

## العلاقة التبادلية بين الرشاقة الاستراتيجية وحوكمة المصارف وتأثيرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية

بحث تحليلي لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل

**The relationship between social strategic agility and knowledge banking governance and their impact on achieving the strategic goals**

**An analytical study of the views of directors in the sample of private sector banks in the Kurdistan Region of Iraq**

المدرس سارا خالد خال

قسم الادلة العامة / كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة صلاح الدين

### الملخص

يهدف هذا البحث الى تحديد العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بابعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) وبين الحوكمة المصرفية بابعادها (الشفافية، العدالة والمساواة، المسائلة) وذلك بوصفها متغيرات مستقلة وتأثيرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بابعادها (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية) وذلك بوصفها متغير تابع، لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل. انبثقت اهمية البحث الحالي من ندرة الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة التاثيرية بين هذه المتغيرات، فضلا عن ذلك فان البحث الحالي تناول موضوع يعد نسبيا

### معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠١٩/٤/١١

القبول: ٢٠١٩/٦/١٣

النشر: صيف ٢٠١٩

Doi:

**10.25212/lfu.qzj.4.3.13**

الكلمات المفتاحية:

strategic agility, banking governance, strategic goals.

حديث بالنسبة للعراق بشكل عام واقليم كردستان العراق بشكل خاص الا وهو حوكمة المصارف.

وتحقيقا لهدف البحث تم استخدام الاسلوب التحليلي ( الكمي ) من حيث الاعتماد على الاستبانة كاداة لجمع البيانات وقد تم اخيار عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل كعينة مكانية والمديرين العاملين في هذه المصارف كعينة بشرية. وقد اظهرت نتائج البحث صحة جميع فرضياته، ووفق ذلك فقد صيغت مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها تمتع المصارف المبحوثة بالرشاقة الاستراتيجية التي تؤهلها الى تبني مفهوم الحوكمة والتي لاتزال في مراحلها الاولى من حيث التطبيق في العراق، واختتم البحث بعدد من التوصيات كان من اهمها ضرورة بناء وارساء مفهوم الحوكمة في جميع المصارف الاهلية والحكومية لما لها من تاثير ايجابي في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف المبحوثة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: الرشاقة الاستراتيجية ، الحوكمة المصرفية ، الاهداف الاستراتيجية.

### المقدمة

تحتل الرشاقة الاستراتيجية اهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة والانفتاح والعولمة لانها تمثل اداة تستطيع من خلالها المنظمة تكيف استراتيجياتها او تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة سوقية مناسبة مقارنة مع المنظمات المنافسة. ونتيجة لذلك فقد ظهرت توجهات جديدة تركز على الرشاقة الاستراتيجية لضمان استجابة منظمات الاعمال للتغيرات البيئية بالسرعة والدقة المطلوبة وخاصة في الحالات التي يكون فيها التوقع امرا صعبا والغموض والمفاجئات اكثر احتمالا.

من جانب اخر فان التحديات المصرفية العالمية القت بضلالها على العمل المصرفي بشكل عام، ومن اهم التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال اليوم هي ظهور بعض المفاهيم التي تجسد مظاهر العولمة والانفتاح الاقتصادي ، وتمثل الحوكمة احدى هذه المفاهيم المطروحة على الساحة الدولية المعاصرة لما لها من دور في الاستخدام الامثل للموارد وبما يضمن مصالح المتعاملين بما يكفله من حسن ادارة المال برشد وشفافية ومايرسخه من نزاهة في الادوار لكل من المساهمين ومجلس الادارة والادارة التنفيذية.

بناء على ماتقدم فان المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق موضوع البحث هي اليوم بامس الحاجة الى تبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية لما يفرضه التحولات الاقتصادية والسياسية التي تشهدها البيئة العراقية ، وما لها من انعكاسات على البيئة التنافسية على الصعيدين العالمي والمحلي. اذ ان استجابة هذه المصارف لهذه التحديات تمكنها من توفير الموارد المصرفية اللازمة للارتقاء بالخدمة المصرفية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالنمو وتحقيق الارباح والسمة الجيدة في السوق وكذلك المساهمة في الانشطة الاجتماعية في البيئة التي تعمل ضمنها.

من هنا جاء هذا البحث ليتناول دراسة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والحوكمة المصرفية وتأثيرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لعينة من مصارف القطاع الخاص العاملة في مدينة اربيل ( مصرف كردستان الدولي الاسلامي للاستثمار والتنمية، مصرف الاقليم التجاري (RT Bank)، بنك اربيل للاستثمار والتمويل، مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي، بنك عودة، بنك اشور) والتي تمثل مجتمع البحث، والافادة من نتائج دراسة هذه العلاقات لغرض الخروج باستنتاجات علمية وعملية ورفع توصيات تخدم متخذي القرارات الاستراتيجية في المصارف المبحوثة. وبناء على ما تقدم تم تقسيم المحتوى النظري والمنهجي والتحليلي للبحث الحالي على اربعة مباحث ، خصص الاول لغرض عرض الاطار العام للبحث ومنهجيته اما المبحث الثاني فتناول الجانب النظري للبحث فيما خصص المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي للبحث وتناول المبحث الرابع عرض الاستنتاجات والتوصيات للبحث والتي كانت من اهمها تمتع المصارف المبحوثة بالرشاقة الاستراتيجية التي تؤهلها الى تبني مفهوم الحوكمة والتي لاتزال حديثة العهد من حيث التطبيق، واختتم البحث بعدد من التوصيات التي كانت من اهمها .

## 1 / منهجية البحث

### 1-1- مشكلة البحث:

الرشاقة الاستراتيجية هي طريقة للحياة و التي تحتاجها المنظمة باستمرار استجابةً للتغيرات المستمرة في بيئة الاعمال، و بسبب ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فأن الباحثة ارتأت ان تختارها كموضوع للبحث، من خلال معرفة مدى تمتع المنظمات المبحوثة بالرشاقة الاستراتيجية و التي من خلالها يمكن تبني مفاهيم حديثة التطبيق في البيئة المبحوثة كمفهوم الحوكمة الذي يمكننا ان نقيس العلاقة بين مفهوم الرشاقة و مفهوم الحوكمة ومدى تأثيرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات المبحوثة الى تحقيقها.

و يمكن عرض مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات التالية:-

- أ- هل تملك المنظمات المبحوثة الرشاقة الاستراتيجية اللازمة للتكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة؟
- ب- هل تملك المنظمات المبحوثة فكرة عن مفهوم و أهمية تطبيق حوكمة المصارف و أهم المبادئ المتعلقة بتطبيق الحوكمة؟
- ت- هل تساهم الرشاقة الاستراتيجية و الحوكمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة؟
- ث- هل هناك علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في المنظمات المبحوثة.
- ج- هل هناك علاقة تأثير للرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق الاهداف الاستراتيجية؟

### 2- أهمية البحث:-

يستمد البحث أهميتها في النقاط التالية:

- أ- أهمية موضوع الرشاقة الاستراتيجية و الحوكمة و ما يلعباه من دور في تعزيز و تقوية الموقع التنافسي للمصارف لمواجهة التحولات العميقة في المجال الاقتصادي الذي يتسم بالسرعة و زيادة احتمالات الخطر.

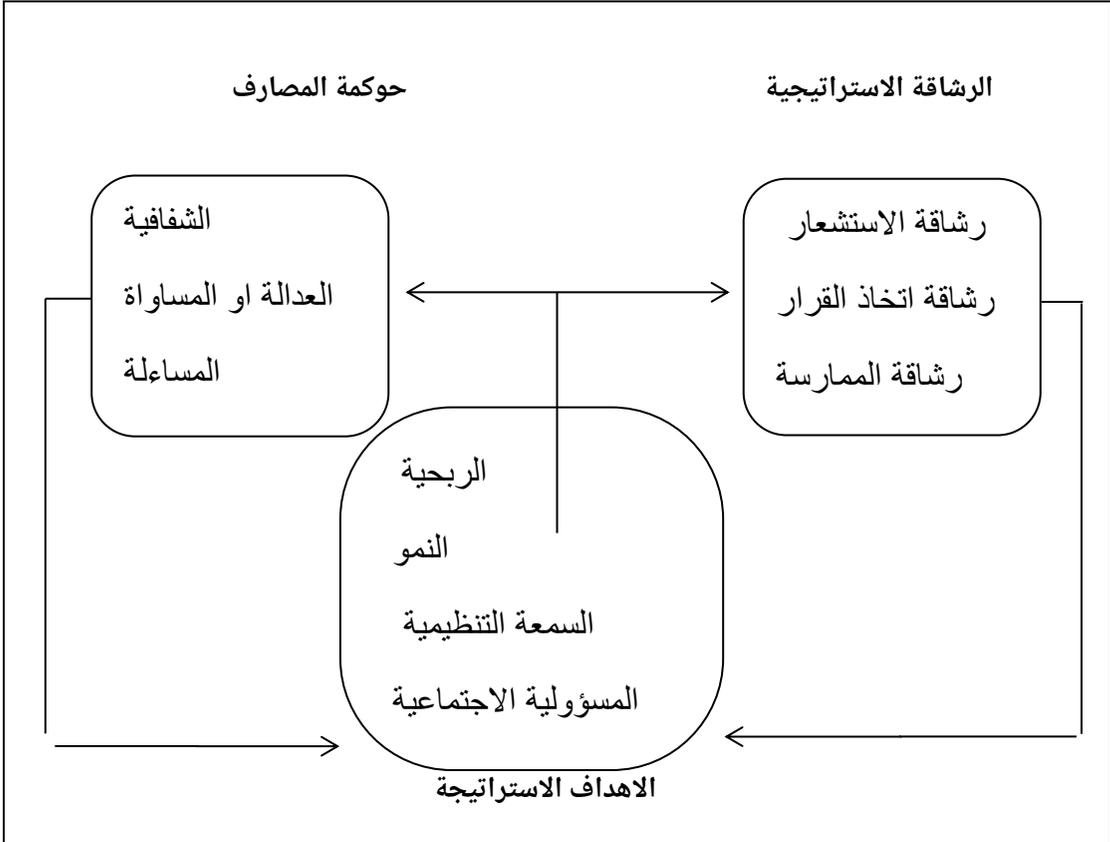
- ب- يعد البحث الحالي من الدراسات التي يمكن ان توفر قاعدة معلومات مهمة ستكون بمثابة مرشد لادارات المصارف المبحوثة على المستوى الاستراتيجي و ذلك لطبيعة الاطار الفكري و ابعاد متغيرات البحث المعتمدة و دورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف.
- ت- تعاملها مع ماهو مستحدث في مجال مباديء الحوكمة المصرفية و مؤشرات الاهداف الاستراتيجية للمصارف.
- ث- تقديم مقترحات قد تشجع المصارف على التخلي عن المفاهيم التقليدية في ادارة العمل المصرفي و تبني مداخل استرتيجية حديثة تساعد في تشخيص متغيرات البيئية الخارجية ضمن رؤيا واسعة و متكاملة.

