

العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية

دراسة تحليلية لأراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل

**The Correlation between strategic flexibility and structural dimensions and their influence in the adoption patterns of social responsibility**

**An analytical study of the opinions of a sample of managers in the private sector banks in the city of Arbil**

أ.م.د. احلام إبراهيم ولي      م. بريشان معروف جميل      م. محسن عثمان حسن

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين

**المستخلص :-**

يهدف البحث الحالي الى تحليل العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها ( السرعة ، الثبات ، الخفة ) وابعاد الهيكل التنظيمي والتمثلة ب ( المركزية ، التعقيد ، الرسمية ) وبيان إنعكاس تلك العلاقة على تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية من قبل مديري عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل .

قدم البحث إطاراً نظرياً مفاهيمياً للمتغيرات الرئيسية والفرعية وجرى إختيار مصارف القطاع الخاص مجالاً لإجراء الجانب الميداني .

انتهج البحث منهجاً تحليلياً وحددت مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية لمشكلة البحث والتي جرى إختبارها بأدوات إحصائية متعددة وتم تصميم إستمارة إستبانة وزعت على (82) مديراً في (22) مصرفاً من مصارف القطاع الخاص .

إستنتج البحث بأن تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية يتأثر بالعلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وأوصى البحث بضرورة المحافظة على المستويات العالية للمرونة الإستراتيجية فضلاً عن إستثمار العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية لخدمة تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية بفاعلية .

## **Abstract**

The research aims at the correlation between strategic flexibility analysis dimensions (speed , stability, lightness ) and the dimensions of the organizational structure which are represented by ( central , complexity, official ) and show the statement reflection of that relationship to adopt patterns of social responsibility by the sample of managers from the private sector banks in the city of Arbil.

The research was presented a conceptual theoretical framework for key variables and sub variables and private sector banks were selected to conduct field research.

The research followed an analytical approach to search and identified a set of hypotheses as low quality for speculative research problem, which has been tested by multiple statistical tools. A number of questionnaires were designed and distributed to 82 managers in 22 banks from private sector banks.

The Findings concluded that the adoption patterns of social responsibility are affected by the relationship between strategic flexibility and structural dimensions. The research recommended on the need to maintain high levels of strategic flexibility as well as investment relationship between strategic flexibility and structural dimensions of service adoption patterns of social responsibility effectively.

#### المقدمة :-

يسود العالم المعاصر العديد من التغيرات السريعة والأحداث المتلاحقة حيث اصبح التغيير والتطوير هما القاعدة السائدة والسمة الغالبة وهذه التغيرات فرضت على المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص تبني اساليب مرونة استراتيجية تزيد من القدرة على التكيف وبالسرعة الكافية وكذلك الثبات والالتزام بتنمية الموارد المختلفة فضلاً عن الخفة في إعادة التنظيم وإعادة النظر في الأهداف المستقبلية.

إن المرونة الإستراتيجية تفرض على المنظمات الإستجابة السريعة والمستمرة للتغيرات وهذا يتطلب توفر هيكل تنظيمياً فاعلاً قادراً على احتواء وإحتضان الإستراتيجيات المتنباه حيث إن الجدلية القائمة حول العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل تحتم تصميم هيكل تكيف وتتسجم مع الإستراتيجيات ومرونتها.

وبما إن المصارف باتت تمارس دوراً إجتماعياً تجاه أصحاب المصالح والأطراف البيئية الأخرى فإن اتخاذ إدارة المصارف لزام المبادرة في الأنشطة الإجتماعية للمساهمة في تعزيز سمعتها لدى المجتمع ولترسيخ المظهر الإيجابي لدى الزبائن والعاملين اصبحت من الأمور الحتمية في مهامها من خلال وجوب المرونة الإستراتيجية في إطار هيكل تنظيمية داعمة.

تأسيساً على ما سبق يتضمن البحث الحالي أربعة محاور تضمن الأول الإطار المنهجي للبحث وخصص المحور الثاني للجانب النظري، فيما تناول المحور الثالث الجانب التطبيقي، وتناول المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول :- الدراسات السابقة والإطار المنهجي للبحث

### أولاً:- الدراسات السابقة

#### 1- الدراسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية

أ- دراسة (النجار والحوري، 2008) (جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية) تعاملت الدراسة مع جودة المعلومات من خلال أبعادها وكذلك تعاملت مع المرونة الإستراتيجية والتي تمثل إحدى خصائص التخطيط الإستراتيجي، إستهدفت الدراسة التعرف الى جودة المعلومات في تحقيق المرونة الإستراتيجية.

تمثل مجتمع البحث بمديري شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة في بورصة عمان، أما العينة فكانت عشوائية حيث تم إختيار (48) مديراً. توصلت الدراسة الى وجود أثر لجودة المعلومات في تحقيق المرونة الإستراتيجية.

#### ب- دراسة (احمد والسبتي، 2015) (المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية الى نظرية الموارد)

هدف البحث الى دراسة مفهوم المرونة الإستراتيجية وفق نظرية الموارد، حيث تم تقديم نموذج متكامل لكيفية تطوير المرونة الإستراتيجية للمنظمات مبنى على أساس ضرورة إمتلاك وتطوير مرونة تنظيمية تكون كفاءة إستراتيجية تسمح للمنظمة ببناء إستراتيجيات إستباقية.

#### 2- الدراسات المتعلقة بالأبعاد الهيكلية

#### أ- دراسة (حريم والخشالي) (أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية)

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة، أجريت الدراسة من خلال توزيع 344 إستمارة إستبانة في 13 مستشفى موجود في عمان، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي التخصص وتجميع الأعمال والرسمية ووصت الدراسة بتجاوز المستشفيات لمواطن الخلل والضعف.

#### ب- دراسة (يوسف، 2006) (العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وأثرهما في فاعلية المنظمات)

هدفت الدراسة للتحقق من المصادقية والجدوى العلمية والعملية للمخطط المقترح الذي يتم صياغته لطبيعة العلاقة المختلفة بين متغيرات الدراسة. طبقت الدراسة في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن في العراق وتوصلت الى أن هناك إتفاق عام من قبل الباحثين على وجود أربعة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي وتتمثل بالرسمية والمركزية والتعقيد والتخصص وأوصت الدراسة بضرورة دراسة أبعاد الهيكل التنظيمي وأنماطه معاً لأن من شأن ذلك أن يساعد في معرفة أي من الأبعاد يمكن حصرها وتحت أي نمط من الأنماط.

#### 3- الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية

أ- دراسة (المالك، 2009) (أبعاد إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة)

سعت الدراسة الى التعرف على دور أبعاد المسؤولية الإجتماعية في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، طبقت الدراسة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة حيث تم توزيع (100) إستمارة إستبانة على مديري الشركة.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوي لأبعاد إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية في الأداء الإستراتيجي وتؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أوصت الدراسة بضرورة إستثمار الشركة لهذه العلاقة القوية وتسخيرها نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ب- دراسة (الحدراوي وأخرون، 2014) (توظيف أبعاد المسؤولية الإجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية )

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية ممارسة المسؤولية الإجتماعية بشكل طوعي من قبل المنظمات، تم تطبيق الدراسة من خلال إختيار عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي الإدارة والإقتصاد والأدب في جامعة الكوفة بلغت (56) تدريسياً.

تم التوصل الى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها أن المسؤولية الإجتماعية تسهم مساهمة فاعلة في تعزيز القدرات الإبداعية.

### ثانياً الإطار المنهجي للبحث

#### 1- مشكلة البحث

إن التغيير الذي شهدته بيئة الأعمال المصرفية اصبح امراً مفروضاً لايمكن تجنبه ، وإن الأطر التنافسية التقليدية ، أصبحت لاتجد نفعاً إلا مع البيانات المستقرة نسبياً ، وإن المساهمة الفعلية في تبني المسؤولية الإجتماعية إحتلت موقعاً واضحاً في اعمال ومهام هذه المصارف فالمصارف اليوم بامس الحاجة الى تبني مداخل مرنة إستراتيجية وهياكل تنظيمية تساهم في تحقيق المسؤولية الإجتماعية تجاه الأطراف المتعددة ذوي العلاقة مع المصارف .

في ضوء ماسبق يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية :-

أ- ماهي مستويات المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وانماط المسؤولية الإجتماعية في المصارف المبحوثة ؟

ب- هل هناك علاقة تبادلية بين المرونة الإستراتيجية وابعاد الهيكل التنظيمي في الميدان المبحوث ؟

ج- هل تؤثر المرونة الإستراتيجية في انماط المسؤولية الإجتماعية في المصارف المبحوثة ؟

