

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري

د/ مروه السيد مهران عثمان

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بورسعيد

ملخص البحث:

استهدف البحث اختبار الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام في القطاع المصرفي المصري، وقد تم إجراء البحث على عينة مكونة من (382) مفردة من أعلى (5) بنوك تتبنى معايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI) وتشارك في مبادرات البنك المركزي المصري لتعزيز ودعم الاستدامة المصرفية، وبلغ إجمالي الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (345) استمارة. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار، ومعالج الانحدار (Spss Process Version 4.2)، ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، من خلال برنامج (AMOS, SPSS).

وتوصلت نتائج البحث إلى أن هناك تأثير إيجابي معنوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) داخل البنوك محل البحث. بالإضافة إلى ذلك، يوضح النموذج الإحصائي أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية كلاهما لهما تأثير كبير وإيجابي على الأداء المصرفي المستدام. وتأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتعزز بوجود مستوى أعلى من المرونة التنظيمية، مما يشير إلى أهمية العمل على تعزيز هذين الجانبين لتحقيق أداء مستدام في البنوك. أي أن المرونة التنظيمية تعزز التأثير الإيجابي الذي يحدثه التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام.

بناءً على هذه النتائج، توصي الباحثة بأهمية تبني البنوك المصرية سياسات تدعم التوجه الاستراتيجي الاستباقي، مع التركيز على تعزيز المرونة التنظيمية كعامل مكمل يزيد من فعالية هذا التوجه. حيث إن المرونة التنظيمية ليست مجرد عامل دعم، بل هي عنصر أساسي يعزز تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على تحقيق الأداء المستدام. لذا، ينبغي على البنوك توجيه الجهود نحو تعزيز مرونتها التنظيمية بالتوازي مع تبني استراتيجيات استباقية لضمان تحقيق التوازن بين الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يساهم في تحسين الأداء المصرفي على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، المرونة التنظيمية، المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية، المرونة الاستراتيجية، الأداء المصرفي المستدام، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، القطاع المصرفي المصري.

Abstract:

The research aims to examine the moderating role of organizational flexibility in the relationship between proactive strategic orientation and sustainable banking performance in the Egyptian banking sector. The study was conducted on a sample of 382 individuals from the top five banks that adopt the Global Reporting Initiative (GRI) standards and participate in the Central Bank of Egypt's initiatives to promote and support sustainable banking. A total of 345 valid questionnaires were used for statistical analysis. Data were analyzed using path analysis, regression processing through SPSS Process Version 4.2, and Structural Equation Modeling (SEM) via AMOS and SPSS software.

The research findings indicate a significant positive impact of proactive strategic orientation on sustainable banking performance across its three dimensions: economic sustainability, social sustainability, and environmental sustainability within the banks under study. Furthermore, the statistical model demonstrates that both proactive strategic orientation and organizational flexibility have a substantial and positive effect on sustainable banking performance. The impact of proactive strategic orientation is amplified by a higher level of organizational flexibility, underscoring the importance of enhancing both aspects to achieve sustainable performance in banks. In other words, organizational flexibility strengthens the positive effect of proactive strategic orientation on sustainable banking performance.

Based on these findings, the researcher recommends that Egyptian banks adopt policies that support proactive strategic orientation, with a focus on enhancing organizational flexibility as a complementary factor that increases the effectiveness of this orientation. Organizational flexibility is not merely a supporting factor; it is a fundamental element that amplifies the impact of proactive strategic orientation on achieving sustainable performance. Therefore, banks should direct their efforts toward enhancing their organizational flexibility in parallel with adopting proactive strategies to ensure a balance between economic, social,

and environmental sustainability, thereby contributing to improved banking performance in the long term.

Keywords: proactive strategic orientation, organizational flexibility, Operational Flexibility, Strategic flexibility, Tactical Flexibility, sustainable banking performance, economic sustainability, social sustainability, environmental sustainability, Egyptian banking sector.

المقدمة:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية الشديدة والتنافسية العالية، تواجه المنظمات تحديات متعددة تستدعي تبني استراتيجيات مبتكرة وفعالة للبقاء والتفوق في السوق، ويتعين عليها أن تتمتع بقدرة فائقة على تطوير مواردها واستغلالها بفعالية لضمان البقاء والنمو المستدام على المدى الطويل. في هذا السياق، تناولت الأدبيات الأكاديمية مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يقدم إطارًا استراتيجيًا يوجه وينظم الأنشطة التجارية لتعزيز أداء المنظمات (Khizar et al.,2024b; Katsifaraki &Theodosiou,2024; Reyes-Gómez et al.,2024; Hosseinian Dastjerdi&Tumer,2024;Jalili et al.,2024).

وفي السياق ذاته، يتم تبني المنظور المرتبط بالمحتوى بشكل واسع في مجال الأبحاث الاستراتيجية، ويُشار إليه بالتوجه الاستراتيجي ويركز هذا المنظور بصورة رئيسة على خصائص استراتيجية الأعمال، حيث يعتبر أن هذه الخصائص هي نتيجة مباشرة لعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي وتطبيقاتها العملية داخل المنظمة. بمعنى آخر، استراتيجية الأعمال تصف الطريقة التي تقرر بها المنظمة كيفية التنافس داخل صناعتها، مع الأخذ في الاعتبار المقارنة بمنافسيها (Meskendahl,2010). والتوجه الاستراتيجي هو فهم وتفسير إدراكي للبيئة الخارجية والموارد الداخلية، وهو يمثل أولوية تخصيص الموارد مع النمو الطويل الأجل وثروة المساهمين كهدف نهائي، والافتراض الأساسي في

التوجه الاستراتيجي هو أن المعتقدات الاستراتيجية الجوهرية تدعم الإجراءات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة. وتتعلق هذه المعتقدات بالتفكير الأساسي للمنظمة في مجالات مثل نطاق الأنشطة التي ستمارسها، والمكان الذي ستعمل فيه، وكيفية عملها، هذه الأسس الفلسفية والتوجه الاستراتيجي، بدورها، توجه الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة في العديد من المجالات (Lau & Bruton, 2011).

فضلاً عن ذلك، يعد التوجه الاستراتيجي الاستباقي من أبرز المفاهيم الحديثة في علم إدارة الأعمال، حيث يهدف إلى تعزيز أداء المنظمات من خلال اعتماد استراتيجيات تعتمد على الاستباقية والتكيف مع التغيرات الديناميكية للبيئة الخارجية. ويتميز هذا النهج بالقدرة على استشراف الاتجاهات المستقبلية والتكيف مع تطوراتها، مما يمكن المنظمات من التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هذا التوجه الاستراتيجي لا يقتصر على التنبؤ بالمستقبل فحسب، بل يمتد إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات تتيح للمنظمات الاستجابة بفعالية للتغيرات السريعة في السوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.

وفي ظل التطلعات المستدامة وضغوط السوق المستمرة، أصبحت بيئة الأعمال الحالية شديدة التغير وغير متوقعة، ولضمان البقاء في هذه البيئة، يجب على المنظمات التحلي بالمرونة في تصميم الاستراتيجيات وإدارة العمليات التجارية والموارد (Palanisamy & Sushil, 2003 ; Lal & Bharadwaj, 2016). وتعد المرونة التنظيمية عنصراً حيوياً لضمان بقاء وازدهار المنظمات في ظروف غير مستقرة وغير متوقعة، حيث تسهم المرونة في تعزيز قدرة المنظمات على إعادة هيكلة أنظمتها وتحسينها، مما يمكنها من الاستعداد لمواجهة التحديات البيئية في الوقت المناسب (Lim et al., 2011; Ramos et al., 2023).

ومن ناحية أخرى، أصبح تعزيز الأداء المستدام للمنظمات مسألة حيوية ومهمة للغاية (Ni et al., 2020). ويواجه القطاع المصرفي صعوبة في دمج الاستدامة، وخاصة من خلال اعتماد إطار مصرفي مستدام. وقد شكلت قضايا الاستدامة تحدياً كبيراً للقطاع المصرفي بعد الأزمة المالية التي حدثت في عام

(Levashova, 2011; Rajawat& Mahajan,2024; Bătae et (2008) (al.,2021). مما أدى إلى ضرورة تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات المالية لمواجهة هذه التحديات بفعالية. مما يستدعي دراسة معمقة لفهم التوجهات المختلفة وكيفية تطبيقها في سياقات متنوعة.

ومن هذا المنطلق، يأتي البحث الحالي لتوضيح الأهمية البالغة لدراسة هذا الموضوع في القطاع المصرفي في مصر والذي يعتبر من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث يؤدي دورًا حيويًا في دعم التنمية الاقتصادية وتحقيق الاستقرار المالي. بالإضافة إلى المساهمة في التنمية المستدامة. حيث يساهم القطاع المصرفي بشكل كبير في دعم الاستدامة (Da Silva Inacio and Delai, 2022).

ويهدف البحث الحالي إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام، سواء كعلاقة مباشرة أو كعلاقة غير مباشرة عند إدخال المرونة التنظيمية كمتغير معدل، لتقديم فهم أعمق للتفاعلات المعقدة بين هذه المتغيرات والعلاقات غير المباشرة، مما يساهم في سد فجوة معرفية هامة تتعلق بالآليات المعدلة التي تربط بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام، وهي منطقة لم تحظ بالاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة، ومن المتوقع أن يسهم التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تعزيز الأداء المصرفي المستدام، سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال المرونة التنظيمية. وذلك بالتطبيق على البنوك المصرية.

أولاً: العرض الأدبي

1- التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation :

يمثل التوجه الاستراتيجي أحد المفاهيم المعاصرة التي تُعنى برسم المستقبل والمسار الأساسي للمنظمات وتحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى للوصول إليها، وهذا المفهوم قد استقطب اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية، مما أدى إلى تعدد التعريفات وتباينها بناءً على وجهات نظرهم المختلفة. حيث قدم العديد من الأكاديميين رؤى وتحليلات مختلفة لهذا المفهوم.

ويعرّف التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من السلوكيات والإجراءات لتنفيذ استراتيجية المنظمة، ويُعدّ التوجه الاستراتيجي مسألة ذات أهمية قصوى قد تُحدّد مصير نجاح أو فشل أي منظمة. وللإدارة دور خاص في هذا السياق، حيث يُعتبر التوجه الاستراتيجي متغيراً قابلاً للتحكم، مما يمنح المنظمات القدرة على تحسينه إذا توافرت الأدلة على أن ذلك يمكن أن يُحسّن الأداء العام للمنظمة. بالتالي، يُعبّر التوجه الاستراتيجي عن التركيز الأساسي على الأهداف والأغراض طويلة الأجل للمنظمة، بالإضافة إلى الإجراءات والسلوكيات المرتبطة بها لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية (Hynes, 2009; Jalili et al.,2024; Sondhi et al.,2024;Yadav et al.,2019).

ومن ناحية أخرى، يُعرف بأنه المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة وتولد السلوكيات المقصود التي تهدف إلى ضمان استمراريتها. وبالتالي، كان تأثير التوجهات الاستراتيجية على أداء المنظمات وبقائها على المدى الطويل مجالاً خصباً للبحث العلمي وغنياً بالدراسات الأكاديمية (Obel & Khizar et al., 2024a; Gurkov 2023; Arun& Yildirim Özmutlu, 2023). وتُعدّ الاستراتيجية التنافسية مرادفة لمصطلح التوجه الاستراتيجي، والذي تم تعريفه على أنه الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة للتكيف أو تغيير جوانب من بيئتها بهدف تحقيق محاذاة أكثر ملاءمة (Morgan & Strong, 1998).

كما تُوصف التوجهات الاستراتيجية عمومًا بأنها ممارسات وإجراءات مميزة تتبناها المنظمات لتحسين مواردها المادية والمالية والبشرية وتطوير المزايا، خاصة مع مرور الوقت (Dahlquist & Lehnart 2023; Hosseinian Dastjerdi& Tumer,2024). وفقاً لهذه التعريفات، يرتبط التوجه الاستراتيجي بأداء المنظمات باعتبارها عوامل مسببة ومحركات رئيسة لهذا الأداء (Hult et al., 2004). وهو يعكس الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمات لخلق السلوكيات المناسبة لتحقيق أداء متفوق مستمر للأعمال (Reyes-Gómez et al.,2024). والوسائل التي تختارها المنظمات لمحاولة إنشاء حضور مستدام في الأسواق التي تنافس فيها (Gnizy et al.,

(2014). وفي نفس السياق، يشير التوجه الاستراتيجي إلى موقف المنظمة تجاه البيئة (الصناعة / المنافسة) (Jami Pour & Asarian, 2019).

أما فيما يتعلق بأنماط التوجهات الاستراتيجية تنوعت واختلفت الآراء حول مفهومها، إذ تبنى الباحثون رؤى متعددة في تفسيرها وتصنيفها. هذا التباين في وجهات النظر يعكس غنى الفكر الاستراتيجي وتعقيده، حيث حددت الأعمال السابقة العديد من أشكال التوجه الاستراتيجي باستخدام مزيج من المقاييس القائمة على الموارد والمقاييس القائمة على القيمة، والمقاييس السلوكية (Hynes, 2009).

ومنها نموذج التوجه الاستراتيجي وفقاً للباحثين (Miles et al., 1978) ويشير التوجه الاستراتيجي وفقاً لهذا النموذج إلى الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للتكيف مع بيئتها الخارجية، سواء كانت بيئة صناعية أو تنافسية. وقد تم تصنيفها إلى أربع توجهات استراتيجية رئيسة تتمثل في: التوجه الاستكشافي (التنقيب)، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، والتوجه الاستجابي (التفاعلي). وطبقاً لهذا التصنيف، تعتمد المنظمة على أحد هذه التوجهات الاستراتيجية الأربعة لتحقيق الأداء الأمثل وتعزيز قدرتها التنافسية (Dahlquist & Hosseinian Dastjerdi & Tumer, 2024; & Lehnart 2023).

بينما يشير نموذج التوجه الاستراتيجي حسب (Venkatraman , 1989) ستة أبعاد رئيسة وهي : العدائي، التحليلي، الدفاعي، المتفاعل، الاستباقي، المخاطر، حيث تم تصنيف هذه الأبعاد استناداً إلى سمات الاستراتيجية التنافسية، مما يعكس التنوع في الأساليب التي يمكن للمنظمات تبنيها لتحقيق مزايا تنافسية والاستجابة للتحديات في بيئة الأعمال بفعالية. والتي تستخدمها للحفاظ على موقعها التنافسي أو تحسينه في السوق، والتي تحدد بشكل كبير السلوك الاستراتيجي للمنظمات (Abiodun, 2009; Yadav et al., 2019).

وتشير الدفاعية إلى إدارة التكاليف بكفاءة، مع الحفاظ على موقف محافظ لتجنب المخاطر، بينما تعكس العدوانية استراتيجية التضحية بالمكاسب والربحية قصيرة الأجل، بهدف تخفيف المخاطر على المدى الطويل وزيادة الحصة السوقية في المستقبل، وتتعلق الاستباقية بتوقع الأسواق والابتكارات الجديدة مع إدارة الصراعات بفعالية، أما فيما يتعلق

بالتحليل فهو يعبر عن توجه شامل وعميق لحل المشكلات والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات، ويعكس التوجه المستقبلي التركيز على التخطيط طويل الأجل، ويتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية حول الأهداف المستقبلية التي تتوافق مع حدود وفعالية المنظمة على المدى الطويل، بينما تقيس المخاطرة مدى المجازفة في قرارات تخصيص الموارد واختيار المنتجات والأسواق (Akman& Yilmaz, 2008; Jami Pour & Asarian; 2019; Arun & Yildirim Özmutlu, 2023).

ويشير اغلب الباحثين (e.g., Morgan& Strong, 2003; Akman& Yilmaz, 2008; Jami Pour & Asarian; 2019; Arun & Yildirim Özmutlu, 2023; Chatzoglou et al.,2011; Panda,2014) إلى أن النموذج ذو الأبعاد الستة (العائلي، التحليلي، الدفاعي، المتفاعل، الاستباقي، والمخاطرة) يُعتبر أكثر شمولية وملائمة لتقييم التوجه الاستراتيجي للمنظمات مقارنة بالنماذج الأخرى ذات الأبعاد الأربعة (التوجه الاستكشافي، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، والتوجه الاستجابي). ويضم النموذج ذو الأبعاد الستة مجموعة متنوعة من السمات التي تغطي جوانب أكثر من الاستراتيجية التنافسية، وهذا يتيح تحليل أعمق وأكثر تفصيلاً للمنظمات، مما يساعد في فهم نقاط القوة والضعف بشكل أفضل. بمعنى آخر، النموذج ذو الأبعاد الستة يوفر إطاراً أكثر شمولية ومرونة لتقييم التوجه الاستراتيجي، مما يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات تتناسب مع التحديات والفرص المتنوعة في البيئة التنافسية.

وفي السياق ذاته، يشير كل من (Arun & Yildirim Özmutlu, 2023; Morgan & Strong, 1998; Chatzoglou et al.,2011) أن كل بُعد فرعي من الأبعاد الستة يمكن استخدامه بشكل مستقل، وقد يكون له تأثيرات مختلفة على استراتيجية الأعمال الشاملة. لذلك، فإن دراسة كل بُعد على حدة تعتبر منطقية من الناحية العلمية، حتى وإن كان يتم التركيز على كل بُعد بطريقة مختلفة في إطار الاستراتيجية العامة للأعمال.

واستناداً الى ما تم ذكره سابقاً، سوف يتم اختبار التوجه الاستراتيجي الاستباقي في البحث الحالي، لأهميته البالغة في فهم كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها في بيئة الأعمال المتغيرة والمتطورة باستمرار وبما يخدم أهداف البحث. ونظراً لأن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يُشير إلى قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في السوق والتصرف قبل المنافسين للاستفادة من هذه التغيرات، ويتميز هذا التوجه بقدرة المنظمة على الابتكار والمبادرة والتكيف السريع مع التحولات البيئية، من خلال القدرة على المنافسة، تحقيق الابتكار، التكيف مع البيئة المتغيرة، تعزيز الأداء المؤسسي، والتأثير على الثقافة التنظيمية (Ed-Dafali et al.,2023; Reyes-Gómez et al.,2024; Kwiotkowska, 2024; Marei et al., 2024; Ngo et al.,2024). واعتمد البحث الحالي على التوجه الاستباقي كونه الأكثر قبولاً وتطبيقاً في الأبحاث السابقة، وهو الأكثر انسجاماً لتحديد المنظور المستقبلي للمنظمات.

1/1 التوجه الاستراتيجي الاستباقي **Proactive Strategic Orientation**:

يشير (Bateman& Crant,1999; Ghahramani et al., 2024; Avci & Keskin; 2024) إلى أن السلوك الاستباقي يعتبر عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي. ويصف الباحثون السلوك الاستباقي بأنه التصرف الذي يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية بشكل مقصود، حيث تتجاوز المنظمات مجرد التكيف مع الظروف الحالية وتسعى بدلاً من ذلك إلى خلق فرص جديدة وتحقيق تحسينات ملموسة، ومن ثم الاستباقية تنطوي على خلق التغيير، وليس مجرد توقعه. ولا تقتصر على الصفات المهمة كالمرونة والتكيف مع مستقبل غير مؤكد. بل تتجاوز ذلك لتشمل اتخاذ المبادرة في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير العمليات، المنظمات الاستباقية تأخذ المبادرة في تحسين الأعمال.

وتتجلى التوجهات الاستباقية بوضوح من خلال الأهمية البالغة التي تُمنح لها في الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة لاستكشاف الفرص الجديدة، سواء كانت مرتبطة بالعمليات الحالية أم لا. كما يشمل هذا البعد الابتكار في المنتجات وإدخال التقنيات الجديدة وطرحها في السوق قبل المنافسين، ويعكس هذا التوجه البحث الدائم

عن فرص سوقية جديدة، مما يدفع المنظمة إلى الابتكار في المنتجات والعمليات بهدف تحقيق مزايا ريادية في السوق، ويعبر هذا الميل نحو الاستباقية عن جهود المنظمة للوصول إلى المركز الأول في السوق، في محاولة لتجاوز المنافسين، ولضمان استمرار الأداء المتميز وتحقيق التفوق التنافسي- (Espino, 2009; Abiodun, 2009; Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018; Khizar et al., 2024a). والسعي نحو أسواق جديدة من خلال الانخراط في ابتكارات القيمة (Stephen & Olubusayo, 2013).

