



## المرونة التنظيمية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية

### دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف التجارية في مدينة الموصل

Organizational Flexibility and its Role in Improving Banking Service:

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Commercial Bank Customers in Mosul City

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1651.08>

م. م يوسف يحيى علي / جامعة الحمدانية / كلية الإدارة والاقتصاد

Yousif Yahya Ali

[yousifyahya@uohamdaniya.edu.iq](mailto:yousifyahya@uohamdaniya.edu.iq)

#### المستخلص

يسعى البحث إلى معرفة دور المرونة التنظيمية في تحسين الخدمة المصرفية إذ يُعدّ موضوع المرونة التنظيمية من المواضيع ذات الأهمية في المنظمات ولاسيما المصارف التجارية وقد ركّزَ البحث على المشكلة الرئيسية وهي مدى أهمية المرونة التنظيمية وتأثيرها في تحسين الخدمة المصرفية وللإجابة على هذا التساؤل فقد تمّ اعتماد فرضية رئيسية مفادها (تنبأين آراء المبحوثين حول أهمية المرونة التنظيمية وما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً) وتمّ اختيار عينة من زبائن المصارف التجارية في مدينة الموصل إذ كان عددهم (50) زبونا واستقراء آرائهم من خلال إعداد استمارة الاستبيان التي عُدّت الأداة لجمع البيانات وبعد التحليل الإحصائي توصلَ البحث إلى وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير إيجابية معنوية بين المرونة التنظيمية بأبعادها في تحسين الخدمة المصرفية واستناداً إل نتائج البحث يمكن الاستدلال على أنّ المرونة التنظيمية تُسهم في تحسين الخدمة المصرفية وتنعكس الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، الخدمة المصرفية، فيها.

#### Abstract

The research aims at knowing the role of organizational flexibility in improving banking service, as the issue of organizational flexibility is one of the important topics in organizations,

especially commercial banks. The research focused on the main problem, which is the extent of the importance of organizational flexibility and its impact on improving banking service. It is hypothesized that the opinions of the respondents vary on the importance of organizational flexibility and what are the most influential dimensions. To verify this hypothesis, a sample of commercial bank customers in Mosul city was selected, as their number was (50) customers, and their opinions were extrapolated by preparing a questionnaire form that was considered the tool for collecting data. The study adopts statistical analysis and concluding that there is a correlation and a significant positive influence relationship between organizational flexibility and its dimensions in improving banking service. Based on the research results, it can be inferred that organizational flexibility contributes and reflects in improving banking service. Keywords: organizational flexibility, banking service

## المقدمة

تعد المرونة التنظيمية خيارا استراتيجيا لزيادة قدرات المنظمات على السيطرة في البيئة المضطربة. إذ أفرزت المتغيرات العالمية تحديات كبيرة نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية بالعمل على التكيف مع هذه المتغيرات واصبح تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة المصرفية وتحقيق رغبات الزبائن أحد المداخل الرئيسية لزيادة تطوير القدرة التنافسية للمصارف لذا سعت المصارف المبحوثة إلى امتلاك المرونة التنظيمية لأجل تعزيز الخدمة المصرفية وتحسينها فقد تم اختيار المصارف التجارية في مدينة الموصل ميدانا للبحث إذ تم تقسيم البحث إلى خمسة مباحث الاوّل منهجية البحث والثاني المرونة التنظيمية والثالث الخدمة المصرفية في حين الرابع الجانب الميداني من خلال استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات فيما تضمن المبحث الخامس مجموعة الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

## المبحث الأول / الاطار المنهجي للبحث

### اولاً: مشكلة البحث

تعيش المنظمات في بيئة تحكمها مجموعة من المتغيرات البيئية الخارجية وفي مقدمتها الزبائن والمنافسة اللذان يعدان من أهم المتغيرات ولا سيما تلك التي تقدم الخدمات وكيفية تحسينها من خلال المرونة التنظيمية إذ يعد الزبائن المصدر الرئيس لديمومتها وتطوير أنشطتها وبذلك تكمن مشكلة البحث بالاتي :

- 1- هل تتبنى المصارف التجارية المرونة التنظيمية لتحسين الخدمة المصرفية؟
- 2- هل هناك تباين في آراء المبحوثين حول متغيرات البحث ؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وتحسين الخدمة المصرفية ؟