د- هل تؤثر الأبعاد الهيكلية في المسؤولية الإجتماعية في الميدان المبحوث ؟

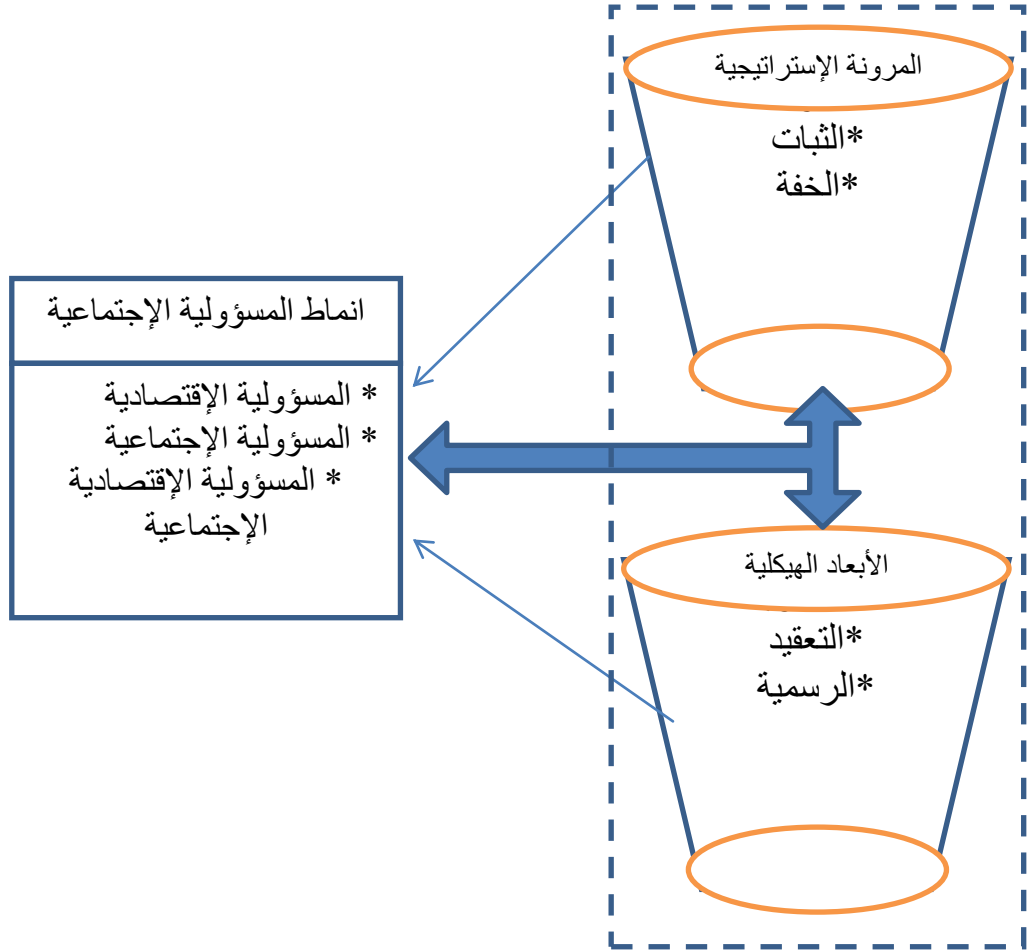
هـ- ما تأثير العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية في انماط المسؤولية الإجتماعية ؟

2- أهداف البحث : يسعى البحث الى بلوغ الأهداف الآتية :-

أ- عرض وتوضيح المفاهيم النظرية الخاصة بالمرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وانماط المسؤولية الإجتماعية من خلال بناء اطار معرفي فلسفي لهذه المتغيرات .

ب- الكشف عن مستويات المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وانماط المسؤولية الإجتماعية في المصارف المبحوثة .

- ج- تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية .
- د- الكشف عن مدى تأثير العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية في أنماط المسؤولية الإجتماعية .
- هـ- بناء مخطط فرضي قابل للإختبار لبيان طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث .
- 3- أهمية البحث : يستمد البحث أهميته في الآتي :-
- أ- أهمية المتغيرات المبحوثة حيث تعد من المواضيع الإدارية الحيوية في نجاح منظمات الأعمال .
- ب- تقديم مناقشة فكرية ومفاهيمية لمتغيرات البحث لتعميق إدراك المديرين في المصارف المبحوثة بأهميتها . ج- أهمية الصناعة المصرفية إقتصادياً حيث تعد من القطاعات المهمة للأعمال والتي تقدم خدمات مصرفية مختلفة ولكافة الأطراف .
- د- تكمن أهمية البحث في تقديم مقترحات قد تساهم في تقديم مؤشرات تساعد في تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية من قبل المصارف المبحوثة .
- 4- مخطط البحث وفرضياته :
- تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطاره النظري تصميم مخطط فرضي، والشكل ( 1 ) يوضح ذلك .



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

التأثير

المصدر: من اعداد الباحثون

علاقة إرتباط

وتوافقاً لأهداف البحث وإختباراً لمخططه تم إعتداد الفرضيات الآتية :-

الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك إرتباط معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وبدلالة المتغيرات الفرعية .

الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية وأنماط المسؤولية الإجتماعية وبدلالة المتغيرات الفرعية .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للأبعاد الهيكلية في أنماط المسؤولية وبدلالة المتغيرات الفرعية .

الفرضية الفرعية الرابعة :

هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وأنماط المسؤولية الإجتماعية .

5- أساليب جمع البيانات :

أ- أساليب جمع البيانات للجانب النظري:

تم الإعتداد على المصادر العلمية من أطاريح ورسائل ودوريات وكتب ذات صلة بالمتغيرات الثلاثة للبحث فضلاً عن الإستفادة من خدمات الشبكة العنكبوتية الأنترنت .

ب- أساليب جمع البيانات للجانب التطبيقي :

تم الإعتداد على إستمارة الإستبانة لغرض جمع بيانات الجانب الميداني وصممت معظم فقراتها بالإستناد الى المقاييس الجاهزة في البحوث والدراسات ذات العلاقة والتي عدلت بما يتناسب ومتطلبات الميدان المبحوث والجدول ( 1 ) يوضح ذلك :-

## الجدول ( 1 ) تركيبة الإستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المقياس المتبع
1-	المعلومات التعريفية	العمر ، الجنس ، التحصيل الدراسي ، العنوان الوظيفي ، مدة الخدمة الإجمالية ، مدة الخدمة في المنصب الحالي	6	من اعداد الباحثون
2-	المرونة الإستراتيجية	السرعة الثبات الخفة	5 5 5	( DeToni and Tonchioim , 2005 ) ( Staik and Shalman , 1992 ) ( يحيى ، 2010 )
3-	الأبعاد الهيكلية	المركزية التعقيد الرسمية	5 5 5	( mondy , 1997 ) ( حريم ، 2003 ) ( Daft , 1992 ) ( يوسف ، 2006 ) ( Hall , 1992 ) ( بلال ، 1999 )
4-	أنماط المسؤولية الإجتماعية	المسؤولية الاقتصادية المسؤولية الإجتماعية المسؤولية الاقتصادية الإجتماعية	5 5 5	( Harris , 2003 ) ( Cornwall , 2004 ) ( السكارنه ، 2009 )

المصدر: من اعداد الباحثون

وقد تم إجراء الإختبارات الآتية على الإستبانة :

أ- الصدق الظاهري : ويعد شرطاً أساسياً للتأكد من إن فقرات الإستبانة تقيس الأهداف التي أعدت من اجلها ويطلق عليها ايضاً بصدق المحكمين إذ عرضت الإستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم الإدارية والسلوكية ( الملحق 2 ) لقياس الصدق الظاهري . وأخذ الباحثون بنظر الإعتبار كافة الملاحظات والتعديلات المقترحة للوصول الى الصيغة النهائية للإستبانة .

ب- الثبات : يقصد بالثبات أن تعطي الإستبانة النتيجة نفسها لو تمت إعادة توزيعها اكثر من مرة وتحت الظروف والشروط نفسها ، وتم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات حيث تعد قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة احصائياً في العلوم الإدارية اذا كانت تساوي أو اكبر من ( 0.60 ) ، ويوضح الجدول ( 2 ) قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات

البحث إذ بلغت قيمته (0.977) لفقرات المرونة الإستراتيجية و (0.988) للأبعاد الهيكلية و (0.976) لفقرات انماط المسؤولية الإجتماعية وبلغت (0.933) على المستوى الكلي لكافة الفقرات .

**الجدول ( 2 ) إختبار ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة**

المرونة الإستراتيجية		الأبعاد الهيكلية		أنماط المسؤولية الإجتماعية		كافة فقرات الإستبانة	
المعامل	عدد الفقرات	المعامل	عدد الفقرات	المعامل	عدد الفقرات	المعامل	عدد الفقرات
0.977	15	0.988	15	0.976	15	0.933	45

وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحليل وإختبار الفرضيات وعلى النحو الآتي :-

أ- التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لغرض وصف المتغيرات ومعرفة مستواها وتشخيص درجة الإنسجام أو التشتت في إجابات أفراد العينة .

ب- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة التأثيرات بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع .

ج- الإنحدار المتعدد : بيان تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع .

د- الإرتباط الخطي البسيط : لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

هـ- إختبار T

و- إختبار F

وقد تم إستخدام الوسائل الإحصائية الأنفة الذكر بإستخدام برنامج (SPSS.V.18) .

**المحور الثاني: الإطار النظري**

اولاً : المرونة الإستراتيجية

**1- مفهوم المرونة الإستراتيجية : Concept of Strategic Flexibility**

يرتبط مفهوم المرونة الإستراتيجية بمفهوم عدم التأكّد البيئي ، ووفقاً لرواد الفلسفة الفكرية في الإدارة الإستراتيجية فإن تعريفهم للمرونة الإستراتيجية هي : قدرة المؤسسة على إعادة موقعها في السوق وتغيير خططها التنافسية ، وتفكيك أو تغيير أستراتيجياتها الحالية التي لم تعد مناسبة (43: 1985.HarriganK) ويحدد ( : 1994 Hayas & Pisano) (17) بأنها قابلية تغيير إستراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة والمطورة والمستغلة وذلك طبقاً لإستراتيجياتها. وان المرونة الإستراتيجية تمثل قدرة المنظمات على الإستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية ( : 136 Snachez, 1995) بينما يرى (بحيى، 2010: 29) بأن مفهوم المرونة الإستراتيجية تشير الى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة



، ودخول اسواق جديدة وصناعات جديدة وليس التركيز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغير . وهناك من يرى بأن المرونة الإستراتيجية تعبر عن إمكانية المنظمة على التحول من إستراتيجية الى أخرى ( 27 : 2013 : Yugiong etel ) ، ويؤكد ( احمد والسبتي ، 2015 : 84 ) بأن المرونة الإستراتيجية أصبح مرادفاً لقدرة المنظمة على التأقلم والتكيف مع مختلف التغيرات في المحيط . يتضح مما سبق بأن المرونة الإستراتيجية تعبر عن قابلية المنظمة على تغيير إستراتيجياتها وفق المعطيات البيئية الجديدة من أجل تحسين كفاءتها وقدرتها على التكيف والإستجابة السريعة لما هو غير متوقع من فرص وغيرها في البيئة الديناميكية المحيطة .

