



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

**تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية : الدور  
التفاعلي لليقظة الاستراتيجية**  
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في مصرف الرافدين

اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء،  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة  
الأعمال

كتبت بواسطة  
محمد طارق جاسم الربيعي

بإشراف

الأستاذ الدكتور  
علاء فرحان طالب الدعيمي

عبد الحسين جاسم محمد الاسدي

2023 م

1444 هـ

0

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ  
حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا  
يَعْمَلُونَ%

صَدَقَ اللهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

سورة النحل

الآية (٩٧)

## إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الأطروحة الموسومة بـ (تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية: الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصرف الرافدين ، والعائد لطالب الدكتوراه (محمد طارق جاسم الربيعي) ، قسم ادارة الاعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى اصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخالي من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت .



الإمضاء :

الاسم : أ.م. د. علياء نصرت حسن

مكان العمل : جامعة كربلاء / كلية التربية للعلوم الانسانية

التاريخ : 2023/ 4 /



## اقرار المشرف


نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية: الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية) **دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصرف الرافدين** ، والتي تقدم بها الطالب ( محمد طارق جاسم الربيعي) قد جرت تحت إشرافنا في جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال.

  
الامضاء:  
الاسم : أ.د علاء فرحان طالب الدعوي  
التاريخ : 2023 / 4 / .

  
الامضاء  
الاسم : أ.د عبد الحسين جاسم محمد الاسدي  
التاريخ : 2023 / 4 /

### توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدين المشرفين ، ارشح هذه الأطروحة للمناقشة .

  
الامضاء :  
رئيس القسم : أ.د محمود فهد عبد علي  
التاريخ : 2023 / 4 /

## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرفين العلميين والخبير اللغوي على أطروحة  
الدكتوراه - قسم ادارة الاعمال / للطالب (محمد طارق جاسم الربيعي)  
الموسومة بـ (تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية:  
الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من  
القيادات الإدارية في مصرف الرافدين، اشرح هذه الاطروحة للمناقشة .

  
أ.د محمد حسين كاظم الجبوري  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

### مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

  
أ.د محمد حسين كاظم الجبوري  
عميد كلية الإدارة والاقتصاد

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الاطروحة الموسومة بـ(تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية: الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصرف الرافدين، وقد تمت مناقشة الطالب ( محمد طارق جاسم الربيعي ) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها, ونعتقد بأنه جدير بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بتقدير (امتياز).

الأستاذ المساعد الدكتور  
سحر عباس حسين  
عضو اللجنة

الأستاذ الدكتور  
زينب مكي محمود  
عضو اللجنة

الأستاذ الدكتور  
محمود فهد عبد عاي  
رئيس اللجنة

الأستاذ الدكتور  
علاء فرحان طالب  
عضوا ومشرفا

الأستاذ المساعد الدكتور  
أحمد عبد الله امانة  
عضو اللجنة

الأستاذ المساعد الدكتور  
عراك عبود عمير  
عضو اللجنة

الأستاذ الدكتور  
عبد الحسين جاسم  
عضوا ومشرفا

## الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبينا وشفيعنا محمد وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين .

أتوجه بفائق الشكر والامتنان إلى استاذي الفاضلين ((الاستاذ الدكتور علاء فرحان الدعيمي والأستاذ الدكتور عبدالحسين جاسم الاسدي))، لما قدموا لي من توجيهات سديدة وسعة صدر طوال مدة البحث فكانت لمساتهما وتوجيهاتهما العلمية الرصينة في إثراء موضوع الأطروحة واغنائها الاثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة فجزاهما الله خير الجزاء.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل الى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها الكرام، لتفضلهم بقبول قراءة الأطروحة ومناقشة محتوياتها .

كذلك أقدم خالص الشكر والامتنان الى أساتذتي الأفاضل الذين تتلمذت على أيديهم في أثناء الكورسات الدراسية و اخص بالذكر: أ.د. علاء فرحان الدعيمي و أ.د. اكرم محسن الياسري، و ا.د. عواد كاظم الخالدي و أ.د. فيصل علوان الطائي ، و أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي، و أ.د. محمود فهد الدليمي، و أ.د. حسين حريجة الحسناوي، و أ.د. علي احمد الكعبي و أ.د. عبد الحسين جاسم الاسدي و أ.م.د. سرمد عبد الجبار و ا . د احمد كاظم اليساري أدامهم الله ذخرا لكل طالب علم وجزاهم خير الجزاء.

وأقدم بخالص شكري وأمتناني الى المقوم اللغوي، لما أبداه من ملاحظات مهمة قللت من الأخطاء الإملائية والتعبيرية، وكما أقدم جزيل شكري وامتناني الى المقوم العلمي للأطروحة.

كذلك يطيب لي ان أتقدم بخالص شكري وتقديري الى زملائي طلبة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، د. مناف ود. علي ود. سامية ود. عذراء ود. خمائل ود. حسنين، وذلك لروح التعاون والمساعدة التي أبدوها.

وأختم شكري وتقديري للناس الطيبين الذين كانوا معي في متابعة مستمرة في المرحلة التحضيرية والكتابة و اخص بالذكر ((جميع افراد عائلتي))، لما قدموه من عون وأسأل الله ان يوفق الجميع ويجزيهم خير جزاء المحسنين.

الباحث



## الاهداء

الى خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الرحمة محمد صلى الله عليه واله وسلم

الى بلد الأئمة عليهم السلام -العراق

الى من احمل اسمه بكل اعتزاز ذي الحلم والحكمة والسخاء

الى من حلم بهذا اليوم ولم يره الى من رحل عني ولم اجازه

الى الرجل الأبرز في حياتي(والدي) والجنة مثواه

الى من بها اعلوا وعليها ارتكز الى صاحبة العطاء الذي لا ينضب

والدتي الحبيبة (امد الله في عمرها)

الى رياحين حياتي في الشدة والرخاء

اخوتي المرحوم سعد. وعلي

الى فلذات كبدي ..اخواتي العزيزات .ام غدير وام محمد

الى رفيقة الدرب في السراء والضراء زوجتي الغالية

الى امل الحياة وزينتها.. زينب - يسر - وارث(حفظكم الله )

الى ذوي القربى واصدقائي وكل من ازرنى اسال الله تعالى لهم

دوام التوفيق اهدي هذا الجهد المتواضع

وفاء و عرفانا بالجميل

الباحث



## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية لاختبار العلاقة والتعرف على الدور التفاعلي الذي تقوم به اليقظة الاستراتيجية بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية في الجهة المبحوثة المتمثلة بمصرف الرافدين . وانطلاقاً من المشكلة الرئيسية التي تم تشخيصها بمجموعة من التساؤلات متمثلة بمستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة ميدانياً. ومن أجل تأصيل الأساس الفلسفي والفكري اعتمدت الدراسة في قياس متغير السلوك الاستراتيجي انموذج ( Miles&Snow1987 ) وتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد فرعية هي : (السلوك المنقب, السلوك المدافع, السلوك المحلل, السلوك المستجيب). وتم قياس المتغير التفاعلي اليقظة الاستراتيجية المتكون من أربعة ابعاد فرعية تضمنت (اليقظة البيئية, اليقظة التسويقية, اليقظة التنافسية, اليقظة التكنولوجية) أما المتغير التابع المتمثل بجودة الخدمة المصرفية فتم قياسه بخمسة ابعاد فرعية والمتمثلة بما يأتي.(الملموسية, الاعتمادية, التعاطف, الأمان, الاستجابة).

و اشتملت عينة الدراسة على توزيع 138 استبانة على القيادات الادارية في مختلف المستويات في مصرف الرافدين وقد تم استرجاع (115) منها ، وقد اعتمد منهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسيرها , وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ومعلومات الدراسة فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع القيادات عينة الدراسة ولغرض التحليل والمعالجة الاحصائية اعتمدت الدراسة على تحليل العائلي التوكيدي كاختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة في الدراسة و نمذجة المعادلة الهيكلية ومعامل الارتباط والانحدار وكذلك الوسط الحسابي وقد استخدمت هذه الاساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS , Amos , excel) . وعن طريق ما تقدم توصلت الدراسة بشكلها الميداني وتحليلها احصائياً الى العديد من النتائج وكان أهمها اهتمام المصرف المبحوث عينة الدراسة بتطبيق وتنفيذ استراتيجيات وسياسات اليقظة الاستراتيجية ميدانياً والذي يسهم من تعزيز تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية لان وجود المتغير التفاعلي المتمثل باليقظة الاستراتيجية ميدانياً جنباً الى جنب مع تبني الإدارة العليا للمصرف المبحوث السلوك الاستراتيجي سوف تتحسن وتتطور جودة الخدمة المصرفية بشكل كبير ولموس. وفضل بكثير مما لو استخدم الإدارة السلوك الاستراتيجي بشكل منفرد دون اليقظة الاستراتيجية. ويعزى ذلك السبب لوجود نتيجة قبول الفرضيات محل الدراسة ووجود علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية في جوهر العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية . وايضاً هذه الدراسة في الوصول الى مجموعة من التوصيات التي من الممكن ان تسهم وبشكل كبير على واقع العينة المبحوثة وكان الأبرز منها الاهتمام بشكل كبير وواسع بالمتغيرات المستخدمة بالدراسة الحالية ووضع برامج عمل وتدريب خاصة للقيادات في المصرف المبحوث لتطوير المعارف ووضع أسس رصينة في مواجهة التحديات.

**الكلمات الرئيسية: السلوك الاستراتيجي ، اليقظة الاستراتيجية ، جودة الخدمة المصرفية .**

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
	<b>الآية الكريمة</b>	
أ	الشكر والامتنان	1
ب	الإهداء	2
ت - ث	المستخلص	3
ث - ج	قائمة المحتويات	4
ج - ح	قائمة الاشكال	5
خ - ذ	قائمة الجداول	6
ذ	قائمة الملاحق	7
2-1	المقدمة	8
29-3	<b>الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة</b>	
14-3	المبحث الأول : مراجعة بعض الدراسات السابقة ومناقشة الجهود المعرفية	9
29-15	المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة	10
101-30	<b>الفصل الثاني : الجانب الفكري، والفلسفي للدراسة</b>	
52-30	المبحث الاول: السلوك الاستراتيجي	11
77-53	المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجي	12
98-78	المبحث الثالث : جودة الخدمة المصرفية	13
101-99	المبحث الرابع <b>العلاقة بين متغيرات الدراسة</b>	14
170-102	<b>الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة</b>	
119-102	المبحث الأول : اختبار وتطوير مقاييس الدراسة	15
137-120	المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقياس الدراسة وتحليل نتائجها	16
169-138	المبحث الثالث : اختبار وتحليل فرضيات الدراسة	17
170-179	<b>الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات</b>	
173-169	المبحث الأول : الاستنتاجات	18
177-174	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات	19
203-179	<b>المصادر</b>	20
- I X	<b>الملاحق</b>	21

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	المخطط الفرضي للدراسة	1
40	مراحل السلوك الاستراتيجي	2
42	دورات التكيف التنظيمي	3
52	Miles and Snow (1978) لنموذج السلوكيات الاستراتيجية	4
63	الغرض من اليقظة الاستراتيجية	5
65	خصائص اليقظة الاستراتيجية	6
66	مراحل اليقظة الاستراتيجية	7
67	وظائف اليقظة الاستراتيجية	8
69	التصنيفات الرئيسة للمعلومات	9
72	فوائد اليقظة التكنولوجية	10
74	عملية اليقظة التسويقية	11
75	دورة اليقظة التنافسية	12
77	عملية اليقظة البيئية	13
77	ابعاد اليقظة الاستراتيجية	14
83	خصائص الخدمات	15
89	مساهمة الجودة في زيادة الأرباح	16
90	مستويات الخدمة عالية الجودة	17
91	فجوات جودة الخدمة المصرفية	18
98	ابعاد جودة الخدمة المصرفية	19
104	اختبار القيم المتطرفة لمتغير السلوك الاستراتيجي بطريقة (Boxplot)	20
105	اختبار القيم المتطرفة لمتغير اليقظة الاستراتيجية بطريقة (Boxplot)	21

105	اختبار القيم المتطرفة لمتغير جودة الخدمة المصرفية بطريقة (Boxplot)	22
107	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير السلوك	23
108	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير اليقظة الاستراتيجية	24
110	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير جودة الخدمة	25
113	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الاستراتيجي	26
115	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية	27
117	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة المصرفية	28
125	التمثيل البياني لأبعاد متغير السلوك الاستراتيجي	29
131	التمثيل البياني لأبعاد متغير اليقظة الاستراتيجية	30
137	التمثيل البياني لأبعاد متغير جودة الخدمة المصرفية	31
147	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الاولى	32
149	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	33
151	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	34
152	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	35
154	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	36
156	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الثانية	37
157	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	38
159	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	39
160	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	40
162	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	41
164	الانموذج التفاعلي والعلاقة التفاعلية بين المتغيرات	42
165	المسار الانحداري الخاص بفرضية التفاعل (المتغير المستقل والمتغير التفاعلي والمتغير المعتمد وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	43



166	المسار الانحداري الخاصة بفرضية التفاعل (المتغير المستقل والمتغير المعتمد ومتغير التفاعل وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	44
169	الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية في تعزيز تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية	45
170	هيكل الفصل الرابع	46

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7-3	بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ المتغير المستقل السلوك الاستراتيجي	1
9-7	بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ المتغير التفاعلي اليقظة الاستراتيجية	2
12-10	بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية	3
22	متغيرات وابعاد الدراسة وعدد فقرات الاسئلة والمقياس المعتمد	4
28	الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة	5
333-5	بعض تعاريف السلوك الاستراتيجي	6
43-44	تسمية السلوك الاستراتيجي	7
46	الصفات المثالية وفق نموذج (Miles and Snow (1978	8
5759-	تعريف اليقظة الاستراتيجية وفقا لأراء بعض الكتاب والباحثون	9
70	ابعاد اليقظة الاستراتيجية	10
80-79	تعريف جودة الخدمة المصرفية وفقا لأراء بعض الكتاب والباحثون	11
87-86	تعريف جودة الخدمة المصرفية	12
93-92	ابعاد جودة الخدمة المصرفية	13
102	ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة	14
103	فحص البيانات المفقود	15
106	اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير السلوك الاستراتيجي	16

108	اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير اليقظة الاستراتيجية	17
109	اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير جودة الخدمة المصرفية	18
112	مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية	19
114	قيم نموذج متغير السلوك الاستراتيجي	20
116	قيم نموذج متغير اليقظة الاستراتيجية	21
118	تقديرات نموذج متغير جودة الخدمة المصرفية	22
119	معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة	23
121	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المنقبون	24
122	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المدافعون	25
123	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المحللون	26
124	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المستجيبون	27
125	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير السلوك الاستراتيجي بأبعاده	28
126	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اليقظة البيئية	29
127	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اليقظة التسويقية	30
128	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اليقظة التنافسية	31
129	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اليقظة التكنولوجية	32
130	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير اليقظة الاستراتيجية بأبعاده	33
132	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الاعتمادية	34
133	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الاستجابة	35
134	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الامان	36
135	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد التعاطف	37
136	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الملموسية	38
137	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير جودة الخدمة المصرفية بأبعاده	39
139	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	40
140	مصفوفة معاملات الارتباط بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده وجودة الخدمة المصرفية	41
143	مصفوفة معاملات الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية بأبعاده وجودة الخدمة المصرفية	42

148	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للسلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية	43
149	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده المنقبون ومتغير جودة الخدمة المصرفية	44
151	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده المدافعون وجودة الخدمة المصرفية	45
153	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده المطلون وجودة الخدمة المصرفية	46
154	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده المستجيبين وجودة الخدمة المصرفية	47
156	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية	48
158	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده اليقظة البيئية ومتغير جودة الخدمة المصرفية	49
159	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده اليقظة التسويقية وجودة الخدمة المصرفية	50
161	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده اليقظة التنافسية وجودة الخدمة المصرفية	51
162	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده اليقظة التكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية	52
166	تقديرات نموذج التأثير بين متغير السلوك الاستراتيجي ومتغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية	53
167	تقديرات نموذج التأثير بين متغير السلوك الاستراتيجي ومتغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية	54

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	ذ - ا
.1	مقياس الدراسة المحكم	ذ - ا
.2	اسماء السادة محكمي مقاييس الدراسة	ذ
.3	كتاب تسهيل مهمة معنون الى مصرف الرافدين	XI
.4	الهيكل التنظيمي لمصرف الرافدين	XII

## المقدمة

انبثقت الدراسة الحالية من حقيقة واقعية مفادها ان السمة الثابتة في العصر الحالي ولجميع المؤسسات والمفاصل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها هو عنصر التغيير لمستمر والتطور السريع في مجريات الحياة العملية في أسواق العمل وخاصة في الأونة الاخيرة ازداد احتدام المنافسة التي فرضتها التغييرات الديناميكية غير مستقرة وظهور وباء كورونا خلقت تحديات إضافية لجميع المؤسسات المالية بشكل عام وللمؤسسات المصرفية بشكل خاص ونتيجة للعديد من الإخفاقات ومعالم الفشل الواضحة لدى العديد من المنظمات.

بسبب ضعف في الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة المصرفية في مواجهة بقية المنافسين داخل سوق العمل المصرفي ,ان الاتجاه نحو مواكبة التعقيدات البيئية يكون عن طريق السلوكيات الاستراتيجية عن طريق امتلاك قادة ومديرين قادرين على الخوض في غمار المنافسة اما عن طريق التوجه نحو السلوك المنقب الذي يبحث عن التطور والابتكارات، او عن طريق تبني السلوك المدافع الذي يسعى للحفاظ على المكتسبات الحالية للمصرف او عن طريق اتخاذ السلوك المحلل، والذي يجمع ما بين الحصول على الابتكارات والفرص من جهة والعمل على الحفاظ على المكتسبات الحالية او الأخذ باتجاه السلوك المستجيب والذي عن طريقه يصبح المصرف اسير للتغيرات في أسواق العمل ويخضع للضغوطات البيئية .

كما تشهد جميع المنظمات المعاصرة بما فيها المؤسسات المصرفية تقلبات جوهرية ومتسارعة في بيئة الاعمال الخارجية كالتكنولوجية والبيئية والتنافسية والتسويقية وغيرها مما يضي عليها طابع التعقيد والاضطراب إضافة لذلك أسهمت العولمة بشكل كبير من اتساع الحدود الزمانية والمكانية للمنافسة وتجاوزت جميع الحدود الجغرافية اذ تطمح منظمات الاعمال للتحويل الى الاقتصاد المبني على أساس المعرفة والمستند على الأصول الفكرية والسعي لمواكبة قطار التطور في العالم اجمع فلم تعد المؤسسات المصرفية تنتظر التغيرات التي تحصل لتقوم برده فعل عليها.

بل يجب ان تستبق معرفة طريق المعلومة والحصول عليها ومعرفة طريق الاحداث قبل وقوعها وهذا الاجراء يتطلب من إدارة المصارف التحرك بخطوة سابقة لبقية المنافسين عن طريق المراقبة عن كثب لرصد الإشارات الخارجية لتتمكن من اقتناص الفرص واستثمارها بالشكل الأمثل وتشذيب المخاطر المتوقعة والحد منها وهذا ما يسمى باليقظة الاستراتيجية. وعن طريق ذلك تولدت الحاجة الى تبني مفهوم جودة الخدمة المصرفية، باعتبارها المحرك الرئيس الذي يقوم عليه تعامل الزبائن مع المصرف باعتبار ان الجودة تعد محورا رئيسيا لتقييم الخدمات التي تقدمها المصارف للمستفيدين منها من الزبائن، اذ يشهد القطاع المصرفي في العقود الأخيرة خطوات متسارعة جدا نحو التعزيز والارتقاء بجودة الخدمة المصرفية المقدمة والغرض من ذلك للحصول على رضا وولاء الزبائن وعلية زيادة في الربحية ولمواجهة المنافسين الاخرين بخدمات عالية ترتقي الى مستوى الطموح.

وانطلاقا من أهمية متغيرات الدراسة الحالية تم اختيار مصرف الرافدين ك مجال للدراسة والتطبيق الميداني كونه يعاني من العديد من مشاكل الخدمات المقدمة للزبائن, لأجل تحقيق الأهداف المنشودة للدراسة الحالية تمت هيكله فصولها مقسمة على أربعة فصول هي:

الفصل الأول: تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين حيث تضمن المبحث الأول الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية ومدى الاستفادة منها ومناقشة نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وما بين



الدراسات السابقة مع اظهار جوانب تميز الدراسة الحالية اما المبحث الثاني فتناول منهجية البحث والذي يتمحور حول مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات المتولدة منها بالإضافة الى أهمية الدراسة وأهدافها مع عرض المخطط الفرضي للدراسة والذي عن طريقها تتبين علاقة الارتباط والتأثير ما بين متغيرات الدراسة مع اظهار أدوات جمع البيانات والمعلومات والأساليب المستخدمة في عملية التحليل الاحصائي مع تبيان مجتمع الدراسة المستخدم لذات الغرض.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل التأصيل الفكري النظري للدراسة اذ يحتوي على اربعة مباحث كان الأول منها يختص بالسلوك الاستراتيجي اما الثاني فتضمن اليقظة الاستراتيجية والمبحث الثالث تناول جودة الخدمة المصرفية اما المبحث الرابع والأخير من هذا الفصل فقد تضمن اهم العلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة .

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل الجانب العملي التطبيقي للدراسة اذ تم تقسيمه على ثلاثة مباحث اشتمل المبحث الأول على اختبار وتطوير مقاييس الدراسة اما المبحث الثاني فتضمن وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها ومن ثم اختبارها اما المبحث الثالث والأخير فتضمن اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها .

الفصل الرابع: قسم هذا الفصل الى مبحثين تضمن المبحث الأول الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية عن طريق التحليل الاحصائي للبيانات المتوفرة والمعتمدة لغرض الدراسة اما المبحث الثاني فقد تناول التوصيات والمقترحات المقدمة من الباحث الى مصرف الرافدين بوصفه الجهة المبحوثة

# الفصل الأول

## الجانب المنهجي للدراسة

- المبحث الأول: مراجعة بعض الدراسات السابقة  
ومناقشة الجهود المعرفية

- المبحث الثاني : المنهجية العلمية

## المبحث الأول

### مراجعة بعض الدراسات السابقة ومناقشة الجهود المعرفية

#### توطئة:

يبين هذا المبحث مراجعة لبعض الدراسات السابقة، عن طريق الاطلاع على بعض الكتابات والبحوث، ومحاولة الافادة منها من خلال محاوره اطروحاتها الفكرية والفلسفية والمنهجية المعتمدة فيها، من أجل الوصول الى أهداف الدراسة عبر عدة جوانب تتمثل بـ مراجعة بعض الدراسات السابقة، ومجالات الافادة منها، ومناقشة الجهود المعرفية والفكرية.

وفي السياق نفسه اعتمد الباحث على التسلسل التاريخي، بعرض الدراسات السابقة التي تم اختيارها، كونها تمثل التراكم المعرفي لمتغيرات الدراسة الحالية، واستخلاص موجز منها. عليه، فأن استخلاص بعض التوجهات من الدراسات السابقة، يؤدي الى الربط المنطقي بين متغيرات الدراسة.

#### أولاً: مراجعة بعض الدراسات السابقة

تبين هذه الفقرة عرض بعض الجهود المعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، ولغرض تنظيم فقرات الدراسة وتحقيق الانسيابية، بتسلسل الأفكار، سنصنف الدراسات السابقة، على شكل مجموعات تهتم كل واحدة منها، بمتغير من متغيرات الدراسة الحالية والتي هي (السلوك الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، جودة الخدمة المصرفية) ووفق الآتي :

#### أ. الدراسات التي تناولت متغير (السلوك الاستراتيجي)

#### جدول رقم (1) بعض الاسهامات المعرفية السابقة لمتغير السلوك الاستراتيجي

(Martins et al.,2014) -1	
Strategic behavior and ambidexterity: a study applied along theBrazilian wineries	عنوان الدراسة
السلوك الاستراتيجي والبراعة: دراسة مطبقة على مجموعة من المصانع البرازيلية	نوع الدراسة
تحليليه	

البرازيل	بلد الدراسة
الصناعة	قطاع الدراسة
اسهم البحث في توليد الدعم للقرارات الإدارية وتوسيع الآفاق لمزيد من البحث حول متغيراته.	اهمية الدراسة
ربط السلوك الاستراتيجي لمديري المنظمات الصناعية بالبراعة التنظيمية	هدف الدراسة
المنقبون – المدافعون - المحللون – المستجيبون	الابعاد الفرعية
150 شركة صناعية	المجتمع والعينة
الارتباط والانحدار والنمذجة المعادلات الهيكلية.	الوسائل الاحصائية
وجود علاقة إيجابية بين سلوك المنقب والمحلل والمفاعل تجاه البراعة التنظيمية	ابرز النتائج

## -2 (Behling & Lenzi,2019)

Entrepreneurial Competencies and Strategic Behavior: a Study of Micro Entrepreneurs in an Emerging Country	عنوان الدراسة
المقدرات الريادية والسلوك الاستراتيجي: دراسة لأصحاب المشاريع الصغيرة في دولة ناشئة	
استقصائية	نوع الدراسة
البرازيل	بلد الدراسة
عدة قطاعات المشاريع الصغيرة	قطاع الدراسة
تجمع هذه الدراسة بين نظريات المقدرات الريادية والسلوك الاستراتيجي مما يثري مجال الدراسة بالنتيجة أن الكفاءات تقلل من احتمالية أن يتبنى رواد الأعمال سلوكًا استراتيجيًا تفاعليًا فيما يتعلق بتكليف شركاتهم مع البيئة.	اهمية الدراسة
تحليل العلاقة بين المقدرات الريادية وأنماط السلوك الاستراتيجي لأصحاب المشاريع استجابة للبيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعملون فيها مع الأخذ في الاعتبار القيود الشائعة في البلدان الناشئة.	هدف الدراسة



الابعاد الفرعية	المنقبون - المدافعون - المحللون - المستجيبون
المجتمع والعينة	211 من اصحاب المشاريع الصغيرة
الوسائل الاحصائية	مجموعة من الوسائل الإحصائية المعتمدة على برنامج spss
ابرز النتائج	تعد ريادة الأعمال من أهم محركات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، لأنها تجعل الاقتصاد أكثر ديناميكية وتساهم في الرفاهية الاجتماعية ، عن طريق الابتكار في المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات الإنسان.

### (Hussein&Hafed,2020) - 3

عنوان الدراسة	Reflection of Strategic Behaviors in Scenario Planning انعكاس السلوكيات الاستراتيجية في تخطيط السيناريو
نوع الدراسة	تحليلية وصفية
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	الاتصالات
اهمية الدراسة	يسعى إلى مراجعة مجموعة من المؤلفات حول المتغيرات والتعرف على أهم الأسس الفلسفية التي تناولها الباحثون والمهتمون، بهدف توفيرها. إضافة نظرية متواضعة تعكس أهم الركائز المعرفية للسلوكيات الاستراتيجية وسيناريوهات التخطيط.
هدف الدراسة	تحديد طبيعة الترابط والتأثير على العلاقات بين السلوكيات الاستراتيجية وسيناريوهات التخطيط داخل المصرف محل البحث
الابعاد الفرعية	السلوك التشاركي - السلوك التحويلي - السلوك الإجرائي
المجتمع والعينة	127 فردا من شركة اسيا سيل
الوسائل الاحصائية	الارتباط - الانحدار التاثير
ابرز النتائج	تستثمر المصرف موضوع البحث السلوكيات الاستراتيجية المتاحة لها في تنفيذ أنشطتها ومهامها، وتدعم المصرف موضوع البحث روح التعاون والتنسيق بين إدارتها ومواردها البشرية من أجل استثمار جهودهم في السعي لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

#### 4- (الخالدي، 2020)

عنوان الدراسة	تأثير السلوك الاستراتيجي والتوجه الريادي في نجاح الاستراتيجيات التنافسية: الدور الوسيط للتميز التنظيمي
نوع الدراسة	تحليلية – أطروحة دكتوراه
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	الصناعة
اهمية الدراسة	تمثل متغيرات الدراسة دعامة قوية للمنظمات في وضع استراتيجيات تنافسية ذات قدرة كبيرة على اختراق أسواق المنافسين وتمكين المصرف من الدفاع عن حصتها السوقية.
هدف الدراسة	تسعى الى معالجة ما تواجهه المصرف المبحوثة من ضغوطات تنافسية ناتجة عن تحركات المنافسين في الصناعة والتي تعيق نجاح الاستراتيجيات التنافسية.
الابعاد الفرعية	المنقبون – المدافعون - المحللون – المستجيبون
المجتمع والعينة	353 مديراً
الوسائل الاحصائية	الانحراف المعياري – الوسط الحسابي – الارتباط – نمذجة المعادلة الهيكلية
ابرز النتائج	المصرف المبحوثة تبدي اهتمام كبير في السلوك الاستراتيجي والتوجه الريادي لنجاح استراتيجياتها التنافسية عن طريق إمكانات التميز التنظيمي

#### 5- (فلوحي، 2022)

عنوان الدراسة	العلاقة بين اليقظة الذهنية والسلوك الاستراتيجي وانعكاسها في التميز التنظيمي
نوع الدراسة	تحليلية – أطروحة دكتوراه
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	الخدمات
اهمية الدراسة	افادة المصرف المبحوثة في تقييم الواقع الحالي لها وإمكانية وضع معالجات معينة بخصوص متغيرات الدراسة.
هدف الدراسة	يسعى الى تحديد الى اختبار العلاقة بين اليقظة الذهنية والسلوك الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة وانعكاسها على التميز التنظيمي كمتغير تابع.
الابعاد الفرعية	سلوك المنقبون ، سلوك المدافعون ، سلوك المحللون ، سلوك المستجيبون
المجتمع والعينة	85 القيادات العليا لجامعة كربلاء
الوسائل الاحصائية	التحليل العاملي التوكيدي - النسب المئوية - الانحراف المعياري - الوسط الحسابي - ومعامل الاختلاف - معامل الارتباط - الانحدار البسيط
ابرز النتائج	وجود مستوى جيد من الانتباه للقيادات العليا في جامعة كربلاء وهذا يدل على ان هنالك قدرات ذهنية الى حد ما لإكمال الواجبات المتعلقة بأداء مهامهم وعلى الرغم من ذلك نلاحظ ان هنالك بعض الاحداث التي تغفل عنها والتي تسببت في تراجع مستوى الأداء في الجامعة.

ب. الدراسات ذات الصلة بمتغير (اليقظة الاستراتيجية)

جدول رقم (2) بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ المتغير اليقظة الاستراتيجية

1- (عمر، 2017)	
عنوان الدراسة	مدى وعي المديرين لأهمية اليقظة الاستراتيجية
نوع الدراسة	تحليلية
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	الخدمات المالية
اهمية الدراسة	الدور الذي تؤديه اليقظة الاستراتيجية كمورد أساسي تبني عليها المنظمات الناجحة مستقبلها.
هدف الدراسة	توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الاستراتيجية في كيفية إرساء نظام لليقظة داخل المصرف المبحوثة.
الابعاد الفرعية	اليقظة التنافسية – اليقظة التجارية – اليقظة التكنولوجية – اليقظة البيئية (المجتمعية) – اليقظة المحيطة.
المجتمع والعينة	35 مدير في شركة التامين الوطنية
الوسائل الاحصائية	الارتباط - الانحراف المعياري - الوسط الحسابي – اختبار T
ابرز النتائج	ضعف ادراك موظفي المصرف المبحوثة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية وابعادها.

2- (Dawood&Abbas,2018)	
عنوان الدراسة	The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking دور اليقظة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي للقطاع المصرفي
نوع الدراسة	تحليلية
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	الخدمات المصرفية
اهمية الدراسة	ابرار أهمية نظام اليقظة الاستراتيجية للقرارات والأداء التشغيلي للمصرف حتى يتمكن من البقاء والنمو والمنافسة عن طريق المعلومات التي يوفرها نظام اليقظة بشأن البيئة.
هدف الدراسة	دور اليقظة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي لليقظة من أهمية الحاضر نتيجة للتطورات والتغيرات في البيئة التسويقية والتنافسية وتحيط ضفاف المتغيرات الاقتصادية والسياسية والبيئية.
الابعاد الفرعية	اليقظة البيئية - اليقظة التنافسية - اليقظة التكنولوجية - اليقظة التسويقية

المجتمع والعينة	34 برتبة مدير قسم في المصارف : الشمال ، الخليج العربي ، الشرق الأوسط ، الوطني للاستثمار والتمويل.
الوسائل الاحصائية	الوسيط - الانحراف المعياري - معامل التباين
ابرز النتائج	وجود علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والأداء التشغيلي في البنوك التي شملتها الدراسة مما يؤكد أهمية أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

### 3- (النجار & الشوابكة، 2019)

عنوان الدراسة	اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية
نوع الدراسة	تحليلية
بلد تطبيق الدراسة	الأردن
قطاع الدراسة	قطاع الخدمات
اهمية الدراسة	تسليط الضوء على المعايير الدولية والمجالات المعرفية المعتمدة عالميا في إدارة المشاريع وبيان مدى أهمية اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع المتمثلة بمجالاتها المعرفية.
هدف الدراسة	التعرف الى اثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع بشركات الاتصالات الأردنية
الابعاد الفرعية	اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية.
المجتمع والعينة	153 موظف في شركات الاتصالات الأردنية
الوسائل الاحصائية	الارتباط – الوسط الحسابي – الانحراف المعياري – الانحدار
ابرز النتائج	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية.

### 4- (Alshaer,2020)

عنوان الدراسة	The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks أثر اليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية
نوع الدراسة	تحليلية
بلد تطبيق الدراسة	الأردن
قطاع الدراسة	الخدمات المصرفية
اهمية الدراسة	تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية ودورها الفعال في توفير المعلومات اللازمة في العديد من جوانب المصرف .

هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى ابراز اثر اليقظة الاستراتيجية على البراعة في البنوك التجارية الاردنية
الابعاد الفرعية	اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية
المجتمع والعينة	171 مدير مصرف
الوسائل الاحصائية	الارتباط - معامل التفسير - الانحراف المعياري - الانحدار
ابرز النتائج	وجود اثر ايجابي لليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية

#### 5- (علاوي، 2021)

عنوان الدراسة	تأثير اليقظة الاستراتيجية في ريادة الاعمال
نوع الدراسة	تحليلية
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	الصناعة
اهمية الدراسة	بيان أهمية اليقظة الاستراتيجية في ريادة الاعمال لتمكين المصرف المبحوثة من البقاء والنمو في سوق المنافسة.
هدف الدراسة	تحديد تأثير اليقظة الاستراتيجية على ريادة الاعمال لشركة بغداد للمشروبات الغازية
الابعاد الفرعية	اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية
المجتمع والعينة	30 مدير في شركة بغداد للمشروبات الغازية
الوسائل الاحصائية	الارتباط - معامل الثبات الفا - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري
ابرز النتائج	هناك علاقة ارتباط معنوية بين حدود هذه المتغيرات.

## ج - الدراسات ذات الصلة بمتغير (جودة الخدمة المصرفية)

جدول رقم (3) بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ المتغير جودة الخدمة المصرفية

1- (Shanka, 2012)	
Bank Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking Sector	عنوان الدراسة
جودة الخدمة المصرفية ، رضا الزبائن وولائهم في القطاع المصرفي الإثيوبي	
تحليلية	نوع الدراسة
إثيوبيا	بلد تطبيق الدراسة
قطاع المصارف	قطاع الدراسة
برزت هذه الدراسة أهمية تقديم خدمة عالية الجودة والذي بدوره قد يعزز من رضا الزبائن ، مما يؤدي إلى مستوى عالٍ من التزام الزبائن وولائهم.	اهمية الدراسة
قياس جودة الخدمة التي تقدمها البنوك الخاصة العاملة في إثيوبيا.	هدف الدراسة
الموثوقية – والضمان – والملموسة – والتعاطف – والاستجابة	الابعاد الفرعية
250 شخص من عملاء البنوك في مدينة هواسا الأثيوبية	المجتمع والعينة
الارتباط – الانحدار – معامل الاختلاف – اختبار T	الوسائل الاحصائية
أن التعاطف والاستجابة يلعبان الدور الأهم في مستوى رضا الزبائن يأتيه الملموسة والضمان وأخيراً مصداقية المصرف	ابرز النتائج

2- (Çirpin&Sarıca,2014)	
Measurement of service quality in banking industry: A case study from Turkey	عنوان الدراسة
قياس جودة الخدمة في الصناعة المصرفية: دراسة حالة من تركيا	
دراسة حالة	نوع الدراسة
تركيا	بلد تطبيق الدراسة
القطاع المصرفي	قطاع الدراسة
إمكانية قيام البنوك بخدمة زبائنها بشكل أفضل وزيادة جودة خدماتهم.	اهمية الدراسة
استكشاف توقعات الزبائن والتأثيرات الأساسية لولاء الزبائن للمصرف	هدف الدراسة
الملموسة – الموثوقية – الاستجابة – الضمان – التعاطف	الابعاد الفرعية
130 زبون قام بأعمال تجارية مع المصرف المبحوث	المجتمع والعينة
الارتباط – الانحدار – معامل الاختلاف – اختبار T – الوسط الحسابي	الوسائل الاحصائية
هناك تفاعلاً أساسياً بين أبعاد جودة الخدمة مثل الصفات المادية والموثوقية والاستجابة والتعاطف والضمان وولاء الزبائن للمصرف	ابرز النتائج

### 3- (Al-Qudah et al.,2018)

Measuring Banking Service Quality in Jordan: From Customers Perspective قياس جودة الخدمات المصرفية في الأردن من وجهة نظر الزبائن	عنوان الدراسة
تحليلية	نوع الدراسة
الأردن	بلد تطبيق الدراسة
القطاع المصرفي	قطاع الدراسة
قياس أداء قطاع المصارف وتقييم فعاليته وخدمات اختبار الجودة والتطرق واكتشاف أوجه القصور.	اهمية الدراسة
قياس جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون	هدف الدراسة
الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - أمان - التعاطف	الابعاد الفرعية
197 من زبائن المصرف	المجتمع والعينة
الانحراف المعياري - الارتباط - الانحدار - اختبار T	الوسائل الاحصائية
تشير إلى وجود فجوة بين التوقع والأداء. لذلك ، هناك مساحة لتحسين جودة الخدمة في الصناعة المصرفية الأردنية	ابرز النتائج

### 4- (إسماعيل، 2019)

اثر التحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية	عنوان الدراسة
تحليلية	نوع الدراسة
مصر	بلد تطبيق الدراسة
القطاع المصرفي	قطاع الدراسة
تساعد في التعرف على مفهوم التحسين المستمر وجودة الخدمة المصرفية، وكذلك تسهم في توضيح أهمية المتغيرات المبحوثة.	اهمية الدراسة
هو التعرف على اثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية	هدف الدراسة
الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - أمان - التعاطف	الابعاد الفرعية
378 فرد من خمسة بنوك مصرية	المجتمع والعينة
الانحراف المعياري- الوسط الحسابي - الارتباط - الانحدار	الوسائل الاحصائية
هناك علاقة واثري ايجابي بين التحسين المستمر وجودة الخدمة المصرفية في البنوك محل الدراسة	ابرز النتائج



## 5- (العادلي & خضير، 2020)

عنوان الدراسة	الاستخبارات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية
نوع الدراسة	تحليلية
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	القطاع المصرفي
اهمية الدراسة	الربط ما بين الاستخبارات الاستراتيجية بأبعادها و تأثيرها في تحسين جودة الخدمة المصرفية بأبعادها فضلا عن مناقشته مختلف المفاهيم المتداولة ضمن ادبيات الموضوع ومحاولة تحليل آراء العاملين المصارف في كيفية توظيف الاستخبارات الاستراتيجية من أجل تحسين جودة الخدمة المصرفية.
هدف الدراسة	معرفة الدور الذي تؤديه الاستخبارات الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة المصرفية
الابعاد الفرعية	التوكيد - التعاطف - الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة
المجتمع والعينة	50 من العاملين في مجموعة من المصارف الاهلية في العراق
الوسائل الاحصائية	الانحراف المعياري- اختبار T - الوسط الحسابي - الارتباط - الانحدار
ابرز النتائج	تحرص المصارف المبحوثة على توظيف الكفاءات وعليه يؤدي الى تقديم خدمات مصرفية ذات جودة خدمة عالية تلبى تطلعات الزبائن.

### ثانياً: مناقشة الجهود المعرفية والفكرية للدراسات السابقة

استنادا إلى ما تم تناوله في الفقرة السابقة من هذا المبحث توضح الاتي:

أ- اغلب الدراسات السابقة المختارة طبقت بسياقات متعددة كالبلدان والقطاعات، وتنوعت المقاييس المستعملة فيها ما بين المقاييس الجاهزة، والمقاييس التي طورها الباحث.

ب- تباينت الدراسات السابقة في نوع الأسلوب المستعمل، في جمع البيانات والمعلومات اذ هنالك من اعتمد على الاستبانة، او على دراسة الحالة والمقابلات، والبعض اعتمد على الأسلوب المختلط، فضلا عن طرائق التحليل المختلفة والمتنوعة.

ت- لا توجد دراسة اجنبية او عربية بشكل عام او عراقية بشكل خاص، وحسب اطلاع الباحث تجتمع فيها متغيرات الدراسة الحالية الثلاث (السلوك الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، جودة الخدمة المصرفية)، ما دفع الباحث في الخوض بشكل واسع، بمتغيرات الدراسة، فضلا عن أهمية الدراسة بمجال الاختصاص (الإدارة الاستراتيجية).

ث- لوحظ وجود اتفاق لدى اغلب الباحثون على تحديد الابعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة المتعلقة بـ (السلوك الاستراتيجي، جودة الخدمة المصرفية ، اليقظة الاستراتيجية)، اذ كان ذلك وفق نماذج علمية رصينة متبناة في الكثير من الدراسات، الخاصة بكل متغير من المتغيرات المذكورة آنفاً.

### ثالثاً: مدى الافادة من الدراسات السابقة

نبين في ما يأتي اهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة المختارة:

- 1- اسهمت الدراسات السابقة في تعزيز وإثراء ورفد الاطار الفكري (النظري) للدراسة الحالية، و في بناء وتكوين الاستبانة، فضلا عن ارشاد الباحث للمصادر والدوريات والبحوث ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، مما اسهم في تدعيم الباحث لبلورة الفكرة الأساس للجانب الفكري (النظري) حول مواضيع الدراسة، وساعدت الباحث من معرفة الوسائل والادوات الاحصائية التي تبنتها الدراسات السابقة المختارة، والتي سهلت على الباحث تحديد الأساليب والادوات الملائمة لاختبار نموذج دراسته.
- 2- نتائج الدراسات السابقة واستنتاجاتها شجعت الباحث على تبني متغيرات الدراسة وتطبيقها في البيئة العراقية، وبالخصوص القطاع المصرفي، مما اسهم بدعم الباحث في التركيز على النقاط التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة.
- 3- منحت الباحث تصورا عن المجتمع المناسب لتطبيق الدراسة الحالية، بما يتوافق مع متغيراتها والذي توصل إلى اختيار مصرف الرافدين.

### رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية

إن أهم ما يميز هذه الدراسة يمكن تحديده عن طريق تبيان أهم اوجه التشابه و الاختلاف عن الدراسات السابقة المختارة كما في الآتي:

- 1- التفاعل الفكري والمعرفي بين متغيرات الدراسة الحالية، في حقل الاختصاص (الادارة الاستراتيجية)، اذ يوضح هذا التفاعل العلاقات بين هذه المداخل وقد اسهم في تعزيز المجالات الاستراتيجية والتنظيمية التي قد تسهم في تحقيق مجموعة من الاهداف الاستراتيجية للمصرف وخلق الفجوة المعرفية بين المتغيرات وحسم الجدل الفكري بين الباحثين حول طبيعة العلاقات .
- 2- تهتم الدراسة الحالية بالوقوف على تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية، واختبار الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية، وهذا ما لم يجده الباحث حسب اطلاعه، في اي دراسة سابقة.

- 3- تميزت الدراسة الحالية كونها تبنت موضوعات تتسم بالأهمية العالية، لاسيما السلوك الاستراتيجي، واليقظة الاستراتيجية، والتي لاتزال غير مطبقة بشكل كامل في اغلب المصارف العراقية، حسب اطلاع الباحث.
- 4- اختبار العلاقات بين الموضوعات الحالية للدراسة تطبيقياً، في مصرف الرافدين بهدف الوقوف على مستوى تطبيق السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية في المصرف عينة الدراسة .
- 5- تقديم معالجات ميدانية لحل مشكلة ميدانية في بيئة مصرفية عراقية .

## المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة

### توطئة

يبين هذا المبحث التعريف بمشكلة الدراسة الحالية وأهميتها وأهدافها فضلاً عن بناء المخطط الفرضي للدراسة الحالية، والفرضيات الرئيسية والفرعية، والتي تربط متغيرات الدراسة الحالية بأبعادها الفرعية ومنهج الدراسة وحدودها، فضلاً عن مجتمع الدراسة وعينتها، وأبرز أدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية التي تم استعمالها في هذه الدراسة.

### أولاً: مشكلة الدراسة

كما هي العادة سنسلط الضوء على مشكلة الدراسة عن طريق معضلتين هما الفكرية، والميدانية، فالمعضلة الفكرية (الفلسفية)، تشير الى الفكر الاستراتيجي صوب فهم دقيق لسلوك استراتيجي خصوصاً مع وجود يقظة استراتيجية تشير الى الإشارات والتنبيهات البيئية التي قد تحصل او التي حصلت في بيئة الاعمال وبالتالي لتكون قادر على انضاج استراتيجيات تستند في فلسفتها القدرة على تعزيز جودة الخدمات المصرفية، وبالتأكيد فان النجاح في توليد مثل هذا الفكر يتطلب الاجابة عن عدة تساؤلات، التي تعد في جوهرها صعوبات وتحديات فكرية للدراسة الحالية، اما المعضلة التطبيقية ( الميدانية ) تختص بمعالجة مشكلة رئيسة تواجه أغلب المؤسسات المصرفية، التي تتجلى في تعامل المصرف مع حالة اللاتأكد الذي يتبين في ارتفاع التعقيد بالمتغيرات التي تشكل بيئة عمل المصرف، والتي تنعكس بانخفاض قدرته على تحقيق جودة الخدمة، والذي يدل على الحاجة إلى منهج جديد يساعدها من مواجهة الصعوبات التي تفرزها بيئة الاعمال الحالية.

### 1- المشكلة الفكرية للدراسة

تظهر المشكلة الفكرية للدراسة الحالية، ضمن الفجوة المعرفية التي تنتج عن اختلاف الكتاب والباحثون في تفسيرهم لبعض متغيراتها من جهة، وفي قلة الدراسات التي تبنت معالجتها من جهة اخرى. اذ نجد جدلاً فكرياً (فلسفياً) لدى الباحثون وهذا الجدل يدل عن عدم تأطير الحدود بين متغيرات الدراسة الحالية.

الدراسة الحالية جاءت الى تأصيل الجدل الفكري (الفلسفي) بين متغيراتها منفردة ومجمعة، ومستوى وجودها الميداني في المصرف المبحوث، وبهذا الوصف فإن حقيقة واقع الدراسة الحالية، تأطر بثلاث متغيرات تتفاعل علمياً وهي (السلوك الاستراتيجي – اليقظة الاستراتيجية – جودة الخدمة

المصرفية)، وعليه يمكن طرح التساؤلات المعرفية للدراسة الحالية عن طريق ما تمخض من جهود الكتاب وما توصلوا اليه من نتائج ذات صلة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي يمكن ايجازها كما يأتي:

أ- ما المرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة (السلوك الاستراتيجي - اليقظة الاستراتيجية - جودة الخدمة المصرفية)؟

ب- ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الحالية الرئيسة والفرعية؟ وما صور الجدل الفكري حولها؟ وكيف تستعمل للإفادة منها في الجانب الميداني (التطبيقي) للدراسة الحالية؟

## 2- المشكلة الميدانية للدراسة

بفعل التداخل والترابط، أصبحت بيئة الاعمال اليوم لأي مصرف في العالم تتسم بالتعقيد والديناميكية المرتفعة، وفي ظل هذه البيئة يواجه المديرون تحديات كثيرة، تحد من قدراتهم في اتخاذ القرارات الملائمة. اذ ان هناك مسؤولية على ملاحظة التغيرات المهمة التي تجري في بيئة الاعمال المحيطة ، والكيفية التي تتفاعل بها قراراتهم مع التطورات التي تجري في البيئة المحيطة لهم. فالقدرة على اتخاذ القرارات الملائمة تتحدد بامتلاك افتراضات صحيحة بشأن الطريقة التي سيعمل بها العالم. وعليه، ستتعامل الدراسة الحالية مع مشكلة ضعف قدرات المديرين في التعامل مع البيئة وتحليل الواقع وتشخيص العناصر المؤثرة التي تتصف بالغموض، ومحدودية قدرتهم في مجال تطوير تصورات مقبولة عن المستقبل، وانخفاض القابلية على التعامل مع حالات اللاتأكد المتزايدة التي يتعرض لها متخذي القرار. وعليه فإن نموذج الدراسة سيختبر تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية :الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية في مصرف الرافدين .اذ يعد السلوك الاستراتيجي أداة نجاح فعالة لأي مؤسسة مصرفية . وخاصة في بيئة العمل الحالية التي تتسم بالتعقيد والتغيرات المستمرة ويحتاج متخذو القرارات والإدارة العليا في المصارف الى اليقظة الاستراتيجية لاقتناص الفرص وتقليل حجم المخاطر المحتملة وعن طريق ذلك ستصب القرارات المتخذة بشكلها الصحيح لتحقيق افضل خدمة مصرفية ذات جودة عالية مقدمة للزبائن.

وعليه يمكن أن نحدد التساؤلات الميدانية للدراسة في ضوء التصورات الواقعية المتوفرة للعيينة المبحوثة عن متغيرات الدراسة ، وكما يأتي: -

أ- هل تدرك القيادات بمصرف الرافدين دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية. وهل وجود اليقظة الاستراتيجية سيزيد من تأثير السلوك الاستراتيجي.

ب- ما مستوى اهمية متغيرات الدراسة (السلوك الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية ، جودة الخدمة المصرفية) بأبعادها الفرعية لعيينة الدراسة؟

ج- ما طبيعة العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية بأبعادها على انفراد مع اليقظة الاستراتيجية بأبعادها على مستوى عينة الدراسة؟

د- هل يعزز وجود المتغير التفاعلي (اليقظة الاستراتيجية) مستوى العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية على مستوى المصرف عينة الدراسة؟

## ثانياً : أهمية الدراسة

يمكن النظر لأهمية الدراسة الحالية عن طريق شمولها لثلاثة محتويات رسمت هياؤها الحالية التي اكتسبتها أهمية خاصة تميزت فيها عن غيرها من الدراسات المناظرة لها في الاختصاص، يمكن تحديدها بالآتي:-

### 1- محتوى مستحدث

تكتسب أية دراسة أهميتها الأساسية من أهمية متغيراتها، إذ تتميز الدراسة الحالية بتبني ثلاثة متغيرات ( السلوك الاستراتيجي ، اليقظة الاستراتيجية، جودة الخدمة المصرفية ) لم يكتب عنها بصورة مجتمعة في اي جهد علمي بحثي في الوطن العربي بشكل عام والعراقي بشكل خاص حسب اطلاع الباحث ، وبذلك تعد الدراسة الحالية امتداد علمي رصين لشريان الحياة البحثي الذي يعد الرافد الأساسي للمنظمات بشكل عام وللمصارف بشكل خاص في تبني العلوم بهدف تكيفها وتأقلمها مع التطورات العلمية التي تؤسس وتستندم استمراريتها في القطاع المصرفي.

### 2- محتوى معرفي

يتحدد هذا المحتوى في ضوء البناءات المفاهيمية التي خرجت بها الدراسة الحالية، وكالاتي:  
أ- يعد أساس متغيرات الدراسة الى جزء مهم من اجزاء إدارة الأعمال وهو (الإدارة الاستراتيجية) إذ أن التناغم الفكري والتفاعل المنطقي بين متغيرات الدراسة و توافق ابعادها الفرعية اكسبها اهمية معرفية بالغة تعزز النماذج المفاهيمية التي يقدمها المنظرون فيما يخص المتغيرات المدروسة.  
ب- تمتلك الدراسة الحالية العديد من النماذج المفاهيمية التي لم تدرس ميدانياً خاصة في موضوع السلوك الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية , لانهما مواد رئيسة وذلك عن طريق تفاعلها مع متغيرات أخرى يؤدي الى استنباط العديد من الافكار والمعطيات البحثية التي تؤسس لدراسات علمية مستقبلية ذات تأثير بالغ في تطوير عجلة البحث العلمي ورفده بعطاءات علمية تتسم بالمنطقية على الصعيدين النظري والعملي (الميداني) .

### 3- محتوى ميداني

يستمد هذا المحتوى اهميته عن طريق الواقع التطبيقي للدراسة، وكما يأتي:-

أ- تنفرد الدراسة الحالية في تطبيق مخططها الفرضي في مجال بالغ الاهمية على مستوى العالم اجمع الا وهو القطاع المصرفي الذي يعد القلب النابض للاقتصاد العالمي. بعد ان أصبحت المؤسسات المصرفية قوة استراتيجية فعالة لها كيانها الخاص الذي يؤثر بالعديد من قطاعات الاعمال. وتتميز بأهميتها البالغة من التطور الحاصل عن طريق الحداثة والتطور التكنولوجي والامتة الالكترونية للعمل المصرفي التي تسهم وبشكل كبير بالتأثير في حياة الافراد والمنظمات ككل مما يعطي مؤشر على أهميتها على الصعيدين المحلي والعالمي على حد سواء.

ب- إن تفحص وقياس العلاقة التفاعلية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية على مستوى المصرف المبحوثة (مصرف الرافدين) يعد محاولة مهمة في اختيار افضل الخطط التي تمكن من تحديد بوصلة المسارات بشكل علمي والتي تساعد بشكل فعال إدارة المؤسسة المصرفية المبحوثة والمتمثلة بإدارة مصرف الرافدين في توجهاته المستقبلية في بناء جدار استراتيجي رصين يعتمد على العلم والمعرفة والتحليل الشامل واختيار خطوط دفاعية او هجومية حسب معطيات المرحلة الراهنة في بيئة العمل المصرفي عن طريق السلوك الاستراتيجي . وتوجيه الرادار المصرفي حول المنافسة الحاصلة من بقية المؤسسات المصرفية المنافسة الأخرى عن طريق اليقظة الاستراتيجية مما يؤدي الى تقديم افضل الخدمات ذات الجودة العالية للزبائن .

### ثالثاً: اهداف الدراسة

استرشاداً بمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وانسجاماً مع اهتمامات الباحثون، يمكن اجمال اهداف الدراسة الحالية في جانبين هما:

#### 1- الاهداف النظرية

يصاغ هذا النوع من الاهداف بالاستناد لما توصل اليه المنظرون فيما يخص متغيرات الدراسة وكالاتي: -

أ- بناء أطار معرفي فلسفي لموضوعات الدراسة (السلوك الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية ، جودة الخدمة المصرفية) وابعادها الفرعية، عبر تتبع الأسس الفكرية للأدبيات في حقل الاختصاص ، وتجذير المعرفة التي تحويها، ثم تقديم تأصيل مفاهيمي يصف الاتجاهات الفلسفية لتلك الموضوعات.

ب- تأصيل العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وهذا يكمن عن طريق فحص التراكمات المعرفية الخاصة بالمتغيرات، واستخلاص اهم البناءات الفكرية والمفاهيمية التي تدعم وتنمي العلاقة بشكل منطقي بين المتغيرات .



## 2- الاهداف الميدانية

يؤصل هذا النوع من الاهداف في ضوء التوليفة المتجانسة لمتغيرات الدراسة وتفاعلها ميدانياً للمصرف المبحوث وكما يأتي: -

أ- دراسة مستفيضة لأبعاد الدراسة الحالية والمتمثلة بالسلوك الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية في المؤسسة المبحوثة بشكل واقعي على مستوى عينة الدراسة المبحوثة بشكل حصري .

ب- قياس مستوى اهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية احصائياً على مستوى المؤسسة المصرفية المبحوثة .

ج- اختبار مستوى العلاقة بين السلوك الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية بشكل منفرد مع جودة الخدمة المصرفية بإبعادها احصائياً على مستوى المصرف مجتمع الدراسة .

د- اختبار الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في تأثير السلوك الاستراتيجي على جودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث عينة الدراسة .

## رابعاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

دفعت العديد من المبررات الباحث لاختياره موضوعات الدراسة سواء أكانت الفكرية منها والميدانية على حد سواء التي تعد نقطة انطلاق أساسية لدراسة المتغيرات بشكل عميق وتقديمها على شكل توليفة متناسقة ومتناغمة من الأفكار والربط المنطقي ما بين متغيراتها الحالية لانضاج مبررين أساسيين ساهما بشكل كبير على اختيار موضوع الدراسة و يمكن اجمالها وكما يأتي:

### 1- مبررات عامة

المكتبات في الدول العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص احوج ما تكون لدراسة تحليلية تربط ثلاثة متغيرات (السلوك الاستراتيجي ، اليقظة الاستراتيجية ،جودة الخدمة المصرفية ) وحسب اطلاع الباحث لم تجرٍ دراستها مجتمعة مسبقاً ، مما ولد دافعاً وحافزاً أمام الباحث ليتبني هذه المتغيرات وبناء الاساس الفكري المناسب بما تيسر له من مراجع ومصادر ذات علاقة لأثراء ورفد سفينة العلوم المعرفية في هذا المجال، ولتكون الدراسة الحالية نقطة انطلاق لدراسات أخرى تبحر في مياه المتغيرات نفسها وتثمر عن انتاج تراكم علمي ومعرفي يزيد بريق ولمعان للجهود العلمية المتراكمة .

### 2- مبررات معرفية

تعد الاهمية المعرفية التي تتمتع بها متغيرات الدراسة واضحة وجليّة وذات ابعاد متعددة شخصتها دراسات وكتابات عربية واجنبية اوصت بضرورة المضي باستمرار في تبنيها وتوسيع ارتباطاتها مع

متغيرات أخرى ضمن رؤية فكرية ومنطلقات معرفية واسعة، وبذلك تجلت امام الباحث ثلاثة مسوغات فكرية لتبني متغيرات الدراسة يمكن ايضاحها بالآتي: -

أ- الحاجة الملحة لإثراء الجانب المعرفي بموضوعات السلوك الاستراتيجي وتحليله بشكل وافي بعدما تم تشخيص أهميته البالغة على مستوى جميع المنظمات اذ يعد ذلك مبررا كافيا لاختيار متغير السلوك الاستراتيجي كموضوع يتميز بالانسجام الكبير مع المتغيرات المدروسة الأخرى.

ب- متغير اليقظة الاستراتيجية كان ولا يزال محور اهتمام الباحثون والمنظرين في الفكر الاداري والاستراتيجي، باعتبار ان اليقظة الاستراتيجية تعد وسيلة رصد ومتابعة والبحث عن المعلومات وهي بمثابة رادار الاستشعار للمصرف التي عن طريقها تقتنص الفرص وتقلل من المخاطر المحتملة.

ج- يكتسب مفهوم جودة الخدمة المصرفية اهتماما شديدا لدى الباحثون والكتاب كونه احد الاعمدة الرئيسية التي تتوكأ عليها المصارف لضمان بقائها في حلبة المنافسة في ضل الظروف الديناميكية التي تتسم بالتعقيد والتغيرات السريعة واحتدام المنافسة مما يؤدي الى ضرورة الخوص بعمق في متغير جودة الخدمة المصرفية .

#### **خامساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها**

اشتملت الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية التي تعد محور التركيز الرئيس في عرض افكارها وبحث منهجيتها ، وبذلك فان تقديم تعريف اجرائي عن هذه المتغيرات، وتحديد مقاييسها المعتمدة يعد ركناً اساسياً ضمن هذا الإطار، وكما يأتي: -

**1-السلوك الاستراتيجي: يمثل السلوكيات التي يعمل بها المديرون يسعون عن طريقها لتحقيق التكيف مع بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحقيق الاستجابة الملائمة للأحداث المستقبلية المتوقعة.**

وقد كيف الباحث في قياس هذا المتغير انموذج (Miles & Snow 1978) بالاعتماد على مصدر (Martins et al,2014) وحسب آراء وملاحظات الخبراء والمحكمين وهو انموذج مفاهيمي لم يجر اختباره مسبقاً حسب اطلاع الباحث وكما موضح في الجدول ( 4 ) اذ يتضمن 16 فقرة موزعة على اربعة أبعاد فرعية وكما يأتي:-

أ- **السلوك المنقب:** هو ذلك السلوك الذي يتبعه المديرون في البحث عن فرص جديدة اذ يعد الأساس في صناعة التغيير في بيئة الاعمال لكونه يركز على الابداع والابتكارات بدلا من الاعتماد على تحسين الكفاءة الحالية.

ب- **السلوك المدافع:** هو ذلك السلوك الذي يعمل به المديرون لحماية اسواقهم من المنافسين الجدد ويكرسون اسمى اهتماماتهم في تحسين كفاءة عملياتهم الحالية .

**ج- السلوك المحلل:** يهدف هذا النوع من السلوك للموازنة ما بين النوعين السابقين أي يحرص في الحفاظ على مكتسبات السوق الحالية من جهة ويبحث عن الابتكارات والحدثة من جهة أخرى ويعد مزيج بين السلوك المدافع والمنقب.

**د- السلوك المستجيب:** يتمثل السلوك المستجيب بعدم الاستقرار وضعف الهيكل والاستجابة السريعة لضغوطات البيئة الخارجية باعتبار هذا السلوك تنظيم غير متماسك الأجزاء.

**2- اليقظة الاستراتيجية:** تعرف اليقظة الاستراتيجية على انها عملية جمع وتحليل وتفسير المعلومات بشكل منطقي بغرض معرفة ما يدور في محيط المصرف الخارجي للاستفادة بشكل امثل من جميع الفرص المتاحة والتقليل من التهديدات الموجهة نحو المصرف. وقد اعتمد الباحث في قياس المتغير التفاعلي للدراسة على المصدر (Alshaer , 2020) كما موضح في الجدول رقم (4) وتم استخدام وتطوير 16 فقرة مقسمة على اربعة ابعاد فرعية سنتناولها وكما يأتي:

**أ- اليقظة البيئية:** تعرف على انها اليقظة الشاملة لرصد التغيرات الديموغرافية والاقتصادية الاجتماعية والثقافية والقانونية التي لها تأثير على نشاطات المؤسسة المصرفية.

**ب- اليقظة التكنولوجية:** عملية مصرف وانتقائية لجمع المعلومات من البيئة الخارجية حول التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم ومحاولة الاستفادة منها واختيار الأفضل منها لتتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة باقل قدر من المخاطر.

**ج- اليقظة التنافسية:** هي طريقة عن طريقها يتم التعرف واكتشاف الفرص ومعرفة التهديدات وعليه تستطيع المصرف عن طريقها تحديد اتجاهات عمل بقية المنافسين في السوق.

**د- اليقظة التسويقية:** انها ممارسة الفحص المستمر للبيئة الخارجية من اجل التصرف بسرعة بالغة عند حدوث أي تغير في مجريات سوق العمل المصرفي.

**3- جودة الخدمة المصرفية:** هي تقديم خدمات مصرفية عالية تتمثل بالأداء الجيد والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وفهم مشاكلهم يمكن ان تعزز من معدلات الاحتفاظ بالزبائن وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وعليه سيؤدي الى زيادة حصة المصرف في سوق المنافسة .

وقد اعتمد الباحث في قياس المتغير التابع للدراسة على المصدر (Sarica & Çirpin, 2014) كما موضح في الجدول رقم (4) وتم استخدام وتطوير 20 فقرة مقسمة على خمسة ابعاد فرعية سنتناولها وكما يأتي:

**أ- الاعتمادية:** تعني قدرة المصرف على انجاز وتقديم الخدمة المطلوبة بشكل صحيح ودقيق يمكن الزبائن من الاعتماد عليه.

ت- الاستجابة: قيام المصرف بتقديم الخدمة بسرعة ومساعدة الزبائن بشكل مستمر والامتثال لمتطلباتهم المتغيرة ومساعدتهم وتحسين الخدمة المقدمة لهم .

ث- الامان(الثقة): هي ثقة الزبائن في الخدمات المقدمة لهم ودرجة الأمان المترتبة على استخدام الزبون لتلك الخدمة والالتزام بمواعيد تقديم الخدمة ومستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمات من حيث المهارة والقدرة والمعرفة.

