



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
المؤتمر العلمي السادس عشر 2023



دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية في مدينة بغداد

The role of strategic awareness in achieving sustainable banking development
An analytical study of a sample of commercial banks in the city of Baghdad

الباحث هدى إبراهيم مفتن

أ.د احمد محمد فهمي

أ.د ارادن هاتم خضير

Huda Ibrahim Moften

Prof. Dr. Ahmed Mohamed Fahmy

Prof. Dr. Aradin Hatim Alubaidy

araden_hatim@yahoo.com

الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد كلية الرافدين الجامعة

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور الوعي الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة من خلال أبعادها المتمثلة بـ (التأمل، التفكير النظمي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) وتم التعبير عن التنمية المصرفية المستدامة بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) وقد حاول البحث الإجابة عن عدة تساؤلات منها هل توجد علاقة ارتباط وتأثير للوعي الاستراتيجي في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة؟ ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة منها، ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيقها على مصرفي (مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، والمصرف التجاري)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، إذ بلغ عدد أفراد العينة (60) شخص يمثلون مديري الأقسام والشعب والوحدات في المصرفين عينة البحث واعتماد البحث على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية للوصول إلى النتائج المتعلقة بأهداف البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26) وعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية منها (الوسط الحسابي الموزون، معامل ألفا-كرونباخ، معامل الارتباط Pearson، ومعامل الاختلاف، والانحراف المعياري، معامل التحديد (R^2) ، اختبار (F)، اختبار (T)). كما توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود إمام واضح من قبل مديري المصارف عينة البحث بالوعي الاستراتيجي وبندسب متفاوتة وهذا يعد مؤشراً على إدراك مديري المصارف لتبني الوعي الاستراتيجي في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة.

الكلمات الرئيسية: الوعي الاستراتيجي، التنمية المصرفية المستدامة.

Abstract:

The research aims to determine the role of strategic awareness as an independent variable in achieving sustainable banking development through its determinants , represented by (reflection, systemic thinking, orientation towards learning, reformulation). The Sustainable banking development was expressed in its dimensions (economic sustainability, social sustainability, environmental sustainability).

The research has tried to answer several questions, including is there a correlation and an impact for strategic awareness in achieving sustainable banking development? For the purpose of identifying the nature of the relationship between the variables, the research has adopted a set of main and sub-hypotheses emanating from them, and for the purpose of testing the research hypotheses, they were applied to two banks (Mosul Development and Investment Bank, and the Commercial Bank), and the analytical descriptive approach was adopted through the questionnaire prepared for this purpose. The number of the sample reached (60) people, they included departments, divisions and units managers in the two banks. The research also relied on a number of descriptive statistical methods to reach the results related to the research objectives using the statistical program (Spss-v26) and a number of descriptive statistical methods including (weighted arithmetic mean, coefficient Alpha-Cronbach, Pearson correlation coefficient, coefficient of variation, standard deviation, coefficient of determination (R²), test (F), test (T)).

The research most importantly concluded that the knowledge about strategic awareness is varied amongst the bank managers of the research sample and this is an indication of the bank managers' realisation of a need to adopting strategic awareness in achieving sustainable banking development.

Key words: strategic awareness, sustainable banking development.

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال بعد منتصف القرن الماضي تحولاً في منهجها ومساراتها وطريقة صياغة إستراتيجياتها وتنفيذها ويكمن هذا التحول في تبني مفاهيم وأساليب إدارية من شأنها أن تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في مواكبة أعمالها في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية فالمنظمات التي لا تمتلك مفكرين سواء قادة أو موظفين ذوي خبرة يمتازون بأسلوب وعي الإستراتيجي تعاني من الازمات عدم القدرة على التطورات البيئية.

وتبرز م مشكلة البحث في بيان مدى اعتماد وتبني مفهوم وتطبيقات الوعي الا إستراتيجي في تحقيق التنمية الم صرفية المستدامة إذ إنّ الوعي بالتغيرات البيئية المحيطة لا يكفي بحد ذاته ويجب ربطه بمنظور إستراتيجي لكي يكون مجدياً ، فالأ إستراتيجية والوعي ضروريان ومتلاصقان لتحقيق أداء متفوق، وهذا هو الهدف الأ ساسي الذي تروم المنظمات

بلوغها حالياً. ويعكس ما تقدم أهمية البحث من خلال ربط الوعي الاستراتيجي بالتنمية المصرفية المستدامة للمصارف المبحوث.

ويهدف البحث إلى تحديد مدى فاعلية الوعي الاستراتيجي بتعزيز قدرات المصارف في تحقيق إستراتيجية التنمية المصرفية المستدامة.

وقد تضمن البحث أربعة مباحث تناول المبحث الأول (منهجية البحث، وبعض من الدراسات السابقة)، في حين خصص المبحث الثاني الجانب النظري للبحث الذي يوضح الجانب النظري للوعي الاستراتيجي والجانب النظري للتنمية المصرفية المستدامة، أما المبحث الثالث فيتمثل بالجانب التطبيقي للبحث، أما المبحث الرابع فتضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً: مشكلة البحث

شهدت بيئة الأعمال المصرفية تحولاً في منهجها ومساراتها في ظل التغيرات المتسارعة التي عرفتتها الساحة المصرفية، مما يتطلب تبني مناهج وأساليب إدارية من شأنها أن تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار ومواكبة التي تتطلب إلى تحقيق التنمية المصرفية المستدامة بل يعدها خياراً إستراتيجياً لا يمكن التخلي عنه، ومن هنا تبرزت مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل يوجد دور للوعي الاستراتيجي في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة؟
2. هل تدرك المصارف عينة البحث مفهوم ودور الوعي الإستراتيجي فيها؟
3. ما مدى اهتمام المصرفين المبحوثين في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة؟

ثانياً: أهمية البحث

تستند أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة بـ (الوعي الاستراتيجي، التنمية المصرفية المستدامة) التي تعد من المتغيرات الحديثة، وتأتي أهمية البحث من خلال الآتي:

1. تسليط الضوء على أحد الركائز الأساسية في بناء الاقتصاد وتنميته.
2. لفت انتباه واهتمام المصارف لأهمية الوعي الاستراتيجي.
3. يؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث المصارف في رسم سياسات تساعد في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة.
4. يقدم البحث مساهمة مهمة في إظهار تأثير الوعي الاستراتيجي في التنمية المصرفية المستدامة للمصارف.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

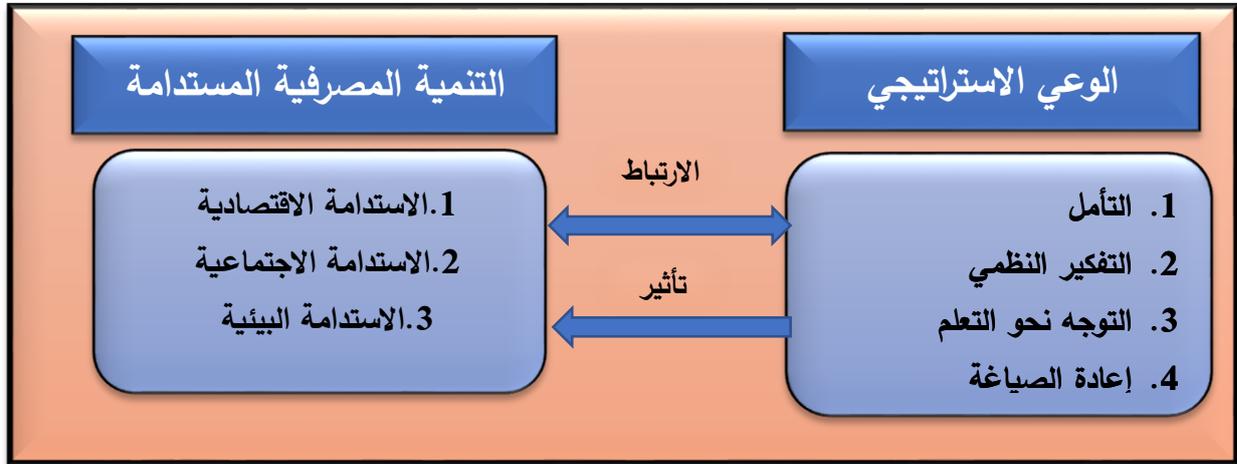
1. تعرف متغيرات البحث المتمثلة بـ (الوعي الاستراتيجي، التنمية المصرفية المستدامة) من خلال أبعادها المختلفة.
2. تحديد مستوى امتلاك القادة والمديرين في المصارف للوعي الإستراتيجي.
3. تحديد مدى فاعلية الوعي الاستراتيجي بتعزيز قدرات المصارف في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة.
4. تقديم التوصيات التي تمكن القيادات الإدارية في المصارف من تعزيز أدائها المستقبلي.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

يوضح هذا المخطط العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث ويبني النموذج استناداً إلى مشكلة البحث والأهداف المتوقعة تحقيقها كما مبين في الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي الذي يتضمن المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وكما يأتي:

1. المتغير الأول: والذي يشير إلى المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) ويتمثل أبعاده بـ (التأمل، التفكير النظامي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة).

2. المتغير الثاني: والذي يشير إلى المتغير التابع (التنمية المصرفية المستدامة) وتتمثل أبعاده بـ . . (الاستدامة الاقتصادية ، الاستدامة الاجتماعية ، الاستدامة البيئية).



شكل (1) مخطط البحث الافتراضي

خامسا: فرضيات البحث

بناء على مشكلة البحث وأهدافه وبالإستعانة بمخطط البحث الافتراضي تم وضع فرضيات البحث على نحو الآتي:

1- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والتنمية المصرفية المستدامة.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في التنمية المصرفية المستدامة.