ويُمكن التوجه الاستراتيجي الاستباقي المنظمة من استشراق المستقبل واغتنام الفرص، مما يعكس ميلها إلى الانخراط في الصناعات الناشئة والسعي المستمر للاستفادة من الفرص السوقية. كما يتضمن البعد الاستباقي إدارة فعالة لدورة حياة المنتج وإعادة تخصيص الموارد بعيداً عن العمليات والمنتجات التي بلغت مراحل نضوجها في دورة الحياة، والاستثمار في تقديم منتجات وعمليات جديدة. وتشير الأبحاث إلى أن الإدارة الناجحة للابتكار تتطلب موقفاً استباقياً تجاه السوق والتكنولوجيا، وقد أظهرت النتائج أن المنظمات التي تبنت التوجه الاستباقي حققت أداءً وربحية ونموً أعلى مقارنة بتلك التي تعتمد التوجه المحافظ (Chatzoglou et al., 2011; Arun & Yildirim Özmütlu, 2023). إن الاستباقية تعني السعي إلى اغتنام الفرص، والمنظور التطلعي إلى المستقبل، واهتمام المنظمات بالتوجه الاستباقي تحسباً للطلب المستقبلي من خلال تجربة التغيير واستغلال الفرص الناشئة (Talke, 2007; Reyes-Gómez et al., 2024).

وفي نفس الإطار، تهدف الاستراتيجية الاستباقية إلى تحقيق الريادة في السوق وتحسين الكفاءة التشغيلية، أو تحقيق كلا الهدفين معاً. ومن الآثار العملية لهذا النهج أن المنظمات ينبغي أن توظف استراتيجيات استباقية للحفاظ على استدامتها، خاصة في أوقات الأزمات، حيث إن التركيز على التوجه الاستراتيجي الاستباقي سيعزز بشكل ملحوظ الوضع التنافسي للمنظمة (Alonso-Almeida et al., 2015).

(AlAmmary & Fung, 2008). كما أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة له تأثير رئيس على أدائها ويقود المنظمة نحو التوافق الاستراتيجي (Chan et al., 1997). ويُعتبر السلوك الاستباقي للمنظمات أحد المكونات الأساسية للابتكار، حيث تُعبر الاستباقية عن المبادرة التي تتبناها المنظمات للبحث المستمر عن الفرص الناشئة نتيجة لتغيرات السوق. تستند الاستباقية إلى التوجه نحو العمل، وترتبط بالتفوق التنافسي بسبب تكتيكات "الخطوة إلى الأمام" المتبعة وخصائص القيادة السوقية التي تظهرها المنظمات التي تتبنى هذا السلوك الاستراتيجي، كما تستغل قدرات البحث والتطوير القوية التي تعد سمة مميزة لهذا البعد. وتحقيق مثل هذه القدرات الإبداعية يتطلب من المنظمات التي تتميز بالاستباقية أن تشجع التماسك الوظيفي القوي، وتوجه جهودها نحو التركيز على السوق، وتتميز هذه السمة بالتنقل بين نطاقات أسواق المنتجات وداخلها، وهي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية بسبب سعيها الاستباقي وراء منتجات جديدة وأسواق جديدة (Morgan & Strong, 1998, 2003; Sondhi et al., 2024). ومن ناحية أخرى، أكد (Morgan et al., 2009) على أن التوجه الاستباقي يمثل السلوك الفعّال للمنظمة لتعزيز المنافسة والتجدد. وهذا التوجه يرتبط بعلاقة إيجابية قوية مع فعالية المنظمة في تحقيق توجهاتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها المستقبلية بنجاح.

وأوضح (Chang et al., 2002) أن المنظمات التي تتبع نهج التوجه الاستباقي تتميز بامتلاكها درجة عالية من الخبرة العملية، وذلك بفضل البحوث المستمرة التي تجريها. ويعكس هذا النهج البحث المتواصل عن الفرص الجديدة وابتكار أفكار جديدة بدلاً من التمسك بالأفكار القديمة غير المجدية استراتيجياً. كما أن التوجه الاستباقي يساعد على تقييم الاستجابات المحتملة للاتجاهات البيئية المتغيرة. ومن بين السمات الأخرى لهذا التوجه الريادة والإبداعات الريادية والبحث عن فرص جديدة ناجمة عن التغيرات في البيئة، وخلق فرص جديدة (Jami Pour & Asarian; 2019; Chatzoglou et al., 2011; Jalili et al., 2024).

2- المرونة التنظيمية Organizational Flexibility :

تشير الأبحاث إلى أن المنظمات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية يجب أن تعتمد نموذج المرونة كشرط أساسي لبقائها ونجاحها في القرن الحادي والعشرين (Verdu & Gómez-Gras, 2009; Sommer, 2003; Ramos et al., 2023). ويتمحور هذا النموذج حول قدرة المنظمات على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للحفاظ على المنافسة.

إن المرونة التنظيمية هي القدرة الأساسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التقلبات البيئية والتكيف معها، حيث تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير، وتعتبر الأدبيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي المرونة إحدى القدرات الديناميكية التي من خلالها تواجه المنظمات التغيير، وتتمتع المنظمات الأكثر حساسية للتغيرات في البيئة بقدرة تنظيمية استراتيجية تمكنها من التغيير بسهولة وبالتالي الاستمرار في الحفاظ على نتائج مقبولة دون تكبد تكاليف إعادة تنظيم عالية. وبهذه الطريقة، تعتمد الاستجابة التنظيمية على مفهوم المرونة (Tetteh et al., 2024; Verdu & Gómez-Gras, 2009).

وتعتبر مفهوم واسع يمكن أن يرتبط بالعديد من العناصر في المنظمة (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، الهيكل، الاستراتيجية، إلخ)، ويمكن اعتبار العديد من المصطلحات مرادفات للمرونة: القدرة على التكيف، الحساسية، والرشاقة. كما تم اعتبار المرونة كقدرة ديناميكية، باعتبارها مجموعة من العمليات التي تمكن من دمج وتنسيق الموارد (Grewal & Tansuhaj, 2001; Johnson et al., 2003; Eisenhardt & Martin, 2000)، وبالتالي فإن القدرات الديناميكية مهمة بشكل خاص للمنظمات التي تعمل في بيئات تتغير بشكل سريع أو في أسواق تتغير بسرعة (De la Gala- Velasquez et al., 2023; Nassani & Aldakhil, 2023).

ويشير بحث (Wange et al., 2013) إلى أن المرونة التنظيمية من منظور الإدارة الاستراتيجية، تساعد المنظمات على الحصول على ميزة تنافسية في البيئة الديناميكية. كما تشير المرونة التنظيمية إلى مدى استعداد المنظمة لتعديل استراتيجيتها استجابةً للفرص، التهديدات، والتغيرات في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى ذلك، تُعدّ

المرونة الاستراتيجية المنظمة على الاستباق أو الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة، وبالتالي تطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية، والمنظمات التي تركز بشكل كبير على المرونة الاستراتيجية تكون أكثر احتمالاً لاستخدام الاستدامة لتطوير وتعزيز الكفاءات الأساسية الديناميكية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة لتحقيق الأداء في بيئة تتغير بسرعة (Gorondutse et al., 2021; Guo & Cao, 2014; Arshad et al., 2018 ; Meflinda et al., 2018).

ومن ناحية أخرى، تعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد بسرعة وكفاءة لمواجهة ظروف السوق المتغيرة (Srinivasan & Swink, 2023; Joseph Jerome et al., 2018). وقد أشار (Côte-Real et al., 2020) إلى أن المرونة التنظيمية تسهم هذه في الحفاظ على تنافسية المنظمة في مختلف البيئات وتعزيز ربحيتها. وتُعدّ المرونة التنظيمية قدرة تنظيمية كاملة تساعد على زيادة تأثير وفوائد القدرات الأخرى (Jain et al., 2020). وتؤدي المرونة دوراً محورياً في مساعدة المنظمات على البقاء والتنافس في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار (Lim et al., 2011). وتُعدّ حاسمة لتطوير استراتيجيات المنظمة المستقبلية وتمكنها من مواكبة الموارد الحالية مع بيئتها (Shimizu et al., 2004). وتعمل كمعدل بين المناهج الاستراتيجية؛ أي أن المرونة تعمل كوسيط بين التوجه الاستراتيجي والتوافق الاستراتيجي (Gatignon & Xuereb, 1997).

ويرى بعض الباحثين أن المرونة هي جوهر الرشاقة التنظيمية، بينما ترى دراسات أخرى أن الرشاقة التنظيمية هي امتداد للمرونة (Ni et al., 2020; Abdelilah et al., 2018; Prater et al., 2001).

وقد ظهرت المرونة التنظيمية كمقياس لدرجة تقييم قدرة المنظمة على إدارة عدم اليقين في بيئة الأعمال شديدة التنافسية، حيث إن مفهوم المرونة التنظيمية يمكن المنظمات من دمج الكفاءات التجارية الخارجية والداخلية من أجل نشر القدرات (Fredericks, 2005; Lal & Bharadwaj, 2016).

وتختلف المرونة التنظيمية عن التأقلم التنظيمي حيث إن المرونة التنظيمية تستخدم للإشارة إلى المرونة الشاملة للمنظمة كنظام، حيث تغير نهج المنظمات في التعامل مع المرونة من نهج محدد إلى نهج شامل، ويُعرّف بمجموعة من الموارد (التكنولوجيا، الأفراد، الموارد المالية، المعرفة،...)، العمليات (ممارسات وأنشطة، المهام،...)، والوظائف الإدارية (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، التخطيط، القيادة، التوجيه،...) (Lal & Bharadwaj, 2016; Verdu & Gómez-Gras, 2009). بينما التأقلم التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على استغلال كفاءاتها الحالية وفي الوقت نفسه التكيف لاستكشاف فرص جديدة، أي القدرة على متابعة الابتكارات الاستغلالية والاستكشافية على حد سواء لضمان بقاء المنظمة وازدهارها (Shukor et al., 2021; Venugopal et al., 2020).

1/2 أبعاد المرونة التنظيمية:

وتتمثل في ثلاثة أبعاد يمكن توضيحهم كما يلي (Lim et al., 2011; Verdu & Gómez-Gras, 2009; Fredericks 2005; Buckley 1997; Carlsson 1989; Palmér & Georgzén, 2014):

1/1/2 المرونة التشغيلية Operational Flexibility : تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل العمليات الروتينية بسرعة لمواجهة التغيرات في الطلب والعرض، وتخصيص الموارد بمرونة لتحقيق الكفاءة في العمليات التشغيلية، وتعلق بالقدرات العادية المستندة إلى هيكل المنظمة أو أهدافها الحالية، وهي مرونة قصيرة الأجل تشمل العمليات اليومية ويمكن أن تؤثر على سرعة وتكلفة الاستجابة التشغيلية للمنظمة، وتتيح المرونة التشغيلية استجابة سريعة للتغيرات، مما يهدف إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة وتقليل المخاطر في الأسواق المتقلبة.

2/1/2 المرونة التكتيكية Tactical Flexibility: تشير المرونة التكتيكية على قدرة المنظمات على المناورة التكيفية (أي متى يتم وكيف يتم تنفيذ الخيارات الاستراتيجية)

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

استجابةً للتغيرات البيئية التي قد تكون متوقعة أو غير متوقعة بطبيعتها. وتتعلق بخصائص المنظمات المرنة والتي تركز بشكل خاص على الأشخاص، وتشمل هذه المرونة تقليل الشكلية وزيادة اللامركزية في الهيكل التنظيمي، بما يسمح بإجراء تغييرات هيكلية عند الحاجة، وتتعلق بقدرة المنظمة على إعادة تنظيم الهياكل الداخلية بمرونة لتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتشمل هذه المرونة التنسيق الفعال بين الوحدات المختلفة ونقل الموظفين حيث تكون مهاراتهم وخبراتهم أكثر ملاءمة، وتعزز المرونة التكتيكية قدرة الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار على التكيف. والهدف من ذلك هو تحقيق تواصل فعال مع الظروف المتغيرة بطرق متطورة.

3/1/2 المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility: هي القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتعتبر كقدرة تمكن المنظمة من التحول استراتيجياً لمواجهة البيئات التنافسية المتقلبة، وتشمل قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها بما يتماشى مع التغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية، وتطوير خيارات استراتيجية جديدة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويتطلب ذلك من المنظمات أن تكون قادرة على تحديد التغيرات في البيئة، وتخصيص الموارد بفعالية، والتصرف بسرعة لمواجهة التحديات الجديدة، وتعتمد المرونة الاستراتيجية على تلك القدرات التي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية. والهدف منها تمكين الإدارة من تغيير طبيعة الأنشطة وترتبط بأهداف المنظمة أو البيئة وتتضمن استراتيجيات التغيير والتكيف مع التغيير السريع في الأسواق.

3- الأداء المصرفي المستدام:

لقد ازداد البحث في استدامة الخدمات المصرفية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة نتيجة للتوجه العالمي للتنمية المستدامة (Rajawat& Mahajan,2024; Banhalmi-Zakar, 2016; Raut et al., 2017; Da Silva Inacio & Delai, 2021; Bătae et al.,2021). وتوضح الأبحاث إلى أن التحديات الرئيسية

التي تواجه البنوك فيما يتعلق بالاستدامة تتعلق بالعمليات المالية، بما في ذلك قضايا مثل الثقافة المالية والشمول وكفاءة الطاقة، وتعطي البنوك الأولوية للاستدامة الاجتماعية على الإدارة البيئية وتطوير المنتجات والخدمات الخضراء وإعداد تقارير الاستدامة (Kumar & Prakash , 2019).

ويبرز (Roy et al., 2015) إن الاستدامة في الخدمات المصرفية تجمع بين الخدمات المصرفية والتنمية المستدامة. وتشير الاستدامة في الخدمات المصرفية إلى تبني استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلبي الاحتياجات المالية للحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (Weber, 2005; Yusliza et al., 2020). ويعرف (Kumar & Prakash ,2019) الخدمات المصرفية المستدامة على أنها ممارسة الأعمال المصرفية من خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والأخلاقية في استراتيجية العمل وتعزيز التنمية المستدامة.

وتشير الأبحاث إلى أن هناك مبدئين لإدخال الاستدامة في العمل المصرفي وهما (أ) ينبغي أن تُصبح الاستدامة جزءاً من الأعمال الرئيسة للبنك وخطة أعماله الشاملة، (ب) وان تكون مبادرات الاستدامة قابلة للقياس ويمكن توصيلها بوضوح إلى أصحاب المصلحة. وقد تبنت البنوك دمج الاستدامة في العمل المصرفي من خلال دمج العوامل البيئية والاجتماعية في الاستراتيجية الأساسية، وتمتع البنوك المستدامة بتأثير أكبر على الاقتصاد والمجتمع والبيئة، كما شجعت الاتفاقيات ومبادئ الخدمات المصرفية المسؤولة البنوك على إعطاء الأولوية للتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Gangi et al.,2019; Nizam et al., 2019; Rajawat&Mahajan,2024).

فضلاً عن ذلك، يتفق اغلب الباحثين على أن مبادرات الاستدامة يمكن أن تُحدث تأثيراً تحويلياً على الأعمال والمجتمع والكوكب (Mittelstaedt et al. 2014; Khizar et al.,2024 a). ويعتبر دمج الاستدامة في النشاط المصرفي وتدعيمها وتعزيزها يشكل قضية ضرورية استراتيجية بشكل متزايد، ولكنها تشكل تحدياً كبيراً تواجه المنظمات المالية وقد اتخذ هذا التكامل بشكل أساسي شكلين: (أ) المبادرات

المسؤولة اجتماعياً وبيئياً (على سبيل المثال، دعم الأحداث الثقافية، التبرعات الخيرية، و برامج إعادة التدوير وتحسين كفاءة الطاقة)؛ و(ب) دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في تصميم المنتج، والمهمة واستراتيجيات الأعمال (على سبيل المثال، دمج المعايير البيئية في استراتيجيات الاستثمار والإقراض) (Korzeb& Samaniego- Medina,2019; Kumar & Prakash ,2019).

ونتيجة زيادة الوعي بالقضايا البيئية، وارتفاع التكاليف، والعقوبات المرتبطة بالأضرار البيئية، وزيادة الطلب على الاستثمارات في العمليات والمنتجات الصديقة للبيئة. ازداد الضغط على المنظمات لتحمل مسؤوليتها أمام أصحاب المصلحة بما في ذلك القطاع المالي، وجميع المنظمات الأخرى مسؤولة في عملية التنمية المستدامة، ومن ثم يجب على المنظمات تحقيق توازن بين الأداء المالي والاجتماعي والبيئي لتكون قادرة على المنافسة والبقاء على المدى الطويل (Özçelik& Avcı Öztürk, 2014).

وعلى الرغم من أن القطاع المالي يُعتبر قطاعاً صديقاً للبيئة، إلا أنه يجب على المؤسسات المالية أن تأخذ في اعتبارها النتائج الاجتماعية والبيئية بجانب الآثار الاقتصادية وأن تؤدي دوراً فعالاً في عملية التنمية المستدامة، ويتيح قياس الأداء للإدارة تقييم نجاح المنظمة في التكيف مع البيئة المتغيرة، وتعتمد الأدوات التقليدية على نظم قياس الأداء التي تحركها العوامل المالية، وتعتبر البيانات المالية المصدر الرئيس للمعلومات عند تقييم الوضع المالي للمنظمة. ولكن في ظل الظروف التنافسية الحالية، لا يمكن الاعتماد فقط على المؤشرات المالية لتقييم النجاح، ويجب الاهتمام بتغيرات السوق والظروف التنافسية، ويحتاج المديرون إلى مراعاة أهداف الأداء غير المالي بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية. كما إن زيادة الوعي الاجتماعي بالقضايا البيئية والاجتماعية يتطلب أخذ مقاييس الأداء البيئي والاجتماعي بعين الاعتبار ضمن مجموعة مقاييس الأداء غير المالي (Özçelik& Avcı Öztürk,2014; Chen et al.,2022).

ويعد القطاع المصرفي أحد مكونات القطاع المالي التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في التنمية المستدامة. ويمكن أن تكون تأثيرات القطاع المصرفي على التنمية المستدامة مباشرة وغير مباشرة. ويعتبر التأثير غير المباشر كبير بسبب دورها كوسيط

ومحفز محتمل لأفعال عملائها التي تؤثر على وتيرة واتجاه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع (Aras, 2017; Da Silva Inácio & Delai, 2022; Beheshtinia & Omida, 2017). حيث إن فعالية وكفاءة أنشطة البنوك من القضايا الأساسية لكل من القطاع المصرفي والاقتصادات الوطنية، و إن إدارة أداء البنوك هو موضوع مهم للمناقشة من حيث تكاملها مع البيئة، وقدرتها على تمكين البنوك من اتخاذ الموقف اللازم ضد المخاطر وظروف المنافسة (Karpuz et al., 2021).

ويُعرّف الأداء المستدام كعملية تجمع بين النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، والمساواة الاجتماعية. وتشير الاستدامة في مجال الأعمال إلى العملية التي تدير بها المنظمات مخاطرها، وواجباتها، وفرصها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية (Jan et al., 2018). كما انه عملية مستمرة من الإدماج العادل لمجموعة مترابطة من الأنظمة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية (Montiel & Delgado-Ceballos; 2014). كما يمكن تعريفه كنظام قيم لا يستفيد منه الموظفون والمساهمون فقط، بل أيضاً العملاء والاقتصاد، إضافة إلى منع أو تقليل الآثار السلبية على البيئة والمجتمع (Tan et al., 2017).

ويشير التعريف الأحدث للتوجه المستدام للمنظمة، بأنه خطوة للتوجه الاستباقي نحو الاستدامة، وتحتاج المنظمات إلى إيجاد طرق لربط الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Valente, 2012). كما أنه يشير إلى مدى دمج ممارسات الأعمال الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في العمليات (Rahman, 2019; Hussain et al., 2018). وهو نهج عمل يخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين من خلال تبني الفرص وإدارة المخاطر من الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Aras et al., 2018).

وكان المنظور الأكثر قبولا للأداء المستدام هو منظور Elkington (1994)، الذي أخذ في الاعتبار البيئة الطبيعية والمجتمع والأداء الاقتصادي، والذي يتماشى أيضاً مع مفهوم الحد الأدنى الثلاثي TBL. ويتعلق الأداء الاقتصادي بالأداء المالي، في حين يتعلق الأداء البيئي بالحد من الأضرار البيئية والحماية من استغلال الموارد، ويتعلق الأداء الاجتماعي برفاهية الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة (Yusliza et al., 2020).

ومن ناحية أخرى، لا يوجد توافق عام على المصطلحات المتعلقة بالاستدامة في القطاع المصرفي، حيث تشمل هذه المصطلحات التمويل المستدام، التمويل الأخضر، البنوك المستدامة، النظام المصرفي المستدام، البنوك الأخلاقية، البنوك الخضراء، والمسؤولية الاجتماعية، ويستخدم المؤلفون تعابير متنوعة لهذه المفاهيم، ورغم تنوع الطرق التي تُعرّف بها هذه المصطلحات، يمكن ملاحظة درجة معينة من التوافق بينها، حيث تشير غالبية هذه المصطلحات إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها البنوك وتشمل الركائز الثلاث للاستدامة (Da Silva Inácio & Delai; 2022).

