



The role of strategic flexibility in improving the efficiency of bank employees/ Applied research

Nawras Haidar Kazem

Dr. lectur. Ali Shaker Mahmoud

Post Graduate Institute for Accounting and
Financial Studies /University of Baghdad

Post Graduate Institute for Accounting and Financial
Studies /University of Baghdad

nawrasalshimary2@gmail.com

alishaker@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Abstract

This research aims to study the relationship and impact between the independent variable strategic flexibility and the dependent variable employee efficiency, as the research problem was defined by the main question (Does strategic flexibility play a role in improving employee efficiency in banks?), as the research was applied in each of the banks (Ashur International, Middle East Iraqi Investment, Al-Mansour Investment), as it relied on the financial data and reports of these banks for the years (2019-2023) in analyzing and interpreting the data.

The results showed that strategic flexibility is a key factor in improving employee efficiency in banks, as it contributes to enhancing productivity, stimulating innovation, and reducing operational errors, which leads to achieving a sustainable competitive advantage for banks in a dynamic and changing banking environment, in addition to the fact that continuous training programs help employees acquire new skills and improve their performance, which enhances their ability to interact with banking market variables.

Keywords: Strategic flexibility, Improving employee efficiency.

دور المرونة الاستراتيجية في تحسين كفاءة الموظفين في المصارف/ بحث تطبيقي

م.د. علي شاكر محمود

نورس حيدر كاظم

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية – جامعة بغداد

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية – جامعة بغداد

المستخلص

يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية والمتغير التابع كفاءة الموظفين، اذ حددت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس والذي مفاده (هل للمرونة الاستراتيجية دور في تحسين كفاءة الموظفين في المصارف؟)، اذ تم تطبيق البحث في كل من المصارف (اشور الدولي، الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، المنصور للاستثمار)، اذ اعتمد على البيانات والتقارير المالية لتلك المصارف للسنوات (٢٠٢٣-٢٠١٩) في تحليل البيانات وتفسيرها.

واظهرت النتائج ان المرونة الاستراتيجية تعد عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة الموظفين في المصارف، حيث تساهم في تعزيز الإنتاجية، وتحفيز الابتكار، وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمصارف في بيئة مصرفية ديناميكية ومتغيرة، بالإضافة الى ان برامج التدريب المستمرة تساعد الموظفين في اكتساب مهارات جديدة وتحسين أدائهم، مما يعزز من قدرتهم على التفاعل مع متغيرات السوق المصرفي.



الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، تحسين كفاءة الموظفين.

المقدمة: Introduction

تواجه المصارف في العصر الحديث بيئة عمل ديناميكية تتسم بتغيرات سريعة في المتطلبات التنظيمية، والتطورات التكنولوجية، والتقلبات الاقتصادية. وفي ظل هذه التحديات، أصبحت المرونة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية واستدامة الأداء المؤسسي. فالمرونة الاستراتيجية تتيح للمصارف القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية، مما يساهم في تحسين كفاءة الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات الفعالة، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. مع التركيز على كيفية تبني المصارف لاستراتيجيات مرنة تمكنها من تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين. كما يستعرض البحث دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار، وتحفيز بيئة عمل إيجابية تدعم النمو المهني والتطوير المستمر للكوادر البشرية. وفي سياق تحسين كفاءة الموظفين، تلعب المرونة الاستراتيجية دوراً أساسياً في تعزيز بيئة عمل مستقرة وجاذبة، مما يساهم في رفع مستوى الولاء والأداء الوظيفي. حيث تم تقسيم البحث الى اربعة فصول اختص الفصل الأول بمنهجية البحث والدراسات السابقة، اما الفصل الثاني فاختص بالتأطير النظري للبحث، واهتم الفصل الثالث بالجانب التطبيقي للبحث، اما الفصل الرابع فقد عرض الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

الفصل الأول: المبحث الأول:- منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث Research Problem