### 3. أهداف البحث:-

من اهداف البحث تحقيق مايلي:-

- أ- تقديم اساس نظري و مفاهيمي حول موضوع الرشاقة الاستراتيجية و الحوكمة المصرفية و الاهداف الاستراتيجية.
- ب- اختبار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف.
- ت- اختبار تأثير العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- ث- بناء انموذج يمثل علاقة متغيرات البحث فيما بينها و تأثير بعضها على بعض.

4. مخطط البحث و فرضياته :-



الشكل (1)

المخطط الافتراضي للبحث

ينبثق من الانموذج الافتراضي للبحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية و هي:-

الفرضية الرئيسة الاولى:- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف لأفراد عينة البحث. و تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:-

- أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية و شفافية المصارف المبحوثة.
- ب- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية و العدالة أو المساواة في المصارف المبحوثة.
- ت- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية و المساءلة في المصارف المبحوثة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق الاهداف الاستراتيجية. و تتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

- أ- يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في ربحية المصارف.
- ب- يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في نمو المصارف.
- ت- يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في السمعة التنظيمية.
- ث- يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في المسؤولية الاجتماعية.

#### 5. حدود البحث:

- أ- الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقتها البحث هي الفترة الممتدة من (2018) الى (2019).
- ب- الحدود المكانية: تم اجراء البحث في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل.
- ت- الحدود البشرية: تم اختيار عينة من المديرين العاملين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل.

#### 6. أساليب جمع البيانات:

- أ- أساليب جمع البيانات للجانب النظري: تم الاعتماد على المصادر العلمية المؤلفة من الرسائل و الاطاريح و الدوريات و الكتب ذات الصلة بمتغيرات البحث فضلا عن الاستفادة من المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت.
- ب- أساليب جمع البيانات للجانب الميداني: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة لغرض جمع بيانات الجانب الميداني و صممت معظم فقراتها استنادا الى المقاييس في البحوث و الدراسات ذات العلاقة و تم تعديلها بما يتناسب مع متطلبات الميدان المبحوث. و الجدول (2) يوضح ذلك:-

جدول(1)

هيكل الاستبانة

المصدر	عدد الاسئلة	العبارات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
من اعداد الباحثة	4	4 - 1	الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي	المعلومات الشخصية	القسم الاول
Nikolic, 2008	5	X5 - X1	رشاقة الاستشعار	الرشاقة	القسم الاول
	5	X10 - X6	رشاقة اتخاذ القرار	الاستراتيجية	
	5	X15 - X11	رشاقة الممارسة		
Park, 2011	5	X20 - X16	الشفافية	حوكمة	القسم الثاني
	5	X25 - X21	العدالة	المصارف	
	5	X30 - X26	المساءلة		
(Wheelen & Hunger, 2013). (الغالبى, 2009)	5	Z5 - Z1	الربحية	الاهداف	القسم الثالث
	5	Z10 - Z6	النمو	الاستراتيجية	
	5	Z15 - Z11	السمعة التنظيمية		
	5	Z20 - Z16	المسؤولية الاجتماعية		

المصدر:- من اعداد الباحثة.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري للبحث

#### الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility

##### اولا: الرشاقة الاستراتيجية

##### 1. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

ان اول ظهور لهذا المصطلح كان في بداية التسعينات من القرن الماضي من قبل مجموعة من الباحثين في معهد (Lococca) في جامعة لاهاي. ولقد اجتهد الكتاب و الباحثين في وصفهم لهذا المصطلح، حيث اعتبرت (Prince & Key, 2003: 318) بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة و تلبية متطلبات العملاء بطريقة مختلفة من حيث السعر و الجودة و الكمية و التسليم. و كذلك ذكرها (Narasim han, 2006, 443) بأنها نوع من انواع المرونة و القدرة على القيام بالاعمال الغير مخطط لها، و ايضا يراها (Goldman & Nagel, 1995: 8) بأنها استجابة مدروسة تمكن المنظمة في تحقيق الازدهار في بيئة تنافسية متغيرة بحيث يصعب التنبؤ بها.

و تتضمن الرشاقة الاستراتيجية استغلال الفرص المتاحة و الاستجابة للأضطراب البيئي و هذا ما أشار اليه (Morgan, 2008, 158) حيث عرفها بأنها القدرة على دعم و قيادة التغيير المفاجيء من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة في الاسواق المتغيرة. و من الباحثين من اكد على ممارسة التغيير من خلال تبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، حيث عرفها (Beltrame, 2008: 158) بأنها عملية تكيف التوجة الاستراتيجي للمنظمة مع الاستجابة للضروف البيئية المتغيرة، أي التركيز على ممارسة التغيير.

مما تقدم نلاحظ لوضوح ان الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التحرك السريع و السهل أستجاباً للمواقف المتغيرة الغير المتوقعة، من خلال اكتساب المرونة و السرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير اعمالها في الوقت المناسب.

## 2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

ان مفتاح النجاح لمنظمات الاعمال التي تعمل في ظل بيئة سريعة التغير هو الرشاقة الاستراتيجية، و التي تتمثل في القدرة على تقديم الدعم و التغير المفاجيء للاستفادة من الفرص المتاحة في الاسواق المتغيرة (2008, 36,Ojha)، كما ان الرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع و الفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق (Zailani, 2011, 457) و ذلك من خلال الاستجابة للتغيرات التي تطرا على حاجات و رغبات الزبائن من خلال الوقت و الجهد و الكلفة و الاداء من خلال ما تضفيه على المنظمة من صفات الفطنة و المرونة و الانتاج على الاحداث الجديدة (Doz & Kosonen, 2008: 376).

## 3. ابعاد الرشاقة الاستراتيجية:

تتكون الرشاقة الاستراتيجية من ثلاث ابعاد فرعية تعمل معاً لكي تحقق المنظمة الاستجابة السريعة للاحداث التي تواجهها، و تتمثل هذه الابعاد بالاتي (Park, 2011: 23) و (Gerloff, 1985: 85):

أ. **رشاقة الاستشعار (Sensing Agility):** و يمثل كشف و استقطاب احداث الاعمال المهمة في الوقت المناسب (القريشي، 2017، 33)، كما عرفها (Park, 2011: 24) بأنها قدرة المنظمة على فحص و مراقبة و اقتناص الاحداث في التغير في البيئة (تحركات المنافسين الجديدة، تغير تفضيل الزبون، و التكنولوجيا الحديثة) في الوقت المناسب. تشير مهمة الاستشعار الى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن ان يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية و الاداء المستقبلي (Esawy, 1985: 5).

ب. **رشاقة اتخاذ القرار (Decision- Making Agility):** هي القدرة على جمع و تراكم و هيكله و تقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الاثار المترتبة على الاحداث، و تحديد الفرص و التهديدات و وضع خطط العمل التي توجه كيفية اعادة تكوين الموارد و عمل اجراءات تنافسية جديدة (Thomas et al, 1993: 239).

ج. **رشاقة الممارسة (Action Agility):** و هي القدرة على اعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي و جذري، و تعديل العمليات و اعادة هيكله علاقات تغير التجهيز على اساس خطط فعلية و تقديم خدمات و منتجات جديدة (العابدي، 2012، 157).

## ثانيا: الحوكمة المصرفية:

### 1. مفهوم حوكمة الشركات:

اختلفت الادبيات و تباين اراء الباحثين في اعطاء مرادف لمصطلح (Corporate Governance) باللغة العربية، و قد اتفق الخبراء اللغويين على مصطلح (حوكمة الشركات) في محاولة لترسيخ المفهوم في الادبيات. فقد عرفت من قبل منظمة التمويل الدولية (IFC) بأنها "نظام لادارة الشركات و التحكم في اعمالها".

اما منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) فقد عرفها بأنها "مجموعة المبادئ المنظمة للعلاقات بين القائمين على ادارة الشركة و مجلس الادارة و حملة الاسهم و غيرهم من اصحاب المصالح و الرقابة على الاداء".

اما (سليمان، 2008، 76) فقد عرفها بأنها "مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من جهة، و الممولين و اصحاب المصالح من جهة اخرى، بأن يضمن الممولين حسن استغلال الادارة لاموالهم و تعظيم رغبة و قيمة اسهم الشركات في الاجل الطويل و تحقيق الرقابة الفعالة على الادارة.

اما (ابووظفة، 2016، 35) فقد عرفها بأنها الحكم الذي يستهدف تحقيق مصلحة اعضاء الجمعية العمومية من خلال تحقيق الاهداف الموضوعية بكفاءة و فاعلية في اطار القوانين و الانظمة و تطبيق معايير (المشاركة، الشفافية، المساواة، التوافق و الرؤية الاستراتيجية).

اما (Andra & Micra, 2010, 137) فقد عرف الحوكمة بأنها مجموعة من الاليات التي تؤثر في القرارات التي يتخذها المدراء عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الادارة.

