستفيدة من ثورة تكنولوجيا المعلومات ، فضلا عن التذبذبات التي تحدث في الاقتصاديات المحلية والقومية ، وماينجم عن ذلك من صعوبات قد تواجه المصارف في التقييم الموضوعي والدقيق لما تتضمنه من مخاطر ، فضلا عن صغر رأس المال قياسا بالودائع، وهذا يعني صغر هامش الامان بالنسبة للمودعين، مما كان دافعا في بلورة فكرة اهمية وجود مقاييس او مؤشرات يمكن استخدامها في الحكم على متانة رأس المال وقدرته على امتصاص الخسائر المحتملة ومنعها من الوصول الى اموال المودعين (المخالفي ، 2005 : 5-6) .

وعلى العموم ، ان اهمية كفاية رأس المال في المصرف التجاري تتجسد في قدرة رأس ماله على تغطية جميع الخسائر التي يمكن ان تنجم عن ممارسة المصرف للا نشطة والفعاليات المختلفة . اذ يفترض ان يحتفظ المصرف بالحجم اللازم من رأس المال بما يساعده في تغطية اية خسائر محتملة وحماية اموال المودعين ، وفي الوقت ذاته انه يدر على المساهمين بعوائد مالية مناسبة ، وبما يضمن استمرار المصرف بالعمل حتى في الظروف الصعبة او غير الملائمة . (Kudinska ,2005 : 97-98)

4-1-1 نسب مخاطر الاستثمار Investment Risk Ratios

لاتغيب المخاطرة عن عمل المصارف التجارية بسبب طبيعة الفعاليات والانشطة التي تقوم بها ، فعلى سبيل المثال تعتمد المصارف المذكورة الى حد بعيد في تنمية مواردها المالية على الودائع ، فضلا عن رأس المال ومصادر التمويل الأخرى كالاقتراض بمختلف انواعه. وان الموارد المذكورة تعد بمثابة التزامات على المصرف تجاه اصحاب المصالح سواء اكانوا مودعين ام مقرضين ام مالكين . وبناء على ذلك ، فان الامر يستلزم من ادارة المصرف دراسة المخاطر وتقييمها التي يمكن ان تحيط بعمله لتفاديها او الحد من تأثيرها بما يضمن انجاز الاهداف التي يسعى اليها .

ومما تجدر الاشارة اليه ، تلعب مقاييس مخاطر الاستثمار دورا مهما في تأشير حجم المخاطر التي يمكن ان تكتنف مجالات الاستثمار المصرفية ، وهذا من شأنه يساعد ادارة المصرف على اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق الموازنة بين الربحية والمخاطر الناجمة عن هذه الاستثمارات بالشكل الذي يجنب المصرف احتمالية تعرضه للافلاس المالي . (الفضل، 2004: 72)

ومن الجدير بالملاحظة ، ان النسب المذكورة في اعلاه تتداخل مع بعضها ، أي انها لاتعمل كل واحدة منها بصورة مستقلة عن النسب الأخرى . فعلى سبيل المثال تؤثر الربحية في السيولة وفي الوقت ذاته تتأثر بالسيولة، وهكذا الحال بالنسبة للنسب المالية الأخرى . يضاف الى ذلك انها تعكس نتائج الاداء السابق والتي لم تكن مفيدة في متابعة وتوجيه اداء المصرف التجاري في المستقبل . فضلا عن ذلك ، قد تكون النسب مضللة بسبب اختلاف تطبيق المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما من بلد الى آخر ، فعلى سبيل المثال مصرف او منظمة ما قد تفصح عن تحقيق ارباح في بلد معين وخسائر في بلد آخر باستخدام المؤشرات والارقام نفسها وهذا يعود بالطبع الى المعالجات المختلفة المرتبطة بسمعة المنظمة ، ونظام الضرائب ، وتقييم المخزون وغير ذلك.

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت الى المقاييس المالية الا انها ما زالت وستبقى تلعب دورا مهما في عملية تقييم الاداء ، ومهما كانت المحددات ، فان المقاييس المذكورة لايمكن استبدالها بمقاييس جديدة بشكل كامل وذلك لارتباطها الوثيق بالجوانب التنظيمية والقانونية لنشاط المصرف التجاري . فضلا عن ذلك ، ان عدم الرضا عن هذه المقاييس يعزى ايضا الى عدم امكانية استخدام المؤشرات المالية في التنبؤ بالمتغيرات التي تساعد على نمو الحصة السوقية والارباح وخير مثال على ذلك خدمة الزبون ، وفاعلية البحث والتطوير والجودة وتطوير العاملين وغير ذلك . (Fernandez,2002:35)

2-1 مدخل القيمة المضافة Added value approach

تحثل القيمة المضافة اهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الاعمال لاسيما في ظل الظروف الحالية التي تشهدها البيئة التنافسية على المستويين المحلي والدولي . وتعرف القيمة المضافة على انها "الفرق بين القيمة السوقية

لمخرجات المنظمة وكلفة مدخلاتها " (Lynch, 2006 : 201) . وان مقاييس القيمة المضافة تعكس المساهمة التي تضيفها المنظمة على المدخلات الوسيطة التي تشتريها من الغير وتستخدمها في تقديم السلع والخدمات للزبائن . اذ هي تقيس المجهود الانتاجي الذي تساهم فيه المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها من اجل تزويد الزبائن بالسلع او الخدمات المطلوبة (الفضل ، 2004 : 99) .

والجدير بالملاحظة ، توجد طريقتان لتحديد اسعار السلع او الخدمات والتي يمكن استخدامها في احتساب القيمة المضافة . اذ تستند الطريقة الاولى الى المقاييس التقليدية في تحديد الاسعار ، حيث يتضمن السعر كلفة السلعة او الخدمة مضافا اليه هامش ربح معين . ومن بين المعوقات التي تواجه المنظمة عند تبني هذه الطريقة تتمثل في صعوبة تحديد هامش الربح الذي لايؤثر سلبا على رغبة الزبون في شراء السلعة او الخدمة التي يرغب فيها . في حين تعد الطريقة الثانية من الطرائق المعاصرة حيث تهتم بتزويد قيمة حقيقية للزبون ، وان الافتراض الذي تستند اليه هذه الطريقة مفاده اذا استطاعت المنظمة استخدام مواردها بالشكل الذي يؤدي الى تزويد الزبائن بقيمة حقيقية ، فان هؤلاء الزبائن سيكونون اكثر استعدادا على دفع السعر الذي يعكس مثل هذه القيمة . (Thompson & Martin, 2005:118) . وبهذا الخصوص ايضا اشار (الفضل ، 2004 : 119) الى وجود منهجين لقياس القيمة المضافة ، وهما القيمة المضافة الاجمالية ، والقيمة المضافة الصافية . وان الفرق بينهما يتمثل في معالجة اندثار الموجودات الثابتة ، اذ يظهر منهج القيمة المضافة الاجمالية الموجودات الثابتة ضمن الاستخدامات ، في حين يعالج منهج القيمة الصافية الاندثار على اساس انه احد بنود كلفة انتاج السلع او الخدمات ، وان كلفة الاندثار بحسب منهج القيمة الصافية تحسم من قيمة الانتاج .

وقد اكد (Thompson & Martin, 2005:119) على ان هناك مجموعة من الامور المهمة التي يفترض اخذها بعين الاعتبار اذا ما ارادت المنظمة ان تحقق قيمة مضافة وهي ضرورة ان تكون قريبة من الزبون بهدف معرفة القيمة التي يرغب في الحصول عليها ، والالتزام بالجودة ، وتزويد الزبون بخدمة شاملة ، والاستجابة السريعة للفرص والتحديات ، واخيرا تبني منهج الابداع على مختلف المستويات .

2- مداخل الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness Approaches

من الناحية التنظيمية يكمن مفهوم الفاعلية التنظيمية في جوهر النماذج التنظيمية ، وبالرغم من ان الكثير من الدراسات والابحاث تناولت الموضوع ذاته ، الا انها لم تصل الى اجماع عام حول كيفية تاثير مفهوم الفاعلية وقياسها وتفسيرها . وبهذا الخصوص ، ان وجهة نظر الابحاث المبكرة التي ظهرت في خمسينات القرن الماضي تؤكد على ان تحقيق الفاعلية مرهون بقدرة المنظمة على تحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها . وبحسب هذه الرؤية فان قدرة المنظمة على البقاء تعد مؤشرا كافيا على فاعلية المنظمة . وقد اثرت الرؤية المذكورة تساؤلات عديدة من بينها ان بعض المنظمات غير الناجحة قد تكون اقدر على البقاء لارتباط مصالح عدد كبير من الناس بوجودها ، مما يشكل دافعا لهؤلاء الناس او الجهات الى البحث عن مبررات حقيقية او وهمية تبرر

استمرار هذا النوع من المنظمات . ونتيجة لذلك ، تغيير مفهوم الفاعلية التنظيمية في تسعينات القرن العشرين من التركيز على قدرة المنظمة في البقاء الى معايير اخرى جزئية منها وجود مستوى كافٍ من المدخلات ، التغلب على المنافسين ، تحقيق اقصى الارباح ، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية ، اضافة قيمة للزبون وغير ذلك الكثير .

والجدير بالذكر ، ان المعيار الذي يتم اختياره لقياس الفاعلية التنظيمية يعتمد بالدرجة الاساس على الجهة التي تتولى عملية التقييم علما ان بعض مقاييس الفاعلية قد تكون مناسبة لمنظمة من دون غيرها . فضلا عن ان بعض الباحثين يؤكدون على ضرورة اختيار المؤشرات التي تلائم مرحلة التطور التي تمر بها المنظمة ، فالمقاييس التي تصلح في المرحلة الاولى من التطور قد لاتصلح في المراحل اللاحقة . مثال ذلك ، قد يكون معيار القدرة على البقاء هدفا اساسيا في المرحلة الاولى من مراحل تطور المنظمة ، ولكن بمرور الوقت يتغير هذا ليحل محله معدل العوائد المتحققة او حصة المنظمة في السوق او غير ذلك . يضاف الى ذلك ، ان هناك امرا يتصل بمنطق ضرورة تغيير المعايير اللازمة لقياس الفاعلية التنظيمية، وان هذا الامر يتطلب تبني معايير مركبة ومتعددة في قياس الفاعلية التنظيمية ، ويفترض ان تستند هذه المعايير الى عوامل مختلفة تنسجم مع طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة (القريوتي ، 2000 : 83-87) (Martz ,2008 : 26-32) .

وقد صنفت مداخل الفاعلية التنظيمية الى مدخلين رئيسيين تقليدي ومعاصر و يتفرع منهما مداخل فرعية وكالاتي :

Robbins ,1990 :53-77 ; Martz ,2008 :33-50 ; Kieu ,2010 : 53-55 ; Daft ,2010:73-78

1-2 المداخل التقليدية Traditional Approaches : وتتضمن المداخل الفرعية الآتية :-

1-1-2 مدخل الهدف Goal Approach

وفقا لمدخل الهدف تعرف الفاعلية التنظيمية على انها الادراك الكامل او الجزئي لاهداف المنظمة . ويستند المدخل المذكور على افتراضين رئيسيين ، الاول ، ان الناس هم من يوجد المنظمات لتحقيق اغراض محددة ، والإغراض تتجسد بتحقيق اهداف معينة تحدد من قبل اصحاب المصالح . في حين يشير الافتراض الثاني ، الى ان تحديد الاهداف وقياس مدى التقدم باتجاه تحقيقها هو من مسؤولية الادارة العليا في المنظمة .

وبالنسبة لمؤيدي مدخل الهدف ، ان الغرض الذي توجد من اجله المنظمة يتم تحديده اجرائيا على شكل هدف او مجموعة اهداف ، مثال ذلك غرض المنظمة الهادفة للربح يتجسد بتوليد قدر معين من العائد للمالكين . والاهداف الاجرائية التي تحدد للغرض المذكور يتمثل بمقاييس عديدة منها ، العائد على حق الملكية ، نمو العوائد ، الحصة السوقية ، الانتاجية ، خفض الكلفة... الخ . وبالاعتماد على الاهداف التشغيلية يحدد اساس تطور استراتيجية المنظمة ، ومقاييس الاداء اللازمة لدعم الغرض الذي وجدت من اجله

المنظمة . وبالنسبة للمنظمات غير الهادفة للربح ، فان الغرض من وجودها تقديم خدمة معينة لجمهور معين من الناس او المجتمع ، وان هذا الغرض يتم تحديده اجرائيا في ضوء مقاييس عديدة منها عدد الزبائن الذين تقدم لهم الخدمة ، فعالية البرامج الخاصة بها ، كفاءة العمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة ... الخ (Martz : 33-35 ، 2008) .

ومن المشاكل التي تواجه تبني مدخل الهدف في قياس الفاعلية التنظيمية هو ان يكون للمنظمة اهداف واضحة وانه بالامكان قياسها ، وان الادارة العليا ممثلة بالمديرين ونوابهم هم الذين يحددون اهداف المنظمة من دون غيرهم . والمشكلة الاخرى ترتبط بتعارض الاهداف المراد انجازها في كثير من الاحيان ، مثال ذلك تخفيض التكاليف قد يتم على حساب جودة السلعة او الخدمة وغير ذلك . (القريوتي ، 2000 : 89)

2-1-2 مدخل موارد النظام The System Resource Approach

يركز مدخل موارد النظام على العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها . اذ تعد المنظمة فاعلة عندما تستطيع الحصول على الموارد النادرة والقيمة لدعم الانشطة والفعاليات التنظيمية التي تقوم بها. (Kieu , 54: 2010) ومن وجهة نظر المدخل المذكور تعرف الفاعلية التنظيمية على انها قدرة المنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة وادارة هذه الموارد بطريقة ناجحة . وان مؤشرات الفاعلية على وفق هذا المدخل تتضمن مجموعة من الابعاد ابرزها : (Daft ,2010 : 77)

- قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من البيئة التي تعمل فيها والمتمثلة بالموارد المالية ، والموارد الخام ، والموارد البشرية ، والمعرفة ، والتكنولوجيا .
- القدرات التي يتمتع بها متخذي القرار اللازمة لادراك المتغيرات البيئية وتفسيرها بشكل صحيح .
- قدرة مدراء المنظمة على استخدام الموارد الملموسة (التجهيزات والعاملين .. الخ) ، والموارد غير الملموسة (المعرفة ، ثقافة المنظمة .. الخ) ، في تنفيذ النشاطات والفعاليات التنظيمية اليومية بمايضمن الارتقاء بمستوى الاداء المنظمي .
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة .

ويرى (Richard,2000) نقلا عن (فهد ، 2009 : 43) ان مدخل موارد النظام يهتم بالجوانب الآتية عند تقييمه لاداء المصارف التجارية وهي :

- امكانية المصرف التجاري على توفير الموارد المختلفة واللازمة لادامة عملياته ونشاطاته المختلفة .
- مرونة المصرف التجاري في التعامل مع المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية .

- امكانية المصرف التجاري على التطور ومجاهاة المنافسة مع المنظمات الاخرى المصرفية وغير المصرفية .
 - استقرار المصرف التجاري وثبات الرؤية الاستراتيجية التي يعمل في ظلها .
- ومما يؤخذ على هذا المدخل ان التركيز على تعظيم موارد النظام قد يحد من قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيير الذي يحصل البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، هذا بالاضافة الى اهماله للمستفيدين الرئيسيين من اصحاب المصالح .

1-2-3 مدخل العمليات الداخلية Internal Process Approach

ان مدخل العمليات الداخلية يزود المدراء بأطار لتقييم العمليات الرئيسية التي ترتبط بالفاعلية التنظيمية . ووفقا للمدخل المذكور تتحقق الفاعلية من خلال التحديد الواضح للدوار والسياسات والاجراءات الموجه للعمل داخل المنظمة . والمنظمات الرشيدة تحتوي على عمليات وانماط من شأنها تعزيز انتاجية العاملين وقدرتهم على الاستجابة بفاعلية . فضلا عن اندماج العاملين بقوة مع النظام في المنظمات الفاعلة ، فضلا عن انسيابية تنفيذ الانشطة والفعاليات الداخلية ، وتندفق المعلومات بصورة عمودية وافقية داخل هذا النوع من المنظمات . (Cameron ,1980 :67)

وهناك من يرى ان الفاعلية التنظيمية وفق مدخل العمليات الداخلية يفترض ان تقاس بالكفاءة والصحة المنظمة ، وتتجسد الصحة المنظمة برضا العاملين عن العمل الناجم عن اهتمام المشرفين بهم ، واعتماد آليات للاتصال والتعاون بين الادارة والعاملين (الجعدي ، 2002 : 27) . ومن بين المؤشرات التي تستخدم ضمن هذا المدخل والتي من خلالها تستطيع الحكم على مدى فاعلية المنظمة هي :- (Daft ,2010 :77)

- وجود ثقافة منظمة قوية ومناخ عمل ايجابي .
 - تبني معيار الكفاءة التشغيلية وذلك باستخدام الحد الأدنى من الموارد لتحقيق المخرجات المطلوبة .
 - توافر قنوات للاتصالات العمودية والافقية .
 - نمو وتطوير العاملين .
- ومما يؤخذ على مدخل العمليات الداخلية تركيزه الكبير على النشاطات والفعاليات الداخلية قد يقود الى اهمال علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مما يجعل منه مدخلا محدود الفائدة في قياس الفاعلية التنظيمية .

2-2 المدخل المعاصرة Contemporary Approaches :- وتتضمن المداخل الفرعية الآتية:

1-2-2 مدخل اصحاب المصالح Stakeholder Approach

تعد المصارف المعاصرة بمثابة شبكة معقدة من التعاقدات الصريحة والضمنية التي تعبر عن علاقات معينة ، بين المصرف وجهات اخرى لديها مصالح معينة ، وان هذه الجهات قد تكون في صورة افراد او مجموعات

موجودة داخل المصرف وخارجه تستطيع التأثير في ادائه . وان وجهة نظر مدخل اصحاب المصالح تتجاوز المجموعات والافراد الذين لديهم ارتباطات تعاقدية ورسمية مع المصرف ، وان تأثيرهم يعد اليوم من العوامل المهمة التي تؤثر في قدرة المصرف على تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي يسعى اليها . وانطلاقا من ذلك ، فقد بات من الاهمية ، ان يحدد المصرف بشكل دقيق مجموعات اصحاب المصالح ، وان يقيم الاثر الحالي والمستقبلي لهذه المجموعات على ادائه . اذ ان نجاحه يتوقف على قدرته في ارضاء هؤلاء بالعمل على تلبية مطالبهم (Kipley, 2008:6) . وفقا للمدخل المذكور تتحقق الفاعلية التنظيمية عندما يستطيع المصرف تلبية مطالب اصحاب المصالح المستفيدين من خدماته . بمعنى آخر ، ان الجهات المستفيدة تتنافس مع بعضها للحصول على الخدمات المصرفية كل بحسب احتياجاته، مما يؤدي الى خلق نوع من التعارض بين هذه الجهات ، ومن هنا فان الفاعلية التنظيمية تكمن في قدرة المصرف على ارضاء اصحاب المصالح بأزالة التعارض او الحد منه عبر الموازنة بين احتياجات ومصالح هذه المجموعات . (جبارة ، 2002 : 25) .

ان مدى تأثير المجموعات المتنوعة لاصحاب المصالح على المصرف يتوقف على امور عديدة ابرزها :

(Sheehan ,2006 : 13-15)

- اصحاب المصالح الرئيسيين او الثانويين Primary or Secondary

يقصد باصحاب المصالح الرئيسيين المجموعات التي لديها علاقات رسمية وتعاقدية مع المصرف ، والتي لايمكن للمصرف ان يحافظ على بقائه من دون هذه المجموعات . في حين يمثل اصحاب المصالح الثانويين المجموعات التي لا ترتبط بتعاملات محددة مع المصرف ولا تحتل اهمية كبيرة بالنسبة لديومته .

- القوة ، الشرعية ، المطالب الملحة Power , Legitimacy and Urgency

ان بروز أي مجموعة من اصحاب المصالح كجهة مؤثرة يرتبط بامتلاكها ثلاثة امور مهمة وهي القوة ، الشرعية ، والمطالب الملحة . أي بمعنى ان المجموعة الاكثر تأثيرا هي تلك التي لديها مطالب ملحة او على درجة عالية من الاهمية مقارنة بمطالب الجهات الاخرى من اصحاب المصالح المستفيدة من خدمات المصرف ، وتتمتع بالقوة او القدرة على الزام المصرف بالعمل على تلبية هذه المطالب ، هذا بالاضافة الى تمتع المجموعة المذكورة بالشرعية عند ممارسة مثل هذه القوة او التأثير

- احتمالية التهديد Potential for Threat

يفترض ان تدرك ادارة المصرف احتمالية ان تواجه تهديدا من قبل مجموعة او اكثر من اصحاب المصالح . وبهذا الخصوص ، فان القدرة على تهديد مصرف ما هي الا عبارة عن دالة للقوة النسبية لمجموعة ما من اصحاب المصالح ذات صلة وثيقة بقضية معينة يتعامل معها المصرف . والمراد بالقوة هنا درجة الاعتمادية على جهة معينة . أي بمعنى انه كلما كان اعتماد المصرف على مجموعة او اكثر من اصحاب المصالح اكبر من اعتمادهم عليه ، كان تأثيرهم اكبر على المصرف والعكس صحيح .

- احتمالية التعاون Potential for Cooperation

من الاهمية ايضا ان تدرك ادارة المصرف احتمالية التعاون التي يمكن ان تبدي بها جهة او اكثر من اصحاب المصالح ، وان الاحتمالية المذكورة هي دالة لرغبة اصحاب المصالح في ابداء التعاون مع المصرف ، والتي تشق اصلا من درجة اعتمادهم على المصرف . أي بمعنى كلما كان اعتماد اصحاب المصالح على المصرف كبيرا كلما توافرت لديهم الرغبة على التعاون معه .

وما تجدر الاشارة اليه ، يرى مؤيدي مدخل اصحاب المصالح ان مقاييس الاداء ، هي بمثابة عملية باتجاهين ، اذ هي تساعد المصرف على تقييم مدى مساهمة اصحاب المصالح في انجاز اهدافه من جانب وتقييم قدرته في الوفاء بتعهداته والتزاماته تجاه اصحاب المصالح من جانب آخر (27: Atkinson et al , 1997). وجدول (7) يوضح المقاييس الرئيسية والثانوية لمجموعات اصحاب المصالح المتمثلة بـ (المساهمين ، الزبائن ، العاملين ، والمجتمع) من وجهة نظر (Atkinson et al,1997).

جدول (7) المقاييس الرئيسية والثانوية لمجموعات اصحاب المصالح من وجهة نظر (Atkinson et al,1997)

مجموعات اصحاب المصالح	المقاييس الرئيسية	المقاييس الثانوية
المساهمين	العائد على استثمارات المساهمين	- نمو الإيرادات - نمو المصروفات - الانتاجية - نسب رأس المال - نسب السيولة
الزبائن	رضا الزبون وجودة الخدمة	- مسوحات الزبائن حول طلبات المنتجات/ الخدمات المتنوعة .
العاملين	التزام العاملين مقدرات العاملين انتاجية العاملين	- العناصر المختلفة التي تضمنتها مسوحات آراء العاملين . - العناصر المختلفة لمؤشر خدمة الزبون (اعادة توظيف المقدرات) - كلف العاملين الى الإيرادات الكلية

المجتمع	الصورة العامة	- مسوحات خارجية متنوعة
---------	---------------	------------------------

Source : Atkinson , A.A. ; Waterhouse ,J. H. & Wells , R. B. " A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement " , Sloan Management Review, Vol.38,No.3,1997.p:35

ومن الانتقادات التي توجه لمدخل اصحاب المصالح انحيازه للجهات الاكثر تأثيرا على حساب الجهات الاخرى ، هذا بالاضافة الى ان تقييم فاعلية المنظمة يعتمد بالدرجة الاساس على مدى قدرتها في تلبية توقعات الجهات المؤثرة حتى وان لم يكن باستطاعة المنظمة تحقيق اية ميزة تنافسية.

2-2-2 مدخل القيم المتنافسة Competing Values Approach

يستند مدخل القيم المتنافسة على افتراضين رئيسيين اولهما، وجود معايير متعددة ومتنافسة ترتبط بقياس الفاعلية التنظيمية . وثانيا ، ان قيم وتفضيلات المقيمين يختلف وفقا لوجهات النظر التي يحملونها والمصالح التي يمثلونها . طور المدخل المذكور من قبل (Quinn & Rohrbaugh,1981) ، وقد تبنى الباحثان المذكوران وجهات نظر المنظرين التنظيميين ، وذلك بالبحث عن الافكار العامة بين مجموعة من المعايير يقدر عددها بثلاثين معيارا لتقييم الفاعلية التنظيمية والتي سبق وان حددت من قبل (Cambell ,1977) . ومن هذه المعايير حدد الباحثين متغيرات معينة يمكن ربطها مع بعضها لايجاد ثلاث مجاميع رئيسية من القيم المتنافسة وهي :- (Porter & Martin ,1996 : 8)

- ❖ المرونة مقابل الرقابة : ان هذين المتغيرين يمثلان بعدين متعارضين بالنسبة لهيكل المنظمة ، اذ ان قيم المرونة تتجسد بالابداع والتكيف والتغير ، بينما تتطلب الرقابة الاستقرار ، والنظام ، والقدرة على التنبؤ.
- ❖ العاملون مقابل التنظيم : يمثل هذين المتغيرين بعدين متعارضين ايضا حيث يهتم الاول بشعور ووجهات نظر العاملين في المنظمة ، في حين يركز الثاني على الانتاجية وانجاز المهام .
- ❖ الوسائل مقابل الغايات : يربط هذين المتغيرين بين العمليات الداخلية والمخرجات النهائية . ويمكن النظر الى الوسائل على انها متغير طويل الامد ، في حين تعد الغايات متغير قصير الامد . وان هذه المجموعة من القيم المتنافسة يمكن مقارنتها مع مدخل الهدف الذي يركز على الغايات ، ومدخل موارد النظام الذي يركز على الوسائل .

ان أي من هذه المجاميع المشار اليها يمكن تحديدها ودمجها في مدخل الفاعلية التنظيمية ، واستخدم مدخل القيم المتنافسة لتحديد التغيرات التي تطرأ على معيار الفاعلية عبر مراحل دورة حياة المنظمة . وقد اتضح ان المنظمات الفاعلة لا تركز فقط على النشاطات والفعاليات التي يتضمنها مدخل واحد دون غيره من مداخل الفاعلية الاخرى ، بل توازن بين الانشطة والفعاليات التي تضمنتها مداخل الفاعلية التنظيمية . (Martz ,2008 : 49)

تزايد اهتمام ادارات منظمات الاعمال بدور نظم تقييم الاداء خلال العقدين الاخيرين من القرن الماضي وذلك لاهمية هذه النظم في تنفيذ الاستراتيجيات وصنع القرارات . لذا ، ظهرت الحاجة الى نظم رقابية اكثر فاعلية ، مما كان دافعا لتوجيه الانظار نحو المقاييس غير المالية ، بعد ان اصبح واضحا ان الاعتماد على المقاييس المالية فقط لايعكس مجمل جوانب الاداء الكلي للمنظمة . اذ ان المقاييس المذكورة تعبر عن الاداء المنجز في الماضي ، وان الاعتماد عليها بشكل كامل يضعف من قدرة المنظمة على خلق القيمة في الامد البعيد ، لاسيما وان قدرتها على استغلال الموجودات غير الملموسة اصبح اكثر اهمية من الموجودات الملموسة .

ونتيجة لذلك ، ظهرت محاولات عدة كان الهدف منها دمج المقاييس غير المالية ضمن النظم الرقابية ، وقد تجسدت هذه المحاولات في وقت مبكر في تجربة مهندسي العمليات الفرنسيين الذين صمموا (Tableaux de Bord) ، الذي يمثل جدول او لوحة اشارات لقياس اداء المنظمات في ثلاثينات القرن العشرين . فضلا عن، العمل الريادي لشركة جنرال اليكترك (General Electric) الامريكية حول تقارير قياس الاداء في الخمسينات من القرن نفسه (السعد واخرون ، 2012 : 11-12) .

وبحسب رأي (Kaplan & Norton ,2001 : 87) ، ان هذه المحاولات وغيرها كانت عبارة عن توليفة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية للاداء ، مما كان دافعا لهم على دراسة مقاييس الاداء المعتمدة من قبل مجموعة من المنظمات ، وقد لاحظا وجود اعتقاد سائد لدى مدراء هذه المنظمات مفاده ان الاعتماد التام على مقاييس الاداء المالية يضع منظماتهم بالاتجاه غير الصحيح ، وقد تمخضت دراستهما بايجاد طرق جديدة لقياس الاداء ، وقاما بنشر ما توصلا اليه في دورية هارفرد للاعمال (Harvard Business Review) عن مقالتهم الموسومة The Balance Scorecard –Measures That Drives Performance وقد ساهمت هذه المقالة بتوليد جيل جديد من مقاييس الاداء ، ونالت بطاقة العلامات المتوازنة بعد ذلك شهرة واسعة دفعت الكثير من المنظمات الى تبنيها ، وعلى اساس ذلك فان دورية هارفرد للاعمال عدت فكرة (BSC) عام 1997 واحدة من بين (75) فكرة الاكثر تاثيرا خلال القرن العشرين . (Niven ,2002 : 15)

لقد اشار (Kaplan & Norton) الى ان الافكار التي يستند اليها نموذج بطاقة العلامات المتوازنة تختلف عن افكار الباحثين في مجال تقييم الاداء من حيث ان الانموذج المذكور يمثل اداة ادارية على مستوى عالٍ من الابداع ، اذ انه يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ، الداخلية والخارجية ، الموجهات والنتائج ، فضلا عن انها مقاييس تتسم بالموضوعية وترتبط باستراتيجية المنظمة وتنفيذها . (Ahler ,2007: 56)

وبما ان انموذج بطاقة العلامات المتوازنة يعد من النماذج المهمة لتضمنه معايير مركبة في تقييم الاداء ، مما كان دافعا للباحث على تبني هذا الانموذج في قياس الاداء المصرفي للمصارف عينة البحث ، لذا فانه من الاهمية تناول هذا الانموذج بشيء من التفصيل وكالاتي :

2-2-3-1- مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة

2-2-3-2- اهمية بطاقة العلامات المتوازنة

2-2-3-3- منظورات بطاقة العلامات المتوازنة

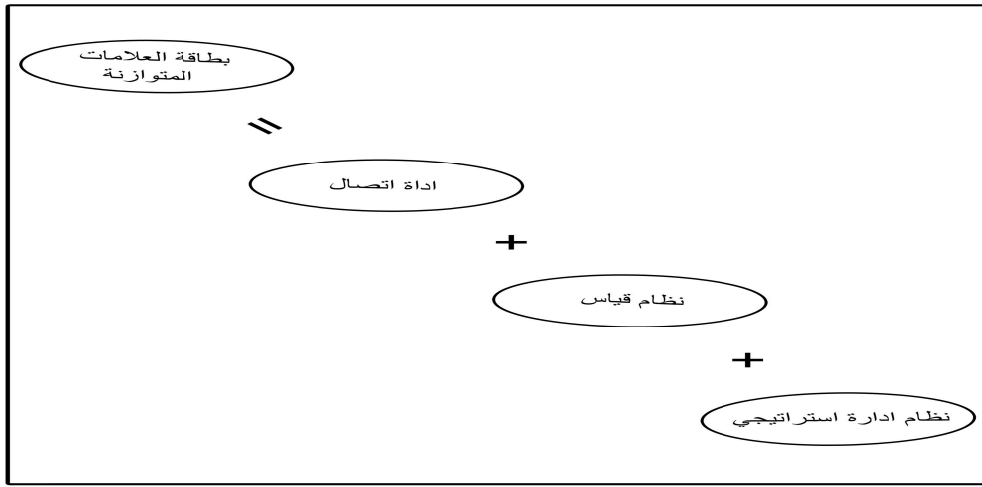
Concept of BSC

2-2-3-1 – مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة

حُظي مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة بتعريفات كثيرة من لدن الكتاب والباحثين في العلوم الادارية والمحاسبية، وهي على العموم تستند الى الافكار التي طرحها (Kaplan & Norton) بخصوص الاطار النظري للبطاقة المذكورة فعلى سبيل المثال ، كان تعريفهم لها على انها مجموعة من المقاييس التي تزود الادارة العليا بنظرة راسخة وشاملة عن اعمال المنظمة ، وتتضمن مقاييس مالية تقيس النشاطات والفعاليات المنجزة ، واخرى تشغيلية مكملة للمقاييس المالية ترتبط برضا الزبون ، والعمليات الداخلية ، ونشاطات التحسن والابداع في المنظمة (Kaplan & Norton,1992 : 71) . وقد تضمن بحثهم الموسوم (Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System) تعريف آخر لبطاقة العلامات المتوازنة والذي ينص على انها اداة تمكن المنظمة من تعقب النتائج المالية ومدى التقدم الحاصل في بناء القدرات والحصول على الموجودات غير الملموسة التي تحتاج اليها المنظمة في المستقبل (Kaplan & Norton,1996 : 75) .

ويرى (Rawling etal, 2001 : 51) ان بطاقة العلامات المتوازنة هي اداة استراتيجية تساعد المنظمة في الحصول على صورة واضحة ودقيقة عن ماتم تحقيقه من تقدم باتجاه تحقيق الاهداف ، وذلك من خلال ربط المقاييس باستراتيجية المنظمة ، وبما يساعد المنظمة على رقابة وتنفيذ الاستراتيجية بشكل فاعل . وبالنسبة لـ (Pandey, 2005 : 52) ، فان بطاقة (BSC) هي اداة تمكن المنظمة من تحقيق ارتباط واتصال افضل مع الاستراتيجية الخاصة بها ، وبما يؤدي الى اداء افضل . ويرى (Nevien, 2006 : 13-23) ان بطاقة العلامات المتوازنة تمثل مجموعة من المقاييس القابلة للقياس والتي يتم اختبارها بدقة وتكون مشتقة من استراتيجية المنظمة . ويستخدم المدراء البطاقة المذكورة في توضيح مقاييس الاداء للعاملين ولأصحاب المصالح الاخرين ، وسواء أكانت هذه المقاييس مرتبطة بالمرجات ، ام تلك المتعلقة بموجهات الاداء التي تستخدم في تحقيق رسالة واهداف المنظمة الاستراتيجية . وقد اشار (Niven) الى ان بطاقة العلامات المتوازنة يمكن تمثيلها بثلاثة مفاهيم اساسية يوضحها شكل (11) وهي كالآتي :

- بطاقة العلامات المتوازنة كأداة اتصال : يمتلك هذا الانموذج مفردات خاصة به ، حيث يتضمن نوعين رئيسيين من المفردات وهما الاهداف والمقاييس . فبالنسبة للاهداف هي بمثابة وصف موجز لما يجب القيام به بشكل جيد على مستوى المنظورات الاربعة الخاصة ، لضمان تنفيذ خطط العمل . في حين تمثل الخارطة الاستراتيجية



شكل (11) يوضح بطاقة العلامات المتوازنة من وجهة نظر (Niven) بتصريف من الباحث

Source: - Niven , Paul R. " Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results " , 2nd ed , John Wiley & Sons , Inc , NewJersey ,2006.p:14

الاساس المنطقي الذي يستخدم في وصف الاستراتيجية ، اذ هي تحدد العوامل الحاسمة وعلاقة هذه العوامل بالاستراتيجية ، وتساعد ادارة المنظمة في تعقب عملية انجاز الاهداف الاستراتيجية عن طريق استخدام مجموعة من المقاييس ، هذا فضلا عن ان المقاييس المذكورة تمكن العاملين من المشاركة بالمعرفة الضمنية والصريحة من خلال اتاحة فرص الحوار والتعلم . ومن هذا المنطلق ، فان بطاقة العلامات المتوازنة تعمل كأداة اتصال فاعلة مع جمهور المنظمة وبما يفضي الى انجاز الاهداف المنشودة .

- بطاقة العلامات المتوازنة كنظام قياس : لم تهمل بطاقة العلامات المتوازنة دور المقاييس المالية في قياس احد جوانب الاداء المهمة ، وهي بالوقت ذاته تؤكد على ضرورة الموازنة بين المقاييس المذكورة والمقاييس غير المالية وذلك لاهمية دور الاخير في تعظيم قيمة المقاييس المالية . علما ان المقاييس بشقيها تستخدم كأداة فاعلة في الرقابة وهي بمثابة جوهر بطاقة العلامات المتوازنة والاساس الذي تستند اليه في تقييم الاداء الاستراتيجي للمنظمة .

- بطاقة العلامات المتوازنة كنظام اداري استراتيجي : اصبحت بطاقة العلامات المتوازنة في المنظمات التي اكتسبت خبرة واسعة في مجال تطبيقها بمثابة نظام اداري استراتيجي . وبما انها وسيلة اتصال وتوصيل للاستراتيجية ، استخدمت ايضا من قبل هذه المنظمات في مواءمة الفعاليات والنشاطات قصيرة الامد مع الاستراتيجيات الخاصة بها .

اما (Huang ,2007 : 45) فقد عرف بطاقة العلامات المتوازنة على انها تسعى الى الموازنة بين :

- الاهداف القصيرة والطويلة الامد
- المقاييس المالية وغير المالية
- المقاييس الشخصية والمقاييس ذات العلاقة بالاهداف
- مقاييس المخرجات مقابل مقاييس موجبات الاداء
- محاور الاداء الداخلي والخارجي

وعرف (Slack & Lewis, 2008: 174) بطاقة العلامات المتوازنة على انها بمثابة مدخل يعتمد مجموعة من المقاييس الداخلية والخارجية تعكس الاداء الكلي للمنظمة في الامدين البعيد والقصير . وبالنسبة لـ (Tzeng et al, 2011: 908) انها تقنية فاعلة يمكن من خلالها الوصول الى تقييم افضل لاداء المنظمة . وبحسب رأي (Hirschel, 2012: 2) هي استجابة لعصر جديد غير العصر الصناعي ، وهو ما يطلق عليه اليوم عصر المعلوماتية . وهي بذلك تمثل اداة تهدف الى الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية التي هي بمثابة موجبات للنجاح المالي في عصر المعلومات . وعرفها (Kaskey, 2013: 22) على انها اداة ادارية تتضمن مقاييس عامة واخرى فريدة تستخدم في قياس الاداء الكلي للمنظمة .

ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث بطاقة العلامات المتوازنة على انها نظام للرقابة وتقييم الاداء الاستراتيجي يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية ، التي من خلالها تترجم استراتيجية المنظمة الى اهداف محددة وقابلة للقياس .

2-3-2-2- اهمية بطاقة العلامات المتوازنة Importance of BSC

تتجسد اهمية بطاقة العلامات المتوازنة في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات ، وبهذا الخصوص اشار

(Ashton, 1998) ان بطاقة العلامات المتوازنة يمكن ان تستخدم في الامور الآتية : (AL-Najjar & Kalaf, 2012: 47)

- 1- كأطار لتنفيذ الاستراتيجية .
- 2- اداة لربط الاعمال ، وفرق العمل ، والاهداف الفردية ، والحوافز بالاهداف الاستراتيجية .
- 3- اداة فاعلة تستطيع من خلالها ادارة المنظمة تنفيذ التغيير .
- 4- تساعد في تهيئة البيئة اللازمة للتكيف عن طريق التحول من ثقافة الاوامر والرقابة الى ثقافة التمكين والتدريب .
- 5- وسيلة لفهم موجبات نجاح الاعمال .
- 6- توضح علاقات السبب والاثر عبر العمليات .

