

تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي

بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية

لمحافظة المثنى

أ.م.د. جواد محسن راضي

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد

م. مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى الكشف عن دور الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) من اجل تحقيق الاداء المتميز المتمثل بـ (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا)، ومن اجل تحقيق هدف البحث تم اختيار مجموعة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية في محافظة المثنى. فضلا عن استعمال الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات حول عينة البحث، اذ تم توزيع (50) استبانة، واسترجع (48) أي ان نسبة الاستجابة بلغت (96%)، وبعد الفحص تبين ان هناك (40) استبانة صالحة للتحليل، ومن اجل تحليل البيانات تم استعمال مجموعة من المقاييس الشهيرة في ذلك ولعل ابرزها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واطهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الرشاقة الاستراتيجية والاداء المتميز، وعليه توصل البحث الى مجموعة من التوصيات ولعل ابرزها انه يتعين على العينة المبحوثة تقديم مجموعة من التسهيلات الخدمية للزبائن تعمل على اكساب ولائهم وثقتهم ومصداقيتهم وتعاطفهم، الامر الذي سوف يزيد من الايداعات في المصارف المبحوثة.

تعتبر المصارف بشتى انواعها من المنظمات الخدمية التي تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات هدفها الاساس الاسهام بمساعدة الاشخاص بمختلف ثقافتهم داخل البلد او المنطقة، اذ ان المصارف بسهم وبشكل اساس في زيادة التحسين المستمر للقطاعين العام والخاص من خلال تقديم التسهيلات المالية للأفراد، الامر الذي يتيح امام معظم الافراد بدأ مشروعات خاصة بهم، قائمة على تقديم مجموعة من الاعمال التي تتميز بالرشاقة الاستراتيجية والتي تؤدي بدورها الى تحقيق الاداء المتميز، فالرشاقة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في الاداء المتميز للمنظمة والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، فضلا عن الكشف عن نقاط الفرص والتهديدات والعمل على استثمار نقاط الفرص والتصدي للتهديدات، بمعنى ان الرشاقة الاستراتيجية هي احدى العوامل التي تعد كعامل محفز نحو تقديم اداء متميز وسريع وفوري.

ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على دور الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز، ومن اجل تحقيق هذا الهدف جرى تقسيم البحث الى اربعة مباحث اساس، اشار المبحث الاول الى منهجية البحث، وتمخض المبحث الثاني في الجانب النظري للبحث، بينما جاء المبحث الثالث بالجانب التطبيقي للبحث، ويشير المبحث الرابع الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول:- منهجية البحث

أولاً: -مشكلة البحث

ان الرشاقة الاستراتيجية تعتبر من مواضيع الفكر الاداري الحديثة في الوقت الحالي، لما تقدمت من تسهيل في المهام التنظيمية والكشف عن نقاط القوة والفرص واستثمارها، ومعالجة الهدر والضياع في المنتجات، فضلا عن زيادة اداء المنظمة، فغاية كل منظمات الاعمال تقديم اداء متميز خالي من العيوب، وبالتالي فان مشكلة الدراسة تتمحور حول تساؤل مهم الا وهو (كيف يمكن استثمار الرشاقة الاستراتيجية من اجل الوصول والارتقاء الى تقديم اداء متميز خالي من العيوب).

ثانياً: -أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الآتي: -

- 1) استهداف موضوعين مهمين في الادب الحديث وهما الرشاقة الاستراتيجية و الاداء المتميز.
- 2) تعريف العينة المبحوثة بمتغيرات البحث.
- 3) تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تخص العينة المبحوثة.

ثالثاً: -أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف هذا البحث بالآتي: -

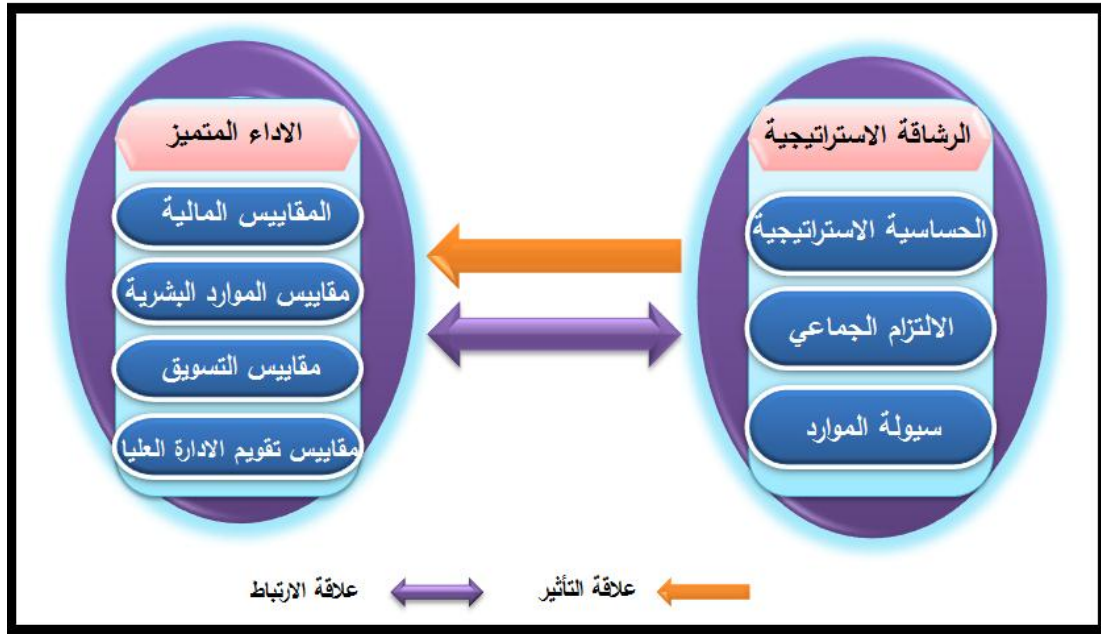
- 1- قياس مستوى امتلاك العينة المستجيبية للرشاقة الاستراتيجية في عملياتها الداخلية؟
- 2- قياس مستوى الاداء المتميز في سير العمليات الداخلية للعينة المبحوثة؟
- 3- تحديد طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين الرشاقة الاستراتيجية و الاداء المتميز؟

رابعاً: -المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل (1)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي: -

1. المتغير المستقل: -ويتمثل الرشاقة الاستراتيجية والتي تشير الى ثلاثة ابعاد رئيسة هي (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد).

2. المتغير التابع: - يشير الى الاداء المتميز والذي يتمثل بأربعة ابعاد رئيسة هي (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: -فرضيات البحث

• فرضيات الارتباط

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والاداء المتميز، وتتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:-
 - توجد علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وابعاد الاداء المتميز المتمثلة بـ (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).
 - توجد علاقة ارتباط بين الحساسية الاستراتيجية وابعاد الاداء المتميز المتمثلة بـ (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).
 - توجد علاقة ارتباط بين الالتزام الجماعي وابعاد الاداء المتميز المتمثلة بـ (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).
 - توجد علاقة ارتباط بين سيولة الموارد وابعاد الاداء المتميز المتمثلة بـ (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).