ومما سبق نلاحظ بان الكتاب اجتمعوا في وصفهم للحوكمة كمجموعة تعابير منها (الالية)، (القوانين)، (النظام)، و كلها تؤكد على عمل الادارة لصالح المساهمين و اصحاب المصالح. و في ضوء ذلك فإن حوكمة الشركات هي مجموعة من الاليات و الاجراءات التي تنظم و توجه عمل المنظمات.

### 2. أهمية الحوكمة المصرفية:

تهدف قواعد و ضوابط الحوكمة المصرفية الى تحقيق الشفافية و العدالة، و مساءلة ادارة المصرف لحماية حقوق المساهمين و كذلك مراعاة مصالح العمل و الموظفين و الحد من استغلال السلطة غير الصالح العام،

كما تؤدي الحوكمة الى زيادة الثقة في الاقتصاد و تعمق دور الاسواق المالية و تزيد من قدرتها على تنمية المدخرات و رفع معدلات الاستثمار (محمد، 2014، 365)، و ايضاً تزداد اهمية الحوكمة المصرفية في البلدان النامية و التي تكون فيها الاسواق المالية غير متطورة، لذلك يكون مصدر التمويل الرئيسي لمعظم الشركات و المستثمرين هو المصارف (Colja et al, 2011: 80). و ايضاً للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الاجنبية منها او المحلية، و تساعد في الحد من هروب رؤوس الاموال و ازدياد فرص التمويل فضلاً عن امكانية الحصول على مصادر ارخص مما يزيد من أهميتها (عبايسة، 2017، 8).

### 3. ابعاد الحوكمة المصرفية:

تختلف ابعاد الحوكمة باختلاف الجهات التي تطبقها، حيث ان كل جهة تناولها من منظورها الخاص و بما يوافق تطبيقها، و اعتماداً على موضوع البحث و المتغيرات التي تناولتها، فأن الباحثة اعتمدت على مجموعة من الابعاد و كالاتي:

أ. الشفافية (Transparency): و تعني عمل الادارة في بيت من الزجاج، كل مابه مكشوف للعاملين و الجمهور، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات عن نشاط المنظمة بما في ذلك المركز المالي، و الاداء، و حقوق الملكية (Oliver, 2004: 5).

ب. العدالة او المساواة (Fairness): اي المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الاقلية او الاجانب، كما ينبغي لن يكون لكافة الاسهم الحقوق نفسها و حصول كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك (سرور، 2016، 26).

ج. المساءلة (Accountability): و تعني مسؤولية صناع القرار في المنظمة عن القرارات التي يتخذونها امام الجمهور و اصحاب المصالح، اي القدرة على تحمل المسؤولية عن كافة الافعال و السياسات التي يتخذها صناع القرار (ابوحسين، 2017، 27).

### ثالثاً: الاهداف الاستراتيجية:

#### 1. مفهوم الاهداف الاستراتيجية:

الهدف يعني كما جاء في (المنجد) "السعي الى الشيء او الاسراع اليه"، اما اصطلاحاً فالهدف يشير الى صورة حالة مستقبلية و يمثل النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها (الدوري، 2005، 58).

اما الاهداف الاستراتيجية (**Strategic Objectives**) فهي الاهداف التي ترغب المنظمة الوصول اليها مستقبلاً و تخص المنظمة بأكملها (الغالبى، 2008، 209)، و تسعى المنظمة من وراء تحقيق هذه الاهداف الى تحقيق مكانة محددة او ريادة في مجال معين او اكتشاف حقل جديد او تأسيس ثقافة ايجابية واعدة (Thompson & Strickland, 2006: 46).

#### 2. أهمية الاهداف الاستراتيجية:

للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة يجمع عليها منظرو الادارة الاستراتيجية و باحثوها، حيث تكمن الأهمية في تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح و كذلك تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، اذ تمثل دليلاً و معياراً للادارة العليا في تحديد الخيار الانسب (Thompson & Strickland, 2006: 27)، كما انها تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها الى فئات اصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة و السيطرة (Kaufman, 2003: 188).

#### 3. أبعاد الاهداف الاستراتيجية:

ان المنظرين و المفكرين في الفكر التنظيمي و ادب الادارة الاستراتيجية قد وضعوا ابعاداً كثيرة للأهداف الاستراتيجية، و قد اختارت الباحثة مجموعة من الابعاد بما يتلائم مع موضوع و غرض البحث و ايضاً يمثل أهداف مرتبطة بأعمال المصارف و يتم ممارستها في اعمالهم اليومية و هي:

##### أ. الربحية (Profitability):

هي مجموعة الإيرادات مطروح منها مجموع التكاليف (John, 2004) و تعد الربحية احد المؤشرات على نجاح المنظمة اذ أنها تساعدها على تغطية النفقات الرأسمالية و التي بدورها تساعد في نمو المنظمة و توليد الارباح من الاموال المستثمرة (هندي، 2008).

### ب. النمو (Growth):

و هي المرحلة التي تبدأ فيها المنظمة بتحقيق الانتشار والاستئثار بحصة سوقية كبيرة و قدرة اكبرفي مجابهة المنافسين (احمد، 2016، 48). و تعمل المنظمة على تعميق البحث و التطوير و استقطاب عاملين على درجة عالية من الكفاءة من اجل اطالة هذه المرحلة (Kotler, 2012: 320).

### 3. السمعة التنظيمية ( Organization Reputation):

وتمثل قدرة المنظمة على ترسيخ مكانتها في ذهن العملاء من خلال استمرارية تقديم الخدمات و خلق ثقة لديهم بالمستوى المميز للمنظمة (Moshe, 2015)، أي انها تمثل الصورة الذهنية التي تشكلها و ترسخها في عقل العملاء و التي قد تكون ايجابية او العكس. و بهذا فأن السمعة التنظيمية لها تأثير كبير على اداء المنظمة بشكل عام و تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية تساعد على تحقيق اهدافها الاستراتيجية (Fomburn, 1996, 148).

### 4. المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):

و هي التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه من خلال المساهمة في الانشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقرو تحسين الخدمة و مكافحة التلوث و خلق فرص العمل (Daft, 2001, 143)، اما (Certo, 1990, 207) فقد ذهب الى ابعاد من ذلك بقوله فأشار اليها بأنها الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمات انشطتهم نحو حماية المجتمع بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية و الاقتصادية المباشرة.

### الربط الفلسفي بين متغيرات البحث:

ان العولمة و بما تحملها في ثناياها في اشتراطات على القطاع المصرفي، تستوجب منا النهوض بأعمالها بصورة تحقق التنافسية في بيئة اعمالها، ومن أهم اشتراطات التنافسية التي تفرضها العولمة على المصارف هي تبني مفاهيم حديثة (بالنسبة الى بيئة المصارف المبحوثة) و المتمثلة بالحوكمة المصرفية.

تعمل الحوكمة على ضمان عدم اساءة استخدام الادارة لاموال المالكين، و بالتالي محاولة تعظيم الارباح و مضاعفة قيمة المنشأة و تنمية الاستثمار و تشجيع تدفقه و تعظيم ربحيته اضافة الى مزايا اخرى كالسمعة الجيدة و المشاركة في حل المشكلات الاجتماعية في البيئة التي تعمل بها و كل ذلك تمثل اهداف استراتيجية لهذه المصارف تساعد الحوكمة في تحقيقها.

تعد الاهداف الاستراتيجية اساس وجود المؤسسات المالية و منها المصارف فضلاً عن كونها نقطة البداية لأنشطتها و بقائها و هي أساس نجاح كل مؤسسة من خلال التقدم على المنافسين و الحصول على مركز تنافسي واسع و قوي و قيمة سوقية كبيرة. ان استجابة المصارف لهذه التحولات الاقتصادية و السياسية التي تشهدها البيئة المبحوثة يرتبط بمدى قدرتها على تبني هذه التحولات و التغييرات أي مدى امتلاكها للمرونة الاستراتيجية التي تؤهلها لأجراء التغييرات اللازمة على انشطتها وفق مايمليها عليها بيئتها الخارجية.

### الدراسات السابقة:

#### اولاً: الرشاقة الاستراتيجية:

1. دراسة (هنية، 2016)، بعنوان (مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بتميز الاداء المؤسسي) لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. هدفت الدراسة الى معرفة مدى ممارسة شركات قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية و التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي فيها. و قد اجريت الدراسة على شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، حيث بلغ عدد الشركات المبحوثة (55) شركة و عدد العينات بواقع (104) عينة. و قد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها ان قطاع الصناعات الغذائية لديها الرشاقة الاستراتيجية والتي تؤثر على اداءها المؤسسي بحيث تمكنها من التنافس.

2. دراسة (الحريزات، 2015) بعنوان (اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي) دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن. هدفت الدراسة الى توضيح اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية في تطوير اداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية الاردنية، و تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الهندسية في الاردن، اما عينة الدراسة فقد بلغت (236) موظفاً. و توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية و عوامل القدرة التنافسية.

#### ثانياً: الحوكمة:

1. دراسة (النوري، 2016) بعنوان (قياس ابعاد حوكمة الجامعات لتغير الريادة)، حالة دراسية لجامعة الانبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك المركزي. هدفت الدراسة الى تحليل و معرفة مدى ممارسة الحوكمة و الريادة الجامعية في التعليم العالي و امكانية تطبيقها في العراق، و القاء الضوء

على الشوط الذي قطعتة الجامعات العراقية بالتطبيق على جامعة الانبار، و قد اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على بطاقة الحوكمة و التي اصدرها البرنامج الائتماني للبنك الدولي والتي تضمنت عدة ابعاد منها (الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، التوجيه الاداري). و قد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها ان حوكمة الجامعات تلعب دوراً كبيراً في نجاح ريادة بعض الجامعات و تخلق تميزاً للجامعة عن مثيلاتها.

