

## دور القابليات التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء مدراء المصارف الاهلية في الديوانية \*

أ.م.د. فاضل راضي غباش  
أ.م. سناء جواد كاظم  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

### الملخص:

تختبر الدراسة الحالية علاقة الارتباط والتأثير بين القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية بأبعادها ( مرونة السوق ، مرونة الخدمة الحديدة ، مرونة التوسع ) وتحددت الدراسة بفرضية رئيسة مفادها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية " تنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية ، وقد وقع الاختيار على المصارف الاهلية في الديوانية كمجتمع للدراسة لكونه من القطاعات الحيوية المؤثرة في تنمية الاقتصاد والمجتمع ، وجمعت البيانات عن طريق استمارة استبيان مكونة من جزئين ، الاول يختص بالقابليات التنظيمية والثاني بالمرونة الاستراتيجية ، وقد تم توزيع (٨٠) استبانة على مدراء ومعاوني المدراء ورؤساء اقسام المصارف اعيدت بالكامل وقد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي ، معامل الارتباط (person) والانحدار ،  $(R^2)$  معامل التحديد ، لاختبار صحة فرضيات الدراسة ، اذ بينت النتائج صحة فرضيات الدراسة وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي ، تم التوصل الى جملة من التوصيات لعل من ابرزها تحقيق الاستفادة القصوى من القابليات الكامنة لدى اعضاء الهيئة الادارية للمصارف مجتمع الدراسة وضرورة التوسع في طرح خدمات جديدة تلي حاجات الزبائن.

### المبحث الاول

#### المنهجية العلمية للبحث

#### أولاً- مشكلة البحث

تعاني المصارف الاهلية في الديوانية من معضلتين فكرية وميدانية تشكل دوافع لحل مشكلة الدراسة الحالية ؟  
**الدافع الاول :-** منذ بداية خمسينيات القرن الماضي وحتى اواخر القرن الحالي بدت عدد من المؤلفات والبحوث التجريبية في الضهور تتعلق بمفاهيم مختلفة مثل القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية ومصطلحات اخرى مثل الكفايات الجوهرية ، رأس المال الفكري ، رأس المال الاجتماعي ، المواهب الريادية ، اليقضة الريادية وغيرها . ولكل موضوع من هذه المواضيع مداخلة ومفاهيمه اذ بينت العديد من الدراسات التجريبية ان القابليات التنظيمية لها علاقة ايجابية بكثير من المتغيرات ومنها المرونة الاستراتيجية ( S.C.Roll، ٢٠٠٩ )  
**اما الدافع الثاني :-** ان التطورات الحاصلة في

\* قدم هذا البحث في المؤتمر العلمي الدولي الثاني لجامعة التنمية البشرية/السليمانية/نيسان ٢٠١٥

البيئة التنظيمية للمصارف اوجبت على تلك المصارف ان تهتم بالبيئة التنظيمية والتكيف معها وكذلك تعزيز مرونة عملياتها الانتاجية بما تقدمه من خدمات مختلفة، وقد اهتمت المصارف مجتمع الدراسة بشكل كبير بالمرونة كبعد استراتيجي لعملياتها، اذ اهتمت بمرونة الخدمة الجديدة، ومرونة السوق الذي يطرح فيه هذا المنتج، والمرونة المتعلقة بأحتياجات الزبائن في السوق للوصول الى حالة الابتكار لمنتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق وبما يلبي احتياجات الزبائن ويصل بهذه المصارف الى درجة متميزة في عملياتها ومنتجاتها على وجه الخصوص، ومن خلال المعاشية الميدانية للباحث للمصارف مجتمع الدراسة فقد لاحظت الباحثة ان هناك نقصا في عدد من الخدمات في المصارف مجتمع الدراسة بما يلبي حاجات الزبائن في سوق الديوانية المصرفي مما أدى ذلك الى انخفاض المرونة لدى ادارات هذه المصارف في استحداث خدمات جديدة "التوسع في السوق وفي الخدمات" لذلك جاءت هذه الدراسة لتجيب على عدد من التساؤلات هي :-

أ- ما أثر القابليات التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لدى المصارف المبحوثة وتنبثق عنها الاسئلة الفرعية التالية :-

- ١- ما أثر القابليات التنظيمية في تعزيز مرونة السوق للمصارف مجتمع الدراسة .
- ٢- ما أثر القابليات التنظيمية في تعزيز مرونة التوسع للمصارف مجتمع الدراسة .
- ٣- ما أثر القابليات التنظيمية في تعزيز مرونة الخدمة الجديدة.

ب- ما مستوى تصورات المبحوثين حول القابليات التنظيمية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، الرؤية الاستراتيجية، الحصول على الموظفين المحتملين، التصميم المرن، الابداع، التوجه نحو الجودة، تنوع المنتج، ولاء الزبون).

ج- ما مستوى تصورات المبحوثين حول المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق، مرونة الخدمة الجديدة، مرونة التوسع).

### ثانيا :- اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف الاتية :

- ١-مراجعة الادبيات الادارية ذات العلاقة بموضوعي القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية .
- ٢-قياس اثر القابليات التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف مجتمع الدراسة
- ٣-تحليل أثر القابليات التنظيمية في ابعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق ، مرونة التوسع ، مرونة الخدمة الجديدة) في المصارف مجتمع الدراسة.
- ٤-تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة من شأنها تبيان دور القابليات التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف مجتمع الدراسة.

### ثالثا :- اهمية الدراسة

تتجسد اهمية الدراسة في النقاط الاتية :

- ١- تستمد الدراسات اهميتها من اهمية المتغيرات التي عنت الدراسة بمعالجتها ،وهذه الدراسة تدرس متغيرين باتت اهميتهما لاغنى عنهما في ظل بيئة اعمال متغيرة شديدة التنافس.
- ٢- استمرارية عملية البحث العلمي عن العلاقة بين القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى السلوك التنظيمي وهو ما يثري جانبا علميا ونظريا.
- ٣- تستمد الدراسة اهميتها من الاهمية المتزايدة لقطاع المصارف الاهلية في الديوانية ودورها في تنمية القطاع الاقتصادي والقطاعات ذات العلاقة.

### رابعا :- فرضيات الدراسة

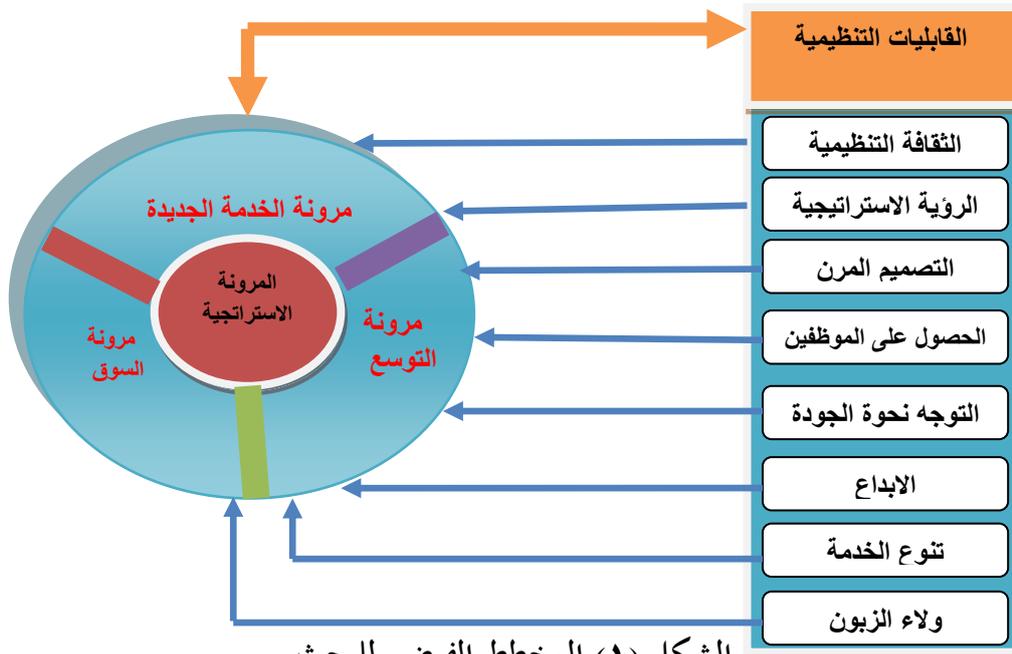
تنبثق هذه الدراسة من فرضية رئيسة ،وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية :-

الفرضية الرئيسية: " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية " وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :-

- ١- الفرضية الفرعية الاولى :- (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية ومرونة السوق).
- ٢- الفرضية الفرعية الثانية :- (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية ومرونة التوسع).
- ٣- الفرضية الفرعية الثالثة :- (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية ومرونة الخدمة الجديدة).

### خامسا :- انموذج الدراسة الفرضي

يوضح (١) الانموذج الفرضي الذي يبين العلاقات المفترضة بين القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

## سادسا :- موقع ومجتمع عينة الدراسة

اعتمدت المصارف الاهلية العاملة في الديوانية بوصفها موقعا للدراسة وقد تم اختيارها لدورها الحيوي في السوق المصرفي في الديوانية من جانب ومن جانب اخر امكانية بيان اثر متغيرات الدراسة بشكل اوضح من المصارف الحكومية - عدداعضاء الهيئة الادارية في المصارف لاهلية في الديوانية

## جدول (١) يوضح عدد اعضاء الهيئة الادارية في المصارف الاهلية في الديوانية

| اسم المصرف                    | عدد الاعضاء | التسلسل |
|-------------------------------|-------------|---------|
| فرع - دار السلام              | ١٧          | ١       |
| فرع - ايلاف                   | ١٧          | ٢       |
| فرع - المصرف المتحد للاستثمار | ١٦          | ٣       |
| فرع مصرف الخليج العربي        | ١٥          | ٤       |
| فرع مصرف الوركاء              | ١٥          | ٥       |
| فرع مصرف الاقتصاد للاستثمار   | ١٥          | ٦       |

## سابعا :- متغيرات الدراسة ومقاييسها

تضمنت الدراسة الحالية متغيرين تم قياسهما بموجب استمارة أستبيان وباعتماد مقياس (Likert) السباعي (اوافق بقوة ٧ لاوافق بقوة ١) وكالاتي :-

١- المتغير المستقل ( القابليات التنظيمية ) حيث قيس هذا المتغير باستمارة أستبيان متمثلة ب(٤٠) قابلية تنظيمية طورها ( Lopes،٢٠٠٦ ) اذ استندت عليها اغلب الدراسات المعنية بهذا الجانب ، حيث كانت الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة مركزة على المنظمات الصناعية وقامت الباحثان بأجراء بعض التعديلات عليها بما يتلائم مع البيئة المصرفية الاهلية حيث تكونت هذه الاستبانة من (٧) ابعاد

- (الثقافة التنظيمية متمثلة بالفقرات ١-٦)، (الرؤية الاستراتيجية متمثلة بالفقرات ٧-١١)، (الحصول على الموظفين المحتملين متمثلة بالفقرات ١٢-١٧)، (التصميم المرن متمثلة بالفقرات ١٨-٢٢)، (الابداع متمثلة بالفقرات ٢٣-٢٦)، (التوجه نحو الجودة متمثلة بالفقرات ٢٧-٣١)، (تنوع الخدمة متمثلة بالفقرات ٣٣-٣٥)، (ولاء الزبون متمثلة بالفقرات ٣٦-٤٠) .