## 2- أهمية المرونة الإستراتيجية

إن المنظمات أدركت أهمية المرونة الإستراتيجية نتيجة للضرورات التالية ( -yonggui & Hing-Po,2004:34 ) (36)

- 1- ان المرونة الإستراتيجية هي شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة في الأسواق بكفاءة وفاعلية ، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف .
- 2- دعم قابلية المنظمات على الإستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة وكشف اية تعديلات تطرأ على تفضيلات العملاء وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين بيئتها .
- 3- تعزيز قدرة المنظمة على عرض منتجاتها في أسواق مختلفة وزيادة قدرتها توليد قيمة حقيقية للعملاء وتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمعات .

## 3- مداخل بناء المرونة الإستراتيجية

هناك مجموعة مداخل لبناء المرونة الإستراتيجية يمكن توضيحها كالآتي :-

أ- مدخل رد الفعل: الفكرة الأساسية لهذا التيار تقوم على مدخل السلوك الرد الفعلي للمنظمة، بحيث تسعى المنظمة بإستمرار للتكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على تغيرات المحيط (66 : Taron leau.J.c,1999).

ب- مدخل الإستباقية وفق نظرية الموارد

وفق هذه النظرية التي تهدف الى فهم محددات بناء ميزة تنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع ، يمكننا تحليل الدور الإستراتيجي للمرونة التي تشير الى المرونة الإستباقية التي تركز على الخلق والإستباق مقارنة بالمحيط كما تعتبر المرونة من القدرات التنظيمية الأساسية التي يجب أن تمتلكها المنظمة (75 : Cohendet. and Lieren. 1999).

ج- المدخل الوظيفي

المرونة الوظيفية وفق هذا المدخل هي مرونة تصنعية ، وترتبط الأفكار التي يستند إليها هذا المدخل بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات والإستفادة من إقتصاديات الحجم . (Zhang, 2006 : 85-88)

#### د- مدخل التغيير المنظمي

يؤكد بعض الباحثين على التغييرات الهيكلية التي تؤائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية وانه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية ، بل إن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة ، في حين يؤكد آخرون على ان الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية ، وعلى الرغم من اختلاف المجموعتين من الباحثين إلا انهما يتفقان على ان اكبر واقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة اكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي . (Yongsun,1991 : 24)

#### 4- أبعاد المرونة الإستراتيجية

تقوم المرونة الإستراتيجية بتخفيف آثار الصدمات مما تعانیه المنظمة من عدم التأكد البيئي أو توظيفها لصالحها بإعتبارها أحد أبعاد المرونة العامة للمنظمة (Deton & Tonchia, 2005 : 540-549) ويركز كل من ( Stalk & Shulman, 1992 : 60-65) على الأبعاد التالية للمرونة الإستراتيجية : السرعة Speed وتعني القدرة على تلبية إحتياجات الزبائن أو السوق ودمج أفكار وتكنولوجيا جديدة بشكل سريع في المنتجات، والثبات Consistance وهي القدرة على انتاج منتجات ترضي توقعات الزبائن بشكل ثابت ، والحدة Acuity وهي القدرة على توقع حاجات الزبائن المتجددة ورغباتهم وتلبيتها ، والخفة Agility أي القدرة على التكيف بشكل آني لمتغيرات بيئة العمل ، والإبداعية Innovativeness أي القدرة على توليد أفكار جديدة ودمج العناصر الموجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات (يحيى ،2010: 33) وميز آخرون بين ثلاثة أبعاد للمرونة الإستراتيجية هي المرونة في تقديم المنتج، والمرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى (Bhandary, 2004 :15-18) أما ( Detoni & Tonchia, 2005 : 529-539) فقد حددا أبعاد المرونة الإستراتيجية في دراستهما بأربع فئات هي نطاق الخبرات الإستراتيجية ، وتنوع الأعمال الجديدة، وسرعة التباين في الأولويات ، المنافسة وسرعة التحرك من عمل الى آخر.

#### ثانياً : الأبعاد الهيكلية

##### 1- مفهوم الهيكل

يشغل موضوع الهيكل التنظيمي Organization Structure مساحة كبيرة في الفكر الإداري ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة، فهو يسهم في تأطير سبل الإتصال الفعال ويعطي للأجزاء المؤلفة للمنظمة حدوداً فاصلة وواضحة من العلاقات التي تؤدي في تصورهم الى تحقيق أهدافها (الشماع ، 1989: 117) ونتيجة للدراسات العديدة والمكثفة حول تصميم المنظمات، فقد تم تطوير أشكال ونماذج عديدة من الهياكل التنظيمية ومن بينها التنظيم البيروقراطي (الآلي) Mechanistic والتنظيم العضوي Organic (حريم والخشالي، 2006 : 145)، وقد عرف Robbins الهيكل التنظيمي بأنه توضيح وتحديد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل فرد في المنظمة وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها ( Robbins,

6-5: 1990) ، ولقد عرفه آخر على انه جزء من عملية التصميم حيث إن الهيكل التنظيمي على هذا الأساس هو: إنعكاس لطبيعة العلاقات والمهام الرسمية للأفراد والأقسام وسبل التنسيق فيما بينها (Narayanan & Nath, 1993 : 305) أما ويز فقد عرفه على انه "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة ، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه والتنسيق بين هذه النشاطات (عدون ، 2004 : 43) وعرف أيضاً بأنه النظام الرسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تسيطر على طريقة أداء الأفراد لأعمالهم لإنجاز الأهداف التنظيمية (8 : Jones, 2001)

وبناءً على ماسبق يرى الباحثون بأن الهيكل التنظيمي هو: الأداة التي تتكون من أجزاء ومستويات يمكن من خلالها تحديد السلطة والعلاقات والأدوار داخل المنظمة بهدف منع الإزدواجية في العمل وتقليص الجهد وإختزال الوقت.

## 2- أهمية الهيكل التنظيمي

تظهر أهمية الهيكل التنظيمي من خلال تأثيره الكبير في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، ومن الفوائد التي يحققها الهيكل التنظيمي للمنظمة الآتي:-

- 1- تقليل الكلف التشغيلية إضافةً الى دعم الإنتاجية في ذات الوقت.
- 2- توفير المرونة لتحقيق إستجابة اكبر للإحتياجات المتغيرة للزبائن والأفراد وغيرهما من أصحاب المصالح (Hall, 1992 : 85).
- 3- يمثل الهيكل التنظيمي الجهاز الذي يتم من خلاله ممارسة السلطة كونه يقرر أي من المراكز تأتي سلطته في المقام الأول ، وإتخاذ القرارات عن طريق تحديد تدفق المعلومات الى متخذ القرار .
- 4- السعي الى تقديم المخرجات وإنجاز أهداف المنظمة (210 : Pettinger, 2000) .

ورغم الإختلاف على أهمية الأدوار التي يلعبها الهيكل التنظيمي فإن هناك شبه إجماع على كونه الوسيلة التي بواسطتها تنظم الأقسام المختلفة للمنظمة ويوزع اداء العمل، وتنسق نتائج الإنجاز لأنه يفترض أن يكون بمقدور الأفراد وفق الهيكل التنظيمي إنتاج المزيد بالعمل معاً مما لو عمل كل فرد بصورة منفردة (318 : Moorheal 7 Griffin, 1995) .

## 3- أبعاد الهيكل التنظيمي Organization Structure Dimensions

على الرغم من عدم وجود إتفاق تام بين الباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي والتي تعبر عن الخصائص الداخلية للمنظمة، حيث تم الإشارة الى العديد من الأبعاد مثل :-  
حجم المنظمة، التمايز، الرسمية، البيروقراطية، المركزية، المكون الإداري، مستويات السلطة، التخصص، المعيارية، التعقيد، الرقابة، وغيرها، إلا إن الأبعاد الثلاثة التي لقيت قبول عام بين الباحثين هي:- المركزية، التعقيد، والرسمية (بلال ، 1999 : 298).

أ- المركزية:- تشير الى موقع ومكان إتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع القوة في المنظمة(حريم،2003: 107)، بينما يشير Hage الى إن المركزية تعبر عن نوع المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل أفراد المنظمة ( ادريس، 2002: 342)، وتمثل المركزية عند ( Certo, 1997 : 251) الموقف الذي يدعو الى تفويض أقل ما يمكن من الأنشطة الوظيفية وأقل حجم من الصلاحيات الى الأفراد المرؤوسين، بينما يرى ( Moorheal & Griffin, 1997 : 391) انها السياسة الهيكلية المتوافقة مع تركيز صلاحية إتخاذ القرار في قمة الهرمية التنظيمية.

ب- التعقيد: Complexity

يشير مصطلح التعقيد الى درجة الإختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل حيث ينقسم هذا الإختلاف الى ثلاثة أنواع هي:- أ- الإختلاف الأفقي: الذي يعني درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس المستوى، وتحدد بناءً على طبيعة العاملين والمهام المحددة في المنظمة وغيرها.

ب- الإختلاف العمودي: الذي يعني درجة عمق الهيكل، أي كلما زاد الإختلاف العمودي زادت المستويات التنظيمية وزادت إحتتمالات التعقيد.

ج- الإختلاف المكاني: الذي يعني إختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية، فكلما إتسع التوزيع الجغرافي للأعمال والأفراد في المنظمة زادت درجة التعقيد(العوامل، 2001: 103).

وهناك تعاريف كثيرة حاولت إعطاء مفهوم واضح للتعقيد، فالتعقيد يمثل تخصص المهام الموجودة داخل المنظمة ( يوسف، 2006: 53)، وهناك من يربط التعقيد بالتمايز الذي يشمل التمايز الأفقي الذي يعني زيادة التركيز على قابليات محددة في الوحدات، والتمايز العمودي الذي يشير الى عدد المستويات الإدارية في هيكل المنظمة ، والتمايز الجغرافي الذي يعني عدد المواقع الجغرافية الذي تم توزيع الأنشطة عليها ( Daft, 1992 : 15). إن ضرورة الإستجابة لطبيعة البيئة التي تعيش المنظمات الحديثة في ظلها أعطت أهمية أكبر للتعقيد الهيكل، فالتعقيد يكتسب أهمية في واقع العولمة الذي يزيد من تعقيد المنظمات ( Monily & Premeaux, 1997 : 212) وللتعقيد عيوب تعاني منها المنظمات مثل تأثيراته التي تمتد الى سلوك الأفراد ووظائف المنظمة وصعوبة التنسيق والرقابة على أنشطة القرارات(يوسف، 2006: 54).