1/3 أبعاد الاداء المصرفي المستدام:

ويتضمن ثلاثة أبعاد يمكن توضيحهم كما يلي (Aras et al., 2018; Bătae et al., 2021; Özçelik & Avcı Öztürk, 2014; Jan et al., 2018; Valente, 2012; Rahman, 2019; Hussain et al., 2018; Yusliza et al., 2020; Karpuz et al., 2021):

1/1/3 الاستدامة الاقتصادية: تتعلق الاستدامة الاقتصادية بتأثيرات المنظمة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة، وعلى الأنظمة الاقتصادية على المستويات المحلية والوطنية والعالمية، ويشمل ذلك استراتيجيات النمو الاقتصادي التي تحترم القيود البيئية وتعمل على تحقيق التوازن بين الربحية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتتعلق بتحقيق المنظمات لأداء اقتصادي إيجابي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة هامش الربح، وتشمل أيضا الابتكارات التي تقلل التكاليف وتحسن الإنتاجية مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي العام. ومن أمثلتها:

أ- المساهمة في الاقتصاد الوطني: تشمل تطوير البنية التحتية، التأثيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، والمساهمة في النمو الاقتصادي الوطني من خلال السياسات والاستثمارات الاقتصادية.

ب- الاستثمار في المشاريع البيئية: تشمل الاستثمار في مشروعات تهدف إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد، تعزيز التكنولوجيا الصديقة للبيئة، وتطبيق سياسات توفير الطاقة.

2/1/3 الاستدامة الاجتماعية: تتعلق الاستدامة الاجتماعية بتأثيرات المنظمة على الأنظمة الاجتماعية التي تعمل فيها. يشمل ذلك تحسين رفاهية الموظفين، تعزيز حقوق الإنسان، وتحسين ظروف العمل، وتعزيز التعليم والصحة العامة، والامتثال للممارسات العمالية اللائقة، ودعم الأنشطة الخيرية والمجتمعية. ومن أمثلتها:

أ- المساهمة في المجتمع: تشمل تطوير المجتمع من خلال برامج تنموية، دعم وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، توفير فرص عمل للأفراد في المناطق الريفية، وتقديم تسهيلات ائتمانية للنساء والمشاريع النسائية، وتقديم المساعدة المالية للفقراء.

ب- تنمية الموارد البشرية: تشمل سياسات وخطط تنمية الموارد البشرية، التعويضات والرعاية الاجتماعية للموظفين، توفير بيئة عمل صحية وأمنة، وتوفير فرص تدريبية وتطويرية للموظفين.

ج- حقوق الإنسان: تشمل حماية حقوق العمال، منع عمالة الأطفال، تعزيز حقوق المرأة والمساواة في الفرص، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.

3/1/3 الاستدامة البيئية: تتعلق الاستدامة البيئية بتأثيرات المنظمة على الأنظمة الطبيعية، بما في ذلك الأرض والهواء والمياه والنظم البيئية. يشمل ذلك تقليل انبعاثات الكربون، وتشجيع استخدام الطاقة المتجددة، والحفاظ على التنوع البيولوجي، وتقليل النفايات والتلوث. ومن أمثلتها:

أ- استهلاك الطاقة وتوفيرها: تشمل السياسات والمبادرات التي تهدف إلى تقليل استهلاك الطاقة، الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة، وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة.

ب- حماية البيئة الطبيعية: تشمل السياسات البيئية، برامج الحماية البيئية والتشجير، الالتزام بالقوانين البيئية، والاستثمار في إعادة تدوير ومعالجة النفايات، وتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة.

ثانياً: الدراسات السابقة وتنمية الفروض

1- التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام

يؤدي التوجه الاستراتيجي الاستباقي دوراً مهماً في تعزيز الأداء المستدام في مختلف القطاعات. ويسلط البحث الذي أجراه (Onu et al., 2022) الضوء على أن التوجهات الاستراتيجية الاستباقية، بما في ذلك التعلم وريادة الأعمال والتكنولوجيا والتوجهات البيئية، تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي والأداء المستدام في تصنيع المنظمات الصغيرة والمتوسطة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد (Feng et al., 2023). على أهمية التوجه الاستباقي للاستجابة للأزمات في تحسين الأداء التكيفي التنظيمي، وخاصة عندما يقترن ذلك بخلق المعرفة الاستراتيجية والتكامل، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف أثناء أحداث الأزمات الخارجية في منظمات التصنيع. علاوة على ذلك، أوضح بحث (Seroka-Stolka (2023)، إن هناك تأثير إيجابي لاعتماد استراتيجيات بيئية استباقية على الأداء البيئي، مما يشير إلى أن المنظمات التي تتبنى الاستراتيجيات البيئية الاستباقية تحصل على ربحية بيئية أعلى من المنظمات التي تتبنى الاستراتيجيات البيئية التفاعلية. ومن ناحية أخرى، توصل بحث (Ruiz-Ortega et al., 2023) إلى أن التوجه نحو الاستدامة له تأثير إيجابي على الأداء الاجتماعي والبيئي بشكل رئيس، وكذلك على الأداء الاقتصادي المالي وغير المالي. كما تم الكشف عن تأثير معدل سلبي كبير للعداء البيئي، والذي يتفاقم في حالة الأداء الاجتماعي والاقتصادي المالي. وفي هذا الشأن أوضح بحث (Chan et al., 2022) إلى أن الاستراتيجية البيئية الاستباقية تعزز بشكل مباشر أداء المنظمات في السوق.

بينما أشار (Lim et al., 2022) إلى إن الاستراتيجيات الاجتماعية الاستباقية يمكن أن تحفز المنظمات على التعاون مع الموردين في الأنشطة الاجتماعية المشتركة ويمكن أن

يكون للتعاون الاجتماعي مع الموردين تأثير إيجابي كبير على كل من الأداء الاجتماعي والتشغيلي. في حين أكد بحث (Gotteland et al., 2020) على أن التوجه الاستباقي للسوق والريادة في السوق لهما تأثير إيجابي كبير على المبيعات ومعدل نمو المنظمة. ومن ناحية أخرى، أظهر بحث (Li et al., 2020) أن العلاقة بين الاستراتيجية البيئية الاستباقية وأداء المنظمة تختلف باختلاف مستوى علاقة المنظمة بالحكومة، واستراتيجية المنتج. ومن ناحية أخرى، وتوصل بحث (de la Cruz Jara et al., 2024) إلى أن المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي الأقوى نحو القيمة الاجتماعية تظهر أداءً أفضل في مجال الاستدامة. كما أشار بحث (Chevrollier et al., 2024) إلى أن المنظمات التي تتبنى توجهاً استراتيجياً نحو الاستدامة تكون أكثر قدرة على تطوير وتطبيق ممارسات مبتكرة لخفض انبعاثات الكربون. وقد ثبت أن هناك ارتباطاً قوياً بين التوجهات الاستراتيجية وأداء المنظمات، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية (Schweiger et al., 2019). وفي هذا الشأن، أوضح بحث (AI-Surmi et al., 2020) أن علماء الإدارة الاستراتيجية أكدوا على أهمية موازنة الاستراتيجيات التنظيمية مع استراتيجية الأعمال الشاملة. وأشاروا إلى أن هذا التوافق الاستراتيجي يسهم في متابعة أكثر تنسيقاً وتركيزاً للأهداف التنظيمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة بشكل ملحوظ. باختصار، يُعزز التوافق الاستراتيجي الأداء العام للمنظمة. وتشير هذه النتائج بشكل جماعي إلى أن التوجهات الاستراتيجية الاستباقية مفيدة في دفع الأداء المستدام عبر مختلف الصناعات وأنواع المنظمات.

وبناءً على ما سبق، تم صياغة الفرض الأول للبحث، على النحو التالي:

الفرض الأول H1: يؤثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي تأثيراً معنوياً على الأداء المصرفي المستدام (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية)، وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية:

يؤثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي تأثيراً معنوياً على الاستدامة الاقتصادية.

يؤثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي تأثيراً معنوياً على الاستدامة الاجتماعية.

يؤثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي تأثيراً معنوياً على الاستدامة البيئية.

2- الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام

أوضح بحث (Tetteh et al.,2024) أهمية الدور المعدل للمرونة التنظيمية حيث أشار إلى أن المنظمات التي تتبنى مرونة أكبر في هيكلتها وإدارتها تكون أكثر قدرة على تحقيق استدامة وفعالية أعلى في عملياتها من خلال تعزيز مرونة سلاسل الإمداد الإنسانية. ومن ناحية أخرى، توصل بحث (Nassani& Aldakhil,2023) إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤدي دورًا مهمًا كمغير معدل، حيث تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية، مما يعزز من قدرتها على الابتكار، حيث أن التوجه الاستراتيجي والتوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية يعملون معًا بشكل تكاملي لتعزيز الابتكار التنظيمي. كما أشار (Khan et al.,2022) إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤدي دورًا مهمًا في دعم العلاقة بين كل من التوجهات الريادية والسوقية والأداء التنافسي المستدام.

وأشار بحث (Budiati et al.,2022) إلى أن الجمع بين التوجهات الاستراتيجية الاستباقية والمرونة الاستراتيجية أمرًا ضروريًا للمنظمات الصغيرة والمتوسطة لتزدهر في البيئات الديناميكية ودفع الابتكار والنمو المستدام. فيما أظهرت نتائج بحث (Abdelaziz et al.,2024) إلى أن المرونة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي. ومن ناحية أخرى، توصل بحث (Lin& Fan,2024) إلى أن الجمع بين تكامل سلسلة التوريد والتكنولوجيا الرقمية يعد استراتيجية فعّالة لتعزيز المرونة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مستدام أكثر كفاءة وفعالية. وأوضح (Dikmen et al., 2005) إلى أنه عادةً ما تُعتبر المرونة متغيرًا مستقلًا للتنبؤ بفعالية المنظمة.

بينما سلطت أبحاث (Bai et al., 2013; Mezher et .al., 2002) الضوء على أن هناك عوامل تعيق تعزيز الأداء المستدام في البنوك. وقد قسمها الباحثون إلى عوائق داخلية وخارجية. منها التزامات البنوك الغامضة ومقاومة الموظفين ونقص

الخبرة، ونقص أو قلة الفهم حول الموضوع، ونقص الشفافية في المنظمة والرغبة في العائد السريع، وصعوبة عدم إعطاء الأولوية للأداء الاقتصادي .

وقد أثارت المرونة التنظيمية اهتمامًا كبيرًا في أدبيات الإدارة لما لها من تأثير على الأداء الطويل الأمد، التكيف مع البيئة الخارجية، تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، زيادة الفعالية والكفاءة، توجيه الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز تفاعل العملاء (Katsifaraki &Theodosiou,2024) .

وعلى الرغم من أهمية الأبحاث حول الاستدامة في القطاع المصرفي، إلا أنها لا تزال في بدايتها (Da Silva Inácio &Delai;2022). بالإضافة إلى ندرة الأبحاث التي تستكشف العلاقات غير المباشرة في هذا الموضوع.

واستناداً إلى ما تم ذكره، لم يحظ موضوع تعزيز وتدعيم الأداء المصرفي المستدام بالاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة. وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أن استكشاف المتغيرات المعدلة والعوامل المؤثرة لم تلقَ الاهتمام الكافي. وهذا يبرز الحاجة الملحة لإجراء المزيد من الأبحاث لاستكشاف هذه الآليات بشكل أعمق.

وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة، والتي أكدت على وجود علاقات إيجابية بين المتغيرات، إلا أنها لم تتناول التأثيرات غير المباشرة. وبناءً على ذلك، تتضح الفجوة البحثية للبحث الحالي حيث يختلف عن جهود الباحثين السابقين في إدخال المرونة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام، حيث لم يتطرق أي بحث - على حد علم الباحثة- بدراسة هذه المتغيرات معاً، حيث يمكن الباحثين والممارسين من الحصول على رؤية أكثر عمقاً حول كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام في سياقات مختلفة، وهذا يساعد في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية ومتعددة الأبعاد لتحقيق أهداف الاستدامة. وكذلك يختلف البحث الحالي في مجال التطبيق، حيث لا يوجد بحث قام بالتطبيق على البنوك المصرية مما يدعم ذلك أهمية البحث الحالي.

وترى الباحثة، انه في ظل التحديات المتزايدة لتحقيق الأداء المستدام في القطاع المصرفي، تواجه المؤسسات المصرفية صعوبات تتطلب تدعيمًا وتعزيزًا بشكل مستمر. ويعتبر التوجه الاستراتيجي الاستباقي عاملاً جوهرياً ومحورياً في مواجهة هذه التحديات، ومع ذلك، فإن هذه العلاقة ممكن أن تتأثر بالمرونة التنظيمية كمتغير معدل، حيث يمكن أن تؤثر على قوة أو اتجاه العلاقة، حيث تعد المرونة التنظيمية أحد المتغيرات المهمة التي قد تؤدي دوراً معدلاً في تعزيز هذا التوجه الاستراتيجي. إذ تمكن المرونة التنظيمية المنظمات من التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية، وتساعد في استغلال الفرص الناشئة والتصدي للتحديات بمرونة وديناميكية. ويتضمن مفهوم المرونة التنظيمية مجموعة من القدرات التنظيمية التي تشمل المرونة في العمليات، الهيكل التنظيمي، والقدرة على التعلم والابتكار. بمعنى أكثر دقة قد تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام.

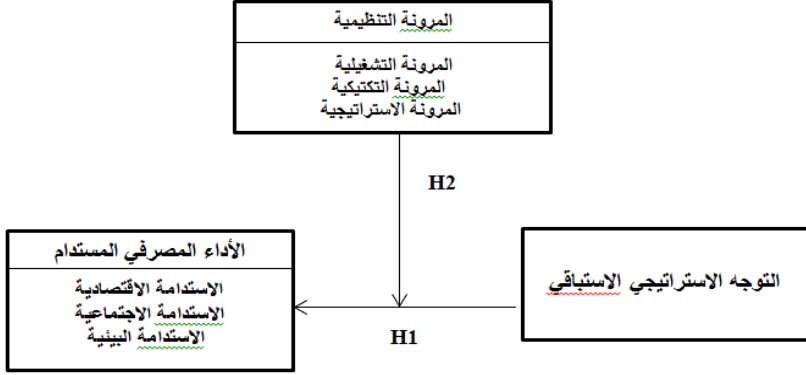
وتأسيساً على ما سبق، فإن إدخال المرونة كمتغير معدل بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي وتأثيره على الأداء المصرفي المستدام يمكن أن يوفر تحليلاً أكثر شمولاً ودقة وعمق، مما يساعد المنظمات على تحقيق توازن أفضل بين تحقيق أهدافها الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية.

وبناءً على ما سبق، تم صياغة الفرض الثاني للبحث، على النحو التالي:

الفرض الثاني H2 : تعدل المرونة التنظيمية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة نموذج البحث كما يتضح في الشكل رقم (1):

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان



شكل رقم (1)

النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لمراجعة البحوث السابقة في هذا المجال.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، تضمنت مراجعة التقارير السنوية وتقارير الاستدامة التي تصدرها البنوك (تقرير الاستدامة بنك أهلي 2022 والصيرفة المسؤولة والتقرير الاجتماعي، بنك القاهرة 2021، بنك مصر 2019-2020، إطار سياسة المخاطر البيئية والاجتماعية وإدارة الاستدامة بنك قطر، التقرير المتكامل للبنك التجاري الدولي CIB الخاص بالمحاور البيئية والاجتماعية والحوكمة والبيانات والرقمنة 2022-2023)، وكذلك مقابلة عينة ميسرة تتكون من 50 مفردة من المديرين والعاملين في البنوك الخاضعة للبحث ضمن محافظات بورسعيد، الإسماعيلية، والسويس. وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى التزام البنوك بمعايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI) وتطبيق مبادئ الاستدامة. وقامت الباحثة بتحليل البيانات المستخلصة من التقارير والمقابلات لتكوين صورة واضحة عن مدى اتباع البنوك لهذه المعايير. ومن خلال هذه العملية، تمكنت الباحثة من جمع معلومات حول الجهود التي تبذلها البنوك لتعزيز

الاستدامة وكيفية تأثير هذه الجهود على العمليات المصرفية. وفيما يلي أهم نتائج المراجعة للتقارير والمقابلات التي تم إجراؤها:

- 1- هناك تفاوت في تطبيق معايير الاستدامة بين البنوك المختلفة محل البحث.
- 2- بالنسبة للتوجه الاستراتيجي الاستباقي معظم البنوك المصرية تتبنى توجهاً استراتيجياً استباقياً في إدارة أعمالها كتوجه جديد في أعمالها، وهناك تركيز على الابتكار وتحسين العمليات لزيادة الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية.
- 3- وفيما يخص مدى الالتزام بمعايير GRI اغلب البنوك تقوم بإعداد تقارير الاستدامة وفقاً لمعايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI)، وبعض البنوك تحتاج إلى تحسين في توثيق وتقديم المعلومات البيئية والاجتماعية، وتقدم القيادة العليا في البنوك دعماً قوياً لمبادرات الاستدامة وتطبيق معايير GRI، وتم تأسيس لجان أو فرق عمل مختصة بالاستدامة في العديد من البنوك.
- 4- يتم تقديم برامج تدريبية وتوعوية للموظفين حول أهمية الاستدامة ومعايير GRI، والموظفون يظهرون فهماً جيداً لمفاهيم الاستدامة ودورهم في تحقيقها.
- 5- وبشأن تطبيق مبادئ الاستدامة تم تبني مبادئ الاستدامة بشكل متزايد في سياسات البنوك وإجراءاتها التشغيلية، والاستدامة البيئية أصبحت جزءاً من الاستراتيجية الطويلة الأجل للعديد من البنوك، وتبني مفهوم الاستدامة أضاف قيمة إلى العلامة التجارية للبنوك وجذب العملاء المهتمين بالمسؤولية الاجتماعية، وشهدت البنوك التي تطبق معايير الاستدامة تحسناً في الأداء المالي والتنافسية.
- 6- تساهم البنوك في المشروعات المجتمعية والتنمية المستدامة من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية، وهناك اتجاه متزايد نحو تطوير منتجات وخدمات مالية مستدامة تلبي احتياجات المجتمع والبيئة.

7- وبشان الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في البنوك محل البحث ممكن توضيحها من خلال الاتي:

أ- الاستدامة البيئية: تقوم البنوك بتنفيذ مبادرات لتقليل الأثر البيئي من خلال إدارة الموارد بكفاءة وتمويل مشروعات تسهم في تقليل الانبعاثات الكربونية.

ب- الاستدامة الاجتماعية: تلتزم البنوك بدعم المجتمع من خلال برامج التعليم، والرعاية الصحية، ودعم الفئات الأقل حظاً.

ج- الاستدامة الاقتصادية: تسعى البنوك لتحقيق توازن بين تحقيق الربحية وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام، من خلال تقديم منتجات مالية تدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والابتكار.

8- أظهرت البنوك مرونة تنظيمية من خلال التكيف مع التحديات والفرص الجديدة في السوق نظراً لبيئة العمل الديناميكية. وهناك تحسين مستمر في هياكل الحوكمة والإدارة لضمان المرونة في مواجهة التغيرات الاقتصادية. وهناك توجهات مستقبلية إيجابية لزيادة الاستثمار في مبادرات الاستدامة وتبني ممارسات جديدة. والتوجه نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في تقارير الاستدامة لمواكبة المعايير الدولية.

9- كما أظهرت الدراسة أن البنوك المشمولة في البحث تواجه عدة تحديات عند تطبيق مبادئ الاستدامة، يمكن عرضها كالتالي:

أ- صعوبة جمع بيانات دقيقة وشاملة حول الأداء البيئي والاجتماعي لممارساتها، ونقص الأنظمة والتكنولوجيا اللازمة لتتبع وتوثيق البيانات المتعلقة بالاستدامة.

ب- الحاجة إلى استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والبنية التحتية لدعم مبادرات الاستدامة، وتحديات مالية تتعلق بتخصيص الموارد الكافية لتطوير وتنفيذ سياسات الاستدامة.

ج- صعوبة مواكبة وتطبيق المعايير العالمية للاستدامة مثل GRI في ظل اختلاف التشريعات المحلية، والحاجة إلى تدريب مستمر للموظفين للإلمام بالمعايير والممارسات الأفضل.

د- تواجه بعض البنوك نقصاً في الدعم من قبل الإدارة العليا لمبادرات الاستدامة، وصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية لتعزيز أهمية الاستدامة بين جميع الموظفين.

هـ- الحاجة إلى برامج توعية وتدريب شاملة لتعزيز فهم الموظفين لمبادئ الاستدامة، والتحديات في تخصيص الوقت والموارد لتدريب الموظفين بشكل فعال.

و- تكلفة تنفيذ مشاريع الاستدامة قد تكون عالية وتحتاج إلى ميزانيات ضخمة، وتواجه تحديات في تحقيق عائد استثماري سريع من مبادرات الاستدامة.