اما (Kaplan & Norton, 2001) اشار الى ان بطاقة العلامات المتوازنة تساعد المنظمات في تحقيق الامور الآتية : (Shiau et al, 2006: 142)

- 1- ترجمة استراتيجية المنظمة الى مصطلحات تشغيلية .
 - 2- تهيئة المناخ المناسب لاندماج المنظمة بالاستراتيجية .
 - 3- يفضي تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة الى جعل الاستراتيجية جزء من النشاط اليومي لجميع العاملين في المنظمة .
 - 4- ايجاد البيئة اللازمة للتعبئة من اجل احداث التغيير المطلوب .
 - 5- تصبح استراتيجية المنظمة مجالاً مهماً لعملية التحسين المستمر .
- في حين ذكر (Inamdar & Kaplan ,2002 : 179) ، المنافع المتحققة للمنظمات جراء استخدام البطاقة المذكورة بالآتي :

- 1- تدفع المنظمة بالتوجه نحو تبني استراتيجية التركيز على الزبون والتوجه نحو السوق .
 - 2- تسهل من مراقبة عملية تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها .
 - 3- توفر آليات للاتصال والتعاون .
 - 4- تحدد مسؤولية الاداء على مستوى الوحدات التنظيمية .
 - 5- تزود المنظمة بتغذية راجعة مستمرة حول تنفيذ الاستراتيجية ، وتشجع على الاخذ بالتعديلات اللازمة .
- ويرى (Gumbus & Lussier ,2006 :409) ان بطاقة العلامات المتوازنة تستخدم من قبل مدراء المنظمات في وضع الاستراتيجية ، وتنظيم العمليات التشغيلية ، والاتصال مع اصحاب المصالح الداخليين والخارجين . يضاف الى ذلك ، هي بمثابة اداة تساعد المنظمة على الاندماج بالاستراتيجية ، وترجمة الاخيرة الى مصطلحات تشغيلية ، عن طريق دفع العاملين الى التركيز على انجاز رسالة المنظمة ، هذا فضلا عن تزويد المنظمات بمجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها تعقب تقدم المنظمة باتجاه تحقيق الاهداف التي تسعى اليها والغرض الذي وجدت من اجله .

اما (Niven ,2006 : 20-23) فيرى ان بطاقة العلامات المتوازنة قد عالجت العديد من الامور المرتبطة بالتنفيذ الناجح والفاعل للاستراتيجية من بينها :

● تذليل العقبات الناجمة عن غموض بعض مفردات الرؤية من خلال ترجمة الاستراتيجية :

بما ان بطاقة العلامات المتوازنة تطور عبر الفهم المشترك وترجمة استراتيجية المنظمة الى اهداف ومقاييس ومبادرات على مستوى المحاور الاربعة الخاصة بها ، فان الترجمة المذكورة تلزم الفريق المسؤول عن التنفيذ توضيح مصطلحات الرؤية الغامضة ، وايجاد لغة جديدة للقياس تستخدم من قبل ادارة المنظمة في توجيه نشاطات العاملين بما يضمن تحقيق الاهداف التي تسعى اليها .

❖ تعاقب بطاقة العلامات المتوازنة تذلل العقبات التي تواجه العاملين :

يتطلب تطوير البطاقة المذكورة مشاركة جميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف المستويات التنظيمية. فمن خلال هذه المشاركة يستطيع هؤلاء تحديد النشاطات اليومية التي تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ، فضلا عن ان المستويات التنظيمية تميز نشاطات خلق القيمة الخاصة بها وربطها بالاهداف الاستراتيجية . وهذا بالطبع يساعد العاملين على تطوير بطاقة العلامات المتوازنة خاصة بكل واحد منهم يمكن من خلالها تحديد مساهماتهم في انجاز اهداف الفريق الذي ينتمون اليه .

❖ تخصيص الموارد الاستراتيجية يذلل عقبات المورد :

ان تطوير بطاقة العلامات المتوازنة يسمح بمراجعة جميع المبادرات المطروحة داخل المنظمة لتحديد المبادرات التي تحتل اهمية خاصة في تنفيذ الاستراتيجية ، وتلك التي تمثل مجرد استهلاك لموارد المنظمة الثمينة . وبما ان توفر الموارد يعد امرا مهما ، الا ان الاهم من ذلك هو ان يكون لكل فرد من العاملين في المنظمة على بيعة من عوامل النجاح الاساسية والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك .

❖ التعلم الاستراتيجي يذلل العقبات ذات الطابع الاداري :

تتجاوز حاجة منظمات الاعمال التي تعمل في البيئات غير المستقرة فعاليات تحليل ومعالجة اسباب التباين بين الموازنة الفعلية والموازنة التخمينية . وللاسف هناك الكثير من فرق الادارة تستنزف اليوم غالبية وقتها في مناقشة التباين المذكور ، بهدف معالجة حالات العجز التي تعاني منها موازنات المنظمات التي يعملون فيها . وبهذا الصدد ، تتميز بطاقة العلامات المتوازنة من حيث انها تزود فرق الادارة بالعناصر الضرورية للتحويل من التركيز على دراسة وتحليل الاختلاف بين الارقام الفعلية والتخمينية للموازنة الى التركيز على النتائج المتحققة من تطبيق البطاقة المذكورة .

وبالنسبة لـ (Sharma, 2009) فان اهمية بطاقة العلامات المتوازنة تتجسد بالاتي :

(Heimdahl,2010:15-16)

- 1- تحول استراتيجية المنظمة الى استراتيجية تشغيلية عن طريق ترجمتها الى مقاييس اداء ومستهدفات .
- 2- تساعد على تهيئة المناخ المناسب للتركيز على المنظمة ككل ، وتحديد الفعاليات والانشطة التي يفترض انجازها بهدف الارتقاء بمستوى الاداء على مستوى المنظمة والعاملين معا .
- 3- تعمل كمضلة للعديد من البرامج المنفصلة التي تتبناها المنظمات منها على سبيل المثال ، الجودة ، واعداد الهندسة ، وعمليات التصميم ، وخدمة الزبون .
- 4- تستخدم في تحليل مقاييس الاداء على مستوى المنظمة بحيث يستطيع المدراء والعاملين المتواجدين في حيز التنفيذ تصور مايجب القيام به بهدف تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- 5- تساعد على دمج اهداف العاملين في جميع المستويات التنظيمية مع اهداف المنظمة ، وتزويدهم بتصور واضح عن دورهم في تحقيق الاداء المستهدف .

وبالنسبة لـ (Kenneth, 2010 : 11) ، تكمن اهمية بطاقة العلامات المتوازنة بالآتي :

- 1- بالمقارنة مع انظمة القياس التقليدية التي تهتم فقط بالمقاييس المالية ، فان (BSC) هي بالاساس مصممة لتزويد المدراء برؤية اوسع حول عمليات المنظمة ، وبما يضمن الارتقار بمستوى ادائهم في مجال عملية صنع القرارات .
- 2- انها نظام لقياس الاداء الشامل ، اذ هي تزود المنظمات بروابط سببية تساعد على ربط المقاييس غير المالية (موجّهات الاداء) مع المقاييس المالية (المخرجات النهائية) .
- 3- يمكن استخدامها كنظام اداري استراتيجي يستخدم من قبل المنظمة في التأكد من فاعلية الاستراتيجية وتحقيق التعلم الاستراتيجي ، واجراء التعديلات الضرورية على الاستراتيجية عندما تكون هناك حاجة لذلك .

وبناء على ماتقدم يمكن تحديد اهمية بطاقة العلامات المتوازنة من وجهة نظر الدراسة الحالية بالآتي :

- ❖ تحقق بطاقة العلامات المتوازنة الصفة التوازنية المتمثلة بالجمع بين المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمات ، والمقاييس غير المالية التي تزود الادارة والعاملين بتصوير واضح عن كيفية الوصول الى النتائج المذكورة .
- ❖ ربط مقاييس الاداء بعلاقات سببية ، مما يفضي الى دمج المقاييس المذكورة ببعضها ، وتكوين شبكة من العلاقات المترابطة على مستوى المنظورات والمنظمة ككل .
- ❖ التركيز على النتائج التشغيلية قصيرة الامد والمخرجات الاستراتيجية طويلة الامد بما يضمن تشجيع المنظمة على تبني استراتيجية النمو .
- ❖ تساعد المنظمة على ادارة متطلبات اصحاب المصالح بشكل فاعل .
- ❖ تسهل عمليات الاتصال وفهم الاستراتيجيات واهداف العمل على مستوى العاملين والمنظمة ككل .

2-2-3- منظورات بطاقة العلامات المتوازنة Perspectives of BSC

حدد (Kaplan & Norton) اربعة مجالات رئيسة تتمثل بـ بالمجال المالي ، والزبائن ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو، يمكن للمنظمات التركيز عليها في بناء بطاقة العلامات المتوازنة ، وان هذه المجالات تضم مجموعة متنوعة من الاهداف والمقاييس والمستهدفات والنشاطات . وقد استخدم الباحثون كلمة منظور (Perspective) لكل من المجالات الاربعة التي اشير اليها من قبلهم . وبهذا الخصوص يرى (Niven) ان كلمة (Perspective) تعود الى الكلمة اللاتينية (Perspectus) وتعني (النظر من خلال) او (الرؤية بوضوح) ، وهذا ما تهدف اليه بطاقة العلامات المتوازنة ، وبحسب رأيه ان البطاقة المذكورة هي اداة لاختبار الاستراتيجية وجعلها اكثر وضوحا عن طريق التعامل معها بوجهات نظر مختلفة (Newton Jr, 2012 : 19) .

ومن هذا المنطلق ، فان بطاقة العلامات المتوازنة تقدم صورة شاملة وواضحة عن اداء المنظمات

من خلال المنظورات الاربعة الآتية :

Financial Perspective

المنظور المالي

يأخذ المنظور المالي بنظر الاعتبار المحصلة النهائية او النتائج الاقتصادية الناجمة عن النشاطات التي سبق وان انجزت من قبل المنظمة ، فهو يركز على المقاييس ذات العلاقة بالربحية والتي من خلالها يستطيع المساهمون التحقق من ربحية استثماراتهم ،اذ يطرح التساؤل الاتي : للنجاح ماليا كيف يجب ان نظهر امام المساهمين ؟ .

و الجدير بالملاحظة ، ان المقاييس المالية تمثل الاسلوب التقليدي في تحليل النجاح التنظيمي . فبالنسبة للمنظمات التي تشكل فيها الموجودات الملموسة جزءا كبيرا من قيمتها السوقية ، فان هذه المقاييس تعد ملائمة لقياس اداء هذا النوع من المنظمات . والرغم من كون بطاقة العلامات المتوازنة تؤكد على ضرورة تبني مقاييس اخرى بالاضافة الى المقاييس المالية في قياس الاداء الاستراتيجي للمنظمات ، الا ان ذلك لايعني ان هذا النوع من المقاييس محدود الفائدة ، بل العكس من ذلك ، ان المقاييس المالية تبقى عنصرا اساسيا في عملية تقييم الاداء (Fernandez, 2002 : 1) . ويرى (Kaplan & Atkinson 95 : 2000) ان هذه المقاييس تعكس الاداء المالي الشامل ، فضلا عن تمتعها بإمكانية التنبؤ بقدرة المنظمة على الايفاء بديونها على الامد البعيد .

وعليه، فان توفر البيانات المالية اللازمة يساعد المنظمات في تحديد التوجه الصحيح من خلال اتخاذ القرار الصحيح وبالوقت المناسب . وفي ظل هذا المنظور ، يتطلب الامر من المنظمات تحديد واستخدام المؤشرات المالية التي يمكن ان تسهم في اعطاء تصور واضح عن طبيعة الاداء المالي . وبهذه الخصوص فقد اشار (Kaplan & Norton) ان المقاييس المالية تختلف باختلاف مراحل دورة حياة المنظمة لاختلاف الاهداف المالية وتتمثل هذه المراحل بالآتي : (Davis, 2000 : 16-17)

1- مرحلة النمو Growth Stage

تتطلب هذه المرحلة من ادارة المنظمة الشروع بمجموعة من الامور منها ، الدخول في استثمارات ضخمة لتطوير منتجات او خدمات جديدة ، والتوسع في التسهيلات الانتاجية القائمة ، والسعي نحو بناء مقدرات تشغيلية ، والاستثمار في النظم والبنى التحتية اللازمة وغير ذلك . علما ان الاهداف المالية في هذه المرحلة تنجسد بالتركيز على نمو المبيعات ، وتحقيق مبيعات في اسواق جديدة ولزبائن جدد ، ومبيعات متحققة من منتجات وخدمات جديدة ، والحفاظ على مستويات ملائمة من الانفاق على البحث والتطوير .

2- مرحلة البقاء Sustain Stage

تبقى المنظمات في هذه المرحلة محلا لجذب الاستثمار الجديد واعادة الاستثمار مع السعي نحو تحقيق عوائد كبيرة على رأس المال المستثمر . ويتوقع ان تحافظ المنظمات على حصتها السوقية وان

تستمر في توسيع طاقاتها الانتاجية ، وتعزيز التحسينات المستمرة على عملياتها الخ... . وتتجسد الاهداف المالية ضمن هذه المرحلة في ما يمكن ان تقيسه المؤشرات المالية التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر ، والدخل التشغيلي ، والهامش الاجمالي .

3- مرحلة الحصاد Harvest Stage

في هذه المرحلة لاتوجد مبررات مقنعة تشجع ادارة المنظمة على توسيع او بناء قدرات جديدة وذلك لدخول المنتج في مرحلة الانحدار . لذا يفترض ان تكون للمشروعات الاستثمارية القائمة فترات استرداد محدودة وقصيرة . وانطلاقا من ذلك فان الهدف الرئيسي ضمن مرحلة الحصاد يتجسد بتعظيم التدفقات النقدية المسترجعة ، والتخلي عن مبدأ تعظيم العائد على الاستثمار ، وذلك لقصر المدة المتبقية من الحياة الاقتصادية لوحدات الاعمال او المشاريع الاستثمارية، وغالبا ما يترتب على ذلك توقف الانفاق على البحث والتطوير . ويوضح جدول (8) كيفية تطويع المقاييس المالية لاستراتيجية وحدة الاعمال وفق المراحل الثلاثة النمو ، والبقاء ، والحصاد .

جدول (8) تطويع المقاييس لاستراتيجيات الأعمال والجوانب المالية

الجوانب المالية				
استخدام الموجودات	التحسين	نمو الايراد والمزيج		
- الاستثمار (نسبة الى المبيعات) - البحث والتطوير (نسبة الى المبيعات)	-	-معدل نمو المبيعات في قطاع معين - نسبة الايراد من المنتجات / الخدمات الجديدة والزبائن الجدد	النمو	استراتيجية وحدة الأعمال
- نسبة رأس المال العامل (دورة النقد) - العائد على رأس المال المستخدم وفقا الى اصناف الموجودات الاساسية - معدلات استخدام الموجودات	- الكلفة ازاء المنافسين - معدلات تخفيض الكلفة - النفقات غير المباشرة (نسبة الى المبيعات)	-حصة الزبائن المستهدفين والحسابات - البيع المتعدد - نسبة الايرادات من المنتجات الجديدة - ربحية الزبائن وخط الانتاج	البقاء	

-فترة الاسترداد - الانجازية	-تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات ولكل عملية)	-ربحية الزبائن وخط الانتاج - نسبة الزبائن غير المرشحين	الزبائن	
--------------------------------	---	---	---------	--

Source: Kaplan ,R. & Norton ,D. " Linking the Balanced Scorecard to Strategy " , California Management Review , Vol. 39 , No .1 ,1996a.p : 58

Customer Perspective

منظور الزبائن

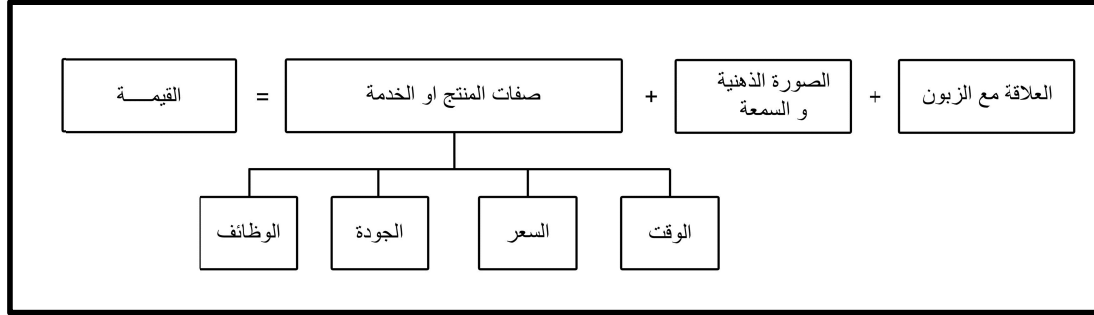
المنظور الثاني من بطاقة العلامات المتوازنة والذي يمكن من خلاله النظر الى المنظمة يتمثل بالزبائن . لذا فان تبني هذا المنظور يتطلب تحديد الزبائن وقطاعات السوق التي يمكن ان تتنافس فيها المنظمة ، ومن ثم الوسائل التي تستخدم في تزويد الزبائن والاسواق بالقيمة . وانطلاقا من ذلك ، فان هناك حاجة الى ايجاد مقاييس معينة تساعد في الاجابة على السؤال الآتي : من اجل تحقيق رؤيتنا كيف يجب ان نبدا في نظر زبائننا؟ . وعليه فان اختيار هذا النوع من المقاييس يعتمد بالدرجة الاساس على نوع الزبون ، والقيمة المستهدفة التي تسعى المنظمة تزويدها الى هذا الزبون .

وقد اشار (Kaplan & Norton ,1992 : 73) ان اهتمامات الزبائن ترتبط بوقت الانتظار ، الجودة ، والاداء والخدمات . فبالنسبة لوقت الانتظار ، فانه يتعلق بالوقت المطلوب من قبل المنظمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن ، في حين ترتبط الجودة بمتانة المنتج وخلوه من العيوب . واخيرا يرتبط الاداء والخدمات بمدى مساهمة المنتجات او الخدمات في خلق القيمة للزبائن . وفيما يخص القيمة المقترحة التي يفترض تزويدها للزبون ، فقد حدد الباحثان نموذجا عاما لمفهوم القيمة المقترحة للزبون ، اذ تضمن الانموذج ثلاثة عناصر (Kaplan & Norton , 1996b : 73-77) وهي :

1- صفات المنتج او الخدمة Product/Service Attributes : وتشمل وظيفة المنتج او الخدمة ، السعر ، والجودة ، والوقت . فعلى سبيل المثال ، لمصرف ما قطاعان من الزبائن القطاع الاول ينظر الى المصرف على انه مصدر لتزويد الخدمات المصرفية التقليدية باسعار مخفضة . في حين ينظر القطاع الثاني الى المصرف على انه المصدر الوحيد لتزويد الخدمات المالية التي هم بحاجة اليها ، ولديهم الرغبة في دفع سعر مناسب ، ولكن ليس بالضرورة ان يكون السعر منخفضا مقابل الخدمات المالية التي هم بحاجة اليها . من جانب آخر ، ان كلا القطاعين يرغبون بان تكون الخدمات المالية التي يزودهم المصرف بها ذات جودة عالية .

2- العلاقة مع الزبون Customer Relationship : يشير الى تسليم المنتج او الخدمة الى الزبون ، ويتضمن الاستجابة ، ووقت التسليم ، وشعور الزبون تجاه عملية شراء المنتج او الخدمة من المنظمة.

3- الصورة الذهنية والسمعة Image & Reputation : تعكس العوامل غير الملموسة التي تشجع الزبون على التعامل مع المنظمة . مثال ذلك قيام بعض المنظمات باستخدام الاعلان في خلق صورة او انطباع جيد لدى الزبون حول المنتج او الخدمة ، فضلا عن الخصائص الاخرى الملموسة مثل الجودة والسعر وغير ذلك ، وشكل (12) يعرض الانموذج المذكور.



شكل (12) الانموذج العام لمفهوم القيمة المقترحة للزبون من وجهة نظر (Kaplan & Norton)

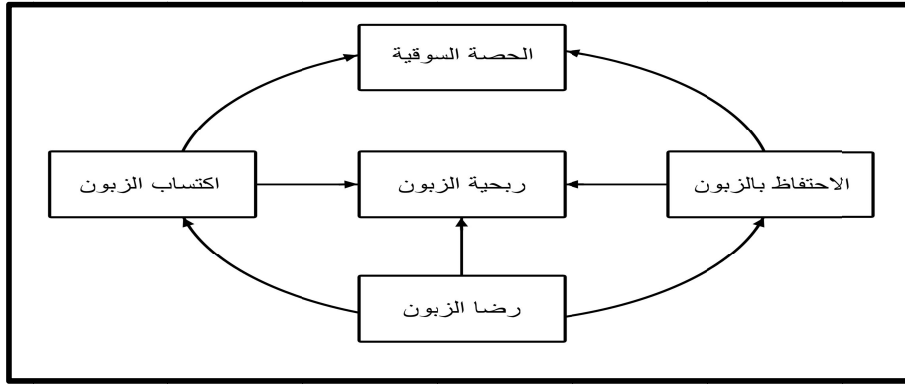
Source: Kaplan ,R. & Norton ,D. " Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard " Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,1996b.p: 74

وقد اشار (Treacy & Wiersema) انه بعد ان يتم تحديد الزبائن المستهدفين ، فان هناك ثلاثة اساليب يمكن من خلالها تحقيق القيمة المقترحة لهؤلاء الزبائن (62 : 2007 ,Chuang) وهي :

- 1- التفوق العملياتي Operational excellence، ويركز على الكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة .
- 2- قيادة المنتج Product leadership، وتتمثل بالاستمرار في الابتكار وتحسين جودة المنتج او الخدمة من اجل تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة.
- 3- الالفة مع الزبون Customer intimacy، تهتم بالعلاقات طويلة الامد التي تبني عن طريق المعرفة العميقة لحاجات الزبائن .

ويرى (10 : 2006 ,Tucker) ان منظور الزبائن ضمن بطاقة العلامات المتوازنة يساعد المنظمة في اكتشاف ما الذي يحتل اهمية خاصة بالنسبة للزبائن ، ومن ثم اختيار المقاييس الملائمة لتحديد فيما اذا كانت المنظمة تنجز ما يجب عمله من وجهة نظر الزبون . وقد اشار (Kaplan & Norton ,1996b : 67) ان مقاييس المنظور المذكور يجب ايصايتها وفقا للزبون المستهدف التي تتوقع المنظمة من خلاله ان تحقق نمو وربحية عالية . وقد تضمن تصنيفهم للمقاييس المذكورة بـ رضا الزبون ، والاحتفاظ بالزبون ، وكسب زبون

جديد ، وربحية الزبون ، والحصة السوقية في القطاع المستهدف . وشكل (13) يوضح المقاييس الرئيسية لمنظور الزبائن .



الحصة السوقية	تعبر عن حصة المنظمة وتتمثل بعدد الوحدات المباعة او بعدد الزبائن في سوق محدد.
اكتساب الزبون	ويقصد به معدل جذب المنظمة للزبائن الجدد.
الاحتفاظ بالزبون	معدل قدرة المنظمة في الاحتفاظ واستدامة العلاقة مع الزبون .
رضا الزبون	تقييم مستوى رضا الزبائن في ضوء معايير محددة وبأطار تحقيق القيمة المقترحة .
ربحية الزبون	يقيس صافي الربح المتحقق من الزبون بعد انفاق المبالغ اللازمة لدعم الزبون .

شكل (13) المقاييس الرئيسية لمنظور الزبائن من وجهة نظر (Kaplan & Norton)

Source: Kaplan ,R. & Norton ,D. " Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard " Harvard Business School Press , Boston , Massachusetts ,1996b.p: 68

Internal Business Perspective

منظور العمليات الداخلية

يركز هذا المنظور على تحديد العمليات الضرورية لانجاز الاهداف التي تضمنها المنظوران السابقان ، ومن هذا المنطلق يستلزم من ادارة المنظمات الاجابة عن السؤال الآتي : من اجل تحقيق رضا الزبائن والمساهمين ، ماهي العمليات والانشطة التي ينبغي ان نتفوق بها ؟ . وقد اشار (Tucker, 2006: 11) ، ان هدف منظور العمليات الداخلية يتجسد في تحديد العمليات الاساسية واللازمة لتجهيز الزبائن بالمنتجات او الخدمات التي يرغبون فيها ، ومن ثم تطوير مقاييس تساعد في التأكد ان هذه العمليات تنجز بشكل جيد ، اذ هي تساعد المديرين في التركيز على العمليات الداخلية المهمة والتي تمكنهم في نهاية الامر من تلبية توقعات الزبائن. وقد اشار الباحث الى ان هذه العمليات يفترض ان تحقق الآتي :

- 1- تأثير مهم على رضا الزبائن .2- تفوق المنظمة وقدرتها على التنافس في الصناعة التي تعمل بها .

وبحسب رأي (Kaplan & Norton) ان التركيز على العمليات الداخلية الحرجة تمكن المنظمات من تسليم القيمة المقترحة للزبائن في قطاعات السوق المستهدفة و تلبية توقعات المساهمين في تحقيق عوائد مالية عالية . يضاف الى ذلك ، يرى الباحثان ايضا انه في كل منظمة توجد مجموعة فريدة من العمليات التي تؤدي الى خلق القيمة للزبون وتحقق النتائج المالية المرجوة . وبهذا الخصوص ، فقد اشار الى ان هناك نموذجا عاما لسلسلة قيمة العمليات الداخلية ، تستطيع المنظمات تعديله وفقا للاهدافها ومقاييسها الخاصة ضمن منظور العمليات الداخلية. (Davis, 2000:21)، والانموذج المذكور يتضمن ثلاث عمليات رئيسة ويوضحها شكل (14) وهي : (سلامة، 2011 : 60-61)

1- الابداع Innovation

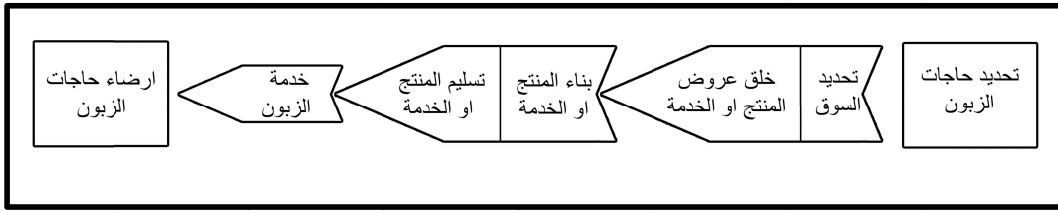
يعد الابداع من العمليات المهمة ، وهي جزء مكمل لمنظور العمليات الداخلية ويمثل بذات الوقت الموجه الطويلة من خلق القيمة (Long Wave of Value Creation) ، حيث تقوم المنظمات في بداية الامر بتحديد الاسواق الجديدة والزبائن الجدد والحاجات الظاهرة والكامنة للزبائن الحاليين ، وتتألف من عنصرين اساسيين ، يرتبط الاول منها بتحديد السوق (Identify the Market) وما يتطلبه ذلك من اجراء دراسات مستفيضة بهدف تحديد حجم السوق المستهدف وافضليات الزبائن ونقاط السعر للمنتجات او الخدمات المستهدفة . في حين يرتبط العنصر الثاني بايجاد عروض المنتج او الخدمة (Create the Product / Service Offering) من خلال قيام المنظمة باجراء البحوث والدراسات اللازمة لاجراء تطوير جذري للمنتجات والخدمات التي يمكن من خلاله تسليم قيمة للزبائن ، وضرورة بذل اقصى الجهود لطرح المنتجات والخدمات المذكورة في السوق .

2- العمليات Operations

تمثل العمليات الموجة القصيرة لخلق القيمة (Short Wave of Value Creation) ، اذ هي تبدأ باستلام طلبات الزبائن وانجازها مع تسليم المنتجات او الخدمات اليهم ، وتؤكد على الكفاءة وتسليم المنتجات او الخدمات للزبائن الحاليين في الوقت المحدد.

3- خدمات ما بعد البيع Postsale Service

تمثل المرحلة الاخيرة من سلسلة قيمة العمليات الداخلية ، وتتضمن نشاطات الضمان والتوصيل ومعالجة العيوب ، فضلا عن ادارة المدفوعات مثل ادارة بطاقات الائتمان ومعالجة عمليات التحصيل واحتساب الفواتير.



شكل (14) الانموذج العام لسلسلة قيمة العمليات الداخلية من وجهة نظر (Kaplan & Norton)

Source: Kaplan ,R. & Norton ,D. " Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard " Harvard Business School Press , Boston , Massachusetts ,1996b.p: 96

منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective

يتجسد المنظور الرابع لبطاقة العلامات المتوازنة في النمو والتعلم ، ويركز على ما هو مطلوب لكي تتحقق اهداف المنظورات الثلاثة السابقة . وتحت هذا المنظور يستلزم من ادارة المنظمة الاجابة عن السؤال الآتي : من اجل تحقيق رؤيتنا ، كيف يمكن ان نستديم قدراتنا من خلال التغيير والتحسين ؟ . وبهذا الخصوص يرى (McWhorter,2001:32) ان التركيز الرئيس للمنظور المذكور يتمثل في التأكد من ان المنظمة تستطيع تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من انجاز الانشطة والفعاليات المهمة . وعليه يفترض ان يوجه منظور التعلم والنمو المنظورات الثلاثة الاخرى بالاتجاه الصحيح ، وبما يدعم التوجه العام للمنظمة .

وبحسب رأي (Tucker ,2006 :11) ، في بيئات الاعمال التي تتسم بالتغير السريع ، عندما تطرح منظمة ما منتجات جديدة او مبتكرة ، او تطور تقنية معينة ، او تكتسب معرفة جديدة ، فان الابداع الذي حققته في أي من المجالات المذكورة لن يدوم طويلا ، اما بسبب تقليده او تطويره من قبل المنافسين . ومن هذا المنطلق تتجسد اهمية منظور التعلم والنمو من حيث تركيزه على تطوير مهارات ومعارف العاملين بهدف ادامة عملية الابداع . اذ ان المهارات المذكورة تعد امرا ضروريا اذا ما اريد للمنظمة ان تستمر في خلق المقدرات الجوهرية التي تحقق قيمة للزبون.

وبما ان المنافسة تتطلب من المنظمات العمل باستمرار على تطوير قدراتها بهدف تحقيق قيمة للزبائن والمساهمين ، ولتحقيق ذلك ، فانه لا بد من تطوير القدرات والمهارات التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المنظمة في الامد البعيد في ثلاثة مجالات رئيسية وهي العاملين ، والانظمة ، والاجراءات التنظيمية . وبهذا الخصوص فان منظور التعلم والنمو يهتم بامور عديدة منها ، رضا العاملين ، ملاءمة مهارات العاملين للاعمال المكلفين بها ، عدد مقترحات العاملين التي تم تنفيذها ، وعدد ساعات التدريب التي تلقاها العاملين ، فضلا عن اهتمامه بقدرات وفاعلية نظم المعلومات المستخدمة داخل المنظمة وتطوير الاجراءات التنظيمية ، لذا يفترض ان يبحث العاملون والمنظمة باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل بهدف الحفاظ على المزايا

التنافسية الموجودة ، والعمل على خلق مزايا اخرى جديدة تدعم المركز التنافسي للمنظمة . (Kaplan & Norton , 1996a : 64) (Newton Jr , 2012 : 24)

مما تقدم يتضح ان بطاقة العلامات المتوازنة هي بمثابة مدخل لقياس الاداء الاستراتيجي ، صممت للجمع بين المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط عوامل النجاح الرئيسية باستراتيجية المنظمة . وقد استخدمت البطاقة المذكورة من قبل عدد كبير من منظمات الاعمال ، والقطاع الحكومي ، والمنظمات غير الهادفة للربح للتأكد من ان المنظمة قادرة على تحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية . من جانب آخر ، ان بطاقة العلامات المتوازنة تساعد مدراء المنظمات على الموازنة بين مقاييس الاداء قصيرة الامد والاهداف طويلة الامد التي ترتبط بالرؤية والرسالة والقيم الجوهرية اللازمة لانجاز الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال والمنظمة .

وبما ان الاداة المذكورة ترتبط بالاستراتيجية ، لذا فهي نظام للادارة وليست مجرد نظام قياس ، اذ هي تركز على الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية وتحديد الاهداف الخاصة بكل مقياس من المقاييس المذكورة ، لمراجعة فيما اذا كانت التطبيقات الحالية تلبى توقعات وطموحات ادارة المنظمة واصحاب المصالح . علاوة على ذلك ، ان البطاقة المذكورة تساعد المنظمة على التعامل مع امور كثيرة منها على سبيل المثال ، التكيف للتغيرات البيئية ، والتركيز على نشاطات الاعمال الجوهرية ، وتصميم خارطة طريق لتنفيذ الاستراتيجية ، وتحديد الفجوة بين القدرات الموجودة والقدرات المطلوبة وغير ذلك من الامور التي يمكن ان تفضي في نهاية الامر الى بلورة رؤية شاملة عن مجمل ابعاد الاداء الاستراتيجي للمنظمة .

المبحث الاول: فحص اداة قياس الدراسة واختبارها

استهدف هذا المبحث اداة قياس الدراسة (الاستبانة) وهي الخطوة الاولى والتمهيدية لاجراء أي دراسة تحليلية لانها تمثل النقطة الحرجة لصحة النتائج ودقتها التي سوف نحصل عليها. وبهذا الخصوص فقد تم تناول العديد من الاختبارات الضرورية وهي (الصدق الظاهري وصدق الثبات والبناء).

اولاً: الترميز:

تتكون اداة الدراسة من ثلاث متغيرات اساسية، المتغير الأول يتمثل بالمرونة الإستراتيجية (X1)، والمتغير الثاني المقدرات لجهرية (X2)، اما المتغير الثالث فانه يتعلق بالاداء المصرفي (Y). فضلاً عن الابعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسة للدراسة والجدول الاتية تقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد:

1. ترميز المتغير المستقل الأول (المرونة الإستراتيجية):

جدول (9) يتضمن الترميز الخاص بمتغير المرونة الإستراتيجية وأبعاده.

جدول (9) الترميز الخاص بمتغير المرونة الإستراتيجية وأبعاده

المتغير	البعد	الفقرات
	مناورات المبادأة X11	PM1
		PM2
		PM3
		PM4
		PM5
		PM6
		PM7
	المناورات الاستثمارية X12	EM1
		EM2
		EM3
		EM4
		EM5
		EM6
		EM7
المرونة الإستراتيجية X1	المناورات الوقائية X13	RM1
		RM2
		RM3
		RM4
		RM5
		RM6
		RM7
	المناورات التصحيحية X14	CM1
		CM2
		CM3
		CM4
		CM5
		CM6
		CM7

المصدر: إعداد الباحث.

2. ترميز المتغير المستقل الثاني (المقدرات الجوهرية):

جدول (10) يتضمن الترميز الخاص بمتغير المقدرات الجوهرية وأبعاده.

جدول (10) الترميز الخاص بمتغير المقدرات الجوهرية وأبعاده

المتغير	البعد	الفقرات
	المشاركة في الرؤية X21	PV1
		PV2
		PV3
		PV4
		PV5
		PV6
		PV7
	التعلم التنظيمي X22	OL1
		OL2
		OL3
		OL4
		OL5
		OL6
		OL7
	صناعة وتطوير الخدمات الجديدة X23	SM1
		SM2
		SM3
		SM4
		SM5
		SM6
		SM7
	البعد التكاملية X24	ID1
		ID2
		ID3
		ID4
		ID5
		ID6
		ID7

المصدر: إعداد الباحث

3. ترميز المتغير التابع (الاداء المصرفي):

جدول (11) يتضمن الترميز الخاص بمتغير الاداء المصرفي وأبعاده.

جدول (11) الترميز الخاص بمتغير الاداء المصرفي وأبعاده

المتغير	البعد	الفقرات
	المنظور المالي Y1	FP1
		FP2
		FP3
		FP4
		FP5
		FP6
		FP7
	المنظور الزباني Y2	CP1
		CP2
		CP3
		CP4
		CP5
		CP6
		CP7
الاداء المصرفي Y	منظور العمليات الداخلية Y3	OP1
		OP2
		OP3
		OP4
		OP5
		OP6
		OP7
	منظور التعم والنمو Y4	GP1
		GP2
		GP3
		GP4
		GP5
		GP6
		GP7

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: إختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

تمثل استمارة الاستبيان (Questionnaire) الاداة الاساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية. والتي اعتمدت على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي من (لا اتفق تماماً-الى- اتفق تماماً). وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة تعتمد المنهج التجريبي (Empirical Approach) فقد تطلب الامر اجراء إختبارات جودة مطابقة أداة المقياس أستعان الباحث بمجموعة من الأساليب وهي (الصدق الظاهري وصدق الثبات والبناء) للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها، وكالاتي:

1. الصدق الظاهري: Face Validity

لقد تم عرض مقياس الدراسة على مجموعة خبراء من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال إدارة الأعمال (أنظر الملحق 1)، وفي ضوء ملاحظات السادة الخبراء جرى إعادة صياغة بعض أسئلة المقياس لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

2. ثبات المقياس Instrument Reliability:

تم قياس ثبات المقياس عن طريق معرفة مدة الإتساق الداخلي لفقراته باستعمال معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وكما هو موضح في جدول (12) أدناه.

جدول (12) ثبات المقياس

المتغير الرئيس	البعد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
المرونة الإستراتيجية	مناورات المبادأة	7	.88
	المناورات الإستثمارية	7	.84
	المناورات الوقائية	7	.82
	المناورات التصحيحية	7	.91
المقدرات الجوهرية	المشاركة في الرؤية	7	.89
	التعلم التنظيمي	7	.87
	صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة	7	.92
	البعد التكاملي	7	.83
الأداء المصرفي	المنظور المالي	7	.86
	منظور الزبائن	7	.88
	منظور العمليات الداخلية	7	.87
	منظور التعلم والنمو	7	.81

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة ببرنامج SPSS v.20.

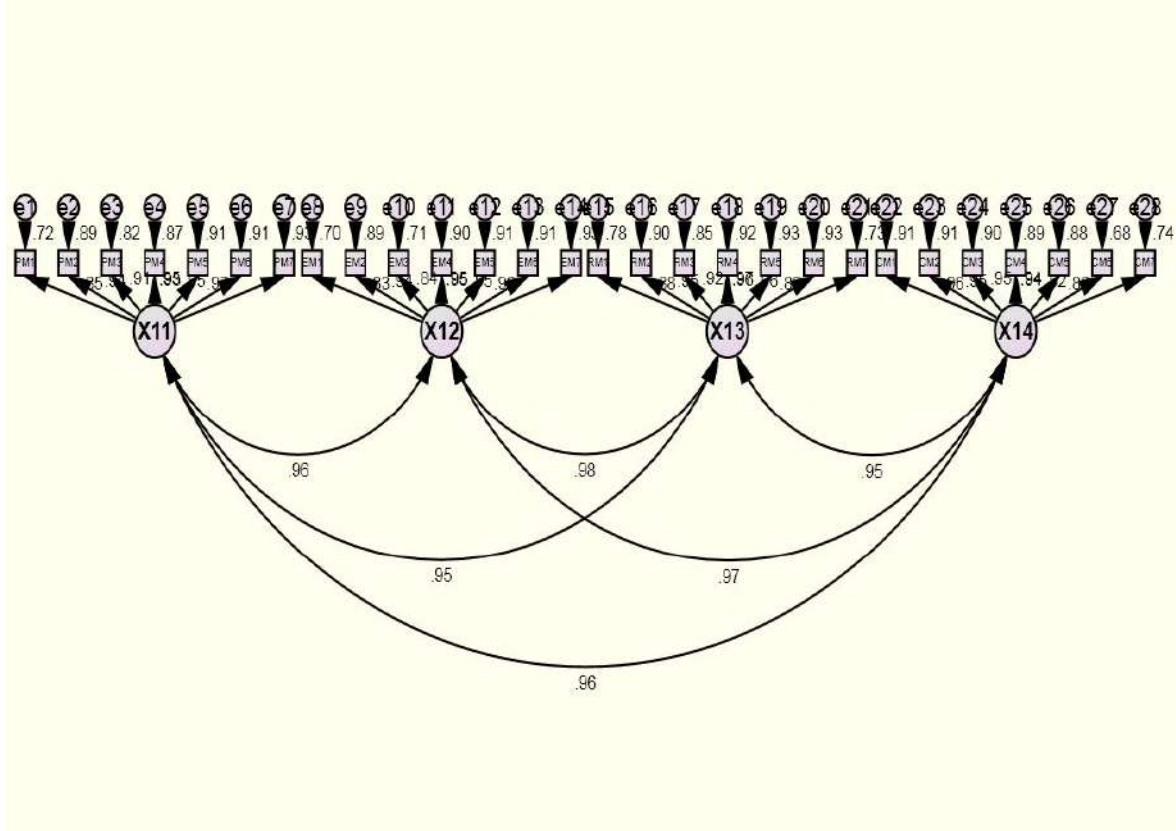
وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010)، فإن نتائج جدول (12) أعلاه، تشير إلى إن معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات المقياس هي أكبر من 70، وهذا يدل على توافر الإتساق الداخلي لفقراته وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

3. صدق البناء (المفهوم) Construct Validity:

لغرض التحقق من صدق البناء المفاهيمي لفقرات مقياس الدراسة، استخدم الباحث التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية Structural Equation Modeling وذلك عن طريق الإستعانة ببرنامج Amos v.20 وهو من الأساليب المتقدمة في هذا المجال، وكما هو موضح في أدناه.