تواجه المصارف في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، والتقلبات في الأسواق المالية، مما يتطلب منها تبني استراتيجيات مرنة تمكنها من التكيف والاستجابة بفعالية لهذه التغيرات. تعد المرونة الاستراتيجية أحد العوامل الأساسية التي تساعد المصارف على تحقيق الاستقرار وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتعامل مع حالات عدم اليقين، لا سيما في أوقات الضغوط الاقتصادية والمالية. وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل للمرونة الاستراتيجية دور في تحسين كفاءة الموظفين في المصارف؟ ومن اجل الوصول إلى ذلك تم صياغة مجموعة تساؤلات فرعية وكالاتي:

١- هل هناك مؤشرات لوجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية وتحسين كفاءة الموظفين؟

٢- ما مستوى ادراك عينة البحث لأهمية متغيرات البحث؟

٢-١ أهمية البحث Research Importance

تتجسد أهمية البحث من الاتي:

١- يكتسب البحث أهميته من حداثة موضوعه لسد الفجوة المعرفية. فضلاً عن، افساح المجال للباحثين والمتخصصين للقيام

بالمزيد من البحوث تتعلق بأي متغير من متغيرات الدراسة وارتباطه بمتغيرات أخرى لغرض اغناؤه بالمعرفة.

٢- يستمد البحث أهميته في إيضاح دور المرونة الاستراتيجية في تحسين كفاءة الموظفين في المصارف.

٣-١ اهداف البحث Research Objectives

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:-

- ١- بيان مفاهيم متغيرات البحث.
- ٢- تشخيص وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

١-٤ فرضيات البحث Research Hypothesis

من أجل الإجابة على التساؤل المطروح في مشكلة البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

١- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وتحسين كفاءة الموظفين في المصارف عينة البحث.

٢- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في تحسين كفاءة الموظفين في المصارف عينة البحث.

١-٥ حدود البحث Research limits

يمكن عرض حدود البحث من خلال الآتي:

- ١- الحدود المكانية: تتمثل حدود البحث المكانية بعينة من المصارف التجارية الخاصة والواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد وهي كل من مصرف (اشور الدولي، الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، المنصور للاستثمار).
- ٢- الحدود الزمانية: تمثلت بالفترة (٢٠١٩_٢٠٢٣) بالاعتماد على التقارير المالية السنوية للمصارف المبحوثة.

المبحث الثاني:- دراسات سابقة

١. اسم الباحث والسنة	(بعدة، ٢٠١٩)
عنوان الدراسة	المرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
المشكلة	تتجلى مشكلة الدراسة في معرفة مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية، وطبيعة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -.
ابعاد الدراسة	المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير، دراسة حالة.
مجال وبلد تطبيق الدراسة	مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -، الجزائر.
مجتمع وعينة البحث	إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث تم توزيع الاستبيان على (٤٠) إطار في المؤسسة.
منهج واداة الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام المقابلة.



البرنامج والأساليب الإحصائية	البرنامج: spss. v19 . الاساليب: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح، معامل الثبات "الفا كرونباخ"، معامل صدق المحك، معامل تضخم التباين والتباين المسموح.
أبرز نتائج الدراسة	وجود دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بصفة عامة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥ - ١)، إلا أن هذا الدور ينطبق على بعد المرونة الإنتاجية فقط حسب نتائج الدراسة.
٢. اسم الباحث والسنة	(ياس، ٢٠٢٢)
عنوان الدراسة	تأثير المرونة الاستراتيجية في أداء المنظمة بتوسيط سلسلة التجهيز المتسارعة.
المشكلة	حاجة الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية سامراء إلى المرونة في التعامل مع التغيرات التي تحدث في مجال الطب والأدوية والمنافسة العالية من قبل شركات الأدوية الإقليمية والمحلية والعمل من أجل تقديم الأدوية والمستلزمات التي تلبي احتياجات المؤسسات الطبية والصحية كما ونوعاً وانعكاس ذلك في أداء الشركة من خلال اعتماد سلاسل تجهيز متسارعة
اهداف الدراسة	قياس تأثير المرونة الاستراتيجية في أداء المنظمة بتوسيط سلسلة التجهيز المتسارعة.
ابعاد الدراسة	مرونة التنافس و مرونة السوق و مرونة الإنتاج ومرونة التنسيق ومرونة الموارد.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير، دراسة تحليلية.
مجال وبلد تطبيق الدراسة	الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء -العراق.
مجتمع وعينة البحث	وقع الاختيار على مديري المصانع ومعاونيهم ورؤساء الاقسام والشعب مجتمعاً وعينة للدراسة والبالغ عددهم (١٠٥) فرداً.
منهج واداة الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة.
البرنامج والأساليب الاحصائية	البرنامج: SPSS.V..٢٤ الاساليب: اختبار الصدق والثبات، اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام قيم الالتواء والتفرطح، اختبار التعدد الخطي، التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط سبيرمان، تحليل المسار.
ابرز نتائج الدراسة	أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية وسلسلة التجهيز المتسارعة، وسلسلة التجهيز المتسارعة وأداء المنظمة، والمرونة الاستراتيجية في أداء المنظمة، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر للمرونة الاستراتيجية في أداء المنظمة بتوسيط سلسلة التجهيز المتسارعة .