ز- صعوبة التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة داخل البنك لضمان تطبيق متكامل للاستدامة، والحاجة إلى تعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين مثل العملاء والمجتمع المحلي.

ح- تحديات في قياس وتقييم الأداء المستدام بشكل مستمر، والحاجة إلى تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) فعالة لمتابعة التقدم في مبادرات الاستدامة.

ت- تواجه بعض البنوك ضغوطاً تنافسية تجعلها تتردد في تبني ممارسات الاستدامة بسبب التكلفة والوقت، والحاجة إلى موازنة بين تحقيق الأرباح قصيرة الأجل والاستثمارات طويلة الأجل في الاستدامة.

ك- مواجهة تحديات في التكيف مع التغيرات المستمرة في اللوائح التنظيمية والتشريعات البيئية، والحاجة إلى مرونة تنظيمية لتبني وتطبيق التغيرات الجديدة بفعالية.

رابعاً: مشكلة البحث

بناءً على مراجعة الأبحاث السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية، اتضح للباحثة أن الأداء المستدام في القطاع المصرفي يواجه العديد من التحديات التي تستدعي الدعم والتعزيز لتحقيق الفاعلية والاستمرارية. وفي هذا السياق، يعد التوجه الاستراتيجي الاستباقي عاملاً مهماً يمكن أن يؤثر على تعزيز الأداء المصرفي المستدام. إلا أن نجاحه قد يعتمد على المرونة التنظيمية للقطاع المصرفي. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في: ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المستدام في القطاع المصرفي، وما هو الدور المعدل للمرونة التنظيمية في تعزيز هذا التأثير؟.

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام بأبعاده (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) داخل البنوك محل البحث؟.
- 2- هل يوجد تأثير للمرونة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام داخل البنوك محل البحث؟.

خامساً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على تحقيق الأداء المستدام في البنوك، مع تحليل دور المرونة التنظيمية كمتغير معدل، مما يوفر رؤى مهمة حول كيفية تحسين الأداء المستدام في القطاع المصرفي.

- 1- تقييم مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي الاستباقي داخل البنوك محل البحث.
- 2- تحديد مدى توافر أبعاد كل من المرونة التنظيمية والأداء المصرفي المستدام داخل البنوك محل البحث.
- 3- قياس تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على أبعاد الأداء المصرفي المستدام داخل البنوك محل البحث.

- 4- اختبار الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الأداء المصرفي المستدام داخل البنوك محل البحث.
- 5- التوصل إلى بعض الدلالات النظرية والعملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التأثير الإيجابي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام، عن طريق زيادة الوعي بأهمية المرونة التنظيمية، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تشجع القيادة على تبني التفكير الاستباقي وتفعيل وحدات متخصصة داخل البنوك تتولى مهام الرصد والتحليل الاستراتيجي للتغيرات السوقية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية، مما يسمح بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للبنك ليصبح أكثر مرونة وقادرًا على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، وبالتالي يعزز الأداء المستدام كجزء من التوجه الاستراتيجي للبنوك.

سادسًا: أهمية البحث

سيساهم هذا البحث في تقديم رؤى علمية وأكاديمية حول كيفية تحسين الأداء المستدام في القطاع المصرفي من خلال الاستراتيجيات الاستباقية والمرونة التنظيمية، ويستمد البحث أهميته من عدة جوانب. أولاً، يسلط الضوء على التوجه الاستراتيجي الاستباقي كعامل مهم في تحقيق الأداء المصرفي المستدام، مما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والاستدامة. ثانيًا، يركز على الدور المعدل للمرونة التنظيمية، مما يضيف بعدًا جديدًا لفهم تأثير العوامل التنظيمية على الاستراتيجيات المستدامة. ثالثًا، تقدم نتائج البحث رؤى عملية يمكن أن تفيد البنوك في صياغة استراتيجيات مستدامة ومرنة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

1- الأهمية العلمية

يُعَدُّ هذا البحث مساهمة في الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأعمال، حيث يسلط الضوء على التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء المستدام في القطاع المصرفي. من خلال تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام، ويقدم هذا البحث فهماً أعمق لكيفية تطبيق الاستراتيجيات

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مهران عثمان

الاستباقية لتعزيز الاستدامة في الأداء المؤسسي. كما يضيف البحث بُعدًا جديدًا إلى المعرفة من خلال استكشاف الدور المعدل للمرونة التنظيمية في هذه العلاقة، مما يساعد على تقديم إطار عمل شامل للمنظمات لتحسين استدامتها.

2- الأهمية التطبيقية

من الناحية التطبيقية، يقدم هذا البحث إرشادات عملية للبنوك والمؤسسات المالية في القطاع المصرفي المصري حول كيفية تبني وتنفيذ التوجه الاستراتيجي الاستباقي لتعزيز أدائها المستدام. من خلال دراسة تأثير المرونة التنظيمية كعامل معدل، ويمكن للمؤسسات المصرفية تطوير سياسات وإجراءات تمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية وتحسين استجابتها للتحديات والفرص بيئة تنافسية وديناميكية. ويساهم هذا البحث في تمكين القادة والمديرين من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، تعزز من القدرة التنافسية للمصارف المصرية وتدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

سابعًا: الإطار المنهجي للبحث

1- منهج البحث

اعتمدت الباحثة على منهجين في إعداد البحث (Takona,2024) ، وهما:
أ- المنهج الاستقرائي التحليلي: تم استخدام هذا المنهج لمراجعة الدراسات السابقة وتقارير الاستدامة الخاصة بالبنوك محل البحث. من خلال هذا المنهج، قامت الباحثة بجمع وتحليل البيانات المتاحة للوصول إلى استنتاجات حول الأداء المستدام في القطاع المصرفي.

ب- المنهج الاستنباطي: تم الاعتماد على هذا المنهج لاشتقاق فروض البحث. من خلال المنهج الاستنباطي، استخدمت الباحثة البيانات والتحليلات المستخلصة من الدراسات السابقة لصياغة الفروض التي سيتم اختبارها في البحث. هذان المنهجان مكنا الباحثة من بناء إطار نظري ومنهجي، يجمع بين التحليل العميق للبيانات الموجودة والاستنتاجات المبنية على أسس علمية.

2- متغيرات البحث وأدوات القياس

تم إعداد قائمة استقصاء تتناسب مع أهداف البحث وتساهم في اختبار فرضياته عن طريق قياس متغيراته. وتم الاعتماد على ثلاثة مقاييس جاهزة سبق استخدامها في بحوث سابقة، وتمت الإجابة على العبارات باستخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج. وفيما يلي توضيح للمقاييس المستخدمة في البحث :

1/2 التوجه الاستراتيجي الاستباقي (المتغير المستقل)

التوجه الاستراتيجي الاستباقي: وسوف يتم قياس التوجه الاستراتيجي الاستباقي الذي يمثل المتغير المستقل للبحث، باستخدام مقياس (Venkatraman,1989) ويتكون المقياس من (5) عبارات، وقد أظهرت الدراسات السابقة أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من المصادقية

(e.g.,Abiodun, 2009; Akman & Yilmaz, 2008; Al-Surmi et al., 2020 ,Arun & Yildirim Özmutlu, 2023; Chatzoglou et al., 2011; Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018; Jami Pour & Asarian, 2019; Ozmutlu & Can, 2022; Stephen & Olubusayo, 2013 ;Yadav et al., 2019).

2/2 المرونة التنظيمية (المتغير المعدل)

المرونة التنظيمية: أبعادها (المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية، المرونة الاستراتيجية)، وسوف يتم قياس المرونة التنظيمية التي تمثل المتغير المعدل للبحث باستخدام مقياس (Lim et al., 2011)، واستعانت الباحثة بمقياس المرونة التنظيمية، التي طورتها الأبحاث الآتية:

(e.g., Ni et al.,2020; Verdu& Gómez-Gras, 2009 ;Palmér et al.,2014) ويتكون المقياس من 15 عبارة ويتضمن ثلاثة أبعاد، يتم تغطية كل بُعد بمجموعة من العبارات، تتمثل في: المرونة التشغيلية (6) عبارات، المرونة التكتيكية (4) عبارات، والمرونة الاستراتيجية (5) عبارات.

3/2 الأداء المصرفي المستدام (المتغير التابع)

الأداء المصرفي المستدام: أبعاده (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية)، وسوف يتم قياس الأداء المصرفي المستدام الذي يمثل المتغير التابع للبحث باستخدام مقياس (Aras et al., 2018)، ويعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً في البحوث السابقة (e.g., Da Silva Inácio & Delai, 2022; Bătae et al., 2021; Gangi et al., 2019; Karpuz et al., 2021). ويتكون المقياس من 22 عبارة ويتضمن ثلاثة أبعاد، يتم تغطية كل بُعد بمجموعة من العبارات، تتمثل في: الاستدامة الاقتصادية (4) عبارات، الاستدامة الاجتماعية (10) عبارات، والاستدامة البيئية (8) عبارات.

ثامناً: مجتمع البحث والعينة

يضم القطاع المصرفي المصري (38) بنكاً، بما في ذلك البنوك العامة والخاصة، ويبلغ عدد الموظفين في هذه البنوك حوالي (140.577) ألف موظف بناءً على النشرة الإحصائية للبنك المركزي، وقامت الباحثة باختيار أعلى (5) بنوك لتطبيق البحث عليها، نظراً لأن هذه البنوك تتبنى معايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI) وتشارك في مبادرات البنك المركزي المصري لتعزيز ودعم الاستدامة المصرفية، وتمتلك هذه البنوك أيضاً أكبر عدد من الفروع على مستوى جمهورية مصر العربية، كما هو موضح في الجدول رقم (1). بالإضافة إلى ذلك، بلغ إجمالي عدد العاملين في هذه البنوك حوالي (72.592) ألف موظفاً في عام 2024، ما يمثل (51.6%) من إجمالي العاملين في القطاع المصرفي المصري البالغ عددهم (140.577) ألف موظفاً.

استناداً إلى البيانات المقدمة، يتكون مجتمع البحث من (72.592) موظفاً وفقاً لبيانات البنوك المشمولة في البحث لعام 2024، ونظراً للتحديات المتعلقة بتطبيق أسلوب الحصر الشامل بسبب الحجم الكبير للمجتمع، اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة لاختيار مفردات العينة، ويُعد هذا الأسلوب مناسباً عندما يوجد تباين في أحجام الطبقات المختلفة داخل المجتمع ويكون هناك تنوع في خصائصه، حيث

تأثير التوجيه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

يسهم في زيادة الدقة وضمان التمثيل العادل (Chaudhuri & Stenger, 2021). وبما أن مجتمع البحث يتألف من (5) بنوك ذات أحجام متفاوتة من حيث عدد الموظفين، فقد تم توزيع العينة والتي تتألف من (382) مفردة، على هذه البنوك بطريقة تضمن تمثيلاً نسبياً لكل بنك بناءً على نسبة العاملين فيه (طريقة النسبة والتناسب). بعد ذلك، تم اختيار العينة من كل بنك بطريقة عشوائية، وتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية: (Cochran, 1977; Krejcie & Morgan, 1970):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

نعوض بالقيم التالية:

حيث:

(n) • هو حجم العينة المطلوب.

(N) • هو حجم المجتمع

(Z) • هو قيمة z-score القيمة 1.96.

(p) • هو 0.5

(E) • هو الخطأ المعياري (0.05).

وبالتعويض في المعادلة السابقة :

$$n = \frac{72592 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(72591) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}$$

نستنتج مما سبق أن حجم العينة هو = 382 مفردة تقريباً.

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

بالاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، تم توزيع (382) استمارة استقصاء، تم استرداد (360) استمارة بما يعادل 94.24% تقريباً من إجمالي الاستمارات، وبعد مراجعة الاستمارات المستردة تم استبعاد (15) استمارات لعدم صالحيتها للتحليل، وبالتالي أصبح إجمالي الاستمارات التي تم تحليلها (345). ويوضح الجدول (1) بيان بالتوزيع النسبي لعينة البحث والقوائم الموزعة والمستلمة:

جدول (1)

التوزيع النسبي لعينة البحث والقوائم الموزعة والمستردة

البنوك	عدد العاملين بالآلاف	نسبة كل بنك %	عدد مفردات العينة والقوائم الموزعة	القوائم المستردة من كل بنك
البنك الأهلي المصري	27.136	37.38%	143	136
بنك مصر	22.247	30.64%	117	112
بنك القاهرة	8.998	12.40%	47	44
بنك قطر الوطني	7.311	10.07%	39	33
البنك التجاري الدولي CIB	6.900	9.51%	36	35
إجمالي	72.592	100%	382	360

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً للتقارير المالية والمواقع الرسمية للبنوك محل البحث. واعداد قوائم الاستقصاء الموزعة والمستلمة.

تاسعاً: حدود البحث

تقتصر الحدود البشرية لهذا البحث على مديري وموظفي اعلى (5) بنوك تتبنى معايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI) وتشارك في مبادرات البنك المركزي المصري لتعزيز ودعم الاستدامة المصرفية، واقتصرت عملية جمع البيانات على الفروع الرئيسة للبنوك محل البحث ببورسعيد والإسماعيلية والسويس، وتم جمع البيانات خلال الفترة بين عام 2023 حتى بداية عام 2024.

عاشراً: أسلوب تحليل ومعالجة البيانات

اعتمدت الباحثة على التكامل بين برنامج (SPSS, Version, 26) وبرنامج (AMOS, Version, 24) لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- التحليل العاملي التوكيدي (CFA) تم استخدامه للتحقق من صحة نموذج القياس للنموذج المقترح لجميع متغيرات البحث في وقت واحد (Dragan & Topolšek, 2014; Tabri et al., 2012; Hair et al., 2010; Shek & Yu, 2014). ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات المقياس (Bonett & Wright, 2015; Cho, 2016)، كما تم اختبار صدق التقارب من خلال متوسط التباين المستخرج المفسر (AVE)، والثبات المركب (CR) (Bagozz (CR) (& Yi, 1988; Awang, 2012). وفحص جودة التوافق للتأكد من صلاحية وملاءمة أداة قياس البحث. بهدف تقييم نماذج القياس.

2- أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث: مثل المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (Mishra et al., 2019).

3- تحليل المسار (Path Analysis): لاختبار تأثير المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية).

4- استخدام معالج الانحدار (Spss Process Version 4.2) لاختبار مدى تأثير المتغير المعدل على نموذج البحث، حيث تم استخدام النموذج الاول (Model Number 1).

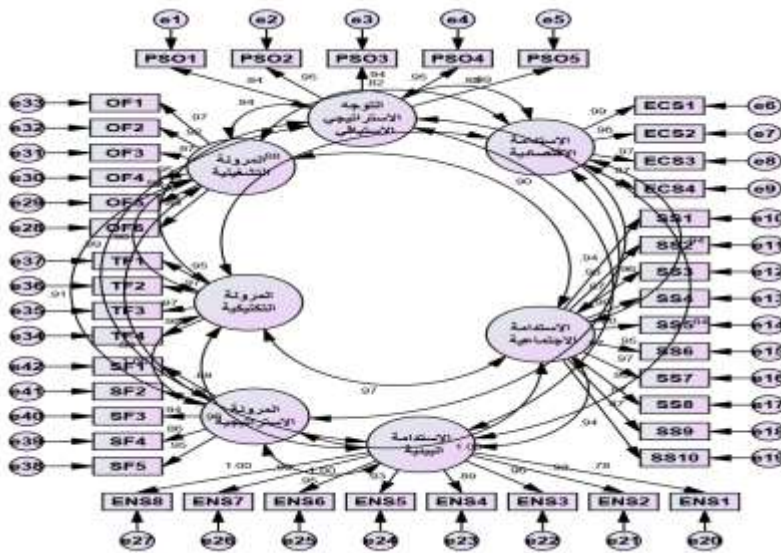
5- نموذج المعادلات الهيكلية (SEM): لاختبار النموذج النظري المقترح للبحث (Raykov, 2005; Marsh et al., 2005).

حادي عشر: نتائج البحث

تعرض الباحثة في هذه الجزئية نتائج البحث الميداني:

1- التحليل العاملي التوكيدي الكلي لتقييم مقاييس البحث

يتكون نموذج البحث من ثلاثة مقاييس، المقياس الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي PSO، واختبر هذا المقياس من خلال (5) عبارات، والمقياس الثاني: المرونة التنظيمية واختبر هذا المقياس من خلال 15 عبارة ويتضمن المقياس ثلاثة أبعاد أو بناءات، وتمثل في المرونة التشغيلية OF، المرونة التكتيكية TF، والمرونة الاستراتيجية SF، والمقياس الثالث: الأداء المصرفي المستدام، واختبر هذا المقياس من خلال 22 عبارة ويتضمن ثلاثة أبعاد، تتمثل في الاستدامة الاقتصادية ECS، الاستدامة الاجتماعية SS، والاستدامة البيئية ENS. ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي الكلي لنموذج البحث ومعاملات التحميل لجميع عبارات المقياس، والتي توضح تشعب كل عبارة للمقياس المرتبطة به، وأيضاً معامل ارتباط كل بناء فرعي بمتغير القياس الذي يتفرع منه.



شكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي الكلي لنموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS.

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

تعتبر عملية تطابق النموذج من العوامل الهامة في بناء وتقويم النموذج الهيكلي، وذلك لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للبحث مع النتائج الميدانية والواقع العملي. ويمكن التأكد من صحة نموذج القياس من خلال مؤشرات الجودة كما هو موضح في الجدول رقم (2) على النحو التالي:

جدول (2)

مؤشرات المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي الكلي لنموذج البحث

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
مؤشر النسبة بين قيمة كاي تربيع ودرجات الحرية	CMIDF/DF	2.753	مقبول	أقل من 3 جيد، أقل من 5 مقبول
مستوى المعنوية للنموذج البنائي	(p- Value)	0.2	مقبول	أكبر من 0.05
مؤشر جودة المطابقة Goodness Of Fit Index	GFI	.871	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	.043	مقبول	كلما اقترب من الصفر
مؤشر المطابقة المقارنة Comparative Fit Index	CFI	.960	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
مؤشر تاكر- لويس- توكير Tucker-Lewis Index	TLI	.920	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index	NFI	.947	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	.017	مقبول	كلما قلت عن 0.08

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وأبحاث (Dragan& Topolšek, 2014; Tabri et al., 2012; Kim et al., 2015).

