

**اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف
التجارية الخاصة في العراق**

**أ.د. اكرم الياسري أ.د. عواد الخالدي
م.د. بشار عباس الحميري**

المستخلص

سعت هذه الدراسة الى تحديد اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي، ولاجل تحقيق ذلك اعتمدت المرونة الاستراتيجية بابعادها (مناورات المبادأة، والمناورات الاستثمارية، والمناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية) كمتغير مستقل، 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 باعتماد استمارة استبانة اعدت لهذا لغرض، وقد 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، توضيح الجدل الفكري الدائر حول مفاهيم المرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات الدراسة وتميزها عن المفاهيم الاخرى ذات الصلة باطرها الفكرية. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها، وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان من بين اهم هذه التوصيات، 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.

Abstract

This Study Intended to determine the effect of Strategic Flexibility on the Banking Performance , In order to achieve that matter the adopted strategic flexibility dimensions was (Preemptive Manoeuvres, Exploitative Manoeuvres ,Protective Manoeuvres, Corrective Manoeuvres) as Independent Variable. and the Dimensions of Banking Performance was (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, 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.

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 was: Clarify the controversy intellectual debate about strategic flexibility and Banking Performance in order to Reduction the interference in the existing concepts Related to variables study, And distinguish them from other related intellectual concepts.

مقدمة

التغير الذي شهدته بيئة الاعمال التنافسية منذ تسعينات القرن المنصرم اصبح امرا مفروضا لا يمكن تجنبه، ومن اهم التغيرات التي تواجه منظمات الاعمال في الوقت الحاضر ، اتساع ظاهرة العولمة ، ظهور انماط جديدة من المنافسة، نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، الاسواق الناضجة، الاشكال الجديدة للتحالفات الاستراتيجية، المنتجات الايصائية، وغير ذلك من الظواهر المعقدة التي دفعت هذا النوع من المنظمات الى البحث عن اساليب جديدة في التصدي للتغيرات السريعة.

والجدير بالذكر ، 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 لا يمكن 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 التغير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية. لذا تحتل المرونة أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح فعن طريق المرونة الإستراتيجية تستطيع المنظمة تكييف 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 التغير 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.

وبناء على ما تقدم، فان المصارف التجارية الخاصة العراقية موضوع الدراسة الحالية، هي اليوم بأمس الحاجة الى تبني مدخل المرونة الاستراتيجية، وذلك للتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها البيئة العراقية ، وما لهذه التحولات 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. هذا بالإضافة الى توفير الموارد المصرفية اللازمة التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمة المصرفية وبما يضمن لها أعلى قدر ممكن من العوائد .

وانطلاقاً مما تقدم ولتحقيق الاهداف التي يصبوا اليها البحث ، فقد تضمن اربعة مباحث ، تناول المبحث الاول الاطار المفاهيمي ، في حين كرس المبحث الثاني لمنهجية البحث ، واختص المبحث الثالث بالجانب التطبيقي ، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للبحث

اولا – المرونة الاستراتيجية

1- مفهوم المرونة الاستراتيجية :

استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية، 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 اراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم. ويعد Ansoff اول من تناول مفهوم المرونة كخيار استراتيجي، حيث افترض ان خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة اطلق عليها بالادارة المفاجئة⁽¹⁾. ووفقاً لرأي Eppink⁽²⁾ ، فان المرونة الاستراتيجية هي الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع. وقد عرف Aaker & Mascarenhas⁽³⁾ المرونة الاستراتيجية على انها امكانية المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الجوهرية، وغير المتوقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة. في حين يرى Harrigan⁽⁴⁾ 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 Hurry⁽⁵⁾ فان المرونة الاستراتيجية ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها. في حين اشار Hitt⁽⁶⁾ ان المرونة الاستراتيجية تشير الى مجموعة الامكانات التي تستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الدينامية ومعالجة عدم التاكيد والمخاطر المرافقة لها. ويرى Wheelen⁽⁷⁾ ان المرونة الاستراتيجية تعبر عن امكانية المنظمة على التحول من استراتيجية الى اخرى . اما⁽⁸⁾ فيرى ان المرونة الاستراتيجية هي تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والامكانات الدينامية بطريقة فاعلة في الحاضر /المستقبل من اجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف

(1) Yongsun, 1991 : 26.

(2) Eppink , 1978 : 10

(3) Aaker & Mascarenhas, 1984 : 74.

(4) Harrigan, 1985: 1.

(5) Hurry et al, 1992 : 87.

(6) Hitt et al, 2011: 13.

(7) Wheelen et al, 2012 : 13.

(8) Yugiong et al, 2013: 27

للتغيير 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 .
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 وقدرة المنظمة على التكيف بشكل مستمر للتغيير .
وعليه فان المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين تعرف على انها " الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير المتنوعة التي تحصل في البيئة وبما يساعد على تحقيق و/ او المحافظة على الميزة التنافسية " .

2- اهمية المرونة الاستراتيجية :

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 التاكيد البيئي التي تتولد من الاضطراب البيئي والمتمثل بالدينامية والتعقيد تعد الان مبدأ وليس استثناء.⁽¹⁾ وتتجلى اهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط الاتية:
أ- المساهمة في زيادة امكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية .

(1) Duncan, 1972: 313-327.

ب- توليد الامكانات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الازمات .
ت- تساعد المنظمة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي الى خلق اكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية ، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية .
ث- خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة اليها ، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة .

ج-تساعد المنظمة على التحول من استراتيجية الى اخرى ، وباقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة او الاداء ، والالتزام بعيد الامد بالموارد وخطة العمل .

ح-تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل افضل⁽¹⁾ .

(1)

Ussahawanitchakit

&Sriboonlue ,2011:

162-165.

- Hitt et al,1998 : 22-

42.

- Zhang,2006 : 85-87

(2) Ratanapornsiri,

2003:41-49.

3- مداخل المرونة الاستراتيجية :

تتضمن ادبيات الادارة الاستراتيجية مداخل عديدة للمرونة الاستراتيجية يمكن استعراضها كما يأتي⁽²⁾ :

أ- المدخل الوظيفي

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⁽³⁾ . وان التركيز على المرونة في التصنيع افضى الى طرح العديد من التصنيفات للمرونة من قبل الباحثين فعلى سبيل المثال ، اقترح Suarez⁽⁴⁾ ، 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 الفترة الزمنية او عدد الاشهر بدا بالمرحلة المبكرة لتصميم النموذج الاولي للمنتج ولغاية الفترة 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 بدون ان يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج . وتقاس مرونة الحجم من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر فترة زمنية محددة . وقد اختبر هؤلاء الباحثون 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.

(3) Upton,1994:74-84.

(4) Suarez et al,1995 : 25-32.

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⁽¹⁾.

(1) Goldhar et al, 1991: 243-251.