• فرضيات التأثير

- 2- الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد اثر مباشر ذو دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز، وتنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية الاتية:-
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للحساسية الاستراتيجية في الاداء المتميز
 - يوجد اثر ذو دلالة احصائية للالتزام الجماعي في الاداء المتميز
 - يوجد اثر ذو دلالة احصائية سيولة الموارد في الاداء المتميز

سادساً: -عينة البحث

يتألف مجتمع عينة البحث من مجموعة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية في محافظة المثنى، اذ تم توزيع (50) استمارة استبانة، وتم استرجاع (48) استبانة، اي ان نسبة الاستجابة قدرها (96%)، وبعد توييب البيانات واخضاعها الى اختبار القيم المتطرفة تبين ان هنالك (40) استبانة صالحة للتحليل.

سابعاً: -أدوات جمع البيانات والمعلومات

• أدوات الجانب النظري: -

من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات(الأنترنت).

• أدوات الجانب الميداني: -

من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، انظر الملحق (1)، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسين تم توضيحهما في الجدول (1).

الجدول (1) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها وترميزها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الرمز	المصادر
المحور الاول	الرشاقة الاستراتيجية (XX)	الحساسية الاستراتيجية	3	X1	Doz & Kosonen, 2008
		سيولة الموارد	3	X2	
		الالتزام الجماعي	3	X3	
		المجموع	9		

Matsoso&Olumide,20	Y1	2	المقاييس المالية	الاداء المتميز (YY)	المحور الثاني
16:150-153	Y2	2	مقاييس الموارد البشرية		
Davidovitch&Zila,201	Y3	2	مقاييس التسويق		
1:359 ;	Y4	2	مقاييس تقويم الادارة العليا		
		8	المجموع		
		17	المجموع الكلي		

ثامناً: - حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية: - امتدت الفترة الزمنية من شهر حزيران 2018 إلى شهر اب من عام 2018
- 2- الحدود المكانية: - القيادات الادارية في المصارف الاهلية في محافظة المثنى

تاسعاً: -أساليب تحليل البيانات

تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستثمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: -

- 1- الوسط الحسابي الموزون: - لقياس مستوى توافر أي من الابعاد الفرعية للبحث في العينة المبحوثة.
- 2- الانحراف المعياري: - لقياس مستوى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.
- 3- معامل الارتباط Spearman: - لقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
- 4- معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعدد: - لقياس مستوى ونوع تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء في ولاء العاملين.
- 5- الوسط الفرضي.

المبحث الثاني:- الجانب النظري

أولاً :- الرشاقة الاستراتيجية

❖ مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

في بداية القرن العشرين نشأ مفهوم الرشاقة في العمل البحثي في معهد (Iacocca) في عام 1991 برعاية حكومة الولايات المتحدة. و نالت الرشاقة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والكتاب ، حيث اختلفت وجهات نظرهم في تعريف الرشاقة. فقد عرفها (D'Aveni, R. A. 1994:25) بأنها المرونة والسرعة التي تجعل المنظمات قادرة على تغيير اعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق ومواجهة المخاطر. حيث انها تعد من المقدرات الأساسية للمنظمات المعاصرة كما ينظر (10 : 2017 ، Nkuda) الى الرشاقة الاستراتيجية على انها قدرة التي تمتلكها المنظمة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية و استغلال الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها.

اما (30 : 1996: Roth) فقد عرفها على انها إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب . كما كانت وجهة نظر (47 : 2004 ، McCann) بأنها "القدرة على التعرف على الفرص واغتنامها بسرعة .

وتوصل (هنية،2016: 11) ان الرشاقة الاستراتيجية القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات الزبائن والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة. ويشير (عبد الحسين ، 2016 : 112) الى ان الرشاقة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على:

1- القراءة المتوقعة وغير المتوقعة للأحداث البيئية

2- الاستجابة بشكل اكثر فاعلية من حيث السرعة والتكلفة من المنافسين

3- اغتنام الفرص التي اصبحت متاحة بسبب هذا التغيير من خلال القدرات الاستباقية المنفذة.

❖ اهمية الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية هي بنية معقدة ومتنوعة يمكن أن تكون على أشكالاً متعددة و تعكس قدرة المنظمة على تطبيق و تطوير القدرات القوية والديناميكية . ويمكن توضيح اهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال الاتي (; D'Aveni, 1994 ; Brown & Eisenhardt , 1997 ; Swafford et al. , 2008 ; Turban et al, 2008) :

- 1) ان الرشاقة الاستراتيجية أمرًا ضروريًا للشركات لكي تستشعر وتتفاعل مع متطلبات البيئة.
- 2) القدرة على البقاء الصمود وتمكين الشركات من الاستعداد للظروف المتغيرة .
- 3) الرشاقة الاستراتيجية صممت لغرض الاستجابة للظروف البيئية المختلفة.
- 4) يمكن للرشاقة الاستراتيجية ان تمكن المنظمات من توفير مجموعة من البدائل والقدرات وتطوير المهارات واتخاذ الاجراءات الملائمة.
- 5) الرشاقة الاستراتيجية تسهم في تحويل وتجديد المنظمة دون أن تفقد مكانتها في السوق .
- 6) يمكن للمنظمات التي تتسم بالرشاقة الاستراتيجية أن تسهم في تحقيق الأهداف التنموية عن طريق الإسهام في النمو الاقتصادي.

❖ ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

يمكن للرشاقة الاستراتيجية ان تقاس من خلال ثلاثة ابعاد رئيسة وهي:-

• الحساسية الاستراتيجية (strategic sensitivity)

يشير هذا البعد الى مسح الجهات البيئية الفاعلة والاحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي المهم وكذلك فهم الاتجاهات البيئية ، والارتقاء بالوعي الاستراتيجي ،

والحوار الداخلي ذو الجودة العالية (عبد الحسين ، 2016 : 113) . ان الحساسية الاستراتيجية تتجسد في زيادة كثافة الوعي و شدة الادراك ، والاهتمام المتزايد بالتطورات الاستراتيجية (Doz & Kosonen , 2010 : 371) .