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة الإستراتيجية:

شكل (15) أدناه، يظهر نتائج تحليل العاملي التوكيدي الخاصة بمتغير المرونة الإستراتيجية.



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (15) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة الإستراتيجية

من شكل (15) أعلاه، يمكن استكشاف أربعة ابعاد رئيسية من الفقرات الأصلية (28) فقرة والتي يحتوي عليها مقياس متغير المرونة الإستراتيجية، وهذا التحليل العاملي التوكيدي مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس. إذ يظهر إن جميع فقرات متغير المرونة الإستراتيجية والبالغ عددها (28) فقرة هي أكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي البالغة 0.50، وعلى وفق ما أشار له (Hair et al, 2010) فإن فقرات مقياس متغير المرونة الإستراتيجية تتميز بتماسك بنائها المفاهيمي وإنها تنتمي إليه. وجدول (13) أدناه، يظهر النتائج أعلاه والخاصة بـ Standardized Regression Weights لفقرات المقياس بصورة أكثر توضيحاً.

جدول (13) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة الإستراتيجية

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Variance
PM1	<--- X11	.849
PM2	<--- X11	.943
PM3	<--- X11	.907
PM4	<--- X11	.932
PM5	<--- X11	.955
PM6	<--- X11	.955
PM7	<--- X11	.965
EM1	<--- X12	.834
EM2	<--- X12	.944
EM3	<--- X12	.840
EM4	<--- X12	.951
EM5	<--- X12	.953
EM6	<--- X12	.953
EM7	<--- X12	.962
RM1	<--- X13	.884
RM2	<--- X13	.950
RM3	<--- X13	.920
RM4	<--- X13	.959
RM5	<--- X13	.966
RM6	<--- X13	.964
RM7	<--- X13	.855
CM1	<--- X14	.956
CM2	<--- X14	.953
CM3	<--- X14	.949
CM4	<--- X14	.942
CM5	<--- X14	.940
CM6	<--- X14	.823
CM7	<--- X14	.860

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ومما يلاحظ ، إن جميع تقديرات Standardized Regression Weights للأنموذج الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة الإستراتيجية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96. وكما مبين في جدول (14) أدناه، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير المرونة الإستراتيجية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

جدول (14) نتائج معنوية التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة الإستراتيجية

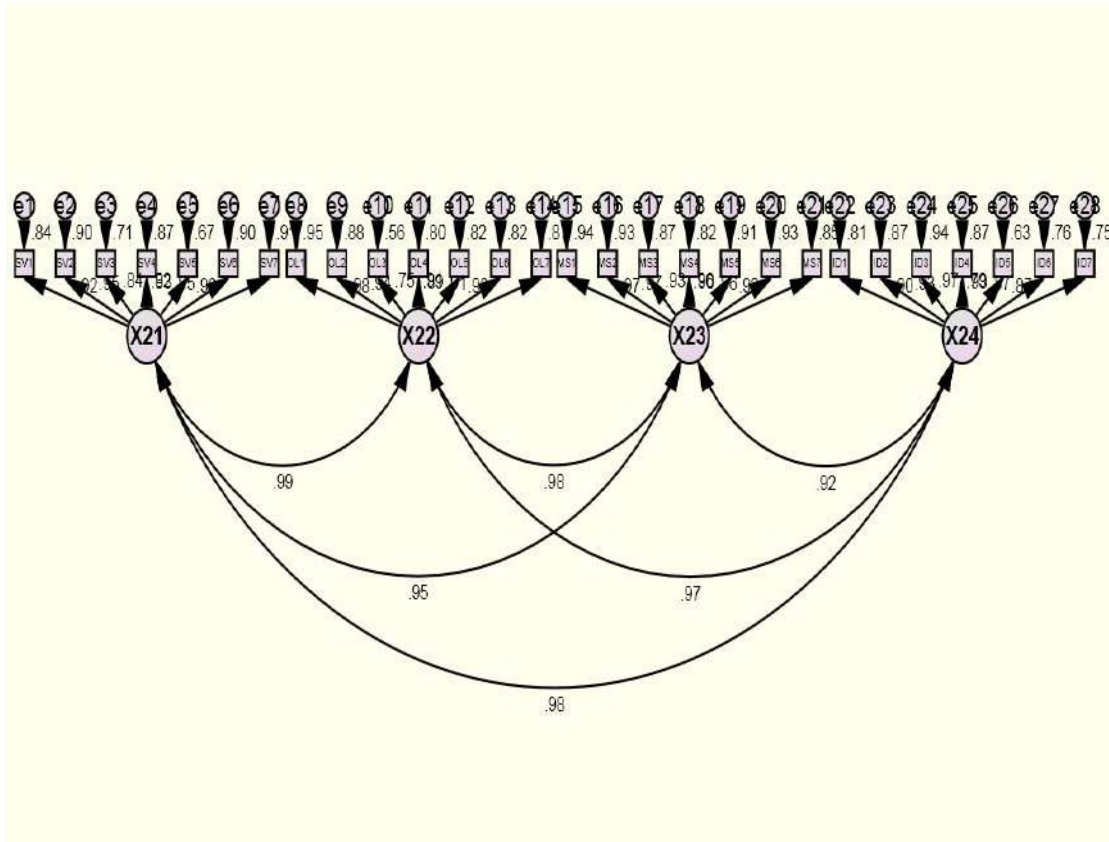
Variiances: (Group number 1 - Default model)

	Variance	S.E.	C.R.	P
X11	.128	.024	5.268	***
X12	.105	.021	5.127	***
X13	.109	.019	5.622	***
X14	.212	.033	6.438	***
e1	.050	.007	6.770	***
e2	.019	.003	6.217	***
e3	.028	.004	6.564	***
e4	.022	.003	6.348	***
e5	.015	.003	5.950	***
e6	.016	.003	5.953	***
e7	.012	.002	5.563	***
e8	.046	.007	6.839	***
e9	.016	.002	6.361	***
e10	.042	.006	6.834	***
e11	.014	.002	6.224	***
e12	.014	.002	6.179	***
e13	.014	.002	6.137	***
e14	.011	.002	5.964	***
e15	.030	.005	6.666	***
e16	.013	.002	6.154	***
e17	.020	.003	6.520	***
e18	.011	.002	5.970	***
e19	.010	.002	5.743	***
e20	.010	.002	5.781	***
e21	.040	.006	6.745	***
e22	.020	.003	5.825	***
e23	.021	.004	5.902	***
e24	.023	.004	6.044	***
e25	.025	.004	6.148	***
e26	.026	.004	6.168	***
e27	.065	.010	6.792	***
e28	.056	.008	6.725	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية:

يظهر شكل (16)، نتائج التحليل العاملي التوكيدي الخاصة بمتغير المقدرات الجوهرية.



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (16) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية

من شكل (16)، يمكن استكشاف أربعة ابعاد رئيسية من الفقرات الأصلية (28) فقرة والتي يحتوي عليها مقياس متغير المقدرات الجوهرية، وهذا التحليل العاملي التوكيدي مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس. إذ يظهر إن جميع فقرات متغير المقدرات الجوهرية والبالغ عددها (28) فقرة هي أكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي البالغة 0.50، وعلى وفق ما أشار له (Hair et al, 2010) فإن فقرات مقياس متغير المقدرات الجوهرية تتميز بتماسك بنائها المفاهيمي وإنها تنتمي اليه. وجدول (15) يظهر النتائج والخاصة بـ Standardized Regression Weights لفقرات المقياس بصورة أكثر توضيحاً.

جدول (15) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Variance
SV1	<---	X21	.916
SV2	<---	X21	.947
SV3	<---	X21	.843
SV4	<---	X21	.932
SV5	<---	X21	.817
SV6	<---	X21	.948
SV7	<---	X21	.956
OL1	<---	X22	.975
OL2	<---	X22	.938
OL3	<---	X22	.747
OL4	<---	X22	.893
OL5	<---	X22	.907
OL6	<---	X22	.907
OL7	<---	X22	.932
MS1	<---	X23	.969
MS2	<---	X23	.965
MS3	<---	X23	.934
MS4	<---	X23	.905
MS5	<---	X23	.956
MS6	<---	X23	.964
MS7	<---	X23	.923
ID1	<---	X24	.900
ID2	<---	X24	.932
ID3	<---	X24	.970
ID4	<---	X24	.931
ID5	<---	X24	.795
ID6	<---	X24	.869
ID7	<---	X24	.868

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

والجدير بالذكر، إن جميع تقديرات بـ Standardized Regression Weights للنموذج الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96. وكما مبين في جدول (16)، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير المقدرات الجوهرية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

جدول (16) نتائج معنوية التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية

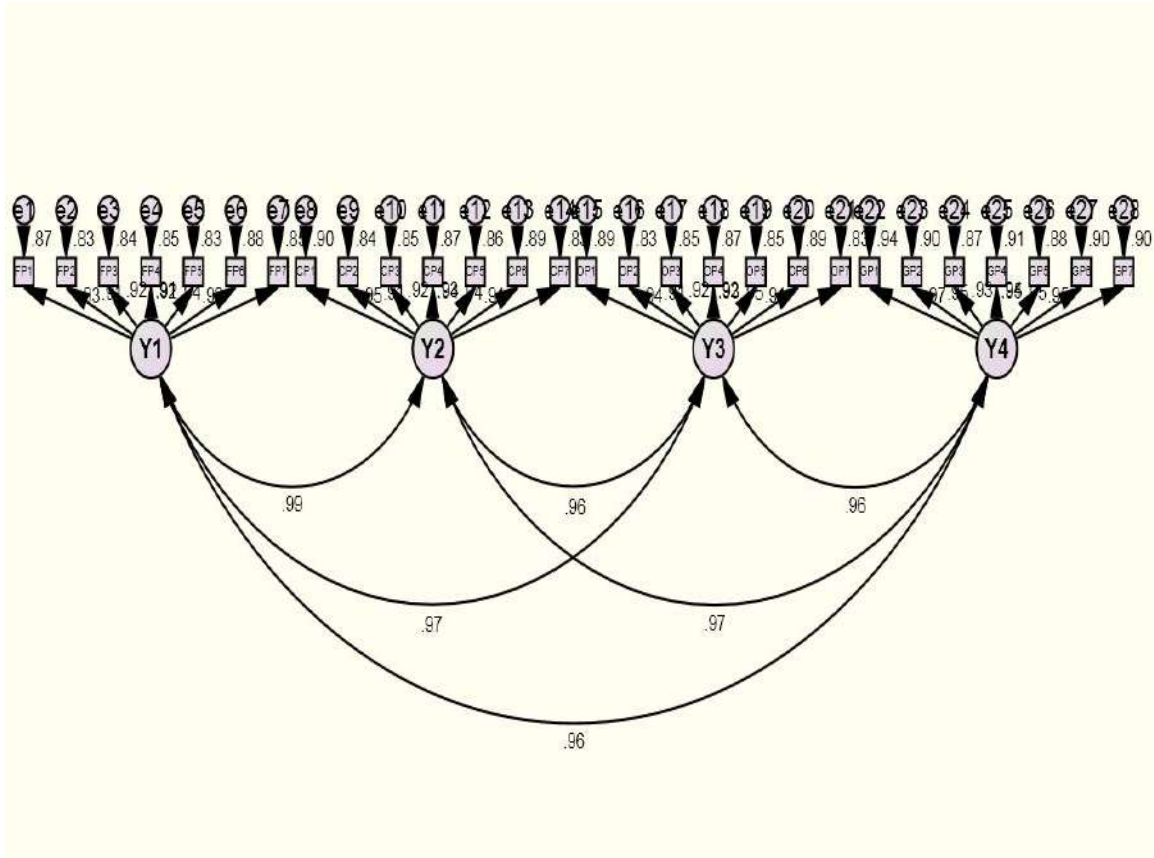
Variates: (Group number 1 - Default model)

	Variance	S.E.	C.R.	P
X21	.244	.041	5.972	***
X22	.239	.036	6.693	***
X23	.269	.041	6.609	***
X24	.161	.028	5.774	***
e1	.047	.007	6.578	***
e2	.025	.004	6.257	***
e3	.069	.010	6.830	***
e4	.040	.006	6.318	***
e5	.097	.014	6.824	***
e6	.034	.006	6.159	***
e7	.027	.005	5.812	***
e8	.012	.002	5.477	***
e9	.027	.004	6.485	***
e10	.084	.012	6.955	***
e11	.041	.006	6.740	***
e12	.044	.007	6.626	***
e13	.044	.007	6.598	***
e14	.030	.005	6.452	***
e15	.018	.003	5.564	***
e16	.017	.003	5.805	***
e17	.033	.005	6.429	***
e18	.043	.007	6.535	***
e19	.019	.003	6.073	***
e20	.018	.003	5.886	***
e21	.041	.006	6.520	***
e22	.038	.006	6.168	***
e23	.025	.004	5.719	***
e24	.009	.002	4.508	***
e25	.028	.005	6.054	***
e26	.056	.008	6.658	***
e27	.047	.007	6.395	***
e28	.054	.009	6.301	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ج. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المصرفي:

شكل (17) يظهر نتائج التحليل العاملي التوكيدي الخاصة بمتغير الأداء المصرفي.



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (17) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المصرفي

من شكل (17) أعلاه، يمكن استكشاف أربعة ابعاد رئيسية من الفقرات الأصلية (28) فقرة والتي يحتوي عليها مقياس متغير الأداء المصرفي، وهذا التحليل العاملي التوكيدي مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس. إذ يظهر إن جميع فقرات متغير الأداء المصرفي والبالغ عددها (28) فقرة هي أكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي البالغة .50، وعلى وفق ما أشار له (Hair et al, 2010) فإن فقرات مقياس متغير الأداء المصرفي تتميز بتماسك بنائها المفاهيمي وإنها تنتمي اليه. وجدول (17) يظهر النتائج والخاصة بـ Standardized Regression Weights لفقرات المقياس بصورة أكثر توضيحاً.

جدول (17) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المصرفي
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variance			
FP1	<---	Y1	.934
FP2	<---	Y1	.909
FP3	<---	Y1	.915
FP4	<---	Y1	.924
FP5	<---	Y1	.909
FP6	<---	Y1	.938
FP7	<---	Y1	.920
CP1	<---	Y2	.950
CP2	<---	Y2	.915
CP3	<---	Y2	.924
CP4	<---	Y2	.935
CP5	<---	Y2	.925
CP6	<---	Y2	.944
CP7	<---	Y2	.913
OP1	<---	Y3	.944
OP2	<---	Y3	.913
OP3	<---	Y3	.920
OP4	<---	Y3	.932
OP5	<---	Y3	.924
OP6	<---	Y3	.945
OP7	<---	Y3	.912
GP1	<---	Y4	.971
GP2	<---	Y4	.949
GP3	<---	Y4	.935
GP4	<---	Y4	.952
GP5	<---	Y4	.941
GP6	<---	Y4	.948
GP7	<---	Y4	.951

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ومما تجدر الإشارة له ، إن جميع تقديرات والخاصة بـ Standardized Regression Weights للنموذج الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المصرفي هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96. وكما مبين في جدول (18) وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الأداء المصرفي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

جدول (18) نتائج معنوية التحليل العائلي التوكيدي لمتغير الأداء المصرفي

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Variance	S.E.	C.R.	P
Y1	.234	.038	6.174	***
Y2	.380	.060	6.375	***
Y3	.257	.041	6.301	***
Y4	.279	.042	6.635	***
e1	.034	.005	6.301	***
e2	.051	.008	6.657	***
e3	.048	.007	6.659	***
e4	.044	.007	6.585	***
e5	.054	.008	6.687	***
e6	.038	.006	6.375	***
e7	.049	.008	6.380	***
e8	.041	.007	6.001	***
e9	.069	.010	6.649	***
e10	.065	.010	6.610	***
e11	.058	.009	6.455	***
e12	.068	.010	6.568	***
e13	.051	.008	6.261	***
e14	.080	.012	6.596	***
e15	.031	.005	6.233	***
e16	.051	.008	6.712	***
e17	.048	.007	6.658	***
e18	.041	.006	6.640	***
e19	.047	.007	6.709	***
e20	.035	.005	6.398	***
e21	.054	.008	6.705	***
e22	.017	.003	5.285	***
e23	.033	.005	6.180	***
e24	.040	.006	6.223	***
e25	.032	.005	6.123	***
e26	.040	.006	6.309	***
e27	.035	.006	6.195	***
e28	.034	.006	6.126	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة وابعادها

يهتم هذا المبحث بمناقشة إجابات افراد عينة الدراسة حول المتغيرات المبحوثة وتفسيرها عن طريق استخدام بعض الاساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وشدة الإجابة) وكالاتي:

اولا- المرونة الاستراتيجية (X1) وابعادها:

تهدف هذه الفقرة الى مناقشة آراء عينة الدراسة حول ابعاد المرونة الاستراتيجية التي اعتمدت وهي (مناورات المبادأة X11، والمناورات الاستثمارية X12، والمناورات الوقائية X13، والمناورات التصحيحية X14)، اذ يتضمن جدول (19) نتائج الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الاجابة.

اذ حقق هذا المتغير وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.46) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري (1.01)، ومعامل اختلاف (29.19%)، مما يدل على ان البيانات متجانسة. وان النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة حول متغير المرونة الاستراتيجية بلغت (69.2%)، وهذا يؤشر ان آراء العينة تولي متغير المرونة الاستراتيجية اهتماما لآبأس به، وهو بطبيعة الحال انعكس بشكل ايجابي الى حد ما على اجابات عينة الدراسة، اذ كانت الاوساط الحسابية لفقرات المرونة الاستراتيجية اعلى من الوسط الفرضي، ما عدا فقرتي (PM1) و (PM7) اقل من الوسط الفرضي البالغ (3). وقد حققت الفقرة (RM2) اعلى وسط حسابي موزون على مستوى المتغير اذ بلغ (3.84)، في حين حققت الفقرة (PM7) اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.88) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3).

وتشير هذه النتائج بشكل عام الى ان المصارف المبحوثة تمتلك القدرة على التكيف للتغيرات البيئية الاساسية التي تتسم بعدم التاكيد وسرعة التغيير والتي يكون لها تأثير على الاداء المصرفي. وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة حول ابعاد المرونة الاستراتيجية وكالاتي:

1-مناورات المبادأة X11 : يتضح من نتائج جدول (19) ان الوسط الحسابي الموزون لمناورات المبادأة بلغ (3.27) وهو اعلى من الوسط الفرضي، و بانحراف معياري عام قدره (1.03)، وبمعامل اختلاف عام بلغ (31.56%)، وكانت النسبة المئوية العامة لشدة اجابة عينة الدراسة قد بلغ (65.31%). وقد كانت الاوساط الحسابية لفقرات بعد مناورات المبادأة اعلى من الوسط الفرضي، ماعدا فقرتي (PM1) و (PM7) اذ بلغ وسطاهما الحسابي الموزون (2.98) (2.87) على التوالي وهما اقل من الوسط الفرضي البالغ (3). وتشير النتائج المتحققة على مستوى هذا البعد ان المصارف المبحوثة تسعى الى حد ما الى تبني هذا النوع من

المناورات بهدف مفاجأة المنافسين وزيادة حواجز الدخول عبر طرح التغيير في القطاع المصرفي عن طريق ايجاد عدد من الخيارات والعمل على تطوير هذه الخيارات في المستقبل.
وعند الرجوع الى جدول (19) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى بعد مناورات المبادأة وفقراته كانت كالآتي:

جدول (19) وصف آراء عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية وتشخيصها

المرونة الاستراتيجية وابعادها	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %
مناورات المبادأة	PM1	8	18	41	30	3	100	2.98	0.96	32.34	59.6
	PM2	16	29	28	26	1	100	3.33	1.06	31.96	66.6
	PM3	19	26	32	22	1	100	3.4	1.06	31.28	68
	PM4	3	23	50	21	3	100	3.02	0.83	27.43	60.4
	PM5	16	41	26	16	1	100	3.55	0.98	27.56	71
	PM6	25	39	20	14	2	100	3.71	1.06	28.49	74.2
	PM7	7	16	38	35	4	100	2.87	0.97	33.83	57.4
العام	94	192	235	164	15	700	3.27	1.03	31.56	65.31	
المناورات الاستثمارية	EM1	9	48	27	16	0	100	3.5	0.87	24.87	70
	EM2	31	32	25	12	0	100	3.82	1.01	26.41	76.4
	EM3	17	45	27	8	3	100	3.65	0.96	26.23	73
	EM4	14	26	35	23	2	100	3.27	1.03	31.6	65.4
	EM5	10	26	44	14	6	100	3.2	1.01	31.41	64
	EM6	13	34	38	11	4	100	3.41	0.99	28.91	68.2
	EM7	18	46	23	11	2	100	3.67	0.96	26.28	73.4
العام	112	257	219	95	17	700	3.5	0.99	28.38	70.1	
المناورات الوقائية	RM1	23	41	23	13	0	100	3.74	0.96	25.67	74.8
	RM2	25	43	23	9	0	100	3.84	0.91	23.62	76.8
	RM3	15	18	42	21	4	100	3.19	1.06	33.25	63.8
	RM4	28	30	28	13	1	100	3.71	1.05	28.23	74.2
	RM5	14	44	25	15	2	100	3.53	0.98	27.74	70.6
	RM6	15	32	29	23	1	100	3.37	1.03	30.6	67.4
	RM7	17	33	29	15	6	100	3.4	1.12	32.92	68
العام	137	241	199	109	14	700	3.54	1.04	29.26	70.8	
المناورات التصحيحية	CM1	35	28	20	16	1	100	3.8	1.12	29.45	76
	CM2	24	32	23	15	6	100	3.53	1.18	33.56	70.6
	CM3	16	40	20	18	6	100	3.42	1.14	33.29	68.4
	CM4	17	40	30	12	1	100	3.6	0.94	26.19	72
	CM5	11	24	43	21	1	100	3.23	0.94	29.14	64.6
	CM6	15	36	27	17	5	100	3.39	1.09	32.18	67.8
	CM7	11	31	29	27	2	100	3.22	1.03	32.01	64.4
العام	129	231	192	126	22	700	3.46	1.08	31.26	69.1	
المرونة الاستراتيجية الإجمالي	477	925	848	496	69	2800	3.46	1.01	29.19	69.2	

المصدر من اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (PM1) (2.98)، بانحراف معياري (0.96)، ومعامل اختلاف (32.34%)، وشدة اجابة (59.6%). وتدل هذه النتائج الى ان البيانات متجانسة وغير مشتتة، وان ادراك المصارف لاهمية تبني استراتيجيات استباقية هو دون المستوى المطلوب.

ب- حققت الفقرة (PM2) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.33)، بانحراف معياري (1.06)، ومعامل اختلاف (31.96%) وهو اعلى معامل اختلاف لهذا البعد، وكانت نسبة شدة الاجابة (66.6%)، مما يشير الى ان المصارف عينة الدراسة تهتم بتبني خيارات استراتيجية تعزز من موقعها التنافسي في السوق.

ت- في حين حققت الفقرة (PM3) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.4)، بانحراف معياري (1.06)، ومعامل اختلاف (31.28%)، وشدة اجابة (68%)، وهذا يؤشر ان المصارف المعنية تهتم الى حد ما بعملية تحديد ومتابعة انجاز الاهداف الاستراتيجية المتمثلة بالربح، والنمو، وخدمة الزبون، ودعم الاقتصاد الوطني.

ث- اما الفقرة (PM4) فقد كان الوسط الحسابي الموزون الخاص بها (3.02)، باقل انحراف معياري ومعامل اختلاف على مستوى البعد اذ بلغا (0.83) (60.4) على التوالي، ووقد بلغت شدة اجابة ما نسبته (60.4%). وهذا يعني ان البيانات متجانسة وغير مشتتة وان المصارف عينة الدراسة تمتلك الى حد ما القدرة على قراءة الاحداث قبل وقوعها.

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (PM5) (3.55)، بانحراف معياري (0.98)، ومعامل اختلاف (27.56%)، وقد بلغت شدة الاجابة لعينة الدراسة (71%)، وهذا يؤشر اهتمام المصارف عينة الدراسة بتبني استراتيجية اعادة تشكيل المحفظة المصرفية كالتوقف عن منح قروض ائتمانية في مجالات معينة واستبدالها بنشاطات اخرى اقل مخاطرة لمواجهة التطورات السلبية المحتملة قبل حدوثها وغير ذلك.

ح- وحققت الفقرة (PM6) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.71) وهو اعلى متوسط على مستوى البعد، بانحراف معياري (1.06)، ومعامل اختلاف (28.49%)، وبلغت شدة الاجابة لافراد عينة الدراسة (74.2%)، وهذا يدل على ان الهياكل التنظيمية للمصارف المذكورة تتسم بالمرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المحتملة.

خ- في حين حصلت الفقرة (PM7) على اقل وسط حسابي موزون اذ بلغ (2.87)، بانحراف معياري (0.97)، ومعامل اختلاف (33.83%)، وقد بلغت شدة الاجابة (57.4%) وهي اقل نسبة اتفاق على مستوى فقرات البعد، مما يعني ان المصارف عينة الدراسة تتجنب تبني استراتيجيات التمويل ذات المخاطرة العالية.

2- المناورات الاستثمارية X12 : يظهر من نتائج جدول (19) ان الوسط الحسابي الموزون للمناورات الاستثمارية بلغ (3.5)، بانحراف معياري عام (0.99)، ومعامل اختلاف عام (28.38%)، وان النسبة المئوية العامة لشدة اجابة عينة الدراسة قد بلغت (70.1%)، وقد كانت جميع الاوساط الحسابية لفقرات بعد المناورات الاستثمارية اعلى من الوسط البالغ (3). وحققت الفقرة (EM2) اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.82) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، الا ان اقل وسط حسابي موزون على مستوى هذا البعد كان للفقرة (EM5) اذ بلغ (3.2) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3). وتشير هذه النتائج الى ان المصارف المبحوثة تسعى الى استغلال الفرص غير المستغلة او الفرص الناجمة عن التغيرات البيئية بهدف تعزيز موقعها التنافسي.

وعند الرجوع الى جدول (19) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى بعد المناورات الاستثمارية وفقراته كانت

كالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (EM1) (3.5) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وباقل انحراف معياري على مستوى البعد اذ بلغ (0.87)، ومعامل اختلاف (24.87%)، وقد كانت شدة الاجابة للفقرة المذكورة (70%)، وهذه النسبة تعني ان الاجابة لو قدر ان تكون بـ (نعم) او (لا) لكان (70%) من اجابة افراد العينة بـ(نعم)، وهذا يدل على ان المصارف عينة الدراسة تمتلك القدرة على الاستفادة من الفرص الناجمة عن التغيير البيئي ذات الصلة بالخطط الاستثمارية والتنموية للمجتمع.

ب- حققت الفقرة (EM2) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.82) وهو اعلى وسط حسابي على مستوى فقرات بعد المناورات الاستثمارية، بانحراف معياري (1.01)، ومعامل اختلاف (26.41%)، وشدة اجابة بلغت (76.4%)، مما يعني ان المصارف المعنية تحتفظ بسيولة نقدية يمكن استثمارها في مواجهة الفرص غير المتوقعة.

ت- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (EM3) (3.65) بانحراف معياري (0.96) ومعامل اختلاف (26.23%)، وشدة اجابة (73%)، وهذا يدل على ان انظمة العمل المالية والادارية المعمول بها من قبل المصارف عينة الدراسة تتسم بالدقة والسرعة اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة.

ث- اما الفقرة (EM4) فقد حققت وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.27)، وبانحراف معياري (1.03)، ومعامل اختلاف (31.6%)، وبلغت شدة الاجابة (65.4%)، وهذا يعني ان المصارف المبحوثة تسعى الى استغلال الاخطاء التي ترتكبها المصارف المنافسة وتحويلها الى فرص يمكن الاستفادة منها.

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (EM5) (3.2)، بانحراف معياري (1.01)، ومعامل اختلاف (31.41%)، وشدة اجابة مقدارها (64%)، وهذا يعني ان المصارف المذكورة تدرس بشكل منظم الى حد ما نقاط قوة وضعف استراتيجيات المصارف المنافسة من حيث قدرتها على تحقيق الايرادات باقل المخاطر.

ح- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (EM6) (3.41)، بانحراف معياري (0.99)، وبمعامل اختلاف (28.91%)، وقد بلغت نسبة شدة اجابة افراد عينة الدراسة (68.2%)، مما يشير الى ان المصارف المبحوثة تبحث بشكل مستمر عن الفرص غير المستغلة ضمن الهيكل الحالي للصناعة المصرفية.

خ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (EM7) (3.67) بانحراف معياري (0.96)، ومعامل اختلاف (26.28%)، وان النسبة المئوية لشدة اجابة افراد العينة بلغت (73.4%)، وهذا يعني ان المصارف المبحوثة تمتلك القدرة على استغلال الفرص المتاحة باقل المخاطر.

3- **المناورات الوقائية X13**: يتضح من نتائج جدول (19) ان الوسط الحسابي الموزون للمناورات الوقائية بلغ (3.54) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ويحتل المرتبة الاولى على مستوى ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية، بانحراف معياري مقداره (1.04)، ومعامل اختلاف (29.26%)، وبلغت نسبة شدة اجابة افراد الدراسة (70.8%)، وهي اعلى نسبة على مستوى ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية، وان هذه النسبة تشير الى ان الاجابة لو قدر ان تكون بكلمتي (نعم) او (لا) لكان (70.8%) اجابة بنعم، وتعني ان المصارف عينة

الدراسة تستخدم هذا النوع من المناورات للحد من تأثير الظروف غير الملائمة، عبر وضع مصدات لحماية مواردها من التغيرات السلبية، ومن بين هذه المصدات على سبيل المثال التامين ضد المخاطر وغير ذلك. وعند الرجوع الى جدول (19) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى بعد المناورات الوقائية و فقراته كانت كالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (RM1) (3.74) بانحراف معياري (0.96)، ومعامل اختلاف (25.67%). وقد بلغت نسبة شدة اجابة افراد العينة (74.8%)، مما يعني ان المصارف المبحوثة تأخذ بنظر الاعتبار الظروف الطارئة عند تطوير الاستراتيجيات المصرفية.

ب- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (RM2) (3.84) وهو اعلى وسط حسابي على مستوى بعد المناورات الوقائية ومتغير المرونة الاستراتيجية، وبانحراف معياري (0.91)، ومعامل اختلاف (23.62%). وبلغت نسبة شدة اجابة افراد العينة (76.8%). وهذا يشير الى ان المصارف المذكورة تتبنى محفظات استثمارية متنوعة لتجنب المخاطر الائتمانية وتقلبات العوائد

ت- اما الفقرة (RM3) فقد حققت وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.19)، وهو اعلى بقليل من الوسط الفرضي، الا انه اقل وسط حسابي على مستوى بعد المناورات الوقائية، وبانحراف معياري (1.06)، ومعامل اختلاف (33.25%)، وقد حققت الفقرة المذكورة اقل شدة اجابة اذ بلغت مانسبته (63.8%). وهذا يدل على ان المصارف عينة الدراسة تهتم الى حد ما بتكوين علاقة شراكة وتعاون مع المصارف الاخرى لتمويل المشاريع الكبيرة بهدف مواجهة الظروف الطارئة.

ث- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (RM4) (3.71)، وبانحراف معياري (1.05)، ومعامل اختلاف (28.23%)، وبلغت شدة الاجابة (74.2%). مما يعني ان المصارف المبحوثة تتجنب الدخول في مشاريع عالية المخاطرة.

ج- حققت الفقرة (RM5) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.53)، بانحراف معياري (0.98) ومعامل اختلاف (27.74%)، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (70.6). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تهتم بتوقع التطورات السلبية المحتملة الناجمة عن التغيرات البيئية.

ح- اما الفقرة (RM6) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون الخاص بها (3.37)، بانحراف معياري (1.03)، ومعامل اختلاف (30.6%)، وبلغت نسبة شدة الاجابة (67.4%). مما يدل على ان المصارف المذكورة تستخدم مصدات وقائية متنوعة في وقت الازمات كتوفير سيولة نقدية تعادل نسبة مقبولة من مجموع الودائع او غير ذلك.

خ- وبلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (RM7) (3.4)، بانحراف معياري (1.12)، ومعامل اختلاف (32.92%)، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة كانت (68%). مما يعني ان المصارف عينة الدراسة تستطيع الحصول على مصادر الدعم اللازمة في حالة حدوث نمو في السوق اسرع مما هو متوقع من خلال تشجيع الزبائن على فتح الحسابات الجارية والتوفير والودائع الثابتة وغير ذلك.

4- المناورات التصحيحية X14: يتضح من نتائج جدول (19) ان الوسط الحسابي الموزون للمناورات التصحيحية بلغ (3.46)، بانحراف معياري (1.08)، ومعامل اختلاف (31.26%)، وقد حاز بعد المناورات التصحيحية على شدة اجابة لافراد عينة الدراسة وقدرها (69.1%). وكانت جميع الاوساط الحسابية الخاصة بهذا البعد اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وقد حققت الفقرة (CM1) اعلى وسطا حسابيا على مستوى هذا البعد، في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (CM7) (3.22) وهو اقل وسط حسابي على مستوى بعد المناورات التصحيحية. وهذا يشير الى ان المصارف عينة الدراسة تستطيع اصلاح حالات الضرر الناجمة عن عدم قدرتها على التصدي للتغيرات البيئية الحرجة.

وعند الرجوع الى جدول (19) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى بعد المناورات التصحيحية وفقراته كانت كالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (CM1) (3.8)، وهو اعلى وسط حسابي على مستوى هذا البعد، بانحراف معياري (1.12)، ومعامل اختلاف (29.45%)، وقد بلغت نسبة شدة الاجابة (76%)، وهي اعلى نسبة على مستوى بعد المناورات التصحيحية. وهذا يؤشر ان المصارف عينة الدراسة تركز على استخدام جهاز التدقيق الداخلي في تشخيص الاخطاء وتقويم الاداء المصرفي.

ب- اما الفقرة (CM2) فقد حققت وسط حسابي موزون مقداره (3.53)، بانحراف معياري (1.18)، ومعامل اختلاف (33.56%)، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (70.6%). وهذا يعني ان لدى المصارف عينة الدراسة آليات خاصة لمعالجة الاخطاء المصرفية السابقة والاستفادة منها في تطوير الخدمات المصرفية.

ت- وبلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (CM3) (3.42)، بانحراف معياري (1.14)، ومعامل اختلاف (33.29%)، وقد حازت الفقرة على شدة اجابة لافراد عينة الدراسة قدرها (68.4%). مما يدل على ان المصارف المبحوثة تهتم بوضع آليات خاصة لمعالجة الاخطاء المصرفية قبل وقوعها من خلال تدريب العاملين على تنفيذ الانظمة والتعليمات المصرفية والقانونية والشكلية.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (CM4) (3.6)، بانحراف معياري (0.94)، ومعامل اختلاف (26.19%) وهما الاقل بين انحرافات ومعاملات الاختلاف لفقرات هذا البعد، ويدل ذلك على التجانس الكبير لاجابات العينة حول هذه الفقرة، وقد حازت الفقرة على شدة اجابة لافراد عينة الدراسة وقدرها (72)، وهذا يعني ان المصارف عينة الدراسة تمارس الفعاليات التصحيحية بشكل متزامن مع وقوع الأخطاء.

ج- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (CM5) (3.23)، باقل انحراف معياري (0.94) على مستوى فقرات هذا البعد، وبمعامل اختلاف (29.14%)، وبلغت نسبة شدة الاجابة (64.6%). وهذا يعني ان المصارف عينة الدراسة تمتلك القدرة على تجاوز حالات الضرر من خلال بيع بعض موجوداتها بشكل لا يؤثر على احتياطياتها القانونية الموجودة لدى البنك المركزي.

ح- وبلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (CM6) (3.39)، بانحراف معياري (1.09)، ومعامل اختلاف (32.18%)، وقد كانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (67.8%). مما يعني ان المصارف المبحوثة تستطيع اجراء تغييرات مهمة في الادارة والسياسة الاقراضية والاستثمارية بما ينسجم مع التطورات البيئية.

خ- وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (CM7) (3.22)، بانحراف معياري (1.03)، ومعامل اختلاف (32.01%)، وان نسبة شدة اجابة افراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (64.4%)، مما يدل على ان المصارف المبحوثة تقوم باجراء مناقشات حول حالات الفشل التي تحدث جراء العمل بين المعنيين فيها. بهدف الاستفادة منها في تجنب او الحد من تكرار مثل هذا النوع من الحالات.

يتضح من خلال مستوى الاجابات عن ابعاد المرونة الاستراتيجية (مناورات المبادأة، والمناورات الاستثمارية، والمناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية) ما يأتي:

- ان كل اجابات عينة الدراسة على مستوى الابعاد المشار اليها كانت بمستوى معتدل مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3).
- بناء على قيم الاوساط الحسابية للابعاد الاربعة، فقد حقق متغير المرونة الاستراتيجية على المستوى الاجمالي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.46)، بانحراف معياري (1.01)، ومعامل اختلاف (29.19%)، وبالتالي فان النسبة المئوية الموزونة لشدة اجابة عينة الدراسة بلغت (69.2%) وهي نسبة تعبر عن مستوى مقبول الى حد ما من الاتفاق على الاجابات عن ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية وفقراته.
- تدرجت مراتب ترتيب ابعاد المرونة الاستراتيجية على النحو الآتي:

جدول (20) ترتيب ابعاد المرونة الاستراتيجية

الترتيب	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي الموزون	البعد	ت
الاول	28.38	3.54	المناورات الاستثمارية	1
الثاني	29.26	3.5	المناورات الوقائية	2
الثالث	30.21	3.46	المناورات التصحيحية	3
الرابع	31.56	3.27	مناورات المبادأة	4

المصدر من اعداد الباحث

ان النتائج المتحققة وكما يشير اليها جدول (20)، تتفق مع واقع المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمات العراقية، وعلى وجه الخصوص المصارف الخاصة، حيث يحتل الجانب الاستثماري اهمية خاصة اذ ان استغلال الفرص غير المستغلة او الفرص الناجمة عن التغيرات البيئية يعزز الموقع التنافسي للمصرف من خلال تحقيق انتاجية عالية وكفاءة في الكلف وخلق القيمة. في حين جاءت مناورات المبادأة بالتسلسل الاخير وهذا يفسر لنا ان المعنيين في المصارف المذكورة هم اكثر تحفظا من غيرهم تجاه التغير في القطاع الذي يعملون فيه، لذا احتل هذا البعد المرتبة المذكورة من حيث الاهمية على مستوى ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية.

ثانيا- المقدرات الجوهرية (X2) وابعادها:

تهدف هذه الفقرة الى وصف آراء عينة الدراسة حول ابعاد المقدرات الجوهرية وتشخيصها والمتمثلة بـ (المشاركة في الرؤية X21 ، والتعلم التنظيمي X22 ، و صناعة وتطوير الخدمات الجديدة X23 ، والبعد التكاملي X24)، و جدول (21) يتضمن الوصف العام لآراء عينة الدراسة حول المتغير المذكور وابعاده وكالاتي:

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمقدرات الجوهرية (3.34) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري (1.09)، ومعامل اختلاف (32.63%)، مما يدل على ان البيانات متجانسة، وان النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة حول هذه المتغير بلغت (66.85%). وهذا يدل على ان آراء العينة تهتم الى حد ما بمتغير المقدرات الجوهرية، وهو بطبيعة الحال انعكس بشكل ايجابي على اجابات عينة الدراسة، اذ كانت الاوساط الحسابية لفقرات متغير المقدرات الجوهرية اعلى من الوسط الفرضي، ما عدا فقرتي (MS4) (MS7) اقل من الوسط الفرضي. وقد حققت الفقرة (ID7) اعلى وسط حسابي موزون على مستوى المتغير اذ بلغ (3.73)، في حين حققت الفقرة (MS7) اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (2.82) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3). وعلى العموم توشر النتائج المشار اليها على ان المصارف عينة الدراسة تمتلك مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يمكن ان تسهم الى حد ما في تحسين ادائها. وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة حول ابعاد المقدرات الجوهرية وكالاتي:

1-المشاركة في الرؤية X21 : ان الوسط الحسابي الموزون لبعد المشاركة في الرؤية بلغ (3.26)، بانحراف معياري (1.05)، ومعامل اختلاف (32.14%)، وقد بلغت النسبة المئوية العامة لشدة اجابة عينة الدراسة (65.11%). مما يعني ان المصارف عينة الدراسة تسمح لعدد محدود من العاملين بالمشاركة في صياغة وتطوير الرؤى المستقبلية الخاصة بها، لذا فانه من الضروري ان تسعى المصارف المذكورة باشارك اكبر عدد ممكن من العاملين في هذا المجال، وذلك لاهمية المشاركة الواسعة في تنسيق الآراء المختلفة وتوحيدها للعاملين باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بها.