٢- المتغير المعتمد (المرونة الاستراتيجية ) حيث قيس هذا المتغير بأستمارة أستبيان متمثلة ب(١٤) فقرة

بالاعتماد (Kara.et.al،٢٠٠٢) حيث قامت الباحثان بأجراء التعديلات المناسبة لتلائم مع البيئة المصرفية الاهلية في الديوانية ،وتكونت من ثلاث ابعاد هي :-

- (مرونة السوق متمثلة بالفقرات ٤١-٤٥)، (مرونة الخدمة الجديدة متمثلة بالفقرات ٤٦-٥١)، (مرونة التوسع متمثلة بالفقرات ٥٢-٥٤)

ولغرض التأكد من ثبات الاستبانة فقد قامت الباحثان بتوزيعها على عينة تجريبية تتكون من (٦٠) مستجيب بعد مدة (٢٠) يوم من التوزيع الاول، تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) كمعامل لثبات الاستبيان وكانت النتائج مطمئنة ويوضح الجدول (٢) نتائج هذا المعامل

جدول (٢) يوضح ثبات الاستبانة

| التسلسل | القابليات التنظيمية           | كرونباخ | التسلسل | المرونة الاستراتيجية | كرونباخ |
|---------|-------------------------------|---------|---------|----------------------|---------|
| ١       | الثقافة التنظيمية             | ٠,٩٠    | ١       | مرونة السوق          | ٠,٨٠    |
| ٢       | الرؤية الاستراتيجية           | ٠,٨٦    | ٢       | مرونة الخدمة الجديدة | ٠,٨٣    |
| ٣       | الحصول على الموظفين المحتملين | ٠,٧٩    | ٣       | مرونة التوسع         | ٠,٧٢    |
| ٤       | التصميم المرن                 | ٠,٧٥    |         |                      |         |
| ٥       | الابداع                       | ٠,٧٨    |         |                      |         |
| ٦       | التوجه نحو الجودة             | ٠,٧٣    |         |                      |         |
| ٧       | ولاء الزبون                   | ٠,٨٠    |         |                      |         |
|         | ثبات الاستبانة ككل            | ٠,٨٠    |         | ثبات الاستبانة ككل   | ٠,٧٨    |

#### ثامنا :- الا ساليب الاحصائية المستخدمة

- ١- الاوساط الحسابية: لقياس مستوى الاهتمام بتغيري الدراسة في المصارف الاهلية مجتمع الدراسة .
- ٢- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الاراء عند الوسط المعياري
- ٣- الوسط الفرضي: لغرض الحكم على المستوى وفقا للاتي :- المدى= الحد الاعلى للمقياس - الحد الادنى للمقياس  
(٦=١-٧)
- ٤- معامل الارتباط (Person) لاختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين
- ٥- وقد تم استخدام اختبار (T) واختبار (F)

#### المبحث الثاني - الإطار النظري

##### اولا:- مفهوم وطبيعة القابليات التنظيمية :-

تعد القابليات التنظيمية من المواضيع المهمة التي تعزز من نشاط وقدرة المنظمة باستخدام ما لديها من تشكيلة من الموارد لمنتج معين (نعمو، ٢٣: ٢٠٠٠) (Grant، ١٩٩١)، اي انها ترتبط بما تمتلكه المنظمة من مهارات ( القدرة على الدمج بين الموارد والموجودات والعمليات ) للتنسيق بين مواردها المتاحة ووضعها بالصيغة التي تزيد من انتاجيتها في الواقع الفعلي (Robinson، ٢٠٠٥). ويرى ( Hill&Jones، ٢٠٠١) ان القابليات التنظيمية تستقر في هيكلها التنظيمي

ونظم الرقابة فيها ،اي الطريقة التي تتخذ فيها المنظمة قراراتها او تدير فيها عملياتها الداخلية بكفاءة وفاعلية عالية .والقابليات التنظيمية اما ان تكون عملياتية ، الروتين المطلوب لانجاز النشاطات او ان تكون ديناميكية ، وهي القابليات المطلوبة لبناء وتكامل واعادة تشكيل القابليات العملياتية (رشيد وجلاب ، ٢٠٠٨ : ١٤١). و هناك العديد ممن حالوا وضع مفاهيم لمصطلح القابليات التنظيمية منهم (٧، ١٩٩١ ، unich) وصف القابليات التنظيمية بأنها تقوم على افتراض أساسي مفاده ان المنظمات تعمل مجالا تعتقد في صناعة المهارات، تحضرها الموارد. بل يكون من خلال الاستراتيجيات المنظمة الحديثة عبر التركيز على البرامج الاستراتيجية ،التكنولوجيا، التمويل الطموح ،ويجب ان يتضمن تحليل الافراد ،لكيفية تكيف الانظمة الداخلية مع المتغيرات الاستراتيجية بهدف كسب ميزة تنافسية .واشار لها (١٤٥ ، ١٩٩٤ ، Collise ) بأنها تدعيم للمفاهيم الانسانية وتعود الى (Carl Rogeas) و (Abrahm maslow ) ومن خلال القابليات التنظيمية يظهر ديمومة التصميم للبحوث القادرة . في حين يشير (١، ٢٠٠٠ ، hsse). على انها الروتين الاجتماعي المعقد الذي يخلق الكفاءة والتكيف مع المكونات المادية المنقولة مع المدخلات لتحويلها الى مخرجات. كما عبر عنها (Lee، ٢٠٠٠، ٣٠٥) بكونها الأساس الجوهرى لاستمرار نجاح عوامل الميزة التنافسية وهي المصادر الفريدة التي لايمكن استبدالها وتستخدم كأساس للميزة التنافسية في المنظمات . وهي مفتاح للنجاح المنظمي، المركزة نحو التغير وقبل عقدين خضعت المنظمات لاعادة هيكلية هائلة، وتعرضت لتغير تفاعل كبير، كأفحت نحو التحول من الاسلوب المعتمد على خصائص المنظمات نحو البحث عن الميزة التنافسية ، واتجهت من العمل المنظمي نحو التناوب في العمل المنظمي والتركيز من منافسة الافراد الى المنافسة على القابليات التنظيمية او على الاقل تنظيمها سابقا ولاحقا (Harris). 1:2006 هذا ويرى (٣-٤، ٢٠٠٩، Schieustoct) بأنها نوعا ما ثابتة ولا تتغير والقابليات التنظيمية تمنح المنظمه مساحة قدرات مميزة وحدا من القدرات التنافس وتركز على تراكمات القابليات التنظيمية وهي الخيار الملائم للتطور كعمل جزء من الماضي في كل وقت وبسرعة . فهي خير ميمز للمنافسة وتعمل على تطوير التراكمات للقابليات التنظيمية من خلال فترة زمنية اطول تركز على القابليات المتراكمة والحقائق والخيارات معتمدة على القابليات الماضية او منطلقة نحو المستقبل وهي خاصة بكل منظمة وممكنة التطبيق ولكن لايمكن تقليدها (٤، ٢٠٠٠، Schienl.ck ) وصفها (Kemper، ٢٠١٣، ٥٩١) بأنها تعلم الروتين والنماذج الثابتة للنشاط الاجتماعي.ومن ما تقدم ومن الاطلاع على المفاهيم يمكننا ان نعرف القابليات التنظيمية بأنها الروتين الاجتماعي المعقد، وهي مفتاح للنجاح المنظمي والركيزة الاساسية للتغير من خلالا البحث عن المية التنافسية وهي تركز على التراكمات للقابليات التنظيمية وتعمل على تطويرها معتمدة على القابليات الماضية منطلقة نحو المستقبل ،وهي خاصة لكل منظمة ، تدخل مع مدخلاتها لتحويلها الى مخرجات وهي ممكنة التطبيق وى يمكن تقليدها.

### ثانيا : العوامل العوامل المؤثرة في القابليات التنظيمية

هنالك مجموعة من العوامل الاساسية (المتطلبات) الواجب توفرها في المنظمات اللازمه لتحقيق القابليات التنظيمية وتطويرها (٢، ٢٠٠٠، Hase) يمكن اجمالها بالنقاط التالية :-

- ١- الاعتراف من كافة موظفي المستويات الادارية بالكم الهائل من التغيرات المنظمة المعد والمثمره والمؤثرة في كافة مستويات المنظمة وهذا الاعتراف يتضمن الملائمه بين التزام الوقت ،الطاقة،الموارد .
- ٢- الرؤية الدائمة:تحتوي العديد من العناصر للقابليات ،هذا الدعم يشمل مقاومة المبدعين .
- توفير مهارات القادة المتأززة لفهم الاشخاص العاطفين ،ومهارات التوجيه المرتبطة مع القيادة .
- ٣- الفريق المعتمد على الهياكل الذي يسمح للافراد من وضع القرار للوصول الى المعرفة والمعلومه وتحمل المسؤولية الخاصة بالعمل .
- ٤- انظمة المكافآت المناسبة،وهي توفير حقيقي وثابت لحاجات الافراد ،والمكافآت الحقيقية تؤثر في فاعلية القرارات العمل ، للوصول الى المعلومة الصحيحة وتوفير فرص التدريب المناسبة .
- ٥- شعور اعضاء المنظمة بأهم عناصر فردية وانهم موضع تقرير،وشجاعة،واحترام الذات،متجسدين في عمليات المنظمة كمحصلة لفهم التمكين الاداري ،تحديدا في علاقة تعلم الرقابة ،ويتضح ان كل الافراد يرغبون بالشعور ان لديهم قابليات مصنعة ومستخدمة
- ٦- توفير للمهارات متعددة تهيأ من خلال الالتزام بالتطوير لغرض المنافسه
- ٧- التركيز الواضح والالتزام نحو التعلم.
- ٨- تقويم الاوامر يكون من خلال قبل كادر متخصص ينفذ بعدالة ووضوح .
- ٩-توفير الوقت والموارد لكادر التعليم والتطوير.

### ثالثا :- أبعاد القابليات التنظيمية

يتضح من دراسة ( Eisehardt xmartin ، ٢٠٠٠ ) ان هنالك خمسة أبعاد للقابليات التنظيمية والتي ترتبط مع متطلبات تكوينات جديدة والتي تقود نحوه التغيير، أما دراسة ( Eisehardt ، ٢٠٠٠ ) ان هنالك أربعة أبعاد للقابليات بالإمكان تضمينها لتحقيق المرونة الاستراتيجيه وهي:

(المهارات، التعلم، المعرفة، الانتشار للأصول الملموسة وغير الملموسة) ويشير ( Lana.combe، ٢٠٠٢ ) في دراسته إلى أربعة ابعاد للقابليات التنظيمية في ظل بيئه ديناميكية هي:(قابليات تسويقيه، استراتيجيه، إدراك خبرة تنافسيه) حتى يتم اثبات العلاقة مع المرونة الاستراتيجيه، اما دراسة ( Adamidas، ٢٠٠٧ ) فقد اعتمد نموذج ديناميكي، ستكشف من خلال العلاقة بين النماذج العقلانية والتنظيمية في تطوير الخيارات، واستعرض ( Shien stocr، ٢٠٠٩ ) في دراسته عمل المنظمات في بيئه سريعة التفسير بالإمكان احتواء مشاكلها الجوهرية من خلال دمج بعدي(عمليات المعرفة ، التعلم) حتى تتمكن من قابليتها التنظيمية من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وتطوير منظمتها.