• الالتزام الجماعي

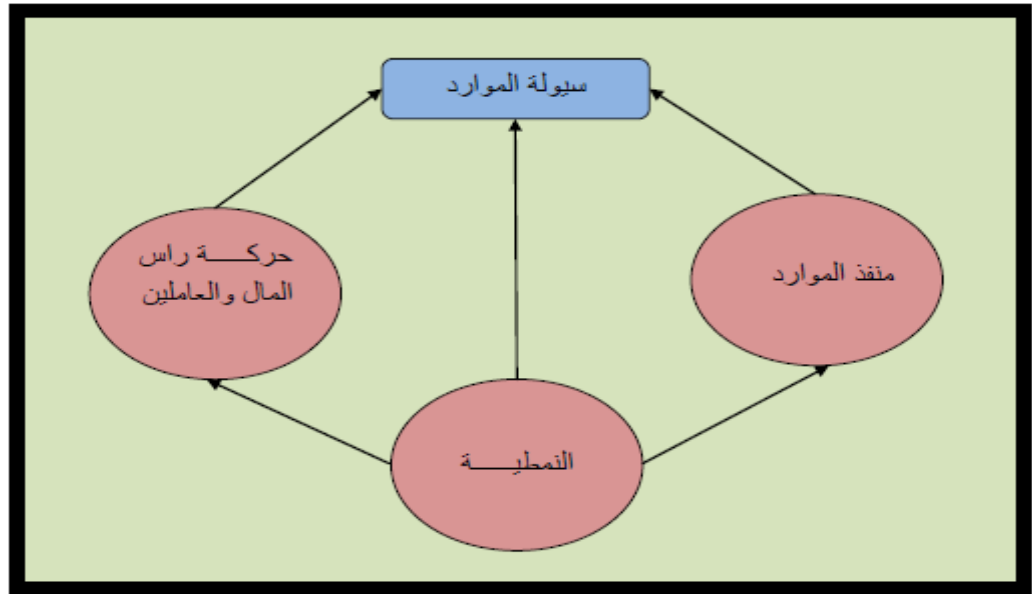
يهدف الالتزام الجماعي الى التزام الذي تقوم به الادارة العليا او فرق الادارة العليا بمجالات الادارة الموضوعية، اذ ان امكانية وقدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الادارة وسلوكياته امر مهم ويدل على الولاء الوظيفي للمنظمة . اذ ينظر الى الالتزام الجماعي بأنه يمثل علاقة تربط العاملين بعمل المنظمة من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها . وبالتالي يمكن ان يتم توجيه هذه الاهداف الى العاملين من اجل تنفيذ الاعمال والتي خلالها يمكن تحقيق هذه الاهداف (Heery & Noon , 2001:5) .

• سيولة الموارد

تعكس سيولة الموارد قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من اجل انجاز المهام و انتاج منتجاتها، وبالتالي يمكن ان نسميها منظمة ذات سيولة عالية، اذ ان السيولة تمثل قدرة المنظمة على تمويل الزيادة في الموارد والايفاء بمتطلبات والتزامات العمل دون تحمل خسائر غير مقبولة.

واشار (Doz&Kosonen,2009:343) الى ان سيولة الموارد تمثل قدرة المنظمة على إعادة تخصيص الموارد نحو الفرص الاستراتيجية أثناء تطورها. ويعتقد (القريشي، 2017: 27-28 نقلا عن Santala,2009) ان انتقال العاملين بين الادارات المختلفة يحسن سيولة الموارد وان استعمال التناوب الوظيفي يدعم ويعزز و ذلك، فضلا عن ان تحديد المواهب من خلال توفير سوق العمل المفتوح والتوجه نحو الفرق المتنقلة بدلا من الفرد الواحد وذلك لان الفرد يميل في الوسط المهني الى

النظام الذاتي، وكذلك الاهتمام بالنزاهة والسيارة الذاتية في مجال تقييم الموظفين لان العاملين لا يميلون على عمل المخاطر الشخصية، ووجود عدد من كبار المديرين الذين يعملون بشكل جماعي وبالتالي يمن تلخيص طبيعة الاعمال المتبادلة والمختلفة بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد بالرجوع الى الشكل (3) الذي وضعة (Santala,2009).



الشكل () الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد

Source: Santala. M,(2009)" Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulation", Department of Marketing and Management ,Master degree ,Kelsingin Kauppakor keakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland:P55

ثانياً: الأداء المتميز المصرفي

❖ مفهوم الاداء المتميز المصرفي

تقدم المصارف الخدمات المصرفية وتستند هذه الخدمات بشكل أساسي إلى اقتصاد البلدان ولا تتطور البلدان إلا من خلال وجود قطاع مصرفي يوفر خدمات مبتكرة وهذه الخدمات المبتكرة لا يمكن ان تتوفر الا من خلال الاداء المتميز، فالأداء هو تعبير عن النجاح عبر داله لتمثيل ذلك النجاح وتتغير هذه الدالة من حيث التغيير في المصارف والعاملين فيها (يوسف، 2007: 27).

بينما يعرف الاداء المتميز بانه مجموعة من السلوكيات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية والقدرات التي يتمتع بها الموظفون في المصارف من اجل امتلاكهم للقدرة والعرفة المطلوبة في مجال تخصصهم من اجل انجاز اعمالهم وتقديم افكار مبتكرة مختلفة عما يقدمه الاخرون (فرج، 2009: 1).

فيما قدم ((Kotler,2000:41)) مفهومه للأداء المتميز، اذ يرى إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز تتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (الزبائن والعاملين والمجهزين والمسوقون).

بينما يرى (Druker,1998:212) ان الاداء المتميز يشير الى التميز بالمعرفة التي يمتلكها العاملين في المنظمة والتي تفسح المجال امامهم من اجل سير العمليات الداخلية. هذا وقد اكد (Spence,1994:112) الى ان الأداء المتميز هو أحد اوجه الابداع . وصرح كلام من (70: 2003: Mclellan & Bernstein) ان الأداء المتميز هو قدرة المنظمة على استخدام المعلومات الاستراتيجية بطريقة معينة لتحقيق نتائج مبتكرة وذات نفع للمنظمة. وعلى السياق نفسه يرى (زايد، 2011: 3) بأنه الأداء المتميز يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويشير (Ivancevich, 1997: 462) الى ان الاداء المتميز يمثل اعلى مستوى من مستويات الاداء التي يقدمها الافراد العاملين في منظمة ما . وتطرق (11: 2003: Pinto) الى ان الاداء المتميز يشير

الى قدرة المنظمة على التغيير والتجديد على المدى الطويل من اجل ضمان البقاء والنمو. وتوصل
(Turner&Crawford,1994:241) الى ان تحقيق الأداء المتميز يتطلب انجاز مهمتين رئيسيتين:

✓ إدارة العمليات الحالية بشكل فاعل.

✓ قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات بالاعتماد على المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب
استراتيجياتها.