4- هل هناك تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في تحسين الخدمة المصرفية ؟

### ثانياً: أهمية البحث

- 1- تناول البحث مواضيع (المرونة التنظيمية/تحسين الخدمة المصرفية) بعد إضافة علمية في مجال البحث العلمي فضلا عن اهتمام المنظمة المبحوثة بهذين المتغيرين
- 2- اهتمام المصارف التجارية المبحوثة بالمرونة التنظيمية وتأثيرها في تحسين الخدمة المصرفية ولتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق
- 3- فضلا عن تطبيق البحث على أحد الميادين الخدمية المهمة في المجتمع الموصل (المصارف التجارية)

### ثالثا اهداف البحث

من خلال ما تمّ عرضه من مشكلة البحث واهميته يمكن تحديد الاهداف بالنقاط الاتية:

- 1- تحديد مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالمرونة التنظيمية لتحسين الخدمة المصرفية.
- 2- التعرف على شدة استجابة الزبائن لمؤشرات متغيرات البحث.
- 3- تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين المرونة التنظيمية وتحسين الخدمة المصرفية.



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث المصدر: من إعداد الباحث

### رابعاً : فرضيات البحث

- 1- تتباين آراء المبحوثين حول المرونة التنظيمية وتحسين الخدمة المصرفية
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وتحسين الخدمة المصرفية
- 3- يوجد تأثير للمرونة التنظيمية في تحسين الخدمة المصرفية

### خامساً: أسلوب جمع البيانات

الجانب النظري: اعتمد الباحثين لتغطية هذا الجانب على الكثير من المصادر الاكاديمية من (الكتب/الرسائل/الاطاريح الجامعية/الدوريات/فضلا عن مصادر الانترنت) الجانب الميداني: تمّ الاعتماد على استمارة الاستبيان التي عدتّ الأداة الرئيسية في جمع البيانات الأولية مع الاخذ بالحسبان قدرتها على تشخيص وقياس المرونة التنظيمية ودوره في تحسين الخدمة

المصرفية إذ قَسَمَتَ الاستثمارة إلى ثلاثة أجزاء الجزء الأول خصص للمتغيرات الديموغرافية بالأفراد المبحوثين اما الجزء الثاني تضمن المؤشرات التي تقيس المرونة التنظيمية وتكونت من (9مقاييس) اما الجزء الثالث فقد شمل مؤشرات قياس تحسين الخدمة المصرفية من خلال (12مقياس) وقد استخدم قياس ليكرت الثلاثي والمرتب بالتدرج (اتفق/محايد/لا اتفق) ذات الاوزان (1،2،3) بوسط فرضي قدره (2) وقد تم توزيع (80) استثمارة في مراكز فروع المصارف في مدينة الموصل وبعد استرداد الاستثمارات تبين ان (60) منها صالح اما الباقي منها غير كاملة الإجابة فقد تم استبعادها من التحليل الاحصائي.

#### سادساً: أساليب الإحصائية

- 1- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث الرئيسية وتشخيصها .
- 2- معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث
- 3- الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين لقياس علاقة التأثير المعنوي للمتغير المستقل (المرونة التنظيمية) في المتغير المعتمد (تحسين الخدمة المصرفية)

#### سابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تم اختيار المصارف التجارية في مدينة الموصل كميدان لنطاق البحث
- 2- الحدود الزمانية: للمدة من 2023/12/1 ولغاية 2024/3/1
- 3- الحدود البشرية : تمثلت عينة البحث بعدد من زبائن المصارف التجارية في مدينة الموصل بلغ عددهم (50)

#### المبحث الثاني: المرونة التنظيمية

لأجل إعطاء مفهوم للمرونة التنظيمية لابد من استعراض مجموعة من التعاريف التي توضح هذا المفهوم