يتضح من الجدول السابق أن جميع المؤشرات في الجدول تشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم في البحث ملائم جداً للبيانات ويحقق توافقاً جيداً وفقاً لأبحاث (Dragan& Topolšek, 2014; Tabri et al., 2012; Kim et al., 2015; Smith& McMillan, 2001) مما يعطي ثقة في استخدام هذا النموذج لتحليل البيانات واستخلاص النتائج الدقيقة. حيث يقيس مؤشر النسبة بين قيمة كاي تربيع ودرجات الحرية CMIDF/DF مدى توافق النموذج مع البيانات. والقيمة

البالغة 2.753 تقع في نطاق القبول، مما يشير إلى أن النموذج ملائم بشكل جيد للبيانات، بينما مستوى معنوية النموذج البنائي هو 0.2 وتشير إلى أن النموذج مقبول ولا يوجد دليل كافٍ لرفضه، مما يعزز الثقة في نتائجه. في حين يقيس مؤشر جودة المطابقة GFI مدى جودة تطابق النموذج مع البيانات وقيمه 0.871 وتشير إلى أن النموذج يحقق تطابقاً جيداً. ومن ناحية أخرى، يقيس مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR متوسط الفروق بين القيم المتوقعة والقيم المرصودة وقيمه 0.043 وهي قريبة من الصفر تشير إلى توافق جيد. ويقارن مؤشر المطابقة المقارن CFI النموذج مع النموذج الأساسي وقيمه 0.960 تشير إلى توافق جيد. كما أن مؤشر تاكر- لوييس TLI يقيس مدى تحسن النموذج مقارنة بالنموذج الأساسي وقيمه 0.920 وتشير إلى توافق جيد جداً. ويقاس مؤشر المطابقة المعياري NFI مدى تحسين النموذج مقارنة بالنموذج الأساسي وقيمه 0.947 وتشير إلى توافق جيد. بينما يقيس مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA مدى اقتراب النموذج من مطابقة البيانات وقيمه 0.017 وتشير إلى توافق جيد. ويوضح الجدول (3) التالي قيم معاملات التحميل للتحليل العاملي التوكيدي، متوسط التباين المستخرج المفسر (AVE)، الثبات المركب (CR)، ومعاملات الفا كرونباخ للثبات الخاصة بمتغيرات البحث:

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

جدول (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي الكلي لمقاييس البحث

المتغيرات/ الأبعاد	الرمز	العبارة	معامل التحميل	الصلق التقاربي		قيمة معامل الفا (الثبات)
				متوسط الثبات المركب CR	متوسط الثبات المستخرج المفسر (AVE)	
التوجه الاستراتيجي الاستباقي	PSO1	تسعى باستمرار لاغتنام الفرص الجديدة المتعلقة بخدماتنا المصرفية الحالية.	.845	0.963741	0.841957	.962
	PSO2	تعتبر الرواد في تقديم منتجات مصرفية جديدة تواكب تطورات السوق.	.951			
	PSO3	نبحث باستمرار عن فرص الشراكة والاندماج لتعزيز قدراتنا المصرفية.	.942			
	PSO4	نستيق العنافسين من حيث توسيع قدراتنا التشغيلية في المجال المصرفي.	.954			
	PSO5	نتهي الخدمات المصرفية التي وصلت الى مرحلة التراجع بشكل استراتيجي لتوجيه الموارد نحو فرص الفضل.	.891			
المرونة التشغيلية	OF1	تعمل على إعادة هيكلة وتنظيم العمليات الداخلية للبنك لتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.	.974	0.976592	0.874408	.975
	OF2	تركز على تحسين توزيع الموارد المالية وإعادة تخصيصها لتحقيق الاستفادة.	.919			
	OF3	تعمل على تحديث وتطوير الأنظمة التكنولوجية والإدارية لتلبية متطلبات العمل المتغيرة.	.973			
	OF4	تسعى لتحسين الفروع والبنية التحتية للبنك باستخدام أحدث التقنيات.	.951			
	OF5	تطور آليات لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة لمواجهة الظروف غير المتوقعة.	.899			
	OF6	تتعاون مع شركات أخرى لتقديم خدمات متكاملة وذات قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء.	.891			
المرونة التكنولوجية	TF1	تقوم بتغيير عدد الموظفين في عمليات البنك لضمان تلبية احتياجات العمل المتغيرة وتقديم الخدمات بكفاءة.	.946	0.982178	0.932339	.982
	TF2	تدريب الموظفين على التعامل مع مسؤوليات متعددة لتعزيز مرونتهم وزيادة كفاءتهم في أداء مختلف الأنوار.	.965			
	TF3	تضيق وتوسع القدرات التشغيلية للبنك بكفاءة لتحسين البنية التحتية وتلبية الطلب المتزايد.	.973			
	TF4	تتعمد مجموعة من الدعم اللوجستي البديل للعمليات لضمان استمرارية الأعمال ودعم العمليات اليومية بسلاسة.	.978			

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

تابع جدول (3)							
.961	0.962727	0.838	.886	تصل بفعالية من خلال توسيع نطاق عمليات البنك في كل من الأسواق المحلية والخارجية لتلبية متطلبات كل سوق بفعالية.	SF1	المرونة الاستراتيجية	
			.931	تصل بفعالية وربحية من خلال تكيف استراتيجيات البنك في ظروف السوق المختلفة لضمان تحقيق الربحية.	SF2		
			.943	تستغل مجموعة من خيارات التمويل بفعالية لتعزيز العوائد المالية وتحقيق الإستدامة.	SF3		
			.864	لقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية لتلبية احتياجات العملاء المختلفة.	SF4		
			.950	تستجيب للتحديات في جدول الخدمات الناتجة عن التغيرات غير المتوقعة في متطلبات العملاء لضمان تقديم الخدمات بكفاءة ومرونة.	SF5		
.971	0.97204	0.897036	.985	تسعى لتعزيز مساهمة البنك في الاقتصاد الوطني من خلال تمكين منتجاتنا وخدماتنا المالية.	ECS1	الإستدامة الاقتصادية	
			.958	نقوم بالاستثمار في تطوير البنية التحتية لضمان تقديم خدمات مصرفية متميزة ومستدامة.	ECS2		
			.973	نحرص على ان يكون للثشطة البنك تأثير ايجابي على الاقتصاد المعلى من خلال دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.	ECS3		
			.868	تهدف الى تعزيز دور البنك على الصعيد العالمي من خلال الإستثمارات والشراكات الإستراتيجية.	ECS4		
.984	0.984241	0.862176	.943	نقوم بتعزيز مساهمة هيئة البنك في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات لضمان تأثير ايجابي ومستدام في المجتمع.	SS1	الإستدامة الاجتماعية	الإشراك المصرفي المستدام
			.965	نقدم تسهيلات ائتمانية مخصصة للنساء رائدات لدعم مشروعاتهن وتطويرهن.	SS2		
			.872	نقدم مشاركة الأفراد ذوي الإعاقة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية من خلال برامج ومبادرات مخصصة.	SS3		
			.902	نوفر تعويضات وريعية اجتماعية شاملة للموظفين لضمان رضاهم وتحفيزهم.	SS4		
			.895	نحرص على تحقيق التوازن بين أهمية الفئور الى الأث في التوظيف لضمان تنوع بيئة العمل.	SS5		
			.947	نوفر مزايا تقاعدية مجزية لضمان مستقبل آمن للموظفين بعد انتهاء خدمتهم.	SS6		
			.966	نقوم بتدريب الموظفين من خلال برامج داخلية متقدمة لتطوير مهاراتهم وتمكين أدائهم.	SS7		

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

تابع جدول (3)									
			.948	نلتزم بالإفصاح الكامل عن عدم وجود عمالة الأطفال في منشأتنا لضمان بيئة عمل آمنة وصحية.	SS8				
			.969	نتخذ إجراءات وقائية صارمة لمنع الحوادث ونفصح بانتظام عن إحصاءات الحوادث لضمان سلامة الجميع.	SS9				
			.871	نوفر بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين مع خدمات رعاية صحية وتأمين صحي لضمان رفاهيتهم.	SS10				
.983	0.981885	0.845141	.781	نستثمر في مشاريع الطاقة المتجددة لضمان مستقبل مستدام .	ENS1				
			.927	نطلق مبادرات لتقليل استهلاك الطاقة في جميع فروع البنك.	ENS2				
			.964	نحرص على تحسين كفاءة استخدام الطاقة في كافة عمليات البنك.	ENS3				
			.885	ننظف برامج لحماية البيئة وتحسينها ضمن استراتيجيتنا البيئية.	ENS4				
			.925	نلتزم بالامتثال الكامل للأنظمة البيئية المحلية والدولية.	ENS5				
			.990	نوفر التمويل البيئي لدعم المشاريع الصديقة للبيئة والمستدامة.	ENS6				
			.991	نستثمر في مصانع إعادة التدوير ومعالجة النفايات لتعزيز الاستدامة.	ENS7				
			.992	نعمل على بناء الوعي حول استهلاك الطاقة بين الموظفين والعملاء.	ENS8				
			.780	نقوم بتنفيذ عمليات تهدف إلى توفير التكلفة البيئية من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد.	ENS9				
			.927	نطلق مبادرات لتقليل التبعات الغازات الدفيئة من خلال تحسين العمليات واستخدام التكنولوجيا النظيفة.	ENS10				

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وفقاً لبرنامج Spss, Amos .

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات التحميل المعيارية تعدت القيمة المقبولة وهي (0.60) وفقاً لما ذكره (Alarcón et al.,2015). حيث تراوحت معايير التحميل المعيارية بين (.845) و(.954) لمقياس التوجه الاستراتيجي الاستباقي. فيما تراوحت معايير التحميل المعيارية بين (.891) و(.974) لمقياس المرونة التشغيلية، بينما تراوحت معايير التحميل المعيارية لمقياس المرونة التكتيكية بين (.946) و(.978)، وتراوحت معايير التحميل المعيارية بين (.864) و(.950).

لمقياس المرونة الاستراتيجية ، كما تراوحت معايير التحميل المعيارية بين (0.868) و (0.985). لمقياس الاستدامة الاقتصادية، بينما تراوحت معايير التحميل المعيارية بين (0.871) و(0.969). لمقياس الاستدامة الاجتماعية، فيما تراوحت معايير التحميل المعيارية بين الاستدامة البيئية (0.78) و(0.992).

كما تبين أن قيم معاملات الثبات البنائي (CR) لنموذج القياس حققت جميعها المستوى المطلوب أعلى من (0.60) وفقاً لما ذكره (Bagozz & Yi,1988). حيث تراوحت القيم بين (0.962727) و(0.984241) وهو ما يدل على الثقة والثبات في هذه الاستجابات وتحقق صدق التقارب لمقياس البحث، وأيضاً جميع معاملات متوسط التباين المستخرج AVE تخطت (0.50)، حيث تراوحت القيم بين (0.838) و (0.932339) وهو ما يدل على أن عبارات كل بناء من بناءات المقاييس الثلاثة تعبر عن المقياس، وهو ما يؤكد على تحقق صدق التقارب للمقياس ككل (Awang, 2012).

فضلاً عن ذلك، توضح قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لنموذج القياس مرتفعة نسبياً تراوحت بين (0.961) كحد أدنى و(0.984) كحد أقصى، وهي معاملات تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه الأمر الذي يدل على ثبات المقياس.

2- الإحصاء الوصفي لتوصيف متغيرات البحث:

يوضح الجدول (4) التالي البيانات الخاصة بتوصيف متغيرات البحث. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مستوى الاتفاق العام بين المشاركين حول هذه المقاييس، مع حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل بعد. ويوفر الجدول نظرة شاملة على مدى التوافق والاختلاف في آراء المشاركين بشأن كل مقياس من المقاييس الخاصة بالبحث.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغيرات وأبعاد البحث

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	3.493	موافق	0.81466	24.01
2	المرونة التشغيلية	3.576	موافق	0.77545	21.68
3	المرونة التكتيكية	3.597	موافق	0.87391	25.73
4	المرونة الاستراتيجية	3.728	موافق	0.84327	25.34
5	المرونة التنظيمية	3.434	موافق	0.80844	23.54
6	الاستدامة الاقتصادية	3.809	موافق	0.90229	28.11
7	الاستدامة الاجتماعية	3.489	موافق	0.81592	24.07
8	الاستدامة البيئية	3.427	موافق	0.7951	23.19
9	الاداء المصرفي المستدام	3.442	موافق	0.81827	24.48

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

توضح نتائج الجدول السابق أن الاتجاه العام للمشاركين هو "موافق" مما يشير إلى أن غالبية المشاركين في البحث يتفقون على أهمية وتأثير هذه المتغيرات والأبعاد، بالإضافة إلى وجود ممارسات في الواقع العملي لهذه المتغيرات. أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي للأبعاد جميعها تقريباً حول (3.5)، مما يدل على إن هناك اتفاق عام من متوسط إلى عالي حول تأثير هذه العوامل. كما إن الانحراف المعياري يتراوح بين (0.77545) و (0.90229)، مما يشير إلى أن هناك تبايناً متوسطاً في آراء المشاركين حول هذه المتغيرات والأبعاد، كما يدل على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها حيث إنها أقل من الواحد الصحيح. بينما يتراوح معامل الاختلاف بين (21.68) و (25.73)، مما يعني أن تشتت البيانات متوسط.

حيث تشير النتائج إلى أن المشاركين يميلون بشكل عام إلى الموافقة على أهمية وجود التوجه الاستراتيجي الاستباقي، مما يدل على إدراك إيجابي لهذا التوجه، وهو سمة مرغوبة أو موجودة في بيئتهم. أما فيما يتعلق بالمرونة التشغيلية تشير النتائج إلى أن هناك اتفاقاً عاماً بين المشاركين حول المرونة التشغيلية، ويميل

المشاركون إلى الاعتقاد بأن المرونة التشغيلية هي أمر إيجابي ومهم في بيئتهم العملية، بينما تشير النتائج إلى أن المرونة التكتيكية تحظى بقبول إيجابي بين المشاركين، مع وجود تباين ملحوظ في الآراء، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً على أن بعض الفروع أو الأقسام قد تكون أكثر نجاحاً في تطبيق المرونة التكتيكية مقارنةً بغيرها، حيث إن المشاركين يرونها كعنصر إيجابي في عملياتهم اليومية، ولكن هناك تبايناً ملحوظاً في كيفية رؤيتهم لها. من ناحية أخرى، تشير النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية تحظى بقبول إيجابي قوي بين المشاركين، مع توافق جيد في الآراء، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً على نجاح السياسات والممارسات المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية في البيئة محل البحث. أما بالنسبة للمرونة التنظيمية تحظى بقبول إيجابي بين المشاركين، مع توافق معتدل في الآراء، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً على أن المرونة التنظيمية موجودة ولكن يمكن تحسينها.

كما تشير النتائج إلى أن الاستدامة الاقتصادية تحظى بقبول إيجابي قوي بين المشاركين، مع وجود تباين كبير في الآراء، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً على أن الاستدامة الاقتصادية موجودة ولكن يتم فهمها أو تطبيقها بطرق مختلفة عبر المنظمة. وتشير النتائج إلى أن الاستدامة الاجتماعية تحظى بقبول إيجابي بين المشاركين، مع توافق معتدل في الآراء، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً على أن الاستدامة الاجتماعية موجودة ولكن يمكن تحسينها. كما أن الاستدامة الاجتماعية لديها متوسط أقل (3.489) مقارنة بالاستدامة الاقتصادية (3.809)، بينما الاستدامة البيئية تحظى بقبول إيجابي بين المشاركين، مع توافق جيد في الآراء، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً على أن الاستدامة البيئية موجودة ولكنها تحتاج إلى تعزيز أكبر. ويحظى الأداء المصرفي المستدام بقبول إيجابي بين المشاركين، مع توافق معتدل في الآراء، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً على أن الأداء المصرفي المستدام موجود ولكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر.

3- اختبار فروض البحث:

قامت الباحثة بالتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)، والتي تعد من المشكلات التي قد تؤثر على دقة وصحة النتائج الإحصائية المستخلصة من النموذج (Awang, 2012; Bryman & Bell, 2012). حيث يجب أن يكون الارتباط بين المتغيرات التفسيرية ضعيف، وذلك من خلال اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor, VIF)، وتوصلت الباحثة إلى أن جميع معاملات تضخم التباين (VIF) أقل من 3 وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين الأبعاد المستقلة لا تؤثر بالسلب على نموذج الانحدار، وبالتالي ليس هناك مشكلة متعلقة بالازدواج الخطي. كما قامت الباحثة بحساب بواقي نموذج الانحدار، وتوصلت إلى أنها تتبع منحى التوزيع الطبيعي وانها تنتشر حول خط الانحدار، ومن ثم فإن البيانات ذات هيكل متجانس.

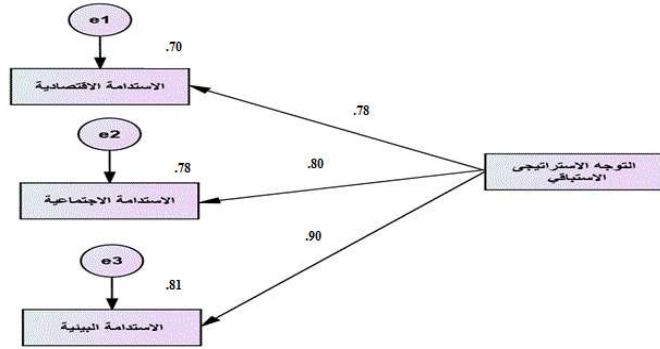
1/3 اختبار الفرض الأول:

وينص هذا الفرض على انه "يؤثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي تأثيراً معنوياً على الأداء المصرفي المستدام (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية)"، وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية:
يؤثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي تأثيراً معنوياً على الاستدامة الاقتصادية.
يؤثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي تأثيراً معنوياً على الاستدامة الاجتماعية.
يؤثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي تأثيراً معنوياً على الاستدامة البيئية.

تم اختبار صحة الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يوضح معامل الارتباط ومعامل المسار المعياري (التأثير) للمتغير المستقل المشاهد (التوجه الاستراتيجي الاستباقي) على أبعاد المتغير التابع الأداء المصرفي المستدام (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) كمتغيرات مشاهدة، ويوضح الشكل (3) تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية:

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان



شكل رقم (3)

تحليل المسار لتأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاستدامة الاقتصادية،
الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول (5) قيم هذه المعاملات:

جدول (5) نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على
الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية

المسار	معامل المسار المعياري	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	قيمة C.R.	مستوى المعنوية
التوجه الاستراتيجي الاستباقي ← الاستدامة الاقتصادية	0.783	0.703	0.020	7.041	0.000
التوجه الاستراتيجي الاستباقي ← الاستدامة الاجتماعية	0.799	0.778	0.015	10.060	0.000
التوجه الاستراتيجي الاستباقي ← الاستدامة البيئية	0.897	0.811	0.016	20.028	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاستدامة الاقتصادية حيث يوضح معامل المسار المعياري وقيمته (0.783) إلى وجود تأثير إيجابي قوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاستدامة الاقتصادية، حيث تعكس هذه القيمة التأثير الملحوظ لهذا التوجه في تعزيز الاستدامة الاقتصادية، بينما يشير معامل الارتباط وقيمته (0.703) إلى قوة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والاستدامة الاقتصادية، وتعني وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين.

كما يمثل الخطأ المعياري عدم التأكد المرتبط بتقدير معامل المسار وقيمته (0.020) وكلما كان الخطأ المعياري أقل، كان التقدير أكثر دقة. في حين تشير قيمة C.R وهي (7.041) إلى وجود تأثير معنوي إحصائي. أما مستوى المعنوية (Significance Level, p-value) وقيمته (0.000) . تمثل مستوى الدلالة الإحصائية. وكونها أقل من (0.05) (بل أقل من 0.001) يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية.

كما يتضح من الجدول السابق وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاستدامة الاجتماعية، حيث يوضح معامل المسار المعياري وقيمته (0.799) إلى وجود تأثير إيجابي قوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاستدامة الاجتماعية، حيث تعكس هذه القيمة التأثير الملحوظ لهذا التوجه في تعزيز الاجتماعية، بينما يشير معامل الارتباط وقيمته (0.778) إلى قوة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والاستدامة الاجتماعية ، وتعني وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين.

كما يمثل الخطأ المعياري عدم التأكد المرتبط بتقدير معامل المسار وقيمته (0.015) وكلما كان الخطأ المعياري أقل، كان التقدير أكثر دقة. في حين تشير قيمة C.R وهي (10.060) إلى وجود تأثير معنوي إحصائي. أما مستوى المعنوية (Significance Level, p-value) وقيمته (0.000) . تمثل مستوى الدلالة الإحصائية. وكونها أقل من (0.05) يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية.

وفي نفس السياق، يوضح الجدول السابق وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاستدامة البيئية، حيث يوضح معامل المسار المعياري وقيمته (0.897) إلى وجود تأثير إيجابي قوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاستدامة

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية - دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

البيئية، حيث تعكس هذه القيمة التأثير الملحوظ لهذا التوجه في تعزيز البيئة، بينما يشير معامل الارتباط وقيمته (0.811) إلى قوة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والاستدامة البيئية، وتعني وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين.

كما يمثل الخطأ المعياري عدم التأكد المرتبط بتقدير معامل المسار وقيمته (0.016) وكلما كان الخطأ المعياري أقل، كان التقدير أكثر دقة. في حين تشير قيمة C.R وهي (20.028) إلى وجود تأثير معنوي إحصائي. أما مستوى المعنوية (Significance Level, p-value) وقيمتها (0.000). تمثل مستوى الدلالة الإحصائية. وكونها أقل من (0.05) يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية.