٣. اسم الباحث والسنة	(البطران، ٢٠٢٠)
عنوان الدراسة	نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في أنظمة العمل عالية الأداء .
المشكلة	هل هناك تأثير معنوي لإدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي على نظم العمل عالية الإنتاج؟
اهداف الدراسة	إيضاح فاعلية دور إدارة الاحتواء العالي وأثرها على نظم العمل عالية الأداء، وهل لوجود الدعم التنظيمي المدرك بينهما كمتغير وسيط اثر على هذه الفاعلية.
ابعاد الدراسة	الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، الدعم التكنولوجي.
نوع الدراسة	بحث علمي، دراسة تطبيقية.
مجال وبلد تطبيق الدراسة	الشركة المصرية للاتصالات/ مصر.
مجتمع وعينة البحث	يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات والبالغ عددهم (١٣٤٣٧)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (٣٢٠) مفردة.
منهج واداة الدراسة	المنهج الكمي، باستخدام الاستبانة.
البرنامج والأساليب الاحصائية	البرنامج: Spss . الاساليب: اختبار الصدق والثبات، اختبار كولموجروف - سمر نوف، الأساليب التحليلية (معامل الارتباط البسيط، والمتعدد وتحليل الانحدار الكامل)، تحليل معامل المرور (تحليل المسار).
أبرز نتائج الدراسة	وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء، كما أكدت النتائج على وجود علاقة تأثيرية وطردية وعالية المعنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء .

الفصل الثاني: التأطير النظري للبحث

١-٢ تعريف المرونة Definition of flexibility

استخدم مصطلح المرونة من قبل العديد من الكتاب والباحثين، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد في الادبيات التي تناولت هذا تعريف جامع وشامل يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، لاختلاف اراء وتصورات الباحثين حول هذا التعريف، الا انه يشير تعريف المرونة في اللغة الى (سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة)، (المهنا واخرون، ٢٠١٣: ٦٢٠). في حين يشير تعريف المرونة بشكل عام على قدرة الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل من جميع النواحي عن بعد، والتكيف مع متغيراتها، من ناحية. بينما تشير المرونة في العمل المصرفي الى قدرة المصارف على التغيير او الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت والجهد والكلفة والأداء من ناحية اخرى، (بعة، ٢٠١٩: ٣).

وعليه، يتضح من ذلك:

١- انها احدى سمات ارتباط نظام المنظمة في البيئة الخارجية، اذ تعمل المرونة على حماية المنظمة من الاضطرابات الخارجية.

٢- تعبر المرونة عن درجة الكفاءة الديناميكية للنظام اتجاه المتغيرات البيئية من خلال مستوى التكيف المعرفي الموجود داخل المنظمة.

٣- كما تعبر عن القدرة على التكيف والتغيير، (De Toni&Tonchia,2005:526).