المفهوم	الباحث
قدرة المنظمة على مواجهة تقلب الطلب في الأمد القصير والطويل من خلال تصميم أنشطة تعزز المرونة ومعرفة العاملين للتغيرات بمتطلبات العمل وقدرتهم على تحقيقها	Floris,2010:5
قدرة المنظمة على توقع التغيير المستقبلي في البيئة من خلال امتلاكها للمرونة الاستباقية والاستجابة السريعة وتحقيق الاتصال الفعال بين الوحدات الإدارية والعمل على اعادة تحديد المهام والمسؤوليات	Vladimir 2012:278
قدرة المنظمة على التغيير والتغير لاتجاهاتها التي تم تحديدها مسبقا والتكيف مع البيئة المتغيرة	زليخة ، 2022 : 10
مرونة الأنظمة والإجراءات والعمليات والتخلي عن التسلط والمركزية وتقبل الانفتاح	الخرجي، 2016:56

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة انفاً

من خلال الجدول المذكور انفاً يمكن القول أنّ المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة وجاهزيتها في مواجهة المتغيرات في البيئة المضطربة

### اهمية المرونة التنظيمية

للمرونة التنظيمية اهمية كبيرة للمنظمات من خلال تأثيرها على الاداء التنظيمي إذ تعمل على مواءمة الاستراتيجيات في البيئة الخارجية المتسارعة فضلاً عن ذلك تعمل على تزويد المنظمة بالقدرات الدينامية لتمكّنها من سرعة الاستجابة للمخاطر وتعمل على ان تكون الكلف الناجمة عن معالجة الخطأ بشكل سريع اقل من الكلف الناجمة عن التأخر في مواجهة تلك المواقف ، فضلاً عن ذلك تعمل المرونة التنظيمية على تعزيز قدرة المنظمة وقابليتها للاستجابة للتغيرات والحفاظ على فعالية المنظمة والتوجه نحو الإبداع والابتكار وتطوير ثقافة العمل وتويعها في المنظمة (karmna ، 2012: 934)

### أنواع المرونة التنظيمية:

#### أولاً: المرونة الهيكلية

قدرة الإدارة على تكيف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية فتأخذ المرونة أربعة أنواع:

- 1- مرونة نظام العمل: يتمثل إدخال المرونة الوظيفية التي تسمح بتنوّع الأدوار الوظيفية وتوزيع مهام العمل استجابة للتغيرات
- 2- المرونة العددية: التنوّع في أعداد العاملين.
- 3- المرونة الزمانية المؤقتة: التنوّع في ساعات العمل مثل الدوام الاضافي.
- 4- المرونة المكانية: استعمال العاملين خارج نطاق العمل في المكاتب الخلفية.

#### ثانياً المرونة التشغيلية

يُعرّف (Kumar 2015:2) المرونة التنظيمية بأنها السرعة في تعديل الطلبات الحالية وتغيير الجداول الزمنية لمواجهة طلبات الزبائن إذ إنّ القدرة على معالجة العمليات يسهل على المنظمة السرعة في تغيير الاجراء وفقاً لطلبات الزبائن المتغيرة والاستماع إلى آرائهم بشأن القيمة المستلمة.

إذ إنّ المرونة التشغيلية تعني تقديم مقترحات لتقليل الخطوات والابتعاد عن الإجراءات والسلوكيات الروتينية.

وتعني قدرة المنظمة الدينامية لتكيف حجم مزيج الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتشير إلى مرونة العمليات والتكنولوجيا وبرامج تحويل المدخلات إلى مخرجات. Niels & Weerdt,2009:28

### ثالثاً: المرونة الاستراتيجية

يشير (Niels & Weerdt 2009:30) أنّ المرونة الاستراتيجية تعكس قدرات دينامية وتوفّر خيارات استراتيجية يمكن تنفيذها بسرعة وقدرات مرنة للتمكّن من تغيير الاستراتيجيات والتكتيكات للاستجابة للأسواق سريعة التغيير وتقليل زمن للأحداث غير المتوقعة كل ذلك يتحقّق من خلال التفكير الاستراتيجي ووجود ثقافة تنظيمية.

يشير (Cato, 2016:34) أنّها تتطلّب توفر مرونة الموارد المالية والبشرية والهيكلية وهي تعمل على إيجاد التوازن التنظيمي بين الاضطراب والاستقرار.