ج- الرسمية: Formalization

تستخدم المنظمات الرسمية لتحقيق معيارية السلوك أي ضبطه والسيطرة عليه والتنبؤ به، وبالتالي تخفيض درجة تباين السلوك (حريم، 2003: 107)، لقد حظي موضوع الرسمية بإهتمام من قبل الباحثين الذين اشاروا الى الآثار السلبية للرسمية العالية مثل شعور أفراد المنظمة بالغربة والعزلة والخضوع مما يجعل الأنظمة والتعليمات غاية في المنظمة وليست وسيلة ( حريم والخشالي، 2006: 148). وتعتبر درجة الرسمية مفتاح الهيكل التنظيمي بالنسبة للأفراد حيث عرفتها جماعة استون بأنها الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة تحدد من ومتى وكيف تتم مختلف الأنشطة والأعمال ( بلال،1999: 305)، هناك مزايا عديدة تحققها الرسمية رغم بعض المأخذ عليها مثل إزالة غموض الدور الذي يؤديه الفرد، لإن القواعد والإجراءات تصمم لمعالجة المواقف التي تواجهها

المنظمة (63 : Hall, 1992)، وكذلك فإن الرسمية تسهل عملية الرقابة عن طريق تحقيق درجة كبيرة من القدرة على التنبؤ بسلوك الأفراد وتقليل الكلف وتوفير وقت المديرين وتحقيق مستوى أفضل من الأداء (96 : Robbins, 1990).

### ثالثاً: المسؤولية الإجتماعية: Social Responsibility

#### 1- مفهوم المسؤولية الإجتماعية :

ظهر مفهوم المسؤولية الإجتماعية في مجال الأعمال من خلال إهتمام رجال الأعمال به، فكان التركيز في البدء على المسؤولية الإجتماعية لرجال الأعمال، وليس لمنظمة الأعمال بشكل خاص، ثم اتسع المفهوم فأصبح الحديث عن المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال ككل (وهيبة، 2014 : 67)، لذا عرفها البعض بأنها: تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المنظمة في مجال مسؤوليتها تجاه المجتمع وبما لا يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون أو بصورة لا تضر بقيام المنظمة بوظائفها الأساسية للحصول على العوائد (9 : Strier, 1979) في حين عرفها آخرون بأنها مسؤولية رجال الأعمال في متابعة السياسات وإتخاذ القرارات وإنجاز النشاطات الملائمة لقيم المجتمع وأهدافه (المرشد، 1999: 32)، وتم كذلك تعريفها على إنها: مصطلح يركز على معاملة المنظمة لأصحاب المصالح أخلاقياً وبإسلوب مسؤول (Hopknir, 2003 ; 30)، بينما عرفها كتاب آخرون من وجهات نظر أخرى مثل : عبارة عن إجبار المنظمات للعمل بطريقة ما لخدمة ذوي الإهتمام الداخليين والخارجيين والأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (الحدراوي والأخرون، 2012 : 4).

ويتضح من كل ما ورد أعلاه بأن المسؤولية الإجتماعية هي: أداء منظمات الأعمال لإلتزاماتها الإجتماعية والأخلاقية والبيئية تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع وبما يتلائم مع توقعات هذه الجهات من المنظمة.

2- أهمية المسؤولية الإجتماعية: يشير (مقدم، 2011 : 8) الى إن المنافع التي تحصل عليها منظمات الأعمال من برامج المسؤولية الإجتماعية تعتبر في نفس الوقت حجج تؤيد ممارسة المسؤولية الإجتماعية، وهناك من يحدد أهمية المسؤولية الإجتماعية بالتالي:-

أ- المسؤولية الإجتماعية تحسّن صورة المنظمة أمام المجتمع .

ب- فقدت المنظمة جزءاً من قوتها التأثيرية في المجتمع إذا لم تقم بتحقيق المسؤولية الإجتماعية في دعم المجتمع بحل المشكلات التي يعاني منها.

ج- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذا من المناسب للمنظمات أن تعمل مع المجتمع لتتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها.

د- ترفع المسؤولية الإجتماعية قيمة أسهم المستثمرين في الأمد الطويل، نتيجة لما تحظى به المنظمة من ثقة المجتمع (البكري، 2001 : 52)، ويضيف آخرون المكاسب التالية للمسؤولية الإجتماعية:

أ- تساهم في تعزيز سمعة المنظمة وترسيخ مظهرها الإيجابي لدى الزبائن والعاملين مما يزيد من قدرتها التنافسية أمام المنظمات المماثلة.

ب- تحقيق الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الإجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وإيجاد شعور بالإنتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة في المنظمة (ثاكره يى، 2014 : 50) .

3- أبعاد المسؤولية الإجتماعية:

يشير (Carroll, 1991 : 405) الى إن الشمولية التي تغطي محتوى المسؤولية الإجتماعية يجعلها تتمثل بأربعة أبعاد هي: البعد الإنساني، البعد الأخلاقي، البعد القانوني والبعد الإقتصادي.

البعد الإنساني: التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة

البعد الأخلاقي: مراعاة المنظمة للجانب الأخلاقي في قراراتها مما يؤدي الى أن تعمل بشكل صحيح وعادل

البعد القانوني: إطاعة القانون والذي يعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وهو ما يمثل قواعد العمل الأساسية

البعد الإقتصادي: تحقيق المنظمة عائد وهذا يمثل قاعدة اساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى

## الشكل (2)

### هرم المسؤولية الإجتماعية

المصدر: ( Carrol Archie, "The pyramid of corporate social responsibility Toword the Moral ) (Management of Organizational stake holders, Business-Horizone", july,1991. بينما يقتصر آخرون على ان تقييم أداء المنظمة لمسؤولياتها الإجتماعية يتم من خلال ثلاث جوانب هي : المردودية الإقتصادية، إحترام البيئة والعدالة الإجتماعية. (الخفاجي والغالبي، 2008 : 289).

## 4- أنماط المسؤولية الإجتماعية

إذا كانت ساحة المجتمع هي الهدف الذي تسعى كافة الأطراف الى القيام بمسؤولياتها الإجتماعية للحفاظ على تماسكه واستقراره، فسوف نجد انفسنا أمام وجهات نظر متعارضة حول المنوط بهم القيام بالمسؤولية الإجتماعية التي تضمن استقرار المجتمع من ناحية وإملاكه القدرة والقابلية للتحديث والتطور من ناحية أخرى. وهناك من يعتبر ما يلي الأطراف الفاعلة التي تقوم بالمسؤولية الإجتماعية :

1- المسؤولية الإجتماعية للفرد: ويعني ان المسؤولية الفردية تحتوي على حزمة من الواجبات توزع على الدوائر الإجتماعية المتتابعة والمحيطة بالفرد، وفي مقابل ذلك تحتوي على حزمة من الحقوق التي تحصلتحتوي على حزمة من الواجبات توزع على الدوائر الإجتماعية المتتابعة والمحيطة بالفرد، وفي مقابل ذلك تحتوي على حزمة من الحقوق التي تحصل عليها الفرد بالمقابل، ولإن الفرد كائن إجتماعي واخلاقي فأن حالة الإجتماع تتبع من داخله ومن داخله ايضا" تتشكل الأخلاق التي تنظم حالة الإجتماع.

2- المسؤولية الاجتماعية للجماعة: وتزداد كلما كان بناء المجتمع متماسكا" ويعيش في ظل حالة من التوازن أو الإستقرار الإجتماعي، وهذه تفرض على الجماعة مساعدة الآخرين وتمكينهم كالمنظمات غير الحكومية، أو الإلتحاق للإرتقاء بحياة الآخرين غير الممكنين من الضعفاء والفقراء والمهمشين في المجتمع، غير إنهم لايسعون كثيرا" وراء الحصول على حقوق أو إمتيازات (Harris,2003:6).

3- المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص: وتشمل على جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية بسبب إعتبرات أخلاقية وإجتماعية، وبالتالي فإن هذه المسؤولية تعتمد على المبادرات الحسنة من المنظمات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا" من خلال العمل مع موظفيها وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع العام لتحسين مستوى معيشة الناس وبإسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.

### المحور الثالث: الإطار التطبيقي

#### أولاً:- وصف مجتمع البحث وعينته

بعد تحديد مجتمع البحث امراً في غاية الأهمية وذلك لتشخيص المشكلة أولاً وإختبار الفرضيات فيها ثانياً ولتحديد امكانية تعميم النتائج ثالثاً.

يتمثل مجتمع البحث الحالي بمصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل ويبلغ عددها (45) مصرفاً على وفق إحصائيات البنك المركزي في اربيل وقد تم اختيارها كميدان للبحث للمسوغات الآتية:

1- تمتع الصناعة المصرفية بخصوصية من حيث الخدمة المقدمة، وتعدد علاقاتها مع جهات مختلفة مما يتحتم عليها الإلتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية تجاه تلك الأطراف.

2- التزايد الكمي والنوعي في مصارف مدينة اربيل مما يزيد من حدة المنافسة.

3- سعي المصارف لتبني هياكل تنظيمية تدعم تبني إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التميز على المصارف المنافسة في هذا المجال.

4- وجود الشركات العالمية في الإقليم وبشكل خاص شركات النفط مما استدعى زيادة المرونة الإستراتيجية للمصارف لتفعيل تعاملها مع تلك الشركات.

5- ظهور تداعيات الأزمة المالية مما تطلب من المصارف تعزيز مرونتها الإستراتيجية وهيكلها لتعزيز دورها في معالجة وإدارة الأزمة.

6- المساعدة الكافية التي أبداها مديري أغلبية المصارف للحصول على المعلومات والإجابة على فقرات الإستبانة. أما عينة البحث فتمثلت ب(22) مصرفاً أي ما يمثل نسبة (48.9%) من المجتمع وتعد هذه النسبة مقبولة لتمثيل العينة للمجتمع، وتم إختيار العينة قسدياً من خلال إنتقاء المصارف التي لديها خدمة تتراوح بين (7-16) سنة والجدول (3) يوضح مصارف عينة البحث.