٢-٢ مفهوم المرونة الاستراتيجية The concept of strategic flexibility

تعددت مفاهيم المرونة الاستراتيجية بحسب وجهات نظر الباحثين في مجال الاستراتيجية، الا انه كمفهوم عام ظلت تشير الى قدرة المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية، إذ انعكس ذلك في الأساليب التي تعتمدها المنظمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية من اجل تحقيق التفوق التنافسي في ظل محيط يتميز بعدم التأكد، (أبو رذن، والعنزي، ٢٠١٧:٢٤٢). اما من حيث المنظور القائم على (الموارد) تعرف المرونة الاستراتيجية على انها القدرة على إعادة توزيع وتنظيم موارد المنظمات وعملياتها واستراتيجياتها، بناءً على التغير البيئي، (Beraha et al 2018, p.130). اما من الناحية (الفكرية) للمرونة الاستراتيجية فتتعدى مفهوم التأقلم والاستجابة بل انها مورد استراتيجي يسمح للمنظمات ببناء استراتيجيات تضمن لها النجاح والتفوق الدائم، ليس فقط من خلال القدرة على التأقلم والاستجابة بل ان تكون المنظمات هي الطرف المؤثر والفاعل في محيط اعمالها، من خلال تبني المنظمة لاستراتيجيات هجومية واستباقية وفق مواردها، (احمد والسبتي، ٢٠١٥:٨٦).

اما بالنسبة لمفهوم المرونة الاستراتيجية من (الناحية التشغيلية) يتضح بأنها تأكيد على التنسيق الفعال والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية عن طريق التحضير والاستعداد لتعديل استراتيجياتها، واستخدام الطرق المناسبة في الوقت المناسب لمواجهة المواقف الصعبة والاستفادة من الفرص المتاحة وتلبية الاحتياجات المتغيرة بأسرع وقت، (المرشدي والشمري، ٢٠٢٢:١٩٧).

فمن الجدير بالذكر، ان المصارف المرنة استراتيجياً هي المصارف القادرة على تحويل أنشطتها التشغيلية الى خط جديد من الاعمال، حتى لو كانت تختلف اختلافاً كبيراً عن الخط السابق. (Radomska,2015:19). فإذا تمكنت المصارف من تحقيق المرونة الاستراتيجية فأن ذلك سيمكنها من توليد خيارات استراتيجية جديدة من خلال المستويات الإدارية المختلفة ومعالجة السياسات من خلال بدائل المعالجة في السياسات المختلفة، (النجار والحوري، ٢٠٠٨:٨).

وهناك من اكد على ان المرونة الاستراتيجية للمصارف تعتبر مشابه لمفهوم القدرات والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والعوامل الخارجية للمصارف، أي ان المرونة الاستراتيجية للمصارف تتضمن وجهتي نظر وهما:

٢-٢-١ المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية: تشمل المرونة الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الداخلية للمصارف، وتتكون من ثلاث مستويات تتعلق بالتحليل الاستراتيجي وهي: المستوى العالي (التوجه التنظيمي)، والمستوى المتوسط (الهيكل التنظيمي)، والمستوى المنخفض (العمليات التنظيمية).

٢-٢-٣ المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية: والمضمون هو ان التغيرات في بيئة عمل المصارف يتطلب من المصارف إعادة تقييم الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية، مما يدل على ان البدائل الاستراتيجية قد تم بنائها بالاعتماد على كيفية تقييم المصارف لوضعها في تلك البيئة، (إبراهيم، ٢٠١٩:٤٠١).

٢-٣ أهمية المرونة الاستراتيجية The importance of strategic flexibility

تتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية في عدة نقاط يمكن الإشارة لها على النحو الآتي:- (الغزالي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٤٠).

١- مساعدة المصارف في إدارة مواردها الأساس من أجل التكيف مع بيانات ديناميكية من خلال تبني مقدرات عالية المستوى.

٢- التحسين المستمر للإجراءات الاستراتيجية الحالية، والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات والثقافة التنظيمية ونشر الموجودات واستثمار الاستراتيجيات بشكل كفوء.

