

**دور مواطنة العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي  
(دراسة تحليلية لعينة من مصارف القطاع الخاص  
العراقي)**

**الباحثة حنين ميثم علي**

**ا.م.د. سلام جاسم حمود العارضي**

**جامعة المثنى / كلية الإدارة والاقتصاد**

## دور مواطنة العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي

(دراسة تحليلية لعينة من مصارف القطاع الخاص العراقي)

*The role of brand citizenship in strategic resilience  
(Analytical Study on a sample of Iraqi private sector  
banks)*

Haneen Maitham Ali

[hanen.maitham.fin@mu.edu.iq](mailto:hanen.maitham.fin@mu.edu.iq)

Salam Jassim Hmood

[iraqi\\_salam@mu.edu.iq](mailto:iraqi_salam@mu.edu.iq)

تاريخ النشر	تاريخ قبول النشر	تاريخ استلام البحث
30/ 6/2023	26/ 9 /2022	11 / 9 /2022

**Abstract**

*This research aims to investigate the role of brand citizenship on the strategic resilience of private banks.*

*The main hypothesis was: brand citizenship has a direct impact on the strategic resilience of private banks. To test this hypothesis, a sample of 193 respondents was selected. The questionnaire forms were distributed to decision-makers in (15) Iraqi private banks in the central and southern regions. To analyze the data, confirmatory factor analysis, structural equation modeling, and path analysis were applied using SPSS.V.23 and AMOS.V.23.*

*The results of the research show a positive relationship between brand citizenship and strategic resilience, so a set of results and recommendations were formulated in the light of the aforementioned result.*

**Keywords:** brand citizenship, strategic resilience, banks.

## المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان دور مواطنة العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة، إذ كانت الفرضية الرئيسية: يؤثر بعد مواطنة العلامة التجارية تأثيراً مباشراً في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة. ولإثبات هذه الفرضية تم اختيار عينة مكونة من 193 مستجيباً، إذ وزعت استمارات الاستبيان على متخذي القرار في (15) مصرفاً من المصارف العراقية الخاصة لمنطقة الوسط والجنوب، ولتحليل البيانات تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) ومعادلة النمذجة الهيكلية SEM وتحليل المسار Path Analysis ضمن برنامج SPSS.V.23 وكذلك AMOS.V.23. واتضح من نتائج البحث وجود علاقة خطية إيجابية بين مواطنة العلامة التجارية والصمود الاستراتيجي، لذا صيغت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات في ضوء النتيجة المذكورة انفاً.

**الكلمات المفتاحية:** مواطنة العلامة التجارية، الصمود الاستراتيجي، المصارف الخاصة.

## المقدمة

في ظل الوضع الراهن الذي تعيشه المنظمات واستمرار المنافسة، جعلها تسعى الى محاولة الحصول على كل ما يمكنه ان يرفع من أداء العاملين وزيادة الإنتاج الخدمي ومن ثم يعزز فرصة صمودها الاستراتيجي ومكانتها في السوق الاقتصادي.

وتعد مواطنة العلامة التجارية من المصطلحات الحديثة التي تعبر عن تصرفات العاملين وسلوكهم في المنظمة، إذ يعزز هذا السلوك قدرة المنظمة، بشكل يسمح بصمودها امام المنافسين ويمدها بالحياة على المدى البعيد، ان هذه السلوكيات تختلف عند العاملين داخل المنظمة من شخص الى اخر فقد تشمل صوراً متعددة كمساعدة الزملاء في العمل او تقديم أفكار مختلفة لتعزيز قدرتها الاستراتيجية او التوصية بالعلامة التجارية.

في حين يمثل الصمود الاستراتيجي قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات البيئية، بحيث يمكنها تحمل كل العمليات المطلوبة في ظل الظروف المتوقعة وغير المتوقعة، وهو انعكاس لقدرات العاملين في المنظمات في البيئات المتجددة على الاستجابة للتغييرات والازمات وسهولة إدارة العمل للتكيف معها. يتضمن هذا البحث التعرف على متغير مواطنة العلامة التجارية بأبعاده (الروح الرياضية، تطوير العلامة التجارية، الحماس للعلامة التجارية) ودوره في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة.

## المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث

### مشكلة البحث

يتصف العمل بالقطاعات الخدمية بالركود وعدم التطور، لذا كان واجبا على منظمات العصر الحديث ان تسعى الى رفع قدرتها الاستراتيجية، و ان مواطنة العلامة التجارية عامل أساسي في صمودها امام المنافسين لذا جاء هذا البحث ليجد الإجابة عن السؤال الرئيس الاتي:

ما هو دور مواطنة العلامة التجارية في تحقيق الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة؟ ومنه تتفرع التساؤلات الاتية:

- 1- ما مدى تأثير بعد الروح الرياضية في صمود المصارف الاستراتيجية؟
- 2- الى أي حد يؤثر بعد تطوير العلامة التجارية في صمود المصارف الاستراتيجية؟
- 3- كيف يمكن لبعد الحماس للعلامة التجارية أن يؤثر في صمود المصارف الاستراتيجية؟

### هدف البحث

يعد موضوع مواطنة العلامة التجارية من المواضيع الحديثة والمهمة في الوقت الحالي؛ لما لها من دور كبير في استمرارية منافسة المنظمات الخدمية وتحقيق صمودها الاستراتيجي، لذا يحاول البحث الحالي تحديد ابعاد مواطنة العلامة التجارية ومدى تأثيرها في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة.

### أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث بالنقاط الاتية:

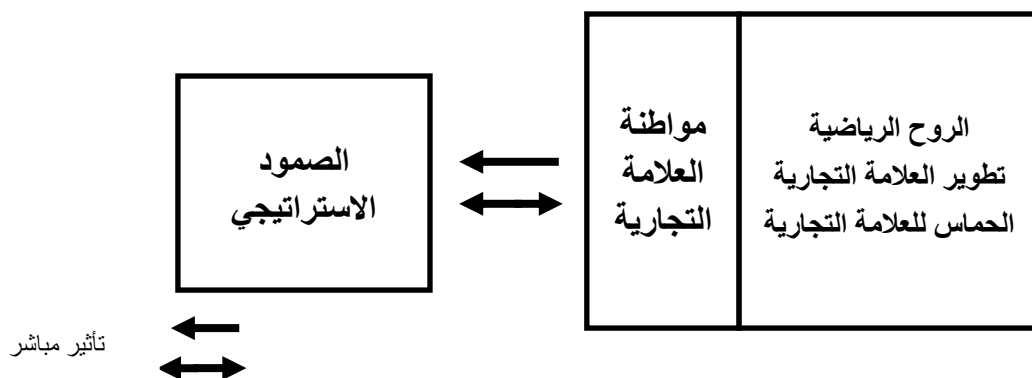
- 1- يعزز البحث أهمية مواطنة العلامة التجارية في المصارف العراقية الخاصة عينة البحث.

2- تحديد أهمية مواطنة العلامة التجارية ودورها في صمود المصارف استراتيجيا.

3- الاعتماد على عينة تبلغ 193 مستجيباً مما يقرب من دقة نتائج البحث.

### النموذج الفرضي للبحث

الشكل (1) الاتي يبين المتغير المستقل المتمثل بمواطنة العلامة التجارية بأبعاده (الروح الرياضية، تطوير العلامة التجارية، الحماس للعلامة التجارية) والمتغير التابع احادي البعد المتمثل بالصمود الاستراتيجي. (Burmam et al, 2009)



الشكل (1): النموذج الفرضي للاطار النظري

المصدر: من اعداد الباحثة

### فرضيات البحث

انطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها:

تؤثر مواطنة العلامة التجارية تأثيرا مباشرا ذا دلالة إحصائية في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة، ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الاتية:

1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للروح الرياضية في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة.

- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لتطوير العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة.
- 3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للحماس للعلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة.

### منهج البحث

ارتكز البحث في تحقيق أهدافه واختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى الاستنتاجات والتوصيات وبيان دور مواطنة العلامة التجارية في تحقيق الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة.

### عينة البحث

تم اختيار عينة من المصارف الخاصة في وسط وجنوب العراق وقد اشتملت على (193) مستجيباً من متخذي القرار ل (15) مصرفاً من المصارف العراقية الخاصة، ووزعت (200) استبانة لعينة البحث في المصارف الخاصة العاملة في العراق، وتم استرجاع (195) استبانة بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل منها (193) استمارة.

### اساليب جمع البيانات

- 1- الأساليب الإحصائية المستخدمة : تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26، برنامج AMOS.V.24.

### 2- وسائل البحث

أ. الجانب النظري: وفيه تم الاعتماد على ما موجود في الأدبيات من المراجع العربية، والأجنبية، والرسائل، والاطاريج، فضلاً عما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث وكتب قيمة حديثة ذات علاقة بموضوع البحث.

ب. الجانب التطبيقي: اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري للبحث

#### أولاً/ مواطنة العلامة التجارية

#### - مفهوم مواطنة العلامة التجارية

إن العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة للعلامة التجارية على استعداد لتحقيق اهداف المنظمة من خلال التوصية بالعلامة، والقيام بالأعمال التطوعية لرفع قيمتها، مما يجعلها متكيفة مع التغييرات البيئية وقادرة على مواجهة الاضطرابات (Shaari et al, 2012).