❖ أهمية الاداء المتميز المصرفي

اولت المنظمات اهتماماً كبيراً بالأداء المتميز وخاصة المنظمات ذات الأداء العالي وحاجة تلك
المنظمات الى البيانات والمعلومات عن طبيعة البيئة التي تعمل بها . حيث ترى (ليندة ، 2005:
15) إلى المنظمة باعتبارها نشاط جماعي من الدرجة الاولى والذي يتعين على الادارة تشجيع
اعضائها من اجل تحقيق الاداء المتميز عن طريق توفير المعلومات والافكار الى رؤساء الاقسام
والمديرين من أجل تطوير المنظمة. ويشير (طه ،2008: 107) الى ان الاداء المتميز للمنظمة
يعتمد على الأصول الملموسة وغير الملموسة وبالنظر إلى الدور المهم الذي تلعبه الأصول
الملموسة في تحسين الأعمال وتميزها و هذه الأصول هي (العاملون - الزبائن - الثقافة - العلامة
التجارية - العمليات)

❖ ابعاد الاداء المتميز المصرفي

هنالك مجموعة واسعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الاداء المتميز ويعود ذلك الى
طبيعة اختلاف الآراء والاهداف، الامر الذي يتعين تحديد مجموعة من المقاييس المهمة واللازمة
لقياس الاداء المتميز ولعل ابرزها الاتي:-

(Davidovitch&Zila,2011:359 ; Matsoso&Olumide,2016:150-153)

✓ المقاييس المالية

هذه المقاييس مفيدة عند المقارنة مع فترة زمنية أطول من أي وقت مضى. وهو المقياس الأكثر استخداما وعلى واسع لقياس لربحية المصارف، حيث يتم استخدام بعض هذه المقاييس بشكل مجتمع لإعطاء أصحاب المصلحة والجمهور والمساهمين صورة واضحة عن الأداء خلال السنة الحالية وما ومن هذه المقاييس: ربحية السهم الواحد والعائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار (وهو المقياس الأكثر استخداما لقياس أداء المصارف فيما يتعلق بالأرباح)، ورغم انتشارها الواسع الا انها تعاني من بعض العيوب منها : الاختلاف في طريقة الاحتساب و (الاندثار) و الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة والاختلاف في اساليب تحديث الحسابات (Weston, et al.,1996: 104-102).

✓ مقاييس الموارد البشرية

تمتاز هذه المقاييس بكونها موضوعية وبشكل كبير ومن هذه المقاييس (إنتاجية الموظفين ، نفقات البحث والتطوير، تكاليف التطوير والتدريب لكل فرد) ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح ، حيث يجد البعض أن تطوير العمل هو أساس النجاح في حين يرى الآخرون أن مع إيجاد أعلى إنتاجية العاملين هي اساس النجاح (الشمري، 2012: 62).

✓ مقاييس التسويق

تعتبر مقاييس التسويق مثل (المبيعات وحصة السوق) ، من المقاييس التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء المنظمي وان درجة التفوق في السوق التي يصلها المنتج كمقياس أساسي للأداء التنظيمي ، ومن المعاب عليها صعوبة تحديد أفضل قياس لأداء الحصة السوقية . بالاضافة الى انها تبين الأداء داخل المصارف ، وكذلك قياس الحصة السوقية للمصرف والانتشار الجغرافي مقسوما على الحصة القطاع . (Eisenhardt, et al.,2001: 62).

✓ مقاييس تقويم الإدارة العليا

يقوم أداء مدير المصرف وافراد الإدارة العليا من قبل مجلس الإدارة من خلال اللجان الاستراتيجية الفرعية والمراجعة والتدقيق والرواتب حيث يركز المجلس على إجمالي الربح مقسوم على عائد الاستثمار والعائد على الملكية ، والعائد على السهم الواحد ، وقيمة ملكية حمله الاسهم (wheelen & hunger:1995).

المبحث الثالث:- الجانب التطبيقي للبحث

اولا:- اختبار التوزيع الطبيعي للبحث

من اجل القيام بتعميم النتائج التي يتوصل اليها البحث على المجتمع، يتعين اخضاع هذه البيانات المسحوبة من العينة الى اختبارات خاصة، وعليه فان اختبار (كلومجروف-سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) و شابيرو – ويليك (Shapiro – Wilk))، يعتبران من اشهر المقاييس والاختبارات الاحصائية الكفيلة بقياس فيما اذا يمكن تعميم نتائج العينة المبحوثة على المجتمع او لا، فإذا كانت القيمة المعنوية للاختبارين اعلى من (0.05) فان البيانات يمكن تعميمها على المجتمع، وإذا حدث العكس وكانت المعنوية للاختبارين اقل من (0.05) فانه لا يمكن تعميمها على المجتمع، والجدول () يوضح اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول () اختبار (Kolmogorov – Smirnov، و Shapiro – Wilk)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statisti c	df	P	Statisti c	df	P
X1	.186	40	>0.05	.895	40	>0.05
X2	.173	40	>0.05	.922	40	>0.05
X3	.205	40	>0.05	.878	40	>0.05
XX	.139	40	>0.05	.919	40	>0.05
Y1	.200	40	>0.05	.885	40	>0.05
Y2	.170	40	>0.05	.892	40	>0.05
Y3	.236	40	>0.05	.874	40	>0.05
Y4	.182	40	>0.05	.912	40	>0.05
YY	.105	40	>0.05	.942	40	>0.05

نلاحظ من النتائج اعلى ان معنوية جميع ابعاد ومتغيرات البحث اعلى من (0.05) الامر الذي يعني ان النتائج التي يتوصل اليها البحث يمكن تعميمها على المجتمع.

ثالثاً:- قياس صدق وثبات اداة القياس

تقيس هذه الفقرة صدق وثبات اداة القياس والمتمثلة بالاستبانة، ومن اجل تحقيق هذا الغرض والذي يقتضي اخضاع اداة القياس الى اختبار يقيس مدى ثباتها وصدقها وهل تتلاءم مع العينة المبحوثة او لا، وعليه فان البحث سوف يستعمل اختبار معامل كرونباخ الفا الكفيل بقياس ثبات الاستبانة، بينما صدق الاستبانة فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات¹. والجدول () يوضح معامل كرونباخ الفا لمحاور البحث وابعاد كل محور.

الجدول () معامل كرونباخ الفا

المحاور	المتغيرات	الابعاد	كرونباخ الفا للابعاد	معامل الصدق للابعاد	كرونباخ الفا للمتغيرات	معامل الصدق للمتغير	كرونباخ الفا للبحث	معامل الصدق للبحث
المحور الاول	الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	.985	.993	.983	.993	.986	.993
		سيولة الموارد	.984	.992				
		الالتزام الجماعي	.984	.992				
المحور الثاني	الاداء المتميز	المقاييس المالية	.985	.993	.983	.993	.986	.993
		مقاييس الموارد البشرية	.985	.993				
		مقاييس التسويق	.987	.994				
		مقاييس تقويم الادارة العليا	.985	.993				

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول اعلى ان معاملات كرونباخ الفا جميعها اعلى من 90% الامر الذي يعني ان الاستبانة تتسم بالثبات والمصدقية العالية.