الجدول (3) مصارف عينة البحث

ت	المصارف	سنة التأسيس	عدد الأقسام
-1	البصرة	1993	5
-2	المتحد للإستثمار	1995	12
-3	دار السلام	1996	16
-4	أميرالد	2001	8
-5	الشمال	2003	6
-6	العراق للتجارة	2003	10
-7	الإتحاد العراقي	2005	7
-8	كوردستان الدولي	2005	6
-9	دجلة و فرات	2005	6
-10	البلاد الإسلامي	2006	7
-11	بيبلوس	2007	10
-12	الخليج للتجارة	2007	7
-13	الموصل	2007	4
-14	عبر العراق	2007	8
-15	أشور الدولي	2007	5
-16	بغداد	2008	8
-17	التعاون الإقليمي الإسلامي	2008	3
-18	كوننينتال	2008	6
-19	المنصور للإستثمار	2008	9
-20	الشرق الأوسط	2008	10
-21	الإئتمان العراقي	2009	7
-22	بيروت والبلاد العربية	2009	4

المصدر: من إعداد الباحثون

أما المستجيبين فتمثلوا بالمديرين ومعاونيهم وعدد من رؤساء الأقسام في المصارف عينة البحث حيث تم توزيع (88) استمارة بواقع (4) إستمارات لكل مصرف تم إعادة (82) إستمارة منها وكانت صالحة للتحليل أي إن نسبة الإستجابة بلغت (93.2%) وهي نسبة كافية لأغراض التحليل في العلوم الإنسانية. والجدول (4) يبين الخصائص الشخصية للمستجيبين وعلى النحو الآتي:



## جدول (4) توزيع المستجيبين حسب الخصائص الشخصية

النسبة المئوية %	التكرار	العوامل الديموغرافية	
58.5	48	ذكر	الجنس
41.5	34	انثى	
100.0	82	المجموع	
35.4	29	21-30	العمر
32.9	27	31-40	
13.4	11	41-50	
18.3	15	51 و أكثر	
100.0	82	المجموع	
73.2	60	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
13.4	11	دبلوم عالي	
9.8	8	ماجستير	
3.7	3	دكتوراه	
100.0	82	المجموع	
24.4	20	1-5 years	عدد سنوات الخدمة الاجمالية
30.5	25	6-10 years	
15.9	13	11-15 years	
29.3	24	16 وأكثر	
100.0	82	المجموع	
59.8	49	1-5 years	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي
31.7	26	6-10 years	
6.1	5	11-15 years	
2.4	2	16 وأكثر	
100.0	82	المجموع	
58.5	48	المستوى الدنيا	العنوان الوظيفي
22.0	18	المستوى الوسطى	
19.5	16	المستوى العليا	
100.0	82	المجموع	

## 1. الجنس:

يمثل الجدول (4) توزيع المستجيبين حسب الجنس. يلحظ من الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة (N=48) بنسبة (58.5%) هم من الذكور والبقية (N=34) بنسبة (41.5%) هم من الإناث. وهذا يدل على تكليف الذكور في المصارف عينة البحث بالمهام الإدارية أكثر من تكليف الإناث.

## 2. العمر:

يلحظ من الجدول (4) أن (35.4%) من المستجيبين تتراوح أعمارهم ما بين 21-30 سنة (N=29). وأن (32.9%) أعمارهم تتراوح بين 31-40 سنة (N=27). و أن نسبة (13.4%) أعمارهم تتراوح بين 41-50 سنة (N=11). وأن (18.3%) أعمارهم أكثر من 51 سنة (N=15). وهذه النتائج تدعم توفر درجات نضج مقبولة لدى المديرين المستجيبين.

## 3. المؤهل العلمي

يلحظ من الجدول (4) إن أكثر من نصف عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس (N=60). وبنسبة (73.2%) و البقية بنسبة (13.4%) حملة الدبلوم العالي (N=11). وبنسبة (9.8%) لحملة شهادة الماجستير (N=8) وبنسبة (3.7%) لحملة الدكتوراه (N=3). النتائج الأتفة تؤكد حصول مديري المصارف على الشهادات الجامعية.

## 4. عدد سنوات الخدمة الاجمالية:

يلحظ من الجدول (4) إن نسبة (24.4%) من المستجيبين تتراوح خدمتهم الإجمالية ما بين 1 إلى 5 سنوات (N=20). وإن نسبة (30.5%) تتراوح خدمتهم الاجمالية بين 6-10 سنة (N=25). وإن نسبة (15.9%) لديهم خدمة إجمالية تتراوح بين 11-15 سنة (N=13). وإن نسبة (29.3%) تتراوح خدمتهم الإجمالية بين 16 سنة و أكثر (N=24). وهذه النتائج تؤكد توفر الخبرة الجيدة للمديرين لكون خدمتهم في الجهاز المصرفي طويلة حيث إن معظم مصارف القطاع الخاص تستعين بالمتقاعدين من القطاع العام للعمل لديها.

## 5. عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

يلحظ من الجدول (4) إن نسبة (59.8%) تتراوح خدمتهم في المنصب الحالي ما بين 1 إلى 5 سنوات (N=49). وإن نسبة (31.7%) تتراوح خدمتهم في المنصب الحالي بين 6-10 سنة (N=26). وإن نسبة (6.1%) عدد سنوات خدمتهم في المنصب الحالي تتراوح بين 11-15 سنة (N=5). وإن نسبة (2.4%) عدد سنوات خدمتهم في المنصب الحالي تتراوح بين 16 سنة وأكثر (N=2). وهذه النتائج تدل على إن الأغلبية لديهم خدمة من منصبتهم الحالي لفترات متوسطة وهذا ما يتوافق مع سنة تأسيس المصارف.

## 6. العنوان الوظيفي:

يلحظ من الجدول إن نسبة (58.5%) هم في المستوى الدنيا (N=48). وإن نسبة (22%) هم في المستوى الوسطى (N=18). وإن نسبة (19.5%) هم في الإدارة العليا (N=16).

ثانياً- وصف وتشخيص متغيرات البحث

تتناول هذه الفقرة وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسية للبحث والمتمثلة في المرونة الإستراتيجية و الإبعاد الهيكلية وأنماط المسؤولية الاجتماعية وعلى النحو الآتي:

أ-إبعاد المرونة الإستراتيجية

يظهر الجدول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المرونة الاستراتيجية وكما يلي:  
1. السرعة:

أستخدمت العبارات (  $X1 - X5$  ) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.28) و(3.50) وانحرافاته المعيارية بين (0.758) و(1.045)، وكانت أكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X1 اذ يرى (85.6%)\* منهم على أن لدى المصرف القدرة على تلبية الحاجات المختلفة للزبائن". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.28) ( 0.758) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة إتفاق بين المستجيبين على الفقرة X5 إذ يرى 70% من المستجيبين بأن المصارف المنافسة لهم تستغل وقت أقل لتسليم الخدمة لزيائنها مقارنة بمصرفهم، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.50) ( 1.045) على التوالي. أما على المستوى العام فان إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الإتفاق بنسبة 79.56% وبوسط حسابي 3.978 والذي هو أكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بعد السرعة كبعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية.

2. الثبات:

إستخدمت العبارات (  $X6 - X10$  ) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3.93) و (3.66) وانحرافاته المعيارية بين (0.868) و(1.021). ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X8) الذي ينص على إعتقاد المستجيبين بان التغييرات المستمرة في إجراءات العمل يؤدي الى إرباك الزبائن ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.93) ( 0.866) على التوالي. أما المتغير (X10) والذي ينص على إن العوامل المحيطة تدفع الى التغيير وعدم الثبات على الرغم من عدم قناعة المستجيبين بالتغيير، فيؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.66) (1.021) على التوالي. أما على المستوى العام فان إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الاتفاق بنسبة 75.56% وبوسط حسابي بلغت 3.778.

3. الخفة:

أستخدمت العبارات (  $X11 - X15$  ) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3.85) و (3.60) وانحرافاته المعيارية بين (0.891) و(0.980). ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X12) الذي ينص على إستجابة المستجيبين لكافة المتغيرات المتوقعة في احتياجات الزبائن" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.85) ( 0.944) على التوالي. أما المتغير (X13) والذي ينص على إن (إمتلاك المصرف أنظمة معلوماتية تساهم في توفير المعلومات عن إستجابة المصارف المنافسة

للتغييرات) فيؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.60) (980.) على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الإتفاق بنسبة 74.88% وبوسط حسابي بلغت 3.744.

### الجدول (5)

التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لأبعاد المرونة الإستراتيجية

الإنحراف معياري	الوسط الحسابي	غيرموافق بشدة		غيرموافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	مستوى الأبعاد الإستراتيجي	التقييم	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
.758	4.28			3.7	3	7.3	6	46.3	38	42.7	35	X1	السرعة	أبعاد المرونة الإستراتيجية	
.923	4.16	2.4	2	4.9	4	6.1	5	47.6	39	39.0	32	X2			
.780	4.10			4.9	4	11.0	9	53.7	44	30.5	25	X3			
1.044	3.85	2.4	2	8.5	7	22.0	18	35.4	29	31.7	26	X4			
1.045	3.50	2.4	2	18.3	15	22.0	18	41.5	34	15.9	13	X5			
.91	3.978											المعدل العام			
.892	3.91			11.0	9	11.0	9	53.7	44	24.4	20	X6	الثبات		
.868	3.71	1.2	1	6.1	5	30.5	25	45.1	37	17.1	14	X7			
.886	3.93			6.1	5	24.4	20	40.2	33	29.3	24	X8			
.873	3.68			8.5	7	32.9	27	40.2	33	18.3	15	X9			
1.021	3.66	1.2	1	13.4	11	26.8	22	35.4	29	23.2	19	X10			
.924	3.778											المعد			

ل العام												
X11	19	23.2	33	40.2	25	30.5	3	3.7	2	2.4	3.78	.930
X12	21	25.6	38	46.3	13	15.9	10	12.2			3.85	.944
X13	15	18.3	33	40.2	20	24.4	14	17.1			3.60	.980
X14	20	24.4	33	40.2	23	28.0	6	7.3			3.82	.891
X15	20	24.4	23	28.0	32	39.0	6	7.3	1	1.2	3.67	.969
المعدل العام											3.744	.942

ب-أبعاد الهيكلية

يظهر الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الهيكلية وعلى النحو التالي :  
1. المركزية:

أستخدمت العبارات ( X16 - X20 ) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.37) و (3.59) وانحرافاته المعيارية بين (0.704) و(0.942)، وكانت أكبر نسبة إتفاق بين المستجيبين على الفقرة X16 اذ يرى (87.4%) منهم على إن تتمركز سلطة إتخاذ القرارات في المصرف بيد الادارة العليا. " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.37) (0.746) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة إتفاق بين المستجيبين على الفقرة X20 إذ يرى 71.8% من المستجيبين بأن لا يعتمد المصرف على معلومات الجهات ذات العلاقة في إتخاذ القرارات المالية وعمليات. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الإتفاق بنسبة 80.72% " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.036) (0.825) على التوالي

2. التعقيد:

أستخدمت العبارات ( X21 - X25 ) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.16) و (3.73) وانحرافاته المعيارية بين (0.793) و(0.956). ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X23) الذي ينص على (إمتلاك المصرف فروعاً في مناطق جغرافيه متعددة" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.16) (0.793) على التوالي. أما المتغير (X25) والذي ينص على إن (عدد مستويات المصرف كثيرة مقارنة مع عدد مستويات المصارف المنافسة") يؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.73) (0.956) على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الإتفاق بنسبة 77.64% وبوسط حسابي بلغت 3.882.