ويصف ( Scott، ٢٠١١ ) في دراسته القابليات التنظيمية بأنها متساويه في القيمة او الأداء المالي لدى الزبون، فقد قسمها إلى اربعة ابعاد هي : (قابلية الميزه، قابليات داعمة للاستراتيجيه، القابليات الاساسيه، القابليات الضرورية للأعمال) ويشير الى البعد الاول(قابلية الميزة) بأنها الميزة في خلق التميز في عيون الزبون وتدفع الى نتائج ماليه، اما القابليات الداعمة للاستراتيجيه مع قيمه ماليه للزبون لها تأثير مالي قليل، اما البعد الثالث(القابليات الاساسيه) فهي

تدفع الى اداء مالي ولاتحقق قيمه للزبون، واخيرا القابليات (الضروريه للاعمال) هي ضرورية للاعمال ولكن لا توصف بكونها أساسا، لخلق القيمة للزبون والدفع ولتحقق نتائج ماليه. ويرى (Shaligrim، ٢٠١٤، ٣) في دراسته ان هناك علاقة تبادليه حيث القابليات التضمينية ومتغيرات عديده(الحصة السوقية، المتغيرات الخارجية المرنة وإرضاء الزبون، شدة المنافسة، خطط عمل المنظمات). وقد جاء(١٠٧-١٠٨-١٠٩، Hope، ٢٠٠٦) ليصنف القابليات التنظيمية الى ثمان ابعاد (الثقافة التنظيمية، الرؤيه الاستراتيجيه ، الحصول على التنظيم المرن ،الابداع، التوجه نحو الجودة، تنوع المنتج، ولاء الزبون) فقد قسمت الأبعاد إلى (٤٠) قابليه تنظيميه موزعه على الابعاد السالفة الذكر والتي تتمثل بالاتي :

#### أ- الثقافة التنظيمية

كلمة مفاهيميه نوقشت قبل الالاف السنين من قبل الفلاسفه، علماء التاريخ، علماء الانثولوجيا، فكل مجتمع يركز في تعريفه على ثقافته المميزه، والثقافه هي مجموعة القيم والمعتقدات او التفكير العميق الشائع ومعايير السلوك المشتركه لكافة افراد المجتمع، ولا يمكن تعريفه على وجه التحديد ولكن يمكن الشعور والإحساس بها، إذ إن الثقافة تأهب وتوجه سلوكيات المجتمع للظهور وأحيانا يعبر عنها بكونها أساليب غير ملحوظه التأثير العميق في عملية صنع القرار(Fang ٢٠٠٥) اما(Taylor) يرى بانها ذلك المركب المعقد الذي يمثل القيم والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعرف والتقاليد والعادات وجميع الخبرات الاخرى التي اكتسبها الفرد بصفته عضوا في مجتمع. نقلا عن(العوفي ٢٠٠٥) اما(Ricketts) فقد عرفها بانها(قيم ومعتقدات لافراد في كلمات محده وفتره زمنييه محده) الثقافه التنظيميه تتأثر من تداخل القيم للافراد والقاده في المنظمه(١، ٢٠١٣، rickets).

#### ب- الرؤية الاستراتيجية

من خلال العمليات المبكرة لعملية الصياغة الاستراتيجية فان مدراء المنظمات يحتاجون الى وضع جملة اسئلة:  
- ما هي رؤيتنا المتعلقة بالمنظمة؟- إلى أين تتجه المنظمة؟- على ماذا يتم التركيز المستقبلي بخصوص منتجات وتقنيات وزبائن المنظمة؟- اي نوع من المنظمات تريد ان تصبح؟- ما هي صناعتنا الأساسية التي تريد الوصول خلال الخمس القواعد؟القادمة وما بعدها (Shermehor n، ٢٩٢، ١٩٩٩) والرؤية الاستراتيجية تعكس طموحا المنظمة ومصطلحاتها وأعمالها وتزودها بنظرة بانورومية (إلى أين نذهب) وتعطي اشراقات حول مستقبل خططها وإنها تترجم الغرض البعيد وتجسد هوية المنظمة، كما انها تحدد المنظمه في اتجاه معين وترسم مسارا استراتيجيا لها من اجل اتباعه (Thompso X strick، ٢٠٠٣، ٦).

#### ج- الحصول على الموظفين المحتملين

تشمل وظائف ادارة الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات التي من شأنها ان تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجه نحو تحسين الاداء وتعزيز مهارات وخبرات ومعارف الموارد البشرية ويرى البعض بأنها تشمل مجموعة أنشطة هي :-

## ١- التحليل الوظيفي

يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والاساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات والعلاقات والمهام التي من المفترض ان يؤديها الفرد.

## ٢- تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط للموارد البشرية نقطة التحول من الادارة التقليدية لهذه الموارد إلى إدارتها استراتيجيا حيث يهدف إلى ضمان توفير المهارات والتخصصات وفق معايير وخطط وجدوله زمنيه محدد مسبقا (Mondy، ٢٠١٢، ٨٣)

## ٣- التوظيف

هي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي أو تخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب، وتضمنت سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينه (Byars، ٢٠٠٦، ٦)

## ٤- التدريب والتطور

يعرف التدريب بالجهود المخطط لها التي تهدف الى تعليم العاملين الحرف والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات ألعامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد ولا بد من نقل التدريب والتطوير إلى التطبيق العملي أثناء أداء الواجبات والمهام. (Mondy، ٢٠١٢، ٢٠)

## ٥- التعويضات والمنافع

تشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطوير والاستمرارية بعملية التعلم ومحفز المزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل (Casio، ٢٠١٣، ٣٣٠)

## د- التصميم المرن

حيث يكون التصميم المرن لمنتج من خلال إيجاد مختلف الأساليب والأنظمة الهندسية المرتبطة بالسّمات الوظيفية (المتطلبات) ممكن ان ترتبط بمجالات التصميم وهذه المجالات تشكل مجالات مثل: مرونة تصميم العلامة التجارية، هيئة المنتج.... الخ وان القوه الموجه مجالات التصميم المرن هي من خلال الأساليب والقيم للبدائل المتاحة من خلال تقدير العائد وقيم خيارات المنتج (Dewck، ١٢-١٣) في الأساس التصميم المرن للمنتج يتضمن العمليات التقنية وتشغيل المشاريع نحو المنتج، ممكن أن يتعرض لمشاكل بسبب عدم السيطرة على العمليات ونقص البيانات وعدم الكفاءة للأفراد عدم التنسيق بين أعضاء العمل بالتالي يكون المنتج مهم التكوين والتصميم (Ahmed، ٢٠١١، ١٠٠).

## هـ - الإبداع

ذكر الإبداع في القرآن الكريم في قوله تعالى .. ((لله بديع السموات والأرض إذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون)) القرآن الكريم، سورة البقرة: الآية ١١٨ والإبداع كمصطلح فينسب الى الاقتصادي النمساوي (JosEphschumpter) منذ سنة (١٩١٢) الذي يعد المنظر الأول للإبداع، ويرى بان الإبداع هو النتيجة من انشاء طريقه واسلوب جديد في الانتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج او كيفية تصحيحه (٢٢، ١٩٩٣، le، hachman) والإبداع اي سلعه او خدمه او فكره التي يتم ادراكها وفهمها من اي شخص على انها متغيره وجديده (kotler، ٢٠٠٠، ٣٥٥) اما (Daft) وصفه يكون تبني فكره او سلوك جديد لصناعة المنظمه او سوقها او بيئتها العامه (Daft، ٢٠٠١، ٣٥٧) وبمعنى اوسع ممكن ان يعرف على انه التغيير في التكوين والنوعيه او حالة تغيير الفتره الزمنيه في ادق انشطة للمنظمة (Hamel، ٢٠٠٨، ٨٢٥).

## و- الجودة

يرجع تاريخ حركة الجودة إلى أوروبا في القرن السابع عشر حيث بدأ الحرفيون تنظيم اتحادات سميت بالنقابات وحتى بداية القرن التاسع عشر كان التصنيع في العالم الصناعي يميل الى اتباع هذا النموذج الحرفي وقد بدأ نظام المصانع تركيزه على فحص الانتاج في بريطانيا العظمى في اواسط عام (١٧٥٠) وتطور حتى تبلور في شكل الثورة الصناعية اوائل (١٨٠٠) ومرت تطورات مختلفه على مر الحقوب الزمنيه واحد رواد الجودة (J.M.Jurani) اذ عرضها على انها مطابقه مواصفات المنتج لحاجات المستهلك (Rijn، ٢٠٠٤، ٤) وان الضمان لأي منظمه سواء كانت انتاجيه ام خدميه ان تتكون ادارة الجودة من اربعة مكونات رئيسيه التخطيط للجوده، السيطره النوعيه، ضمان الجوده، التحسين المستمر، وتركز ادارة الجودة ليس على السلعه او الخدمه ولكن على اسلوب تحقيقها لذلك ادارة الجودة تستخدم الضمان والسيطره على جودة العمليات لتحقيق مكون عالي الجودة (Kenneth، ٢٠٠٥، ١).

## ي- تنوع المنتج

هي عمليات توسيع فرص الأعمال من خلال إضافة أسواق محتمله للمنتجات القائمة، التنوع ربما يتحقق من خلال دخول أسواق أخرى، أو استراتيجيه التسعير. أو تحسين المنتج كماليا أو التغيير والتحويل أو تطوير أنشطة التسويق الحديثه والتخطيط للعمليات يتضمن بحوث السوق، التحليل المعمق للمنتج والمراجعة لقوانينه. (www.businessdictionary.com) أي إن المنظمة تعطي فرص للمستهلك للاختيار عن طريق تقديم مجموعه من المنتجات الجديدة أو عن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجيه (porter ١٩٩٨)

## ح- ولاء الزبون

يتحدد ولاء الزبون على أساس عاداته الشرائية فيقال أن هذا الزبون يدين بالولاء للمنظمة إذا ما دأب على التعامل معها وعلى شراء منتجاتها بالرغم من تقديم الشركات المنافسة منتجات أفضل وارخص عليه يمكن القول أن الزبائن الحاليون يعتبروه المصدر المرتقب لتعظيم مبيعات وأرباح المنظمة حيث ان (٨٠%) من المبيعات تأتي من

(٢٠%) من الزبائن الحاليين، ومع ذلك فإن معظم المنظمات تصرف أموالا لاستقطاب زبائن جدد وتمضي وقتا يعادل خمس أضعاف المن الذي تصرفه في تطوير وتنفيذ استراتيجيات للحفاظ على الزبائن الحاليين (١٩٩٣، ٧٣، Furlong) او (seybold) يرى بان ولاء الزبون وقيمة الزبون لمدى الحياة معياران أساسيان يسمحان لتحقيق أرباح في اقتصاد الزبون (seybold ٢٠٠٨)

#### رابعا : مفهوم وطبيعة المرونة الاستراتيجية:-

وردت كلمة المرونة في مواضيع عديدة من القران الكريم منها قال تعالى (وشاورهم في الامر فأذا عزمت فتوكل على الله فان الله يحب المتوكلين) (سورة ال عمران، ١٠٩)، وقال تعالى (وامرهم شورى بينهم زمارزقناهم ينفقون) (سورة الشورى/٣٨)، وقال تعالى (يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر) (سورة البقرة/١٨٥) وقد عرف ابن منظور (المرونة على انها (مرن) الميم والراء والنون أصل صحيح يدل على لين وسهولته وا في لسان العرب مرن ويمرن مرارة، مرونة وهو ليس في صلابته ومرنت يدخلان على العمل أي صلبت واشتدت واطرانة، لين (الاحمدي/٤٠٣) وعرفت المرونة الاستراتيجية من قبل الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية بعدة مفاهيم فقد اشار (١٩٩٠، ٧٣، Gerwin) بان المرونة الاستراتيجية مفهوم متعدد الاشكال والجوانب وتركز على تأثير المرونة بالمنظمة من خلال عمليات محددة (١٩٩٢، ٦، Loweck). لذلك يمكن ربطها بالكلف، وتحليل الكلف والقيمة، لا اختيار افضل بديل لتصميم الامثل، حيثها يختار البديل الحقيقي، ليقرر اين يتم لاستثمار وايهما يتم تنفيذه، وتتضمن الابداع، الادراك السوقي، او لتظهرها مصلحة الميزة او هيئة تصميم الشغل (١٩٩٢، ٦، Loweck). في حين عبر عنها (١٩٩٣، ٣٥، N.Pomoin) بكونها عقد من الكفاءة والجودة وهي مقياس اساسي بالمنظمات الحديثة ونموذج للادارة وهي مفتاح لمتطلبات بقاء المنظمات لانها تساعد على التواصل مع التغير البيئي وهي مصدر للميزة التنافسية في المنظمات، هذا المفهوم متعدد الابعاد لذلك من الصعوبة التسمية تحت مسمى واحد، التعريف متفق عليه طبقا للاراء الواردة في الاديات، المرونة هي مناظرة للثبات والصلابة ومرادفة لمفهوم التكيف مع ملاحظة انها تربط مع الاستجابة القصيرة والتي غالبا ماتعتبر دائمية التسوق والتعديل. ووصفها (١٩٩٨، ٤، M.Demarie) بأنها القدرة على الاندماج بهدف التكيف مع التغيرات البيئية من خلال الاستمرار بأعادة التفكير في نشر الموجودات واستراتيجيات الاستثمار. ويرى (١٩٩٨، ٢٦، Hitt) بأنها طبيعة صور التنافس الجديدة ومتطلبات اعادة التفكير المستمرة بالاجراءات الاستراتيجية الحالية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمات، لنتشار الموجودات، استراتيجيات الاستثمار لعمليات المنظمات على المدى القصير والاستثمار الصحيح على المدى الطويل، اذ تتطلب من المنظمات لتحسين المرونة الاستراتيجية ان تكون لديها قابليات مرنة لممارسة الاستجابة السريعة لظروف التنافس المتغيرة وبذلك تطور او تحافظ على الميزة التنافسية وبقيمة العمل وتغير الانشطة التي عادة ماتدمج لمساعدة المنظمات لتحقيق المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية. فهي تتضمن البحث عن التغير وتفسير حجم متطلبات استراتيجيات التكيف المنتظم مع الاعتراف بالبنية التحتية لتلائم مع بنود التكامل وجدوى الحل عندما يتعاطم حجم التكيف ليصبح اكثر اهمية ليتناسب مع الوظيفة اكثر من ضعف الخبرة (٢٠٠١، ٤، Rodd) (٢٠٠٠، ٢، Hase). ويرى (٢٠٠٧، ٣، A.CoMBE) بأنها تظهر في مستويين على مستوى المنظمة عندما يدل على استخدام مقدرة