سادسا: منهج البحث

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات اللازمة لمتطلبات البحث من خلال استمارة الاستبانة الموزعة على عدد من القيادات الإدارية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار والمصرف التجاري لاستطلاع آرائهم وتوجهاتهم ومن ثم تفسير وتحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج منها.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم الاعتماد على عينة مكونة من مصرفين المتمثلين بـ..... (مصرف الموصل للتنمية والاستثمار ، والمصرف التجاري) لتطبيق الجانب العملي من البحث، إذ بلغ مجتمع البحث فيها (60) شخصاً من المسؤولين في القيادات العليا والوسطى وتم اختيارهم جميعاً عينة للبحث.

ثامناً: مصادر وأساليب جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف البحث تم تغطية الجانب نظري من البحث بالاعتماد على المصادر العربية والأجنبية من الكتب والمجلات والدوريات والرسائل والأطاريح ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستعانة بالشبكة العالمية للمعلومات (Internet). أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحثون على الاستبانة للحصول على البيانات والحقائق المتعلقة بمشكلة البحث، وتم توزيع الاستبانة على عينة من القيادات الإدارية في المصارف التجارية.

الجدول (1) محاور استمارة الاستبانة

ت	الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المصادر
المحور الأول	المعلومات العامة	النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة	5	إعداد الباحثين
المحور الثاني	الوعي الاستراتيجي	التأمل	4	Wijethilake,2017
		التفكير النظامي	4	
		التوجه نحو التعلم	4	
		إعادة الصياغة	4	
	المجموع		16	
المحور الثالث	التنمية المصرفية المستدامة	الاستدامة الاقتصادية	5	Turkay et al,2012
		الاستدامة الاجتماعية	5	
		الاستدامة البيئية	5	
	المجموع		16	
	المجموع الكلي		31	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول أعلاه.

تاسعاً: اختبار ثبات مقياس البحث

قبل البدء في الاختبارات الإحصائية المختلفة، كان من الضروري تعرف مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ يتضح من خلال جدول (2) أن قيم معامل الثبات لأبعاد المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) (التأمل ، التفكير النظامي ، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) بلغت (0.808) وهي نسب عالية من معامل الثبات مما يؤكد على أن الأبعاد ذات ثبات عالي ويمكن اعتمادها بأوقات مختلفة للأفراد ذاتهم. أما عن الأبعاد للمتغير المعتمد (التنمية المصرفية المستدامة) (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية). فهي بلغت (0.801) وهي أيضاً نسبتها عالية من معامل الثبات مما يؤكد على أن الأبعاد ذات ثبات عال ويمكن أيضاً اعتمادها بأوقات مختلفة للأفراد ذاتهم.

أهم أهداف الدراسة	الكشف عن الوعي من حيث خمس أبعاد رئيسية، (الوعي بخدمة الزبون، الوعي بالمبيعات، الوعي بالمنتجات، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي بالتنسيق الإداري)
عينة الدراسة	العينة مكونة من (118) موظف من الإدارات العليا في المصارف الخاصة
أهم نتائج الدراسة	ارتبطت الإدارة العليا بالوعي البيئي، الإدارة الوسطى بالوعي الزبائن مع الوعي البيئي والوعي الإداري.

2. التنمية المستدامة:

جدول (4) دراسات سابقة ذات الصلة بالتنمية المستدامة

الدراسة (أ)	نسيمة، 2015
عنوان الدراسة	التحكم في الأداء الشامل للبنوك التجارية في ظل التنمية المستدامة
أهم أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية.
حجم العينة ومجال التطبيق	لتحقيق أهداف الدراسة تم أخذ عينة اختيارية مكونة من (34) شخص من موظفي الوكالة التابعة لبنك الجزائر الخارجي المتواجد بألم بواقي.
طرق جمع البيانات وأساليب الدراسة	تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستعملة هي (التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الذسب المئوية، معامل ألفا كرونباخ، مستوى الأثر) واستعمل البرنامج الإحصائي (SPSS).
أهم نتائج الدراسة	إن قيام البنوك التجارية بالأداء الاجتماعي يمثل عاملاً مهماً من عوامل تحفيز العاملين على تقديم أفضل الأداء في مجال تحقيق الأهداف وما ينتج عن ذلك من زيادة في الأرباح فضلاً عن تحقيق مفهوم اجتماعي مقبول للبنك.
الدراسة (ب)	Hudek & Hojnik, 2020
عنوان الدراسة	Impact of Entrepreneurship Activity Sustainable Development تأثير ريادة الأعمال على التنمية المستدامة
أهم أهداف الدراسة	التعرف على تأثير ريادة الأعمال العالمية على التنمية المستدامة.
حجم العينة ومجال التطبيق	لتحقيق إلى أهداف دراسة تم أخذ عينة مكونة من (2000) شخص من السكان البالغين لـ 46 دولة من دول العالم.
طرق جمع البيانات وأساليب الدراسة	تم استعمال استمارة شاملة فضلاً عن البيانات التي تم جمعها والواردة في التقارير الدولية، وتم استعمال برنامج الإحصائي (SPSS) وتحليل الانحدار.
أهم نتائج الدراسة	وتوصلت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال تمثل عاملاً مهماً لتعزيز الاستدامة ولا سيما في أنشطة ريادة الأعمال المبتكرة والقائمة على الفرص.

المبحث الثاني: الإطار النظري المحور الأول: الوعي الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الوعي الاستراتيجي

إن الوعي الاستراتيجي يمثل أنموذجاً أكثر تحدياً للنماذج التقليدية في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة لكونه يركز على بحث واكتشاف الإمكانيات المحتملة في بيئة السوق وتحديد ما يمكن فعله لتحقيق أهداف المنظمة بأكثر الطرائق فاعلية، والسبب ليس بالمفهوم الحديث بل تجاهله وعدم العمل به نظراً لحاجته إلى إمكانية تحليلية حديثة ومتطورة (صالح وخطيب، 2019: 99). وفيما يلي جدول بالإسهامات للباحثين والكتاب لمفهوم الوعي الاستراتيجي .

جدول (5) إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الوعي الاستراتيجي

مفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
المسار الذي يدرك من خلاله المدير الاستراتيجي تجاه المنظمة والفرص الممكنة للتحول على التغيير، وينطوي ذلك على فهم المدير ببيئة المنظمة من جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية.	Turkay et al,2012: 9189
العامل الرئيس لتحريك أو تفعيل عمليات بناء القرار والتي تواجه المنظمة استجابة قوية للتغيرات الضيقات الأمنية الناشئة.	Gruszczak,2018:6
المهارة التي تبين إمكانية المدير في التمييز بين الخيارات الناشئة في البيئة الجيدة والابتعاد عن الأضرار الكامنة في البيئة المعتمنة والسيئة فهو المفتاح لصنع القرار.	Young,2019:3
"عملية مستمرة يكون هدفها بناء شعور دائم لدى أفراد المنظمة المحوريين بالتوجهات والمقاصد والأسبقيات الاستراتيجية لدى فريق الإدارة العليا".	صالح، 2020: 34
"قدرة الفرد في النظر أبعد من الحدود المالية للأشياء من خلال التصور والإدراك والتفكير في المتغيرات والقضايا الداخلية والخارجية التي يمكن أن تقع مستقبلاً وتؤثر على عمل المنظمة".	الحدرواي وآخرون، 2020: 507
"إنه نمط من الوجود يسعى إلى تحقيق التوازن بين الاستراتيجية والوعي"	حسن، 2021: 382

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الواردة فيه.

ويمكن القول إن الوعي الاستراتيجي بأنها عملية دمج الوعي والاستراتيجية للوصول إلى الفرص والقدرات البيئية للمساهمة في صياغة الاستراتيجيات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها.

ثانياً: أهمية الوعي الاستراتيجي

تعتمد تنفيذ الاستراتيجيات الفعالة على افتراض أن العاملين في المنظمة لديهم فهم وإدراك واضح ومشارك لمحتوى الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، وهذا بدوره يشير إلى مدى امتلاك الأفراد في المنظمة وعياً بالأولويات الاستراتيجية للإدارة العليا للمنظمة وتماشياً مع ما سبق ذكره فالوعي الاستراتيجي يشير إلى الدرجة التي تتفق فيها قدرات الإدارة فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنظيمية (Davis et al, 2012).

ويشير كل من (صالح والخطيب: 2019) إلى أن أهمية الوعي الاستراتيجي تتجسد في النقاط الآتية:

1. يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ لأنه يعمل كحلقة وصل بين الرؤية وحسن صنع القرار.
2. يمنح المنظمة المؤشرات الأساسية التي تساهم في صياغة الأهداف.
3. يساهم في تمكين الأفراد وبالتالي يعزز فاعلية الالتزام باستراتيجية المنظمة.

4. يساهم في إعادة تشكيل البيئة الداخلية للمنظمة بشكل يجعل نقاط قوة قادرة على اقتناص أكبر عدد من الفرص، وبالتالي يؤثر في الأداء التنظيمي.

5. يعتبر دافعاً لتعزيز سلوك العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويشير (Thompson & martin:2005) إلى أن أهمية الوعي الاستراتيجي تبرز من خلال النقاط الآتية:

1. تمكن الأفراد من تفكير بطريقة استراتيجية شاملة يكونون قادرين على تلخيص قضايا الماضي والحاضر والمستقبل.
2. الحفاظ على الوعي بالتغيرات البيئية وآثارها.
3. تصميم وتشكيل المنظمة، بشكل يناسب هيكلها وأنظمتها مع بيئتها.
4. تجنب الوقوف في أي مشكلة من خلال الاحتفاظ برؤية غير واقعية لموقعها الحقيقي وتتوصل بدلاً من ذلك إلى قرارات أكثر موضوعية وواعية بالبيئة.