2. دراسة (Anastasia & Ivantasva, 2013) بعنوان هل حوكمة الشركات يؤثر على الاداء في قطاع البنوك في اوربا. و هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الليات الحوكمة على اداء البنوك التشغيلي في الاسواق الاوروبية الناشئة لعينة من (15) مصرف تجاري من (27) دولة للفترة (2004 - 2011)، و خلصت الدراسة الى ان الية الحوكمة ممثلة في التركيز في الملكية، استقلالية مجلس الادارة لها اثر على اداء المصارف و بشكل متباين في الدول المتطورة و الناشئة.

### ثالثاً: الاهداف الاستراتيجية:

1. دراسة أحمد بعنوان (استراتيجية التطوير التنظيمي و أثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية). هدفت الدراسة الى قياس اثر استراتيجية التطوير التنظيمي في الاهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. و لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام استبانة تم توزيعها على (357) فرداً من العاملين في شركات صناعات الادوية في الاردن. و قد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها وجود علاقة ايجابية بين ابعاد استراتيجية التطوير التنظيمي و ابعاد الاهداف الاستراتيجية المتمثلة (بالربحية، السمعة التنظيمية، و المسؤولية الاجتماعية).

2. دراسة النوفل، 2010 بعنوان (استراتيجية تمكين الموارد البشرية و اثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت). هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق اهداف البنوك التجارية الكويتية بأبعادها المتمثلة (الابتكار، الانتاجية، و المسؤولية الاجتماعية)، و لتحقيق هدف الدراسة تم توزيع الاستبانة على (273) فرداً من موظفي الادارة الوسطى في البنوك التجارية بدولة الكويت، اما أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة بين ابعاد تمكين الموارد البشرية و ابعاد الاهداف الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

• مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالية من الدراسات السابقة في أثناء الجانب النظري لما وفرته من معلومات عن متغيرات الدراسة و المنهجية المستخدمة فيها و كذلك ما توصلت اليه هذه الدراسات من نتائج.

• مجالات تمييز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

اهم ما يميز البحث الحالي عن سابقتها في انها ربطت متغير الرشاقة الاستراتيجية بحوكمة الشركات و تأثيرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وتم تطبيقها على قطاع المصارف الاهلية في محافظة اربيل، و كذلك ما يميز البحث الحالي هي انها القت الضوء على مدى تطبيق هذه المصارف لموضوع الحوكمة التي تعد جديدة نسبياً من حيث التطبيق في مصارف العراق استجاباً لتعليمات اصدرها من قبل البنك المركزي العراقي بوجود تطبيق الحوكمة من قبل جميع المصارف العراقية.

### المبحث الثالث

#### الجانب الميداني للبحث

#### وصف وتشخيص متغيرات البحث

#### أولاً: وصف خصائص عينه البحث:

1. **الجنس:** يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس وتبين أن معدل الذكور قد بلغ (57.1%) بينما معدل الإناث بلغ (42.9%).

2. **العمر:** يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر، ويلحظ من الجدول أن نسبة معدل الأفراد وفقاً للعمر من الفئة (40- 31) سنة قد بلغ (38.1%) والتي يمثل أعلى المعدلات مقارنة بالفئات العمرية الأخرى. في حين أن معدل الفئة العمرية (30- 21) سنة بلغ (14.3%) يمثل ادنى المعدلات.

3. **التحصيل الدراسي:** يلاحظ أن غالبية مفردات العينة هم من حملة درجة البكالوريوس، فلقد بلغت نسبتهم (54.8%) و يأتي في المرتبة الثانية حملة شهادة شهادة الماجستير بنسبة (42.9%).

4. سنوات الخبرة: يلاحظ من الجدول (2) أن نسبة معدل أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة من الفئة (21-30) سنة قد بلغ (38.1%) و التي يمثل أعلى معدل مقارنة بعدد سنوات الخبرة الإجمالية الأخرى، في حين أن الفئتين ( 10 - 1 سنة) و( 20 - 11 سنة) قد بلغتا (21.4%) على التوالي وهما يمثلان ثاني اعلى النسب المئوية.

5. المنصب : يبين الجدول (2) توزيع افراد عينة البحث حسب المنصب. أذ جاءت منصب رئيس القسم بالمرتبة الاولى و بنسبة (47.6%) من المجموع الكلي لأفراد العينة المبحوثة. أما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت منصب المدير و بنسبة (21.4%) من المجموع الكلي.

### الجدول رقم (2)

#### الخصائص الشخصية لافراد عينة البحث

النسبة	التكرار	الفئات	الخصائص الديموغرافية	ت
57.1	24	ذكر	الجنس	1
42.9	18	انثى		
100.0	42	المجموع		
14.3	6	21- 30 سنة	العمر	2
38.1	16	31-40 سنة		
31.0	13	41-50 سنة		
16.7	7	51-60 سنة		
100.0	42	المجموع		
2.4	1	دبلوم عالي	التحصيل الدراسي	3
54.8	23	بكالوريوس		
42.9	18	ماجستير		
0.0	0	دكتوراة		
100.0	42	المجموع		
21.4	9	1-10	سنوات الخدمة	4
21.4	9	11-20		

38.1	16	21-30		
19.0	8	31 - 40		
100.0	42	المجموع		
21.4	9	مدير	المنصب	5
31.0	13	نائب مدير		
47.6	20	رئيس قسم		
100.0	42	المجموع		

### ثانيا: ثبات اداة البحث:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق استخدام برنامج SPSS وذلك لحساب معامل ألفا كرونباخ **Alpha Coefficient**، وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبانة كاملة تساوي (0.897)، وهو معامل ثبات مرتفع، ويشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات. كما تم حساب معامل ألفا للثبات لكل محور من محاور الاستبانة وكما هو موضح في الجدول (3) الاتي:

### الجدول (3)

#### معامل الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	الرشاقة الاستراتيجية	15	.669
2	الحوكمة المصرفية	15	.814
3	الاهداف الاستراتيجية	20	.828
4	جميع فقرات الاستبانة	50	.897

الجدول من اعداد الباحثة في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

## ثالثا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

### وصف و تشخيص ابعاد الرشاقة الاستراتيجية:

في هذا الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث الخاصة لابعاد الرشاقة الاستراتيجية حيث يشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات و كما يلي:

#### أ. رشاقة الاستشعار:

يبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات رشاقة الاستشعار و التي استخدمت العبارات (X1 - X5) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.844) وانحراف معياري عام بلغ (0.704). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد رشاقة الاستثمار هو X2 الذي يتضمن (يستطيع المصرف تطوير خدماتها الحالية بسرعة و لديها افاق التطور و التجدد السريع في تقديم الخدمات-) بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.731). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X5 التي تتضمن (يملك المصرف القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية و التي لها تأثير سلبي أو ايجابي على اداء المصرف-) بوسط حسابي (3.76) و انحراف معياري (0.759).

#### ب. رشاقة اتخاذ القرار

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات رشاقة اتخاذ القرار و التي استخدمت العبارات (X6 - X10) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.840) وانحراف معياري عام بلغ (0.794). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد رشاقة اتخاذ القرار هو X9 الذي يتضمن (تمتاز قرارات الادارة في المصرف بأنها تكون مواكبة للتطور الحاصل في البيئة الخارجية-) بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.811). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X6 التي تتضمن (يملك المصرف قاعدة بيانات جيدة لغرض استخدامها في اتخاذ القرار-) بوسط حسابي (3.50) و انحراف معياري (0.890).

ج. رشاقة الممارسة

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات رشاقة الممارسة و التي استخدمت العبارات (X11 - X15) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول ( ) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.762) وانحراف معياري عام بلغ (0.731). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد رشاقة الممارسة هو X12 الذي يتضمن (لدى المصرف القدرة على تعديل و اعادة هيكله العمليات وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و في الوقت المناسب). بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.663). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X15 التي تتضمن (يعمل المصرف على تنفيذ التحولات الاستراتيجية بسرعة عالية). بوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (0.828).

الجدول (4)

التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرشاقة الاستراتيجية

الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X1	7.1	3	66.7	28	23.8	10	2.4	1	0.0	0	3.79	.606
X2	21.4	9	54.8	23	21.4	9	2.4	1	0.0	0	3.95	.731
X3	19.0	8	54.8	23	26.2	11	0.0	0	0.0	0	3.93	.677
X4	14.3	6	54.8	23	26.2	11	4.8	2	0.0	0	3.79	.750
X5	14.3	6	52.4	22	28.6	12	4.8	2	0.0	0	3.76	.759
<b>المعدل العام لعبارات رشاقة الاستشعار</b>												
	0.704	3.844										
X6	2.4	1	64.3	27	19.0	8	9.5	4	4.8	2	3.50	.890
X7	14.3	6	61.9	26	23.8	10	0.0	0	0.0	0	3.90	.617
X8	21.4	9	50.0	21	23.8	10	4.8	2	0.0	0	3.88	.803
X9	26.2	11	57.1	24	9.5	4	7.1	3	0.0	0	4.02	.811
X10	26.2	11	42.9	18	26.2	11	4.8	2	0.0	0	3.90	.850
<b>المعدل العام لعبارات رشاقة اتخاذ القرار</b>												
	.794	3.840										
X11	4.8	2	54.8	23	40.5	17	0.0	0	0.0	0	3.64	.577
X12	19.0	8	64.3	27	14.3	6	2.4	1	0.0	0	4.00	.663
X13	14.3	6	66.7	28	7.1	3	11.9	5	0.0	0	3.83	.824

.767	3.74	0.0	0	7.1	3	23.8	10	57.1	24	11.9	5	<b>X14</b>
.828	3.60	0.0	0	7.1	3	40.5	17	38.1	16	14.3	6	<b>X15</b>
<b>.731</b>	<b>3.762</b>	<b>المعدل العام لعبارات رشاقة الممارسة</b>										

اما بالنسبة لترتيب ابعاد الرشاقة الاستراتيجية فقد جاء بعد رشاقة الاستشعار بالمرتبة الاولى اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي لعبارات رشاقة الاستثمار مجتمعة (3.844). و في المرتبة الثانية جاء بعد رشاقة اتخاذ القرار اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (3.840). و في المرتبة الاخيرة جاء بعد رشاقة الممارسة اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (3.762).