كما تم اختبار صحة الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يوضح معامل الارتباط ومعامل المسار المعياري (التأثير) للمتغير المستقل المشاهد (التوجه الاستراتيجي الاستباقي) على المتغير التابع الكامن (الأداء المصرفي المستدام)، ويوضح الجدول (6) قيم هذه المعاملات:

جدول (6) نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل المسار المعياري	قيمة C.R	مستوى المعنوية
التوجه الاستراتيجي الاستباقي	الأداء المصرفي المستدام	0.78	0.88	41.685	0.003

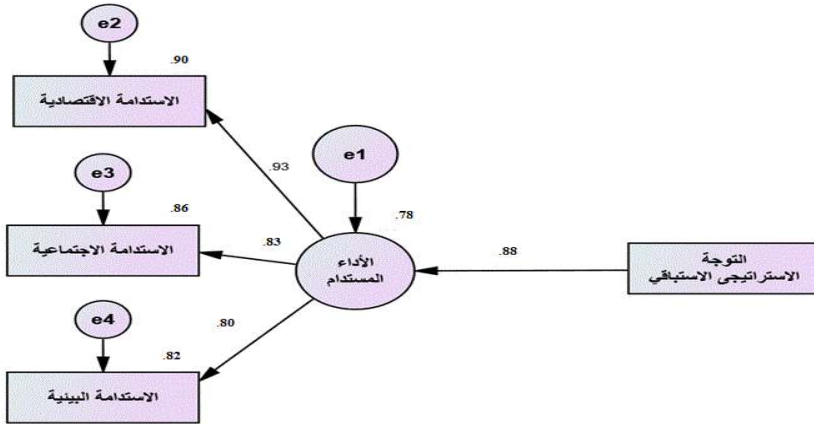
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من جدول السابق وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام داخل البنوك محل البحث، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.78) ويشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام. وهذا يعني أنه كلما تبنت البنوك توجهات استراتيجية استباقية أكثر زاد احتمال تحقيقها لأداء مصرفي مستدام. ويعكس هذا المستوى العالي من الارتباط إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي ليس مجرد عامل ثانوي، بل هو عامل جوهري يؤثر بشكل كبير على قدرة البنك على تحقيق استدامة

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

في أدائه، كما بلغت قيمة C.R (41.685) وتشير إلى أن التأثير الذي تم قياسه ذو دلالة إحصائية عالية. وهذا يعزز الثقة في أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام ليست نتيجة للصدفة، بل هي علاقة حقيقية ومستقرة، بينما كانت قوة التأثير (0.88) ويعكس تأثيرًا كبيرًا للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام. وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يفسر نسبة كبيرة من التغيير في الأداء المصرفي المستدام. أي عندما تتبنى البنوك استراتيجيات استباقية، تكون قادرة على تحسين أدائها المستدام بشكل كبير. كما ان مستوى المعنوية اقل من (0.01) وهو ما يعني أن النتائج معنوية إحصائيًا. وهذا يؤكد أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي له تأثير حقيقي وإيجابي على الأداء المصرفي المستدام. وبالتالي تأكيد صحة الفرض الأول. ويوضح الشكل(4) تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي كمتغير مشاهد على الأداء المصرفي المستدام كمتغير كامن وأبعاده (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية):



شكل رقم (4)

نموذج هيكلية لتأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام

المصدر: مخرجات برنامج AMOS وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

2/3 اختبار الفرض الثاني:

وينص هذا الفرض على انه " تعدل المرونة التنظيمية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام". تم اختبار صحة الفرض من خلال استخدام معالج الانحدار (Spss Macro Process) لاختبار مدى تأثير المتغير المعدل على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام، وتنوه الباحثة أن رموز المتغيرات الموجودة في التحليل هي المتغير المستقل (X) : التوجه الاستراتيجي الاستباقي (PSO) ، المتغير المعدل (W) : المرونة التنظيمية (OF)، المتغير التابع (Y): الأداء المصرفي المستدام (SP) . ويوضح الجدول التالي (7) نتائج الاختبار:

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

جدول (7) نتائج اختبار الدول المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام

Model : 1						
Y : SP						
X : PSO						
W : OF						
Sample						
Size: 345						
OUTCOME VARIABLE:						
SP						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.777	.855	.030	2421.470	3.000	341.000	.000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.292	.014	80.129	.000	3.264	3.320
PSO	.411	.059	6.977	.000	.295	.527
OF	.623	.056	11.040	.000	.512	.734
Int_1	.078	.017	4.625	.000	.045	.112
Product terms key:						
Int_1 : PSO x OF						
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	.003	21.393	1.000	341.000	.000	

Focal predict: PSO (X)						
Mod var: OF (W)						
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):						
	OF	Effect	se	t	p	LLCI ULCI
	-.808	.347	.055	6.289	.000	.239 .456
	.000	.411	.059	6.977	.000	.295 .527
	.808	.474	.065	7.268	.000	.346 .603
Level of confidence for all confidence intervals in output:						
95.0000						

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق الناتج من تحليل SPSS باستخدام إجراء

PROCESS الاتي:

1- يوضح الجدول الأول (Model Summary) إن قيمة R-sq (R-squared) هي (0.855)، مما يعني أن (85.5%) من التباين في الأداء المصرفي المستدام يمكن تفسيره بواسطة النموذج الذي يشمل التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية والتفاعل بينهما. كما يشير معامل الارتباط وقيمته (0.777) الى قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بينما بلغت قيمة F (2421.470) وهي تعتبر قيمة جيدة جداً وهي تدل على النموذج الكلي، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التباين بشكل جيد. وهو ما يدل على جودة النموذج. وتشير القيمة الإحصائية (p-value) وهي أقل من (0.001)، مما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية .

2- يوضح جدول (Model Coefficients) معاملات النموذج: وتشير إلى أن قيمة معامل التوجه الاستراتيجي الاستباقي هي (0.411)، وتدلل على أن زيادة وحدة واحدة في التوجه الاستراتيجي الاستباقي ترتبط بزيادة (0.411) في الأداء المصرفي المستدام، مع ثبات باقي المتغيرات ، ويشير هذا إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤدي دوراً إيجابياً ومهماً في تحسين الأداء المصرفي المستدام. وتشير قيمة المعامل الخاص بالمرونة التنظيمية إلى (0.623) وتدلل على أن زيادة وحدة واحدة في المرونة التنظيمية ترتبط بزيادة (0.623) في الأداء المصرفي المستدام، مع ثبات باقي المتغيرات، ويشير هذا إلى أن المرونة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً في تعزيز الأداء المصرفي المستدام. بينما قيمة معامل التفاعل بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية (PSO * OF) هي (0.078) وهذا يعني أن التفاعل بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية يؤدي إلى زيادة إضافية مقدارها (0.078) في الأداء المصرفي المستدام. ويشير هذا إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية يعززان بعضهما البعض في تحسين الأداء المصرفي المستدام. كما يدل على أن هناك تأثير للتفاعل بين التوجه الاستراتيجي والمرونة التنظيمية على الأداء المصرفي المستدام، وتشير إحصائية t إلى مدى أهمية كل متغير في النموذج،

وتشير القيم المرتفعة لإحصائية t إلى أن المتغيرات مهمة جداً في تفسير التغيرات في الأداء المصرفي المستدام، مما يشير إلى أن المتغيرات كلها ذات دلالة إحصائية، ومن النتائج المقدمة، نلاحظ أن إحصائية t لكل من التوجه الاستراتيجي الاستباقي، المرونة التنظيمية، والتفاعل بينهما مرتفعة، مما يشير إلى أن هذه المتغيرات ذات دلالة إحصائية قوية. أما فيما يتعلق بالمعنوية p-value جميع القيم للمتغيرات أقل من (0.001)، مما يدل على أن جميع المتغيرات والتفاعل بينها ذو دلالة إحصائية.

3- يظهر الجدول الثالث (Conditional Effects) : تحليل التأثير الشرطي للمتغير المستقل (PSO) عند قيم مختلفة للمتغير المعدل حتى يظهر في كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام وتفاعل هذا التأثير مع المرونة التنظيمية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

القيم المختلفة للمتغير المعدل وتأثيرها على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي الأداء المصرفي المستدام :

1/3 عند = (- 0.808) التأثير المعدل هو (0.347) وهذا يشير إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي له تأثير إيجابي على الأداء المصرفي المستدام، ولكن هذا التأثير يكون أقل عند مستويات منخفضة من المرونة التنظيمية.

2/3 عند = (0) التأثير المعدل هو (0.411) وهذا يشير إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي له تأثير أكبر على الأداء المصرفي المستدام عند مستوى متوسط من المرونة التنظيمية.

3/3 عند = (0.808) التأثير المعدل هو (0.474) وهذا يشير إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي له تأثير أكبر بكثير على الأداء المصرفي المستدام عند مستويات عالية من المرونة التنظيمية.

يتضح مما سبق أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي له تأثير إيجابي على الأداء المصرفي المستدام في جميع الحالات. حيث إن الأثر الإيجابي يزداد مع زيادة المرونة التنظيمية، مما يشير إلى أن المرونة التنظيمية تعمل كعامل معدل يعزز تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي. كما أن النتائج توضح أن وجود مرونة تنظيمية عالية يمكن أن

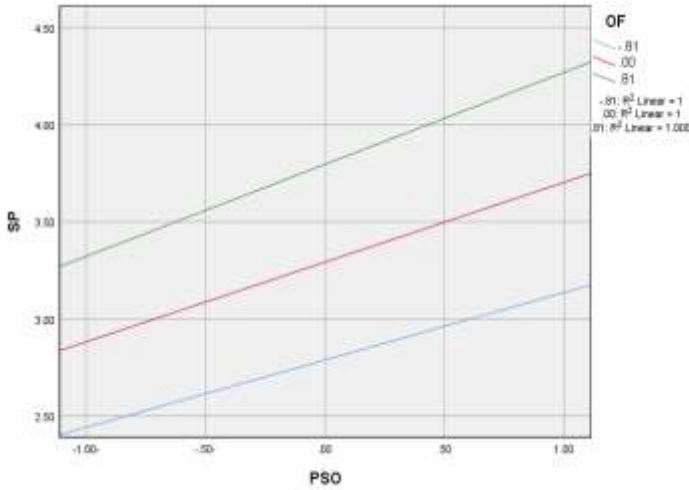
تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

يعزز تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام، مما يشير إلى أن البنوك التي تتمتع بمرونة تنظيمية أكبر يمكنها تحقيق فوائد أكبر من استراتيجياتها المستقبلية.

وبالتالي يوضح النموذج الإحصائي أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية كلاهما لهما تأثير كبير وإيجابي على الأداء المصرفي المستدام. وتأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتعزز بوجود مستوى أعلى من المرونة التنظيمية، مما يشير إلى أهمية العمل على تعزيز هذين الجانبين لتحقيق أداء مستدام في البنوك. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد صحة الفرض الثاني، وهو أن التفاعل بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على الأداء المصرفي المستدام.

كما يظهر الشكل (5) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي (PSO) والأداء المصرفي المستدام (SP) عند مستويات مختلفة من المرونة التنظيمية (OF) :



شكل رقم (5): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي (PSO) والأداء المصرفي المستدام (SP) عند مستويات مختلفة من المرونة التنظيمية (OF)

المصدر: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي برنامج Spss .

يتضح من الشكل السابق تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي (PSO) على الأداء المصرفي المستدام عبر مستويات مختلفة من المرونة التنظيمية (OF) باستخدام الرسم البياني (Scatterplot) الذي يتضمن ثلاثة خطوط تمثل مستويات مختلفة من المرونة التنظيمية. ويمكن توضيح وتفسير ذلك من خلال الاتي:

1- الخط الأزرق (-0.81): يوضح المرونة التنظيمية عند مستوى منخفض، ويمثل التأثير الأقل عند مستوى منخفض من المرونة التنظيمية، مما يشير إلى أن البنوك ذات المرونة التنظيمية المنخفضة تحقق استفادة أقل من التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

حيث عند مستوى منخفض من المرونة التنظيمية، يظهر الخط الأزرق أن الأداء المصرفي المستدام يزيد مع زيادة التوجه الاستراتيجي الاستباقي، ولكن بمعدل أقل مقارنة بالخطوط الأخرى. وهذا يشير إلى أن تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام يكون محدودًا عندما تكون المرونة التنظيمية منخفضة.

2- الخط الأحمر (0.00): يوضح المرونة التنظيمية عند المستوى المتوسط، ويمثل مستوى متوسط من التأثير، مما يعني أن البنوك ذات المرونة التنظيمية المتوسطة تحقق استفادة جيدة من التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

حيث عند المستوى المتوسط من المرونة التنظيمية، يظهر الخط الأحمر أن الأداء المصرفي المستدام يزيد مع زيادة التوجه الاستراتيجي الاستباقي بمعدل أكبر مقارنة بالخط الأزرق. وهذا يشير إلى أن البنوك التي تتمتع بمستوى متوسط من المرونة التنظيمية يمكنها تحقيق استفادة أكبر من التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تحسين الأداء المصرفي المستدام.

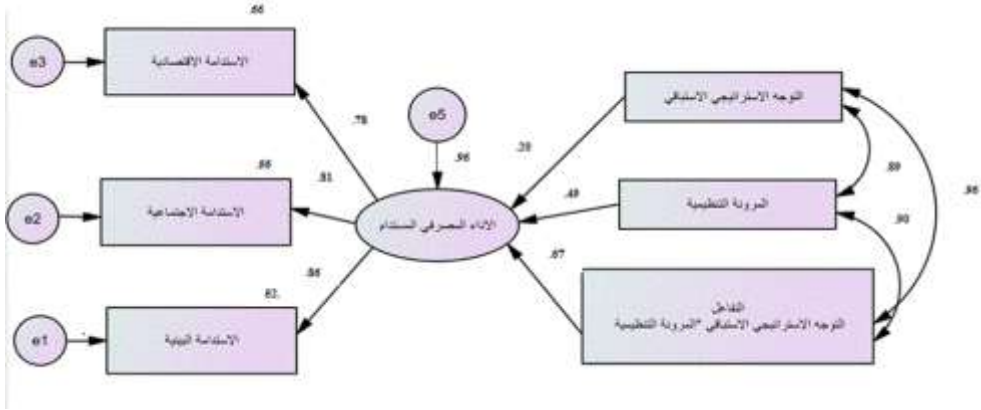
3- الخط الأخضر (0.81): يوضح المرونة التنظيمية عند مستوى مرتفع، ويشير إلى أن البنوك ذات المرونة التنظيمية العالية تحقق أكبر استفادة من التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

حيث عند مستوى مرتفع من المرونة التنظيمية، يظهر الخط الأخضر أن الأداء المصرفي المستدام يزيد مع زيادة التوجه الاستراتيجي الاستباقي بأكثر معدل.

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروان السيد مصران عثمان

وهذا يشير إلى أن البنوك التي تتمتع بمستوى عالٍ من المرونة التنظيمية تحقق استفادة كبيرة من التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تعزيز الأداء المصرفي المستدام. من الرسم البياني، يمكن ملاحظة أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام تتعزز بزيادة المرونة التنظيمية. وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يصبح أكثر فعالية في تحسين الأداء المصرفي المستدام عندما تكون المرونة التنظيمية أكبر. وهو ما يؤكد صحة الفرض الثاني. نستخلص من النموذج الإحصائي بشكل واضح أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي له تأثير إيجابي على الأداء المصرفي المستدام، وأن هذا التأثير يتعزز بوجود مستويات أعلى من المرونة التنظيمية. والبنوك التي تركز على تحسين المرونة التنظيمية يمكنها تحقيق فوائد أكبر من التوجهات الاستراتيجية التي تعتمد على تعزيز الأداء المصرفي المستدام، هذه النتائج تؤكد أهمية التفاعل بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية لتحقيق مستويات أعلى من الأداء المصرفي المستدام. كما يوضح الشكل (6) التالي النموذج الهيكلي للبحث والذي يوضح التأثير المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام:



شكل رقم (6): النموذج الهيكلي المستخلص للتأثير المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام
المصدر: مخرجات برنامج AMOS وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

ويوضح الشكل السابق نموذج المعادلة الهيكلية للبحث والتي توضح النمط المفترض للعلاقات الخطية بين مجموعة متغيرات البحث، التوجه الاستراتيجي الاستباقي كمتغير مستقل مشاهد، والمرونة التنظيمية كمتغير معدل مشاهد، التفاعل، والأداء المصرفي المستدام كمتغير تابع كامن، ويوضح الجدول (8) التالي مؤشرات جودة مطابقة نموذج المعادلة الهيكلية للبحث.

جدول (8)

مؤشرات المطابقة الخاصة بنموذج المعادلة الهيكلية للبحث

المؤشر	القيمة	مدى القبول
مؤشر النسبة بين قيمة كاي تربيع ودرجات الحرية CMIDF/DF	3.522	مقبول
مؤشر جودة المطابقة GFI Goodness Of Fit Index	.930	مقبول
جذر متوسط مربعات البواقي RMR	.044	مقبول
مؤشر المطابقة المقارنة CFI Comparative Fit Index	.971	مقبول
مؤشر TLI تاكر- لويس Tucker-Lewis Index	.952	مقبول
مؤشر المطابقة NFI المعياري Normed Fit Index	.950	مقبول
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.071	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات .

يوضح الجدول أن جميع مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج الهيكلية جيدة جداً حيث حققت القيم المقبولة وفقاً لأبحاث (Dragan& Topolšek,2014; Tabri et al., 2012; Kim et al.,2015). وهو ما يدل على جودة النموذج البنائي للبحث. وبشكل عام، النموذج المقدم يعتبر جيد ومناسب للاستخدام في تفسير العلاقات الخطية المفترضة في البحث. ويوضح جدول(9) معاملات المسار المعيارية للنموذج الهيكلية للبحث:

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية - دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مهران عثمان

جدول (9) معاملات المسار المعيارية للنموذج الهيكلي للبحث

المسار	معامل المسار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة C.R	مستوى المعنوية
التوجه الاستراتيجي الاستباقي ← الاداء المصرفي المستدام	0.196	.054	2.601	0.009
المرونة التنظيمية ← الاداء المصرفي المستدام	0.487	.055	6.513	0.000
التفاعل ← الاداء المصرفي المستدام	0.674	.002	20.710	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات .

يوضح الجدول السابق نتائج التأثير المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام داخل البنوك محل البحث، وأوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام وبلغت قوة التأثير (0.196) عند مستوى معنوي اقل من (0.01) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما أن هناك تأثير إيجابي معنوي للمرونة التنظيمية على الأداء المصرفي المستدام حيث بلغت قوة التأثير (0.487) عند مستوى معنوي اقل من (0.01) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، بينما بلغ تأثير التفاعل بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية (0.674) عند مستوى معنوي اقل من (0.01) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، وهذا يشير إلى أن هناك تأثير معدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام ، كما بلغت قيم C.R (2.601) ، (6.513) ، (20.710) وتشير إلى دلالة التأثيرات الإحصائية لكل من المتغيرات الثلاثة المدروسة (التوجه الاستراتيجي الاستباقي، المرونة التنظيمية، والتفاعل بينهما) على الأداء المصرفي المستدام.

ثاني عشر: مناقشة وتفسير النتائج

استهدف هذا البحث اختبار الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الأداء المصرفي المستدام داخل البنوك محل البحث . وفي ضوء معطيات البحث، خلصت الباحثة إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

1- نتائج خاصة بالتحليل الوصفي:

يعكس المتوسط الحسابي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي مستوى معتدل إلى حد ما من الممارسة الفعلية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في البنوك. وهذا يعني أن معظم البنوك التي شملها البحث تتبنى استراتيجيات استباقية إلى حد ما، ولكن ربما ليس بشكل كامل أو عميق، ويمكن أن يعكس هذا أيضاً عدم وجود التزام قوي بتبني ممارسات استباقية بشكل واسع داخل المؤسسات.

ويُعزز الاتجاه العام "موافق" فكرة أن هناك قبولاً عاماً بين العاملين في البنوك بأن هناك توجهًا استراتيجيًا استباقيًا، ولكن قد لا يكون هذا التوجه قويًا أو متأصلًا في جميع جوانب العمل الاستراتيجي للبنوك، وهذا يمكن أن يُشير إلى أن هناك بعض الجهود المبذولة في تبني هذه الاستراتيجيات، ولكنها ليست متقدمة أو مترسخة بشكل كامل.

بينما يوضح المتوسط الحسابي للمرونة التشغيلية مستوى جيداً في البنوك، وهذا يشير إلى أن البنوك بشكل عام قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة التشغيلية والاقتصادية، وهو مؤشر إيجابي على قدرة البنوك على التعامل مع الضغوط والظروف المتغيرة في السوق، كما يظهر الاتجاه العام "موافق" اعترافاً واسعاً بين العاملين في البنوك بأن مؤسساتهم قادرة على التكيف والتعامل مع التغيرات بطريقة فعالة، وهذا قد يشير إلى أن البنوك لديها سياسات وإجراءات تمكنها من إعادة توزيع الموارد بسرعة أو تعديل العمليات لتلبية الاحتياجات الجديدة.

ويشير المتوسط الحسابي للمرونة التكتيكية مستوى مرتفع نسبياً، وهذا يشير إلى أن البنوك لديها القدرة على تعديل خططها وتكتيكاتها بسرعة استجابة للتغيرات الفورية أو المفاجئة في السوق أو البيئة التشغيلية، وهذا المستوى من المرونة يمكن أن

يُعتبر علامة على أن البنوك قادرة على إعادة توجيه الجهود والموارد في مواجهة تحديات أو فرص غير متوقعة، كما يدل الاتجاه العام "موافق" على أن العاملين في البنوك يشعرون بقدرة مؤسساتهم على الاستجابة الفعالة للتحديات التكتيكية، مما يعني أن هناك آليات داخلية فعّالة للتعامل مع التغييرات قصيرة الأجل، والتي تسمح للبنوك بتحقيق أهدافها دون التعرض لخسائر كبيرة.

كما يُبرز المتوسط الحسابي للمرونة الاستراتيجية مستوى مرتفعاً نسبياً. وهذا يعني أن البنوك لديها القدرة على تعديل استراتيجياتها بعيدة المدى لتتماشى مع التغييرات في البيئة الخارجية أو التحديات الجديدة التي قد تواجهها، وهذه المرونة الاستراتيجية تعتبر مؤشراً إيجابياً على قدرة البنوك على التفكير والتخطيط على المدى الطويل، مما يساعدها على البقاء تنافسية في سوق متقلب. كما يدل الاتجاه العام "موافق" على وجود توافق واسع بين العاملين في البنوك حول قدرة مؤسساتهم على تعديل استراتيجياتها بما يتناسب مع الظروف المتغيرة، وهذا يشير إلى أن البنوك ليست ملتزمة فقط بخطط جامدة، بل يمكنها التكيف مع التحولات الرئيسية في السوق، مما يعزز من فرصها في النجاح المستمر.