ج- التعاطف: هي سهولة التواصل مع الزبائن وفهم متطلباتهم واحتياجاتهم وتوفير الرعاية والاهتمام الفردي لهم وتحقيق ما يطمحون له .

ح- الملموسية: هي عبارة عن التركيز على العناصر التي تمثل الخدمة بشكل مادي المتمثلة في مجمل التسهيلات المادية من معدات وأجهزة وغيرها أي تقييم الخدمة من قبل الزبون بالاعتماد على خصائص معينة مثل الأشخاص ووسائل الاتصال . و جدول ( 4 ) يوضح متغيرات وابعاد الدراسة

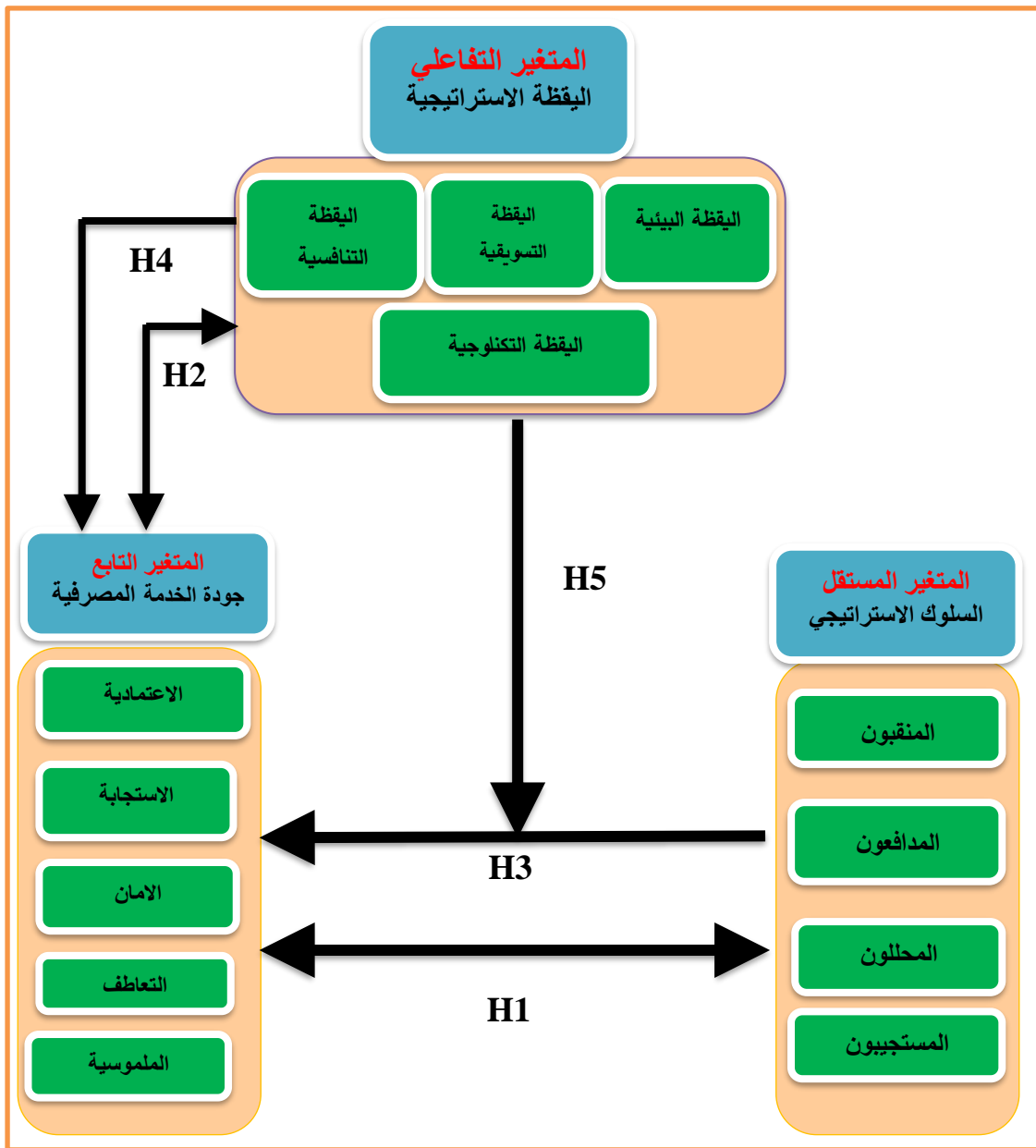
جدول (4) يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد فقرات الاسئلة والمقياس المعتمد

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات	
		الابعاد الفرعية	الرئيسية
Miles & Snow 1978 Martins et al,2014	4	المنقبون	السلوك الاستراتيجي
	4	المدافعون	
	4	المحللون	
	4	المستجيبون	
Alshaer , 2020	4	اليقظة البيئية	اليقظة الاستراتيجية
	4	اليقظة التسويقية	
	4	اليقظة التنافسية	
	4	اليقظة التكنولوجية	
Sarica & Çirpin , 2014	4	الاعتمادية	جودة الخدمة المصرفية
	4	الاستجابة	
	4	الامان	
	4	التعاطف	
	4	الملموسية	

المصدر: اعداد الباحث

## سادسا : المخطط الفرضي للدراسة

يوضح المخطط الفرضي صورة معبرة عن طبيعة الدراسة، والعلاقات واتجاهات التأثير بين المتغيرات، اذ يتم تصميمه وفقا لما تم مسحه من النتاجات الفكرية و العلمية الرصينة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية ، فعن طريق اجراء مراجعة معمقة لبعض الدراسات الحديثة في هذا المجال ، تم تطوير المخطط الفرضي ليعكس العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات الرئيسة والفرعية محققا دعماً منطقياً لمشكلة الدراسة ومحققاً لأهدافها ومعبرا لفرضياتها ومنطقاتها الفلسفية ، اذ قام الباحث بتقديم هذا المخطط ليكون شاملاً لجميع متغيرات دراسته الحالية . ومن اجل ان يتم فهمه بشكل أكثر تفصيلاً شكل ( 1 ) يوضح المخطط الفرضي للدراسة :



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

مصدر: اعداد الباحث

## سابعاً: فرضيات الدراسة

انسجاماً مع المعطيات الفكرية للدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، والاجابة عن تساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الاتية: -

**1- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (السلوك الاستراتيجي) بأبعاده ومتغير (جودة الخدمة المصرفية) :** وينبثق من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية .

أ- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المنقبون ومتغير جودة الخدمة المصرفية

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المدافعون ومتغير جودة الخدمة المصرفية

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المحللون ومتغير جودة الخدمة المصرفية

د - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المستجيبين ومتغير جودة الخدمة المصرفية

**2- الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (اليقظة الاستراتيجية) بأبعاده ومتغير (جودة الخدمة المصرفية) , وينبثق من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية :**

أ. الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة البيئية ومتغير جودة الخدمة المصرفية

ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التسويقية ومتغير جودة الخدمة المصرفية

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير جودة الخدمة المصرفية)

د- الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية) .

فرضيات التأثير

**3- الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية على مستوى مصرف الرافدين) , وينبثق من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية :**

أ. الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المنقبون في جودة الخدمة مصرفية على مصرف الرافدين)

ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المدافعون في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين

ج. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المحللون في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين.

د - الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المستجيبين في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين

**4- الفرضية الرئيسية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية على مستوى مصرف الرافدين), وينبثق من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية :**

أ- الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة البيئية في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين)

ب- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة التسويقية في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين)

ج- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة التنافسية في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين)

د- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة التكنولوجية في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين

**5- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير تفاعلية لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة) .**

### **ثامناً: منهج الدراسة**

يعد منهج البناء الرئيس لأي دراسة فهو ركيزة اساسية ومهمة، اذ يشمل تحديد الخطط المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات بما يسهم في بيان اهداف الدراسة وبأسلوب سهل ومتسلسل ، ويحدد المبررات التي تتعلق بطبيعة الدراسة واسلوب التعامل مع متغيراتها المختلفة , اذ تم اعتماد المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يبين وصفا لجميع المتغيرات المتعلقة بالدراسة , فضلا عن المراجعات النظرية لموضوعاتها, وكذلك يتم عرض اهم ما توصل اليه الباحثون حول طبيعة تلك الموضوعات عن طريق الاشارة الى اهم المراجع العلمية و تصنيفها وترتيبها وفق الاسس الموضوعية والزمانية , وفيما يخص المنهج التحليلي الذي يتم عن طريقه تحقيق الفحص العملي للمعارف والمعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها لتفسير مستوى العلاقة والتأثير لإبعادها الفرعية و متغيراتها الرئيسية، وبيان آثارها للوصول إلى النتائج التي توضح مستوى حقيقة الافتراضات المتعلقة بوجود ربط منطقي بين متغيراتها (الخفاجي، 2022 : 20).



## تاسعاً: حدود الدراسة

إن عملية حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات واضحة ومحددة المعالم يعد أمراً ضرورياً وأساسياً لأية دراسة تقع ضمن الاختصاص العلمي المستهدف ، ولذلك توجب تشخيص الحدود المكانية، الزمانية و البشرية المتعلقة بالدراسة الحالية، والتي يتم بيانها وفقاً للآتي :

**1- الحدود المكانية:** تم اختيار مصرف الرافدين الادارة العامة والمنطقة الوسطى ، لأجل اجراء الاختبار الميداني للدراسة حيث تم انشاء المصرف في عام 1941 وهو من المصارف العريقة اذ انه يتبع الى وزارة المالية العراقية ويمتلك 176 فرع داخل وخارج العراق .

**2- الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة الحالية ب القيادات الادارية في الادارة العامة والمنطقة الوسطى وهم (مدير عام , معاون مدير عام , مدير فرع , مدير هيئة , مدير قسم , مدير شعبة – مدير وحدة – قائد فريق ) .

**3- الحدود الزمانية:** امتدت مدة اعداد الدراسة بجانبها الميداني والنظري للمدة من 2020/12/16 ولغاية 2023/ 2 / 23, اذ استغرقت الدراسة الحالية ( 19 ) شهراً، فيما تم اكمال متطلبات الجانب الميداني في غضون ( 8 ) أشهر, إذ كانت هذه المدة كافية لأجراء المسح الميداني على افراد العينة , وجمع البيانات والمعلومات الاساسية وتوزيع الاستبانات ومن ثم جمعها وتحليلها وتفسير نتائجها .

## عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

تعد عملية تحديد ووصف مجتمع وعينة الدراسة الحالية وبيان خصائصها الضرورية والاساسية ركيزة تعتمد عليها الدراسة، وخاصةً إذا ما عرفنا ان طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح امكانية تعميم نتائجها على باقي افراد المجتمع، وهذا الامر يستدعي تحديداً دقيقاً لمجتمع وعينة الدراسة الحالية ووفقاً للآتي :-

### 1. مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بالإدارة العامة لمصرف الرافدين والمنطقة الوسطى ، وموقعه الجغرافي في محافظة بغداد ومحافظات الفرات الاوسط، حيث اتجهت الدراسة الحالية الى اختيار القيادات الادارية في المصرف مجتمع الدراسة والذين بلغ عددهم 138 مسؤول من موظفي المصرف عينة الدراسة اذا تم توزيع الاستبانة على 138 منهم، اعيد منها 125 استمارة، وكان الصالح للتحليل منها 115 استمارة.

## 2. وصف أفراد مجتمع الدراسة

يمكن وصف مجتمع الدراسة بشكل علمي دقيق، يوضح خصائصهم الديموغرافية، وطبيعتهم الشخصية، و يبين الجدول (6) ابرز الخصائص كالتالي:

أ. الفئات العمرية :

يوضح الجدول (6) إلى ان نسبة (0.87%) من افراد المجتمع من الفئة العمرية (20 – اقل من 30) ، بينما الفئة العمرية (30 – اقل من 40) تشكل (15.65%) من المجتمع، والفئة العمرية (40 – اقل من 50) سنة تمثله بنسبة (40%) ، و تمثلت (43.48%) من الفئة العمرية من (50 – 60) وهذا يدل على ان المصرف يمتلك قدرات شابة ومزيج من الخبرات والطاقات الكبيرة.

### ب. النوع الاجتماعي :

يوضح جدول (6) ان نسبة الاناث هي اكبر من نسبة الذكور إذ بلغت نسبتهن المئوية (53.04%) مقابل (46.96%) للذكور، وهذا قد يعود الى طبيعة بعض الأنشطة الخاصة بالمصرف المبحوث الذي يقدم مجموعة من الاجراءات الخدمية والتي تكون اقرب بكثير الى الاناث مقارنة بالذكور.

### ج. التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي) :

وفقا للجدول (6) نجد ان نسبة (9.5%) من أفراد المجتمع حاصلين على شهادة الدبلوم ، بينما أشارت نسبة (0.87%) منهم الى الحاصلين على شهادة دبلوم عالي بينما جاءت نسبة (85.29%) منهم الحاصلين على شهادة البكالوريوس ، في حين كانت نسبة (3.47%) منهم كانوا حاصلين على شهادة الماجستير، أما الحاصلون على الدكتوراه (0.87%) من أفراد المجتمع، وهذه النسب تبين أن أغلبية افراد المجتمع من الحاصلين على شهادات جامعية ومؤهلات ملائمة مع طبيعة العمل في القطاع المصرفي .

### د. سنوات الخدمة :

يشير جدول (6) الى وجود نسبة (6.96%) من افراد المجتمع خدمتهم بين (5 سنوات الى 10) ، وان نسبة (15.65%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة بين ( 11 سنة الى 15) ، أما الأفراد الذين لديهم خدمة (16 – 20) سنة فقد بلغت نسبتهم (12.18%)، في حين أشارت نسبة (17.39%) من الأفراد المبحوثين إلى الذين لديهم خدمة من (21 – 25) سنة ، وأخيراً بلغت نسبة الذين لديهم خدمة (25 سنة – فأكثر ) (47.82%) من مجموع الأفراد المبحوثين وهذا يعني ان هناك عدد غير قليل من الخبرات والكفاءات ضمن ملاك المصرف .

### ه. المنصب الوظيفي :

يشير جدول (6) إلى ان نسبة (9.7%) من أفراد المجتمع قائد فريق، في حين بلغت نسبة (52.89%) من أفراد المجتمع مسؤول شعبة وهي النسبة الاكبر، ونسبة (23.47) مدير وحدة اما نسبة أفراد المجتمع بمصب مدير قسم فقد بلغت (8.71%)، في حين بلغت نسبة (1.75%) من أفراد

المجتمع ممن يديرون منصب مدير هيئة ، ونسبة ( 2.6 ) منصب معاون مدير عام ونسبة (0.88) منصب مدير عام وهذا يعني ان هناك هيكلية هرمية ينسجم فيها افراد القيادات في المصرف. ويمكن تمثيل الخصائص الديموغرافية ووصفها لأفراد مجتمع الدراسة عن طريق الجدول (6) الاتي:

#### جدول (5) الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

الفئات العمرية ( من - الى )													
60 - 50		50 - أقل من 40		30 - أقل من 40		20 - 30		أقل من 30		أقل من 30		أقل من 30	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
43.48	50	40	46	15.65	18	0.87	1						
النوع الاجتماعي													
إناث						ذكور							
%		العدد		%		العدد		%		العدد		%	
53.04		61		46.96		54							
التحصيل الدراسي ( المؤهل العلمي )													
دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم عالي		دبلوم		دبلوم		دبلوم	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
0.87	1	3.47	4	85.29	98	0.87	1	9.5	11				
سنوات الخدمة													
26 - فأكثر		25 - 21		20 - 16		15 - 11		10 - 5		10 - 5		10 - 5	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
47.82	55	17.39	20	12.1	14	15.65	18	6.96	8				
				8									
المنصب													
معاون مدير عام		مدير هيئة		مدير قسم		مسؤول شعبة		مسؤول وحدة		مدير عام		قائد فريق	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
2.608	3	1.75	2	8.712	10	52.89	60	23.47	27	0.87	1	9.7	11

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

## أحد عشر: أدوات الدراسة

من أجل الوصول الى اهداف الدراسة وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية ، اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات والوسائل العلمية لتحقيق هذا الغرض، والتي هي على النحو الآتي :

### 1. ادوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لعرض الجانب النظري على ما توفر من مصادر الكترونية ومكتبية ، اما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة في الملحق رقم (1) في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بطبيعة مجتمع وعينة الدراسة الحالية ، اذ تم تحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء أصحاب الاختصاص وكما في الملحق رقم (2) والتي تضمنت اربعة اجزاء رئيسة هي : الجزء الاول بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة والتي تتضمن (النوع الاجتماعي ، العمر ، المنصب الوظيفي ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة)، اما الاجزاء الثلاثة الاخرى فقد تضمنت مقياس متغيرات الدراسة الرئيسية الثلاثة وهي السلوك الاستراتيجي ، اليقظة الاستراتيجية ، جودة الخدمة المصرفية . فضلا عن ذلك ، فانه بجميع مقاييس الاستبانة تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي المرتب وفقا للعبارات (اتفق تماماً) والتي اعطيت وزن (5) الى عبارة (لا اتفق تماماً) والتي اعطيت وزن (1) وبمدى استجابة (5 – 1).

### 2. ادوات المعالجة والتحليل الاحصائي

أ. ادوات الصدق والثبات، والتي تمثلت بالآتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي

2. شذوذ البيانات

3. التحليل العاملي التوكيدي

4. معامل الثبات (كرونباخ الفا)

ب- الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل بالآتي

1. الوسط الحسابي

2. الانحراف المعياري

3. الاهمية النسبية

ج- الأدوات الإحصائية التحليلية، وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson):

2. التحليل المعدل (Moderation Analysis)

وكذلك أُعتمد الباحث في تنفيذ الادوات اعلاه مجموعة من البرامج وكما يأتي :

1. برنامج : (SPSS V. 24)

2. برنامج: (Amos V. 23)

3. برنامج excel

# الفصل الثاني

## الجانب الفكري والفلسفي للدراسة

- المحرك الأول: السلوك الاستراتيجي

- المحرك الثاني : اليقظة الاستراتيجية

-المحرك الثالث : جودة الخدمة المصرفية

- المحرك الرابع : العلاقة بين المتغيرات

## المبحث الأول

### الجانب الفلسفي (المفاهيمي) لـ السلوك الاستراتيجي

#### توطئة:

يبدو أن من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات المصرفية المعاصرة، ما يمتلكه المنافسون من مرونة كبيرة للتغيير في استراتيجياتهم وبرامجهم، والذي قد يؤدي لتهديد صريح للمؤسسة، حول طريقة نجاح استراتيجياتها التنافسية، فضلاً عن أنه قد يصل معدل التهديد الى اخراج تلك المؤسسة من السوق، او اضعافها على اقل تقدير ولذلك فهي بحاجة إلى أداة تمكن المديرين من تصويب المسار الاستراتيجي الناجح بالمنافسة، والعمل على تعديل برامجها باستمرار، بما يؤدي الى نجاح استراتيجياتها التنافسية، كما يعزز توفر السلوك الاستراتيجي. ولما تقدم سوف نبحت الاسس الفكرية للسلوك الاستراتيجي كما في الفقرات الآتية:

اولاً / مفهوم السلوك الاستراتيجي

ثانياً / أهمية السلوك الاستراتيجي

ثالثاً / مراحل السلوك الاستراتيجي

رابعاً / نماذج السلوك الاستراتيجي

خامساً / ابعاد السلوك الاستراتيجي

#### اولاً / مفهوم السلوك الاستراتيجي:

ظهر الاهتمام بمفهوم السلوك الاستراتيجي في الخمسة عقود الماضية، إذ نشر الكثير من الباحثون والكتاب حول حقل الاستراتيجية بشكل عام وعلى وجه الخصوص السلوك الاستراتيجي ( Ingram et al., 2016: 18). إذ يعود تاريخ الاهتمام العلمي بالسلوك الاستراتيجي من قبل المنظمات يعود إلى أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، ومن ذلك الحين، تم تبني العديد من التفسيرات الفكرية المتعددة والمختلفة للسلوك الاستراتيجي، إذ تشكلت مدارس فكرية، تعمل على إثراء النظريات الخاصة بالسلوك وإثبات تفوقها على النظريات المقدمة من قبل المدارس الأخرى، لكن على ما يبدو أن كل هذه المدارس تدرس نفس المشاكل، فالبعض منها يسميها مشكلة تكوين السياسات، والبعض الآخر يسميها مشكلة صياغة السلوكيات الاستراتيجية، إذ يتعلق الأمر بالمنطق الذي يوجه العملية التي تتكيف بها المصرف مع بيئة اعمالها ( Ansoff, 1987:501) مما ولد تساؤل اساسي ما هو السلوك

الاستراتيجي؟ وقد دفع هذا التساؤل الباحثون الى وضع مفاهيم تعكس ماهية السلوك الاستراتيجي اذ حُدد بأنه التفاعل المعرفي والعاطفي للمديرين داخل المجموعات وما بينها, اذ يمكن للمدير الذي يمتلك سلوكا استراتيجياً تغيير مجريات العمل وتحقيق نتائج مرضية لصالح المؤسسة المصرفية .  
(Benito et al.,2011:23)

ونظراً لبيئة اليوم المضطربة والمستويات العالية من عدم اليقين، فقد تغير فهمنا للطبيعة الاستراتيجية للسلوك بشكل كبير، اذ تم التحول من الأهداف إلى إمكانات وديناميكيات تعمل على تطور الموقف. ففي هذه الظروف الجديدة ، تكون إحدى طرق اكتساب السلوك الاستراتيجي هي عن طريق التعلم ، لذلك يجب أن يتخذ تعليم إدارة الأعمال خطوة حاسمة نحو خلق التفكير الاستراتيجي بين طلابه ، باستخدام منهجية تدريس لا تهدف إلى نقل المعلومات إلى المتعلمين ، ولكن إلى تطور سلوكهم ، اذ يجب أن يتحول تركيز التعليم من المعرفة والمهارات إلى القيم والمعايير السلوكية ، وفي النهاية السلوك نفسه. (Vikhansk, 2017:667) . فالسلوك الاستراتيجي يعد احد انواع السلوك الانساني والسبب ان ماهية السلوك الاستراتيجي ترتبط بما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات تمكنه من فهم متغيرات العمل الداخلية والخارجية (Powell et al., 2009:1298) فهو يعبر ايضا عن الاجراءات التي يؤديها المديرون في المصرف بهدف التأثير في بيئة صناعتهم والتي تتعكس في زيادة نسب الارباح المتحققة وبالتالي تحقيق الاهداف (Dennis & Perloff,1994:382) يضاف لفهم ماهية السلوك الاستراتيجي اشار علماء النفس المختصين بعلم العلاقات الى ان العلاقات ما بين الأشخاص تعد أحد اسس الحياة البشرية كون ان معظم السلوك البشري يحدث في سياق علاقات الفرد مع الأشخاص الآخرين، فهم يعتقدون أن شبكات العلاقات التي يمتلكها الافراد تؤثر بقوة على سلوك كل فرد وتطوره على مدى الحياة التي يعيشها (Reis et al.,2000:844) وعليه يشير مفهوم السلوك البشري على انه الطريقة التي يتصرف بها الفرد تجاه الأشخاص الاخرين او المجتمع او حتى مع الأشياء التي تحتاج الى طريقة تعامل معينة، (Tsauri, 2000:9). وبيــــن (Soares et al., 2011: 252) بأن المنظمات مؤخرًا قدمت تحولات مهمة في سلوكها ، وخلافاً للإدارة الكلاسيكية ، التي تعد المنظمات كنظام مغلق ، حيث يتم تصور كل شيء على أنه وظيفي ويمكن التنبؤ به ، تأخذ النظرية التنظيمية المعاصرة مجموعة واسعة جدًا من المنظمات. كما يتوجب عليها في البحث عن نماذج سلوكية تتيح لها التوافق بين الهيكل وطريقة التنفيذ .

ففهم السلوك البشري في عالم الاعمال يعد ضروري والسبب يرجع الى كون وجود المصرف يعتمد على العاملين و بدون فهم السلوك البشري من الصعب ادارة العمل في مصرف ما، كون ان جميع المنظمات تتكون من أفراد مختلفين في الشخصية والمواقف والدوافع والقيم والقدرات والإدراك والتطلعات والمعتقدات، وان هذا الاختلاف في توجهات الافراد يشكل الدافع الرئيس لفهم السلوك، اذ



لا يوجد شخصان متشابهان، ولذلك انقسمت النظريات التنظيمية على قسمين الاول يمثله سعي نظريات التنظيم والإدارة الى التعامل مع الناس كما لو كانوا متشابهين بهدف تحديد نقاط الالتقاء التي يمكن الاستفادة منها في مجريات العمل، فالإدارة العلمية استندت إلى أوجه التشابه بين العمال وليس على الاختلافات، بينما القسم الثاني فيمثلته توجه نظريات السلوك البشري الحديثة التي اعتمدت على دراسة الاختلافات بين الافراد وكيف يمكن أن تؤثر هذه الاختلافات على المصرف ، ولذلك فانهم عرفوا السلوك بأنه الاستجابة او الردود التي يتم ملاحظتها بشكل مباشر ام غير مباشر (Herrot,1992:5)، وبين (صادق، 2020: 678) بأن على إدارة المؤسسات المصرفية ان توظيف الموارد البشرية المتاحة لديها بأقصى طاقة وكفاية ممكنة بالشكل الذي يساعدها في تحديد وتوقيت التحركات الاستراتيجية التي يجب ان تقوم بها بكفاءة وفعالية لتحسين مقدراتها التنافسية وانتهاز الفرص بشكل افضل. وأشار (محمد و إبراهيم, 2017: 96) الى ان محور السلوك الاستراتيجي اصبح يحظى بقدر كبير من الاهتمام واذا ما رغبت المنظمات بالتفوق والنجاح بالحاضر والمستقبل لا بد لها من استقطاب المدبرون ذات العقول الاستراتيجية والذين يطمحون ويتطلعون لاقتناص الفرص وتقليل المخاطر.

اما على مستوى تأثير تحديد وفهم السلوك الاستراتيجي في بيئة العمل فيبين (Rogers, 1998:108) ان السلوك الاستراتيجي يسمح بتقليل الأخطاء وتجنبها في العمل، كما يسهم السلوك الاستراتيجي للمدبرين في تحقيق الاستباقية بدلا من ردود الأفعال ويسمح لهم بتقليل الاحداث الغير متوقعة وعليه تجنب الأخطاء الكارثية التي يمكن ان تصاحبهم اثناء مسار العمل فالمدبرون الذين لديهم سلوك الاستراتيجي ينجحون غالبا في توقع المواقف غير المرغوب بها واكتشاف التناقضات المتأتية من نشاطات العمل، ولذلك يعتقد (Svobodová & Rajchlová, 2020:5) انه يتوجب على المدبرون ان يكونوا ذات قدرة على تحديد زبائنهم واختيار سلوكا استراتيجيا تجاههم لتعزيز ولائهم للمصرف وخاصة في القطاعات الاكثر تنافسية، وعليه، يتمكن المدير الذي يحمل سلوكاً استراتيجياً من مواجهة وادارة الاختلافات بين الافراد وتوظيفها بنجاح في مجريات العمل (Wittman, 2012:1) وبين (Musetti et al., 2021:23) سيناريو التنافس في الاسواق يؤدي بالعادة الى اجبار المنظمات على التنافس للبحث باستمرار عن طرق جديدة للتفاعل والتكيف مع البيئة وتحتاج المصارف للتطوير والتحسين من قدراتها لتستطيع تحقيق البقاء والمنافسة مما يتعين على المدبرون البحث عن التطور والمعرفة بشكل دائم . والجدول (6) يعرض بعض تعاريف السلوك الاستراتيجي وكما يأتي :

جدول (6) بعض تعاريف السلوك الاستراتيجي

تعاريف	المصدر	ت
سلوك المديرين الذي ينبع من الرغبة والقدرة على التخطيط والتفكير للمستقبل والتنبؤ بالمواقف والاحتمالات الخطرة.	(Rogers,1998:108)	1
التفاعل العاطفي والمعرفي للمدراء ما بين المجموعات	(Grundy&wensley, 1999:8)	2
مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المصرف من اجل التأثير في بيئة العمل وعلى المعتقدات الخاصة بالزبائن والمنافسين والاستفادة من عامل الزمن لاجل الدخول في الأسواق بشكل مؤثر بغرض زيادة الأرباح.	(huyghebaert&gucht,2004:671)	3
القدرة على خلق أداء متفوق للمصرف عن طريق تعزيز تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالعمل كأن تكون موجهة للزبائن او للعاملين او موجهة لجانب الابتكارات.	(Olson et al,2005:52)	4
تصرف المدير الاستراتيجي ذات التوجه القيمي بغرض تحليل بيئة المؤسسة المصرفية بشقيها الداخلي والخارجي لتحديد الأنشطة الضرورية من اجل التكيف معها لتحقيق اهداف وغايات المؤسسة بكفاءة عالية	(القدو واخرون، 2007 : 55)	5
ذلك السلوك الذي يوجه المصرف للحصول على فرص التسويق والتحكم بالموارد المتاحة بالاعتماد على السلوكيات المختلفة التي يمتلكها المديرون في مواجهة الظروف الداخلية والخارجية.	(Martins et al.,2014:395)	6
الإجراءات التي تتخذها المؤسسات بهدف التأثير على بيئة السوق التي يتنافسون فيه.	(Neycheva, 2014: 1)	7

سلوك تقوم به المصارف عن طريق مسح الجوانب البيئية وتغيير التكرار الذي تستخدم فيه مصادر معلوماتها وربط جميع هذه المتغيرات بعنصر الأداء الذي يمكنها من تحقيق الاهداف.	<b>(Cancellier et al.,2014:61)</b>	8
السلوك الذي تنتهجه المنظمات لتلبية احتياجاتها والمحافظة على قدرتها التنافسية في محيط العمل على اعتبار ان السلوك الاستراتيجي للمصرف هو دليل ارشادي او بوصلة للموظفين في دورهم اثناء العمل	<b>(Javanmard , 2015: 633 )</b>	9
هو السلوك الذي يتخذه المديرون لتفسير القضايا الاستراتيجية بالاعتماد على مداركهم الذهنية ويعملون بشكل استباقي من اجل مواجهة العوامل المؤثرة والسعي لتحقيق اهداف منظماتهم بناء على خرائطهم الذهنية لاتخاذ انسب القرارات.	<b>(Kim,2015:8)</b>	10
قدرة المديرون العاملين في المنظمات على صياغة استراتيجيات تمكنهم من التوليف والتكيف مع التغيرات والاضطرابات البيئية واتخاذ القرارات التي من شأنها تسهم باستدامة وتميز المصرف	<b>(Behling&amp;Lenzi,2019:259)</b>	11
نمط من السلوك المعتمد من قبل قادة المصرف والذي يتم تبنيه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لذلك يكون على أساس ما يمتلكه قادة المؤسسة من قدرات ومهارات حول المتغيرات المحيطة بها وكيفية مواجهة المتغيرات .	<b>(الخالدي، 2020 : 36)</b>	12
الدراسة والتخطيط التي يقوم بها مدراء المنظمات بأسلوب وطريقة تمكنهم من مراقبة الاستراتيجية الموضوعية وتعديلها عند الحاجة.	<b>(Chen et al.,2020:2)</b>	13
هو السلوك الذي يفسح المجال امام المنظمات للحصول على فرص إضافية تمكنهم من الوصول الى غاياتهم وفهم الترابط ما بين السلوكيات الاستراتيجية	<b>(Riedl et al.,2020:4)</b>	14

ضروري على اعتبار ان المتسابقين يمتلكون قدرات مختلفة.		
يمثل الاستجابات السلوكية التي يقوم بها القادة تجاه التغييرات والتطورات التي تحدث في البيئة والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في المؤسسة المصرفية	(Hussein&Hafedh,2020:13)	15
مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المصرف للتأثير في بيئة الاعمال بما فيها معتقدات الزبائن والمنافسين وعدد المنافسين الفعليين والمحتملين.	(بجاي & محمد، 2021 : 355)	16
التوجهات التي يعتمدها القادة الاستراتيجيين في المؤسسات والتي يتم تحديدها عن طريق معالم الاستجابة للأحداث في بيئة الاعمال وتستمد مقوماتها من المواصفات والخصائص الشخصية التي تعزز الحالة الفكرية و النظرية للقائد الاستراتيجي.	(محيميد & نياي، 2021 : 519)	17

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على المصادر انفاً.

وفي ضوء ما تقدم يمكن اجمال أبرز النقاط التي درسها الباحثون والكتاب حول السلوك الاستراتيجي بما يأتي:

1. يساعد في تحديد معالم استجابة المؤسسة للأحداث في بيئة الاعمال المتسارعة والمتغيرة.
2. يفسح المجال امام المنظمات للحصول على فرص إضافية.
3. يمكن المديرين الاستراتيجيين من مراقبة الاستراتيجية الموضوعية وتعديلها عند الحاجة.
4. يدعم المديرين في التحكم بالموارد المتاحة داخل وخارج المؤسسة.

ويعتقد الباحث ان مفهوم السلوك الاستراتيجي يمثل السلوكيات التي يعمل بها المديرين يسعون عن طريقها تحقيق التكيف مع بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحقيق الاستجابة الملائمة للأحداث المستقبلية المتوقعة.

## ثانيا / أهمية السلوك الاستراتيجي:

جسد الباحثين بإسهاماتهم أهمية دراسة السلوك الاستراتيجي في المنظمات على مختلف القطاعات التي تعمل بها, اذ بين الباحثون ان بالسلوك الاستراتيجي يشكل أسس تحقيق الاداء المتفوق في المنظمات عن طريق تنفيذ احد انواعه (Kinyuira,2016:2012)ومن جانب اخر تؤثر ايجابا السلوكيات الاستراتيجية في صقل مهارات وسلوكيات المديرين بسبب الكم الهائل من المعلومات التي يتعاملون معها ويحلونها ويستنتجون عن طريقها الفرضيات حول ما يجب القيام به في المستقبل وتجسيد تلك الفرضيات بسياريها للقرارات الملائمة لتحقيق اهداف المصرف مستقبلاً (Geckil & Anderson,2016:10) فالسلوكيات الاستراتيجية تشكل أهمية على المستوى المنظمي والشخصي فهي تركز على طبيعة السلوكيات التي تعتمدها الإدارة العليا بالتعامل مع مواردها البشرية داخل المؤسسة المصرفية وخارجها، كما وتعد هذه السلوكيات المحرك والموجه لمختلف القرارات الاستراتيجية التي تتخذ للتعامل مع الامور المستقبلية والتي تمكنها من الاستمرار والمواصلة في العمل، وكذلك يمكن ان يمتد تأثيره إلى جميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة المصرفية، لضمان الانسجام بين مصالحها مع استثمار جهودهم ودعمهم في تبني التوجهات الاستراتيجية التي تسعى إليها وعليه يعزز آليات العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسة المصرفية، ويؤدي الى إمكانية الاستفادة من تضافرها في دعم القرارات التي تتخذها المؤسسة (Hussein&Hafedh,2020:135) . وبين (Ingram, 2016:40) بان التنفيذ الفعال لأي نوع من أنواع السلوك الاستراتيجي يؤدي للحصول على نتائج مرضية للمصرف والتي من شأنها ان تسهم في تحقيق الأهداف.

يرى (Kim,2015:6) ويدعم السلوك الاستراتيجي المديرين الاستراتيجيين ليكونوا في طليعة المعرفة العلمية الجديدة، وذلك نتيجة العمليات الاستراتيجية الإدارية التي تحدث عند تبني استراتيجيات السلوك، وعليه لا يعتمد على صدف العلم، كون ان استمرار وبقاء المصرف أصبح يعتمد في الغالب على المعرفة الجديدة والتكنولوجيا المتطورة، وعليه فان اختيار السلوكيات الاستراتيجية المناسبة سيؤدي الى التأثير اللاحق على نتائج المؤسسة المصرفية وعلى هذا الأساس يرى (Slater et al.,2007:6) انه يمكن الاستفادة من السلوك الاستراتيجي لفهم بيانات الاعمال التي تتسم بالتعقيد عن طريق تركيز جهود المديرين التي تنصب على قوى السوق المتميزة في تحقيقها للميزة التنافسية.

وعلى صعيد متصل، اعتبر (القدو واخرون، 2007 : 55) ان السلوك الاستراتيجي يمثل أهمية بالغة للمؤسسات المصرفية، كونه يعد المحور الرئيس والعامل الأساس الذي يحدد التوجه الاستراتيجي للمصرف على استناد أن اهداف المصرف ورسالتها مقترنه بنوع السلوك الاستراتيجي الذي تعتمده

إدارة المؤسسة، واما (Javanmard, 2015: 637) فقد أشار الى ان أهمية السلوك الاستراتيجي تكمن في كونه يعد بوصلة للموظفين في دورهم الوظيفي، ويوضح كيفية عمل استراتيجية المصرف كمبدأ إرشادي يدفع العاملين الى المشاركة التنظيمية المدركة تجاه استراتيجية المؤسسة المصرفية.

ومن جانب اخر، يرى (بجاي و محمد، 2021، 355) ان السلوك الاستراتيجي يؤدي اثراً مهما في حياة المصرف ويمكن اجمالها بالنقاط الآتية:

1. تسهيل تنسيق الإجراءات التي قد تحد من المنافسة وعليه يزيد من أرباح المصرف .
2. بناء قواعد التحالفات بين المنظمات وتحديد سبل اختيار البدائل الاستراتيجية.
3. يساعد على استثمار موارد المصرف استراتيجياً ويحسن إجراءات الخطط الموضوعة.
4. يدعم ويعزز ادارة التعاقدات بين موردين المصرف ويحسن الموقف التنافسي مع المنافسين.
5. يعزز من امتلاك المؤسسة المصرفية ميزة تنافسية عن طريق التحرك المناسب للمؤسسة قبل المنظمات المنافسة.
6. يساعد في المحافظة على الحصة السوقية عن طريق اتباع عدة استراتيجيات وبما يلائم توجهات المؤسسة المصرفية.
7. يؤدي تبني السلوك الاستراتيجي الى وضع حواجز أمام دخول منافسين جدد.

ويرى (بجاي و محمد، 2021، 355)، ان اهمية السلوك الاستراتيجي تبرز عن طريق تنفيذ الخيارات الاستراتيجية ونجاح العملية الاستراتيجية بوصفها مدخلا لاتخاذ قرارات مقبلة، كما وانه يمثل أطار شامل يتناول كيفية تحديد المنظمات لمجالات سوق المنتجات والتعامل معها، وانشاء الهياكل والعمليات للوصول الى ميزة تنافسية، لذلك (Charness et al.,2013:4) فان السلوك الاستراتيجي يكتسب اهمية كونه يتمحور في مراقبة سلوك المنظمات، وعليه فانه يعبر عن سلوك المديرين الاستراتيجيين ويمنح فرصة للمنظمات في هيكلة او إعادة الهيكلة في أسواق العمل (Just&Weber,2012:17) . كما ان تركيز الأدبيات بشكل أساسي على السلوك الاستراتيجي للقيادة وان للسلوك الاستراتيجي أهمية بالغة وخاصة في المنظمات ليس فقط لأنه مرتبط بشكل مباشر بالنتائج المتوقعة بل لأنه ايضا يأخذ ردود الفعل المستقبلية المحتملة من الآخرين اذ يتضمن السلوك الاستراتيجي تحديد الأهداف ، وتحديد الإجراءات لتحقيق الأهداف المتوقعة، وتعبئة الموارد لإكمال هذه الإجراءات وعليه، فإن السلوك الاستراتيجي هو أكثر من مجرد تحديدا للأهداف كما أنه يستلزم تخطيط وتنفيذ السلوكيات التي تجعل تحقيق هذه الأهداف ممكناً. ويرى (Xiyng&Shiping,2013:75) بأن هنالك متطلبات أساسية ضرورية لنجاح السلوك الاستراتيجي لأي مصرف . (1) استراتيجية صحيحة تم تنفيذها بشكل فعال ، بما في ذلك التقييم الدقيق بشكل أساسي ، واتخاذ القرار الصحيح ، والتعبئة الكافية للموارد ، والتنفيذ المناسب والمرن ؛ (2) بيئة استراتيجية شاملة مؤاتية لتنفيذ الاستراتيجية ؛ و (3) عدم وجود تناقض أو تضارب كبير بين الاستراتيجيات المختلفة. تعد هذه الشروط الثلاثة الدرع الحصين لنجاح السلوك الاستراتيجي في أي مصرف ، وبين (Casagrande et al.,246:2019) بأن أهمية السلوك الاستراتيجي تتجلى بإضافة قيمة عن طريق الإجراءات التي تقوم بها المصرف في التكيف مع متغيرات الاسواق. نظراً لكونها شركات اعمال كبيرة ، فإن الهياكل الإدارية تسمح بوضع خطة عمل وتخطيط طويل الأجل. النتائج التي تم الحصول عليها مع خطة العمل والأسئلة

المطروحة هي مختبر لفهم الطريقة التي يتم بها تقديم السلوك الاستراتيجي المعبر عنه في الأدبيات مع الواقع التجريبي أي الواقع الفعلي المعمول به من قبل منظمات الاعمال..

### ثالثاً / مراحل السلوك الاستراتيجي:

يمر السلوك الاستراتيجي وفقاً (Xiying & Shiping, 2013: 72) بأربع مراحل ويمكن توضيحها بالفقرات الآتية :

#### 1. مرحلة التقييم الاستراتيجي (Xiying & Shiping, 2013: 72) :

تتمثل هذه المرحلة في قيام المؤسسة بإجراء تقييم كامل ودقيق لقدراتها الداخلية والعوامل الخارجية، إذ تعد هذه المرحلة خطوة مهمة كون ان أي خطأ هنا سيؤثر على السلوك الاستراتيجي للمصرف، حيث يركز التقييم الاستراتيجي على كيفية تقييم المصرف للتهديدات والعوامل الخارجية والداخلية ذات الصلة، لذا فإنه بهذه المرحلة لا يحتاج صانعو القرار لتقييم التهديدات الخارجية فقط، وإنما من الضروري تقييم منافسيهم، وتأثير العوامل السياسية والاقتصادية المحيطة، لذلك فإن التقييم الاستراتيجي هو مرحلة تتطلب التعديل المستمر ليكون التقييم فاعلاً (Xiying & Shiping, 2013: 72)، وعلى صعيد متصل، تحدد عملية التقييم الاستراتيجي مستوى تنفيذ الاستراتيجية، وتعطي إشارات مبكرة حول العوامل التي قد تعيق نجاح الاستراتيجية عن طريق حث الإدارة على طرح أسئلة حول عملية التنفيذ أو موثوقية المديرين وكفاءتهم، كما وتسלט عملية التقييم الاستراتيجي الضوء على فعالية المنظمات في الاستجابة للتحديات الجديدة التي تجعلها تحقق أهدافها الاستراتيجية، (Hieu&Nwachukwu,2019:44).

#### 2. مرحلة التعبئة الاستراتيجية:

تدل هذه المرحلة إلى استعدادات المصرف لتعبئة الموارد الاستراتيجية، لتنفيذ الاستراتيجية التي حددتها، ففي هذه المرحلة يتم توجيه الجهود في المصرف للوصول الى الاهداف التي جرى تبنيها، ومن الممكن ان يؤدي المديرين أيضاً أثراً مهماً هنا، كون التعبئة الاستراتيجية قد تتطلب مشاركتهم المباشرة، وعليه يمكن القادة من تنفيذ التعبئة الاستراتيجية عن طريق تكتيكات متنوعة، كما و ان هذه المرحلة تكون ترتبط بالجهات الفاعلة الاساسية المتمثلة ب الموظفين التنفيذيون، مع الدعم من صانعي القرار فضلاً عن نظام المعلومات، إذ تستخدم تقييماً شاملاً ودقيقاً للبيئة الدولية ، والقدرة الوطنية ، وخيارات وعوامل أخرى (Xiying & Shiping, 2013: 72).

#### 3. مرحلة صنع القرار: تواجه المنظمات في عالم الاعمال مجموعة تحديات أبرزها المنافسة الشديدة

بين المنظمات ضمن بيئتهم ، ولعل تنامي وتوسع الافق لابد ان تفكر فيه ادارة المصرف كونه يؤدي دوراً محورياً في ترسيخ اثر تلك التحديات في مجال قراراتها، إذ اتخاذ القرارات العملية

والعقلانية يتطلب عدة حقائق وبيانات لحل المشاكل الادارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية، و لذلك كان اتخاذ القرار من اصعب المهمات التي تنتظر القائد او المدير في المصرف ، (الصائغ واخرون , 2016 : 17)، اما (Xiyng & Shiping, 2013: 72)، فيرى ضرورة صياغة مجموعة من الخطط الاستراتيجية، بناءً على التقييم الاستراتيجي، ففي هذه المرحلة يكون صانعو القرار هم مركز معالجة البيانات، ولا بد هنا على المديرين فحص ومعالجة قدر كبير من المعلومات و البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة، ومن ثم لا بد الاخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات مختلف الأطراف، لأنه قد يكون للأطراف الاخرى التأثير على عملية صنع القرار، ولا بد من موازنة جميع الإيجابيات والسلبيات قبل اتخاذ القرار النهائي.

#### 4. مرحلة التنفيذ الاستراتيجي:

يشير التنفيذ الاستراتيجي الى سلسلة من الأنشطة المترابطة، والتي تشمل تكوين متطلبات الاستراتيجية التي لا بد من اختيارها وتتضمن هذه الأنشطة التركيب والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات والعاملين، والإدارة العليا، ونظام المكافأة والرواتب، ونظم الاتصالات والتخطيط، او انها مجموعه من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط الاستراتيجية والسياسات في التطبيق الفعلي عن طريق البرامج التنفيذية والكشوفات المالية والإجراءات، او أنها العملية التي عن طريقها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ عن طريق البرامج والميزانيات والإجراءات، (نجرس واخرون، 2018 : 123)، وعلى صعيد متصل فان (الكبيسي & مهدي، 2019 : 4) يرون ان أهمية تنفيذ الاستراتيجية تكمن في رؤية ما سيتم عمله للخطة الاستراتيجية من اجل الوصول للاداء المنشود بالموعد المحدد، وما لا بد القيام به لوضع الاستراتيجية بالمرتبة الأولى، اذ يتم ذلك عن طريق التدريب العملي وبناء مصرف ناجحة، ووضع سياسات دعم استراتيجية، لتحفيز العاملين بطرق تدفعهم الى السعي لتحقيق الأهداف، مع ربط هيكل المكافأة بتحقيق النتائج المستهدفة، لخلق ثقافة للشركة ومناخ عمل يتلاءم مع تنفيذ استراتيجية ناجحة.



واستنادا لما تقدم يمكن توضيح مراحل السلوك الاستراتيجي في الشكل رقم (2) الاتي :



شكل (2) مراحل السلوك الاستراتيجي

Xiying, Z., & Shiping, T. (2013). Understanding Strategic Behavior: A Preliminary Analytical Framework. *Social Sciences in China*, 34(2), 68-86

#### رابعاً / نماذج السلوك الاستراتيجي:.

اختلف الباحثون والكتاب في ميدان السلوك الاستراتيجي، إذ حاول العديد منهم تقديم نماذج للسلوك، إلا أن معظم تلك عززت دور تكيف المصرف مع البيئة، ويمكن توضيح أهم تلك النماذج في الاتي:

1. نموذج Mintzberg 1978 : اجرى Mintzberg دراسة تحليلية لاستراتيجية شركة فولكسواغن، وتوصل إلى تمييز ثلاثة سلوكيات استراتيجية رئيسية هي (لفتة، 2004: 61) :

أ. السلوك المقصود: السلوك الاستراتيجي الذي ارادت المصرف تنفيذه ولكنه لم ينفذ بسبب الاحداث غير المتوقعة والتغيرات التي تحدث عند التنفيذ.

ب. السلوك المتحقق: السلوك الذي توافرت لدى المصرف ارادت تنفيذه وتمكنت فعلا من تنفيذه.

ت. السلوك الظاهر: هو السلوك الاستراتيجي الذي تنجزه المصرف ولكنها لم تكن قد تطلعت الى انجازه من قبل جراء عدم وجود أي سلوك استراتيجي تم انجازه سابقا او ان السلوك الاستراتيجي الذي ظهر لم يكن هو السلوك المرغوب تنفيذه

2. نموذج Ansoff 1987 : - يمنح هذا النموذج تصور للشركات من اجل ارشادها لاستراتيجية شاملة وواضحة يتم التخطيط لها بشكل منهجي، كون هذا النموذج قائم على مراقبة التخطيط المنهجي والذي ظهر (بالمنظمات الرائدة) في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، كما وان هذا النموذج عبارة عن شركة تدار بقوة شاملة والتي تحاول توقع التهديدات والفرص المستقبلية من

البيئة بدلاً من الرد عليها، بناءً على هذا التوقع ، تقوم هذه المؤسسات باختيار استراتيجيتها المستقبلية، والقرارات الاستراتيجية يتخذها الأفراد في أجزاء مختلفة من المصرف ، ولكن يتم اتخاذها عن طريق عملية تخطيط استراتيجي منهجي على مستوى المصرف ، (Ansoff, 1987: 505).

**3. نموذج (William et al., 1989) :-** صنف هذا النموذج انماط السلوك الاستراتيجي لأربعة انماط متعددة استناداً على اختلاف ثقافات قادة المنظمات وهي كالاتي: النمط المطور، النمط المستقر، النمط الرائد، النمط الحارس، (محميد و ذياب، 2021 : 519) .

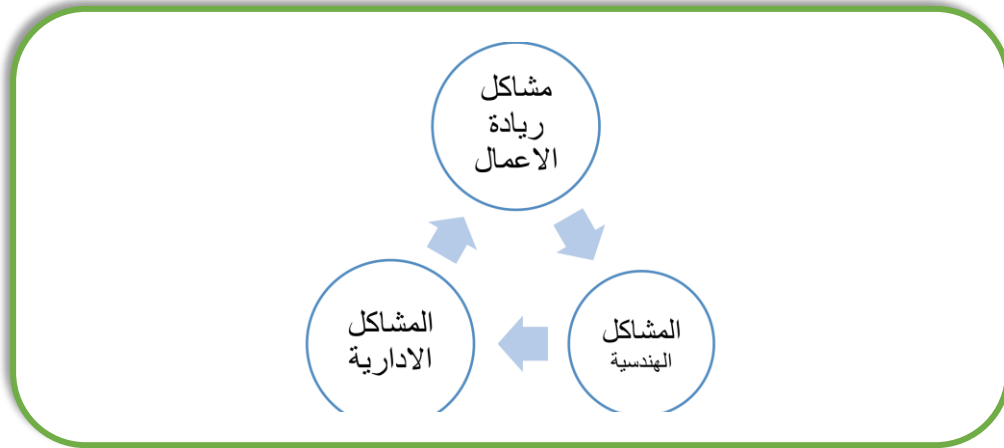
#### **4. نموذج (Miles and Snow (1978):**

تترك اغلب المنظمات المعاصرة وجود الحاجة الملحة لأجراء تغيير وتطوير في نموذج اعمالها، باعتبار ان النموذج هو طريق التحول التنظيمي للتكيف والوصول للاستدامة التنافسية ومن ابرز واهم التصنيفات التي تناولت موضوع التكيف التنظيمي هو نموذج (Miles and Snow (1978 اذ ان الدورة التكيفية للمصرف تتمثل بصياغة الاستراتيجية، او كما يشار لها كحل لمشكلة (ريادة الاعمال) تتبعها تنفيذ الاستراتيجية في عمليات وهيكل المصرف او كما يشار لها كحل (للمشكلات الإدارية) و (الهندسية) اذ تكمن فعالية النموذج المستخدم لأي مصرف عندما تكون قادرة على حل هذه المشاكل عن طريق التحول الاستراتيجي، (Zubaedah et al.,2013:17) ، وذكر (Smith et al .,1989 : 63) بأن السلوكيات الاستراتيجية ظهرت كمجال بحث بالغ الاهمية في حقل الادارة الاستراتيجية اذ يعد التصنيف الذي قدماه (Miles and Snow) من اكثر النماذج شعبية وتم الاستعانة به في العديد من الابحاث والدراسات حيث يعكس هذا التصنيف مجموعة واسعة من العمليات ، اما ( رشيد والعبودي , 2019 : 29 ) ذكرا بأن هذا التصنيف اثبت جدواه بشكل فعال في اغلب الاحيان لسهولة تطبيقه بشكل عملي وتميزه بالاتساق , وعليه يشير (Gnjidić,2014:95) الى ان منظمات الاعمال تقوم بتطوير أنماط للسلوك الاستراتيجي بشكل دائم من اجل تحقيق التوافق بين المنظمات وبيئتها وتحدد الأنواع الاستراتيجية بالعادة عن طريق مستوى التكيف مع البيئة التنافسية، ودورة التكيف Miles and Snow تحدد ثلاث قضايا رئيسة لدورات التكيف التنظيمي هي كما يأتي :-

1- **مشكلة ريادة الاعمال :** هذا النوع من المشاكل يعتمد حلها على قبول مجالات محددة في أسواق المنتجات من قبل إدارة المصرف .

2- **المشكلة الهندسية :** يعتمد هذا النوع من المشاكل على تطوير انظمة تنفذ حلولاً إدارية لمشكلة ريادة الاعمال ويبدأ الحل عن طريق اختيار تكنولوجيا مناسبة لإنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات.

3- المشكلة الإدارية: ويعتمد حل المشكلات الإدارية عن طريق الترشيد وتثبيت كل الأنشطة التي تسهم بالتخلص من المشاكل التي واجهت المصرف في مرحلتي ريادة الاعمال والمشاكل الهندسية.



شكل ( 3 ) دورات التكيف التنظيمي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المفاهيم العلمية الانفة الذكر

وعلى صعيد متصل يرى (Estévez et al.,2018:3)، بأن نموذج Miles and Snow (1978)، يتكون من أربعة أنواع من السلوكيات الاستراتيجية والتي هي (المنقبون والمدافعون والمحللون والمستجيبون)، اذ تم استخدام هذا التصنيف منذ ما يقرب أربعة عقود، من لدن الباحثون، لغرض توفير معرفة جديدة حول الإدارة الاستراتيجية للشركات والمؤسسات من اجل التغلب على بعض الصعوبات و التحديات .

وفي السياق نفسه يرى (فلوحي , 2022 : 103 ) بأن آراء وتصورات الباحثون والكتاب اختلفت حول تحديد ماهية انموذج ( Miles and Snow, 1978 ) هل هو توجه استراتيجي ام سلوك استراتيجي ؟ فضلا عن أن هنالك توجهات لباحثين اخرين اشارت بانها أنواع استراتيجية للمنظمات يتم اللجوء اليها في البيئات المختلفة , وجدول ( 7 ) يلخص بعض اراء الباحثون حول هذا الاختلاف .

جدول ( 7 ) تسمية السلوك الاستراتيجي

ت	اسم الباحث والسنة	التسمية
1	Judge, 1996	التوجه الاستراتيجي
2	Rossetto, 2000	السلوك الاستراتيجي

السلوك الاستراتيجي	Schere& Mussi, 2000	3
الانواع الاستراتيجية	Moore, 2005	4
السلوك الاستراتيجي	Magalhães, 2005	5
السلوك الاستراتيجي	Akingbola, 2006	6
التوجه الاستراتيجي	Pleshko and Nickerson 2008	7
الانواع الاستراتيجية	Martins et al,2008	8
السلوك الاستراتيجي	Gallas, 2008	9
الانواع الاستراتيجية	Pittino & Visintin 2009	10
السلوك الاستراتيجي	Teixeira et al.2009	11
السلوك الاستراتيجي	Cancellier & Blageski, 2009	12
السلوك الاستراتيجي	Bednall et al,2010	13
التوجه الاستراتيجي	Hassan, 2010	14
السلوك الاستراتيجي	Arora, 2010	15
السلوك الاستراتيجي	Archer, 2010	16
السلوك الاستراتيجي	Zanin et al,2011	17
السلوك الاستراتيجي	Almeida et al, 2011	18
السلوك الاستراتيجي	Gardelin et al,2011	19
السلوك الاستراتيجي	Ribeiro, 2011	20
السلوك الاستراتيجي	Filho, 2011	21
السلوك الاستراتيجي	Kummel & Verdinelli, 2013	22
السلوك الاستراتيجي	Martins et al 2014	23
السلوك الاستراتيجي	Gallas et al. 2015	24
السلوك الاستراتيجي	Athari 2016	25
السلوك الاستراتيجي	Rocha, 2016	26

السلوك الاستراتيجي	Cassol et al. 2016	27
السلوك الاستراتيجي	Schmitz 2017	28
السلوك الاستراتيجي	Cassol, 2019	29
السلوك الاستراتيجي	Casagrande et al 2019	30
السلوك الاستراتيجي	Júnior, 2021	31

المصدر : فلوحى , زينب ابو علي خلف . (2022) . العلاقة بين اليقظة الذهنية والسلوك الاستراتيجي وانعكاسها في التميز التنظيمي , اطروحة دكتوراه – كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , بغداد , العراق .

ومن الجدول المذكور آنفاً نجد ان تسمية السلوك الاستراتيجي حصلت علي نسبة (80.64) ، وفي المقابل كانت نسبة التوجه الاستراتيجي (9.67) ، أما الأنواع الاستراتيجية فأن نسبتها (9.67) ، لذلك اعتمد الباحث مصطلح السلوك الاستراتيجي للتعبير عن استراتيجيات نموذج (Miles and , 1978 Snow) , إذ إن السلوك الاستراتيجي سيكون عبارة عن استراتيجيات تنظيمية يتخذ منها المديرون وسيلة لمواجهة الاضطرابات البيئية المختلفة .

واستناداً لما تقدم سيتم اعتماد نموذج (Miles and Snow, 1978) كمقياس للسلوك الاستراتيجي في هذه الدراسة .

### خامسا : ابعاد السلوك الاستراتيجي

نظرا للأهمية النسبية التي يحظى بها نموذج (Miles and Snow, 1978) وتأثيره العميق على مجالات الإدارة الاستراتيجية وهدفه في تكيف المصرف مع بيئتها حيث ركز النموذج على عملية التكيف التنظيمي والتي يعبر عنها عن طريق العلاقة التبادلية ما بين الاستراتيجية والهيكل والعملية اذ يتكون النموذج من عنصرين رئيسيين هما النهج العام لعملية التكيف: وتحديد الخطوط الرئيسة للقرار الذي يتوجب على المصرف اتخاذه من اجل التوافق والتعديل المستمر مع بيئتها. والتصنيف التنظيمي الذي يصور الأنماط المتنوعة للسلوك الذي تستخدمه المنظمات (Casagrande et al.,243:2019)، اذ طرح (Miles and Snow (1978) أربعة ابعاد أساسية للسلوك الاستراتيجي كإجابات لمشاكل دورة التكيف اذ تم تصنيف المنظمات وفقا للأبعاد الاستراتيجية التي تم طرحها. ولكون المنظمات تواجه بيئة الاعمال شديدة المنافسة، يعد الحصول على ميزة تنافسية قوية، مهمة حاسمة لكبار المديرين، اذ يعد استخدام الاستراتيجية وسيلة لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

عن طريق استثمار الموارد الضرورية لتطوير القدرات الأساسية، فإن الميزة المستدامة ستؤدي إلى أداء متفوق طويل الأجل (Lin et al.,2013:1,3) ومن أجل تحقيق ذلك، ذهب المديرون الى استخدام أساليب ونماذج استراتيجية كان من أهم تلك النماذج هو نموذج (Miles and Snow (1978)، إذ لفت تصنيفهم انتباه باحثي الإدارة الاستراتيجية كونه يعد تصنيفاً شاملاً، يمكن تطبيقه على المنظمات والمؤسسات، كونه يتيح تحليل السلوك الاستراتيجي بغض النظر عن حجم المؤسسة، (Cancellier,2014:615)، وعليه تتمثل الميزة الأساسية للتصنيف الذي طوره Miles and Snow (1978) في انه يعمل على ربط البيئة والموارد الداخلية بأنواع مختلفة من السلوك الاستراتيجي وهذا التصنيف يسمح بربط أنواع السلوكيات الاستراتيجية بدرجات مختلفة من الاستقرار البيئي (May,2012:149)، اما (Slater et al.,2007:8) فيرى ان ما طوره Miles and Snow (1978) يعد اطارا شموليا يعالج كيفية تحديد المنظمات لمجالات السوق لمنتجاتها والتعامل معها بصورة جيدة من اجل تحقيق ميزة تنافسية والتي تعد العلامة الفارقة في ضل الجو التنافسي المحتم في أسواق العمل المصرفية. في حين اشار (Hambrick, 2003 : 115) الى ان هذا الانموذج كان له الاثر العميق في مجالات الادارة الاستراتيجية حيث اعتمده العلماء والباحثون بشكل كبير وواضح في تطوير الادوات للمدراء , وعلى صعيد متصل، فان هذا النموذج يعد أحد الأساليب الأكثر استخداما لدراسة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات، وواحد من أكثر النماذج المتفق عليها بين الباحثون، إذ تم تطبيق هذا التصنيف على نطاق واسع في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ، ويعتقد (Tan et al.,2019:3,6) ان نموذج (Miles and Snow (1978) كان له تأثير كبير في مجالات الإدارة الاستراتيجية، إذ استشهد الكتاب والباحثون بأكثر من 1100 بحث علمي لغاية عام 2003 .

وانسجاماً مع ما جاء انفاً، يعتقد (Fiss,2011:401) ان الأنواع الاستراتيجية الثلاثة (المنقبون والمدافعون والمحللون) تتمتع بفاعلية متساوية، فان المحللون يميلون إلى التفوق على كل من المنقبين والمدافعين في مقاييس الأداء مثل العائد على الاستثمار وحصة السوق، كما وأن المحللون يؤدون أداء جيداً نسبياً في الربحية عند مقارنتها بالأنواع الأخرى، وعليه فتظهر هناك حاجة إلى مزيد من البحث حول موضوع السلوك الاستراتيجي وكيف ترتبط العناصر المختلفة للسلوكيات الاستراتيجية الثلاثة ببعضها البعض.

واشارةً لما سبق وضع (Fiss,2011:401) مصفوفة يوضح تميز كل عنصر من العناصر الثلاث، كما في الجدول رقم (8) اما فيما يخص النوع الرابع المتفاعلون فانه يفتقر إلى علاقة متسقة بين الاستراتيجية، والهيكلي وعليه يمثل عدم وجود استراتيجية بدلاً من استراتيجية قابلة للتطبيق.

## جدول (8) الصفات المثالية وفق نموذج Miles and Snow (1978)

المدافعون	المحللون	المنقبون	الصفة المميزة
الهيكل			
مرتفع	متوسط	منخفض	الحجم
مرتفع	متوسط	منخفض	الطابع الرسمي
مرتفع	متوسط	منخفض	المركزية
مرتفع	مرتفع	منخفض	التعقيد
الاستراتيجية			
منخفض	متوسط	مرتفع	التمايز
مرتفع	متوسط	منخفض	قيادة الكلفة

**Source** : Fiss, P. C. (2011). *Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research*. Academy of management journal, 54(2), 393-420.

وبذات الصدد، بين (Lin et al,2013:13) الأنواع الأربعة (Miles and Snow (1978) وفق الفقرات الآتية :

أ. لا بد أن تكون القدرة التسويقية وقدرة البحث والتطوير أفضل من القدرة الإنتاجية إذا نفذت المصرف استراتيجية المنقبون.

ب. من الضروري أن تكون القدرة الإنتاجية أفضل من القدرة التسويقية وقدرة البحث والتطوير إذا قامت المصرف بتنفيذ استراتيجية المدافعون.

ت. يجب أن تكون القدرة على الإنتاج والقدرة التسويقية وقدرة البحث والتطوير متساوية تقريباً إذا نفذت المصرف استراتيجية المحللون.