### جدول (5)

#### ترتيب ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الرشاقة الاستراتيجية
1	0.704	3.844	رشاقة الاستشعار
2	.794	3.840	رشاقة اتخاذ القرار
3	.731	3.762	رشاقة الممارسة

#### وصف و تشخيص ابعاد الحوكمة المصرفية:

في هذا الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث الخاصة بابعاد الحوكمة المصرفية حيث يشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات و كما يلي:

#### أ. الشفافية و الافصاح:

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الشفافية و الافصاح و التي استخدمت العبارات (Y1 - Y5) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (6) إلى

اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.80) وانحراف معياري عام بلغ (0.869). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد الشفافية و الإفصاح هو Y2 الذي يتضمن (تحرص ادارة المصرف على توفير المعلومات الكافية و الشفافية عن خططها المستقبلية و عن المخاطر المتوقعة). بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.663). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y3 التي تتضمن (يفصح ادارة المصرف عن التعاملات و العلاقات للمستثمرين و المساهمين و اصحاب المصالح فيها). بوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (0.989).

### ب. العدالة و المساواة

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات العدالة و المساواة و التي استخدمت العبارات (Y6 – Y10) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (6) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (4.096) وانحراف معياري عام بلغ (0.747). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد العدالة و المساواة هو Y9 الذي يتضمن (يمنح كافة المساهمين حق انتخاب اعضاء مجلس الادارة). بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.650). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y10 التي تتضمن (يتم التصويت على ارباح المصرف و توزيعاتها في اجتماع الهيئة العامة العادي). بوسط حسابي (3.95) و انحراف معياري (0.764).

### ج. المساءلة

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المساءلة و التي استخدمت العبارات (Y11 – Y15) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (6) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (4.238) وانحراف معياري عام بلغ (0.716). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد المساءلة هو Y12 الذي يتضمن (يخضع مجلس الادارة للمساءلة من قبل الاعضاء في اجتماعات الهيئة العامة). بوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.544). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y15 التي تتضمن (لدى المصرف نظام داخلي يوضح الحقوق و الصلاحيات و الواجبات). بوسط حسابي (4.17) و انحراف معياري (0.824).

الجدول (6)

التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوكمة المصرفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.791	3.64	0.0	0	4.8	2	40.5	17	40.5	17	14.3	6	Y1
.663	4.00	0.0	0	0.0	0	21.4	9	57.1	24	21.4	9	Y2
.989	3.60	4.8	2	4.8	2	33.3	14	40.5	17	16.7	7	Y3
.936	3.95	2.4	1	2.4	1	23.8	10	40.5	17	31.0	13	Y4
.969	3.81	0.0	0	11.9	5	21.4	9	40.5	17	26.2	11	Y5
<b>.869</b>	<b>3.80</b>	<b>المعدل العام لعبارات الشفافية و الافصاح</b>										
.932	4.10	0.0	0	9.5	4	9.5	4	42.9	18	38.1	16	Y6
.698	4.00	0.0	0	2.4	1	16.7	7	59.5	25	21.4	9	Y7
.692	4.10	0.0	0	0.0	0	19.0	8	52.4	22	28.6	12	Y8
.650	4.33	0.0	0	0.0	0	9.5	4	47.6	20	42.9	18	Y9
.764	3.95	0.0	0	4.8	2	16.7	7	57.1	24	21.4	9	Y10
<b>.747</b>	<b>4.096</b>	<b>المعدل العام لعبارات العدالة و المساواة</b>										
.656	4.24	0.0	0	0.0	0	11.9	5	52.4	22	35.7	15	Y11
.544	4.26	0.0	0	0.0	0	4.8	2	64.3	27	31.0	13	T12
.857	4.26	2.4	1	2.4	1	4.8	2	47.6	20	42.9	18	Y13
.701	4.26	0.0	0	0.0	0	14.3	6	45.2	19	40.5	17	Y14
.824	4.17	0.0	0	4.8	2	11.9	5	45.2	19	38.1	16	Y15
<b>.716</b>	<b>4.238</b>	<b>المعدل العام لعبارات المساواة</b>										

اما بالنسبة لترتيب ابعاد الحوكمة المصرفية فقد جاء بعد المساواة بالمرتبة الاولى اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي لعبارات المساواة مجتمعة (4.238). و في المرتبة الثانية جاء بعد العدالة و المساواة اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (4.096). و في المرتبة الثالثة و الاخيرة جاء بعد الشفافية و الافصاح المساواة اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (3.80).

الجدول (7)

ترتيب ابعاد الحوكمة المصرفية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الحوكمة المصرفية
3	.869	3.80	الشفافية و الافصاح
2	.747	4.096	العدالة و المساواة
1	.716	4.238	المساءلة

وصف و تشخيص ابعاد الاهداف الاستراتيجية:

في هذا الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث الخاصة بابعاد الاهداف الاستراتيجية حيث يشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات و كما يلي:

أ. الربحية

تبين نتائج الجدول (8) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الربحية و التي استخدمت العبارات (Z5 - Z1) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (8) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (4.096) وانحراف معياري عام بلغ (0.637). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد الربحية هو Z1 الذي يتضمن (يعمل المصرف على زيادة مبيعاتها بأقل قدر من التكاليف). بوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.532). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Z4 التي تتضمن (تولي ادارة المصرف أهمية كبيرة الى تعظيم الانتفاع من المدخلات (النقدية، الودائع). بوسط حسابي (3.93) و انحراف معياري (0.640).

ب. النمو

تبين نتائج الجدول (8) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات النمو و التي استخدمت العبارات (Z10 - Z6) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (8) إلى اتفاق إيجابي

لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (4.068) وانحراف معياري عام بلغ (0.757). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد النمو هو Z6 الذي يتضمن (تسعى ادارة المصرف الى تنويع خدماتها المقدمة للزبائن). بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.842). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Z9 التي تتضمن (تركز ادارة المصرف على التوسع في منح التسهيلات الائتمانية (القروض)) بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.715).

#### ج. السمعة التنظيمية

تبين نتائج الجدول (8) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات السمعة التنظيمية و التي استخدمت العبارات (Z11 – Z15) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (8) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (4.138) وانحراف معياري عام بلغ (0.728). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد السمعة التنظيمية هو Z14 الذي يتضمن (المصرف يمتلك سمعة جيدة مميزة مقارنة بالمصارف المنافسة لها). بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.596). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Z15 التي تتضمن (الانشطة الاجتماعية التي تقوم بها ادارة المصرف تعمل على تحسين صورتها و سمعتها في المجتمع). بوسط حسابي (3.95) و انحراف معياري (0.828).

#### د. المسؤولية الاجتماعية

تبين نتائج الجدول (8) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المسؤولية الاجتماعية و التي استخدمت العبارات (Z16 – Z20) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (8) إلى اتفاق إيجابي لهذا العامل بوسط حسابي عام بلغ (3.904) وانحراف معياري عام بلغ (0.779). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء بعد المسؤولية الاجتماعية هو Z19 الذي يتضمن (يراعي البنك تطبيق المعايير الاخلاقية في عملها). بوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.734). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Z18 التي تتضمن (تبادر ادارة المصرف بتنفيذ مشاريع لخدمة البيئة المحيطة). بوسط حسابي (3.57) و انحراف معياري (0.914).

الجدول (8)

التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاهداف الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.532	4.24	0.0	0	0.0	0	4.8	2	66.7	28	28.6	12	<b>Z1</b>
.621	4.17	0.0	0	0.0	0	11.9	5	59.5	25	28.6	12	<b>Z2</b>
.558	4.07	0.0	0	0.0	0	11.9	5	69.0	29	19.0	8	<b>Z3</b>
.640	3.93	0.0	0	0.0	0	23.8	10	59.5	25	16.7	7	<b>Z4</b>
.838	4.07	0.0	0	4.8	2	16.7	7	45.2	19	33.3	14	<b>Z5</b>
<b>.637</b>	<b>4.096</b>	<b>المعدل العام لعبارات الربحية</b>										
.842	4.21	0.0	0	4.8	2	11.9	5	40.5	17	42.9	18	<b>Z6</b>
.906	4.10	2.4	1	2.4	1	14.3	6	45.2	19	35.7	15	<b>Z7</b>
.697	4.05	0.0	0	2.4	1	14.3	6	59.5	25	23.8	10	<b>Z8</b>
.715	3.98	0.0	0	2.4	1	19.0	8	57.1	24	21.4	9	<b>Z9</b>
.625	4.00	0.0	0	0.0	0	19.0	8	61.9	26	19.0	8	<b>Z10</b>
<b>.757</b>	<b>4.068</b>	<b>المعدل العام لعبارات النمو</b>										
.832	4.12	0.0	0	4.8	2	14.3	6	45.2	19	35.7	15	<b>Z11</b>
.717	4.21	0.0	0	0.0	0	16.7	7	45.2	19	38.1	16	<b>Z12</b>
.670	4.12	0.0	0	0.0	0	16.7	7	54.8	23	28.6	12	<b>Z13</b>
.596	4.29	0.0	0	0.0	0	7.1	3	57.1	24	35.7	15	<b>Z14</b>
.825	3.95	2.4	1	2.4	1	14.3	6	59.5	25	21.4	9	<b>Z15</b>
<b>.728</b>	<b>4.138</b>	<b>المعدل العام لعبارات السمعة التنظيمية</b>										
.759	3.76	2.4	1	0.0	0	28.6	12	57.1	24	11.9	5	<b>Z16</b>
.683	3.86	0.0	0	2.4	1	23.8	10	59.5	25	14.3	6	<b>Z17</b>
.914	3.57	0.0	0	14.3	6	28.6	12	42.9	18	14.3	6	<b>Z18</b>
.734	4.26	0.0	0	0.0	0	16.7	7	40.5	17	42.9	18	<b>Z19</b>
.808	4.07	0.0	0	4.8	2	14.3	6	50.0	21	31.0	13	<b>Z20</b>
<b>.779</b>	<b>3.904</b>	<b>المعدل العام لعبارات المسؤولية الاجتماعية</b>										

اما بالنسبة لترتيب ابعاد الاهداف الاستراتيجية فقد جاء بعد السمعة التنظيمية بالمرتبة الاولى اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي لعبارات السمعة التنظيمية مجتمعة (4.138). و في المرتبة الثانية جاء بعد الربحية اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (4.096). و في المرتبة الثالثة جاء بعد النمو اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (4.068). و في المرتبة الرابعة و الاخيرة الثانية جاء بعد المسؤولية الاجتماعية اذ بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (3.904).