المنظمة في الاستجابة للتكيف بنجاح للتغير البيئي والمستوى الثاني عند صناع القرار عندما تظهر مديات جديدة لخيارات البدائل في صناعة القرار الاستراتيجي كمكون للفكر الحديث . وعرفها (Bielawska، ٢٠١١، ٧٥) بأنها دقة الحركة والتنقل والميزة المرتبطة مع الاستجابة الذهنية وهي تظهر عندما تتضمن المرونة مجالين وبعد زمني وكلا رد الفعلين (الابداع) الزمن ودرجة التعديل في كل عنصر مستقل كنظام منظمي متكامل وتتطلب (المرونة) المتانة ، خفة الحركة، تعددية الجوانب معا في وقت واحد عندها تصبح مهمة في كل منظمة لها كيان وظروف تسير في خطى التواصل والتطور ، والمرونة متعددة الاشكال والطبيعة ، ظهرت في انواع مختلفة كملن ان تسير كل المنظمة ككل او عناصر منفصلة وعبر عنها (Radomska، ٢٠١٥، ١) بكونها صفة المنظمات الحديثة التي تسمح بالاستعداد والتنوع للتغيرات في البيئة. و من الممكن قياسها من خلال تفويض الاهداف، وتقسيم الى مرونة خارجية تقاس من خلال النمط المتنوع للاستثمار في سوق المنتج ومرونة داخلية تقاس من خلال التنوع مصادر السيولة بالاعتماد على مبدأ لا يجب وضع كل البيض في سلة واحدة (Ansoff، ١٩٦٥، ٥٥)

وما تقدم ومن الاطلاع على المفاهيم يمكننا تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها مفهوم متعدد الاشكال والجوانب ، وهي نموذج للادارة الحديثة في المنظمات اذ تساعد على التواصل مع التغير البيئي وهي مصدر للميزة التنافسية وهي مناظلا للثبات والصلابة ومرادفة لمفهوم التكيف وتربط مع الاستجابة الذهنية القصيرة وهي دائمة التسوية والتعديل والبحث في متطلبات استراتيجيات التكيف وتتطلب المتانة ، وخفة الحركة، تعددية الجوانب وهي صفة المنظمات الحديثة

#### خامسا - ابعاد المرونة الاستراتيجية

يلاحظ من دراسة (Lana combe ٢٠٠٢) انه اعتمد على بعد واحد وهو صناع القرار بهدف إنشاء أشكال مختلفة من المرونة الاستراتيجية في حيث لدى (L-johnson) في دراسته أن هناك بعدين (قيادة السوق) من خلال التوجه نحو الزبون والتركيز على (المنافسة) لتحسين المخرجات أي أداء أفضل على المدى الطويل في ظل بيئته سريعة التغير (L. johnson ٢٠٠٩) أما في هذه الدراسات الباحث دراسة (Kara) بسبب إمكانية هذه الأبعاد في استيعاب وخدمة أنشطة المصارف مجتمع لدراسته التي ركزت على ثلاث أبعاد (مرونة السوق، مرونة الخدمة الجديدة، مرونة التوزيع إذ توزعت (١٤) متغير من المتغيرات المرونة الاستراتيجية ذات الأبعاد الثلاثة وهي:-

#### أ- مرونة السوق

توصف بأنها القدرة على التكيف مع تغيرات السوق بسهولة دون التأثير على أعمال المنظمات (٢٣٩، ٢٠٠٩، Gupta) كما يشار لها بأنها قدرة النظام على الاستجابة لتغيرات السوق (٤١٥٣-٤١٧٧، ٢٠٠١، Das)

#### ب- مرونة التوسع:

وهي قدرة المنظمات على التوسع عند الحاجة (٢٨٩-٣٢٨، ١٩٩٠، Sethi X sethi) كما تعرف بأنها القدرة على بناء نظام توسع فيه سهوله عند الحاجة (١٥-٢٢، ٢٠٠٣، Parnell)

ح- مرونة المنتج الجديد: أي قدرة النظام على إيجاد وتقديم المنتجات أو الخدمة الجديدة (٤١٥٣) - (٤١٧٧، ٢٠٠١، Das) اما (٦٥١-٦٦٨، ٢٠٠٢، kara) يرى بأنها قدره على صنع منتجات او خدمات جديدة بسرعه

### المبحث الثالث - الجانب التطبيقي

#### اولا :- وصف وتشخيص متغيرات القابليات التنظيمية

بغية تحقيق اهداف الدراسة المتصلة بواقع القابليات التنظيمية لاراء مدراء المصارف الاهلية في الديوانية يتطلب الامر تشخيص واقع المكونات الفرعية له (الثقافة التنظيمية، الرؤية الاستراتيجية، الحصول على الموظفين المحتملين، التصميم المرن، الابداع، التوجه نحو الجودة، تنوع الخدمة، ولاء الزبون )

#### أ-الثقافة التنظيمية

#### جدول (٣) يعرض واقع الثقافة التنظيمية لدى مدراء المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع الثقافة التنظيمية |
|---|---------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|
| ١ | X2            | ٥,١٠٠           | ١,٠٢٦             | ١      | مرتفع                  |
| ٢ | X3            | ٤,٥٧٥           | ١,٣٠٠             | ٢      | مرتفع                  |
| ٣ | X1            | ٤,٤٨            | ١,٥٦٧             | ٣      | مرتفع                  |
| ٤ | X5            | ٤,٠٥٠           | ١,٣٣٠             | ٤      | متوسط                  |
| ٥ | X4            | ٣,٦٦٢           | ١,٥٥٣             | ٥      | متوسط                  |
| ٦ | X6            | ٢,٨٨٧           | ١,٤١٤             | ٦      | مقبول                  |
|   | المتوسط العام | ٤,١٢٥           | ١,٣٦١             |        |                        |

ويلاحظ من الجدول ( ٣ ) ( ان المصارف المبحوثة تعمل على تحديد القيم المشتركة للعاملين) اذحصلت على اعلى متوسط حسابي وقدره (٥,١٠٠) وبأنحراف معياري وقدره (١,٠٢٦) في حين حصلت فقرة( المدراء يقدمون الدعم للافراد لتحقيق اهداف المصرف) قد حصلت على ادنى متوسط حسابي وقدره ( ) وبأنحراف معياري وقدره (١,٤١٤) مما يدل على تراجع الادارة في هذا الجانب وفق ما جاء في الاستجابات الواردة بهذا الخصوص .

(ب) الرؤية الاستراتيجية

جدول (٤) يعرض واقع الرؤية الاستراتيجية لدى مدراء المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع الرؤية الاستراتيجية |
|---|-------------|-----------------|-------------------|--------|--------------------------|
| ١ | ٩X          | ٤,٦٥٥           | ١,٤٣٢             | ١      | مرتفع                    |
| ٢ | ١١X         | ٤,٥٥٠           | ١,٧٤٤             | ٢      | مرتفع                    |
| ٣ | ٧X          | ٣,٨٢٥           | ١,٥٨٩             | ٣      | متوسط                    |
| ٤ | ١٠X         | ٣,٣٧٥           | ١,٢٦٦             | ٤      | مقبول                    |
| ٥ | ٥X          | ٣,٣٥٠           | ١,٥١٨             | ٥      | مقبول                    |
|   |             | ٣,٩٥١           | ١,٥٠٩             |        | المتوسط العام            |

يتضح من الجدول (٤) أن فقرة (سعي المدراء لتحقيق الاجماع عند وضع استراتيجيات المصرف) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدره (٤,٦٥٥) وبأنحراف معياري وقدره (١,٤٣٢) في حين حصلت الفقرة (المدراء يضعون مدى لنقاط القوة لدى المصرف طبقا للقيم المضافة وغير القابلة للتقليد) على اعلى متوسط حسابي وقدره (٣,٣٥٠) وبأنحراف معياري وقدره (١,٥٠٩) مما يدل على ضعف المدراء في تقييم نقاط القوة والضعف لدى المصرف طبقا للقيم المضافة وغير القابلة للتقليد وفق ماجاء في الاستجابات الواردة بهذا الخصوص

ج-الحصول على الموظفين المحتملين :

جدول (٥) يعرض واقع الحصول على الموظفين المحتملين لدى المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع الحصول على الموظفين المحتملين |
|---|-------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------------------|
| 1 | ١٧X         | ٥,٠٢٥           | ١,٢٤٢             | ١      | مرتفع                              |
| 2 | ١٣X         | ٤,٥٢٥           | ١,٨٨٢             | ٢      | مرتفع                              |
| 3 | ١٥X         | ٤,٣٠٠           | ١,٣٦٣             | ٣      | متوسط                              |
| 4 | ١٤X         | ٤,١٨٧           | ١,٩٢٣             | ٤      | متوسط                              |
| 5 | ١٦X         | ٤,٠٣٧           | ١,٦٨٧             | ٥      | متوسط                              |
| ٦ | ١٢X         | ٣,٦٨١           | ١,٤٥٤             | ٦      | متوسط                              |
|   |             | ٥,١٥٢           | ١,٩١٠             |        | المتوسط العام                      |

يظهر من الجدول (٥) أن فقرة (إسهام جماعات العمل في المصرف في خلق ثقافة التعلم) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدره (٥,٠٢٥) وبأنحراف معياري وقدره (١,٢٤٢) في حين حصلت فقرة (يشكل التحليل

الوظيفي اهمية خاصة لاستقطاب الافراد الى المصرف) على ادنى وسط حسابي وقدره (٣, ٦٨١) وبأنحراف معياري وقدره (١, ٤٥٤) مما يدل على ضعف الدور الذي يلعبه التحليل الوظيفي في استقطاب الافراد الى المصرف.