ويعد مصطلح مواطنة العلامة التجارية من المصطلحات الحديثة التي تعبر عن سلوك العاملين في المنظمة بشكل يعزز من قدرتها التنافسية ويسمح بصمودها ويمدها بالحياة على المدى البعيد (Burmam & Zeplin, 2005)، ان هذه السلوكيات تختلف عند العاملين داخل المنظمة من شخص الى اخر فقد تشمل صورا متعددة كمساعدة الزملاء في العمل او تقديم أفكار مختلفة لتعزيز قوة العلامة التجارية او التوصية بالعلامة التجارية لضمان صمودها (Burmam et al, 2009).

إذ يعرفها (Hasan & Hussin, 2011) بأنها اعمال تطوعية خارج الوظيفة الرسمية للعاملين تحت علامة تجارية معينة، تشير الى استعدادهم للمساعدة والتصرف الصحيح تحت اسم علامتهم بما يعزز قدرتها التنافسية.

وحسب تعريف الباحثين (Organ & Konovsky, 1989) انها سلوك العامل الذي تتم ملاحظته بشكل ظاهري من قبل الإدارة العليا في المنظمات والذي بمجمله يؤدي الى تعزيز قوة المنظمة وضمان صمودها، اذ ان المواطنة



عبارة عن سلوك مرتبط بالعمل ويكون اختياريًا، أي انه تصرف تطوعي من قبل العاملين لا يندرج ضمن تعليمات العمل ولا يتوقع منه مكافأة تشجيعية (Moon et al, 2008).

واعتمادا على ما سبق تعرفها الباحثة بأنها قيام العاملين في المصرف بأعمال وقرارات تطوعية خارج وقت واجبهم الرسمي، وتشمل المواطنة على تطوير العلامة التجارية والحماس لها ومحاولة الترويج بأفضل الوسائل فضلا عن سعي العاملين الى تطوير مهاراتهم وقدراتهم العملية بكل روح رياضية من اجل بناء علامة ممتازة لضمان صمودها في السوق الاقتصادية.

#### - أهمية مواطنة العلامة التجارية

تمتلك مواطنة العلامة التجارية أهمية بالغة في تحقيق نجاح وازدهار المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية بما يلي: (كعبي، 2013)، (Ladebo, 2004) (محمد، 2017)

- 1- تسهم في تماسك العاملين والمديرين في المنظمة وتحسين قدراتهم في أداء الاعمال لضمان تخطيط استراتيجيات فعالة.
- 2- تسهم المواطنة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وسهولة مواجهة البدائل المنافسة.
- 3- تحسين الأداء الكلي للمنظمة من ناحية التزام العاملين بمواعيد الحضور والانصراف وشعورهم بالمسؤولية تجاه المكان الذي يعملون فيه.
- 4- خلق الحماس وتحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع الإنتاجية والكفاءة وتطوير الاستراتيجيات.

#### - ابعاد مواطنة العلامة التجارية

اختلفت الدراسات في تحديد ابعاد مواطنة العلامة التجارية ولكل دراسة

وجهة نظر معينة حول موضوع دراستها، في حين تم اعتماد الابعاد الاتية في هذا البحث بما يتناسب مع موضوعه وعينته وكالاتي: (شارف واخرون، 2019؛ نجم واخرون، 2018 ؛ Burmann et al, 2009)

1- الروح الرياضية: وهي تسامح الفرد، وتقبله، وقدرته على التعامل مع جميع المشكلات التي تعترض عمله في المنظمة، واستعداده لتحمل جميع المواقف السيئة، أي إمكانية العمل تحت الضغط حتى في ظروف غير مناسبة، وتمتعه بروح رياضية حتى وإن كانت أمور المنظمة تسيير عكس رغبته.

2- تطوير العلامة التجارية: ويقصد به قدرة العاملين على تعزيز مهاراتهم لتطوير العلامة التجارية التي يعملون تحتها وذلك لمواكبة تغيير احتياجات السوق بما يضمن صمود المنظمة.

3- الحماس للعلامة التجارية: وهي المبادرات التطوعية من قبل العاملين في المنظمة وحبهم للعلامة ورغبتهم بتزكيته وتوضيح أي سوء فهم حولها.

### ثانيا/ الصمود الاستراتيجي

#### - مفهوم الصمود الاستراتيجي

يتضمن مفهوم الصمود شرط الصمود والقدرة على التكيف واستيعاب صدمات السوق والصدمات البيئية والاستمرار في الحفاظ على سلسلة توازن بكامل طاقتها (Folke, 2006)، فضلا عن انه في جزء منه التجربة الايجابية المحتملة لقدرة المنظمة على التعامل مع مواقف الازمات، والاستفادة من قدرة معززة على التغيير حسب مقتضيات الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي (McManus, 2008).