ب- مدخل التغيير التنظيمي

يعكس التغيير التنظيمي تغيرات مقصودة في استراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية . وفيما يتعلق بذلك ، يؤكد بعض الباحثين على التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، ومن بين هؤلاء Burns & Stalker⁽²⁾ ، 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 Meyer & Scott⁽³⁾ ، على التغيرات الهيكلية التي تحيد مصادر عدم التاكيد البيئي، ووفقا لوجهة نظرهم ان الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية . وعلى الرغم من اختلاف تأكيدات المجموعتين من الباحثين ، الا انهما يتفقان على ان اكبر واقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة اكبر على التكيف لظروف 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.

(2) Burns & Stalker , 1961.
- Thompson , 1967.
(3) Meyer & Scott , 1985.
- Pfefer & Salancik , 1978.

(4) Brittain & Freeman, 1980.
- Freeman, 1982.

من جانب آخر، انتقدت مجموعة ثالثة من الباحثين من بينهم Hanan⁽⁴⁾ و Freeman، 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 ببطء نسبيا للتهديدات والفرص التي تحدث في البيئات التي تعمل فيها. وبالنسبة لهم فان مفهوم المرونة يعني التوافق بين القدرات السلوكية للمنظمة ومتغيرات البيئة. يضاف الى ذلك، انهم لا يؤمنون ايضا بوجود نمط مثالي للهيكل التنظيمي يمكن تبنيه من قبل جميع المنظمات⁽⁵⁾.

(5) Yongsun , 1991 : 22-25.

وعلى العموم، فان البحث التنظيمي يركز في الوقت الحاضر على محددات المرونة التنظيمية ذات الصلة ببعض الجوانب التنظيمية مثل

(1) Edmondson
et al ,2001:85-716
; Feldman &
Pentland,2003:44
-118 ; Hatum&
Pettigrew,2006
:115.

(2) Evans ,1991:
69-83 .

المركزية، الرسمية، المسح البيئي، الهوية التنظيمية، الروتين التنظيمي، سلوكيات القيادة، التفويض، القيم الثقافية وغيرها كمحددات للمرونة التنظيمية⁽¹⁾.

ج- مدخل المناورات الاستراتيجية

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 تأطير المرونة على شكل مفهوم متعدد الابعاد. ومن ابرز الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة وفق هذا المنظور دراسة Evans بعنوان (Technology Manoeuvres:A conceptual Frame Work)⁽²⁾، الذي استنبط من خلال الافكار التي طرحها مدخلا شاملا للمرونة الاستراتيجية ، وقبل عرضه للابعاد الرئيسة والمتغيرات الفرعية للمدخل المذكور ، بين ان هناك عدد من المصطلحات يتداخل مع مفهوم المرونة ، وان معاني هذه المصطلحات تختلف بحسب السياق الذي تستخدم فيه، وشكل (1) يوضح المعاني الرئيسة والثانوية للمصطلحات المذكورة .

المعاني المختلفة	الخضوع للضغط	استيعاب الظروف الجديدة	قابلية التعديل او التكيف
مصطلحات ذات صلة			
Adaptability	β	α	β
Agility		α	α
Corrigibility		β	β
Elasticity	α		α
Hedging		β	α
Liquidity		β	α
Malleability	β		α
Plasticity	α		β
Pliability	β		α
Resilience	α		β
Robustness	α	β	
Versatility		α	β

شكل (1) يعرف المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم المرونة الاستراتيجية

α : معنى رئيسي
 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.

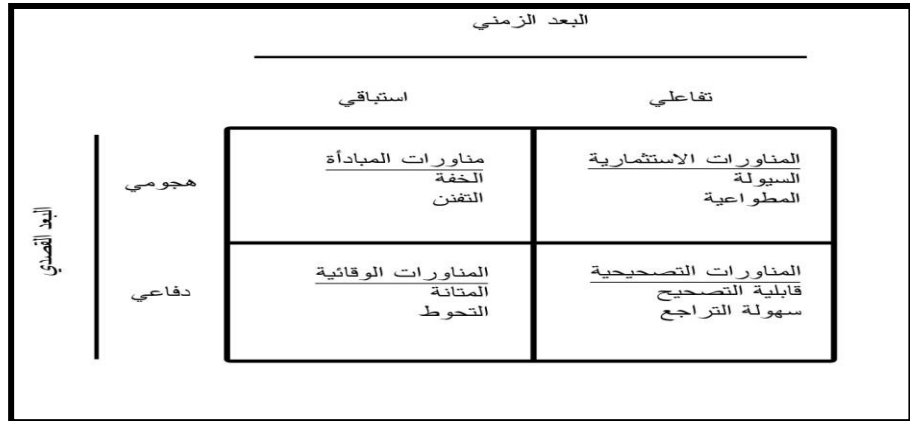
وعلى العموم، ان بعض هذه المصطلحات يشير الى امكانية البقاء بصرف النظر عن التغيرات الخارجية ، في حين يشير البعض الآخر الى اعادة النظر في الموقف في ضوء المستجدات او تبني موقف استباقي لاحداث وضعا جديدا . ومن هذا المنطلق، يبدو انه من المناسب القول ان مفهوم المرونة متعدد الاشكال او المعاني لان الخواص التي 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 بعددين مميزين وهما البعد الزمني Temporal dimension، والبعد القصدي Intentional dimension، ويضم البعد الاول توجهين وهما التوجه الاستباقي (Ex ante Mode)، ويقصد به التهيأ والاستعداد 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 التغير في البيئة، ووضع المنظمة الهجومي او الدفاعي. 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، فأن 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⁽¹⁾.

(1) Karri ,2001:
20-28.

من هذا يتضح ان بعض المفاهيم ذات الصلة بمفهوم المرونة ضمن ابعاد شكل (2) 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 .



شكل (2)

الاطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر Evans

Source: J. Stuart Evans," 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 (2) يعكس بعدي المرونة الاستراتيجية وهما البعد الزمني والبعد القيمي ، والابعاد الفرعية لكلا البعدين . في حين تمثل المربعات الاربعة المناورات التي تمارس ضمن نطاق الابعاد المذكورة ، وهي مناورات المبادأة والاستثمارية والوقائية والتصحيحية . وبقدر تعلق الامر بالبحث الحالي اعتمد الباحث

(1) Evans ,1991.

مدخل المناورات الاستراتيجية لـ⁽¹⁾، الذي جمع بين بعدين اساسيين للمرونة الاستراتيجية وهما البعد الزمني والبعد القصدي . وضمن هذين البعدين حدد اربعة انماط وهي الاستباقي والتفاعلي والهجومى والدفاعي . وقد استنبط ضمن هذه الدائرة اربعة مناورات استراتيجية التي تم اعتمادها كمتغيرات فرعية للمرونة الاستراتيجية وكالاتي⁽²⁾؛

(2) Evans ,1991: 69-89 ; Karri,2001:20-28; Pauwels&Matthy ssens ,2004 : 497-500.