### المبحث الثالث: الخدمة المصرفية

تعمل اليوم الإدارة المصرفية على بناء علاقات طويلة الأجل مع زبائنها من خلال تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم ومن ثمّ تضمن لنفسها الاستدامة والاستمرار في تأدية نشاطها في ظلّ البيئة التي تنشط منه

#### تعريف الخدمة المصرفية

المفهوم	الباحث
مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي يقدمها المصرف لتلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم	الهام : 2016,29
تلك المنتجات غير الملموسة والتي تتمثل بالأداء التي يقدمه المصرف لزبائنه لغرض إشباع احتياجاتهم المالية	الخصيري: 1982,21
منفعة أو نشاط تؤدي من قبل المصرف لفرد أو مجموعة من الأفراد يترتب عليها مخرجات غير ملموسة لا يمتلكها الفرد أو المجموعة	بو سالم فاطمة 2011: 65
أنشطة أو اشباعات يقدمها طرف البائع لطرف المشتري غير ملموسة وقد ترتبط او لا ترتبط بإنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس	Kotler:1996:66

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

من خلال ما ذكر يُعرّف الباحث الخدمة المصرفية نشاط او تصرف يقدم من طرف إلى آخر ولا يترتب عليها نقل ملكية وهذه الأنشطة غير ملموسة وتقديم الخدمة غير مرتبط بمنتج مادي ملموس

## خصائص الخدمة المصرفية

تتميز الخدمة المصرفية بالخصائص الآتية: (الخضيرى: 1982-22)

- 1- الخدمة المصرفية ليست مادية ويصعب على الزبون لمس الخدمة المقدّمة له و من ثَمَّ لا يتمكن من تخزينها وغير قابلة للتلف
- 2- الخدمات المصرفية غير محمية ببراءة الاختراع ومن ثَمَّ أي مصرف يوجد خدمة جديدة يمكن لمصرف آخر تقديمها
- 3- الاعتماد على التسويق الشخصي والاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون إذ يُعدّ الزبون عاملاً مشاركاً في تقديم الخدمة
- السرية: قواعد العمل المصرفي تقتضي المحافظة على اسرار الزبائن المالية وعدم افشائها ويتعرض موظفو المصرف للمساءلة في حال عدم اتباع ذلك
- 4- عدم التجانس: وتعني اختلاف الخدمة المصرفية من مصرف إلى آخر وكذلك اختلاف الخدمة داخل المصرف من موظف إلى آخر واختلافها من الموظف نفسه من وقت إلى آخر
- 5- عدم التجزئة (التكاملية): يعمل المصرف على توفير خدمات في المكان والزمان المناسب بالاهتمام بسياسات البيع الشخصي المناسب لكونها القناة الأكثر ملاءمة لتسويق الخدمة المصرفية

## ابعاد الخدمة المصرفية

- 1- الملموسية: تشمل اهتمام الزبون بالمظهر الخارجي للمصرف ووسائل الراحة والتكيف والمعدّات التقنية المستعملة في المصرف وترتيب الأقسام ووسائل نقل الخدمة
- 2- الاعتمادية (الثقة): القدرة على تقديم الخدمات المصرفية التي يدرّكها ويتوقعها الزبون بصورة وثيقة وبشكل مستمر وفي المواعيد المحددة
- 3- الأمان: شعور الزبون بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع المصرف كما تشمل دعم الإدارة العليا وتأييدها في المصرف للعاملين فيها أثناء قيامهم بتقديم الخدمات للزبائن
- 4- التعاطف: الاهتمام التي توليه المنظمة لكل زبون على حدة ( فيروز 2011:70 )

## المبحث الرابع

### الجانب العملي

1. وصف مجتمع البحث وعينته في وفقاً لجانبين هما :

أولاً: وصف للمصارف التجارية ومبررات اختيارها

يكتسب تحديد المصارف التجارية التي أجري فيها البحث أهمية كبيرة ، إذ تتضح متغيرات البحث وأهدافه وفقاً للتحديد الصحيح للمصارف التجارية مجتمع الدراسة ، وقد وقع اختيارنا على القطاع الخاص لإجراء الدراسة وذلك للمسوّغات الآتية:

1- المكانة الكبيرة والعريقة التي تتمتع بها المصارف التجارية من بين المصارف العراقية ، وما يمتلكه من خبرات علمية وكفاءات عالية. الأمر الذي سمح بإجراء البحث الحالي.