٣- تسهم في مساعدة المصارف الصغيرة والجديدة على التغلب على المسؤوليات الحديثة والمختلفة.

٤- تساهم في إعادة هيكلة الموارد والقدرات على نحو سريع وفعال وإعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى الاستجابة للتغيرات البيئية.

٥- تسهم في تنفيذ الأفكار الإبداعية وتلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم المختلفة.

فضلاً عن ذلك، فقد قدم مؤيدو أهمية المرونة الاستراتيجية ومنهم (الحري، ٢٠٢٣: ٥١)، أربعة أسباب لتعظيم قيمتها وهي:-
١- تكيف الاستراتيجية مع المرونة يحقق أداءً فائقاً للمصارف. فضلاً عن أنه يسرع عملية ملائمة المصارف مع البيئة الداخلية والخارجية.

٢- المرونة مهمة جداً لتحقيق الربح الأول في المصارف، فهو يساعد على اكتساب الموارد النادرة وزيادة المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.

٣- تعمل المصارف على تعديل استراتيجياتها باستمرار، بسبب التغيير في مواردها الفريدة (الموارد البشرية والمادية ورأس المال والمعرفة).

٤- في بعض الأحيان، عندما لا يمكن تحقيق مستوى الأداء الذي تحتاجه أو ترغب فيه المصارف، قد تحتاج المصارف إلى تغيير استراتيجيتها.

٢-٤ أهداف المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility objectives

تسعى المرونة الاستراتيجية إلى تعزيز قدرة المصارف على التكيف والتفاعل بفعالية بما ينسجم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، إذ يرى (أحمد، ٢٠٢١: ٥٠) أن تضيق الفجوة بين الخطأ والواقع أي بين الاستراتيجية المخططة مع العمل الجاري والمنفذ على أرض الواقع، وكذلك لتعزيز وتحسين عملية صنع القرار وجودة القرارات، من ناحية. ويرى (Bokhari, et al, 2020: 372) أن أهداف المرونة الاستراتيجية يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:-

١- تحقيق مركز تنافسي مهم للمصارف لضمان البقاء والاستمرارية والنمو.

٢- قدرة المصارف للاستجابة بسرعة إلى طلبات الزبائن المتغيرة.

٣- قدرة المصارف على الحصول على الحصة السوقية في فترة قصيرة قبل أن يتمكن المنافسون من الحصول عليها.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن للمصارف البقاء والنمو والتكيف مع التغيرات الديناميكية في بيئتها.

٢-٥ مفهوم التدريب Training concept

يعتبر موضوع تدريب الموظفين من القضايا ذات الأهمية الكبيرة لدى مديري منظمات الأعمال، حيث يسعى هؤلاء إلى تعزيز مستوى المهارات التي يمتلكها الموظفون، حيث يعد التدريب عملية منظمة ومستدامة تهدف إلى تطوير مجالات المعرفة والمعلومات والمهارات

٣-١ عدد الدورات وموقعها:- يتضح من نتائج الجدول (١) ن العدد الكلي للدورات التي حصل عليها العاملين في المصارف المبحوثة خلال المدة (٢٠٢٣-٢٠١٨) قد بلغ (١٧٤٣) دورة مقسمة بين داخل العراق وخارجة ، اذ كانت (١٧١٢) دورة داخل العراق و (٣١) دورة خارج العراق والتي سوف تساعد في تعزيز وتطوير مهاراتهم العملية في العمل المصرفي ورفع اداء الموظفين ودعم مسيرتهم المهنية وبالتالي تعزيز نجاح المؤسسة المصرفية. اما على مستوى المصارف فقد تصدر مصرف (الشرق الأوسط العراقي للاستثمار) في اقامته للدورات التدريبية للموظفين اذ بلغت (١٠٣١) دورة وبنسبة (٥٩٪) من اجمالي عدد الدورات المقامة على مستوى المصارف المبحوثة. اما بالمستوى الثاني فقد جاء مصرف (المنصور للاستثمار) بعدد دورات (٣٧٣) دورة وبنسبة (٢٢٪)، واخيراً بلغت عدد الدورات لمصرف (أشور الدولي) (٣٣٩) دورة وبنسبة (١٩٪).