ث. إذا قامت شركة ما بتنفيذ المتفاعلون، فلا ضرورة لوجود مبدأ ثابت لتخصيص القدرة، إذ تقوم المؤسسات التي تتبع الاستراتيجيات الثلاثة الأولى (المنقبون والمحللون والمدافعون) بتطوير بعض

الاتساق الداخلي وتميل إلى إدامة الاستراتيجيات القائمة على مبادئ تخصيص القدرات، اذ وبمجرد أن تفتقر المصرف إلى القدرات اللازمة لتنفيذها ، فمن المتوقع أن تعاني من انخفاض الأداء والجودة، وفي هذه الحالة فان على المؤسسة لابد من إنشاء علاقة تعاون أفقية تهدف إلى تعزيز القدرات اللازمة بنجاح لتنفيذ استراتيجية محددة بكل ما يصاحبها من اتساق. ويرى Gimenez (4 : 1994 ) بأن قوة هذا الانموذج تكمن في كونه يحدد العلاقة بين الهيكل التنظيمي واجراءات العمل المتبعة بطريقة تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع محيطها الخارجي ويعد هذا النموذج فعال في تشخيص نقاط القوة والضعف ومن اهم مميزاته انه يقدم تصنيفات للاستراتيجيات على مستوى الاعمال ككل وليس على مستوى المصرف فقط لكونه يفترض ان منظمات الاعمال تتطور بشكل مستمر وتتبنى سلوك استراتيجي مختلف بغرض التكيف والتوافق مع بيئتها الخارجية . وبين (Hassan,2010:36) بأن قوة تصنيف السلوك الاستراتيجي تكمن بانه يحدد العلاقات بين الاستراتيجية والهيكل والعملية بطريقة متناغمة و يعتمد على هذا التصنيف لأنه يسمح للمنظمات ان تكون كيانات متكاملة في التفاعل مع بيئتها وتسعى الإدارات العليا عن طريقه الى صياغة استراتيجيات تتوافق مع البيئة الخارجية للمصرف . وحدد (Rossetto, 2000:2) أربعة أنواع للسلوك الاستراتيجي تختلف فيما بينها بناء على صعوبة التكيف مع بيئة العمل اذ يأتي هذا الاختلاف من تصورات المديرين التنفيذيين للمصرف عن بيئة العمل وقدرتهم في تحديد خيارات مقبولة واتخاذ قرارات استراتيجية تمكنهم من البقاء في حلبة المنافسة. وفي ذات الصدد ذكر (Hambrick,2003:116) انه على مدار عقدين ونصف من الزمن من بين العديد من أنظمة تصنيف الاستراتيجيات التي تم تقديمها كان تصنيف (Miles and Snow 1978) الأكثر ديمومة الأكثر استخداما وحتى الأكثر تدقيقا حيث تم اخضاع هذا النموذج لاختبارات عدة لمجموعة متنوعة من الصناعات في مختلف القطاعات ووجد الباحثون والكتاب دعما متسقا لهذا التصنيف . اذ يبقى اطار العمل الذي قدماه (Miles and Snow 1978) من اكثر تصنيف الاستراتيجيات ديمومة اذ تعد وجهة النظر التي قدمها هي نقطة الوسط الفلسفية للإدارة الاستراتيجية على مستويات الاعمال ( Chereau, 2012:83) .

وتأكيدا على ما سبق فان (Sollosy&Guidice,2019:3) يؤكدان على انه لغاية الان يعد النموذج (Miles and Snow (1978 يحظى باهتمام بحثي وبعد معرفي في مجال إدارة الاعمال، اذ يعتمد هذا التصنيف تقسيم المنظمات الى اربع انواع من السلوكيات الاستراتيجية. ويمكن ايضاحها كما يأتي :

## 1. السلوك المنقب:



يعد المنقبون روادا في السوق ومبتكرين، لذلك فهم أكثر استعداد للاستثمار في التكنولوجيا والأسواق لتحسين قدراتهم في البحث والتطوير وإدارة التسويق، وهذا يعني ان القدرات المميزة المرتبطة بكونك منقبا لا بد أن تؤدي إلى قدرات بحث وتطوير وتسويق تنافسية للغاية، وعليه فإن مبدأ تخصيص القدرة لتنفيذ مثل هذه الاستراتيجية لا بد أن تكون فيها قدرات التسويق والبحث والتطوير أفضل من القدرة على الإنتاج (Lin et al.,2013:13). وأشار (Wulf et al., 2010:8) الى ان المنظمات التي تعتمد السلوك المنقب , تعمل على الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل .

وعلى صعيد متصل يرى (Martins&Kato,2010:4) ان المؤسسات ذات استراتيجيات المنقبون أنها تحتفظ بمركز تنافسي بقوة وتبحث باستمرار عن فرص جديدة في السوق وتوسع خط منتجاتها وخدماتها، كما وإنهم يميلون إلى أن يكونوا رائدي اعمال، وعليه ينصب تركيزهم على الابتكار وليس الكفاءة، وتحل هذه المنظمات مشكلة العمل باستمرار عن طريق توسيع سوق المنتجات عن طريق التمايز أو التكلفة المنخفضة.

كما ويعد (Compagno et al.,2008:5) المنقبون هم الأكثر ديناميكية من بين الأنواع الأربعة، وان المصرف التي تنتهج هذا الأسلوب وتعمل في بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة ومضطربة عليها استخدام مستويات عالية من المراقبة البيئية لتحديد فرص العمل والسوق، وعليه فإنها غالبا ما تكون صانعة للتغيير وبين (Sollosy et al ,.2019 : 31) ان السلوك المنقب يركز على استغلال الفرص في الاسواق الجديدة ويهتمون بتعظيم الفرص . ويرى ( رشيد والعبودي , 2018 : 3) بان المدراء المنقبون يستطيعون تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الدخول في اسواق جديدة مع تقديم منتجات مبتكرة . وعليه يرى الباحث ان السلوك الاجرائي للسلوك المنقب: هو ذلك السلوك الذي يتبعه المديرون في البحث عن فرص جديدة اذ يعد الأساس في صناعة التغيير في بيئة الاعمال لكونه يركز على الابداع والابتكارات بدلا من الاعتماد على تحسين الكفاءة الحالية.

## 2. السلوك المدافع:

تبدل المنظمات التي تنتهج استراتيجيات المدافعون جهوداً كبيرة لإيجاد مجالات مناسبة للسوق عن طريق تحسين كفاءتهم وفعاليتهم، فضلاً عن انهم يقودون مجموعة تتألف من موظفي الإنتاج ويركزون على سوق مستقرة وراسخة يحاولون عن طريقها الحفاظ على وجودهم وعليه فإن جميع أهداف أعمالهم تركز على الحفاظ على منافذ السوق الخاصة بهم . (Lin et al.,2013:13). وبين ( Kess& Isoherranen,2014: 1115) بان المنظمات التي تتبنى السلوك المدافع يكون لديها مجموعة معينة من المنتجات وتتنافس في المقام الأول على أساس السعر والجودة والكلفة. ويرى ( Desarbo et al ,.2005 : 2) ان المدافعون متجهون نحو الهندسة ويصب تركيزهم بالحفاظ على مكانة امنه في قطاعات السوق المستقرة .

وفي السياق نفسه، فإن المدافعين يحاولون الحفاظ على خط منتجات أو خدمات مستقرة نسبياً، ولديه رقابة صارمة على المنتج والسوق، إذ أنهم لا يميلون إلى البحث عن فرص جديدة خارج مجالهم، فالمديرين متخصصون للغاية في مجال عملهم، يصب تركيزهم نحو كسب حصة في السوق بناءً على عرض منتجات ذات جودة أفضل، وخدمات محسنة و أسعار أقل (Cancellier,2014:615)، وذكر (Wulf et al., 2010:8) بان المنظمات التي تتبع استخدام السلوك المدافع تحتاج الى هيكل اكثر ميكانيكية وتكون بحاجة أيضا للمزيد من التنسيق في مختلف المستويات, كما ويلاحظ في تلك المنظمات التي تتبنى استراتيجية المدافعون فأنها تركز على نطاق ضيق ومحدود في محاولة لحماية حصتها في السوق دون البحث عن فرص جديدة خارج نطاق أعمالها، وللقيام بذلك، تؤكد هذه المنظمات على خفض التكلفة وزيادة الكفاءة. (Estévez et al.,2018:3). كما وذكر (محيميد وذياب, 2021 : 520) بأن المدافعون يمكن وصفهم بالمدراء الذين دائما ما يتبنون وجهات نظر متحفظة لتطوير المنتجات وعادة ما يتنافسون على الجودة والسعر بدلاً من الاسواق الجديدة .

ولذلك فان هذه المنظمات تؤسس موقعها عن طريق تطوير علاقات طويلة الأمد مع زبائنها الذين تقدم لهم مجموعة كاملة من المنتجات أو الخدمات، اذ يميل المدافع إلى إنفاق القليل جدا من الموارد لمراقبة البيئة التنافسية ويتم توجيه جهوده إما نحو كفاءة التكلفة أو ضمان الجودة. عادة ما يتكون الائتلاف بين الرئيس التنفيذي ورئيس المالية والإنتاج والمبيعات ويميل إلى أن يكون لفترة طويلة، بالنسبة للهيكل التنظيمي، كما ويستعمل المدافعون شكلا وظيفيا مع مهام متخصصة للغاية وتقسيم واسع للعمل، (Compagno et al.,2008:5). وعلية يرى الباحث ان التعريف الاجرائي لهذا البعد هو ذلك السلوك الذي يعمل به المديرون لحماية اسواقهم من المنافسين الجدد ويكرسون اسمى اهتماماتهم في تحسين كفاءة عملياتهم الحالية .

### 3. السلوك المحلل:

يشغل المحللون موقعا متوسطا، عن طريق تجنبهم للمخاطر التي قد تحدث في الاستراتيجيتين (المنقبون والمدافعون) فان المنظمات التي تنتهج السلوك المحلل يستفادون من استراتيجية (المنقبون والمدافعون) عن طريق الجمع بين قدراتهم الضرورية مع الاهتمام بالابتكار، ولذلك فان المحللون يديرون العديد من المنظمات المستقرة، بنفس الطريقة التي يركز بها المدافعون على إنشاء المنتجات لذلك ، عند تنفيذ استراتيجية المحللون ، فإن قدرات الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير هي قدرات أساسية، وهذا يعني أن مبدأ تخصيص القدرات الخاص بها هو مبدأ لا بد أن تكون فيه قدرات الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير متساوية تقريبا مع بعضها البعض. (Lin et al,2013:13). ويرى

(Ingram et al., 2016:28) بأن السلوك المحلل هو قيام المنظمات بمراقبة المنافسين الآخرين ومحاولة تبني الابتكارات التي تتحلى بالقوة ولديها إمكانيات في سوق العمل .

كما تعمل هذه المنظمات على أساس المنتجات والخدمات التي تم إنشاؤها بالفعل، وتتطلع إلى إضافة منتجات وخدمات جديدة كانت ناجحة في شركات أخرى في الصناعة، عن طريق استيعاب ابتكارات المنافسين وتحسينها. تسمح هذه الاستراتيجية للشركة بضمان صلاحية المنتجات قبل إطلاقها، وتجنب الاستثمارات الكبيرة في البحث والتطوير. لذلك، تحتاج المنظمات إلى الحفاظ على مراقبة مستمرة لنجاحات وإخفاقات المنظمات المنافسة الأخرى، وعادة ما ينظم المحللون هيكلهم على شكل مصفوفة وتعد هندسة المنتج والتسويق هما المحور الرئيس للاهتمام والاستثمار، أكبر خطر على هذه المنظمات هو عدم تحقيق الكفاءة والفعالية اللازمتين، وهي المؤشرات المستخدمة لقياس أداء هذه المنظمات، (Martins&Kato,2010:4)، اما (Estévez et al.,2018:3) فينتفق مع ما جاء انفاً بأن المحللون مزيج من النوعين الاستراتيجيين السابقين، على الرغم من أنه بالنسبة لبعض المؤلفين يقع في سلسلة متصلة بين المدافعين والمنقبين يحاولون تحقيق التوازن بين الكفاءة والتحكم في التكلفة والابتكار ، في محاولة لتطوير قدراتهم التسويقية والبحث والتطوير والإنتاجية بالتساوي ،فهي شركات تحتاج إلى التأكيد على العناصر الهرمية في نفس الوقت مع المرونة واتخاذ القرارات غير الرسمية لذلك ، سوف يتصرفون كمدافعين في مناطق أكثر استقراراً وكمُنقبين في أكثر الأوقات اضطراباً تجمع هيكلها التنظيمية بين خصائص المنظمات العضوية وخصائص المنظمات الميكانيكية. وذكر (Giglio&Onusic, 2013: 179) بأن المصرف التي تعتمد السلوك المحلل ستكون منغمسة في نوعين من السوق الأول يعد أكثر استقراراً اما السوق الثاني يعد أكثر ديناميكية، وعليه من الضروري تطوير مجموعة من المنتجات والخدمات التي تخدم كلا السوقين .

**وعليه يرى الباحث ان التعريف الاجرائي للسلوك المحلل:** يهدف هذا النوع من السلوك للموازنة ما بين النوعين السابقين أي يحرص في الحفاظ على مكتسبات السوق الحالية من جهة ويبحث عن الابتكارات والحدثة من جهة أخرويعد مزيج بين السلوك المدافع والمنقب.

#### 4. السلوك المتفاعل- ( المستجيب )

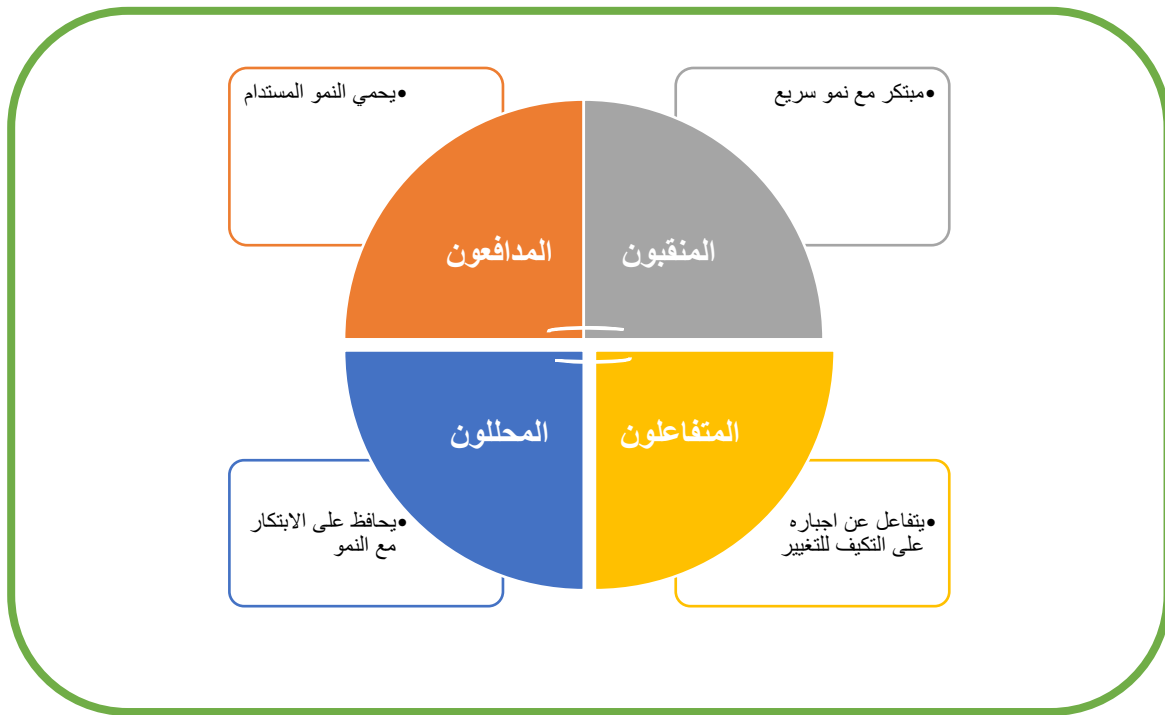
يعد سلوك المتفاعلون نوع من التنظيم يتميز بغياب التماسك بالأجزاء المشكلة له والاستجابة للتغيرات في البيئة، وقد ينشأ هذا التضارب من ثلاثة مصادر على الأقل: الأول يتمثل بفشل الإدارة في صياغة استراتيجية تنظيمية قابلة للتطبيق، والثاني متعلق بالصياغة الاستراتيجية ولكن التكنولوجيا والهيكل والعملية ليست مرتبطة بها بطريقة مناسبة، والآخر يتمثل بالترام الإدارة بعلاقة هيكل استراتيجية معينة على الرغم من أنها لم تعد ذات صلة بالظروف البيئية (Compagno et al.,2008:5)

وفي السياق نفسه ، يرى (Lin et al.,2013:13) ان هذا النوع من المنظمات لا يمتلكون أهداف طويلة الأجل ولا أنماط للقرار، وعليه لا يطورون أي قدرة وظيفية لتحقيق ميزة تنافسية ينتج عن هذا موقف نادراً، ما يقومون بإجراء أي تعديلات حتى يجبرون على القيام بذلك جراء الضغط البيئي، وبشكل عام يستجيبون بشكل غير لائق ويضعف أداؤهم لأنهم يفتقرون إلى آليات رقابة داخلية فعالة ولديهم القليل من التحكم في بيئتهم الخارجية، هذا يعني أن المتفاعلون هي شركات بدون استراتيجية متسقة لأنها لا تمتلك أيًا من القدرات اللازمة لدعم مثل هذه الاستراتيجية، ويرى (Martins&Kato,2010:5) ان هذه الاستراتيجية تواجه خطر عدم القدرة على التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة التنافسية ، لأن التركيز يعيق التنوع ، وهو أمر ضروري لمراقبة التغييرات.

وعلى صعيد متصل، فان المصرف التي تتبع هذا السلوك الاستراتيجي غير مؤهلة للاستجابة بفعالية لتداعيات التغييرات التي تحدث في البيئة، كما وانها لا تخاطر بالمنتجات او الخدمات الجديدة ما لم تتعرض للتهديد من قبل المنافسين، وكذلك تكون هذه المنظمات يكون فيها السيطرة واتخاذ القرار مركزية للغاية، والهيكل التنظيمي جامد (Cancellier,2014:615,616). اما (Estévez et al.,2018:3) فيرى ان هذا السلوك الاستراتيجي عادة ما يوصف بأنه نوع من الاستراتيجيات غير القابلة للتطبيق، فضلا عن انه لا يستجيب للأحداث التنافسية إلا عندما يتم إجبار المصرف على ذلك، وعندما تستجيب فيكون بطريقة غير متسقة أو غير مستقرة وهي تتميز بعدم التطابق بين أهداف المصرف والمبادئ التوجيهية والعملية، مما يؤدي إلى تدهور أدائها لن يكون من الواضح ما إذا كانت هذه المنظمات في مرحلة انتقالية. بينما (Martins&Kato,2010:4,5) لا يعد هذا السلوك الاستراتيجي نوعاً من الاستراتيجية، فليس لديهم خطة متماسكة للمنافسة في الصناعة أو آليات وعمليات للتكيف مع السوق، كما وان النهج النموذجي لهذه المجموعة هو الرؤية والاستجابة فقط عندما تجبرهم الضغوط التنافسية لمنع فقدان الزبائن المهمين أو الحفاظ على الربحية.

وعلية يرى الباحث ان التعريف الاجرائي للسلوك المستجيب: يتمثل السلوك المستجيب بعدم الاستقرار وضعف الهيكل والاستجابة السريعة لضغوطات البيئة الخارجية باعتبار هذا السلوك تنظيم غير متماسك الأجزاء.

واعتماداً على ما تقدم ووفقاً لـ (Kaul, 2018: 8) يمكن توضيح نموذج Miles and Snow (1978) للسلوكيات الاستراتيجية بالشكل (4) الاتي :



شكل (4) السلوكيات الاستراتيجية لنموذج Miles and Snow (1978)

**Source:** Kaul, A. (2018). Culture vs strategy: which to precede, which to align?. Journal of Strategy and Management.

## المبحث الثاني

### اليقظة الاستراتيجية

#### تمهيد:

تضمن هذا المبحث الجانب النظري و التأسيسات الفكرية للمتغير التفاعلي بهذه الدراسة والمتمثل بـ (اليقظة الاستراتيجية)، اذ قسم المبحث لعدة فقرات رئيسة تطرقت لمفهوم واهمية ومراحل وعملية وخصائص اليقظة الاستراتيجية، مع استعراض الابعاد التي تبناها الباحثون والكتاب لليقظة الاستراتيجية للوصول الى ابعاد يمكننا عن طريقها قياس اليقظة الاستراتيجية في بيئة الدراسة الحالية كما في ادناه :

#### أولاً- اليقظة

تعد اليقظة كلمة لاتينية الأصل مشتقة من لفظ (vigila) وتعني القيام بحراسة ومراقبة مكان ما، أي ان تبقى المصرف في وضع استقبال الإشارات من البيئة الخارجية(حامد، 2020: 51). ويقول(Henry,1998:10) ان البشرية أنتجت معلومات في الثلاثين عاما الماضية أكثر مما أنتجت في 2000 عام على مر التاريخ وهذا الحجم من المعلومات يتضاعف كل أربع أعوام، لذلك فان التصفية الجيدة للمعلومات تمثل عملية متطورة ومتقنة للبحث ومعالجة ونشر المعلومات الضرورية للشركة، ومن الضروري معرفة اليقظة اصطلاحاً وتفسيراً على وفق ما جاء بالقواميس والمعجمات اللغوية فوردت كلمة اليقظة في معجم اللغة العربية بانها: يَقْظ بضم القاف وكسرها: تعني متيقظ (حذر)، (أَيَقْظُهُ) من نومه نَبْهَهُ (فَتَيَقْظُ)، أما في اللغة الفرنسية فهي veille وتعني الانتباه أو الحذر. اما باللغة الإنكليزية فاليقظة vigilance كلمة تعني القيام بالحراسة والمراقبة (حسين،2015: 5)

وأوضح (Miaux,2011:13) مفهوم اليقظة على انها إنشاء رسمي ومنظم لنظام يهدف إلى جمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة ببيئة المصرف بطريقة مستمرة وديناميكية، وعليه فهي أداة إدارية للشركة لتقليل عدم اليقين وزيادة الفرص، اذ تضمن اليقظة عملية مستمرة للحصول على مصادر المعلومات وإنشاء نظام متكامل لتمكين المصرف في البيئة.

أما (خليل و نجم، 2020: 96) فيعد نتائج عن مفهوم المراقبة بالرادار لحماية منطقة معينة في حالة شعور المسؤولين عن وجود مخاطر بشكل مستمر، وبالمقابل اكد (Miaux,2011:13) على ما جاءت به (خليل و نجم ، 2020: 96) اذ أوضح على إمكانية مقارنة اليقظة برادار السفينة لأنها تهدف إلى توقع الأحداث قبل وقوع الخطر. كما أشاروا (Warm et al,2005:433) الى اليقظة بقدرة الكائنات الحية على الحفاظ على تركيز انتباهها والبقاء في حالة تاهب للمنبهات الصادرة من البيئة

وعلى فترات طويلة من الزمن. وحدد (Desjardins,1990:6) بوجود نوعين من اليقظة هما اليقظة التشغيلية والتي تعبر عن المراقبة والمتابعة بشكل يومي وتختص بجزء محدد من المصرف والنوع الثاني اليقظة الاستراتيجية وهذا النوع يكون طويل الأمد ويستخدم لمساعدة المصرف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية , واعتبر (Natoun,2020:124) اليقظة هي مفتاح للإجابة على أسئلة : من هم المنافسون؟ من هم الزبائن؟ ما هي اللوائح المعمول بها؟ إلخ، لتوقع التغييرات التي قد تكون ذات صلة بالعمل (الفرص والتهديدات)، من أجل الاستعداد في وقت مبكر والقدرة على التصرف بالوقت المناسب كون اليقظة تعني أن تكون مستيقظا، وأن تكون مستعدا لاكتشاف شيء جديد، اما (boll,2014:3) فقد عد اليقظة بأنها إحدى الظواهر التي تؤطر الضرر والقدرة على تقليل الأخطاء. وأوضح (احمد & عبد الجليل، 2020: 25) أن جميع المنشآت منذ تأسيسها تحتاج الى أنظمة رقابية واستعلام مستمر عن محيطها الخارجي وموقفها التنافسي لمعرفة اتجاهات بقية المنافسين إذ إن مصطلح اليقظة ظهر في اليابان بمنتصف القرن التاسع عشر وظهر في الولايات المتحدة نهاية الخمسينيات وفرنسا في نهاية الثمانينيات , وعد (Drevon, 2016:1) ان المعلومات هي نبط القرن الحادي والعشرين، كونها تقلل من عدم اليقين، وبسبب وفرة المعلومات وتلوثها تحتاج المصارف الى استخدام أدوات واساليب اليقظة لكي يتيح توقع التغييرات ومعرفة الاتجاهات ودعم اتخاذ القرار والتكيف مع التغيير واكتشاف الفرص وتقليل المخاطر وتحديث المعرفة، ويرى (Brizon&wybo, 2006:3) ان اليقظة هي قدرة النظام على اكتشاف وتفسير الإشارات والتنبيهات عن طريق القيام بتطوير قدراتها على التوقع .

بينما (الصائغ واخرون، 2016: 84) يعد اليقظة على انها التدقيق المستمر للتوقعات الحالية والتحسين المستمر ببناء التوقعات اعتمادا على احداث التجارب والحاجة والقدرة على الابتكار والتوقعات الجديدة عن طريق تدقيق مسار التعامل وتشخيص الابعاد الجديدة التي تحسن بيئة واسلوب العمل الحالي والمستقبلي , ويعرف (السيد و فتيحة، 2018: 197) اليقظة على انها نشاط متصل وتكراري لحد كبير يهدف لمراقبة البيئة وتوقع التطورات، وعليه فان هذا التعريف ويعني الرصد المستمر لبيئة الأعمال وبشكل استباقي، وعن طريق التعريفات السابقة فان اليقظة تتميز بما يأتي :

1. نشاط مستمر للحصول على مصادر المعلومات.
2. هي رصد لبيئة الاعمال بشكل عام.
3. تعد عملية معلوماتية.
4. الغرض منها توقع المخاطر والفرص.

## ثانياً- مفهوم اليقظة الاستراتيجية

أصبحت البيئة الحالية لمنشآت الأعمال معقدة ومتغيرة وسريعة التحول نتيجة للتطور السريع وعدم اليقين في تبني القرارات الاستراتيجية والخيارات المستقبلية، لذلك وجب ان تمتلك المنظمات قدرات أساسية وعالية للتكيف والتفاعل مع بيئة الاعمال (Mahmood, et al. 2020: 273), ووضح (Almawadieh, 2019: 43) ان المنظمات الحالية تواجه تحديات كبيرة بسبب نموها وتنوع أنشطتها واتصالاتها خاصة مع التغيرات في بيئة الاعمال التنافسية والعولمة التي أصبحت سمة العصر المميزة ، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة والتي أدت الى منافسة شديدة بين المنظمات التي حاولت مواكبتها لضمان بقائها واستمراريتها ونموها. اذ يرى (lahlou,2011:1) بان تطور موقف الإنسان من المعلومات مع تطور احتياجاته المتزايدة بشكل مستمر ومتسارع , لذا دعت الحاجة الى التطور في اساليب البحث عن المعلومات ، وأصبح هذه الامر حيويًا ، وهو حاجة مؤكدة ، وخاصة أثناء الحروب ، حيث أصبح اكتشاف تكتيكات الخصوم وتحديد نقاط ضعفه أكثر وأكثر حدة ليصبح سلاحًا حاسمًا في الحرب, مع سقوط جدار برلين ونهاية الحرب الباردة ، اندلع شكل آخر من أشكال الحرب: هي الحرب الاقتصادية والخصوم متعددون. تريد كل دولة تأمين أكبر حصة سوقية ممكنة. إن تطوير الاستراتيجيات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا ، والاعتماد على المعلومات كمادة خام أمر ضروري في سياق العولمة الذي يتسم بالتعقيد بشكل متزايد ، تزداد الفرص ولكن تزداد المخاطر. تم بناء وتطوير مفهوم اليقظة الاستراتيجية بشكل تدريجي. هناك تعدد في المفاهيم المرتبطة به ، وتطوير التدريب حول هذه المفاهيم في الجامعات والمدارس الإدارية الكبرى يشهد على الاهتمام المتزايد المخصص لممارسة المراقبة.

اما (Evie,2012:1) يقول إن من أعظم الفضائل للبشرية هي معرفة كيفية التكيف مع قيود البيئات التي ينتقلون فيها من اجل البقاء على قيد الحياة وتدرك المنظمات بشكل متزايد ان بيئة الاعمال المحيطة تؤثر بشكل مباشر وكبير على عملها حيث تتطلب الازمات كالأزمات المالية والتقلبات الاقتصادية وحتى الازمات السياسية تحتاج الى يقظة استراتيجية شاملة من اجل قراءة الواقع والمعطيات المتوفرة بالشكل المناسب. ويعد (Helton et al,2012:1) اليقظة الاستراتيجية بالانتباه المستمر من قبل المصرف على جميع الإشارات الصادرة من البيئة المحيطة سواء كانت ذات احتمالية منخفضة او مرتفعة.

ويرى (Idris & AL-Rubaie, 2013: 70) أن القدرة على البقاء والتفوق على المنافسين تأتي عن طريق تعزيز قدراتهم وكفاءاتهم الأساسية، لتكون رائدة في مجالها من حيث تحديد



احتياجات الزبائن ورغباتهم وابتكار طرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية , ويعتقد (AI- 237: 2020, Yasiri, et al) ان المنظمات في جميع القطاعات تبحث عن طرق للإفصاح عن بيئتها وطرق دعم مصادر معلوماتها وإبطال خطط المنافسين والاستحواذ على أكبر حصة بالاسواق، اذ يعد تحليل المصرف لبيئتها الخارجية ضروريا، لذلك يتطلب امتلاك اليقظة الاستراتيجية كونها احدى أهم الوسائل التي تستخدم لمواجهة الظروف الطارئة , وبالمقابل اكـــــــد ( Hamdoune & Chafik, 2016: 2) على ان المنظمات اليوم يجب عليها أن تصبح منظمات ذكية تمتلك صفات معينة تتجلى في سلوكها العام كسرعة العمل والقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة ومرونة التشغيل والمهارة بالعلاقات الإنسانية والديناميكية والحدس والانفتاح والخيال والابتكار، وفي الواقع تشكل اليقظة الاستراتيجية الحلقة الأولى في سلسلة التصورات والإجراءات التي تسمح للمنشأة التكيف مع بيئتها.

ويرى (Mahmood et al., 2020 : 273) ، أن اليقظة الاستراتيجية تعد إحدى الطرق الجديدة في عالم استراتيجيات الأعمال الحديثة، فهي تحث المصرف على الاستماع إلى بيئتها مثل الزبائن والموردين والمنافسين والتكنولوجيا وما إلى ذلك، اذ تعد هذه الطريقة المبتكرة والجديدة أسلوب مناسب لتقريب المنظمات من محيطها وتعرف وتساعد المؤسسة على تحليل البيئة , اما ( Karima&Zohra, 2008:206) يؤكدان على ان اليقظة الاستراتيجية تمثل نظام متكامل لعملية المراقبة والرصد للبحث عن البيانات والمعلومات من الجهات المختلفة ذات العلاقة بالمصرف سواء أكانت تجارية تنافسية أم تكنولوجيا بيئية، ومحاولة معالجتها ، لتمكن المصرف من اتخاذ قرارات استراتيجية وتحقيق التميز على المدى الطويل , وبالنتيجة فانها تساعد بتنظيم مهام مراقبة المعلومات واختبارها وتفسيرها ونشرها بهدف تحسين القرارات الاستراتيجية المهمة والرئيسة في المصرف (Jalod, et al. 2021:92) , كما و انه عادة ما يتغير موقف الافراد تجاه المعلومات مع ازدياد احتياجاته لها بحيث أصبحت عملية البحث عن المعلومات ومراقبة المنافسين والحصول على الطرق التي أدت لنجاحهم يعد ضرورة ملحة للعيان عن طريق ما تقدمت المعلومات سلاح فعال لمنظمات الاعمال ولمختلف المجالات والاصعدة. وحسب منظور موسوعة لاروس عرفت اليقظة الاستراتيجية بعملية الرقابة المستمرة والانتباه المفرط وبحذر شديد اذ يستخدم هذا المصطلح من قبل الانجلوسكونية بحدود الحرب العالمية الثانية باسم الذكاء التنافسي وذكاء الاعمال ويشار للذكاء هنا بالبحث عن المعلومات والتجسس لأغراض الدفاع العسكري. اما في الولايات المتحدة الامريكية فاستعملت اليقظة الاستراتيجية في الثمانينات من القرن الماضي وبعده أسماء مختلفة كالمسح البيئي او نظام المسح الاستراتيجي للمعلومات (Chalus, 2000 21). في حين بين (Meriem et al.,2016:176) ان العالم أصبح ساحة لعب واسعة ، اذ تكون فيها الصعوبات متشابهة لجميع العاملين داخل اللعبة الاقتصادية, وهذا هو السبب في أن المؤسسات المصرفية اليوم تسعى إلى أن تكون فعالة ومبتكرة عن

طريق الاستخدام الأفضل للوسائل الجديدة لتكنولوجيا المعلومات ، ففي الواقع ، لم يكن الابتكار دائماً مقتصرًا على مختبرات البحث والتطوير أو حدس قادة الأعمال ، بل يمكن أن يكون نتيجة للاستخبارات الاقتصادية ورصد المعلومات التي تم جمعها عن طريق هذه الأنظمة وعليه يجعل المنظمات مستعدة لمواجهة مختلف التهديدات في السوق .

ومن ثم يجب تحديد مجال اليقظة وتحديد ما يجب مراقبته وأين توجد المعلومات ثم الحصول عليها وإنشاء خطة عمل ثم يتم تحليل المعلومات ومعالجتها وخلق توازن معرفي لاستخدامها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (82: Alshaer, 2020), واستناداً الى ما سبق جدول (9) يوضح تعريف اليقظة الاستراتيجية وفقاً لآراء بعض الكتاب والباحثون .

### جدول (9) تعريف اليقظة الاستراتيجية وفقاً لآراء بعض الكتاب والباحثون

ت	المصدر	المفهوم
1	(Henry,1998:10)	جميع التقنيات التي تهدف إلى التنظيم المنهجي لجمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات الاستراتيجية المفيدة لحماية المنظمات ونموها
2	(Haythem,2004:2)	العملية التي تسمح للشركة باكتشاف وتفسير علامات الإنذار المبكر المتعلقة بالاضطرابات التي تحدث بتطور بيئات المصرف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.
3	(Lesca & Fasan, 2004: 6)	العملية الجماعية والاستباقية المستمرة التي تقوم عن طريقها مجموعة من الأفراد طوعية بالبحث واستخدام المعلومات حول بيئتهم.
4	(Karima&Zohra, 2008:206)	عملية جماعية مستمرة يتم تنفيذها من قبل مجموعة من الأفراد طوعية لتتبع واستخدام المعلومات الاستباقية المتعلقة بالتغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للشركة ، لخلق فرص عمل و تقليل المخاطر وعدم اليقين بشكل عام
5	(Lesca et al., 2010: 5)	العملية الجماعية والاستباقية والمستمرة التي عن طريقها تتعقب مجموعة من الأفراد طوعية وتستخدم المعلومات حول بيئتهم الخارجية والتغيرات التي قد تحدث فيها بهدف إنشاء الأعمال التجارية الفرص والابتكار وتقليل المخاطر وعدم اليقين العام.
6	(Jaouhari at,. el. 2010:6)	عملية معلومات استباقية نبحث عن طريقها عن معلومات ذات طبيعة استباقية فيما يتعلق بتطوير نشاط أو معرفة أو بيئة معينة.
7	(Miaux,2011:13)	نشاط مستمر ومتكرر لحد كبير يهدف لمراقبة الأنشطة بالبيئة التكنولوجية والتجارية وما إلى ذلك لتوقع التغيرات.

عملية يقوم عن طريقها فرد أو مجموعة من الأفراد طواعية بتعقب واستخدام المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية فيما يتعلق بالتغيرات المحتمل حدوثها	(Landry,2014:12)	8
عملية المعلومات الاستباقية التي تستمع عن طريقها المنشأة إلى الزبائن المتوقعين، للإشارات المبكرة من البيئة الاجتماعية والاقتصادية بهدف إبداعي يتمثل بفتح الفرص وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين.	(Zehira&Moussa,2015: 11)	9
الجهاز الذي يسمح لك بالبقاء منتبهًا للتغيرات التي تحدث في البيئة وتوقع تطورها وهو يتألف من مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو الحصول على معلومات ذات طبيعة استراتيجية.	(Azilal,2015:1)	10
نظام معلومات لدعم القرار من بين أولئك الذين يهدفون لتوفير المعلومات لصانعي القرار ومساعدتهم بعملية صنع القرارات الاستراتيجية.	Hamdoune & Chafik , 2016: 2)	11
مجموعة من القدرات التي تتمثل وظيفتها في التنبؤ بالوقت المحتمل لاتخاذ القرارات اذ تشكل قدرات اليقظة الاستراتيجية مجموعة فرعية من قدرات اليقظة والتي تقم المكاسب المتوقعة مستقبلاً.	(Heintz, et al. 2016:2)	12
مراقبة البيئة واتباع النشر المستهدف للمعلومات التي تم تحليلها واختيارها لغرض الوصول الى اتخاذ قرارات استراتيجية	(Dawood& Abbas, 2018: 4)	13
نشاط مستمر يساعد المصرف على متابعة ومراقبة البيئة المحيطة بها لرصد مختلف متغيراتها.	(سليمان واخرون، 2019: 6)	14
عملية مستمرة لإدارة المعلومات ودعم القرارات من أجل تطوير المصرف وتنميتها وضمان بقائها	(Almawadieh, 2019: 43)	15
اجراء جماعي مستمر يتم عن طريق مجموعة من الأشخاص تتولى جمع واستخدام المعلومات بشكل استباقي وتطوعي بما يتلائم مع التغيرات المحتمل حدوثها في محيط المصرف الخارجي.	(زكي، 2019: 123)	16
إحدى الأدوات المعاصرة لتزويد المؤسسات بجميع المعلومات الناشئة لضمان عدم تقادمها بالبيئة التي تعمل فيها	(Al-Yasiri, et al. 2020: 237)	17
سباق المعلومات الذي يمكن للمنظمات أن تستمع إليه طواعية عن طريق الاستماع إلى البيئة الخارجية من أجل إيجاد فرص لاستغلالها في الوقت المناسب ، وكذلك لتجنب أو تقليل آثار التهديدات بعد تحديدها	(Alshaer, 2020: 82)	18
التقاط المعلومات المتعلقة بالأحداث والعلاقات التي تحدث بالبيئة الخارجية والمعلومات التي تساعد المعرفة بها فريق الإدارة لوضع خياراته الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل المصرف	(Natoun,2020:124)	19

طريقة مصرف في الإدارة الاستراتيجية تركز على الجانب التنافسي ومعالجة ومعرفة المعلومات المفيدة للتحكم ببيئة المصرف والمتمثلة بالفرص والتهديدات.	(Jalod et al., 2021:92)	20
---	-------------------------	----

المصدر من اعداد الباحث اعتماداً على المصادر انفاً.

وعليه يرى الباحث أن أغلب الباحثون والكتاب في الجدول أعلاه اتفقوا على مجموعة من النقاط حول تعريف اليقظة الاستراتيجية كما في ادناه:

1. عملية جماعية يقوم عن طريقها مجموعة من الافراد بشكل طوعي بتعقب المعلومات واستخدامها بشكل افضل.
  2. تقوم بعملية استشعار وتفسير علامات الانذار المبكر الصادرة عن البيئة الخارجية للمصرف .
  3. تراقب بيئة المصرف لاستغلال الفرص افضل استغلال وتجنب اثار التهديدات.
  4. عملية جمع المعلومات الاستراتيجية وتحليلها ونشرها التي تسهم باستمرارية ونمو المصرف
  5. التنبؤ بالوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب
- ويتفق الباحث مع المفهوم الذي وضعه (Karima&Zohra, 2008:206) كونه مفهوم قريب للشمولية من اليقظة الاستراتيجية باعتبارها جمع وتحليل وتفسير المعلومات بشكل منطقي بغرض معرفة ما يدور في محيط المصرف الخارجي المتمثلة بالبيئة الخارجية للمصرف وذلك للاستفادة المثلى من الفرص المتاحة وتقليل التهديدات.

### ثالثاً - أهمية اليقظة الاستراتيجية:

من الضروري معرفة البيئة التي تعمل فيها المنشأة من أجل الاستعداد لالتقاط المعلومات التي من المحتمل أن تساعدنا بمواجهة التحديات أو توقع المخاطر لحماية المنشأة في وقت مبكر، لذلك تعد اليقظة الاستراتيجية بانها العملية الجماعية والاستباقية التي يقوم عن طريقها أعضاء المصرف باستخدام المعلومات ذات الصلة حول بيئتهم الخارجية، وعليه فأنها تسمح بتعزيز قدرات المنشأة التنافسية المستدامة (Muniz, et al. 2011: 430). وعليه أصبحت اليقظة الاستراتيجية ضرورة اساسية ولها اثر فعال بتوفير المعلومات المطلوبة حول العناصر المتعددة لبيئة عمل المنشأة، وحول المنافسين والزبائن والتكنولوجيا وفي العديد من جوانب المنتجات والاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة وبشكل عام كل ما هو يؤثر على المنافسة ، ثم تبني أنشطتها والاستفادة منها بتحسين أداء المنشأة الريادي (Jalod, et al. 2021:92) . وبين (لجنابي&الزبيدي,2018: 38) بان اليقظة الاستراتيجية احدى الأساليب الممهدة للذكاء الاقتصادي .

ويرى (Lima et al, 1999: 111) ان استمرارية اليقظة الاستراتيجية بالمصرف يؤثر بشكل مباشر بحجم المجاميع والافراد العاملين مما يؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل بالتالي يعد دليلا قويا للشركة للعمل بالصد من فرضية المنافسة مع بقية المنافسين، حيث يرى (Al-Yasiri, et al. 2020: 237) ان اليقظة الاستراتيجية تؤدي إلى الكشف عن الإشارات الخفية والتغيرات المتوقعة والتحويلات العميقة والتي تقوم على جمع وتحليل ونشر المعلومات الملائمة والضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لذلك أصبحت تمثل ميزة تنافسية للمنشآت، كون ان المهام الأساسية لليقظة الاستراتيجية تتمثل بمعالجة المعلومات والبيانات العامة بكافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بالمصرف ، اما (Almawadieh, 2019: 43) يعتقد ان اليقظة الاستراتيجية لا تقتصر على ردود الفعل السلبية ، ومع ذلك فهي إبداعية وطوعية لا تلجأ للمعلومات البسيطة بل تتطلب اليقظة الاهتمام المشترك وتحفيز كافة الحواس، اذ تعمل عملية اليقظة الاستراتيجية على الإبداع بتفسير إشارات الإنذار المبكر الضعيفة عن طريق وضع الفرضيات وتأسيس نظرة إدارية تعتمد جودة الفرضية والعلامات والمعلومات المختارة وخبرة المسؤولون عن تفسيرها ، فضلا عن المعلومات المخزنة بدفاتر المنشأة.

بينما يقول (Karima&Zohra, 2008:202) ان اليقظة الاستراتيجية تظهر كممارسة رئيسية لكونها تمكن وصول المنشآت الى المعلومات من البيئة التنظيمية، حيث ان اهمية وجود يقظة استراتيجية تمثل آلية للرصد والمتابعة والحصول على المعلومات للقرارات التي تعزز القدرة التنافسية للمنشآت وتعزز رضا الزبائن، اما (Dawood& Abbas, 2018: 4) فقد بين ان أهمية اليقظة الاستراتيجية بعدة نقاط :

1. السماح بالتنبؤ بالتحديات أو العقبات المستقبلية التي ستواجه المنشأة، لكونها أداة تنافسية تسمح بتوقع المنافسين والتفوق عليهم.

2. الحصول على ثروة من المعرفة والخيارات، كونها تعد ضمان الاستجابة الجيدة لاحتياجات الزبائن واكتشاف أسواق جديدة.

3. تكيف المنتج مع المتغيرات الجديدة وتعزيز الخصائص الفنية والجودة وخفض تكلفت المنتج، ومن ثم ارتفاع قدرة المنشأة وسرعة الاستجابة للتغيرات.

ويوضح (Muniz, et al. 2011: 430) ان الهدف من تبني اليقظة الاستراتيجية كونها تساعد في خلق فرص عمل والابتكار والتكيف مع البيئة المتغيرة وتجنب المفاجآت الاستراتيجية غير السارة وتقليل المخاطر، اذ تتيح تقليل حالات عدم اليقين في بيئة معقدة تتكون من مختلف الزبائن والموردين والمستثمرين وما إلى ذلك، حيث تؤثر هذه الجهات الفاعلة على علاقة النظام ككل وهي حاسمة في استهداف البحث عن المعلومات المطلوبة ، ومن جانب اخر يؤكد (Alshaer, 2020: 82) ان اليقظة

الاستراتيجية تساعد المنشآت على امتلاك آليات تكيف تمكنها من الابتعاد عن المخاطر التي تهددها، اذ يمكن وصفها بانها عملية مستمرة تعمل على الجمع المتكرر والمتخصص للبيانات و المعلومات ومعالجتها، اذ تسمح للشركات باستشعار الفرص الحالية والمستقبلية واغتنامها عن طريق تخصيص الموجودات والقدرات والموارد التنظيمية، ولذلك فان مصارف اليقظة مؤهلة لوضع منتجات مبتكرة دون تفكيك المنتجات الحالية ، و أكد (Hamdoune & Chafik, 2016: 2) على ان اليقظة الاستراتيجية تعد وسيلة لا غنى عنها قادرة على مساعدة المنظمات على ترادف نفسها بشكل صحيح مع التغييرات في بيئاتها وإضافة قيمة إضافية لأدائها، اذ تمثل اليقظة الاستراتيجية رادار المنشأة الذي يعمل على اكتشاف الإشارات المنبعثة من البيئة وعليه تمكن المصرف من مواجهة حالات عدم اليقين وصياغة استراتيجيات تكيفية ، وتسمح اليقظة الاستراتيجية للمصرف من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي يتم جمعها تكون قادرة على تطوير وتحسين الخصائص التقنية للمصرف وعليه سوف تظهر المنتجات والخدمات المقدمة بجودة عالية مع كلفة منخفضة (عمر، 2017: 329).

اما (حمودي & محمد، 2019: 164) فيؤكد على ان اليقظة الاستراتيجية تساعد القادة الاستراتيجيين على البحث المستمر عن استباق الحدث والتحول لأسلوب المشاركة، فالقادة اليقظون ممكن ان يجنبوا المصرف حالة عدم الوضوح واستعمال المعلومات التي تسهم بمواجهة التحديات والتفكير للوصول الى الحلول المبدعة ، وحدد (Landry,2014:12) ثلاث نقاط توضح أهمية اليقظة الاستراتيجية وهي :

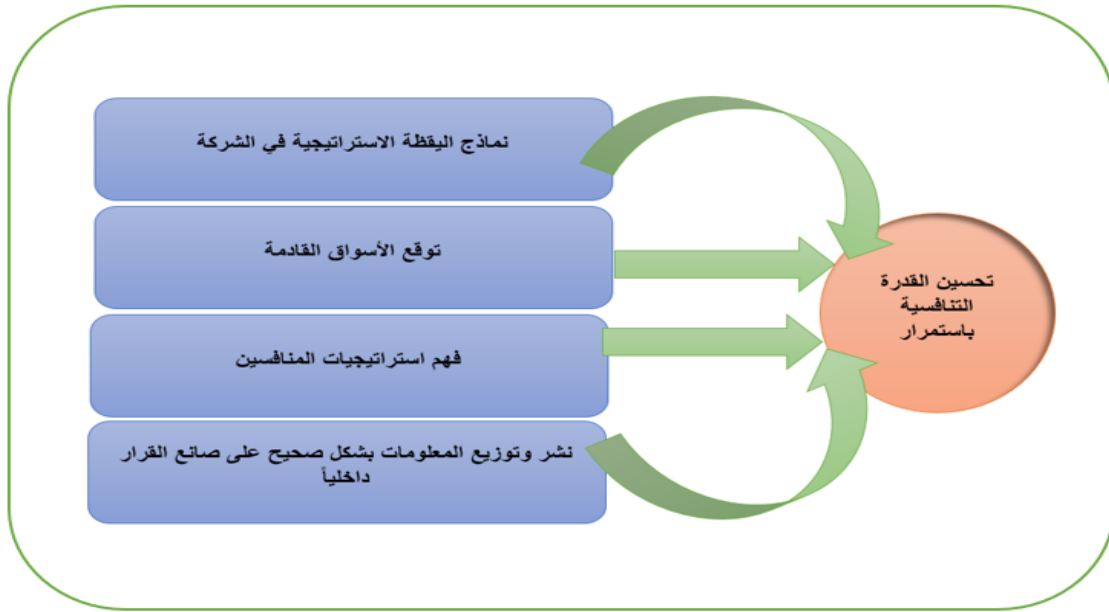
1. توفر المعلومات القانونية لتحليلها وعليه تسمح باتخاذ القرارات بنطاق استراتيجي
2. تتيح اليقظة الاستراتيجية للمنشآت إمكانية تنبيهه إلى الادارة الاستراتيجية عن طريق إصدار تنبيهات تخص الأخطار أو الفرص قصيرة المدى.
3. تسلط الضوء وتقدم اليقظة الاستراتيجية تقديرات على الخطوط الرئيسة للعبة التنافسية أو قواعد بيئة السوق أو التكنولوجيا.

وعليه يرى الباحث ان أهمية اليقظة الاستراتيجية تتمثل في النقاط التالية :

- 1- تعد اليقظة الاستراتيجية رادار للمصرف الذي يعمل على اكتشاف وتفسير الاشارات الواردة من البيئة الخارجية والمتمثلة بالفرص والتهديدات.
- 2- تساعد المصرف على امتلاك آليات تكيف تمكنها من الابتعاد عن المخاطر وحالات عدم اليقين.
- 3- تسهم في خلق فرص عمل وتعزيز الابتكارات وتجنب المفاجأة الاستراتيجية غير السارة.
- 4- تسمح للمصرف باستشعار الفرص الحالية والمستقبلية واستغلالها بالشكل الأمثل.
- 4- تقليل حالة عدم اليقين عن طريق رصد وجمع ونشر المعلومات بما يصب في مصلحة المنشأة.

#### رابعاً- الغرض من اليقظة الاستراتيجية:

- تأتي مصلحة أي مصرف تريد ان تكون قادرة على البقاء والمنافسة في السوق الذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات في ظل ظروف العمل الذي تكتنفه حالة عدم اليقين والتأكد وعليه فجميع المنظمات التي تصبوا لتحقيق أهدافها عليها ان تتبنى اليقظة الاستراتيجية لأنها سوف تحقق مجموعة واسعة ومهمة من الامور للمصرف ومنها (Benhadji & Laoued,2020:80) :
- 1- اتخاذ القرارات في داخل المصرف بأمان افضل وخطورة منخفضة.
  - 2- مراقبة ومتابعة وتوقع الاحداث والتغيرات المستقبلية والتي تمكن المصرف من فهم التهديدات المحيطة واستغلال الفص المتوقعة في سوق العمل.
  - 3- تقييم الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي للمصرف بموضوعية في مواجهة بقية المنافسين.
  - 4- الحصول على رؤية واسعة وواضحة للإجراءات الحالية والمستقبلية لبقية المنافسين وعليه توقع نواياهم.
  - 5- تحسين وتطوير أنشطة المصرف ومن المهم فهم ان الغرض الأساسي لليقظة الاستراتيجية هو تحسين القدرة التنافسية للشركات باعتبارها أداة فعالة لتحقيق هذا الهدف. وعن طريق شكل (5) نوضح كيف تساعد اليقظة الاستراتيجية في المحافظة على القدرة التنافسية للمصرف مع بقية المنافسين وتحسينها باستمرار.



شكل (5) الغرض من اليقظة الاستراتيجية

**Source:** Benhadji, Y., & LaouedJ, Z. La veille stratégique: levier de compétitivité de l'entreprise Strategic scanning: a leverage of company competitiveness , Les Cahiers du MECAS V°16 / N° 2.

#### خامساً - خصائص اليقظة الاستراتيجية

وضع الباحثان (Dawood& Abbas, 2018: 4) مجموعة من الخصائص لليقظة الاستراتيجية تتمثل هذه الخصائص بـ (الاستراتيجية، التنصت المسبق، البيئة، الابداع، الهدف الطوعي) ويمكن ادناه وضع ايجاز عن كل خاصية بالنقاط الاتية :

1. الإستراتيجية: تساعد الاستراتيجية المنشأة على التنافس وتحديد الأهداف وتقر السياسات التي ستكون معنية لتنفيذ الأهداف، اذ يمكن أن تكون الاستراتيجية خطة أو منظور تساعد المصرف على تجنب منافسيها (Athapathu, 2016:124)، إذ عرف (zafar,et al 2013:16) على أنها عملية تقوم عن طريقها المنشأة بتطوير استراتيجياتها، والتي تبدأ بالمهام والرؤى التي أصبحت ملازمة كأهداف على مستوى المنشأة، بعد تحديد اتجاه المصرف لتمضي الإدارة عن طريقها بالتحليل والتخطيط الاستراتيجي، وصياغة الخطط ثم تنفيذها، أما (jofre,2011:1) فيرى أن الاستراتيجية تسعى لبقاء المصرف وتطورها والعمل إلى ما لا نهاية عن طريق الحصول على الاستدامة، ولذلك يشير (Dawood& Abbas, 2018: 4) الى ان المعلومات التي توفرها اليقظة، تكون معنية بتقديم قرارات ذات طبيعة مستقبلية وتطور المنشأة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتجددة.

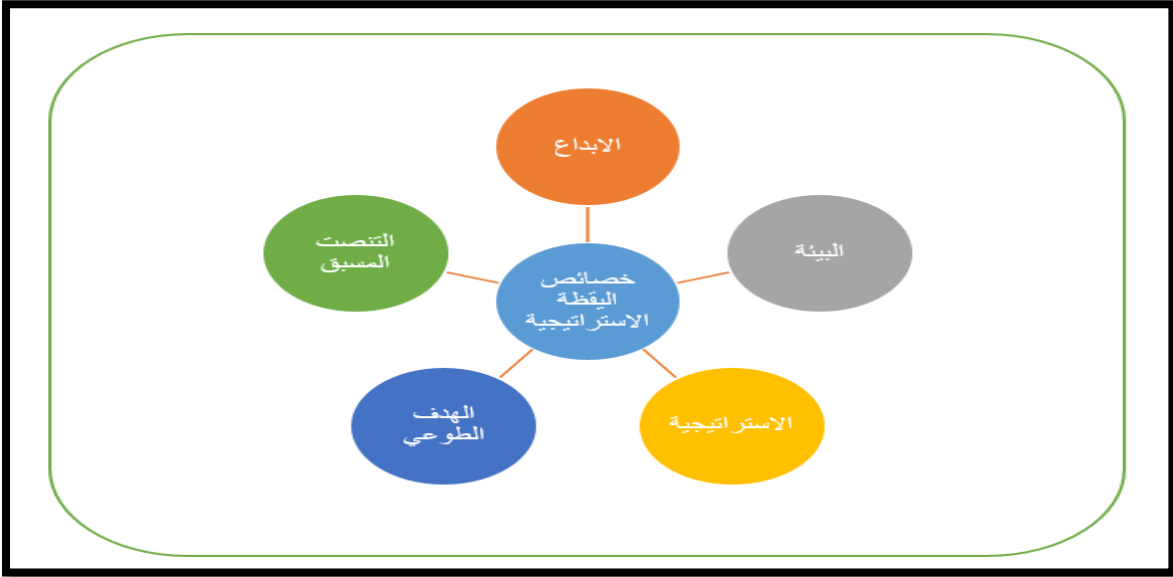


**2.التنصت المسبق:** طريقة مصممة لتوفير معلومات حول المستقبل، بحيث يمكن اتخاذ القرارات التي تظهر النتائج على مدى عدة أشهر أو سنوات قادمة. لذلك ، فإن معلومات التنبيه الاستراتيجي هي إشارات إنذار مبكر ، وليست توقعات مستمدة من الماضي.

**3.البيئة:** يرى (Wheelen, 2012: 16) ان من اهم أولويات فهم البيئة هو القيام بعملية مسح البيئي التي تشير الى مراقبة وتقييم ونشر المعلومات من البيئات الخارجية والداخلية والأشخاص الاساسين داخل المنشأة، اذ حددهم (Dawood& Abbas, 2018: 4) بمجموعة عناصر ذات تأثيرات متعددة متمثلين ب الزبائن والموردين والمنافسين والقوانين والحكومات، كما يبين (Wheelen, 2012: 16) ان الغرض من عملية المسح للبيئة هو لتحديد العوامل الاستراتيجية (الخارجية والداخلية) والتي ستحدد مستقبل المنشأة.

**4.الإبداع:** يعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة ولاسيما بعد اتساع اتجاهات البحث فيه وما شخص له من أبعاد استراتيجية وسلوكية، اذ يشير الإبداع الى أنه توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات و الخدمات وقبولها وتطبيقها، او العملية التي يترتب عن طريقها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل الافراد بالمنشأة ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير بالبيئة أو عمليات أو مخرجات المصرف (نجوى، 2018: 9) و بالنظر إلى معلومات اليقظة الاستراتيجية التي توضح إشارات الإنذار المبكر فهي إشارة إلى مفهوم وتعريف الإبداع اذ أنها لا تصف الأحداث التي حصلت بالفعل بل يمكن عن طريقها صياغة فرضيات ورؤية ما قبل الإبداع (Dawood& Abbas, 2018: 4).

**5. الهدف الطوعي:** تصبو اليقظة الاستراتيجية الى الهدف الابداعي، لذلك لا يمكن أن يقتصر على مجرد مراقبة البيئة فحسب ، بل يتطلب الإرادة لإجبار أعضاء المصرف على تنشيط مداركهم الذهنية من أجل الحصول على معلومات استباقية، اذ يعد(Billsus & Hilbert,2014: 2) ان المعلومات الاستباقية تساعد الأشخاص في تحديد المعلومات الاساسية عن طريق اقتراحات ذات الصلة بالعمل بناءً على مهامهم أو اهتماماتهم الحالية، اذ أصبحت الحاجة الى المعلومة اساسية نتيجة لتسارع المنافسة بين المنشآت بالأصعدة كافة , أما (Fan at el, 2005: 24) وأشار الى الاستباقية تعني القدرة على اتخاذ المبادرات والقرارات الواعية واتخاذ إجراءات إيجابية لتحقيق الأهداف المختارة، اذ تعد استباقية المعلومات جزء أساسي لتحقيق الابداع وتعد إحدى الخصائص الرئيسة التي تميز منشآت الاعمال الناجحة, ويمكن توضيح خصائص اليقظة الاستراتيجية عن طريق شكل (6) الاتي :-



شكل (6) خصائص اليقظة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر آنفاً.

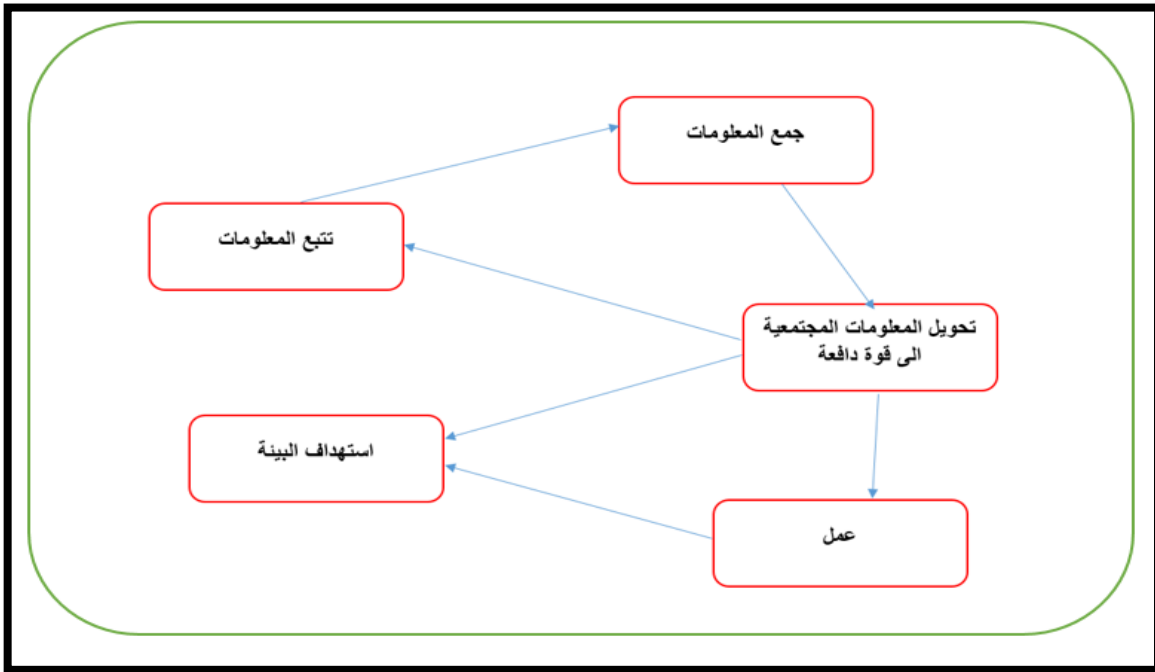
سادساً - مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية:

وضح (Aur lie, 2017:6) (Lesca & Fasan, 2004: 6) مجموعة مراحل تمر عن طريقها عملية اليقظة الاستراتيجية يمكن اجمالها بما يأتي :

1. **المرحلة الأولى:** هي استهداف وتحديد المعلومات التي سيتم جمعها، ويرى (إسماعيل, 2020: 6) ان التركيز الأساسي في هذه المرحلة على تحديد الحاجة الفعلية والاساسية التي تحتاجها المصرف من المعلومات اما (فتيحة & السيد, 2018: 199) يوصف هذه المرحلة بالتعرف على مراكز الاهتمام التي تكون مشتركة بين من يقوم باليقظة الاستراتيجية في داخل المصرف لمعرفة كيفية الوصول الى المعلومات المطلوبة ومن هنا تبدأ عملية التحري والتدقيق من أجل الوصول الى المعلومات المستهدفة وتحقيق أفضل النتائج.
2. **المرحلة الثانية:** هي عملية التتبع التي عن طريقها وضع الأشخاص المناسبين لتحديد المشاركين في عملية المراقبة وتكليفهم بمهام جمع المعلومات، اما (إسماعيل, 2020: 6) لان هذه المرحلة سوف تخصص أي من الافراد سيقوم بتنفيذ عملية اليقظة الاستراتيجية وضرورة ان يكونوا على تماس مباشر مع مصادر المعلومات سواء كانت الداخلية منها او الخارجية.
3. **المرحلة الثالثة:** تتمثل بتعميم المعلومات وتحليلها داخل المنشأة. عن طريق المرحلتين السابقتين والمتمثلة بالاستهداف والتتبع (فتيحة & السيد, 2018: 199)، تاتي المرحلة الثالثة والتي تعد اكثر

أهمية على اعتبار في هذه المرحلة ستقوم المنشأة بفرز وتصفية المعلومات وتحليلها وفق الاحتياج الفعلي والهدف المطلوب تحقيقه.

**4- المرحلة الرابعة:** تشير الى معالجة المعلومات وتحويلها إلى قوى دافعة حقيقية لاتخاذ القرار المناسب، (الصائغ&آخرون.2016: 85) لان اعتبار هذه المرحلة هي مرحلة استخدام المعلومات حيث لا بد من استخدام المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب والملائم باعتبار انه لاقيمة للمعلومات مالم تستفيد منها المنظمات في عملية اتخاذ القرارات. ووضع الباحثان ( Lesca & Fasan, 2004: 6) شكل يوضح المراحل كما في ادناه :



شكل (7) مراحل اليقظة الاستراتيجية

**Source:** Lesca, Humbert, Fasan, Caron, "La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales" <http://www.veille-strategie.org>, 2004

## سابعاً- وظائف اليقظة الاستراتيجية

وضع الباحثين (Jaouhari, at el., 2010:6) و (galunic, 2001: 1137) عدة وظائف لليقظة الاستراتيجية يمكن اجمالها كما في ادناه:

1. **الوظيفة التوقعية:** هي توقع التهديدات والفرص التي تنشأ في بيئة الأعمال، اذ ان مصادر التهديدات والفرص كثيرة ومتنوعة ويمكن أن تأتي التهديدات من المنافسين ، ولكن أيضاً من التشريعات الجديدة، ويمكن أن تكون الفرص اكتشاف الاستحواذ أو التحالفات المحتملة وما إلى ذلك.
2. **وظيفة المعلومات:** يجب أن تكون المعلومات التي نبحث عنها ونجمعها باستخدام طرق وتقنيات مختلفة ذات قيمة ، وتتوافق مع احتياجات المستخدمين.
3. **الوظيفة التحليلية:** تحليل المعلومات التي تم جمعها، وتحويلها من معلومات مجزأة مبعثرة غير متجانسة الى معلومات ذات معنى ومهية للمصرف (landry, 2014:10) .
4. **وظيفة التنسيق:** هي تنسيق المعلومات التي تم تحليلها وتولييفها، اذ يمكن أن تلعب جودة هذا التنسيق دور مهم في فهم المعرفة التي يتم نشرها.
5. **وظيفة الاتصال:** هي تشغيل شبكات اليقظة الخاصة بالمصرف لتعزيز تدفق المعلومات التي تم تنسيقها.
6. **وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات:** تشير الأدبيات إلى ان تحديد الاحتياجات من المعلومات كأحد وظائف اليقظة والتي يجب أن تلبى التوقعات التي صاغها المستخدمون (Dalila &Fariza,2012:2) . والشكل (8) يوضح وظائف اليقظة الاستراتيجية :-



شكل (8) وظائف اليقظة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على ما جاء بالمصادر آنفاً

## ثامناً - المعلومات كمورد استراتيجي لليقظة الاستراتيجية:

قبل بضع سنوات ، دخلت المنظمات تدريجياً عصر المعلومات. والمعلومات متاحة اليوم ، ويمكن الوصول إليها بسهولة ، ونشرها عالمياً ، ويتم تداولها بسرعة من بلد إلى آخر وحتى من قارة إلى أخرى وتصل إلى عدد متزايد من الأفراد. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الدور الذي لا مفر منه للمعلومات ، جنباً إلى جنب مع التأثيرات المختلفة لعملية العولمة ، قد أدى إلى تعديل عميق وواسع لقواعد اللعبة التنافسية للشركات العاملة في فضاء أصبح عالمياً ويتميز بسرعة التغير والتحول. وعليه ، يجب على المنظمات أن تشكك أكثر من أي وقت مضى في قدرتها التنافسية ، ومن هنا تأتي الحاجة إلى إنشاء أنظمة تهدف إلى تخصيص المعلومات وهذا عن طريق مراقبة مختلف البيئات المحيطة حيث يُنظر إلى الوصول إلى المعلومات أو حتى إنتاجها واستخدامها على أنها عوامل راجحة وأساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمصرف (Dalila & Fariza, 2012:2).