3. الرسمية:

أستخدمت العبارات (X25 - X30) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3.89) و (3.61) وانحرافاته المعيارية بين (0.750) و(1.109). ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X26) الذي ينص على (إمتلاك المصرف أنظمة مدونة فيها الإجراءات والقواعد والتعليمات الخاصة بعملنا) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.89) ( 0.770) على التوالي. أما المتغير (X27) والذي ينص على إن (غالباً ما تخضع المستويات الدنيا لتوجيهات إدارة المصرف بشكل حرفي) فيؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.61) (0.750) على التوالي. أما على المستوى العام فان إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الإتفاق بنسبة 76.08% وبوسط حسابي بلغ 3.804.

الجدول (6)

التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لأبعاد الهيكلية

الم تغير	الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غيرموافق		غيرموافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
المركزية	X16	50.0	41	39.0	32	8.5	7	2.4	2			4.37	.746
	X17	32.9	27	47.6	39	13.4	11	6.1	5			4.07	.843
	X18	26.8	22	32.9	27	35.4	29	4.9	4			3.82	.891
	X19	46.3	38	40.2	33	13.4	11					4.33	.704
	X20	14.6	12	46.3	38	22.0	18	17.1	14			3.59	.942
	المعدل العام												4.036
التفقد	X21	20.7	17	50.0	41	24.4	20	4.9	4			3.87	.798
	X22	22.0	18	43.9	36	24.4	20	9.8	8			3.78	.903

.793	4.16			3.7	3	13.4	11	46.3	38	36.6	30	X23	
.813	3.87			6.1	5	22.0	18	51.2	42	20.7	17	X24	
.956	3.73			11.0	9	29.3	24	35.4	29	24.4	20	X25	
.852	3.88 2											المعد ل العام	الرسومية
.770	3.89			2.4	2	28.0	23	47.6	39	22.0	18	X26	
.750	3.61			6.1	5	36.6	30	47.6	39	9.8	8	X27	
.808	3.84			7.3	6	19.5	16	54.9	45	18.3	15	X28	
.877	3.85			6.1	5	28.0	23	40.2	33	25.6	21	X29	
1.109	3.83	6.1	5	4.9	4	19.5	16	39.0	32	30.5	25	X30	
.8628	3.80 4											المعد ل العام	

ج- أبعاد أنماط المسؤولية الاجتماعية

يظهر الجدول (7) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد أنماط المسؤولية الاجتماعية وعلى النحو التالي :

1. المسؤولية الاقتصادية:

أستخدمت العبارات ( X31 - X36 ) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.02) و (3.32) وانحرافاته المعيارية بين (0.849) و(1.017)، وكانت أكبر نسبة إتفاق بين المستجيبين على الفقرة X31 إذ يرى (80.4%) منهم على إن المصرف يركز بالدرجة الأولى على هدف تعظيم الربح " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.02) (0.875) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة إتفاق بين المستجيبين على الفقرة X34 إذ يرى 66.4% من المستجيبين بأن تتوقع إدارة المصرف بأن الإهتمام بالمجالات الاجتماعية يؤدي الى خفض الأرباح. " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.32) (1.017) على التوالي. اما على المستوى العام

فان إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الإتفاق بنسبة 70.6% " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.53) (0.9488) على التوالي.

### 2. المسؤولية الإجتماعية:

أستخدمت العبارات ( X36 – X40 ) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3.79) و (3.44) وإنحرافات المعيارية بين (0.828) و(1.020). ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X37) الذي ينص على ( تؤمن إدارة المصرف بأن العمل كوحدة واحدة إجتماعية تحقق ميزة تنافسية لها) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.79) (0.828) على التوالي. أما المتغير (X39) والذي ينص على أن (يستقطع المصرف جزءاً من أرباحه كمساعدات لحل الأزمات المالية) يؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.44) (1.020) على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الإتفاق بنسبة 73.2% وبوسط حسابي بلغت 3.882، و إنحراف معياري قدره 0.887.

### 3. المسؤولية الإقتصادية الإجتماعية:

أستخدمت العبارات ( X41 – X45 ) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3.95) و (3.65) وإنحرافات المعيارية بين (0.778) و(0.837). ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X41) الذي ينص على (تمثل إدارة المصرف مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة كالمالكيين والزبائن والمجتمع) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.95) (0.784) على التوالي. أما المتغير (X42) والذي ينص على إن (إدارة المصرف تعتقد إن الاهتمام بالرفاهية الإجتماعية يؤدي حتماً الى الرفاهية الإقتصادية) يؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.65) (0.837) على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الإتفاق بنسبة 75.8% وبوسط حسابي بلغ 3.79، وإنحراف معياري قدره 0.803.



الجدول (7)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أنماط المسؤولية الإجتماعية

الانحراف معياري	الوسط الحسابي	غيرموافق بشدة		غيرموافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	الم	تغيير	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
.875	4.02	2.4	2	2.4	2	14.6	12	51.2	42	29.3	24	X31	المسؤولية الاقتصادية	انماط المسؤولية الاجتماعية	
.994	3.43			23.2	19	24.4	20	39.0	32	13.4	11	X32			
.849	3.54			9.8	8	40.2	33	36.6	30	13.4	11	X33			
1.017	3.32	2.4	2	18.3	15	39.0	32	25.6	21	14.6	12	X34			
.989	3.38	3.7	3	14.6	12	32.9	27	37.8	31	11.0	9	X35			
	3.53											المعدل العام			
.855	3.62	2.4	2	2.4	2	40.2	33	40.2	33	14.6	12	X36	المسؤولية الاجتماعية		
.828	3.79			7.3	6	24.4	20	50.0	41	18.3	15	X37			
.903	3.78			6.1	5	35.4	29	32.9	27	25.6	21	X38			
1.020	3.44	2.4	2	18.3	15	25.6	21	40.2	33	13.4	11	X39			
.830	3.68	1.2	1	6.1	5	29.3	24	50.0	41	13.4	11	X40			
.887	3.66											المعدل العام			

.784	3.95					32.9	27	39.0	32	28.0	23	X41	المسؤولية الاقتصادية الاجتماعية
.837	3.65			9.8	8	29.3	24	47.6	39	13.4	11	X42	
.778	3.71			6.1	5	30.5	25	50.0	41	13.4	11	X43	
.780	3.90			3.7	3	24.4	20	50.0	41	22.0	18	X44	
.836	3.77			7.3	6	26.8	22	47.6	39	18.3	15	X45	
0.803	3.79											المعدل العام	

ثالثاً: إختبار نموذج البحث وفرضياته :

1. إختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود إرتباط معنوي إيجابي بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية على مستوى المصارف المبحوثة، تم إستخدام الإرتباط الخطي البسيط حيث أظهرت نتائج الجدول (8) وجود هذا الإرتباط يدعم ذلك قيمة معامل الإرتباط البالغة (0.982) عند مستوى معنوية (0.01) وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى .

الجدول (8)

علاقة الإرتباط بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية

المرونة الإستراتيجية	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.982**	الأبعاد الهيكلية

\*\*P≤0.01

N=82

المصدر:- من إعداد الباحثون

## 2. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لغرض تحليل تأثير المرونة الإستراتيجية في أنماط المسؤولية الإجتماعية نعرض الجدول (9) والذي يوضح وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في أنماط المسؤولية الإجتماعية، يدعم ذلك قيمة (F) البالغة (405.472) وبمستوى معنوية (0.01) وعند درجة حرية (1-81). وأظهرت نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بان قيمة معامل التحديد R2 بلغت (0.833) وهذا يعني قدرة المرونة الإستراتيجية في تفسير ما قيمته (83.3%) من التباين الحاصل في أنماط المسؤولية الإجتماعية أما القيمة المتبقية البالغة (16.7%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق البحث الحالي.

وعند متابعة معامل (B) وقيمة (t) تبين بأنها معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على أن التغيير في المرونة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى التغيير في أنماط المسؤولية الإجتماعية بمقدار (0.339).

فيما يشير قيمة الثابت (C) البالغة (0.914) الى وجود تغيير في أنماط المسؤولية الإجتماعية بمقدار (0.914) حتى ولو كان التغيير في المرونة الإستراتيجية صفراً، النتائج الأنفة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

## الجدول (9) تحليل تأثير المرونة الإستراتيجية في أنماط المسؤولية الإجتماعية

أنماط المسؤولية الإجتماعية				المتغير المعتمد
R <sup>2</sup>	F	B	الثابت C	المتغير المستقل
0.833	405.472	0.339	0.914	المرونة الإستراتيجية
		t(0.868)**	t(20.136)**	
N=82		R≤0.01		DF(1-81)

المصدر: من إعداد الباحثون

3- إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تظهر نتائج الجدول (10) وجود تأثير معنوي للأبعاد الهيكلية في أنماط المسؤولية الإجتماعية يدعم ذلك قيمة (F) البالغة (706.288) أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.898) فتفسر ما قيمته (89.8%) من التباين الحاصل في أنماط المسؤولية الإجتماعية فيما تعود نسبة (10.2%) الى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق البحث الحالي. وتؤكد قيمة (B) الى إن التغيير في الأبعاد الهيكلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى التغيير في أنماط المسؤولية الإجتماعية بمقدار (0.088)، وإن قيمة (t) البالغة (9.16) تؤكد على إنها معنوية عند مستوى (0.01). وإن قيمة الثابت (C) تؤكد على التغيير في أنماط المسؤولية الإجتماعية بمقدار (0.948) حتى ولو كانت قيمة الأبعاد الهيكلية تساوي صفراً.