1- مناورات المبادأة Preemptive Manoeuvres

يمارس هذا النوع من المناورات الاستراتيجية من خلال الفعاليات التي تتجسد بشكل فاعل عبر طرح التغيير في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة مع التركيز على الابداع ، وتنجز عن طريق خلق نطاق من الخيارات والعمل على تنميتها في المستقبل بالشكل الذي يمكنها من اتخاذ اتجاهات متعددة . يضاف الى ذلك ، تستخدم مناورات المبادأة لمفاجأة المنافسين وزيادة حواجز الدخول.

2- المناورات الاستثمارية Exploitative Manoeuvres

تسعى المنظمة من وراء تبني المناورات الاستثمارية الى التركيز على مجال المنتج - السوق ، مع الدفع باتجاه الدخول في اسواق جديدة للمنتج اذا كانت هناك فائدة من هذا الدخول . وبهذا الخصوص ، تؤكد المنظمات على تعزيز موقعها في السوق مع تركيزها على تحقيق انتاجية عالية وكفاءة في الكلف، وخلق القيمة عن طريق تبني انظمة عمل مرنة لاستغلال أي من الفرص التي قد تظهر بسبب التغيرات التي تطرأ على طلب المنتج / الخدمة .

3- المناورات الوقائية Manoeuvres Protective

المناورات الوقائية التي تستخدم للحد من تأثير الظروف غير الملائمة ، تمثل الخصائص الاساسية للمرونة والتي تعتمد في التصدي للظروف الطارئة . وان هذا النوع من المناورات الاستراتيجية يتضمن وضع مصدات لحماية او وقاية موارد المنظمة ، وان هذه المصدات تاخذ اشكالا متنوعة منها على سبيل المثال، الاستثمار في اكثر من مجال، التامين ضد المخاطر وغير ذلك.

4- المناورات التصحيحية Manoeuvres Corrective

يتجسد هذا النوع من المناورات الاستراتيجية في تنفيذ حركة الانطلاق الهادفة الى اصلاح حالة الضرر الناجمة عن عدم قدرة المنظمة على التصدي للتغيرات البيئية الحرجة. والمرونة الاستراتيجية وفق المفهوم التصحيحي تشير الى توليد القدرات اللازمة لانقاذ المنظمة من الموت والبقاء خلال اوقات الازمات. والمنظمات التي تستخدم هذا النوع من المناورات تعتمد عادة على الهياكل الآلية كآليات رقابية ، علما انها تنظر الى البيئة بعين الريبة والشك كونها مصدر عدم تاكد لايمكن السيطرة عليه.

ثانيا- الاداء المصرفي

1- مفهوم الاداء المصرفي:

يعد الاداء من المفاهيم الاساسية بالنسبة لمنظمات الاعمال على اختلاف وطبيعة المهام التي تقوم بها ، 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⁽¹⁾. 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 المنظمة الاخرى ما هو الا انعكاس للاطار المذكور. ومما تجدر الاشارة له، ان هناك عدد كبير 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⁽²⁾. وعلى الرغم من تباين آراء المختصين حول مفهوم الاداء الا انهم يتفقون على انه انعكاس لامكانية المنظمة في تحقيق ما تصبوا اليه من اهداف⁽³⁾. وعرف Robbins & Wiersema⁽⁴⁾ الاداء على انه قدرة المنظمة على انجاز الاهداف طويلة الامد . ويرى Wright⁽⁵⁾ ان الاداء يعبر عن النتائج التي ترغب المنظمة فيها وتسعى الى تحقيقها . اما Verweire⁽⁶⁾ فقد عرفوا الاداء على انه مستوى انجاز المنظمة في مجال خلق القيمة لجمهور السوق. في حين عرف Neely⁽⁷⁾ 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 والامكانات ومدى فاعليتها . أي بعبارة اخرى، لم تأخذ بالمنظور الشامل او الاستراتيجي للاداء . ومن بين التعاريف التي اخذت بالمنظور المذكور تعريف Miller & Bromiely⁽⁸⁾ حيث يرى ان الاداء ما هو الا تعبير عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

(1) Hase , 2007:19-23.

(2) Vanktraman & Ramanujam ,1986 :801.

(3) Eccles ,1991:131.

(4) Robbins & Wiersema,1995:272.

(5) Wright et al ,1998: 259.

(6) Verweire et al ,2004 :20-21.

(7) Neely,2007 :127.

(8) Miller & Bromiely ,1990:757.

- ويرى الشماع ⁽¹⁾ ان الاداء هو المؤشر الرئيسي في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق اعلى الفوائد فضلا عن اشباع حاجات ورغبات الاشخاص العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ويرى Wheelen ⁽²⁾ 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 ⁽³⁾ "الاداء المصرفي بانه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المصرف واستمراريته وقدرته في التكيف مع البيئة او فشله وفق اسس ومعايير محددة يضعها المصرف وفقا لمتطلبات نشاطه في ضوء الاهداف طويلة الامد". وعرف جودي ⁽⁴⁾ 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- Hawar ⁽⁵⁾ فقد عرف الاداء المصرفي على انه "انعكاس لكيفية استخدام المصرف للموارد المتاحة له بشكل يمكنه من 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. ومن وجهة نظر الدراسة الحالية فان الاداء المصرفي "هو دالة لكل الانشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف والذي يمكن من خلاله تقييم قدرته على استخدام الموارد والقدرات المتاحة وبما يضمن تحقيق اهدافه".
- 2- تقييم الاداء المصرفي:
- 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 ⁽⁶⁾ تقييم الاداء على انه " نظام تستطيع المنظمة من خلاله توجيه عملياتها اليومية وتقييم فيما اذا حققت الاهداف التي تسعى اليها". وعرف Horngren ⁽⁷⁾ تقييم الاداء على انه "احد مكونات نظم الرقابة الادارية ويحتل اهمية خاصة في ربط سلوك العاملين بالاهداف
- (1) الشماع وحمود 2000 : 330.
- (2) Wheelen et al 2012 : 20.
- (3) الحسيني والدوري ، 2000 : 118.
- (4) جودي ، 2008 : 83.
- (5) Al- Hawary ، 2011 : 39.
- (6) Lebas 1995:24.
- (7) Horngren, et al ,2002: 45.

- (1) Lebas&Euske "وبرى Lebas&Euske⁽¹⁾ 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 حسب الاهمية النسبية او مناطق الضعف وفقا لما يتطلبه الهدف من عملية التقييم⁽²⁾، او اجراء تقويما شاملا للاداء وهذا مايدعى بالاداء الاستراتيجي، وهو لا يقتصر على تقييم اداء نشاط معين دون غيره ، وانما يغطي مختلف اوجه نشاط المنظمة . أخذنا بنظر الاعتبار الاستراتيجية الكلية للمنظمة وارتباط عملية الاداء بالاهداف المرسومة على مختلف مستويات المنظمة .
- وهناك العديد من الباحثين من تبنى المنظور الاستراتيجي في تعريف تقييم الاداء فعلى سبيل المثال ، عرف Neely⁽³⁾ تقييم الاداء على انه " مقياس يستخدم في تحديد كفاءة وفاعلية استراتيجية الاعمال ، اذ انه يوصل المعلومات المالية وغير المالية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار والفعاليات الادارية " . وبالنسبة لـ Simons⁽⁴⁾ فان تقييم الاداء " هو نظام معلومات يستخدم من قبل المدراء في تعقب تنفيذ الاستراتيجية من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة " . في حين ينظر Slizyte&Bakanauskiene⁽⁵⁾ 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 هذا بالاضافة الى التأكد من الفعاليات المنجزة " .
- وبناء على ذلك، تعرف الدراسة الحالية 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 " .