رابعاً:- الاحصاء الوصفي للبيانات

توضح هذه الفقرة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لكل ابعاد وفقرات البحث.

❖ الرشاقة الاستراتيجية

• الحساسية الاستراتيجية (X1)

تشير نتائج الجدول () الى ان الوسط الحسابي العام بلغ (4.03) والانحراف المعياري العامل بلغ (0.885) بينما معامل الاختلاف قدره (22%)، وباتجاه اجابة نحو الاتفاق. ولعل الفقرة التي اسهمت في هذا المعدل هي الفقرة الثالثة والخاصة بـ (X13) كونها حصلت على المرحلة الاولى بوسطها الحسابي وقدره (4.23) وبانحراف

¹ معامل الصدق = جذر (معامل الثبات)

معياري بلغ (0.800) وبمعامل اختلاف قدره (19%). بينما جاءت الفقرة الثانية والخاصة بـ (X12) بالمرحلة الاخيرة بوسطها الحسابي البالغ (3.90) وبانحراف معياري قدره (1.15) اي بمعامل اختلاف بلغ (29%).

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات الحساسية الاستراتيجية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
X11	3.95	0.904	23%	اتفق	2
X12	3.90	1.15	29%	اتفق	3
X13	4.23	0.800	19%	اتفق	1
الحساسية الاستراتيجية (X1)					
		الوسط الحسابي العام			
		4.03			
		الانحراف المعياري العام			
		0.885			
		معامل الاختلاف العام			
		%22			
		اتجاه الاجابة العام			
		اتفق			

• سيولة الموارد (X2)

توضح نتائج الجدول () ان سيولة الموارد حصلت على وسط حسابي عام عالي نوعا ما وقدره (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.900) وبمعامل اختلاف قدره (23%)، الامر الذي اسهم في ذلك هو الفقرة الاولى والخاصة بـ (X21) بوسط حسابي قدره (3.95) وبانحراف معياري بلغ (0.932) اي بمعامل اختلاف قدره (24%) الامر الذي يجعلها بالمرحلة الاولى، بينما جاءت الفقرتان الثانية والثالثة والخاصة بـ (X22، X23) على التوالي بالمرحلة الاخيرة، بوسطهما الحسابي البالغ (3.78) وبانحراف معياري قدره (1.074، 0.862) على التوالي وبمعامل اختلاف بلغ (28%، 23%) على التوالي.

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات سيولة الموارد

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
X21	3.95	0.932	24%	اتفق	1
X22	3.78	1.074	28%	اتفق	2
X23	3.78	0.862	23%	اتفق	2
سيولة الموارد (X2)					
		الوسط الحسابي العام			
		3.93			
		الانحراف المعياري العام			
		0.900			
		معامل الاختلاف العام			
		%23			
		اتجاه الاجابة العام			
		اتفق			

• الالتزام الجماعي (X3)

نلاحظ من نتائج الجدول () ان الوسط الحسابي العامل للالتزام الجماعي بلغ (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.797) وبمعامل اختلاف بلغ (19%)، ولعل الفقرة الاولى والخاصة بـ (X31) هي التي اسهمت في ذلك بوسطها الحسابي البالغ (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.776) اي بمعامل اختلاف بلغ (18%). بينما جاءت الفقرة الثانية بالمرحلة الاخيرة والخاصة بـ (X32) بوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.955) اي بمعامل اختلاف بلغ (24%).

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات الالتزام الجماعي

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
X31	4.25	0.776	18%	اتفق	1
X32	3.9	0.955	24%	اتفق	3
X33	4.2	0.853	20%	اتفق	2
الالتزام الجماعي (X3)					
	الوسط الحسابي العام		4.12		
	الانحراف المعياري العام		0.797		
	معامل الاختلاف العام		19%		
	اتجاه الاجابة العام		اتفق		

❖ الاداء المتميز المصرفي

• المقاييس المالية (Y1)

اسفرت نتائج الجدول () على ان الوسط الحسابي العامل بلغ (4) والانحراف المعياري العامل قدره (0.855) ومعامل الاختلاف العام بلغ (21%). والسبب في ذلك يعود الى الوسط الحسابي الخاص بـ (Y11) والذي يشير الى الفقرة الاولى وقدره (4.03) وبانحراف معياري بلغ (0.947) أي بمعامل اختلاف قدره (24%). بينما جاءت الفقرة الثانية بالمرتبة الاخير بوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.862) أي بمعامل اختلاف بلغ (22%).

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات المقاييس المالية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
Y11	4.03	0.947	24%	اتفق	1
Y12	3.98	0.862	22%	اتفق	2
المقاييس المالية (Y1)					
	الوسط الحسابي العام		4		
	الانحراف المعياري العام		0.855		
	معامل الاختلاف العام		21%		
	اتجاه الاجابة العام		اتفق		

• مقاييس الموارد البشرية (Y2)

تشير نتائج الجدول () ان مقاييس الموارد البشرية حصلت على وسط حسابي عام قدره (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.744) وبمعامل اختلاف قدره (18%)، الامر الذي اسهم في ذلك هو الفقرة الثانية والخاصة بـ (Y22) بوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.781) اي بمعامل اختلاف منخفض وقدره (19%) الامر الذي يجعلها بالمرحلة الاولى، بينما جاءت الفقرة والخاصة بـ (Y21) بالمرحلة الاخيرة، بوسطهما الحسابي البالغ (4.13) وانحراف معياري قدره (0.822)، وبمعامل اختلاف بلغ (20%).

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات مقاييس الموارد البشرية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
Y21	4.13	0.822	20%	اتفق	2
Y22	4.18	0.781	19%	اتفق	1
مقاييس الموارد البشرية (Y2)					
	الوسط الحسابي العام		4.15		
	الانحراف المعياري العام		0.744		
	معامل الاختلاف العام		18%		
	اتجاه الاجابة العام		اتفق		

• مقاييس التسويق (Y3)

نلاحظ من نتائج الجدول () ان الوسط الحسابي العامل لمقاييس التسويق بلغ (4.14) وانحراف معياري قدره (0.650) وبمعامل اختلاف بلغ (16%)، ولعل الفقرة الاولى والخاصة بـ (Y31) هي التي اسهمت في ذلك بوسطها الحسابي البالغ (4.48) وانحراف معياري قدره (0.599) اي بمعامل اختلاف بلغ (13%). بينما جاءت الفقرة الثانية بالمرحلة الاخيرة والخاصة بـ (Y32) بوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري قدره (0.823) اي بمعامل اختلاف بلغ (22%).