جدول (١) الدورات التي اقامتها المصارف المبحوثة وعدد المشاركين فيها للسنوات (٢٠٢٣-٢٠١٨)

النسبة الى عدد الدورات الاجمالي	المجموع	السنوات										المصارف
		٢٠٢٣		٢٠٢٢	٢٠٢١			٢٠٢٠		٢٠١٩		
		خارج العراق	داخل العراق	خارج العراق	داخل العراق	خارج العراق	داخل العراق	خارج العراق	داخل العراق	خارج العراق	داخل العراق	
٥٩٪	١٠٣١	—	١٦٥	٣	٤٧٠	—	١٢٧	٤	٧٤	—	١٨٨	الشرق الأوسط العراقي للاستثمار
	٢٠١١	—	١٨٠	٥	٩١	—	٦٧٥	٨	٢١٧	—	٨٣٥	عدد المشاركين
١٩٪	٣٣٩	٥	٤٤	١٠	١٠٣	٩	٥٨	—	٢٥	—	٨٥	أشور الدولي
	١٦٣٥	١٣١	٤١١	٧٨	٤٤١	٧٤	٢٤٦		٧٤		١٨٠	عدد المشاركين
٢٢٪	٣٧٣	—	٨٨	—	٨١	—	٥٧	—	٥٧	—	٩٠	المنصور للاستثمار
	١٢٠٤		١٩٦		١٦٧		٢٦١		٢٥٦		٣٢٤	عدد المشاركين
١٠٠٪	١٧٤٣	٥	٢٩٧	١٣	٦٥٤	٩	٢٤٢	٤	١٥٦	—	٣٦٣	مجموع الدورات
	٤٨٥٠	١٣١	٧٨٧	٨٣	٦٩٩	٧٤	١١٨٢	٨	٥٤٧	—	١٣٣٩	مجموع عدد المشاركين

المصدر: اعداد الباحثان وباعتماد على التقارير السنوية للمصارف المبحوثة للسنوات (٢٠٢٣-٢٠١٨)

٣-٢ السفر والايفاء:

تبين من نتائج الجدول (٢) ان هناك ارتفاع وانخفاض للمبالغ المصروفة على حساب السفر والايفاء ويعود سبب ارتفاع المبالغ المصروفة على هذا الحساب في المصارف المبحوثة لكون هذه المصارف لديها التخصيص المالي الكافي الذي يمكنها من تطوير مهارات الموظفين لديها عن طريق اشراكهم في دورات تدريبية وتطويرية سواء كانت داخل العراق او خارجه، وعندما تنخفض المبالغ المصروفة على هذا الحساب في المصارف المبحوثة هذا يدل على ان تلك المصارف قد لا تمتلك التخصيص الكافي لغرض صرفه على هذا الحساب، وكما موضح في ادناه:

أ- مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار: أظهرت نتائج الجدول (٢) انه خلال سنة (٢٠١٩) صرف مبلغ (٢٦٣٠٩٧٠٠٠) دينار لأغراض السفر والايفاء، الا انه انخفض خلال سنة (٢٠٢٠) ليصل الى مبلغ (٢٣٩٢٧٠٠٠٠) دينار وبنسبة (٩٠.٥٪)، واستمر الانخفاض خلال السنوات (٢٠٢١) و (٢٠٢٢) و (٢٠٢٣) ليصل الى (١٩٢٣٦٥٠٠٠) و (١٩٢٣٦٤٩٣٠) و (١٢٦٧٩٤٠٩٢) دينار وبنسبة انخفاض (١٩.٦٪) و (٠٪) و (٣٤٪) على التوالي.