#### الجدول (9) ترتيب ابعاد الاهداف الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الحوكمة المصرفية
2	.637	4.096	الربحية
3	.757	4.068	النمو
1	.728	4.138	السمعة التنظيمية
4	.779	3.904	المسؤولية الاجتماعية

تحليل فرضيات البحث:

تحليل الفرضية الاولى:

ينص الفرضية الرئيسية الاولى بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف لأفراد عينة الدراسة. للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات الارتباط الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) و كما في الجدول (10) والذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية و مافوق المتوسط بين الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (\*\*.596). و بالتالي قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (10)

معامل الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف

مستوى المعنوية Sig.	حوكمة المصارف	
.000	.596**	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS .

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الاولى ثلاث فرضيات فرعية محاولة لاختبار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية و ابعاد حوكمة المصرف (شفافية المصارف، العدالة أو المساواة، المساءلة) وذلك بشكل منفرد. حيث يشير الجدول (10) الى وجود علاقات الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية و ابعاد حوكمة المصارف. و قد كان العلاقة الموجبة بين الرشاقة الاستراتيجية و العدالة أو المساواة ( $r = .526^{**}$ ) من اقوى العلاقات الارتباطية مقارنة بعلاقات الارتباط الاخرى. فيما كان علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية و المساءلة ( $r = .411^{**}$ ) من اضعف العلاقات الارتباطية مقارنة بعلاقات الارتباط الاخرى. و بالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الاولى.

الجدول (11)

معاملات الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية و ابعاد حوكمة المصارف

المساءلة	العدالة أو المساواة	شفافية المصارف	
.411**	.526**	.507**	الرشاقة الاستراتيجية
.007	.000	.001	مستوى المعنوية Sig.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS .

## تحليل الفرضية الثانية:

ينص الفرضية الرئيسية الثانية بأنه " يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وذلك من اجل التعرف على وجود تأثير بين المتغيرات المذكورة. اذ تشير نتائج الجدول (12) الى وجود اثر معنوي للرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (26.797) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.0847) و بلغ القيمة الاحتمالية sig. (0.000) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.401) والذي يشير الى قدرة الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تفسير التغيرات التي تطرأ على تحقيق الاهداف الاستراتيجية بنحو (40.1%). وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

### الجدول (12)

#### تحليل اثر الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق الاهداف الاستراتيجية

الاهداف الاستراتيجية				الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف
Sig.	R Square	F الجدولية	F المحسوبة	
.000	.401	4.0847	26.797	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS.

وتتفرع من الفرضية الثانية اربع فرضيات فرعية، وذلك لاختبار اثر الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في ابعاد الاهداف الاستراتيجية (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية) و ذلك بشكل منفرد. و تشير نتائج أنموذج الانحدار المتعدد الموضح في الجدول (12) الى وجود اثر الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في ابعاد الاهداف الاستراتيجية (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية). ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (8.238) و (9.701) و (18.685) و (10.804) على التوالي والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.0847) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (.171) و (.195) و (.318) و (.213) على التوالي، والذي يشير الى قدرة الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة في تفسير التغيرات التي تطرأ في ابعاد الاهداف الاستراتيجية بنحو (17.1%) و (19.5%) و (31.8%) و (21.3%) على التوالي. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (13)

تحليل اثر الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في ابعاد الاهداف الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف				الاهداف	ابعاد الاستراتيجية
Sig.	R Square	F الجدولية	F المحسوبة		
.007	.171	4.0847	8.238	الربحية	الربحية
.003	.195	4.0847	9.701	النمو	النمو
.000	.318	4.0847	18.685	السمعة التنظيمية	السمعة التنظيمية
.002	.213	4.0847	10.804	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS .

و قد كان اثر الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق السمعة التنظيمية للمصارف من اقوى العلاقات التاثيرية مقارنة بالعلاقات التاثيرية الاخرى. في حين كان اثر الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق الربحية للمصارف من اضعف العلاقات التاثيرية.

المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

اولا: الإستنتاجات:

1. أوضحت نتائج التحليل الوصفي على مستوى عالي لابعاد الرشاقة الاستراتيجية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) وبدرجة انسجام جيدة في إجابات المستجيبين مما يعطي الدلالة لامتلاك المصارف الخاصة الرشاقة الاستراتيجية، ويعزى سبب ذلك الى قدرة المصارف الخاصة على دعم و قيادة التغير المفاجيء من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة في الاسواق المتغيرة.

2. ان مستوى الحوكمة المصرفية وبأبعادها الثلاث (الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة) ايجابي ودرجة مرتفعة، مما يمكن القول بأن المصارف الخاصة في مدينة اربيل تهدف الى تحقيق الشفافية والعدالة وهناك مساءلة لحماية حقوق المساهمين و مراعاة مصالح العمل و الموظفين و الحد من استغلال الادارة لحقوق المساهمين.
3. ان مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية و بأبعادها الاربع (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية) من وجهة نظر افراد عينة البحث ايجابي و بدرجة عالية، مما يمكن القول بأن القيادات الادارية في المصارف الخاصة يقومون بوضع الاهداف الاستراتيجية في المنظمة لكون المدير يتمتع بنوع من القوة المستمدة من مصادر متنوعة للتأثير في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف وفي التأثير على الآخرين وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
4. دلت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة معنوية موجبة بين الرقابة الاستراتيجية (رقابة الاستثمار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) و الحوكمة المصرفية (الشفافية و الافصاح العدالة و المساواة المساءلة) مجتمعة و منفردة، أذ كان العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية و العدالة أو المساواة من اقوى العلاقات الارتباطية وهذا يعني ايمان المديرين بضرورة وجود عدالة في التعامل مع اصحاب المصالح والتي تمثل احد اهم مبادئ الحوكمة المصرفية، اما علاقة الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية و المساءلة فهي من اضعف العلاقات الارتباطية.
5. أثبتت نتائج الانحدار المتعدد بوجود تأثير معنوي موجب للعلاقة ما بين الرقابة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، و قد كان اثر الرقابة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق السمعة التنظيمية للمصارف من اقوى العلاقات التائية اي ان وجود الرقابة الاستراتيجية و تطبيق اليات الحوكمة المصرفية يساهم في تحسين سمعة المصارف في بيئة الاعمال، في حين كان اثر الرقابة الاستراتيجية و حوكمة المصارف في تحقيق الربحية للمصارف من اضعف العلاقات التائية.
6. تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف المبحوثة لاتزال حديثة العهد، حيث ان المصارف المبحوثة تخطو خطواتها الاولى نحو الحوكمة استجابة لتعليمات البنك المركزي العراقي بضرورة تطبيق اليات الحوكمة من قبل جميع المصارف العراقية، ولكن ماتم ملاحظته اثناء جمع البيانات وجود بعض البنوك التي كان سباقه في تطبيق اليات الحوكمة المصرفية و من بينها مصرف كوردستان الدولي الاسلامي للاستثمار والتنمية وكذلك مصرف الاقليم التجاري ( RT ) Bank .

7. ان ما تتصف به البيئة المصرفية بصورة خاصة من حالة عدم التاكيد وظهور مؤسسات مالية وصرفية جديدة وزيادة المنافسة ورغبة المصارف في البقاء جعلها تعمل جاهدا على تطبيق الاتفاقات والمعاهدات الدولية ومن بينها اتفاقية بازل 3 التي تقر بضرورة تطبيق اليات الحوكمة من قبل المصارف.

#### ثانيا: التوصيات

- 1- ضرورة وجود ثقافة تنظيمية في المصارف المبحوثة تسهم في ادراك ونشر مفهوم الحوكمة المصرفية واليات تطبيقها والفائدة المتحققة من تطبيقها.
- 2- ايلاء المزيد من الاهتمام من قبل ادارات البنوك لابعاد الرقابة الاستراتيجية مجتمعة ( رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) اضافة الى ابعاد اخرى لم يتناولها البحث وذلك لاكساب المصارف المرونة الازمة لتبني مفهوم الحوكمة بسلاسة ويسر والتي تساهم بدورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف المبحوثة.
- 3- ينبغي على المصارف ان تكون سباقة للتغيير بدلا من اللجوء الى ردة الفعل من اجل التماشي مع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها.
- 4- مراعاة اهمية العلاقة بين معايير الحوكمة المصرفية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية من اجل الاستفادة منها في تقويم انحرافات الاداء عما هو مخطط له ضمن اطار الاهداف الاستراتيجية.
- 5- بناء وارساء اليات تطبيق الحوكمة في المصارف المبحوثة بشكل علمي ومنهجي من خلال فتح دورات تدريبية على يد متخصصين لادارات المصارف وذلك لبيان اهمية تطبيق الحوكمة وتأثيراتها الايجابية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف، وقد كان المعهد العراقي للمدراء IIOD ( Iraqi Institution Of Director) سباقا في هذه الخطوة من خلال نشر ثقافة الحوكمة وفتح دورات تدريبية لتمية قدرات ومهارات ادارات البنوك ومساعدتهم في فهم وتبني مفهوم حوكمة المصارف وكذلك تقديم المشورة والمساعدة من قبل متخصصين تم تاهيلهم من قبل مؤسسة التمويل الدولية (IFC).
- 6- ضرورة اشراك الادارة الوسطى والمتمثلة بمديري الاقسام والشعب والوحدات في البنوك مع الادارة العليا في تبني وارساء اليات الحوكمة وتطبيقاتها لبناء بيئة واعية ومدركة لمفهوم اهمية الحوكمة وداعمة لتطبيقاتها.
- 7- اجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بالرقابة الاستراتيجية والحوكمة المصرفية في قطاعي المصارف الخاصة والحكومية من خلال دراسة ابعاد اخرى لمتغيرات البحث الحالي.