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات مقاييس التسويق

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
Y31	4.48	0.599	13%	اتفق	1
Y32	3.80	0.823	22%	اتفق	2
مقاييس التسويق (Y3)					
	الوسط الحسابي العام		4.14		
	الانحراف المعياري العام		0.650		
	معامل الاختلاف العام		16%		
	اتجاه الاجابة العام		اتفق		

• مقاييس تقويم الادارة العليا (Y4)

نستنتج من نتائج الجدول () ان الوسط الحسابي العام الخاص بمقاييس تقويم الادارة العليا بلغ (3.99) وبانحراف معياري عام قدره (0.764) وبمعامل اختلاف عام بلغ (19%). ولعل الامر الذي اسهم في ذلك يعود للفقرة الاولى والخاصة بـ (Y41) بوسط حسابي احتل المرحلة الاولى وقدره (4.18) وبانحراف معياري بلغ (0.781) وبمعامل اختلاف قدره (19%)، بينما كانت الفقرة الثانية والخاصة بـ (Y42) بالمرتبة الاخير بوسط حسابي بلغ (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.853) وبمعامل اختلاف بلغ (22%)

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات مقاييس تقويم الادارة العليا

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
Y41	4.18	0.781	19%	اتفق	1
Y42	3.80	0.853	22%	اتفق	2
مقاييس تقويم الادارة العليا (Y4)					
	الوسط الحسابي العام		3.99		
	الانحراف المعياري العام		0.764		
	معامل الاختلاف العام		19%		
	اتجاه الاجابة العام		اتفق		

خامساً:- قياس علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والاداء المتميز المصرفي

من اجل قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث يتعين علينا اخضاع بيانات البحث المسحوبة من العينة المبحوثة الى اختبار كفيل بقياس هذه العلاقة ويسمى ذلك الاختبار بمعامل ارتباط سبيرمان

الجدول () مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات وابعاد البحث

		X1	X2	X3	XX
Y1	Pearson Correlation	.864**	.895**	.878**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
Y2	Pearson Correlation	.851**	.855**	.877**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
Y3	Pearson Correlation	.766**	.888**	.867**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
Y4	Pearson Correlation	.854**	.899**	.880**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
YY	Pearson Correlation	.884**	.934**	.925**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40

تشير نتائج الجدول () الى مجموعة من النتائج المهمة وهي:-

- 1) وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية (XX) والاداء المتميز المصرفي (YY)، وقد بلغت قوة الارتباط (0.936).
- 2) وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية (XX) وابعاد الاداء المتميز المصرفي، وقد تراوحت قوة الارتباط بين (0.860) لُبُعد مقاييس التسويق (Y3) الى (0.900) لُبُعد المقاييس المالية (Y1).
- 3) وجود علاقة ارتباط بين الحساسية الاستراتيجية (X1) والاداء المتميز المصرفي (YY)، وقد بلغت قوة الارتباط (0.884).
- 4) وجود علاقة ارتباط بين الحساسية الاستراتيجية (X1) وابعاد الاداء المتميز المصرفي، وقد تراوحت قوة الارتباط بين (0.851) لُبُعد مقاييس الموارد البشرية (Y2) الى (0.766) لُبُعد مقاييس التسويق (Y3).
- 5) وجود علاقة ارتباط بين سيولة الموارد (X2) والاداء المتميز المصرفي (YY)، وقد بلغت قوة الارتباط (0.934).
- 6) وجود علاقة ارتباط بين سيولة الموارد (X2) وابعاد الاداء المتميز المصرفي، وقد تراوحت قوة الارتباط بين (0.855) لُبُعد مقاييس الموارد البشرية (Y2) الى (0.899) لُبُعد مقاييس تقويم الادارة العليا (Y4).
- 7) وجود علاقة ارتباط بين الالتزام الجماعي (X3) والاداء المتميز المصرفي (YY)، وقد بلغت قوة الارتباط (0.925).

8) وجود علاقة ارتباط بين الالتزام الجماعي (X3) وابعاد الاداء المتميز المصرفي، وقد تراوحت قوة الارتباط بين (0.867) لُبعد مقاييس التسويق (Y3) الى (0.880) لُبعد مقاييس تقويم الادارة العليا (Y4)

سادساً: - قياس علاقة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي

تهدف هذه الفقرة الى قياس علاقة تأثير الرشاقة الاستراتيجية وابعادها في الاداء المتميز المصرفي. وكما موضح في الجدول (.)

الجدول () معاملات التأثير للرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي

الاداء المتميز المصرفي (YY)						
قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	R ² المصحح	R ²	β	α	
136.268	11.673	0.776	0.782	0.713	1.199	X1
260.380	16.136	0.869	0.873	0.741	1.229	X2
224.870	14.996	0.852	0.855	0.827	0.662	X3
269.402	16.413	0.873	0.876	0.795	0.897	XX

$$F=1.69 \quad , \quad T=1.684$$

تشير النتائج في الجدول () الى مجموعة من النقاط المهمة هي:-

1) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية (XX) في الاداء المتميز المصرفي (YY)، اذ ان زيادة الرشاقة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحد يؤدي الى زيادة الاداء المتميز المصرفي بمقدار (0.897)، عندما ($\beta = 0.795$, $P < 0.05$)، الامر الذي يعني وجود علاقة ايجابية للرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي، فضلا عن ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (16.413) اعلى من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.684)، اضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (269.402) اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (1.69)، الامر الذي يعني قبول فرضية البحث، وتحت مستوى معنوية (0.05) اي بمستوى ثقة مقداره (0.95)، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.876)، وبمعامل تصحيح قدره (0.873) الامر الذي يعني انه يفسر (0.876) من ظواهر واحداث العينة المبحوثة، بينما القيمة الباقية والبالغة (0.124) فأنها تقع خارج حدود البحث.

2) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للحساسية الاستراتيجية (X1) في الاداء المتميز المصرفي (YY)، اذ ان زيادة الحساسية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحد يؤدي الى زيادة الاداء المتميز المصرفي بمقدار (1.199)، عندما ($\beta = 0.713$, $P < 0.05$)، الامر الذي يعني وجود علاقة ايجابية للحساسية الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي، فضلا عن ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (11.673) اعلى من قيمة (T) الجدولية والبالغة

(1.684)، اضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (136.268) اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (1.69)، الامر الذي يعني قبول فرضية البحث، وتحت مستوى معنوية (0.05) اي بمستوى ثقة مقدراه (0.95)، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.782)، وبمعامل تصحيح قدره (0.776) الامر الذي يعني انه يفسر (0.782) من ظواهر واحداث العينة المبحوثة، بينما القيمة الباقية والبالغة (0.218) فأنها تقع خارج حدود البحث.