#### (د) التصميم المرن

جدول ( ٦ ) يعرض واقع التصميم المرن لدى مدراء المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع التصميم المرن |
|---|---------------|-----------------|-------------------|--------|--------------------|
| ١ | ١٨X           | ٤,٩٥٠           | ١,٣٣٩             | ١      | مرتفع              |
| ٢ | ٢٠X           | ٤,٨١٢           | ١,٤٤١             | ٢      | مرتفع              |
| ٣ | ٢٢X           | ٤,٦٨٧           | ١,٤٥٤             | ٣      | مرتفع              |
| ٤ | ٢١X           | ٤,١٨٥           | ١,٤٤١             | ٤      | متوسط              |
| ٥ | ١٩X           | ٤,٠١٢           | ١,٥٧٩             | ٥      | متوسط              |
|   | المتوسط العام | ٤,٥٢٩           | ١,٤٥٠             |        |                    |

يبين الجدول ( ٦ ) أن فقرة (يتم التصميم في المصرف بطريقة مرنة) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (٤,٩٥٠) وبأنحراف معياري قدره (١,٣٣٩)، في حين حصلت فقرة (تتميز ثقافة المصرف بالرغبة والحماسة نحو التغيير) على أدنى متوسط حسابي وقدره (٤,٠١٢) وبأنحراف معياري قدره (١,٥٧٩)، وهذا يدل على تراجع ايدولوجية وثقافة الادارة العليا نحو التغيير .

#### (هـ) الابداع

جدول ( ٧ ) يعرض واقع الابداع لدى مدراء المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع الإبداع |
|---|---------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| ١ | ٢٥X           | ٤,٤٧٥           | ٢,٠٦٢             | ١      | مرتفع        |
| ٢ | ٢٦X           | ٤,٤٠٠           | ١,٧٦٨             | ٢      | متوسط        |
| ٣ | ٢٤X           | ٤,٠٥٠           | ١,٢٨١             | ٣      | متوسط        |
| ٤ | ٢٣X           | ٣,٤٦٢           | ١,٨٤٨             | ٤      | مقبول        |
|   | المتوسط العام | ٤,٠٩٦           | ١,٧٣٩             |        |              |

يظهر من الجدول ( ٨ ) أن فقرة (تتميز جماعات العمل داخل المصرف بتنوع المهارات) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (٤,٤٧٥) وبأنحراف معياري قدره (٢,٠٦٢)، في حين حصلت فقرة (يقوم المصرف بمكافحة الاعمال الابتكارية) على أدنى متوسط حسابي وقدره (٣,٤٦٢) وبأنحراف معياري وقدره (١,٨٤٨) مما يدل على ضعف وظيفة التحفيز لدى المصارف مجتمع الدراسة وفقا للاجابات الواردة بهذا الخصوص

## و) التوجه نحو الجودة

جدول (٩) يعرض واقع التوجه نحو الجودة لدى مدراء المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع التوجه نحو الجودة |
|---|---------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|
| 1 | ٣١X           | ٤,٨٠٠           | ١,٣٨١             | ١      | مرتفع                  |
| 2 | ٢٩X           | ٤,٥٣٧           | ١,٩٠٢             | ٢      | مرتفع                  |
| 3 | ٢٧X           | ٣,٩٢٣           | ١,٧٥٥             | ٣      | متوسط                  |
| 4 | ٢٨X           | ٣,٩٢٥           | ١,٢٩٠             | ٤      | متوسط                  |
| 5 | ٢٨X           | ٣,٦٠٠           | ١,٨٩٣             | ٥      | متوسط                  |
|   | المتوسط العام | ٤,١٥٧           | ١,٦٤٤             |        |                        |

يتضح من الجدول (٩) أن الفقرة (يحرص العاملون على تحليل جودة مخرجاتهم) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (٤,٨٠٠) وبانحراف معياري قدره (١,٣٨١)، في حين حصلت فقرة (استخدام المصرف تقنيات عديدة ومن بينها العصف الذهني لتحسين جودة المخرجات) على أدنى متوسط حسابي وقدره (٣,٦٠٠) وبانحراف معياري قدره (١,٨٩٣)، مما يدل على ضعف استخدام المصارف المبحوثة لتقنيات حديثة لتحسين جودة المخرجات طبقاً للإجابات الواردة بهذا الجانب

## ز) العلاقات العامة الحكومية

جدول (١٠) يعرض واقع تنوع الخدمة لدى المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع تنوع الخدمة |
|---|---------------|-----------------|-------------------|--------|------------------|
| 1 | ٣٢X           | ٤,٦٢٣           | ١,٤٤٤             | ١      | مرتفع            |
| 2 | ٣٣X           | ٤,٣٥٠           | ١,٥١٨             | ٢      | متوسط            |
| 3 | ٣٤X           | ٣,٩٥٠           | ١,٧٧٨             | ٣      | متوسط            |
| 4 | ٣٥X           | ٣,٩٥٠           | ١,٦٢١             | ٤      | متوسط            |
|   | المتوسط العام | ٤,٢١٨           | ١,٥٩٠             |        |                  |

يظهر من الجدول (١٠) أن الفقرة (خدمات المصرف تخدم العديد من القطاعات) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (٤,٦٢٣) وبانحراف معياري قدره (١,٤٤٤) في حين حصلت فقرة (تنوع خدماتنا تمثل أسبقية لدى المصرف) على أدنى متوسط حسابي وقدره (٣,٩٥٠) وبانحراف معياري قدره (١,٦٢١)، مما يدل على ضعف اهتمام المصرف بتنوع خدماته طبقاً للإجابات الواردة بهذا الخصوص .

## ح- ولاء الزبون

جدول ( ١١ ) يعرض واقع ولاء الزبون في المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير     | المتوسط العام | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع ولاء الزبون |
|---|-----------------|---------------|-------------------|--------|------------------|
| 1 | ٤٠X             | ٥,٤٦٢         | ١,١٤٦             | ١      | مرتفع            |
| 2 | ٣٩X             | ٤,٩٦٢         | ١,٠٨٤             | ٢      | مرتفع            |
| 3 | ٣٧X             | ٤,٨٨٧         | ١,٥٧٥             | ٣      | مرتفع            |
| 4 | ٣٦X             | ٤,٨٠٠٠        | ١,٥٣٧             | ٤      | مرتفع            |
| 5 | ٣٨X             | ٤,٥٦٢         | ١,٧٤١             | ٥      | مرتفع            |
|   | متوسط المتوسطات | ٤,٩٣٤         | ١,٤١٦             |        |                  |

يبين من الجدول ( ١١ ) أن الفقرة (يقدم المصرف ضمانا بأعادة الاموال الى الزبون وصيانة الخدمات المعيبة ) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (٥,٤٦٢) وبانحراف معياري قدره (١,١٤٦)، في حين حصلت فقرة (المصرف يعامل الزبائن بطريقة عادلة ومنصفة ) على أدنى متوسط حسابي وقدره (٤,٥٦٢) بانحراف معياري قدره (١,٧٤١)، مما يدل على عدم وجود عدالة وانصاف في التعامل مع زبائن المصرف .

جدول (١٢) يعرض واقع القابليات التنظيمية في المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | الابعاد                       | المتوسط العام | الانحراف المعياري العام | الرتبة | واقع القابليات التنظيمية |
|---|-------------------------------|---------------|-------------------------|--------|--------------------------|
| ١ | الحصول على الموظفين المحتملين | ٥,١٥٢         | ١,٩١٠                   | ١      | مرتفع                    |
| ٢ | ولاء الزبون                   | ٤,٩٣٤         | ١,٤١٦                   | ٢      | مرتفع                    |
| ٣ | التصميم المرن                 | ٤,٥٢٩         | ١,٤٥٠                   | ٣      | مرتفع                    |
| ٤ | تنوع الخدمة                   | ٤,٢١٨         | ١,٥٩٠                   | ٤      | متوسط                    |
| ٥ | التوجه نحو الجودة             | ٤,١٥٧         | ١,٦٤٤                   | ٥      | متوسط                    |
| ٦ | الثقافة التنظيمية             | ٤,١٢٥         | ١,٣٦١                   | ٦      | متوسط                    |
| ٧ | الابداع الرؤية الاستراتيجية   | ٤,٠٩٦         | ١,٧٣٩                   | ٧      | متوسط                    |
|   | متوسط المتوسطات               |               |                         |        |                          |

يعرض الجدول (١٢) ان الفقرة (الحصول على الموظفين المحتملين) قد حصلت على اعلى متوسط متوسطات قدره (٥,١٥٢) وبانحراف معياري عام وقدره (١,٣٦٣) في حين حصلت الفقرة (الرؤية الاستراتيجية) على ادنى متوسط متوسطات قدره (٣,٩٥١) وبانحراف معياري عام قدره (١,٤٨٤) حسب ما يظهر في الجدول (١٣) .

ثانياً: المرونة الاستراتيجية :

(أ) مرونة السوق

جدول ( ١٣ ) يعرض واقع مرونة السوق في المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع مرونة السوق |
|---|---------------|-----------------|-------------------|--------|------------------|
| ١ | ٤٢Y           | ٥,٥٦٢           | ١,٣٣٩             | ١      | مرتفع نوعا ما    |
| ٢ | ٤٤Y           | ٥,٢٣٧           | ١,٧٨٧             | ٢      | مرتفع            |
| ٣ | ٤١Y           | ٥,١١٢           | ٢,٠٦٥             | ٣      | مرتفع            |
| ٤ | ٤٥Y           | ٥,٠٠٠           | ٢,١٨١             | ٤      | مرتفع            |
| ٥ | ٤٣Y           | ٤,٦٠٠٠          | ١,٦٨٠             | ٥      | مرتفع            |
|   | المتوسط العام | ٥,١٠٢           | ١,٨٠٨             |        |                  |

يبين الجدول (١٣) أن الفقرة (قدرة المصرف على الاستجابة بسرعة للتحركات التي تبديها المصارف المنافسة) ، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (٥,٥٦٢) وبانحراف معياري قدره (١,٣٣٩)، في حين حصلت فقرة (قدرة المصرف على التفاعل مع التغييرات الحاصلة في السوق) على أدنى متوسط حسابي وقدره (٤,٦٠٠٠) وبانحراف معياري قدره (١,٦٨٠) مما يدل على ضعف قدرة المصرف على التفاعل مع التغييرات الحاصلة في السوق .

(ب) مرونة الخدمة الجديدة

جدول ( ١٤ ) يعرض واقع مرونة الخدمة الجديدة في المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع مرونة الخدمة الجديدة |
|---|---------------|-----------------|-------------------|--------|---------------------------|
| ١ | ٥٠Y           | ٥,٨٧٥           | ١,٠٥٩             | ١      | مرتفع نوعا ما             |
| ٢ | ٤٨Y           | ٥,٦٨٧           | ١,٠١٣             | ٢      | مرتفع نوعا ما             |
| ٣ | ٤٦Y           | ٥,٥٧٥           | ١,٣١٩             | ٣      | مرتفع نوعا ما             |
| ٤ | ٥١Y           | ٥,٢٦٢           | ١,٤٩٨             | ٤      | مرتفع                     |
| ٥ | ٤٧Y           | ٥,٢٣٧           | ١,٥٠٣             | ٥      | مرتفع                     |
| ٦ | ٤٩Y           | ٥,١٥٠           | ١,٧٨٦             | ٦      | مرتفع                     |
|   | المتوسط العام | ٥,٤٦٤           | ١,٣٦٣             |        |                           |

يلاحظ من الجدول ( ١٤ ) أن الفقرة (لدى المصرف خدمات جديدة في اغلبها تحسين وتطوير للخدمات الموجودة) ، قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (٥,٨٧٥) وبانحراف معياري قدره (١,٠٥٩)، في حين حصلت فقرة (لدى المصرف خدمات جديدة ذات تنوع عالي تلي رغبات الزبائن) على أدنى متوسط حسابي وقدره

(٥,١٥٠) وبانحراف معياري قدره (١,٧٨٦)، مما يدل على ضعف الخدمات الجديدة المتنوعة التي تلبي حاجات الزبائن وفقا للاجابات الواردة بهذا الخصوص.