ويرى الباحثون أن أهمية الوعي الاستراتيجي للقيادات داخل المنظمة تشكل حافزاً لمشاركتهم في تحديد الأهداف وسهم في تطوير أنظمة الرصد والإشراف والرقابة والفهم بمتطلبات العمل.

ثالثاً: أبعاد الوعي الاستراتيجي

أنفق عدد من الكتاب والباحثين أمثال (Pisapia et al,2005) و (Halis et al,2010) و (Turkay et al,2012) (الحدراوي وآخرون، 2020) على أن أبعاد الوعي الاستراتيجي (التأمل، التفكير النظامي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) هي الأكثر ملاءمة لقياسه وتحديده وفيما يأتي عرضاً لهذه الأبعاد:

1. التأمل:

يشير التأمل إلى قدرة الأفراد على نسج الأفكار المنطقية والعقلانية من خلال التصورات والخبرات والمعلومات لإصدار القرارات بشأن ما يحدث في الماضي، وما يحدث في الحاضر من أجل توجه الأعمال إلى المستقبل، وأن يفهم الأفراد الذين يمتلكون هذه القدرات أداء المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل، من خلال التساؤل عن سبب نجاح بعض الخيارات وعدم نجاح بعضها الآخر، إذ يكون الأفراد على أتم الاستعداد للتشكيك في أن افتراضاتهم واختباراتهم وسلوكياتهم تؤدي إلى نتائج مرضية للمنظمة. (Pisapia et al,2009:48).

ويمكن القول إن التأمل يتمثل بقدرة الفرد ومعرفته على إدارة وتحليل الأحداث والعمليات بما ضية لبناء خطط واستراتيجيات مستقبلية جديدة.

2. التفكير النظامي:

التفكير النظامي هو عبارة عن رؤية متكاملة حولة تنمية وتطوير الأفكار لحل مشاكل المنظمة، حيث يحرص على تأكيد العلاقة بين العناصر المختلفة التي تتطلب التفكير بها بدلاً من الحصول على العناصر المستقلة؛ لأن النظام له خصائص وسلوكيات وأنماط مستقلة، ويوفر أساساً منطقياً للسلوكيات والعلاقات والتفاعلات والشبكات الاجتماعية للقادة في المنظمة (Halis et al,2010:162). ويعرف التفكير النظامي بأنه "قدرة الأفراد إلى رؤية الأنظمة بشكلها الكلي من خلال الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة التي توفر الخيارات لإجراءات المنظمة" (Pisapia et al,2009:48).

ويمثل التفكير النظامي بأنه قدرة الفرد على الرؤية الواسعة لأنظمة المصرف وسلوكياتها وخصائصها بشكل شامل للوعي التام بمختلف جوانبها لحل المشكلات.

3. التوجه نحو التعلم:

التعلم حلقة ثنائية تساعد في عملية رصد وتأمل كل التحولات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية، وهذا النوع من التعلم يساهم في تغيير معرفة المنظمة وكفاءتها لكونه يشجع على التفاعل والتحليل الجماعي للعاملين وينمي الأشكال

الذهنية المشتركة، مما سبب في إحداث تغيير في الأسس السائدة والسياسات والأعراف داخل المنظمة (الحدراوي وآخرون، 2020:508). وأن التوجه نحو التعلم يمثل أمراً ضرورياً لبناء توليفة شخصية ومتناسقة والاعتماد على المعرفة والحالة العاطفية الجديدة، وهذا يشير إلى أنه ليست المشاركة بشكل منفرد بسلوك جديد أو نشاط عقلي لمعرفة الذات مثل المعتقدات الشخصية والأمال والم شاعر والخطط والادعاءات وغيرها، لذلك لا بد من وجود مسار موازي بين استخدام القدرة على الوعي الاستراتيجي وتنمية المنظمة المتعلمة (صالح، 2020:42).

ويمكن القول إن التوجه نحو التعلم هو تنمية المهارات والقدرات لدى الفرد لفهم ما يحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، للعمل على تحليل المجتمع ومعرفة احتياجاته من أجل زيادة كفاءة المنظمة في تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة.

4. إعادة الصياغة:

أنها مهارة معرفية تمكن المرء من رؤية الأحداث والحقائق من وجهات نظر مختلفة، حيث تكون على دراية بالنقص المحتمل داخل المسار الذي يمر به الشخص. ومصطلح إعادة الصياغة يعرف بأنه القدرة على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر وأطر ونماذج ذهنية ونماذج متعددة من أجل توليد رؤى وخيارات جديدة للإجراءات المتعلقة بالمنظمة (Halis et al, 2010:161). وأشار لها كل من (Bolman & Deal, 2008) بأنها "منح الفرد القدرة على التفكير في الحالات والمواقف بأكثر من طريقة واحدة" (Bolman & Deal, 2008:357).

ويمكن القول إن إعادة الصياغة هي قدرة الفرد ومهارته على النظر إلى قضية أو مشكلة معينة من وجهات نظر مختلفة للوصول إلى الحلول اللازمة.

المحور الثاني: التنمية المصرفية المستدامة

أولاً: مفهوم التنمية المصرفية المستدامة

تأثرت استجابة المصارف تجاه قضايا الاستدامة بشكل كبير عن طريق تزايد المخاوف المتعلقة بالاستدامة الداخلية والخارجية، والضغوط التنظيمية، وتزايد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لدى الإدارة العليا، وفرص الأعمال الجديدة، وعوامل التكلفة. ويجادل الباحثون بأن المديرين يدمجون بشكل استباقي قضايا الاستدامة في الاستراتيجية بدلاً من مجرد الامتثال للمتطلبات التنظيمية (Wijethilake, 2016:126) ومن الناحية النظرية، فإن التنمية المصرفية المستدامة تحسن من مستوى الأداء المستدام للمصرف عن طريق الاستخدام الفعال للموارد، وزيادة ميزة التكلفة، والحد من النفقات والتفريغ وتعزيز السمعة الاجتماعية، وتدسين تفصيلات العملاء، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة (Wijethilake, 2017:570). وبشكل عام تتأثر المصارف المستدامة من جانب المواقف الاستراتيجية التي تشير إلى استعداد المصارف وقدرتها لا ستكشاف التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن وبمناخ المحرك الأول في مواجهة المنافسين، لذا فإن المصارف لا تنتظر التطورات والاتجاهات الجديدة ومن ثم التصدي للعواقب، مثل هذا السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية للمصرف والاستعداد لاكتشاف وإنشاء وتنفيذ أشياء جديدة في صناعتهم أو شركاتهم (Alipour, et al, 2011:142). ويمكن تعريف مفهوم التنمية المصرفية المستدامة حسب مجموعة من الكتاب والباحثين كما في الجدول الآتي:

جدول (6) إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم التنمية المصرفية المستدامة

مفهوم	الباحث ، السنة ، الصفحة
"إنه الم صرف الذي يهدف إلى تقديم الخدمات المالية وتطويرها لتلبية حاجات ومتطلبات المجتمع وحماية البيئة وتعظيم الأرباح".	Yip & Bocken,2017:150
"بأنها الم صارف التي تراعي العوامل الاجتماعية والبيئية وتدعم الم سارات التي تقلل الملوثات البيئية".	الإمام،2017:82
"القرارات التي تتخذها الم صارف لتقديم المنتجات والخدمات إلى الأفراد والمنظمات الذين يأخذون بعين الاعتبار تأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بأعمالهم الاعتيادية".	العواد والإبراهيمي،2018:44-45

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الواردة فيه.

ويمكن القول إنَّ التنمية المصرفية المستدامة تتمثل بأنها ميل المصرف لتكوين استراتيجيات وآليات تعمل على تقديم منتجات وخدمات إبداعية وابتكارية تلبي احتياجات ومتطلبات الأجيال الم مستقبلية من خلال تحقيق الاستدامة للاقتصاد والمجتمع والبيئة.

ثانياً: أبعاد التنمية المصرفية المستدامة

أتفق العديد من الكتاب والباحثين بخصوص أبعاد التنمية المصرفية المستدامة وفق توجهاتهم الفكرية حيث أتفق كل من (Kitsios et al,2020) (الظالمي، 2018) (Wijethilake, 2017) (Torugsa,2010) على أن أبعاد التنمية المصرفية المستدامة تتضمن الأبعاد (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، ونظراً لاتفاق العديد من الكتاب والباحثين على الأبعاد الثلاثة وقد تم الأخذ بهذه الأبعاد لتمثل أبعاد البحث الحالي. ويمكن التعرف على أبعاد التنمية المصرفية المستدامة، كما يأتي:

1. الاستدامة الاقتصادية:

تسعى العديد من المنظمات مؤخراً إلى تحقيق استراتيجياتها الاقتصادية والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الاستدامة الاقتصادية لجميع العناصر الهيكلية في المصارف، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية لكل نظام اقتصادي في أي مصرف، ليس فقط بتوفير القدرات ولكن أيضاً يتم من خلال رفع جودتها ودخولها إلى السوق بآليات وخدمات جديدة (Peris-Ortiz et al,2019:167).

وهذا وأن الاستدامة الاقتصادية تتمثل بالتطوير المستمر في الجوانب الاقتصادية للمنظمة من خلال الاستباقية في اقتناص الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة تساهم بتحقيق أعلى معدلات الأرباح بأقل التكاليف ممكنة.