وعند الرجوع الى جدول (21) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى بعد المشاركة في الرؤية X21 وفقراته كانت كالاتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (SV1) (3.43) ، بانحراف معياري (1.08)، ومعامل اختلاف (31.63%)، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة بلغت (68.6%)، وهذا يدل على الرؤية المستقبلية الخاصة بالمصارف المذكورة تعطي صورة واضحة عن المستقبل واحتياجاته واهدافه.

جدول (21) وصف آراء عينة الدراسة حول المقدرات الجوهرية وتشخيصها

المقدرات الجوهرية وابعادها	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %
المشاركات في الرؤية	SV1	14	43	19	20	4	100	3.43	1.08	31.63	68.6
	SV2	14	42	23	17	4	100	3.45	1.06	30.66	69
	SV3	16	26	27	29	2	100	3.25	1.1	33.98	65
	SV4	9	22	34	33	2	100	3.03	1	32.99	60.6
	SV5	11	39	22	23	5	100	3.28	1.09	33.31	65.6
	SV6	9	24	38	25	4	100	3.09	1.01	32.56	61.8
	SV7	4	43	32	17	4	100	3.26	0.93	28.46	65.2
العام		77	239	195	164	25	700	3.26	1.05	32.14	65.11
التعلم التنظيمي	OL1	21	37	30	12	0	100	3.67	0.94	25.71	73.4
	OL2	21	30	22	23	4	100	3.41	1.17	34.4	68.2
	OL3	15	33	27	24	1	100	3.37	1.04	30.89	67.4
	OL4	17	35	27	15	6	100	3.42	1.12	32.77	68.4
	OL5	7	32	42	14	5	100	3.22	0.95	29.47	64.4
	OL6	15	39	24	20	2	100	3.45	1.04	30.1	69
	OL7	7	46	21	21	5	100	3.29	1.04	31.54	65.8
العام		103	252	193	129	23	700	3.4	1.05	30.84	68.09
صناعة وتطوير الخدمات الجديدة	MS1	14	37	25	22	2	100	3.39	1.04	30.78	67.8
	MS2	10	34	31	20	5	100	3.24	1.05	32.27	64.8
	MS3	22	41	17	17	3	100	3.62	1.1	30.36	72.4
	MS4	10	29	16	27	18	100	2.86	1.3	45.28	57.2
	MS5	9	44	26	15	6	100	3.35	1.04	31	67
	MS6	21	21	16	28	14	100	3.07	1.38	44.95	61.4
	MS7	16	16	22	26	20	100	2.82	1.36	48.18	56.4
العام		102	222	153	155	68	700	3.19	1.21	38.04	63.86
البعد التكاملي	ID1	24	38	22	12	4	100	3.66	1.09	29.88	73.2
	ID2	17	49	26	6	2	100	3.73	0.89	23.75	74.6
	ID3	9	24	41	22	4	100	3.12	0.99	31.65	62.4
	ID4	12	48	23	15	2	100	3.53	0.96	27.15	70.6
	ID5	19	47	21	13	0	100	3.72	0.92	24.79	74.4
	ID6	7	42	21	27	3	100	3.23	1.02	31.69	64.6
	ID7	23	33	25	18	1	100	3.59	1.06	29.65	71.8
العام		111	281	179	113	16	700	3.51	1.01	28.88	70.23
المقدرات الجوهرية الإجمالي		393	994	720	561	132	2800	3.34	1.09	32.63	66.85

المصدر من اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

ب - اما الفقرة (SV2) فقد حققت وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.45)، وهو اكبر من جميع الاوساط الحسابية لباقي الفقرات، أي انها تسهم بشكل اكبر في اغناء هذا البعد، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.06)، مع معامل اختلاف (30.66%)، وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (69%). وهذا يدل على ان رؤى المصارف المبحوثة تتسم بالوضوح والمنطقية.

ت- اما الفقرة (SV3) فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون الخاص بها (3.25)، بانحراف معياري (1.1)، ومعامل اختلاف (33.98%)، وقد كانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (65%). وهذا يعني ان الرؤى المستقبلية الخاصة بالمصارف عينة الدراسة تحظى الى حد ما بدعم وقبول واسع وسط العاملين.

ث- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (SV4) (3.03) وهو اقل وسط حسابي على مستوى بعد المشاركة في الرؤية، أي ان هذه الفقرة هي الاقل اسهاما في اغناء هذا البعد، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1)، ومعامل الاختلاف (32.99%)، وبلغت شدة اجابة عينة الدراسة (60.6%). مما يعني ان المصارف عينة الدراسة تسمح لعدد محدود من العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لذا فان من الالهية ان تسعى المصارف المذكورة الى توسيع دائرة مشاركة العاملين في هذا المجال.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (SV5) (3.28)، والانحراف المعياري (1.09)، وهو اعلى انحراف معياري لهذا البعد، وبلغ معامل الاختلاف (33.31%)، وان النسبة المئوية لشدة اجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (65.6%). وهذه النتائج تشير الى ان الرؤية المستقبلية الخاصة بالمصارف المعنية تعكس بشكل محدود قيم وطموحات المصارف والعاملين فيها، مما يتطلب من ادارات المصارف المذكورة ايلاء هذا الجانب اهتماما اكبر لاهميته في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

ح- وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (SV6) (3.09)، والانحراف معياري (1.01)، ومعامل اختلاف (32.56%)، وبلغت شدة الاجابة حول هذه الفقرة (61.8%). وهذا يدل على ان العاملين في المصارف عينة الدراسة يشتركون في صياغة وتطوير الرؤى المستقبلية، الا ان هذه المشاركة تمارس من قبل عدد محدود من العاملين.

خ- في حين بلغ الوسط الحسابي للفقرة (SV7) (3.26)، والانحراف المعياري (0.93) وهو اقل انحراف معياري على مستوى هذا البعد، وبمعامل اختلاف (28.46%) وكانت شدة اجابة افراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة (65.2%). وهذا يدل على ان ادارة المصارف عينة الدراسة تنظر الى الرؤى المستقبلية كاداة لتنسيق وتوحيد جهود عاملها باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها.

2- **التعلم التنظيمي X22** : يتضح من نتائج جدول (21) ان الوسط الحسابي الموزون للتعلم التنظيمي بلغ (3.4) وهو اعلى وسط حسابي على مستوى متغير المقدرات الجوهرية، بانحراف معياري (1.05)، ومعامل اختلاف (30.84%)، وقد حاز بعد التعلم التنظيمي على شدة اجابة لافراد عينة الدراسة وقدرها (68.09%). وهذا يشير الى ان المصارف عينة الدراسة لديها آليات نظامية تستخدمها في عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل هذه المصارف .

وعند الرجوع الى جدول (21) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى بعد التعلم التنظيمي X22 وقراته كانت كالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (OL1) (3.67)، وهي اكبر من جميع الاوساط الحسابية لل فقرات الاخرى، أي انها تسهم بشكل كبير في اغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها مع معامل الاختلاف (0.94) (25.71)، على التوالي وهي القيم الاقل بين فقرات التعلم التنظيمي الاخرى، مما يعكس تجانس آراء عينة الدراسة بشكل كبير، وقد حظيت هذه الفقرة باعلى نسبة اتفاق والتي بلغت (73.4%). وهذا يعني ان المصارف المبحوثة تهتم بدعم الاتصالات السريعة بين الافراد العاملين فيها.

- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (OL2) (3.41)، باعلى انحراف معياري ومعامل اختلاف، اذ بلغا (1.17) (34.4%) على التوالي، وهذا يعني ان آراء افراد العينة لم تكن على تجانس كبير، وقد بلغت النسبة المئوية لشدة الاجابة الخاصة بهذه الفقرة (68.2%). مما يعني ان المصارف عينة الدراسة تتيح الى حد ما للافراد العاملين فرصا يستطيعون من خلالها تحسين معارفهم وخبراتهم التي تساعدهم على تولي مهام جديدة في مجال عملهم.
- ت- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (OL3) (3.37)، بانحراف معياري (1.04)، وبمعامل اختلاف (30.89%)، وقد بلغت النسبة المئوية لشدة اجابة افراد عينة الدراسة (67.4 %). وهذا يشير الى ان المصارف المبحوثة تحاول ان تجعل من الازخطاء التي ترتكب في العمل فرصا للتعلم.
- ث- وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (OL4) (3.42)، بانحراف معياري (1.12)، ومعامل اختلاف (32.77%)، اما النسبة المئوية لشدة الاجابة فقد بلغت (68.4%). مما يعني ان المصارف المبحوثة تدعم متطلبات فرص تعلم وتدريب العاملين.
- ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (OL5) (3.22)، و بانحراف معياري (0.95)، وبمعامل اختلاف (29.47%)، وقد حصلت الفقرة على اقل نسبة مئوية لشدة اجابة افراد العينة (64.4%). مما يعني ان العاملين في المصارف عينة الدراسة كانت لديهم الى حد ما طرائق واساليب خاصة للمشاركة في المعلومات.
- ح- وبلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (OL6) (3.45)، وبانحراف معياري (1.04)، ومعامل اختلاف (30.1%)، وقد حظيت الفقرة باعلى شدة اجابة اذ بلغت (69%). مما يعني ان العاملين في المصارف المبحوثة يستطيعون ان يحصلوا على المعلومات المطلوبة في الوقت الذي يحتاجوا اليها.
- خ- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (OL7) (3.29)، بانحراف معياري (1.04)، وبمعامل اختلاف (31.54%)، وكانت النسبة المئوية لشدة اجابة افراد عينة الدراسة (65.8%). مما يدل ان المصارف المبحوثة تسعى الى حد ما غرس ثقافة دعم العاملين لبعضهم الآخر في مجال التعلم.
- 3- صناعة وتطوير الخدمات الجديدة X23: من نتائج جدول (21) يتضح ان الوسط الحسابي الموزون لبعده صناعة وتطوير الخدمات الجديدة بلغ (3.19)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، الا انه اقل وسط حسابي على مستوى متغير المقدرات الجوهرية، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (1.21)، مع معامل اختلاف (38.04)، وهي القيم الاعلى على مستوى متغير المقدرات الجوهرية، وهي تشير الى وجود تباين ملحوظ لاجابات افراد العينة حول هذا البعد، وقد كان الوزن المئوي لشدة اجابة عينة الدراسة (63.86)، وهي الاقل على مستوى متغير المقدرات الجوهرية. وهذا يعني ان اهتمام المصارف المبحوثة لم يرتق الى المستوى المطلوب في مجال العمليات والتطبيقات المبتكرة ذات الصلة بتقديم الخدمات المصرفية الجديدة منها على سبيل المثال بطاقات الائتمان، الصراف الآلي، الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت والموبايل وغير ذلك.

وعند الرجوع الى جدول (21) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى بعد صناعة وتطوير الخدمات الجديدة وفقراته كانت كالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (MS1) (3.39)، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.04)، مع معامل اختلاف (30.78%)، وهي تشير الى قلة تباين اجابات العينة حول هذه الفقرة، وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (67.8%) وهي الاعلى على مستوى البعد، وتعني ان بنية تكنولوجيا المعلومات التحتية الموجودة في المصارف عينة الدراسة تسهل عملية تنسيق الفعاليات المصرفية الداخلية والخارجية.

ب- حققت الفقرة (MS2) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.24)، بانحراف معياري (1.05)، ومعامل اختلاف (32.27%)، وقد بلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (64.8%)، مما يشير الى ان المصارف المبحوثة تسعى الى حد ما الى تقديم خدمات ائتمانية لم تعرض للزبون من قبل المصارف المنافسة.

ت- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (MS3) (3.62) وهو اكبر من جميع الاوساط الحسابية لباقي الفقرات، أي انها تسهم بشكل اكبر في اغناء هذا البعد، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.1) مع معامل اختلاف (30.36%)، وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (72.4%)، وهي الاعلى على مستوى البعد، وتعني ان المصارف المذكورة تأخذ بنظر الاعتبار امكانية الحصول على ارباح مناسبة عند اختيار تشكيلة الخدمات المصرفية.

ث- حققت الفقرة (MS4) وسط حسابي موزون مقداره (2.86) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.3)، وبمعامل اختلاف (45.28%)، وهذا يدل على ضعف تجانس البيانات، وان النسبة المئوية لشدة اجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (57.2%). تشير هذه النتائج الى ان المصارف المبحوثة ان امتلكت تقنيات متطورة مثل بصمة العين، ونموذج التوقيع الالكتروني لاتستخدم الا ضمن نطاق محدود جدا، وغالبا ماينحصر ذلك في الزبائن المتعاملين مع الفروع الرئيسية.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (MS5) (3.35)، بانحراف معياري (1.04)، ومعامل اختلاف (31%)، مما يدل على تجانس اجابات العينة حول هذه الفقرة. وقد بلغت النسبة المئوية لشدة اجابات عينة الدراسة (67%). مما يدل على ان المصارف المذكورة يتوافر لديها الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات اللازمة في مجال تقديم الخدمات المصرفية الجديدة.

ح- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (MS6) (3.07)، بانحراف معياري (1.38)، ومعامل اختلاف (44.95%) مما يدل على ضعف تجانس اجابات العينة حول هذه الفقرة. وقد بلغت النسبة المئوية لشدة اجابات عينة الدراسة (61.4%)، وهذا يدل على محدودية استخدام المصارف عينة الدراسة لشبكة الانترنت في مجال انجاز التعاملات المالية.

خ- اما الفقرة (MS7) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون على مستوى البعد وكذلك على مستوى متغير المقدرات الجوهرية اذ بلغ (2.82) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.36) وجاءت الفقرة المذكورة باعلى معامل اختلاف (48.18 %)، مما يشير الى ضعف تجانس اجابات العينة حول هذه الفقرة، اما شدة اجابة عينة الدراسة فكانت (56.4%) وهي النسبة الاقل على مستوى متغير المقدرات

الجوهرية. وهذه النتائج تشير الى ان المصارف عينة الدراسة لاتهم بإتاحة الخدمات المصرفية الجديدة مثل،خدمات الصراف الآلي وبطاقات الائتمان وغيرها على نطاق واسع.

4- البعد التكاملي X24 : يتضح من جدول (21) ان الوسط الحسابي الموزون للبعد التكاملي بلغ (3.51) وهو اكبر من جميع الاوساط الحسابية لابعاد متغير المقدرات الجوهرية، مما اسهم بشكل كبير في اغناء هذا المتغير، وقد كانت قيمة الانحراف المعياري (1.01)، ومعامل اختلاف (28.88%)، وقد بلغت نسبة شدة الاجابة لافراد عينة الدراسة (70.23%) وهي اعلى نسبة على مستوى متغير المقدرات الجوهرية. وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تركز على تكامل وتوحيد الانشطة الوظيفية والمعرفة الفنية والتنظيمية والتعلم والخبرات والروتين التنظيمي.

وعند الرجوع الى جدول (21) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى البعد التكاملي وفقراته كانت كالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (ID1) (3.66) بانحراف معياري (1.09)، ومعامل اختلاف (29.88%)، وان شدة الاجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (73.2%). وهذا يشير الى ان المصارف عينة الدراسة تهتم بتكامل اهداف الاقسام الوظيفية والفروع باتجاه تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

ب- حققت الفقرة (ID2) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.73) وهو اعلى وسط على مستوى البعد ومتغير المقدرات الجوهرية، باقل انحراف معياري ومعامل اختلاف اذ بلغا (0.89) (23.75%) على التوالي، مما يعني ان البيانات غير مشتتة ومتجانسة الى حد كبير، وقد بلغت النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة (74.6%) وهي اعلى نسبة على مستوى البعد والمتغير، وهذا يعني ان المصارف المبحوثة تسعى الى الحصول على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة وتوحيدها ونشرها.

ت- اما الفقرة (ID3) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.12)، بانحراف معياري (0.99)، ومعامل اختلاف (31.65%)، وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (62.4%)، وهذا يدل على ان المصارف عينة الدراسة تسعى الى تبني آليات او انماط عمل خاصة ضمن مدى محدود في مجال التنسيق بين العاملين من جهة، وبين العاملين والموارد من جهة اخرى .

ث- حققت الفقرة (ID4) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.53) بانحراف معياري (0.96) ومعامل اختلاف (27.15%)، وقد بلغت شدة اجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (70.6%). وهذا يعني ان المصارف المبحوثة تهتم بتكامل الاختصاصات الوظيفية في تشكيل فرق العمل الداخلية.

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (P54) (3.72) بانحراف (0.92)، ومعامل اختلاف (24.79%)، وبلغت النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة (74.4%). وهذا يشير الى ان المصارف عينة البحث تهتم بتنسيق النشاطات والفعاليات المختلفة عبر الاقسام والفروع التابعة لها.

ح- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (ID6) (3.23)، بانحراف معياري (1.02)، وباعلى معامل اختلاف (31.69%) مما يؤشر ان الفقرة المذكورة كانت الاقل تجانسا ضمن فقرات البعد المذكور، وبلغت شدة اجابة

عينة الدراسة (64.6%). مما يعني ان المصارف المبحوثة تتبنى بشكل محدود استراتيجيات التعاون والتآزر عبر الاقسام الوظيفية والفروع من اجل خلق قيمة مضافة للزبون.

خ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (ID7) (3.59)، بانحراف معياري (1.06)، ومعامل اختلاف (29.65%)، وقد بلغت شدة اجابة افراد عينة الدراسة (71.8%)، مما يدل على ان المصارف المبحوثة تشجع السلوكيات التي تسهل عملية تكامل وتوظيف المعارف والخبرات والمهارات المتاحة.

يتضح من خلال مستوى الاجابات عن ابعاد المقدرات الجوهرية (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة، والبعد التكاملي) ما يأتي:

■ كانت الاجابات لبعدي المشاركة في الرؤية وصناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة بمستوى اعلى من المتوسط بقليل مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3)، اذ بلغ وسطيهما (3.26) (3.19) على التوالي. في حين كانت الاجابات على بعدي التعلم التنظيمي والبعد التكاملي بمستوى جيد حيث بلغ وسطيهما (3.4) (3.51) على التوالي.

■ بناء على قيم الاوساط الحسابية للابعاد الاربعة، فقد حقق متغير المقدرات الجوهرية على المستوى الاجمالي وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.34)، بانحراف معياري (1.09)، ومعامل اختلاف (32.63%) ، وبالتالي فان النسبة المئوية الموزونة لشدة الاجابة على هذا المتغير بلغت (66.85%) وهي تعبر عن مستوى متوسط من الاتفاق على الاجابات عن ابعاد متغير المقدرات الجوهرية وفقراته.

■ تدرجت مراتب ترتيب ابعاد المقدرات الجوهرية على النحو الآتي:

جدول (22) ترتيب ابعاد المقدرات الجوهرية

ت	البعد	الوسط الحسابي الموزون	معامل الاختلاف %	الترتيب
1	البعد التكاملي	3.51	28.88	الاول
2	التعلم التنظيمي	3.4	30.84	الثاني
3	المشاركة في الرؤية	3.26	32.14	الثالث
4	صناعة وتطوير الخدمات الجديدة	3.19	38.04	الرابع

المصدر من اعداد الباحث

النتائج الواردة في جدول (22) تعكس اهمية ابعاد متغير المقدرات الجوهرية ، فعلى سبيل المثال جاء البعد التكاملي بالتسلسل الاول بين ابعاد متغير المقدرات الجوهرية، وذلك لاهميته في تكامل وتوحيد مختلف الأنشطة والفعاليات على مستوى الاقسام والفروع وبما يضمن تقديم افضل ما يمكن تقديمه من الخدمات المصرفية. في حين جاء بعد التعلم التنظيمي بالتسلسل الثاني، مما يؤشر اهمية تبني المصارف عينة الدراسة لآليات خاصة في الحصول على المعرفة والمشاركة بالمعلومات ودعم متطلبات فرص تعلم العاملين وغير ذلك. اما بعد المشاركة في الرؤية فقد جاء بالتسلسل الثالث، وهذا يدل على وجود مشاركة للعاملين، الا انها ضمن حدود ضيقة، ومرد ذلك ضعف قناعة القيادات الادارية العليا بقدرات العاملين وبجدوى واهمية مشاركتهم في صياغة الرؤية

الاستراتيجية، وهذه تعبر عن ظاهرة تعاني منها اغلب المنظمات في البيئة العراقية. واخيراً، احتل بعد صناعة وتطوير الخدمات الجديدة التسلسل الرابع بين ابعاد متغير المقدرات الجوهرية، وهذا يعكس الواقع الفعلي لقدرات المصارف عينة الدراسة في هذا المجال، اذ هي اليوم كما هو واضح للجميع غير قادرة على عرض نطاق مقبول من هذا النوع من الخدمات المصرفية لاعتبارات امنية وفنية واقتصادية... الخ.

ثالثاً- الاداء المصرفي (Y) وابعاده:

تهدف هذه الفقرة الى مناقشة آراء عينة الدراسة حول ابعاد الاداء المصرفي التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة بـ (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو). وجدول (23) يتضمن نتائج الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الاجابة.

يتضح من جدول (23) ان متغير الاداء المصرفي قد حقق وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.74)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وان الانحراف المعياري للمتغير المذكور بلغ (1.04)، ومعامل الاختلاف (27.78%). وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة، وان شدة الاجابة لعينة الدراسة بلغت (74.76%). وهذا يؤشر الى ان آراء العينة تولى متغير الاداء المصرفي اهتماماً كبيراً الى حد ما، وهو بطبيعة الحال انعكس بشكل ايجابي على اجابات عينة الدراسة، اذ كانت جميع الاوساط الحسابية الخاصة بفقرات هذا المتغير اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، فقد حققت الفقرة (FP1) اعلى وسط حسابي موزون على مستوى المتغير بلغ مقداره (3.93)، في حين حققت الفقرة (GP4) وسط حسابي مقداره (3.58) وهو اقل وسط حسابي . وعند الرجوع الى جدول (23) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى البعد وقراته كانت كالآتي:

جدول (23) وصف آراء عينة الدراسة حول الاداء المصرفي وتشخيصها

الاداء المصرفي وابعاده	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	شدة الاجابة %
المنظور المالي	FP 1	35	38	14	11	2	100	3.93	1.06	26.88	78.6
	FP 2	30	42	15	13	0	100	3.89	0.98	25.29	77.8
	FP 3	26	47	20	7	0	100	3.92	0.86	21.96	78.4
	FP 4	18	46	26	10	0	100	3.72	0.88	23.58	74.4
	FP 5	39	14	30	17	0	100	3.75	1.15	30.65	75
	FP 6	33	27	14	26	0	100	3.67	1.19	32.42	73.4
	FP 7	33	28	29	6	4	100	3.8	1.09	28.73	76
العام	214	242	148	90	6	700	3.81	1.04	27.2	76.23	
منظور الزبائن	CP 1	37	33	14	12	4	100	3.87	1.16	29.98	77.4
	CP 2	30	39	13	18	0	100	3.81	1.06	27.84	76.2
	CP 3	18	51	19	12	0	100	3.75	0.89	23.78	75
	CP 4	21	41	21	17	0	100	3.66	1	27.25	73.2
	CP 5	24	33	26	15	2	100	3.62	1.07	29.59	72.4
	CP 6	31	27	25	17	0	100	3.72	1.08	29.12	74.4
	CP 7	29	28	30	11	2	100	3.71	1.07	28.74	74.2
العام	190	252	148	102	8	700	3.73	1.05	28.08	74.69	
منظور العمليات الداخلية	OP 1	22	45	18	15	0	100	3.74	0.97	25.95	74.8
	OP 2	25	41	24	10	0	100	3.81	0.93	24.38	76.2
	OP 3	25	41	17	17	0	100	3.74	1.02	27.3	74.8
	OP 4	16	49	23	11	1	100	3.68	0.91	24.69	73.6
	OP 5	20	38	30	12	0	100	3.67	0.95	26	73.4
	OP 6	20	48	13	17	2	100	3.67	1.04	28.47	73.4
	OP 7	32	32	18	14	4	100	3.74	1.17	31.25	74.8
العام	160	294	143	96	7	700	3.72	1	26.87	74.43	
منظور التعلم والنمو	GP 1	25	45	18	11	1	100	3.82	0.97	25.34	76.4
	GP 2	26	39	18	16	1	100	3.73	1.05	28.22	74.6
	GP 3	19	41	24	16	0	100	3.63	0.97	26.74	72.6
	GP 4	24	34	18	24	0	100	3.58	1.1	30.8	71.6
	GP 5	34	21	21	24	0	100	3.65	1.18	32.43	73
	GP 6	31	27	27	15	0	100	3.74	1.06	28.34	74.8
	GP 7	30	24	29	15	2	100	3.65	1.12	30.75	73
العام	189	231	155	121	4	700	3.69	1.07	28.93	73.71	
الاداء المصرفي الإجمالي	753	1019	594	409	25	2800	3.74	1.04	27.78	74.76	

المصدر من اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

ان النتائج المشار اليها في اعلاه تدل على ان المصارف المبحوثة تسعى الى تحسين مستوى ادائها بما يضمن لها تحقيق افضل النتائج على مستوى ابعاد الاداء الاربعة. وفيما يلي شرح تفصيلي لاراء عينة الدراسة حول ابعاد الاداء المصرفي وكالاتي:

1-المنظور المالي Y1: يتضح من نتائج جدول(23) ان الوسط الحسابي الموزون للمنظور المالي بلغ (3.81) وهو اعلى وسط حسابي على مستوى متغير الاداء المصرفي، وان الانحراف المعياري للبعد المذكور بلغ (1.04)، ومعامل الاختلاف (27.2%)، مما يعني ان البيانات متجانسة وغير مشتتة، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة بلغت (76.23%)، وهي اعلى نسبة على مستوى ابعاد متغير الاداء المصرفي، مما يؤشر اهتمام

المصارف عينة الدراسة بالمنظور المالي لارتباطه بالنتائج الاقتصادية الناجمة عن مختلف النشاطات التي سبق وان انجزت من قبلها.

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (FP1) (3.93) وهو اعلى وسط حسابي على مستوى البعد ومتغير الاداء المصرفي، بانحراف معياري (1.06)، ومعامل اختلاف (26.88%)، وقد بلغت النسبة المئوية لشدة اجابات عينة الدراسة (78.6%). وهي اعلى نسبة على مستوى البعد والمتغير، وهذا يدل على ان ارباح المصارف عينة الدراسة تتناسب مع حجم استثماراتها وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

ب- حققت الفقرة (FP2) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.89)، بانحراف معياري (0.98)، ومعامل اختلاف (25.29%)، وكان الوزن المنوي لشدة اجابة عينة الدراسة قد بلغ (77.8%). وهذا يشير الى ان المصارف المبحوثة تسعى الى زيادة عائداتها من خلال التوسع في تقديم الخدمات المصرفية.

ت- اما الفقرة (FP3) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.92)، باقل انحراف معياري ومعامل اختلاف على مستوى البعد والمتغير، اذ بلغا (0.86) (21.96%)، مما يدل على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة، وقد بلغت نسبة شدة الاجابة لافراد عينة الدراسة على هذه الفقرة (78.4%)، مما يعني ان المصارف المذكورة تسعى الى تعظيم ثروة المساهمين من خلال زيادة العوائد المالية الناجمة عن التوسع في استثماراتها.

ث- اما الفقرة (FP4) فقد حققت وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.72)، بانحراف معياري (0.88)، ومعامل اختلاف (23.58%)، وبلغت النسبة المئوية لشدة اجابة افراد عينة الدراسة (74.4%). وهذا يؤشر ان المصارف عينة البحث تهتم بتوفير مصادر التمويل اللازمة وتوظيفها من اجل زيادة حجم الايرادات المتحققة.

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (FP5) (3.75) بانحراف معياري (1.15)، ومعامل اختلاف (30.65%)، وكانت نسبة شدة الاجابة (75%). مما يعني ان المصارف عينة الدراسة يتوفر لديها السيولة اللازمة للايفاء بالتزاماتها المتنوعة.

ح- حققت الفقرة (FP6) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.67)، بانحراف معياري (1.19)، ومعامل اختلاف (32.42%)، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة بلغت (73.4%). وهذا يشير الى ان المصارف عينة البحث تمتلك رأس المال اللازم لتغطية او مواجهة الخسائر المحتملة وحماية اموال المودعين.

خ- في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (FP7) (3.8)، بانحراف معياري (1.09)، ومعامل اختلاف (28.73%)، وقد كانت نسبة شدة الاجابة (76%). وهذا يدل على ان المصارف المذكورة تهتم بدراسة وتقييم المخاطر التي تحيط بعملها من اجل تفاديها او الحد من تأثيرها.

2-منظور الزبائن Y2: يتضح من نتائج جدول (23) ان الوسط الحسابي الموزون لمنظور الزبائن بلغ (3.73) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري (1.05)، ومعامل اختلاف (28.08%)، مما يدل على ان البيانات غير مشتتة ومتجانسة. وان النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة حول منظور الزبائن بلغت (74.69%)، وهذا يؤشر ان عينة الدراسة تولي منظور الزبائن اهتماما كبيرا الى حد ما، وهو بطبيعة الحال انعكس بشكل ايجابي على اجابات عينة الدراسة. وكانت الاوساط الحسابية ل فقرات منظور الزبائن اعلى من

الوسط الفرضي، اذ حققت الفقرة (CPI) اعلى وسط حسابي موزون على مستوى المنظور، اذ بلغ (3.87)، في حين حققت الفقرة (CP5) اقل وسط حسابي على مستوى منظور الزبائن، اذ بلغ (3.62)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

تدل النتائج المشار اليها على ان المصارف عينة الدراسة تسعى الى تحديد الزبائن وقطاعات السوق التي تتنافس فيها، وكذلك الوسائل التي تستخدمها في تزويد الزبائن والاسواق بالقيمة. وفيما يلي شرح مفصل لآراء عينة الدراسة حول منظور الزبائن ، فعند الرجوع الى جدول (23) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى البعد وفقراته كانت كالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (CPI) (3.87) وهو اكبر من الاوساط الحسابية لل فقرات الاخرى المتعلقة بهذا المنظور، وهذا يعني ان هذه الفقرة هي الاكثر اسهاما في اغناء منظور الزبائن، وقد بلغ الانحراف المعياري الخاص بها (1.16)، بمعامل اختلاف (29.98%)، وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (77.4%) وهي الاعلى على مستوى المنظور، وهذا يشير الى ان المصارف المذكورة تهتم بحاجات ورغبات الزبائن وتسعى الى تجسيدها في الخدمات التي تعرض لهم.

ب- اما الفقرة (CP2) فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.81)، بانحراف معياري (1.06)، ومعامل اختلاف (27.84%)، وبلغت النسبة المئوية لشدة اجابة افراد العينة (76.2%). وهذا يدل على ان المصارف المذكورة تهتم بشكاوى الزبائن عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

ت- وحققت الفقرة (CP3) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.75)، باقل انحراف معياري ومعامل اختلاف على مستوى هذا المنظور اذ بلغا (0.89) (23.78%)، مما يعني ان البيانات غير مشتتة ومتجانسة، وقد بلغت شدة الاجابة لآراء عينة الدراسة (75%)، وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تسعى الى تعظيم القيمة التي تتحقق للزبون من الخدمات المصرفية.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفترة (CP4) (3.66)، بانحراف معياري (1)، ومعامل اختلاف (27.25%)، وكان الوزن المئوي لشدة اجابة افراد العينة لهذه الفقرة (73.2 %). وهذا يشير الى ان الحصة السوقية للمصارف عينة الدراسة تتناسب من حيث عدد الزبائن مع القدرات والامكانيات المتاحة لها.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (CP5) (3.62) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، واقل وسط حسابي موزون على مستوى منظور الزبائن، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.07)، ومعامل الاختلاف (29.59%)، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة بلغت (72.4%). وهذا يدل على ان المصارف عينة الدراسة تجري بين مدة واخرى مسوحات ميدانية لقياس رضا الزبائن عن خدماتها، وتحديد قطاعات السوق المستهدفة.

ح- وحققت الفقرة (CP6) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.72)، بانحراف معياري (1.08)، ومعامل اختلاف (29.12%)، وان شدة الاجابة لعينة الدراسة بلغت (74.4%). مما يعني ان المصارف المبحوثة تراعي عند استقطاب زبائن جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة.

خ- اما الفقرة (CP7) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.71)، بانحراف معياري (1.07)، ومعامل اختلاف (28.74%)، وبلغت نسبة شدة الاجابة لهذه الفقرة (74.2%). وهذا يدل على ان المصارف عينة الدراسة تسعى الى تقديم الخدمات المصرفية للزبائن بأسعار تنافسية.

3- منظور العمليات الداخلية Y3: من نتائج جدول (23) يتضح ان الوسط الحسابي الموزون لمنظور العمليات الداخلية بلغ (3.72)، بانحراف معياري (1)، ومعامل اختلاف (26.87%)، وكان الوزن المئوي العام لشدة اجابة عينة الدراسة (74.43%). وهذا يدل على ان هناك اهتماما بمنظور العمليات الداخلية من لدن افراد عينة الدراسة كونه يعد من ابعاد الاداء المصرفي المهمة، مما انعكس بشكل ايجابي على اجابات عينة البحث، اذ كانت جميع الاوساط الحسابية لفقرات هذا المنظور اعلى من الوسط الفرضي، وحققت الفقرة (OP2) اعلى وسط حسابي موزون على مستوى هذا البعد بلغ (3.81). في حين حققت الفقرتان (OP5) (OP6) اقل وسط حسابي على مستوى منظور العمليات الداخلية بلغ (3.67)، علما انه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

تشير النتائج المشار اليها على ان المصارف عينة الدراسة تهتم بالعمليات والانشطة التي تميزها عن المنافسين وذات التأثير الكبير على رضا الزبائن وولائهم وانجاز الاهداف المالية. وعند الرجوع الى جدول(21) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى البعد وفقراته كانت كالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي للفقرة (OP1) (3.74)، بانحراف معياري (0.97)، ومعامل اختلاف (25.95%)، وحازت هذه الفقرة على شدة اجابة لافراد عينة الدراسة وقدرها (74.8%). وهذا يعني ان المصارف المبحوثة تهتم بالعمليات الاساسية اللازمة لتجهيز الزبائن بالخدمات المصرفية.

ب- اما الفقرة (OP2) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.81) وهو اكبر من اوساط الفقرات الاخرى، وهذا يثبت ان هذه الفقرة هي الاكثر اسهاما في اغناء منظور العمليات الداخلية، وبلغ الانحراف المعياري (0.93)، ومعامل الاختلاف (24.38%) وهي القيمة الاقل بين الفقرات الاخرى، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة بلغت (76.2%) وهي اعلى من نسب شدة اجابات فقرات المنظور المذكور. وهذا يعني ان المصارف عينة الدراسة تستخدم مقاييس تساعد في التأكد من ان عمليات وتقديم الخدمة المصرفية تنجز بشكل جيد.

ت- وحققت الفقرة (OP3) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.74)، بانحراف معياري (1.02)، ومعامل اختلاف (27.3%)، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة بلغت (74.8%). مما يشير الى ان المصارف المبحوثة تهتم بالعمليات التي تؤدي الى خلق القيمة للزبون.

ث- في حين بلغ الوسط الحسابي للفقرة (OP4) (3.68)، بانحراف معياري (0.91)، ومعامل اختلاف (24.69%)، وان نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة بلغت (73.6%)، وهذا يدل على ان المصارف المذكورة تهتم بعملية تحديد نقاط القوة والضعف وخفض التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية للخدمة المصرفية.

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (OP5) (3.67) بانحراف معياري (0.95)، ومعامل اختلاف (26%)، وقد حازت هذه الفقرة على شدة اجابة لافراد عينة الدراسة قدرها (73.4%). وهذا يعني ان المصارف عينة الدراسة تسعى الى تنفيذ الخدمات المصرفية بشكل يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون.

ح- اما الفقرة (OP6) فقد حققت وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.67)، بانحراف معياري (1.04)، ومعامل اختلاف (28.47%)، وبلغت النسبة لشدة اجابة عينة الدراسة (73.4%). مما يدل على ان المصارف عينة الدراسة تؤكد على الكفاءة من حيث الحصول على الموارد اللازمة بكلف مناسبة.

خ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (OP7) (3.74)، بانحراف معياري (1.17)، ومعامل اختلاف (31.25%)، وبلغت النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة (74.8%). وهذا يشير الى ان المصارف المذكورة تشجع العاملين على تبني طرائق جديدة لتحسين اداء العمل وتطويره.

4- منظور التعلم والنمو Y4: من نتائج جدول (23) يتضح ان الوسط الحسابي الموزون لمنظور التعلم والنمو بلغ (3.69)، بانحراف معياري (1.07)، ومعامل اختلاف (28.93%)، وان النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة قد بلغت (73.71%). وكانت جميع الاوساط الحسابية لفقرات منظور التعلم والنمو اعلى من الوسط الفرضي، وحققت الفقرة (GP1) اعلى وسط حسابي موزون على مستوى المنظور اذ بلغ (3.82)، في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (GP4) (3.58) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، الا انه اقل الاوساط الحسابية على مستوى فقرات هذا المنظور.

وتشير النتائج المتحققة على مستوى هذا البعد ان المصارف عينة الدراسة تهتم بتزويد العاملين بفرص النمو والابداع بما يسهم في دعم جهود التغيير والتحسين من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى الى انجازها في الامد البعيد. وعند الرجوع الى جدول (23) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى البعد و فقراته كانت كالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (GP1) (3.82) وهو اكبر من جميع الاوساط الحسابية لباقي الفقرات، أي انها تسهم بشكل كبير في اغناء هذا البعد، باقل انحراف معياري ومعامل اختلاف بين الفقرات الاخرى اذ بلغا (0.97) (25.34 %) على التوالي، مما يشير الى تجانس وقلة تباين اجابات العينة حول هذه الفقرة، وقد بلغت النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة (76.4%) وهي الاعلى على مستوى البعد ومتغير الاداء المصرفي. وهذا يدل على ان المصارف عينة الدراسة تشجع العاملين المبدعين وتتبنى افكارهم الابداعية.

ب- حققت الفقرة (GP2) وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.73)، بانحراف معياري (1.05)، ومعامل اختلاف (28.22%)، وبلغت نسبة شدة الاجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة (74.6%). وهذا يدل على ان المصارف عينة الدراسة تحرص على تلبية حاجات العاملين بما يناسب القدرات والمؤهلات التي يتمتعون بها.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (GP3) (3.63)، بانحراف معياري (0.97)، ومعامل اختلاف (26.74%)، وان النسبة المئوية لشدة اجابات عينة الدراسة بلغت (72.6%). وهذا يعني ان المصارف المبحوثة تعتمد مبدأ منح العاملين الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المناطة بهم.

ث- في حين حققت الفقرة (GP4) وسط حسابي موزون مقداره (3.58) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، الا انه اقل وسطا حسابيا موزونا على مستوى البعد ومتغير الاداء المصرفي، مما يعني انها الاقل اسهاما في اغناء منظور التعلم والنمو، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.1) مع معامل الاختلاف (30.8%)، وقد كانت

نسبة شدة الاجابة (71.6%). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تعتمد مبدأ الكفاءة والاقدمية في ترقية العاملين.

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (GP5) (3.65)، باعلى انحراف معياري ومعامل اختلاف على مستوى منظور التعلم والنمو، اذ بلغا (1.18) (32.43 %) على التوالي. مما يعني ان الفقرة اقل تجانسا من فقرات المنظور الاخرى، وقد بلغت النسبة المئوية لشدة اجابات افراد العينة (73%). مما يدل على ان المصارف عينة الدراسة تخصص المبالغ المالية اللازمة لتاهيل وتطوير العاملين.