### ج) مرونة التوسع

#### جدول ( ١٥ ) يعرض واقع مرونة التوسع في المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | رقم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | واقع مرونة التوسع |
|---|-------------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| ١ | ٥٤Y         | ٥,٨٢٥           | ١,٢١٥             | ١      | مرتفع نوعا ما     |
| ٢ | ٥٣Y         | ٥,٢٦٢           | ١,٦٥١             | ٢      | مرتفع             |
| ٣ | ٥٢Y         | ٥,٢٠٠           | ١,٠١٦             | ٣      | مرتفع             |
|   |             | ٥,٤٢٩           | ١,٢٩٤             |        | المتوسط العام     |

يتضح من الجدول ( ١٥ ) أن الفقرة (نظام العمل في مصرفنا يوفر امكانية التوسع في الخدمة المصرفية)، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (٥,٨٢٥) وبانحراف معياري قدره (١,٢١٥)، في حين حصلت فقرة (يعالج المصرف التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي وقدره (٥,٢٠٠) وبانحراف معياري قدره (١,٠١٦)، مما يدل على ضعف معالجة المصرف للتذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة.

#### جدول ( ١٦ ) يعرض واقع المرونة الاستراتيجية في المصارف الاهلية في الديوانية

| ت | الابعاد              | المتوسط العام | الانحراف المعياري العام | الرتبة | واقع المرونة الاستراتيجية |
|---|----------------------|---------------|-------------------------|--------|---------------------------|
| ١ | مرونة الخدمة الجديدة | ٥,٤٦٤         | ١,٣٦٣                   | ١      | مرتفع نوعا ما             |
| ٢ | مرونة التوسع         | ٥,٤٢٩         | ١,٢٩٤                   | ٢      | مرتفع نوعا ما             |
| ٣ | مرونة السوق          | ٥,١٠٢         | ١,٨٠٨                   | ٣      | مرتفع                     |
|   | متوسط المتوسطات      | ٥,٣٣١         | ١,٤٨٤                   |        |                           |

يبين الجدول (١٦) ان فقرة (مرونة الخدمة الجديدة) قد حصلت على اعلى متوسط متوسطات وقدره (٥,٤٦٤) وبانحراف معياري عام قدره (١,٣٦٣) في حين حصلت فقرة (مرونة السوق) على ادنى متوسط متوسطات قدره (٥,٣٣١) وبانحراف معياري عام قدره (١,٤٨٤) حسب ما يظهر في الجدول (١٥).

ثالثاً: إيجاد نتائج العلاقات واختبار الفرضيات

تتضمن هذه الفقرة إيجاد نتائج العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة وكما يأتي:

١- باستخدام معامل الارتباط البسيط (Person) وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ولأجل تحقيق

الفرضية الرئيسة (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية).

جدول (١٧) العلاقة بين القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية

|                     |                     |                      |
|---------------------|---------------------|----------------------|
| المتغيرات           | القابليات التنظيمية | المرونة الاستراتيجية |
| القابليات التنظيمية | ١                   | ٠,٨٦**               |
| **                  | ٠,٨٦**              | ١٥٠                  |

\*\* مستوى المعنوية (٠,٠١)

يلاحظ من الجدول (١٧) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية قد بلغت (٠,٨٦) نتيجة اتفاق عينة الدراسة، مما يفسر الدور الذي تلعبه القابليات التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية.

جدول (١٨) تحليل التباين لأنموذج وتأثير القابليات التنظيمية في المرونة الاستراتيجية

| Model      | Sis     | Dif | Mean square | F       | Sig   |
|------------|---------|-----|-------------|---------|-------|
| Regression | ٩٨,٤٥٠  | ١   | ١٨,٢٦٥      | ٢٢٣,٠٠٠ | ٠,٠٠٠ |
| Residual   | ٣٣,٣٥٠  | ٧   | ٠,١٤٨       | -       | -     |
| Total      | ١٢٨,٨٠٠ | ٧٩  | -           | -       | -     |

R2=0.74 R2=(adj=0.738)

يظهر الجدول (١٨) نتائج تحليل التباين التي تشير إلى مصفوفة تأثير القدرات في تعزيز التسويق الريادي، إذ بلغت قيمة (F) (٢٢٣,٢٦٥) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (٠,٠١) كما أن القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج جاءت جيدة والبالغة (٠,٧٤)، وهذا ما يشير إلى أن القابليات التنظيمية تفسر ما قيمته (٧٤%) من التغير المعتمد المتمثل بالمرونة الاستراتيجية.

جدول (٢٠) تحليل العلاقة التأثيرية للقابليات التنظيمية في المرونة الاستراتيجية

| Model                  | Un standard Coefficient |           | Standard Coefficient | T      | Sig   |
|------------------------|-------------------------|-----------|----------------------|--------|-------|
|                        | B                       | Std Error | Beta                 |        |       |
| Constant               | ١,٩٥٦                   | ٠,١٦٧     | -                    | ١١,٧٦٠ | ٠,٠٠٠ |
| القابليات<br>التنظيمية | ٠,٧٧٧                   | ٠,٠٥٢     | ٠,٨٦١                | ١٤,٩٤١ | ٠,٠٠٠ |

يبين الجدول (٢١) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للقابليات التنظيمية في المرونة الاستراتيجية وفقاً لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (٢,٣٥٨) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتوضّح هذه النتيجة أهمية دور القابليات التنظيمية في تدعيم وتعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف مجتمع الدراسة.

٢- الفرضية الفرعية الأولى: ((وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية ومرونة

(السوق))

جدول ( ٢٢ ) العلاقة بين القابليات التنظيمية ومرونة السوق

|                     |                     |             |
|---------------------|---------------------|-------------|
| المتغيرات           | القابليات التنظيمية | مرونة السوق |
| القابليات التنظيمية | ١٥٠                 | ٠,٩٣**      |
| مرونة السوق         | ٠,٩٣**              | ١٥٠         |

\*\* مستوى المعنوية (٠,٠١)

يظهر من الجدول ( ٢٢ ) وجود علاقة ارتباط بين القابليات التنظيمية ومرونة السوق، قد بلغت (٠,٩٣) عند مستوى معنوية (٠,٠١) حسب اتفاق وجهات نظر عينة الدراسة مما يفسر دور القابليات التنظيمية في توطيد وتدعيم مرونة السوق.

جدول ( ٢٣ ) تحليل التباين لأنموذج وتأثير القابليات التنظيمية في مرونة السوق

| Model      | Sis     | Dif | Mean square | F       | Sig   |
|------------|---------|-----|-------------|---------|-------|
| Regression | ١٥١,٧٠٤ | ١   | ١٥١,٧٠٤     | ١٥٥,٦٠٦ | ٠,٠٠٠ |
| Residual   | ٤٦,٧٩٦  | ٧٨  | ٠,٩٧٥       | -       | -     |
| Total      | ١٩٨,٥٠٠ | ٧٩  | -           | -       | -     |

R2=0.88 R2=(adj=0.879)

يلاحظ من الجدول ( ٢٣ ) أن نتائج تحليل التباين التي تشير إلى معنوية تأثير القدرات في تعزيز دور قادة التطوير التسويقي، إذ بلغت قيمة (F) (١٥٥,٦٠٦) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت جيدة والبالغة (٠,٨٨)، وهذا ما يشير إلى أن القابليات التنظيمية تفسر ما قيمته (٨٨%) من التغيير المعتمد المتمثل بمرونة السوق.

جدول ( ٢٤ ) تحليل العلاقة التأثيرية للقابليات التنظيمية في مرونة السوق

| Model               | Un standard Coefficient |           | Standard Coefficient | T      | Sig   |
|---------------------|-------------------------|-----------|----------------------|--------|-------|
|                     | B                       | Std Error | Beta                 |        |       |
| Constant            | ١,٥٩٢                   | ١,٩٥٢     | ٠,١٢٠                | ١٣,٢٨٧ | ٠,٠٠٠ |
| القابليات التنظيمية | ٠,٦٢٣                   | ٠,٦٢٣     | ٠,٩٣٤                | ٢٣,٩٣٥ | ٠,٠٠٠ |

يوضح الجدول ( ٢٤ ) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للقابليات التنظيمية وفقا لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (٢,٣٥٨) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتوضح هذه النتيجة أهمية الدور الذي تلعبه القابليات التنظيمية في تعزيز مرونة السوق.

٣- الفرضية الفرعية الثانية (( وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية ومرونة الخدمة

الجديدة))

جدول ( ٢٥ ) العلاقة بين القابليات التنظيمية ومرونة الخدمة الجديدة

| المتغيرات            | القابليات التنظيمية | مرونة الخدمة الجديدة |
|----------------------|---------------------|----------------------|
| القابليات التنظيمية  | ١٥٠                 | **٠,٨٦               |
| مرونة الخدمة الجديدة | **٠,٨٦              | ١٥٠                  |

\*\* مستوى المعنوية (٠,٠١)

يبين الجدول ( ٢٥ ) وجود علاقة ارتباط بين القابليات التنظيمية ومرونة الخدمة الجديدة قد بلغت (٠,٨٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١) حسب اتفاق وجهات نظر عينة الدراسة مما يفسر دور القابليات التنظيمية في تدعيم مرونة الخدمة الجديدة.

جدول ( ٢٦ ) تحليل التباين لأنموذج وتأثير القابليات التنظيمية في مرونة الخدمة الجديدة

| Model      | Sis     | Dif | Mean square | F       | Sig   |
|------------|---------|-----|-------------|---------|-------|
| Regression | ٨٤,٦٣١  | ١   | ٨٤,٦٣١      | ٢٣٤,٧٦١ | ٠,٠٠٠ |
| Residual   | ٢٨,١١٩  | ٧٨  | ٠,٣٦٠       | -       | -     |
| Total      | ١١٢,٧٥٠ | ٧٩  | -           | -       | -     |

R2=0.75 R2=(adj=0.747)

يؤشر الجدول ( ٢٦ ) أن نتائج تحليل التباين والتي تبين أن معنوية تأثير القابليات التنظيمية في تعزيز مرونة الخدمة الجديدة، اذ قيمة (F) (٢٣٤,٧٦١) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما أن القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج جاءت جيدة وبالغة (٠,٧٥)، وهذا ما يشير إلى أن القابليات التنظيمية تفسر ما قيمته (٧٥%) من التغير المعتمد المتمثل بمرونة الخدمة الجديدة.

جدول ( ٢٧ ) تحليل العلاقة التأثيرية للقابليات التنظيمية في مرونة الخدمة الجديدة

| Model                  | Un standard Coefficient |           | Standard Coefficient | T      | Sig   |
|------------------------|-------------------------|-----------|----------------------|--------|-------|
|                        | B                       | Std Error | Beta                 |        |       |
| Constant               | 0.948                   | 0.48      | -                    | 4.351  | 0.000 |
| القابليات<br>التنظيمية | 0.970                   | 0.063     | 0.866                | 15.322 | 0.000 |

يوضح الجدول ( ٢٧ ) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للقابليات التنظيمية في مرونة الخدمة الجديدة وفقا لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (٢,٣٥٨) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتوضّح هذه النتيجة أهمية الدور الذي تلعبه القابليات التنظيمية في تحسين وتطوير مرونة الخدمة الجديدة.

٤- الفرضية الفرعية الثالثة ((وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية ومرونة

((التوسع))

جدول ( ٢٨ ) العلاقة بين القابليات التنظيمية ومرونة التوسع

|                     |                     |              |
|---------------------|---------------------|--------------|
| المتغيرات           | القابليات التنظيمية | مرونة التوسع |
| القابليات التنظيمية | ١٥٠                 | ٠,٨٨**       |
| مرونة التوسع        | ٠,٨٨**              | ١٥٠          |

\*\* مستوى المعنوية (٠,٠١)

يتضح من الجدول ( ٢٨ ) وجود علاقة ارتباط بين القابليات التنظيمية ومرونة التوسع قد بلغت (٠,٨٨) عند مستوى معنوية (٠,٠١) باتفاق عينة الدراسة المبحوثة مما يفسر الأهمية التي تلعبها القابليات التنظيمية في تدعيم مرونة التوسع.