ب- مصرف اشور الدولي: خلال سنة (٢٠١٩) صرف مبلغ (١٢٤٤٧٩٠٠٠) دينار لأغراض السفر والايافاد للموظفين، الا ان مبلغ السفر والايافاد قد انخفض ليصل الى (٤٨٢٣٦٠٠٠) دينار في عام (٢٠٢٠) وبنسبة (٦١.٢%)، وخلال سنة (٢٠٢١) ارتفع المبلغ ليصل الى (٨٣٩١٩٠٠٠) دينار وبنسبة (٧٣.٩%)، واستمر بالارتفاع ليصل الى (١٥٢٤٣٤٠٠٠) دينار خلال سنة (٢٠٢٢) وبنسبة (٨١.٦%)، الا انه خلال سنة (٢٠٢٣) انخفض ليصل الى (١٤٤٨٣٢٠٠٠) دينار وبنسبة (٤.٩٨%).

ت- مصرف المنصور للاستثمار: خلال سنة (٢٠١٩) صرف مبلغ (١٣٦٣٠٢٩٤٠) دينار دينار لأغراض السفر والايافاد للموظفين، الا انه خلال سنة (٢٠٢٠) انخفض ليصل الى (٩٦١٣٢٧٦٠) دينار وبنسبة (٢٩.٤%)، وخلال سنة (٢٠٢١) ارتفع المبلغ ليصل الى (١٧١٤٨٤٢٦٠) دينار وبنسبة (٧٨.٣%)، وخلال سنة (٢٠٢٢) انخفض المبلغ ليصل الى (٢١٩٨١١٠١٩) دينار وبنسبة (٢٨.١%)، اما في سنة (٢٠٢٣) ارتفع المبلغ ليصل الى (٣٧٧٥٩٩٨٥٣) دينار وبنسبة (٧١.٧%). وجدول (٢) يوضح مبالغ السفر والايافاد للمصارف المبحوثة.

الجدول (٢) مبالغ السفر والايافاد للمصارف المبحوثة للسنوات (٢٠١٨-٢٠٢٣).

المصارف	الشرق الاوسط	معدل التغير السنوي %	اشور الدولي	معدل التغير السنوي %	المنصور للاستثمار	معدل التغير السنوي %
٢٠١٩	٢٦٣٠٩٧٠٠٠	-	١٢٤٤٧٩٠٠٠	-	١٣٦٣٠٢٩٤٠	-
٢٠٢٠	٢٣٩٢٧٠٠٠٠	-٩.٠٥	٤٨٢٣٦٠٠٠	-٦١.٢	٩٦١٣٢٧٦٠	-٢٩.٤
٢٠٢١	١٩٢٣٦٥٠٠٠	-١٩.٦	٨٣٩١٩٠٠٠	٧٣.٩	١٧١٤٨٤٢٦٠	٧٨.٣
٢٠٢٢	١٩٢٣٦٤٩٣٠	-٠.٠٠	١٥٢٤٣٤٠٠٠	٨١.٦	٢١٩٨١١٠١٩	٢٨.١
٢٠٢٣	١٢٦٧٩٤٠٩٢	-٣٤	١٤٤٨٣٢٠٠٠	-٤.٩٨	٣٧٧٥٩٩٨٥٣	٧١.٧

المصدر: اعداد الباحثان وباعتماد على التقارير السنوية للمصارف المبحوثة للسنوات (٢٠١٨-٢٠٢٣).

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

- أوضح البحث ان وجود قيادة إدارية داعمة للمرونة الاستراتيجية يؤثر بشكل ايجابي على تمكين الموظفين، مما يعزز من قدرتهم على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات في المجال المصرفي.
- تحسين أداء الموظفين من خلال استراتيجيات التكيف والتعلم المستمر تبين أن المصارف التي توفر بيئة عمل مرنة وتعتمد على برامج تدريب وتطوير مستدامة تعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات المتغيرة، مما يسهم في رفع مستوى كفاءتهم وأدائهم.
- أظهرت النتائج التي توصل اليها البحث إقامة عدد من الدورات داخل وخارج العراق للموظفين في المصارف المبحوثة، اذ جاء ترتيب المصارف من حيث إقامة عدد الدورات تنازلياً كالاتي (الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، المنصور للاستثمار، اشور الدولي).