ويعد (حسين , 2015 :15) المعلومات موردا استراتيجيا لليقظة الاستراتيجية وعملية الحصول على المعلومات هدف أساسي من أهداف اليقظة الاستراتيجية, لان المعلومات الصادرة من محيط المصرف الخارجي سوف تتنبأ بالتغيرات المحتملة التي ممكن ان تحصل وتستشعر الاحداث المستقبلية وتوجد انواع أساسية من المعلومات التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية منها معلومات التحكم والتي تنتجها المصرف وتوجيهها للاستخدام الخارجي .اي مقارنة ادائها مع أداء افضل المنظمات اما النوع الاخر فهي معلومات التأثير وهذه تتم داخل المصرف وتوجه للاستخدام الخارجي .اما النوع الثالث والأخير فهي المعلومات الجزئية وتشمل المعلومات التي تصبوا وتهدف المصرف للحصول عليها.

ويعزز (Diakhate et al, 2011:11) انه يزداد باستمرار المكان الذي تحتله المعلومات في حياة المصرف وتنظيمها وازدهارها كما يعتمد تطوير المنظمات وحتى بقائها في السوق بكيفية التحكم بالمعلومات التي تمتلكها فان المعلومات هي العنصر الذي يحفز الإنتاج وتتيح للشركة بمواجهة المنظمات المنافسة الأخرى وهكذا اصبحت اليقظة الاستراتيجية عنصراً أساسياً يمكن منظمات الاعمال اليوم في البقاء على قيد الحياة والمنافسة , اما (Mohellebi, 2015:81) فيشير الى أن المنظمات اليوم تحتاج لتمييز نفسها عن بقية المنظمات المنافسة الأخرى وذلك عن طريق انشاء منتجات وخدمات جديدة وبذل جهود لتحديد حاجة واستجابة السوق وفي ذات الوقت يجب عليهم إدارة معلوماتهم بشكل جيد حيث أن تكامل المزيد من المعلومات الاقتصادية والتكنولوجية يعد عنصر فعال للكشف عن علامات التغير وتصبح قادرة على التوقع والاستعداد دائماً.

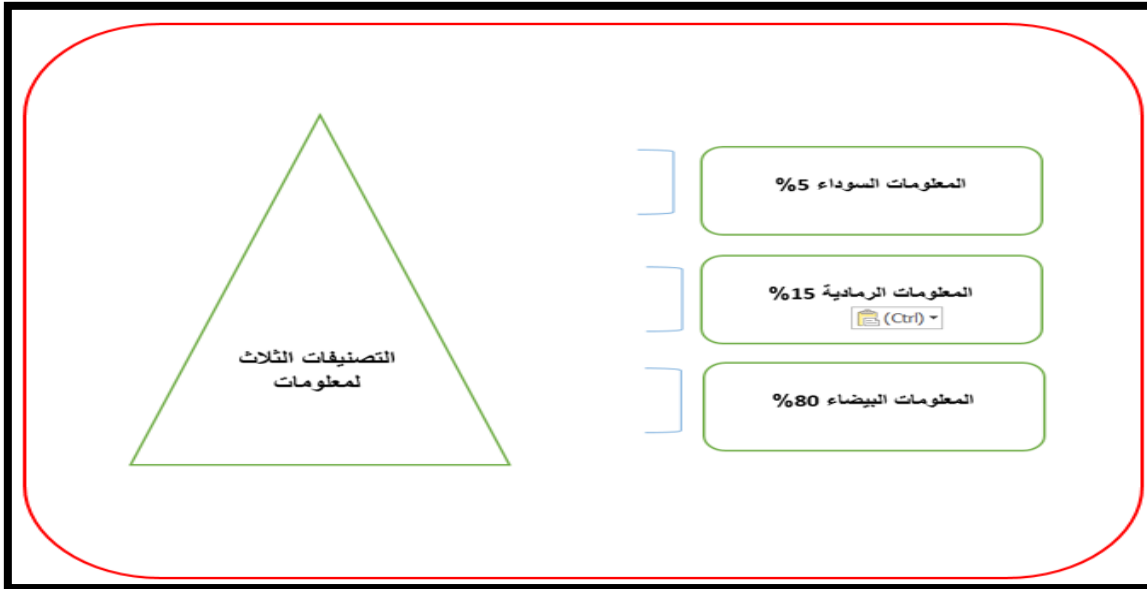
وصنف (Dalila & Fariza, 2012: 3) المعلومات الى ثلاث أنواع وكما في ادناه:

1- **معلومات بيضاء:** تكون هذه المعلومات متوفرة بنسبة 80% وتعد ذات ربحية عالية في اغلب الاحيان وتكون متاحة داخل المصرف نفسها.

2- **معلومات رمادية:** أما هذا النوع من المعلومات فتتوفر بمعدل 15% وتتمتع بربحية اعلى في الواقع هذه المعلومات يتم الحصول عليها بشكل قانوني ولكن طريقة الحصول عليها يكون اصعب من سابقتها مما يزيد من قيمتها و ارباحها .

3- **معلومات سوداء:** تكاد تكون نسبة المعلومات المتاحة من هذا النوع ل 5% لذا يعد هذا النوع غير قانوني ويعد تجسس وعليه يعد غير مريح لان الحصول عليه ينطوي على مخاطر مرتفعة.

وعليه فان (Dalila &Fariza,2012:2) قسم المعلومات الى مجموعة تصنيفات تمثل بالمعلومات السوداء والتي تصل الى 5% والمعلومات الرمادية التي تصل الى 15% والمعلومات البيضاء تصل الى 80% من حجم المعلومات، والشكل (9) يبين التصنيفات الرئيسة للمعلومات:



شكل (9) يبين التصنيفات الرئيسة للمعلومات

**Source:** Dalila, Matmar, Fariza, Naneche, "la veille technologique adaptee a l'entreprise algerienne de l'industrie de l'electricite, electronique et de l'elec tromena ger(eeem )" 2012.

## تاسعاً - ابعاد اليقظة الاستراتيجية

إن اليقظة الاستراتيجية تتميز نفسها عن المفاهيم والمصطلحات الاستراتيجية الأخرى عن طريق عدد من الابعاد التي يمكن ان تعطي دراستها معلومات مهمة وتحدد المرتكزات الفكرية لقياس اليقظة الاستراتيجية، اذ اسهم العديد من الباحثون في دراسة ابعاد اليقظة الاستراتيجية وتحديدها، وكما في جدول (10) ادناه:

جدول ( 10 ) ابعاد اليقظة الاستراتيجية

ت	المصدر	اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية	يقظة الاعمال	اليقظة القانونية
1	(jaouhari at al. 2010:6)	*	*	*	*		*
2	(miaux,2011:17)	*	*	*	*		*
3	(landry, 2014:10)	*	*	*	*	*	*
4	(azilal,2015:1)	*	*	*	*		
5	(داود& إبراهيم، 2017 : 49)	*	*	*	*		
6	(Dawood & abbas, 2018:2)	*	*	*	*		
7	(حسين، 2018 : 585)	*	*	*	*		
8	(إبراهيم & حميد، 2019 : 170)	*	*	*	*		
9	(natou,2020: 126)	*	*	*	*	*	
10	(Alshaer, 2020: 83)	*	*	*	*		
11	(إسماعيل، 2020 : 7)	*	*	*	*		
12	(mahmood,2020:576)	*	*	*	*		
13	(إسماعيل، 2020 : 5)	*	*	*	*	*	
14	(النجار& الشوابكة، 2020 : 505)	*	*	*	*		
15	(jalod at al, 2021: 93)	*	*	*	*		
	المجموع	11	15	15	12	3	3
	نسبة الاتفاق	%73	100 %	100 %	%80	%20	%20

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية انفة الذكر

وفي هذه الدراسة سنعتمد على الابعاد الأكثر تكراراً لدى الكتاب والباحثون، إذ إن هناك عدة ابعاد لليقظة الاستراتيجية حصلت على نسبة اتفاق كبيرة تجاوزت الـ 90 % ، وبالنتيجة قد تكون هذه الابعاد هي الأكثر استخداماً والأكثر موثوقية ودقة والتي تعكس بيئة المتغير وبناءً على ذلك اعتمد الباحث على الابعاد التي حصلت على اتفاق اغلب الباحثون وتمثلت بـ (اليقظة البيئية ، اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التسويقية ، اليقظة التنافسية) وسيتم توضيح كل بعد من هذه الابعاد بشكل موجز وكما في ادناه:

### 1- اليقظة التكنولوجية:

تعد التكنولوجيا تنظيم للمعرفة لأغراض عملية، لذلك فان التكنولوجيا تتطور بسرعة عالية في كافة ارجاء العالم لانها تعمل مع التطور المعرفي الحاصل بمختلف المجالات، فهي تؤثر بمختلف جوانب الحياة كون هناك علاقة بين التكنولوجيا والمجتمع والثقافة والتنظيم (Isman,2012: 207) , ويرى (Wahab et al., 2012:62) ان التكنولوجيا تتضمن مكونين رئيسيين: الاول مادي يتضمن عناصر كالمنتجات والادوات والمعدات والمخططات، اما الثاني معلوماتي والذي يتضمن المعرفة بالإدارة والجودة والتسويق والإنتاج والافراد الماهرين والمجالات الوظيفية الاخرى، أي انها ترتبط بنتيجة محددة او حل مشكلة او انجاز مهام باستعمال مهارات ومعرفة واستثمار الموارد وعليه فأنها تحدد أساس القدرة التنافسية.

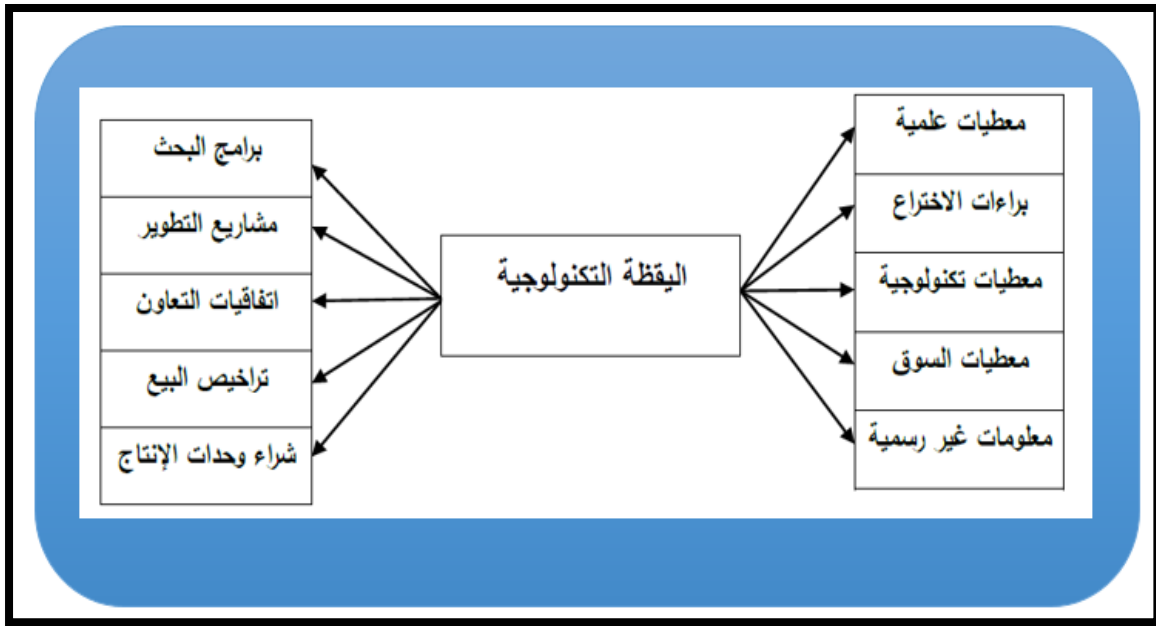
ويوضح (Lourens & Jonker,2013:58) أن تقدم التكنولوجيا بالبيئة الخارجية مستدام ويؤثر على مختلف جوانب أداء اعمال البحث والتدريب والتطوير والخدمات والتصميم أو قيادة التخطيط الاستراتيجي، حيث يتضح تأثير التكنولوجيا الحديثة بزيادة كفاءة الإنتاج وتحسين هياكل المنشآت والاتصالات، كما يشير ذلك إلى أن التغير التكنولوجي والتكيف عامل حاسم باكتساب الميزة التنافسية , وذكر (خليل، 2019: 7) التكنولوجيا أصبحت متغيراً استراتيجياً مهماً لكونها قد تشكل عنصراً مستداماً للتميز مما يفرض على المصرف تحديد نقاط القوة والضعف بما يمتلكه من تكنولوجيا، ولذلك من المهم أن تسعى المنشأة بالبحث عن الطريقة التي تستطيع بها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تستطيع تحقيق معرفة مستمرة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية، ولذلك توجب عليها إعداد اساليبها لليقظة التكنولوجية لتمكنها من مراقبة التغيرات في البيئة التكنولوجية.

اما (Flórez & Páez, 2020: 87) فعرف اليقظة التكنولوجية على انها عملية مصرف وانتقائية ودائمة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية ومن المنشأة نفسها حول العلوم والتكنولوجيا وتحديدها واختيارها وتحليلها ونشرها، وتحويلها إلى معرفة للوصول الى اتخاذ القرارات بأقل مخاطر ورفع قدرة المؤسسة على توقع التغييرات. وحدد (Erhif&Belmekki, 2006:6) اليقظة التكنولوجية بمجموعة



من العناصر تتمثل بأهداف نشاط اليقظة الاستراتيجية و خدمات مراقبة التكنولوجيا التي يجب تطويرها لخدمة المؤسسة والموارد البشرية والتكنولوجية والمالية ومنهج اليقظة التكنولوجية والتي تتمثل بالمراقبة الالكترونية الواجب اتباعها من اجل مسايرة الواقع الموجود بغرض تحقيق افضل النتائج , (Săvescu, 2014:217,218) اليقظة التكنولوجية جهد منظم لجمع المعلومات من خارج المصرف وتحليلها ومن ثم تحويلها الى معرفة من اجل اتخاذ قرارات تكون ذات مخاطرة منخفضة وتكون قادرة على توقع الاحداث والتغيرات المستقبلية كما صنف اليقظة التكنولوجية بأربعة أنواع:

- 1- الخطوات التكنولوجية الصغيرة. وهذه الخطوات يجب ان تكون باتصال مستمر مع التكنولوجيا المعاصرة وخاصة مع الفرص والتهديدات التي تنشأ منها
  - 2- التحليل التنافسي والتتبع الدقيق للمنافسين الحاليين والمحتملين
  - 3- النوع التجاري الذي يركز على الاهتمام بالزبائن والموردين
  - 4- والنوع الأخير الذي تركز فيه الملاحظة على البيئة الاجتماعية والقانونية والثقافية
- ووضع (عمارى، 2015: 29) مجموعة فوائد لليقظة التكنولوجية وكما مبينة بالشكل (10) :



شكل ( 10 ) فوائد اليقظة التكنولوجية

المصدر: عمارى، سهام ، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز اليقظة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية" جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماجستير تسيير المنظمات، 2015 .

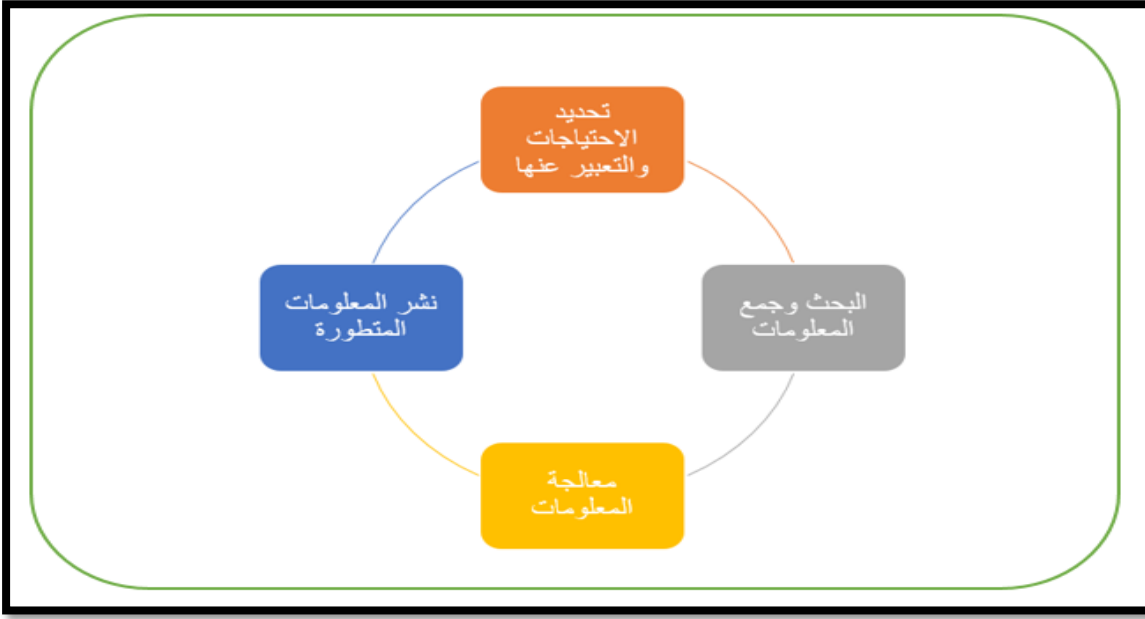
## 2- اليقظة التسويقية:

أصبح عدم الاستقرار هو الصفة المعروفة للبيئة التسويقية وهذا ما أدى الى ان مديري التسويق يواجهون مصاعب بخصوص قراراتهم التسويقية، لأن السبل التقليدية لتلبية حاجتهم من المعلومات أصبحت غير وافية، الأمر الذي دفع لإنشاء خلية اليقظة التسويقية كسبيل مكمل لنظام المعلومات التسويقي الكلاسيكي وحلاً إضافياً بمتناول متخذي القرارات التسويقية (الملاحسن & القرطجي، 2019: 7) ، ويوضح (Hanssens, at el. 2017: 4) ان اليقظة التسويقية تشير إلى ممارسة الفحص المستمر للبيئة الخارجية من أجل التصرف بسرعة عند حدوث فرص جديدة، حيث هناك ثلاث كفاءات متميزة مطلوبة لليقظة التسويقية أولاً القدرة على الاستشعار أي المسح البيئي لتحديد تغييرات السوق في الوقت المناسب، وثانياً، القدرة التشخيصية لتقييم أهمية التغيير في البيئة، وعليه تحديد التهديدات والفرص، وأخيراً، توفر سلطة القرار والميزانية من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة.

أما (jalod at el, 2021: 93) فيرى اليقظة التسويقية على انها وصول المعلومات لقادة المنشأة والتي تساعدهم على ادراك الأسواق الناشئة والاتجاهات بصورة أفضل بالبيئة المباشرة للقطاع الذي يعملون فيه، والتحدي الذي يواجهه أي منشأة يكمن بأهميتها الاجتماعية ، لذلك فان مديرو التسويق لابد ان يواكبوا الاتجاهات الاجتماعية الناشئة وتوجهات وحاجات الزبائن عن طريق عملية اليقظة، التي تزودهم بالمعلومات ليتم معالجتها وتحويلها لمعلومات مفيدة وتوزيعها داخل المنشأة بحيث تكون جاهزة لخدمة أنشطة تسويقية معينة، لذلك اليقظة الجيدة هي الأساس لقرارات تسويقية جيدة والتي ستؤثر على استراتيجيات إدارة التسويق ، وحدد الباحث (Dalila & Fariza, 2016: 5) عملية اليقظة التسويقية بمجموعة من العمليات التي تتمثل بالنقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات والتعبير عنها.
- البحث وجمع المعلومات.
- معالجة المعلومات.
- نشر المعلومات المتطورة.

ويمكن توضيح عملية اليقظة التسويقية وفقاً للشكل (11) الاتي :-



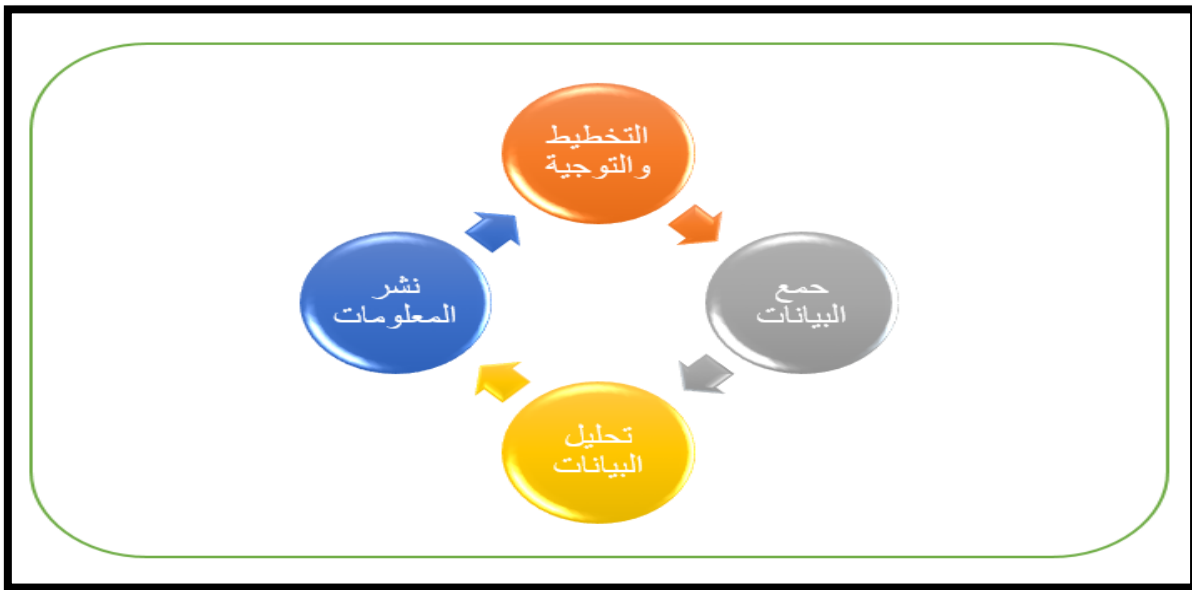
شكل (11) يوضح عملية اليقظة التسويقية

**Source:** Dalila, Matmar, Fariza, Naneche, 2012"quelle utilité pour la veille marketing au sein de la petite et moyenne entreprise ?", Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation , N°2 Juin.

### 3- اليقظة التنافسية

تضم اليقظة التنافسية جميع الأرصاد المتصلة بمتابعة ومراقبة المنافسين الحاليين و المحتملين والاهتمام في سلوكياتهم و توقع أفعالهم القادمة واختيار افضل البدائل لاتخاذ القرار الملائم، ولذلك فان النقاط الاساسية التي لا بد من ان تركز عليها اليقظة التنافسية هي: التعرف على موردي المنافسين، وتحديد خطوات ومجالات البحث و التطوير المتعلقة في المنافسين، التحقق من قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسين، والتحري بشأن التحركات المتوقعة للمنافسين، والتأكد من قدرة إنتاج او ابتكار جديد للمنافسين، ومحاولة قياس درجة ومعدل التهديد التي يرضها المنافس (امينة ، 2017: 22) ، اما (Dawood&abbas, 2018:2) فيعدها النشاط الذي عن طريقه تعرف المنشأة على منافسيها، وجميع سياساتهم ، وتهتم بالبيئة التي تتطور بها المنشأة، عن طريق جمع المعلومات المصنفة كماً ونوعاً فالمعلومات الكمية، تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم والأهداف الحديثة، أما المعلومات النوعية فتخص جهود البحث والتطوير والعلاقات مع المجهزين الجدد والأسواق والمنتجات والتكنولوجيا الجديدة، وعليه فإن المنشأة تحتاج الحصول على المعلومات التنافسية لتتمكن من تحديد المنافسين الأكثر تهديد.

كما اشارت (مروج,2014: 3) تتمحور اليقظة التنافسية بمدى معرفة المصرف بما تملك من خصائص والخصائص التي تمتلكها المنظمات الأخرى. كما بينها المثل الصيني الشهير للجنرال سان تزو(ان كنت تعرف منافسك وتعرف نفسك فانك لن تخشى نتائج مئة معركة مع بقية المنافسين. اما اذا كنت تعرف نفسك ولا تعرف منافسك فسوف تعاني من الهزيمة مع كل انتصار تحققه. واذا كنت لا تعرف نفسك ولا منافسك فانك بلا ادنى شك ستهزم بكل معركة) على اعتبار اليقظة التنافسية عملية ممنهجة لجمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها عن طريق الاستخبارات الخاصة بالمصرف . اما (Karima &Zohra,2021:206) قد وضحا اليقظة التنافسية بانها طريقة يتم عن طريقها اكتشاف ومعرفة الفرص والتهديدات بغرض الحصول على مجموعة من المعلومات والمعرفة لمساعدة المصرف بشكل كبير على اتخاذ القرارات المناسبة وعن طريق ذلك ستتحسن اليقظة التنافسية لتلك المصرف , بينما (علاوي, 2021: 159) يرى ان اليقظة التنافسية تبحث في معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بمنافسي المنشأة، ومراقبتهم، وعليه تمنح المنشأة القدرة على تحديد اتجاه العمل والمنافسين الأكثر تأثير و تهديد، وبين (Calof & Skinner,1998: 44) دورة اليقظة التنافسية بمجموعة من المراحل وكما موضحة في شكل (12) :



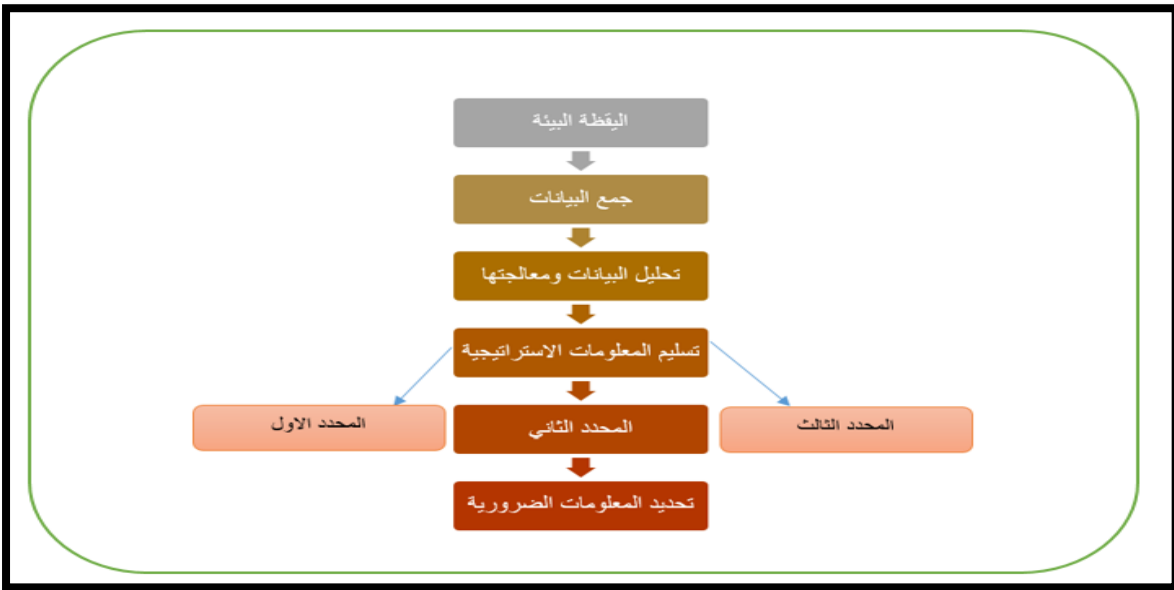
شكل (12) دورة اليقظة التنافسية

**Source:** Calof, Jonathan L. ,Skinner, William, "La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires",Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28, no 2 (42-47)1998 .

#### 4- اليقظة البيئية:

تسمى أيضاً بـ (يقظة المحيط) حيث يمكن تعريفها بانها اليقظة الشاملة لرصد مختلف التطورات الديموغرافية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والقانونية، التي لها تأثير على أنشطة المنشأة، ولذلك اصبح من الضرورة متابعة مختلف الأحداث والتغيرات البيئية ذات العلاقة (Alshaer, 2020: 84)، وعرف (Al-Shilma & Al-Bayati,2020: 808) اليقظة البيئية على انها المتابعة والتحليل الدقيق للتغيرات البيئية الخارجية، والداخلية والاستعداد للتغيرات الطارئة، اذ يركز تحليل البيئة الخارجية على مختلف العوامل المتعلقة بعمل المنشأة، كونها تتضمن اليقظة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعية. ويوضح (محمود، 2017: 210) اليقظة البيئية على انها مراقبة للتطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية التي تؤثر بنشاط المنشأة.

ويرى (حامد، 2020: 52) انها تسعى للمراقبة المستمرة والمتواصلة من اجل جمع مختلف المعلومات المرتبطة بأغلب الاحداث والتغيرات التي تحدث في ميادين البيئة المحيطة بالمنشأة , ويعدها (Mahmood,2020:577) الوعي بالتغيرات التي تحدث في المجتمع باعتبار تسمى باليقظة الاجتماعية أيضا لانها تقوم برصد ومتابعة التغيرات كافة التي تحدث في جوانب المجمع المختلفة مثل العادات والنمو السكاني . يذكر(حسين, 2015:29) البيئة الديموغرافية والمتمثلة بتوزيع الافراد في المجتمع تقسم حسب (العمر الجنس الحالة الاجتماعية الصفات الشخصية وغيرها) ان حصول المصرف على المعلومات الرئيسة والاساسية حول طبيعة السكان سيساعدها بشكل كبير في تحديد عدد الزبائن المحتملين للمنتجات والخدمات التي تقدمها ومعرفة اذا كانت تلك المنتجات والخدمات قد حظيت برغبة الزبائن من عدمها , واضح (Mahmood, 2020: 577) عملية اليقظة البيئية تمر بمجموعة من المراحل والتي تتمثل بـ (جمع المعلومات وتحليل البيانات ومعالجتها و تسليم المعلومات الاستراتيجية) الذي يتمثل بثلاث محددات الأول والثاني والثالث والمرحلة الأخيرة لعملية اليقظة البيئية تتم بتحديد المعلومات الضرورية) وكما في شكل (13) ادناه:



شكل (13) عملية اليقظة البيئية

**Source:**Mahmood, Zainab Makki, Faris, Ali Ahmed, AL- Ddahan, And Jinan, Mahdi, "The Blind Spots Leadership and Its Effect in Achieving the Strategic Vigilance", The Journal of Research on the Lepidoptera Volume 51 (2): 572-588 , 2020 .

وعلية يرى الباحث ان التعاريف الإجرائية للابعاد انفاً هي :

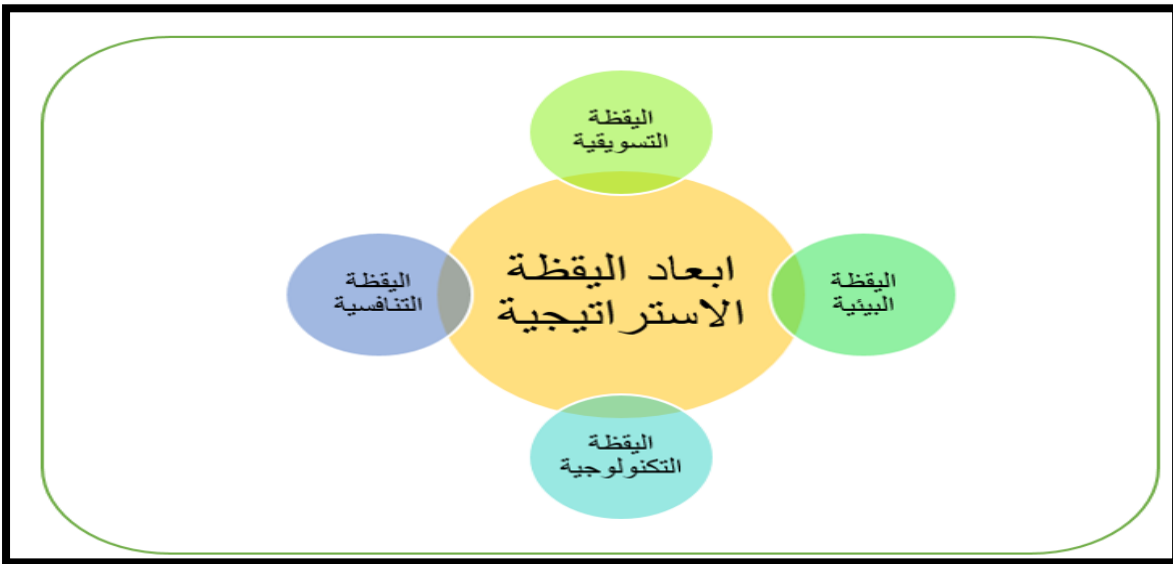
أ- **اليقظة البيئية:** تعرف على انها اليقظة الشاملة لرصد التغيرات الديموغرافية والاقتصادية الاجتماعية والثقافية والقانونية التي لها تأثير على نشاطات المؤسسة المصرفية.

ب- **اليقظة التكنولوجية:** عملية مصرف وانتقائية لجمع المعلومات من البيئة الخارجية حول التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم ومحاولة الاستفادة منها واختيار الأفضل منها لتتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة باقل قدر من المخاطر.

ج- **اليقظة التنافسية :** هي طريقة عن طريقها يتم التعرف واكتشاف الفرص ومعرفة التهديدات وعليه تستطيع المصرف عن طريقها تحديد اتجاهات عمل بقية المنافسين في السوق.

د- **اليقظة التسويقية :** انها ممارسة الفحص المستمر للبيئة الخارجية من اجل التصرف بسرعة بالغة عند حدوث أي تغير في مجريات سوق العمل المصرفي.

ومما تقدم يمكن توضيح ابعاد اليقظة الاستراتيجية المتمثلة كما في شكل (14) الاتي :



شكل (14) ابعاد اليقظة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر انفاً.

## المبحث الثالث

### جودة الخدمة المصرفية

#### توطئة:

يؤدي القطاع المصرفي اثراً أساسياً ومهماً في اقتصاديات الدول كافة ويعد الشريان الحيوي لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة باعتبار قطاع المصارف رافداً أساسياً في تمويل العديد من المشاريع الإنتاجية والتنموية في مختلف البلدان وفي ضوء شدة المنافسة وشراستها في السوق المصرفي على الصعيدين المحلي والدولي وما تواجهه المصارف من تحديات كبيرة والمحاولات المستمرة من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية، لذلك أصبحت المصارف تبحث على تحسين وتطوير جودة خدماتها المقدمة. وازدادت أهمية جودة الخدمات المصرفية كأساس لتحقيق خاصية التميز في مواجهة بقية المنافسين الذين يعملون بذات القطاع باعتبار أن جودة الخدمات المصرفية أصبحت أحد الأسلحة التنافسية الفعالة في تأمين الاستثمار والاستدامة والنمو لقطاع الخدمات بشكل عام وللمصارف بشكل خاص.

وسيتضمن هذا المبحث عرض الجانب الفكري والتأصيلات النظرية للمتغير التابع والذي يتمثل بـ (جودة الخدمات المصرفية) كما تم تقسيم هذا المبحث إلى مجموعة فقرات وكما يأتي:

أولاً- المنظور المفاهيمي للخدمات

ثانياً : الخدمات المصرفية الإلكترونية

ثالثاً : خصائص الخدمات

رابعاً- المنظور المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية

خامساً- أهمية جودة الخدمات المصرفية

سادساً- مستويات الخدمات عالية الجودة

سابعاً- فجوات جودة الخدمات المصرفية

ثامناً- أبعاد جودة الخدمات المصرفية

#### أولاً - المنظور المفاهيمي للخدمات

في العقود الماضية، قد أسهمت العديد من العوامل التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية في تغييرات كبيرة بالخدمات المصرفية على مستوى العالم ككل، وكانت نتيجة هذه التغييرات ظهور صناعة تنافسية من أجل إرضاء وكسب الزبائن، (Kadasah & Ageel, 2015:1044). كما وأن الخدمات غير ملموسة بطبيعتها، ولا يمكن إنتاجها بكميات كبيرة، لا يمكن جردها وتخزينها بعد

الإنتاج، نظرًا لحقيقة أن الخدمات ومستهلكي الخدمات لا ينفصلان، ولا يمكن إنتاجها حتى يكون المستهلك جاهزًا لاستهلاكها (Arega,2017:12).

ولكون الخدمات المقدمة للزبائن أصبحت متشابهة بشكل كبير، لجأت المصارف الى البحث باستمرار عن وسائل جديدة لإحداث فرق في الخدمات المصرفية التي تنتوع فيها طلبات الزبائن وتوقعاتهم بشكل كبير، لذلك دعت الضرورة إدارة البنوك الى تطوير الخدمات التي تستجيب لاحتياجات الافراد، ولتحقيق هذه الغاية لا بد من فهم طلبات الزبائن وتحليلها بدقة، وعكس هذه الطلبات بشكل صحيح على الخدمات المقدمة (Çirpin&Sarica,2014:211) ففي السيناريو المصرفي الحالي، من الواضح أن البنوك تكتسب ميزة تنافسية عن طريق تقديم خدمة فعالة وعليه تعزيز العلاقة مع الزبائن، (subashin,2016:2), ومن جانب اخر توسعت صناعة الخدمات بشكل كبير في العقود الأخيرة بإضافة العديد من الخدمات الفردية الجديدة إلى القطاعات الموجودة بالفعل مثل التعليم والصحة والبنوك، فقد لوحظ في العقود الثلاثة أو الأربعة الأخيرة أن أهمية الخدمات في الاقتصاد تتزايد بسرعة، (Çirpin&Sarica,2014:207). ويمكن توضيح تعريف الخدمات بالجدول (11) التالي :

#### جدول (11) تعريف الخدمة وفقا لآراء بعض الكتاب والباحثون

ت	المصدر	المفهوم
1	(Moeller,2010:361)	هي شيء يمكن شراؤه وبيعه ولكن لا يمكن أن يسقط على قدمك
2	( Kayabaşı et al,2013:307)	أي فعل أو الأداء الذي يمكن أن يقدمه أحد الأطراف لطرف آخر غير ملموس بشكل أساسي ولا ينتج عنه ملكية أي شيء.
3	(Khan & Fasih , 2014 : 322)	عملية مستمرة للتفاعلات بين الزبائن ومقدمي الخدمات وتشمل عددا من الأنشطة غير الملموسة والمقدمة كحلول متميزة للمشاكل التي تواجه الزبائن منها الموارد المالية واي عنصر اخر مفيد من عناصر النظام التي تشارك في تقديم افضل الخدمات.
4	( Çirpin & Sarica, 2014:207)	مجموعة من الأنشطة غير الملموسة، والتي يتم بيعها بسعر معين للاستفادة أو تلبية احتياجات الإنسان، والتي يمكن إدارها بسهولة، ولا يمكن توحيدها.
5	(Redda,2015: 25)	هي أفعال وعمليات وخبرات وعروض ينتجها كيان أو شخص لكيان أو شخص آخر.



الأعمال والعمليات والعروض ذات الطبيعة الغير ملموسة التي يقدمها مزودي الخدمات الى الجمهور.	(Arega,2017:4)	6
أي أداء او عمل يقدم عن طريق طرف معين الى الطرف الاخر وبشكل غير ملموس.	(Ulaya,2017:5)	7
مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي تنتج منتجًا غير ملموس بالعادة مثل التعليم والترفيه والنقل والتأمين والتجارة والمالية والعقارات والإصلاح والصيانة الطبية.	( Alolayyan et al ,2018 :546)	8
مجموعة من الانشطة او المنافع التي يعرضها مقدمي الخدمة للبيع الى الجمهور	(محمود،2019 :48)	9
مجموعة من النشاطات والعمليات والممارسات والتفاعل للأنشطة الاقتصادية والتي تكون نتائجها غير ملموسة وبالعادة تقوم بتزويد المستهلكين بقيم مجردة كالفرح والصحة وغيرها.	(Hussain , et al, 2020: 207)	10

ويرى الباحث أن مجموعة الكتاب والباحثون الذين تطرقوا لتعريف الخدمات كانت هنالك عناصر ونقاط مشتركة حول هذا التعريف يتمثل بالاتي:

- 1- التفاعل ما بين الزبائن ومقدمي الخدمات كحلول تفصيلية للمشاكل التي تواجه الزبائن.
- 2- عبارة عن عروض تقدم للجمهور ذات طبيعة غير ملموسة.
- 3- مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم بتزويد الزبائن بقيم مجردة.
- 1- هي فعل او أداء يقدمه طرف معين لطرف اخر .

#### ثانيا : الخدمات المصرفية الالكترونية:

أدت الطبيعة التنافسية المتزايدة في سوق الخدمات المالية الى الحاجة الملحة لتطوير واستخدام قناة توصيل مكتملة للقناة التقليدية وحدث قناة توصيل تم تقديمها الخدمات المصرفية الالكترونية كما أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السريع الى تحقيق الكثير من الإنجازات للمجتمع البشري، ومن تلك الإنجازات المهمة التي أدت إلى زيادة وعي المجتمع القدرة في الوصول إلى مجموعة واسعة من المعلومات المتنوعة، على سبيل المثال، وصفها بأنها اتصال إلكتروني بين المصرف والزبون من أجل إعداد وإدارة ومراقبة المعاملات المالية، (Omodele,2019:303) , ويوضح (Aruna (2018:45), ان التطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات تسبب بظفرة كبيرة في الصناعة المصرفية، عن طريق الخدمات المصرفية الإلكترونية، وعليه لم تعد الأعمال المصرفية اليوم تقتصر على

الفروع، إذ يتم تزويد الزبائن بقنوات توصيل إضافية تكون أكثر ملاءمة وفعالة من حيث التكلفة للبنوك، وكذلك تعد بدائل لتسريع تقديم الخدمات المصرفية إلى نطاق أوسع من الزبائن.

ومن جانب آخر يرى (Kayabaşı et al, 2013:304) انه ومن أجل المنافسة والبقاء على قيد الحياة، يتعين على البنوك أن تفهم رغبات الزبائن، كون البنوك تعد حجر الزاوية في قطاع التمويل وتزداد أهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية في جميع المجالات، (Singh,2019:309) ما دفع البنوك الى تبني تقنيات اتصالات متنوعة عبر الإنترنت، وتقديم خدمات واسعة النطاق لزبائنهم من اجل تلبية توقعاتهم، وتحمل البيئة التنافسية، وخفض التكاليف وزيادة راحة الزبائن، هذه المزايا أدت تطور الخدمات المصرفية عبر الإنترنت الى نموًا هائلًا في كل من البلدان المتقدمة والنامية وأعدت تشكيل الأنشطة المصرفية ، وعلى صعيد متصل يقول (Adejoke&Charles,2019:303) ان الطبيعة التنافسية المتزايدة لسوق الخدمات المالية أدت إلى تطوير واستخدام قناة توصيل بديلة، والمتمثلة بتقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، تحقيق العديد من الإنجازات للمجتمع البشري، عن طريق زيادة وعي المجتمع في الوصول إلى مجموعة واسعة من المعلومات المتنوعة ، اما (Ramachandran &Chidambaram,2012:71) يركز في حديثه عن الخدمة عن طريق قياس أداء عملية الخدمة للبنوك بشكل مستمر لتحقيق ميزة تنافسية، إذ يحدد جودة خدمة الزبائن درجة رضا الزبائن، كما ان إرضاء الزبون لا يعني إرضاء المستهلكين فحسب، بل يعني أيضًا الاحتفاظ بهم.

ويوضح (Lee&Lee,2020:1) ان الخدمات المصرفية الإلكترونية، تؤثر على أداء المصرف بشكل إيجابي والأداء العالي للمصرف في قرار الاستثمار في الخدمات المصرفية الإلكترونية، أظهر تنفيذ مشاريع الخدمات المصرفية الإلكترونية أهمية التحول الرقمي لبقاء المنظمات المعاصرة في الاقتصاد الرقمي.

### ثالثاً : خصائص الخدمات:

تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن السلع والمنتجات، إذ يمكن بلورة هذه الخصائص بالنقاط الآتية وكما موضحة بالشكل رقم (15):

#### أ- الفناء (القابلية للتلف):

تشير إلى حقيقة أنه على عكس السلع المادية، لا يمكن تخزين الخدمات، إذ لا يمكن تخزين موعد مع طبيب الأسنان في وقت معين في يوم معين وعرضه مرة أخرى على الزبائن. فإذا ألغى أحد الزبائن موعداً في اللحظة الأخيرة، فستفقد فرصة الخدمة المعينة هذه وسيخسر طبيب الأسنان إيرادات قيمة، ولتغلب على المشكلات المرتبطة بقابلية التلف والطلب غير المتكافئ على الخدمات، يتم إيلاء اهتمام دقيق لجدولة الإنتاج والتنبؤ بالطلب، إذ يتم استخدام التسعير والترويج على نطاق واسع لتشجيع الزبائن على الاستفادة من الخدمات في الوقت المناسب لمشغل الخدمة، (Baron&Harris,2013:21).

#### ب- خدمات غير الملموسة

يمكن عده عملاً أو أداءً أو جهداً، وليس شيئاً أو جهازاً ، وعليه فهو غير ملموس ما قد يعني أن الزبون قد يجد صعوبة في تقييم الخدمة قبل الشراء، أي يكاد يكون من المستحيل الحكم على مدى متعة العطلة قبل أخذها لأن العطلة لا يمكن عرضها للزبون قبل الاستهلاك. على النقيض من المنتجات المادية حيث يكون لدى الزبون على الأقل فرصة لاختيار منتج جديد مثل الهاتف وفحص شكله وشعوره، لذلك تتميز المنتجات بخصائص البحث (يمكن فحصها مسبقاً) بينما تعرض الخدمات خصائص خبرة (لا يمكن تقييمها إلا بعد تجربتها) مما يؤدي إلى أن خيارات الخدمة غالباً ما تكون أكثر خطورة، أي أنها تمتلك بعض الخدمات مثل العمليات الطبية أو خدمة السيارات خصائص مصداقية، أي أنه لا يمكن تقييمها حتى بعد استهلاكها مما يعني أن هذه الأنواع من الخيارات صعبة بشكل خاص على المستهلكين. التحدي الذي يواجه مقدم الخدمة هو استخدام إشارات ملموسة لجودة الخدمة، (john & jobber,2015:306).

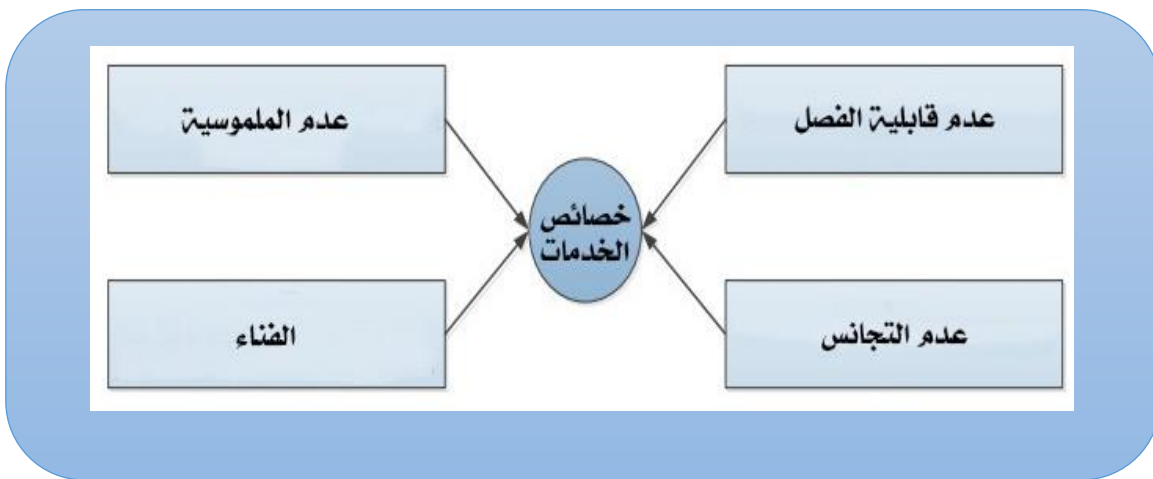
#### ت- عدم التجانس

عدم التجانس لديه القدرة على التأثير على التباين في جودة واتساق الخدمة المقدمة. على سبيل المثال لن تكون زيارتان متتاليتان لمصرف أو حملتان تديرهما نفس وكالة الإعلان متطابقة في الأداء والجاذبية، إذ ينشأ هذا بسبب إشراك الناس في الإنتاج ونهاية الاستهلاك، وستعتمد جودة الخدمة على الموظفين المسؤولين عنها، والمستهلكين الأفراد الذين يتلقونها والوقت الذي يتم تنفيذه فيه، وبالإشارة

إلى هذه الخاصية، فإن الخدمة فريدة دائماً، ولا تتكرر أبداً تماماً نظراً لأن الخدمات غير متجانسة عبر الوقت والمنظمات والأفراد، فإن ضمان جودة خدمة متسقة يمثل تحدياً، (Redda,2015:26).

### ث - عدم قابلية الفصل (التلازمية)

يتضمن الإنتاج والاستهلاك المترامن الذي يميز معظم الخدمات، بينما يتم إنتاج السلع أولاً ثم بيعها ثم استهلاكها أخيراً، غالباً ما يتم بيع الخدمات وإنتاجها واستهلاكها في وقت واحد، ويشارك مزود الخدمة في عملية الإنتاج إذ يؤدي اثرأ مهماً للغاية في إرضاء الزبون، إذ عززت فكرة عدم الفصل بين الإنتاج والاستهلاك فكرة التسويق بالعلاقات في الخدمات حيث أن إدارة التفاعل بين الزبون والمزود أمر مهم للغاية للتسويق الفعال (Arega,2017:13). , كما وتعرف التلازمية بدرجة الترابط بين الخدمة وبين الشخص الذي يقوم بتقديمها وتعد درجة الترابط في الخدمات اعلى بكثير مما هو عليه في السلع مثال على ذلك أن كثير من الخدمات تستدعي حضور طالب الخدمة الى مكان تقديمها على عد ان الخدمة تكون موجهة الى الشخص المستفيد مثل الخدمة الطبية او الحلاقة وغيرها (محمود، 2019: 49). ويمكن توضيح خصائص الخدمة عن طريق شكل (15) الاتي :-



شكل (15) خصائص الخدمات

**Source:** Kayabaşı, Aydın, Bahar Celik, and Alper Büyükarşlan. "The analysis of the relationship among perceived electronic service quality, total service quality and total satisfaction in banking sector." Journal of Human Sciences 2013 .

## ثانياً - المنظور المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية

يشهد العالم اليوم العديد من الدراسات المكثفة التي تضمنت مفهوم جودة الخدمة عبر العقود الماضية , اذ شهدت هذه الدراسات ارتفاعا ملحوظا في العقد الأخير حيث تعتمد الخدمة بشكل أساسي على المقارنة بين توقعات الزبائن وما بين العروض التي يتم تقديمها من قبل المنظمات الخدمية , (Akkucuk&teuman,2016 184) . اذ يرى (Fragoso & espin,2017: 1297) بأن نموذج جودة الخدمة الذي قدمه كل من Parasuraman , zeithaml and berry في عام 1988 والذي يعد مرجع الزامي في دراسة جودة الخدمة , اذ حصلوا عن طريقه على براءة اختراع . والذي عن طريقه يجين ان يتم فهم الجودة على انها عملية متكاملة وتبدأ بالتصورات التي يتم الحصول عليها عن طريق دراسة السوق وتلك التي خلقتها التوجهات فيما يخص توقعات الزبائن والتي تتشكل عن طريق التواصل مع الزبائن الاخرين المستفيدين من الخدمة بناء على تجاربهم الشخصية ولا بد ان تتجسد تصورات الإدارة العليا في المواصفات التي تضمن جودة للخدمة. وأشار (Sagib&zapa, 2014:332) الى ان جودة الخدمة تعد بمثابة التقييم الشامل الذي يجريه الزبون للخدمة على اعتباره المستفيد منها وهو من له الحق في الحكم على جودة الخدمة المقدمة اما الاحكام الأخرى تعد لا صلة لها بالحكم على تلك الخدمة .

وبين (Asmiranto&Pandy,2015 112) بان قطاع الخدمات بشكل عام يعد اكثر العناصر ديناميكية في اقتصاديات العالم اجمع وفي الأسواق الفعالة اذ اصبح في مدة العقود الماضية والحالية المحرك الأساسي لنمو عجلة الاقتصاد في الدول المتقدمة , اذ يعد القطاع المصرفي من ابرز قطاعات الخدمية والذي له اثراً كبيراً في تطور اقتصاديات تلك الدول . ونظراً لاحتياجات الزبائن ورغباتهم المتزايدة نشأت علاقة وثيقة بين قدرة البنوك على الاستمرار والبقاء وقدرتها على إنتاج الخدمات التي تتناسب مع التزايد المستمر والمتغير في طلبات واحتياجات الزبائن لذلك، تعمل المصارف اليوم، بجدية لإيجاد طرق فعالة لمواجهة التغييرات الخارجية من أجل البقاء وتعزيز فعاليتها عن طريق تنشيط خدماتها وإنشاء وتطوير خدمات جديدة، اذ أصبحت جودة الخدمة التي تقدمها البنوك ضرورة حتمية، (Alolayyan et al, 2018: 546) , وفي ذات السياق يوضح (Çirpin&Sarıca,2014:206) ان للسلع والخدمات صفات حاسمة اليوم بسبب زيادة وعي الزبون، اذ يعد الإنتاج الجيد شرطاً أساسياً للبقاء والاستمرار في المنافسة الشرسة، كما وان إنتاج سلع وخدمات عالية الجودة يعد من بين أهم القضايا التي تهتم البنوك والمنظمات الأخرى اليوم، كونها تدرك فوائد تحسين جودة خدماتها، من اجل ان تكتسب البنوك ميزة تنافسية وتحافظ عليها، لذلك من الأهمية بمكان تحديد قياس وتقييم جودة الخدمة في الصناعة المصرفية التي يتم فيها تقديم ما يتم تقديمه للزبون، ولهذا السبب، يصبح التزام البنوك بقياس رضا الزبائن باستمرار وتحسين جودة الخدمات التي تسبب

عدم الرضا اليوم، ولا بد أن يكون هدفنا ليس فقط جذب الزبائن جدد ولكن أيضًا ضمان أن الزبائن الحاليين سيظلون زبائننا.

ومن جانب آخر يوضح (Shanka, 2020: 2) بان البنوك تقوم بصياغة استراتيجيات مختلفة للاحتفاظ بالزبون عن طريق زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة، كما تعد جودة الخدمة ضرورية بشكل خاص في سياق الخدمات المصرفية، لأنها توفر مستوى عالٍ من رضا الزبائن، لما لها من تأثير كبير في تعزيز أداء المصرف بشكل إيجابي، وعليه (Khan & Fasih, 2014: 333) تستطيع البنوك تحقيق ربحية أعلى والحصول على حصة سوقية مرتفعة في ظل ظروف الأسواق التي تكتنفها المنافسة الكبيرة. ويعد (Darmawan et al, 2017:46) جودة الخدمة ميزة تنافسية للبنوك لتمييز نفسها عن بقية المنافسين، كون تقديم الخدمة الجيدة يسهم بالمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب الزبائن المحتملين، كما وانه من الواضح أن البنوك تكتسب ميزة تنافسية عن طريق تقديم خدمة فعالة وعليه تعزيز العلاقة مع الزبائن وخلق زبائن مخلصين هو حاجة الساعة، وفهم احتياجات الزبائن وتخصيص الخدمات بناءً على رغباتهم. وهذا بدوره سيمهد الطريق لتحقيق رضا وغاية الزبائن إلى حد كبير (subashin, 2016:2)، إذ كان مديرو البنوك يعملون على البحث بطرق مختلفة من أجل الحصول على مزايا تنافسية والتي من شأنها تميز مؤسساتهم على الآخرين، وعليه أصبح على البنوك أن تمتلك هوية لتقديم خدمات ممتازة، ولذلك، لوحظ في السنوات القليلة الماضية وجود تغييرات في طريقة العمل المصرفي، بسبب مطالبة الزبائن بتوفير خدمات عالية الدقة والجودة، إذ تعد جودة الخدمة القوة التحفيزية الحاسمة لدفع المصارف للحصول على تكنولوجيا مرتفعة، لذلك فإن جودة الخدمة طالبة اهتمام البنوك لوجود ارتباط وثيق بين أداء المصرف ورضا الزبون، (Kadasah & Ageel, 2015:1044).

تشهد اليوم الصناعة المصرفية، وهي صناعة مدفوعة بالطلب، نموًا كبيرًا عن طريق توسيع شبكة زبائننا باستمرار عبر الخدمات المصرفية المقدمة. ومع ذلك، كانت جودة الخدمة المقدمة من المصارف هي الأداة الأساسية لجذب الزبائن المحتملين التي طورت الخدمات المصرفية، وهي صناعة خدمات موجهة حسب الطلب وتعتمد بشكل كبير على عدد الزبائن الذين يستخدمون خدماتهم، بسرعة حتى الآن، من الزيارات المنتظمة إلى الصرافين إلى إجراء معاملة باستخدام الهاتف الذكي (Raviadaran et al, 2019:713)، كما انبثق مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تنافس البنوك فيما بينها، وهذا يعني أن زبائن البنوك يطلبون خدمات مصرفية ليس فقط للآثار التسويقية التي يحصلون عليها من هذه الخدمة كما ظهرت مفاهيم متعددة كخدمة الزبائن، والتعاطف مع الزبائن، وسرعة التسليم، والسرية المصرفية في التعامل، وأسلوب التعامل. كمجالات التميز في مجال تقديم الخدمات المصرفية التي هي مفهوم للخدمات المصرفية عالية الجودة

(Al-Qudah et al,2018:54)، ولذلك عدت جودة الخدمة المصرفية مقياس حاسم ومهم للأداء التنظيمي وتعد في طليعة ادبيات وممارسات تسويق الخدمة في سوق العمل ( Sangeetha & Mahalingam, 2011:48)، ويمكن توضيح ابرز تعاريف جودة الخدمة المصرفية في جدول (12):

### جدول (12) تعريف جودة الخدمة المصرفية

ت	المصدر	المفهوم
1	(Munusamy et al , 2010 :399)	انها الاختلاف بين توقعات الزبائن لمواجهة الخدمة وتصورات الخدمة المستلمة.
2	(Akinyele & Olorunleke, 2010:209)	تتمثل بالإمكانية على تقديم مزايا استراتيجية مثل الزيادة في معدلات الاحتفاظ بالزبائن وتعزيز الكفاءة التشغيلية للشركة من اجل زيادة الأرباح.
3	(Gorla et al.,2010:213)	تتمثل في درجة التناقض ما بين توقعات الزبائن المعيارية حول اداء الخدمة المقدمة
4	(Amiri & Faghani , 2012: 2)	أنها فجوة بين المستوى المتوقع للخدمة وتصورات الزبون للمستوى الذي يتلقاه من تلك الخدمة.
5	(Alex & Thomas ,2012:308)	الفجوة بين ما يريده الزبون وما يحصلون عليه من مقدمي الخدمة فعليا
6	(Baron&Harris,2013:137)	مدى التوافق ما بين مستوى الخدمة المقدمة مع توقعات الزبائن أي تقديم خدمات عالية الجودة تتوافق مع ما يطمح له الزبون على أساس ثابت.
7	( Panda & Das, 2014 : 54 )	عملية التقييم عن طريق المقارنة التي يقوم بها الزبون بتوقعاته بالخدمة التي يتصور الحصول عليها
8	( Awuor , 2014 : 2)	جودة الخدمة بأنها درجة واتجاه التناقض الحاصل ما بين تصورات الزبائن وتوقعاتهم للخدمات
9	( Kadasah & Ageel 2015 :1045)	بأنها تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن وتمثل التقييم الشامل للخدمة من قبل الزبائن.
10	( Cudjoe et al.,2015:125)	انها التقييم الكلي الشامل للخدمات المقدمة من قبل المستفيدين منها.
11	((Marković, et al. 2015: 210)	نتيجة للمقارنة التي يجريها المستهلكون ما بين توقعاتهم وتصور الخدمة الفعلية المقدمة للزبون من قبل المصرف

الحكم التقييمي للزبون حول التميز العام للكيان أو تفوقه في تقديم الفوائد المرغوب.	( Redda , 2015:15 )	12
هي الأداة الرئيسة لمعرفة مستوى رضا الزبائن.	(Darmawan et al , 2017 :46)	13
منشأ لرضا الزبائن بشكل عام .	(Ulaya,2017:6)	14
انها درجة التفوق او الامتياز الذي يمتلكه مقدم الخدمة.	(Asfaw,2017:21)	15
الفرق الذي يحدثه الزبون ما بين توقعه للخدمة وما بين التي يتلقاها من مقدمي الخدمات	(Fragoso&gspin,2017: 1297 )	16
الفرق بين توقع الزبون تجاه الخدمة وما بين تصورات الخدمة المستلمة.	(Idrees &Xinping,2017:203)	17
تمثل الانطباع العام للزبون عن التفوق النسبي للشركة وخدماتها المقدمة في السوق.	(Tee et al,2018:2)	18
قدرة المصرف بتلبية توقعات زبائنها وتجاوزها في كثير من الأحيان عن طريق قياس درجة التباين بين توقعات الزبون للخدمة المعروضة وما بين تصوراتهم عند استلام الخدمة	(Akdere, et al. 2018: 1)	19
مجموعة من الخصائص المادية وغير المادية للخدمات القادرة على اشباع رغبات الزبائن في الوقت الحاضر والمستقبل بما يتلاءم مع توقعاتهم	(اسماعيل , 2019 : 72)	20
الاتقان والدقة في تقديم الخدمة المصرفية اي قيام المصرف بتلبية متطلبات الزبائن بمواصفات عالية الاتقان.	(البوادي & العمار، 2020 : 191)	21

#### المصدر / إعداد الباحث بالاعتماد على آراء الكتاب والباحثون المذكورة انفاً

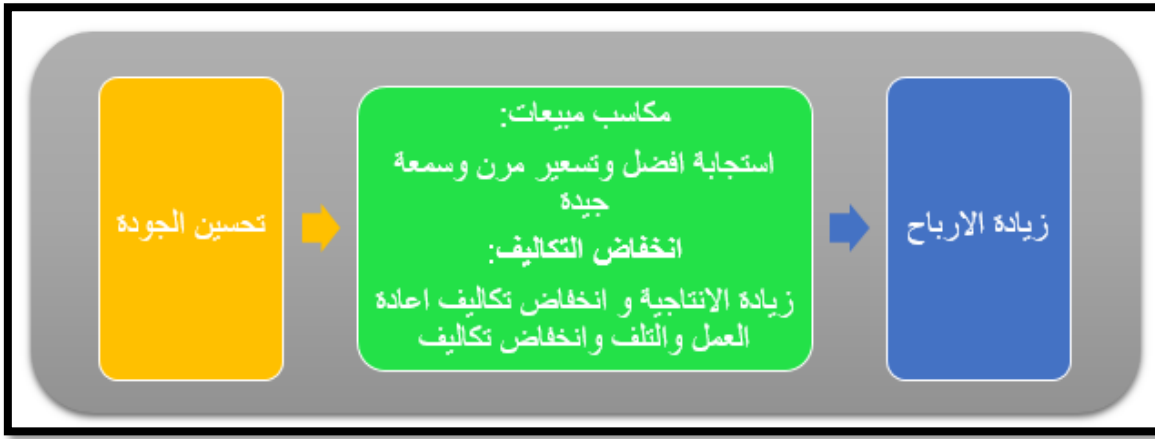
- ومما تقدم حول ما طرحه الباحثون والكتاب في مجال دراسة مفاهيم جودة الخدمات المصرفية يرى الباحث ان هنالك مجموعة من النقاط الأساسية المشتركة حول هذا التعريف تتمحور بما يأتي:
- 1- مدى التوافق او التباين ما بين الخدمة المتوقعة من قبل الزبون وما بين الخدمة التي يستلمها.
  - 2- هي التقييم الشامل للخدمات المقدمة من قبل الزبائن.
  - 3- تعد جودة الخدمة المصرفية الأداة الأساسية لتقييم مستوى رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم.
  - 4- مجموعة من الخصائص القادرة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن بما يتناسب مع حجم توقعاتهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم.