2. الاستدامة الاجتماعية:

إن الاستدامة الاجتماعية تتمثل بحق الإنسان في أن يعيش حياة كريمة وسليمة يمارس فيها جميع الأنشطة مع الحفاظ على نصيبه من الثروة الطبيعية والخدمات الاجتماعية والبيئية حتى يتمكن من استثمارها بطريقة تخدم احتياجاته الخاصة، فضلاً عن احتياجاته في رفع المستوى المعيشي دون الإضرار بالأجيال القادمة (مهنا وديب،2009:291)، وأن الحاجة لوجود الاستدامة الاجتماعية في المصارف يمثل رغبة متزايدة في الاستباقية للمحافظة على الموارد والأجيال القادمة، من هذا المنطلق يحتاج من المصارف في تشكيل مجموعة من القيم والمعايير الثقافية والسلوكيات التي تعمل إلى تحقيق الاستدامة (Rasmussen,2011:23).

وأن الاستدامة الاجتماعية تتمثل بالاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة لتحقيق العدالة الاجتماعية بين فئات المجتمع والأفراد العاملين فيها من خلال الأنشطة والعمليات المصرفية التي يتم العمل بها.

3. الاستدامة البيئية:

الاستدامة البيئية هو توجه المنظمة لوضع خطط استراتيجية من قبل الأفراد المخصصين للمحافظة على الموارد الطبيعية وتقليل التلوث وجميع الأمور المتعلقة بالبيئة لكون هذه العملية لم تقتصر على جهة معينة بل أصبحت مسؤولية جميع المصارف، ولأن المصارف هي إحدى الأدوات المهمة في المحافظة على البيئة فأن مصطلح الاستدامة البيئية يعني " البيئية المحيطة التي تعمل بها المصارف وبما يحيط بها من الماء والهواء والموارد الطبيعية وغيرها" (الجبلي، 2020: 8).

وأن الاستدامة البيئية تعني بها الحفاظ على الموارد الطبيعية باستراتيجياتها التي تقلل من استخدام الموارد الضارة بالبيئة من خلال زيادة وعي الأفراد العاملين في المنظمة ونشر الوعي لدى أفراد المجتمع أيضاً.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

المحور الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

ينص اهتمام هذا المحور إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الاستبانة المتمثلة بالوعي الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة بـ (التأمل، التفكير النظامي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة)، والتنمية المصرفية المستدامة وأبعاده المتمثلة بـ (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية)، بالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية) لوصف متغيرات البحث.

أولاً: التحليل الوصفي لعينة البحث في مصرف الموصل

أ. الوعي الاستراتيجي:

1. التأمل

لقد تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (4-1 - 1-1) ويوضح الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة بخصوص البعد الثانوي الأول (التأمل)، إذ يبين من خلال الجدول أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (4.00)، وبلغ الانحراف المعياري (0.98) وقد بلغت الأهمية النسبية (80.5%) وهذا ما يدل على وجود اتفاق عال في إجابات أفراد العينة حول بعد (التأمل)، وحازت الفقرة الرابعة على أعلى وسط حسابي والذي بلغ (4.51) وانحراف معياري يقدر (0.64)، مما يشير إلى امتلاك المصرف الوعي الكبير أثناء التعامل مع المشكلات المعقدة في استخدام الأساليب المتنوعة للعمل، بينما حققت الفقرة الثالثة على أقل الأوساط الحسابية للبعد وكان الوسط الحسابي للفقرة (3.78) والانحراف المعياري لها (1.32) وبأهمية نسبية بلغت (75.6%) مما يشير إلى وجود اتفاق عال لأفراد العينة على هذه الفقرة ولكن بنسبة أقل من الفقرات الأخرى، وبذلك يتبين أن المصرف يسعى إلى مناقشة عوامل النجاح والخطأ مع العاملين في المصرف لتحسين الأداء المستقبلي فيه.

الجدول (7) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (التأمل)، على مستوى مصرف

الموصل

الرمز	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق تماماً	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
X1-1	يسمح المصرف للأفراد بالاقتراح وإبداء الرأي عن المشاكل التي تواجههم	9	6	9	3	3	3.87	1.17	27.72	77.4%
X1-2	يأخذ المصرف الخبرة بنظر الاعتبار المعلومات التي تم جمعها من خلال الخبرة لتحديد طبيعة القرارات المطلوبة	6	9	9	6	0	3.94	0.79	28.99	78.8%
X1-3	يناقش المصرف أسباب الخطأ وعوامل النجاح مع العاملين لتحسين الأداء المستقبلي	6	6	9	9	0	3.78	1.32	27.59	75.6%
X1-4	يمتلك المصرف وعياً كبيراً في التعامل مع المشكلات المعقدة باستخدام أساليب عديدة	9	9	9	3	0	4.51	0.64	29.75	90.2%
X1	البعد الأول (التأمل) ضمن المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي						4.00	0.98	28.99	80.5%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26).

2. التفكير النظمي

تشير نتائج تحليل هذا البعد من خلال الفقرات (4-2 - 1-2) في الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص البعد الثاني (التفكير النظمي)، إذ يبين من خلال الجدول أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (4.21)، وبلغ الانحراف المعياري (0.83) وقد بلغت الأهمية النسبية (84.2%) وهذا ما يدل إلى وجود انسجام عال في إجابات أفراد العينة حول بعد (التفكير النظمي)، وحازت الفقرة الثانية على أعلى الأوساط الحسابية للبعد الثاني والذي بلغ (4.78) وانحراف معياري يقدر (0.41)، وبأهمية نسبية بلغت (95.6%) مما يشير إلى أن إدارة المصرف تحرص على دعم إمكانيات العاملين الذين يملكون الخبرة في مجال التعامل مع كافة الظروف البيئية المتغيرة، في حين حققت الفقرة الرابعة على أقل الأوساط الحسابية للبعد حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.38) والانحراف المعياري لها (1.38) وبأهمية نسبية بلغت (67.6%) هذا يدل على وجود اتفاق لأفراد العينة حول توقع إدارة المصرف عن قدرة العاملين على إيجاد حلول فريدة للعديد من المشكلات التي تعترض أعمالهم، لكن الاتفاق كان حول هذه الفقرة أقل من الفقرات الأخرى للبعد.

الجدول (8) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (النظمية)، على مستوى مصرف الموصل

الرمز	الفقرة	أُتفق تماماً	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا تُتفق تماماً	لا تُتفق	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
X2-1	تهتم إدارة المصرف بالتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ذات التأثير في عمل المصرف	6	6	9	6	3	4.15	0.91	30.90	83%
X2-2	تحرص إدارة المصرف على دعم إمكانيات العاملين ذي الخبرة في التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة	6	6	3	6	3	4.78	0.41	30.68	95.6%
X2-3	يقوم المصرف بتقييم وجهات نظر ومواقف العاملين لتحسين فاعلية قراراتها	9	9	9	3	0	4.53	0.62	31.94	90.6%
X2-4	تتوقع إدارة المصرف من العاملين أن يكونوا قادرين على إيجاد حلول فريدة للمشكلات التي تواجههم	9	9	6	6	0	3.38	1.38	28.98	67.6%
X2	البعد الثاني (التفكير النظمي) ضمن المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي						4.21	0.83	30.03	84.2%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26).

3. التوجه نحو التعلم

يتم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (4-3x - 1-3x) إذ يوضح الجدول (9) بخصوص البعد الثاني (التوجه نحو التعلم) أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (3.66)، وبلغ الانحراف المعياري (1.10) وقد بلغت الأهمية النسبية (72.4%) وهذا ما يبين إلى وجود انسجام عال في إجابات أفراد عينة البحث حول بعد (التوجه نحو التعلم)، وحازت الفقرة الرابعة على أعلى الأوساط الحسابية للبعد الثالث والذي بلغ (3.68) وانحراف معياري يقدر (1.01)، وبأهمية نسبية بلغت (73.6%) مما يدل على أن إدارة المصرف تعمل على توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين فيها لغرض تطوير قدراتهم في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل لإيجاد بيئة قادرة على التنافس مع البيئات الأخرى في المصارف، في حين حققت الفقرة الثانية على أقل الأوساط الحسابية للبعد حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.58) والانحراف المعياري لها (1.09) وبأهمية نسبية بلغت (71.6%) وبذلك يتبين بأن القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة أدركت أن للتعلم الأهمية البالغة في كسب ميزة تنافسية عالية، لكن تبين من خلال المقارنة للفقرات أنها أقل أهمية من الفقرات الأخرى للبعد.