الجدول (10) تحليل تأثير الأبعاد الهيكلية في أنماط المسؤولية الإجتماعية

انماط المسؤولية الإجتماعية				المتغير المعتمد
R	F	B	الثابت	المتغير المستقل
			C	
0.898	706.288	0.088	0.948	الأبعاد الهيكلية
		t(916)**	t(26.576)**	
N82		P ≤ 0.01		DF(1-81)

المصدر: من إعداد الباحثون

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود تأثير معنوي للأبعاد الهيكلية في أنماط المسؤولية الإجتماعية .

4- إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

يبين نتائج الإنحدار الخطي المتعدد وجود تأثير معنوي لكل من المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية معاً في أنماط المسؤولية الإجتماعية يدعم ذلك قيمة (F) البالغة (382.831) وهي معنوية عند مستوى (0.01).

ويظهر جدول (11) الى إن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.897) تفسر ما نسبته (89.7%) من التباين في أنماط المسؤولية الإجتماعية فيما تعود نسبة (10.3%) الى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق البحث الحالي.

وإن قيمة (B) البالغة (1.374) تؤكد على إن التغيير في المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى التغيير في أنماط المسؤولية الإجتماعية بمقدار (1.374).

أما قيمة الثابت (C) البالغة (1.422) فهي تؤكد وجود تغيير لأنماط المسؤولية الإجتماعية بمقدار (1.422) حتى وإن كان التغيير في المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية صفراً، وهذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (T) البالغة (7.758).

النتائج الأنفة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.

**الجدول (11) تحليل تأثير المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية في أنماط المسؤولية الإجتماعية**

انماط المسؤولية الإجتماعية				المتغير المعتمد
R	F	B	الثابت C	المتغير المستقل
0.897	382.831	1.374 t(0.412)**	1.422 t(7.758)**	المرونة الإستراتيجية ولأبعاد الهيكلية
N=82		P≤ 0.01		DF(1-81)

المصدر: من إعداد الباحثون

رابعاً: - الإستنتاجات والمقترحات

أ- الإستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج الوصف بان أغلبية المديرين في المصارف المبحوثة هم من الذكور وقد يعزى ذلك الى عزوف الإناث للعمل في مصارف القطاع الخاص بسبب أوقات الدوام مقارنة مع مصارف القطاع العام.
- 2- بينت النتائج بان أغلبية المستجيبين هم من حملة الشهادات الجامعية ومن الذين يمتلكون خدمة جيدة في المجال المصرفي وهذه النتائج تتوافق مع متطلبات العمل المصرفي التي تؤكد على ضرورة المزوجة بين الخبرة الأكاديمية والعملية لتحقيق الأداء العالي.

- 3- وضحت نتائج الوصف والتشخيص المستويات الجيدة للمرونة الإستراتيجية في المصارف المبحوثة حيث جاءت السرعة بالمستوى الأول ثم الثبات وأخيراً الخفة وهذا يدل على تأكيد المصارف المبحوثة لتبني أبعاد المرونة الإستراتيجية.
- 4- إكدت النتائج مستويات عالية للأبعاد الهيكلية حيث حقق بعد المركزية المركز الأول ومن ثم التعقيد وأخيراً الرسمية، وهذه دلالة على تمركز سلطة إتخاذ القرارات في المصارف المبحوثة بدرجة رئيسية لدى الإدارة العليا مع الإعتماد على الإجراءات والتعليمات بمستويات عالية.
- 5- أشارت معطيات التحليل الوصفي الى المستويات المتوسطة لأنماط المسؤولية الإجتماعية حيث جاء نمط المسؤولية الاقتصادية الإجتماعية بالمرتبة الأولى ثم نمط المسؤولية الإجتماعية فيما جاء نمط المسؤولية الاقتصادية بالمرتبة الأخيرة، والنتائج الأنفة تؤكد تبني المصارف المبحوثة لأنماط المسؤولية الإجتماعية بمستويات متوسطة.
- 6- أسفرت نتائج الإرتباط الخطي عن وجود علاقة إرتباط بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وهذا يعني زيادة مستويات المرونة الإستراتيجية في المصارف المبحوثة.
- 7- إستطاعت المصارف المبحوثة إستثمار العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية لخدمة أنماط المسؤولية الإجتماعية وهذا ما أكدته نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد.

#### ب- المقترحات

- 1-سعي المصارف المبحوثة الى تشجيع الإناث على العمل بشكل أوسع في مجال الخدمات المصرفية للإستفادة من بعض خصائصهن المتميزة كالمرونة وروح المساعدة والتعاون من خلال تطبيق آليات ساعات العمل المرن بالإضافة الى نشر التوعية حول مميزات العمل في القطاع الخاص.
- 2- محاولة المصارف المبحوثة استقطاب الكوادر الوسطية ولاسيما خريجي إعدديات التجارة والمعاهد فضلاً عن التواصل مع الجامعات وبشكل خاص أقسام العلوم المصرفية للإستفادة من خريجي هذه الأقسام للعمل ضمن تخصصاتهم الأكاديمية.
- 3- المحافظة على المستويات الجيدة للمرونة الإستراتيجية وتعزيز بعد الخفة من خلال زيادة القدرة للإستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية ولاسيما الإحتياجات المستجدة للزبائن.
- 4- الإستمرار في دعم المستويات العالية للأبعاد الهيكلية عن طريق إسناد الخصائص الهيكلية وتبني الهياكل الملائمة للإستراتيجيات المتبناة.
- 5- تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية بشكل أوسع حيث إنها أصبحت من ضروريات نجاح المصارف وميزة تنافسية للنجاح والتفوق نتيجة لتعدد الأطراف المتعاملة مع المصارف، والتي تستلزم إرضاءها على وفق أهداف ومتطلبات كل طرف من هذه الأطراف.
- 6- ضرورة إستثمار العلاقة التبادلية القوية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية من خلال تعزيز آليات السرعة والثبات والخفة لتحقيق مستويات أعلى من المركزية والرسمية والتعقيد.
- 7-توجيه العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية نحو أنماط المسؤولية الإجتماعية من تسخير وتوظيف هذه العلاقة لخدمة أنماط المسؤولية الإجتماعية بشكل أكبر وأوسع مما هو موجود حالياً في المصارف المبحوثة.

## المصادر

## المصادر العربية

## اولاً: الرسائل الجامعية

- 1- ناكرو بي، سه نكه ر صبري، (2014)، "تحليل علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بتبني أنماط المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتأثيرها في ممارسات الإدارة البيئية في صناعة الفنادق"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة صلاح الدين - اربيل،العراق.
- 2- بن جيمة، مريم،(2012)، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة" كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة يشار، الجزائر.
- 3- راضية بغداد (2008)، "تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية"، رسالة ماجستير في علوم التسير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.
- 4- المالك، عبدالرضا ناصر محسن، (2009)، "أبعاد المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- 5- المرشد، محمد نصار ذيب، (1999)، "المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية للإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- 6- وهيبية، مقدم، (2014)، "تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية" رسالة مقدمة الى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة وهران، الجزائر.
- 7- يحيى، بسمة وليد (2010)، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي وأخذ القرارات الإستراتيجية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 8- يوسف، سناء خضر،(2006)، "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال"، رسالة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

## ثانياً: الدوريات:

- 1- احمد، السبتي، سلامي، جريبي(2015)، "المرونة الأستراتيجية في النظرية التقليدية للأستراتيجية الى نظرية الموارد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد44، بغداد، العراق.

- 2- الحدراوي/ الأسدي/ الفتلاوي ، حامد كريم/ أفنان عبد علي/ علي عبد الأمير، (2012)، "توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية" ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة.
- 3- حريم والخشالي، حسين محمود وشاكر جاراالله(2006)، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية"، دراسة ميدانية في المستشفيات الأر دنية الخاصة، مجلة الزر قاء للبحوث والدراسات-المجلد الثامن-العدد الأول 2006 .
- 4- السحبياني، صالح(2011)، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية"، بيروت، لبنان.
- 5- عدون، ناصر دادي(2004)، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 6- مقدم، وهيبه(2011)، "دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة".
- 7- النجار/ الحوري، فايز جمعة/ فالح عبدالقادر(2008)، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد(2)، عمان، الأردن.