3 - مداخل تقييم الاداء المصرفي :

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. وان البحث عن مايسمى بنظم القياس المتوازن قاد الى تطور العديد من مداخل تقييم الاداء المصرفي، منها على سبيل المثال، المداخل المالية ، مداخل الفاعلية التنظيمية ، المداخل المعاصرة المتمثلة بـ (مدخل اصحاب المصالح، مدخل القيم المتنافسة، مدخل بطاقة العلامات المتوازنة). ونتيجة لاعتماد البحث الحالي على انموذج بطاقة العلامات المتوازنة كمدخل في تقييم الاداء المصرفي لذا فانه سيتقتصر على تناول الانموذج المذكور وكالاتي:

أ- مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة

حظى 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 ، العمليات الداخلية ، نشاطات التحسن والابداع في المنظمة ⁽¹⁾. 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 ⁽²⁾.

وبالنسبة لـ Tzeng ⁽³⁾ انها تقنية فاعلة يمكن من خلالها الوصول الى تقييم افضل لاداء المنظمة . وبحسب رأي Hirschel ⁽⁴⁾ 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 موجهات للنجاح المالي في عصر المعلومات . وعرفها Kaskey ⁽⁵⁾ 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 .

- (1) Kaplan & Norton, 1992 : 71.
(2) Kaplan & Norton, 1996 : 75.
(3) Tzeng et al , 2011: 908.
(4) Hirschel , 2012 : 2.
(5) Kaskey , 2013 : 22.

ب- منظورات بطاقة العلامات المتوازنة

حدد (Kaplan & Norton) اربعة مجالات رئيسية تتمثل بـ بالمجال المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، والتعلم والنمو، يمكن للمنظمات التركيز عليها في بناء بطاقة العلامات المتوازنة ، وان هذه المجالات تضم مجموعة متنوعة من الاهداف والمقاييس والغايات والمبادرات . ومن هذا المنطلق ، فان بطاقة العلامات المتوازنة تقدم صورة شاملة وواضحة عن اداء المنظمات من خلال المنظورات الاربعة الآتية :

Financial Perspective

1- 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 المساهمين التحقق من ربحية استثماراتهم ،اذ يطرح التساؤل الآتي: للنجاح ماليا كيف يجب ان نظهر امام المساهمين؟⁽¹⁾ والجدير 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 . ويرى Kaplan & Atkinson⁽²⁾ ان هذه المقاييس تعكس الاداء المالي الشامل ، فضلا عن تمتعها بإمكانية التنبؤ بقدرة المنظمة على الايفاء بديونها على الامد البعيد.

(1) Fernandez
2002 : 1.

(2) Kaplan &
Atkinson ,2000:
95 .

Customer Perspective

2- 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 فأن اختيار هذا النوع من المقاييس يعتمد بالدرجة الاساس على نوع الزبون ، والقيمة المستهدفة التي تسعى المنظمة تزويدها الى هذا الزبون.⁽³⁾

(3) Kaplan &
Norton : 1992 ,
73.

Internal Business Perspective

3-منظور العمليات الداخلية

يركز هذا المنظور على تحديد العمليات الضرورية لانجاز الاهداف التي تضمنها المنظورين السابقين، ومن هذا المنطلق يستلزم من ادارة المنظمات الاجابة على السؤال الآتي: من اجل تحقيق رضا الزبائن والمساهمين ، ماهي العمليات والانشطة التي ينبغي ان نتفوق بها؟ وقد اشار Tucker⁽⁴⁾، ان هدف منظور العمليات الداخلية يتجسد في تحديد

(4) Tucker ,2006
:11.

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.

وبحسب رأي (Kaplan & Norton) ان التركيز على العمليات الداخلية الحرجة تمكن المنظمات من تسليم القيمة المقترحة للزبائن في قطاعات السوق المستهدفة وتلبية توقعات المساهمين في تحقيق عوائد مالية عالية⁽¹⁾

(1) Davis

,2000:21.

4-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 على السؤال الآتي: من اجل تحقيق رؤيتنا ، كيف يمكن ان نستديم قدراتنا من خلال التغيير والتحسين ؟ . وبهذا الخصوص يرى McWhorter⁽²⁾ ان التركيز الرئيسي 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.

(2) McWhorter,

2001:32.

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 . وان 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 وهي بذلك تمثل نظام للادارة وليست مجرد نظام قياس.

المبحث الثاني : منهجية البحث

تناول هذا المبحث منهجية البحث المتمثلة بالمشكلة والاهمية والاهداف والانموذج الفرضي للبحث وفرضيات البحث ومجتمع البحث وعينته وتوزيع الاستبانة واستلامها .

اولا- مشكلة البحث

اكد معظم الكتاب و الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية على ان التغييرات التي حدثت في العقدين الماضيين كان لها تأثير بالغ الاهمية على المشهد التنافسي، ومن اهم تلك التغييرات التقدم التكنولوجي السريع ، المنافسة الحادة ، تغيير حاجات واذواق الزبائن، وعولمة الاسواق.

وقد احدثت هذه التحولات فرص وتحديات كثيرة ونتيجة لذلك، فقد ادركت غالبية منظمات الاعمال ان الكثير من المفاهيم التقليدية التي سبق وان ساعدت على نجاح المنظمات العاملة في البيئات المستقرة، لايمكن الاعتماد عليها في ادارة التحولات الجديدة التي تشهدها البيئة التنافسية، مما كان دافعا لعدد كبير من الباحثين الى البحث عن مداخل جديدة من بينها مدخل المرونة الاستراتيجية، هذا بالاضافة الى انه 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 الآتية :-

- 1-ما مدى تطبيق ادارات المصارف لمفهوم وابعاد المرونة الاستراتيجية ؟ 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-هل توجد علاقات ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي ؟
- 3-هل توجد علاقات تأثير للمرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي ؟.

ثانيا :أهمية الدراسة

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 ، نظرا لتعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها للجُمهور 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.
- 2- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغير المرونة الاستراتيجية، علما ان المتغير المذكور يعد من الموضوعات التي تبلورت اطرها النظرية في العقدين الماضيين ، ومن هذا المنطلق فهو من المواضيع الحديثة.
- 3-يعد البحث الحالي من الدراسات التي يمكن ان توفر قاعدة معلومات مهمة ستكون بمثابة دليل عمل او مرشد لادارات المصارف المبحوثة على المستوى التشغيلي والاستراتيجي وذلك لطبيعة الاطار الفكري وابعاد متغير البحث المعتمدة ودورها في تطوير الاداء المصرفي.
- 4- 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.