### ثالثاً: أهمية جودة الخدمات المصرفية

في العقدين الماضيين ، اسهمت العديد من العوامل في إحداث تغييرات كبيرة في الخدمات المالية، وكانت نتيجة هذه التغييرات صناعة تنافسية لإرضاء الزبائن المتمرسين ذوي الخبرة ، ولديهم توقعات وخيارات عالية، في التنافس على زبائن البنوك، مما استدعى مديرو البنوك لبحثون عن مزايا تنافسية من شأنها أن تميز منظماتهم عن البنوك الأخرى، وعليه ظهرت تغييرات في طريقة العمل المصرفي بالسنوات القليلة الماضية، جراء مطالبة الزبائن بخدمات عالية الجودة من البنوك، ولذلك أدركت البنوك الحاجة إلى تلبية تطلعات الزبائن، لتصبح جودة الخدمة هي قوة تحفيزية حاسمة لدفع المصرف إلى أعلى سلم التكنولوجيا العالية، (kadasah& ageel,2015:1044) ، ويرى (Kaur&Kiran,2015:75) ان ضغوط المنافسة دفعت البنوك الى صياغة استراتيجيات مختلفة للاحتفاظ بالزبائن، وكانت مفاتيح هذه الاستراتيجيات هو زيادة مستوى جودة الخدمة، ولذلك تعد جودة الخدمة ضرورية بشكل خاص في سياق الخدمات المصرفية لأنها توفر مستوى عالٍ من رضا الزبائن و مفتاحاً للميزة التنافسية وتحقيق عملية الاحتفاظ بالزبائن، ولكون جودة الخدمة لها تأثير كبير على نجاح المصرف وأدائه لذلك فأنها حظيت باهتمام إضافي بسبب علاقتها بالتكاليف والأداء المالي. اذ يرى (Ahmed, 2017:53) بان جودة الخدمة المصرفية تعد العامل الرئيس الذي تتمكن عن طريقها البنوك في جذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الأصليين.

وفي السياق نفسه يؤكد (Panda& Das,2014:54) على ان جودة الخدمة تم تصنيفها كواحدة من أهم القضايا في إدارة الخدمة المصرفية، (Rasyida et al.,2016:1) اذ تعد جودة الخدمة حالياً من الأدوات الاستراتيجية لتحديد المواقع ووسيلة تحقيق الكفاءة التشغيلية ، وتحسين أداء الأعمال، فضلاً عن كونها عاملاً رئيسياً لنجاح مقدمي الخدمات، كما سيؤدي تحسين جودة الخدمة إلى تحسين رضا الزبائن، وبالإضافة الى ذلك ، فان جودة الخدمة تؤدي الى الاحتفاظ بالزبائن وتدفعهم الى تكرار سلوك الشراء، وعليه سيزيد من الحصة السوقية لمقدم الخدمة ويولد دخلاً مرتفعاً، وهذا ما أكده، (Heizer et al, 2017:218) بان الجودة، قد تساهم برفع نسب الارباح عن طريق مكاسب المبيعات وانخفاض الكلفة، وكما موضح بالشكل ( 16):



شكل (16) مساهمة الجودة في زيادة الأرباح

**Source:** Heizer, Jay, Barry, Render, Chuck, Munson, " *Operations Management* ", Library of Congress Cataloging-in \_\_ Publication Data, Manufactured in the United States of America, Twelfth edition, 2017.

ومن ثم يرى (Sangeetha&Mahalingam,84:2011) أن جودة الخدمة تعد كمقياس حاسم للأداء التنظيمي في جذب انتباه البنوك، اما (Marković et al,2015:209) فيعد جودة الخدمات عاملاً أساسياً ومهماً للنجاح في قطاع المصارف، إذ تنتمي الخدمات المالية الى مجموعة الخدمات التي يواجهها اغلب الناس في حياتهم، ومن اجل البقاء في هذا القطاع الذي يتميز بشدة المنافسة تحتاج المصارف الى تخطيط استراتيجيات وتحديد العوامل التي من شأنها تضمن النجاح على المدى البعيد، ومن جانب اخر بين (tran,2020:167) انه لا يمكن إنكار الدراسات حول كيفية تأثير جودة الخدمة على نجاح الأعمال، ومع ذلك فإن القيمة الحقيقية لجودة الخدمة تستند لآثارها في صنع القرار.

كما وتعد، جودة الخدمة أحد عوامل النجاح الأساسية و الحاسمة التي تؤثر على القدرة التنافسية للمصرف ، اذ يمكن للمصرف أن يتميز عن بقية المنافسين عن طريق تقديم خدمة عالية الجودة (Alipoor,2016:14)، وعليه ستؤدي الى تقليل معدل دوران الزبائن، وستدفع الى تحسين صورة المصرف والحصول على سمعة مميزة، لذلك فإنها تعد احد العوامل المهمة في تنافسية المصارف وتدل على قدرة المصرف لتحقيق الأهداف وتعزيز الأرباح (Tantakasem & Lee,2008:2). وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان أهمية جودة الخدمة المصرفية لما لها من تأثير مباشر و اساسي لبقاء المصارف في السوق التي يتميز باحتدام المنافسة تتجلى أهميتها بالنقاط الاتية :

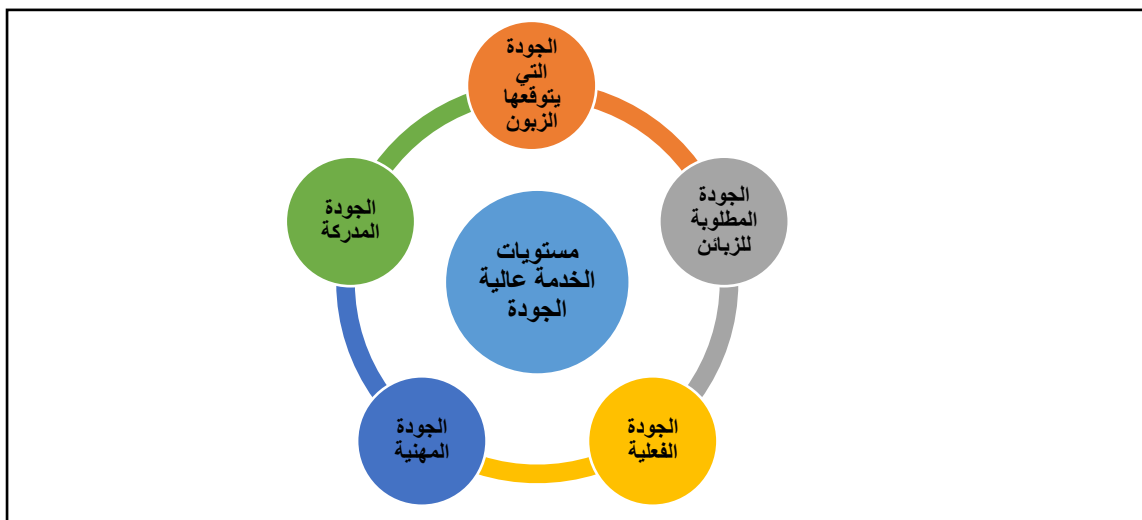
- 1- تعد جودة الخدمة المصرفية مفتاحاً أساسياً للميزة التنافسية والحصول على قيمة سوقية مرتفعة
- 2- تساعد المصارف على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد

- 3- تعد جودة الخدمة المصرفية أداة استراتيجية ضرورية ووسيلة لتحقيق الكفاءة التشغيلية عن طريق الارتفاع في جودة الخدمة المقدمة للجمهور وتقليل التكلفة.
- 4- هي قوة تحفيزية تدفع المصارف الى اعلى سلم من المعرفة عن طريق الحصول على التكنولوجيا لمتطورة
- 5- جودة الخدمة العالية تساعد لمصرف في الحصول على سمعة جيدة بين اقرانه وعليه سينخفض معدل دوران الزبائن.

#### رابعا: مستويات الخدمة عالية الجودة:

بين الباحث (Al-Qudah et al,2018:54) ان هناك مجموعة من المستويات التي تميز الخدمات عالية الجودة والتي يمكن اجمالها بما يأتي:

1. الجودة التي يتوقعها الزبون : والتي تمثل جودة الخدمات المصرفية التي يتوقعون الحصول عليها من المصرف الذين يتعاملون معه.
2. . الجودة المدركة: كما تدركها إدارة المصرف في جودة الخدمة المقدمة لزبائنها والتي تعتقد أنها تشبع احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عالٍ.
3. الجودة المهنية: وهي الطريقة التي يقدم بها المصرف الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع لمواصفات جودة الخدمة المصرفية المقدمة.
4. الجودة الفعلية: التي تؤديها الخدمة والتي تعكس مدى التوافق والقدرة على استخدام أساليب الخدمة بشكل جيد ، وإرضاء الزبائن أو بعبارة أخرى كيفية رفع موظفي المصرف من مستوى يتوقع الزبائن الحصول عليه.
5. الجودة المطلوبة للزبائن: مهما كانت درجة الرضا والقبول التي يمكن أن تحصل عليها البنوك من الزبائن لتلقي هذه الخدمات , ويمكن توضيح مستويات الخدمة عالية الجودة بالشكل (17) ادناه

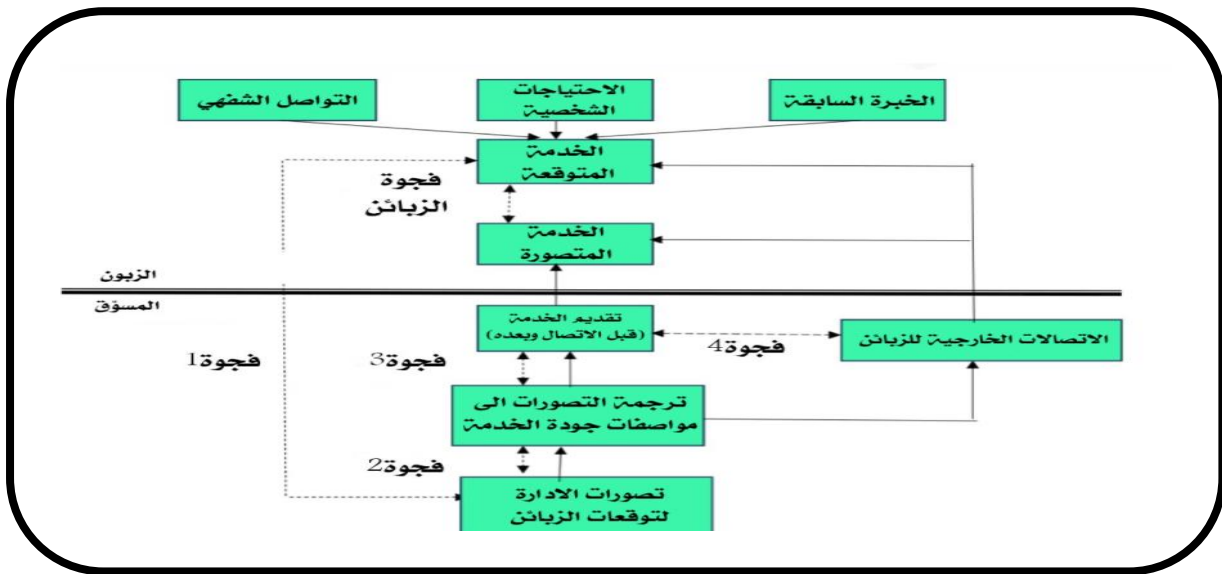


شكل (17) مستويات الخدمة عالية الجودة

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على الادبيات انفاً.

## خامساً: فجوات جودة الخدمات المصرفية:

تم تطوير نموذج الفجوة لجودة الخدمة في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، وفقاً للنموذج في الشكل رقم (18)، فإنه يمثل الفرق بين توقعات المستهلكين وتصوراتهم والتي تعتمد في النهاية على حجم واتجاه الفجوات الأربع المتعلقة بتقديم جودة الخدمة من جانب المصرف ، والتي ستؤثر على حجم واتجاه كل فجوة على جودة الخدمة، ويمكن توضيح الفجوات الأربعة وفقاً، ( Cudjoe et al, 2015: )  
 (125) بالشكل (18) الاتي



شكل (18) فجوات جودة الخدمة المصرفية

**Source:** Cudjoe, Agbemabiese George, P. A. Anim, and J. G. N. T. Nyanyofio. "Service quality and customer satisfaction in the Ghanaian banking industry (A case of Ghana commercial bank)." *European Journal of Business and Management* 7.3 (2015): 123-140.

وفي السياق نفسه حدد مجموعة من الباحثون اربع فجوات رئيسة تتسبب في انخفاض جودة الخدمة المصرفية، والتي يمكن اجمالها بما يأتي :

**الفجوة الأولى:** تمثل هذه الفجوة الفرق بين ما يتوقعه الزبائن من مقدمي الخدمة وما يعتقده فريق الإدارة العليا في المصرف الذي يقوم بتقديم الخدمة، فلذلك تظهر الفجوة نتيجة ابتعاد المديرين عن الزبائن، ويمكن ردم هذه الفجوة عن طريق استعمال البحث الفعال من اجل الوصول لما يتوقعه الزبائن من الخدمة المقدمة ، (fahy& jobber,2015:321).

**الفجوة الثانية :** هي الفجوة ما بين الوعد الذي يقدمه المصرف (مقدمة الخدمة) وما بين تسليم الخدمة للجمهور، فعادةً تحصل مشاكل بعملية تسليم الخدمة في وقتها المحدد وذلك سيحدث شرخاً في العلاقة ما بين الزبون ومقدمي الخدمة المقررة، وتسمى هذه الحالة بالفجوة ما بين الوعد والتسليم، (Luthra et al,2021,82).

**الفجوة الثالثة:** تتمحور هذه الفجوة بين اهداف مستوى الخدمة التي حددت من قبل المصرف مقدم الخدمة وما بين المستوى الفعلي للخدمة المستلمة التي يقدمها الموظفين، واحتمالية حدوث هذه الفجوة بسبب عدم كفاية الموارد المخصصة لتقديم الخدمة، او لسوء اختيار الموظفين، ويمكن ان يرجع سبب الفجوة الى قلة التدريب، ويمكن تدارك وترميم هذه الفجوة من قبل المصرف عن طريق استخدام ممارسات التسويق والتدريب بشكل جيد (fahy& jobber,2015:321).

**الفجوة الرابعة:** هي الفجوة التي تحدث عندما تعد البنوك بأنها ستقدم مستوى أو نوعاً واحداً من جودة الخدمة ولكنها في الواقع تقدم شيئاً مختلفاً، ويمكن أن تحدث بسهولة إذا كانت تجربة الخدمة الفعلية، لا تعكس الوعود الضمنية أو الصريحة التي ينقلها المروج لها، فلذلك أطلقوا عليها الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية للزبون، (Baron&Harris,2003:139).

#### سادساً: ابعاد جودة الخدمة المصرفية:

أن جودة الخدمة المصرفية، تميز نفسها عن مفاهيم ومصطلحات الجودة الأخرى عن طريق عدد من الابعاد التي قد تعطي دراستها مفاهيم ومعلومات مهمة، كما وتحدد المرتكزات الفكرية لقياس جودة الخدمة المصرفية ، إذ أسهم العديد من الكتاب في دراسة ابعاد جودة الخدمة المصرفية وتحديد ها ، وكما في جدول (13) ادناه:

**الجدول (13) ابعاد جودة الخدمة المصرفية**

ت	المصدر	الملموسية	الموثوقية	الاستجابة	الضمان	التعاطف
1	(Aghdaie&Faghani,2012:354)	*	*	*	*	*
2	(Akdere et al.,2018:4)	*	*	*	*	*
3	(Çirpin&Sarica,2014:210)	*	*	*	*	*
4	(Al-Qudah et al.,2018:54)	*	*	*	*	*

*	*	*	*	*	(Asmirantho&Panday,2018:1 13)	5
*	*	*	*	*	(AWUOR,2014:11)	6
*	*	*	*	*	(Baron&Harris,2003:139)	7
*	*	*	*	*	(Cudjoe et al.,2015:127)	8
*	*	*	*	*	(Idrees &Xinping.,2017:211)	9
*	*	*	*	*	(FAHY&JOBBER,2015:322)	10
*	*	*	*	*	(Kakouris&Finos,2016:64)	11
*	*	*	*	*	(Munusamy et al.,2010:400)	12
*	*	*	*	*	(Nautiyal,2014:78)	13
*	*	*	*	*	(Panda& Das,2014:65)	14
*	*	*	*	*	(Hussaien et al.,2020:4)	15

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على اراء الكتاب والباحثون المذكورة انفاً

وستعتمد هذه الدراسة على الابعاد الأكثر تكراراً لدى الكتاب، إذ ان هناك عدة ابعاد لجودة الخدمة المصرفية، حصلت على نسبة اتفاق كبيرة وفق الجدول رقم (13) اعلاه، وبالنتيجة قد تكون هذه الابعاد هي الأكثر استخداماً والأكثر موثوقية ودقة والتي تعكس بيئة المتغير، لذلك اعتمد الباحث على الابعاد التي حصلت على اتفاق اغلب الكتاب وتمثلت بـ (الملموسية التي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمرافق المادية ومواد الاتصال ، و الموثوقية تشير الى مستوى ثقة الزبائن في الخدمة المقدمة ، الاستجابة التي تشير الى رغبة مقدمي الخدمة في الاستجابة لمطالبات الزبائن ، والضمان، التعاطف الذي يفسر على انه الرغبة المتولدة لدى الموظفين بمراعاة رغبات الزبائن بشكل كبير) ، ( Nautiyal, 2014:78) وسيتم توضيح كل بعد من هذه الابعاد بشكل موجز والتي تم الاتفاق عليها من قبل الباحثون وكما يأتي :

## 1- الملموسية

تتمثل الملموسية بالأشياء التي لها وجود مادي ويمكن رؤيتها ولمسها، كما ويمكن الإشارة الى الأشياء الملموسة في سياق جودة الخدمة المتمثلة بالأمور التي تتعلق بكل شيء مادي داخل نطاق العمل (khan&fasih,2014:333) ويوضح (shanka,2012:1) الأشياء الملموسة في أي مصرف هي البيئة المادية في العمل، كما ويمكن الإشارة الى ان الملموسية تتمثل بالمواقف المادية والمعدات التي تخص العمل ومظهر العاملين، كتصميمات فروع المصرف الحديثة والمعدات المتطورة المعدة لاستخدامات وراحة الزبون ووجود عدد كاف من الموظفين المختصين بتقديم الخدمات على عد هذه الجوانب مهمة وضرورية للمصرف لوجود تواصل مستمر ما بين الزبون والموظفين العاملين في مجال تقديم الخدمة (lau et al,2013:266) .

ويفسر بعد الملموسية بمظهر المرافق المادية والأجهزة والافراد العاملين في المصرف (Arege,2017:15) بحيث يدرك الزبائن ان جميع الجوانب الملموسة للخدمات المقدمة تكون مناسبة وقريبة من تطلعاتهم ، اما (cirpin&sarica,2014:209) فيقول ان الملموسات المادية هي التي يستشعر بها الزبون مثال قيام مجموعة من الزبائن بزيارة موقع المصرف الذي يقدم الخدمة لتلقي خدمة معينة، والذي سيزرك انطباع وتصور مهم لدى الزبون نفسه عن مظهر الموظفين واثاث المصرف لان المرافق المادية للمصرف تؤثر على تصورات المستفيدين من الخدمة اما بشكل إيجابي او سلبي حسب التقييم والقناعة التي ترسخت في ذهنية الزبون، وفي السياق نفسه يوضح (markovic et al.,2015:210) الملموسية بانها تعبر عن المحيط الجسدي والذي يتمثل جزء منه بمظهر العنصر البشري العامل داخل المصرف , بينما (moon,2013:93) يرى الملموسة بانها تتمحور على ثلاثة عوامل رئيسية، وهي عوامل التصميم والعوامل الاجتماعية والعوامل المحيطة، أما (Alolayyan et al.,2018:547) يصور بعد الملموسية في سياق الخدمة المصرفية بانه درجة التوافق مع جوانب البيئة المادية في داخل المصرف والتي تمثلها المعدات والاجهزة الموجودة وملابس العاملين والتصميمات المعدة لتقديم الخدمة وجميع مواد الاتصال الأخرى الموجودة داخل الفرع، ويوضح (Aghdaie&faghani ,2012:354) الملموسة على انها الأشياء والمرافق المادية كمظهر العاملين في المصرف المزودة للخدمة.

## 2- الموثوقية:

اكتشف العديد من المؤلفين أن عنصر الموثوقية أساسي ومهم في تحديد جودة الخدمة المصرفية، واقترحوا كذلك أن الموثوقية تعد من أهم الخصائص التي يمتلكها الزبون في تقييم جودة الخدمة المقدمة له وتتمحور الموثوقية على مفهومين أساسيين هما الاعتمادية والتوحيد في أداء الخدمة، بما يعني ان

الموثوقية هي احترام و قدسية للوعود التي يقطعها مزود الخدمات الى زبائنه في تقديم خدمة مقبولة بمدد زمنية مناسبة وملائمة لتطلعات الجمهور (Asfaw, 2017:19)، اما (Arege,2017:15) يشير الى بعد الموثوقية على انه قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة بشكل موثوق الى زبائنه.

بينما (lau et al,2013:266,267) يرى الموثوقية في صدد العمل المصرفي، على انها المقدرة على تقديم الخدمة الموعودة بشكل دقيق، اذ يعود السبب الأساسي لاختيار الزبائن لمصارف معينة دون أخرى، الى الاعتماد على سمعة المصرف بشكل أساسي، على اعتبار ان المصارف بالعادة تعد زبائنها بتقديم مستوى عالٍ من الأمان اثناء تأدية المعاملات ما بين الطرفين اذ يمكن ان تزيد الخدمة المصرفية المقدمة من ثقة الزبون، في حال كان الموظفين على قدر عالي من تقديم خدمة مناسبة للمستهلكين، ويقدم ( Raza et al.,2020:3) بعد الموثوقية بكيفية التعامل مع مشكلات خدمة الزبون مثال، تقديم الخدمات في الوقت المناسب والمحافظة على سجلات متكاملة خالية من الاخطاء على عد هذه العوامل تكون مهمة جدا في جودة الخدمة المصرفية المقدمة للجمهور. ومن جانب اخر يرى ( Hussaien, 2020: 25) بعد الموثوقية على انها قدرة مقدمي الخدمات على تقديم خدمة واعدة بطريقة موثوقة للزبائن، بينما يشير (Khan&fasih,2014: 333) الى الموثوقية بانها تحتم على المصرف مقدمة الخدمات بتقديمها بصدق وثبات, لان الزبائن بشكل عام يبحثون عن خدمات موثوقة وذات مصداقية عالية يمكنهم الاعتماد عليها اثناء تعاملاتهم، اما (احمد، 2012: 37) يوضح بعد الموثوقية بما يحتوي على المتغيرات التي تقيس وفاء المصرف المقدمة للخدمات بالتزاماتها التي وعدت بها زبائنها وحرصها على تقديم الخدمة في الوقت والزمان المناسبين.

### 3- التعاطف:

أصبح مصطلح التعاطف يستخدم لتحديد مجاميع واسعة وكبيرة من الظواهر السلوكية والعاطفية والمعرفية، (1: 2017, Lishner et al., فيفسر (Bošnjaković& Radionov,2018:123) التعاطف على أنه جزء أساسيا من بقاء الانسان، والعيش بطريقة ناجحة في مجموعات اجتماعية مختلفة, لأن الناس كائنات اجتماعية للغاية يتشاركون بها مع الاخرين، اذ يمكننا التعاطف من فهم البيئة الاجتماعية المحيطة بنا في أي وقت، وبأي لحظة، فهو ضروري للغاية من اجل التعايش الصحي للناس فيما بينهم وينجذب مختلف العلماء في مجالات علمية مختلفة الى ظاهرة التعاطف، لذلك يقول (Smith,2015:3) إن التعاطف طريقة لمحاكاة الحياة العقلية للأشخاص الاخرين، كما يوضح عنصر التعاطف في سياق جودة الخدمة بالاهتمام الفردي الذي تقوم به المصرف مقدمة الخدمة والاهتمام بزبائنها بشكل فردي.



أما (Raza et al,2020,3) فيرى التعاطف بأنه استعداد شركة الخدمة على تزويد كل زبون بكافة احتياجاته وبشكل شخصي (2: 2012,Shanka)، كما ويشار الى بعد التعاطف على انه يتمثل بالاهتمام الذي يقدمه مزودي الخدمات لزبائنهم (266:2013,Lau et al)، لذلك لابد ان يظهروا فهما لاحتياجاتهم ويمتلكون المعرفة الكافية واللازمة لحل مشاكلهم بشكل مستمر, لان الغرض من التعاطف هو للاحتفاظ بالزبائن من اجل الاستمرارية في استخدام الخدمة المصرفية المتاحة من قبل مقدمي الخدمات.

لذلك يؤكد (Cudjoe et al., 2015:126) ان عنصر التعاطف يركز على تحقيق الاهتمام الشخصي للزبائن من قبل موظفي المصرف في هذه الحالة سيشعر الزبون انه مميز وموضع اهتمام وتقدير مزودي الخدمات ولضرورة تحسين بعد التعاطف يجب على الموظفين معرفة أسماء وعناوين وتفصيل وتفضيلات زبائنهم على عد هذه الخطوة مهمة لإرضاء امزجة المستهلكين وتكون بالعادة المنظمات الصغيرة العاملة في مجال تقديم الخدمات تكون في حال افضل من المنظمات الكبيرة في تحقيق التعاطف ويرجع السبب لتقديمها خدمات متخصصة. بينما يعرف (14: 2011,Siddiqi) التعاطف على انه مجموعة من العناصر المصممة لتقييم التواصل ما بين المصرف الذي يقوم ببيع الخدمة مع الزبون المستفيد من تلك الخدمة على عد ان التعاطف يتمثل بالاهتمام الفردي بالزبون.

#### 4- الاستجابة:

يشتمل عنصر الاستجابة في الإرادة والسرعة التي يقوم بتقديمها مزودي الخدمات المعروضة للجمهور من اجل تحقيق الغاية والهدف بذات الوقت (56: 2014,Panda& Das)، اما (201:2017,Al habil et al) فيوضح بعد الاستجابة على انه سرعة بالاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن بشكل مقبول، بينما (العادلي و خضير، 2018: 264) فيرى ان الاستجابة يمثل رغبة مقدمي الخدمات في مساعدة الزبائن وتطوير الخدمة المقدمة لهم ، كما ان بعد الاستجابة يعبر عن السرعة في التعامل مع شكوى الزبائن والعمل على حلها بكفاءة عالية، لذلك يقوم مقدمي الخدمة باقتناع المستهلكين بانهم محل احترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه، فلذلك يتمحور عنصر الاستجابة في كيفية تقديم الخدمة بسرعة تامة للزبون (209:2014,cirpin&sarica)، ومن وجهة نظر (معاش، 2019: 17) يرى بانها تقديم المساعدة للزبائن بشغف والاستجابة الفورية لأي سؤال او موقف معين وذلك عن طريق منهج تقوم بتحديدته الجهة مزودة الخدمة لحل المشاكل التي يمكن ان تحصل اثناء تقديم الخدمة

كما وان الاستجابة تتمثل باستعداد مزودي الخدمات بمساعدة المستفيدين منها وتقديم خدمات ملائمة لتطلعاتهم، فبصدد جودة الخدمة المصرفية تشير الاستجابة على قدرة المصرف بالتعامل بشكل سريع

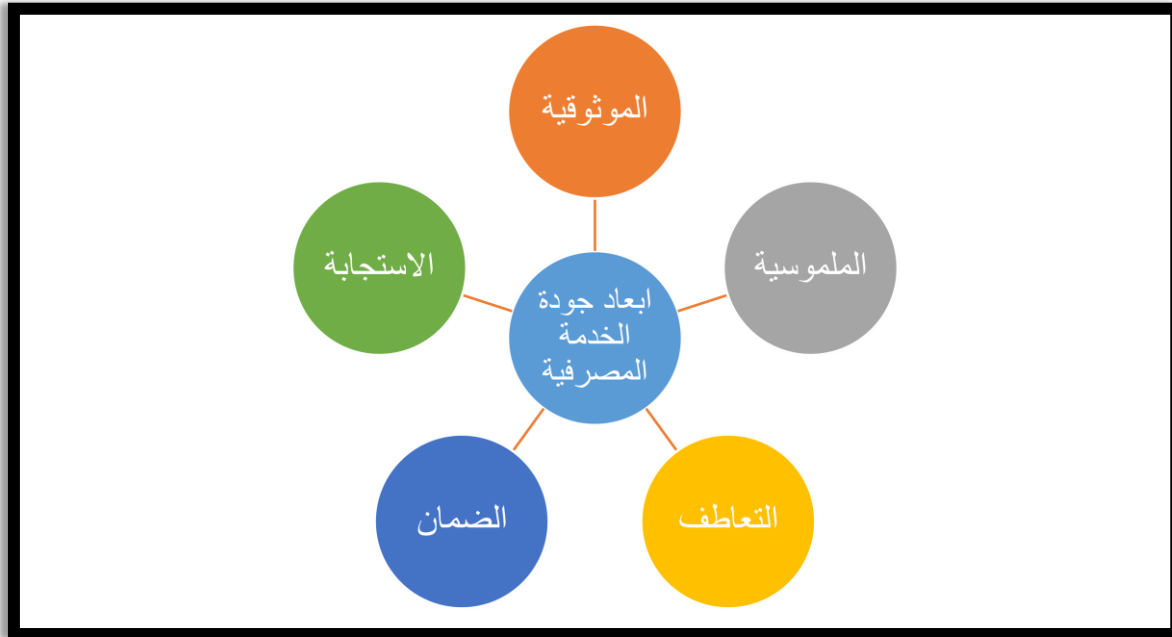
مع متطلبات ورغبات المستهلكين والاصغاء لشكواهم والعمل على حلها بطريقة مثلى، مع مدى السرعة في استجابة موظفين الخدمة لمشاكل الزبائن وطلباتهم (fahy& jobber, 2015:322)، ويقول (Hammoud et al.,2018:3) ان الاستجابة تتمثل في الاستعداد لدعم زبائن المصرف وتقديم خدمات سريعة لهم، ( Idrees & Xinping,2017:206) وان بعد المستجيب يتمثل برغبة المصرف مقدمة الخدمة في مساعدة زبائنها عن طريق تزويدهم بخدمة عالية الجودة اذ يعد هذا البعد مهم للغاية لان كل زبون يشعر بقيمة كبيرة اذا حصل على افضل جودة ممكنة من الخدمة المقدمة له، كما يجسد عنصر الاستجابة مفهومي المرونة والقدرة على تحقيق الخدمة المقدمة لمتطلبات المستفيد منها.

## 5- الضمان:

يشمل الضمان المعرفة واللياقة والمهارات والجدارة بالثقة للموظفين، فضلا عن عدم تعرض المستفيدين من الخدمة للمخاطرة او حتى الشك بمقدمي الخدمات والعاملين معهم (Rasyida et al,2016:2)ويمكن التعبير عن الضمان بالقول انه يتمحور في كيفية ان يعمل الموظفون على اقناع زبائنهم بانهم مؤهلين فيما يقومون به وانهم يمتلكون المهارة والمعرفة اللازمة لأداء واجباتهم بأتم وجه (cirpin& sarica,2014: 210) , كما ويعد ضمن وجود مجموعة من الموظفين المهذبين الذين يتميزون بكونهم يمتلكون الدراية التامة بشؤون عملهم ولديهم القدرة على نقل عنصر الثقة الى زبائنهم، (Raza et al,2020,3) ففي سياق جودة الخدمة المصرفية يتسبب إرضاء الزبائن بزيادة حجم التعامل ما بين الطرفين عند شعور المستفيدين بالتعاملات الامنة مع المصرف، كما ويشار الى بعد الضمان على انه المعرفة والمجاملة التي يقوم بها موظفي المصرف ، وقدرتهم على بث روح الثقة في نفوس زبائنهم تجاه الخدمة التي يقومون بتقديمها على اعتبار ان التعامل الامن والخالي من المخاطر يتولد حافز كبير لدى الزبائن بتقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة بشكل يخدم اهداف وتطلعات المصرف ( Al-nady et al.,2018:547 ) .

ويبين (awuor,2014:12) بعد الضمان بمجموعة من الخصائص والتي هي الكفاءة بتقديم الخدمة والتأدب والاحترام الكبير للزبائن من لدن العاملين والتواصل الفعال مع المستفيدين من تلك الخدمات والموقف العام لبعد الضمان الذي يتمثل في مصلحة الزبون هي الفضلى، اما يفسر (ulaya,2017:39) الضمان بانه وسيلة للبقاء في امان، كما ان هذا العنصر يبني الثقة بين مقدمي الخدمة وما بين زبائنهم في التعاملات اليومية، خاصة عندما يشعر الزبون بالأمان وعدم الخوف، الذي سيؤدي إلى نتائج إيجابية من لدن الزبون في تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة من المصرف، بينما يرى (Shanka,2013:1) الضمان بانه يمتلك مميزات بالغة الأهمية بالنسبة لتقييم الزبون حول جودة الخدمة المصرفية المقدمة ، اذ يوفر هذا العنصر معرفة الخدمة المحددة لمقدمي الخدمات والسلوك المؤدب في التعامل مع المستهلكين , ومن وجهة نظر أخرى يــــرى (العمار و البودي, 2020: 192) الضمان على انه الأمان الإداري

والمالي الذي يستشعر به المستفيد من الخدمة اثناء التعاملات والاعمال اليومية وذلك عن طريق الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالزبون وكذلك توفير الطمأنينة اللازمة للمحيط الخاص بمكان تقديم الخدمة , ويمكن توضيح ابعاد جودة الخدمة المصرفية بالشكل(19) التالي :



شكل ( 19 ) ابعاد جودة الخدمة المصرفية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات انفاً.

وعليه يرى الباحث ان التعاريف الإجرائية للابعد كما يأتي:

أ- **الاعتمادية:** تعني قدرة المصرف على انجاز وتقديم الخدمة المطلوبة بشكل صحيح ودقيق يمكن الزبائن من الاعتماد عليه.

خ- **الاستجابة:** قيام المصرف بتقديم الخدمة بسرعة ومساعدة الزبائن بشكل مستمر والامتثال لمتطلباتهم المتغيرة ومساعدتهم وتحسين الخدمة المقدمة لهم .

د- **الامان(الثقة):** هي ثقة الزبائن في الخدمات المقدمة لهم ودرجة الامان المترتبة على استخدام الزبون لتلك الخدمة والالتزام بمواعيد تقديم الخدمة ومستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمات من حيث المهارة والقدرة والمعرفة.

ذ- **التعاطف:** هي سهولة التواصل مع الزبائن وفهم متطلباتهم واحتياجاتهم وتوفير الرعاية والاهتمام الفردي لهم وتحقيق ما يطمحون له .

و. **الملموسية:** هي عبارة عن التركيز على العناصر التي تمثل الخدمة بشكل مادي المتمثلة في مجمل التسهيلات المادية من معدات وأجهزة وغيرها أي تقييم الخدمة من قبل الزبون بالاعتماد على خصائص معينة مثل الأشخاص ووسائل الاتصال .

## المبحث الرابع

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### توطئة:

يتبنى البحث طبيعة العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة، بالإطار النظري بالاستناد على ما جاء في الأدبيات التي تبنت متغيرات هذه الدراسة، وبحسب علم والاطلاع على الأدبيات المنسجمة من ما جاء بهذه الدراسة، والتي تسهم بأسلوب مباشر أو غير مباشر في تبيان علاقة ارتباطية نظرية بين متغيرات هذه الدراسة، وعلية اعتمد الباحث على أطر تعتمدها الأدبيات في مجال إدارة الاعمال، والتي قد تمكن الباحثون من زيادة الفوائد الفكرية والميدانية والعلمية، وعليه يمكن قياس قوة العلاقة، بين متغيرات هذه الدراسة.

#### أولاً/ العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية:

يرى (Svobodová&Rajchlová,2020:5) ان السلوك الاستراتيجي يسمح بتقليل الأخطاء وتجنبها بالعمل، كما اسهم السلوك الاستراتيجي في مساعدة المديرين ليكونوا سابقين بدلاً من ردود الأفعال ويؤدي ذلك الى تقليل الفعاليات غير متوقعة، وبالنتيجة تجنب الأخطاء الكارثية التي يمكن ان تصيب المؤسسة او تصاحبهم اثناء مسار العمل وبالنتيجة قد ينجح السلوك الاستراتيجي في توقع المواقف غير ملائمة والغير مرحب بها واكتشاف التناقضات المتولدة من نشاطات العمل، ولذلك يعتقد انه يتحتم على المديرين ان يمتلكون قدرة على تحديد الزبائن وتحديد سلوكا استراتيجيا تجاههم لتحسين وتعزيز ولائهم للمؤسسة، خاصة في القطاعات الاكثر تنافسية كالقطاع المصرفي، وفي ذات السياق يؤكد (Wittman,2012:1)، بان المدير الذي يحمل سلوك استراتيجي سيتمكن من شرح الاختلافات المحيرة في مجريات العمل.

وعلى صعيد متصل، فان الاهتمام الكبير في السلوك الاستراتيجي من قبل المؤسسات المصرفية قد يعود إلى أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، ومن ذلك الحين، تم تبني العديد من التفسيرات الفكرية المتعددة والمختلفة للسلوك الاستراتيجي، اذ تشكلت مدارس فكرية، تعمل على اثراء النظريات الخاصة بالسلوك وإثبات تفوقها على النظريات المقدمة من قبل المدارس الأخرى، لكن على ما يبدو أن كل هذه المدارس تدرس نفس المشكلة، فالبعض منها يسميها مشكلة تكوين السياسات، والبعض الآخر يسميها مشكلة صياغة السلوكيات الاستراتيجية، اذ يتعلق الأمر بالمنطلق الذي يوجه العملية التي تتكيف بها المصرف مع بيئة اعمالها (Ansoff, 1987:502)، وعلى صعيد متصل ان السلوك الاستراتيجي له علاقته بجودة الخدمة المصرفية فإن القيمة الحقيقية لجودة الخدمة تستند لآثارها في صنع القرار، والذي

يقلل الأخطاء والجهد مقابل تقديم خدمة تلائم تطلعات ورغبات الزبائن وهذا ينسجم مع ما تبناه السلوك الاستراتيجي، ولذلك يرى (Tantakasem & Lee, 2008:2) ان جودة الخدمة عامل من عوامل النجاح الرئيسية و الحاسمة التي قد تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة، اذ يمكن للمؤسسة المصرفية أن تتميز عن المنافسين الآخرين عن طريق تقديم خدمة عالية الجودة قليلة الأخطاء والكلفة، اما (Alipoor, 2016:14)، قال ان تبني منهج الجودة في تقديم الخدمات مع سلوك استراتيجي واضح سيؤدي الى تقليل معدل دوران الزبائن، وستدفع الى تعزيز صورة المصرف المتميزة، لذلك فأنها تعد من احد المؤشرات الهامة في تنافسية البنوك وتوضح قدرة المصرف لتحقيق الأهداف وتحسين الأرباح

وعليه يرى الباحث ان هناك علاقة فكرية فلسفية منطقية بين السلوك الاستراتيجي و جودة الخدمة المصرفي، اذ تتولد هذه العلاقة الفلسفية عن طريق أهداف كل من هذين المتغيرين فالسلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية يهدفان ويعملان على تقليل الأخطاء والجهد والهدر والكلفة، فجدوة الخدمة العالية تتلاءم طرديا مع وجود سلوك استراتيجي صحيح للمؤسسة المصرفية والمديرون.

#### ثانياً/ العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية:

تتطلب جودة الخدمة المصرفية، استعمال احسن الطرق والوسائل في الوقت المناسب لتحقيق مفهوم الجودة الذي ينصب بتلبية رغبات وتوقعات الزبون ، اذ تعد هذه الوسائل في البيئة المعاصرة نهجاً استراتيجياً قائم على فهم مجسات البيئة والتكيف لها، لمواجهة المنافسة والتغيرات الكبيرة في البيئة الحالية وعليه تحقيق توجهات الجودة المتمثلة، بتقليل الأخطاء والهدر، والأعمال المتكاملة تكنولوجياً وغيرها (Ćulahović & Zvonko, 2009: 808)، كما وان التحدي الذي يواجه المؤسسات المصرفية اليوم يتمثل في تقديم خدمات عالية الجودة قبل المنافسين عن طريق أنشطة، تمنح الأولوية للعملاء، هذا المتطلب في بيئة الاعمال الحالية لا يمكن ان يتحقق بدون يقظة موضوعه في اطار استراتيجي وربطها بشكل متبادل، وعليه فرضت البيئة المعاصرة على المؤسسات المصرفية التكامل ليس فقط مع المؤسسات التابعة في نفس بيئة المهمة، ولكن أيضاً مع المؤسسات غير التابعة لنفس القطاع من اجل التناغم وتبادل المؤشرات والتغيرات في البيئة قدر تحقق المصلحة للمؤسسة (Amasaka, 2004: 2). وعلى صعيد متصل يرى (Reguia, 2014:147) ان استمرار أي مؤسسة يستند على قدرتها في المحافظة على مكانتها بالأسواق ومواجهة تحديات المنافسة التي ترتفع بسرعة عالية جدا مع دخول العولمة والتوسع الهائل لكافة القطاعات الخدمية والإنتاجية.

وفي السياق نفسه يعتقد (Almawadieh, 2019: 43) ان اليقظة الاستراتيجية لا تتحدد بردود الفعل السلبية، كونها تدعم التيقظ بالبيئة بشكل إبداعي وطوعي، كما انها لا تلجأ للمعلومات البسيطة بل توجب اليقظة والاهتمام المشترك وتحفيز الحواس كافة، اذ تنتهج عملية اليقظة الاستراتيجية الإبداع بتفسير مؤشرات الإنذار المبكر الضعيفة عن طريق وضع الفرضيات الملائمة للحالة المستهدفة وتأسيس نظرة إدارية تنشأ قرار رشيد، يعتمد على جودة الفرضية والعلامات والمعلومات المختارة وخبرة المديرين على تفسيرها ، فضلا عن المعلومات المخزنة بدفاتر المؤسسة المصرفية .

وعليه يرى الباحث أن هناك علاقة فلسفية فكرية بين اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية تتبع من أهمية اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة المصرفية لتبني خدمات تلأم التغيرات التي قد تحدث في البيئة سريعة التغيير وعليه فان تقديم خدمات جديدة يتطلب تبني أساليب جودة تناسب الخدمات الجديدة لذلك فالعلاقة بين المتغيرين أعلاه تكاملية للنجاح والوصول الى هدف المؤسسة المصرفي وهو تحقيق الأرباح بأقل الكلف والجهد وبأعلى جودة.

# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي للدراسة

- المبحث الأول : اختبار مقياس الدراسة وتطويرها

- المبحث الثاني : وصف مقياس الدراسة وتشخيصها وتحليل نتائجها

- المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

## توطئة ...

يهدف هذا البحث الى اختبار مقاييس الدراسة وتطويرها للتأكد من صلاحيتها ومصداقيتها ومدى انسجامها مع اجابات العينة، وهذا يتحقق عن طريق التأكد من بعض الاختبارات الأولية لمقاييس المتغيرات والمتمثلة بقياس صدق المقاييس، اختبار التوزيع الطبيعي ، اختبار الصدق البنائي التوكيدي ، اختبار معامل الثبات المتعلق بمتغير السلوك الاستراتيجي ممثلا بالأبعاد (المنقبون, المدافعون, المحللون, المستجيبون) ومتغير اليقظة الاستراتيجية ممثلا بالأبعاد (اليقظة البيئية واليقظة التسويقية, واليقظة التنافسية, واليقظة التكنولوجية) ومتغير جودة الخدمة المصرفية ممثلا بالأبعاد (الاعتمادية, الاستجابة, الامان, التعاطف, الملموسية) وكما يأتي:

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وتوصيفها  
تتضمن الدراسة ثلاثة متغيرات اساسية والجدول ( 14 ) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

جدول ( 14 ) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
السلوك الاستراتيجي	المنقبون	4	pro	
	المدافعون	4	def	
	المحللون	4	ana	
	المستجيبون	4	res	
اليقظة الاستراتيجية	اليقظة البيئية	4	env	
	اليقظة التسويقية	4	mar	
	اليقظة التنافسية	4	com	
	اليقظة التكنولوجية	4	tec	
جودة الخدمة المصرفية	الاعتمادية	4	rel	
	الاستجابة	4	resp	
	الامان	4	saf	
	التعاطف	4	sym	
	الملموسية	4	tan	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة



## ثانياً - استكشاف فقدان بعض البيانات

تشكل هذه الخطوة ضرورة ملحة لدقة النتائج كونها تبحث في البيانات التي قد تسقط سهواً عند القيام بتنزيلها من الاستبانة إلى البرنامج الإحصائي مما يعني وجود خلايا فارغة وهذا يتضمن جانبين الأول أن تكون النتائج غير دقيقة بسبب فقدان لتلك البيانات وثانياً أن بعض البرامج الإحصائية لا تعمل إذا كانت هناك خلية فارغة مثل برنامج Amos ولإجراء اختبار التآك من فقدان بعض البيانات تم اعتماد أسلوب التكرارات المتوافر في برنامج SPSS.V25 لبيان وجود فقدان لبعض أرقام البيانات أم لا إذ يوضح جدول (15) الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة، إذ يتبين من الجدول أن البيانات كاملة وليس هناك نقص فيها مما يمهد لأجراء باقي الاختبارات.

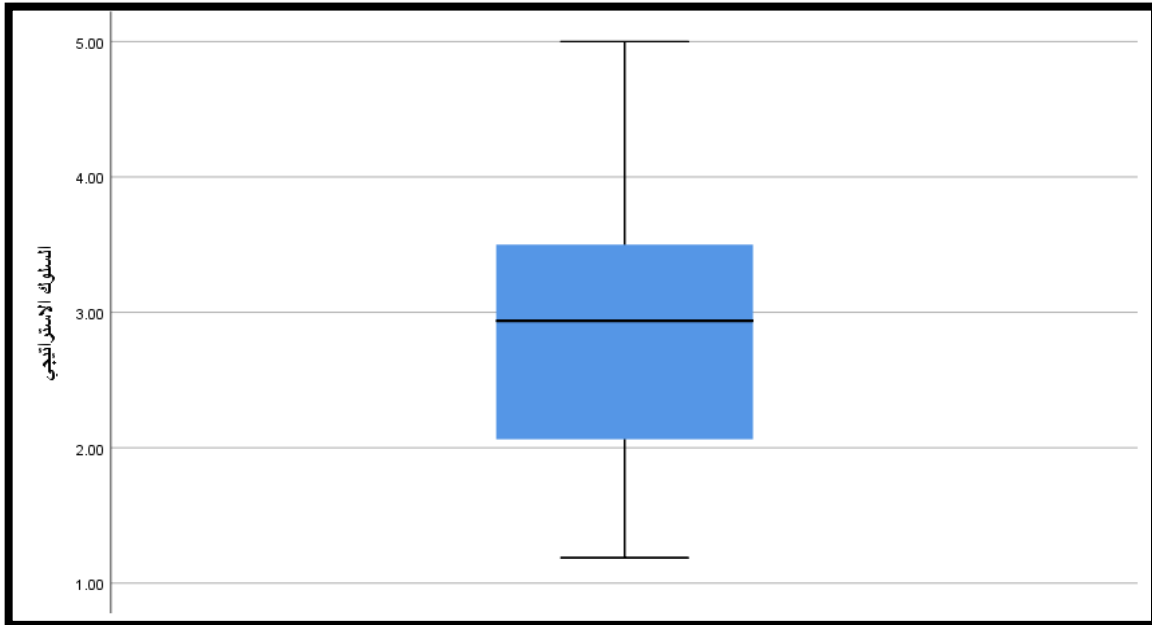
جدول ( 15 ) فحص البيانات المفقود

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	115	resp1	37	0	115	env3	19	0	115	pro1	1
0	115	resp2	38	0	115	env4	20	0	115	pro2	2
0	115	resp3	39	0	115	mar1	21	0	115	pro3	3
0	115	resp4	40	0	115	mar2	22	0	115	pro4	4
0	115	saf1	41	0	115	mar3	23	0	115	def1	5
0	115	saf2	42	0	115	mar4	24	0	115	def2	6
0	115	saf3	43	0	115	com1	25	0	115	def3	7
0	115	saf4	44	0	115	com2	26	0	115	def4	8
0	115	sym1	45	0	115	com3	27	0	115	ana1	9
0	115	sym2	46	0	115	com4	28	0	115	ana2	10
0	115	sym3	47	0	115	tec1	29	0	115	ana3	11
0	115	sym4	48	0	115	tec2	30	0	115	ana4	12
0	115	tan1	49	0	115	tec3	31	0	115	res1	13
0	115	tan2	50	0	115	tec4	32	0	115	res2	14
0	115	tan3	51	0	115	rel1	33	0	115	res3	15
0	115	tan4	52	0	115	rel2	34	0	115	res4	16
				0	115	rel3	35	0	115	env1	17
				0	115	rel4	36	0	115	env2	18

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS.V.25

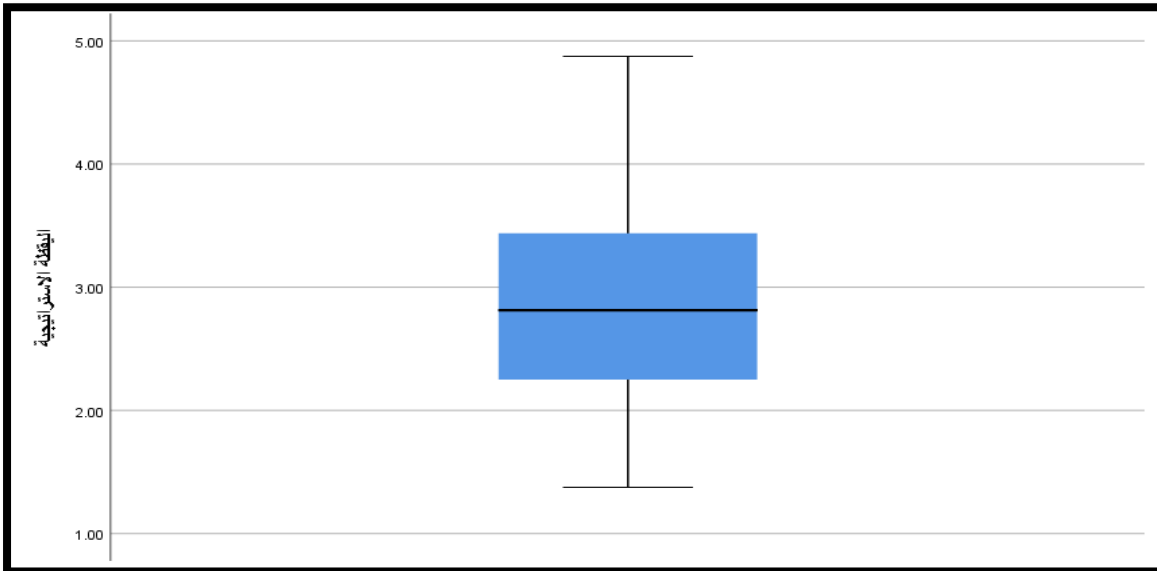
### ثالثاً: استكشاف وجود شذوذ البيانات من عدمه

تتكفل هذه الخطوة ببيان وجود بعض البيانات الشاذة ام لا فظهور بعض البيانات الشاذة التي يكون مستواها اعلى من مستوى المقياس او المدرج المعتمد في الدراسة الحالية مسألة تحدث عادة عندما يتم تنزيل البيانات من الاستبانات الخاصة بالمستجيبين اذ قد يتكرر بنفس الخلية ذكر رقم ما فيكون بذلك مستواها اعلى مما هو مطلوب للدراسة وهذا بحد ذاته سيغير مدى دقة النتائج التي ستظهر بالتحليل وقد تبعدها عن محتواها الحقيقي الذي تختبره ولغرض التحقق من وجود تلك البيانات الشاذة من عدمه تم الاعتماد على تقنية (Boxplot) ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 وقد اكتشف الباحث عن طريقها وجود بعض البيانات الشاذة في بعض الفقرات وقد تم معالجتها لتكون بذلك البيانات خالية من الشذوذ والتطرف وشكل ( 20 ) و ( 21 ) يبين اختبار (Boxplot) للمتغير المستقل والمتغير التابع, اذ يتبين بعد اجراء الاختبار عدم وجود اية قيم فيها شذوذ عن الحدود المسموحة حسب المدرج المعتمد ولجميع الفقرات ( 52 ) حسب متغيرات الدراسة الثلاثة, وكما يظهرها الشكل ( 22 ) وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



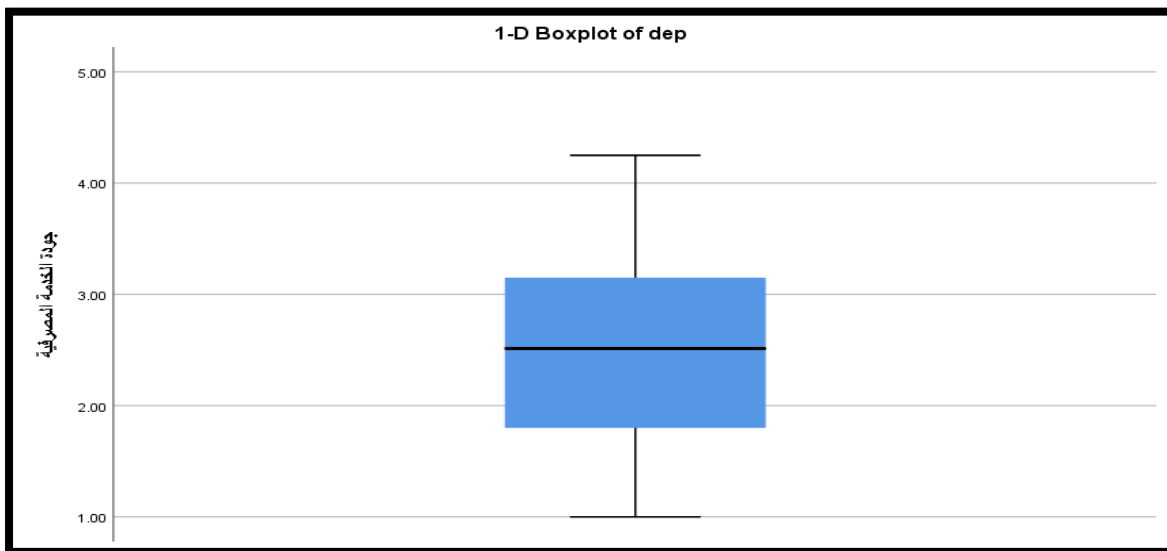
شكل ( 20 ) اختبار القيم المتطرفة لمتغير السلوك الاستراتيجي بطريقة (Boxplot)

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



شكل ( 21 ) اختبار القيم المتطرفة لمتغير اليقظة الاستراتيجية بطريقة (Boxplot)

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



شكل ( 22 ) اختبار القيم المتطرفة لمتغير جودة الخدمة المصرفية بطريقة (Boxplot)

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

#### رابعاً: التحقق من اعتدالية البيانات:-

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متمائل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين الدرجات او البيانات الخاصة بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية ، وشكل هذا التوزيع غالباً ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات او البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تنحرف الدرجات عن المركز ، ينخفض تواترها واعتدالها

(Musselwhite & Wesolowski , 2018 : 12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الأساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، اما اذا كانت اعتداليتها منخفضة فانه من الضروري اعتماد الأساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل ، (Kim & Park , 2019 : 332) ، ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع الحجم الكبير للعينة المعتمدة في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (spss v.25) ، وعلى النحو الاتي :

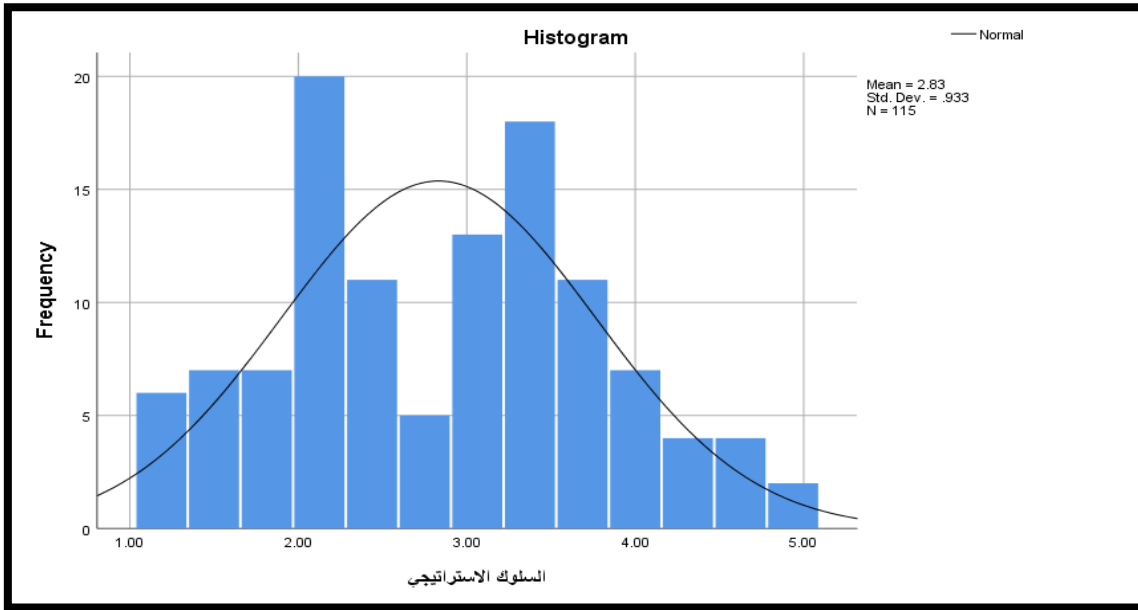
### 1. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير السلوك الاستراتيجي

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير السلوك الاستراتيجي، اذ نلاحظ من الجدول (15) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.103) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.062) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير يتبع التوزيع الطبيعي اي ان فقرات متغير السلوك الاستراتيجي بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### الجدول (16) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير السلوك الاستراتيجي

الاختبار		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		السلوك الاستراتيجي
<b>N</b>		115
<b>Normal Parameters<sup>a,b</sup></b>	<b>Mean</b>	2.8321
	<b>Std. Deviation</b>	.93260
<b>Most Extreme Differences</b>	<b>Absolute</b>	.103
	<b>Positive</b>	.103
	<b>Negative</b>	-.073-
<b>Test Statistic</b>		.103
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		.062

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



شكل ( 23 ) منحني التوزيع الطبيعي لمتغير السلوك

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

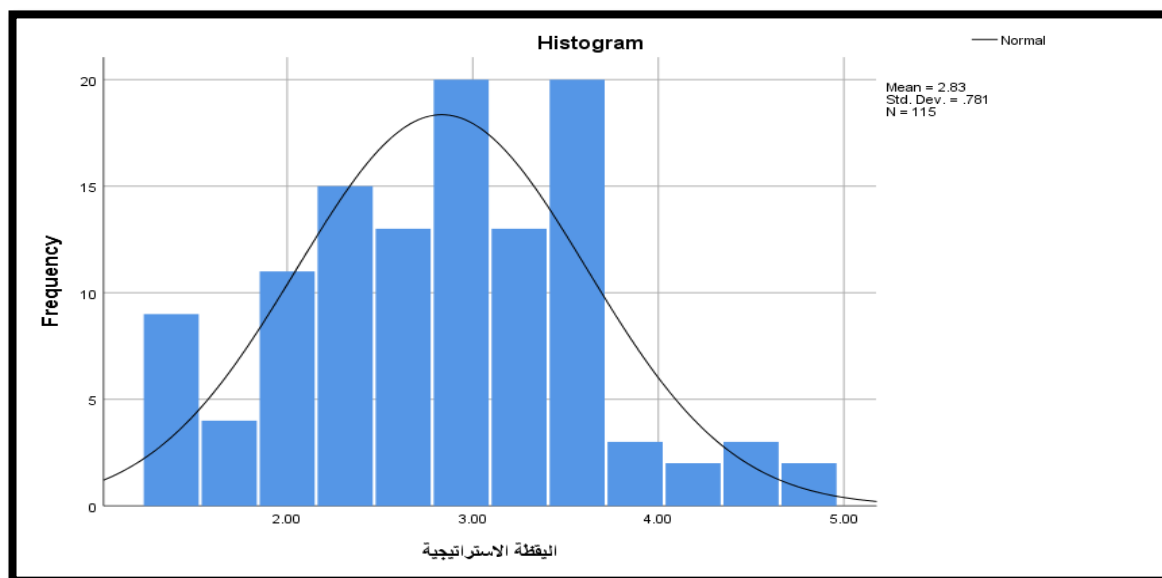
### 1. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير اليقظة الاستراتيجية

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير اليقظة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ من الجدول (17) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.050) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير يتبع التوزيع الطبيعي اي ان فقرات متغير اليقظة الاستراتيجية بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

جدول (17) اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير اليقظة الاستراتيجية

الاختبار		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		السلوك الاستراتيجي
<b>N</b>		<b>115</b>
<b>Normal Parameters<sup>a,b</sup></b>	<b>Mean</b>	<b>2.8332</b>
	<b>Std. Deviation</b>	<b>.78110</b>
<b>Most Extreme Differences</b>	<b>Absolute</b>	<b>.050</b>
	<b>Positive</b>	<b>.050</b>
	<b>Negative</b>	<b>-.049-</b>
<b>Test Statistic</b>		<b>.050</b>
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>.200</b>

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



شكل ( 24 ) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير اليقظة الاستراتيجية

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v . 25

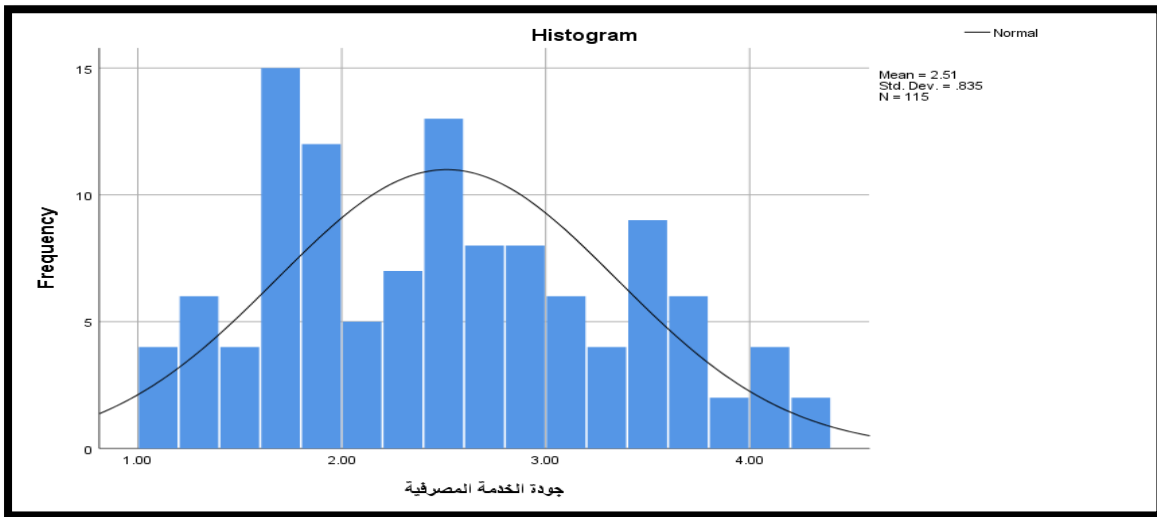
## 2. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير جودة الخدمة المصرفية

لقد جرى التحقق في هذه الفقرة من اعتدالية البيانات (اختبار التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير جودة الخدمة المصرفية، إذ نلاحظ من الجدول ( 18 ) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.12) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.095) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير يتبع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### جدول ( 18 ) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير جودة الخدمة المصرفية

الاختبار قبل التعديل		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		جودة الخدمة المصرفية
N		115
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.5143
	Std. Deviation	.83460
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.102
	Negative	-.066-
Test Statistic		.102
Asymp. Sig. (2-tailed)		.095

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v . 25



شكل ( 25 ) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير جودة الخدمة

المصدر // إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v . 25

### خامسا. اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقياس الدراسة :

غالبًا ما يتم تعريف الصدق على أنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبيان) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan , 2017 : 16) .