2- تنوع الخدمات التي تقدمها للمجتمع ، فضلاً عن توفر البيانات حول انشطتها.

### ثانياً: وصف عينة البحث

تم اختيار عدد من زبائن المصارف التجارية كعينة من مجتمع البحث وقد قام الباحث بتوزيع (50) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم وتم استرجاعها بالكامل .

الفئة العمرية											
أقل من 25		25-36		35-45		أكثر من 45					
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة				
-	-	32	64	15	30	3	6				
الجنس											
أنثى						ذكر					
العدد		النسبة		العدد		النسبة					
35		70		15		30					
التحصيل الدراسي											
بكالوريوس		دبلوم		ماجستير		دكتوراه		اعدادية		دون الاعدادية	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
5	10	10	20	20	40	10	20	3	6	2	4
المهنة											
موظف				تدريسي				أخرى			



النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
10	5	60	30	30	15

الجدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لاستجابات الأفراد المبحوثين

بخصوص العمر فإنّ غالبية الأفراد المبحوثين هم من الفئات (26-35) سنة والذين بلغت نسبتهم (64%) وهذا يدل على نضج العينة وهو دليل منطقي على خبرة العينة في العمل الإداري، إذ غالباً ما ترتبط الخبرة والمهارة بالتراكم المعرفي الناتج عن تقدم الإنسان في العمر.

أما بخصوص الجنس فقد ظهر أنّ غالبية الافراد المبحوثين من الذكور، قد بلغت نسبتهم (70%) وهذا مؤشر يعكس طبيعة المجتمع العراقي الذي غالباً ما تكون فيه المراكز القيادية للذكور.

وبخصوص التحصيل الدراسي فإنّ أعلى نسبة من الافراد المبحوثين تتمركز في فئة الحاصلين على شهادة الماجستير والذين بلغت نسبتهم (40%).

أما بخصوص المهنة فإن أعلى نسبة من الأفراد المبحوثين تتمركز في فئة الحاصلين على التدريسي والذين بلغت نسبتهم (60%).

## 2. وصف متغيرات البحث وتشخيصها .

أولاً : المرونة التنظيمية -1- المرونة الاستراتيجية يوضّح الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على المرونة الاستراتيجية والمُمثّل لها بالرموز (X1-X3). إذ تشير معطيات الجدول (2) إلى أنّه أفاد (98%) من الأفراد المبحوثين أنّ تتمكن ادارة المصرف من التحوّل من استراتيجية إلى أخرى بأقل وقت ممكن ، وقد بلغ الوسط الحسابي إزاء ذلك (4.34) بانحراف معياري قدره (0.51) للمتغير (X1).

ويرى (98%) من الأفراد المبحوثين ان لدى المصرف القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، و بلغ الوسط الحسابي للمتغير (4.82) (X2) والانحراف المعياري (0.43). ويرى ما نسبتهم (90%) من الأفراد المبحوثين هل تمتلك المصرف المرونة الكافية التي تمكنها من تطوير برامجها ، إلى نتائج (X3) بوسط حسابي قدره (4.36) وانحراف معياري قدره (0.80) .

**الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المنوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى المرونة الاستراتيجية**

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	لا اوافق		محايد		اوافق		المتغيرات
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.51	4.34	2.0	1	14.0	7	84.0	42	<b>X1</b>
0.43	4.82	2.0	1	14.0	7	84.0	42	<b>X2</b>
0.80	4.36	-	-	40.0	20	50.0	25	<b>X3</b>

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لاستجابات الأفراد المبحوثين

**2- المرونة التشغيلية**

يوضح الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على المرونة التشغيلية والمُمثَّل لها بالرموز (X4-X6). إذ تشير معطيات الجدول (3) إلى أنه أفاد (98%) من الأفراد المبحوثين ان يعتمد المصرف على تقديم انماط تشغيلية متقدمة ومتنوعة ، بوسط حسابى قدره (4.30) وانحراف معيارى للمتغير (X4) قدره (0.58) . ويتفق (98%) من الأفراد المبحوثين على ان يستعمل المصرف أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لإداء الخدمة ، إذ جاءت إجابات المبحوثين تجاه المتغير (X5) بوسط حسابى قدره (4.42) وانحراف معيارى قدره (0.53) . ويتفق (90%) من الأفراد المبحوثين تجاه المتغير (X6) المتعلق ان لدى الموظفين المرونة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في اماكن مختلفة غير معتادين عليها في المصرف، إذ جاءت إجاباتهم بوسط حسابى قدره (4.14) وانحراف معيارى قدره (0.96) .

**الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المنوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى المرونة التشغيلية**

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	لا اوافق		محايد		اوافق		المتغيرات
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.58	4.30	-	-	64.0	32	34.0	17	<b>X4</b>

0.53	4.42	2.0	1	54.0	27	44.0	22	<b>X5</b>
0.96	4.14	4.0	2	54.0	27	36.0	18	<b>X6</b>

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لاستجابات الأفراد المبحوثين

### 3- المرونة الهيكلية

يوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على المرونة الهيكلية والممثل لها بالرموز (X7-X9). إذ تشير معطيات الجدول (4) إلى أنه أفاد (96%) من الأفراد المبحوثين على ان يساعد الهيكل التنظيمي المطبق في المصرف على سهولة اتخاذ القرار ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.56) والانحراف المعياري (0.57) للمتغير (X7).

ويشير (58%) من الأفراد المبحوثين إلى أنه يمتاز الهيكل التنظيمي داخل المصرف بسهولة انتقال المعلومات ، إذ أكدوا ذلك وجاءت إجاباتهم بوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.99) إزاء المتغير (X8).

وبخصوص المتغير (X9) هل يدعم الهيكل التنظيمي عملية إشراك الموظفين في دعم وتطوير اداء المصرف اتفق المبحوثون إزاء ذلك بنسبة (48%) وجاءت إجاباتهم بوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري (0.86).

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المنوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى المرونة الهيكلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق (1)		محايد (2)		اوافق (3)		المتغيرات
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	
0.57	4.56	2	4.0	18	36.0	30	60.0	<b>X7</b>
0.99	4.06	4	8.0	26	52.0	3	6.0	<b>X8</b>
0.86	4.32	16	32.0	23	46.0	1	2.0	<b>X9</b>

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لاستجابات الأفراد المبحوثين

## ثانياً : الخدمة المصرفية

### 1- الاعتمادية

يوضح الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على المرونة الهيكلية والممثل لها بالرموز (X10-X12). إذ تشير معطيات الجدول (5) إلى أنه أفاد (64%) من الأفراد المبحوثين على ان يحظى المصرف بثقتك ، إذ جاءت إجابات المبحوثين تجاه المتغير (X10) بوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري قدره (0.82).

وأن (56%) من الأفراد المبحوثين يتفقون على ان يمكن الحصول على مقابلة مع المسؤول بسهولة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (4.83) و (0.90) (X11) على التوالي . في حين يرى (98%) من الأفراد المبحوثين ان يمتلك موظفو المصرف الخبرات والمهارات للقيام بأعماله ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (4.68) (0.51) (X12) على التوالي .

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاعتمادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لاوافق (1)		محايد (2)		وافق (3)		المتغيرات
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	
0.82	4.08	9	18.0	1	2.0	31	62.0	X10
0.90	4.38	18	36.0	1	2.0	27	54.0	X11
0.51	4.68	1	2.0	14	28.0	35	70.0	X12

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لاستجابات الأفراد المبحوثين

### 2- الملموسية

يوضح الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على الملموسية والممثل لها بالرموز (X13-X15). إذ تشير معطيات الجدول (6) إلى أنه أفاد (64%) من الأفراد المبحوثين حول ان يحتوي المصرف على وسائل الراحة ، وبوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (0.90) تجاه المتغير (X13) كما يشير (84%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم تجاه المتغير (X14) ان يوجد لدى المصرف اجهزة وتقنيات حديثة ومتطورة لخدمة الزبائن ، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (4.16) و(0.68) على التوالي. ويتفق

(86%) من الأفراد المبحوثين تجاه المتغير (X15) وبوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.66)، إذ يرون ان مظهر الخارجي للمصرف جذاب .