(3) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لسيولة الموارد (X2) في الاداء المتميز المصرفي (YY)، اذ ان زيادة سيولة الموارد بمقدار وحدة واحد يؤدي الى زيادة الاداء المتميز المصرفي بمقدار (1.229)، عندما ($P < 0.05$)، $\beta = 0.741$ ، الامر الذي يعني وجود علاقة ايجابية لسيولة الموارد في الاداء المتميز المصرفي، فضلا عن ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (16.136) اعلى من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.684)، اضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (260.380) اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (1.69)، الامر الذي يعني قبول فرضية البحث، وتحت مستوى معنوية (0.05) اي بمستوى ثقة مقدراه (0.95)، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.873)، وبمعامل تصحيح قدره (0.869) الامر الذي يعني انه يفسر (0.873) من ظواهر واحداث العينة المبحوثة، بينما القيمة الباقية والبالغة (0.127) فأنها تقع خارج حدود البحث.

(4) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام الجماعي (X3) في الاداء المتميز المصرفي (YY)، اذ ان زيادة الالتزام الجماعي بمقدار وحدة واحد يؤدي الى زيادة الاداء المتميز المصرفي بمقدار (0.663)، عندما ($P < 0.05$)، $\beta = 0.827$ ، الامر الذي يعني وجود علاقة ايجابية للالتزام الجماعي في الاداء المتميز المصرفي، فضلا عن ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (14.996) اعلى من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.684)، اضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (224.870) اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (1.69)، الامر الذي يعني قبول فرضية البحث، وتحت مستوى معنوية (0.05) اي بمستوى ثقة مقدراه (0.95)، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.827)، وبمعامل تصحيح قدره (0.855) الامر الذي يعني انه يفسر (0.827) من ظواهر واحداث العينة المبحوثة، بينما القيمة الباقية والبالغة (0.145) فأنها تقع خارج حدود البحث.

المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات

• الاستنتاجات

- 1) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والاداء المتميز المصرفي، الامر الذي يعني وجود علاقات طيبة تؤدي في نهاية الامر الى تقديم مجموعة خدمات عالية المستوى وتتميز بالرشاقة العالية.
- 2) وجود تأثير معنوي احصائي موجب للرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي، الامر الذي يعني ان العينة المبحوثة تشجع على ضرورة ترسيخ الرشاقة الاستراتيجية في الاداء الذي تقوم به من اجل تسهيل اداء العمليات الداخلية للمصارف.
- 3) تؤكد الادارة العليا على ضرورة احداث التغيير بشكل يواكب التطورات الداخلية والخارجية للمصارف المبحوثة والتي تتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا المستعملة.
- 4) اهتمام المصارف المبحوثة بضرورة امتلاك القابليات والقدرات والمهارات والمعرفة اللازمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل البيئة المضطربة.
- 5) تحث المصارف المبحوثة على امتلاك القدرة على اعادة تخصيص وتدوير الموارد الرأسمالية واستعمالها بطرائق فاعلية وكفوة.
- 6) تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة استعمال المصارف ربحية السهم الواحد العائد على المبيعات ومعدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الاستثمار كمقياس لأدائه فيما يتعلق بالأرباح.
- 7) اهتمام المصارف المبحوثة بنفقات البحث والتطوير وتدريب العاملين بشكل يمكنها من مواكبة والتكيف مع التغيير.
- 8) افتقار المصارف المبحوثة الى اعتماد درجة التميز السوقي التي يمكن اعتمادها من اجل زيادة سمعة المصارف.

• التوصيات

- 1) يتعين على المصارف المبحوثة توفير مجموعة من الاليات التكنولوجية المستحدثة التي تعمل على تحديد مختلف التطورات الاستراتيجية التي تحدث في البيئية الداخلية والخارجية.
- 2) ضرورة ان تحرص المصارف المبحوثة على توفير التعاون والمشاركة بين اعضاء مجلس الادارة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 3) يتعين على المصارف المبحوثة حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعية من قبل فريق الادارة العليا وبدون حدوث أي نزاعات او صراعات داخلية.
- 4) ضرورة ان تحرص المصارف المبحوثة على تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الاقسام والوحدات الادارية لديها.
- 5) ضرورة قيام المصارف المبحوثة بخلق هيكل تنظيمي قادر على اعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الاقسام والوحدات الادارية.
- 6) يتعين على المصارف المبحوثة استعمال مجموعة من المقاييس المالية التي يمكن من خلالها اعطاء صورة واضحة عن ادائها في نهاية السنة.
- 7) يتعين على المصارف المبحوثة استعمال مقاييس الموارد البشرية بشكل يمكن من خلالها تحديد موضوعية واداء كل فرد على حده.
- 8) يتعين على المصارف المبحوثة زيادة الاهتمام بحجم المبيعات والحصة السوقية من اجل زيادة اداء المصرف.

المصادر والمراجع

- (1) زايد، عادل محمد، (2011)، "الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز"، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 33.
- (2) الشمري، صادق راشد، (2012) " إدارة العمليات المصرفية " :مدخل وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- (3) طه، رفعت محمد علي. (2008) "أثر القيادة المتسلسلة على أبعاد القيادة التصورية واحتياجات أداء العمل في الأداء المتميز" - دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية، أطروحة فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الموصل .
- (4) عبد الحسين، عادل عباس، 2016 " العلاقة التاثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 3.
- (5) فرج، وليد علاء. (2009) "علاقة تقانة المعلومات بأعاده هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية. الإدارية/ بغداد - هيئة التعليم التقني.
- (6) القرشي، ياسر شاكر، 2017 " تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء" بحث دبلوم عالي منشور، في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد.
- (7) ليندة، رقام. (2005) "الموارد البشرية مصدر للأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية" المؤتمر العلمي الدول حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة . الجزائر.

8) هنية، محمد انور، 2016 " مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة " رسالة ماجستير منشورة، في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة.

9) يوسف، بسام عبدالرحمن،(2007) "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراة في ادارة الأعمال/ كلية الإدارة. والاقتصاد/ جامعة الموصل.

10) Matsoso, Mamorena Lucia, and Olumide Henrie Benedict. (2016). "Financial Performance Measures of Small Medium Enterprises in the 21st Century." Journal of Economics 7.2-3 .pp.144-160.

11) Brown, S. & Eisenhardt K. M. (1997). "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 1-34.

12) D'Aveni, R. A. 1994. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: Free Press.

13) Davidovitch, Nitza, Dan Soen, and Zila Sinuani-Stern. (2011). "Performance measures of academic faculty-A case study." Journal of Further and Higher Education ,35.3 .pp.355-373.

14) Doz , Yves L. & Kosonen , Mikko , (2010) , Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal , Long Range Planning , Vol.43 , pp. 370-382 .