ح- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (GP6) (3.74)، بانحراف معياري (1.06)، ومعامل اختلاف (28.34%)، وحازت الفقرة على نسبة شدة الاجابة لافراد عينة الدراسة (74.8%). وهذا يعني ان المصارف المذكورة تسعى الى اشراك العاملين بالبرامج التدريبية التي تحسن مستوى ادائهم.

خ- اما الفقرة (GP7) فقد حققت وسطا حسابيا موزونا مقداره (3.65)، بانحراف معياري قدره (1.12)، ومعامل اختلاف (30.75%)، وان النسبة المئوية لشدة اجابات عينة الدراسة بلغت (73%). وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تسعى الى تحسين خبرات العاملين ومهاراتهم في مجال التعامل مع نظم المعلومات المتاحة لهم.

يتضح من خلال مستوى الاجابات عن ابعاد الاداء المصرفي (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)، ما يأتي:

- ان كل الاجابات ولجميع الابعاد كانت بمستوى جيد مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3).
- بناء على قيم الاوساط الحسابية للابعاد الاربعة، حقق متغير الاداء المصرفي على المستوى الاجمالي وسطا بلغ (3.74)، بانحراف معياري (1.04)، ومعامل اختلاف (27.78 %)، وان النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة بلغت (74.76%)، وهي تعبر عن مستوى جيد من الاتفاق عن ابعاده وفقراته.
- تدرجت مراتب ترتيب ابعاد الاداء المصرفي على النحو الآتي:

جدول (24) ترتيب ابعاد الاداء المصرفي

ت	البعد	الوسط الحسابي الموزون	معامل الاختلاف %	الترتيب
1	منظور العمليات الداخلية	3.72	26.87	الاول
2	المنظور المالي	3.81	27.2	الثاني
3	منظور الزبائن	3.73	28.08	الثالث
4	منظور التعلم والنمو	3.69	28.93	الرابع

المصدر من اعداد الباحث

تظهر النتائج الواردة في جدول (24) ان منظور العمليات الداخلية جاء بالتسلسل الاول بين ابعاد الاداء المصرفي، حيث يمثل البعد المذكور نقطة الانطلاق بالنسبة لابعاد الاداء المصرفي الاخرى، من خلال ممارسة

النشاطات والفعاليات بشكل متميز يستطيع المصرف من خلالها تسليم القيمة المقترحة للزبائن وتلبية توقعات المساهمين في تحقيق عوائد مالية عالية. في حين جاء المنظور المالي بالمرتبة الثانية، وهذا يعبر عن اهمية هذا البعد في الكشف عن مستوى الاداء المنجز في الامد القصير وما لذلك من دور في التنبؤ بقدرة المصرف على الايفاء بالتزاماته في الامد البعيد. اما منظور الزبائن فقد جاء بالمرتبة الثالثة، وهذا يؤشر اهمية هذا البعد بالنسبة للمصرف في اكتشاف الخدمات المصرفية التي تحتل اهمية خاصة بالنسبة للزبائن ومن ثم اختيار المقاييس الملائمة لتحديد فيما اذا كان المصرف ينجز ما يجب عمله من وجهة نظر الزبون. واخيرا احتل منظور التعلم والنمو التسلسل الاخير، وهذا يعبر عن دور المصرف في تطوير مهارات العاملين ومعارفهم بهدف استدامة عملية الابداع.

ومن وجهة نظر الدراسة الحالية، فان ترتيب ابعاد الاداء المصرفي المشار اليها في اعلاه تدل على علاقة المتغيرات البيئية بطبيعة العمل المصرفي في البيئة العراقية. اذ يفترض ان يشترك منظور الزبون بالتسلسل الاول مع منظور العمليات الداخلية، في حين جاء في هذه الدراسة بالمرتبة الثالثة، وهذا يؤشر واقع حال الادارة في الكثير من دول العالم النامية ومنها العراق، اذ لازال اهتمام منظمات الاعمال بالزبون محدودا مقارنة بمنظمات الاعمال في دول العالم المتقدمة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تناول المبحث الثالث عملية اختبار فرضيات الدراسة باستعمال مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الارتباط المتعدد ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وكالاتي.

أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson). اذ يظهر جدول (25)، مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة وابعادها.

وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، فانه من الاهمية الإشارة إلى بعض الامور التي أظهرها جدول (25)، إذ أنه أشار الى ما يأتي:

1. حجم العينة (100).

2. نوع الاختبار (2-tailed).

3. معنوية معامل الارتباط عن طريق المختصر (Sig.)، والذي تمت الإشارة ، اليها من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها عن طريق وضع نجمتين (***) على معامل الارتباط، مما يعني ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية.

ومما يجدر الإشارة له ، يتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

- علاقة الارتباط منخفضة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10.

- علاقة الارتباط معتدلة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30.

- علاقة الارتباط قوية: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30.

أ. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مناورات المبادأة والمقدرات الجوهرية بإبعادها (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة، والبعد التكاملي).

يبين جدول (25) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.720, p < 0.01$) بين بعد مناورات المبادأة (X11) ومتغير المقدرات الجوهرية (X2). وهذا يعني انه كلما زاد التوجه نحو تبني مناورات المبادأة كلما زادت حاجة المصارف الى ان تولي اهتماما اكبر بالمقدرات الجوهرية، والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (1).

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الاستثمارية والمقدرات الجوهرية بإبعادها (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة، والبعد التكاملي).

يبين جدول (25) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.744, p < 0.01$) بين بعد المناورات الإستثمارية (X12) ومتغير المقدرات الجوهرية (X2). وتفيد هذه النتيجة انه كلما زاد التوجه نحو تبني المناورات الاستثمارية كلما زادت حاجة المصارف الى المقدرات الجوهرية، والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (2).

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الوقائية والمقدرات الجوهرية بإبعادها (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة، والبعد التكاملي).

يبين جدول (25) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.746, p < 0.01$) بين بعد المناورات الوقائية (X13) ومتغير المقدرات الجوهرية (X2). وتفيد هذه النتيجة انه كلما زاد التوجه نحو تبني المناورات الوقائية كلما زادت حاجة المصارف الى المقدرات الجوهرية، والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (3).

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات التصحيحية والمقدرات الجوهرية بإبعادها (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، صناعة وتطوير الخدمات الجديدة، البعد التكاملي).

يبين جدول (25) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.740, p < 0.01$) بين بعد المناورات التصحيحية (X14) ومتغير المقدرات الجوهرية (X2). وهذا يعني انه كلما زاد التوجه نحو تبني

المناورات التصحيحية كلما زادت حاجة المصارف الى المقدرات الجوهرية، والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (4). وبناء على ماتقدم ترفض الفرضية الرئيسة الاولى وذلك لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية .

جدول (25) علاقات الارتباط بين متغيري المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية

		Correlations									
		X1	X11	X12	X13	X14	X2	X21	X22	X23	X24
X1	Pearson Correlation	1	.976**	.988**	.980**	.982**	.744**	.745**	.750**	.774**	.698**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X11	Pearson Correlation	.976**	1	.950**	.937**	.954**	.720**	.729**	.728**	.740**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X12	Pearson Correlation	.988**	.950**	1	.976**	.967**	.744**	.738**	.749**	.782**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X13	Pearson Correlation	.980**	.937**	.976**	1	.954**	.746**	.747**	.756**	.772**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X14	Pearson Correlation	.982**	.954**	.967**	.954**	1	.740**	.738**	.746**	.769**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2	Pearson Correlation	.744**	.720**	.744**	.746**	.740**	1	.989**	.990**	.978**	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X21	Pearson Correlation	.745**	.729**	.738**	.747**	.738**	.989**	1	.983**	.959**	.971**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X22	Pearson Correlation	.750**	.728**	.749**	.756**	.746**	.990**	.983**	1	.963**	.962**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X23	Pearson Correlation	.774**	.740**	.782**	.772**	.769**	.978**	.959**	.963**	1	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X24	Pearson Correlation	.698**	.676**	.700**	.706**	.688**	.978**	.971**	.962**	.940**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20

ب. الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والاداء المصرفي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مناورات المبادأة و الاداء المصرفي باباعده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو).

يبين جدول (26) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.623, p < 0.01$) بين بعد مناورات المبادأة (X11) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأنه كلما زاد توجه المصارف نحو تبني مناورات المبادأة زاد مستوى الاداء المصرفي، والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (1).

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الاستثمارية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

يبين جدول (26) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.696, p < 0.01$) بين بعد المناورات الإستثمارية (X12) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وهذا يعني انه كلما زاد توجه المصارف نحو تبني المناورات الاستثمارية زاد مستوى الاداء المصرفي، والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (2).

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الوقائية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

يبين جدول (26) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.697, p < 0.01$) بين بعد المناورات الوقائية (X13) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأنه كلما زاد توجه المصارف نحو تبني المناورات الوقائية زاد مستوى الاداء المصرفي، والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (3).

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات التصحيحية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

يبين جدول (26) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.643, p < 0.01$) بين بعد المناورات التصحيحية (X14) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأنه كلما زاد توجه المصارف نحو تبني المناورات التصحيحية زاد مستوى الاداء المصرفي، والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (4).

وبناء على ماتقدم ترفض الفرضية الرئيسة الثانية وذلك لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي .

جدول (26) علاقات الارتباط بين متغيري المرونة الإستراتيجية والأداء المصرفي

		Correlations									
		X1	X11	X12	X13	X14	Y	Y1	Y2	Y3	Y4
X1	Pearson Correlation	1	.976	.988	.980	.982	.680	.653	.671	.676	.682
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X11	Pearson Correlation	.976	1	.950	.937	.954	.623	.604	.613	.626	.631
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X12	Pearson Correlation	.988	.950	1	.976	.967	.696	.669	.692	.691	.696
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X13	Pearson Correlation	.980	.937	.976	1	.954	.697	.666	.693	.685	.704
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X14	Pearson Correlation	.982	.954	.967	.954	1	.643	.615	.622	.645	.654
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y	Pearson Correlation	.680	.623	.696	.697	.643	1	.987	.988	.988	.967
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y1	Pearson Correlation	.653	.604	.669	.666	.615	.987	1	.973	.982	.935
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y2	Pearson Correlation	.671	.613	.692	.693	.622	.988	.973	1	.976	.942
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y3	Pearson Correlation	.676	.626	.691	.685	.645	.988	.982	.976	1	.939
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y4	Pearson Correlation	.682	.631	.696	.704	.654	.967	.935	.942	.939	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20

ت. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية و الاداء المصرفي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في الرؤية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

يبين جدول (27) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1 %) ($r = 0.663, p < 0.01$) بين بعد المشاركة في الرؤية (X21) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتقيد هذه النتيجة بأن المصارف التي يزداد لديها

مستوى المشاركة في الرؤية سوف يزداد فيها مستوى الأداء المصرفي والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (1).

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

يبين جدول (27) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1 %) ($r= 0.661, p < 0.01$) بين بعد التعلم التنظيمي (X22) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأن المصارف التي يزداد لديها مستوى التعلم التنظيمي سوف يزداد فيها مستوى الأداء المصرفي والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (2).

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناعة وتطوير الخدمات الجديدة و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

يبين جدول (27) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1 %) ($r= 0.639, p < 0.01$) بين بعد صناعة وتطوير الخدمات الجديدة (X23) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأن المصارف التي يزداد لديها مستوى صناعة وتطوير الخدمات الجديدة سوف يزداد فيها مستوى الأداء المصرفي والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (3).

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكاملي و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

يبين جدول (27) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1 %) ($r= 0.692, p < 0.01$) بين البعد التكاملي (X24) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأن المصارف التي يزداد لديها مستوى البعد التكاملي سوف يزداد فيها مستوى الأداء المصرفي والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (4).

وبناء على ماتقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة وذلك لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المقدرات الجوهرية والاداء المصرفي .

جدول (27) علاقات الارتباط بين متغيري المقدرات الجوهرية والأداء المصرفي

		Correlations									
		X2	X21	X22	X23	X24	Y	Y1	Y2	Y3	Y4
X2	Pearson Correlation	1	.989**	.990**	.978**	.978**	.662**	.651**	.658**	.673**	.630**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X21	Pearson Correlation	.989**	1	.983**	.959**	.971**	.663**	.651**	.664**	.664**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X22	Pearson Correlation	.990**	.983**	1	.963**	.962**	.661**	.650**	.656**	.672**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X23	Pearson Correlation	.978**	.959**	.963**	1	.940**	.639**	.635**	.632**	.651**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X24	Pearson Correlation	.978**	.971**	.962**	.940**	1	.692**	.684**	.685**	.699**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y	Pearson Correlation	.662**	.663**	.661**	.639**	.692**	1	.987**	.988**	.988**	.967**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y1	Pearson Correlation	.651**	.651**	.650**	.635**	.684**	.987**	1	.973**	.982**	.935**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y2	Pearson Correlation	.658**	.664**	.656**	.632**	.685**	.988**	.973**	1	.976**	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y3	Pearson Correlation	.673**	.664**	.672**	.651**	.699**	.988**	.982**	.976**	1	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y4	Pearson Correlation	.630**	.632**	.628**	.607**	.659**	.967**	.935**	.942**	.939**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20

ث. الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية مجتمعين والأداء المصرفي.

يبين جدول (28) أدناه، وجود علاقة ارتباط وموجبة وقوية (1%) ($R = 0.719, p < 0.01$) بين متغيري المرونة الإستراتيجية (X1) والمقدرات الجوهرية (X2) مجتمعين ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأن المصارف التي يزداد لديها مستوى كل من المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية سوف يزداد فيها مستوى الأداء المصرفي والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة).

جدول (28) علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة

Model Summary					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Variance
dimensio n0	1	.719 ^a	.516	.506	.395

a. Predictors: (Constant), X2, X1

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20

وتظهر نتائج جدول (29) في أدناه، عن معنوية معامل الارتباط المتعدد عند مستوى (1%) و عند مستوى (5%) وذلك بحسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرابعة الرئيسية.

جدول (29) معنوية علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.197	2	8.098	51.803	.000 ^a
	Residual	15.164	97	.156		
	Total	31.361	99			

a. Predictors: (Constant), X2, X1
b. Dependent Variable: Y

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها على النموذج الهيكلي الفرضي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية Structural Equation Model من خلال استخدام برنامج (AMOS v.20) وهو من أدق البرامج الإحصائية المستخدمة في هذا المجال. ان معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) تعد من الادوات الاحصائية التي لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة وكذلك لها القابلية على التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) غير القابلة للقياس التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها . وعند الرجوع إلى إنموذج البحث الفرضي

نلاحظ أنه يتكون من متغيرين مستقلين اثنين هما المرونة الإستراتيجية بإبعادها (مناورات المبادأة، والمناورات الاستثمارية، والمناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية) والمقدرات الجوهرية بإبعادها (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة، والبعد التكاملي) ومتغير تابع هو الأداء المصرفي الذي يتضمن كل من (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو). وترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة في هذه النماذج من خلال سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها من خلال سهم ذي اتجاهين. ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملاءمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدمة للعينة. ويتم الحكم على ملاءمة النموذج الهيكلي من خلال ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة التي من أهمها ما يظهر في جدول (30) أدناه.

جدول (30) مؤشرات جودة المطابقة

ت	المؤشر	القاعدة
1	النسبة (Ratio) بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 3
2	P-value	أكبر من أو يساوي 0.05.
3	حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من أو يساوي 0.09.
4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.05 أو 0.08.

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على (Schumacker & Lomax (2004) و Kline (2011).

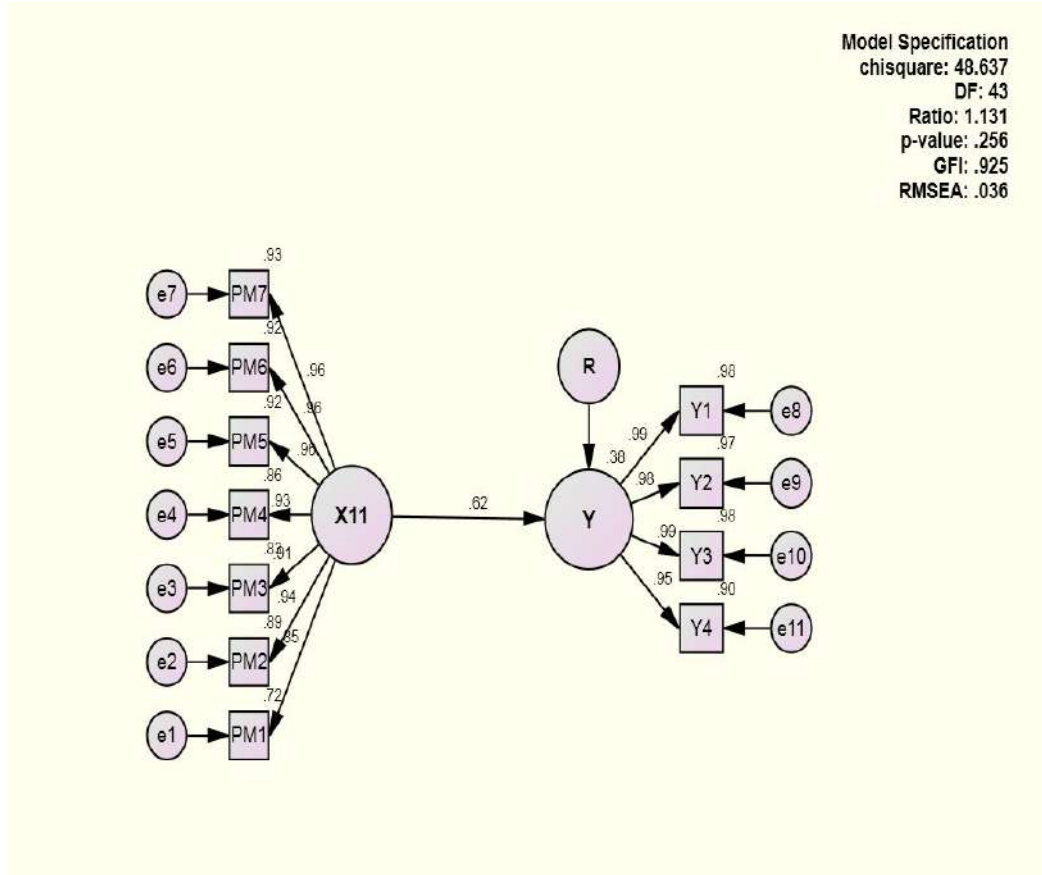
إن المؤشرات التي تظهر في جدول (30) أعلاه، لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بنظر الإعتبار مدى ملاءمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه بناءً على طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أ: إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: تنص هذه الفرضية على إن:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمناورات المبادأة في الاداء المصرفي بإبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو).

شكل (18) أدناه، يظهر أنموذج التأثير لبعء مناورة المبادأة (X11) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (18) أنموذج التأثير لبعء مناورات المبادأة في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (18) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المقترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضاً (RMSEA=0.036, GFI=0.925, P-value=.256).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعء مناورات المبادأة في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة. فلقد أظهرت نتائج وجود تأثير معنوي لبعء مناورات المبادأة في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (.622). ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى مناورات المبادأة تتمكن من تحسين أدائها المصرفي .

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (0.38) وهي تدل على إن بعد مناورات المبادأة يفسر ما نسبته 38% من التغييرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. والجدير بالذكر، إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الخامسة هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (31) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى .

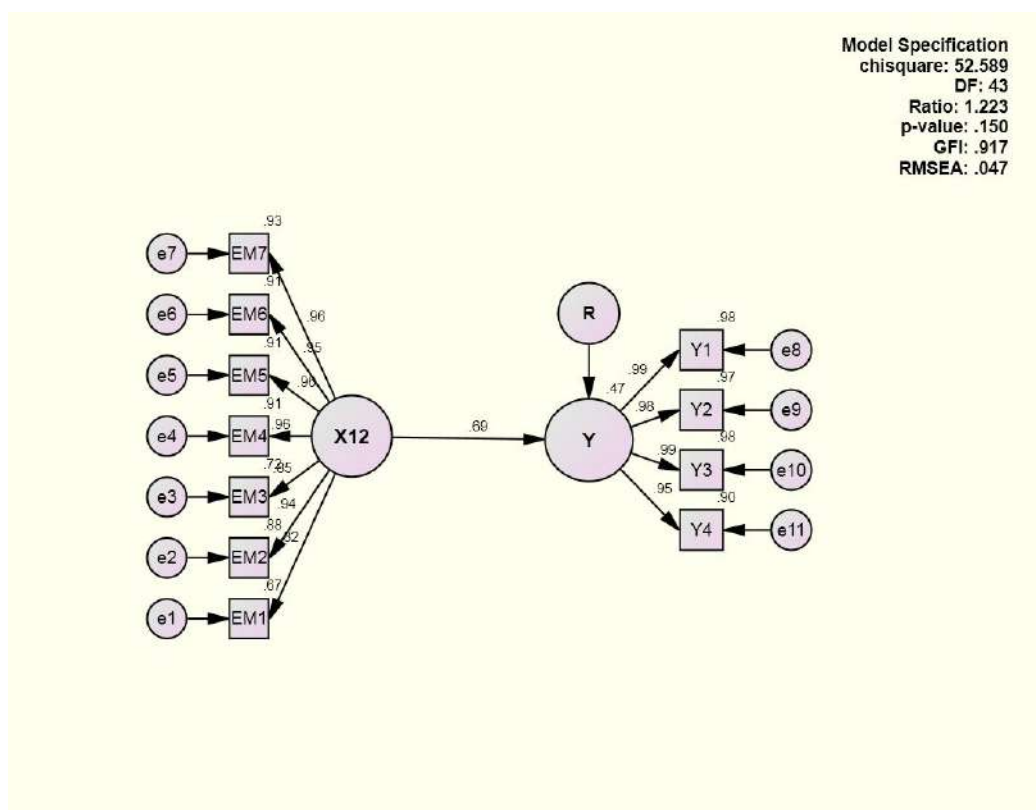
جدول (31) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الخامسة

	Variance	S.E.	C.R.	P
X11	.128	.024	5.253	***
R	.171	.025	6.773	***
e1	.050	.007	6.719	***
e2	.020	.003	6.073	***
e3	.028	.004	6.449	***
e4	.023	.004	6.276	***
e5	.015	.003	5.660	***
e6	.015	.003	5.644	***
e7	.012	.002	5.333	***
e8	.006	.001	4.835	***
e9	.014	.003	5.341	***
e10	.005	.001	3.786	***
e11	.032	.005	6.567	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

2. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمناورات الاستثمارية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو).

شكل (19) ، يظهر أنموذج التأثير لبعده المناورات الإستثمارية (X12) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (19) أنموذج التأثير لبعء المناورات الإستثمارية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (19) وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث إعتقاداً على مؤشرات جودة المطابقة. اذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضاً (RMSEA=0.047, GFI=0.917, P-value=.150).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعء المناورات الإستثمارية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة. وقد أظهرت نتائج وجود تأثير معنوي لبعء المناورات الإستثمارية في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (0.692). وتشير هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى المناورات إستثمارية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي .

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (0.47) وهي تدل على إن بعء المناورات الإستثمارية يفسر ما نسبته 47% من التغييرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. وتجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

الخامسة هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (32) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية .

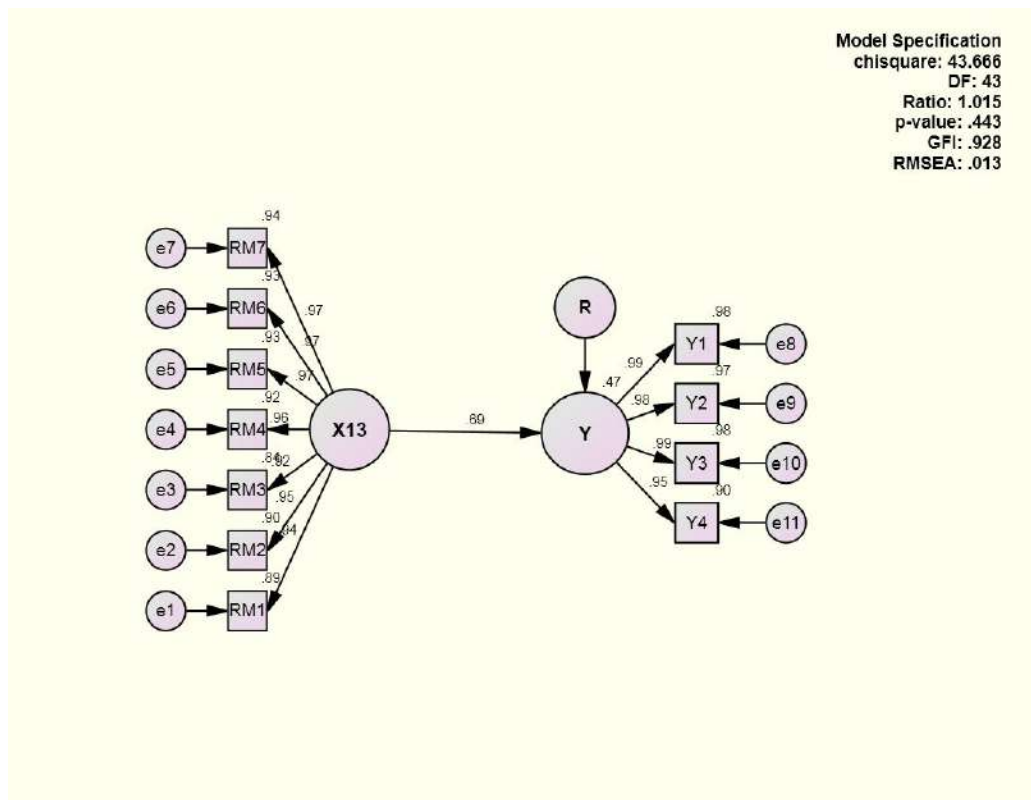
جدول (32) معنوية تقديرات نموذج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة

	Variance	S.E.	C.R.	P
X12	.102	.020	4.998	***
R	.146	.022	6.721	***
e1	.049	.007	6.775	***
e2	.017	.003	6.115	***
e3	.040	.006	6.710	***
e4	.013	.002	5.711	***
e5	.013	.002	5.681	***
e6	.014	.002	5.781	***
e7	.011	.002	5.417	***
e8	.006	.001	4.875	***
e9	.013	.003	5.304	***
e10	.005	.001	3.804	***
e11	.032	.005	6.564	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

3. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمناورات الوقائية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

شكل (20) ، يظهر أنموذج التأثير لبعده المناورات الوقائية (X13) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (20) أنموذج التأثير لبعء المناورات الوقائية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (20) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضا (RMSEA=0.013, GFI=0.928, P-value=.443).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعد المناورات الوقائية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة. وقد أظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي لبعء المناورات الوقائية في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (.694). ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى المناورات الوقائية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي.

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (.47). وهي تدل على إن بعد المناورات الوقائية يفسر ما نسبته 47% من التغييرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. والجدير بالذكر، إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة هي

تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (33) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

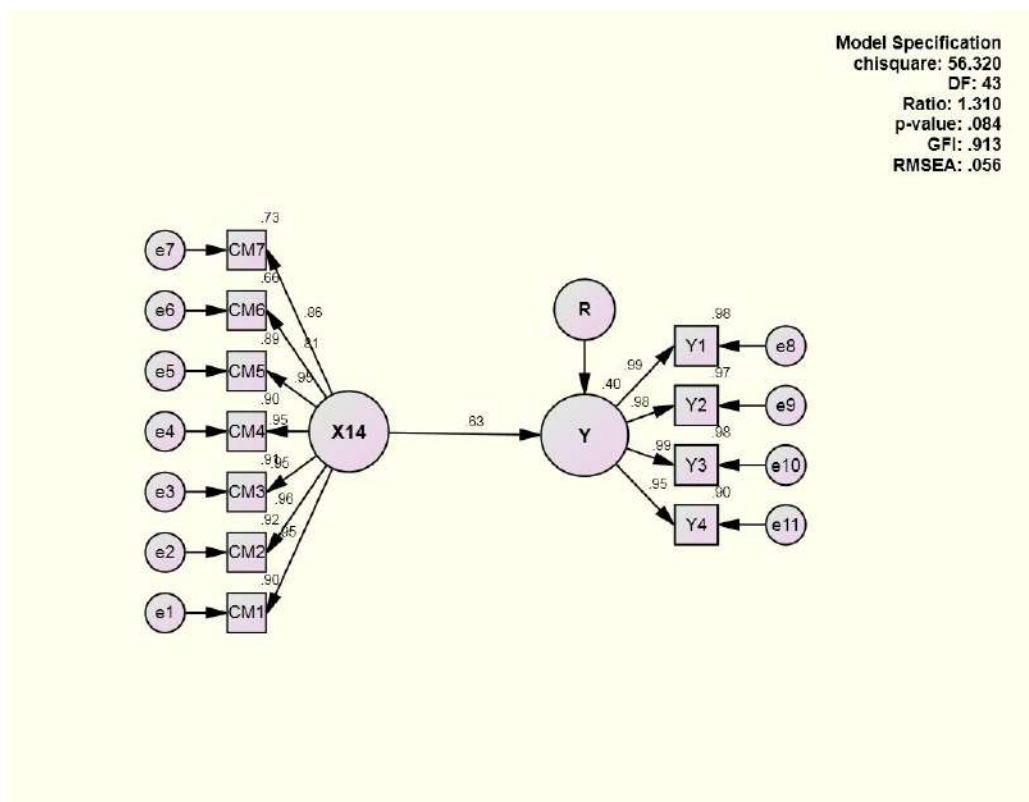
جدول (33) معنوية تقديرات نموذج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الخامسة

	Variance	S.E.	C.R.	P
X13	.135	.021	6.308	***
R	.146	.022	6.747	***
e1	.016	.003	6.260	***
e2	.014	.002	6.217	***
e3	.021	.003	6.537	***
e4	.012	.002	6.023	***
e5	.009	.002	5.708	***
e6	.009	.002	5.717	***
e7	.009	.002	5.680	***
e8	.006	.001	4.878	***
e9	.013	.003	5.276	***
e10	.005	.001	3.843	***
e11	.031	.005	6.560	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

4. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمناورات التصحيحية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

شكل (21) ، يظهر أنموذج التأثير لبعده المناورات التصحيحية (X14) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (21) نموذج التأثير لبعء المناورات التصحيحية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (21) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. اذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضا (RMSEA=0.056, GFI=0.913, P-value=.084).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعء المناورات التصحيحية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة. فلقد أظهرت نتائج وجود تأثير معنوي لبعء مناورات المبادأة في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (.634). وتشير هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى المناورات التصحيحية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي .

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (.40). وهي تدل على إن بعء المناورات التصحيحية يفسر ما نسبته 40% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. وتجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية

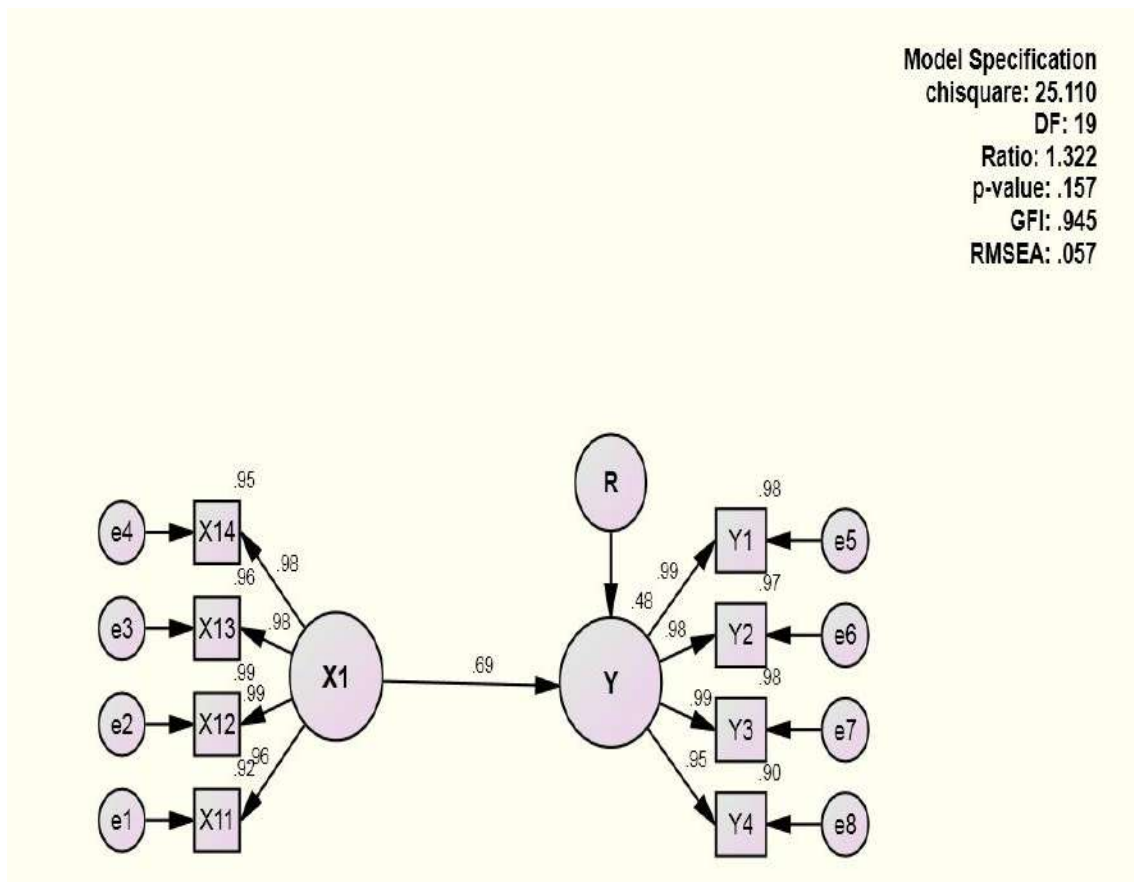
الخامسة هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (34) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الرابعة .

جدول (34) معنوية تقديرات نموذج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة

	Variance	S.E.	C.R.	P	Label
X14	.207	.033	6.316	***	par_11
R	.166	.025	6.751	***	par_12
e1	.024	.004	5.844	***	par_13
e2	.019	.004	5.527	***	par_14
e3	.021	.004	5.702	***	par_15
e4	.023	.004	5.813	***	par_16
e5	.024	.004	5.854	***	par_17
e6	.069	.010	6.769	***	par_18
e7	.057	.009	6.657	***	par_19
e8	.006	.001	4.859	***	par_20
e9	.014	.003	5.352	***	par_21
e10	.005	.001	3.737	***	par_22
e11	.032	.005	6.566	***	par_23

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ومن أجل تأكيد ما توصل إليه الباحث من نتائج في أعلاه، فإن شكل (22) ، يظهر تأثير أبعاد متغير المرونة الإستراتيجية في متغير الأداء المصرفي بصورة مجتمعة.



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (22) أنموذج التأثير لمتغير المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (22) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضاً (RMSEA=0.057, GFI=0.945, P-value=.157).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير متغير المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة. وقد اظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي موجب لمتغير المرونة الإستراتيجية وأبعادها (مناورات المبادأة، والمناورات الاستثمارية، والمناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية) في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (.690). ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى مدخل المرونة الاستراتيجية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي بصورة إيجابية. وكما مبين في جدول (35).

جدول (35) تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي

Path	Regression	S.E.	C.R.	P
Y <--- X1	.690	.102	8.959	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (0.48). وهي تدل على أن متغير المرونة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 48% من التغييرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. ومما يجدر الإشارة له ، إن جميع تقديرات نموذج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (36) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الرئيسة الخامسة.

جدول (36) معنوية تقديرات نموذج إختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

	Variance	S.E.	C.R.	P
X1	.157	.024	6.490	***
R	.146	.021	6.776	***
e1	.014	.002	6.185	***
e2	.002	.001	4.012	***
e3	.005	.001	5.465	***
e4	.010	.002	5.633	***
e5	.006	.001	4.872	***
e6	.013	.003	5.312	***
e7	.005	.001	3.802	***
e8	.031	.005	6.564	***

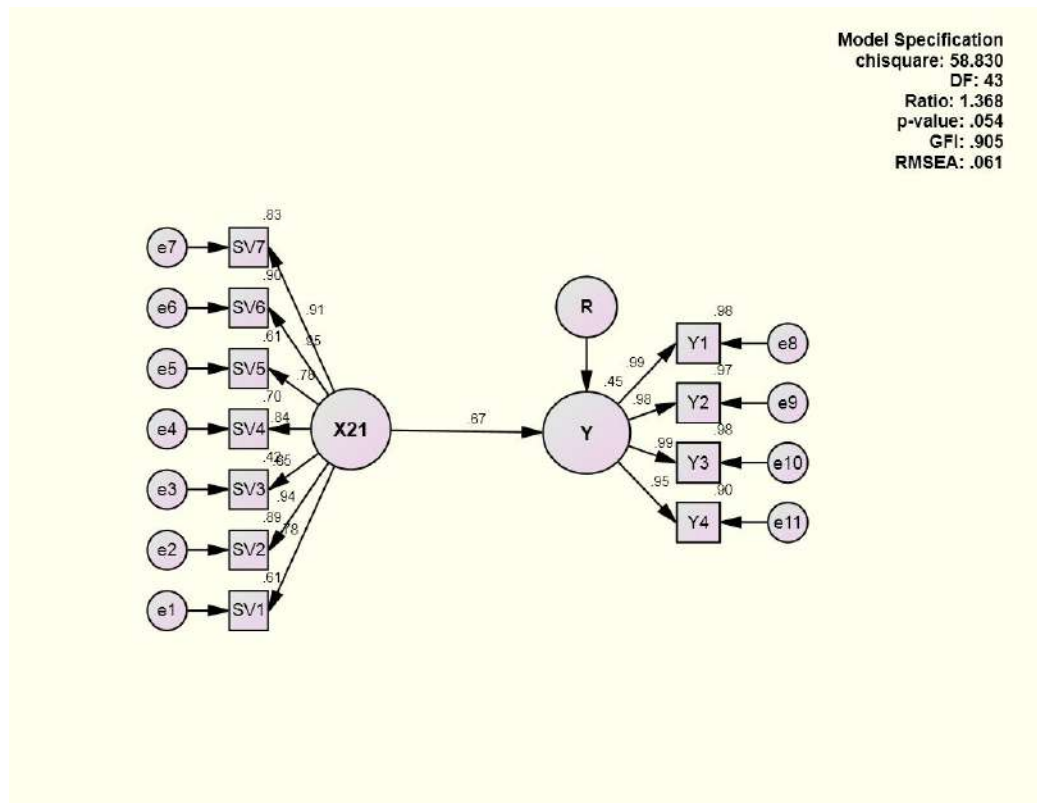
المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ب: إختبار الفرضية الرئيسة السادسة:

لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في الاداء المصرفي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في الرؤية في الاداء المصرفي بإبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو).

شكل (23) يظهر أنموذج التأثير لبعده المشاركة في الرؤية (X21) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (23) نموذج التأثير لبعء المشاركة في الرؤية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (23) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. اذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضا (RMSEA=0.061, GFI=0.905, P-value=.054).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعء المشاركة في الرؤية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية السادسة. وقد اظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي لبعء المشاركة في الرؤية في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (0.674). وتشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تهتم بمشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي بصورة إيجابية.

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (0.45). وهي تدل على إن بعد المشاركة في الرؤية يفسر ما نسبته 45% من التغييرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. وتجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية السادسة هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (37) في أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى .

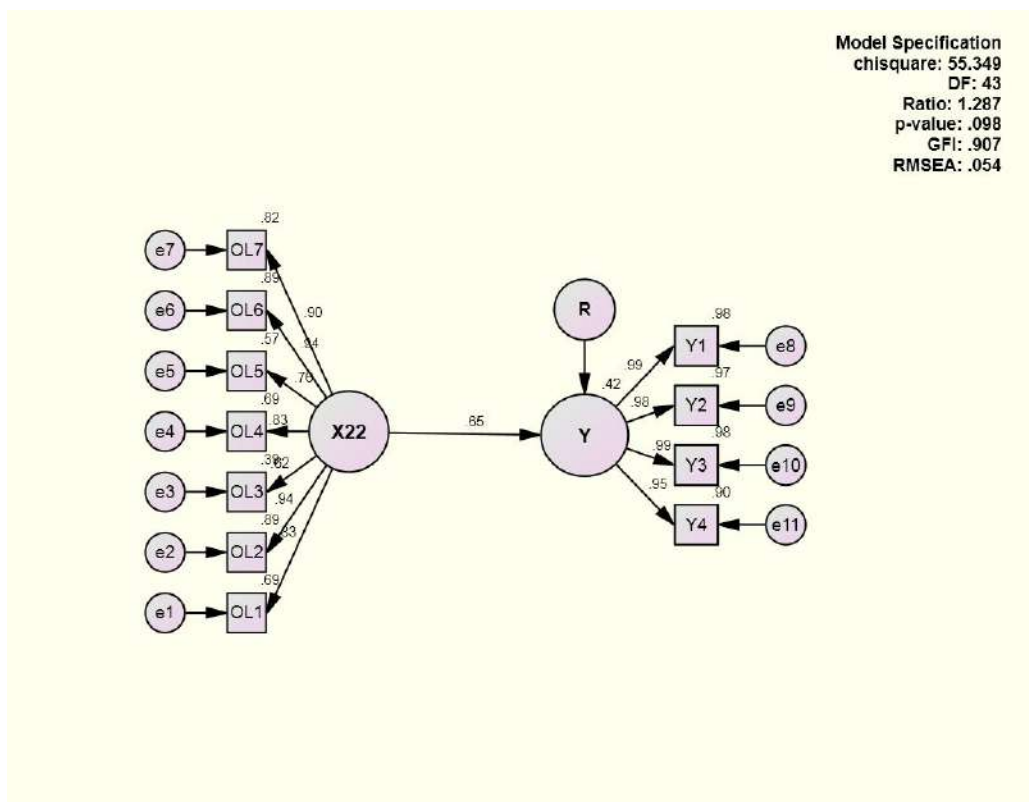
جدول (37) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية السادسة

	Variance	S.E.	C.R.	P
X21	.206	.045	4.593	***
R	.152	.023	6.638	***
e1	.133	.020	6.627	***
e2	.028	.006	4.890	***
e3	.183	.027	6.838	***
e4	.128	.020	6.432	***
e5	.135	.020	6.605	***
e6	.036	.007	4.771	***
e7	.061	.011	5.716	***
e8	.006	.001	4.841	***
e9	.014	.003	5.337	***
e10	.005	.001	3.740	***
e11	.032	.005	6.580	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

2. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو).

شكل (24) يظهر أنموذج التأثير لبعده التعلم التنظيمي (X22) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (24) أنموذج التأثير لبعء التعلم التنظيمي في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (24) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضا (RMSEA=0.054, GFI=0.907, P-value=.098).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعء التعلم التنظيمي في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة. فلقد أظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي لبعء التعلم التنظيمي في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (654). ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي يتوافر لديها إهتمام في التعلم التنظيمي تتمكن من تحسين أدائها المصرفي .

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (42). وهي تدل على إن بعء التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته 42% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. والجدير بالذكر، إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة هي تقديرات

معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (38) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية.

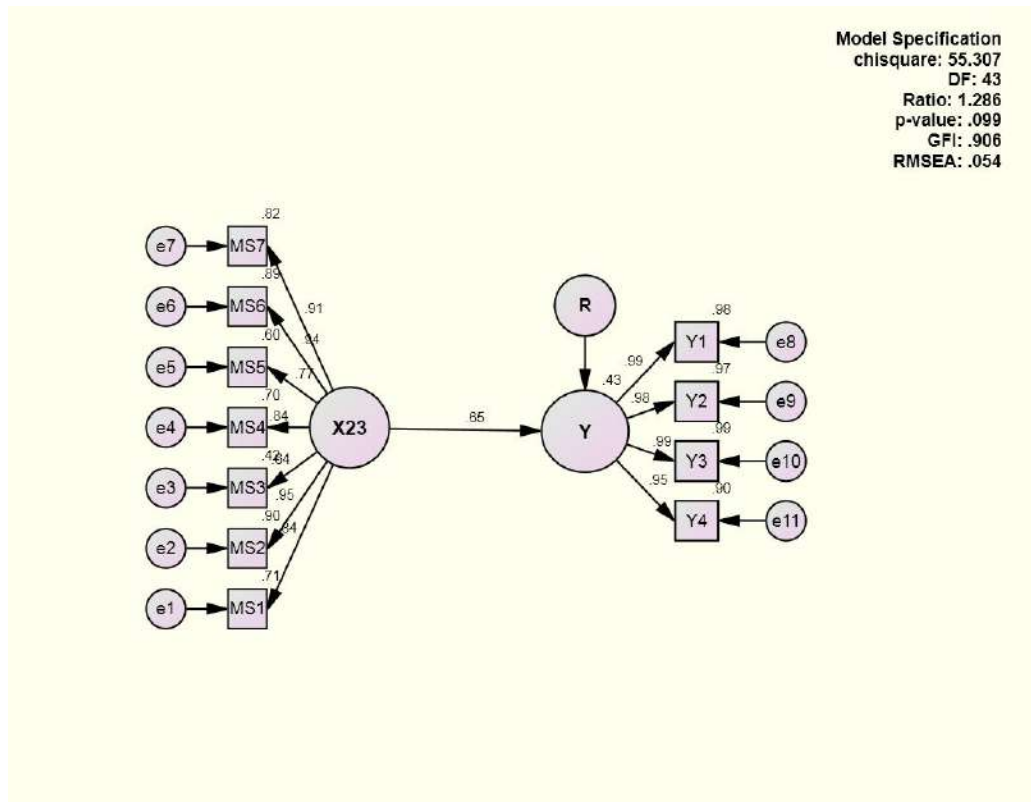
جدول (38) معنوية تقديرات نموذج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة السادسة

	Variance	S.E.	C.R.	P
X22	.211	.042	5.058	***
R	.160	.024	6.657	***
e1	.094	.015	6.416	***
e2	.025	.005	4.737	***
e3	.172	.025	6.854	***
e4	.123	.019	6.451	***
e5	.133	.020	6.644	***
e6	.035	.007	4.878	***
e7	.061	.011	5.806	***
e8	.006	.001	4.837	***
e9	.014	.003	5.358	***
e10	.005	.001	3.718	***
e11	.032	.005	6.578	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

3. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لصناعة وتطوير الخدمات الجديدة في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

شكل (25) يظهر أنموذج التأثير لبعده صناعة وتطوير الخدمات الجديدة (X23) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (25) نموذج التأثير لبعء صناعة وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (25) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضا (RMSEA=0.054, GFI=0.906, P-value=.099).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعء صناعة وتطوير الخدمات في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة. وقد اظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي لبعء صناعة وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (655). وتشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي يتوافر لديها إهتمام في صناعة وتطوير الخدمات المصرفية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي.

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (.43). وهي تدل على إن بعء صناعة وتطوير الخدمات الجديدة يفسر ما نسبته %43 من التغييرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. ويلاحظ ايضا إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة

هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (39) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثالثة .

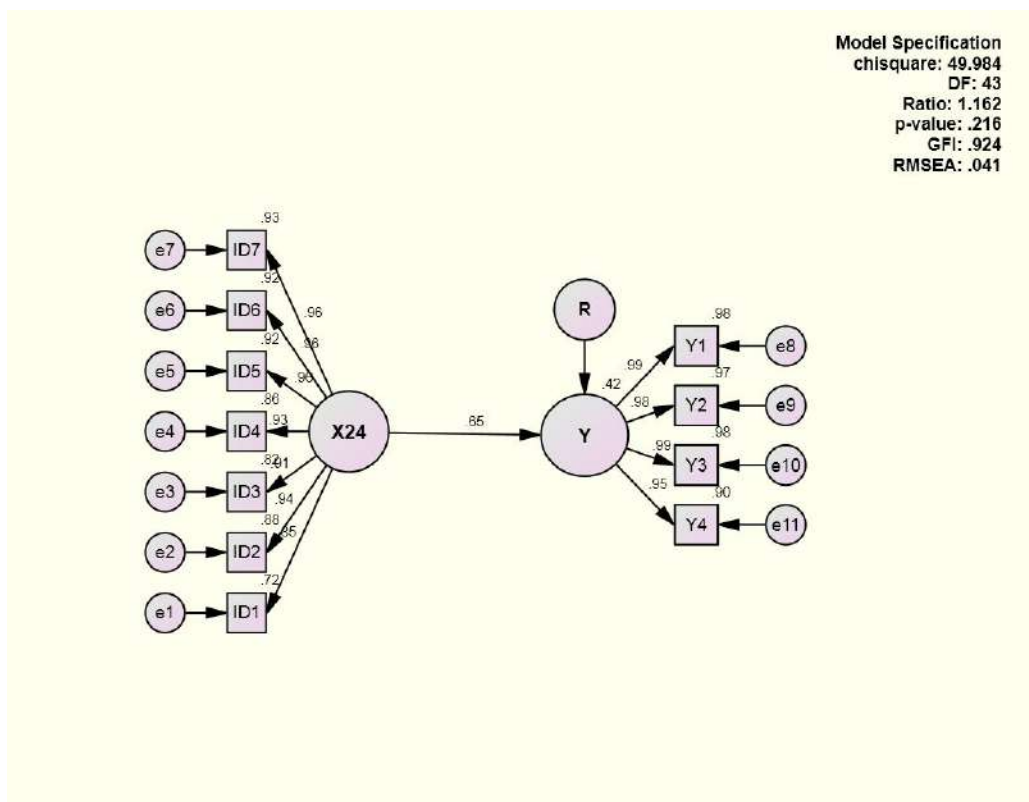
جدول (39) معنوية تقديرات نموذج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة السادسة

	Variance	S.E.	C.R.	P
X23	.227	.044	5.153	***
R	.159	.024	6.664	***
e1	.094	.015	6.410	***
e2	.025	.005	4.706	***
e3	.174	.025	6.842	***
e4	.123	.019	6.455	***
e5	.134	.020	6.633	***
e6	.035	.007	4.901	***
e7	.061	.011	5.814	***
e8	.006	.001	4.835	***
e9	.014	.003	5.368	***
e10	.004	.001	3.701	***
e11	.032	.005	6.579	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

4. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التكاملي في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو).

شكل (26) يظهر أنموذج التأثير للبعد التكاملي (X24) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (26) نموذج التأثير للبعد التكاملي في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (26) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضا (RMSEA=0.041, GFI=0.924, P-value=.216).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير البعد التكاملي في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السادسة. فلقد أظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي للبعد التكاملي في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (.654). ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تهتم بالبعد التكاملي تتمكن من تحسين أدائها المصرفي .

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (.42). وهي تدل على إن البعد التكاملي يفسر ما نسبته 42% من التغييرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. والجدير بالذكر ، إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السادسة هي تقديرات معنوية

تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (40) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

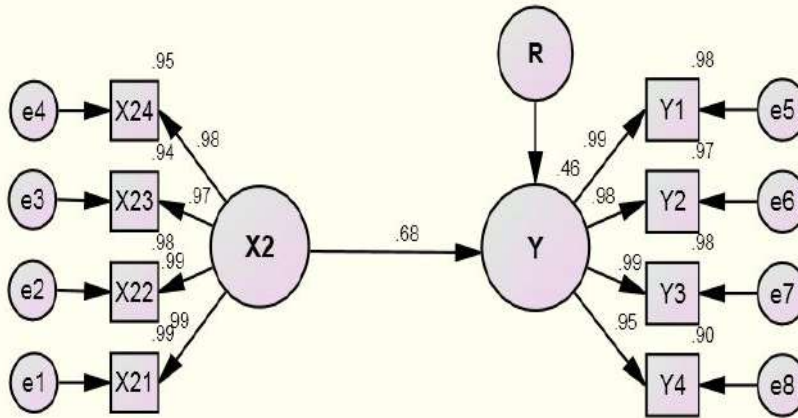
جدول (40) معنوية تقديرات نموذج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السادسة

	Variance	S.E.	C.R.	P
X24	.126	.024	5.235	***
R	.162	.024	6.755	***
e1	.050	.007	6.721	***
e2	.020	.003	6.075	***
e3	.028	.004	6.448	***
e4	.023	.004	6.278	***
e5	.015	.003	5.664	***
e6	.015	.003	5.646	***
e7	.012	.002	5.336	***
e8	.006	.001	4.841	***
e9	.014	.003	5.358	***
e10	.005	.001	3.759	***
e11	.032	.005	6.568	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ومن أجل تأكيد ما توصل اليه الباحث من نتائج في أعلاه، فإن شكل (27) يظهر تأثير أبعاد متغير المقدرات الجوهرية في متغير الأداء المصرفي بصورة مجتمعة.

Model Specification
 chisquare: 22.969
 DF: 19
 Ratio: 1.209
 p-value: .239
 GFI: .948
 RMSEA: .046



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (27) نموذج التأثير لمتغير المقدرات الجوهرية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (27) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضاً (RMSEA=0.046, GFI=0.948, P-value=.239).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير متغير المقدرات الجوهرية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الرئيسية السادسة. فلقد أظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي موجب لمتغير المقدرات الجوهرية وأبعادها (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة، والبعد التكاملي) في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (.678). ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتوفر لديها مقدرات جوهرية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي بصورة إيجابية. وكما مبين في جدول (41).

جدول (41) تأثير المقدرات الجوهرية في الأداء المصرفي

Path		Regression	S.E.	C.R.	P
Y	<--- X2	.678	.083	8.979	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (46). وهي تدل على إن متغير المقدرات الجوهرية يفسر ما نسبته 46% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. وتجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسية السادسة هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (42) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض هذه الفرضية الرئيسية السادسة.

جدول (42) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسية السادسة

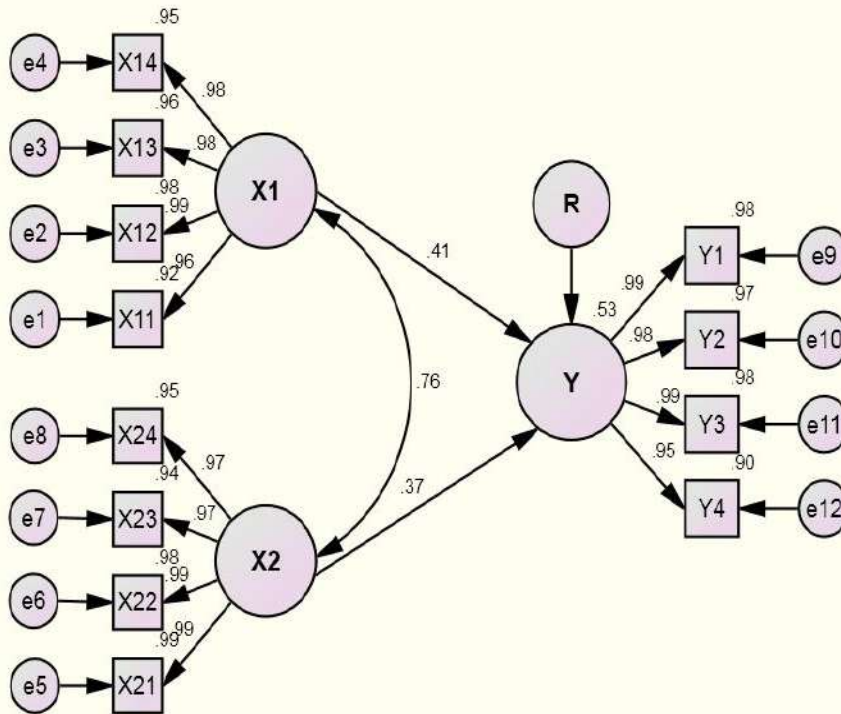
	Variance	S.E.	C.R.	P
X2	.232	.033	6.937	***
R	.150	.022	6.799	***
e1	.003	.001	3.405	***
e2	.004	.001	4.376	***
e3	.012	.002	6.248	***
e4	.007	.001	6.082	***
e5	.006	.001	4.828	***
e6	.014	.003	5.341	***
e7	.005	.001	3.783	***
e8	.032	.005	6.576	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ت: إختبار الفرضية الرئيسية السابعة:

لا توجد علاقة تأثير متعدد ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية مجتمعين في الأداء المصرفي. شكل (28) يظهر أنموذج التأثير لمتغيري المرونة الإستراتيجية ($X1$) والمقدرات الجوهرية ($X2$) في الأداء المصرفي (Y).

Model Specification
 chisquare: 187.876
 DF: 51
 Ratio: 3.684
 p-value: .148
 GFI: .984
 RMSEA: .035



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (28) أنموذج التأثير لمتغيري المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (28) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضاً (RMSEA=0.035, GFI=0.984, P-value=.148).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير متغيري المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الرئيسة السابعة. وقد اظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي موجب لمتغيري المرونة الإستراتيجية وأبعادها (مناورات المبادأة، والمناورات الاستثمارية، والمناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية) والمقدرات الجوهرية وأبعادها (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة، والبعد التكاملي) في الأداء المصرفي وأبعاده

(المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) مقداره (411) و(365). على التوالي، ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتوافر لديها مرونة إستراتيجية ومقدرات جوهرية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي. وكما مبين في جدول (43).

جدول (43) تأثير المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية في الأداء المصرفي

Path		Regression	S.E.	C.R.	P
Y	<--- X1	.411	.146	3.740	***
Y	<--- X2	.365	.119	3.346	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

أضف إلى ذلك فإن شكل (28) ، يظهر كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية، وكما مبين في جدول (44) أدناه.

جدول (44) علاقة الارتباط بين المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية

Path		Correlation	S.E.	C.R.	P
X1	<--> X2	.762	.025	5.910	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (53). وهي تدل على إن متغيري المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية يفسر ما نسبته %53 من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. وتجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسية السابعة هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 إنظر جدول (45) ، وهذا ما يدل على رفض الفرضية السابعة .

جدول (45) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسية السابعة

	Variance	S.E.	C.R.	P
X1	.157	.024	6.497	***
X2	.232	.033	6.933	***
R	.130	.019	6.783	***
e1	.013	.002	6.178	***
e2	.002	.001	4.218	***
e3	.005	.001	5.427	***
e4	.010	.002	5.603	***
e5	.003	.001	3.488	***
e6	.004	.001	4.299	***
e7	.012	.002	6.223	***
e8	.007	.001	6.094	***
e9	.006	.001	4.876	***
e10	.013	.003	5.324	***
e11	.005	.001	3.780	***
e12	.032	.005	6.569	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

وجداول (46) أدناه يعرض ملخصاً لنتائج النماذج الثلاث الخاصة بإختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة (المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية والأداء المصرفي).

جدول (46) ملخص قيم مسارات الانحدار وقيم (P-value) و(R2) الخاصة بإختبار فرضيات الدراسة (7،6،5)

الفرضيات	المسارات	قيم معاملات الانحدار	قيم P-value	قيمة R2	الحالة
الفرضية الرئيسية الخامسة)	Y <--- X1	.690	***	.48	عدم قبول
الفرضية الرئيسية السادسة)	Y <--- X2	.678	***	.46	عدم قبول
الفرضية الرئيسية السابعة)	Y <--- X1	.411	***	.53	عدم قبول
	Y <--- X2	.365	***		

المصدر: اعداد الباحث بأعتماد نتائج التحليل الاحصائي

المبحث الاول : الاستنتاجات

تسعى الدراسة من خلال هذا المبحث عرض اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها والمستنبطة من الجانب النظري ونتائج الدراسة الميدانية ، وضمن هذا الاطار فقد توصلت الدراسة الى الاستنتاجات الآتية :

اولا- الاستنتاجات النظرية

من خلال الدراسات والبحوث التي تناولت الاطار النظري لمتغيرات الدراسة الرئيسية والمتمثلة بالمرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية والاداء المصرفي، يمكن ان نستخلص جملة من الاستنتاجات وعلى وفق هذه المتغيرات وكالاتي :

1- المرونة الاستراتيجية :

أ- الظروف البيئية غير المستقرة كانت دافعا لظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية تركز على المرونة لضمان استجابة المنظمات بشكل اسهل واسرع لحالات التغيير غير المتوقعة .

ب- ساهمت النماذج التقليدية للاستراتيجية والمتمثلة بالانموذج العقلاني والانموذج التكيفي والانموذج التفسيري في بلورة الاطر النظرية للمرونة الاستراتيجية .

ت- تحتل المرونة الاستراتيجية اهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح ، فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع المنظمة تكيف استراتيجياتها او تغييرها بالشكل الذي يجعل منها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصاة في اسواق منتجات المنظمات المنافسة .

ث- وجود تداخل بين مفهوم المرونة والمرونة الاستراتيجية ، ويعود سبب هذا التداخل الى ان اغلب الدراسات التي تناولت المفهومين ركزت على قدرة المنظمة على التكيف للتغيير البيئي .

ج- ان الاختلاف بين مفهوم المرونة والمرونة الاستراتيجية يكمن في ان المرونة ترتبط بقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير والتعامل مع حالات عدم التاكيد ضمن نطاق محدود ، في حين ترتبط المرونة الاستراتيجية بشكل مباشر بعدم التاكيد البيئي وجوانب تحتل اهمية خاصة بالنسبة لاستراتيجية المنظمة .

ح- تتنوعت وجهات نظر الباحثين حول تصنيف المرونة الاستراتيجية وهذا يعود الى اختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها الى مكونات المرونة الاستراتيجية .

خ- تعد المرونة الاستراتيجية من الادوات المهمة التي تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها والاداء المتفوق في بيئة الاعمال التي تتسم بالدينامية والتنافسية .

د- المنظمات التي تمتلك مرونة استراتيجية كبيرة تكون قادرة على ادارة الازمات الاقتصادية والسياسية بفاعلية من خلال تبني المنهج الاستباقي او التفاعلي في الاستجابة لتهديدات السوق والفرص المتاحة .

ذ- ان الهدف من تحقيق المرونة الاستراتيجية يتمثل بالحصول على عدد اكبر من الخيارات بما يضمن للمنظمة امكانية التحول من استراتيجية الى اخرى باقل الخسائر من حيث الكلفة ، الوقت و الاداء .

2-المقدرات الجوهرية :

أ-تعد البيئة الخارجية بحسب مدخل المنظمة الصناعية العامل الاساس في تحديد استراتيجية المنظمة ، في حين يفترض المدخل المستند الى الموارد ، ان عوامل النجاح الحاسمة تكمن في البيئة الداخلية المتمثلة بالموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة .

ب- لايجوز النظر الى مدخل المنظمة الصناعية والمدخل المستند الى الموارد على انها متنافسان ، بل انهما مكملان لبعضهما من حيث تفسيرهما لظاهرة الميزة التنافسية ، أي انهما يمثلان وجهين لعملة واحدة.

ت- يركز مدخل المنظمة الصناعية والمدخل المستند الى الموارد الى حد بعيد على المواءمة بين موارد المنظمة والفرص البيئية الحالية ولم يعرا اهتماما كافيا لبناء موارد وقدرات جديدة لخلق واستغلال الفرص التي قد تكون متاحة في المستقبل .

ث- تتأثر الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها ادارة المنظمة وفقا لمدخل المنظمة الصناعية الى حد بعيد بقطاع الصناعة التي تعمل فيه ، وان قدرة المنظمة على المنافسة يمكن تعزيزها عند اختيار الصناعة التي يمكن ان تحقق لها اكبر قدر ممكن من العوائد .

ج- يغالي مدخل الموارد في التركيز على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ، وان هذا النوع من التركيز يؤدي بالضرورة الى اهمال معالجة المشاكل المرتبطة بالتغيير السريع الحاصل في البيئة الخارجية .

ح يتفق مدخل المنظمة الصناعية والموارد على ان الهدف الاساس للمنظمة يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، الا انها يختلفان حول كيفية استدامة الميزة التنافسية . فعلى سبيل المثال ، وفقا لانموذج القوى الخمس ترتبط استدامة الميزة التنافسية بتحقيق عوائد اعلى من المتوسط في الالامد البعيد . اما بالنسبة لمدخل الموارد فان استدامة الميزة التنافسية ترتبط بفشل المنافسين في تقليد الموارد المولدة للميزة التنافسية .

خ- تحتاج المنظمات العاملة في البيئات المضطربة او غير المستقرة الى تطوير وتعزيز مجموعة فريدة من الموارد وبما يضمن تحقيق ميزة تنافسية ، وان هذه المجموعة الفريدة من الموارد يشار اليها بالمقدرات الجوهرية.

- د- ان نموذج المقدرات الجوهرية هو امتداد للتطور الحاصل في المفاهيم والادوات ذات الصلة بمدخل المنظمة الصناعية ، والمدخل المستند الى الموارد بوصفها مدخلين رئيسين للميزة التنافسية ومكملين لبعضهما .
- ذ- يفترض ان نموذج المقدرات الجوهرية امتلاك المنظمات لانواع مختلفة من الموارد تستطيع من خلالها تطوير مختلف انواع الاستراتيجيات ، وان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة يتوقف على مدى قدرتها على استغلال الموارد المتاحة بفاعلية من جهة ، وصعوبة تقليد المنافسين للاستراتيجيات الخاصة بها من جهة ثانية .
- ر- ان التفرد يعد صفة بارزة للمقدرات الجوهرية ، اذ يمكن ان يكون اداة لمنع المنافسين تجريد المنظمة من الميزة التنافسية الخاصة بها والناجمة عن امتلاكها لمقدرة ما .

3- الاداء المصرفي :

- أ-يعد الاداء البعد الاكثر اهمية بالنسبة لمختلف منظمات الاعمال ، اذ يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه ، وان الاختلاف بين الباحثين حول مفهوم الاداء ينبع بالاساس من المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وتقييمه.
- ب- ان اداء المصارف التجارية كان وما زال محط اهتمام المختصين واصحاب المصالح وذلك لاهمية الدور الذي يلعبه هذا النوع من المؤسسات المالية في تسريع عجلة التنمية الاقتصادية ، اذ ان قدرة المصارف المذكورة على جذب الموارد المالية وتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للجمهور تساعد على تنشيط التدفق النقدي الذي يعد بمثابة الدعامة الاساسية للتطور الاقتصادي في المجتمع .
- ت- ان تقييم الاداء قد يكون جزئيا اذ تناول بعض الجوانب ذات العلاقة ببعض النشاطات التي تقوم بها المنظمة بحسب الاهمية او مناطق الضعف وفقا لما يتطلبه الهدف من عملية التقييم ، او اجراء تقييمها شاملا وهو ما يدعى بالاداء الاستراتيجي .
- ث- تباين آراء المديرين والعاملين حول مفاهيم ومصطلحات الاداء يفرض بالضرورة الى اختلاف النتائج التي يتم التوصل اليها عبر عملية تقييم الاداء المصرفي .
- ج- بالرغم من الانتقادات التي وجهت الى المقاييس المالية ، الا انها مازالت وستبقى تلعب دورا مهما في عملية تقييم الاداء ، ومهما كانت المحددات فان المقاييس المذكورة لايمكن استبدالها بمقاييس جديدة بشكل كامل وذلك لارتباطها الوثيق بالجوانب التنظيمية والقانونية لنشاط المصرف التجاري .
- ح- هناك مجموعة من الامور المهمة التي يفترض اخذها بعين الاعتبار ، اذا ما ارادت المصارف التجارية الخاصة ان تحقق قيمة مضافة وهي ضرورة ان تكون قريبة من الزبون بهدف معرفة القيمة التي يرغب في

الحصول عليها ، والالتزام بالجودة ، وتزويد الزبون بخدمة شاملة ، والاستجابة السريعة للفرص والتحديات ، وتبني منهج الابداع على مختلف المستويات .

خ- ان المعيار الذي اختير لقياس الفاعلية التنظيمية يعتمد بالدرجة الاساس على الجهة التي تتولى عملية التقييم ، علما ان بعض مقاييس الفاعلية قد تكون مناسبة لمنظمة دون غيرها . فضلا عن ان بعض الباحثين يؤكدون على ضرورة اختيار المؤشرات التي تلائم مرحلة التطور التي تمر بها المنظمة .

د- ان الافكار التي يستند اليها نموذج بطاقة العلامات المتوازنة يختلف عن افكار الباحثين في مجال تقييم الاداء من حيث ان الانموذج المذكور يمثل اداة ادارية على مستوى عال من الابداع ، و يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية .

ذ- ان بطاقة العلامات المتوازنة هي اداة استراتيجية تساعد المنظمة في الحصول على صورة واضحة ودقيقة عن ما تم تحقيقه من تقدم باتجاه تحقيق الاهداف ، وذلك من خلال ربط المقاييس باستراتيجية المنظمة ، وبما يساعد المنظمة على رقابة الاستراتيجية وتنفيذها بشكل فاعل .

ر- بما ان بطاقة العلامات المتوازنة ترتبط بالاستراتيجية ، لذا فهي نظام للادارة وليست مجرد نظام قياس ، اذ هي تركز على الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية ، وتحديد الاهداف الخاصة بكل مقياس من المقاييس المذكورة لمراجعة فيما اذا كانت التطبيقات الحالية تلبى توقعات وطموحات ادارة المنظمة واصحاب المصالح .

ثانيا- الاستنتاجات الميدانية:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن تحديد جملة من الاستنتاجات

1-يتضح من نتائج وصف آراء عينة الدراسة للمصارف المبحوثة وتشخيصها اهتمام معتدل بالمناورات الاستراتيجية وكالاتي :

أ- احتلت المناورات الاستثمارية المرتبة الاولى على مستوى ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية، مما يشير الى ان المصارف عينة الدراسة ، تسعى الى استغلال الفرص غير المستغلة بهدف تعزيز موقعها في السوق .

ب- في حين جاءت المناورات الوقائية بالمرتبة الثانية ، مما يعني ان المصارف المبحوثة تستخدم هذا النوع من المناورات للحد من تأثير الظروف غير الملائمة، عبر وضع مصدات لحماية مواردها من التغيرات السلبية .

ت- جاءت المناورات التصحيحية بالمرتبة الثالثة على مستوى متغير المرونة الاستراتيجية ، مما يدل على ان المصارف عينة الدراسة تستطيع اصلاح حالات الضرر الناجمة عن عدم قدرتها على التصدي للتغيرات المفاجئة .

ث- في حين اظهرت النتائج ان بعد مناورات المبادأة حصل على المرتبة الرابعة ، وهذا يدل على ان المصارف عينة الدراسة تسعى الى حد ما الى تبني هذا النوع من المناورات الاستراتيجية . وهذا يفسر ايضا ان المعنيين في المصارف المبحوثة اكثر تحفظا عند التعامل مع خيارات طرح التغيير في القطاع المصرفي والتي يمكن من خلالها مفاجأة المنافسين وزيادة حواجز الدخول .

2-اظهرت نتائج وصف آراء عينة الدراسة اهتمام المصارف المبحوثة بمستوى اقل من المعتدل بالمقدرات الجوهرية وكالاتي :

- أ- جاء البعد التكاملي بالمرتبة الاولى وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تركز على تكامل الانشطة الوظيفية وتوحيدها والتعلم والخبرات والروتين التنظيمي .
- ب- حصل بعد التعلم التنظيمي على المرتبة الثانية وهذا يشير الى ان المصارف المبحوثة لديها آليات نظامية تستخدمها في عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل الاقسام والفروع التابعة لها .
- ت- في حين احتلت المشاركة في الرؤية المرتبة الثالثة ، وهذا يؤشر ان المصارف عينة الدراسة تسمح لعدد محدود من العاملين بالمشاركة في صياغة الرؤى المستقبلية الخاصة بها وتطويرها .
- ث- وجاءت صناعة وتطوير الخدمات الجديدة بالمرتبة الاخيرة ، وهذا يعني ان اهتمام المصارف المبحوثة لم يرتق الى المستوى الذي يمكن ان يميز المصارف المذكورة على المستويين المحلي والعالمي .

3- كشفت نتائج وصف آراء عينة الدراسة عن اهتمام المصارف المبحوثة بالاداء المصرفي وكالاتي :

- أ- احتل منظور العمليات الداخلية المرتبة الاولى على مستوى الاداء المصرفي ، وهذا يدل على ان المصارف عينة الدراسة تهتم بالنشاطات والعمليات ذات التأثير على رضا الزبائن وولائهم وانجاز الاهداف المالية .
- ب- جاء المنظور المالي بالمرتبة الثانية ، وهذا يؤشر اهتمام المصارف المبحوثة بالمحصلة النهائية الناجمة عن النشاطات والفعاليات التي سبق وان أنجزت من قبلها ، وبهذا الخصوص فهي تركز على استخدام المعايير ذات العلاقة بالربحية والسيولة وكفاية رأس المال وغيرها من المقاييس المالية التي عن طريقها يستطيع المساهمون التحقق من ربحية استثماراتهم .
- ت- اظهرت النتائج ان بعد الزبائن حصل على المرتبة الثالثة ، وهذا يؤشر ان عينة الدراسة تولي منظور الزبائن اهتماما اعلى من المتوسط ، مما يعكس اهتمام المصارف عينة الدراسة بتحديد الزبائن وقطاعات السوق التي يتنافس فيها وكذلك الوسائل التي يستخدمها في تزويد الزبائن والاسواق بالقيمة .

ث- في حين احتل منظور التعلم والنمو المرتبة الرابعة ، وعلى الرغم من انه جاء بالمرتبة الاخيرة ، الا ان النتائج تدل على ان عينة الدراسة تولي هذا البعد اهتماما ملحوظا ، مما يعني ان المصارف عينة الدراسة تهتم بتزويد العاملين بفرص النمو والابداع بما يسهم في دعم جهود التغيير والتحسين من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى الى انجازها في الامد البعيد .

4- اظهرت المؤشرات الاحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وعلى النحو الآتي :

أ- تهتم المصارف عينة الدراسة بمناورات المبادأة لعلاقتها الايجابية بتنفيذ النشاطات والفعاليات المهمة بشكل يميزها عن المنافسين .

ب- تتبنى المصارف المبحوثة المناورات الاستثمارية لعلاقتها الايجابية بالموارد والقدرات والخبرات اللازمة باستغلال الفرص غير المستغلة .

ت- تستخدم المصارف المبحوثة المناورات الوقائية لعلاقتها الايجابية بالتصدي للظروف الطارئة وحماية مواردها من تأثير هذا النوع من الظروف .

ث- تعتمد المصارف عينة الدراسة المناورات التصحيحية لعلاقتها الايجابية بتوليد الامكانيات والقدرات اللازمة للتصدي للظروف غير الملائمة في اوقات الازمات .

5- كشفت المؤشرات الاحصائية عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي وعلى النحو الآتي :

أ- تستخدم المصارف عينة الدراسة مناورات المبادأة لعلاقتها الايجابية بآليات تنفيذ النشاطات والفعاليات المصرفية بالشكل الذي يفاجئ المنافسين ويرضي الزبائن ويعظم ثروة المساهمين .

ب- تهتم المصارف المبحوثة بالمناورات الاستثمارية لعلاقتها الايجابية بزيادة مستوى العوائد المتحققة عن استغلال الفرص الاستثمارية غير المستغلة .

ت- تتبنى المصارف عينة الدراسة المناورات الوقائية لعلاقتها الايجابية باستقرار العوائد المتولدة من الاستثمارات المصرفية من تأثير الظروف الطارئة .

ث- تهتم المصارف عينة الدراسة بالمناورات التصحيحية لعلاقتها الايجابية بتصحيح الانحرافات التي تحصل في الاداء المنجز وبما يضمن المحافظة على وجود المنظمة خلال اوقات الازمات .

6- كشفت المؤشرات الاحصائية عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والاداء المصرفي وعلى النحو الآتي :

- أ- تستخدم المصارف عينة الدراسة المشاركة في الرؤية لعلاقتها بتنسيق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين ذات الصلة بتحديد الاهداف الاستراتيجية للاداء المصرفي .
- ب- تتبنى المصارف المبحوثة التعلم التنظيمي لعلاقته الايجابية بتحسين الاداء على مستوى العاملين والاقسام والفروع التابعة لها .
- ت- تهتم المصارف عينة الدراسة بصناعة وتطوير الخدمات الجديدة لعلاقتها الايجابية بتحقيق رضا الزبون وزيادة العوائد المالية .
- ث- تعتمد المصارف المبحوثة البعد التكاملي لعلاقته الايجابية بتكامل وتوحيد نشاطات وفعاليات الاداء المصرفي وايجاد تطبيقات جديدة للمعارف والخبرات الموجودة .
- 7- اظهرت المؤشرات الاحصائية وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية مجتمعتين مع الاداء المصرفي ، مما يدل على ان تبني المصارف المبحوثة للمتغيرين المذكورين يسهم في الارتقاء بمستوى الاداء المصرفي .
- 8- يتضح من المؤشرات الاحصائية وجود تأثير معنوي موجب لمتغير المرونة الاستراتيجية وابعادها في الاداء المصرفي ، مما يدل على ان المصارف التي تتوافر لديها مرونة استراتيجية تتمكن من تحسين ادائها المصرفي بصورة ايجابية ، وتعزز هذه النتيجة ما توصلت اليه دراسات :
- العوادة ، 2007 ; Karri ,2001 ; Hatch & Zweig ,2001; Paik,1991; Malone ,1986 ; Ussahawanitchakit & Sriboonlue ,2011 . اذ تشير الى وجود تأثير ايجابي وذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في اداء المنظمة.
- 9- اظهرت المؤشرات الاحصائية وجود تأثير معنوي موجب لمتغير المقدرات الجوهرية وابعاده في الاداء المصرفي ، مما يشير الى ان المصارف التي تتوافر لديها مقدرات جوهرية تستطيع تحسين ادائها المصرفي بصورة ايجابية ، وتعزز هذه النتيجة ما توصلت اليه دراسات :
- Henderson & Cockburn ,1994 ; Mc Dermott,2003 ; Wang ,et al ,2004 ; Srivastava . 2012 , Agha et al ,2005 ; اذ تشير الى وجود تأثير ايجابي وذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في اداء المنظمة.

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات

في ضوء ما خلصت اليه الدراسة الحالية من استنتاجات يمكن طرح مجموعة من التوصيات والمقترحات ذات الصلة بالدراسات المستقبلية وكالاتي :

اولا – التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1-بالنظر لما تشهده البيئة التنافسية من تغيرات سريعة في مختلف مجالات الحياة ، وما لذلك من تأثير على النشاط المصرفي ، لذا فان الامر يستلزم من المصارف التجارية الخاصة ايجاد توليفة مناسبة من القرارات الاستراتيجية لتحقيق اكبر قيمة ممكنة على المدى البعيد . علما ان هذه المساعي لن يكتب لها النجاح الا اذا تمت وفق اطر استراتيجية تتجسد فيها ابعاد المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ، اذ يمكن من خلال هذه الاطر الاستراتيجية تطوير سيناريوهات تساعد المصارف المعنية على قراءة واقع المشهد التنافسي ، وتحديد الموارد التي يمكن من خلالها بناء المقدرات الجوهرية اللازمة لتحسين الاداء المصرفي . وبهذا الخصوص توصي الدراسة بالآتي :

- أ- الاستحواذ على نسبة كبيرة من اسهم المصارف المحلية التي تعاني من صعوبات مالية ، والعمل على الارتقاء بمستوى ادائها.
- ب- الدخول في الاسواق العربية والاجنبية من خلال فتح فروع مستقلة او الاستحواذ على نسبة من اسهم المصارف المذكورة . وضرورة الحصول على الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وبناء القدرات والخبرات اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية التي تزود الزبون بقيمة عالية من حيث جودة وكلفة الخدمات المذكورة .
- ت- الدخول في مشاريع استثمارية عالية المخاطرة التي ينجم عنها عوائد كبيرة مع ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار بمبدأ تنويع الاستثمارات كاجراء وقائي لتجنب المخاطر التي يحتمل مواجهتها . ومن بين هذه المشاريع في البيئة العراقية المشاريع التنموية التي تتطلب استثمارات ضخمة منها على سبيل المثال ، المشاريع الصناعية والزراعية والكهرباء .

2- زج اكبر عدد ممكن من العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية ، كونها تعد اداة مهمة يمكن عن طريقها ربط العاملين بالاهداف الاستراتيجية للمصرف ، اذ غالبا ما يبدي الافراد العاملين قبولهم ومساهمتهم في الرؤية المشتركة انطلاقا من ميلهم الفطري نحو الارتباط بالاشياء التي تبدوا اكبر منهم . فضلا عن ان مشاركة العاملين في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمصرف تفضي الى تنسيق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين وبما يضمن الوصول الى وجهة نظر جماعية تكون بمثابة قاسم مشترك لمختلف تصورات وتوقعات العاملين في المصرف .