٢-٤ التوصيات

- ١- تعزيز ثقافة المرونة الاستراتيجية داخل المصارف ينبغي على المصارف تطوير سياسات إدارية تعزز من ثقافة المرونة، مثل إتاحة مساحة أكبر للموظفين لاتخاذ القرارات ضمن أطر واضحة.
- ٢- تعزيز دور القيادة الإدارية في دعم المرونة يجب على الإدارات العليا اعتماد ممارسات إدارية مرنة تدعم التفكير الإبداعي، وتشجع على خلق بيئة عمل مفتوحة تعزز التواصل الفعال وتمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار
- ٣- تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين ينصح بإعداد برامج تدريبية متقدمة تركز على تحسين المهارات التكميلية، والتفكير الاستراتيجي، واستخدام التقنيات الحديثة لضمان رفع كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المصرف.

References

١. أحمد، أنمار اشهاب، "دور متطلبات تحقيق الإبداع الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت، ٢٠٢١.
٢. أحمد، سلاوي والسبي، "المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٤، ٢٠١٥.
٣. أبو رذن، إيمان بشير محمد والعنزي، دلال شكر محمود، "المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢٠، العدد ٢، ٢٠١٧.
٤. البطران، شيماء عبدالله عبدالعال، "نموذج العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء - دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، المجلد ١١، العدد ٤، مصر، ٢٠٢٠.
٥. بعة، إيمان، "المرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ٢٠١٩.
٦. بن يوب، دلال وليبي، خيرة، "الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر - بوعاتي محمود"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ - قالمة، الجزائر، ٢٠١٩.
٧. الحربي، زينب ثائر توفيق، "تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، ٢٠٢٣.
٨. خزام، ديماء، "أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة حالة في قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ٢٠٢٠.
٩. العبيدي، أمل محمود علي والسعدي، ضحى صالح مهدي، "دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية"، مجلة المنصور، العدد ٣٠، ٢٠١٨.
١٠. اللافي، خالد خلف والخشمان، أيسر محمد، "تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية المال والأعمال - جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ٢٠١٩.
١١. المهنا، زياد وطنوس، وعد وفاكوش، عقبة، "المرونة التصميمية كإحدى أهم معايير السكن الاقتصادي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد ٢٩، العدد ١، ٢٠١٣.



١٢. المرشدي، زهراء كريم حمزة والشمري، أحمد عبدالله أمانة، "دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية - بحث تحليلي في عينة من الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة/ محافظة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، المجلد ١٨، العدد ٧٢، ٢٠٢٢.

١٣. النجار، فايز جمعة والحوري، فالح عبد القادر، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠، العدد ٢، ٢٠٠٨.

١٤. الغزالي، فاضل راضي غباش والكرعاوي، حسين علي والجبوري، علي عبود، "الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الإصلاح الإداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في أقسام جامعة المثنى"، مجلة الكوفة، العدد ٣٦، الجزء ١، ٢٠١٨.

١٥. عليان، هشام عبدالله حمد، "توظيف ممارسات إدارة الاحتواء العالي لتعزيز البراعة الاستراتيجية في إطار قابليات امتصاص المعرفة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت، ٢٠٢٢.

١٦. ياس، وسام عباس وحسن، شفاء بلاسم، "تأثير المرونة الاستراتيجية في أداء المنظمة الدور الوسيط لسلسلة التجهيز المتسارعة"، مجلة التقنيات، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد ٤، العدد ٤، ٢٠٢٢.

17. Beraha, Aydin. Bingöl, Dursun. Canbolat, Ela Ozkan & Szczygiel, Nina. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), pp. 129-140.
18. Bokhari, Ijaz Hussain; Muhammad, Armanurah Binti; Zakaria, Nazlina (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*
19. De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano. (2005), "Definitions Linkages Between Operational Strategic Flexibilities", *The International Journal of Management Science*, Vol (33), No (6), PP: 525-540.
20. Radomska, Joanna, (2015), "Strategic Flexibility of Enterprises", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 1, pp 19-23.