ولا يتعلق الصمود بالاستجابة لأزمة واحدة والتعافي منها) (Sabbar & Abdalamer, 2018)، فهو يشمل التوقع والتفاعل مع اتجاهات البيئة

المتغيرة بشكل دائم والتصدي لهذه التغييرات، وان صمود المنظمة يكتسب عندما تكون المنظمة قادرة على تحويل التهديدات المفاجئة الى فرص والتصرف بفاعلية قبل المنافسين والتركيز على التجديد اي الادارة الاستباقية للآزمات (Välikangas & Romme, 2013).

وبحسب قاموس اوكسفورد فإن الصمود الاستراتيجي يشير الى امكانية التأهب والتغيير والتكيف مع اي ظروف خارجية متغيرة، والاستجابة لهذه الظروف والقدرة على مواجهتها (Srour et al, 2016).

ويذكر (Hamel & Valikangas, 2003) أن الصمود الاستراتيجي هو المقدرة على اعادة الابتكار وتصميم النماذج واستراتيجيات الاعمال بشكل ديناميكي، والتوقع والتكيف مع التغييرات التي تهدد قوة المنظمة والقدرة على التغيير قبل ان تصبح الحاجة الى التغيير ضرورية.

ان الصمود الاستراتيجي انعكاس لقدرات المنظمات في البيئات المتجددة، وهو مرتبط بالقدرة على الاستجابة للتغييرات والازمات والعوامل البيئية وسهولة تكيف المنظمة لها (Dahash & Abdamer, 2022)، من اجل مواجهة طلبات الزبائن بأفضل ميزة تنافسية عن المنظمات الاخرى (Nicolescu, 2009)، و انه القابلية على تغيير استراتيجية المنظمة (Abdalamer et al, 2019) حسب قدراتها وابتكارها واداء القادة والموظفين فيها وتعديل حصتها السوقية والتكيف مع اتجاهات البيئة المتغيرة، وتعد خاصية لا يمكن التنبؤ بها من خلال المنظمة، الا انها توزع بالتحضير للتغييرات (Wang & Lo, 2004).

بالاستناد الى ماسبق تعرف الباحثة الصمود الاستراتيجي بأنه قدرة العاملين في المنظمة على مواجهة التغييرات البيئية قبل ان يكون التغيير اجبارياً، ومواجهة الاضطرابات والازمات بشكل سريع وتحويل التهديدات الى فرص

والاستفادة منها لضمان قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء.

### - مراحل الصمود الاستراتيجي

تعتمد المنظمات على إطار عمل يوضح لها المراحل أو الخطوات التي تحتاج إليها لتنفيذ الصمود الاستراتيجي وممارسته، حتى تتمكن من التكيف مع التغييرات والبيئات المتطورة، إذ يرى (Raynor, 2005) ان اطار عمل الصمود الاستراتيجي يشمل اربع مراحل وهي:

**1- التوقع:** ويتم في هذه المرحلة اعتماد المنظمة على التوقع حول

التغييرات المستقبلية و تحديد العوامل التي تدفعها للتغيير حسب التطورات، و وضع مجموعة من التوقعات المحتملة حول ما ستكون عليه البيئة في المستقبل، وتسمح هذه التوقعات بالتفكير الابداعي للموظفين ومسؤولي الادارة الاستراتيجية (Abulof et al, 2021).

**2- الصياغة:** يتم في هذه المرحلة وضع استراتيجية مثالية للتوقعات

المستقبلية، وذلك من خلال قيام الخبير الاستراتيجي بوضع افضل استراتيجية لكل توقع محتمل، وبعدها تتم مقارنة الاستراتيجيات المختارة واعتماد افضل استراتيجية من ناحية الاداء، ومن ثم يتم تحديد عناصر اساسية ومحتملة للاستراتيجيات المتوقعة، تتمثل العناصر الاساسية بما سيتم اختياره لمواجهة الاحتمالات المستقبلية، بينما العناصر المحتملة هي ما يتم اتباعه عند حدوث التوقع الذي تستهدفه المنظمة (Morais-Storz et al, 2018).

**3- التجميع:** ويتم في هذه المرحلة الحصول على الموارد والعناصر

لتنفيذ الاستراتيجيات الاساسية والمحتملة، ويتم اتخاذ القرار حول الاستثمار في الاصول والاستثمار في الخيارات المرتبطة بالاصول، وان الاستراتيجية الاساسية مرتبطة بالعناصر التي ستحقق التوقع

المستقبلي ومن ثم فإن الاستثمار فيها يكون بمخاطر شبه منعدمة)  
(Normandin et al, 2009).

4- **التنفيذ:** ويتم في هذه المرحلة تنفيذ جميع الاستراتيجيات الاساسية التي تتخذها المنظمة بعد اجتياز المراحل السابقة واكمالها، ومراقبة البيئة وسلوك الزبائن واداء العاملين والتنظيم الحكومي واي متغيرات قد تؤثر في اعمالها، وبعد معرفة جميع المتغيرات تقرر المنظمة في النهاية تنفيذ الاستراتيجية او التخلي عنها ( Shaw & Maythorne, 2013).