أما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات ، إذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة وصلاحية المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثون حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية ، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25) .

### 1. صدق اداة القياس

لأغراض الدراسة الحالية توجه الباحث الى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على مجموعة من المختصين في مجال الاختصاص (ادارة الاعمال) بشكل عام بهدف التيقن من صدق الاستبانة ظاهريا وصدق محتواها وتحديد مستوى الوضوح لما تستهدف كل فقرة بيان لجزء من المحتوى الخاص بالبعد



المراد دراسته فضلا عن امكانية تعديل الفقرات التي تحتاج لذلك او حذفها اذا لم تكن ملائمة او تصحيح محتواها اذا لم يكن معبرا. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الاطار اجرت الباحث التعديلات اللازمة ، واجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمين تعديل محتواها لتكون واضحة واكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في مصرف الرافدين عينة الدراسة .

## 2. الصدق البنائي التوكيدي

الباحث اعتمد على عملية التأكد من صدق محتوى الاستبانة وهيكليتها باعتماد التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الاستبانة الذي يعد من اساليب مدخل النمذجة الهيكلية (**Structural Equation Modeling**) اذ تستعمل بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما. وأشار (Eaton & Willoughby , 2018 : 1) الى ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضا باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وبذلك يجب استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس . واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (**Amos.V.23**). ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من :-

**اولا:** تقديرات المعلمة (**Parameter Estimates**) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) .

**ثانيا:** التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (**Model Fit Indices**) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق عن طريق بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (**C.R.**) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يعكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (**1.96**) تقبل عندما تكون معنويتها (**5%**) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (**2.56**) تقبل عندما تكون معنويتها (**1%**) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة

بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول ( 19 ) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman&Sailesh,2011:13)

### جدول ( 19 ) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	$GFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit indices (IFI)	$IFI > 0.90$
4	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	$CFI > 0.90$
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$RMSEA < 0.08$

**Source :** Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

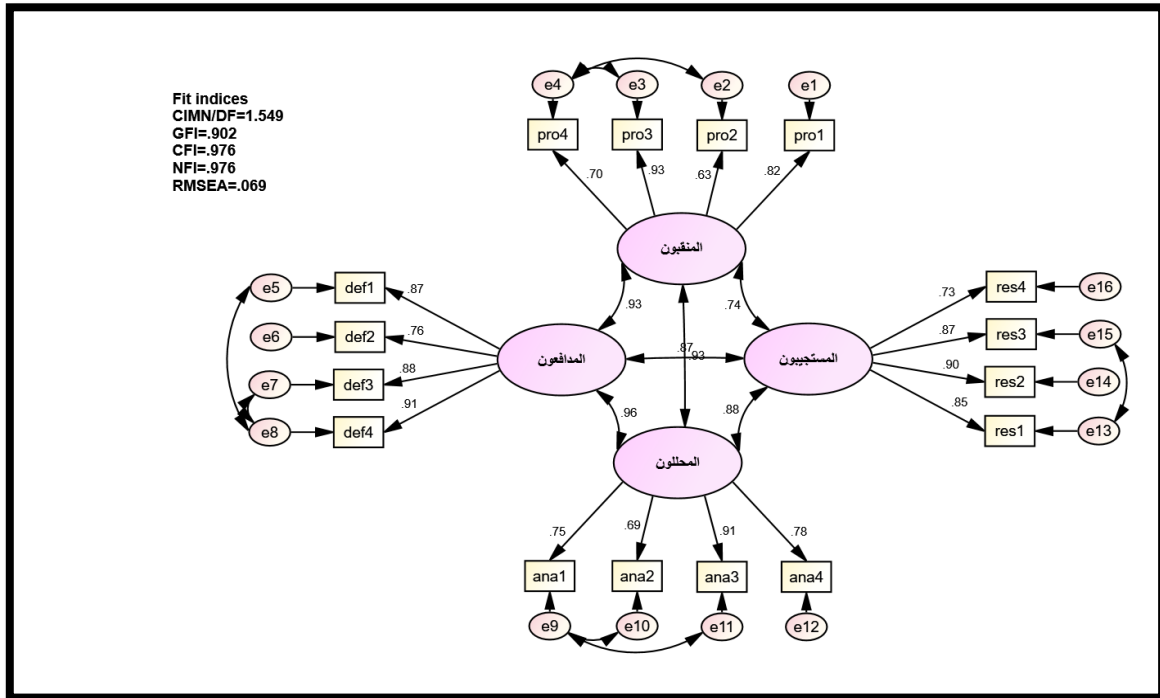
تبين مؤشرات الجودة الخاصة بمطابقة النموذج الفرضي امكانية اعتماد النموذج او لا فعن طريقها يمكن التأكد من بنية المتغيرات الخاصة بالدراسة (السلوك الاستراتيجي, واليقظة الاستراتيجية, وجودة الخدمة المصرفية) هل ان بنيتها فعلا تشكلها الابعاد التي تم اعتمادها في الاستبانة وهل ان الفقرات التي تحتويها ذات تشبعات اعلى من القيمة المحددة لأدنى تشبع مسموح به احصائيا اي (0.40) فاذا كانت قيم التشبعات اعلى فهذا يعني قبول الفقرة احصائيا اما اذا كانت القيمة ادنى فان على الباحث القيام بإحدى الخطوات الآتية :

1. تحسين جودة المطابقة وفقا لما يقتره برنامج ( Amos V.23 ) مؤشرات التعديل .  
 . (Modification Indices)

2. الحذف لل فقرات التي يقل تشبعاتها عن (40% ) والعمل على التأكد من جودة المطابقة بعد كل عملية حذف او تعديل .

#### أ- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السلوك الاستراتيجي

تم قياس متغير السلوك الاستراتيجي عبر اربعة ابعاد فرعية هي (المنقبون(4 فقرات، المدافعون(4 فقرات ، المحللون(4 فقرات, المستجيبون(4 فقرات) . اذ يبين الشكل ( 26 ) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير قبول أن الـ (16) فقرة تعكس بنية (السلوك الاستراتيجي) التي يشتمل على اربعة ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello& Osborne,2005). وللتأكد من ان الفقرات في متغير تمثل اربع ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل ( 26 ) تبين عند مقارنتها بجدول ( 19 ) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (20) تعكس بنية اربع ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التوافق بين البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع النموذج الهيكلية المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس السلوك الاستراتيجي.



شكل ( 26 ) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الاستراتيجي

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ويعرض جدول ( 20 ) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

### جدول ( 20 ) قيم نموذج متغير السلوك الاستراتيجي

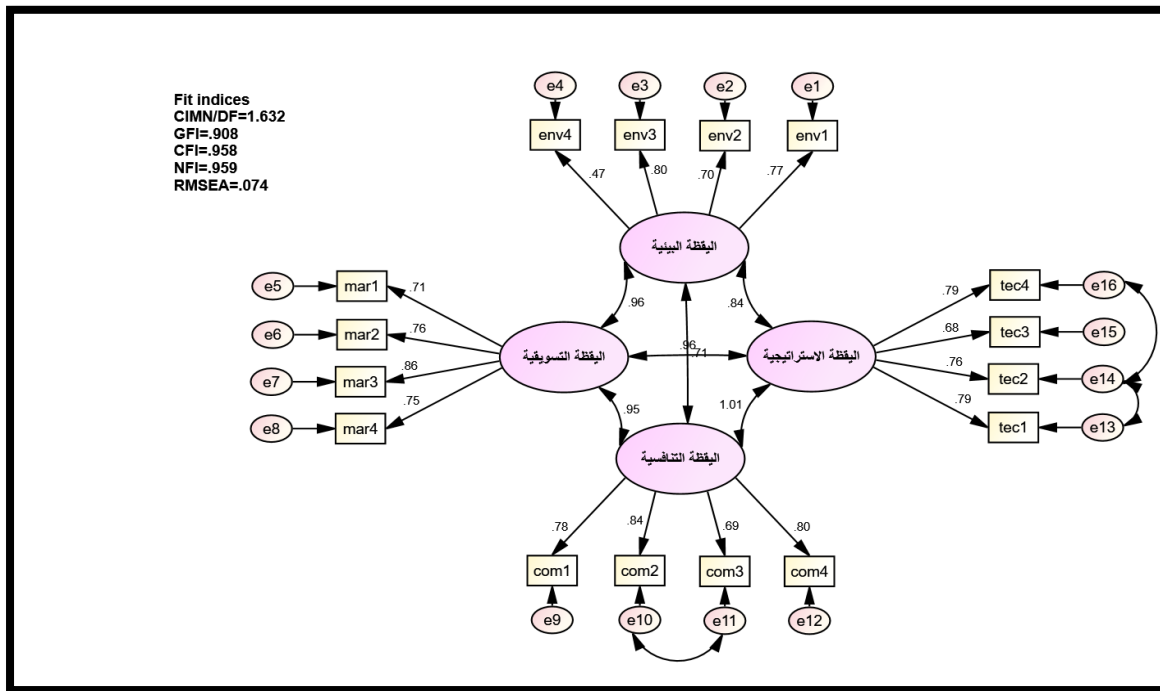
الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
pro1	<---	المنقبون	.822	1.000			
pro2	<---	المنقبون	.628	.695	.094	7.397	***
pro3	<---	المنقبون	.931	1.237	.096	12.828	***
pro4	<---	المنقبون	.702	.759	.094	8.065	***
def1	<---	المدافعون	.870	1.000			
def2	<---	المدافعون	.761	.951	.094	10.150	***
def3	<---	المدافعون	.884	1.069	.081	13.254	***
def4	<---	المدافعون	.907	1.047	.089	11.801	***
ana1	<---	المحللون	.747	1.000			
ana2	<---	المحللون	.690	.930	.114	8.187	***
ana3	<---	المحللون	.911	1.416	.148	9.536	***
ana4	<---	المحللون	.780	1.147	.134	8.579	***
res1	<---	المستجيبون	.852	1.000			
res2	<---	المستجيبون	.898	1.046	.082	12.747	***
res3	<---	المستجيبون	.870	1.125	.106	10.568	***
res4	<---	المستجيبون	.725	.769	.083	9.223	***

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

#### ب- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية:

تم قياس متغير اليقظة الاستراتيجية عن طريق اربعة ابعاد فرعية هي (اليقظة البيئية (4) فقرات، اليقظة التسويقية (4) فقرات ، اليقظة التنافسية (4) فقرات، اليقظة التكنولوجية (4) فقرات) . اذ يبين الشكل ( 27 ) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير قبول أن الـ (16) فقرة تعكس بنية (اليقظة الاستراتيجية) التي يشتمل على اربع ابعاد وفي ضوء الأوزان

المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وللتأكد من ان الفقرات في متغير تمثل اربع ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل ( 27 ) تبين عند مقارنتها بجدول ( 20 ) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (16) تعكس بنية اربع ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع النموذج الهيكلية المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس اليقظة الاستراتيجية.



شكل ( 27 ) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية

المصدر // إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ويعرض الجدول ( 21 ) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلية والتي يتضح انها مقبولة احصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول ( 21 ) قيم نموذج متغير اليقظة الاستراتيجي

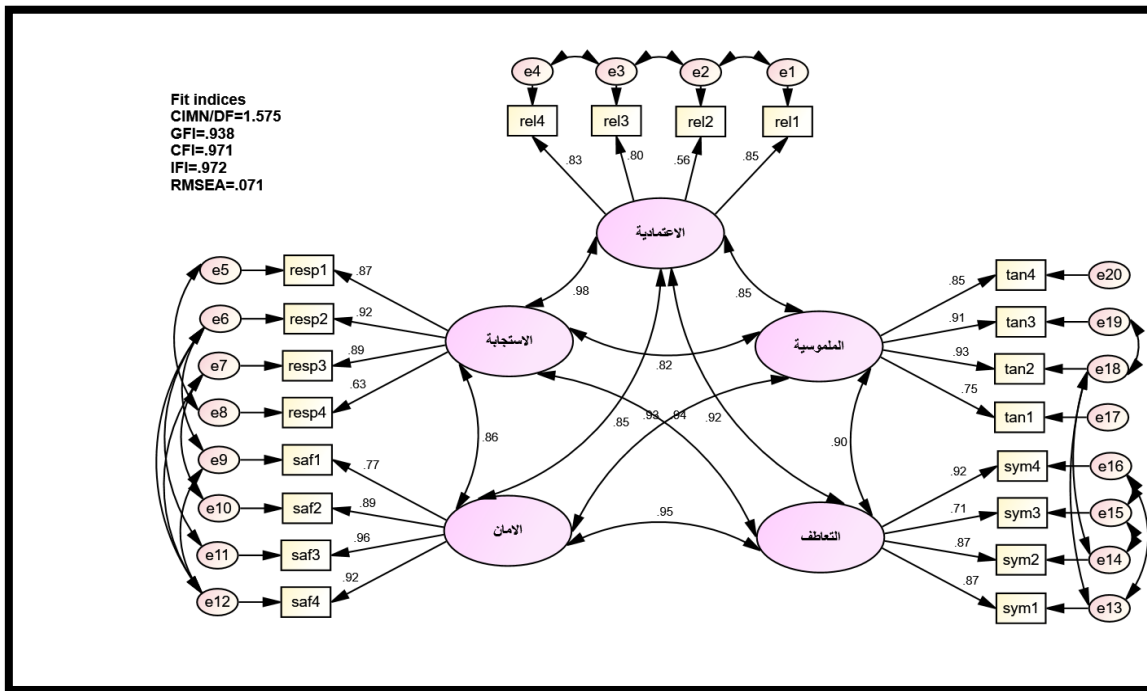
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.775	اليقظة البيئية	<---	env1
***	7.757	.112	.868	.701	اليقظة البيئية	<---	env2
***	9.027	.112	1.013	.803	اليقظة البيئية	<---	env3
***	4.963	.124	.617	.470	اليقظة البيئية	<---	env4
			1.000	.708	اليقظة التسويقية	<---	mar1
***	7.728	.135	1.047	.757	اليقظة التسويقية	<---	mar2
***	8.692	.126	1.095	.861	اليقظة التسويقية	<---	mar3
***	7.627	.139	1.060	.747	اليقظة التسويقية	<---	mar4
			1.000	.784	اليقظة التنافسية	<---	com1
***	10.198	.131	1.333	.842	اليقظة التنافسية	<---	com2
***	8.006	.130	1.042	.691	اليقظة التنافسية	<---	com3
***	9.624	.124	1.192	.802	اليقظة التنافسية	<---	com4
			1.000	.785	اليقظة التكنولوجية	<---	tec1
***	10.615	.078	.833	.764	اليقظة التكنولوجية	<---	tec2
***	7.968	.099	.790	.681	اليقظة التكنولوجية	<---	tec3
***	9.621	.090	.863	.788	اليقظة التكنولوجية	<---	tec4

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ت- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة المصرفية

تم قياس متغير جودة الخدمة المصرفية عن طريق خمس ابعاد فرعية هي (الاعتمادية (4) فقرات، الاستجابة(4) فقرات ، الامان(4) فقرات، التعاطف (4)، الملموسية (4)) . اذ يبين الشكل (28) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير قبول أن الـ (20) فقرة تعكس بنية (جودة الخدمة المصرفية) التي يشتمل على خمس ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello& Osborne,2005). وللتأكد من ان الفقرات في متغير تمثل خمس ابعاد فان

معايير المطابقة في الشكل ( 28 ) تبين عند مقارنتها بجدول (21) مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (20) تعكس بنية خمس ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التوافق بين البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع النموذج الهيكلية المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس جودة الخدمة المصرفية.



شكل ( 28 ) الصدف البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة المصرفية

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ويعرض الجدول ( 22 ) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلية والتي يتضح انها مقبولة احصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول ( 22 ) تقديرات نموذج متغير جودة الخدمة المصرفية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
rel1	<---	الاعتمادية	.849	1.000			
rel2	<---	الاعتمادية	.556	.562	.079	7.141	***
rel3	<---	الاعتمادية	.799	.894	.083	10.717	***
rel4	<---	الاعتمادية	.833	1.011	.087	11.571	***
resp1	<---	الاستجابة	.868	1.000			
resp2	<---	الاستجابة	.919	1.002	.067	14.873	***
resp3	<---	الاستجابة	.891	1.082	.078	13.854	***
resp4	<---	الاستجابة	.630	.706	.094	7.500	***
saf1	<---	الامان	.767	1.000			
saf2	<---	الامان	.893	1.567	.144	10.852	***
saf3	<---	الامان	.956	1.515	.129	11.766	***
saf4	<---	الامان	.918	1.535	.141	10.928	***
sym1	<---	التعاطف	.872	1.000			
sym2	<---	التعاطف	.869	.988	.076	12.990	***
sym3	<---	التعاطف	.713	.746	.081	9.174	***
sym4	<---	التعاطف	.923	1.143	.091	12.560	***
tan1	<---	الملموسية	.749	1.000			
tan2	<---	الملموسية	.931	1.241	.113	10.950	***
tan3	<---	الملموسية	.905	1.250	.120	10.429	***
tan4	<---	الملموسية	.851	1.039	.104	10.016	***

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23



## 2- الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:-

يعد اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير . وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله . وللتحقق من ثبات أداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما كانت نسبة (0.70) او تجاوزتها على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة .

اذ نلاحظ من الجدول ( 23 ) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.78-97) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول ( 23 ) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	المنقبون	0.84	0.92
	المدافعون	0.91	0.95
	المحللون	0.86	0.92
	المستجيبون	0.89	0.94
	السلوك الاستراتيجي	0.96	0.97
2	اليقظة البيئية	0.78	0.88
	اليقظة التسويقية	0.85	0.92
	اليقظة التنافسية	0.86	0.92
	اليقظة التكنولوجية	0.85	0.92
	اليقظة الاستراتيجية	0.94	0.96
3	الاعتمادية	0.85	0.92
	الاستجابة	0.87	0.93
	الامان	0.93	0.96
	التعاطف	0.92	0.95
	الملموسية	0.91	0.95
	جودة الخدمة المصرفية	0.97	0.98

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

#### توطئة

يختص المبحث الحالي بوصف نتائج استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول فقرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية وابعاده ومتغيراته والمتمثلة بـ (السلوك الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، جودة الخدمة المصرفية) وابعادها الفرعية على مستوى مصرف الرافدين عينة الدراسة، إذ يشتمل المبحث على قيم الوسط الحسابي الموزون ( لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء على الوسط الحسابي فان الباحث سيستخدم الفئات الخمسة التالية والتي تتناسب مع مدرج Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وتتمثل بـ (منخفض جداً 1-1.80 ؛ منخفض 1.81-2.60 ؛ معتدل 2.61-3.40 ؛ مرتفع 3.41-4.20 ؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15) ، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية للفقرات، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي :

#### اولاً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير السلوك الاستراتيجي

تشتمل الفقرة الحالية على عرض لوصف الاستجابات وتحليلها وتفسيرها حول متغير السلوك الاستراتيجي من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

#### 1- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد المنقبون

يبين جدول (24) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد المنقبون الذي تم قياسه بأربع فقرات (*pro1-pro4*) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده المنقبون اجمالاً (2.86) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.197) وضمن مستوى اهمية نسبية (57%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة المصرف قادرة على اكتشاف الفرص التي يمكن ان تطور من خدماتها المقدمة لزبائنها.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (يهتم المصرف بمراقبة المنافسين في الأسواق بشكل دائم). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.95) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.107) وضمن مستوى اهمية بلغت (59%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلاً حول هذه الفقرة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (2.77) وهو الاقل لمحتواها (يعتمد المصرف على البحث والتطوير في مواجهة المنافسين) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.101) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(55%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

## جدول ( 24 )

### التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المنقبون

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.57	معتدل	1.228	2.83	يملك مصرف الرافدين القدرة على اكتشاف الفرص التي تطور خدماته.
1	.59	معتدل	1.107	2.95	يهتم المصرف بمراقبة المنافسين في الأسواق بشكل دائم.
2	.58	معتدل	1.353	2.89	يسعى المصرف الى تطوير وتحسين الخدمات.
4	.55	معتدل	1.101	2.77	يعتمد المصرف على البحث والتطوير في مواجهة المنافسين.
	.57	معتدل	1.197	2.86	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

## 2- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد المدافعين:

يبين جدول (25) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد المدافعين الذي تم قياسه بخمس فقرات (*def1-def4*)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد المدافعين اجمالاً (2.84) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.247) وضمن مستوى اهمية نسبية (57%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد وجود قدرة لدى المصرف للحفاظ على مكانته في بيئة الاعمال والتعامل بشكل جيد مع المخاطر التي تحيط ببيئة العمل ، وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (يهتم المصرف في معالجة المخاطر التي قد تتسبب بعوائق لاستمرار عمله الحالي.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.88) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.264) وضمن مستوى اهمية بلغت (58 %) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (2.80) وهو الاقل لمحتواها (يملك المصرف قدرة المحافظة عن موقعه في بيئة الاعمال.). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.201) وضمن مستوى اهمية تقدر بـ(56%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلاً حول هذه الفقرة.

جدول ( 25 ) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المدافعون

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.56	معتدل	1.201	2.80	يملك المصرف قدرة المحافظة عن موقعه في بيئة الاعمال.
2	.57	معتدل	1.310	2.86	يسعى المصرف للمحافظة على تطوير خدماته بشكل دائم.
1	.58	معتدل	1.264	2.88	يهتم المصرف في معالجة المخاطر التي قد تتسبب بعوائق لاستمرار عمله الحالي.
3	.56	معتدل	1.215	2.81	يعمل المصرف على تحسين كفاءة عملياته الحالية.
	.57	معتدل	1.247	2.84	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

3- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد المحللين:

يبين جدول (26) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد المحللين الذي تم قياسه بخمس فقرات ( $ana_1 - ana_4$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد المحللون اجمالا (2.82) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.122) وضمن مستوى اهمية نسبية (56) وهذا يدل على ان ادارة المصرف تتمتع بقدرات ومؤهلات عالية لتحليل الاعمال والفرص والمخاطر ، وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (تهتم إدارة المصرف في المحافظة على نجاح خدماتها الحالية.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.86) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.220) وضمن مستوى اهمية بلغت (57%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدل حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (2) (278) وهو الاقل لمحتواها (تضع إدارة المصرف في حساباتها دراسة المنافسين المؤثرين في بيئة الاعمال). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.058) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(56%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

## جدول (26) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المحللون

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.56	معتدل	1.061	2.80	تتمتع إدارة المصرف بقدرات تحليلية عالية.
4	.56	معتدل	1.058	2.78	تضع إدارة المصرف في حساباتها دراسة المنافسين المؤثرين في بيئة الاعمال.
1	.57	معتدل	1.220	2.86	تهتم إدارة المصرف في المحافظة على نجاح خدماتها الحالية.
2	.57	معتدل	1.149	2.85	تعمل إدارة المصرف على تحليل القرارات قبل اتخاذها لتجنب المخاطر.
	.56	معتدل	1.122	2.82	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### 3- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد المستجيبون:

يبين جدول (27) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد المستجيبون الذي تم قياسه بخمس فقرات (*res1-res4*) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد المستجيبون اجمالا (2.81) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.120) وضمن مستوى اهمية نسبية (56%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان لدى ادارة المصرف المرونة العالية والقدرة للاستجابة لما يحدث من تغيرات واحداث وظروف غير متوقعة ، وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (يواجه المصرف منافسيه اعتمادا على ما يجريه من تغييرات انية.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.99) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.210) وضمن مستوى اهمية بلغت (60%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدل حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (2.73) وهو الاقل لمحتواها (تتمتع إدارة المصرف بإمكانية الاستجابة للمتغيرات والظروف.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.148) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(55%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

جدول ( 27 ) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المستجيبون

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.55	معتدل	1.148	2.73	تتمتع إدارة المصرف بإمكانية الاستجابة للمتغيرات والظروف.
2	.55	معتدل	1.105	2.76	تستجيب إدارة المصرف للمخاطر التي أفرزتها المتغيرات حوله.
1	.60	معتدل	1.210	2.99	يواجه المصرف منافسيه اعتمادا على ما يجريه من تغييرات انبية.
3	.55	معتدل	1.018	2.74	تسعى إدارة المصرف لدراسة أسباب التغيرات البيئية.
	.56	معتدل	1.120	2.81	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

أما التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير السلوك الاستراتيجي اجمالياً فبيئها جدول (28) الذي يتضح عن طريقه وجود اربعة ابعاد يقاس عن طريقها متغير السلوك الاستراتيجي، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (2.83) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.171) و بأهمية تبلغ (56%) ، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان السلوك الاستراتيجي يتفق على توافره بدرجة معتدلة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة.

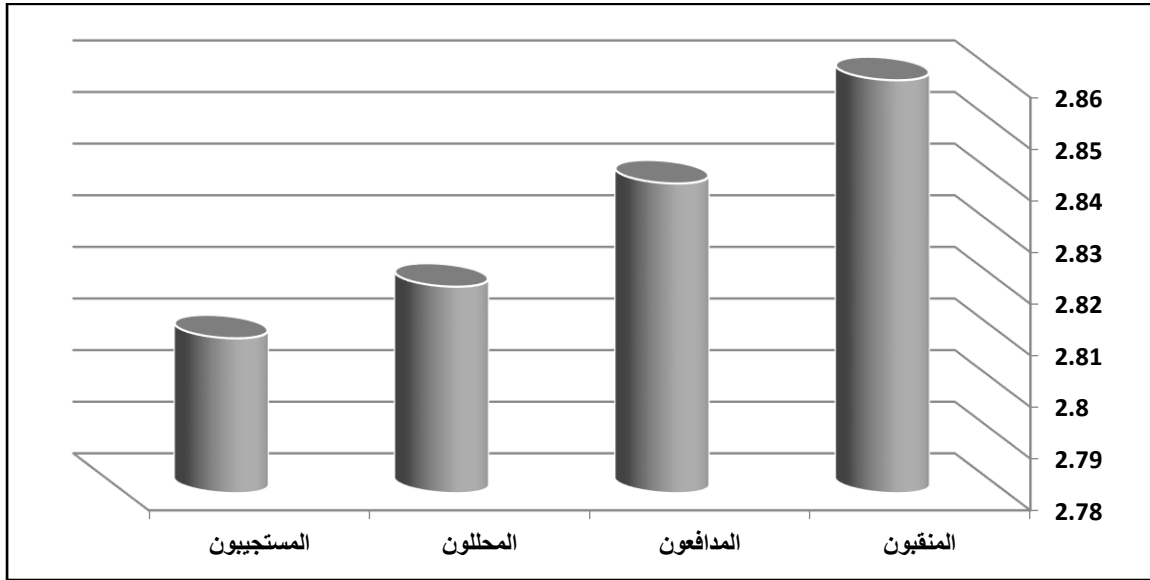
أما ترتيب ابعاد متغير السلوك الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى مصرف الرافدين عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (المنقبون, المدافعون, المحللون, المستجيبون) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة ، اذ يبين جدول ( 28 ) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير.

جدول ( 28 ) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير السلوك الاستراتيجي بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
المنقبون	2.86	1.197	معتدل	.57	1
المدافعون	2.84	1.247	معتدل	.57	2
المحللون	2.82	1.122	معتدل	.56	3
المستجيبون	2.81	1.120	معتدل	.56	4
المعدل العام لمتغير	2.83	1.171	معتدل	.56	--

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل ( 29 ) ترتيب ابعاد السلوك الاستراتيجي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



شكل (29) : التمثيل البياني لأبعاد متغير السلوك الاستراتيجي

المصدر: تم إعداده من لدن الباحث في ضوء برنامج (Microsoft Excel).

ثانيا. الوصف والتحليل والتفسير لمتغير اليقظة الاستراتيجية

تشتمل الفقرة الحالية على عرض لوصف الاستجابات وتحليلها وتفسيرها حول متغير اليقظة الاستراتيجية من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

## 1- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد اليقظة البيئية

يبين الجدول (29) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد اليقظة البيئية الذي تم قياسه بأربع فقرات ( $env_1-env_4$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده اليقظة البيئية اجمالاً (2.79) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.010) وضمن مستوى اهمية نسبية (56%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة المصرف لديها اهتمام تبويب البيانات والمعلومات حول بيئتها التي تعمل لمعرفة ماهية المستجدات المهمة في العمل المصرفي.

وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (تتحسس أجهزة المصرف الاستقرار الاقتصادي في البيئة التي يعمل فيها لتحديد الاسبقيات في تنفيذ نشاطاته.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.83) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.999) وضمن مستوى اهمية بلغت (57%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلاً حول هذه الفقرة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (2.76) وهو الاقل لمحتواها (يسعى المصرف لمتابعة جميع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة عن طريق تبويب وتحليل المعلومات المتوفرة.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.020) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(55%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

### جدول ( 29 ) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اليقظة البيئية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.55	معتدل	1.020	2.76	يسعى المصرف لمتابعة جميع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة عن طريق تبويب وتحليل المعلومات المتوفرة.
2	.56	معتدل	.984	2.80	يملك المصرف مجسات دقيقة تمنحه القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية لضمان استمرار تقديم الخدمات.
1	.57	معتدل	.999	2.83	تتحسس أجهزة المصرف الاستقرار الاقتصادي في البيئة التي يعمل فيها لتحديد الاسبقيات في تنفيذ نشاطاته
3	.56	معتدل	1.039	2.79	يملك المصرف وحدة متخصصة بالرصد (الفحص البيئي).
	.56	معتدل	1.010	2.79	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS , Microsoft Excel).

## 2- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد اليقظة التسويقية

يبين جدول ( 30 ) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد اليقظة التسويقية الذي تم قياسه بأربع فقرات ( $mar_1-mar_4$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده اليقظة



التسويقية اجمالاً (2.81) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.039) وضمن مستوى اهمية نسبية (56%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة المصرف تبحث عن حاجات ورغبات الزبائن وتطلعاتهم حول طبيعة الخدمات المقدمة وتسعى الى تحقيقها لتحقيق بذلك رضاهم عن خدمات المصرف، وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (تسعى إدارة المصرف لتطوير استراتيجيات تقديم الخدمة بشكل فعال ولفئات متعددة في الاسواق). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.89) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.071) وضمن مستوى اهمية بلغت (58%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (2) (2.76) وهو الاقل لمحتواها (يعتمد المصرف أدوات معاصرة في ترويج خدماته بالشكل الذي يعزز حصته السوقية). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.056) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(55%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

### جدول ( 30 ) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اليقظة التسويقية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.56	معتدل	1.069	2.80	يعمل المصرف على تشخيص اهم احتياجات ورغبات الزبائن وتصميم خدمات تتلاءم مع تطلعاتهم.
4	.55	معتدل	1.056	2.76	يعتمد المصرف أدوات معاصرة في ترويج خدماته بالشكل الذي يعزز حصته السوقية.
3	.56	معتدل	.959	2.79	يتمتع المصرف بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماته وبين حاجة السوق
1	.58	معتدل	1.071	2.89	تسعى إدارة المصرف لتطوير استراتيجيات تقديم الخدمة بشكل فعال ولفئات متعددة في الاسواق
	.56	معتدل	1.039	2.81	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### 3- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد اليقظة التنافسية

يبين جدول (31) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد اليقظة التنافسية الذي تم قياسه بأربع فقرات (**com<sub>1</sub>-com<sub>4</sub>**) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده اليقظة التنافسية اجمالاً (**2.93**) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (**1.094**) وضمن مستوى اهمية نسبية (58%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة المصرف تسعى لتتميز خدماته عن المصارف الاخرى بهدف تحقيق حصة سوقية مناسبة ، وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (يهتم المصرف بتقديم خدمات تتلاءم مع رغبات وتطلعات الزبائن.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (**3.07**) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (**1.122**) وضمن مستوى اهمية بلغت (61%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (**2.83**) وهو الاقل لمحتواها (يراقب المصرف بشكل مستمر التحركات التي يقوم بها المنافسين الاخرين الذين يعملون في ذات التخصص.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (**0.964**). وضمن مستوى اهمية تقدر بـ(57%)، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

#### جدول (31) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اليقظة التنافسية

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.57	معتدل	.964	2.83	يراقب المصرف بشكل مستمر التحركات التي يقوم بها المنافسين الاخرين الذين يعملون في ذات التخصص.
3	.58	معتدل	1.174	2.91	يسعى المصرف الى تطوير خدماته بشكل دائم لتعزيز ميزته التنافسية.
2	.58	معتدل	1.117	2.92	يحرص المصرف على تخفيض تكاليف خدماته من اجل توسيع قاعدة العمل في السوق
1	.61	معتدل	1.122	3.07	يهتم المصرف بتقديم خدمات تتلاءم مع رغبات وتطلعات الزبائن
	.58	معتدل	1.094	2.93	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### 4- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد اليقظة التكنولوجية

يبين الجدول (32) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد اليقظة التكنولوجية الذي تم قياسه بأربع فقرات ( $tec_1-tec_4$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده اليقظة التكنولوجية اجمالاً (2.79) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.063) وضمن مستوى اهمية نسبية (56%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة المصرف تسعى لتوفير بنى تحتية ملائمة لتحقيق بيئة ملائمة لاستخدام احدث التكنولوجية المستخدمة في المجال المصرفي.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (تعمل إدارة المصرف على تحديث البنى التحتية والمعدات الخاصة بها بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.84) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.996) وضمن مستوى اهمية بلغت (57%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (2.75) وهو الاقل لمحتواها (يحرص المصرف بالحصول على احدث التكنولوجيا العالمية في تقديم خدماته). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.174) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(55%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول ( 32 ) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اليقظة التكنولوجية

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.55	معتدل	1.174	2.75	يحرص المصرف بالحصول على احدث التكنولوجية العالمية في تقديم خدماته
3	.55	معتدل	1.012	2.76	يعمل المصرف على تطوير البنى التحتية والمعدات الخاصة بالعمل وبما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة
2	.56	معتدل	1.069	2.80	الموقع الإلكتروني على الانترنت للمصرف فعال ويؤدي الاعمال المناطة به بشكل جيد
1	.57	معتدل	.996	2.84	تعمل إدارة المصرف على تحديث البنى التحتية والمعدات الخاصة بها بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة
	.56	معتدل	1.063	2.79	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير اليقظة الاستراتيجية اجمالياً يبينها جدول ( 33 ) الذي يتضح عن طريقه وجود اربعة ابعاد يقاس عن طريقها متغير اليقظة الاستراتيجية ، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (2.83) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.051) و بأهمية تبلغ (56%) ، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان اليقظة الاستراتيجية يتفق على توافره بدرجة معتدلة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة.

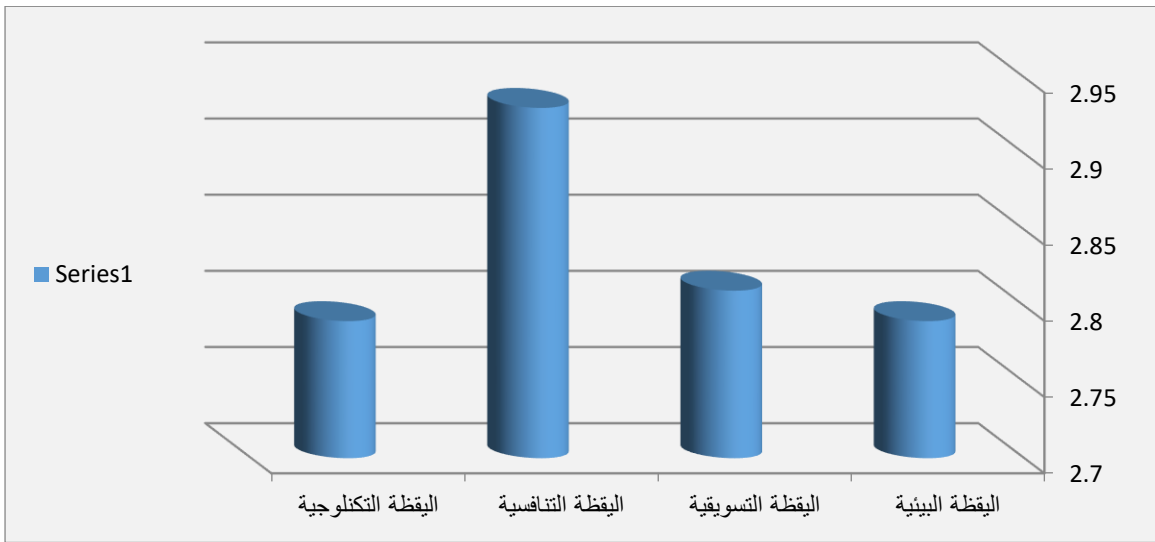
اما ترتيب ابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى مصرف الرافدين عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (اليقظة التنافسية, اليقظة التسويقية, اليقظة البيئية, اليقظة التكنولوجية) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة ، اذ يبين جدول ( 33 ) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير.

**جدول ( 33 ) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير اليقظة الاستراتيجية بأبعاده**

الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب
اليقظة البيئية	.56	معتدل	1.010	2.79	3
اليقظة التسويقية	.56	معتدل	1.039	2.81	2
اليقظة التنافسية	.58	معتدل	1.094	2.93	1
اليقظة التكنولوجية	.56	معتدل	1.063	2.79	4
المعدل العام لمتغير	.56	معتدل	1.051	2.83	--

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح شكل ( 30 ) ترتيب ابعاد اليقظة الاستراتيجية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



شكل (30) : التمثيل البياني لأبعاد متغير اليقظة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث في ضوء برنامج (Microsoft Excel).

### ثالثاً - الوصف والتحليل والتفسير لمتغير جودة الخدمة المصرفية:

تشتمل الفقرة الحالية على عرض لوصف الاستجابات وتحليلها وتفسيرها حول متغير جودة الخدمة المصرفية من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

#### 1- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الاعتمادية

يبين جدول (34) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الاعتمادية الذي تم قياسه بأربع فقرات ( $rel1-rel4$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الاعتمادية اجمالاً (2.90) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.059) وضمن مستوى اهمية نسبية (58%)، مما يؤكد ان المصرف يحرص على ان تكون خدماته المقدمة بالشكل الصحيح وتحظى بمستوى موثوقية عالي ، وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (يقوم المصرف بتقديم خدمات خالية من الأخطاء عن طريق الاحتفاظ بسجلات دقيقة وموثقة) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.03) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.131) وضمن مستوى اهمية بلغت (61%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدل حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (2.84) وهو الاقل لمحتواها (يحرص المصرف على تقديم خدماته بشكل صحيح وبطريقة موثوقة من اول مرة). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.097) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(57%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

### جدول (34) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الاعتمادية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.57	معتدل	1.097	2.84	يحرص المصرف على تقديم خدماته بشكل صحيح وبطريقة موثوقة من اول مرة
2	.58	معتدل	.965	2.88	يلتزم المصرف بتقديم خدماته في الوقت المحدد
3	.57	معتدل	1.044	2.87	يسعى المصرف بالاهتمام الصادق بالمشكلات التي تواجه زبائنه
1	.61	معتدل	1.131	3.03	يقوم المصرف بتقديم خدمات خالية من الأخطاء عن طريق الاحتفاظ بسجلات دقيقة وموثقة.
	.58	معتدل	1.059	2.90	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### 2- وصف وتشخيص بعد الاستجابة

يبين الجدول (35) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الاستجابة الذي تم قياسه بأربع فقرات (*resp1-resp4*) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الاستجابة اجمالا (2.93) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.173) وضمن مستوى اهمية نسبية (59%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدل مما يؤكد ان المصرف يرد بشكل فوري على الاستفسارات والشكاوى من قبل الزبائن ، وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (بيدي موظفي المصرف الاستعداد التام للتعاون مع زبائنهم.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.00) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.235) وضمن مستوى اهمية بلغت (60%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (2.86) وهو الاقل لمحتواها (يقوم المصرف بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى التي يقدمها الزبائن) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.184) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(57%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفعا حول هذه الفقرة.

جدول ( 35 ) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الاستجابة

الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
.57	معتدل	1.184	2.86	يقوم المصرف بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى التي يقدمها الزبائن
.58	معتدل	1.101	2.92	يقدم المصرف المساعدة اللازمة للزبائن لتحقيق متطلباتهم
.60	معتدل	1.235	3.00	يبيد موظفي المصرف الاستعداد التام للتعاون مع زبائنهم
.59	معتدل	1.173	2.96	يسعى المصرف لوضع خيارات (كالصراف الالي) لضمان تقديم الخدمة طوال الوقت.
.59	معتدل	1.173	2.93	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### 3- وصف وتشخيص بعد الامان

يبين جدول (36) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الامان الذي تم قياسه بأربع فقرات (**saf1-saf4**) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الامان اجمالا (**2.98**) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (**1.328**) وضمن مستوى اهمية نسبية (60%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان هناك سرية عالية لدى المصرف فيما يخص معلومات زبائنه ، وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (يحافظ المصرف على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (**3.05**) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (**1.479**) وضمن مستوى اهمية بلغت (61%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (**2.83**) وهو الاقل لمحتواها (يثق الزبائن بخبرات ومهارات ومؤهلات موظفي المصرف) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (**1.110**) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(57%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلا حول هذه الفقرة.

### جدول ( 36 ) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الامان

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.57	معتدل	1.110	2.83	يثق الزبائن بخبرات ومهارات ومؤهلات موظفي المصرف
1	.61	معتدل	1.479	3.05	يحافظ المصرف على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن
3	.60	معتدل	1.334	2.99	يتمتع المصرف بسمعة ومكانة جيدة ومقبولة لدى افراد المجتمع
2	.61	معتدل	1.391	3.04	يشعر الزبائن بالأمان عند التعامل مع المصرف
	.60	معتدل	1.328	2.98	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### 4- وصف وتشخيص بعد التعاطف

يبين اجدول ( 37 ) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد التعاطف الذي تم قياسه بأربع فقرات (*sym1-sym4*) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد التعاطف اجمالا (2.95) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.191) وضمن مستوى اهمية نسبية (59%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان موظفو المصرف لديهم المعرفة لا باس بها والدراية الكافية للتعامل مع ما يحتاجه الزبائن وما يرغبون به من خدمات مصرفية ، وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (يولي المصرف اهتماما خاصا وفرديا لكل زبون) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (2.96) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.092) وضمن مستوى اهمية بلغت (59%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (2) (2.93) وهو الاقل لمحتواها (يضع المصرف مصالح الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة والموظفين) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.183) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(59%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلا حول هذه الفقرة.



جدول ( 37 ) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد التعاطف

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.59	معتدل	1.201	2.94	يمتلك موظفي المصرف المعرفة والدراية التامة باحتياجات ورغبات الزبائن
4	.59	معتدل	1.183	2.93	يضع المصرف مصالح الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة والموظفين
1	.59	معتدل	1.092	2.96	يولي المصرف اهتماما خاصا وفرديا لكل زبون
2	.59	معتدل	1.287	2.95	تصغي إدارة المصرف بشكل كامل الى شكاوى الزبائن
	.59	معتدل	1.191	2.95	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

4- وصف بعد الملموسية وتشخيصها

يبين جدول ( 38 ) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الملموسية الذي تم قياسه بأربع فقرات ( $tan1-tan4$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الملموسية اجمالا (3.01) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.261) وضمن مستوى اهمية نسبية (60%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان اماكن تواجد فروع المصرف معروفة ويمكن الوصول لها بشكل لا باس به , وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (يضع المصرف علامات ارشادية دالة تسهل للزبائن الوصول الى الأقسام والشعب المختلفة) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.09) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.267) وضمن مستوى اهمية بلغت (62%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (2.94) وهو الاقل لمحتواها (يتوفر في المصرف مرافق مادية وتسهيلات ملائمة وجذابة) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.179) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(59%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلا حول هذه الفقرة.

جدول ( 38 ) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الملموسية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.60	معتدل	1.277	3.00	يتمتع المصرف بموقع ملائم ومناسب يسهل الوصول اليه
1	.62	معتدل	1.267	3.09	يضع المصرف علامات ارشادية دالة تسهل للزبائن الوصول الى الأقسام والشعب المختلفة
2	.61	معتدل	1.321	3.03	يحرص الموظفون في المصرف على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر
4	.59	معتدل	1.179	2.94	يتوفر في المصرف مرافق مادية وتسهيلات ملائمة وجذابة
	.60	معتدل	1.261	3.01	المعدل للبعد

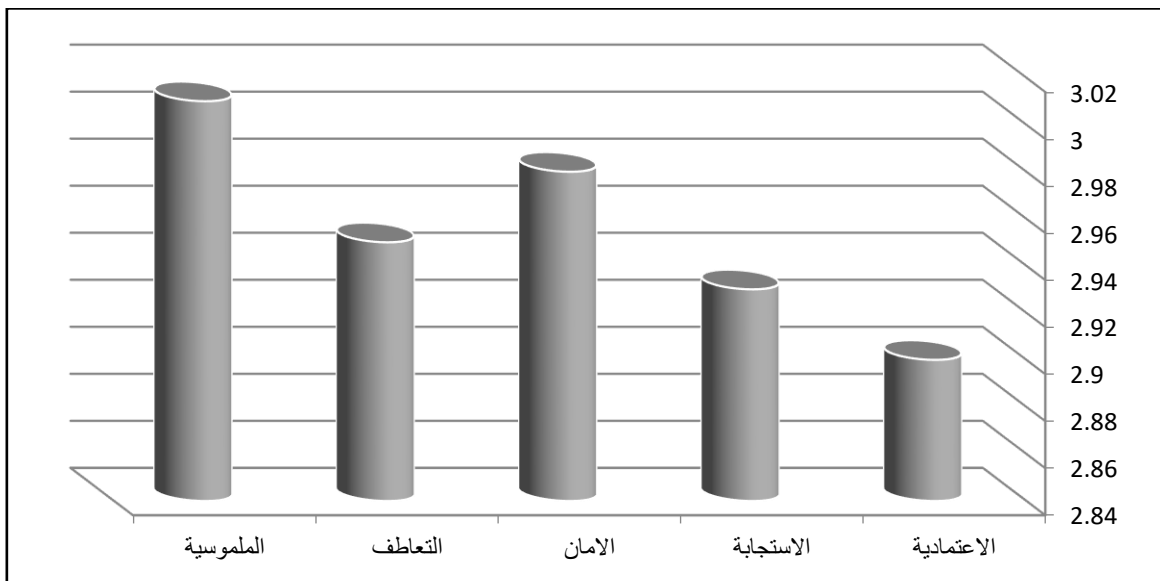
أما التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير جودة الخدمة المصرفية اجمالياً قد بينها جدول ( 39 ) الذي يتضح عن طريقه وجود خمسة ابعاد لمتغير جودة الخدمة المصرفية والذي يقاس بخمس ابعاد ميدانية، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (2.95) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.202) و بأهمية تبلغ (59%)، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان جودة الخدمة المصرفية هناك اتفاق على توافره بدرجة معتدلة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، مما يدل على ان جودة الخدمة المصرفية ضمن مستوى معتدل ، اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير جودة الخدمة المصرفية الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (ملموسية، امان، تعاطف، الاستجابة، والاعتمادية) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، اذ يبين جدول ( 39 ) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير

جدول ( 39 ) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير جودة الخدمة المصرفية بأبعاده

الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب
الاعتمادية	.58	معتدل	1.059	2.90	5
الاستجابة	.59	معتدل	1.173	2.93	4
الامان	.60	معتدل	1.328	2.98	2
التعاطف	.59	معتدل	1.191	2.95	3
الملموسية	.60	معتدل	1.261	3.01	1
المعدل العام لمتغير	.59	معتدل	1.202	2.95	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS v 25 , Microsoft Excel).

ويوضح شكل ( 31 ) ترتيب ابعاد جودة الخدمة المصرفية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



شكل (31) : التمثيل البياني لأبعاد متغير جودة الخدمة المصرفية

المصدر: تم اعداده من لدن الباحث في ضوء برنامج (Microsoft Excel).

## المبحث الثالث

### اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

يختص اجراء المبحث الحالي بتحقيق هدفين الاول منهما يهتم بإجراءات الوصف الاحصائي التي تحدد مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي: (السلوك الاستراتيجي, اليقظة الاستراتيجية, جودة الخدمة المصرفية) في حين يهتم الاجراء الاحصائي الثاني بفحص طبيعة وحجم تأثير المتغيرات فيما بينها ضمن النموذج التفاعلي والذي يتضمن تأثيرات مباشرة وتفاعلية تمكن الباحث من فهم طبيعة حركية متغيرات الدراسة ضمن النموذج التفاعلي المختبر, وقد تم اعتماد مجموعة من البرنامج الاحصائية لتحقيق الإجراءين هي: **(Sps.v.25, Amos V23, Excel)** سيتم عن طريقها استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) بهدف بيان هل يوجد تأثير مباشر بين المتغيرات ضمن النموذج المختبر, اذ يمتاز اختبار الفرضيات بالنمذجة الهيكلية بعدة مميزات منها استيعاب النموذج الفرضي للاختبار لمتغيرات عده سواء أكانت متغيرات مستقلة أم تابعة (معتمدة), فضلا عن امكانية ارتباطها مع المتغيرات غير مقاسة (الكامنة) والتي لا تقاس بذاتها بل عن طريق مجموعة متغيرات مقاسة كالفقرات في الاستبانة, وهي بذلك تمكن الباحث من تخمين طبيعة العلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة يعني انها قد تشمل في بنيتها جميع المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة) .

اذ يتم بناء النموذج الفرضي بمجموعة من العلاقات الخطية التي تكون موجه وغير موجه فالعلاقات الخطية الموجه تكون بين المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة) وبعبارة اخرى توضح تأثير متغير ما على متغير اخر ضمن النموذج اما تلك العلاقات الخطية غير الموجه فهي عبارة عن ارتباط لا يدل على تأثير موجه ضمن نموذج الاختبار (Alaloul et al , 2020: 6). فالنمذجة الهيكلية يمكن الاعتماد عليها في استخراج مستوى جودة النموذج المختبر ومستوى تشبع الفقرات للبعد الذي تنتمي اليه وهو ما يعرف بالتحليل العاملي التوكيدي فضلا عن استخدامها في اختبار ما تم افتراضه من نموذج يعكس طبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة علما انه يمكن استخدام النمذجة لاحد الاختبارات اعلاه او لكليهما معا وهو المفضل في مجال التحليل الاحصائي, وفيما يأتي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الخاصة بهذا المبحث:

## اولا- الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

### 1. فرضية الارتباط الرئيسية الاولى :

تتحدد فرضية الارتباط الرئيسية الاولى باستكشاف مستوى التلازم بين متغير السلوك الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (السلوك الاستراتيجي) بأبعاده ومتغير (جودة الخدمة المصرفية)

اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (**Pearson**) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (السلوك الاستراتيجي) وممثلا بأبعاده (المنقبون, المدافعون, المحللون, المستجيبين) ومتغير (جودة الخدمة المصرفية) ممثلا بأبعاده (الاعتمادية, الاستجابة, الامان, التعاطف, الملموسية). ويظهر جدول ( 41 ) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير السلوك الاستراتيجي وأبعاده ومتغير جودة الخدمة المصرفية, ولبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة , ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار عن طريق مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون أن يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (\*\*). سيتم النظر الى قيمة معاملات الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول ( 40 ) :

### جدول ( 40 ) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

**Source** : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

استنادا الى القاعدة اعلاه يبين جدول ( 39 ) ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية, اذ يبين الجدول ( 41 ) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (السلوك الاستراتيجي) بأبعاده (المنقبون, المدافعون, المحللون, المستجيبين ) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة المصرفية), فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (\*\*.803) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%), اذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى السلوك الاستراتيجي في مصرف الرافدين سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من جودة الخدمة المصرفية, وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (السلوك الاستراتيجي) بأبعاده ومتغير (جودة الخدمة المصرفية) ضمن حيز مصرف الرافدين .

**جدول ( 41 ) مصفوفة معاملات الارتباط بين السلوك الاستراتيجي بأبعادها وجودة الخدمة المصرفية**

Correlations						
		المنقبون	المدافعون	المحللون	المستجيبين	السلوك الاستراتيجي
المنقبون	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	115				
المدافعون	Pearson Correlation	.841**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000				
	N	115	115			
المحللون	Pearson Correlation	.845**	.852**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000			
	N	115	115	115		
المستجيبين	Pearson Correlation	.704**	.795**	.863**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	115	115	115	115	
السلوك الاستراتيجي	Pearson Correlation	.913**	.943**	.956**	.903**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115
جودة الخدمة المصرفية	Pearson Correlation	.720**	.789**	.745**	.724**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS v. 25

وعن طريق الفرضية الرئيسية الاولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

#### أ- اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى :

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد المنقبون ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المنقبون ومتغير جودة الخدمة المصرفية) اذ يبين جدول ( 41 ) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المنقبون ومتغير جودة الخدمة المصرفية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.720) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد المنقبون ومتغير جودة الخدمة المصرفية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول ( 40 )

ويمكن تفسير هذا الارتباط ان قيام مصرف الرافدين بعملية التطوير والتحسين المستمر للخدمات سيمكن من ظهور نسبة جيدة من جودة الخدمة المصرفية , وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد المنقبون ضمن متغير السلوك الاستراتيجي والمتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية.

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد المدافعون ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المدافعون ومتغير جودة الخدمة المصرفية) اذ يبين جدول ( 41 ) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المدافعون ومتغير جودة الخدمة المصرفية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.789) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد المدافعون ومتغير جودة الخدمة المصرفية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول ( 40 )

ويمكن تفسير هذا التلازم بين بعد المدافعون ومتغير جودة الخدمة المصرفية بان العمل على تحسين الكفاءة الداخلية من قبل المصرف سيعزز من جودة الخدمة المصرفية , وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي

محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد المدافعون ضمن متغير السلوك الاستراتيجي والمتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية.

### ت - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد المحللون ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المحللون ومتغير جودة الخدمة المصرفية) اذ يبين جدول ( 41 ) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المحللون ومتغير جودة الخدمة المصرفية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.745) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد المحللون ومتغير جودة الخدمة المصرفية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول ( 40 )

ويمكن تفسير هذا الارتباط بين بعد المحللون ومتغير جودة الخدمة المصرفية بان هناك وجود لفهم جيد لماهية التحديات التي تواجه المصرف وان هذا الفهم سيمكن من العمل على تحقيق جودة الخدمة المصرفية , وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد المحللون ضمن متغير السلوك الاستراتيجي والمتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية.

### ث - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد المستجيبين ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المستجيبين ومتغير جودة الخدمة المصرفية) اذ يبين جدول ( 41 ) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المستجيبين ومتغير جودة الخدمة المصرفية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.724) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد المستجيبين ومتغير جودة الخدمة المصرفية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول ( 40 ) .

ويمكن تفسير هذا الترابط بين بعد المستجيبين ومتغير جودة الخدمة المصرفية بان وجود اليات مناسبة لمواجهة المخاطر المتعلقة بعمل المصرف سيؤثر ايجابا في جودة الخدمة المصرفية المقدمة. , وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية



الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد المستجيبين ضمن متغير السلوك الاستراتيجي والمتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية.

## 2- فرضية الارتباط الرئيسية الثانية:

تحدد فرضية الارتباط الرئيسية الثانية باستكشاف مستوى التلازم بين متغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (اليقظة الاستراتيجية) بأبعاده ومتغير (جودة الخدمة المصرفية)

تبين معاملات الارتباط المبينة في الجدول دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية, اذ يبين الجدول ( 42 ) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (اليقظة الاستراتيجية) بأبعاده (اليقظة البيئية, واليقظة التسويقية, واليقظة التنافسية, واليقظة التكنولوجية) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة المصرفية), فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (\*\*.748) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%), اذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى اليقظة الاستراتيجية في مصرف الرافدين سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من جودة الخدمة المصرفية, وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (اليقظة الاستراتيجية) بأبعاده ومتغير (جودة الخدمة المصرفية) ضمن حيز مصرف الرافدين .

### جدول ( 42 ) مصفوفة معاملات الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية بأبعادهما وجودة الخدمة المصرفية

Correlations					
		اليقظة الاستراتيجية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية
اليقظة البيئية	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	115			
اليقظة التسويقية	Pearson Correlation	.770**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000			
	N	115	115		
	Pearson Correlation	.553**	.828**	1	

اليقظة	Sig. (2-tailed)	.000	.000			
التنافسية	N	115	115	115		
اليقظة	Pearson Correlation	.663**	.841**	.856**	1	
التكنولوجية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	115	115	115	115	
اليقظة	Pearson Correlation	.815**	.952**	.905**	.935**	1
التكنولوجية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115
جودة الخدمة	Pearson Correlation	.481**	.682**	.799**	.715**	.748**
المصرفية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج SPSS v. 25

وعن طريق الفرضية الرئيسة الاولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

#### أ- اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى :

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد اليقظة البيئية ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة البيئية ومتغير جودة الخدمة المصرفية) اذ يبين جدول (42) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد اليقظة البيئية ومتغير جودة الخدمة المصرفية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.481) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000) وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد اليقظة البيئية ومتغير جودة الخدمة المصرفية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (40)

ويمكن تفسير هذا الارتباط ان قيام مصرف الرافدين بعملية دراسة البيئة المحيطة وتحليل البيانات وتبويبها والاستفادة منها بما ينعكس ايجابا على جودة الخدمة المصرفية , وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد اليقظة البيئية ضمن متغير اليقظة الاستراتيجية والمتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية.

## ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد اليقظة التسويقية ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التسويقية ومتغير جودة الخدمة المصرفية) اذ يبين جدول ( 42) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد اليقظة التسويقية ومتغير جودة الخدمة المصرفية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.682) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد اليقظة التسويقية ومتغير جودة الخدمة المصرفية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول ( 40) .

ويمكن تفسير هذا التلازم بين بعد اليقظة التسويقية ومتغير جودة الخدمة المصرفية بان المصرف يهتم بتقدير ماهية احتياجات زبائنه والعمل على تقديم جودة خدمات مصرفية تلائم تلك الاحتياجات , وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد اليقظة التسويقية ضمن متغير اليقظة الاستراتيجية والمتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية.

## ت - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير جودة الخدمة المصرفية) اذ يبين جدول ( 42) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير جودة الخدمة المصرفية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.799) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير جودة الخدمة المصرفية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول ( 40) .

ويمكن تفسير هذا الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير جودة الخدمة المصرفية بان هناك توجه من قبل ادارة المصرف لتقليل الكلف الخاصة بمجالات تعاملاته مع زبائنه بهدف كسبهم وتعزيز جودة خدماته المقدمة لهم , وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد اليقظة التنافسية ضمن متغير اليقظة الاستراتيجية والمتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية.

### ث - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية) اذ يبين جدول ( 42 ) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية اذ كان مقدار الارتباط بينهما ( $0.715^{**}$ ) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000) وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول ( 40 ) .

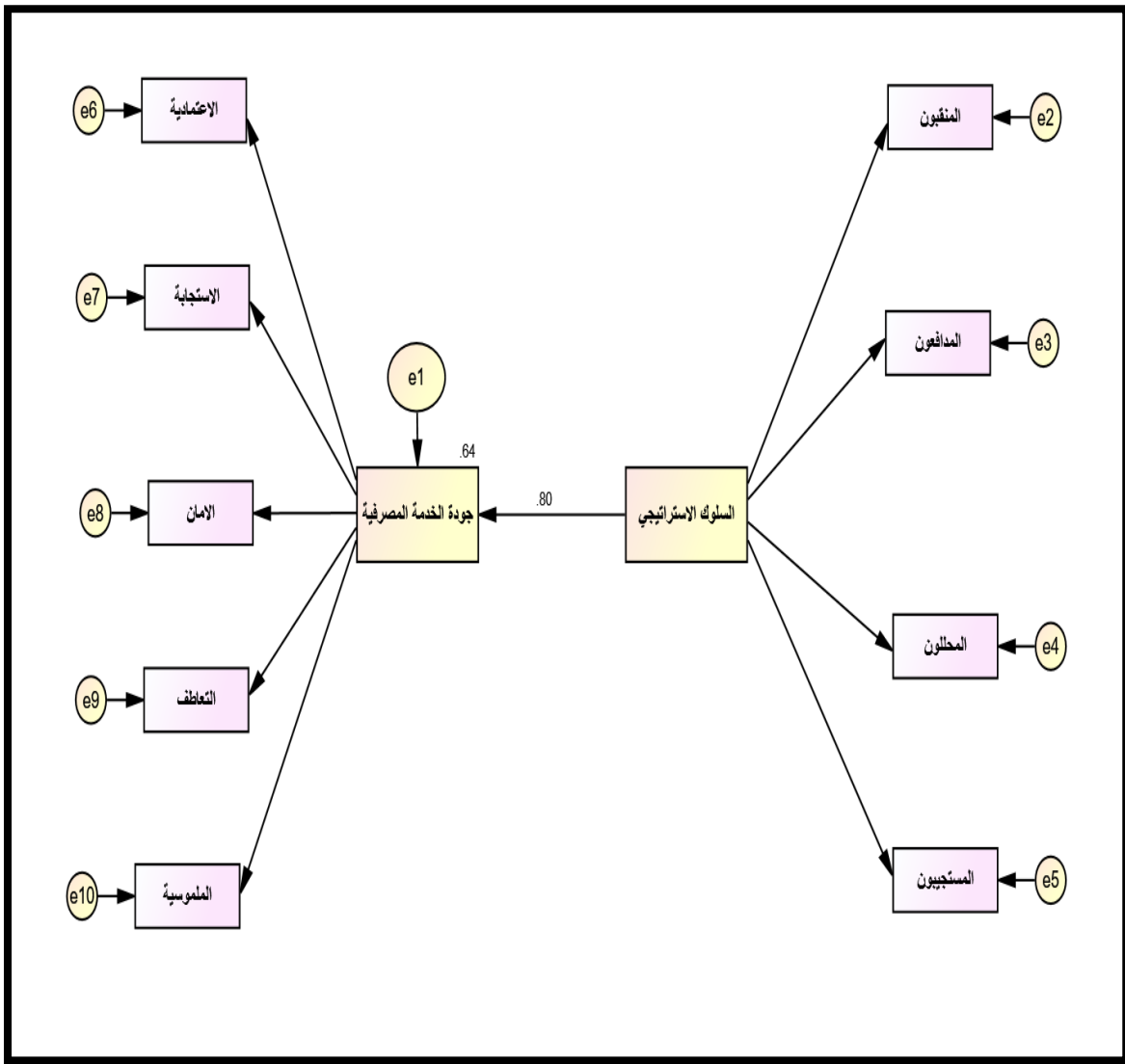
ويمكن تفسير هذا الترابط بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية بان وجود بوابات الكترونية تلبي حاجات الزبائن ستمكن المصرف من تعزيز ادراك جودة خدمته المصرفية المقدمة , وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد اليقظة التكنولوجية ضمن متغير اليقظة الاستراتيجية والمتغير المعتمد جودة الخدمة المصرفية.

### ثانيا : - اختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج الدراسة

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالنموذج التفاعلي المختبر الذي يشتمل على مسار للتأثير المباشر بين المتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي الى المتغير المعتمد (جودة الخدمة المصرفية) مسار اختبار من المتغير التفاعلي (اليقظة الاستراتيجية) الى المتغير المعتمد (جودة الخدمة المصرفية) واختبار النموذج التفاعلي فضلا عن المسارات الفرعية لاختبار الفرضيات الفرعية وفيما يأتي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:-

#### 1- اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الاولى

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية على مستوى مصرف الرافدين)) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار, والانحدار المتعدد, وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية, وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 32 ) و جدول ( 43 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه .



الشكل ( 32 ) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 43 ) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للسلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية

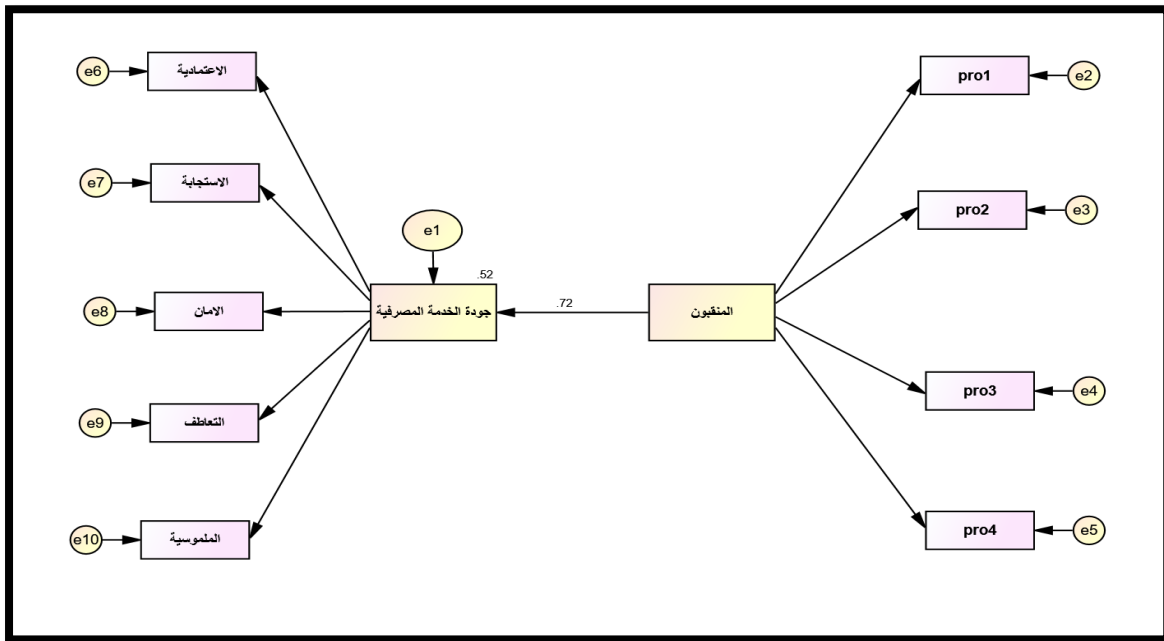
المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
جودة الخدمة المصرفية	<---	السلوك الاستراتيجي	.803	.719	.050	14.387	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.908	.964	.042	23.207	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة المصرفية	.928	1.127	.042	26.534	***
الامان	<---	جودة الخدمة المصرفية	.941	1.371	.046	29.658	***

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
التعاطف	<---	جودة الخدمة المصرفية	.909	.292	.013	23.301	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.923	1.246	.049	25.532	***
المنقبون	<---	السلوك الاستراتيجي	.913	.970	.041	23.879	***
المدافعون	<---	السلوك الاستراتيجي	.943	1.121	.037	30.354	***
المحللون	<---	السلوك الاستراتيجي	.956	.965	.028	34.656	***
المستجيبون	<---	السلوك الاستراتيجي	.903	.944	.042	22.378	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول ( 43 ) والشكل ( 32 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للسلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2$ ) للسلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية (0.64), وهذا يشير الى ان السلوك الاستراتيجي يفسر (64%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية اما النسبة المتبقية والبالغة (36%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ( $\beta = 0.80, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين متغير السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الاولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري. وعن طريق الفرضية الرئيسية الاولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الاتية:

أ- الفرضية الفرعية الاولى : سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد المنقبون ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المنقبون في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 33 ) وجدول ( 44 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



شكل ( 33 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 44 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد المنقبون ومتغير جودة الخدمة المصرفية

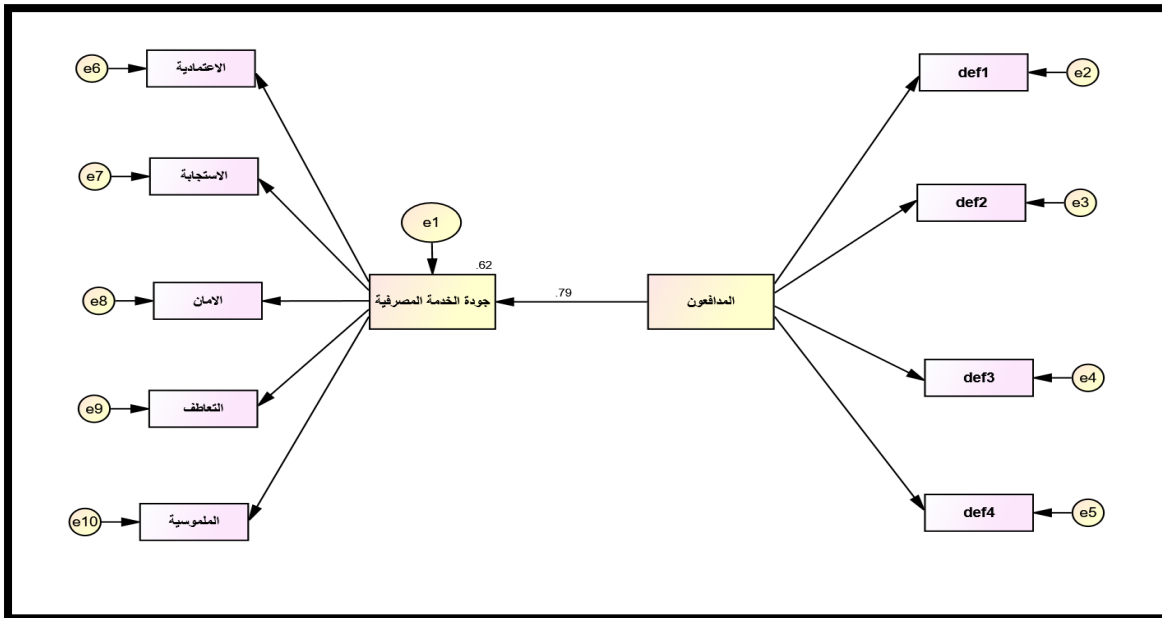
المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
جودة الخدمة المصرفية	<---	المنقبون	.720	.606	.055	11.087	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.908	.964	.042	23.207	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة المصرفية	.928	1.127	.042	26.534	***
الامان	<---	جودة الخدمة المصرفية	.941	1.371	.046	29.658	***
التعاطف	<---	جودة الخدمة المصرفية	.909	.292	.013	23.301	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.923	1.246	.049	25.532	***
pro1	<---	المنقبون	.868	1.075	.058	18.636	***
pro2	<---	المنقبون	.771	.861	.067	12.919	***
pro3	<---	المنقبون	.879	1.199	.061	19.641	***
pro4	<---	المنقبون	.779	.865	.065	13.278	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين جدول ( 44 ) والشكل ( 33 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد المنقبون ضمن متغير السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (

التفسير) ( $R^2=0.52$ ), وهذا يشير الى ان بعد المنقبون يفسر (52%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية اما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب (Beta Standardized) ( $\beta= 0.72, P< .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد المنقبون وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P<.001$ ) . وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المنقبون وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الاولى بين البعد الاول من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

— — الفرضية الفرعية الثانية : سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد المدافعون ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المدافعون في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 34 ) وجدول ( 45 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



شكل ( 34 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)



جدول ( 45 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد المدافعون وجودة الخدمة المصرفية

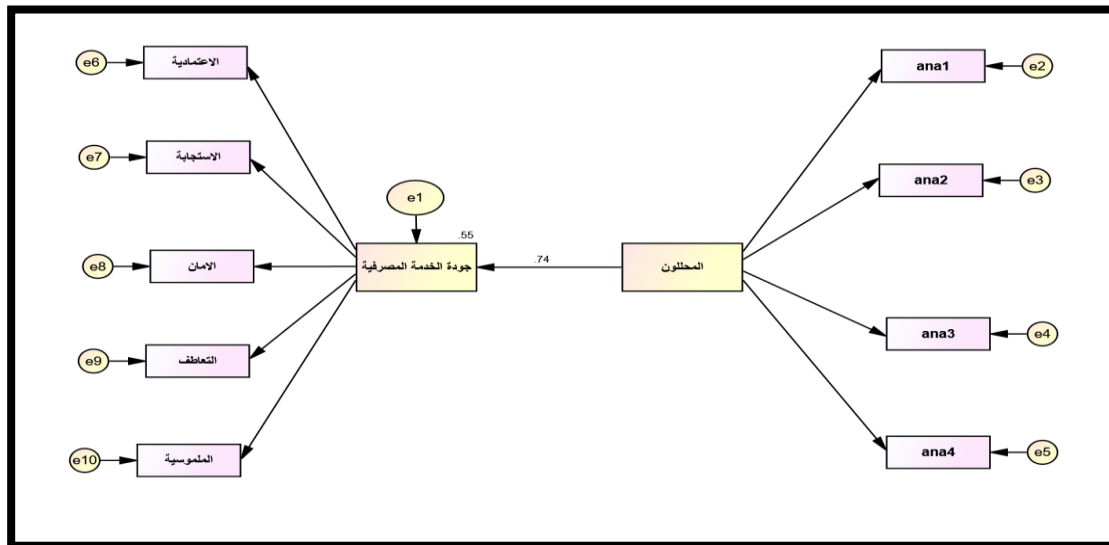
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	13.706	.043	.594	.789	المدافعون	<---	جودة الخدمة المصرفية
***	23.207	.042	.964	.908	جودة الخدمة المصرفية	<---	الاعتمادية
***	26.534	.042	1.127	.928	جودة الخدمة المصرفية	<---	الاستجابة
***	29.658	.046	1.371	.941	جودة الخدمة المصرفية	<---	الامان
***	23.301	.013	.292	.909	جودة الخدمة المصرفية	<---	التعاطف
***	25.532	.049	1.246	.923	جودة الخدمة المصرفية	<---	الملموسية
***	19.915	.048	.955	.881	المدافعون	<---	def1
***	17.291	.058	1.006	.851	المدافعون	<---	def2
***	24.234	.043	1.044	.915	المدافعون	<---	def3
***	22.942	.043	.994	.907	المدافعون	<---	def4

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول ( 45 ) والشكل ( 34 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد المدافعون ضمن متغير السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2=0.62$ ), وهذا يشير الى ان بعد المدافعون يفسر (62%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية اما النسبة المتبقية والبالغة (38%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر — (Beta Standardized) ( $\beta= 0.79, P< .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد المدافعون وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P<.001$ ) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المدافعون وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ت - الفرضية الفرعية الثالثة: سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد المحللون ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المحللون في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية

(Structural Equation Model), ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 35 ) وجدول ( 46 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



شكل ( 35 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

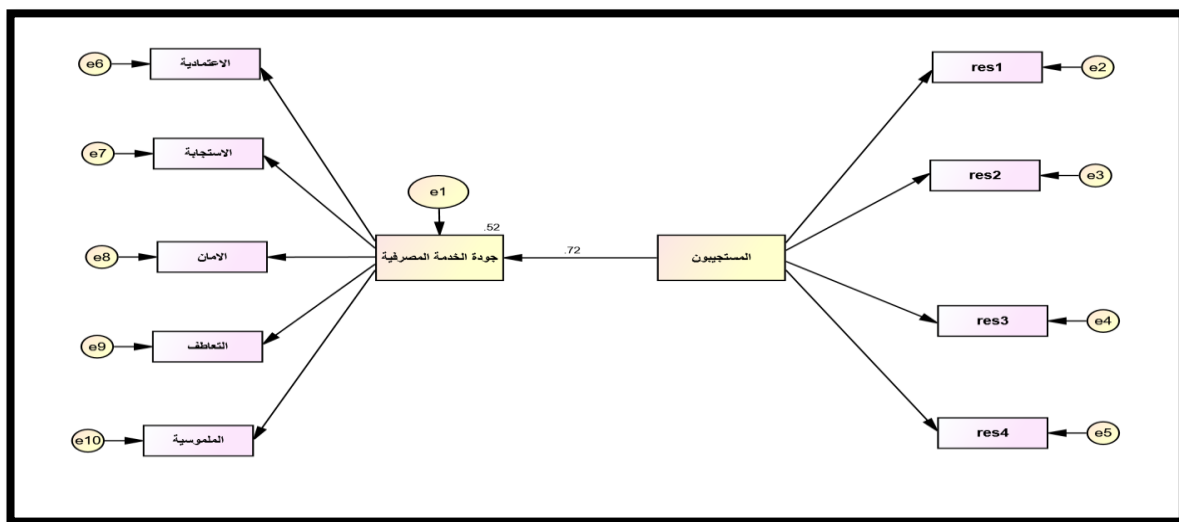
جدول ( 46 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد المحللون وجودة الخدمة المصرفية

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	11.911	.055	.660	.745	جودة الخدمة المصرفية	<---	المحللون
***	23.207	.042	.964	.908	الاعتمادية	<---	جودة الخدمة المصرفية
***	26.534	.042	1.127	.928	الاستجابة	<---	جودة الخدمة المصرفية
***	29.658	.046	1.371	.941	الامان	<---	جودة الخدمة المصرفية
***	23.301	.013	.292	.909	التعاطف	<---	جودة الخدمة المصرفية
***	25.532	.049	1.246	.923	الملموسية	<---	جودة الخدمة المصرفية
***	15.820	.059	.934	.829	ana1	<---	المحللون
***	15.155	.061	.918	.817	ana2	<---	المحللون
***	18.632	.060	1.124	.868	ana3	<---	المحللون
***	16.467	.062	1.024	.839	ana4	<---	المحللون

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول ( 46 ) والشكل ( 35 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد المحللون ضمن متغير السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2=0.55$ ), وهذا يشير الى ان بعد المحللون يفسر (55%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية اما النسبة المتبقية والبالغة (45%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر — Beta (Standardized) ( $\beta= 0.74, P< .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد المحللون وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P<.001$ ) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المحللون وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ث — الفرضية الفرعية الرابعة : سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد المستجيبين ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المستجيبين في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 36 ) و جدول ( 47 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



شكل (36) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (47) الاوزان الاتحارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها المستجيبين وجودة الخدمة المصرفية

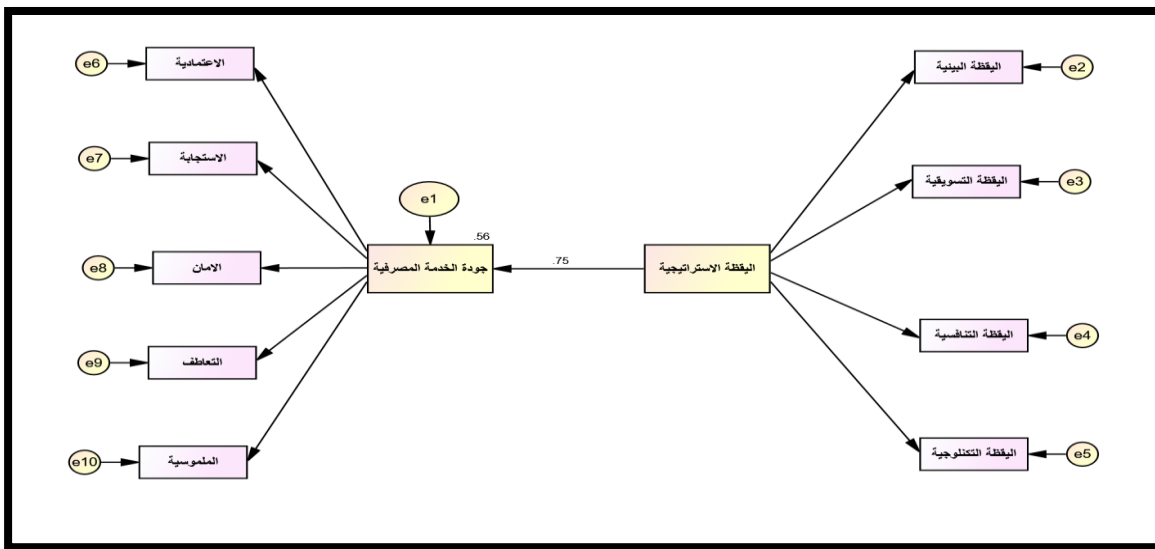
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	11.212	.055	.620	.724	المستجيبين	<---	جودة الخدمة المصرفية
***	23.207	.042	.964	.908	جودة الخدمة المصرفية	<---	التعاطف
***	26.534	.042	1.127	.928	جودة الخدمة المصرفية	<---	الاعتمادية
***	29.658	.046	1.371	.941	جودة الخدمة المصرفية	<---	الاستجابة
***	23.301	.013	.292	.909	جودة الخدمة المصرفية	<---	الامان
***	25.532	.049	1.246	.923	جودة الخدمة المصرفية	<---	الملموسية
***	19.345	.053	1.031	.876	المستجيبين	<---	res1
***	23.212	.044	1.030	.908	المستجيبين	<---	res2
***	18.685	.058	1.078	.868	المستجيبين	<---	res3
***	15.628	.055	.862	.826	المستجيبين	<---	res4

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول ( 47 ) والشكل ( 36 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها المستجيبين ضمن متغير السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2=0.52$ ), وهذا يشير الى ان بعد المستجيبين يفسر (52%) من التغيرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية اما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر — (Beta Standardized) ( $\beta= 0.72, P< .01$ ) وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد المستجيبين وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P<.001$ ) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المستجيبين وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

## 2- اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الثانية:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية على مستوى مصرف الرافدين)) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار, والانحدار المتعدد, وتحليل السلسلة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية, وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 37 ) وجدول ( 48 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه,



شكل ( 37 ) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 48 ) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية

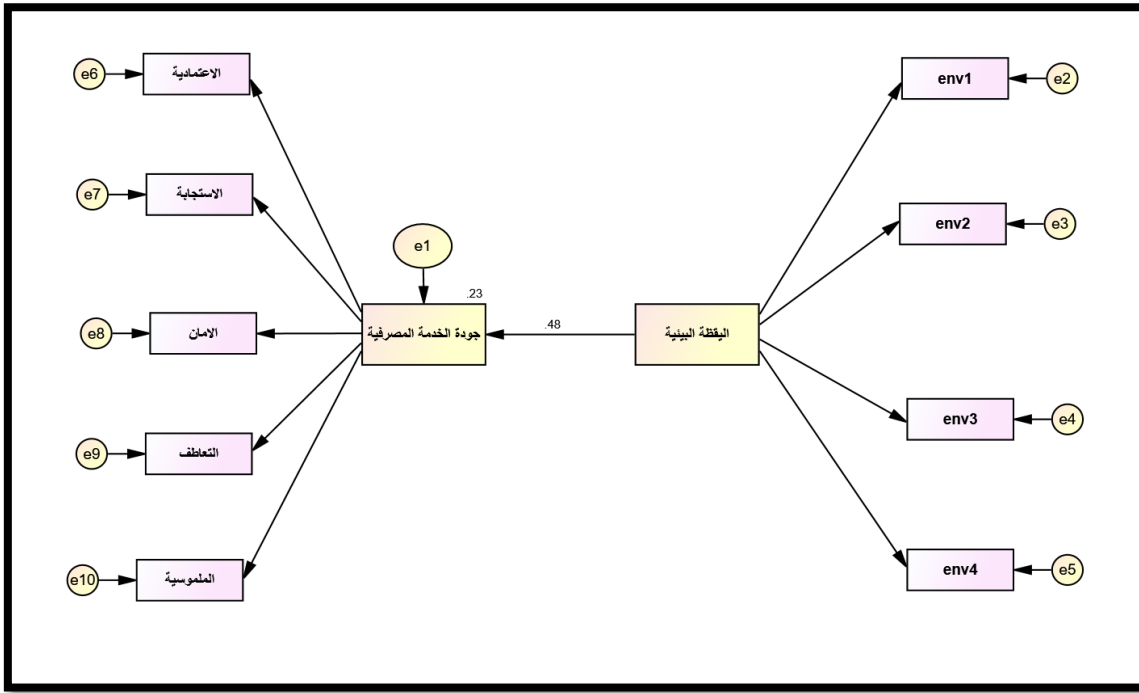
المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
جودة الخدمة المصرفية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.748	.799	.066	12.031	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.908	.964	.042	23.207	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة المصرفية	.928	1.127	.042	26.534	***
الامان	<---	جودة الخدمة المصرفية	.941	1.371	.046	29.658	***
التعاطف	<---	جودة الخدمة المصرفية	.909	.292	.013	23.301	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.923	1.246	.049	25.532	***

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
اليقظة البيئية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.815	.820	.055	15.015	***
اليقظة التسويقية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.952	1.050	.031	33.344	***
اليقظة التنافسية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.905	1.073	.047	22.755	***
اليقظة التكنولوجية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.935	1.057	.038	28.096	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول ( 48 ) والشكل ( 37 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر لليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2$ ) لليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية (0.56), وهذا يشير إلى أن السلوك الاستراتيجي يفسر (56%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية أما النسبة المتبقية والبالغة (44%) فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر — (Beta Standardized) ( $\beta = 0.75, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين متغير اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية, لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الاولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري, وفي ضوء الفرضية الرئيسية الاولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الاتية:

أ- الفرضية الفرعية الاولى : سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد اليقظة البيئية ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده اليقظة البيئية في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 38 ) وجدول ( 49 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والثاني والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



شكل (38) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

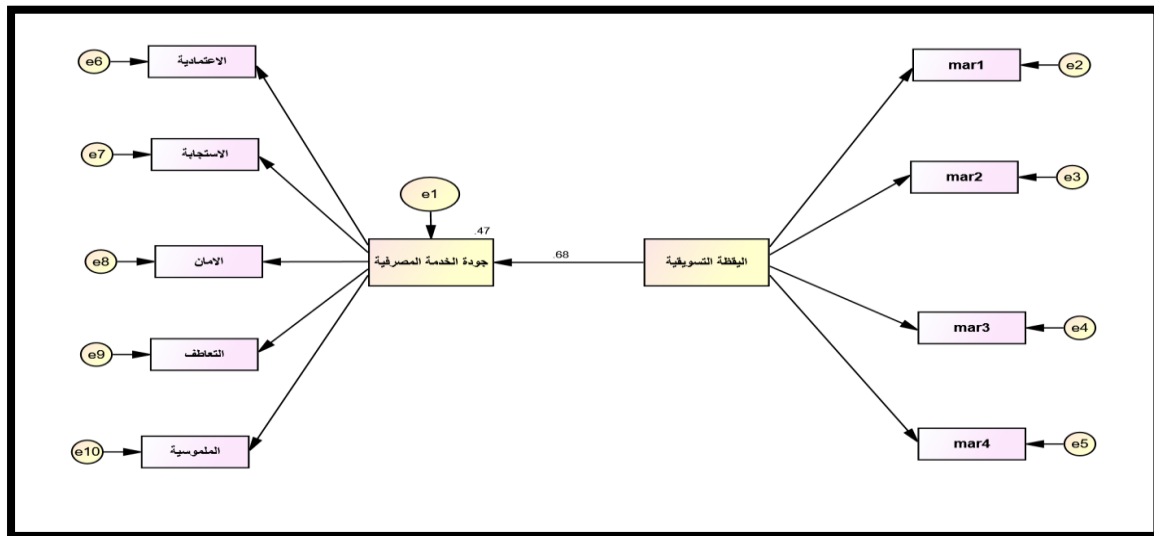
جدول ( 49 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد اليقظة البيئية ومتغير جودة الخدمة المصرفية

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
جودة الخدمة المصرفية	<---	اليقظة البيئية	.481	.511	.087	5.859	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.908	.964	.042	23.207	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة المصرفية	.928	1.127	.042	26.534	***
الامان	<---	جودة الخدمة المصرفية	.941	1.371	.046	29.658	***
التعاطف	<---	جودة الخدمة المصرفية	.909	.292	.013	23.301	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.923	1.246	.049	25.532	***
env1	<---	اليقظة البيئية	.783	1.017	.076	13.438	***
env2	<---	اليقظة البيئية	.841	1.053	.064	16.580	***
env3	<---	اليقظة البيئية	.817	1.040	.069	15.147	***
env4	<---	اليقظة البيئية	.673	.890	.092	9.727	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول ( 49 ) والشكل ( 38 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد اليقظة البيئية ضمن متغير اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.23)$ , وهذا يشير إلى أن بعد اليقظة البيئية يفسر (23%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية اما النسبة المتبقية والبالغة (77%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر — Beta (Standardized)  $(\beta= 0.48, P< .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد اليقظة البيئية وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P<.001)$  . وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد اليقظة البيئية وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الاولى بين البعد الاول من المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

— - الفرضية الفرعية الثانية : سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد اليقظة التسويقية ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة التسويقية في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 39 ) وجدول ( 50 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل الثاني والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



شكل (39) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)



جدول ( 50 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها اليقظة التسويقية وجودة الخدمة المصرفية

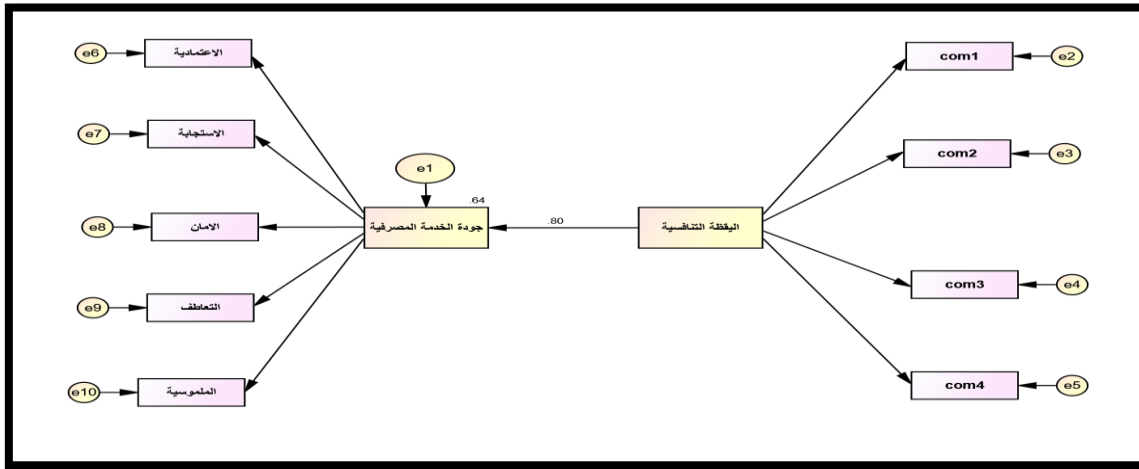
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	9.962	.066	.661	.682	اليقظة الاستراتيجية	<---	جودة الخدمة المصرفية
***	23.207	.042	.964	.908	جودة الخدمة المصرفية	<---	الاعتمادية
***	26.534	.042	1.127	.928	جودة الخدمة المصرفية	<---	الاستجابة
***	29.658	.046	1.371	.941	جودة الخدمة المصرفية	<---	الامان
***	23.301	.013	.292	.909	جودة الخدمة المصرفية	<---	التعاطف
***	25.532	.049	1.246	.923	جودة الخدمة المصرفية	<---	الملموسية
***	14.791	.068	1.007	.811	اليقظة الاستراتيجية	<---	mar1
***	14.721	.067	.993	.809	اليقظة الاستراتيجية	<---	mar2
***	18.142	.053	.960	.862	اليقظة الاستراتيجية	<---	mar3
***	16.310	.064	1.040	.837	اليقظة الاستراتيجية	<---	mar4

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين جدول ( 50 ) والشكل ( 39 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها اليقظة التسويقية ضمن متغير اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.47)$ , وهذا يشير الى ان بعد اليقظة التسويقية يفسر (47%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية اما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)  $(\beta= 0.68, P< .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد اليقظة التسويقية وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P<.001)$  وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد اليقظة التسويقية وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

تـ - الفرضية الفرعية الثالثة : سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد اليقظة التنافسية ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها اليقظة التنافسية في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين) عن طريق الاعتماد على منهج

النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 40 ) وجدول ( 51 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل الثاني والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



شكل (40) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

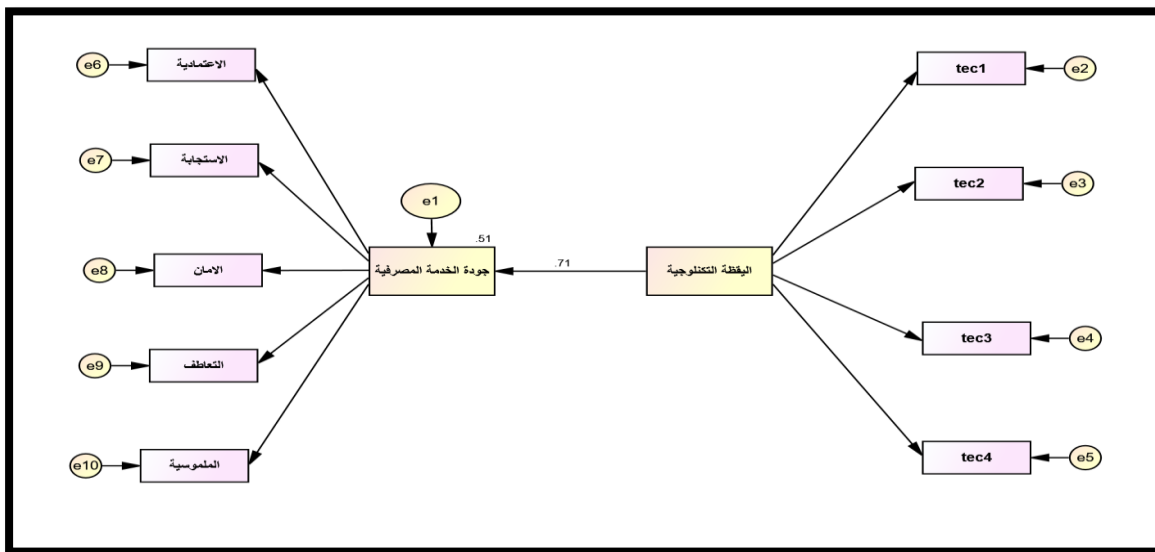
جدول ( 51 ) الاوزان الاحدائية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد اليقظة التنافسية وجودة الخدمة المصرفية

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
جودة الخدمة المصرفية	<---	اليقظة التنافسية	.799	.721	.051	14.196	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.908	.964	.042	23.207	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة المصرفية	.928	1.127	.042	26.534	***
الامان	<---	جودة الخدمة المصرفية	.941	1.371	.046	29.658	***
التعاطف	<---	جودة الخدمة المصرفية	.909	.292	.013	23.301	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.923	1.246	.049	25.532	***
com1	<---	اليقظة التنافسية	.816	.850	.056	15.071	***
com2	<---	اليقظة التنافسية	.891	1.130	.054	20.908	***
com3	<---	اليقظة التنافسية	.811	.979	.066	14.818	***
com4	<---	اليقظة التنافسية	.852	1.032	.060	17.341	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين جدول ( 51 ) والشكل ( 40 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدي اليقظة التنافسية ضمن متغير اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.64)$ , وهذا يشير الى ان بعد اليقظة التنافسية يفسر (64%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية اما النسبة المتبقية والبالغة (36%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)  $(\beta= 0.80, P< .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد اليقظة التنافسية وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P<.001)$  وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد اليقظة التنافسية وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ث - الفرضية الفرعية الرابعة : سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد اليقظة التكنولوجية ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي اليقظة التكنولوجية في جودة الخدمة المصرفية على مصرف الرافدين) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 41 ) و جدول ( 52 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل الثاني والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



شكل(41) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 52 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده اليقظة التكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
جودة الخدمة المصرفية	<---	اليقظة التكنولوجية	.715	.675	.062	10.913	***
التعاطف	<---	جودة الخدمة المصرفية	.908	.964	.042	23.207	***
الاعتمادية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.928	1.127	.042	26.534	***
الاستجابة	<---	جودة الخدمة المصرفية	.941	1.371	.046	29.658	***
الامان	<---	جودة الخدمة المصرفية	.909	.292	.013	23.301	***
الملموسية	<---	جودة الخدمة المصرفية	.923	1.246	.049	25.532	***
tec1	<---	اليقظة التكنولوجية	.866	1.151	.062	18.480	***
tec2	<---	اليقظة التكنولوجية	.855	.979	.056	17.601	***
tec3	<---	اليقظة التكنولوجية	.756	.915	.074	12.335	***
tec4	<---	اليقظة التكنولوجية	.847	.955	.056	17.004	***

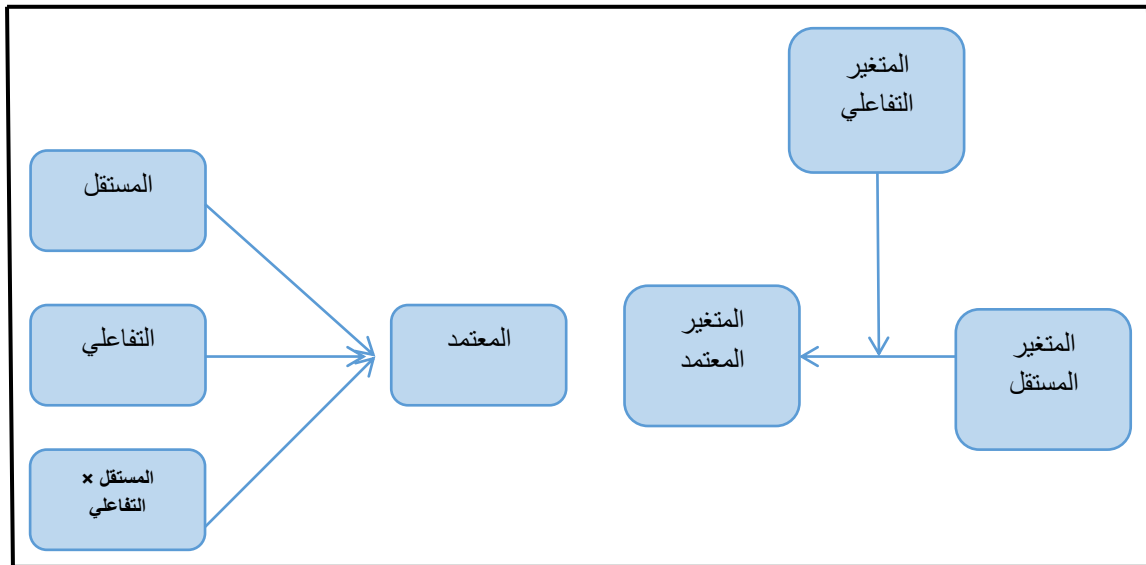
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول ( 52 ) والشكل ( 41 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده اليقظة التكنولوجية ضمن متغير اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.51)$ , وهذا يشير الى ان بعد اليقظة التكنولوجية يفسر (51%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جودة الخدمة المصرفية اما النسبة المتبقية والبالغة (49%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)  $(\beta= 0.71, P< .01)$  وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد اليقظة التكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P<.001)$  وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد اليقظة التكنولوجية وجودة الخدمة المصرفية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري

3- الفرضية الرئيسية الثالثة:- تتعلق الفرضية الثالثة باختبار النموذج التفاعلي والتي محتواها وتنص (توجد علاقة تأثير تفاعلية ذات دلالة معنوية لمتغير اليقظة الاستراتيجية على العلاقة بين السلوك الاستراتيجي جودة الخدمة المصرفية بأبعاده) .

لتحقيق الفرضية الخاصة باختبار الدور التفاعلي (المعدل) لليقظة الاستراتيجية على العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية فإنه يستلزم القيام بمجموعة من الاختبارات الاحصائية للعلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة وذلك عن طريق طريقة استخدام تحليل علاقات التفاعل التي تحتاج وجود بالشكل الاساسي الى ثلاث متغيرات هي المتغير المستقل الاول والمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) والمتغير المعتمد, اذ يتم التفاعل عن طريق تأثير متغير (معدل) للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وطريقة تحديد ذلك تكون عن طريق نمودجين لتحليل الانحدار فالتفاعل هو حصلة الاختلاف في تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد عن التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد بوجود المتغير الثالث التفاعلي, ويمكن ان يكون دور التفاعل معززا لعلاقة التأثير او مخفضا لتلك العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

ويعتمد مقبولية النموذج التفاعلي على معنوية النتائج فاذا كان التفاعل معنوي بين المتغير المعدل والمتغير المستقل فهذا يشير الى ان مستوى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد سيتغير تبعا لمستوى المتغير المعدل, أي ان التغيير في مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد سيكون نتيجة التغيير بمستوى متغير اخر (Moderator) (Musairah et al,2015:3) والشكل ( 42 ) يوضح مخطط الانموذج الملطف ( المعدل) والعلاقة التفاعلية.

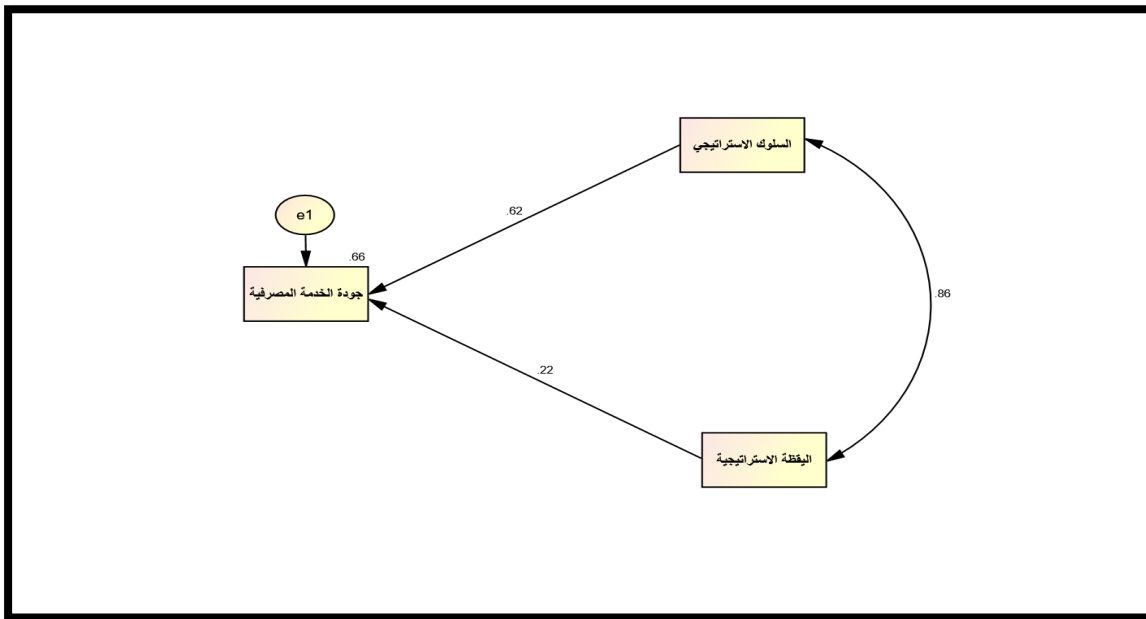


شكل ( 42 ) الانموذج التفاعلي والعلاقة التفاعلية بين المتغيرات

المصدر: اعداد الباحث باعتماد Musairah et al,2015:3

وللقيام بعملية تحليل الانموذج التفاعلي فان الباحث سيستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية واعتمد (Structural Equation Modeling). عن طريق استخدام برنامج (Amos, V23) وفي مجال الدراسة الحالية ستعتمد النمذجة كتقنية احصائية اساسية في تحليل الانموذج التفاعلي وقبل ادخال البيانات في نمذجة المعادلة الهيكلية يجب القيام بخطوات, هي تكوين متغير تفاعل (Interaction Variable) عن طريق تحويل بيانات المتغير المستقل والمتغير التفاعلي (Moderator) الى صيغة التمرکز أي ما تعرف بصيغة القياس المعيارية (Centering or Standardizing) وذلك يكون باستخراج متوسط بيانات كل متغير وتطرح بياناته من المتوسط للحصول على صيغة التمرکز لكل متغير (المستقل والتفاعلي) والهدف الاساس لهذا الاجراء ايضا معالجة مشكلة الارتباط العالي بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي كل على حدة مع متغير التفاعل الذي تم تكوينه منهما, وعليه فان التمرکز يعالج مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات في معادلة الانحدار, كما يمكن تحقيق التمرکز عن طريق صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) بدلا من تمرکز المتغيرات انفة الذكر كما يوضح الشكل ( 42 ) تمثل تكوين متغير التفاعل في العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي والمتغير المعتمد , وقد اعتمد الباحث برنامج (Amos v.25) لأجراء اختبارات النموذج التفاعلي وفقا للخطوات الاتية:-

- أ- القيام بتحويل بيانات المتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي) والمتغير التفاعلي (اليقظة الاستراتيجية) الى صيغة التمرکز (Centering).
- ب- القيام ببناء متغير التفاعل (Interaction Variable) وهو ناتج تفاعل المتغير التفاعلي مع المتغير المستقل.
- ت- استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). لرسم المسارات الخاصة بعلاقات التأثير المباشر المتعدد بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي على المتغير المعتمد في نموذج هيكل واحد وكما يوضحها شكل ( 43 )



شكل ( 43 ) المسار الانحداري الخاص بفرضية التفاعل (المتغير المستقل والمتغير التفاعلي والمتغير المعتمد وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

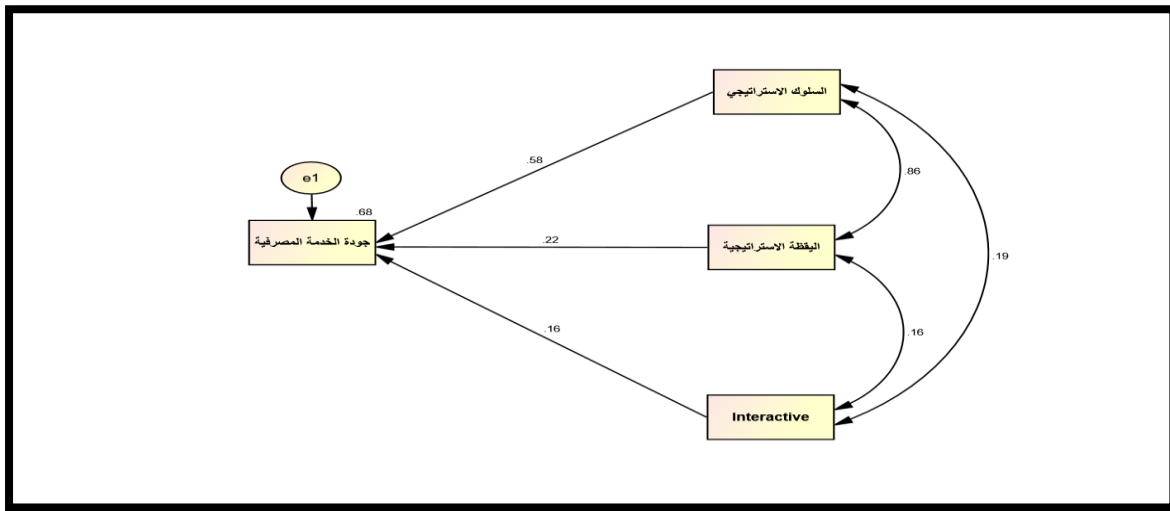
كما يوضح جدول ( 53 ) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول ( 53 ) تقديرات نموذج التأثير بين متغير السلوك الاستراتيجي ومتغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية

المتغير	المسار	المتغير	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة المصرفية	<---	السلوك الاستراتيجي	.617	.552	.097	5.684	***
جودة الخدمة المصرفية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.215	.230	.116	1.982	.047

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج AMOS. V23

ث- استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لرسم المسارات الانحدارية بين المتغير المستقل والتفاعلي و متغير التفاعل على المتغير المعتمد عن طريق النموذج الهيكلية وكما يوضحها الشكل ( 44 ) .



شكل ( 44 ) المسار الانحداري الخاصة بفرضية التفاعل (المتغير المستقل والمتغير المعتمد ومتغير التفاعل وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج AMOS. V23

ج- التحقق من قيم ( $R^2$ ) والتغير الحاصل بين الخطوة الثالثة (النمذجة الهيكلية للمستقل والتفاعلي) والخطوة الرابعة (بوجود متغير التفاعل), وعندما يكون التغير ايجابي فهذا يدل على الدور الايجابي الذي ادخله متغير التفاعل في الانموذج المختبر.

ح- التحقق من معنوية انموذج الانحدار الثاني (بعد ادخال متغير التفاعل) كما يوضح جدول ( 53 ) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب وكما يوضحها جدول ( 54 ).

جدول ( 54 ) تقديرات نموذج التأثير بين متغير السلوك الاستراتيجي ومتغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير التفاعل ومتغير جودة الخدمة المصرفية

المتغير	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة المصرفية	<---	السلوك الاستراتيجي	.582	.521	.094	5.527	***
جودة الخدمة المصرفية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.220	.235	.112	2.099	.036
جودة الخدمة المصرفية	<---	متغير التفاعل	.158	.158	.054	2.932	.003

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج AMOS. V23



خ- التحقق من معنوية معامل الانحدار غير المعياري (unstandardized Coefficient) لمتغير التفاعل (في هذا النوع من التحليل يتم الاعتماد على الانحدار غير المعياري) فاذا كان المعامل معنوي فهو دليل على معنوية متغير التفاعل وعليه التأكد من الدور التفاعلي للمتغير التفاعلي (الملطف او المعدل) في تعزيز تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

د- حساب حجم التأثير (Effect Size) الذي يعني نسبة التباين المنتظم لمتغير التفاعل نسبة الى التباين غير المفسر في المتغير المعتمد, اي انه يحدد مقدار التأثير الذي أحدثه المتغير التفاعلي مع المتغير المستقل في المتغير المعتمد ويمكن حساب حجم التأثير عن طريق المعادلة الآتية (Selya et al., 2012:2)

$$f^2 = \frac{R_{AB}^2 - R_A^2}{1 - R_{AB}^2}$$

حيث ان  $f^2$  هي حجم التأثير

$(R_{AB}^2)$  = معامل التفسير الناتج عن انموذج الانحدار بوجود متغير التفاعل

$(R_A^2)$  = معامل التفسير الناتج عن انموذج الانحدار من دون متغير التفاعل

ويعتمد في تفسير نتائج حجم التأثير على قاعدة (Cohen, 1988:413-414) وكالاتي:

1- اذا كان حجم التأثير (0.02) فأكثر يكون حجم التأثير صغير.

2- اذا كان حجم التأثير (0.15) فأكثر يكون حجم التأثير متوسط.

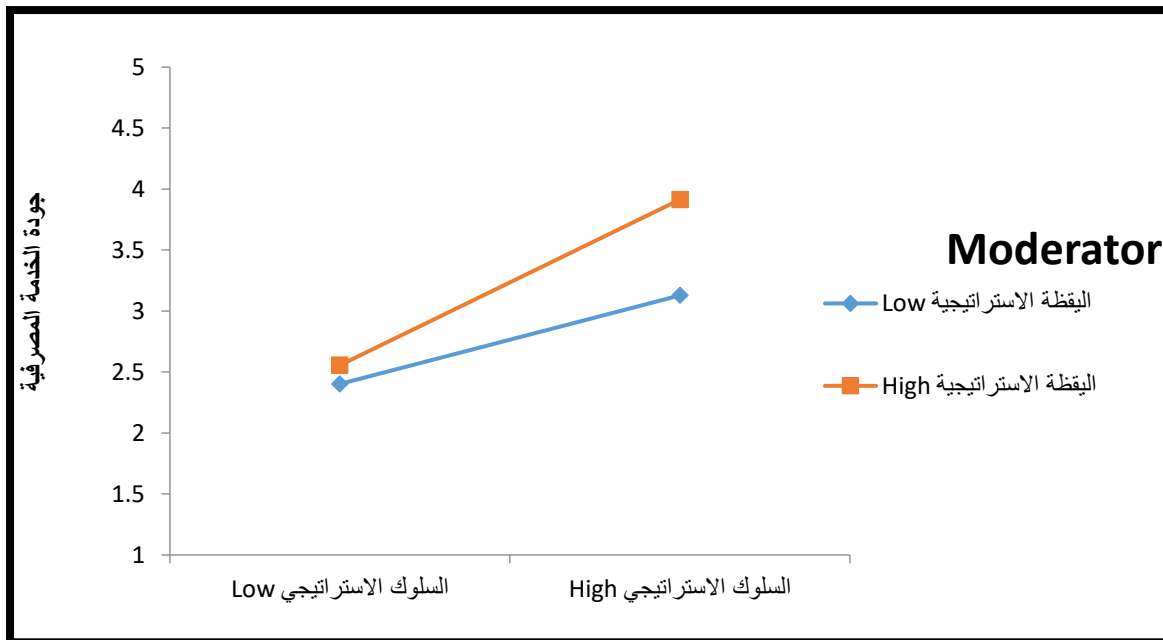
3- اذا كان حجم التأثير (0.35) فأكثر يكون حجم التأثير كبير .

ذ- رسم العلاقة التفاعلية عن طريق مخطط بياني (Plot) يوضح التغير الذي يحدثه المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد, وبعد الرسم البياني من ضروريات تحليل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات, ويمكن الحصول عليه عن طريق طريقتين الاولى : باستخدام برنامج (Mod Graph) والطريقة الثانية باستخدام برنامج (Microsoft Excel) ويكون عن طريق حساب ثلاث مستويات من قيم المتغير المعدل يدويا عن طريق المعادلات الرياضية الخاصة بتحليل الانحدار بعد فرض ثلاث قيم تضرب في معاملات معادلة الانحدار وهي (1,0,-1) تمثل مستويات المتغير المعدل الثلاث (منخفض, متوسط, عالي) وبذلك سوف نحصل على ثلاث قيم للمتغير المعدل لكل مستوى, وعل هذا يمكن استخدام هذه القيم في رسم مخطط التفاعل.

يتبين من النماذج الهيكلية اعلاه ان القابلية التفسيرية للانموذج الهيكلية الاول (المتغير المستقل ومتغير التفاعل) قد بلغت ( $R^2 = 0.66$ ) وقد بلغت في الانموذج الهيكلية الثاني (المتغير المستقل والمتغير

التفاعلي، ومتغير التفاعل) ( $R^2=0.68$ ) وهذا يدل على وجود فرق ايجابي بين النموذجين في قيمة ( $R^2$ ) بلغت (0.02) وهذا الفرق يعود لدخول متغير التفاعل (Interactive Variable) كمتغير ثالث في الانموذج الهيكلي الثاني، كما يتضح من الجدول ( 53 ) والجدول ان قيمة تقديرات النماذج كانت معنوية مما يدل معنوية نموذج الانحدار المختبر، اما دور المتغير التفاعل في الانموذج فيتمثل في قيمة الانحدار غير المعياري التي بلغت (0.158) وهي قيمة معنوية لان قيمة (C.R) المحسوبة بلغت (2.932) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.003). وعن طريق استخدام معادلة حجم التأثير ( $f^2$ ) يتبين ان مستوى التأثير الذي ادخله الليقظة الاستراتيجية بتفاعله مع السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية قد بلغ (0.06) وهو مستوى تأثير صغير حسب تصنيف (Cohen) وتؤكد هذه النتيجة صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة وهذا يدل على الدور التفاعلي (المعدل) للليقظة الاستراتيجية في تعزيز التأثير لمتغير السلوك الاستراتيجي على جودة الخدمة المصرفية على مستوى مصرف الرافدين.

وبين شكل (45) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث الذي يظهر المستويات التأثير للليقظة الاستراتيجية وكيف انها تعدل العلاقة بين السلوك الاستراتيجي و جودة الخدمة المصرفية.



شكل (45) الدور التفاعلي للليقظة الاستراتيجية في تعزيز تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية

المصدر: اعداد الباحث



# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

### والمقترحات

- المبحث الأول: الاستنتاجات

- المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات



## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### تمهيد

يستعرض هذا الفصل، أبرز المضامين الفكرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، عن طريق بيان الاستنتاجات النظرية والعملية (التطبيقية) التي توصلت إليها هذه الدراسة، فضلا عن توضيح أهم التوصيات، وبعض المقترحات التي قد تكون ميدانا لدراسات مستقبلية، ولما تقدم يمكن بيان هيكل الفصل الرابع في ضوء الشكل ادناه:



الشكل رقم ( 46 ) هيكل الفصل الرابع

المصدر: اعداد الباحث

### المبحث الأول - الاستنتاجات

## توطئة:

انبثق هذا المبحث من الحصيللة النظرية والفكرية والميدانية (التطبيقية) للدراسة، والتي يمكن ان تتمثل الفقرة (اولاً) منه بالاستنتاجات الخاصة بالجانب الفكري (النظري)، فيما تتعلق الفقرة (ثانياً) بالاستنتاجات الميدانية (العملية) المعتمدة على نتائج التحليل والمعالجة الاحصائية وبحسب الآتية:

**أولاً/ الاستنتاجات النظرية لمتغيرات هذه الدراسة:**

### أ. الاستنتاجات الخاصة بالمتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي) :

1. إن تنفيذ منهج السلوك الاستراتيجي بشكل عام والعراق بشكل خاص ما يزال بعيد عما يحصل ، وبحاجة الى المزيد من الدراسة.
2. من مؤشرات الدراسة النظرية، تبين أن التبنّي الناجح والعلمي الدقيق لمتغير السلوك الاستراتيجي يحتاج لمستلزمات معينة تلائم طبيعة المؤسسة وخصوصيتها والخدمات التي تقدمها.
3. يؤدي السلوك الاستراتيجي دوراً محورياً في تدعيم الخطط المستقبلية للمؤسسة المصرفية، مما يسهم في الحصول على فرص استثمارية متعددة ويؤدي الى زيادة في الإيرادات وتقليل في النفقات.
4. يؤدي السلوك الاستراتيجي دوراً أساسياً في بقاء المصرف في حلبة المنافسة خصوصاً وان بيئة الاعمال تشهد تغييراً سريعاً في مجال التكنولوجيا والتقنيات المتقدمة، وعلى مختلف الأصعدة مما يسبب تغيرات في البيئة تفرض على المؤسسات المصرفية اعتماد سلوك يلائم هذه التغيرات المتسارعة.
5. يتضمن السلوك الاستراتيجي مجموعة من الابعاد تمثلت (السلوك المنقب ، السلوك المدافع ، السلوك المحلل ، السلوك المستجيب) والتي اعتمدت في هذه الدراسة.

### ب. الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير التفاعلي (اليقظة الاستراتيجية):

1. توفر اليقظة الاستراتيجية اغلب المعلومات الخاصة بخدمات المنافسين مما يساعد المصرف المبحوث في تحديد أساليب مواجهة المنافسين وتعزيز جودة الخدمة المقدمة.
2. يتضمن متغير اليقظة الاستراتيجية مجموعة من الابعاد تتمثل (اليقظة البيئية، اليقظة التسويقية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية) والتي اعتمدت بالدراسة الحالية.
3. تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسات المصرفية في توقع الاحداث ووضع المعالجات مما يدعم بقاء المؤسسة على حلبة المنافسة وقيل فوات الاون.
4. اليقظة الاستراتيجية تؤدي إلى الكشف عن الإشارات الخفية والتغيرات الغير متوقعة والتحويلات العميقة والتي تعمل على جمع وتحليل ونشر المعلومات الملائمة والاساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

5. تسهم في خلق فرص عمل جديدة وتعزيز الابتكارات وتجنب المفاجآت الاستراتيجية غير السارة للمؤسسات المصرفية.

### ج. الاستنتاجات المتعلقة بـ جودة الخدمة المصرفية:

1. جودة الخدمة المصرفية معيار أساسي لتمكين المصرف من المنافسة في ضوء دخول منافسين جدد وخدمات بديلة.
2. ان تبني مفهوم جودة الخدمة المصرفية يسهم في مساعدة المصرف على تقليل الاضرار التي قد تحصل نتيجة سوء الخدمة المقدمة للزبون.
3. جودة الخدمة المصرفية التي تلبي تطلعات الزبائن، ستساهم برفع مستوى رضاهم تجاه المصرف والخدمة المقدمة مما يعزز العلامة التجارية.
4. تتضمن جودة المصرفية مجموعة من الابعاد التي تتمثل بـ ( الملموسية ، الموثوقية ، التعاطف ، الاستجابة ، الضمان) والتي اعتمدت في الدراسة الحالية.
5. تبني منهاج وأسلوب جودة الخدمة المصرفية قد يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الإيرادات المصرفية مما يحقق هدف المصرف المتمثل بالأرباح.

### ثانياً: الاستنتاجات العملية لمتغيرات الدراسة

- 1- ان ادارة المصرف قادرة على اكتشاف الفرص التي يمكن ان تطور من خدماتها المقدمة لزبائنها , والعمل على مراقبة المنافسين والسعي الدائم لتطوير الخدمات , اضافة الى الاعتماد على البحث والتطوير في مواجهة المنافسة الشديدة .
- 2- وجود اهتمام من قبل المصرف في مواجهة المخاطر والتحديات التي يتعرض لها , كما وان يسعى بشكل دائم الى تطوير نوعية الخدمات التي يقدمها , والسعي المستمر الى تحسين كفاءة عملياته الداخلية , كما وان لديه قدرة في الحفاظ على موقعة في البيئة التنافسية .
- 3- المصرف لديه اهتمام دائم في المحافظة على نجاح خدماته التي يقدمها , وان المصرف يعمل على دراسة القرارات بشكل وافي قبل ان يتخذها , وان ادارة المصرف تتمتع بقدرات ومؤهلات عالية لتحليل الاعمال والفرص والمخاطر مع اخذه بنظر الاعتبار المنافسين الذين لديهم تأثير كبير في السوق .
- 4- يعمل المصرف بشكل دائم على اجراء تعديلات سريعة وانية لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة , وانه يعمل بشكل دائم على مواجهة المخاطر الناتجة عن تلك التغيرات وان ادارة المصرف تسعى

بشكل مستمر لتحليل ودراسة اسباب التغيرات البيئية المحتملة , وان المصرف لديها مرونة عالية وقدرة على الاستجابة لما يحدث من تغيرات واحداث وظروف غير متوقعة .

5- ان ادارة المصرف لديها اهتمام في تبويب البيانات والمعلومات حول بيئتها التي تعمل لمعرفة ماهية المستجدات المهمة في العمل المصرفي, من خلال استقراء اجهزة المصرف للوضع الاقتصادي في البيئة المحيطة من خلال امتلاكه مجسات تمكنه من التنبؤ بالتغيرات المصرفية كونه يعتمد على وحدة متخصصة الفحص البيئي .

6- ان ادارة المصرف تسعى لتطوير استراتيجيات تهتم بتقديم خدمة تكون فاعلة في السوق تستهدف فئات متعددة , عن طريق البحث عن حاجات ورغبات الزبائن وتطلعاتهم حول طبيعة الخدمات المقدمة وتعمل على تحقيقها باستعمال أدوات ترويجية معاصرة تعزز من الحصة السوقية للمصرف .

7- يتجلى اهتمام المصرف بتقديم خدمات تلائم رغبات زبائنه , والسعي الى تخفيض التكاليف الناتجة عنها , لأجل الحصول على ميزة تنافسية اكبر تمكنه من متابعة تحركات بقية المنافسين في البيئة المصرفية .

8- اداة المصرف تعمل على تحديث البنى التحتية والمعدات التي تستخدمها من خلال توفير مواقع الكترونية فعالة , تؤدي الى تسهيل الاعمال الموكلة لها بشكل امثل , بما يتناسب مع أتمتة العمل المصرفي ومواكبة التطورات التكنولوجية .

9- تهتم ادارة المصرف بتوفير خدمات خالية من الاخطاء بالاعتماد على سجلات دقيقة وموثقة , والتزامها بتقديم الخدمة في وقتها المحدد , فضلا عن انه يهتم بمعالجة المشاكل التي تواجه زبائنه بصدق , مما يؤكد ان المصرف يحرص على ان تكون خدماته المقدمة بالشكل الصحيح وتحظى بمستوى موثوقية عالي .

10- يسعى موظفين المصرف الى التعاون مع الزبائن بشكل مستمر , من خلال توفير جهاز الصراف الآلي بشكل يضمن تقديم الخدمات على مدار اليوم الواحد بالشكل الذي يلبي متطلبات الزبائن .

11- تهتم ادارة المصرف بالمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن , بشكل يجعل الزبون يشعر بالأمان عند تعامله مع المصرف , مما يولد ثقة ومكانة جيدة للمصرف لدى الزبائن .

12- ادارة المصرف تولى اهتماماً خاصاً بالزبائن من خلال الاصغاء اليهم , كون موظفو المصرف لديهم معرفة لا باس بها ودراية كافية للتعامل مع ما يحتاجه الزبائن وما يرغبون به من خدمات مصرفية

13- يعمل المصرف على وضع علامات داله تسهل للزبائن الوصول اليه , كما وان موظفي المصرف يحرصون على النظافة وحسن المنظر , و اماكن تواجد فروع المصرف معروفة ويمكن الوصول لها بشكل مباشر .

14- هذه النتيجة ان توافر مستوى السلوك الاستراتيجي في مصرف الرافدين سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من جودة الخدمة المصرفية

15- ويمكن تفسير هذا الارتباط ان قيام مصرف الرافدين بعملية التطوير والتحسين المستمر للخدمات سيمكن من ظهور نسبة جيدة من جودة الخدمة المصرفية

16- ادارة المصرف تعمل على تحسين الكفاءة الداخلية لعملياتها بشكل يعزز من جودة الخدمة المصرفية

17- وجود فهم جيد لماهية التحديات التي تواجه المصرف وان هذا الفهم سيمكن من العمل على وضع اليات مناسبة لمواجهة المخاطر المتعلقة بعمل المصرف .

18- قيام مصرف الرافدين بعملية دراسة البيئة المحيطة وتحليل البيانات وتبويبها والاستفادة منها بما ينعكس ايجابا على جودة الخدمة المصرفية

19- هناك توجه من قبل ادارة المصرف لتقليل الكلف الخاصة بمجالات تعاملاته مع زبائنه بهدف كسبهم وتعزيز جودة خدماته المقدمة لهم

20- وجود بوابات الكترونية تلبي حاجات الزبائن ستمكن المصرف من تعزيز ادراك جودة خدمته المصرفية المقدمة .

21- ان اليقظة الاستراتيجية لها دور تفاعلي في العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية ما يعني أن المصرف المبحوث، يتمتع بمستوى من اليقظة والتي ستزيد من قدرة العلاقة الخاصة بالسلوك الاستراتيجي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، وهذا ما يدل على قدرة المصرف في مواجهة التغيرات وملائمة وتعديل استراتيجياته وانشطته.



## المبحث الثاني

### التوصيات

1. على إدارة المصرف السعي على اعتماد البحث والتطوير لمواجهة المنافسين من اجل ان يمتلك قدرة المحافظة على موقعه في بيئة العمل المصرفية من خلال .
  - أ- دعم الموظفين من حملة الشهادات العليا في اجراء بحوث رصين تهدف الى تطوير المصرف .
  - ب- تحسين نوعية البحوث المقدمة للمصرف والسعي جعلها تطبق بشكل فعلي داخل المصرف .
2. على إدارة المصرف ان تضع في حساباتها دراسة المنافسين المؤثرين في بيئة الاعمال مع محاولة تعزيز إمكانية الاستجابة للمتغيرات والظروف ويتم ذلك من خلال : -
  - أ- توفير محفظة ائتمانية تستهدف فئات متنوعة من المجتمع .
  - ب- العمل على تقليل نسبة الفائدة على القروض والسلف المقدمة لكافة الشرائح في المجتمع .
3. من الضروري متابعة جميع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة عن طريق تويب وتحليل المعلومات المتوفرة واعتماد أدوات معاصرة في ترويج خدماته بالشكل الذي يعزز حصته السوقية ويتم ذلك من خلال الاتي :
  - أ- الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي كونه الوسيلة الاكثر رواجاً في المجتمع .
  - ب- عمل بوسترات اعلانية توضح شروط ومبالغ الاقراض المقدمة للزبائن .
4. على إدارة المصرف الاهتمام بالاستجابة بشكل اكبر لتطلعات ورغبات الزبائن وبالسرعة التي تحقق رضاهم عن الخدمات المصرفية المقدمة ويتم ذلك عن طريق :
  - أ- الابتعاد عن الروتين في العمل والسعي لإنجاز معاملات الزبائن في اقل وقت وكلفة .
  - ب- الاعتماد على الاتمة الالكترونية في انجاز الاعمال .
5. يتعين على ادارة المصرف تحويل ابعاد السلوك الاستراتيجي بكل تفصيلاتها من الواقع النظري الى التطبيق العملي وفي مختلف الانشطة والاعمال التي تقوم بها المصارف لتطبيق السلوك الاستراتيجي تطبيقا عمليا على ارض الواقع ويتم ذلك عن طريق :
  - أ. الاهتمام بإقامة الورش والدورات التدريبية بكيفية تطبيق السلوك الاستراتيجي على جميع مفاصل المصرف.
  - ب. تشكيل لجنة متخصصة لمعرفة مؤشرات تطبيق السلوك الاستراتيجي في فروع المصرف والعمل على مكافأة الجهات المتميزة في تطبيقها.
6. التخطيط المنظم من قبل ادارة المصرف لمواجهة الطوارئ والازمات التي تواجهه في المستقبل واستدامة الاهتمام في تطوير السلوك الاستراتيجي وابعاده مع التغييرات المتسارعة والمستمرة في

البيئة الداخلية والخارجية لقطاع المصارف وخاصة في ظل ظهور العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع.

7. يتوجب على الادارة العليا لمصرف الرافدين القيام بتصنيف مدراءها على اساس سلوكياتهم الاستراتيجية، اذ يعد هذا الامر بالغ الاهمية في تشخيص قدراتهم في مواجهة الظروف والأزمات المتنوعة على كافة الأصعدة.

8. العمل على كسب واستقطاب الاشخاص الذي يمتلكون المعرفة والكفاءة وذوي التجارب الناجحة واعدادهم قادة في المستقبل لرفد المصرف بأشخاص قادرين على العمل في وجود تحديات قادمة.

9. الاهتمام بمتغيرات الدراسة الحالية من قبل الادارة العليا لمصرف الرافدين

أ. تخصيص مبالغ مالية لرفد المصرف بالمهارات والمعارف التي تمكن الموظفين الخوض بسهولة في سوق العمل المحتدم بالمنافسة.