الجدول (9) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (التوجه نحو التعلم)، على مستوى مصرف الموصل

الرمز	الفقرة	أُتفق تماماً	أُتفق إلى حد ما	لا تتفق تماماً	لا	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
X3-1	يشجع المصرف الأفراد العاملين لتحقيق النجاح المنظمي	12	3	6	6	3.61	1.04	30.03	72.2%
X3-2	تدرك إدارة المصرف أن القدرة على التعلم تعد عامل رئيسي في كسب ميزة تنافسية	6	6	6	12	3.58	1.09	29.46	71.6%
X3-3	ترى إدارة المصرف بأن النفقات التي ينفقها المصرف من أجل تطوير الأفراد يعد استثمار للمصرف	9	9	9	0	3.61	1.27	36.46	72.2%
X3-4	تعمل إدارة المصرف على توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين لتطوير قدراتهم في حل المشاكل	2	3	3	3	3.68	1.01	26.40	73.6%
X3	البعد الثالث(التوجه نحو التعلم)ضمن المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي					3.66	1.10	30.62	72.4%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26)

4. إعادة الصياغة

توضح نتائج تحليل هذا البعد من خلال الفقرات (4-4 - 1-4) ويبدل الجدول (10) إلى أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (3.75)، وبلغ الانحراف المعياري (1.27) وقد بلغت الأهمية النسبية (75%) وهذا ما يبين إلى وجود اتفاق عال في إجابات أفراد عينة البحث حول بعد (إعادة الصياغة)، وحازت الفقرة الثالثة على أعلى الأوساط الحسابية للبعد الرابع والذي بلغ (4.37) وانحراف معياري يقدر (0.92)، وبأهمية نسبية بلغت (87.4%) وهذه النتائج تشير إلى أن إدارة المصرف تعتمد على القيم والعادات للمؤسسة عند إعادة تقييم القرارات ونتائج الأعمال والابتعاد عن العادات التي لا تليق بعمل المصرف والأفراد فيها ، في حين حققت الفقرة الأولى على أقل الأوساط الحسابية للبعد حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.13) والانحراف المعياري لها (1.66) وبأهمية نسبية بلغت (62.6%) مما يشير إلى أن إدارة المصرف عندما تحاول أن تدرس العلاقة بين المتغيرات لفهم المشكلات وحل المعلومات المعقدة فإن اهتمامها بهذه الفقرة كان إلى حد ما جيد مما يتطلب العمل على استيعاب وفهم المعلومات المعقدة في المصرف.

الجدول(10)الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (إعادة الصياغة)، على مستوى مصرف الموصل

الرمز	الفقرة	أثقف تماماً	أثقف	لا أتفق	لا	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
X4-1	تحاول إدارة المصرف تقييم ودراسة العلاقات بين المغيرات لفهم وحل المعلومات المعقدة	15	6	3	6	0	3.13	1.66	36.42	62.6%
X4-2	تعمل إدارة المصرف على تقييم عملية اتخاذ القرار والنتائج من أجل تحويل الخبرة إلى معرفة	6	0	12	9	0	3.90	1.16	32.30	78%
X4-3	تأخذ إدارة المصرف في الاعتبار القيم والمعتقدات المؤسساتية عند إعادة تقييم القرارات ونتائج الأعمال	12	6	9	3	0	4.37	0.92	31.43	87.4%
X4-4	تفكر إدارة المصرف أن أسلوب التعامل في أي مسألة يكون دقيقاً	12	6	9	0	3	3.61	1.35	32.06	72.2%
X4	البعد الرابع (إعادة الصياغة) ضمن المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي						3.75	1.27	27.52	75%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26)

ب. التنمية المصرفية المستدامة:

1. الاستدامة الاقتصادية

تشير نتائج تحليل (الاستدامة الاقتصادية) من خلال الفقرات (Y1-5 - Y1-1) ويشير الجدول (11) إلى أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (3.75)، وبلغ الانحراف المعياري (1.08) وقد بلغت الأهمية النسبية (75.2%) وهذا ما يشير إلى وجود انسجام عال في آراء عينة البحث حول بعد (الاستدامة الاقتصادية)، وحازت الفقرة الأولى على أعلى الأوساط الحسابية للبعد الأول والذي بلغ (4.13) وانحراف معياري يقدر (0.81)، وبأهمية نسبية بلغت (82.6%) مما يدل إلى أن إدارة المصرف تسهم في دعم الإطار الاقتصادي للمصرف على وجه الخصوص وللبلاد بشكل عام ، في حين حققت الفقرة الخامسة على أقل الأوساط الحسابية للبعد حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.11) والانحراف المعياري لها (1.55) وبأهمية نسبية بلغت (62.2%) مما توضح النتائج إلى وجود بسيط في الأعمال المصرفية في قسم الدراسات التي تعمل تحقيق نمو الاقتصاد المستدام مما يتطلب العمل في المجالات الرئيسية للنهوض بهذا الجانب المهم لدى المصرف.

الجدول (11) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاستدامة الاقتصادية)، على

مستوى مصرف الموصل

الرمز	الفقرة	أتفق تماما	أتفق	لا أتفق	لا أتفق تماما	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
Y1-1	تساهم إدارة المصرف في تدعيم الإطار الاقتصادي له بشكل خاص والبلد بشكل عام	12	6	6	0	4.13	0.81	26.46	82.6%
Y1-2	تسعى إدارة المصرف في تحقيق أرباح باستعمال أقل الموارد	9	6	0	12	3.97	1.14	24.62	79.4%
Y1-3	تعتمد إدارة المصرف على نماذج اقتصادية محددة لتحقيق الاستدامة	6	9	9	3	4.06	0.94	27.60	81.2%
Y1-4	تهتم إدارة المصرف بتطبيق الجودة الشاملة لتخفيض التكاليف	12	3	9	6	3.51	0.96	26.00	70.2%
Y1-5	توجد لدى المصرف قسم الدراسات المصرفية تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي المستدام	12	12	3	3	3.11	1.55	29.98	62.2%
Y1	البعد الأول (الاستدامة الاقتصادية) ضمن المتغير التابع التنمية المصرفية المستدامة					3.75	1.08	32.55	75.2%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26)

2. الاستدامة الاجتماعية

لقد تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (Y2-5 - Y2-1) ويشير الجدول (12) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص البعد الثانوي الأول (الاستدامة الاجتماعية)، إذ يبين من خلال الجدول أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (3.95)، وبلغ الانحراف المعياري (1.09) وقد بلغت الأهمية النسبية (79.1%) وهذا ما يشير إلى وجود اتفاق عال في إجابات أفراد العينة حول بعد (الاستدامة الاجتماعية)، وحازت الفقرة الثالثة على أعلى الأوساط الحسابية للبعد الثاني والذي بلغ (4.40) وانحراف معياري يقدر (0.70)، وبأهمية نسبية بلغت (88%) مما يشير إلى أن إدارة المصرف تعتمد على تقييم المصرف من خلال قياس وتقييم رضا منظمات المجتمع بشكل دوري ومستمر، في حين حققت الفقرة الخامسة على أقل الأوساط الحسابية للبعد حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.09) والانحراف المعياري لها (1.98) وبأهمية نسبية بلغت (61.8%) مما يشير إلى وجود استجابة متوسطة إلى حد ما عن المقترحات والشكاوي المقدمة من قبل الأفراد وهذا ما يتطلب الاهتمام الأكبر من قبل المصرف.

الجدول (12) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاستدامة الاجتماعية) على مستوى مصرف الموصل

الرمز	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق تماماً	لا أتفق	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
Y2-1	ترتبط برامج المصرف بخطط التنمية في المجتمع	9	9	3	3	4.20	0.76	30.62	84%
Y2-2	تساهم إدارة المصرف في حل المشكلات الاجتماعية مثل التعيين وقروض المشاريع الصغيرة	6	9	12	3	3.97	1.14	37.81	79.4%
Y2-3	يتم قياس وتقييم رضا منظمات المجتمع عن أداء المصرف بشكل دوري ومستمر	12	3	3	12	4.40	0.70	33.52	88%
Y2-4	يقدم المصرف خدماته إلى مؤسسات المجتمع كافة بعدالة ودون تمييز	9	9	12	0	4.12	0.89	37.68	82.4%
Y2-5	تستجيب إدارة المصرف إلى المقترحات والشكاوي	15	3	6	6	3.09	1.98	37.61	61.8%
Y2	البعد الثاني(الاستدامة الاجتماعية)ضمن المتغير التابع التنمية المصرفية المستدامة					3.95	1.09	36.42	79.1%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26)

3. الاستدامة البيئية

يتم تحليل بعد (الاستدامة البيئية) من خلال الفقرات (Y3-5 - Y3-1) ويوضح الجدول (13) إلى أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (3.55)، وبلغ الانحراف المعياري (0.87) وقد بلغت الأهمية النسبية (71%) مما يبين بأن هنالك اتفاق عال في آراء أفراد العينة حول بعد (الاستدامة البيئية)، وحازت الفقرة الأولى على أعلى الأوساط الحسابية للبعد الثاني والذي بلغ (3.80) وبانحراف معياري يقدر (1.20)، وبأهمية نسبية بلغت (76%) مما يدل إلى أن إدارة المصرف تتوافر فيها سياسة الإدارة البيئية للمشاريع الاستثمارية، في حين حققت الفقرة الثانية على أقل الأوساط الحسابية للبعد حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.28) والانحراف المعياري لها (1.33) وبأهمية نسبية بلغت (65.6%) مما يوضح أن البرامج الخاصة التي تتعلق بالنشاطات الاستثمارية تترك تأثيرات بيئية خطيرة.