ويظهر المتوسط الحسابي المرونة التنظيمية مستوى متوسطاً، وهذا يشير إلى أن البنوك لديها القدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة التنظيمية أو متطلبات العمل وعبر مختلف المستويات التنظيمية: التشغيلية، التكتيكية، والاستراتيجية، ولكن هذه المرونة ليست بالضرورة قوية أو متقدمة، وقد يكون هذا المستوى من المرونة كافياً للتعامل مع التغييرات البسيطة أو المتوسطة، لكنه قد لا يكون كافياً لمواجهة التحولات الكبرى أو الأزمات التنظيمية. كما يشير الاتجاه العام "موافق" إلى أن العاملين يشعرون بأن البنوك التابعون لها لديها قدرة مقبولة على التكيف مع التغييرات التنظيمية. ومع ذلك، فإن الموافقة تعني أن هناك شعوراً بأن هذه المرونة قد تحتاج إلى تعزيز لتكون أكثر فعالية في مواجهة التحديات الأكبر أو غير المتوقعة.

ومن ناحية أخرى، يشير المتوسط الحسابي للاستدامة الاقتصادية في البنوك إلى مستوى مرتفع نسبياً، وهذا يعني أن البنوك لديها قدرة قوية على تحقيق نمو اقتصادي مستدام مع المحافظة على استقرارها المالي والقدرة على تلبية احتياجاتها المالية على المدى الطويل، والمستوى المرتفع يعكس التزاماً بالاستدامة الاقتصادية ضمن الاستراتيجيات التشغيلية والاستثمارية للبنوك. كما يدل الاتجاه العام "موافق" على أن هناك قبولاً واسعاً بين العاملين بأن البنوك التابعون لها تتبع ممارسات تساعد في تحقيق الاستدامة الاقتصادية، وهذا يشير إلى أن البنوك تولي أهمية للاستدامة في عملياتها اليومية، سواء من خلال كفاءة الإدارة المالية أو من خلال الاستثمار في فرص جديدة للنمو التي تتماشى مع الأهداف الطويلة الأجل.

كما اظهر المتوسط الحسابي الخاص بالاستدامة الاجتماعية في البنوك مستوى متوسطاً، وهذا يشير إلى أن البنوك تعمل على تلبية احتياجات المجتمع والمساهمة في تحقيق التوازن الاجتماعي من خلال سياسات وممارسات مسؤولة اجتماعياً، ولكن هذه الممارسات ليست متقدمة أو شاملة بدرجة كبيرة، ويشير ذلك إلى أن هناك جهوداً تُبذل في هذا المجال، ولكن يمكن تحسينها لتكون أكثر فعالية وشمولية. كما يعكس الاتجاه العام "موافق" قبولاً بين العاملين بأن البنوك التابعون لها تولي أهمية للاستدامة الاجتماعية، مثل المشاركة في مبادرات مجتمعية، دعم القضايا الاجتماعية، أو تبني سياسات تُعزز من رفاهية المجتمع. ومع ذلك، فإن هذا القبول يشير أيضاً إلى أن هناك مجالاً لتعزيز هذه الجهود لتكون أكثر تأثيراً واستدامة.

وفي السياق ذاته، أوضح المتوسط الحسابي للاستدامة البيئية في البنوك مستوى متوسطاً، ويشير ذلك إلى أن البنوك تتبع بعض الممارسات التي تساهم في حماية البيئة، مثل تقليل استهلاك الطاقة، استخدام موارد مستدامة، أو تقليل النفايات، ولكن هذه الجهود ربما تكون محدودة أو غير شاملة، ويعكس هذا المستوى وجود بعض الوعي البيئي داخل البنوك، ولكن يمكن تطويره بشكل أكبر. كما يدل الاتجاه العام "موافق" على أن العاملين يشعرون بأن البنوك التابعون لها تتخذ خطوات نحو الاستدامة البيئية، ولكن هذه الخطوات قد تكون غير كافية لتلبية المتطلبات البيئية

الحديثه أو لتحقيق تأثير كبير، ويشير هذا القبول إلى أنه رغم أن هناك جهودًا مبذولة، إلا أن هناك مجالًا للتحسين والابتكار في هذا المجال. وأخيرًا، يكشف المتوسط الحسابي للأداء المصرفي المستدام عن مستوى متوسط، مما يعني أن البنوك قد بدأت بالفعل في السير على درب الاستدامة، ولكنها لم تصل بعد إلى نقطة تتجاوز فيها العوائق التقليدية، ويشير ذلك إلى أن هذه المؤسسات تسعى جاهدة لدمج جوانب الاستدامة في نسيج عملياتها اليومية، إلا أنها قد تكون بحاجة إلى إعادة النظر في بعض استراتيجياتها لتنماشى مع المتغيرات العالمية التي تتطلب أداءً يتجاوز المفاهيم التقليدية. ويدل الاتجاه العام "موافق" على أن العاملين يشعرون بأن البنوك التابعون لها تتبنى ممارسات تساهم في تحقيق الاستدامة المصرفية. ومع ذلك، فإن هذا القبول يشير إلى وجود فرصة لتحسين وتعزيز هذه الممارسات لتكون أكثر تأثيرًا واستدامة، وبالتالي تحسين الأداء المصرفي بشكل عام.

2- نتائج اختبار الفروض:

أظهرت نتائج الفرضية الأولى للبحث أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي له تأثير قوي وإيجابي وذو دلالة إحصائية على الاستدامة الاقتصادية، وهذا يوضح أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي عنصرًا جوهريًا في تعزيز الاستدامة الاقتصادية للبنوك، حيث إن البنوك التي تتبع استراتيجيات استباقية قادرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية بسرعة وفعالية، مما يعزز من قدرتها على الاستدامة والنمو، وتعتبر الاستدامة الاقتصادية عامل رئيس في تحقيق الأداء المصرفي المستدام، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي يُساعد البنوك على تحقيق توازن اقتصادي يمكنها من مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الربحية طويلة الأجل.

ومن ناحية أخرى، تشير النتائج إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي ليس فقط مهمًا للاستدامة الاقتصادية، بل يمتد تأثيره ليشمل الاستدامة الاجتماعية أيضًا، وهذا يوضح أن البنوك التي تتبنى هذا التوجه الاستراتيجي قادرة على إحداث تأثير اجتماعي إيجابي أكبر، من خلال تبني سياسات وممارسات مسؤولة اجتماعيًا، وتشير العلاقة القوية بين المتغيرين إلى أن الاستدامة الاجتماعية يجب أن تكون جزءًا أساسيًا

من الاستراتيجيات الاستباقية للبنوك، وهذا يعزز من سمعة البنك ويزيد من ثقة المجتمع في التزام البنك بمسؤولياته الاجتماعية، ويمكن أن تعكس هذه النتائج أيضاً أهمية التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تعزيز برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، بما في ذلك دعم المجتمعات المحلية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، وتحقيق الشفافية في العمليات.

وفي نفس السياق، توضح نتائج البحث أن هناك تأثير قوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاستدامة البيئية، حيث أن البنوك التي تتبنى استراتيجيات استباقية تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة البيئية، وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي المسبق والقدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والتكيف معها يلعبان دوراً محورياً في تحسين الأداء البيئي للبنك، ومعامل الارتباط القوي يعكس التزاماً حقيقياً من البنوك التي تتبع نهجاً استباقياً بالمسؤولية البيئية، هذا قد يتضمن الاستثمار في تقنيات خضراء، تقليل انبعاثات الكربون، أو تحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية، وهذه النتائج تدل على أن تبني التوجه الاستراتيجي الاستباقي لا يحسن فقط الأداء البيئي على المدى القصير، بل يسهم أيضاً في تحقيق استدامة بيئية طويلة الأجل، مما يمكن أن يزيد من سمعة البنك ويعزز من ثقته لدى العملاء والمستثمرين.

بشكل عام، توضح هذه النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام وأبعاده (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) داخل البنوك محل البحث، وتشير إلى إن البنوك التي تتبنى استراتيجيات استباقية، مثل التخطيط بعيد المدى، الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، واستغلال الفرص قبل المنافسين، هي الأكثر قدرة على تحقيق أداء مصرفي مستدام، وهذه البنوك لا تكفي بردود الأفعال، بل تبادر بالتخطيط والتنفيذ لتحقيق التفوق والاستدامة، والعلاقة القوية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام توضح أن هذا التوجه ليس مجرد اختيار، بل ضرورة للبنوك التي تسعى للاستدامة، والبنوك التي تسعى للبقاء والازدهار على المدى الطويل

يجب أن تركز على تطوير قدراتها الاستراتيجية الاستباقية، لكي تكون أكثر قدرة على جذب العملاء، تحسين سمعة البنك، وتعزيز الثقة بين المساهمين والمستثمرين. وتقدم هذه النتيجة الدعم لنتائج الأبحاث التي أثبتت إن هناك تأثير إيجابي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام وأبعاده (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية (Schweiger et al., 2019; Li et al., 2020; Gotteland et al., 2020; Al-Surmi et al., 2020; Onu et al., 2022; Chan et al., 2022; Lim et al., 2022; Feng et al., 2023; Seroka-Stolka, 2023; Ruiz-Ortega et al., 2023; de la Cruz Jara et al., 2024; Chevrollier et al., 2024) حيث أكدت الأبحاث على أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي ليس مجرد عنصر إضافي، بل هو عنصر محوري في تحقيق الأداء المصرفي المستدام. من خلال تبني هذا التوجه، يمكن للبنوك تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية، تحسين أدائها، وضمان استدامتها على المدى الطويل.

أسفرت نتائج الفرضية الثانية عن وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية كعوامل رئيسة تسهم في تعزيز الأداء المصرفي المستدام. وتظهر النتائج من هذه الدراسة التطبيقية على القطاع المصرفي المصري أن هذه المتغيرات تؤدي دورًا مهمًا في دعم وتحسين الأداء المستدام في البنوك. ويقدم البحث نموذجًا إحصائيًا يوضح كيف يمكن لهذه المتغيرات أن تتكامل لتعزيز الأداء المصرفي المستدام.

ومن ناحية أخرى، تؤكد هذه النتائج أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي ليس فقط ذو تأثير مباشر على الأداء المصرفي المستدام، بل يزداد تأثيره بشكل كبير عند وجود مرونة تنظيمية، وهذا يدل على أن البنوك التي تتبنى استراتيجيات استباقية تكون أكثر قدرة على تحقيق استدامة في أدائها، وخاصة إذا كانت تتمتع بمرونة تنظيمية تمكنها من التكيف مع التغيرات، كما تعتبر المرونة التنظيمية عامل محوري ضروري في تعزيز الأداء المصرفي المستدام، فهي لا تعزز فقط تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي، ولكنها أيضًا تُعتبر في حد ذاتها عاملاً مهمًا لتحقيق استدامة

عالية، والبنوك التي تتمتع بمرونة تنظيمية تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات والابتكارات، مما يعزز من أدائها المستدام. فضلاً عن ذلك، يبرز التفاعل بين هذين المتغيرين أهمية التكامل بين الاستراتيجية والتنظيم، حيث إن البنوك التي تستطيع دمج توجهها الاستراتيجي الاستباقي مع مرونة تنظيمية عالية تحقق فوائد مضاعفة في أدائها المستدام.

بشكل عام، يشير النموذج الإحصائي إلى أن كل من التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية لهما تأثير كبير وإيجابي على الأداء المصرفي المستدام. علاوة على ذلك، فإن تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتعزز بوجود مرونة تنظيمية عالية، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذين الجانبين لتحقيق أداء مستدام في البنوك، وهذا يعزز الفهم الشامل لكيفية تحسين الأداء المصرفي المستدام من خلال التركيز على التوجهات الاستراتيجية وزيادة المرونة التنظيمية.

ويتفق هذا البحث جزئياً مع ما توصل إليه بحث (Nassani & Aldakhl, 2023) إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً كمتغير معدل، حيث تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية. كما تتفق جزئياً مع ما أشار إليه أبحاث (Khan et al., 2022; Budiati et al., 2022; Khan et al., 2022) إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في دعم العلاقة بين كل من التوجهات الريادية والسوقية والأداء التنافسي المستدام. من ناحية أخرى يختلف البحث الحالي عن بحث (Dikmen et al., 2005) والذي أشار أن المرونة تُعتبر عادةً متغيراً مستقلاً يستخدم للتنبؤ بفعالية المنظمة.

ثالث عشر: دلالات البحث النظرية والتطبيقية

1- الدلالات النظرية:

يساهم البحث في تعميق الفهم النظري للتوجه الاستراتيجي الاستباقي باعتباره متغير مهم في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات، ويمكن أن يضيف البحث فهماً أعمق لكيفية أن التوجه الاستباقي يمكن أن يساعد في توقع التغيرات البيئية والاستجابة لها بشكل فعال. كما يقدم البحث مساهمة نظرية من خلال اختبار الدور المعدل

للمرونة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام، وهذا يسهم في إثراء النظرية الخاصة بالمرونة التنظيمية ويظهر كيف يمكن أن تسهم في تعزيز أو تقييد تأثير الاستراتيجيات الاستباقية، وبالتالي يمكن أن توفر النتائج النظرية توجيهاً للإدارات العليا في القطاع المصرفي حول أهمية دمج التوجهات الاستراتيجية الاستباقية والمرونة التنظيمية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يمكن أن يسهم البحث في سد فجوة في الأدبيات الحالية من خلال توفير دليل نظري وعملي حول كيفية تفاعل هذه المتغيرات في القطاع المصرفي المصري، وهو قطاع حيوي للاقتصاد المصري.

2- الدلالات التطبيقية:

من الناحية التطبيقية، تتيح نتائج هذا البحث تطوير استراتيجيات تنظيمية تعزز من تحقيق الأداء المصرفي المستدام، حيث يمكن للبنوك الاستفادة من هذه النتائج لتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمديرين التنفيذيين الاستفادة من هذه النتائج لتعزيز المرونة التنظيمية داخل مؤسساتهم، مما يمكنهم من تعديل استراتيجياتهم بسرعة استجابة للتغيرات السوقية أو البيئية غير المتوقعة.

وتوفر النتائج أيضاً توجيهات هامة للجهات الحكومية، تهدف إلى دعم القطاع المصرفي من خلال سياسات تعزز من التوجه الاستراتيجي الاستباقي وتزيد من المرونة التنظيمية، مما يسهم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل. علاوة على ذلك، يمكن استخدام هذه النتائج لتصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف بناء القدرات الاستراتيجية لدى القيادات المصرفية، مع التركيز على الأهمية الحاسمة لكل من التوجه الاستباقي والمرونة التنظيمية.

وأخيراً، يمكن أن يستفيد القطاع المصرفي من الإطار النظري والتطبيقي لهذا البحث لتطوير أدوات دقيقة لقياس الأداء المستدام، مما يتيح للمؤسسات مراقبة وتقييم تأثير استراتيجياتها بشكل منظم وفعال. وأخيراً، يقدم البحث إسهاماً على المستويين النظري والتطبيقي من خلال دمج التوجه الاستراتيجي الاستباقي مع المرونة التنظيمية لتعزيز الأداء

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

المصرفي المستدام. هذه الدلالات يمكن أن تشكل أساسًا قويًا لتحسين الممارسات الإدارية في القطاع المصرفي المصري ودعم تحقيق استدامة طويلة الأمد.

رابع عشر: توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، يتبين أن لكل من التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية تأثيرًا بالغًا وإيجابيًا على الأداء المصرفي المستدام. وقد كشف البحث أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يكتسب قوة إضافية في تحسين الأداء المصرفي المستدام بوجود مستوى عالٍ من المرونة التنظيمية، مما يسهم في تعزيز الفهم العميق لآليات تحسين الأداء المصرفي المستدام داخل البنوك من خلال تبني استراتيجيات استباقية. ولتسهيل تطبيق هذه الاستراتيجيات، تقدم الباحثة من خلال جدول (10) مجموعة من التوصيات، تتضمن تحديد المسؤوليات التنفيذية وآليات التنفيذ والمبررات العلمية لكل توصية. وتؤكد الباحثة على ضرورة الالتزام بتنفيذ هذه التوصيات بكل دقة وموضوعية، لضمان تحقيق الأهداف النهائية لهذا البحث بشكل فعال ومستدام.

جدول (10) الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

التوصية	آليات تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المبررات العلمية
تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي في البنوك.	تطوير برامج تدريبية وورش عمل لتنمية المهارات الاستراتيجية لدى الموظفين والمديرين.	إدارة الموارد البشرية وإدارة الاستراتيجية في البنوك.	التوجه الاستراتيجي الاستباقي يزيد من قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات السوقية وتعزيز الابتكار.
زيادة المرونة التنظيمية في الهيكل المؤسسي.	تبني هياكل تنظيمية مرنة تسهل التكيف مع المتغيرات وتحسين قنوات الاتصال الداخلي.	إدارة التنظيم والتطوير المؤسسي.	المرونة التنظيمية تعزز قدرة البنوك على الاستجابة السريعة للتغيرات وبالتالي تحسين الأداء المستدام.
تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات المصرفية.	إدخال نظام مكافآت يشجع على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.	الإدارة العليا وإدارة الابتكار.	الابتكار يعزز التوجه الاستراتيجي الاستباقي ويؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات مصرفية جديدة.
تطوير أنظمة إدارة المخاطر في البنوك.	استخدام تقنيات التحليل المتقدم للتنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع خطط استباقية لمواجهةها.	إدارة المخاطر.	إدارة المخاطر الفعالة تعد جزءًا أساسيًا من التوجه الاستراتيجي الاستباقي لتحسين الأداء المستدام.

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

تابع جدول(10)			
استخدام البيانات والتحليلات المتقدمة يمكن أن يعزز من التوجه الاستراتيجي الاستباقي ويزيد من فعالية القرارات.	إدارة التكنولوجيا والمعلومات.	دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في نظم الأعمال لتعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي.	تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني.
المراجعة المستمرة تسهم في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المستدامة.	إدارة الجودة والأداء المؤسسي.	إنشاء فرق عمل لتقييم الأداء الدوري وقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	تحسين عمليات التقييم والمراجعة الدورية.
التعاون يعزز من قدرات البنوك على التكيف مع التحديات ويعزز الأداء المستدام.	الإدارة العليا وإدارة العلاقات العامة.	توقيع شراكات واتفاقيات تعاون لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة.	تعزيز التعاون بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
التسويق الاستباقي يدعم التوجه الاستراتيجي ويمكن أن يساهم في زيادة الحصة السوقية.	إدارة التسويق.	إنشاء وحدات متخصصة في التسويق الاستباقي لابتكار حملات تسويقية تستهدف المستقبل.	تطوير استراتيجيات التسويق الاستباقي.
الخدمات الرقمية عالية الجودة تدعم التوجه الاستراتيجي وتلبي احتياجات العملاء بطريقة مستدامة.	إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة الخدمات الرقمية.	توسيع نطاق الخدمات الرقمية وتطوير تطبيقات مصرفية حديثة تستجيب لاحتياجات العملاء المستقبلية.	تحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية.
البحث والتطوير يساهمان في استدامة التوجهات الاستراتيجية وتحسين الأداء المصرفي.	إدارة البحوث والتطوير.	تخصيص ميزانيات محددة لدعم البحوث والدراسات التي تعزز الابتكار والتوجه الاستراتيجي الاستباقي.	تعزيز الاستثمار في البحوث والتطوير.

المصدر: من إعداد الباحثة.

خامس عشر: البحوث المستقبلية

تناول هذا البحث التأثير المعدل للمرونة التنظيمية على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء المصرفي المستدام في البنوك المصرية. وتقتصر الباحثة أفكار لبحوث مستقبلية يتم من خلالها استبدال تلك المتغيرات المعدلة بمتغيرات وسيطة مثل (الابتكار التنظيمي ، تقنيات الذكاء الاصطناعي، إدارة المخاطر، التكنولوجيا المالية).

كما أن من المهم تقييم دور القيادة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية لتحقيق الاستدامة المصرفية. وقياس تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمرونة التنظيمية في البنوك الإسلامية مقارنةً بالبنوك التقليدية.

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

كما يمكن قياس التأثير المعدل للمرونة التنظيمية على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ومتغيرات أخرى مثل (الولاء الوظيفي، رضا العملاء، الإنتاجية التنظيمية، السمعة المؤسسية، الثقة المؤسسية).