## المصادر

### اولا: المصادر العربية

1. ابو سنينة، غسان نعمان (2014) اثر الالتزام بتطبيق قواعد مرونة الحوكمة على الاداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم ادارة الاعمال.
2. ابو وطفة، سامي يوسف موسى (2016) مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، رسالة ماجستير مقدمة الى جمعة الاقصى فلسطين، غزة.
3. ابو حسيين، مصطفى موسى (2017) معايير الحكم الرشيد و دورها في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير مقدمة الى اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة.
4. احمد، نضال جميل (2016) استراتيجية التطوير التنظيمي و اثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة و الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
5. الحريزات، محمد احمد حمد (2015) اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
6. الدوري، زكريا مطلق (2004) تمكين العاملين منهج متكامل في اطار استراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العدد، 46.
7. سرور، طارق محمد عايش (2016) اثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية ادارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة.
8. سليمان، محمد مصطفى (2008) حوكمة الشركات و دور اعضاء مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية.
9. العابدي، علي رزاق صياد (2016) الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة و المعادن، جامعة كوفة، كلية الادارة و الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
10. عبابسة، كنزة (2017) متطلبات ارساء الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التيسير، جامعة ابو البواقي.

11. الغالبي، طاهر محسن منصور، و ادريس، وائل محمد صبحي (2009) الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان.
12. القريشي، ياسر شكر ياسر (207) تأثير الرشاقة الاشتراتيكية في الاداء المؤسسي المستدام، دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء، جامعة القادسي، كلية الادارة و الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
13. محمد، محمد جاسم (2014) الحوكمة المصرفية وفق مبادئ لجنة بازل و اثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف، دراسة في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 20، العدد 8، ص: 355-392.
14. النوري، عبدالسلام علي حسين (2016) قياس ابعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة، حالة دراسية لجامعة الانبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 8، العدد 16.
15. النوفل، بدر عيسى (2010) استراتيجية تمكين الموارد البشرية و اثها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت. رسالة ماجستير مقدمة الى قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعي الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
16. هندي، ابراهيم (2008) الادارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصدر.
17. هنية، محمد انور رشدي (2016) مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغزائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة الاسلامية، كلية الادارة و الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، غزة.

#### ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Anastasias, S., & Ivantsova, D. (2013) the contribution of records management to good goverence. The TQM Journal. Vol. 24, Issue, 2, PP: 123-141
2. Andra, L. & Mircea, (2010) Corporate Governance in banking activities. Alexandra loan Cuza university of Iasi, Faculty of Economics business administration, Romania.
3. Beltrame, K. (2008) Strategic agility: driving business efficiency without eroding competitive advantages. Business & Consulting Strategy. [www.iproconhem.co.uk](http://www.iproconhem.co.uk).
4. Certo, P. (1990) Strategic Management Focus on Process. McGrew-Hill. INC.

5. Colja, T., Krstinic, M, & Morena, (2011) Perspective of corporate governance in Corootion banking sector. International Journal of Economic and Financial Issues. Vol.1, No. 3, PP: 78-87.
6. Daft, R. (2001) Organizational Theory and design, South Western collage publishing Ohio, 4<sup>th</sup> ed. New York.
7. David, F. (2001) Strategic Mngement: concepts and cases, Pearson, NewJesry, Prentice Hall.
8. Doz, Y. & Kosonen, M. (2008) the dynamics of strategic agility. California Management Review. Vol. 50, Issue, 3, PP: 95 -118.
9. El, Sawy, O. A. (1985) Personal information systems for strategic scanning in turbulent environment: pp: 53-60.
- 10.Fombrun, C. (1996) Reputation Relizing Value from the corporate reputation ratings. Corporate reputation revenue. Vol. 10, Issue 2, PP: 144-154.
- 11.Gerolff, E. A. (1985) organisational theory and design A strategic Approach to management MC Grew- Hill companies.
- 12.Goldman, S. S., Nagel, R. & Preiss, K. (1995) agile competitors and virtual organizations, Kemeth: Van no strand Reinhold, international Thomas publishing, London. PP: 89.
- 13.IFC, (2007) Promoting corporate governance for sustainable development. [www.gegf.org](http://www.gegf.org).
- 14.John, W. (2004) the economic business strategy. McGraw Hill. New York. USA.
- 15.Kaufman, R., & Brown, H. (2003) Strategic planning for success: Aligning people, performance and pay offs. Vol. 29, No. 6, PP: 26.
- 16.Kotler, P. (2012) Marketing Management, 14<sup>th</sup> edition. PP: 320.
- 17.Morgan, E. &Page, K. (2008) managing business transformation to deliver strategic agility. International review of Management and Business research. Vol. 3, Issue. 4, PP: 155-168.
- 18.Moshe, M. (2015) Organization reputation in the public sector. Routledge. New York. McGraw Hill. USA.
- 19.Narasimhan, R. (2006) Disentangling learns and agility: an empirical investigation. Journal of operation management. Vol. 24, Issue. 5, PP: 440-457 .
- 20.Nikolic, I. (2008) Participants Manual on Good Governess, care International in sierra lone.
- 21.OECD, (2004) Corporate Governance. [www.decd.org](http://www.decd.org).
- 22.Ojha, D. (2008) Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance. The graduate school Clemson University, South Caroline. American Journal of Contemporary research. Vol. 2, Issue, 3, PP: 138-147.
- 23.Oliver, R. W. (2004) what is trance Percy. McGraw-Hill Companies, INC, USA.

- 24.Park, Y. K. (2011) the dynamics of opportunity and threat management in turbulent environment. 789 East Eisenhower Parkway. Po box 1346.
- 25.Prince, J. & Kay, J. M. (2003) Combining lean and agile characteristics: creation of vertual groups of enhanced production flow analysis. International journal of production economics. Vol. 85, PP: 305-318.
- 26.Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, I. (2006) the antecedents of supply chain agility of a firm. Journal of Operation Management. Vol. 24, PP: 170-188.
- 27.Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioio, D. A. (1993) Strategic sense making and organisational performance: Linkages among scanning, interpretation action and outcomes. Academy of Management journal, Vol.36, No. 2, PP: 239-270.
- 28.Thompson, R., & Strickland, A. (2006) Strategic management concepts and cases. Richard, D. Irwin book team. New York.
- 29.Wheelen, T., & Hunger, J. (2012) Strategic Mngement and Business Policy, McGraw Hill. NewJersy. Usa.
- 30.Zhang, M. J. (2006) Support for strategic flexibility environment dynamics and firm performance. Journal of Management Issues. Vol. 18, Issue 1, PP: 450-458.

### Abstract

#### **The relationship between social strategic agility and knowledge banking governance and their impact on achaeiving the strategic goals**

#### **An analytical study of the views of directors in the sample of brivete sector banks in the Kurdistan Region of Iraq**

This study aims to find the relationships between the strategic agility (sensing agility, decision-making agility, action agility) and banking governance (transparency, fairness, accountability ) as independent variables and their impact on achieving strategic goals (profitability, growth, organizational reputation, social responsibility). This research is an important, because it attempts to identify the relationship between these variables together and scarcity of studies that take up of these variables. The study problem was determined in several questions related to the nature of the correlation relationship - the impact between the different independent variables (strategic agility, banking governance) and the depended variable (achieving strategic goals). SPSS program was used to analysis the collecting data. This research was applied on a sample of the private sector banks in the Kurdistan Region of Iraq. The results of the study showed the validity of hypotheses. In addition, a number of conclusions have been formulated, the most important of which is that there is a positive relationship between strategic agility and

banking governance. The study concluded with a number of recommendations which include a set of administrative mechanisms and practices that promote the adopting of banking governance by the private sector banks to adapting with all of the change that happen in the external environment, and make a proactive step to achieving strategic goals of banks.

Keywords: strategic agility, banking governance, strategic goals.

په یوه ندى نالوگورى نیوان گورجو گولی ستراتیژی و فه رمان ره وایى بانکه کان وه کاریگه ریان له سهر به ده ستهینانى ئامانجى ستراتیژی

ئامانجى ئەم توپژینه وه دیاریکردنى په یوه ندى له نیوان به یه ککه وتنى استراتیجى و ره هه نده کانى ( به ربه ککه وتنى هه ستهیارى، به ربه ککه وتنى بریاردان، به ربه ککه وتنى جى به جى کردن ) و گورج و گووى بانكى وره هه نده کانى که بریتین له ( ده ستهپاکى، دادپه روه رى، یه کسانى، به رپر سيارىتى ) که گوراویکى سه ربه خو به و کاریگه ربه کانى له سهر به دیهینانى ئامانجه کان، و ره هه نده کانى که بریتین له ( به خشینى قازانج، گه شه کردن، ناوبانگى ریکخراویى، به رپر سيارىتى کومه لایه تى ) که گوراویکى شوینکه وتوو، ئەم توپژینه وه له سهر وه رگرتنى رای به رپوه به ره کانى بانکه تاییبه ته کان ( که رتى تاییبه ت ) له شارى هه ولپر، له ده رئه نجامدا ده رکه وت که ئەم توپژینه وه یه ده گمه نه ئە گهر به راوورد بکریت له گه ل توپژینه وه کان که له م بواره دا ئە نجامدراوه له رابردوودا هه روه ها ئەم توپژینه وه باس له په یوه ندى و کاریگه رى له نیوان هه ردوو گوراودا ده کات و ئامازهى پى ده کات به شیوه یه کى گشتى له عیراق و به شیوه یه کى تاییبه ت له هه ربه مى کوردستان که بریتین له ( گورجو و گووى بانكى ) ( حوکمه المصارف )

بۇ به دیهینانى ئامانجه کان له م توپژینه وه دا، توپژهر شیوازی ( استبانه ) ی به کارهینا بۇ کۆکردنه وهى داتا وزانیاریبه کان وشیکردنه وه یان به شیوازیکی ( ژماره یی ) له ریگای هه لباردنى نموونه ییبه ک ( عینه ) ( نموونه ی شوین ) که پیکهاتوو له ( به رپوه به ره کان، فه رمانبه ران ) که کار ده کهن له و بانکه وه کو نموونه ی مرؤیو له ئە نجامدا ئەم توپژینه وه یه راستى و درووستى گریمانەکانى سه لماند به پپی ئە و گریمانانە چەند ده رئه نجامیک به دیکرا یه کیک له گرنگترینه کانى بانکه کانى که رتى تاییبه ت له شارى هه ولپر ئە و تاییبه ت مه ندیبه یان هه یه که به ربه ککه وتنى استراتیجى په یره و ده کهن هه روه ها خاوه ن ئە هلیه تن بۇ پشت به ستن به په رتووکی ( چه مکى ) گورج و گووى بانكى که هپشتا قوناعى سه ره تاییبه بۇ جى به جى کردنى له عیراق وهه ربه مى کوردستان.