الجدول (13) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاستدامة البيئية)، على مستوى

مصرف الموصل

الرمز	الفقرة	أنتق تماماً	أنتق	أنتق إلى حد ما	لا تنق تماماً	لا أنتق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
Y3-1	يوجد سياسة للإدارة البيئية (نظام الإدارة البيئية للمشاريع الاستثمارية)	9	9	12	0	0	3.80	1.20	60.67	76%
Y3-2	تضع إدارة المصرف برامج خاصة بالنشاطات الاستثمارية التي لها التأثيرات البيئية الخطيرة	12	6	6	3	3	3.28	1.33	52.52	65.6%
Y3-3	تقوم إدارة المصرف بتوجيه الموارد البشرية لضمان إدارة بيئية سليمة	9	12	6	0	3	3.52	0.63	52.81	70.4%
Y3-4	تعمل إدارة المصرف على تخفيض نسب التلوث باستعمال مواد نظيفة	9	9	12	0	0	3.50	0.66	57.61	70%
Y3-5	يلتزم المصرف بنظام الإدارة البيئية المطابق للمواصفات القياسية	12	9	9	0	0	3.66	0.53	55.25	73.2%
Y3	البعد الثالث (الاستدامة البيئية) ضمن المتغير التابع التنمية المصرفية المستدامة						3.55	0.87	52.84	71%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26)

ثانياً: التحليل الوصفي لعينة البحث في المصرف التجاري

أ- الوعي الاستراتيجي:

1. التأمل

تشير نتائج تحليل البعد الأول للمتغير المستقل من خلال الفقرات (X1-1 - X1-4) ويوضح الجدول (14) إلى أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (4.57)، وبلغ الانحراف المعياري (0.62) وقد بلغت الأهمية النسبية (91.4%) وهذا ما يؤدي إلى وجود انسجام عال في إجابات أفراد العينة حول بعد (التأمل)، وحصلت الفقرة الثانية على أعلى وسط حسابي والذي بلغ (4.68) وانحراف معياري يقدر (0.52)، مما يدل إلى امتلاك المصرف الوعي والخبرة العالية لتحديد القرارات المطلوبة وبشكل صحيح، في حين حازت الفقرة الأولى على أقل الأوساط الحسابية للبعد وكان الوسط الحسابي للفقرة (4.41) والانحراف المعياري لها (0.71) وبأهمية نسبية بلغت (88.2%) مما تدل

النتائج إلى وجود انسجام عال لأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة ولكن بنسبة أقل من الفقرات الأخرى، التي تشير إلى أن المصرف يسمح بأبداء الآراء حول المشاكل التي تواجههم.

الجدول(14) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (التأمل)، على مستوى المصرف التجاري

الرمز	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
X1-1	يسمح المصرف للأفراد بالاقتراف وإبداء الرأي عن المشاكل التي تواجههم	12	9	9	0	0	4.41	0.71	54.91	88.2%
X1-2	يأخذ المصرف الخبرة بنظر الاعتبار المعلومات التي تم جمعها من خلال الخبرة لتحديد طبيعة القرارات المطلوبة	12	9	9	0	0	4.68	0.52	51.47	93.6%
X1-3	يناقش المصرف أسباب الخطأ وعوامل النجاح مع العاملين لتحسين الأداء المستقبلي	9	12	9	0	0	4.62	0.67	52.91	92.4%
X1-4	يمتلك المصرف وعيا كبيرا في التعامل مع المشكلات المعقدة باستخدام أساليب عديدة	12	9	9	0	0	4.57	0.60	51.47	91.4%
X1	البعد الأول(التأمل)ضمن المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي						4.57	0.62	52.91	91.4%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26)

2. التفكير النظامي

يتم قياس البعد الثاني من خلال الفقرات (X2-1 - X2-4) ويشير الجدول (15) أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (4.50)، وبلغ الانحراف المعياري (0.62) وقد بلغت الأهمية النسبية (91.1%) وهذا ما يشير إلى وجود انسجام عال في إجابات أفراد العينة حول بعد (التفكير النظامي)، وحققت الفقرة الثانية على أعلى وسط حسابي والذي بلغ (4.61) وانحراف معياري يقدر (0.53)، والأهمية النسبية (92.2%)، مما يدل إلى امتلاك المصرف لدعم الأفراد ذوي الخبرات العالية للتعامل مع كافة الظروف المختلفة التي تواجه المصرف بشكل عام والأفراد بشكل خاص، في حين حازت الفقرة الثالثة على أقل الأوساط الحسابية للبعد وكان الوسط الحسابي للفقرة (4.41) والانحراف المعياري لها (0.71) وبأهمية نسبية بلغت (88.2%) مما يدل إلى وجود انسجام عال لأفراد العينة على هذه الفقرة ولكن بنسبة أقل من الفقرات الأخرى، التي توضح أن المصرف يسمح بتقييم وجهات النظر ومواقف العاملين لتحسين فاعلية قراراتها.

الجدول (15) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (التفكير النظمي)، على مستوى المصرف التجاري

الرمز	الفقرة	أُتفق تماماً	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
X2-1	تهتم إدارة المصرف بالتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ذات التأثير في عمل المصرف	15	12	3	0	0	4.55	0.68	36.05	91%
X2-2	تحرص إدارة المصرف على دعم إمكانيات العاملين ذو الخبرة في التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة	12	6	12	0	0	4.61	0.53	42.47	92.2%
X2-3	يقوم المصرف بتقييم وجهات نظر ومواقف العاملين لتحسين فاعلية قراراتها	9	12	9	0	0	4.41	0.71	42.34	88.2%
X2-4	تتوقع إدارة المصرف من العاملين أن يكونوا قادرين على إيجاد حلول فريدة للمشكلات التي تواجههم	12	15	3	0	0	4.45	0.57	63.05	89%
X2	البعد الثاني(التفكير النظمي)ضمن المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي						4.50	0.62	42.47	90.1%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Sps-v26)

3. التوجه نحو التعلم

لقد تم قياس البعد الثالث من خلال الفقرات (X3-1 - X3-4) ويشير نتائج تحليل الجدول (16) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية المتعلقة من خلال وجهة نظر عينة البحث بخصوص البعد الثانوي الثالث(التوجه نحو التعلم)، إذ يبين من خلال الجدول أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (4.56)، وبلغ الانحراف المعياري (0.61) وقد بلغت الأهمية النسبية (91.2%) وهذا ما يدل إلى وجود اتفاق عال في إجابات أفراد عينة البحث إلى بعد (التوجه نحو التعلم)، وحقت الفقرة الثالثة على أعلى وسط حسابي والذي بلغ (4.62) وانحراف معياري يقدر (0.54)، والأهمية النسبية (92.2%)، وهذا يوضح بأن المصرف يتحمل النفقات التي تخص تطوير الأفراد العاملين لأن ذلك سوف يحقق الرضا التام للأفراد عن بيئة العمل وبالتالي فإن الأداء سوف يكون عالي لهم مما يحقق العمل الأفضل لدى المصرف، في حين حصلت الفقرة الثانية على أقل الأوساط الحسابية للبعد وكان الوسط الحسابي للفقرة (4.47) والانحراف المعياري لها (0.69) وبأهمية نسبية بلغت (89.4%) مما يظهر اتفاق عال لأفراد العينة على هذه الفقرة ولكن بنسبة أقل مقارنة بالفقرات الأخرى، وهذا يشير إلى أن المصرف يدرك أن القدرة على التعلم تعد العامل الرئيس والاهم في كسب ميزة تنافسية.

الجدول (16) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (التوجه نحو التعلم)، على مستوى المصرف التجاري

الرمز	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
X3-1	يشجع المصرف الأفراد العاملين لتحقيق النجاح المنظمي	9	12	6	3	4.61	0.56	42.47	92.2%
X3-2	تدرك إدارة المصرف أن القدرة على التعلم تعد عامل رئيسي في كسب ميزة تنافسية	12	12	6	0	4.47	0.69	43.34	89.4%
X3-3	ترى إدارة المصرف بأن النفقات التي ينفقها المصرف من أجل تطوير الأفراد يعد استثمار للمصرف	12	10	3	0	4.62	0.54	48.05	92.2%
X3-4	تعمل إدارة المصرف على توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين لتطوير قدراتهم في حل المشاكل	9	12	9	0	4.55	0.65	46.68	91%
X3	البعد الثالث(التوجه نحو التعلم)ضمن المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي					4.56	0.61	53.70	91.2%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Sps-v26)

4. إعادة الصياغة

توضح نتائج تحليل هذا البعد من خلال الفقرات (X4-1 - X4-4) ويبدل الجدول (17) إلى أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (4.48)، وبلغ الانحراف المعياري (0.72) وقد بلغت الأهمية النسبية (89.7%) وهذا ما يشير إلى وجود اتفاق عال في آراء أفراد العينة حول بعد (إعادة الصياغة)، وحازت الفقرة الأولى والفقرة الرابعة على أعلى وسط حسابي والذي بلغ (4.51-4.51) على التوالي وبنحرف معياري يقدر (0.66-0.72) على التوالي، والأهمية النسبية (90.2%) لكى الفقرتين، مما يشير إلى المصرف يحاول تقييم ودراسة العلاقة بين المتغيرات لحل المشاكل المعقدة إضافة إلى الاعتماد على القيم والمعتقدات المؤسسية عند إعادة تقييم القرارات ونتائج الأعمال، في حين حققت الفقرة الثانية على أقل الأوساط الحسابية للبعد وكان الوسط الحسابي للفقرة (4.43) والانحراف المعياري لها (0.79) وبأهمية نسبية بلغت (89.4%) والتي تدل على وجود اتفاق عال لأفراد العينة على هذه الفقرة ولكن بنسبة أقل مقارنة الفقرات الأخرى، وهذا تشير إلى أن المصرف يعمل على تقييم عملية اتخاذ القرار لغرض تحويل الخبرة إلى معرفة يتم الاستناد إليها في العمل المصرفي .