ثالثا :- أهداف الدراسة

تتجسد اهداف الدراسة في الاتي:

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

2-تحديد طبيعة الخيارات الاستراتيجية التي يمكن استخدامها من قبل المصارف في مواجهة التغيرات البيئية.

3-تشخيص ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي.

4-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- الفرضيات

تضمنت الدراسة الفرضيات التالية:-

الفرضية الرئيسية الاولى : 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، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الاستثمارية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات الوقائية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناورات التصحيحية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية X1 في الاداء المصرفي Y ، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

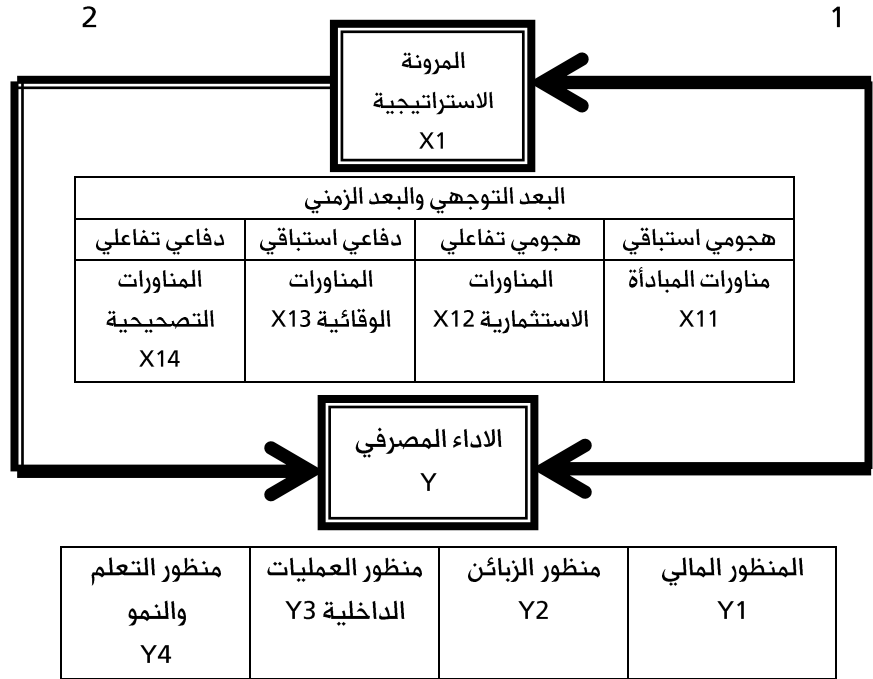
- 1- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمناورات المبادأة في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).
- 2- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمناورات الاستثمارية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).
- 3- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمناورات الوقائية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).
- 4- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمناورات التصحيحية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

خامسا :- انموذج الدراسة الفرضي

تم تصميم انموذج الدراسة بالاستناد الى الاطر الفكرية لمتغيرات الدراسة، وفي ضوء مشكلة واهداف وفرضيات الدراسة ، اذ يجسد الانموذج مخططا للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها .وقد تم اعتماد تصنيف Evans⁽¹⁾ للمرونة الاستراتيجية والذي تضمن اربعة ابعاد وقد اطلق عليها بالمناورات الاستراتيجية وهي المبادأة ، الاستثمارية، الوقائية، والتصحيحية وفيما يتعلق بمتغير الاداء المصرفي فقد اعتمد الباحث بطاقة العلامات المتوازنة لـ Kaplan & Norton⁽²⁾ والمتضمنة اربعة منظورات وهي المالي والزبائن والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وشكل (3) يوضح مخطط الدراسة الفرضي .

1) Evans, 1991.

(2) Kaplan & Norton 1996.



تمثل الارقام على الاسهم فرضيات البحث الرئيسية
شكل (3) مخطط الدراسة الفرضي

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. 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 مصرف خاص المدرجة ضمن سوق العراق للاوراق المالية وجدول (1) يتضمن المصارف التجارية الخاصة مرتبة حسب متوسط حجم الودائع المصرفية، وقد تم اختيار المصارف الخمسة الاولى التي حققت اعلى المتوسطات كعينة للدراسة واستبعد مصرف دار السلام الذي احتل التسلسل الرابع ضمن الجدول المذكور لرفض ادارة المصرف فكرة قبول استبانة البحث وتوزيعها على العاملين.

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

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	الاثتمان 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

سابعاً- توزيع الاستبانة واستلامها

من الامور التي كانت محط اهتمام الباحث عند توزيع استبانة 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 (2) عدد الاستثمارات الموزعة لكل مصرف ونسبة الاستجابة وكانت الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيري الدراسة وهما المرونة الاستراتيجية و الاداء المصرفي .

جدول (2) 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	الاثتمان العراقي	20	
5	المتحد للاستثمار	20	
	المجموع	100	

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

اولاً-إختبار 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 إختبار أداة المقياس وقد أستعان الباحث بمجموعة من الأساليب وهي (الصدق الظاهري وصدق الثبات) للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها، وكما هو موضح في أدناه:

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 (3) أدناه.

جدول (3) ثبات المقياس

المتغير الرئيس	البعد	عدد الفقرات	CRONBACH ALPHA
المرونة الإستراتيجية	مناورات المبادأة	7	.88
	المناورات الاستثمارية	7	.84
	المناورات الوقائية	7	.82
	المناورات التصحيحية	7	.91
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⁽¹⁾، فإن نتائج جدول (3) أعلاه، تشير إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات المقياس هي أكبر من 70، وهذا يدل على توافر الإتساق الداخلي لفقراته وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ثانيا- إختبار فرضيات الدراسة

أ- إختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أعتمد الباحث في إختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson). إذ يظهر جدول (4)، مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة وابعادها.

وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، فإنه من الاهمية الإشارة إلى بعض الامور التي أظهرها جدول (4)، إذ أنه أشار الى ما يأتي:

- حجم العينة (100).
 - نوع الاختبار (2-tailed).
 - معنوية معامل الارتباط عن طريق المختصر (Sig.)، والذي تمت الإشارة ، اليها من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان تظهر 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⁽²⁾، وكالاتي:

(1) Sekaran & Bougie, 2010.

(2) Cohen & Cohen, 1983.