قائمة المراجع:

- Abdelaziz, F. B., Chen, Y. T., & Dey, P. K. (2024). Supply chain resilience, organizational well-being, and sustainable performance: A comparison between the UK and France. *Journal of Cleaner Production*, 444, 141215.
- Abdelilah, B., El Korchi, A., & Balambo, M. A. (2018). Flexibility and agility: evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(7), 1138-1162.
- Abiodun, A. J. (2009). Exploring the relationship between human personal values, strategy dimension and performance. *Universitatii Bucuresti. Analele. Seria Stiinte Economice si Administrative*, 3, 237.
- Akman, G. & Yilmaz, C. (2008), "Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in turkish software industry", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 69-111.
- AlAmmary, J., & Fung, C. C. (2008). Knowledge management strategic alignment in the Gulf Cooperation Council countries. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), pp1-10.
- Alarcón, D., Sánchez, J. A., & De Olavide, U. (2015, October). Assessing convergent and discriminant validity in the ADHD-R IV rating scale: User-written commands for Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), and

- Heterotrait-Monotrait ratio of correlations (HTMT). In Spanish STATA Meeting (pp. 1-39). Universidad Pablo de Olavide.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Bremser, K., & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641-1661.
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial marketing management*, 84, 39-49.
- Aras, G., Tezcan, N., & Kutlu Furtuna, O. (2018). The value relevance of banking sector multidimensional corporate sustainability performance. *Corporate social responsibility and environmental management*, 25(6), 1062-1073.
- Aras, G., Tezcan, N., Kutlu Furtuna, O., & Hacioglu Kazak, E. (2017). Corporate sustainability measurement based on entropy weight and TOPSIS: A Turkish banking case study. *Meditari Accountancy Research*, 25(3), 391-413.
- Arshad, D., Zakaria, N., Abdul-Kadir, K., & Ahmad, N. (2018). Linkage between flexibility and SMEs performance: does improvisation matter?. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 215, p. 02003). EDP Sciences.
- Arun, K., & Yildirim Özmutlu, S. (2023). Effects of gender diversity in strategic orientation and strategy execution. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(7), 882-906.
- Avcı, A., & Keskin, H. (2024). Proaktif İş Davranışları: Kavramsal Çerçevesi ve Etkili Yönetim Açısından

Değerlendirilmesi. *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 29-38.

- Awang, Z. (2012). *Structural equation modeling using amos graphic* (1st ed.). Malaysia: Penerbit Press
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.
- Bal, Y., Faure, M., & Liu, J. (2013). The role of China's banking sector in providing green finance. *Duke Envtl. L. & Pol'y F.*, 24, 89.
- Banhalmi-Zakar, Z. (2016). The impact of bank lending on the environmental outcomes of urban development. *Australian Planner*, 53(3), 221-231.
- Bătae, O. M., Dragomir, V. D., & Feleagă, L. (2021). The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: A European study. *Journal of cleaner production*, 290, 125791.
- Bătae, O. M., Dragomir, V. D., & Feleagă, L. (2021). The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: A European study. *Journal of cleaner production*, 290, 125791.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Beheshtinia, M. A., & Omid, S. (2017). A hybrid MCDM approach for performance evaluation in the banking industry. *Kybernetes*, 46(8), 1386-1407.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3-15.

-
- Bryman, A., & Bell, M. (2012). *Business research methods* (3rd ed.). New Yorke: Oxford University Press.
- Buckley, A. (1997). Valuing tactical and strategic flexibility. *Journal of General Management*, 22(3), 74-91.
- Budiati, Y., Untoro, W., Wahyudi, L., & Harsono, M. (2022). The role of strategic flexibility on the influence of entrepreneurial orientation on new product development. *International Journal of Business and Systems Research*, 16(5-6), 533-551.
- Carlsson, B. (1989). Flexibility and the theory of the firm. *International journal of industrial organization*, 7(2), 179-203.
- Chan, R. Y., Lai, J. W., & Kim, N. (2022). Strategic motives and performance implications of proactive versus reactive environmental strategies in corporate sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2127-2142.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information systems research*, 8(2), 125-150.
- Chang, S. C., Lin, N. P., Wea, C. L., & Sheu, C. (2002). Aligning manufacturing capabilities with business strategy: An empirical study in high-tech industry. *International Journal of Technology Management*, 24(1), 70-87.
- Chatzoglou, P. D., Diamantidis, A. D., Vraimaki, E., Vranakis, S. K., & Kourtidis, D. A. (2011). Aligning IT, strategic orientation and organizational structure. *Business Process Management Journal*, 17(4), 663-687. مهم

- Chaudhuri, A., & Stenger, H. (2021). *Survey sampling: Theory and methods*. CRC Press.
- Chen, J., Siddik, A. B., Zheng, G. W., Masukujjaman, M., & Bekhzod, S. (2022). The effect of green banking practices on banks' environmental performance and green financing: An empirical study. *Energies*, 15(4), 1292.
- Chevrollier, N., van Lieshout, J. W., Argyrou, A., & Amelink, J. (2024). Carbon emission reduction: Understanding the micro-foundations of dynamic capabilities in companies with a strategic orientation for sustainability performance. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 968-984.
- Cho, E. (2016). Making Reliability Reliable: A Systematic approach to reliability coefficients. *Organizational Research Methods*, 19(4), 651-682.
- Cochran, W.G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Côrte-Real, N., Ruivo, P., & Oliveira, T. (2020). Leveraging internet of things and big data analytics initiatives in European and American firms: Is data quality a way to extract business value?. *Information & Management*, 57(1), 103141.
- Da Silva Inácio, L., & Delai, I. (2022). Sustainable banking: A systematic review of concepts and measurements. *Environment, Development and Sustainability*, 24(1), 1-39.
- De la Cruz Jara, M. F., Spanjol, J., & Doppstadt, T. (2024). Strategic social value orientation and sustainability performance: A commensuration perspective. *Organization Studies*, 01708406241242900.

- De la Gala-Velasquez, B. R. D., Hurtado-Palomino, A., & Chavez Zirena, E. M. (2023). Organizational flexibility and pioneering behavior: the indirect effect of market dynamism in tourism firms. *International Journal of Tourism Cities*, 9(1), 35-50.
- Dikmen, I., Birgonul, M. T., & Kiziltas, S. (2005). Prediction of organizational effectiveness in construction companies. *Journal of Construction engineering and Management*, 131(2), 252-261.
- Dragan, D., & Topolšek, D. (2014, June). Introduction to structural equation modeling: review, methodology and practical applications. In *The International Conference on Logistics & Sustainable Transport* (Vol. 6, pp. 19-21).
- Dahlquist, S., & Lehnert, K. (2023). Strategic Orientation: Market changer or market defender?. *Journal of Macromarketing*, 43(1), 5-16.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). The relationship between strategic orientation dimensions and hotel outsourcing and its impact on organizational performance. An application in a tourism destination. *Sustainability*, 10(6), 1769.
- Ed-Dafali, S., Al-Azad, M. S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of cleaner production*, 401, 136765.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10- 11), 1105-1121.

-
- Feng, W., Liu, R., & Chen, H.(2023) Proactive Crisis-Response Orientation, Strategic Learning and Adaptive Performance. *Strategic Learning and Adaptive Performance*.
- Fredericks, E. (2005). Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 555-565.
- Gangi, F., Meles, A., D'Angelo, E., & Daniele, L. M. (2019). Sustainable development and corporate governance in the financial system: are environmentally friendly banks less risky?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 529-547.
- Gangi, F., Meles, A., D'Angelo, E., & Daniele, L. M. (2019). Sustainable development and corporate governance in the financial system: are environmentally friendly banks less risky?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 529-547.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- Ghahramani, F., Yazdanmehr, A., & Wang, J.(2024). Engaging in Proactive Information Security Behavior: Prototype-Willingness Model Perspective. Available at SSRN 4716207.
- Gnizy, I., Baker, W. and Grinstein, A. (2014), "Proactive learning culture: a dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets", *International Marketing Review*, Vol. 31 No. 5, pp. 477-505.

- Gorondutse, A. H., Arshad, D., & Alshuaibi, A. S. (2021). Driving sustainability in SMEs' performance: The effect of strategic flexibility. *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 64-81.
- Gotteland, D., Shock, J., & Sarin, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*, 91, 610-620.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.
- Guo, H., & Cao, Z. (2014). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 273-298.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*, Vol. (7). Pearson Prentice Hall.
- Hosseinian Dastjerdi, A., & Tumer, M. (2024). The Effects of Strategic Orientation on Mass Customization Capacity in Iran: The Mediating Role of Intellectual Capital. *SAGE Open*, 14(3), 21582440241264447.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2004), "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 429-438.
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of business ethics*, 149, 411-432.

- Hynes, N. (2009). Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 644-651.
- Jain, N. K., Panda, A., & Choudhary, P. (2020). Institutional pressures and circular economy performance: The role of environmental management system and organizational flexibility in oil and gas sector. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3509-3525.
- Jalili, S., Amerzadeh, M., Moosavi, S., Keshavarz, A., Zaboli, R., Tabatabaee, S. S., & Kalhor, R. (2024). Relationship between strategic orientation and performance: the mediating role of green supply chain management for better performance. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 17(2), 186-195.
- Jami Pour, M., & Asarian, M. (2019). Strategic orientations, knowledge management (KM) and business performance: An exploratory study in SMEs using clustering analysis. *Kybernetes*, 48(9), 1942-1964.
- Jan, A., Marimuthu, M., Pisol, M., Isa, M., & Albinsson, P. (2018). Sustainability practices and banks financial performance: a conceptual review from the Islamic banking industry in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 61-88.
- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the academy of marketing science*, 31(1), 74-89.

- Joseph Jerome, J. J., Sonwaney, V., & ON, A. (2023). Modelling the factors affecting organizational flexibility in MSMEs. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*.
- Karpuz, F., Gryay, E., & Kirikkaleli, D. (2021). Sustainable-performance instrument development and validation in the northern cyprus banking sector. *Sustainability*, 13(14), 7809.
- Katsifaraki, G. D., & Theodosiou, M. (2024). The role of service-dominant logic strategic orientations in driving customer engagement in online retailing. *Journal of Interactive Marketing*, 59(1), 99-115.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Abbasi, M. A., Amin, A., & Sahar, N. E. (2022). Strategic orientation and sustainable competitive performance of family firms: Evidence of an emerging economy. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 67-82.
- Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., Murshed, F., & Ahsan, M. (2024a). Sustainability outcomes in SMEs: a configurational view of the interplay of strategic orientations and environmental conditions. *Journal of Macromarketing*, 44(2), 534-552.
- Khizar, H. M. U., Iqbal, J., Khalid, J., & Hameed, Z. (2024b). Unlocking the complementary effects of multiple strategic orientations on firm performance: an interplay of entrepreneurial, sustainability and market orientation. *Kybernetes*, 53(6), 1939-1957.
- Kim, S., Sturman, E., & Kim, E. S. (2015). Structural equation modeling: Principles, processes, and practices. In *The Palgrave handbook of research design in business and management* (pp. 153-172). New York: Palgrave Macmillan US.

- Korzeb, Z., & Samaniego-Medina, R. (2019). Sustainability performance: A comparative analysis in the polish banking sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11 (3).
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*.
- Kumar, K., & Prakash, A. (2019). Examination of sustainability reporting practices in Indian banking sector. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 4, 1-16.
- Kwiotkowska, A. (2024). The role of dynamic capabilities and strategic orientation for digital transformation: a configurational approach.
- Lal, P., & Bharadwaj, S. S. (2016). Understanding the impact of cloud-based services adoption on organizational flexibility: An exploratory study. *Journal of enterprise information management*, 29(4), 566-588.
- Lau, C. M., & Bruton, G. D. (2011). Strategic orientations and strategies of high technology ventures in two transition economies. *Journal of World Business*, 46(3), 371-380.
- Levashova, Y. (2011). Role of sustainable development in Bilateral Investment Treaties: recent trends and developments. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1(3-4), 222-229.
- Li, D., Liao, Y. C., & Ma, P. (2022). Contingent view on the relationship between proactive environmental strategy and corporate performance: Toward stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1605-1616.

- Lim, B. T., Ling, F. Y., Ibbs, C. W., Raphael, B., & Ofori, G. (2011). Empirical analysis of the determinants of organizational flexibility in the construction business. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(3), 225-237.
- Lim, B.T.H. , Ling, F.Y.Y. , Ibbs, C.W. , Raphael, B. and Ofori, G. (2011), "Empirical analysis of the determinants of organizational flexibility in the construction business", *Journal of Construction Engineering and Management* , Vol. 137 No. 3, pp. 225-237.
- Lim, J. J., Dai, J., & Paulraj, A. (2022). Collaboration as a structural aspect of proactive social sustainability: the differential moderating role of distributive and procedural justice. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(11), 1817-1852.
- Lin, J., & Fan, Y. (2024). Seeking sustainable performance through organizational resilience: Examining the role of supply chain integration and digital technology usage. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 123026.
- Marei, A., Ashal, N., Abou-Moghli, A., Daoud, L., & Lutfi, A. (2024). The effect of strategic orientation on operational performance: the mediating role of operational sustainability. *Business Strategy Review*, 5(1), 346-355.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Grayson, D. (2005). *Goodness of Fit in Structural Equation Models*. In A. Maydeu-Olivares & J. J. McArdle (Eds.), *Multivariate applications book series. Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P.*

- McDonald (p. 275–340). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Meflinda, A., Mahyarni, M., Indrayani, H., & Wulandari, H. (2018). The effect of social capital and knowledge sharing to the small medium enterprise's performance and sustainability strategies. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 988-997.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807-817.
- Mezher, T., Jamali, D., & Zreik, C. (2002). The role of financial institutions in the sustainable development of Lebanon. *Sustainable Development*, 10(2), 69-78.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of cardiac anaesthesia*, 22(1), 67.
- Mittelstaedt, J. D., Shultz, C. J., Kilbourne, W. E., & Peterson, M. (2014). Sustainability as megatrend: Two schools of macromarketing thought. *Journal of Macromarketing*, 34(3), 253-264.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm

- performance. *Strategic management journal*, 30(8), 909-920.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European journal of marketing*, 32(11/12), 1051-1073.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176.
- Nassani, A. A., & Aldakhil, A. M. (2023). Tackling organizational innovativeness through strategic orientation: strategic alignment and moderating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 847-861.
- Ngo, L. V., Shinkle, G. A., & Patterson, P. G. (2024). A collision of strategic orientations: Entrepreneurial orientation and customer relationship orientation in a collectivist cultural context. *Australian Journal of Management*, 49(2), 272-289.
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2020). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), 176.
- Nizam, E., Ng, A., Dewandaru, G., Nagayev, R., & Nkoba, M. A. (2019). The impact of social and environmental sustainability on financial performance: A global analysis of the banking sector. *Journal of Multinational Financial Management*, 49, 35-53.
- Obel, B., & Gurkov, I. (2023). Strategic orientation of the firm towards its stakeholders and inclination towards sustainability—the

- conceptual framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 462-475.
- Onu, P., Pradhan, A., & Mbohwa, C. (2022, October). Implications of strategic orientation on sustainable performance and organizational innovation: a case of manufacturing SMEs in Sub-Saharan Africa. In *Global Conference on Sustainable Manufacturing* (pp. 927-935). Cham: Springer International Publishing.
- Özçelik, F., & AVCI ÖZTÜRK, B. (2014). Evaluation of Banks' Sustainability Performance in Turkey with Grey Relational Analysis. *Journal of Accounting & Finance/Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (63).
- Ozmutlu, S. Y., & Can, E. (2022). Strategy under uncertainty: A sectoral analysis of strategic posture and performance in the Turkish logistics sector. *Yildiz Social Science Review*, 8(1), 13-29.
- Palanisamy, R. & Sushil (2003), "Measurement and enablement of information systems for organizational flexibility: an empirical study", *Journal of Services Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 82-103.
- Palmér, H., & Georgzén, P. (2014). Managing Strategy and Flexibility: A trade-off for Swedish Companies. Master Thesis, Department of Business Studies, UPPSALA UNIVERSITY
- Palmér, H., & Georgzén, P. (2014). Managing Strategy and Flexibility: A trade-off for Swedish Companies.
- Panda, D. K. (2014). Managerial networks and strategic orientation in SMEs. *Journal of Strategy and Management*, 7(4), 376.
- Prater, E., Biehl, M., & Smith, M. A. (2001). International supply chain agility- Tradeoffs between flexibility and

uncertainty. *International journal of operations & production management*, 21(5/6), 823-839.

- Rahman, I. (2019). *Corporate sustainability performance of the readymade garments industry in Bangladesh: Impact of organisational pressures and sustainability management control system* (Doctoral dissertation, Aston University).
- Rajawat, S., & Mahajan, R. (2024). Sustainability in banking literature: review and synthesis of thematic structure. *Journal of Global Responsibility*, (ahead-of-print).
- Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2023). Dynamic capabilities in the “new normal”: a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(1), 55-73.
- Raut, R., Cheikhrouhou, N., & Kharat, M. (2017). Sustainability in the banking industry: A strategic multi- criterion analysis. *Business strategy and the environment*, 26(4), 550-568.
- Raykov, T. (2005). Bias-corrected estimation of noncentrality parameters of covariance structure models. *Structural Equation Modeling*, Vol. (12), Pp.120-129.
- Reyes-Gómez, J. D., López, P., & Rialp, J. (2024). The relationship between strategic orientations and firm performance and the role of innovation: a meta-analytic assessment of theoretical models. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Reyes-Gómez, J. D., López, P., & Rialp, J. (2024). The relationship between strategic orientations and firm performance and the role of innovation: a meta-analytic assessment of theoretical

models. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

- Roy, M. K., Salam Sarker, M. A., & Parvez, S. (2015). Sustainability in Banking Industry: Which way to move?. *ASA University Review*, 9(2).
- Ruiz-Ortega, M. J., Córcoles-Muñoz, M. M., Parra-Requena, G., & García-Villaverde, P. M. (2023). Sustainability orientation and sustainability performance in response to hostile environments in cultural tourism destinations. *International Journal of Tourism Cities*, 9(4), 974-994.
- Schweiger, S.A., Stettler, T.R., Baldauf, A. and Zamudio, C. (2019), “The complementarity of strategic orientations: a meta-analytic synthesis and theory extension”, *Strategic Management Journal*, Vol. 40 No. 11, pp. 1-30 .
- Seroka- Stolka, O. (2023). Towards sustainability: An environmental strategy choice, environmental performance, and the moderating role of stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5992-6007.
- Shek, D. T., & Yu, L. (2014). Confirmatory factor analysis using AMOS: a demonstration. *International Journal on Disability and Human Development*, 13(2), 191-204.
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of international management*, 10(3), 307-353.
- Shukor, A. A. A., Newaz, M. S., Rahman, M. K., & Taha, A. Z. (2021). Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing

- firms. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1721-1744.
- Smith, T.D. & McMillan, B.F. (2001), "A primer of model fit indices in structural equation model", paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans, LA, 1- 3 February.
- Sommer, R. A. (2003). Business process flexibility: a driver for outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 103(3), 177-183.
- Sondhi, S. S., Salwan, P., Behl, A., Niranjana, S., & Hawkins, T. (2024). Evaluation of strategic orientation-led competitive advantage: The role of knowledge integration and service innovation. *Journal of Knowledge Management*.
- Srinivasan, R., & Swink, M. (2018). An investigation of visibility and flexibility as complements to supply chain analytics: An organizational information processing theory perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849-1867.
- Stephen, I. A., & Olubusayo, F. H. (2013). Impact of strategic orientation dimensions on new product development in agro-based Nigerian firms. *Economics and Management Research Projects: An International Journal*, 3(1), 1-8.
- Tabri, N., & Elliott, C. M. (2012). Principles and practice of structural equation modeling. *Canadian Graduate Journal of Sociology and Criminology*, 1(1), 59-60.
- Takona, J. P. (2024). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Quality & Quantity*, 58(1), 1011-1013.

- Talke, K. (2007). Corporate mindset of innovating firms: Influences on new product performance. *Journal of engineering and technology management*, 24(1-2), 76-91.
- Tan, L., Chew, B., & Hamid, S. (2017). Service quality implementation in shaping sustainable banking operating system: a case study of Maybank Group. *Qualitative Research in Financial Markets*.
- Tetteh, F. K., Owusu Kwateng, K., & Tani, W. (2024). Humanitarian supply chain resilience: does organizational flexibility matter?. *Benchmarking: An International Journal*.
- Valente M. (2012). Theorizing firm adoption of sustaincentrism. *Organization Studies*, 33, 563-591.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity-Demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106, 1-11.
- Verdu, A. J., & Gómez- Gras, J. M. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668-690.
- Wang, X., Lu, Y., Zhao, Y., Gong, S., & Li, B. (2013). Organisational unlearning, organisational flexibility and innovation capability: An empirical study of SMEs in China. *International Journal of Technology Management*, 61(2), 132-155.

تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية- دراسة تطبيقية ...

د/ مروه السيد مصران عثمان

Yadav, S. K., Tripathi, V., & Goel, G. (2019). Modelling strategic orientation dimensions and performance of small and medium enterprises: An application of interpretative structural modelling. *Journal of Modelling in Management*, 14(3), 754-772.

Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334.