الجدول (17) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (إعادة الصياغة)، على مستوى المصرف التجاري

الرمز	الفقرة	أثقف تماماً	أثقف	أثقف إلى حد ما	لا تتفق تماماً	لا	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
X4-1	تحاول إدارة المصرف تقييم ودراسة العلاقات بين المتغيرات لفهم وحل المعلومات المعقدة	12	12	6	0	0	4.51	0.66	48.05	90.2%
X4-2	تعمل إدارة المصرف على تقييم عملية اتخاذ القرار والنتائج من أجل تحويل الخبرة إلى معرفة	9	12	9	0	0	4.43	0.79	46.86	88.6%
X4-3	تأخذ إدارة المصرف في الاعتبار القيم والمعتقدات المؤسسية عند إعادة تقييم القرارات ونتائج الأعمال	15	6	6	0	0	4.49	0.70	57.17	89.8%
X4-4	تفكر إدارة المصرف أن أسلوب التعامل في أي مسألة يكون دقيق	12	12	6	0	0	4.51	0.72	36.92	90.2%
X4	البعد الرابع (إعادة الصياغة) ضمن المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي						4.48	0.72	57.17	89.7%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26)

ب- التنمية المصرفية المستدامة

1. الاستدامة الاقتصادية

يتم تحليل هذا البعد من خلال الفقرات (Y1-5 - Y1-1) ويشير الجدول (18) إلى أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (4.12)، وبلغ الانحراف المعياري (0.70) وقد بلغت الأهمية النسبية (82.4%) وهذا ما يبين بأن هنالك اتفاق عال في إجابات أفراد العينة حول بعد (الاستدامة الاقتصادية)، وحازت الفقرة الثانية على أعلى الأوساط الحسابية للبعد الأول والذي بلغ (4.39) وانحراف معياري يقدر (0.76)، وبأهمية نسبية بلغت (87.8%) مما يوضح بأن أن القيادات الإدارية تسعى إلى تحقيق أرباح باستعمال أقل الموارد وهذا ما يؤكد العمل المصرفي وفق الاستدامة الاقتصادية، في حين حققت الفقرة الرابعة على أقل الأوساط الحسابية للبعد حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.86) والانحراف المعياري لها (1.04) وبأهمية نسبية بلغت (77.2%) وهذا يدل على أن إدارة المصرف تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي المستدام، ومما لاشك فيه أن إدارة المصرف وفق البعد الأول تعمل بأساليب وأنشطة تمكن المصرف من تحقيق الاستدامة الاقتصادية.

الجدول (18) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاستدامة الاقتصادية)، على مستوى المصرف التجاري

الرمز	الفقرة	أنتق تماماً	أنتق	أنتق إلى حد ما	لا تتفق تماماً	لا	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
Y1-1	تساهم إدارة المصرف في تدعيم الإطار الاقتصادي له بشكل خاص والبلد بشكل عام	12	12	6	0	0	4.30	0.75	43.00	86%
Y1-2	تسعى إدارة المصرف في تحقيق أرباح باستعمال أقل الموارد	9	12	9	0	0	4.39	0.76	44.51	87.8%
Y1-3	تعتمد إدارة المصرف على نماذج اقتصادية محددة لتحقيق الاستدامة	12	12	3	3	0	3.95	0.83	48.51	79%
Y1-4	تهتم إدارة المصرف بتطبيق الجودة الشاملة لتخفيض التكاليف	9	15	3	3	0	3.86	1.04	53.70	77.2%
Y1-5	توجد لدى المصرف قسم الدراسات المصرفية تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي المستدام	15	12	3	0	0	4.11	0.15	36.90	82.2%
Y1-5	البعد الأول (الاستدامة الاقتصادية) ضمن المتغير التابع التنمية المصرفية المستدامة						4.12	0.70	49.69	82.4%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Sps-v26)

2. الاستدامة الاجتماعية

لقد تم تحليل هذا البعد من خلال الفقرات (Y2-5 - Y2-1) ويشير الجدول (19) أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (4.12)، وبلغ الانحراف المعياري (0.78) وقد بلغت الأهمية النسبية (82.4%) إذ يبين وجود اتفاق عال في آراء أفراد العينة حول بعد (الاستدامة الاجتماعية)، وحققت الفقرة الخامسة على أعلى الأوساط الحسابية للبعد الثاني والذي بلغ (4.36) وانحراف معياري يقدر (0.73)، وبأهمية نسبية بلغت (87.2%) مما يشير إلى أن إدارة المصرف تستجيب للمقترحات والشكاوي المقدمة من قبل الأفراد لتطوير ماهية وإنجاز الأعمال بالسرعة الممكنة ، في حين حازت الفقرة الثالثة على أقل الأوساط الحسابية للبعد حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.97) والانحراف المعياري لها (0.81) وبأهمية نسبية بلغت (79.4%) مما يدل هذا على أن إدارة المصرف تعمل وبشكل جيد على تقييم رضا منظمات المجتمع عن أداء المصرف بشكل مستمر .

الجدول (19) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاستدامة الاجتماعية) على مستوى المصرف التجاري

الرمز	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
Y2-1	ترتبط برامج المصرف بخطط التنمية في المجتمع	12	12	6	0	4.11	0.79	52.91	82.2%
Y2-2	تساهم إدارة المصرف في حل المشكلات الاجتماعية مثل التعيين وقروض المشاريع الصغيرة	12	9	9	0	4.12	0.77	52.83	82.4%
Y2-3	يتم قياس وتقييم رضا منظمات المجتمع عن أداء المصرف بشكل دوري ومستمر	12	9	12	0	3.97	0.81	43.91	79.4%
Y2-4	يقدم المصرف خدماته إلى مؤسسات المجتمع كافة بعدالة ودون تمييز	12	12	6	0	4.05	0.83	36.90	81%
Y2-5	تستجيب إدارة المصرف إلى المقترحات والشكاوي	15	12	3	0	4.36	0.73	57.17	87.2%
Y2	البعد الثاني (الاستدامة الاجتماعية) ضمن المتغير التابع التنمية المصرفية المستدامة					4.12	0.78	53.80	82.4%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Sps-v26)

3. الاستدامة البيئية

تشير نتائج تحليل هذا البعد من خلال الفقرات (Y3-5 - Y3-1) ويشير الجدول (20) إلى أن الوسط الحسابي كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ بلغ (4.70)، وبلغ الانحراف المعياري (0.54) وقد بلغت الأهمية النسبية (94%) وهذا ما يبين بأن هنالك انسجام عال في إجابات أفراد العينة حول بعد (الاستدامة البيئية)، وحازت الفقرة الثالثة على أعلى الأوساط الحسابية للبعد الثالث والذي بلغ (4.80) وانحراف معياري يقدر (0.35)، وبأهمية نسبية بلغت (96%) وهذا يوضح بأن إدارة المصرف تعمل على توجيه الموارد البشرية بما يضمن إدارة بيئية سليمة، في حين حصلت الفقرة الثانية على أقل الأوساط الحسابية للبعد حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (4.60) والانحراف المعياري لها (0.55) وبأهمية نسبية بلغت (92%) مما تشير نتائج إلى أن إدارة المصرف يضع برامج خاصة للنشاطات الاستثمارية.

الجدول (20) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاستدامة البيئية)، على مستوى المصرف التجاري

الرمز	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	حساب t	الأهمية النسبية
Y3-1	يوجد سياسة للإدارة البيئية (نظام الإدارة البيئية للمشاريع الاستثمارية)	12	15	3	0	0	4.74	0.53	43.35	94.8%
Y3-2	تضع إدارة المصرف برامج خاصة بالنشاطات الاستثمارية التي لها التأثيرات البيئية الخطيرة	15	9	6	0	0	4.60	0.55	53.71	92%
Y3-3	تقوم إدارة المصرف بتوجيه الموارد البشرية لضمان إدارة بيئية سليمة	12	15	3	0	0	4.80	0.35	53.11	96%
Y3-4	تعمل إدارة المصرف على تخفيض نسب التلوث باستعمال مواد نظيفة	12	12	6	0	0	4.77	0.53	47.69	95.4%
Y3-5	يلتزم المصرف بنظام الإدارة البيئية المطابق للمواصفات القياسية	12	9	6	3	0	4.60	0.76	46.72	92%
Y3	البعد الثالث (الاستدامة البيئية) ضمن المتغير التابع التنمية المصرفية المستدامة						4.70	0.54	54.11	94%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26)

المحور الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والتنمية المصرفية المستدامة.

يبين الجدول (21) علاقة الارتباط بين المتغيرين للمصرفين المبحوثين وبموجب اختبار (T)، حيث أظهرت النتائج بأن المصرف التجاري تفوق على مصرف الموصل من حيث علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع، إذ كان معامل الارتباط للمصرف التجاري ((0.87)، وقيمة (T) المحسوبة بلغت (20.87) وهي أكبر من (T) الجدولية البالغة (1.99) مقابل (0.67) للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين لمصرف الموصل وقيمة (T) المحسوبة بلغت (5.86) وهي أكبر من (T) الجدولية البالغة (1.99) مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية في المصرف التجاري أعلى من نظيره مصرف الموصل، ترفض فرضية العدم ويتم قبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي والتنمية المصرفية المستدامة.

الجدول (21) العلاقات الارتباطية بين متغيرات المصارف المبحوثة

التنمية المصرفية المستدامة				المتغير المعتمد
المصرف التجاري		مصرف الموصل		المصارف
القيمة المحسوبة	معامل الارتباط	القيمة المحسوبة	معامل الارتباط	المتغير المستقل
T-Test	R	T-Test	R	الوعي الاستراتيجي
20.87	*0.87	5.86	*0.67	

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. (مستوى المعنوية 0.05)

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبين من خلال التحليل للتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أن المصرف التجاري تفوق على مصرف الموصل، حيث بلغ R^2 للمصرف التجاري (75.69%) أي النسبة المتبقية (24.31%) هي تعود لأسباب عشوائية غير داخلية في النموذج، بما أن F المحسوبة أكبر من الجدولية والتي بلغت 32.62، إذ ظهرت علاقات قوية ومؤثرة تدفع المصرف للعمل بموجبها وتحسينها وتطويرها باستمرار، لذا ترفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الوجود) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي على التنمية المصرفية المستدامة .