- 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.
- جدول (4) علاقات الارتباط بين متغيري المرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي

	Y	Y1	Y2	Y3	Y4
X1pearson correlation	.680**	.653**	.671**	.676**	.682**
Sig(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100
X11pearson correlation	.623**	.604**	.613**	.626**	.631**
Sig(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100
X12pearson correlation	.696**	.669**	.692**	.691**	.696**
Sig(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100
X13pearson correlation	.697**	.666**	.693**	.685**	.704**
Sig(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100
X14pearson correlation	.643**	.615**	.622**	.645**	.654**
Sig(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والاداء المصرفي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

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

يبين جدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (% 1) $r = 0.623$, $p < 0.01$ بين بعد مناورات المبادأة (X11) ومتغير الاداء 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، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

يظهر جدول (4) 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، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

يتضح من جدول (4) 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، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

يبين جدول (4) 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).

ب- اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها على النموذج الهيكلية 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 نموذج البحث الفرضي نلاحظ أنه يتكون من متغير مستقل وهو المرونة الإستراتيجية بابعاده (مناورات المبادأة، المناورات الاستثمارية، المناورات الوقائية، المناورات التصحيحية) ومتغير تابع هو الأداء المصرفي الذي يتضمن كل من (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملاءمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدمة للعيننة. ويتم الحكم على ملاءمة النموذج الهيكلي من خلال ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة التي من أهمها ما يظهر في جدول (5) أدناه.

جدول (5) 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).

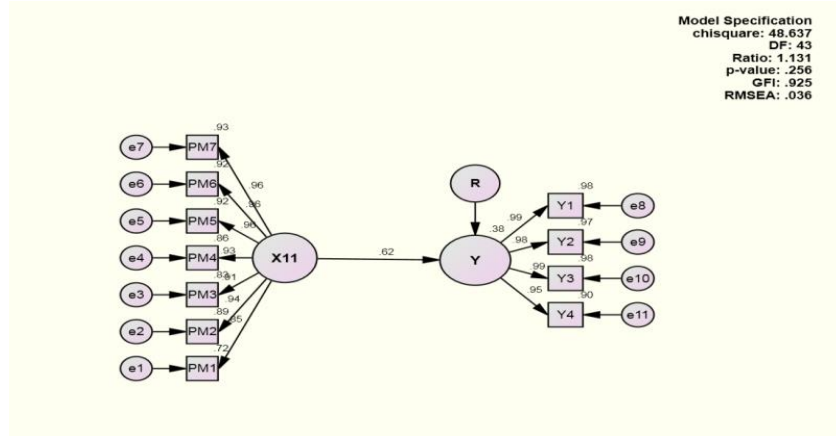
إن المؤشرات التي تظهر في جدول (5) أعلاه، لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بنظر الاعتبار مدى ملاءمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه بناءً على طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة تأثير ذو 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 بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)

شكل (4) أدناه، يظهر أنموذج التأثير لبعده مناورة المبادأة (X11) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (4) أنموذج التأثير لبعده مناورات المبادأة في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (4) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث إعتماًداً 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=0.036, GFI=0.925, P-value=.256).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعد مناورات المبادأة في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية. فلقد أظهرت نتائج وجود تأثير معنوي لبعده مناورات المبادأة في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) مقداره (0.622) ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى مناورات المبادأة تتمكن من تحسين أدائها المصرفي .

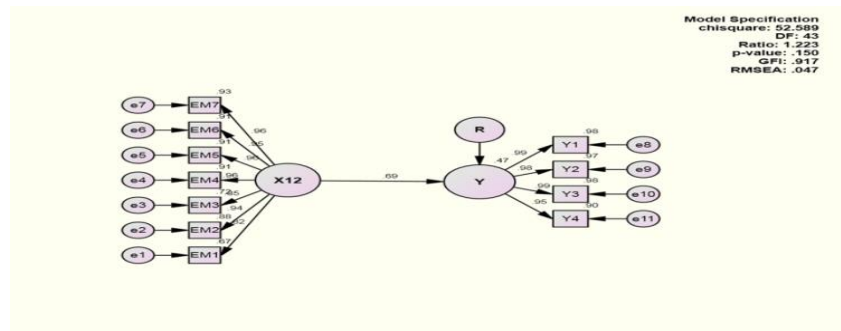
فضلا عن ذلك فإنقيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (0.38) وهي تدل على إن بُعد مناورات المبادأة يفسر ما نسبته 38% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. والجدير بالذكر، إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 0.01$.

وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (6) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى .
جدول (6) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

	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، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).
 شكل (5) أدناه، يظهر أنموذج التأثير لبعده المناورات الإستثمارية (X12) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (5) أنموذج التأثير لبعده المناورات الإستثمارية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (5) وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث إعتدالاً 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 بعد المناورات الإستثمارية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية. وقد أظهرت نتائج وجود تأثير معنوي لبعء المناورات الإستثمارية في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، المنظور الزبائني، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) مقداره (692). وتشير هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى المناورات إستثمارية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي .

فضلا عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (47). وهي تدل على إن بعد المناورات الإستثمارية يفسر ما نسبته 47% من التغيرات 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 الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (7) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الثانية .

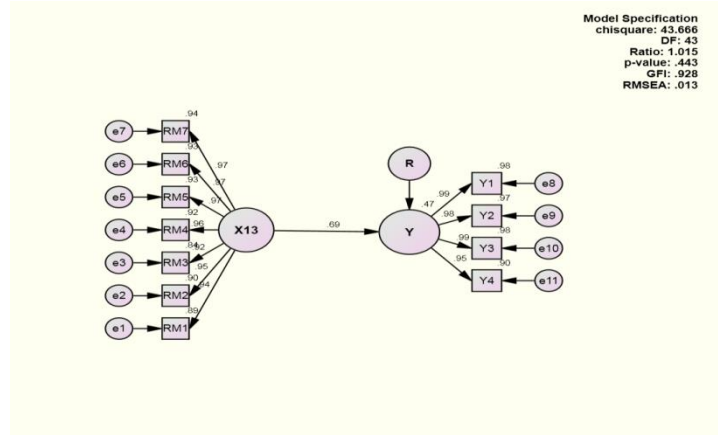
جدول (7) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من

الفرضية الرئيسية الثانية

P	C.R.	S.E.	Variance	
***	4.998	.020	.102	X12
***	6.721	.022	.146	R
***	6.775	.007	.049	e1
***	6.115	.003	.017	e2
***	6.710	.006	.040	e3
***	5.711	.002	.013	e4
***	5.681	.002	.013	e5
***	5.781	.002	.014	e6
***	5.417	.002	.011	e7
***	4.875	.001	.006	e8
***	5.304	.003	.013	e9
***	3.804	.001	.005	e10
***	6.564	.005	.032	e11

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

3. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمناورات الوقائية في الاداء المصرفي بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).
شكل (6) أدناه، يظهر أنموذج التأثير لبعده المناورات الوقائية (X13) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (6) أنموذج التأثير لبعده المناورات الوقائية في الأداء المصرفي وكما يلاحظ من خلال شكل (6) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث إعتياداً 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=0.013, 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 الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية. وقد أظهرت نتائج وجود تأثير معنوي لبعده المناورات الوقائية في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) مقداره (0.694) ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى المناورات الوقائية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي.