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الملموسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق		محايد		اوافق		المتغيرات
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.90	3.62	24.0	12	52.0	26	12.0	6	X13
0.68	4.16	16.0	8	52.0	26	32.0	16	X14
0.66	4.18	14.0	7	54.0	27	32.0	16	X15

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لاستجابات الأفراد المبحوثين

### 3- الاستجابة

يوضح الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على الاستجابة والممثل لها بالرموز (X16-X17). إذ تشير معطيات الجدول (7) إلى أنه أفاد (86%) من الأفراد المبحوثين ان تتم الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن مهما كان درجة الانشغال ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (4.22) (0.67) (X16) على التوالي .

وبخصوص المتغير (X17) المتعلق ان تعلم ادارة المصرف الزبون عن موعد جاهزية الخدمة التي طلبها ، فقد اتفق (84%) من الأفراد المبحوثين حول ذلك وبوسط حسابي قدره (4.24) وبانحراف معياري قدره (0.71) .

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاستجابة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق		محايد		اوافق		المتغيرات
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.67	4.22	14.0	7	50.0	25	36.0	18	X16

0.71	4.24	16.8	8	44.0	22	40.0	20	<b>X17</b>
------	------	------	---	------	----	------	----	------------

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لاستجابات الأفراد المبحوثين

#### 4- الامان

يوضح الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على الامان والممثل لها بالرموز (X18-X19). إذ تشير معطيات الجدول (8) إلى أنه أفاد (84%) من الأفراد المبحوثين إلى أن اتفاقهم تجاه المتغير (X18) ان يشعر الزبون بالأمان في التعامل مع المصرف ، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (4.12) (0.65) على التوالي . ويتفق (86%) من الأفراد المبحوثين تجاه المتغير (X19) وبوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.66)، إذ يرون ان يحافظ المصرف على سرية المعلومات الخاصة بالزبانن .

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الامان

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق		محايد		اوافق		المتغيرات
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.65	4.12	16.0	8	56.0	28	28.0	14	<b>X18</b>
0.66	4.18	14.0	7	54.0	27	32.0	16	<b>X19</b>

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لاستجابات الأفراد المبحوثين

#### 5- التعاطف

يوضح الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على التعاطف والممثل لها بالرموز (X20-X22). إذ تشير معطيات الجدول (9) إلى أن (56%) من الأفراد المبحوثين يتفقون على ان يبدي المصرف اهتماما خاصا لحل مشاكل الزبون ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (4.83) و (0.90) (X20) على التوالي . في حين يرى (98%) من الأفراد المبحوثين ان يضع المصرف مصالح الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (4.68) (0.51) (X21) على التوالي. وبخصوص المتغير (X22) المتعلق بان يقابل الموظفون الزبانن بابتسامة كلما طلب الزبون خدمة منهم ، فقد اتفق (64%) من الأفراد المبحوثين حول ذلك وبوسط حسابي قدره (3.62) وبانحراف معياري قدره (0.90).

الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التعاطف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق(1)		محايد (2)		او افق (3)		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.90	4.38	36.0	18	2.0	1	54.0	27	<b>X21</b>
0.51	4.68	2.0	1	28.0	14	70.0	35	<b>X22</b>
0.90	3.62	24.0	12	52.0	26	12.0	6	<b>X23</b>

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لاستجابات الأفراد المبحوثين

3. اختبار فرضيات البحث

أولاً : علاقة الارتباط

الجدول (10) علاقة الارتباط

مستوى المعنوية	الخدمة المصرفية	المتغير المعتمد		المتغير مستقل
		المرونة التنظيمية		
0.003	0.676			

$P < 0.05$ ,  $n = 50$

$df = (1/50)$

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية spss

في الجدول (10) نلاحظ أنّ هناك علاقة ارتباطية بين متغير المرونة التنظيمية والخدمة المصرفية وكذلك العلاقات ذات دلالة معنوية ويمكن ملاحظتها من خلال قيم معامل الارتباط والذي بلغ (0.676) وعند مستوى معنوي (0.003) وهذه النتائج تعكس لنا قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين متغيرات المرونة التنظيمية والخدمة المصرفية.