جدول ( ٢٩ ) تحليل التباين لأنموذج وتأثير القابليات التنظيمية في مرونة التوسع

| Model      | Sis     | Dif | Mean square | F       | Sig   |
|------------|---------|-----|-------------|---------|-------|
| Regression | ١٠٠,٧٩١ | ١   | ١٠٠,٧٩١     | ٢٨٠,١٨٦ | ٠,٠٠٠ |
| Residual   | ٢٨,٠٠٩  | ٧٨  | ٠,٣٥٩       | -       | -     |
| Total      | ١٢٨,٨٠٠ | ٩٧  | -           | -       | -     |

R2=0.78 R2=(adj=0.78)

يلاحظ من الجدول (٢٩) ان نتائج تحليل التباين التي تشير الى معنوية تأثير القابليات التنظيمية في تعزيز مرونة التوسع، اذ بلغت قيمة (F) (٢٨٠,٦٨٦) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما أن القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج جديدة جاءت وبالغة (٠,٧٨)، وهذا ما يشير إلى أن القابليات التنظيمية تفسر ما قيمته (٧٨%) من التغير الحاصل في المتغير المتمثل بمرونة التوسع.

جدول ( ٣٠ ) تحليل العلاقة التأثيرية للقابليات التنظيمية في مرونة التوسع

| Model               | Un standard Coefficient |           | Standard Coefficient | T      | Sig   |
|---------------------|-------------------------|-----------|----------------------|--------|-------|
|                     | B                       | Std Error | Beta                 |        |       |
| Constant            | ١,١٢٥                   | ٠,١٩٥     | -                    | ٥,٧٥٥  | ٠,٠٠٠ |
| القابليات التنظيمية | ٠,٩١٥                   | ٠,٠٥٥     | ٠,٨٨٥                | ١٦,٧٥٤ | ٠,٠٠٠ |

يوضح الجدول ( ٣٠ ) نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للقابليات التنظيمية وفقاً لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمته (T) الجدولي المعنوية (٢,٣٥٨) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وتوضح هذه النتيجة أهمية الدور الذي تلعبه القابليات التنظيمية في تعزيز مرونة التوسع.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: - الاستنتاجات

- ١- وجود علاقة ارتباط ذات تأثير معنوي بين القابليات التنظيمية والمرونة الاستراتيجية مما يدل على اهتمام الادارة العليا للمصارف مجتمع الدراسة بالقابليات التنظيمية والسعي الحثيث لتعزيزها بما يسمح لتلك المصارف بتعزيز المرونة الاستراتيجية.
- ٢- وجود علاقة ارتباط ذات تأثير معنوي بين القابليات التنظيمية، ومرونة السوق مما يدل على محاولات لادرات المصارف مجتمع الدراسة في اقتناص الاسواق المصرفية التي يمكن من خلالها تسويق خدماتهم على المستوى المحلي والعالمي.
- ٣- وجود علاقة ارتباط ذات تأثير معنوي بين القابليات التنظيمية ومرونة الخدمة الجديدة، مما يدل على اهتمام المصارف مجتمع الدراسة بتقديم خدمات جديدة مبتكرة .
- ٤- وجود علاقة ارتباط ذات تأثير معنوي بين القابليات التنظيمية ومرونة التوسع،
- ٥- يلاحظ وجود تحدي للقيم المشتركة للأفراد العاملين في المصارف مجتمع الدراسة، يقابلها تراجع اداء المدراء في تقديم الدعم للأفراد العاملين من اجل تحقيق اهداف المصارف مجتمع الدراسة .
- ٦- تبين ان مدراء المصارف مجتمع الدراسة يحققون الاجماع عند وضع استراتيجيات المصارف، فضلاً عن ضعف المدراء في مجال تحديد مدى لنقاط القوة والضعف للمصرف طبقاً للقيم المضافة وغير القابلة للتقليد .
- ٧- لوحظ ان هناك اسهام لجماعات العمل في المصارف مجتمع الدراسة في خلق ثقافة التعلم، وبنفس الوقت تبين ضعف التحليل الوظيفي عند استقطاب الافراد الى المصارف.
- ٨- يلاحظ ان تصميم الخدمة في المصارف مجتمع الدراسة بطريقة مرنة، يقابلها تراجع ثقافة المصارف مجتمع الدراسة بالرغبة والحماسة نحو التغيير.
- ٩- يلاحظ تميز جماعات العمل داخل المصارف مجتمع الدراسة بتنوع المهارات، يقابلها ضعف اداء تلك المصارف في مكافأة الاعمال الابتكارية.
- ١٠- تبين حرص الافراد العاملين على تحليل جودة مخرجاتهم في المصارف مجتمع الدراسة، يقابلها ضعف الاستخدام للتقنيات الحديثة لتحسين جودة المخرجات.
- ١١- يظهر ان المصارف مجتمع الدراسة تخدم العديد من القطاعات، يقابلها عدم الاهتمام بتنويع الخدمات للمصارف مجتمع الدراسة.
- ١٢- تبين عمل المصارف مجتمع الدراسة على بناء مصداقية مع الزبون من خلال الضمانات المعادة للزبون عند ظهور خدمات معيبة، يقابلها عدم وجود عدالة وانصاف في التعامل مع زبائن تلك المصارف.

- ١٣- لوحظ وجود استجابة سريعة، للتحركات التي تبديها المصارف المنافسة، يقابلها ضعف التعامل مع التغييرات الحاصلة في السوق.
- ١٤- يظهر وجود خدمات جديدة في اغلبها تطوير وتحسين للخدمات الموجودة في المصارف مجتمع الدراسة، يقابلها عدم قدرة تلك الخدمات الجديدة على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم .
- ١٥- تبين ان نظام العمل في المصارف مجتمع الدراسة يوفر امكانية التوسع في الخدمة المقدمة، يقابلها ضعف اداء المصارف مجتمع الدراسة في معالجة التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة

### ثانياً :- التوصيات

- ١- ضرورة اهتمام المنظمات بشكل عام والمصارف الاهلية عينة البحث بشكل خاص بدراسة العلاقة والتأثير المتبادل بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية بينهم اتجاه إدراك ابعاد القابليات التنظيمية لأنه يسهم وينعكس بشكل كبير على المرونة الاستراتيجية ويوفر الحلول الناجعة لمعالجتها.
- ٢- ضرورة الاهتمام للقيم المشتركة للأفراد العاملين في المصارف مجتمع الدراسة ، وتركيز اداء المدراء في تقديم الدعم للأفراد العاملين من اجل تحقيق اهداف المصارف مجتمع الدراسة والتي جاءت نوعا ما متدنية مع النتائج التي أفرزتها التحليلات الإحصائية والعمل على تعزيز كل من شأنه أن يوجد الحلول في بيئة العمل.
- ٣- ينبغي على المدراء عينة البحث تشخيص نقاط القوة والضعف للمصرف طبقا للقيم المضافة والغير قابلة للتقليد حتى يحققون الاجماع عند وضع استراتيجيات المصارف .
- ٤- ضرورة تعزيز الإدارة العليا في المصارف بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي وامتلاك الرؤية الواضحة في معالجة المشكلات التي تقع فيها.
- ٥- ضرورة الاهتمام بالأعمال الابتكارية واستخدام تقنيات الحديثة وكذلك تشجيع الافراد على التنوع بالخدمات الذي بدوره يساعد بشكل كبير على التميز بالأداء وتحسين جودة الخدمات التي تقدم للزبون .
- ٦- ينبغي على المصارف عينة البحث أن تدرك أن الإستراتيجيات التي تنتج نتائج جيدة خلال المدة المحددة والعمل بعدالة وانصاف مع الزبون ويشجع المصرف على ربحية الزبون من شأنه ان يخلق مكانة سوقية عالية ويكون منافس قوي في سوق يسوده التغير والمنافسة المستمرة . ولا بد من الانتباه إلى إستراتيجيات التطوير المحتملة كمجموعة متكاملة من أنشطة البحث والتطوير التي يجب أن تظهر كنتائج مرغوبة تحت عالم يسوده التغير .
- ٧- ينبغي على المصارف عينة البحث أن تدرك أن الافتراضات الأولية التي تنطلق منها القابليات التنظيمية بشكل دقيق ، فقد تكون هذه الافتراضات لا تعبر بدرجة كافية عن تعقيدات الواقع. وعليه لا بد من المصارف أن تهدف إلى التعزيز والادراك كل بعد من هذه الابعاد لخلق مرونة استراتيجية في التعامل، وتقديم الخدمات المرضية للزبون باعتباره هو راس المال الحقيقي وبنفس الوقت أن تدرك المصارف انها في سوق منافسة قوي يعمل في الحصول على مكانة سوقية عالية ، والعمل كذلك على تطوير الخطط لمعالجة الاحتمالات التي تحدث في السوق .

## اولا: - المصادر العربية

١- القرآن الكريم

٢- ابن منظور، انس سليم الاحمدي، مؤسسة الامة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

٣- رشيد، أ.د صالح عبد الرضا، وحلاب، أ.د احسان دهش (٢٠٠٧) "الادارة الاستراتيجية للنشر-مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٤- نعمو، غزوان سليم، (٢٠٠٠) النجاح التنافسي للمؤسسات المصرفية بدلالة مقدرتها المميزة: نظرة تحليلية لقطاع الخدمات المصرفية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد الخامس

## ثانيا: - المصادر الاجنبية

- 5-Ansoff, Hilgor (1965) "Corporate strategy" McGraw hill, New York.
- 6-Bielawski, Zakrewski (2011) "Flexibility of Strategy in High-Tech Enterprises", International Conference on Economic, Business and Management, University of Lodz, TuL. Lodz.
- 7-Byars, Lloyd L. & Ruc, Leslie W. (2006) "Human Resource Management.
- 8-Collis, D.J. (1994), "Research note: How Valuable are Organizational Capabilities Strategic Management, Journal. 15.
- 9-Cusumano (1991) "Flexibility and performance A Literature Critique and Strategic Framework Sloan School W#3298-91- BPS3, Version Novl.
- 10-Casio, Wane F. (2013) "Managing Human Resources" Productivity Quality of Work Life, Profts, a th ed, McGraw Hill, New York.
- 11-De- Nisi, Angelo, S. & Griffen, Rickey W. (2005) "Human Management 2nd, Houghton Mifflin Company, Boston.
- 12-Daft, R.L. (2001) "Organization Theory design", 7th Ed, South Western, Ohio.
- 13-Das, A. (2001) "Toward Theory Building in Manufacturing Flexibility International Journal of Production Research, Vol. 39. No. 18.
- 14-E.D. Admami, Y. Stanboulis. (2007) "Modularity and Strategic Flexibility: A Cognitive and Dynamic Perspective", University of Patras, Greece.
- 15-Evans, J.S. (1991) "Strategic Flexibility for High-Techology Manoeuvres A Conceptual Framework" Journal of Management Studies
- 16-Febauer, Judith (2007) "Enterprise System Flexibility and Implementation Strategies - Aligning Theory with Evidence Study" University of Illinois
- 17-Furlong, Carla B. (1993) "Marketing for Keeps, John Wiley & Sons, Canada
- 18-Gupta, S.C. (2009) "Advanced Human Resource Strategic.
- 19-Graves, N. (1993) "Learning Managed Learning Practice Theory and Policy" Angus Leed
- 20-Grant, Gerold, (2008), "Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility Proceedings of the 41st Hawaii Conference in System Sciences.
- 21-Gerwin, (1993). Enterprise System Flexibility and Implementation Strategies - Aligning Theory with Evidence Study" University of Illinois
- 22-Harris, Proger (2006) "Unravelling the Notion of Organizational Capability What to do Writers Say it is and VET Think it is" Australian.
- 23-Hitt, Michad (1998) "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century Academy of Management Executive, VOL. 12. NO. 4.
- 24-Hase, Dr Stewart (2000) "Measuring Organizational Capability: Beyond Competence" Capability Network, Australian.
- 25-Hanel, Gry (2008) "Management Innovation" Academy of Management Review VOL. 133, NO 4
- 26-kara, Kaya F (2002) "Market Exit and Barriers to Exit Theory and Practice" Psychology and Marketing, VOL. 17, NO 8.
- 27-kemper, Jan, Oliver Schike and (2013) "Social Capital as Microlevel Organizational Capability" Malte, Britcl.
- 28-Kenneth, Rose H. (2005) "Project Quality Management Why, What and How for Lauderdale" J. Roos Publishing ISBN: 1.932159-481. Florida.
- 29-kotler, P. (2000) "Marketing Management", Prentice Hall, New Jersey
- 30-Lee Jae -Na (2001) "The Impact of Knowledge Sharing and Partnership Quality on IS Outsourcing" Journal Information & Management VOL
- 31-L. Johnson, Jean (2009) "Market-Focused Strategic Flexibility Conceptual Advances and an Integrative Model" Washington.
- 32-Lachman, Jean, (1993) "Financement des Strategies de Innovation Economic".
- 33-Lopes, Cabral, Ramon (2006) "The Contribution of Core Employees to Organizational Capability and Efficiency" Human Resource Management, VOL. 45, NO. 1.
- 34-Monay, Wayne R., Rober M. (2012) "Human Resource Management" 12th ed, Pearson, Education Limited, Boston.
- 35-Mondy (2012) Ibid.