#### - ممارسات الصمود الاستراتيجي

يمكن الصمود الاستراتيجي كممارسة، القادة من تجديد روح العمل الجماعي، وتركيز أنشطة مؤسساتهم، وتنفيذ الإستراتيجيات، وفيما يلي خمس ممارسات لرفع مستوى الصمود الاستراتيجي للمنظمة (Coffaro, 2020) (Harter, 2020)

1- **الاعتراف بالواقع الحالي:** عندما تكون البيئات غير مؤكدة، ومتغيرة بشكل سريع والوضع الراهن على ما هو عليه، يمكن ان يشكل ايجاد التوازن الصحيح من قبل المنظمة تحديا، ومع ذلك فإن قادة المنظمات مسؤولون عن تحريك المنظمة من خلال تحويل الاستراتيجيات الى افعال.

2- **الرؤية والقيم:** يتغير العالم الخارجي بشكل سريع، إذ يمكن للمنظمة التعديل على استراتيجياتها على وفق ذلك، ولكي تستطيع المنظمة مواكبة هذه التغيرات السريعة يجب ان تكون لها رؤية حول الحالة المستقبلية التي تسعى المنظمة جاهدة الى انشائها، في حين تتمثل القيم بالمعتقدات الاساسية التي تحدد ما تمثله المنظمات، اذ تكون القيم أكثر ثباتا من

الرؤية، على حد تعبير المؤلف جيم كولنز من Good to Great (Collins, 2001).

3- الاستقرار مع التركيز على المستقبل: يجب على قادة المنظمات النظر الى ما وراء الظروف الحالية، وهذا يعني استمرار السؤال حول- ما الخطوة التالية لمنظمتنا؟ مع الرؤية والقيم بوصفها نقاط استقرار، والاسهام بإشراك الموظفين في الصمود الاستراتيجي للمنظمة.

4- التكيف مع تطور المستقبل: يتم وضع الأهداف بشكل عام على أساس ربع سنوي أو سنوي، وعندما تتغير ظروف التشغيل بسرعة، يجب إعادة تعريف الأهداف في سياق الواقع الديناميكي الحالي، فيؤدي أعضاء الفريق أفضل أداء عندما يعرفون كيف يبدو النجاح وعندما تتوافق التوقعات مع ديناميكيات البيئة.

5- السباحة مع التيار: ان أفضل طريقة لتجنب الغرق هي البقاء هادئاً، ومحاربة التيار ليست طريقاً للنجاح، بالنسبة لقادة المنظمات يترجم هذا الى فهم التغييرات الشبيهة بالتيار في تدفق بيئة الاعمال، والتكيف بسرعة مع تغييرات الظروف والحفاظ على الرؤية والفرص لتسريع التقدم.

## المبحث الثالث

## الجانب العملي

اولا: الوصف الاحصائي

## 1- متغير مواطنة العلامة التجارية

الجدول (1) حجم العينة والبيانات المفقودة فضلا عن الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لابعاد متغير مواطنة العلامة التجارية

	الروح الرياضية	تطوير العلامة التجارية	الحماس للعلامة التجارية	مواطنة العلامة التجارية
حجم العينة	193	193	193	193
البيانات المفقودة	0	0	0	0
المتوسط الحسابي	3.24	3.20	3.19	3.21
الانحراف المعياري	.861	.938	.792	.864
الاهمية النسبية	.65	.64	.64	.64
مستوى الاجابة	معتدل	معتدل	معتدل	معتدل
الاهمية الترتيبية	1	2	3	-----

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

يتضح من الجدول (1) المذكور انفا ان حجم عينة البحث بلغ (193) مستجيباً، ولم يلاحظ وجود بيانات مفقودة في اثناء عملية الادخال في برنامج الحزمة الاحصائية spss كما يتضح ان بعد الروح الرياضية حل بالمرتبة الاولى من بين ابعاد مواطنة العلامة التجارية من حيث المتوسط الحسابي بمتوسط بلغ (3.24)، وقد حل بعد الحماس للعلامة التجارية في الترتيب الثالث والاخير بمتوسط

(3.19)، وبالمجمل حصل متغير مواطنة العلامة التجارية على متوسط مقداره (3.21) واهمية نسبية (.64) بانحراف يقدر ب (.864).