ثانياً : علاقة الاثر

الجدول (11) علاقة الاثر

مستوى المعنوية	الخدمة المصرفية			المتغير المعتمد
	F		R2	B
0.003	الجدولية	المحسوبة	0.457	0.939
	6.321	43.837		

من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية spss P<0.05, n=50, df=(1.50) المصادر :

توضح معطيات الجدول (11) ان الخدمة المصرفية تتأثر بالمرونة التنظيمية وبمعامل الانحدار (0.939) وبدلالة قيمة T المحسوبة (6.621) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.288) وعند مستوى معنوية (0.003) ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقا لقيمة F المحسوبة (43.837) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.321) وبهذه القيمة تكون الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة قد تحققت والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة التنظيمية في الخدمة المصرفية .

#### المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

##### أولا : الاستنتاجات

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الخدمة المصرفية.
2. وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على تحسين الخدمة المصرفية.
3. ان أكثر الأبعاد تقييما من طرف زبائن المصارف التجارية هو بعد التعاطف يليه بعد الأمان والاستجابة.



## ثانيا : التوصيات

تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية ممارسات التنظيمية من خلال تكثيف البرامج التدريبية لتدعيم المرونة التنظيمية داخل المصارف التجارية.

1. المحافظة على مستوى معنوية بعد المرونة الاستراتيجية والتشغيلية على تحسين الخدمة المصرفية.
2. يجب حث إدارات المصارف التجارية على توجيه مختلف جهودها لإشباع احتياجات ورغبة الزبائن.
3. ضرورة توفير أجهزة وتقنيات حديثة ومتطورة لخدمة الزبائن.
4. الحفاظ على سرعة الاستجابة وتعزيز الإحساس بالأمانة التي هي من مكونات الخدمة المصرفية الجيدة.

## المصادر

### ا- العربية

- 1- الزيدي / ناظم جواد والخزرجي / قصي إسماعيل المدب (2016) دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات / مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية لجامعة بغداد العدد 94 المجلد 22 ص 50-83
- 2- نايلي، الهام اثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي 2016.29
- 3- محمد ملكية / دور الصيرفة الالكترونية في تحسين الخدمات المصرفية / دراسة حالة بنك الخليج الجزائر – وكالة بسكرة – مذكرة ماستر (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية 2017-2018 ص3
- 4- فيروز / قطاف – تقديم جودة الخدمات المصرفية ودراسة اثرها على رضا العميل البنكي / أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة / الجزائر 2011 69-70
- 5- زليخة/ لفقير/ دور تمكين العاملين في تحقيق المرونة التنظيمية/ دراسة حالة ببلدة المطارفة- رسالة ماجستير إدارة الاعمال/ جامعة احمد دراية/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية/ الجزائر 2022
- 6- محسن احمد الخضير/ التسويق المصرفي/ المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية/ مكتبة الانجلو المصرية 1982 / 21-26
- 7- بو سالم فاطمة ، اثر التجارة الدولية في الخدمة على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة مالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري الجزائر 65, 2011

### ب- الأجنبية

- 1- Floris , Metzner., (2012), Matching organizational flexibility demands and Employee flexibility - A first step towards on unifying frame work for labor flexibility, Business Administration (HRM), master thesis, university of Twente

- 2- Gato, Amaya Sopelana.,(2016),"Influence of Change Strategies to Achieve Organizational Flexibility: A System Dynamics Approach', Doctoral Thesis HERRIKO University, Spain.
- 3- Karmna. E, (2012), flexibility consideration in equity valuation, international Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences, Vol. 6,Issue. 8, pp. 934-942.
- 4- Kumar Shalender. (2015),"Organizational flexibility for superior value proposition: implications for service industry", International Journal of Economics and Management, Vol. 4, NO. 6, PP.1-3.
- 5- Niels, Peter Van& Weerdt der., (2009),organizational flexibility for Hypercompetitive markets Empirical Evidence of the composition and context specificity of Dynamic capabilities and organization Design parameters, Erasmus university Rotterdam.
- 6- . Vladimir Codrin., (2012),"Flexibility organization, global. Business and Management Research", An International Journal, Vol. 4, No. 3, pp.285-277.
- 7- P.kotler&G Armstrong;principles of marketing serviees,edition prentice hall; 1996; 66