ب. اعتماد مناهج التدريب والتطوير لتعزيز قدرات العاملين في هذا المجال.

10. الاهتمام بتوسيع مدارك التنبيه والتيقظ للقيادات الادارية للمصرف بالشكل الذي يسهم بتنمية مستوى الادراك لديهم ويتم ذلك عن طريق:

أ. برامج عملية وأنشطة متخصصة في هذا المجال مما سينعكس ايجابا على مستويات الأداء.

ب. دمج القيادات الإدارية للمصرفي مع مدربين معتمدين من اجل تطوير قابلياتهم في مجال التيقظ بالمتغيرات السريعة في بيئة المهمة.

11. ضرورة قيام مصرف الرافدين بإجراء كشوفات بيئية بشكل مستمر لغرض مراقبة التغييرات الحاصلة في السوق والعمل على استشعار ما يمكن حدوثه في المستقبل والكشف عن فرص جديدة، واستغلالها واستثمارها افضل استثمار وتحديد المستلزمات المثلى لمواجهة التحديات.

12. يتحتم على المصرف المبحوث، توفير بيئة ملائمة للموظفين بغية تمكينهم وتشجيعهم على تقديم افكار جديدة وابتكارات تسهم في تحسين واقع المصرف بشكل أفضل.

13. على ادارة مصرف الرافدين تسليط الضوء على اليقظة التكنولوجية لمتابعة التطور السريع في مجال الاتمة المصرفية والتسابق في تقديمها للزبائن من قبل المنافسين، وذلك عن طريق:

أ. التعاقد مع شركات رائدة عالمية في مجال العمل المصرفي التقني لضمان ديمومة واستمرار تقديم خدمات مصرفية متميزة.

ب. تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا وابتكارها قد المستطاع وبشكل مستمر من اجل مواكبة تغييرات بيئة المهمة.

14. يتوجب على ادارة المصرف استثمار طبيعة العلاقة والترابط ما بين اليقظة البيئية والخدمات المصرفية وذلك عن طريق:

أ. أحداث تغييرات ايجابية مع سرعة تقديم الخدمة للزبائن ومحاولة اصلاح المشاكل ان وجدة بأسرع وقت ممكن.

15. الاهتمام من قبل ادارة المصرف بالملاحظات المقدمة من قبل الزبائن والموظفين على حد سواء بشكل جيد لكونها يمكن ان تكون البذرة التي عن طريقها تتحقق الاهداف المنشودة وقد تعالج مشاكل مهمة غافلة عنها إدارة المصرف.

16. تسليط الضوء من قبل ادارة المصرف على اليقظة التسويقية لانها القلب النابض لإظهار الخدمات كافة التي يقوم المصرف بتقديمها الى الجمهور وذلك عن طريق:  
أ. تحديد الوسائل التسويقية الملائمة لطبيعة العمل المصرفي.

ب. شراء وإنتاج برامج تسويقية تحقق هدف المصرف في الوصول الى الزبائن.

17. توفر الادارة العليا للمصرف جميع المتطلبات اللازمة لزيادة الشعور لدى الزبائن بالأمان عند التعامل مع المصرف ويتم ذلك عن طريق:

أ. تطوير وعمل برامج متابعة طلبات الزبائن والعمل على تحقيقها .

ب. تطوير أنظمة مراقبة وامان لتحركات الأموال ضمن نشاط المصرف.

18. اهتمام ادارة المصرف بالمشاكل والعوائق التي تواجه الزبائن والعمل على حلها مباشرة وايلاء اهتمامات قصوى بجميع الملاحظات التي يقدمها رواد المصرف.

19. على ادارة المصرف دعم موظفيها وحثهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتي من شأنها تسهم في رفع مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

20. على ادارة المصرف تحسين عمل قسم ادارة تسويق الخدمات المصرفية وتدعيمه بجميع مستلزمات النجاح من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في سوق المنافسة ومزاومة بقية المنافسين عن طريق تلبية رغبات وتطلعات الزبائن.

21. الاهتمام ببعده الملموسية من قبل ادارة المصرف عن طريق تطوير المظاهر المادية وتحسينها للجودة المقدمة من اجل اشعار الزبون بفاعلية الجودة المقدمة ويتم ذلك عن طريق:

أ. تعزيز نوعية وملمس البطاقات المصرفية الممنوحة للزبائن .

ب. تحسين نوعية تغليف الأموال والصكوك التي يتم التعامل فيها مع الزبائن.

22. الاهتمام البالغ ببعده الضمان والذي يعبر عن الامان الذي يقدمه المصرف للزبائن والذي ينعكس ايجابا على سمعة المصرف وولاء الزبون تجاه المصرف.

23. اهتمام ادارة المصرف ببعده الاستجابة والذي عن طريقه يشعر الزبون انه محل تقدير واهتمام من قبل المصرف، وهذا الاهتمام سيولد رضا الزبائن عن ما يقدمه المصرف وعليه سيتحصل المصرف على زبائن جدد فضلا عن المحافظة على زبائنه وتحقيق أرباح جراء الخدمات المقدمة.

24. على ادارة مصرف الرافدين الاهتمام ببعد التعاطف لأنه يولد شعور لدى الزبائن بالرضا والقبول  
عنا يقدمه المصرف وسيقعكس صورة ذهنية طيبة لدى الزبائن تجاه المصرف ويتم ذلك عن  
طريق:

- أ. انتخاب موظفين يتمتعون بروح تفاهم عالية يمتلكون أسلوب للتعامل العاطفي مع الزبائن.
- ب. تدريب العاملين على استخدام أساليب التعاطف في التعامل مع حاجات الزبائن مع المصرف.

### المقترحات

قدم الباحث مجموعة من المقترحات التي من الممكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية نحو  
متغيرات البحث الحالي(السلوك الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، جودة الخدمة المصرفية )

1- دور السلوك الاستراتيجي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط للسياسات  
الائتمانية

2- تأثير اليقظة الاستراتيجية في جودة الخدمة المصرفية :الدور التفاعلي للتخطيط الاستراتيجي

3- اليقظة الاستراتيجية واثرها في تعزيز الجاهزية التنظيمية نحو الابداع يتوسطها المواءمة  
الاستراتيجية

4- تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط للفراسة الاستراتيجية

# المراجع والمصادر

- اولا : المراجع
- ثانيا : المصادر
- 1- المصادر العربية
- 2- المصادر الاجنبية

## اولا : المراجع

### 1- القران الكريم

#### ثانيا المصادر

#### 1- المصادر العربية

##### أ- الدوريات العربية

- 1- أريج سعيد خليل. (2019). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في جودة القرارات الادارية-دراسة استطلاعية في مجلس القضاء الأعلى (الدائرة المالية والإدارية). المجلة العراقية لأبحاث السوق وحماية المستهلك. 16-1،(2)11.
- 2- أمجد حميد إسماعيل. (2020). قياس أثر انعكاس اليقظة الاستراتيجية على التسويق الابتكاري بحث استطلاع آراء عينة من العاملين لدى المصرف العراقية لتصنيع وتسويق التمور مساهمة مختلطة. مجلة ريادة الأعمال للمال والأعمال ، 1 (2) ، 2-18.
- 3- احمد نظير عبد الجليل، شهناز فاضل احمد. (2020). انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي- دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين . مجلة الإدارة والاقتصاد . كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية 39-22،(125).
- 4- اسماعيل محمود إسماعيل، و محمد. (2019). أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية(10، العدد الرابع الجزء الثاني)، 717-739.
- 5- بشار ذاكِر صالح القرطجي، و د. محمد محمود حامد الملا حسن. (2019). اليقظة التسويقية ودورها في ادارة الازمة التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء بعض العاملين في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى . المجلة العراقية للعلوم الادارية 22-22، (2)3.
- 6- بجاي ، ليث شاطي و محمد ، اياد طاهر ، ( 2021 ) ، القيم التنظيمية وتأثيرها في السلوك الاستراتيجي ، مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية ، المجلد. 17 ، رقم 56 ، الجزء (3): 348-360 .
- 7- تقى علي نجم و أريج سعيد خليل. (2019). تأثير اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة .العدد. (59).
- 8- الجنابي ، نبيل مهدي و الزبيدي ، محمد نعمة محمد . (2019) ، الذكاء الاقتصادي المدخل الحديث للاقتصاد المعرفي. الطبعة الاولى ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية الهاشمية .

- 9- حامد ، سهير عادل . ( 2020 ) . العلاقة المتبادلة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية واسهامها في تعزيز القدرات الاستراتيجية ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 12 ، العدد 29 .
- 10- حمدي زكي ، م .و محمد. (2019). أثر اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات الدوائية بمنظمات الأعمال المصرية (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية المصرية .(المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة 168-113، (1)49.
- 11- حنين محمود القدو، احمد يونس محمد السبعوي و صفاء ادريس عبودي. (2007). اثر الثقافة المنظرية في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا . مجلة بوهوث المستقبلية العلمية الدورية.(1)4 .
- 12- ربيع البوادي و أ. د رضوان العمار. (2020). دور جودة الخدمة المصرفية في تبني تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات \_دراسة عينة لبعض فروع المصارف الخاصة العاملة في اللاذقية .مجلة جامعة حماة.(4)3 .
- 13- رشيد صالح عبد الرضا و العبودي ، علي عبد الرزق لفته ، ( 2018 ) ، السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات ، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية / بغداد .
- 14- زيد و خوام محمود. (2017). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة لوزارة الصناعة.
- 15- الصائغ .محمد جبار. الشمري، سرمد حمزة و الكرعاوي ، محمد ثابت . ( 2017 ) . مبادئ المصرف الفطنة وتأثيرها في اليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة . مدلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 19 العدد الثالث .
- 16- صلاح الدين عواد الكبيسي و اسامة محمود مهدي. (2019). تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي (دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري ) مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية .25(112)، 1-23.
- 17- العادلي .اميمة حميد و خضير ، جنان محمد . ( 2000 ) الاستخبارات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية : دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في بعض المصارف بمحافظة بابل . المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 14 العدد 56 .
- 18- علاوي ، جيهان سلمان . ( 2021 ) . تأثير اليقظة الاستراتيجية في ريادة الاعمال . مجلية كلية الرافدين الجامعة للعلوم العدد 48 .
- 19- فضيلة سلمان داود وحسين علي ابراهيم. (2017). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية/بحث تطبيقي في مستشفى غازي الحريري ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية 47-47،(96)23.

- 20- فتيحة ، عليوط و السيد ، معين امين . ( 2018 ) ، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمصرف . مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، العدد السابع .
- 21- محييد ، كفاح عباس . و دياب ،سلوان باسم . ( 2021 ) ، دور السلوك الاستراتيجي القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، المجلد 71 /العدد 45 / .
- 22- محمد، نائر جاسم و إبراهيم، روى احمد. (2017). دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تعزيز قدرات وقابليات القيادة التربوية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في الجامعات العراقية. مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 38، الصفحات 195-221.
- 23- مروة جمال عمر. (2017). مدى وعي المديرين لأهمية اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية. 12(40).
- 24- مروج، و محمد علي. (2015). دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-22012 (Doctoral dissertation).
- 25 -النجار ، محمد فايز ( 2020 ) ، اليقظة الاستراتيجية واثرها في ادارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال .
- 26- وسام خلف نجرس ، منصور سلمان علي و علي فاضل علي ، ( 2018 ) ، تشخيص حواجز التنفيذ الاستراتيجي باستخدام نموذج Beer & Reinstat . جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد / مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد 1 العدد 11 ( ج 2 ) .
- 27- وليد حسين و حسين. (2018). ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمصرف . مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ،13،(49)، 581-623.
- 28- امينة ، بن علي . ( 2017 ) . دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تياتيكوم الجزائر . مجلت العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية العدد العاشر – المجلد الاول .
- 29- صادق ، زانا مجيد . (2020) . دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج Miles & Snow في النجاح الاستراتيجي . مجلة قهلاى زانست العلمية ، الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق . المجلد (٥) العدد ( ٤ ) .



## ب- الرسائل والاطاريح العربية

- 1- الخالدي ، عباس كاطع عطية . ( 2020 ) ، تأثير السلوك الاستراتيجي والتوجه الريادي في نجاح الاستراتيجيات التنافسية : الدور الوسيط للتميز التنظيمي . اطروحة دكتوراه – قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- 2- عماري ، سهام . دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز اليقظة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، جمهورية الجزائر .
- 3- فلوحى ، زينب ابو علي خلف . ( 2022 ) . العلاقة بين اليقظة الذهنية والسلوك الاستراتيجي وانعكاسها في التميز التنظيمي ، اطروحة دكتوراه – كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق .
- 4- لفتة ، راند صبار . ( 2004 ) . اثر الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ، العراق .
- 5- محمود, حرم فرج & ,ناهد فاروق علي. (2019). *أثر معوقات التسويق الإلكتروني المصرفي في جودة الخدمات المصرفية* (Doctoral dissertation, رسالة ماجستير . كلية الدراسات العليا , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 6- معاش , رمضان . (2019). *أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن* , رسالة ماجستير , جامعة محمد بوضياف , الجزائر .

## 2- المصادر الاجنبية

### A –Books

- 1- Diakhate , Djibril . ( 2011 ) . Veille Stratégique . chapitre I : introduction generale a la veille .
- 2- Embrey, D. (2005). Understanding human behaviour and error. *Human Reliability*, 1, 1-10.
- 3- Heizer, J., Render, B., Munson, C., & Sachan, A. (2017). Operations management: sustainability and supply chain management, 12/e.

- 4- Jofre, S. (2011). *Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations*. DTU Management. DTU Management, No. 1 .
- 5- John, Fahy. and David Jobber . (2015) , *foundations of marketing* , Published by McGraw-Hill Education .
- 6- Neycheva, Mariya . (2014) , *strategic behavior and game theory*, Chapter . research gate .
- 7- Steve, Baron. and Kim , Harriss . (2003) ,. *Services Marketing* . book , Palgrave macmillan , New York , Second Edition .
- 8- Sunil Luthra, Dixit Garg, Ashish Agarwal, and Sachin K. Mangla (2021) , *Total Quality Management (TQM) Principles, Methods, and Applications* , First edition CRC Press is an imprint .
- 9- Xiyang, Z., & Shiping, T. (2013). Understanding Strategic Behavior: A Preliminary Analytical Framework. *Social Sciences in China*, 34(2), 68-86.

## **B- Journals & Periodicals & Researches**

- 1- Ahmed, M. (2017). Service quality measurement regarding banking sector. *International Journal of Business and Social Science*, 8(6), 116-127.
- 2- Alex, D., & Thomas, S. (2011). Impact of product quality, service quality and contextual experience on customer perceived value and future buying intentions. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 307-315.
- 3- Akdere, M., Top, M., & Tekingündüz, S. (2018). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model. *Total quality management & business excellence*, 31(3-4), 342-352.

- 4- Akinyele, S. T., & Olorunleke, K. (2010). Technology and service quality in the banking industry: An empirical study of various factors in electronic banking services. *International Business Management*, 4(4), 209-221.
- 5- Akkucuk, U., & Teuman, B. (2016). Assessing service quality in online banking services. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 183-191.
- 6- Amiri, A. S., & Faghani, F. (2012). Mobile banking service quality and customer satisfaction (application of SERVQUAL model). *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 2 (4), 351- 361 .
- 7- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic management journal*, 8(6), 501-515.
- 8- Aruna, K. (2018). Service quality dimension of e-banking services-a study with reference to Vellore District. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 5(11), 45-52.
- 9- Athapathu, H. K. S. H. (2016). An overview of strategic management: An analysis of the concepts and the importance of strategic management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 124-127.
- 10- Azilal, F. La veille stratégique: outils de surveillance au sein des banques marocaines. *université HASSAN II, MAROC*.
- 11- Bajae, L. S., & Mohamed, A. T. (2021). Organizational Values and their Impact on Strategic Behavior: An exploratory study in the Iraqi General Company for Textile and Leather Industries. *Review of International Geographical Education Online*, 11(9).
- 12- Bégin, L., Deschamps, J., & Madinier, H. (2008). Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande: leçons tirées d'une recherche-action. *Genève: Haute école de gestion*

de Genève, 2008. 25 p. Cahier de recherche no HES-SO/HEG-GE/C--08/14/1--CH.

13- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Entrepreneurial competencies and strategic behavior: A study of micro entrepreneurs in an emerging country. *BBR. Brazilian Business Review*, 16, 255-272.

14-Benhadji, Y., & LaouedJ, Z. La veille stratégique: levier de compétitivité de l'entreprise Strategic scanning: a leverage of company competitiveness , Les Cahiers du MECAS V°16 / N° 2.

15- Benito, J. M., Brañas-Garza, P., & Sanchis, J. A. (2011). Strategic behavior in Schelling dynamics: A new result and experimental evidence.

16- Boll, J. (2014). Development of a Measure of Nurse Vigilance from the Patient's Perspective: A Content Validity Study.

17- Bošnjaković, J., & Radionov, T. (2018). Empathy: Concepts, theories and neuroscientific basis. *Alcoholism and psychiatry research: Journal on psychiatric research and addictions*, 54(2), 123-150.

18- Calof, J., & Skinner, W. (1998). La veille concurrentielle: le meilleur des mondes pour les gestionnaires. *Optimum, La revue de gestion du secteur public*, 28(2), P43.

19- Cancellier, É. L. P. D. L., Blageski Junior, E. J., & Rossetto, C. R. (2014). Environmental scanning, strategic behavior and performance in small companies. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 11, 611-628.

20- Casagrande, E. E., Aguiar, G. A. M., & Santos, D. F. L. (2019). Comportamento estratégico dos frigoríficos no programa de carne angus certificada: proposta de instrumento metodológico. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(2), 240-262.

21- Charness, G., Rustichini, A., & Van de Ven, J. (2013). Self-confidence and strategic behavior. *Experimental Economics*, 21(1), 72-98.

- 22- Charness, G., Rustichini, A., & Van de Ven, J. (2018). Self-confidence and strategic behavior. *Experimental Economics*, 21(1), 72-98.
- 23- Chen, P., Powers, J. T., Katragadda, K. R., Cohen, G. L., & Dweck, C. S. (2020). A strategic mindset: An orientation toward strategic behavior during goal pursuit. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(25), 14066-14072.
- 24- Çırpın, B. K., & Sarıca, K. (2014). Measurement of service quality in banking industry: A case study from Turkey. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 205-217.
- 25- COmpagno, C., Pittino, D., & Visintin, F.(2008), what makes the difference among family firms? A test of the miles and snow's configurational approach.
- 26- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9
- 27- Cruz–Páez, F. O., & Vanegas–Flórez, O. (2020). Vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y cultura organizacional universidad de Cundinamarca Facatativá. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 84-84.
- 28- Cudjoe, A. G., Anim, P. A., & Nyanyofio, J. G. N. T. (2015). Service quality and customer satisfaction in the Ghanaian banking industry (A case of Ghana commercial bank). *European Journal of Business and Management*, 7(3), 123-140.
- 29- Dalila , Matmar & Fariza , Naneche .( 2012) , la veille technologique adaptee a l'entreprise algerienne de l'industrie de l'electricite, electronique et de l'electromenager(eeem) .
- 30- Dawood, F. S., & Abbas, A. F. (2018). The Role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field

research in a sample of private banks. *European Journal of Business and Management*, 10(21), 1-18

31- Darmawan, D. Mardikaningsih<sup>2</sup>, Rahayu. & Hadi, Surjo. (2017). The effect of service quality, customer satisfaction and corporate image on customer loyalty in the banking sector in Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 19, Issue 11. Ver. VI ( PP 46-51 ).

32- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*, 26(1), 47-74.

33- Desjardins, Rolande Bourcier. Mayère, Anne. Muet, Florence & Salaün, Jean-Michel. (1990), veille technologique. Revue de la littérature et étude de terrain. Cersi, Centre d'Etudes et de Recherches en Sciences de l'Informatio.

34-Dennis, W. Carlton & Perloff, M. Jeffrey (1994), "Modern Industrial Organization", 2nd Edition, Harper Collins, New York, USA

35- Dewberry, C.(2004), *Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice* First published, Published in the Taylor & Francis.

36- Erhif, H., & Belmekki, L. (2006). Stratégie de veille technologique: l'Institut marocain de l'information scientifique et technique au service de l'industrie marocaine.

37- Fadhiela, A., & Ali, F. A. (2018). The role, of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field Research in a Sample of Private Banks. *European Journal of Business and Management*, 10(21), 1-18.

- 38- Fan, X., Yen, J., & Volz, R. A. (2005). A theoretical framework on proactive information exchange in agent teamwork. *Artificial Intelligence*, 169(1), 23-97.
- 39- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420.
- 40- Fragoso, J. T., & Espinoza, I. L. (2017). Assessment of banking service quality perception using the SERVPERF model. *Contaduría y administración*, 62(4), 1294-1316.
- 41- Geckil, I. K., & Anderson, P. L. (2011). Applied game theory and strategic behavior.
- 42- Giglio, E. M., & Onusic, L. M. (2013). Revalorização do modelo de Miles: lições das teorias de redes para decisões estratégicas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 19, 192-218.
- 43- Gimenez, Fernando, (1999). Miles and snow's strategy model in the context of small firms. semantic scholar.
- 44- Gnjidić, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 93-117.
- 45- Gorla, N., Somers, T. M., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), 207-228.
- 46- Grundy, T., & Wensley, R. (1999). Strategic behaviour:: The driving force of strategic management. *European Management Journal*, 17(3), 326-334.
- 47- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- 48- Hamdoune, A., & Chafik, K. (2016). les facteurs influencant l'utilisation de la veille strategique par les hauts managers: essai

d'elaboration d'un modele theorique. *revue d'etudes en management et finance d'organisation*, 1(4).

49- Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 115-118.

50- Hammoud, J., Bizri, R. M., & El Baba, I. (2018). The impact of e-banking service quality on customer satisfaction: Evidence from the Lebanese banking sector. *Sage Open*, 8(3), 2158244018790633.

51- Hamoudi, K. A. & Mohamed, S. (2019). Effect of Strategic Vigilance in Administrative Decision Making. *Al-Rafidain University College For Sciences*, (45).

52- Hanssens, D. M., Wang, F., & Zhang, X. P. (2017). Vigilant marketing: Catching fleeting opportunities for growth spurts. *Applied Marketing Analytics*, 3(2), 130-138.

53- Hassan, H. (2010). The relationship between firms' strategic orientations and strategic planning process. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 35.

54- Heintz, C., Karabegovic, M., & Molnar, A. (2016). The co-evolution of honesty and strategic vigilance. *Frontiers in psychology*, 1503.

55- Helton, W. S., Hollander, T. D., Warm, J. S., Matthews, G., Dember, W. N., Wallaart, M., ... & Hancock, P. A. (2005). Signal regularity and the mindlessness model of vigilance. *British Journal of Psychology*, 96(2), 249-261.

56- Henry, V., & Lainé-Cruzel, S. (1998). Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche et développement. *Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques*.

57- Hieu, V. M., & Nwachukwu, C. (2019). Strategy Evaluation Process And Strategic Performance Nexus.



- 58- Al-Habil, W. I., Al-Hila, A. A., Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). The impact of the quality of banking services on improving the marketing performance of banks in Gaza governorates from the point of view of their employees. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(7), 197-217.
- 59- Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14.
- 60- Hussain, A. S. A. A. (2020). Service Quality and Customer Satisfaction in Banking Sector during COVID-19—An Empirical Analysis of Sri Lanka. *Global Journal of Management And Business Research*.
- 61- Hussein, H. W., & Hafedh, A. A. (2020) , Reflection of Strategic Behaviors in Scenario Planning. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities* . Vol. No. 10, Issue No. IV, .
- 62- Huyghebaert, N., & Van de Gucht, L. M. (2004). Incumbentstrategic behavior in financial markets and the exit of entrepreneurial start-ups. *Strategic Management Journal*, 25(7), 669-688.
- 63- Idrees, Z., & Xinping, X. (2017). Impact of banking relationship characteristic on service quality dimensions and customer retention. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 202-221.
- 64- Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.
- 65- Ingram , Tomasz . Kraśnicka , Teresa . Pośpiech , Martyna Wronka & Glod , Wojciech . (2016) . Relationships Between Miles and Snow Strategic Types and Organizational Performance in Polish Production Companies . *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe . Vol. 24, No. 1: p. 17–45.

- 66- Alipoor, V. (2016). The Effect of Service Quality of Mobile Banking Technology on Customer Brand Image. *Int. J. of Comp. & Info. Tech*, 4(1), 13-19.
- 67- Iranian Journal of Management Studies (IJMS) , Vol. 8, No. 4, pp: 631-651 .
- 68- Isman, A. (2012). Technology and technique: An educational perspective. *Turkish Online Journal of Educational Technology- TOJET*, 11(2), 207-213.
- 69- Jalod, K. M., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq. *Multicultural Education*, 7(1).
- 70- Janissek-Muniz, R., Becker, F. D., Lesca, H., & Freitas, H. (2011). Application de la veille anticipative strategique pour le suivi de l'environnement et la production de connaissances actionables. *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management*, 8, 425-440.
- 71- Javanmard , Habibolah . ( 2015 ) , A model for illustrating the effective factors of strategic behavior (Case study: Social insurance company of Tehran) ,
- 72- Just, S., & Weber, C. (2012). Strategic behavior in the German balancing energy mechanism: incentives, evidence, costs and solutions. *Journal of Regulatory Economics*, 48(2), 218-243.
- 73- Kadasah, N. A., & Ageel, M. A. (2015). The level of service quality dimensions of the banking system in Jeddah, Saudi Arabia. *International Review of Management and Business Research*, 4(4 Part 1), 1044.
- 74- Karima, K., & Zohra, D. (2021). The Impact of Strategic Vigilance on E-management in the National Railway Transport Company

(SNTF). *Journal of Information Technology Management*, 13(2), 202-230.

75- Kaul, A. (2019). Culture vs strategy: which to precede, which to align?. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 116-136.

76-Kaur, N., & Kiran, R. (2015). E-banking service quality and customer loyalty: Changing dynamics of public, private and foreign bank consumers in India. *Global Business and Management Research*, 7(1), 74.

77- Kayabaşı, A., Celik, B., & Büyükarıslan, A. (2013). The analysis of the relationship among perceived electronic service quality, total service quality and total satisfaction in Banking sector. *Journal of Human Sciences*, 10(2), 304-325.

78- Khan, M. M., & Fasih, M. (2014). Impact of service quality on customer satisfaction and customer loyalty: Evidence from banking sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(2), 331-354.

79- Kim, H. R. (2015). Managerial cognition, strategic behavior and innovation: biopharmaceutical R&D. *Pharm Pharmacol Internat J*, 2(1), 2.

80- Kim, S. H., and Park, S. (2019).(More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size ) *Korean journal of anesthesiology*, 72(4),pp331.

81- kinyuira, d. k. (2016). relationship between ownership characteristics & strategic behaviour of firms: evidence from cooperative enterprises in kenya. *journal of strategy and performance management*, 4(2), 43.

82-Lau, M. M., Cheung, R., Lam, A. Y., & Chu, Y. T. (2013). Measuring service quality in the banking industry: a Hong Kong based study. *Contemporary management research*, 9(3).

83- Landry, Ibrahima N'CHO,2014, "INITIATION A LA VEILLE STRATEGIQUE ET A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE",Téléphone:

07416020Mail:ibrahima .ncholandry@gmail.com/  
ibrahima\_ncholandry@yahoo.fr

84- Lee, S., & Lee, K. C. (2020). Comparative study of service quality on VIP customer satisfaction in Internet banking: South Korea case. *Sustainability*, 12(16), 6365.

85- Lesca, H., & Caron-Fasan, M. L. (2004). La Veille Stratégique: un facteur clé de succès pour les PME-PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales. *Publié par ONU*.

86- Lima, S. L., Zollner, P. A., & Bednekoff, P. A. (1999). Predation, scramble competition, and the vigilance group size effect in dark-eyed juncos (*Junco hyemalis*). *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 46(2), 110-116.

87- Lin, C. Y., & Shih, K. H. (2013, June). Service quality of mobile banking systems. In *Management, Knowledge and Learning International Conference* (pp. 515-521).

88- Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.

89- Lishner, D. A., Stocks, E. L., & Steinert, S. W. (2017). Definitions of Empathy, Springer International Publishing AG .

90- Lourens, A. S., & Jonker, J. A. (2013). An integrated approach for developing a technology strategy framework for small-to medium-sized furniture manufacturers to improve competitiveness. *South African Journal of Industrial Engineering*, 24(1), 50-67.

91- Almahamid, S. (2019). The influence of ERP system usage on agile capabilities: Examining the mediating role of users' psychological empowerment in Jordanian commercial banks. *Information Technology & People*. British Journal of Humanities and Social Sciences 42, Vol. 23 (1).

- 92- MAHMOOD, Z. M., FARIS, A. A., & AL-DAHAN, J. M. (2020). The Blind Spots Leadership and Its Effect in Achieving the Strategic Vigilance. *Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(2), 572-588.
- 93- Martins, E. S., Rosseto, C. R., Lima, N. C., & Penedo, A. S. T. (2014). Strategic behavior and ambidexterity: a study applied along the brazilian wineries. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16, 392-415.
- 94- Martins, T. S., Kato, H. T., Martins, R. D. R. R., & da Silva, E. D. (2010). An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 13(1), 22-33.
- 95- Almawadieh, Yousef Ataiwi Merzeq, 2019, "The Impact Strategic Vigilance has on Organisational Creative Behaviour in Jordanian Commercial Banks" *British Journal of Humanities and Social Sciences* 42 November, Vol. 23 (1)
- 96- Meriem, A., Hassaine, P. A. K. T., & Maliki, P. S. B. E. (2016) , La veille stratégie et son impact sur l'innovation «cas des opérateurs téléphoniques Algériens». *Les cahiers du MECAS* N° 13 .
- 97- Moeller, S. (2010). Characteristics of services—a new approach uncovers their value. *Journal of services Marketing*.
- 98- Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: *Annals of Spiru Haret University* , Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
- 99- Mohammad N. Al-Qudah . Mohammad , Jubara . Monir S. Al Hakim. And Anas M. Bashayreh ,(2018) , Measuring Banking Service Quality in Jordan: From Customers Perspective , *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* .
- 100- Mohellebi, D. (2015). intelligence competitive et clusters innovants modele adapte aux entreprises industrielles. *revue maghrébine d'économie & management n. revue maghrébine d'économie & management* .

- 101- Moon, Y. J. (2013). The tangibility and intangibility of e-service quality. *International Journal of Smart Home*, 7(5), 91-102.
- 102- Munusamy, J., Chelliah, S., & Mun, H. W. (2010). Service quality delivery and its impact on customer satisfaction in the banking sector in Malaysia. *International journal of innovation, management and technology*, 1(4), 398.
- 103- Musetti, T. F. (2021). Comportamento estratégico de micro e pequenas empresas paulistas de base tecnológica.
- 104- Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
- 105- Natou, H. (2020). Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun. , 9(1), 121-138.
- 106- Nautiyal, G., & Thanushree, R. (2014). Impact of service quality on customer satisfaction in the retail banking sector. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 3(3), 77-80.
- 107- Alolayyan, M. N., Al-Hawary, S. I. S., Mohammad, A. A. S., & Al-Nady, B. A. H. A. (2018). Banking service quality provided by commercial banks and customer satisfaction. A structural equation modelling approaches. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 24(4), 543-565.
- 108- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of marketing*, 69(3), 49-65.
- 109- Omodele, T. A., & Onyeiwu, C. (2019). The impact of electronic banking service quality on customer satisfaction. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(8), 302-316.

- 110- Panda, T. K., & Das, S. (2014). The role of tangibility in service quality and its impact on external customer satisfaction: A comparative study of hospital and hospitality sectors. *IUP Journal of Marketing Management*, 13(4).
- 111- Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society Phys. Rev. Phys. Educ. Res. 14, 010124 – Published 19 April .
- 112- Powell, A., Shennan, S., & Thomas, M. G. (2009). Late Pleistocene demography and the appearance of modern human behavior. *Science*, 324(5932), 1298-1301.
- 113- Ramachandran, A., & Chidambaram, V. (2012). A review of customer satisfaction towards service quality of banking sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 20(2), 71-79.
- 114-Raviadaran, H., Dastane, O., Ma'arif, M. Y., & Mohd Satar, N. S. (2019). Impact of Service Quality Dimensions on Internet Banking Adoption, Satisfaction and Patronage. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(10).
- 115-Raza, H., & Burney, A. I. (2020). impacts of service quality on customer satisfaction: a comparative study on banking sector of pakistan through weighted servperf model. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11 (2).
- 116-Reis, H. T., Collins, W. A., & Berscheid, E. (2000). The relationship context of human behavior and development. *Psychological bulletin*, 126(6), 844.
- 117-Riedl, C., Grad, T., & Lettl, C. (2020). Strategic Behavior in Contests with Ability Heterogeneous Contestants: Evidence from Field Data. *Available at SSRN*, 3387056.

- 118-Rogers, W. H. (1998). Thinking Ahead: Using Strategic Behavior to Avoid Errors on the Commercial Flight Deck. *NASA Contractor Report*, (20219).
- 119-Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2000). O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil—setor de edificações. *ENCONTRO NACIONAL DE Engenharia de produção: desenvolver competências para a produção internacional, perspectivas para países emergentes*.
- 120- Sagib, G. K., & Zapan, B. (2014). Bangladeshi mobile banking service quality and customer satisfaction and loyalty. *Management & Marketing*, 9(3).
- 121- Saldago, M. Catia; Carlos, Azevedo; Hugo, Proenca and Susana, M.Vieira (2016) (Secondary Analysis of Electronic Health Records) MIT Cretical Data, Springer Link.
- 122- Sangeetha, J., & Mahalingam, S. (2011). Service quality models in banking: a review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.
- 123- Schyns, B., Wisse, B., & Sanders, S. (2019). Shady strategic behavior: Recognizing strategic followership of Dark Triad followers. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 234-249.
- 124- Shalakah, T. K., Hleehal, M. S., & Suliman, A. A. A. A. (2019). Strategic vigilance and its impact on the Organization's vital capacities. Analytical Descriptive Study in UR Company for Engineering Industries/Dhi-Qar. *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 11(33), 128-143.
- 125- Shanka, M. S. (2012). Bank service quality, customer satisfaction and loyalty in Ethiopian banking sector. *Journal of Business Administration and Management Sciences Research*, 1(1), 001-009.



- 126- Shukri, S. M., & Mohd Shukri Ab Yajid, J. (2020). Role of Responsiveness, Reliability and Tangibility on Customer Satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 1007-1013.
- 127- Al -shaer, S. A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 14(6), 82-89.
- 128- Al-Shilma, M. A. A., & Al-Bayati, B. G. H. (2020). Integrated Organizational Vigilance and Supply Chain Impacts on the Quality of Work Life: A Survey of the Views of Employees at Ibn Al-Atheer Teaching Hospital for Children. *Int. J Sup. Chain. Mgt Vol*, 9(1), 805.
- 129- Siddiqi, K. O. (2011). Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh. *International journal of business and management*, 6(3), 12.
- 130- Singh, S. (2019). Measuring E-service quality and customer satisfaction with Internet Banking in India. *Theoretical Economics Letters*, 9(02), 308.
- 131- Singh, Vedant (2016) (Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach) Springer Science+Business Media New York, *Environ Syst Decis* 36:377–403
- 132- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 5-17.
- 133- Smith, J. (2015). What is empathy for?. *Synthese*, 194(3), 709-722.
- Smith, K. G., Guthrie, J. P., & Chen, M. J. (1989). Strategy, size and performance. *Organization studies*, 10(1), 63-81.
- 134- Soares, M. L., de Paula Teixeira, O. R., & Pelissari, A. S. (2011). Comportamento organizacional: uma aplicação da tipologia de Miles e

Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 251-267.

135- Sollosy, M., Guidice, R. M., & Parboteeah, K. P. (2019). Miles and Snow's strategic typology redux through the lens of ambidexterity. *International Journal of Organizational Analysis*.

136- Subashini, R. (2016). A review of service quality and customer satisfaction in banking services: Global scenario. *The Journal of Internet Banking and Commerce*.

137- Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009

138- Svobodová, Z., & Rajchlová, J. (2020). Strategic behavior of e-commerce businesses in online industry of electronics from a customer perspective. *Administrative Sciences*, 10(4), 78.

139-Taguelmint, M. Z. (2015). Les facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique, cas des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia.

140-Tan, H., Weston, R., & Tang, Y. (2006). Applying the miles and Snow's business strategy typology to China's Real Estate Development Industry: A research framework. *Auckland, New Zealand: The University of Auckland*.

141-Tantakasem, P., & Lee, S. M. (2008). Service quality and the customer satisfaction chain in the Thai retail banking industry. *BU Academic Review*, 7(1), 98-109.

142-Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*

143-Tee, D. K., Preko, A., & Tee, E. (2018). Understanding the relationships between service quality, customer satisfaction and loyalty: An investigation of Ghana's retail banking sector. *British Journal of Marketing Studies*, 6(2), 1-19.

- 144-Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., and Olmedo-Moreno, E.M. (2020). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" *Sustainability*, 12(17), 6879.
- 145-Tran, V. D. (2020). Assessing the effects of service quality, experience value, relationship quality on behavioral intentions. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 167-175.
- 146-Tsauri, Salihu. (2000). Behaviour Modification. *Regional Training Seminar on Guidance and Counselling Module 4. Behaviour Modification*.
- 147- Vikhanskii, O. S. (2017). Learning as the Basis for Strategic Behavior. *Problems of Economic Transition*, 59(7-9), 667-679.
- Warm, J. S., Parasuraman, R., & Matthews, G.. Vigilance requires hard mental work and is stressful. *Human factors*, 50(3), 433-441.
- 148-Wesam Salah Alaloul, Mohd Shahir Liew, Noor Amila Wan Zawawi, Bashar S Mohammed, Musa Adamu & Muhammad Ali Musharat (Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors) Taylor and Francis., *Cogent Engineering* (2020), 7: 1726069.
- 149-Wittman, D. (2012). Strategic behavior and organizational structure in religions. *British Journal of Political Science*, 44(4), 717-739.
- 150-Wheelen, Thomas L., et al. Strategic management and business policy. Vol. 55. Boston, MA: Pearson, 2012.
- 151-Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, W. H. (2010). *Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management: Which Better Predicts Success? (Vol. 89)*. HHL Leipzig Graduate School of Management.
- 152-Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.
- 153-Yanes-Estévez, V., García-Pérez, A. M., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2018). The strategic behaviour of SMEs. *Administrative Sciences*, 8(4), 61.

154- Al-Yasiri , Habib Marouh Nasser & Al-Yasiry , Ahmed Ghazi Mahdi , (2020) , The Role of Strategic Vigilance in Applying the Porter Model of The Five Forces in A Sample of Private Hospitals . International Journal of Research in Social Sciences and Humanities ., Vol. No. 10, Issue No.

155-Zafar, F., Babar, S., & Abbas, H. (2013). The art of strategic management—a key to success in corporate sector. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 1(1), 15-24.

156-Zubaedah, S., Fontana, A., & Afiff, A. (2013). Revisiting the Miles and snow typology. *The South East Asian Journal of Management*, 7(1).

### **C. Thesis:**

1- Arega, A. (2017). *Assessing Online Banking Service Quality on Customers Satisfaction: The case of United Bank SC* (Doctoral dissertation, Addis Ababa University).

2- Asfaw, F. (2017). *The Effect of E-Banking Service Quality on Customer Satisfaction in The Banking Sector of Ethiopia (case study: Five Selected Grade Four Branch Customers of CBE)* (Doctoral dissertation, St. Mary's University).

3- Aurélie , Chaptal .(2017 ) . Business intelligence file . University of Paris Est Marne La Vallée Ile-de-France Institute of Services Engineering Master 2 ISART-ILMS .

4- Bitta, M. A. (2014). Service quality and customer satisfaction in the banking sector in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

5- Chereau, P. (2012). Strategic posture, innovation behavior and performance in SMEs: Type, fit and contingencies. Three essays based on the case of French manufacturing SMEs (Doctoral dissertation, Aix-Marseille Université (AMU)).

6- Evie , Harinarindra . 2012 . The strategic decision by the use of an information system in a company. master's thesis in management , University of Antananarivo .

- 7- Lahlou, H., & Kherbachi, H. R. (2011). La veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia (Doctoral dissertation, Université Abderrahmane mira bejaia/aboudaou).
- 8- May, D. E. (2012). Economic and strategic behaviour in dynamic business environments: the case of the ex-sugar beet farmers of the West Midlands.
- 9- Miaux , Jean-François .(2010) , conservatoire national des arts et metiers institut national des techniques de la documentation . Mise en oeuvre d'une activité de veille Le cas de Réseau Ferré de France .
- 10- Redda, E. H. (2015). *Electronic banking services in South Africa: Service quality scale development and validation* (Doctoral dissertation).
- 11- Sabodash, V. (2011). *Three essays on strategic behavior, information revelation and restructuring in the US electricity markets* (Doctoral dissertation, Northeastern University).
- 12- Ulaya, A. Y. (2017). *The Effect of Service Quality to Customer Satisfaction in Tanzania Banking Industry: The Case of Akiba Commercial Bank* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).

#### **D. conferences:**

- 1- Asmirantho, E., & Panday, R. (2015, May). Banking Service Quality Analysis in Facing Challenges and Opportunities for Business Development. In *International Conference on Economics and Banking (iceb-15)* (pp. 112-120). Atlantis Press.
- 2- Billsus, D., Hilbert, D. M., & Maynes-Aminzade, D. (2005, January). Improving proactive information systems. In *Proceedings of the 10th international Conference on intelligent User interfaces* (pp. 159-166).

- 3- Brizon, A., & Wybo, J. L. (2006, November). Vigilance: a process contributing to the resilience of organizations. In *Proceedings of the second resilience engineering symposium* (pp. 46-52).
- 4- Drevon, Elsa .( 2016) . Business Intelligence , School of Library and Information Science Masters in Information Science Optional course of 45 hours (3 credits) .
- 5- Kess, P., & Isoherranen, V. (2014, June). Business Strategies Analysis by Strategy Typology and Orientation Framework. In *Management Knowledge and Learning International conference* (pp. 25-27).
- 6- Lesca , Humbert. Phase , Marie-Laurence Caron . Freitas , Henry ,( 2002 ) , Strategic Intelligence: a key success factor for SMEs/SMLs wishing to become suppliers to large transnational companies. 3rd IFBAE colloquium .
- 7-Marković, S., Jelena, D., & Katušić, G. (2015, May). Service quality measurement in Croatian banking sector: Application of SERVQUAL Model. In *Management International Conference*.
- 8- Rasyida, D. R., Ulkhaq, M. M., Setiowati, P. R., & Setyorini, N. A. (2016). Assessing service quality: a combination of SERVPERF and importance-performance analysis. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 68, p. 06003). EDP Sciences.
- 9-Săvescu, D. (2014). Some aspects regarding on technological vigilance. *Proceedings of the Annual Session of Scientific Papers IMT Oradea*, 13,261-2
- 10- Geckil, I. K., & Anderson, P. L. (2016). *Applied game theory and strategic behavior*. CRC Press.
- 11- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management journal*, 44(6), 1229-1249.

# الملاحق

## م/ استبانة اطروحة دكتوراه

السادة الافاضل ..

تحية طيبة

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات انجاز اطروحة الدكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال بعنوان (( تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية: الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في مصرف الراجحي )) .  
املنا كبير في تعاونكم معنا.. ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط الآتية:

1- ان الاجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا حاجة لذكر الأسماء.

2- يرجى ان تكون الاجابات على اساس الواقع الموجود في المصرف وليس على اساس ما تروونه مناسباً وصحياً.

المشرف

الاستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب الداعي

جامعة كربلاء

عميد كلية الادارة والاقتصاد

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

عبد الحسين جاسم الاسدي

جامعة كربلاء – كلية الادارة

والاقتصاد – قسم ادارة

الاعمال

الباحث

طالب الدكتوراه

محمد طارق جاسم الربيعي

جامعة كربلاء – كلية الادارة

والاقتصاد – قسم ادارة

الاعمال

07714906686



اولا : معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي :

نكر  أنثى

2- العمر: 20 - اقل من 30  30 - اقل من

40 - اقل من 50  50 - اقل من 60

60- فاكثر

3- المنصب الوظيفي الحالي: مدير عام  مدير  رئيس قسم  مسؤول شعبة

مسؤول وحدة  مدير هيئة  قائد فريق

4- التحصيل العلمي:

أ- دبلوم

ب- بكالوريوس

ج- دبلوم عالي

د- ماجستير

هـ- دكتوراه

5- سنوات الخدمة : 5 -- 10  11 -- 16  20 ---

21 -- 25  25 --- فاكثر

## ثانياً: متغيرات الدراسة

1. السلوك الاستراتيجي: هو ذلك السلوك الواعي للمديرين، والذي يعبر عن الدراية الواسعة بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمصرف ويحدد كيفية الاستجابة لها عن طريق اختيار الاستراتيجية التي تحقق لها افضل موائمة مع البيئة، ويتكون من الابعاد الاتية:

أ. المنقبون: هو سلوك استراتيجي يتبعه المديرون في البحث عن فرص جديدة، اذ يعد الأساس في صناعة التغيير ببيئة الاعمال، لكونه يركز على الابداع والابتكار بدلا من الاعتماد على تحسين الكفاءة الحالية.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
1	يمتلك مصرف الرافدين القدرة على اكتشاف الفرص التي تطور خدماته.					
2	يهتم المصرف بمراقبة المنافسين في الأسواق بشكل دائم.					
3	يسعى المصرف الى تطوير وتحسين الخدمات.					
4	يعتمد المصرف على البحث والتطوير في مواجهة المنافسين.					

ب. المدافعون: المديرون من هذا النوع يحاولون حماية الأسواق من المنافسين الجدد ونتيجة لذلك يبذلون اقصى اهتماماتهم وتركيزهم في تحسين كفاءة عملياتهم الحالية، ونادرا ما تقوم بتعديلات إبداعية على خدمات ومنتجات المؤسسة.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
5	يمتلك المصرف قدرة المحافظة عن موقعه في بيئة الاعمال.					
6	يسعى المصرف للمحافظة على تطوير خدماته بشكل دائم.					
7	يهتم المصرف في معالجة المخاطر التي قد تتسبب بعوائق لاستمرار عمله الحالي.					

8	يعمل المصرف على تحسين كفاءة عملياته الحالية.
---	--

ج- المحللون : يحاول المديرون في هذا البعد الاستفادة من مزايا السلوكين الاستراتيجيين السابقين (المدافعون، المنقبون) عن طريق دخول حيز الابداع ولكن بحرص وحذر حتى تحافظ على زبائنها الحاليين، مما يؤدي الى الموازنة بين الخدمات والمنتجات الحالية والتطوير الإبداعي لمنتجات وخدمات جديدة.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
9	تتمتع إدارة المصرف بقدرات تحليلية عالية.					
10	تضع إدارة المصرف في حساباتها دراسة المنافسين المؤثرين في بيئة الاعمال.					
11	تهتم إدارة المصرف في المحافظة على نجاح خدماتها الحالية.					
12	تعمل إدارة المصرف على تحليل القرارات قبل اتخاذها لتجنب المخاطر.					

د. المستجيبون: يمثل هذا البعد رد فعل للبيئة الخارجية، أي عدم وجود سلوك استراتيجي محدد بل يستجيب مدراء هذه المؤسسات الى للتهديدات الخارجية، مما يعني عدم الثبات ورداءة الأداء.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
13	تتمتع إدارة المصرف بإمكانية الاستجابة للمتغيرات والظروف.					
14	تستجيب إدارة المصرف للمخاطر التي أفرزتها المتغيرات حوله.					
15	يواجه المصرف منافسيه اعتمادا على ما يجريه من تغييرات انية.					
16	تسعى إدارة المصرف لدراسة أسباب التغيرات البيئية.					

2. **اليقظة الاستراتيجية:** بأنها وسيلة رصد ومتابعة ذكية لمحيط المصرف عن طريق البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية. إنه مثل رادار المصرف عن طريق استشعار التطورات المختلفة المحيطة بالمصرف لاغتنام الفرص الجديدة وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين.

أ. **اليقظة البيئية:** أنها يقظة شاملة لرصد جميع التطورات (الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية) التي تؤثر على أنشطة المصرف ، وكذلك متابعة جميع الأحداث والتغيرات البيئية ذات الصلة

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
17	يسعى المصرف لمتابعة جميع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة عن طريق تبويب وتحليل المعلومات المتوفرة.					
18	يمتلك المصرف مجسات دقيقة تمنحه القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية لضمان استمرار تقديم الخدمات.					
19	تتحسس أجهزة المصرف الاستقرار الاقتصادي في البيئة التي يعمل فيها لتحديد الاسبقيات في تنفيذ نشاطاته					
20	يمتلك المصرف وحدة متخصصة بالرصد (الفحص البيئي).					

ب- **اليقظة التسويقية:** هي عملية البحث عن المعلومات ومعالجتها وتوزيعها حول أسواق المصرف التي تراقب تطور السوق وسلوك المستهلك وتقديم منتجات جديدة. ينصب التركيز على الاحتياجات المتغيرة للزبائن على المدى الطويل.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
21	يعمل المصرف على تشخيص اهم احتياجات ورغبات الزبائن وتصميم خدمات تتلاءم مع تطلعاتهم.					
22	يعتمد المصرف أدوات معاصرة في ترويج خدماته بالشكل الذي يعزز حصته السوقية.					
23	يتمتع المصرف بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماته وبين حاجة السوق					

					تسعى إدارة المصرف لتطوير استراتيجيات تقديم الخدمة بشكل فعال ولفئات متعددة في الاسواق	24
--	--	--	--	--	--	----

**ج - اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي تحدد فيه المصرف منافسيها الحاليين والمحتملين، واستراتيجياتهم، وربما أهدافهم ومشاريعهم المستقبلية ، من أجل توقع أي قرار يعيق بشكل حتمي نشاط المصرف أو يتركها تفقد العديد من الفرص. لذلك، فهي تجمع معلومات عن المنافسين لاكتساب ميزة تنافسية في السوق.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
25	يراقب المصرف بشكل مستمر التحركات التي يقوم بها المنافسين الاخرين الذين يعملون في ذات التخصص.					
26	يسعى المصرف الى تطوير خدماته بشكل دائم لتعزيز ميزته التنافسية.					
27	يحرص المصرف على تخفيض تكاليف خدماته من اجل توسيع قاعدة العمل في السوق					
28	يهتم المصرف بتقديم خدمات تتلاءم مع رغبات وتطلعات الزبائن					

**د. اليقظة التكنولوجية:** وهي تشير إلى قدرة المصرف على متابعة التطورات التكنولوجية مثل نظم المعلومات والإنترنت والبرمجيات، والتي تعد من مكونات بيئتها الخارجية ، من أجل تعزيز قدراتها التنافسية وتعد اليقظة التي تركزها المصرف من اجل تطوير التكنولوجيا في مجال عملها.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
29	يحرص المصرف بالحصول على احدث التكنولوجيا العالمية في تقديم خدماته					
30	يعمل المصرف على تطوير البنى التحتية والمعدات الخاصة بالعمل وبما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة					
31	الموقع الإلكتروني على الانترنت للمصرف فعال ويؤدي الاعمال المناطة به بشكل جيد					

					تعمل إدارة المصرف على تحديث البنى التحتية والمعدات الخاصة بها بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة	32
--	--	--	--	--	---	----

3- جودة الخدمة المصرفية: هي تقديم خدمات مصرفية عالية تتمثل بالأداء الجيد والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وفهم مشاكلهم يمكن ان تعزز من معدلات الاحتفاظ بالزبائن وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وعليه سيؤدي الى زيادة حصة المصرف في سوق المنافسة.

أ-الاعتمادية: تعني قدرة المصرف على انجاز وتقديم الخدمة المطلوبة بشكل صحيح ودقيق يمكن الزبائن من الاعتماد عليه:

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
33	يحرص المصرف على تقديم خدماته بشكل صحيح وبطريقة موثوقة من اول مرة					
34	يلتزم المصرف بتقديم خدماته في الوقت المحدد					
35	يسعى المصرف بالاهتمام الصادق بالمشكلات التي تواجه زبائنه					
36	يقوم المصرف بتقديم خدمات خالية من الأخطاء عن طريق الاحتفاظ بسجلات دقيقة وموثوقة.					

ب-الاستجابة: قيام المصرف بتقديم الخدمة بسرعة ومساعدة الزبائن بشكل مستمر والامتنال لمتطلباتهم المتغيرة ومساعدتهم وتحسين الخدمة المقدمة لهم.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
37	يقوم المصرف بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى التي يقدمها الزبائن					
38	يقدم المصرف المساعدة اللازمة للزبائن لتحقيق متطلباتهم					
39	يبدي موظفي المصرف الاستعداد التام للتعاون مع زبائنهم					

					يسعى المصرف لوضع خيارات (كالمصرف الالبي) لضمان تقديم الخدمة طوال الوقت.	40
--	--	--	--	--	---	----

**ج-الامان(الثقة):** هي ثقة الزبائن في الخدمات المقدمة لهم ودرجة الأمان المترتبة على استخدام الزبون لتلك الخدمة والالتزام بمواعيد تقديم الخدمة ومستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمات من حيث المهارة والقدرة والمعرفة.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
41	يثق الزبائن بخبرات ومهارات ومؤهلات موظفي المصرف					
42	يحافظ المصرف على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن					
43	يتمتع المصرف بسمعة ومكانة جيدة ومقبولة لدى افراد المجتمع					
44	يشعر الزبائن بالأمان عند التعامل مع المصرف					

**د-التعاطف:** هي سهولة التواصل مع الزبائن وفهم متطلباتهم واحتياجاتهم وتوفير الرعاية والاهتمام الفردي لهم وتحقيق ما يطمحون له

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
45	يمتلك موظفي المصرف المعرفة والدراية التامة باحتياجات ورغبات الزبائن					
46	يضع المصرف مصالح الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة والموظفين					
47	يولي المصرف اهتماما خاصا وفرديا لكل زبون					
48	تصغي إدارة المصرف بشكل كامل الى شكاوى الزبائن					

و-الملموسية: هي عبارة عن التركيز على العناصر التي تمثل الخدمة بشكل مادي والمتمثلة في مجمل التسهيلات المادية من معدات وأجهزة وغيرها أي تقويم الخدمة من قبل الزبون بالاعتماد على خصائص معينة مثل الأشخاص ووسائل الاتصال

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
49	يتمتع المصرف بموقع ملائم ومناسب يسهل الوصول اليه					
50	يضع المصرف علامات ارشادية دالة تسهل للزبان الوصول الى الأقسام والشعب المختلفة					
51	يحرص الموظفون في المصرف على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر					
52	يتوفر في المصرف مرافق مادية وتسهيلات ملائمة وجذابة					

تم بعون الله ... شكرا لتعاونكم



الملحق ( 2 )

اسماء الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لغرض التحكيم\*

التخصص	مكان العمل		الاسم	اللقب العلمي	ت
	الكلية	الجامعة			
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	القادسية	احسان دهب جلاب	أ.د.	1
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	كربلاء	احمد كاظم بريس	أ.د.	2
ادارة استراتيجية	رئاسة الجامعة	كربلاء	اكرم محسن الياسري	أ.د.	3
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	بابل	بشار عباس الحميري	أ.د.	4
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	القادسية	صالح عبد الرضا رشيد	أ.د.	5
ادارة استراتيجية	عميد كلية شط العرب	البصرة	طاهر محسن منصور	أ.د.	6
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	الكوفة	فاضل راضي الغزالي	أ.د.	7
إدارة الإنتاج والعمليات	الادارة والاقتصاد	العراقية	قاسم نايف علوان	أ.د.	8
إدارة الإنتاج والعمليات	الادارة والاقتصاد	كربلاء	محمود فهد عبد علي	أ.د.	9
سلوك تنظيمي	الادارة والاقتصاد	كربلاء	ميثاق هاتف الفتلاوي	أ.د.	10
ادارة انتاج وعمليات /تسويق	الادارة والاقتصاد	الكوفة	يوسف حجيم الطائي	أ.د.	11
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	كربلاء	احمد عبدالله امانة	أ.م.د.	12
احصاء	الادارة والاقتصاد	كربلاء	شروق عبد الرضا سعيد	أ.م.د.	13
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	الموصل	ايمان بشير محمد	أ.م.د.	14
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	تكريت	حاتم علي عبدالله	أ.م.د.	15
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	كربلاء	عادل عباس الجنابي	أ.م.د.	16
ادارة استراتيجية	التقنية الإدارية البصرة	التقنية الجنوبية	عبد الرضا ناصر محسن	أ.م.د.	17

(\* ) رتبت اسماء السادة المحكمون على اساس اللقب العلمي والاحرف الابدجية.



مصرف الرافدين  
RAFIDAIN BANK

From :  
No:  
Date :

الجهة : قسم الدراسات والعمليات المصرفية/شعبة الأبحاث والتسويق المصرفي

الرقم : ٢٠٢٢/٦/١٥

التاريخ : ٢٤/٢/٢٠٢٢

إلى/ السيد المدير العام المحترم  
السيد معاون المدير العام المحترم  
السيدة مديرة القسم المحترمة

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

أشارة الى كتاب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد العدد/ د.ع.١٥٤٠٠٦ في ٢٠٢٢/٦/١٥ ومرفقه الطلب المقدم من قبل طالب الدكتوراه (محمد طارق جاسم) قسم الائتمان المصرفي والذي يروم فيه توزيع استبانة لاستكمال بحثه الموسوم (تأثير السلوك الإستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية: الدور التفاعلي لليقظة الإستراتيجية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينية من العاملين في مصرف الرافدين).

راجين التفضل بالموافقة على توزيع الاستبانة المرفقة ربطاً على على مدرءا فروعنا العاملة وشعب الإدارة العامة.

مع التقدير...

زهراء جهاد رمضان

مديرة الشعبة

٢٠٢٢/٦/٢٤

السيد معاون المدير العام  
السيد مدير الشعبة

السيد مدير الشعبة

السيد مدير الشعبة

السيد معاون المدير العام  
السيد مدير الشعبة

السيد مدير الشعبة

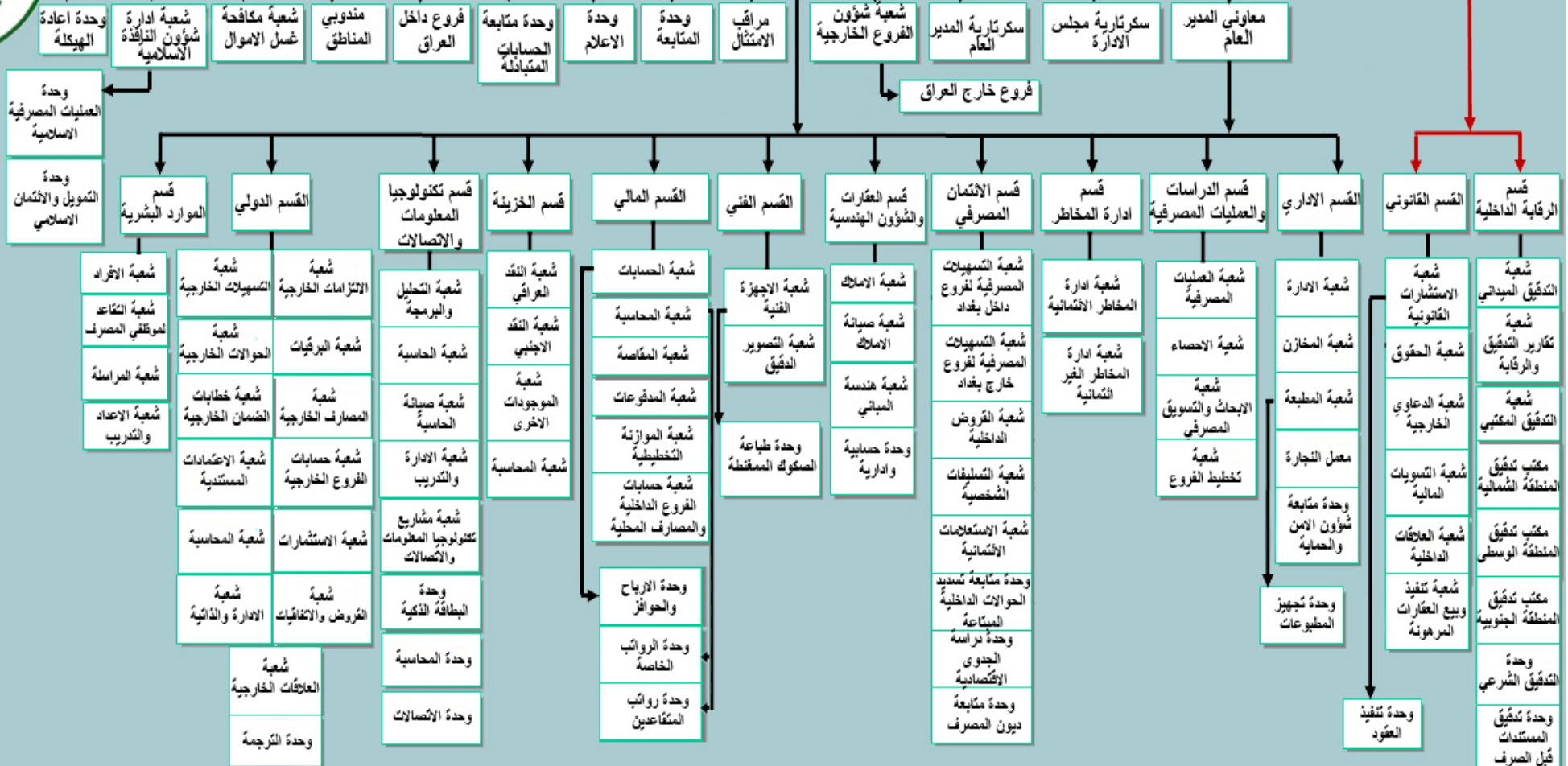
السيد مدير الشعبة





مجلس الإدارة لمصرف اليردين

المدير العام





## Abstract

The current study aims to test the relationship and identify the interactive role played by strategic vigilance between strategic behavior and the quality of banking service in the researched entity represented by Al-Rafidain Bank. Based on the main problem that was diagnosed with a set of questions represented by the level of relationship between the variables of the field study. In order to consolidate the philosophical and intellectual basis, the study adopted the model of strategic behavior in measuring the variable of strategic behavior (Miles & Snow 1987) based on the source of Martins et al 2016. The interactive variable strategic vigilance was measured based on a source (Alshaer, 2020) consisting of four sub-dimensions that included (environmental vigilance, marketing vigilance, and technological vigilance). As for the dependent variable represented by the quality of banking service, it was measured in five sub-dimensions, which are as follows: (tangibility, dependability), sympathy, safety, responsiveness).

The sample of the study included the distribution of 138 questionnaires to the administrative leaders working at various levels in the Rafidain Bank, and (115) of them were retrieved. For some personal interviews with the leaders of the study sample, and for the purpose of statistical analysis and treatment, the study relied on exploratory and confirmatory factor analysis as basic constructive tests for the validity of the measures adopted in the study, structural equation modeling, correlation coefficient, regression, as well as the arithmetic mean. These methods were used through statistical programs (SPSS, Amos, excel). Through the aforementioned, the study, in its field form and statistical analysis, reached many conclusions, the most important of which was the interest of the bank in question, the study sample, in applying and implementing strategies and policies of strategic vigilance

in the field, which contributes to enhancing the impact of strategic behavior on the quality of banking service, because the presence of the interactive variable represented by strategic vigilance in the field side by side. With the adoption of the strategic behavior of the senior management of the bank in question, the quality of banking service will improve and develop in a significant and tangible manner. It is much better than if the bank used the researched entity in the study than to follow the strategic behavior alone without strategic vigilance. This reason is due to the presence of the result of accepting the hypotheses under study and the existence of an influence relationship and correlation between the variables of the current study. This study was devoted to reaching a set of recommendations that could contribute significantly to the reality of the researched sample, the most prominent of which was the great and wide interest in the variables used in the current study and the development of special work and training programs for the leaders and employees of the bank in question to develop knowledge and lay solid foundations in facing challenges.

**Keywords:** strategic behavior, strategic vigilance, banking service quality.

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Karbala University

faculty of Administration and Economic  
Department of Business Administration



**The impact of strategic behavior on the quality of  
banking service: the interactive role of strategic vigilance**

**An analytical study of a sample of employees at Al  
Rafidain Bank / Baghdad**

**A Thesis Submitted To Council of of Administration and  
Economics, Karbala University, As Part of the Requirements  
for Philosophy (PH.D) In Business management**

**By**

**Mohammed Tariq Jassim**

**Supervised by**

Prof. Dr.

Alaa Farhan Al-Daami

Prof. Dr

Abdul Hussein Jassim

2023.

1444