ثالثاً : الكتب

- 1- ادريس، ثابت عبدالرحمن (2002)، الإدارة الإستراتيجية/ مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 2- البكري، ثامر ياسر(2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- 3- بلال، إسماعيل محمد، (1999)، "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 4- الخفاجي/ الغالبي، نعمة عباس/ طاهر محسن، (2008)، "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- دروكر، بيتر، (1996)، "الإدارة: مهام ومسؤوليات وتطبيقات..ترجمة اللواء عبدالكريم محمد، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر.
- 6- الشماع، خليل محمد حسن، (1989)، "نظرية المنظمة"، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، العراق.
- 7- العميان محمود سلمان (2004)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- العواملة، نائل عبدالحافظ، (2001)، "الهيكل والأساليب"، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



## المصادر الاجنبية

- 1- Carrol Archie ,(1991) ”The pyramid of corporate social Responsibility Toword the Moral Management of Organizational stacke holders ,Business –Horizone”.
- 2- Certo,Samvel.Co ,(1997)Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Enviroment,7<sup>th</sup> ed., prentice-Hall international,Inc.Newjerse.
- 3- Cohendet-P of lierena. (1999), Flexibility el modes dorgonisation, Revue Francaise de Gestion, NO: 123 .
- 4- Daft ,R.l.(1992) ”organization theory and Desigrt”,8<sup>th</sup> ed -south-western college.
- 5- Deton &Tonchia, (2005), “Difinitions & linkages between Operational and strategic flexibilities”, Omega, Vol.33,No.6 .
- 6- Hall, R.H.,(1992) “organizations structure and process limited, New Delhi.
- 7- Harrigank. R.(1985), Strategic Flexibility ; a management guide for chanoging times, Lexington Books.
- 8- Hayas, R.H. and Pisano, G.E., (1994), “Beyond world-class: the new Manufacturing Strategy “ Harvard Business Review, Vol,72.
- 9- Harris, Emma(2003), Rights-Based Approaches-Issues for NGos , Development in practice vol .
- 10-Hopknir M.,(2003) ”The planetary Bargain-CSR Matters. Earth scan: London-
- 11- Jones, G.R.(2001), ”Organizational theory : text& cases, 3ed Ed. Prentice-Hall, New jersey .
- 12- Mondy , R.W., Premeaux , S.,(1997)” Management concepts practices and Skills,7<sup>th</sup> ed., prentice-Hall ,Inc., Newjersey:U.S.A.
- 13- Moorheacl, G., Griffin,R,W(1997), Organizational behavior: Managing people and organizations, hovghton Miffin,Boston.
- 14- Naraynan, V.K., Nath, R.(1993) organization theory A strategic approach, Richard D., Irwin, Inc. ,Burr Ridge : V.S.A.
- 15- Pettinger, R.,(2000) “Mastering Organizational Behavior” , Ed., Macmillan press Ltd. London, .
- 16- Robbins, Stephen (1990) “organizations theory : Structures Design and applications, 3ed, Englewood Cliffs N1: Prentice- Hall Inc.
- 17- Snachez, R,(1995), “Strategic Flexibility in product competition, “Strategic management Journal, vol. 16.

- 18- Streiner , Franklin, (1979) "The Business Managements Dilemma, Difining Social Responsibility"(J,E,M) journal of Engineering Management ,volz,lz,N1,
- 19- Tarondeau J.C (1999), Introduction : Appoche et from de la flexibility, Revue Francaise de Gestion, No: 123.
- 20- Vpton, D.M,(1994) " The management of manufacturing flexibility" California management review, Vol.36 No.2.,
- 21- yonggui, W. and Hing-po,lo (2004), ' Customer-Focused performance and its key Resource- Based determinations; An Integrated Framework', Customer Relationship, VoL:14.
- 22- Yongsun, paik(1991)," The impact of strategic flexibility on Business performance in international Business Environment " Ph.D,Dissercation, university of Washington.
- 23- Yugiong,I ; Dongmei, Z ffuquan, z "the empirical study on the Relations among Network Structure, Strategic Halibility and tech nology Innovation performance, "International Business of Management, Vol 6.
- 24- Zhang.M.J,(2006) "Is support for strategic flexibility, invironment Dynamism and firm performance" , Jornal of management issues, Vol 18, No:1.

م/ استمارة استبانة

السادة المديرين المحترمون

تحية طيبة .....

نضع بين ايديكم استمارة الإستبانة التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس متغيرات البحث الموسوم "العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني انماط المسؤولية الإجتماعية " دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل. نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في ميدان عملكم ولكونكم الأقدر على الإجابة الدقيقة لتوليكم مناصب إدارية في مصارفكم، املين الإجابة الموضوعية على جميع فقرات الإستبانة خدمة للمسيرة العلمية . شاكرين تعاونكم معنا سلفاً

الباحثون

اولاً :- معلومات عامة

1-الجنس : ذكر  انثى 2- العمر :  سنة3- التحصيل الدراسي : بكالوريوس  ماجستير   
دبلوم عالي  دكتوراه 4- عدد سنوات الخدمة الإجمالية :  سنة5- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي  سنة6- العنوان الوظيفي

ثانيا :- المرونة الإستراتيجية

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
---	----------	-------------	------	-------	---------	--------------

أ- السرعة

1-	لدينا القدرة على تلبية الحاجات المختلفة للزبائن					
2-	نستطيع تسخير التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتنا المتنوعة					
3-	نمتلك القدرة على توظيف الأفكار الإبداعية في تقديم خدمات متميزة					
4-	لدينا الأسبقية في إقتناص الفرص السوقية					
5-	المصارف المنافسة لنا تستغل وقت اقل لتسليم الخدمة لزيائنها مقارنة بمصرفنا					

ب- الثبات

6-	نمتلك القدرة على تقديم خدمات ترضي كافة انواع زبائنا					
7-	نادرا ما نغير الخصائص المميزة لخدماتنا					
8-	نعتمد بأن التغييرات المستمرة في إجراءات عملنا يؤدي الى إرباك زبائنا					
9-	لا نسعى الى الثبات الا كأستراتيجية للمحافظة على الزبائن الحاليين					
10-	العوامل المحيطة بنا تدفعنا الى التغيير وعدم الثبات على الرغم من عدم قناعتنا بالتغيير					

ج- الخفة

11-	نمتلك القدرة على التكيف الأنبي لمتغيرات البيئة					
12-	لدينا الإستجابة لكافة المتغيرات المتوقعة في احتياجات الزبائن					
13-	نمتلك في المصرف انظمة معلوماتية تساهم في توفير معلومات عن استجابة المصارف المنافسة للتغييرات					
14-	يتميز مصرفنا بتوفير مهارات بشرية قادرة على					

					انجاز الإجراءات بخفة	
					لاندم إجراءات الخفة التي قد تؤدي الى فقدان بعض زبائننا	15-

ثالثاً :- الأبعاد الهيكلية

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
---	----------	-------------	------	-------	---------	--------------

أ- المركزية

						1- تتمركز سلطة اتخاذ القرارات في المصرف بيد الإدارة العليا
						2- هناك تفويض محدد للصلاحيات من قبل إدارة المصرف
						3- نطاق المشاركة في إتخاذ القرارات لا يتجاوز عملية المشاورة
						4- الإدارة العليا في المصرف مسؤولة عن إطلاق القرارات الإستراتيجية وكذلك تحديد سياسات وإجراءات تنفيذها
						5- لا يعتمد المصرف على معلومات الجهات ذات العلاقة في إتخاذ القرارات المالية وعمليات الرقابة

ب- التعقيد

						6- هناك درجات إختلاف وتنوع في الهيكل التنظيمي للمصرف
						7- هناك درجات تمايز عالية بين الأقسام والوحدات في المصرف
						8- يمتلك المصرف فروعاً في مناطق جغرافية متعددة
						9- هناك تركيز على قابليات محددة في اقسام المصرف
						10- عدد مستويات المصرف كثيرة مقارنة مع عدد مستويات المصارف المنافسة

ج- الرسمية

					11- يمتلك المصرف انظمة مدونة فيها الإجراءات والقواعد والتعليمات الخاصة بأعمالنا
					12- غالباً ما تخضع المستويات الدنيا لتوجهات إدارة المصرف بشكل حرفي
					13- يمتلك المصرف وصفاً وتحليلاً واضحاً لكافة الوظائف
					14- يمتلك المصرف دليلاً مدوناً لكافة السياسات التي تحدد سلوكيات العاملين
					15- الإجراءات المصرفية تطبق على كافة العاملين دون إستثناء

رابعاً :- انماط المسؤولية الإجتماعية

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
---	----------	-------------	------	-------	---------	--------------

أ- المسؤولية الإقتصادية

						1- يركز مصرفنا بالدرجة الأولى على هدف تعظيم الربح
						2- لايهتم مصرفنا بالمساهمة في الرفاهية الإجتماعية
						3- مدرء مصرفنا يمثلون مصالح المالكين ويسعون الى استثمارها بكفاءة
						4- نتوقع إدارة المصرف بأن الإهتمام بالمجالات الإجتماعية يؤدي الى خفض الارباح
						5- يتبع المصرف اية وسيلة الغاية منها تحقيق زيادة في الأرباح

ب- المسؤولية الإجتماعية

						6- للمصرف علاقة وثيقة مع الكثير من منظمات المجتمع المدني
						7- تؤمن إدارة المصرف بأن العمل كوحدة اجتماعية تحقق ميزة تنافسية لها
						8- يقدم المصرف إعانات للمنظمات الخيرية المتعددة

					9- يستقطع المصرف جزءاً من ارباحه كمساعدات لحل الأزمات المالية
					10- يغير المصرف من سياساته الإئتمانية بتغير الظروف الإجتماعية الطارئة

ج- المسؤولية الإقتصادية الإجتماعية

					11- تمثل إدارة المصرف مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة كالمالكين والزبائن والمجتمع
					12- تعتقد إدارة المصرف أن الإهتمام بالرفاهية الإجتماعية يؤدي حتماً الى الرفاهية الإقتصادية
					13- يسعى المصرف الى تحقيق التوازن بين المسؤولية الاقتصادية و الاجتماعية معاً
					14- يشعر المصرف بأنه مشارك مع الحكومة في تحسين الوضع الأقتصادي والاجتماعي
					15- لا تقتصر مسؤولية المصرف الاجتماعية والاقتصادية تجاه الاطراف الخارجية فقط بل تجاه العاملين الداخليين أيضاً

قائمة بأسماء المحكمين حسب الحروف الهجائية

ت	الأسم واللقب	التخصص الدقيق	الجامعة
1-	الأستاذ الدكتور درمان سليمان صادق	إدارة التسويق	دهوك
2-	الأستاذة المساعدة الدكتورة جوان اسماعيل عزيز	إدارة الموارد البشرية	صلاح الدين
3-	الأستاذ المساعد الدكتور خالد حمدامين ميرخان	الأدارة الأستراتيجية	صلاح الدين
4-	الأستاذ المساعد الدكتور كاوه حمه فرج	إدارة التسويق	السليمانية
5-	الأستاذ المساعد الدكتور ليث سعدالله حسين	إدارة الموارد البشرية	الموصل
6-	الأستاذ المساعد الدكتور هادي خليل اسماعيل	نظم المعلومات الأدارية	دهوك