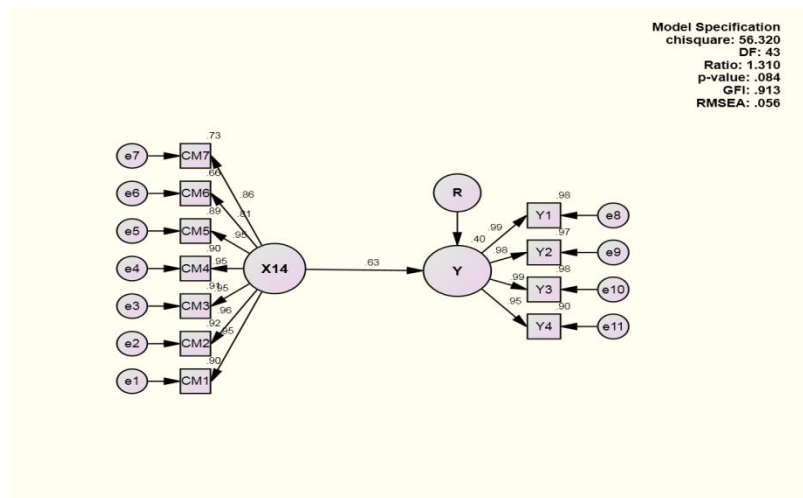
فضلا عن ذلك فإنقيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (0.47) وهي تدل على إن بعد المناورات الوقائية يفسر ما نسبته 47% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. والجدير بالذكر، إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 0.01$.

وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (8) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثالثة.
جدول (8) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية

	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، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).
 شكل (7) أدناه، يظهر أنموذج التأثير لبعده المناورات التصحيحية (X14) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (7) أنموذج التأثير لبعده المناورات التصحيحية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (7) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث إعتماًداً 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=0.056, GFI=0.913, P-value=.084).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعد المناورات التصحيحية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية. فلقد أظهرت نتائج وجود تأثير معنوي لبعء مناورات المبادأة في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) مقداره (634) وتشير هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى المناورات التصحيحية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي.

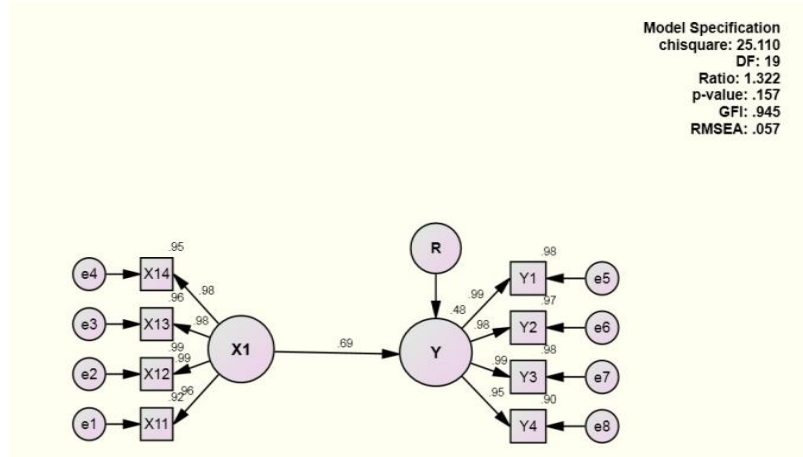
فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (40). وهي تدل على إن بُعد المناورات التصحيحية يفسر ما نسبته 40% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. وتجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (9) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الرابعة .

جدول (9) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية

	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 (8) أدناه، يظهر تأثير أبعاد متغير المرونة الإستراتيجية في متغير الأداء المصرفي بصورة مجتمعة.



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (8) أنموذج التأثير لمتغير المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (8) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث إعتماًداً 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=0.057, 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 الثانية. وقد اظهرت نتائج وجود تأثير معنوي موجب لمتغير المرونة الإستراتيجية وأبعادها (مناورات المبادأة، المناورات الاستثمارية، المناورات الوقائية، المناورات التصحيحية) في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) مقداره (0.690). ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتبنى مدخل المرونة الاستراتيجية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي بصورة إيجابية. وكما مبين في جدول (10).

جدول (10) 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

فضلا عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (0.48) وهي تدل على إن متغير المرونة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 48% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. ومما يجدر الإشارة له ، إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسة الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 إنظر جدول (11)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (11) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسة الثانية

	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

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا- الاستنتاجات: يسعى البحث من خلال هذه الفقرة عرض اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها والمستنبطة من الجانب النظري ونتائج الدراسة الميدانية ، وضمن هذا الاطار فقد توصل البحث الى الاستنتاجات الآتية :

أ- الاستنتاجات النظرية

من خلال الدراسات والبحوث التي تناولت الاطار النظري لمتغيرات البحث والمتمثلة بالمرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي، يمكن ان نستخلص جملة من الاستنتاجات وعلى وفق هذه المتغيرات وكالاتي :

1- 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 .

2- تحتل المرونة الاستراتيجية اهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح ، فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع المنظمة تكييف استراتيجياتها او تغييرها بالشكل الذي يجعل منها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في اسواق منتجات المنظمات المنافسة .

3- تعد المرونة الاستراتيجية من الادوات المهمة التي تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها والاداء المتفوق في بيئة الاعمال التي تتسم بالدينامية والتنافسية .

4- بالرغم من الانتقادات التي وجهت الى المقاييس المالية ، الا انها لازالت 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 .

5- ان الافكار التي يستند اليها انموذج 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 .

6- 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 المقياس المذكورة لمراجعة فيما اذا كانت التطبيقات الحالية تلي توقعات وطموحات ادارة المنظمة واصحاب المصالح.

ب- الاستنتاجات الميدانية:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن تحديد جملة من الاستنتاجات:

1- كشفت المؤشرات الاحصائية عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والاداء المصرفي وعلى النحو الآتي: أستخدم 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.

2- 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 ; Hatch & Zweig ,2001; Paik,1991; Malone ,1986 ; Karri ,2001 ; Ussahawanitchakit&Sriboonlue ,2011 . اذ تشير الى وجود تأثير ايجابي وذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في اداء المنظمة.

ثانيا -التوصيات: في ضوء ما خلصت اليه الدراسة الحالية من استنتاجات يمكن طرح مجموعة من التوصيات

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 ، اذ يمكن من خلال هذه الاطر الاستراتيجية تطوير سيناريوهات تساعد المصارف المعنية على قراءة واقع المشهد التنافسي ، وتحديد الموارد التي تساعد في تحسين 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 اداؤها.

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- 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 ، وتأثيرها 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 .

4- 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.

5- 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 وتطوير هذه المعايير 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 فترة طويلة من الزمن من جهة ثانية . مما يتطلب من ادارة المصارف المذكورة زيادة وعي العاملين باهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة من خلال اشراكهم باندوات وبرامج تدريب حول كيفية تطبيق البطاقة المذكورة ورصد المبالغ المالية اللازمة لذلك.