- 36-N.pomonis , Adamisdes (2000) "Modularity and Strategic Flexibility:A cognitive Perspective Endstustrial management & Information systems", patras,Grece.
- 37-Parnell ,J.(2003) "Five Challenges in making Advanced management Journal Strategy.
- 38-Roll, Stefon (2009) " Aemircal study of the Supply Chain re lationships among strategy flexibility and Performance " Faculty management sciences ,Natherlands.
- 39-Road, Forest (2001) " Strategy for Flexibility Andrew Joheston Qussta Computing LTd Copperteres " Effing ham , Leath ,Erhead.
- 40-Rodomska,,Joanna (2015)"Strategic Flexibility of Enter, Journal of Economic Business and management",VOL .3.NO.1.
- 42- Ricketts ,Kristina (2013) "Understanding your organizational Cultare Exenison service",Kentucky
- 43-Scott,Jeff(2014)"Acceelare Putting Business Capabilities to work" , OMG , Webinar .
- 44-Schienstock ,Gerd (2009)"Organiztional Capabilities :Somrefections Technology " Science and Innovation studies on the Concep tResearct (TasTI) Tamper.
- 45- Stephenson .J .(1992) "Capabilitiy and Quality in higher Education in learing :A Capability Approach in higher Education .S.W.e, London.
- 46-Schilke ,Forthi, (2011) "Social Capabilitiy amicrolerers Orgin of Organiational Capabilities .
- 47-Shaligr Brahman Jayant (2014) "Organiztional Capabilitiy their Strategic impact on Firms Market share " National Institute.
- 48-Schhermohorn (1999) "Management John Indusrial Engineering (NITIE)" VOL .4.ISSU12.New York
- 49-Say bold patricia B.(2008) " The Customer Ravlution , Articale .VOL.12584,NO.11 . 50- Sethi , Andrea ,and Sethi suiveesh (1990) "Flexibility in Management" : Asurveye Interational Journal Flexible Manufacturing System , VOL.02.
- 51-Thompson & Stricklah(2003) " Strategic Management " McGraw Hill , Boston
- 52-Unlch- Dave (1991) " Organizational Capabilitiy Creating Competitive advantage" Academy of Management , Executive , VOL . 5.NO.1.

#### -الملحق :استمارة استبيان

م استبانة

السيد المدير م. المدير ر. القسم ....المحترم

تحية طيبة.....

الاستبانة التي بين يديك هي اداة لانجاز دراسة تهدف الى توظيف القابليات التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لاراء مدراء المصارف الحكومية في الديوانية .. الرجاء الاجابة عن جميع الفقرات وعدم ترك اي منها ، علما ان الاجابات على درجة عالية من السرية ، مع اعتزازنا وتقديرنا بجهودكم المخلصة والطيبة .

الباحثان القابليات التنظيمية (١٠٧-١٠٨-١٠٩، ٢٠٠٦، Lopes)

درجة الاتفاق-وافق بقوة(٧)او افق (٦) اوافق بشكل ضعيف (٥)محايد (٤)لاوافق بشكل ضعيف

لاوافق (٢)لاوافق بقوة (١)

| الدرجة | الفقرة   | ت |
|--------|--|---|
|        | أ-الثقافة التنظيمية  |   |
| ١      | يحرص المدراء على ايصال القيم المشتركة للمصرف لجميع العاملين                  |   |
| ٢      | يتم تحديد القيم المشتركة للعاملين في المصرف                                  |   |
| ٣      | ناراً ما يتم انتهاك القيم المتبناة من المصرف                                 |   |
| ٤      | تختبر عملية الاختيار من من خلال التماسك بين قيم المرشحين للعمل وثقافة المصرف |   |
| ٥      | يتم مكافأة سلوك العاملين المتماسك مع ثقافة المصرف                            |   |
| ٦      | المدراء يقدمون الدعم للافراد لتحقيق اهداف المصرف                             |   |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    | ب- الرؤية الاستراتيجية   |  |
| ٧  | يقيم المدراء نقاط القوة والضعف للمصرف  |  |
| ٨  | المدراء يضعون مدى لنقاط القوة لدى المصرف طبقا للقيم المضافة وغير القابلة للتقليد                         |  |
| ٩  | يسعى المدراء بتحقيق الاجماع عند وضع استراتيجيات المصرف   |  |
| ١٠ | يتم ترجمة استراتيجيات الاعمال الى خطط تشغيلية  |  |
| ١١ | يحرص المدراء على ربط سلوكيات العاملين بإستراتيجية المصرف لغرض مكافأهم.                                   |  |
|    | ج- الحصول على الموظفين المحتملين   |  |
| ١٢ | يشكل تحليل الوظيفة اهمية خاصة لاستقطاب الافراد الى المصرف  |  |
| ١٣ | عملية الاختيار في المصرف تسمح بالحصول على افضل المرشحين في سوق العمل.                                    |  |
| ١٤ | يتم تقييم اداء العاملين طبقا لمدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المصرف   |  |
| ١٥ | تحدد اجور العاملين وفق اسهامهم في تحقيق اهداف المصرف .   |  |
| ١٦ | تنظر ادارة المصرف الى التدريب التنظيمي با اعتباره اداة مفيدة في تحسين مهارات وقدرات العاملين             |  |
| ١٧ | تسهم جماعات العمل في المصرف في خلق ثقافة التعلم .  |  |
|    | د- التصميم المرن   |  |
| ١٨ | يتم التصميم في المصرف بطريقة مرنة .  |  |
| ١٩ | تتميز ثقافة المصرف بالرغبة والحماسة نحو التغيير .  |  |
| ٢٠ | يتم انتقال الموارد الملموسة والغير ملموسة بسهولة داخل المصرف.  |  |
| ٢١ | تصنع ادارة المصرف القرارات بدرجة عالية من اللامركزية .   |  |
| ٢٢ | يتم احالة الوظائف الغير مهمة في المصرف الى جهات خارجية .   |  |
|    | هـ- الابداع  |  |
| ٢٣ | يقوم المصرف بمكافئة الاعمال الابتكارية.  |  |
| ٢٤ | يملك المصرف الاليات المناسبة لتطوير الافكار الجديدة.   |  |
| ٢٥ | تتميز جماعات العمل داخل المصرف بتنوع المهارات.   |  |
| ٢٦ | من السهولة تحقيق الملائمة بين موارد المصرف المختلفة ( الموارد الاولية ، الاموال ، التسهيلات، المعلومات). |  |
|    | و- التوجه نحو الجودة   |  |
| ٢٧ | هناك التزام قوي بأجهاه الجودة في كل المستويات التنظيمية في المصرف .                                      |  |
| ٢٨ | تنظر ادارة المصرف الى التحسين المستمر بأعتباره هدف اساسي من اهداف المصرف.                                |  |
| ٢٩ | يحتفظ العاملون بالسجلات والمقاييس الخاصة بجودة الاعمال المنجزة من قبلهم .                                |  |
| ٣٠ | يستخدم المصرف تقنيات عديدة ومن بينها العصف الذهني لتحسين جودة مخرجات المصرف.                             |  |
| ٣١ | يحرص العاملون على تحليل جودة مخرجاتهم.   |  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | ز- تنوع المنتج   |   |
| ٣٢   | خدمات المصرف تخدم العديد من القطاعات.  |   |
| ٣٣   | يستطيع المصرف تقديم منتجات وخدمات ذات كلفة اقل من خلال تداؤبية العمل.                                |   |
| ٣٤   | تتميز منتجات وخدمات المصرف بالتنوع والترابط .  |   |
| ٣٥   | تنوع خدماتنا تمثل أسبقية لدى المصرف.   |   |
|  | ح- ولاء الزبون   |   |
| ٣٦   | الهدف الاساسي للمصرف هو ارضاء الزبون .   |   |
| ٣٧   | يسعى المصرف دائما لسماع حاجات الزبون ومقترحاته .   |   |
| ٣٨   | المصرف يعامل الزبائن بطريقة عادلة ومنصفة .   |   |
| ٣٩   | نسبة المحافظة على الزبائن عالية مقارنة مع المصارف المنافسة التي تخدم نفس القطاعات                    |   |
| ٤٠   | يقدم المصرف ضمانا بأعادة الاموال الى الزبون اوصيانةالخدمات المعيبة .                                 |   |
| ثانيا:- المرونة الاستراتيجية ٢٠٠٢ ، kara.et.al |  |   |
| الدرجة   | الفقرة   | ت |
|  | أ- مرونة السوق   |   |
| ٤١   | المصرف لديه القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة سوق العمل .                                       |   |
| ٤٢   | المصرف لديه القدرة على الاستجابة بسرعة للتحركات التي تبديها المصارف المنافسة الاخرى.                 |   |
| ٤٣   | لدى المصرف القدرة على التفاعل مع التغييرات الحاصلة في السوق .  |   |
| ٤٤   | لدى المصرف القدرة لبناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغييرات السوق المصرفي .                      |   |
| ٤٥   | لدى المصرف القدرة لمواجهة التغييرات الغير متوقعة في دورة حياة المنتج بسبب مايفرضه المنافسين والسوق . |   |
|  | ب- مرونة الخدمة الجديدة  |   |
| ٤٦   | المصرف لديه القدرة لتقديم خدمة جديدة وبأقل التكاليف .  |   |
| ٤٧   | المصرف قادر على طرح خدمات جديدة في السوق في وقت قصير .   |   |
| ٤٨   | لدى المصرف خبرات جديدة على درجة عالية من الابداع .   |   |
| ٤٩   | لدى المصرف خدمات جديدة ذات تنوع عالي تلي رغبات الزبائن .   |   |
| ٥٠   | لدى المصرف خدمات جديدة في اغلبها تحسين وتطوير للخدمات الموجودة .                                     |   |
| ٥١   | اداء نظام الخدمات في المصرف لايتأثر عند تقديم الخدمات الجديدة من خلاله .                             |   |
|  | ج- مرونة التوسع  |   |
| ٥٢   | يعالج المصرف التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة .   |   |
| ٥٣   | يقدم المصرف خدمات جديدة بوقت قصير جدا.   |   |
| ٥٤   | نظام العمل في مصرفنا يوفر امكانية التوسع في الخدمة المقدمة .   |   |