- 15) Doz, Y. & Kosonen, M., 2009: "Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game" *Journal of Engineering and Technology Management*, 26, 342–344
- 16) Druker, P.F., (1998), "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, Nov: 152–155.
- 17) Eisenhardt, Kuratko, Donald, F. & Ireland R. Duane & Hornsby,
- 18) Eisenhardt et al., Kuratko, Donald, F. & Ireland R. Duane & Hornsby. Jeffrey: 2001 "Improving firm performance through entrepreneurial actions: A cordia's corporate Entrepreneurship Strategic" *Academy of Management Executive*, Vol.15, No.4, pp60–70.
- 19) Heery, E. & Noon, M. 2001. *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press
- 20) Ivancevich, John M., et al., (1997), "management : Quality and competitiveness, 2nd edition, IRWIN
- 21) Jeffrey: (2001) "Improving firm performance through entrepreneurial actions: A cordia's corporate Entrepreneurship Strategic" *Academy of Management Executive*, Vol.15, No.4, pp60–70.
- 22) McCann, J. (2004). "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments". *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 42–50.
- 23) McLellan Anne & Bernstein, Alan, (2003), "Organizational Excellence of Canadian Institutes of health research: , report on plans and priorities for the fiscal 2002 – 2003 submitted to the parliament of Canada.

- 24) Nkuda , Matthias O. , (2017) , Strategic Agility and Competitive Advantage : Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings , British Journal of Economics, Management & Trade , 16(1) , pp.1–13 .
- 25) Pinto, Paul, (2003). "la performance durable". edition Dunod, Paris .france
- 26) Roth, A. V. (1996). "Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge", Strategy and Leadership Vol. 24, No. 2, pp. 30–37.
- 27) Santala , Maarit , (2009) , Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting , Master's thesis
- 28) Spence, W., (1994), Innovation: The Communication of Change in Ideas Practices and Products", 2nd Ed, Chapman & Hall, London.
- 29) Swafford, P.M, Ghosh, S. and Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility, Int. J. Production Economics, 116 (2), 288–297.
- 30) Turban, E., Leidner, D., Mclean, E., Wetherbe, J. (2008). Information Technology Management: Transforming Organisations in the Digital Economy, New York, John Wiley & Sons Ltd.
- 31) Turner, D. & Crawford, M. (1994), Competence Based Competition, 2nd Ed., ..John Wiley & Sons, New York.
- 32) wheelen,t. & hunger,j.(1995). "strategic management and business policy :", 9th ed., person , prentice hall , new jersey USA.



بِسْمِ تَعَالَى

جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م / استبانة

السيد المدير المحترم ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

تمثل هذه الاستمارة جزء من الدراسة الموسومة (تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي) .
وتعد مشاركتكم ذات اثر ايجابي في اخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين
باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال . ونود ان نبين بانه لا توجد حاجة لذكر الاسم ، أذ ستستخدم
المعلومات لأغراض الدراسة فقط وستتم بالسرية والكتمان التام . راجين الاجابة عليها من قبلكم بتروي
ومصادقية وبما يحقق هدف الدراسة تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم
في سلامة التحليل ودقة النتائج ..

نشمن ونقيم سلفا آرائكم وتعاونكم معنا ..

الجزء الأول // المعلومات والبيانات الشخصية

المعلومات الشخصية :

يرجى وضع اشارة (✓) امام الاجابة المناسبة .

1-النوع الاجتماعي :

انثى	ذكر

2-الحالة الاجتماعية :

ارمل	مطلق	متزوج	اعزب

3-العمر :

60 سنة فأكثر	59- 50 سنة	من 49 – 40 سنة	39 – 30 سنة	29- 20 سنة

4-المؤهل الدراسي :

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية فأقل

5-سنوات الخدمة الوظيفية :

من 16 - فأكثر	من 15 - 11	من 10 – 6	من 5 - 1

6-المنصب الوظيفي :

رئيس قسم	نائب المدير	مدير مصرف

7-حجم المصرف : عدد الموظفين

8- سنة تأسيس المصرف :

الجزء الثاني // متغيرات البحث

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية **strategic agility** - أنها تمثل القدرة على إجراء تحولات استراتيجية على أساس زمني، من خلال اعتماد إعادة التوجيه والابتكار (Doz & Kosonent , 2006 : 1-23)

الحساسية الاستراتيجية:- هي القدرة على الإحساس بالفرص واغتنامها وفهم التغيرات البيئية (أي التغيرات في طلب المستهلك) بحيث يجب على الشركات أن تزيد من نظرتها نحو الديناميكية البيئية ، وأن تستكشف التطورات المستقبلية وأن تقرر إجراءاتها (Doz & Kosonen, 2008).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1-	الإدارة العليا للمصرف حساسة جدا للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا.. الخ) وتضمن تلك التغيرات في الخطة الاستراتيجية للمصرف .					
2-	يستخدم المصرف البات مختلفة لإدراك وفهم التطورات الاستراتيجية في وقت مبكر .					
3-	يقوم المصرف بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي بسرعة وبشكل شامل في كل اقسام المصرف .					
الالتزام الجماعي:- هو القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تستنفر وحدات فرعية متعددة لإدامة العمل التعاوني وتوحيده . Doz (8 : and Kosonen, 2014)						
4-	يتميز فريق الإدارة العليا في مصرفنا بالقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة .					
5-	هنالك مستوى عالي من التعاون والمشاركة لأعضاء مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .					
6-	يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي من قبل فريق الإدارة العليا بدون وجود صراع .					
سيولة الموارد:- وتعني سلاسة التحشيد السريع للموارد والأموال الاستراتيجية والافراد والقدرات المؤلفة للرشاقة التشغيلية الاستراتيجية و (إعادة) توزيعها. (Doz and Kosonen, 2014 : 8)						
7-	يملك المصرف القدرة على اعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة .					
8-	يستطيع المصرف تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الاقسام.					
9-	يسمح الهيكل التنظيمي للمصرف بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الاقسام .					

ثانياً:- الاداء المتميز المصرفي

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
المقاييس المالية						
1	يستعمل المصرف ربحية السهم الواحد ، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية ، معدل العائد على الاستثمار كمقياس لإدائه فيما يتعلق بالأرباح					
2	يستعمل المصرف بعض المقاييس المالية بصورة مجتمعة					

					لا عطانها صورة واضحة عن ادائه نهاية السنة
مقاييس الموارد البشرية					
1					تتميز مقاييس انتاجية الفرد بدرجة عالية من الموضوعية
2					يهتم المصرف بنفقات البحث والتطوير وتدريب الموظفين
مقاييس التسويق					
1					يعتبر حجم المبيعات والحصة السوقية من المقاييس التي يعتمدها المصرف لقياس ادائه
2					تعتمد درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج كمقياس اساسي لأداء المصرف ومقياس لأداء الحصة السوقية
مقياس دعم الادارة العليا					
1					يقوم الاداء الوظيفي لمدير المصرف من قبل مجلس الادارة والافراد العاملين مع الادارة العليا عن طريق اللجان الاستراتيجية
2					يركز مجلس الادارة على اجمالي الربح من خلال قياس العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية والعائد على السهم الواحد