6- 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 .

المصادر

المصادر العربية

- 1- الحسيني فلاح حسن عداي ؛ والدوري ، مؤيد عبد الرحمن " ادارة البنوك ، مدخل كمي واستراتيجي معاصر " ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2000 .
- 2- الشماخ خليل محمد حسن ؛ حمود، خضير كاظم " نظرية المنظمة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، 2000 .
- 3- جودي ، حيدر حمزة " علاقة القرار الاستراتيجي في الاداء المصرفي : دراسة تحليلية " ، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ، العدد 68 ، 2008.

المصادر الانكليزية

- 1-Aaker,D. A. &Mascarenhas,B." The need for strategic flexibility "The Journal of Business strategy, Vol. 5, No. 2 ,1984.
- 2-AL-Hawary ,Suliman 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.
- 3- Cohen ,J. &Cohen ,P. " Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", New York : Lawrence Erlbaum Associates,1983.
- 4-Davis , Stanley B. " An Investigation of the Development , Implementation and Effectiveness of the Balanced Scorecard: a Field Study " , PhD , Dissertation, University of Alabama ,2000.
- 5-Duncan,R.B " Characteristics of Organizational Environments & Perceived environmental Uncertainty " , Administrative Science Quarterly , Vol.17, No. 3, 1972.
- 6-Eccles , Robert G. , " The Performance Measurement Manifesto " , Harvard Business Review , Vol. 69 , No. 1 , 1991 .
- 7-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.
- 8-Eppink, D.J , " Planning for strategic flexibility" , Long Range Planning, Vol. 11, No . 4 ,1978.
- 9-Evans, J. S " Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual frame work" , Journal of Management studies ,vol.28,No . 1 ,1991.
- 10-Feldman ,M.S. &Pentland ,B.T." Reconceptualizing Organizational Routines as a source of Flexibility and Change " , Administrative Science Quarterly, Vol. 48 , No. 1 , 2003.
- 11-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.

- 12-Gurbanov , G. " Relationship Between Performance Measurement & Modernization of The Public Sector " , PhD , Dissertation, University of Phoenix, 2011.
- 13-Harrigan ,K.R." Strategic Flexibility: a management guide for changing times" , Lexington , MA: Lexington Books ,1985.
- 14-Hase ,C . A. " First Line Leadership Development :Its Impact On Organizational Performance Aboard U.S. Navy Ships " , PhD, Dissertation, Capella University,2007.
- 15-Hatum, A. & Pettigrew, A.M." Determinants of Organizational Flexibility: A study in an emerging economy " British Journal of Management,Vol.17,No . 2, 2006.
- 16-Hirschel ,Henry Lee " Balanced Scorecard Yields Better Results In Continuous Process Improvement Cultures " , PhD, Dissertation, Golden Gate University,2012.
- 17- Hitt , M. A. ; Ireland , R. D. ; Hoskisson , R. E. " Strategic Management : Competitiveness and Globalization" , South – Western ,GENGAGE Learning ,2011.
- 18-Hitt , M.A ; Keat , B.W. & De Marie , S.M. " Navigating in the New Competitive Landscape : Building Strategic Flexibility & Competitive Advantage in The 21st century" , Academy of Management Executive ,Vol. 12 , No .4 ,1998.
- 19-Horngren ,C. ; Sundem ,G. ; Stratton ,W. &Teall ,H. " Management Accounting " , Fourth Canadian Ed. , Toronto : Prentice Hall , 2002.
- 20- 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.
- 21-Kaplan ,R.S& Norton ,D.P " The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance " , Harvard Business Review, Vol . 70 ,No .1 , 1992.
- 22-Kaplan ,R.S& Norton ,D.P " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System " , Harvard Business Review, Vol .74 ,No .1 , 1996.
- 23-Kaplan , R.S & Atkinson , A.A. ," Advanced Management Accounting " , 3rded , New Jersey ,Prentice-Hall Upper,2000.
- 24-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.
- 25- Kline ,R. " Principles & Practice of Structural Equation Modeling " , 3rded ,New York ,Guilford Press ,2011.
- 26-Lebas , M. J. " Performance Measurement & Performance Management " , International Journal of Production Economics , Vol. 41 , No . 1 , 1995.
- 27-Lebas, M. &Euske, K. " A Conceptual and Operational Delineation of Performance " ,In Business Performance ,Edited by Neely Andy , London: Cambridge University Press ,2007.

- 28-McWhorter, L. B. " The Balanced Scorecard : An Empirical Analysis of Its Effect on Managers Job Satisfaction & Performance Evaluations " , PhD , Dissertation, University of Kentucky ,2001.
- 29-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.
- 30-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.
- 31- 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.
- 32-Neely , A. " Business Performance Measurment : Unifying Theories and Integrating Practice " , 2ed ed , Cambridge University Press ,2007.
- 33-Ratanapornsiri ,V." The moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance " , PhD , Dissertation, Nova Southeastern University , 2003.
- 34-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.
- 35-Simons, R " Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy" , Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000.
- 36- Schumacker ,R. E. & Lomax ,R.G. " A beginner's Guide to Structural Equation Modeling " , 2nded , Lawrence Erlbaum Associates ,Inc.,Mahwah, NJ. ,2004.
- 37- Sekaran ,U. &Bougie ,R. " Research Methods for Business : A skill building approach", 5thed ,Uk , John Wiley & Sons ,2010.
- 38-Slizeyte, A. &Bakanauskiene, I." Designing performance measurement system in organization", Management of Organizations: Systematic Research, No .43, 2007.
- 39-Tzeng ,Gwo- Hsiung ; 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 .
- 40-Tucker , Suzanne C. " The Balanced Scorecard &LongTerm Profitability" ,Master Thesis ,University of New Brunswick , 2006.
- 41-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.

- 42-Upton , D.M. "The Management of Manufacturing Flexibility " , California management review,Vol.36, No 2, 1994.
- 43-Suarez, F.F.; Cusumano, M.A. & Fine, C.H. " An empirical study of flexibility in manufacturing " Sloan Management Review ,Vol.37 ,No.1, 1995.
- 44-Vankatraman , N. ; Ramanujam V. , " Measurment Of Business Performance In Strategy Resarch : A Comparison Approaches " , Academy Of Management Review , Vol. 11 ,No. 4 , 1986 .
- 45-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 ? " VerweireKurt , and BergheLutgart Van Den , London : SAGE Publications ,2004.
- 46-Yongsun , Paik " The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in International business Environment " Ph .D ,Dissertation , University of Washington ,1991.
- 47-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.
- 48-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.
- 49-Wright , Peter L. ; Kroll , Mark J. & Parnell, John A ."Strategic Management Concepts and cases", Prentice Hall,1998.
- 50-Zhang , M. J. " IS Support for strategic Flexibility , Environment Dynamism and Firm Performance " Journal of Managerial Issues , Vol .18 , No.1 . 2006.