3- زيادة الاهتمام بآليات التعلم التنظيمي لتسهيل عملية الحصول على المعرفة وتوحيدها ونشرها داخل المصرف، و تشجيع العاملين على توليد الرؤى والافكار التي تتسم بالابداع من خلال اقامة الندوات والمؤتمرات والمسابقات للافكار المذكورة ومكافأة المبدعين .

4- قيام المصارف المعنية برفع كفاءة العمليات الداخلية للاجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للزبائن منها على سبيل المثال ، الدقة ، والسرعة و السرية في انجاز الخدمة المصرفية ، لعلاقة هذه الاجراءات برضا الزبائن ، و تأثيرها الكبير على العوائد المتحققة للمصرف .

5- يعد رضا الزبون امرا بالغ الاهمية بالنسبة للمنظمات المعاصرة لاسيما في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال في الوقت الحاضر . وبهذا الخصوص فان الامر يتطلب من المصارف الخاصة الاستفادة من التجارب العالمية في مجال العمل المصرفي من حيث انجاز المعاملات باستخدام تكنولوجيا المعلومات ومايتطلبه ذلك من اعداد كوادر مؤهلة وقادرة على تلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم في هذا المجال .

6- بما ان بعض الاخطاء التي ترتكب من قبل العاملين ، يترتب عليها تحمل المصرف خسائر كبيرة ، وما لذلك من تأثير على سمعة وعوائد المصرف ، لذا فانه من الاهمية بمكان ان تمارس اجهزة التدقيق والرقابة الداخلية دور الرقابة السابقة المستندة الى الالمام الكامل بالمخاطر وانواعها وتحليلها وتقييمها والعمل على تجنبها قبل الوقوع فيها.

7- ان صناعة وتطوير الخدمات الجديدة تعد من النشاطات المصرفية المهمة ، وذلك لزيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي وتنوع طلبات الزبائن ورغباتهم وتطور تكنولوجيا المعلومات ، وبهذا الخصوص فان المصارف التجارية لم تول هذا النوع من الخدمات المصرفية الاهتمام اللازم منها على سبيل المثال ، بطاقات الائتمان ، والصراف الآلي ، والخدمات المصرفية عن طريق الموبايل والانترنت ، ما تستحق من اهتمام ، اذ ما زال استخدام بطاقات الائتمان محدودا مقارنة بدور المصارف في هذا المجال بالدول المجاورة. كذلك الحال بالنسبة للصراف الآلي ، اذ ما زال استخدامه مقتصر على الفروع الرئيسية ، وعدم وجود للخدمات التي تقدم عن طريق الموبايل والانترنت . وفيما يتعلق بذلك توصي الدراسة بالآتي :

أ- اشراك العاملين في المصارف الخاصة بدورات تدريبية مكثفة داخل العراق وخارجه في مجال استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات في العمل المصرفي ، وبما يمكن المتدربين تقديم الخدمات المصرفية الجديدة بالشكل الذي يلبي رغبات الزبائن وحاجاتهم .

ب- التوسع في استخدام الصراف الآلي من خلال نصب الاجهزة المذكورة في المواقع التي تتميز بالكثافة السكانية وتوفر عنصر الامان ، ومن بين اهم هذه المواقع المؤسسات الجامعية . علما ان مثل هذا التوسع سوف يشجع نسبة كبيرة من الجمهور على فتح الحسابات وايداع الاموال لدى المصارف المذكورة ، مما يزيد من السيولة والعوائد التي قد تنجم عن استثمار مثل هذه السيولة .

ت- الشروع في تقديم انواع معينة من الخدمات المصرفية عن طريق الموبايل والانترنت مثل الرسائل المصرفية ، خدمات قبول بطاقة الزبون في المراكز التجارية ، تسوية المدفوعات عن طريق الانترنت وغير ذلك ، مع ضمان سرية عالية في انجاز العمليات المصرفية وتأمين الحماية اللازمة عن طريق ايجاد اطر فنية وتنظيمية تتسم بالشفافية في العمل المصرفي ، هذا فضلا عن اقامة رقابة محكمة على هذا النوع من التعاملات .

ث- قيام المصارف التجارية الخاصة بحملات تسويقية دورية لزيادة الوعي لدى العاملين في المصارف المذكورة وجمهور المواطنين باهمية الخدمات المصرفية المقدمة عبر القنوات الالكترونية واطلاعهم على المزايا والفوائد التي يمكن ان يحصلوا عليها من هذه القنوات .

8- لم تأخذ غالبية المصارف التجارية الخاصة بنظر الاعتبار بعض الامور التي يفترض توافرها في المواقع الموجودة فيها ، ومن اهمها سهولة وصول الزبائن الى الموقع ، ووجود ساحة مناسبة لوقوف السيارات . اذ ان اغلب المصارف المذكورة لم تعر الاهتمام اللازم بهذه الامور . وبهذا الخصوص تقترح الدراسة الآتي :

أ- تشييد ابنية الفروع المصرفية على مواقع يمكن الوصول اليها بسهولة ويتوفر فيها ساحات مناسبة لوقوف السيارات .

ب- ضرورة قيام المصرف التجاري بانشاء فرع على الاقل في مراكز المدن الكبيرة ليتم فيه تقديم الخدمة المصرفية للزبون وهو في سيارته (Drive in Banking) ، كما هو الحال في دول العالم المتقدمة فضلا عن الخدمات المصرفية الاخرى . ان هذا النوع من الخدمات يزيد من اقبال الجمهور على التعامل مع المصرف ويسهم في تحقيق عوائد اعلى .

ت- فتح فروع في الاقضية والنواحي على ان يأخذ بعين الاعتبار الامور التي سبق الاشارة اليها في النقطة (أ) .

9- اتضح من خلال الدراسة الميدانية عدم اهتمام المصارف المذكورة باستقطاب حملة الشهادات العليا للعمل فيها وبهذا الخصوص نقترح الآتي :

أ- تشجيع العاملين في المصارف المذكورة من حملة شهادة الدبلوم والبيكالوريوس في اختصاصات المحاسبة وادارة الاعمال ، والعلوم المالية والمصرفية ، والاقتصاد ، على اكمال دراستهم العليا داخل العراق وخارجه .

ب- استقطاب حملة الشهادات العليا ومن ذوي الاختصاصات المشار اليها في الفقرة (أ) وتدريبهم والاستفادة منهم في اعداد الدراسات والبحوث التي يمكن الاستفادة منها في صياغة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الظروف البيئية المتنوعة .

10- ضرورة قيام المصارف التجارية الخاصة باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة في الادارة وتقييم الاداء وبالشكل الذي يؤدي الى انسجام الاهداف المرسومة مع الاستراتيجية التي يتبناها المصرف في ظل الظروف والتطورات التي تشهدها البيئة التنافسية الحالية . وبهذا الصدد تقترح الدراسة الآتي :

أ- قيام ادارة المصارف المذكورة بوضع معايير مستهدفة لكل مجالات النشاط المصرفي في ضوء المؤشرات التي يتم اختيارها من قبل المعنيين في الادارة المصرفية . اذ يمكن الاستفادة من هذه المعايير في تقييم اداء المصرف ومعرفة وضعه التنافسي مقارنة بالمصارف المنافسة ، فضلا عن امكانية تعديل هذه المعايير وتطويرها لتكون اكثر فاعلية في تقييم الاداء المصرفي .

ب- تذليل الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة المتمثلة على الاغلب بقناعة العاملين باهمية المؤشرات المالية دون غيرها في تقييم النشاط المصرفي من جهة ، وعدم الرغبة في تغيير السلوكيات التي ورثوها واعتادوا على ممارستها مدة طويلة من الزمن من جهة ثانية . مما يتطلب من ادارة المصارف المذكورة زيادة وعي العاملين باهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة من خلال اشراكهم ببنود وبرامج تدريب حول كيفية تطبيق البطاقة المذكورة ورصد المبالغ المالية اللازمة لذلك .

11- تشجيع اندماج المصارف التجارية الخاصة ، وعلى وجه الخصوص الصغيرة منها من اجل اقامة مؤسسات مصرفية كبيرة قادرة على تقديم خدمات متنوعة ومتكاملة بما يدعم قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي .

12- ضرورة اهتمام المصارف التجارية الخاصة ببناء انظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات قادرة على المساهمة بشكل فاعل في دعم القرارات الاستراتيجية . فضلا عن تحديث قاعدة البيانات باستمرار وتسهيل مهمة الوصول الى المعلومات ، وامتلاك تقنيات متطورة مثل بصمة العين ، ونموذج التوقيع الالكتروني لحماية حسابات الزبائن من السرقة .

13- انشاء اتحاد للمصارف التجارية الخاصة يختص برسم السياسات التي يمكن من خلالها تطوير عمل المصارف المذكورة ويعبر عن وجهة نظرها على المستوى المحلي والدولي . ويتألف هذا الاتحاد من مجلس يضم جميع المصارف العراقية الخاصة ويتولى رئاسته احد ممثلي المصارف المذكورة من خلال اجراء انتخابات دورية . وبهذا الخصوص ايضا ، ضرورة ان يتم تشكيل هيئة استشارية تضم نخبة من الاكاديميين والممارسين من ذوي الخبرة ، تختص بتقديم المشورة للاتحاد المذكور واجراء الدراسات والبحوث ذات الصلة بالسياسات المالية والنقدية على مستوى المصارف التجارية الخاصة .

ثانيا- المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية

- 1- اختبار انموذج الدراسة في منظمات انتاجية وتعليمية لغرض التأكد من امكانية الاستفادة منه في قطاعات اخرى.
- 2- دراسة دور نظم المعلومات والمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية .
- 3- دراسة علاقة المقدرات الجوهرية المميزة باستراتيجية الشركة ودورها في تحقيق الاداء المنظمي .
- 4- دراسة علاقة استراتيجية التوجه نحو السوق بالمقدرات الجوهرية ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجي .
- 5- دراسة علاقة المرونة الاستراتيجية بالتغيير البيئي واثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- 6- دراسة دور المرونة الاستراتيجية وموارد المنظمة في تحقيق الابداع المنظمي .
- 7- دراسة علاقة المرونة الاستراتيجية بالتوجه الريادي ودورها في توليد المقدرات الجوهرية المميزة .
- 8- دراسة دور بطاقة العلامات المتوازنة كأداة للقياس والتخطيط الاستراتيجي .

اولا - المصادر العربية

أ-الكتب

• القرآن الكريم

- 1- الحسيني ،فلاح حسن عداي ؛ والدوري ، مؤيد عبد الرحمن " ادارة البنوك ، مدخل كمي واستراتيجي معاصر " ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2000 .
- 2- السالم ، مؤيد سعيد " اساسيات الادارة الاستراتيجية " ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
- 3- السعد ، مسلم علاوي ؛ منهل ، محمد حسين ؛ العبادي ، هاشم فوزي " بطاقة العلامات المتوازنة : مدخل للادارة المستدامة " ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الاولى ، لبنان ، 2012 .
- 4- السيد ، اسماعيل محمد " الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية " المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 2000 .
- 5- الشماع،خليل محمد حسن ؛ حمود، خضير كاظم " نظرية المنظمة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 .
- 6- القريوتي ، محمد قاسم " نظرية المنظمة والتنظيم " الطبعة الاولى ، دار وائل ، عمان ، 2000 .
- 7- الكرخي ، مجيد عبد جعفر " تقويم كفاءة الاداء في الوحدات الاقتصادية " ، الطبعة الاولى ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد ، 2000 .
- 8- الهواري ، سيد " ادارة البنوك " ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس ، 1983 .
- 9- ادريس ، وائل محمد صبحي ؛ الغالبي ، طاهر محسن منصور " اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن " الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، 2009 .
- 10- بني حمدان ، خالد محمد طلال & ادريس ، وائل محمد " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر " ، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .
- 11- رشيد ، صالح عبد الرضا ، جلاب ، احسان دهش " الادارة الاستراتيجية : مدخل تكاملي " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 12- غرايبة ، فوزي ؛ دهمش ، نعيم ؛ الحسن ، ربحي ؛ عبدالله ، خالد امين و ابو جبارة ، هاني " اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2002 .
- 13- فهد ، نصر حمود مزان " اثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف التجارية " ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- 14- مصطفى ، احمد سيد " الادارة الاستراتيجية : دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي " ، القاهرة ، 2005 .

15- هندي ، منير ابراهيم " ادارة البنوك التجارية : مدخل اتخاذ القرارات " ، الطبعة الثالثة ، الاسكندرية المكتب العربي الحديث ، 2000 .

ب-المجلات العلمية

16- العطوي ، مهند حميد ياسر " اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الاعمال / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في محافظة النجف " ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد / كربلاء ، المجلد 1 ، العدد 3 ، 2012 .

17- الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ؛ الشخيلي ، مهند محمد ياسين " دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق " ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 3 ، العدد 6 ، 2011 .

18 - المعاضيدي ، معن وعد الله ؛ الطائي ، ايمن جاسم محمد " اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال / دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى " مجلة تنمية الراقدين ، المجلد 33 ، العدد 105 ، 2011 .

19- النجار ، فايز جمعه ؛ الحوري ، فالح عبد القادر " جودة المعلومات واثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية / دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الاردنية " ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية / سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30 ، العدد 2 ، 2008 .

20- جواد ، صلاح مهدي " دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي " ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 7 ، العدد 28 ، 2011 .

21- جودي ، حيدر حمزة " علاقة القرار الاستراتيجي في الاداء المصرفي : دراسة تحليلية " ، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ، العدد 68 ، 2008 .

22- درغام ، ماهر موسى ؛ ابو فضة ، مروان محمد " اثر تطبيق نموذج الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة ميدانية " ، الجامعة الاسلامية - غزة ، 2009 .

23- راضي ، جواد محسن " المقدرات الجوهرية واثرها في تطوير المنتجات الجديدة : دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الالبسة الرجالية/ النجف " ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 8 ، العدد 33 ، 2012 .

24- سلامة ، حسين " بطاقة الدرجات المتوازنة " ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المجلد 19 ، العدد 2 ، 2011 .

25- شهيد ، احمد محمد " تقويم الاداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للاداء BSC / دراسة تطبيقية في مصرف ايلاف الاسلامي " ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 3 ، العدد 33 ، 2012 .

26- عبد السادة ، ميثاق هاتف ؛ ناظم ، الهام ؛ سعيد ، بلال نوري " تقييم الاداء المصرفي باعتماد تحليل نسب السيولة والربحية / دراسة مقارنة بين مصارف عراقية وارندنية " ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد 6 ، العدد 1 ، 2008 .

المصادر

- 27- عواد ، عبد الكريم سلامة " اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية / دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الاردنية " ، المجلة الاردنية لادارة الاعمال ، المجلد 5 ، العدد 3 ، 2009 .
- 28- مهدي ، ميادة حياوي " دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين المقدرات الجوهرية المميزة/ دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الخاص " ، مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 2 ، 2012 .
- ت- الرسائل والاطاريح**
- 29- ابو قمر ، محمد احمد محمد " تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ، الجامعة الاسلامية – غزة ، 2009 .
- 30- الجعدي ، فيصل صالح محمد " العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء المنظمي : دراسة ميدانية في المصارف اليمينية " ، اطروحة دكتوراه ، ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2002 .
- 31- العواودة ، وليد مجلي " اثر المرونة الاستراتيجية على اداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي " ، اطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2007 .
- 32- الفضل ، مؤيد محمد علي الفضل " نموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق " ، اطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة ، جامعة البصرة ، 2004 .
- 33- المخلافي ، عبد العزيز محمد احمد " تحليل كفاية رأس المال المصرفي على وفق المعايير الدولية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمينية " ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2004 .
- 34- الياسري ، اكرم محسن مهدي " التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيره في الاداء : مدخل موقفي / دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي " ، اطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية، الادارة والاقتصاد، 2005 .
- 35- جبارة، سيد محمد علي، " تصميم نظام لتقويم الاداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية، دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد " ، اطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية، الادارة والاقتصاد، 2002 .
- 36- نايف ، اسعد كاظم " العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد " اطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية، الادارة والاقتصاد، 2007 .

ث- التقارير السنوية

التقارير السنوية للمدة من (2007-2011) للمصارف (بغداد ، الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ، الشمال للتمويل والاستثمار ، دار السلام للاستثمار ، الائتمان العراقي ، المتحد للاستثمار ، الموصل للتنمية والاستثمار ،

الاستثمار العراقي ، بابل ، الخليج التجاري ، التجاري العراقي ، الاقتصاد للاستثمار والتمويل ، آشور الدولي للاستثمار ، المنصور الاستثمار ، الاهلي العراقي ، الاتحاد العراقي ، سومر التجاري

ثانيا – المصادر الاجنبية

A- Books

- 1- Ansoff, H. I " Corporate Strategy" , New York , NY: McGraw Hill,1965.
- 2- Barney , J . B. & Hesterly , W.S. " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases " , 1st edition , Pearson Education , Inc.,Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2006.
- 3- Barney , J . B. & Hesterly , W.S. " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases " , 3rd edition , Pearson Education , Inc.,Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2010.
- 4- Carton , Robert B. & Hofer , Charles W. " Measuring Organizational Performance : Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research " , Massachusetts , Edward Elgar Publishing ,Inc ,2006 .
- 5- Carpenter ,M.A. & Sanders , Wm . G." Strategic Management : A Dynamic Perspective: Concepts " , 2nd edition , Person Education Inc.,Prentice Hall, Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2009.
- 6- Cravens , D .W. " Strategic Marketing " 6th , , McGraw-Hill ,2007.
- 7- Cohen ,J. & Cohen ,P. " Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", New York : Lawrence Erlbaum Associates,1983.
- 8- Coulter , M. " Strategic Management in action " , 5th , Pearson, Prentic Hall , NewYork , 2010.
- 9- Daft , R. L. " Organization Theory & Design " , 10th ed , South-Western ,Cengage Learning ,USA, 2010.
- 10- Dess, G. G. ; Lumpkin , G.T. & Eisner , A. B. " Strategic Management : Creating Competitive Advantages" ,3 edition, Irwin , McGraw-Hill, 2007.
- 11- Garvin , D.A." Learning in action : A guide to Putting the Learning Organization to Work " , Boston ,Harvard Business Press ,2000.
- 12- Grant , R. M. " Contemporary Strategy Aalysis " , 7th edition , John Wiely & Sons Ltd , Spain , 2010.

- 13-Greaver , M. F. " Strategic Outsourcing : a structured approach to outsourcing decisions and initiatives " NewYork : AMA publication , 1999.
- 14- Hair ,Jr .J.F.; Black,W.C.; Babin,B.J.& Anderson ,R.E." Multivariate Data Analysis: A global Perspective " , Londen,Pearson ,2010.
- 15-Harrigan ,K.R." Strategic Flexibility in the Old & New Economies" in , Hitt ,M.A. ; Freeman , R. E. ; Harrison , J.S . Handbook of Strategic Management ,2001 .
- 16- Harrigan ,K.R." Strategic Flexibility: a management guide for changing times" , Lexington , MA: Lexington Books ,1985.
- 17- Hamel ,G. & Prahalad ,C.K. " Competing for the Future " , Harvard Business School Press, Boston ,USA, 1994.
- 18 - Heizer , J. & Render ,B. " Operations Management " , 10th edition ,Pearson, Prentice Hall ,New Jersey, 2011.
- 19 - Hill , C. W. L. & Jones , G. R. " Strategic Management : An Integrated Approach " , 8th , Houghton Mifflin Company , 2008.
- 20 - Hitt , M. A. ; Ireland , R. D. ; Hoskisson , R. E. " Strategic Management : Competitiveness and Globalization" , 4th edition, South – Western College Publishing , ,2001.
- 21 - Hitt , M. A. ; Ireland , R. D. ; Hoskisson , R. E. " Strategic Management : Competitiveness and Globalization" , South – Western ,GENGAGE Learning ,2011.
- 22- Horngren ,C. ; Sundem ,G. ; Stratton ,W. & Teall ,H. " Management Accounting " , Fourth Canadian Ed. , Toronto : Prentice Hall , 2002.
- 23- Johnson , G .; Scholes , K. & Whittington , R. " Exploring Corporate Strategy " , 8th edition, Pearson ,FT Prentice Hall , NewYork, 2008 .
- 24 - Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., " Contemporary Management", 5 ed, McGraw-Hill , Inc, New York, ,2008.
- 25 - Jones ,Gareth R. " Organizational Theory , Design , and Change " 6th ed , Pearson Prentice Hall , Inc , Upper Saddle River , New Jersey ,2010.
- 26 - Kaplan ,R.S & Norton ,D.P " Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard " Harvard Business School Press , Boston , Massachusetts ,1996b .
- 27-Kaplan , R.S & Atkinson , A.A. ," Advanced Management Accounting " , 3rd ed , New Jersey ,Prentice-Hall Upper,2000.

- 28- Kline ,R. " Principles & Practice of Structural Equation Modeling " , 3rd ed ,New York ,Guilford Press ,2011.
- 29 -Koontz, H., & O ' Donnell,C." Principles Of Management " , New York , Mc Graw – Hill,1955.
- 30 - Lebas, M. & Euske, K. " A Conceptual and Operational Delineation of Performance " ,In Business Performance ,Edited by Neely Andy , London: Cambridge University Press ,2007.
- 31 - Lynch ,R. " Corporate Strategy " , 4th Edition , Prentice Hall ,Financial Times ,2006.
- 32 - Macmillan, H. & Tampoe , M. " Strategic Management " , 1st edition , Oxford University Press , Uk , 2000.
- 33- Mair , R. ; Thomas, H. & Rene , P. " Enterprise Knowledge Infrastructures" , 2nd edition, Springer –Verlag , Berlin , Heidelberg , Germany,2009 .
- 34 -Morden , T." Principles of Strategic Management " 3rd edition, ASHGATE Publishing Limited , England , 2007.
- 35 - Neely , A. " Business Performance Measurement : Unifying Theories and Integrating Practice " , 2ed ed , Cambridge University Press ,2007.
- 36 - Niven , Paul R. " Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results " , 2nd ed , John Wiley & Sons , Inc , NewYork ,2002.
- 37 - Niven , Paul R. " Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results " , 2nd ed , John Wiley & Sons , Inc , NewJersey ,2006.
- 38 - Pearce , J .A. & Robinson , R. B. " Strategic Management : Formulation ,Implementation , and Control " 8th edition , McGraw-Hill Irwin, NewYork, 2003.
- 39 - Pitelis , Christos N. " The Theory of the Growth of the Firm " , 4th ed , Oxford University Press Inc. ,2009.
- 40- Porter ,M.E. " Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors "Simon & Schuster Inc. , Free Press, NewYork , 1980.
- 41-Rahim ,M. " Managing Conflict In Organizations " , 4th ed, New Jersey,2010.
- 42- Robbins , S. P. " Organization Theory : Structure Designs & Applications " 3ed edition , Prentice-Hall , New Jersey , 1990.
- 43- Rose , Peters , “ Commercial Bank Management “ , Irwin , Mc-Graw Hill , 1999 .

- 44- Rumelt, R. P. "Towards a Strategic Theory of the Firm" in Robert Lamb (ed.) Competitive Strategic Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- 45- Schumacker ,R. E. & Lomax ,R.G. " A beginner's Guide to Structural Equation Modeling " , 2nd ed , Lawrence Erlbaum Associates ,Inc.,Mahwah, NJ ,2004.
- 46 -Scott, B.W" Long Range Planning in American Industry" , American Management Association, New York,1965.
- 47- Sekaran ,U. & Bougie ,R. " Research Methods for Business : A skill building approach", 5th ed ,Uk , John Wiley & Sons ,2010.
- 48 - Simons, R " Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy" , Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000.
- 49 - Shephard ,W. G. & Shephard ,J. M. " The Economic of Industrial Organization " , 5th edition , Waveland Press Inc , USA, 2004.
- 50- Slack , N. & Lewis , M. " Operations Strategy " , 2 ed , Prentice Hall ,2008 .
- 51 - Thompson ,J. & Martin ,F. " Strategic Management : Awareness & Change " ,5th edition ,South-Western , CENGAGE Learning , 2005 .
- 52 - Thompson ,A. A. ; Strickland III ,A. J. & Gamble ,J. E. " Crafting & Executing Strategy : the Quest for Competitive Advantage " ,16th ed , McGraw-Hill , USA,2008.
- 53-Ulrich ,D. & Lake , D. " Organizational Capability " , Willy , New York , 1990.
- 54- Verweire , K. ; Baeten , X. ; Somers , L. & Berghe , Lutgart V. " Performance From a Finance Perspective : Shareholder Value and Beyond " , In Integrated Performance Management : New Hype or New Paradigm ? " Verweire Kurt , and Berghe Lutgart Van Den , London : SAGE Publications ,2004.
- 55 - Volberda , H . W." Strategic Flexibility Creating Dynamic Competitive Advantage " in the Oxford Handbook of Strategy , by Faulkner, D. & Campbell , A. , Oxford University press Inc, Newyork,USA ,2006 .
- 56 -Weick , K.E. " Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements" , In Change in Organizations , Jossey –Bass press , San Francisco , CA ,1982.

- 57 - Wheelen ,T. L. ; Hunger , J.D " Strategic Management and Business Policy : Achieving Sustainability International Edition " ,12th ed , Pearson Education Inc , Upper Saddle River ,USA ,2010.
- 58 - Wheelen ,T. L. ; Hunger , J.D. ; Wheelen , K. E. & Hoffman , A. N. " Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability " , 13th edition, Pearson Prentice Hall ,2012.
- 59 -White , C. " Strategic Management " , 1st edition , Palgrave Macmillan, NewYork , 2004.
- 60 - Wright , Peter L. ; Kroll , Mark J. & Parnell, John A ."Strategic Management Concepts and cases", Prentice Hall,1998.

B- Journals & Periodicals

- 61- Aaker,D. A. & Mascarenhas,B." The need for strategic flexibility "The Journal of Business strategy, Vol. 5, No. 2 ,1984.
- 62-Abbott, A. , & Banerji, K. ," Strategic flexibility & firm performance: The case of US Based Transnational corporations" Global Journal of Flexible Systems Management,vol. 4, No. 1/2, 2003.
- 63- Aggarwal ,S. " Flexibility management: The ultimate strategy" , Industrial management , Vol. 39, No. 1, 1997.
- 64- Agha , S. ; Alrubaiee , L . & Jamhour , M. " Effect of Core Competencies on Competitive Advantage & Organizational Performance " , International Journal of Business & Management, Vol. 7 , No. 1 , 2012.
- 65- Agbada , A. O. & Odejimi , D. O. " Core Competences and Optimising bank Capital Management in Nigeria " , International Journal of Financial Research , Vol . 4 , No.1 , 2013.
- 66- AL-Hawary ,Sulieman I. S. "The effect of Banks Governance on Banking Performance of The Jordanian Commercial Banks : Tobin's Q model , An applied study " , International Research Journal of Finance and Economics , No. 71 , 2011.
- 67- AL-Najjar ,S.M. & Kalaf ,K.H. " Designing a Balanced Scorecard to Measure a bank's Performance : A Case Study " , International Journal of Business Administration " , Vol. 3 , No . 4, 2012.
- 68- Amit , R. & Schoemaker , P.J.H. " Strategic Assets and Organizational rent " , Strategic Management Journal , Vol .14 No.1, 1993.

- 69- Amaratunga, D. & Baldry, D. " Moving from performance measurement to performance management" , Facilities, Vol. 20, No. (5/6),2002.
- 70- Ansoff, H. I. " Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", California Management Review, Vol.18 ,1975.
- 71- Asikhia ,O. " Market-Focused Strategic Flexibility among Nigerian Banks " , African Journal of Marketing Management , Vol .2 , No. 2 , 2010.
- 72- Atkinson , A.A. ; Waterhouse ,J. H. & Wells , R. B. " A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement " , Sloan Management Review , Vol . 38 , No .3 ,1997.
- 73- Barad, M.,& Sapir,D.E , "Flexibility in Logistic systems-modeling & performance evaluation", International Journal of Production Economics , Vol.85, No.2,2003.
- 74- Barney , J .B." Strategic Factor Markets : Expectations ,Luck and Business Strategy " , Management Science , Vol .32 , No. 10, 1986 a.
- 75- Barney , J .B." Organizational Culture : Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage ? " , Academy of Management Review , Vol .11 , No. 3, 1986 b.
- 76- Barney , J .B. " Types of Competition & The Theory of Strategy : Toward An Integrative Framework " , Academy of Management Review , Vol .11 , No. 4,1986 c.
- 77- Barney , J .B. " Firm Resources & Sustained Competitive Advantage " , Journal of Management , Vol . 17 , No. 1, 1991.
- 78-Bani-Hani , J.S. & AL Hawary ,F.A. " The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage : Strategic Challenge " Journal of Business and Management , Vol. 4 , No . 2, 2011.
- 79- Bhandari,G., Bliemel, Mi ,Harold ,A. ,& Hassanein ,K , " Flexibility in e-Business strategies : A requirement for success" , Global Journal of Flexible Systems Management ,Vol.5, No. 2,2004.
- 80- Bititci, U. S. ; Carrie, A. S., & McDevitt, L." Integrated performance measurement systems: an audit and development guide" , The TQM Magazine, Vol. 9, No. 1 ,1997.
- 81- Bladen ,M. " US banking : The Walls Come Down " , The Banker Magazine , June ,1995.

- 82- Bourgeois , L. J. & Brodwin , D. R. " Strategic Implementation : Five Approaches to an Elusive Phenomenon " , Strategic Management Journal , Vol.5 , No. 3 , 1984.
- 83- Bruns , W.J. "Profit as a Performance Measure :Powerful Concept ,Insufficient Measure " ,Paper presented at First International Conference on Performance Measurement , (Performance Measurement –Theory and Practice) ,Cambridge ,July ,1998.
- 84-Brown , J. S. & Duguid , P. " Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working , Learning and Innovation " Organization Science ,Vol. 2 , No.1 , 1991.
- 85- Buckley, P. J. & Casson , M .C," Models of the multinational Enterprise" , Journal of International Bussiness studies ,Vol.29, No.1,1998.
- 86- Caves , R .E . " Industrial Organization ,Corporate Strategy and Structure " ,Journal of Economic Literature , Vol. 18 , No. 1, 1980.
- 87- Cameron ,K. " Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness " , Organizational Dynamics , Autumn ,Vol.9 , No. 2 ,1980 .
- 88- Chakravarthy, B.S. " Adaptation : a promising metaphor for strategic management " Academy of management review , Vol. 7 ,No.1,1982.
- 89- Combe, L.A. ,& Greenley, G.E. " Capabilities for strategic flexibility: Acognitive content framework" , European journal of marketing ,Vol.38, No. 11/12 ,2004.
- 90- Collis , D. J. "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities ? " Strategic Management Journal , Vol .15 , Issue Supplement S1, 1994.
- 91- Coyne K. P.; Stephen J. D. Hall & Patricia Gorman Cliaford " IS Your Core Competence A Mirage ? " THE McKinsey Quarterly , No. 1, 1997.
- 92-Consoli , D. " The Dynamics of Technological Change in UK retail Banking Service : An Evolutionary Perspective " , Research Policy , Vol.34 , No. 4 , 2005.
- 93- Das ,T.K. & Elango , B. " Managing Strategic Flexibility: Key to Effective performance" , Journal of general management ,Vol.20, No. 3,spring,1995.
- 94-Davies ,M. " Adaptive AHP : A Review of Marketing Applications With Extensions " , European Journal of Marketing , Vol. 35 , No. 7/8, 2001.

- 95-Dabbas , M. " The Impact of Applying Balanced Scorecards on The Jordanian Banks Performance " , International Research Journal of Finance and Economics , No. 95 ,2012.
- 96-De Toni, A. & Tonchia, S. " Definitions & Linkages between Operational & Strategic Flexibilities", The International Journal of Management Science, Omega, Vol. 33, No. 6, 2005.
- 97- Dixon ,N.M." Organizational Learning A review of the Literature with Implications for HRD professionals " , Human Resource Development Quarterly, Vol . 3, No. 1 ,1992.
- 98- Duncan,R.B " Characteristics of Organizational Environments & Perceived environmental Uncertainty " , Administrative Science Quarterly , Vol.17, No. 3, 1972.
- 99-Eccles , Robert G. ," The Performance Measurement Manifesto " , Harvard Business Review , Vol. 69 , No. 1 , 1991 .
- 100 - Edmondson,A.C.; Bohmer, R.M. & Pisano ,G.P." Disrupted routines: Team learning and New Technology Implementation in Hospitals" Administrative Science Quarterly, Vol.46 , No .4 ,2001.
- 101-Edgar , W. B. & Lockwood , C. A. " Understanding , Finding , and Conceptualizing Core Competence Depth : A Framework Guide and generalization for Corporate Managers and Research Professionals " , Academy of Strategic Management Journal , Vol. 11 ,No. 2 , 2012.
- 102-Eppink, D.J.," Planning for strategic flexibility" , Long Range Planning, Vol. 11, No . 4 ,1978.
- 103- Evans, J. S " Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual frame work" , Journal of Management studies ,vol.28, No . 1,1991.
- 104- Feldman ,M.S. & Pentland ,B.T." Reconceptualizing Organizational Routines as a source of Flexibility and Change " , Administrative Science Quarterly, Vol. 48 , No. 1 , 2003.
- 105-Fellenz,M.R. "Flexibility in Management Theory : Towards Clarification of an Elusive Concept", Journal of Strategic Management Education, Vol. 4,Senate Hall Academic Publishing , 2008.

- 106-Fernandez-Perez , V. ; Fuentes- Fuentes , M. M. & Bojica , A. " Strategic Flexibility and Change : The Impact of Social Networks " , Journal of Management & Organization , Vol .18 , No . 1 , 2012.
- 107- Garud, R. & Kotha, S." Using The Brain As a metaphor to Model Flexible Production System", Academy of Management Review, Vol.19,No.4 ,1994.
- 108- Galbraith,C.S."Transferring Core Manufacturing Technologicis in high-Technology Firms", Californian Management Review,Vol. 32, No. 4,1990.
- 109-Gallon ,M. R. & Harold ,M. S. " Putting Core Competency thinking into practice " , Research Technology Management, Vol. 38 , No. 3, 1995.
- 110 - George , S. " Focus Through Shared Vision " , National Productivity Review ,Vol.16 , No.3 , 1997.
- 111- Goldhar, J.D. ; Jelinek, M. & Schlie ,T.W "Flexibility & Competitive Advantage: Manufacturing become a Service Industry", International Journal of Technology Management (special issue on manufacturing strategy),Vol.6,No.3/4,1991.
- 112-Golden,W. & Powell, P. "Towards a Definition Of Flexibility: in search of the Holy Grail? " International Journal of Management Science, Omega,Vol. 28, No. 4, 2000.
- 113-Godbout , A. J. " Managing Core Competencies : The impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading –Edge Organizations" , Knowledge and Process Management , Vol. 7 , No.2 , 2000.
- 114-Goldstein ,S. M. ; Johnston ,R. ; Duffy , J. & Rao , J. " The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research ? " , Journal of Operations Management ,Vol .20 , No. 2 , 2002.
- 115-Grant , R.M " The Resource –Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation " , California Management Review , Vol .33 , No.3, 1991.
- 116- Grundy ,T. " Rethinking and Reinventing Michael Porter's five forces model", strategic change ,Vol .15 , No. 5 , 2006.
- 117-Gumbus , A. ; Lussier , R. N." Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures " , Journal of Small Business Management ,Vol. 44 , No. 3 ,2006 .

- 118- Hatch , J. & Zweig , J." Strategic Flexibility:The Key to Growth" , Ivey Business Journal, Vol. 65 , No. 4 ,2001 .
- 119 -Hatun, A. & Pettigrew, A.M." Determinants of Organizational Flexibility: A study in an emerging economy " British Journal of Management,Vol.17, No . 2, 2006.
- 120- Halachmi, A. " Performance measurement is only one way of managing performance " , International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No . 7, 2005.
- 121- Hamel ,G. & Valikangas,L." The Quest For Resilience" , Harvard Business Review,Vol.81, No . No . 9, 2003.
- 122-Hulsann, M.; Grapp , J. & Li , Y." Strategic adaptivity in global supply chains: Competitive advantage by autonomous cooperation", International Journal Of Production Economic,Vol.114, No.1, 2008.
- 123 - Hurry ,D. ; Miller , A.T. & Bowman , E.H." Calls on high-technology: Japanese exploration of venture capital investments in the united states " , Strategic Management Journal ,Vol. 13 ,No. 2, 1992.
- 124- Inamdar ,N. ; Kaplan , R. S. & Reynolds , K. " Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations" , Journal of Healthcare Management , Vol. 47 , No. 3 , 2002.
- 125- Javidan ,M. " Core Competence :What Does it Mean in Practice " , Long Range Planing , Vol .31 , No. 1 , 1998.
- 126- Jennings ,D. F." Organizational Flexibility,The Link Between Management Characteristics & Corporate entrepreneurship" Baylor, Business Review, Winter,1987.
- 127 - Kaplan ,R.S & Norton ,D.P " The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance " , Harvard Business Review, Vol . 70 ,No .1 , 1992.
- 128- Kaplan ,R.S & Norton ,D.P " Linking the Balanced Scorecard to Strategy " , California Management Review ,Vol . 39 ,No.1 ,1996a .
- 129 - Kaplan ,R.S & Norton ,D.P " Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard " Harvard Business School Press , Boston , Massachusetts ,1996b .
- 130 - Kaplan ,R.S & Norton ,D.P " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System " , Harvard Business Review, Vol .74 ,No .1 , 1996.

131- Kaplan ,R.S. & Norton ,D.P. " Transforming the Balance Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part 1 " , Accounting Horizons , Vol.15 ,No. 1 , 2001.

132- Kaskey ,Victoria L. " The Balanced Scorecard : A Comparative Study of Accounting Education and Experience on Common Measure Bias" , Advances in Management , Vol . 6 , No. 7 , 2013.

133- Kogut , B. & Kulatilaka, N." Operating Flexibility ,Global manufacturing & Option value of a multinational network" , Management Science,Vol.40, No. 1 , 1994.

134-Kogut , B. & Kulatilaka , N. " Capabilities as Real Options", Organization Science , Vol. 12 , No. 6, 2001.

135- Krijnen, H.G." The flexible firm" , Long Range Planing ,Vol.12, No . 2, April, 1979.

136- Kudinska ,M. " Problem of Ownership Capital Adequacy in Bank Financial Management & its Solutions " , Organizacijø Vadyba : Sisteminiai Tyrimai , Vol .35,2005.

137 -Lau R.S.M. " Strategic Flexibility , A New Reality for World –Class Manufacturing",S.A.M Advanced Management Journal, Vol. 61, No.2,1996.

138- Lebas , M. J. " Performance Measurement & Performance Management " , International Journal of Production Economics , Vol. 41 , No . 1 , 1995.

139- Leonard – Barton , D. " Core Capabilities and Core rigidities : a Paradox in Managing New Product Development " Strategic Management Journal , Vol .13 ,Special Issue,1992 .

140 - Lim , Benson T. H. ; Ling , Florence Y.Y. ; M.ASCE ,C. William Ibbs ; Raphael, Benny ; Ofori ,George " Empirical Analysis of The Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business" , Journal of Construction Engineering & Management , Vol.137, No . 3 ,2011.

141- Li, E. Y. ; Chen , Li-W. ; Shen, C-Li & Liu , C-C." Measuring the Core Competencies of Service Business: A resource – based view" , IEEE Xplore ,2011.

142 - Li , Y. ; Su , Z. ; Liu , Y. & Li , M. " Fast Adaptation Strategic Flexibility and Entrepreneurial Roles " , Chinese Management Studies , Vol. 5 , No . 3, 2011.