له كؤتايدا ئەم توؤزئنه وه گه بشته چەند راسپاردههك وه كو گرنگى داببنكردى چه مكو ( چه مكى جورج وگوؤ بانكى ) له گشت بانكه كان ( بانكى كه رتى ميرى و بانكه كه رتى تايبهت ) چونكه كاريگه رى ئەرئنى هه به بو به دهئنانى ئامانجه استراتيجيه كان بو ئەو بانكانه كى كه ئەم توؤزئنه وه بيان له سه ر ئەنجام دراوه .

جامعة صلاح الدين

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

### استمارة الاستبانة

السادة المديرين المحترمون

تحية طيبة.....

نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس متغيرات بالحث الموسوم (العلاقة التبادلية بين الرشاقة الاستراتيجية و حوكمة المصارف و تأثيرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية) دراسة تحليلية لاراء مديري عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل. نأمل تعاونكم نظرا لما تتمتعون به من خبرة و دراية في ميدان العمل المصرفي و لكونكم الاقدر على الاجابة الدقيقة لما تتمتعون به من مناصب ادارية في مصارفكم. املين الاجابة الموضوعية على جميع فقرات الاستبانة.

شاكرين تعاونكم معنا.

الباحثة:

سارا خالد محمد الخال

أولاً: معلومات خاصة بالمبحوثين

الجنس: ( ) ذكر ( ) انثى ( )  
 العمر: ( ) سنة  
 التحصيل الدراسي: دبلوم عالي ( ) بكالوريوس ( )  
 ماجستير ( ) دكتوراه ( )  
 عدد سنوات الخبرة: ( ) سنة  
 العنوان الوظيفي:

ثانياً: الرشاقة الاستراتيجية: هي المرونة و السرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تعديل و اعادة تشكيل المنظمة و استراتيجياتها استجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال المتغيرة.

مقياس الاجابة					الفقرات	
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
لا	اتفق			بشدة		
اتفق						
بشدة						
<b>أ. رشاقة الاستثمار</b>						
					يمتاز المصرف بسرعتها في استكشاف التغيرات الحاصلة في تفضيل الزبون بالنسبة للخدمة المقدمة.	1
					يستطيع المصرف تطوير خدماتها الحالية بسرعة و لديها افاق التطور و التجدد السريع في تقديم الخدمات.	2

					3	يتم اجراء تقييم دوري من قبل المصرف للتأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الداخلية و الخارجية على نشاطاتها.
					4	يملك المصرف المرونة العالية في التخطيط الاستراتيجي من اجل الاستجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية.
					5	يملك المصرف القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية و التي لها تأثير سلبي أو ايجابي على اداء المصرف.
<b>ب. رشاقة اتخاذ القرار</b>						
					1	يملك المصرف قاعدة بيانات جيدة لغرض استخدامها في اتخاذ القرار.
					2	يتخذ المصرف قرارات لتلبية احتياجات الزبون دون تأخير.
					3	يتخذ المصرف قرارات للرد على تحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير.
					4	تمتاز قرارات الادارة في المصرف بأنها تكون مواكبة للتطور الحاصل في البيئة الخارجية.
					5	يكون عملية اعادة تعيين المسؤولين في المصرف عملية سريعة و مرنة.
<b>ج. رشاقة الممارسة</b>						
					1	يستطيع المصرف تنفيذ استراتيجياتها بكل مرونة و سهولة.
					2	لدى المصرف القدرة على تعديل و اعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و في الوقت المناسب.

					3	المصرف بعيدة كل البعد عن الاداء الروتيني في عملياتها.
					4	يملك المصرف قيم الابداع و الابتكار في اداء انشطتها و تجديدها.
					5	يعمل المصرف على تنفيذ التحولات الاستراتيجية بسرعة عالية.

**ثالثا: الحوكمة المصرفية:** هي مجموعة من الاليات و الاجراءات التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية و حملة الاسهم و اصحاب المصالح من ناحية اخرى عن طريق تطبيق معايير مثل (الشفافية, و العدالة, و المساءلة).

مقياس الاجابة					الفقرات	
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
<b>أ. الشفافية و الافصاح</b>						
					1	تحرص ادارة المصرف عن الاعلان عن اهدافها.
					2	تحرص ادارة المصرف على توفير المعلومات الكافية و الشفافية عن خططها المستقبلية و عن المخاطر المتوقعة.
					3	يفصح ادارة المصرف عن التعاملات و العلاقات للمستثمرين و المساهمين و اصحاب المصالح فيها.
					4	ينشر المصرف المعلومات الافصاحية الخاصة بها على صفحتها الالكترونية.
					5	تفصح الشركة عن مكفأت و تعويضات اعضاء مجلس الادارة و المدراء التنفيذيين.

ب. العدالة و المساواة					
				يقوم ادارة المصرف بدعوة كافة المساهمين الى الاجتماعات العادية و غير العادية.	1
				يمنح الحق في الارباح النقدية و العينية لكافة المساهمين.	2
				يمنح كافة المساهمين الحق في بيع او نقل او رهن الاسهم.	3
				يمنح كافة المساهمين حق انتخاب اعضاء مجلس الادارة.	4
				يتم التصويت على ارباح المصرف و توزيعاتها في اجتماع الهيئة العامة العادي.	5
ج. المساءلة					
				يخضع المدير المفوض و المدراء التنفيذيين للمساءلة من قبل اعضاء مجلس الادارة.	1
				يخضع مجلس الادارة للمساءلة من قبل الاعضاء في اجتماعات الهيئة العامة.	2
				لا يجوز ان يترشح لعضوية مجلس الادارة من يكون قد حكم عليه بجريمة مخلة بالشرف او حكم عليه بالافلاس و لم يرد له اعتباره.	3
				يوفر المصرف المناخ المناسب لاستقبال افراد متخصصين و هيئات و لجان رقابية خارجية و تطلعهم على تقاريرها و عملها.	4
				لدى المصرف نظام داخلي يوضح الحقوق و الصلاحيات و الواجبات.	5

رابعاً: الاهداف الاستراتيجية: هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل على المدى الطويل و تشمل (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية).

مقياس الاجابة					الفقرات	
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
<b>أ. الربحية</b>						
					1	يعمل المصرف على زيادة مبيعاتها بأقل قدر من التكاليف.
					2	تسعى ادارة المصرف غالباً الى تعظيم الارباح.
					3	تسعى ادارة المصرف الى تعظيم العوائد من راس المال المتاح.
					4	تولي ادارة المصرف أهمية كبيرة الى تعظيم الانتفاع من المدخلات (النقدية، الودائع)
					5	تسعى ادارة المصرف الى تعظيم القيمة السوقية للأسهم.
<b>ب. النمو</b>						
					1	تسعى ادارة المصرف الى تنويع خدماتها المقدمة للزبائن.
					2	ترتبط ادارة المصرف بتحالفات استراتيجية لتوسيع نشاطها مع البنوك الاخرى.
					3	تركز ادارة المصرف على التوسع في أنشطة الاساثمار المختلفة.
					4	تركز ادارة المصرف على التوسع في منح التسهيلات الائتمانية (القروض)

					5	يمتلك المصرف القدرات و الكفاءات المميزة التي تمكنها من اضافة قيمة للزبائن و المجتمع.
<b>ج. السمعة التنظيمية</b>						
					1	تمتاز ادارة المصرف بالقدرة على التعلم و التطور و التغيير لتعزيز سمعتها.
					2	تمتاز ادارة المصرف بالقدرة العالية على تجاوز العقبات و المشاكل التي قد تتعرض لها سمعتها.
					3	تسعى ادارة المصرف الى ترسيخ الثقة بخدماتها في اذهان الزبائن و اصحاب المصالح.
					4	المصرف يمتلك سمعة جيدة مميزة مقارنة بالمصارف المنافسة لها.
					5	الانشطة الاجتماعية التي تقوم بها ادارة المصرف تعمل على تحسين صورتها و سمعتها في المجتمع.
<b>د. المسؤولية الاجتماعية</b>						
					1	تضع ادارة المصرف ضمن اولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين
					2	تسعى ادارة المصرف غالبا الى تطوير علاقاتها بالمجتمع مثل (الجامعات, المستشفيات, الجمعيات الخيرية و التعاونية).
					3	تبادر ادارة المصرف بتنفيذ مشاريع لخدمة البيئة المحيطة.
					4	يراعي البنك تطبيق المعايير الاخلاقية في عملها.
					5	يغير المصرف في سياسته الائتمانية بتغير الظروف الاجتماعية الخارجية الطارئة.