## 2- متغير الصمود الاستراتيجي

الجدول (2) حجم العينة والبيانات المفقودة فضلا عن الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لمتغير الصمود الاستراتيجي

	الصمود الاستراتيجي
حجم العينة	193
البيانات المفقودة	0
المتوسط الحسابي	3.16
الانحراف المعياري	.894
الاهمية النسبية	.63
مستوى الإجابة	معتدل
الاهمية الترتيبية	----- -----

المصدر : مخرجات برنامج spss.v.26 واعداد الباحثة

يتضح من الجدول (2) المذكور انفا ان حجم عينة البحث بلغ (193) مستجيبا ولم يُلاحظ وجود بيانات مفقودة في اثناء عملية الادخال في برنامج الحزمة الاحصائية spss ، اذ حصل متغير الصمود الاستراتيجي على متوسط يقدر ب (3.16) و اهمية نسبية (.63) بانحراف يقدر ب (.894) ومستوى اجابة (معتدل) .

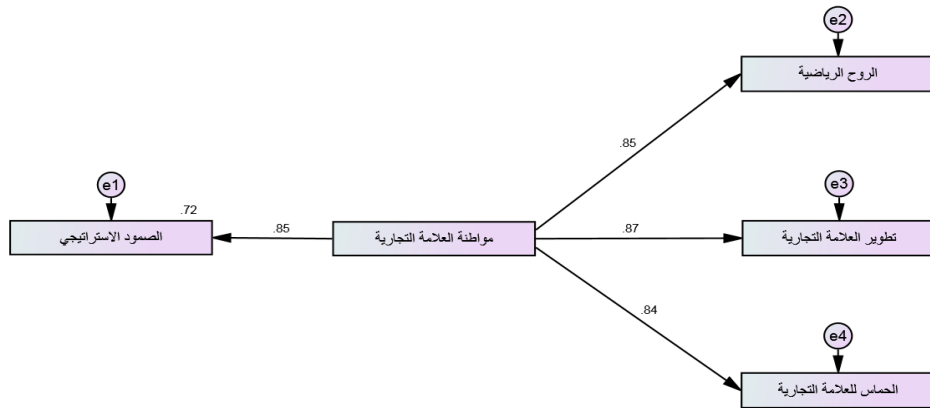
### ثانيا: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: تؤثر مواطنة العلامة التجارية تأثيرا مباشرا ذا دلالة إحصائية في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة.



يمكن ملاحظة النموذج الهيكلي الخاص بفرضية التأثير الرئيسة في الشكل (2) اذ يتبين من خلاله والجدول (3) ان مواطنة العلامة التجارية تؤثر في متغير الصمود الاستراتيجي بمقدار ( $B=.851$ ) وبمستوى معنوية اقل من ( $.05$ ) ومقدار نسبة حرجة اكبر من المعيار المحدد ( $1.96$ )، كما يتضح من الشكل (2) ان متغير مواطنة العلامة التجارية قادر على تفسير ما مقداره ( $.72$ ) من التغيرات التي تحدث على الصمود الاستراتيجي للمصارف العراقية الخاصة، في حين ترجع النسبة المتبقية والمقدرة ب ( $.28$ ) من التغيرات الى متغيرات اخرى خارج نطاق البحث الحالي.

وبالاعتماد على النتائج في الاعلى تقبل فرضية التأثير الرئيسة التي تنص على وجود تأثير مباشر لمواطنة العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي.



الشكل (2) مسار الانحدار للفرضية الرئيسة

المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.24

## الجدول (3) تقديرات نموذج التأثير بين مواطنة العلامة التجارية و الصمود

## الاستراتيجي

	B	Estimate	S.E.	C.R.	P
مواطنة العلامة التجارية <--- الروح الرياضية	.851	.991	.044	22.487	***
مواطنة العلامة التجارية <--- تطوير العلامة التجارية	.871	1.105	.045	24.571	***
مواطنة العلامة التجارية <--- الحماس للعلامة التجارية	.844	.904	.041	21.850	***
مواطنة العلامة التجارية <--- الصمود الاستراتيجي	.851	1.029	.046	22.452	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.24

وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية :

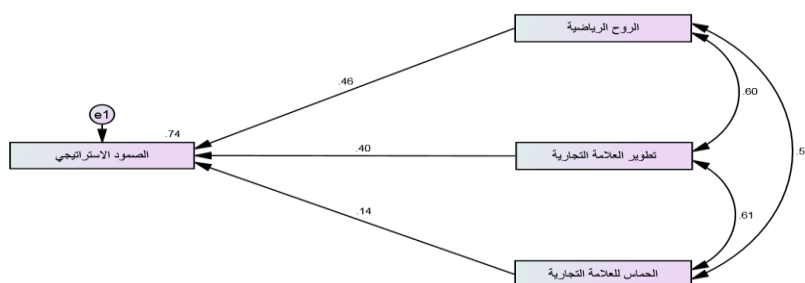
1- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للروح الرياضية في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة. يمكن ملاحظة النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية في الشكل (3) والذي يتضح من خلاله ان ابعاد مواطنة العلامة التجارية قادرة على تفسير ما نسبته (74.%) من التغيرات التي تحصل على الصمود الاستراتيجي في المصارف عينة البحث في حين تعزا (26.%) من التغيرات الى متغيرات خارجة عن نطاق البحث. كما يمكن ان نلاحظ من خلال الشكل (3) والجدول (4) ان مقدار (B) لبعده الروح الرياضية قد بلغ (456.%)، في حين بلغت قيمة النسبة الحرجة (9.331) وهي اكبر من (1.96)، وبمستوى معنوية (0.000) وهو اقل من (0.05).