- 143- Ljunquist ,U. " How Do Core Competencies Discriminate ? Identification of Influencing Similarities and Differences " , Knowledge and Process Management , Vol. 14 , No . 4 , 2007 .
- 144 - Mahoney , J. T. & Pandian , J. R. " The Resource –Based View Within The Conversation of Strategic management " , Strategic Management Journal , Vol. 13 , No .5 , 1992.
- 145-Menor ,L. J. ; Tatikonda ,M. V. & Sampson , S. E. " New Service Development : Areas for Exploitation & Exploration " , J. Oper. Management ,Vol . 20 , No. 2 , 2002.
- 146- Menor ,L. J . & Roth ,A .V. " New Service Development Competence and Performance : An Empirical Investigation in Retail Banking " , Production and Operations Management , Vol .17 , No. 3 , 2008.
- 147- Mintzberg , H. & Waters , J. A. " Of Strategies , Deliberate and Emergent" , Strategic Management Journal ,Vol. 6 , No . 3 , 1985.
- 148- Miller , D. & Shamsie, J. "The Resource- Based View of the firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From ,1936 to 1965" , Academy of Management Journal , Vol.39 , No.3 ,1996.
- 149- Miller , K. D. & Bromiley , P. , "Strategic Risk And Corporate Performance: An analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal , Vol . 33 , No . 4 , 1990.
- 150- Mitchell , F. ; Nielsen , L. B. ; Norreklit ,H. & Norreklit ,L. " Scoring Strategic Performance : A Pragmatic Constructivist approach to Strategic Performance Measurement " , Journal of Management & Governance , Vol .17 , No. 1, 2013.
- 151- Neely, A. ; Gregory, M. & Platts, K. " Performance measurement system design: A literature review and research agenda", International Journal of Operations & Production Management, , Vol .15 , No . 4 ,1995.
- 152- Ozdemir ,S. ; Trott ,P. & Hoecht , A. " New Service Development :Insights from an Explorative Study into the Turkish Retail Banking Sector " , Innovation : Management , Policy & Practice ,Vol. 9 ,No.3/4, 2007.
- 153- Pandey , I. " Balanced Scorecard Myth & Rrality " , Vikalpa : the Journal for Decision Makers , Vol 30 , No. 1,2005 .

154- Papastathopoulou ,P. ; Avlonitis ,G. & Indounas ,K. " The Initial Stages of New Service Development : A Case Study From the Greek Banking Sector", Journal of financial services marketing , Vol. 6 , No. 2 , 2001.

155-Pauwels , P. & Matthyssens ,P. " Strategic Flexibility in Export Expansion : Growing Through Withdrawal " , International Marketing Review , Vol.21 ,No. 4 , 2004.

156- Peteraf , M. A. " The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-based view " , Strategic Management Journal,Vol. 14 , No. 3, 1993.

157- Peng , Y. " On the Building of Core Competence and Orientation of enterprise strategy management " , E- Business & E- Government(ICEE), IEEE Xplore , 2011.

158 - Pearce , J. A. ; Freeman ,E. B. & Robinson ,R. B. " The Tenuous Link Between Formal Strategic Planing and Financial Performance " , Academy of Management Review ,Vol .12 , No. 4 , 1987.

159- Porter , M. E. " How Competitive Force Shape Strategy" , Harvard Business Review , Vol .57 , No . 2 , 1979.

160- Porter , M. E." The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management " Academy of Management Review , Vol. 6 , No . 4 ,1981.

161- Prahalad , C.K. & Hamel , G. " The Core Competence of The Corporation" Harvard Business Review , Vol. 68, No. 3 ,1990.

162- Priem , R. & Butler , J. " Is The Resource Based View a Useful Perspective For Strategic Management Research ? " , Academy of Management Review , Vol. 26 , No.1 , 2001.

163- Pugh, D. S. ; Hickson , D. F ; Hinings , C. R. ; Macdonald , K .M. ; Turner , C. & Lupton , T. " A conceptual Scheme for Organizational Analysis " , Administrative Science Quarterly , Vol. 8 , No. 3, 1963.

164- Reed ,R. & Defillippi , R. " Causal Ambiguity , Barriers to Imitation , and Sustainable Competitive Advantage " , Academy of Management Review , Vol . 15 , No. 1, 1990.

165 -Roberts, N. & Stockport, G." Defining Strategic Flexibility" ,Global System Management, Vol. 10, No.1,2009.

166-Roberts ,C. & Shea , L. " Core Capabilities in the Hotel Industry" , Hospitality Research Journal , Vol.19 , No. 4,1996.

- 167- Rowe, W.G & Wright, P.M. "Related & Unrelated diversification & the effect on human-resource management control" , Strategic Management Journal, Vol. 18, No.4 ,1997.
- 168- Robins , James & Wiersema ,Margarethe F . " A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships And Corporate Financial Performance", Strategic Management Journal, Vol . 16 , No ,4 ,1995.
- 169 - Sanchez, R." Strategic Flexibility in Product Competition", Strategic Management Journal , Vol.16 ,No. s1,1995.
- 170 -Sanchez ,R. " Preparing for an uncertain future : managing organizations for strategic flexibility " , International studies of management and organization ,vol. 27 , No .2 , 1995.
- 171 - Sanchez ,R. & Mahoney, J.T." Modularity ,Flexibility & Knowledge Management in Product & Organization Design" Strategic Management Journal ,Vol. 17 , winter special issue, 1996.
- 172 - Sanchez ,R. " Understanding Competence –based Management ,Identifying and Managing Five Modes of Competence " , Journal of Business Research , Vol. 57 , No.5, 2004.
- 173 - Sethi, A. K. & Sethi, S. P." Flexibility in manufacturing: a survey " International Journal of Flexible Manufacturing System, Vol.2, No. 4 , 1990.
- 174 - Slack, N." The Flexibility of Manufacturing Systems" , International Journal Of Operations & Production Management ,Vol.7, No. 4 , 1987.
- 175 - Sharma, M.K ; Sushil & Jain, P.K" Revisiting Flexibility in Organization : Exploring its Impact on Performance" ,Global Journal of Flexible System Management, Vol.11, No. 3,2010.
- 176 - Shimizu, K. & Hitt, M.A. " Strategic Flexibility : Organizational Preparedness to Reverse ineffective Strategic Decisions" , Academy of Management Executive,Vol. 18, No.4, 2004.
- 177- Shieh , Chich-Jen " Management Innovation ,Corporation Core Competence and Corporate Culture : The Impact of Relatedness " Applied Economics Letters , Vol .18 , No . 12 , 2011.

178- Shiau ,Jiun-Yan ;Yang ,Ching-Chow ;Chen , Shun –Hsing " The Application of Balanced Scorecard in the Performance Evolution of Higher Education " , The TQM Magazine , Vol . 18 , No . 2 ,2006 .

179- Slizyte, A. & Bakanauskiene, I." Designing performance measurement system in organization" , Management of Organizations: Systematic Research, No . 43, 2007.

180 -Sisman , F. A. ;Gemlik ,N. & Yozgat , U." The Assessment of Viewpoint to core competence Understanding of Successful Companies in Developing Countries : The case Study of Turkey " , International Journal of Business and Social Science , Vol.3 , No.6 , Special Issue –March , 2012.

181 - Smircich , L. & Stubbart , C. " Strategic Management in an Enacted World" Academy of Management Review , Vol. 10 , No. 4 , 1985 .

182- Srivastava ,S. " Managing Core Competence of the Organization " , Vikalpa , Vol .39 ,No. 4 , 2005.

183 - Stalk , G. ; Evans , P. & Shulman , L.E." Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy " , Harvard Business Review, Vol.70, No. 2, 1992.

184 -Stankeviciene , J. & Mencaite , E. " The Evaluation of Bank Performance Using A Multicriteria Decision Making Model : A case study on Lithuanian Commercial Banks " , Technological and Economic Development of Economy , Vol . 18 , No. 1 , 2012.

185 - Suarez, F.F.; Cusumano, M.A. & Fine, C.H. " An empirical study of flexibility in manufacturing " Sloan Management Review ,Vol.37 ,No.1, 1995.

186-Swamidass ,P.M " Manufacturing Flexibility " , Management Association, Monograph (2) , Waco ,TX,1988.

187 - Teece , D.J. " Economic Analysis & Strategic Management " , California Management Review , Vol. 26, No. 3 , 1984.

188 - Teece , D.J. ; Pisano , G. & Shuen , N. " Dynamic Capabilities & Strategic Management " , Strategic Management Journal , Vol. 18 , No. 7 , 1997.

189 - Treacy ,M. & Wiersema , F. " Customer Intimacy & Other Value Disciplines " , Harvard Business Review , Vol. 71 , No . 1 , 1993.

190- Tzeng ,Gwo- Hshiung ; Hsu ,Tsung-Shin ; Chen , Fu- Hsiang " A balanced Scorecard Approach to Establish a Performance Evaluation and Relationship Model

- for Hot Spring Hotels Based on a Hybrid MCDM model Combining DEMATEL & ANP " International Journal of Hospitality Management ,Vol.30 ,No.4 ,2011 .
- 191- Ussahawanitchakit , P. & Sriboonlue , P . " Transformational Leadership, Strategic Flexibility , Learning Capability , Continuous Improvement , & Firm Performance : Evidence From Thailand " , International Journal of Business Strategy , Vol. 11, No. 1 , 2011.
- 192 -Upton , D.M. "The Management of Manufacturing Flexibility " , California management review,Vol.36, No 2, 1994.
- 193- Vankatraman , N. ; Ramanujam V. , " Measurment Of Business Performance In Strategy Resarch : A Comparison Approaches " , Academy Of Management Review , Vol. 11 ,No. 4 , 1986 .
- 194 - Volberda , H . W. " Toward The Flexible Form : How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments" , Organization Science , Vol.7 , No.4,1996.
- 195- Volberda , H . W. & Rutges, A. " FARSYS : Acknowledge – based system for managing strategic change " Decision Support Systems ,Vol. 26 , No. 2, 1999.
- 196- Wang, Y.; Lo,Hing-Po & Yang , Y. " The Constituents of Core Competencies & Firm Performance : Evidence from High – Technology Firms in China " , Journal of Engineering & Technology Management , Vol. 21 , No .4 , 2004.
- 197 -Wernerfelt , B. " A Resource – Based View of The Firm " , Strategic Management Journal , Vol. 5 , No. 2, 1984.
- 198- Yonggui , W. & Lo , Hing-Po" Customer –Focused Performance and The Dynamic Model for Competence Building and Leveraging : A resource- based view " , Journal of Management Development, Vol.22 , No. 6 ,2003.
- 199- Yugiong , Li ; Dongmei , Z. & Fuquan , Z." The Empirical Study on the Relations Among Network Structure , Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance" , International Business & Management ,Vol. 6 . No.1 ,2013.
- 200- Zelenovich , D.M." Flexibility : A condition for effective production system " , International Journal of Production Research , Vol.20, No. 3 , 1982.
- 201 - Zhang , M. J. " IS Support for strategic Flexibility , Environment Dynamism and Firm Performance " Journal of Managerial Issues , Vol .18 , No.1 . 2006.

202 -Zucker ,L . G. " The Role of Institutionalization in Cultural Persistence " , American Sociological Review , Vol .42 , No. 5, 1977.

C- Dissertations & Thesis

203- Ahler , M. " A Balanced Scorecard for the Clinical Laboratory" Master, Thesis ,California State University Dominguez Hills ,2007.

204- Blackmon ,V. Y. " Strategic Planning & Organizational Performance : An Investigation Using The Balanced Scorecard in Non-Profit Organizations " , PhD , Dissertation ,Capella University ,2008.

205- Christesen, David A. " The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance " , PhD , Dissertation, University of Minnesota ,2008.

206- Chuang , Mang D. " The Balanced Scorecard : Creating a Management System for Private Technical Universities in Taiwan" , PhD , Dissertation ,Spalding University ,2007.

207- Davis , Stanley B. " An Investigation of the Development , Implementation and Effectiveness of the Balanced Scorecard: a Field Study " , PhD , Dissertation, University of Alabama ,2000.

208- Fernandez ,A. " The Relationship Between Non- Financial & Financial Performance Measure : An Empirical Study in Retail Banking " ,PhD , Dissertation, Boston University ,2002.

209-Gurbanov , G. " Relationship Between Performance Measurement & Modernization of The Public Sector " , PhD , Dissertation, University of Phoenix, 2011.

210- Hase ,C . A. " First Line Leadership Development :Its Impact On Organizational Performance Aboard U.S. Navy Ships " , PhD, Dissertation, Capella University,2007.

211 -Hirschel ,Henry Lee " Balanced Scorecard Yields Better Results In Continuous Process Improvement Cultures " , PhD, Dissertation, Golden Gate University,2012.

212 - Heimdahl , L. " Implementing a Balanced Scorecard & Strategy Map to Enhance Employee Engagement and Improve Performance " Master, Thesis , The College of St . Scholastica , Duluth ,MN . ,2010 .

213- Huang ,Yu-Chuan " Private Kindergarten Scorecard " , PhD, Dissertation, Pennsylvania state university ,2007 .

- 214 -Karri ,Rantan V." Strategic Flexibility & Firm Performance", PhD ,
Dissertation, Washington State University, College of Business & Economics , 2001.
- 215 - Kaskey ,Victoria L. " The Balanced Scorecard : A Comparative Study of
Accounting Education and Experience on Common Measure Bias and Trust in
Balanced Scorecard" , PhD, Dissertation, Capella University ,2008 .
- 216- Kenneth , K. " The Use of Balanced Scorecard Measures in Executive
Incentives & Organizational Performance" , PhD , Dissertation , Carleton
University,Canada, 2010.
- 217 - Kieu ,H. Q. " Leadership Styles & Organizational Performance : A Predictive
Analysis" ,PhD , Dissertation, University of Phoenix , 2010 .
- 218 - Kipley ,D. " A Multi-Source Approach in Determining the Perceived Rated
Importance of Stakeholder Influence on Programs and Procedures at a Faith – Based
University " , PhD , Dissertation, Alliant International University ,2008 .
- 219- Lee , Ho-Uk "The Impact of Ceo & Tmt Characteristics on Strategic Flexibility
& Firm Performance " , PhD , Dissertation, Texas A&M University , 2002.
- 220 -Madhavan,R." Strategic Flexibility and Performance in the Global Steel
Industry: The role of Interfirm Linkages (Network Architecture) , PhD ,Dissertation ,
University of Pittsburgh ,1996.
- 221 - Mafiana ,E.A. " Examining The Relationship Between Internal Control
Effectiveness and Financial Performance in The Nigerian Banking Industry" , PhD ,
Dissertation , Walden University ,2013.
- 222 - Mandelbaum, M." Flexibility and Decision Making" PhD ,Dissertation ,
Department of Industrial Engineering , University of Toronto , 1978.
- 223- Mankelwicz , J. M. " Strategic Flexibility & Performance Over Time " , PhD ,
Dissertation, Temple University, 1992.
- 224 - Martz ,W.A. " Evaluating Organizational Effectiveness " , PhD , Dissertation,
University of Western Michigan , 2008 .
- 225 - Mc Dermott , M .A. " An Empirical Investigation of Core Competence and
Firm Performance " , PhD, Dissertation ,School of Business ,State University of
New York , 2003.

- 226 - McWhorter, L. B. " The Balanced Scorecard : An Empirical Analysis of Its Effect on Managers Job Satisfaction & Performance Evaluations " , PhD , Dissertation, University of Kentucky ,2001.
- 227 - Newton Jr , S. M. " Balanced Scorecard & The Process Management Approach " Master theses , California State University Dominguez Hills ,2012.
- 228 - Ngwenya-Scoburgh , L. " Organizational Learning : An Exploration of The Influence of Capabilities and Factors " , PhD, Dissertation, Capella University ,2009.
- 229 - Ratanapornsiri ,V." The moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance " , PhD , Dissertation, Nova Southeastern University , 2003.
- 230-Sanford ,R. A. " The Impact of Activity –Based Costing on Organizational Performance " , PhD , Dissertation, Nova Southeastern University,2009.
- 231- Sheehan , L .R." Destination Management Organizations : A Stakeholder Perspective " ,PhD , Dissertation, University of Calgary , 2006 .
- 232 - Tucker , Suzanne C. " The Balanced Scorecard & LongTerm Profitability" ,Master Thesis ,University of New Brunswick , 2006.
- 233 - Yongsun , Paik " The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in International business Environment " Ph .D ,Dissertation , University of Washington ,1991.
- 234 - Zhang , Y. " Development of A Structured Framework For Core Competence Evaluation In The Manufacturing & Service Industries " , Ph.D. Dissertation ,School of Engineering Sheffield Hallam University ,United Kindom,1999.
- 235 - Zhang , J. " Information Systems , Organizational Competencies , and Firm Performance : An Investigation Within The Resource –based view "Ph.d ,Cleveland State University ,1998.

E- Internet (World Wide Web)

- 236-Aktouf , O. ;" The False Expectations of Michael Porter's strategic management Framework " , 2005. Available from:
<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/199/207>., 2005.
- 237-Fahy, J . & Smithee, A." Strategic Marketing & the Resources Based View of The Firm" , Academy of Marketing Science Review,No 10,1999.Available from
[http:// www.amsreview.org/articles /fahy10-1999.pdf](http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf) .

238- Love , Peter E. D. & Skitmore , Martin R. " Approaches to Organisational Effectiveness and Their Application to Construction Organisations " , In Thorpe , A. , Eds .Proceeding 12th Annual Conference and Annual General Meeting ,The Association of Researchers in Construction Management ,Sheffield Hallam University,1996 . Available From :

<http://eprints.qut.edu.au/archive/00004524>.

239-Rigby , D. " Core Competencies " , 2008. Available from:

[http://www.bain.com/management-tools/tools-competencies.asp?group_code=\[\]](http://www.bain.com/management-tools/tools-competencies.asp?group_code=[]) , 2008.

240-Rawlings ,K.M. ; Parker ,W.J & Shadbolt ,N.M. " The Applicability and Use of The Balanced Scorecard For the Farm Manager " , Australian Agri-Food 2000 Research Forum Melbourne August ,7 ,2001 . Available from:

<http://www.Agribusiness>.

241-Stephane ,T. " Making Sense of The Resource –Based View ? In Proceeding Academy of Management " Philadelphia ,USA,2007. Available from:

<http://eprints.Qut.edu.au>.

ملحق (1)

السادة الخبراء والمحكمين*

ت	اللقب العلمي والشهادة والاسم	مكان العمل
1	أ.د. حاكم محسن محمد	الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
2	أ.د. حسين محمد الجبوري	الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
3	أ.د. صالح عبد الرضا	الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
4	أ.د. طلال الججاوي	الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
5	أ.د. عباس الحميري	الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
6	أ.د. عبد الحسين الطائي	الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
7	أ.د. علاء فرحان طالب	الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
8	أ.د. علي الخفاجي	الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
9	أ.د. غسان قاسم اللامي	الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
10	أ.د. فؤاد العطار	الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
11	أ.د. مؤيد الفضل	الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
12	أ.م.د. احسان دهش جلاب	الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
13	أ.م.د. جليل كاظم العارضي	الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
14	أ.م.د. حامد كاظم متعب	الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
15	أ.م.د. سالم صلال	الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
16	أ.م.د. صلاح الدين الكبيسي	الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
17	أ.م.د. عامر علي العطوي	الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
18	أ.م.د. علي جيران	الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
19	أ.م.د. كامل شكير الوظيفي	الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
20	أ.م.د. ليث الحكيم	الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
21	أ.م.د. مجبل رفيع مرجان	الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
22	أ.م.د. ميثم ربيع الحسنوي	الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
23	د. جواد محسن راضي	الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

*تم ترتيب قائمة السادة الخبراء والمحكمين بحسب اللقب العلمي والحروف الابجدية

ملحق (2)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

حضرة السيد المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

م/ استمارة استبانة

بين ايديكم استمارة استبيان تمثل جزء من متطلبات انجاز اطروحة الدكتوراه في علوم ادارة الاعمال الموسومة (العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق) . املنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستبانة والاجابة عنها من واقع خبرتكم ورؤيتكم لآفاق العمل في مصرفكم ، وان ماستقدمونه من اجابات موضوعية ودقيقة سيكون له الاثر المفيد في اتمام هذه الدراسة .

علما ان الاجابات ستستخدم لاغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة ، لذا يرجى تفضلكم بوضع إشارة صح (✓) واحدة امام كل فقرة من الفقرات المدرجة في الاستبانة وبما ترونه يعكس الواقع او هو اقرب لذلك .

مع فائق الشكر والتقدير

المشرف	المشرف	الباحث/ طالب الدكتوراه
الاستاذ الدكتور	الاستاذ المساعد الدكتور	بشار عباس الحميري
عواد كاظم الخالدي	اكرم محسن الياسري	

الجزء الاول : معلومات عامة

اولاً- اسم المصرف الذي تعمل فيه

ثانياً- عنوانك الوظيفي الحالي

يرجى وضع إشارة صح (✓) في المربع الملائم

ثالثاً - الجنس

ذكر انثى

رابعاً - التحصيل الدراسي (الشهادة) و الاختصاص

أ- الشهادة

بكالوريوس

دبلوم

إعدادية فأقل

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

ب- الاختصاص

اخرى

(ادارة، محاسبة، اقتصاد، احصاء)

خامساً - سنوات الخدمة

اكثر من 26

25-21

20- 16

15- 11

10- 6

5 فأقل

سادساً- عدد الدورات التدريبية المشارك فيها

خمسة فأكثر

اربع دورات

ثلاث دورات

دورتان

دورة واحدة

لا يوجد

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل الاول : المرونة الاستراتيجية

تشير الى قدرة المصرف على التكيف للتغيرات البيئية الاساسية التي تتسم بعدم التاكيد وسرعة التغيير ، والتي يكون لها تأثير مهم على اداء المصرف ، وان الاستجابة للتغيرات المذكورة تعتمد على منهجين ، هما المنهج الاستباقي والمنهج التفاعلي ، والمصرف يستخدم المنهج الاول عندما يكون لديه القدرة على مواجهة التغيرات البيئية قبل حدوثها ، في حين يتبنى المنهج التفاعلي عندما يستلزم الامر التكيف للتغيرات اثناء او بعد حدوثها. ويتضمن متغير المرونة الاستراتيجية اربع متغيرات فرعية هي :-

اولا- مناورات المبادأة

يقصد بها المناورات التي تستخدم من قبل المصرف لمفاجأة المنافسين وزيادة حواجز الدخول ، وتتجسد بشكل فاعل عبر طرح التغيير في القطاع المصرفي عن طريق ايجاد نطاق واسع من الخيارات والعمل على تطوير هذه الخيارات في المستقبل .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
1	يتبنى المصرف استراتيجيات استباقية يصعب على المصارف المنافسة التنبؤ بها.					
2	يسعى المصرف الى تبني خيارات استراتيجية تعزز من موقعه التنافسي في السوق .					
3	يركز المصرف على الاهداف الاستراتيجية الطموحة المتمثلة بالربح ، النمو ، خدمة الزبون ودعم الاقتصاد الوطني .					
4	يمتلك المصرف القدرة على قراءة الاحداث قبل وقوعها .					
5	يسعى المصرف الى تبني استراتيجية اعادة تشكيل المحفظة المصرفية كالتوقف عن منح قروض ائتمانية في مجالات معينة واستبدالها بنشاطات اخرى اقل مخاطرة لمواجهة التطورات البيئية السلبية المحتملة قبل حدوثها.					
6	يتسم الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المحتملة.					
7	يتبنى المصرف استراتيجيات تمويل ذات مخاطرة عالية وعوائد اعلى .					

ثانيا- المناورات الاستثمارية

وتشير الى تلك المناورات التي يسعى المصرف من خلالها استغلال الفرص غير المستغلة او الفرص الناجمة عن التغيرات البيئية بهدف تعزيز الموقع التنافسي للمصرف في السوق .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
1	يملك المصرف القدرة على الاستفادة من الفرص الناجمة عن التغيير البيئي ذات الصلة بالخطط الاستثمارية والتنمية للمجتمع .					
2	يحتفظ المصرف بسيولة نقدية يمكن استثمارها في مواجهة الفرص غير المتوقعة .					
3	تتسم انظمة العمل المالية والادارية المعمول بها من قبل المصرف بالدقة والسرعة اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة .					
4	يسعى المصرف الى استغلال الاخطاء التي ترتكبها المصارف المنافسة وتحويلها الى فرص يمكن استثمارها .					
5	يدرس المصرف بشكل منظم نقاط قوة وضعف استراتيجيات المصارف المنافسة من حيث قدرتها على تحقيق الايرادات باقل المخاطر .					
6	يبحث المصرف بشكل مستمر عن الفرص غير المستغلة ضمن الهيكل الحالي للصناعة المصرفية.					
7	يملك المصرف القدرة على استغلال الفرص المتاحة باقل المخاطر .					

ثالثا- المناورات الوقائية

هي تلك المناورات التي تستخدم من قبل المصرف للحد من تأثير الظروف غير الملائمة ، عبر وضع مصدات لحماية موارده من التطورات السلبية الناجمة عن التغيرات البيئية . ومن بين المصدات المذكورة الاستثمار في اكثر من مجال ، والتأمين ضد المخاطر.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يأخذ المصرف بنظر الاعتبار الظروف الطارئة عند تطوير الاستراتيجيات المصرفية .					
2	يتبنى المصرف محفظة استثمارية متنوعة لتجنب المخاطر الائتمانية وتقلبات العوائد .					
3	يسعى المصرف الى تكوين علاقة شراكة و تعاون مع المصارف الاخرى لتمويل مشاريع كبيرة بهدف مواجهة الظروف الطارئة .					
4	يتجنب المصرف الدخول في مشاريع عالية المخاطرة.					
5	يسعى المصرف الى توقع وحماية المصرف من التطورات السلبية المحتملة الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية					
6	يستخدم المصرف بشكل مدروس مصدات وقائية متنوعة في وقت الازمات، كتوفير سيولة نقدية تعادل نسبة مقبولة من مجموع الودائع المصرفية ، او زيادة حجم ودائعه المصرفية لدى البنك المركزي					
7	يستطيع المصرف الحصول على مصادر الدعم اللازمة في حالة حدوث نمو في السوق اسرع مما هو متوقع من خلال تشجيع الزبائن على فتح الحسابات الجارية والتوفير والودائع الثابتة والوقتية وزيادة سعر الفائدة وغير ذلك .					

رابعاً- المناورات التصحيحية

يشير هذا النوع من المناورات الى قدرة المصرف في تنفيذ حركة الانطلاق الهادفة الى اصلاح حالة الضرر الناجمة عن عدم قدرته على التصدي للتغيرات البيئية الحرجة .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يركز المصرف على جهاز التدقيق الداخلي كوسيلة في تشخيص الاخطاء وتقويم الاداء المصرفي .					
2	يمتلك المصرف القدرة على تشخيص الاخطاء السابقة والاستفادة منها في تطوير الخدمات المصرفية .					
3	يقوم المصرف بوضع الآليات اللازمة لمعالجة الاخطاء المصرفية قبل وقوعها من خلال تدريب العاملين على تنفيذ الانظمة والتعليمات المصرفية والقانونية والشكلية .					
4	يمارس المصرف الفعاليات التصحيحية بشكل متزامن مع وقوع الاخطاء .					
5	يمتلك المصرف القدرة على تجاوز حالات الانحسار والضرر من خلال بيع بعض موجوداته بشكل لا يؤثر على احتياطاته القانونية لدى البنك المركزي .					
6	يقوم المصرف باجراء تغييرات مهمة في الادارة والسياسة الاقراضية والاستثمارية بما ينسجم مع التطورات البيئية .					
7	تجري مناقشة حالات الفشل بشكل بناء بين المعنيين في المصرف.					

المتغير المستقل الثاني : المقدرات الجوهرية

تمثل القوى الاساسية للمصرف وتعبير عن البراعة في تنفيذ نشاطات معينة بشكل متميز ، وتحتل اهمية خاصة بالنسبة لاستراتيجيته وقدرته التنافسية ، وغالبا ما تكون المقدرات الجوهرية على شكل توليفة من المعرفة والخبرة التي تتكامل عبر الاقسام او وحدات الاعمال الاستراتيجية للمصرف.

وان هذا المتغير يتضمن الابعاد التالية :-

اولا- المشاركة في الرؤية

تعكس الرؤية صورة ماتريد ان يكون عليه المصرف في المستقبل ، والرؤية الفاعلة هي محصلة قيام الادارة العليا باشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية ، ومن خلال هذه المشاركة يستطيع المصرف تنسيق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة به.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
1	تصور رؤية المصرف المستقبل واحتياجاته واهدافه .					
2	تتسم رؤية المصرف بالوضوح والمنطقية .					
3	تحظى رؤية المصرف بدعم وقبول واسع وسط العاملين .					
4	يسمح المصرف للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .					
5	تعكس الرؤية قيم وطموحات المصرف والعاملين فيه .					
6	يهتم المصرف باشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية .					
7	تنظر ادارة المصرف الى الرؤية المستقبلية كأداة لتنسيق وتوحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية .					

ثانيا- التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي يشير الى عملية التعلم التراكمي التي تحدث من خلال التعامل مع وبين العاملين في المصرف ، وان قدرات التعلم التنظيمي هي بمثابة آليات نظامية وفعاليات تستخدم لتسهيل عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل المصرف .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
1	يدعم المصرف الاتصالات السريعة والدقيقة بين جميع العاملين.					
2	يتيح المصرف للعاملين فرص تحسين معارفهم وخبراتهم من اجل تولي مهام عمل جديدة .					

					3	ينظر المصرف الى الاخطاء الناجمة عن العمل على انها فرص للتعلم.
					4	يدعم المصرف متطلبات فرص تعلم وتدريب العاملين .
					5	يستخدم العاملون طرائق واساليب خاصة بالمشاركة في المعلومات
					6	يستطيع العاملون الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الذي يحتاجوا اليها .
					7	يغرس المصرف ثقافة دعم العاملين لبعضهم من اجل التعلم .

ثالثا - صناعة وتطوير الخدمات الجديدة

تشير الى العمليات والتطبيقات المبتكرة التي تمكن المصرف من تقديم خدمات جديدة بهدف التغلب على المشاكل الناجمة عن التغيير في ظروف السوق من جهة، وضمان الربحية والموقع التنافسي من جهة اخرى. ومن بين الخدمات المطورة او المبتكرة في مجال الصناعة المصرفية بطاقات الائتمان ، الصراف الآلي ، الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت والموبايل او اية تسهيلات انتمائية لم تعرض للزبون من قبل المصارف المنافسة .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما اتفق
1	بنية تكنولوجيا المعلومات التحتية الموجودة في المصرف تسهل عملية تنسيق الفعاليات المصرفية الداخلية والخارجية .					
2	يسعى المصرف الى تقديم تسهيلات انتمائية لم تعرض للزبون من قبل المصارف المنافسة .					
3	يجري اختيار تشكيلة الخدمات المصرفية باتجاه تحقيق ربحية مناسبة وانتاجية عالية .					
4	يمتلك المصرف تقنيات متطورة كبصمة العين ، نموذج التوقيع الالكتروني و غيرها لحماية حسابات الزبائن من السرقة.					
5	تتوافر لدى المصرف الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات اللازمة لخلق وتعزيز الابتكارات في مجال صناعة الخدمة المصرفية.					
6	يعتمد المصرف شبكة الانترنت في انجاز التعاملات المالية المتمثلة في تحويل الاموال من حساب الى آخر ، تقديم الطلبات للحصول على القروض ، دفع الفواتير .. الخ .					

7	يتيح المصرف خدمات الصراف الآلي وبطاقات الائتمان .				
---	---	--	--	--	--

رابعاً- البعد التكاملي

يركز البعد التكاملي للمقدرات الجوهرية على تكامل وتوحيد الانشطة الوظيفية ، والمعرفة الفنية والتنظيمية ، والتعلم والخبرات والروتين التنظيمي . ويكون خير دليل لاستراتيجيات حل المشاكل التي تشكل اساس تطوير المقدرات الجوهرية الجديدة .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماماً
1	تتكامل اهداف الاقسام الوظيفية والفروع باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف .					
2	يسعى المصرف الى الحصول على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة وتوحيدها ونشرها .					
3	يتبنى المصرف انماط عمل تتسم بالتفرد عن غيره في مجال التنسيق بين العاملين من جهة ، وبين العاملين والموارد من جهة اخرى .					
4	يعد تكامل الاختصاصات الوظيفية المبدأ الاساسي في تشكيل فرق العمل داخل المصرف .					
5	يهتم المصرف بتنسيق النشاطات والفعاليات المختلفة عبر الاقسام والفروع التابعة له .					
6	يتبنى المصرف استراتيجية التعاون والتآزر عبر الاقسام الوظيفية والفروع من اجل خلق قيمة مضافة للزبون .					
7	يشجع المصرف السلوكيات التي تسهل تكامل وتوظيف المعارف والخبرات والمهارات المتاحة .					

المتغير المعتمد : الاداء المصرفي

يشير الاداء المصرفي الى النتائج المرغوبة التي يسعى اليها المصرف ويعمل على تحقيقها ، وهي بذات الوقت تعبر عن المخرجات النهائية لانشطته وفعالياته المختلفة . وقد تبنت الدراسة الحالية نموذج (Kaplan & Norton) لبطاقة العلامات المتوازنة كمدخل في قياس اداء المصارف عينة البحث وكالاتي :

اولا-المنظور المالي

يشير الى المحصلة النهائية او النتائج الاقتصادية الناجمة عن النشاطات التي سبق وان أنجزت من قبل المصرف ، وبهذا الخصوص فإنه يركز على المعايير ذات العلاقة بالربحية والسيولة وكفاية رأس المال وغيرها من المقاييس التي عن طريقها يستطيع المساهمين التحقق من ربحية استثماراتهم .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
1	تناسب ارباح المصرف مع حجم استثماراته وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن .					
2	يسعى المصرف الى زيادة عائداته من خلال التوسع في تقديم الخدمات المصرفية.					
3	يهدف المصرف الى تعظيم ثروة المساهمين من خلال زيادة العوائد المالية الناجمة عن التوسع في استثماراته .					
4	يهتم المصرف بتوفير مصادر التمويل اللازمة وتوظيفها لزيادة حجم الايرادات .					
5	تتوفر لدى المصرف السيولة اللازمة للايفاء بالتزاماته.					
6	يمتلك المصرف رأس المال اللازم لتغطية او مواجهة الخسائر المحتملة وحماية اموال المودعين .					
7	يهتم المصرف بدراسة وتقييم المخاطر التي تحيط بعمله لتفاديها او الحد من تأثيرها بمايضمن انجاز الاهداف التي يسعى اليها.					

ثانيا- منظور الزبائن

يقصد به تحديد الزبائن وقطاعات السوق التي يتنافس فيها المصرف ، والوسائل التي يستخدمها في تزويد الزبائن والأسواق بالقيمة . وان اختيار المعايير الخاصة به يعتمد بالدرجة الاساس على نوع الزبون والقيمة التي يسعى المصرف تزويده بها.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
1	يولي المصرف الاهتمام الكافي لحاجات ورغبات الزبائن وتجسيدها في الخدمات التي تعرض لهم.					
2	يهتم المصرف بشكاوى الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة لهم .					

					يسعى المصرف الى تعظيم القيمة التي تتحقق للزبون من الخدمات المصرفية .	3
					تتناسب الحصة السوقية للمصرف من حيث عدد الزبائن مع القدرات والامكانات المتاحة له .	4
					يجري المصرف بين فترة واخرى مسوحات ميدانية لقياس رضا الزبائن عن خدماته وتحديد قطاعات السوق المستهدفة .	5
					يراعي المصرف عند استقطاب زبائن جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة.	6
					يعمل المصرف على تقديم الخدمات المصرفية للزبائن بأسعار تنافسية .	7

ثالثا- منظور العمليات الداخلية

يشير الى العمليات والانشطة التي تميز المصرف عن المنافسين وذات التأثير الكبير على رضا وولاء الزبائن من جهة ، وانجاز الاهداف المالية من جهة اخرى .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يهتم المصرف بالعمليات الاساسية اللازمة لتجهيز الزبائن بالخدمات المصرفية.					
2	يستخدم المصرف مقاييس تساعد في التأكد من ان عمليات صنع وتقديم الخدمة المصرفية تنجز بشكل جيد .					
3	يهتم المصرف بالعمليات التي تؤدي الى خلق القيمة للزبون وتحقق النتائج المرجوة .					
4	يقوم المصرف بتحديد نقاط القوة والضعف وخفض التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية للخدمة المصرفية .					
5	يولي المصرف اهتماما خاصا في تنفيذ الخدمات المصرفية بشكل يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين .					
6	يؤكد المصرف على الكفاءة من حيث الحصول على الموارد اللازمة بكلف مناسبة .					
7	يشجع المصرف العاملين على تبني طرائق جديدة لتحسين اداء العمل وتطويره .					

رابعاً- منظور التعلم والنمو

يرتبط منظور التعلم والنمو بقياس الجهود التي تبذل في مجال تزويد العاملين بفرص النمو والابداع بما يسهم في دعم جهود التغيير والتحسين لتحقيق اهداف المصرف في الامد البعيد .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير مؤكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يشجع المصرف العاملين المبدعين ويتبنى افكارهم الابداعية .					
2	يحرص المصرف على تلبية حاجات العاملين بما يناسب القدرات والمؤهلات التي يتمتعون بها .					
3	يمنح المصرف العاملين الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المناطة بهم .					
4	يعتمد المصرف مبدأ الكفاءة والاقدمية في ترقية العاملين .					
5	يخصص المصرف المبالغ المالية اللازمة لتأهيل وتطوير العاملين.					
6	يسعى المصرف الى اشراك العاملين بالبرامج التدريبية التي تحسن مستوى ادائهم .					
7	يسعى المصرف على تحسين خبرات ومهارات العاملين في التعامل مع نظم المعلومات المتاحة لهم .					

Abstract

This Study Intended to determine the The Relationship between Strategic Flexibility and Core Competences and its effect on the Banking Performance .Therefore, It Depended Upon the dimensions of Strategic Flexibility which are (Preemptive Manoeuvres , Exploitative Manoeuvres , Protective Manoeuvres , Corrective Manoeuvres) and the dimensions of Core Competences that are (Shared Vision , Organizational Learning , Manufacturing & Developing New Services , Integrative Dimension) as Independent Variables . Also this study depend the Dimensions of Banking Performance which are (Financial Perspective , Customer Perspective , Internal Business Perspective , Learning & Growth Perspective) as Dependent Variable.

This Study took place in the Iraqi Private Commercial banks included a sample of (5) banks with a number of the sample (100) employees occupying advanced administrative positions. Also ,the Current Study adopted the Standard of the average size of deposits for a time series is made up of five years in the selection of the banks of the sample from among the listed banks in the Iraqi market for Securities . as well as ,the researcher prepared a questionnaire for measuring variables of the study .

This study started from intellectual dilemma which present intellectual frameworks and many Classifications for approaches of Strategic Flexibility and Core Competences and as it ,is still under debate and dialogue among researcher because of the novelty of the two approaches .from other side ,the field problem of the study epitomized in the weakness of the attention of mentioned banks in adoption of clear Strategic Frameworks that can depend upon in developing Strategic Alternatives for dealing with the Changes of the Competitive Environment on the Local and International level Hence ,the Study Attempt to Achieve a Set of Goals , and the

Most Prominent of these as following :

- 1-To Clarify the Controversy Surrounding the Intellectual concepts of Strategic Flexibility ,Core Competences , and Banking Performance , In order to reduce the State of Inference Within the Existing Concepts of the Study Variables and Distinguish them from other related Intellectual Frameworks .
- 2- Determine the nature of the Strategic Options Which is used by banks that are representing the study sample To Confront The Environment Changes.

The Study Found a set of conclusions and the most important of these as following: The Statistical results showed that Strategic Flexibility& Core Competences together has a strong and positive impact on the banking performance .

The Study Formulated a set of recommendations and the most important of these are the following:

Iraqi Private Commercial Banks Should enter foreign and arab markets through opening independent branches or obsession a proportion of the shares of the banks in question. And the need to get the material, human, and technological resources that are important for introducing the banking services which provide high customer value in term of Quality and Cost of mentioned Services.

Ministry of Higher Education &
Scientific Research
Karbala University
College of Administration & Economic
Business Administration Department

***The Relationship between Strategic Flexibility and Core
Competences and its effect on the Banking Performance: An
Exploratory Study of the opinions of a Sample of managers in
a number of Private Commercial Banks in Iraq.***

A dissertation

Submitted to the Council of the College of Administration & Economics
,Karbala University ,in partial fulfillment of the requirements of the
degree of Doctor Philosophy in Business Administration

By

Bashar Abbas H. AL- Himyari

Under the Supervision of

DR. assistant prof
DR. prof

Akram AL- Yasiry
Awwad AL- Kaledy