في حين بلغ R^2 مصرف الموصل (44.98%)، وهذا ما يؤكد أن النسبة المتبقية (55.02%) تعود لأسباب غير معروفة، تقبل فرضية العدم وبالتالي فتأثير الوعي الاستراتيجي على التنمية المصرفية المستدامة في مصرف الموصل منخفض جداً.

الجدول (22) العلاقة التأثيرية بين متغيرات المصارف المبحوثة

التمتية المصرفية المستدامة				المتغير المعتمد
المصرف التجاري		مصرف الموصل		المصارف
F	معامل التحديد	F	معامل التحديد	المتغير المستقل
المحسوبة	R ²	المحسوبة	R ²	الوعي الاستراتيجي
32.62	75.69%	2.57	44.98%	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss-v26)

*قيمة F الجدولية: 3.96

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- بناء على نتائج الجانب العملي تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:
1. أظهرت النتائج بأن الوعي الاستراتيجي بشكل عام يتأثر بعلاقة وثيقة تتنا سب طردياً وبشكل معنوي مع التتمية المصرفية المستدامة مما يعني أن الاهتمام بالوعي من قبل إدارة المصارف يمكن أن تؤدي إلى تحقيق التتمية المصرفية المستدامة.
 2. إن إدارة مصرف الموصل تولي اهتمام أقل بالوعي الاستراتيجي من اهتمام إدارة المصرف التجاري.
 3. تحتاج الإدارة العليا لفهم أكبر وأكثر في استيعاب دور الوعي الاستراتيجي.
 4. أظهرت النتائج محدودية قدرة القيادات في المصارف المبحوثة في امتلاك مهارات التفكير المنظمي الذي يسهم في ربط الوعي بالبيئة مما ينعكس على استجابة الأفراد.
 5. إن المصارف المبحوثة تهتم إلى حد ما بموضوع تشخيص واكتشاف الفرص المتاحة وكيفية استثمارها بشكل صحيح.

ثانيا: توصيات

1. ضرورة الاهتمام بتطوير الوعي الاستراتيجي في عقول أصحاب القرار داخل المصارف وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على تحقيق التتمية المصرفية المستدامة.
2. اعتماد آليات واستراتيجيات عمل جديدة تساعد المصارف المبحوثة من زيادة الاهتمام بالوعي الاستراتيجي لتحقيق التتمية المصرفية المستدامة.
3. على القيادات العليا في المصارف المبحوثة اتباع أساليب جديدة وحديثة في إقامة ورشات عمل ودورات تدريبية في الوعي الاستراتيجي.
4. على المصارف المبحوثة إجراء تغييرات وتطورات في التفكير واتجاهات القيادات العليا لوضع وعي استراتيجي ذي نظرة مستقبلية متطورة ومواكبة للتطورات الحاصلة في بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً في تحقيق التتمية المصرفية المستدامة.
5. ضرورة إحاطة العاملين في المصارف عينة البحث وفي جميع المستويات الإدارية بمتغيرات البحث أفكاراً ومضموناً لما لها من أهمية في تحقيق أهداف البحث.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع والمصادر العربية

أ. المجالات والدوريات

1. الإمام، صلاح الدين محمد أمين، و سلمان، رنا نبيل، 2017، "قياس توجيهات المصارف نحو تطبيق أذ شطة ال صيرفة الم ستدامة (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 66، العدد 101.
2. الجبلي، وليد سمير عبد العظيم، 2020، " أثر استخدام المعايير المالية لمحا سبة ال استدامة على تد سين الإفصاح المحاسبي وتعزيز ثقة المستثمرين : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية "، مجلة الفكر المحاسبي ، المجلد 24، العدد 2.
3. الحدراوي، رافد حميد، الذبحاوي، عامر عبد كريم، الزبيدي، حيدر حمودي، 2020، " دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق ال استدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأ شرف"، مجلة جامعة الكوفة كلية الآداب، المجلد 1، العدد 43.
4. العواد، اسعد محمد علي وهاب، والابراهيم، حسن عبد الكريم، 2018، "توظيف معايير محاسبية ال استدامة - معيار المصارف التجارية- لتحسين الإفصاح وتحقيق الشفافية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 60.
5. حسن، دنيا كريم، 2021، "اثر الوعي ال استراتيجي في تعزيز ال سلوك الريادي للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مطار النجف الاشراف الدولي"، مجلة دنانير، المجلد 1، العدد 22.
6. صالح، أحمد علي، الخطيب، منى محمود، 2019، "قياس الوعي ال استراتيجي لدى المديرين في قطاع المحروقات في الاردن: دراسة وصفية-استكشافية"، المؤتمر الدولي الثاني كلية الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
7. مهنا، سليمان، ديب، ريده، 2009، "التخطيط من أجل التنمية المستدامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 25، العدد 1.

ب. الأطاريح والرسائل الجامعية

1. الظالمي، محمد جبار هادي يوسف، 2018، "امتلاك المهارات ال سيا سية لتحقيق ال استراتيجية ال استدامة ال استباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي :دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي (زين العراق-السيا سيل) لثلاث صالات المتنقلة"، اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
2. صالح، محمد جسام وحيد، 2020، "الوعي ال استراتيجي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية ال استدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية الجوازات العامة والاقامة" ، بحث دبلوم العالي، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم تخطيط الاستراتيجي.
3. نسيم، بن غالم، 2015، "التحكم في الأداء الشامل للبنوك التجارية في ظل التنمية المستدامة (دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي-وكالة أم البواقي)"، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

4. يونس، ابت سام رعد ابراهيم، 2020، "دور الحوكمة التشاركية والوعي الاستراتيجي في الحد من حواجز تحقيق الأهداف الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم الإدارة العامة.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

A. Journals & Periodicals

1. Alipour , Farhad, Idris, Khairuddin , Karimi, Roohangiz, 2011," **Intrapreneurship in Learning Organizations: Moderating Role of Organizational Factors**" , Journal of American Science, Vol 7, No 11, PP: 141–150.
2. Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. ,2012, **Fostering strategic awareness at an organization's boundary**, Leadership & Organization Development Journal, 33(4), 322–341.
3. Gruszczak ,Artur, 2018," **natos intelligence adaption challenge**", NATO Review, GLOBSEC Nato Adaptation Initiativ.
4. Halis, Muhsin, Sariisik, Mehmet, Turkey, Oguz, 2010, "**Institutional Strategic Consciousness And Its Reflections: Research On Qualified Hotels In Istanbul**", Journal Of Global Strategic Management, Vol 2, No 4.
5. Hudek, Ivona, Hojnik, Barbara Bradac, 2020, "**Impact of Entrepreneurship Activity Sustainable Development**", problemy ekorozwoju–problems of sustainable development, Vol. 15, NO. 2, PP:175–183.
6. Kitsios, Fotis, Kamariotou, Maria, Talias, Michael A., 2020, "**Corporate Sustainability Strategies and Decision Support Methods: A Bibliometric Analysis**", Journal Sustainability, Vol 12, No 2.
7. Pisapia ,John, Pang, Nicholas Sun–Keung, Tie, Fatt Hee, Lin, Ying, Morris, John D., 2009, "**A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study**", International Education Studies, Vol 2, No. 2, pp: 46–58 .
8. Pisapia, John, Reyes–Guerra, Daniel, Coukos–Simmel, Eleni, 2005, "**Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures**", Leadership Review, Vol 5, pp: 41–68.
9. Turkey, Oguz , Halis, Muhsin, Sariisik, Mehmet , Calman, Iskender, 2012, "**Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey**", Journal of Business Management, Vol 6, No 32, pp: 9188–9201.

10. Wijethilake, Chaminda, 2017, "**Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems**", Journal of Environmental Management, Vol 196, PP:569–582.
11. Yip, Angus W.H., & Bocken, Nancy M.P , 2018 , "**Sustainable Business Model Archetypes for the Banking Industry**" , Journal of Cleaner Production", Vol. 174, PP:150–169.
12. Young, Juan, 2019, "**Mindfulness–Based Strategic Awareness Training–MBSAT**", Mindfulness Training for Today’s World of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity).

B. Book

1. Bolman, Lee G., Deal ,Terrence E., 2008, "**Reframing Organizations Artistry, Choice, And Leadership**" ,Forth Edition, Jossey–Bass.
2. Peris–Ortiz, Marta, Ferreira, João J., Lindahl, Jose M. Merigó, 2019, "**Knowledge, Innovation and Sustainable Development in Organizations: A Dynamic Capabilities Perspective**", First edition, Springer International Publishing AG, Washington, USA.
3. Thompson, John L., Martin , Frank, 2005, "**Strategic management** ", 5th Edition, big country Publishing LLC.

C. Thesis And Dissertation:

1. Rasmussen, Joseph E. , 2011, "**Transitioning To Green: Implementing A Comprehensive Environmental Sustainability Initiative On A University Campus**", dissertation Doctorate, College of Education, California State University.
2. Torugsa, Nuttaneeya Ann,2010, "**Proactive corporate Sustainability Practices and Performance in Small and Medium Enterprises** ", Doctor thesis of Philosophy, University of Tasmania.
3. Wijethilake, Chaminda, 2016, "**Proactive Strategic Responses To : Sustainability Determinants The Use Of Management Control Systems**", dissertation Doctorate, Macquarie University, Faculty of Business and Economics.