من خلال النتائج المذكورة المذكورة انفا تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير مباشر لبعد الروح الرياضية في الصمود الاستراتيجي للمصارف العراقية الخاصة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لتطوير العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة. يلاحظ من الشكل (3) والجدول (4) ان تأثير تطوير العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي بلغ (397). وقد بلغت النسبة الحرجة (7.992) وهي اكبر من (1.96) المحددة للقبول، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذه النتائج جاءت موافقة لتوقعات البحث التي تنبأت بوجود تأثير مباشر لتطوير العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي لمصارف القطاع الخاص العراقي. من خلال النتائج المذكورة انفا تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود تأثير مباشر لبعد تطوير العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي للمصارف العراقية الخاصة.

**الفرضية الفرعية الثالثة** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للحماس للعلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة. يلاحظ من الشكل (3) والجدول (4) ان تأثير الحماس للعلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي بلغ (138). وقد بلغت النسبة الحرجة (2.790) وهي اكبر من (1.96) المحددة للقبول، وبمستوى معنوية (0.005) وهي اقل من (0.05) وهذه النتائج جاءت موافقة لتوقعات البحث التي تنبأت بوجود تأثير مباشر للحماس للعلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي لمصارف القطاع الخاص العراقي الا ان تأثيرها ضعيف قياسا بالابعاد الاخرى.

من خلال النتائج المذكورة انفا تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير مباشر لبعد الحماس للعلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي للمصارف العراقية الخاصة.



الشكل (3) مسار الانحدار للفرضيات الفرعية

المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.24

الجدول (4) تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد مواطنة العلامة التجارية و

الصمود الاستراتيجي

		B Estimate	S.E.	C.R.	P
الصمود الاستراتيجي	<--- الروح الرياضية	.456	.474	.051	9.331 ***
الصمود الاستراتيجي	<--- تطوير العلامة التجارية	.397	.378	.047	7.992 ***
الصمود الاستراتيجي	<--- الحماس للعلامة التجارية	.138	.156	.056	2.790 .005

المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.2

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- اتضح للباحثة من خلال مراجعة الجانب النظري للبحث ان متغير مواطنة العلامة التجارية يسهم في تعزيز قدرة المصارف الخاصة عينة البحث وصمودها امام المنافسين من خلال امتلاكها عاملين يتميزون بالإخلاص للعلامة التجارية.
- 2- استنتجت الباحثة من خلال الاطلاع على الجانب النظري لمتغير الصمود الاستراتيجي انه يساعد على رفع كفاءة المصارف المبحوثة من خلال الرؤية المستقبلية لإدارة التقلبات البيئية التي تواجهها، والعمل على بناء بدائل استراتيجية ديناميكية لكي تتناسب مع القدرة على مواجهة التقلبات البيئية.
- 3- بينت نتائج التحليل العملي للبحث ان طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل مواطنة العلامة التجارية بأبعاده والمتغير التابع الصمود الاستراتيجي احادي البعد انها خطية إيجابية.
- 4- يتضح جليا من خلال نتائج البحث ان مواطنة العلامة التجارية تتميز بمحاولة العاملين لتطوير العلامة والحماس لها والتمتع بالروح الرياضية في مواجهة التقلبات البيئية وهذا انعكس في زيادة قدرتها على الصمود.

### ثانياً: التوصيات

- 1- نظرا لأهمية مواطنة العلامة التجارية في المصارف عينة البحث يجب على الإدارات لتلك المصارف ان تهتم باعتماد ابعاد مواطنة العلامة التجارية وتحويلها الى واقع فعلي لما لها من قدرة على رفع كفاءة المصرف وتحقيق صموده.

- 2- لضمان صمود المنظمة استراتيجيا فان من الضروري على القيادات العليا للمصارف المدروسة ان تهتم بالعاملين تحت علامتهم التجارية من خلال التركيز على التعامل معهم بشكل أفضل وتقدير جهودهم.
- 3- ضرورة استثمار الإدارات العليا للعلاقة الإيجابية بين مواطنة العلامة التجارية المتمثلة ب(الروح الرياضية، تطوير العلامة التجارية، الحماس للعلامة التجارية) مع الصمود الاستراتيجي لأن رفع كفاءة المصارف وصمودها يعتمد بنسبة عالية على مواطنة عاملها.

#### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية

1. حميد سلم كعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 23، ص 273، 2013.
2. شارف، بشير، كرامش & بلال (مشرف). (2019). دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل، جامعة جيجل.
3. نجم، ع. ا.، عبدالحكيم احمد، الدريني & سارة السيد. (2018). الدور الوسيط لسلوكيات مواطنة العلامة في العلاقة بين إدارة العلامة الداخلية والنية للبقاء في المنظمة بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. المجلة العلمية التجارة والتمويل 38(3)، 469-500.
4. نسرين جاسم محمد، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، ال عدد 11، ص 360، 2017.

5. Abdalamer, S. E., Sabbar, M. H., & Tanak, A. S. (2019). Corporate Governance and Firm Performance. *Global Journal of Accounting and Finance*, 2, 63-70.
6. Abulof, U., Penne, S. L., & Pu, B. (2021). The Pandemic Politics of Existential Anxiety: Between steadfast resistance and flexible resilience. *International Political Science Review*, 42(3), 350-366.
7. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4), 279-300.
8. Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of brand management*, 16(4), 264-284.
9. Coffaro, D.(2020). Strategic resilience. <https://leadchangegroup.com/strategic-resilience/>
10. Collins James, C. (2001). *Good to great*. NY: HarperCollins.
11. Dahash, Q. M., & Abdalamer, S. E. (2022). The Role of Environmental Accounting in Achieving Sustainability for Industrial Companies. *Journal of Global Scientific Research*, 7(5), 2261-2267.
12. Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global environmental change*, 16(3), 253-267.
13. Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). En busca de la resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
14. Harter,J.(2020). **From Gallup Is Your Culture Resilient Enough to Survive Coronavirus?** <https://www.gallup.com/workplace/311270/culture-resilient-enough-survive->

[coronavirus.aspx?utm\\_source=workplace-newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=WorkplaceNewsletter\\_Jun\\_06092020&utm\\_content=5keyelements-cta1&elqTrackId=78aa69c6485347c9bfd858a055ced845&elq=e642439ed5df44a298b8689b1a8b6884&elqaid=4245&elqat=1&elqCampaignId=901](https://www.ijerph.com/coronavirus.aspx?utm_source=workplace-newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=WorkplaceNewsletter_Jun_06092020&utm_content=5keyelements-cta1&elqTrackId=78aa69c6485347c9bfd858a055ced845&elq=e642439ed5df44a298b8689b1a8b6884&elqaid=4245&elqat=1&elqCampaignId=901)

15. Hasan, H., & Hussin, Z. (2011). Exploring the dimension of internal brand citizenship behavior in Malaysia: A case of northern Malaysia hotel. *World Review of Business Research*, 1(1), 25-33.
16. McManus, S. T. (2008). Organisational resilience in new zealand.
17. Moon, Henry. Mayer, M. David. Kamdar, Dishan. & Takeuchi, Riki, "Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93(1), (2008)p 84.
18. Morais-Storz, M., Platou, R. S., & Norheim, K. B. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
19. Nicolescu, O. (2009). Main features of SMEs organisation system. *Revista de Management Comparat Internațional*, 10(3), 405-413.
20. Normandin, J. M., Therrien, M. C., & Tanguay, G. A. (2009, June). City strength in times of turbulence: strategic resilience indicators. In *Proc. of the Joint Conference on City Futures, Madrid* (pp. 4-6).
21. Olugbenga Ladebo, Employees' Personal Motives For Engaging In Citizenship Behavior: The Case Of Workers In Nigeria's Agriculture Industry, *Current Research in Social Psychology*, 9(16) (2004) p221.



22. Organ, D.W,& Konovsky, M, Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour, *Journal of applied psychology*, 74(1), 1989, p 157.
23. Raynor, M. (2005). Strategic flexibility. A Deloitte Research Monograph, 1.
24. Sabbar, M. H., & Abdalamer, S. E. (2018). Value Engineering for the Role of Internal Audit Quality in Activating the Principles of Corporate Governance: A Case of Non-financial Firms on Iraqi Stock Exchange. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.7), 145-147.
25. Shaari, H., Salleh, S. M., & Hussin, Z. (2012). RELATIONSHIP BETWEEN BRAND KNOWLEDGE AND BRAND REWARDS, AND EMPLOYEES' BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLES OF BRAND COMMITMENT. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 335
26. Shaw, K., & Maythorne, L. (2013). Managing for local resilience: Towards a strategic approach. *Public Policy and Administration*, 28(1), 43-65.
27. Srouf, M., Baird, K., & Schoch, H. (2016). The role of strategic flexibility in the associations between management control system characteristics and strategic change. *Contemporary Management Research*, 12(3).
28. Välikangas, L., & Romme, A. G. L. (2013). How to design for strategic resilience: a case study in retailing. *Journal of Organization Design*, 2(2), 44-53.
29. Wang, Y., & Lo, H. P. (2004). Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.